

## وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي

عبدالله بن عبدالغني الطجم

أستاذ التطوير التنظيمي المشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

( قدم للنشر في ١٤١٩/٢/٢٥هـ وقبل للنشر في ١٤١٩/٦/٢٩هـ )

**المستخلص:** لقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية تطوير منظماتها الإدارية العامة عن طريق إنشاء وحدات للتطوير الإداري داخل وزاراتها ومؤسساتها العامة، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود عقبات ومشاكل تحد من أداء تلك الوحدات لأدوارها ووظائفها .

لذا يهدف هذا البحث إلى تحديد واقع تلك الوحدات عن طريق الدراسة الوصفية ومقارنتها بالجانب المعياري عن طريق استعراض مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي باعتباره نموذجاً لما يجب أن يكون .

ولقد نتج عن تلك المقارنة بين الجانب الوصفي والمعياري وجود فجوة تتمثل في عدم الوعي بمفهوم التطوير كمنهج شمولي وما نتج عنه من غموض في الوظائف والأدوار لتلك الوحدات، كما توصل البحث إلى وجود خلل في البناء التنظيمي لتلك الوحدات التطويرية سواء من حيث ارتباطها التنظيمي واختلاف مسمياتها، أو النقص الكبير كما ونوعاً في قواها البشرية العاملة . وقد قدمت الدراسة توصياتها بناء على تلك النتائج .

## أولاً : إطار البحث

## المقدمة

لقد وضعت خطط التنمية الخمسية أعباءً كبيرة على أجهزة القطاع العام لتحقيق تنمية اقتصادية وثقافية وتعليمية وصحية واجتماعية للمجتمع السعودي، وجعلت المملكة العربية السعودية من أكثر دول العالم انفتاحاً وتعاملاً مع العالم الخارجي بحكم مركزها الديني والاقتصادي والسياسي، حيث أصبحت أجهزة القطاع العام تتعامل مع متغيرات وعوامل لم تعهدها من قبل، مما جعلها في حاجة ماسة للاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية في تلك الأجهزة، وتطوير الأداء وبصورة مستمرة لتواكب التطورات المحلية والعالمية . ووحدات التطوير الإداري هي إحدى تلك الأدوات التي من الممكن أن تساهم في رفع الأداء إذا ما توافرت لها البيئة التنظيمية والقدرات البشرية المتخصصة التي يمكن أن تساعد على أداء وظائفها وأدوارها بكفاءة وفاعلية .

## مشكلة البحث

لا تقل التنمية الإدارية أهمية عن التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية، لأنها هي الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية في كافة المجالات، فلا يمكن أن يكون هناك تنمية حقيقية دون وجود أجهزة إدارية على قدر عال من الكفاءة والفاعلية وذات رؤية مستقبلية وتخطيط استراتيجي يتسم بالشمولية والتحديد .

ولقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية تطوير أجهزتها الإدارية وزيادة فاعليتها وذلك عندما صدر الأمر السامي في ١٧/٩/١٣٨٤هـ بإنشاء الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، حيث تم إنشاء وحدات للتنظيم والإدارة في عام ١٣٨٦هـ. بمختلف الأجهزة الحكومية، ثم قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٢ وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ بإنشاء وحدة إدارية في كل جهاز حكومي تحت اسم وحدة التطوير الإداري (الحمود، ١٤١٧هـ، ص ٢٨) .

إلا أن كافة الدراسات المشتركة والمنفردة تشير إلى وجود عقبات ومشاكل تنظيمية وبشرية وفنية تحد من قدرات وحدات التطوير الإداري في أداء مهامها ووظائفها، والتي تعتبر تقليدية ومحدودة بمقياس مناهج وإطار التطوير التنظيمي. بمفهومه الحديث .

ومن هنا تظهر أهمية تطوير أجهزة الخدمات العامة عن طريق دراسة المشكلات التي تعترضها وتطوير وتحديث الأساليب التشغيلية وتحديثها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية

والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية. مما يتلاءم ومتطلبات التغيير والتطوير .

### أهداف البحث

- ١ - التعرف على واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية من خلال نشأتها التاريخية ومهامها ووظائفها كما حددها نظام الإنشاء ومقارنتها بالممارسة الفعلية .
- ٢ - تحديد الارتباط التنظيمي لعدد من تلك الوحدات ومعرفة مسمياتها من واقع الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية التابعة لها .
- ٣ - التعرف على خصائص مدراء وحدات التطوير الإداري والعاملين فيها من حيث مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الوظيفية.
- ٤ - تحديد معوقات الأداء والمشاكل المختلفة التي تواجه وحدات التطوير الإداري.
- ٥ - تحديد عوامل ودواعي الاهتمام بتطوير الأجهزة العامة في المملكة العربية السعودية .
- ٦ - التعرف على مفاهيم وأهداف وقيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي كإطار نظري يمثل الجانب المعياري Normative (ما يجب أن يكون) في هذه الدراسة .
- ٧ - مقارنة الواقع العملي لوحدات التطوير الإداري (ما هو كائن) بالجانب المعياري للدراسة (ما يجب أن يكون) لتحديد توصيات الدراسة .

### أسئلة البحث

بناء على أهداف الدراسة فإن التساؤل الرئيسي للبحث هو :  
ما هو واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية في ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية :

- ١ - ما هي مفاهيم وقيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي كحقل منهجي للتغيير المخطط ؟
- ٢ - ما هي دواعي الاهتمام بالتطوير الإداري في الأجهزة العامة ؟ وكيف تم إنشاء تلك الوحدات التطويرية في الأجهزة الحكومية ؟ وما هي وظائفها وأدوارها كما حددها نظام التأسيس ؟
- ٣ - ما هي الأدوار والوظائف والنشاطات التي تمارسها وحدات التطوير الإداري في الواقع العملي ؟

- ٤ - ما هو الوضع الإداري والتنظيمي لهذه الوحدات؟ وما علاقتها بالإدارة المركزية للتنظيم والإدارة التابعة لها؟
- ٥ - ما هي خصائص هذه الوحدات من حيث أسمائها؟ وما موقعها الإداري على الهياكل التنظيمية للأجهزة التابعة لها؟
- ٦ - ما هي الخصائص الديموغرافية للمدراء والعاملين في هذه الوحدات؟ وتحديدًا المؤهلات العلمية والخبرة الوظيفية والتخصصات العلمية والمستوى الوظيفي .
- ٧ - ما هي المشكلات والعقبات التي تواجه هذه الوحدات وتحد من ممارستها لمهامها المنوطة بها؟

### منهج البحث

تقوم هذه الدراسة في شقها الأول على الجانب المعياري Normative وذلك عن طريق استعراض مفاهيم وأساليب التطوير التنظيمي كما يجب أن يكون What it should be فهي تتعامل مع أسئلة مثل: ماذا يجب أن يكون، وماذا ينبغي . أما الشق الثاني من الدراسة فيتعامل مع الجانب الوصفي الاستفساري Descriptive Explanatory حيث تقوم بوصف وحدات التطوير الإداري وتحليل كافة المتغيرات عن طريق أسئلة مثل: ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟

وعن طريق المقارنة بين الجانبين الوصفي والمعياري تحاول هذه الدراسة التوصل للفجوة التي يمكن أن تظهر بين ما ينبغي، وبين ما هو كائن، وذلك لتحديد جوانب القوة أو النقص في وحدات التطوير الإداري، ومن ثم التوصل إلى نتائج البحث والتوصيات .

تتم الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية كبعض المؤلفات والدوريات والدراسات والتقارير والمؤتمرات والرسائل العلمية .

### أهمية البحث

إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية على تحديد فجوة الأداء التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة وذلك عن طريق تحديد معوقات الأداء التنظيمية والبشرية والمادية التي تواجهها تلك الوحدات، كما أنها ستحدد الوضع النموذجي المرغوب الذي يمكن أن يوجه جهود التطوير والتغيير لتلك الوحدات، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لإحداث النقلة المطلوبة بناء على الرغبات والإمكانات المتاحة .

### ثانيا : الإطار النظري

لم يعد التغيير خافيا على المنظمات العامة أو الخاصة، في قطاعات التعليم أو الصحة، في الصناعة أو الزراعة، في التجارة أو الخدمات، فمعظم المنظمات في الوقت الراهن تواجه تحديات اقتصادية واجتماعية وتقنية تجعل الحاجة ماسة لرفع الكفاءة والفاعلية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية (الطجم، ١٤١٦هـ). ولقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية (Levin,1997) تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الإنسانية، وكذلك الحاجة إلى تغيير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تكون في وضع يمكنها من ممارسة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية (Hennecke, 1991). ويواجه قادة ومدراء هذه المنظمات تحديات جعلتهم في بحث دائم ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظمتهم، بل واللجوء إلى استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير (Beer and Eisenstat, 1996).

والأسئلة التي تفرض نفسها هي : ما هي مفاهيم التطوير والتغيير ؟ ما هي أهداف التطوير ؟ ما هي المدخل والاستراتيجيات المختلفة لإحداث التطوير؟ ما هي الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير والتغيير ؟

#### (١) مفهوم التطوير التنظيمي

هناك العديد من المصطلحات التي ترد في أدبيات التطوير والتنمية، بحيث أصبحت هذه المصطلحات متداخلة وفي أحيانٍ أخرى متناقضة، خصوصا في الأدب الإداري العربي، حيث هناك مصطلحات التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والتطوير الإداري، والتطوير التنظيمي . وهذا المصطلح الأخير هو المفهوم المتعارف عليه عالميا تحت مسمى Organizational Development، أما بقية المصطلحات فناتجه عن اجتهادات شخصية أو ترجمة غير دقيقة، ومن حيث مفهومها ونطاقها فقد لا تخرج عن نشاط التدريب، لذلك سيتم التركيز هنا على مفهوم التطوير التنظيمي كمفهوم شمولي للتطوير والتغيير، وكمدخل لتحقيق أهداف الدراسة . وهناك توسع في تعريف تلك المفاهيم المختلفة في دراسة (القحطاني، ١٤١٦هـ، ص ٣) .

وعلى الرغم من الاختلاف بين المختصين حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي والذي يرمز له بـ O.D، إلا أن الرواد في هذا الحقل فرينش وبيبل (French and Bell, 1994, p.15)

قد عرفوا التطوير التنظيمي بأنه : " جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة -خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية- وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي " .

كما عرف إدجار شاين ( Edgar Schien, 1970, P.12) التطوير التنظيمي : " بأنه كافة النشاطات الموجهة من قبل المدراء والعاملين والمستشارين نحو بناء تنظيم سليم ومتكامل والمحافظة عليه " .

ويمكن تلخيص مفهوم التطوير التنظيمي بأنه جهد تنموي مخطط بمعنى أنه ليس عشوائيا ويقوم على نظام التشخيص، وأنه يشمل التنظيم ككل بجانبه الرسمي وغير الرسمي، ينصب على الهياكل التنظيمية والأهداف والإجراءات مثلما يهتم بالجوانب السلوكية من قيم وأنماط فردية أو جماعية، ويجب إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لعمليات التطوير حتى يمكن دعم تلك البرامج التطويرية وتجنب أي مقاومة للتغيير (الطحجم، ١٤١٦هـ).

ومن مفهوم التطوير التنظيمي يمكن القول أنه أسلوب للتطوير لا يقتصر على المستوى الجزئي Micro Level مثل التطوير الإداري الذي يهدف إلى تغيير في سلوك المدراء، بل إن التطوير التنظيمي يحمل النظرة الشمولية Holistic Approach بحيث إن تطوير المدراء يصبح أحد عناصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم . كما أن التطوير التنظيمي يعتمد على أكثر من استراتيجية واحدة للتغيير كالتدريب Training، بل إنه يلجأ إلى العديد من الأساليب والوسائل وذلك انطلاقا من النظرة الشمولية للتنظيم الأمر الذي لا يجعله يقتصر على وسيلة واحدة بحد ذاتها .

## (٢) أهداف التطوير التنظيمي

أشار العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي ومنهم بيكهارد (Beckhard,1969) وجاردنر (Gardner,1976) وشاين (Edgar Schein, 1970)، إلى صفات المنظمات الفعالة التي تمثل الوضع النموذجي الذي يمثل هدفا تسعى برامج التطوير التنظيمي إلى تحقيقه، وهي كالتالي :

- ١ - يدير التنظيم وما يحتويه من وحدات تنظيمية وعاملين الأعمال . بموجب أهداف محددة، مع وجود خطة للوصول إلى تلك الأهداف .
- ٢ - إن الذي يحدد الهيكل التنظيمي وطريقة الاستفادة من الطاقة البشرية هو الدور أو الوظيفة التي يقوم بها التنظيم .
- ٣ - تتخذ القرارات بالقرب من مصدر المعلومات الذي يمكن أن يرشد القرار بغض النظر عن موقعه من السلم الإداري .
- ٤ - يقوم نظام المكافآت للمدراء والمشرفين على أسس موضوعية مثل القدرة على تطوير قدرات العاملين أو إيجاد مجموعات عمل متجانسة .
- ٥ - ليس هناك عوائق نفسية أو مادية في عملية الاتصالات، وهناك مشاركة في مواجهة الأحداث وسيادة الثقة والصراحة .
- ٦ - هناك قليل من النشاطات توجه للتحدي أو التحايل، حيث كل الجهود موجهة لحل المشكلات التي قد تنشأ .
- ٧ - لا يمكن لاختلاف الآراء داخل التنظيم حول الموضوعات أن تتحول إلى خلافات شخصية .
- ٨ - هناك تفاعل بين مكونات التنظيم فيما بينها من ناحية وبين البيئة والمحيط الذي تعمل فيه من ناحية أخرى .
- ٩ - تساعد البيئة التنظيمية السائدة على تبادل المعلومات بصورة صحيحة وموثوق بها، وهناك بعد عن الهيمنة والسيطرة عند تبادل الآراء .
- ١٠ - قدرة المنظمة على التأقلم والتجديد، وهناك مرونة في التركيب الداخلي والبعد عن الجمود التنظيمي .
- ١١ - يعمل التنظيم والعاملون في التنظيمات الفعالة على مبدأ البحث العملي Research Action ، وتبني الممارسات على أسلوب المعلومات الراجعة Feedback حتى يمكن للأفراد والمجموعات أن تتعلم من تجاربها (الطجم، ١٤١٦ هـ، ص ٧٤).

### (٣) مداخل التطوير التنظيمي

إن المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي، التقني والسلوكي، وتتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الإطار الذي يوصل العناصر المختلفة في التنظيم بعضها ببعض، بحيث إن أي خلل في هذا البناء سوف ينعكس على كفاءة التنظيم .

والعملية التقنية لها أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزماً سواء في الآلات والمعدات التقنية، أو في وسائل وأساليب العمل، أو في تصميم الوظائف . أما المدخل السلوكي فإنه يضع أهمية على الاستفادة من العنصر البشري بحيث كان التركيز في الماضي على الجوانب المادية في التنظيم مع إهمال للجوانب الإنسانية، علماً بأن ارتفاع الروح المعنوية والدافعية للإنجاز إنما يأتي نتيجة الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري وتطوير مهاراته .

وتتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في :

#### (أ) مدخل التغيير للهيكل التنظيمية

تعني الهياكل التنظيمية Structure الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، ولا يمكن للهيكل التنظيمية الجيدة لوحدها ضمان الأداء الجيد، لكن في نفس الوقت فإن الهياكل التنظيمية السيئة تجعل من الأداء الجيد أمراً مستحيلاً . (Spender, 1995)

لذلك تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهيكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات حتى لا يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضياع الجهد البشري أو المادي، حيث من خلال الهياكل التنظيمية يتم انتقال وتحرك النشاطات البشرية والمالية والمعلومات التي تسمح بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وتحاول استراتيجيات التغيير للهيكل التنظيمية أن تحسن كفاءة التنظيم عن طريق تحديد السلطات رأسياً والمسؤوليات أفقياً . (الطحجم، ١٤١٦هـ، ص ٢٠١)

#### (ب) مدخل التغيير للجوانب التقنية

تؤثر الثورة التكنولوجية في كافة جوانبها والتي تعيشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم وتجنب التأثيرات السيئة على العنصر الإنساني (Martinko and Fadil, 1994) . ومن هنا تحاول استراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية



بما فيها من مهام ومعدات، وكشف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه نقصاً في الجوانب التقنية والعمل على تلافيها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب أو نظم المعلومات .

### (ج) مدخل التغيير للجوانب السلوكية

تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تغير من الاتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، وكل ذلك على افتراض أن هناك تغييراً سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف (Coghlan,1994).

فالهدف من الاستراتيجيات السلوكية هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية والإدارية، والاستخدام الأفضل لطاقت العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل والالتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع .

ويحاول المدخل السلوكي تطوير المنظمة من خلال :

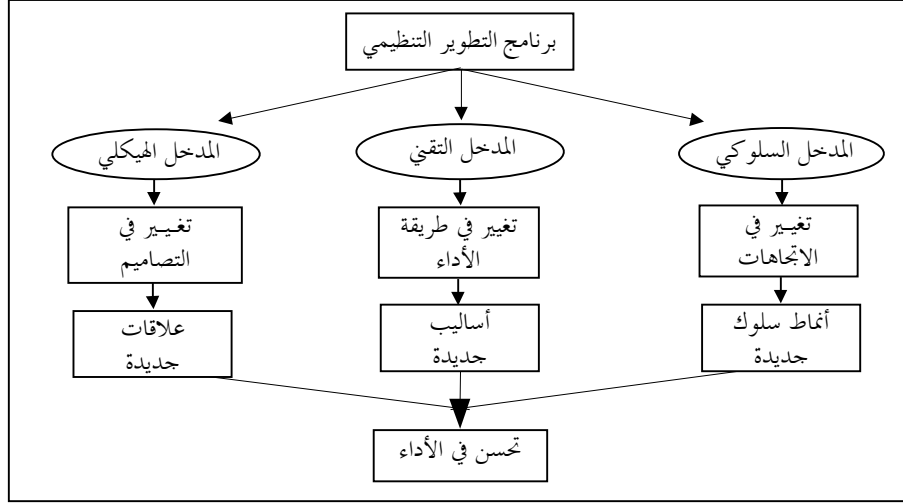
- تطوير الفرد وتحسين مستوى الدوافع والقدرات .
- تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات القيادية .
- تطوير العمل الجماعي .
- تطوير التفاعل بين المجموعات وتحسين التنسيق فيما بينها .

وحتى تكون عمليات التطوير ناجحة فلا بد من الأخذ في الاعتبار التداخل والاعتمادية المتبادلة بين مختلف العناصر التي تكوّن أساسيات التنظيم . فالتغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على العناصر الأخرى، ومن هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية التي تأخذ في اعتبارها المتغيرات التكنولوجية والهيكلي التنظيمي بالإضافة إلي الجوانب السلوكية . لذا فلا بد من الأخذ بمبدأ الشمولية في التغيير والتطوير إذا أريد النجاح لأي برنامج تطويري، ويوضح الشكل رقم (١) مجموع المداخل المختلفة في التطوير أو ما يسمى بالأسلوب الشمولي للتطوير .

### (٤) تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي

هناك العديد من التقنيات وأساليب التدخل خلال مرحلة التنفيذ للبرنامج التطويري، حيث تتعامل تقنيات التدخل Intervention مع الجوانب التشغيلية للتغيير المتمثلة في الوسيلة التي تحقق

أهداف التطوير التنظيمي والتدخل للتطوير يشير إلى التقنيات التي تصمم لتحسين وظائف العمليات وقدرة التنظيم . (Edmondson, 1996) ولهذا يعتبر الوعي بمجال تقنيات التدخل المتاحة لبرامج التطوير التنظيمي أمراً مهماً، حيث تهدف هذه التقنيات إلى تغيير بعض جوانب التنظيم، كالمناخ التنظيمي، والسلوك الإنساني في التنظيم، والهيكل التنظيمي أو الأساليب التشغيلية .



المصدر: عبدالله بن عبدالغني الطجم (١٤١٦ هـ)، التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، ص ٢٠٧ .

شكل رقم (١)

الأسلوب الشمولي للتطوير

يجب الأخذ في الاعتبار بعدد من العوامل عند اختيار وسيلة التدخل مثل : طبيعة المشكلة، والهدف من البرنامج التطويري، والأنماط الثقافية والسلوكية السائدة، ودرجة المقاومة المتوقعة . هذه العوامل المهمة يجب أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ قرار نهائي لاختيار تقنية التدخل .

وتشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي نشاطات تركز على عدد من المستويات داخل التنظيم، فهي تبدأ من المستويات الآتية :

(أ) المستوى الفردي : ويندرج تحت هذا المستوى عدد من التقنيات مثل :

- تحليل أنماط التعامل Transactional Analysis .

- تطوير السلوك Behavior Modification .
- تدريب الحساسية Sensitivity Training .
- التخطيط المهني Career Planning .
- الشبكة الإدارية The Managerial Grid .
- إدارة ضغوط العمل Job Stress Management .

(ب) مستوى المجموعات : ويندرج تحت هذا المستوى ما يأتي من تقنيات :

- بناء الفريق Team Building .
- المعلومات الراجعة Survey Feedback .
- العملية الاستشارية Process Consultation .
- تدريب الحساسية للمجموعة Sensitivity Training (Group) .
- الشبكة الإدارية (١)، (٢) (2), (1) Managerial Grid .

(ج) بين المجموعات : تهدف تلك النشاطات إلى زيادة فاعلية العلاقة بين المجموعات . ويشمل هذا المستوى عدداً من نشاطات التدخل مثل :

- الشبكة الإدارية (٣) (3) Managerial Grid .
- المعلومات الراجعة Survey Feedback .
- تقنيات الحد من الخلافات Conflict Minimizing Techniques .

(د) مستوى المنظمة : تهدف النشاطات على هذا المستوى إلى تطوير النظام ككل، ويشمل عدداً من التقنيات :

- الإدارة بالأهداف Management By Objective .
  - الاجتماعات التصادمية Confronting Meetings .
  - نوعية الحياة الوظيفية Quality of Work Life .
  - الشبكة الإدارية The Managerial Grid .
- وللمزيد من التفاصيل يرجع إلى (الطجم، ١٤١٦هـ، ص ٢١٥) .

### ثالثا : واقع وحدات التطوير

#### (١) أهمية ودواعي الاهتمام بتطوير الأجهزة الإدارية في المملكة

لقد نتج عن الخطط الخمسية للتنمية في المملكة العربية السعودية اختلال في التوازن بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وتحملت الأجهزة الإدارية العامة أعباء كبيرة وكثيرة في تنفيذ استراتيجيات تلك الخطط التنموية الطموحة وما نتج عنها من اختلال في التوازن كنتيجة طبيعية وحتمة لأي عملية تطوير وتغيير يتعرض لها أي مجتمع . (الصائغ، ١٩٨٦، ص ٢٥)

وطالما أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وان العملية الإدارية تتسم دائما بالحركة والتفاعل المستمر مع المعطيات التاريخية والمتغيرات الحالية والمستجدات المستقبلية، فقد كان حتميا أن ينتج عن عمليات التغيير العديد من المشاكل للإدارة العامة العربية التي تحدد من فعاليتها وكفاءتها (الصائغ، ١٩٨٦م) . وعلى الرغم من التطور الكلي والنوعي للإدارة العامة السعودية، إلا أن هناك بعض المشكلات التنظيمية والسلوكية والإدارية التي تحدد من كفاءة وفاعلية المنظمات الإدارية العامة، كما أشار إلى ذلك العديد من الندوات التي عُقدت في معهد الإدارة العامة، ويجب أن ينظر إلى هذه المشكلات والمعوقات كنتيجة طبيعية، وأن ينظر إليها كغرض للإبداع والتطوير . ويمكن تصنيف المشكلات التي تواجه منظمات القطاع العام إلى تنظيمية وسلوكية وبشرية .

#### (١) دواعي تنظيمية

١ - وظهرت تلك المشكلة نتيجة التوسع التنظيمي رأسيا وأفقيا والتضخم الوظيفي، حيث تم إنشاء المزيد من الأجهزة الإدارية الجديدة، أو إضافة تخصصات جديدة لأجهزة إدارية قائمة، ونتيجة لذلك فقد فقدت الكثير من الأجهزة/لحداف الأساسي من إنشائها، بل إن العديد من النشاطات الإدارية توجه نحو أهداف قد تكون بعيدة عن الأهداف الأساسية (الحمود، ١٤١٧هـ، ص ٢١)، وهذا أدى إلى قصور هذه الأجهزة لتحقيق أهدافها الأساسية وانشغالها بالمعاملات الروتينية بعيدا عن الأغراض الأساسية من وجود تلك الأجهزة .

إن عدم وضوح الأهداف أدى إلى انعدام الخطط والوسائل التي تسترشد بها الأجهزة الحكومية لتحقيق أهدافها، وبالتالي عدم وضوح معايير القياس وتقويم الأداء .

٢ - تعاني الإدارة العامة بصفة عامة من المركزية الشديدة في الجهاز الإداري (الصائع، ١٩٨٦ م) والتي تعد من الظواهر المرضية التي أدت إلى مظاهر سلبية عديدة أهمها تعطل المصالح العامة للمستفيدين وانشغال القيادات الإدارية بالنشاطات الروتينية وبعدهم عن جوهر المهام القيادية، ولقد أدت المركزية أيضا إلى عدم تفويض السلطة وبالتالي نقص الكوادر القيادية المدربة، وعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية لانشغالها بالنشاطات الروتينية .

٣ - غياب التنسيق بين الجهات التي تقوم بأعمال متكاملة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي داخل التنظيمات الإدارية نفسها، أدى إلى الازدواجية بين الأجهزة العامة أو الإدارات التي تشترك في تقديم الخدمة العامة (البرناوي، ١٤١٥هـ) مما نتج عنه الصراع حول الأدوار والسلطة الوظيفية وارتفاع تكاليف الخدمات أو المشروعات .

٤ - قلة فعالية الإدارة المالية نتيجة قصور الأنظمة المالية واتباع الأساليب التقليدية في إعداد الميزانية وتعقيد الإجراءات المالية وجنوحها للتدقيق دون مراعاة لمستوى الأداء أو المواصفات في تنفيذ المشروعات (الحمود، ١٤١٧هـ، ص٢٦) .

### (ب) دواعي القوى البشرية

١ - يعاني الكثير من الأجهزة الحكومية من نقص في القوى العاملة المدربة والمتخصصة والتي يمكن أن تساعد القيادات العليا في اتخاذ قرارات قائمة على التخطيط والتنسيق وتحديد الأولويات أو بناء تنظيمات إدارية على أسس علمية أو وضع أساليب عمل متطورة تساعد على الإنجاز حسب الأهداف ومقاييس الأداء (الحمود، ١٤١٧هـ، ص٢٦) .

٢ - عدم الاستفادة من القوى العاملة المؤهلة نتيجة عدم الاعتناء باختيارهم وسوء توزيعهم على الإدارات والأقسام بما يتناسب وقدرات كل منهم، وذلك ناتج عن عدم الاهتمام بتطبيق نظام توصيف الوظائف (البرناوي، ١٤١٥هـ، ص٧٠) .

٣ - عدم وجود خطة شاملة لتطوير القوى العاملة وضعف المؤسسات التعليمية والتدريبية في مواجهة متطلبات سوق العمل كما ونوعا نتيجة الفجوة بين المناهج التعليمية والتدريبية من ناحية واحتياجات سوق العمل من ناحية أخرى .

٤ - النقص الكبير في القيادات الإدارية المؤهلة والفعالة في كثير من الأجهزة الحكومية نتيجة المعايير المستخدمة في توظيف ذلك الكادر من القيادات من ناحية والممارسات الفعلية من ناحية أخرى، بل وجود نسبة كبيرة منها غير مؤهلة للعمل الإداري نتيجة الغموض في مفهوم ومهنية الإدارة، ولجوتهم إلى أسلوب المحاولة والخطأ أثناء الممارسة للعملية الإدارية (الصائع، ١٩٨٦ م).

### (ج) دواعي سلوكية

١ - إن هناك إدراكاً خاطئاً لما هو عام وشخصي وذلك عن طريق تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، ويتمثل في كسر النظام والقوانين وعدم الالتزام بها إذا ما تعارضت مع المصالح الشخصية واللجوء للوساطة لتحقيق منافع شخصية. وتظهر الخطورة عندما يكون هناك عملية تبادل للمنافع بين طرفين أو أكثر، وهذه ممارسات سلوكية تعصف كثيراً بمفهوم وأهداف الخدمة العامة.

٢ - عدم احترام الوقت ويتمثل في تأخر بعض العاملين عن مواعيد الدوام الرسمي أو الانصراف مبكراً وتبديد وقت العمل في نشاطات وأعمال لا تحقق أهداف التنظيم (الحمود، ١٤١٧ هـ، ص ٢٧) ناهيك عن الإجازات المرضية أو التغيب الذي يزيد من تدهور الإنتاجية.

٣ - الأبوية والانفراد بالنفوذ والسلطة الوظيفية من قبل بعض المديرين بحيث لا يعيرون اهتماماً لآراء موظفيهم ولا يقومون بتفويض بعض الصلاحيات لموظفيهم بحيث تعطل مصالح المستفيدين، وتتجمد الأعمال أثناء غيابهم بالرغم من وجود نواب ومساعدين لهذه العينة من المديرين.

٤ - عدم الالتزام بالجدول الزمنية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، وضعف روح المبادرة والابتكار، والتمسك بالروتين وحرفية الأنظمة واللوائح (Palmer, et al., 1987).

### (٢) النشأة التاريخية لوحدات التطوير الإداري

رغبة في تطوير أجهزة القطاع العام وتحسين العمل وتبسيط الإجراءات لتتواءم مع تطور وظيفة الدولة وتستجيب لمتطلبات التنمية، فقد تم الاستعانة بالعديد من المؤسسات مثل مؤسسة فورد الأمريكية والتي قامت خلال الفترة من عام ١٣٨٤-١٣٩٢ هـ بدراسة إمكانية إحداث تطوير تنظيمي لأجهزة القطاع العام. وقد شكلت العديد من اللجان منها لجنة التنظيم والأساليب بهدف

وضع خطة عامة للتطوير، وأعدت اللجنة تقريراً يوصي ببناء تنظيمي مقترح لأجهزة الإدارة المركزية (صادق، ١٣٨٤هـ).

كما شكلت لجنة عرفت باسم اللجنة التحضيرية للإصلاح الإداري لدراسة البناء التنظيمي المقترح لأجهزة الإدارة العامة المركزية حيث أصدرت قرارها بإنشاء الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة التي ألحقت بوزارة المالية. كما تم اقتراح إنشاء وحدات للتطوير الإداري (التنظيم والإدارة) في أجهزة الإدارة العامة حيث أسند إلى تلك الوحدات مهمة تقديم المشورة في مجالات التنظيم وأساليب العمل وإجراءاته واقتراح الحلول لما يعترض سير العمل من مشاكل تنظيمية (السديري، ١٣٨٧هـ).

وقد أسند إلى الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة عملية تقديم المشورة لوحدات التنظيم والإدارة والتي تم تعديل مسماها إلى وحدات التطوير الإداري بموجب قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٢ وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ ووافق عليه بالأمر السامي رقم (٧/١١٠٨/م) وتاريخ ٢١/٥/١٤١٠هـ.

### (٣) المهام طبقاً لنظام الإنشاء

من واقع قرار إنشاء وحدات التطوير الإداري، يمكن تحديد الاختصاصات والمهام التي أسندت إلى تلك الوحدات بموجب القرار رقم ١٩٢ وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ كالتالي:

١ - دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهاز في كافة المجالات، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.

٢ - اقتراح الخطط والبرامج اللازمة لإتاحة فرص التدريب والابتعاث للعاملين في هذا الجهاز في المجالات المختلفة على ضوء الأنظمة واللوائح المتعلقة بهذا الشأن، وعلى ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية، وبالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص، والعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط والبرامج بعد إقرارها.

٣ - تجميع طلبات الترشيح وإرسالها لجهات التدريب المعنية، ومتابعة المتدربين أثناء التدريب وموافاة المسؤولين بتقارير دورية عن سير تدريبهم، وتلقي النتائج وإبلاغها للجهات المختصة.

٤ - اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالبعثات الدراسية للعاملين في الجهاز.

- ٥ - التنسيق مع جميع الأجهزة المعنية بالتدريب والابتعاث .
- ٦ - إجراء الدراسات التنظيمية للجهاز وتحديث دليله التنظيمي كلما تطلب الأمر ذلك .
- ٧ - متابعة اللوائح المتبعة في العمل وتقديم الاقتراحات لتطويرها .
- ٨ - تبسيط إجراءات العمل في الجهاز، وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات .
- ٩ - متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتسبة المستعملة في الجهاز، وإعداد الدراسات لترشيدها استعمالها، واقتراح ما يناسب أغراض الجهاز منها .
- ١٠ - متابعة وتقييم أداء العاملين في الجهاز، وإعداد تقارير بهذا الخصوص ورفعها إلى الجهات المعنية .
- ١١ - إنشاء نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وتبويب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة في أدائها لمهامها .
- ١٢ - أية مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها .

#### (٤) المهام الفعلية وأولويات التطوير

عند مقارنة المهام الفعلية التي تمارسها إدارات التطوير الإداري في الأجهزة العامة ومقارنتها بتلك التي وردت في قرار إنشائها، يتضح أن هناك تفاوتاً في الاهتمام بين تلك الاختصاصات نفسها، حيث تنحصر النشاطات في بعض المهام مع إهمال للجوانب الأخرى، كما يوضحها الجدول رقم (١) .

ولقد أثبتت الدراسات المختلفة عن تلك الوحدات (البرناوي، ١٤١٥هـ) و(الحمود، ١٤١٧هـ) أن المهام الفعلية التي تقوم بها تلك الوحدات منصبّة أساساً على عمليات التدريب سواء فيما يتعلق بدراسة تحديد الاحتياجات أو تجميع طلبات الترشيح وإرسالها للجهات المعنية بالتدريب أو الابتعاث والمتابعة للمتدربين أو المتبعثين، أي المهام ذات الأرقام : ١، ٢، ٣، ٤، ٥ .

ويأتي في المرتبة الثانية ضمن النشاطات الفعلية لوحدة التطوير الإداري كما يراها مديرو تلك الإدارات، عملية تحديث الدليل التنظيمي ومتابعة اللوائح وتصميم النماذج وتطويرها وتبسيط إجراءات العمل، أي المهام : ٦، ٧، ٨ .



جدول رقم (١)

أولويات المهام الفعلية التي تقوم بها إدارات التطوير الإداري من وجهة نظر مدراءها

الترتيب	الاختصاصات	الرقم
الثاني	دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية ...	١
الخامس	اقتراح الخطط والبرامج للتدريب أو الابتعاث	٢
الأول	تجميع طلبات الترشيح للتدريب ومتابعة المتدربين	٣
السادس	اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالابتعاث	٤
الثالث	التنسيق مع الأجهزة المعنية بالتدريب والابتعاث	٥
السابع	إجراء الدراسات التنظيمية وتحديث الأدلة التنظيمية	٦
الرابع	متابعة اللوائح المتبعة في العمل وتطويرها	٧
الثامن	تبسيط الإجراءات وتصميم النماذج	٨
الحادي عشر	متابعة المعدات والأجهزة وترشيد استعمالها	٩
التاسع	متابعة وتقييم أداء العاملين في الجهاز	١٠
العاشر	استخدام نظم المعلومات	١١

**المصدر :** بتصرف من محمد البرناوي، تقييم وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤١٥هـ، وأحمد بن حماد الحمود، "واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية". ورقة عمل مقدمة لندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، الرياض، ١٤١٧هـ

أما متابعة وتقييم أداء العاملين وإعداد التقارير، ومتابعة الأجهزة والمعدات التقنية، وكذلك وجود نظام معلومات فعال، أي المهام : ٩، ١٠، ١١ فإنها لا تحظى بالاهتمام من تلك الوحدات، وقد يكون ذلك نتيجة المعوقات التي تواجه تلك الإدارات والتي سيتم التعرض لها في هذه الدراسة .

(٥) تعدد مسمياتها

يلاحظ من خلال دراسة مسميات إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية اختلاف مسمياتها من جهة إلى أخرى . ويمكن ملاحظة الاختلافات في المسميات لتلك الوحدات كما في الجدول رقم (٢) الذي يوضح هذا التباين :

## جدول رقم (٢)

## المسميات المختلفة لوحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية

الرقم	مسمي الإدارة	اسم الجهاز
١	الإدارة العامة للتطوير الإداري	الرئاسة العامة لتعليم البنات
٢	الإدارة العامة للتطوير والتدريب	وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة
٣	الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط	وزارة الزراعة والمياه
٤	إدارة التطوير الإداري	وزارة المعارف
٥	إدارة التدريب والتطوير	وزارة المواصلات
٦	إدارة التنظيم والإدارة	وزارة التجارة / والبتزول والثروة ..
٧	إدارة التنظيم والأساليب	وزارة الشؤون البلدية والقروية
٨	إدارة التنظيم والتدريب	وزارة الصحة
٩	إدارة التخطيط والتطوير	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
١٠	وحدة التنظيم والإدارة	وزارة التعليم العالي
١١	وحدة التنظيم	وزارة العدل

المصدر : هاني خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض ١٤١٣هـ، وعبدالله بن راشد السندي، مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤١٨هـ .

وقد أشار العديد من الدراسات إلى هذا الاختلاف في المسميات (البرناوي، ١٤١٥هـ، ص ٢٢٧) و(الحمود، ١٤١٧هـ، ص ٣٦) و(ورقة ديوان الخدمة المدنية، ١٤١٧هـ، ص ٥) . وقد يكون الاختلاف في المسميات نتيجة التبعية الإدارية وعدم الاستقلالية لتلك الوحدات، وفي نفس الوقت يعكس قدرًا من الخلط في المفاهيم والأدوار واختصاصات تلك الوحدات، وقد لا يكون هناك إلزام من قبل قرار الإنشاء باتباع اسم معين لتلك الإدارات أو المستوى الإداري على الهيكل التنظيمي للجهاز الذي يتبعه .

## (٦) مستوى الارتباط التنظيمي

كذلك لم يقتصر الاختلاف في أسماء تلك الوحدات بل تعدى ذلك إلى الاختلاف في المستوى التنظيمي ومستوى الارتباط الإداري لتلك الوحدات، فقد وجد أن بعض إدارات التطوير الإداري مرتبطة مباشرة برئيس الجهاز أو بنائب الرئيس أو بوكيل الرئيس أو بمدير عام الجهاز. وقد تكون ملحقة بإحدى الإدارات الرئيسية في التنظيم كشؤون الموظفين أو التنظيم أو التخطيط أو

التدريب، حيث وجدت دراسة (الحمود، ١٤١٧هـ، ص ٣٦) أن ٢٩ جهازاً حكومياً من مجموع ٩٣ جهازاً، ( بنسبة ٣١٪) تقوم بمهام التطوير فيها إدارات أخرى .

وهناك علاقة بين الأسماء ودرجة استقلالية النشاط التطويري، فتسميات مثل (الإدارة العامة للتطوير الإداري، إدارة التطوير الإداري، وحدة التطوير الإداري ) تعبر عن استقلالية النشاط التطويري، لكن لوحظ أن ٦٪ فقط من إدارات التطوير على مستوى كافة الأجهزة الحكومية ترقى إلى مستوى استقلالي وبمستوى إدارة عامة للتطوير الإداري (الحمود، ١٤١٧هـ، ص ٣٧) .

ويستدل من دراسة (البرناوي، ١٤١٥هـ، ص ٢٢٩) على تدني التبعية الإدارية لغالبية وحدات التطوير الإداري، حيث إن غالبيتها أقل مستوى من المستوى الإداري التابعة له ولا يتجاوز مستوى إدارة، وفي هذا مظهر من مظاهر عدم الاهتمام بنشاطات وحدات التطوير الإداري، وفقدانها للسلطات والصلاحيات الداعمة لمهامها .

### (٧) المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية للعاملين في وحدات التطوير

تكاد تكون وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية فريدة في تركيبة العنصر البشري العامل فيها من ناحية الكم والكيف معا . فمن ناحية الكم تعاني وحدات التطوير الإداري من نقص عدد العاملين فيها، فتكاد تجمع الكثير من الدراسات على انخفاض عدد العاملين بصفة عامة في تلك الوحدات، حيث تشير دراسة (الحمود، ١٤١٧هـ) إلى أن أكثر من نصف وحدات التطوير (٥١,٢٪) يعمل بها فقط (١-٥) موظفين . بل لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن نصف العاملين، والبالغ عددهم (٧) موظفين فقط، هم على بند الأجور أو التعاقد، فهم غير رسميين أو مثبتين على وظائف رسمية، أو قد يكونوا منقولين من إدارات أخرى (التواتي، ١٤١٧هـ، ص ٣) .

أما من حيث الكيف، فإن ٥٤,٨٪ من مجموع الموظفين من حملة الثانوية العامة وما دون، و١,٥٪ فقط من حملة الدكتوراه (الحمود، ١٤١٧هـ) . أما على مستوى المدراء فإن ٥٠٪ من حملة البكالوريوس والثانوية العامة أو أقل .

ومن ناحية تخصصات العاملين في وحدات التطوير الإداري، فإن ٣١,٤٪ فقط من المتخصصين في الإدارة (الحمود، ١٤١٧هـ) ، بينما البقية متخصصون في الاجتماع أو الاقتصاد أو السياسة وغيرها من التخصصات غير ذات الصلة .

أما تخصصات المدراء في وحدات التطوير الإداري فإن ٣٨,١٪ منهم متخصصون في حقل الإدارة العامة، بينما بقية المدراء تتركز تخصصاتهم في الإعلام والأنظمة والاجتماع والدراسات الإسلامية وإدارة الأعمال وغيرها من التخصصات .

#### رابعاً : معوقات الأداء في وحدات التطوير الإداري

تعاني وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية من العديد من المشاكل التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها الجزئية والمحدودة . ولقد أشارت معظم الدراسات إن لم تكن جميعها، إلى أن وحدات التطوير الإداري تعاني من مشاكل مختلفة ومتنوعة، حيث وافق ٨١٪ من مديري وحدات التطوير على أن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من قدرة وحدات التطوير على تحقيق أهدافها (الحمود، ١٤١٧ هـ) . ويمكن تحديد هذه المعوقات فيما يأتي :

#### ١ - ضعف المفهوم والدور

(أ) ضعف مفهوم ومقومات التطوير والتغيير بمعناه الشمولي لدى الكثير من القائمين والعاملين في وحدات التطوير الإداري سواء من حيث إطاره أو قواعده أو آلياته (الشدي، ١٤١٧ هـ) مما أدى إلى أن معظم نشاطات إدارات التطوير الإداري تنحصر في عملية التدريب من حيث "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين أو تجميع طلبات الترشيح وحتى متابعتهم" . وهذه النشاطات تشكل ما يقارب من ٧٨٪ من نشاطات تلك الوحدات (الحمود، ١٤١٧ هـ)، مع إهمال لكافة العمليات التطويرية الأخرى، مما يعني أن هناك غموضاً في مفهوم ودور وحدات التطوير (ديوان الخدمة المدنية، ١٤١٧ هـ) بالمفهوم الحديث . ولقد وصف التواتي وضع إدارات التطوير : " .. منهم من يرى أنها إدارة استشارية تقوم بتقديم النصح والمشورة للقيادة العليا ..، ومنهم من يرى أن دورها يقتصر على دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير القوى العاملة فقط، وهناك فريق ثالث مقتنع بعدم جدوى هذه الإدارة .." . (التواتي، ١٤١٧ هـ، ص ١) .

(ب) إن هناك إهمالاً واضحاً في متابعة أداء العاملين أو إعداد تقارير عنهم، على اعتبار أن العنصر البشري هو أهم ركائز التطوير، حيث أظهرت الدراسات الميدانية أن ٦٣٪ من تلك الإدارات نادراً ما تقوم بهذه المهام التشخيصية، مما يعزز القول بعدم وضوح مفهوم التطوير، وأن إمكانيات تلك الإدارات لا تؤهلها أصلاً لممارسة هذا الدور .

(ج) ينصب الاهتمام الأكبر من نشاطات وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية على بعض النشاطات المحدودة والسالف ذكرها، وهناك غياب كامل لمفهوم التطوير والتغيير بمفهومه الشمولي، وقد أيدت الكثير من الدراسات هذا التوجه (التواتي، ١٤١٧هـ) حيث وافق ٦٦,٧٪ من مدراء وحدات التطوير على الحاجة إلى إعادة النظر في مهام التطوير الإداري لتشمل جميع أبعاد التطوير والتغيير (الحمود، ١٤١٧هـ) .

(د) تعاني وحدات التطوير الإداري ليس فقط من محدودية المهام الرئيسية للتطوير، بل يمتد ذلك إلى الوسائل والأساليب المتبعة في إحداث عملية التطوير، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى غياب المنهج والأسلوب المتبع لتحقيق التغيير .

(هـ) لقد أدى ذلك الغموض في الدور والمهام لوحدة التطوير الإداري إلى نشوء عدم قناعة لدى عدد من المسؤولين في الأجهزة الحكومية بدور وحدة التطوير الإداري (البرناوي، ١٤١٥هـ)، وقد شكلت تلك النسبة حوالي ٤٠٪ من وجهة نظر مديري وحدات التطوير الإداري (الحمود ١٤١٧هـ)، مما أدى إلى نقص في التفاعل بينها وبين الإدارات الأخرى (الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٧هـ)، وكذلك عدم الاهتمام بالدراسات التي تقدم من قبل وحدات التطوير الإداري (الحسن، ١٤١٧هـ) .

(و) إن المهام والأدوار المنوطة بوحدات التطوير الإداري على الرغم من محدوديتها تفوق قدرة هذه الوحدات على تحقيقها نتيجة محدودية قواها البشرية العاملة كما وكيفا، وغياب التنسيق بينها وبين الوحدات الأخرى، وقلة إمكاناتها المادية والإدارية (الشدي، ١٤١٧هـ) .

## ٢ - معوقات تنظيمية

(أ) يعاني مدراء وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية من نقص في الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم، وقد أيدت ذلك دراسات كل من (الحمود، ١٤١٧هـ) و(البرناوي، ١٤١٥هـ)، حيث وافق ٦٩٪ من مدراء وحدات التطوير على وجود هذا النقص في صلاحياتهم، بل تعدى ذلك إلى تعدي بعض الإدارات في الجهات الحكومية على اختصاصات بعض إدارات التطوير مما حد من قدرتها على ممارسة أعمالها (التواتي، ١٤١٧هـ) و(الشدي، ١٤١٧هـ) .

(ب) ضعف التعاون والتنسيق ونقص التفاعل بين وحدات التطوير والإدارات الأخرى (الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٧هـ) و(البرناوي، ١٤١٥هـ)، مما يضعف من قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها والتي هي أصلاً تقليدية ومحدودة في التدريب، حيث هناك إدراك وتصور من قبل المسؤولين في الإدارات الأخرى أن هناك تداخلاً وازدواجية في المهام والأدوار بين إداراتهم وإدارة التطوير، هذا بالإضافة إلى ضعف الدعم والمساندة من الإدارة العليا في تلك الأجهزة الحكومية لرؤساء إدارات التطوير الإداري (الشدي، ١٤١٧هـ).

(ج) إن هناك ازدواجية وتنازعا في بعض الاختصاصات والمهام بين إدارات شؤون الموظفين وإدارات التطوير الإداري من حيث تنظيم وإحداث الوظائف في الجهاز، حيث أوضحت بعض الدراسات أن مدراء وحدات التطوير الإداري يرون أنه من الصعب أن تكون إداراتهم مسؤولة عن التنظيم وفي نفس الوقت لا يتم إشراكهم في عملية تنظيم وإحداث الوظائف، حيث أشار إلى ذلك ٩١,٧٪ من مدراء وحدات التطوير الإداري (الحمود، ١٤١٦هـ).

(د) يجد المستوى الوظيفي لمعظم وحدات التطوير الإداري من قدرة هذه الإدارات على ممارسة بعض الاختصاصات المنوطة بها (الشدي، ١٤١٧هـ) و(الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٧هـ)، فعلى الرغم من أنها إدارة من المفترض أن ترتبط برئيس الجهاز الحكومي أو وكيله حتى تحصل على الدعم المباشر من القيادات الإدارية، إلا أنها في كثير من الأحيان ترتبط بمستويات إدارية أدنى (التواتي، ١٤١٧هـ)، وهذا يفقدها الكثير من الدعم لتحقيق أهدافها (البرناوي، ١٤١٥هـ).

### ٣ - معوقات بشرية

(أ) أظهرت العديد من الدراسات عدم تناسب المستوى العلمي للقيادات الإدارية في هذه الإدارات مع طبيعة مهام ومسؤوليات إدارات التطوير الإداري، فقد أظهرت الدراسة الميدانية التي أجراها (الحمود، ١٤١٧هـ) أن ما نسبته (٥٠٪) من مديري إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية من حملة البكالوريوس أو دبلوم فوق الثانوي أو الثانوية العامة، بينما (٤,٨٪) فقط من مديري إدارات التطوير الإداري من حملة الدكتوراه أو ما يعادلها، رغم الطبيعة التقنية والفنية العالية لمهام هذه الإدارات. كما تبين أن ما نسبته (٥٤,٨٪) من موظفي هذه الإدارات من مستويات

تعليمية اقل من الثانوية العامة وأن (٨,٢٢٪) من تلك النسبة هم من حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها .

(ب) كما أظهرت العديد من الدراسات أن (٦٢٪) من مجموع مدراء إدارات التطوير في الأجهزة الحكومية يحملون تخصصات لا تمت إلى مهام ومسؤوليات إدارات التطوير في الأجهزة الحكومية، وأن (٩,٣٨٪) فقط من مديري هذه الإدارات ينطبق تخصصهم مع مهام ومسؤوليات تلك الإدارات حيث أنهم متخصصون في الإدارة العامة (الحمود، ١٤١٧هـ) . أما على مستوى العاملين في هذه الإدارات فقد تبين أن (٢,٦٨٪) يحملون تخصصات مختلفة لا تمت للإدارة بصلة، بينما (٤,٣١٪) متخصصون في الإدارة . وبصفة عامة فقد وافق ٩٠٪ من مدراء وحدات التطوير الإداري على معاناة وحداتهم من قلة المتخصصين في التطوير الإداري .

(ج) كما أظهر عدد من الدراسات أن وحدات التطوير لا تعاني فقط من حيث الكيف في قواها العاملة من حيث تدني التأهيل العلمي لمدراءها والعاملين بها (الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٧هـ)، (التواتي، ١٤١٧هـ)، (البرناوي، ١٤١٥هـ)، ومن وجود تخصصات لا تمت لمهامها ومسؤولياتها بصلة، بل تعدى ذلك إلى الكم في عدد العاملين بها، حيث تشير الدراسات إلى أن (٢,٥١٪) من وحدات التطوير الإداري يعمل بها من (١-٥) موظفين فقط (التواتي، ١٤١٧هـ) و(الحمود، ١٤١٧هـ)، وأن ما نسبته (١,٦٣٪) من مراتب مدراءها هو الحادية عشرة أو أقل، وأن (٨,٤٪) منهم فقط في المرتبة الرابعة عشرة . إذًا يدلُّ هذا على تدني المستوى الوظيفي لمعظم إدارات التطوير الإداري والعاملين بها، بل تعدى ذلك إلى أن بعض العاملين بها على بند الأجور أو التعاقد (التواتي، ١٤١٧هـ) وهذا يحد من قدرتها على ممارسة بعض اختصاصاتها (الشدي، ١٤١٧هـ) .

#### ٤ - معوقات مالية

(أ) ومن المعوقات التي تحد من قدرة وحدات التطوير الإداري على تحقيق أهدافها قلة الموارد المالية والإمكانات اللازمة لتحقيق أهدافها التطويرية (الصانع، ١٤١٧هـ)، حيث أدى غياب الدعم وأهمية التطوير لدى الكثير من رؤساء الأجهزة الحكومية إلى جانب غموض الدور والمفهوم إلى عدم قدرة تلك الوحدات على تحقيق ما يطلب منها (الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٧هـ) وفقا

لنشاطاتها التقليدية الحالية، وقد أيد ذلك حوالي ٨٠٪ من مدراء وحدات التطوير (الحمود، ١٤١٧هـ).

(ب) انعكس نقص الإمكانيات المالية سلباً على توفير الأجهزة والمعدات والآلات اللازمة والضرورية لعمليات التطوير، فهناك نقص في توفير قاعدة عامة للمعلومات (البرناوي، ١٤١٥هـ)، وإدخال مشاريع الحاسب الآلي، أو حتى توفير مكافآت للقائمين على عملية التدريب، أو توفير الوسائل السمعية أو البصرية اللازمة لعملية التدريب (التواتي، ١٤١٧هـ) أو استقطاب الكفاءات القادرة على إحداث عملية التطوير الإداري .

### النتائج والتوصيات

#### أولاً : النتائج

هناك العديد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تتلخص في مقارنة واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بالإطار النظري لمفهوم التطوير التنظيمي كمنهجية علمية لها قواعدها وأساليبها، حيث سيتم إلقاء الضوء على ما هو كائن ومقارنته بما يجب أن يكون .

#### طبيعة الاختلاف بين واقع وحدات التطوير وقيم وأهداف التطوير التنظيمي

بمقارنة مفهوم وأهداف وقيم وأساليب التطوير التنظيمي كاستراتيجية لتطوير المنظمات (الطحجم، ١٤١٦هـ) مع واقع إدارات التطوير الإداري كما ورد في قرار إنشائها أو واقعها العملي، يتضح أن هناك العديد من مظاهر الاختلاف بينها، أهمها ما يأتي :

#### (أ) إشراف الإدارة العليا

يلاحظ أن التطوير التنظيمي كنظرية وممارسة يعتمد على دعم الإدارة العليا لمجهودات التطوير وبرامجه ونتائجه، حيث إن مشاركتهم بالمعلومات والالتزام بالأهداف التطويرية يضمن الدعم والتأييد، كما أن تفهم ودعم الإدارة يضمن التصدي لمقاومة التغيير Change Resistance والذي هو رد فعل إنساني طبيعي للتغيير (Stone,1995)، لكن الملاحظ من واقع الارتباط الإداري والتنظيمي لإدارات التطوير في الأجهزة الحكومية، ومن خلال الممارسة العملية، هو افتقاد هذه الإدارات لذلك الدعم الحيوي المستمر .



**(ب) الشمولية في التطوير**

تشمل نشاطات التطوير التنظيمي كافة الجوانب التنظيمية بجانبها الرسمي وغير الرسمي، وتنصب على مرتكزات تطوير الأهداف والهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والتقنية، وتركز بصورة أساسية على كافة الجوانب السلوكية والإنسانية باعتبار الإنسان وسيلة التطوير وهدفها في آن واحد، بينما يلاحظ من استعراض واقع إدارات التطوير الإداري محدودية نشاطاتها وتقليديتها، حيث تقتصر على عملية التدريب بصورة أساسية أو العمل على تحديث بعض النماذج . وبمحدودية نشاطات إدارات التطوير الإداري، يلاحظ أنها تفتقر إلى مفهوم الشمولية في التخطيط وتميل إلى العشوائية في التنفيذ .

**(ج) جهد تنموي مخطط**

تقوم نشاطات التطوير التنظيمي على نظام تشخيصي فعال على مستوى التنظيم يحمل في طياته خططاً واستراتيجيات للاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وتسخيرها للجهد التنموي، وهي بذلك تكون بعيدة عن العمليات العشوائية، حيث يلاحظ من خلال كافة الدراسات حول واقع إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية غياب مرحلة التشخيص Diagnostic Phase، والعشوائية في التنفيذ، والانتقائية في الاختيار دون وجود منهج علمي تطويري . (Lauzen, 1995)

**(د) حل المشاكل**

تنصب مجهودات التطوير التنظيمي، ابتداءً من مرحلة التشخيص إلى مرحلة المتابعة، على التركيز على حل المشاكل الحقيقية التي تواجه التنظيم، بمعنى أنها مجهودات وبرامج حقيقية وفعالية تتعلق بحل مشاكل التنظيم، وأنها لا تعمل في فراغ، حيث تعمل على تحسين الأساليب التشغيلية وزيادة المهارات الإنسانية والفكرية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وهذا الواقع غائب تماماً عن حالة إدارات التطوير الإداري نتيجة محدودية الإمكانيات البشرية والمادية، وكذلك انعدام الإطار الفكري الذي تقوم عليه هذه الإدارات .

**(هـ) منهج النظم**

يعتبر التطوير التنظيمي برنامجاً متكاملًا ويهتم بالتفاعل بين مكونات العناصر المختلفة في التنظيم والتي تؤثر كل منها على الآخر، لذلك ونتيجة لكون حجم المنظمات في العصر الحديث

والتأثير بين كافة أجزائها، فإن التطوير التنظيمي يهتم برفع كافة عناصر التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين هذه العناصر مجتمعة وليس على عنصر بعينه، فالشمولية في التغيير هي نتيجة حتمية للأخذ بمنهج النظم في التطوير، لكن واقع وممارسات التغيير في وحدات التطوير الإداري هي أحادية التوجه، المتمثل في التدريب العشوائي الذي لا يقوم على تحديد احتياج، ولا يتوقع منه أن يحدث أثرا .

### (و) مفهوم التجربة في التعلم

يقوم التطوير التنظيمي على المشاركة والتعاون وبذلك يوفر للمشاركين قدرًا من التعلم من تجاربهم في مواجهة المشاكل الحقيقية وإيجاد الحلول والمقترحات لها مما ينتج عنه تغيير حقيقي في السلوك وقبول في تطبيق المقترحات والحلول والالتزام بها، بينما الممارسة العملية في وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية تقوم على مبدأ النموذج الطبي للاستشارة The Medical Model of Consultation حيث يقوم مدير الإدارة بدور الطبيب بوصف ما يراه من حلول على افتراض أن أعضاء التنظيم يفتقدون المعرفة والمهارة اللازمة للتغيير والتطوير (Church, Waclawski and Buker, 1996) .

### (ز) برنامج طويل الأجل

يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير والتطوير ويشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري ووضع الأهداف، والتنفيذ، والتقييم وتصحيح المسار عند الضرورة . وطالما أن برامج التطوير التنظيمي بهذه الشمولية، فإنها قد تستغرق عدداً من السنوات، وهي إحدى المشاكل التي يواجهها المدراء لأن المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى . وواقع إدارات التطوير الإداري في الوزارات والمصالح الحكومية أنها تفتقر أصلاً لقاعدة من المعلومات اللازمة لعملية التطوير، ناهيك عن أهدافها والتي معظمها تدريبية في المقام الأول وقصيرة المدى لا تهدف إلى إحداث تغيير في السلوك أو في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، بل إنها عاجزة عن ذلك بحكم المحددات التي تحد من قدرتها بشريا وماديا ونظاميا .

### ثانيا : التوصيات

(١) نظرا لاختلاف وغموض مفاهيم وأساليب التطوير السائدة في الواقع العملي وكذلك تسمياتها كالإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، والتطوير الإداري، وإدارة التنمية وغيرها من

الأسماء، والذي انعكس في قصور واضح لمهام ووظائف وحدات التطوير الإداري في وضعها الحالي في المنظمات العامة السعودية، فإن الحاجة ماسة إلى تبني مفهوم للتطوير التنظيمي يتناسب ومفاهيم ونماذج ووسائل هذا الحقل العلمي المتعارف عليه، وأن يتبع ذلك توحيد تسميات وحدات التطوير الإداري المتباينة والمختلفة من جهاز إلى آخر في تسمية موحد "إدارة التطوير التنظيمي" في كافة الأجهزة الحكومية .

(٢) وكتيجة لاحقة لتبني مفهوم التطوير التنظيمي، يجب العمل على إعادة النظر في مهام ووظائف واختصاصات إدارات التطوير، لاسيما وأن النظام الذي يحكمها عندما كان تسمى وحدات "التنظيم والإدارة" منذ عام ١٣٨٤هـ، إلى أن تغير اسمها إلى وحدات "التطوير الإداري" عام ١٤١٠هـ، يحدد وظائفها وأدوارها في أعمال تقليديه مجزأة، ربما كانت تتناسب مع الظروف السائدة آنذاك، لكنها قطعاً لا يمكن أن تتوافق والمستجدات الحالية والمستقبلية ولا أن تتوافق مع مفهوم وأهداف التطوير التنظيمي والذي هو "جهد شمولي مخطط (يقوم على التشخيص) وبعيد المدى ويشمل التنظيم ككل (إنسانياً وتقنياً وإجرائياً)، وبإشراف الإدارة العليا"، لذلك لابد من صياغة جديدة لوظائف ومهام إدارات التطوير تأخذ هذه الثوابت في الاعتبار .

(٣) يجب أن يقابل اهتمام الدولة بالتنمية الإدارية اهتمام مواز من قبل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بأهمية وحتمية التطوير التنظيمي، حيث لا يمكن أن يكون تطوير دون أن تكون هناك قيادات إدارية لديها الإدراك التام لأهمية وحتمية التغيير المخطط، لأنه لا يمكن أن تكون هناك منظمات متطورة دون وجود قيادات تطويرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يؤمن بالتطوير، لذلك لابد من عملية تثقيف للقيادات الإدارية على مستوى الأجهزة الحكومية وعلى مستوى إدارات التطوير والعاملين فيها بمفهوم وأهمية التطوير التنظيمي ووسائله واستراتيجياته، وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات للتعريف بالتطوير التنظيمي، وكذلك عقد اجتماعات سنوية بين المسؤولين عن وحدات التطوير لتبادل الآراء حول المشاكل والحلول المقترحة .

(٤) نتيجةً لنقص الدعم والتنسيق والمتابعة بين الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة في وزارة المالية وما يتبعها من وحدات للتطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، لذلك لابد من إنشاء جهاز مركزي على مستوى رفيع للتطوير التنظيمي أو التنمية الإدارية، يقوم بتقديم الدعم القانوني والتنظيمي والمتابعة لتلك الإدارات التابعة له، أسوة ببقية الإدارات الأخرى مثل إدارة شؤون

الموظفين وعلاقتها بديوان الخدمة المدنية والإدارة المالية وعلاقتها بوزارة المالية، وأن يكون رئيسته بمرتبة وزير حتى يتم التنسيق مع نظرائه الوزراء في بقية الأجهزة الحكومية، وذلك ليتم توفير الدعم اللازم لعملية التطوير ومقاومة التغيير المحتملة من المستفيدين من الجمود الإداري والتنظيمي.

(٥) نظراً لأن التطوير عملية معقدة وتحتاج للدعم والتغلب على مقاومة التغيير، ونظراً لانخفاض المستوى الإداري لكثير من وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، وتدني المستوى الوظيفي لمديري هذه الوحدات، مما يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها وعرضة للاهمال والتعدي من قبل الإدارات الأخرى، فإن هذه الدراسة توصي برفع المستوى الإداري لهذه الوحدات وربطها برئيس الجهاز الإداري مباشرة، وكذلك رفع المستوى الوظيفي لمدرء الوحدات التطويرية إلى مستوى مدير عام على أقل تقدير، هذا إذا أريد للتطوير أن يأخذ طريقه كواقع عملي في الأجهزة الحكومية .

(٦) نظراً للنقص في القوى البشرية العاملة المؤهلة كما وكيفاً، على مستوى المدراء والعاملين معاً، ونظراً لطبيعة عمل وحدات التطوير الإداري الفنية المتخصصة والتي تتطلب قوى بشرية عاملة على مستوى رفيع وأن تكون متخصصة، فإن هذه الدراسة توصي باختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة علمياً وعملياً على مستوى المدراء والعاملين، وأن يراعى اختيار التخصصات الدقيقة التي يمكن أن تساهم في دعم أعمال ووظائف هذه الوحدات التطويرية بصورة شمولية، وأن تزود بالعدد الكافي والمناسب من الموظفين المؤهلين الذين لا يكونون عبئاً على تلك الوحدات، ويساعدون في تحقيق أهدافها .

(٧) نظراً لأن التطوير والتغيير عمل جماعي يحتاج للتعاون والتنسيق والقناعة والالتزام من قبل كافة الأطراف، فعلى الجامعات السعودية ممثلة في كليات الإدارة فيها بوجه عام، وأقسام الإدارة العامة على وجه الخصوص، أن تعمل على زيادة الاهتمام بتخصصات التطوير التنظيمي على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، ونشر الوعي الإداري والتنظيمي بين الدارسين في تلك الكليات، والعمل على إنشاء جمعية للتطوير التنظيمي ونشر المعرفة عن طريق إصدار مجلة علمية متخصصة يشارك فيها المتخصصون لتطوير ونشر المعرفة فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- البرناوي، محمد بكر صالح، "تقييم وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ١٤١٥هـ.
- التواقي، احمد محمد، "دور وحدة التطوير والتنظيم بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ .
- الحسن، عبدالعزيز عبدالرحمن، "التطوير الإداري وتجربة أمانة مدينة الرياض"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.
- الحمود، أحمد بن حماد، "واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.
- خاشقجي، هاني يوسف، "التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية المفاهيم - الأسس - التطبيقات"، الرياض، ١٤١٣هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية، "التطوير الإداري ودوره في الأجهزة الحكومية"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة: الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.
- السديري، تركي، "وحدات التنظيم والإدارة ومسؤولياتها نحو تطوير أجهزة الدولة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد رقم (٦) رجب ١٣٨٧هـ .
- السندي، عبدالله بن راشد، "مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومحطات من إنجازها"، الرياض، الطبعة الخامسة، ١٤١٨هـ .
- الشدي، فهد بن علي، "التطوير الإداري في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.
- الصانع، ناصر محمد، "القضية الرئيسية : الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الواقع والطموح"، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦ م .
- صادق، محمد توفيق، "الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية العلوم الإدارية، الرياض العدد رقم (٣)، ربيع الثاني ١٣٨٤هـ .
- الصانع، خالد عبدالله، "وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.
- الطجم، عبدالله الغني، "التطوير التنظيمي : المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات"، حده، ١٤١٦هـ .
- القحطاني، سالم سعيد، "التطوير الإداري : المفهوم، والمداخل، والأساليب"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة: الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ.

وزارة الصحة، "وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية"، ورقة عمل مقدمة لندوة التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة : الرياض، ١٤١٧/٥/٢٤هـ

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Beckhard, Richard** (1969), *Organization Development: Strategies and Models*, (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.).
- Beer, Michael and Eisentat, Russell A.** (1996), "Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning", *Human Relations*, vol. **49**, Is:5, pp.597-619.
- Church, Allan, J. Waclawski, and W. Burke** (1996), "OD Practitioners as Facilitators of Change, *Group & Organization Management*, vol.21, Iss:1, pp.22-66.
- Coghlan, David** (1994), "Managing Organizational Change Through Teams and Groups", *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. **15**, Iss:2, pp.18-23.
- Edmondson, Amy,** (1996), "Three Faces of Eden : The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnosis in Organizational Intervention Research", *Human Relations*, vol. **49**, Iss:5, pp. 571-595.
- French, Wendell and Bell, Cecil** (1994) *Organization Development*, New Jersey Prentice-Hall.
- Gardner, Neely** (1976), "The non-Hierarchical Organization of the Future? Theory vs. Reality", *Public Administration Review*, vol. **36**.
- Henneck, Matt,** (1991), "Toward the Change-Sensitive Organization", *Training*, vol. **28**, pp. 54-59.
- Lauzen, Martha M.** (1995), "Public Relations Manager Involvement in Strategic Issue Diagnosis " *Public Relations Review*", vol. **21**, Iss : **4**, pp. 287-304.
- Levin, Morten** (1997), "Technology Transfer in Organizational Development : An Investigation into the Relationship between Technology Transfer and Organizational Change", *International Journal of Technology Management*, vol. **14**, Iss: **2,3,4**, pp. 297-308.
- Martinko, Mark J; and Fadil, Paul** (1994), "Operant Technologies: A Theoretical Foundation for Organizational Change and Development", *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. **15**, Iss: **5**, pp. 16-20
- Palmer, Monte; Al-Hegelan, M.; Bushara, A.; Leila, A. and EL-Sayeed, Y.** (1987), "Bureaucratic Rigidity and Economic Development in the Middle East: A Study of Egypt, The Sudan and Saudi Arabia", *International Review of Administrative Science*, vol. **53**, Iss: **2**, pp. 241-257.
- Schein, Edgar** (1970), "*Organizational Psychology*", 2nd Ed., Englewood Cliffs; Prentice-Hall, Inc.
- Spender, J. C.** (1995), "Organizational Renewal: Top Management's Role in a Loosely Coupled System", *Human Relations*, vol. **48**, Iss: **8**, pp. 909-926.
- Stone, Florence** (1995), "Overcoming Opposition to Organizational Change", *Supervisory Management*, vol. **40**, Iss: **10**, pp. 9-10.

## The Administrative Development Units of the Saudi Public Agencies in the Light of Concepts and Strategies of Organizational Development

ABDULLAH A. AL-TAJEM

*Associate Professor*

*Department of Public Administration*

*Faculty of Economics and Administration*

*King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. The Kingdom of Saudi Arabia has recognized the importance of improving the public administration sector. Accordingly an administrative development unit has been established in most ministries and public corporations. But studies indicate to barriers and problems facing these units which prohibit their effectiveness and efficiency from doing their roles and functions.

This research attempts to study the situation of these units descriptively, and compare the findings with the normative standard of the O.D concept and strategies.

The findings of this research indicate that there is unawareness of organizational development as a comprehensive approach which results in vagueness in the role and function of these units, there is a misfit in organizational structure in terms of the level and the different names of these units. Also there is an acute shortage in manpower in terms of quality and quantity. Finally a list of recommendations is provided according to the findings of this research.