

اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي نحو التطوير الإداري في دولة قطر (دراسة ميدانية)

رفعت الفاعوري (*) و فاطمة نعمان العمادي (**)

(*) أستاذ مشارك، (**) مساعدة علمية - جامعة قطر

(قدم للنشر في ٤/١١/١٤١٨هـ، وقبل للنشر في ١٦/٦/١٤١٩هـ)

ملخص . تهدف هذه الدراسة إلى التعريف على آراء المديرين الحكوميين في القطاع الحكومي الخدمي في قطر حول جوانب التطوير الإداري المختلفة، خاصة مدى الحاجة إلى وحدات تطوير إداري في وزاراتهم، والدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتطوير الإداري . كذلك ما هي المشكلات التي يواجهها الجهاز الإداري في قطر، والتعرف على مدى استعداد الإداريين الحكوميين لتقبل فكرة التطوير الإداري في دولة قطر . تم جمع المعلومات عن طريق استبانة طورها الباحثان وزعت بطريقة عشوائية على (١٠٠) مدير من الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي في قطر والتي شكلت عينة الدراسة . أظهرت نتائج هذه الدراسة أن قضية التطوير الإداري لا تحتل أهمية كبيرة في مجموع اهتمامات الإدارة العامة، كما يراها المديرون الحكوميون في قطر . كذلك يرى المديرون الحكوميون أن عدم وجود وحدات متخصصة في كل وزارة، وعدم وجود مؤسسية للتطوير الإداري، يعيق عملية التطوير الإداري، ويبقيها في الإطار الفردي . ومع أن المديرين الحكوميين يبدون توجهاً إيجابياً نحو التطوير الإداري فإن نجاح عملية التطوير مرهونة باقتناع المديرين بأهداف التطوير وفهمهم لها، وبالتالي أهداف المنظمة . كذلك أظهرت النتائج أن عملية التطوير الإداري تواجه مشكلات عديدة في الأجهزة الحكومية القطرية، وأن محاولات التطوير الإداري في القطاع الحكومي القطري مرت بتجارب لم يكتب لها النجاح، وحققت نتائج متواضعة .

مقدمة

لقد أضحت التطوير الإداري واحداً من الموضوعات المتألقة والمثيرة في أوساط السياسيين والإداريين ومستشاري المساعدات الفنية وأساتذة علم السياسة والصحفيين وجماهير الشعب عامة . ويشهد التطوير الإداري تركيزاً متزايداً في إدارة الدولة الحديثة ، وخاصة بعد تزايد الضغوط المالية والتغييرات السياسية والاقتصادية المتعاقبة تفرض هذه التغييرات على مؤسسات الدولة إجراء التعديلات حتى تنسجم وتتلاءم مع متغيرات العصر .

وعملية التطوير الإداري ليست سهلة سواء للمخططين لها أو المنفذين ، ولها أهداف سامية وبعيدة المدى من أجل رفع مستوى المؤسسة وزيادة كفاءتها . وقد بذلت قطر جهوداً كثيرة لإصلاح الجهاز الإداري وتطويره ، ولكن هذه الجهود لا بد من تقويمها وتطويرها حتى تفي بالغرض المطلوب من عملية التطوير الإداري ، وهي زيادة كفاءة التنظيم الإداري والعاملين فيه .

بدأت فكرة التطوير الإداري في أوائل السبعينات ، وتم تقديم مقترحات وبرامج للإصلاح الإداري في قطر . والشواهد العملية في السنوات السابقة تكشف عن بعض التعديلات في إلغاء أو إضافة بعض الأجهزة والإدارات والتغيير في نظم العمل ، كإنشاء ديوان المحاسبة سنة ١٩٧٣ م ، والجهاز المركزي للإحصاء عام ١٩٨٠ م ، والمجلس الأعلى للتخطيط ١٩٩٠ م حيث تعتبر من الخطوات الجادة نحو عملية التطوير الإداري . وتأتي هذه الورقة دراسة متواضعة لتلك الجهود ، ودراسة اتجاهات واستعدادات وإمكانات مديري القطاع الحكومي القطري نحو عملية التطوير الإداري ، والمشكلات التي تواجهها .

مشكلة الدراسة

لم تكن هناك جهود كبيرة أو ملموسة في الإدارة القطرية لعملية التطوير الإداري لكي نحكم عليها أنها ناجحة أم لا ، فلا يمكن الحكم على التوصيات وأوراق العمل الخاصة بالتطوير الإداري المقدمة من سنوات سابقة ولم تخرج إلى حيز التنفيذ بأن عملية التطوير وجهود التطوير مستمرة .

فالتطوير الإداري يحتاج إلى عدة عوامل كي نحكم عليه بالنجاح أو الفشل .
 والإدارة القطرية تعاني مشكلات كثيرة تمنعها من القيام بعملية التطوير الإداري
 بشكلها الصحيح . كغياب مؤسسة التطوير ، وتدني كفاءة المديرين القائمين على عملية
 التطوير ، وعدم كفاية الجهود والبرامج الموجودة .
 والمشكلة التي يتعرض لها البحث هي مدى استعداد الإداريين في الأجهزة الحكومية
 لتقبل التطوير الإداري والأهمية التي يولونها للتطوير الإداري ، والمشكلات التي يواجهونها
 في عملية التطوير الإداري .

فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية :

- ١ - تعتبر قضية التطوير الإداري غير مهمة نسبياً في مجموعة مشكلات الإدارة العامة كما يراها مديرو الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي .
- ٢ - عدم مؤسسية التطوير الإداري وعدم وجود وحدات متخصصة في كل وزارة يعيق من عملية التطوير الإداري .
- ٣ - يعتبر الجهل بأهداف التطوير من أهم معوقات التطوير الإداري من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي .
- ٤ - يميل غالبية مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي إلى عدم اعتبار التطوير الإداري جزءاً أساسياً من عملهم .
- ٥ - تؤثر العوامل الديمغرافية (العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، التخصص) لمديري الإدارة الوسطى على اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري .

أهداف الدراسة

التعرف على آراء المديرين الحكوميين في جوانب التطوير الإداري المختلفة وبشكل
 خاص الجوانب التالية :-

- ١- ما مدى الحاجة إلى وحدات تطوير إداري في وزاراتهم؟
- ٢- ما الدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتطوير الإداري؟
- ٣- التعرف على المشكلات التي يواجهها الجهاز الإداري في قطر وموقع التطوير الإداري في تلك المشكلات .
- ٤- التعرف على مدى استعداد الإداريين الحكوميين لتقبل فكرة التطوير الإداري بصفتها واحدة من المهام الإدارية الأساسية .
- ٥- تقديم المقترحات والتوصيات ، وذلك بهدف المساعدة في جهود التطوير الإداري في دولة قطر .

تعريف المصطلحات

مديرو الإدارة الوسطى

هم المسؤولون الحكوميون من مستوى مديري الإدارات الرئيسية ورؤساء الأقسام . القطاع الحكومي الخدمي ويشمل عددا من الوزارات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين وهي (الصحة ، التعليم ، المياه والكهرباء ، النقل ، الشؤون البلدية) ، وبعض المؤسسات ذات العلاقة .

خلفية الدراسة

استخدم لفظ التطوير الإداري مرادفا لمفهوم التنمية الإدارية حيث عرف بأنه يتجسم في إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأغاط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة ، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العامة من جهة أخرى ضمن معطيات بيئة معينة [١ ، ص ١٤] . والتطوير الإداري في معناه الواسع هو تطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب ، للإيفاء بالمتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية ومواكبة مقتضيات جوانب التنمية المختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية . [٢ ، ص ٨٢]

أما المدرسة الكلاسيكية فتُعرّف التطوير الإداري بأنه يركز على الدعوة إلى إحداث تغييرات معينة في الجهاز الإداري المراد تطويره ، تتناول الجوانب الهيكلية والقانونية والرسمية باعتبار هذه الجوانب - حسب تفسير أصحاب هذه المدرسة- أساساً لديناميكية الجهاز الإداري [٣، ص ٧] . وقد عرّف (Caiden) التطوير الإداري بأنه مجموعة العمليات الجزئية المترابطة من أجل تحقيق نشاط هادف لتنمية الجهاز الإداري للدولة . [٤ ، ص ص ٢٣-٣٦]

والتخطيط للتطوير الإداري أمر ضروري لتنمية الدولة ، وهو أحد المداخل المتعددة التي تبذل من خلالها الجهود بهدف تنمية وتحسين مهارات وقدرات الإدارة للراقي بها إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية ، وهو أفضل المناهج واقعية في التطبيق لما يتميز به من مرونة وملاءمة لإمكانات الجهاز الإداري بحيث يمكن استخدامه في عملية التطوير الشامل للجهاز الإداري بمختلف قطاعاته ووحداته ، كما أنه يمكن أن يستخدم لتطوير جزء معين من أجزاء الجهاز الإداري . [٥]

واختلط مفهوم التطوير الإداري ببعض المفاهيم مثل الإصلاح الإداري والتغيير الإداري والتنمية الإدارية ، وهذه المفاهيم قد تختلف عن مفهوم التطوير الإداري حتى مع التشابه في الأساسيات والفروق بين هذه المفاهيم تأتي من حيث إن الإصلاح الإداري هو مجموعة الإجراءات المؤدية إلى إزالة الخلل في النظام الإداري . ومفهوم التطوير الإداري أشمل من الإصلاح الإداري إذ يرقى إلى مستوى عملية ديناميكية تنصب على تطوير النظام الإداري ، أنظمة وهياكل وكوادر وأساليب وتقنيات .

أما التنمية الإدارية فيتعدى مفهومها إلى معنى أكثر شمولية حيث تنطوي التنمية الإدارية على جوانب إدارية تتلخص في صياغة أهداف واستراتيجيات تجسدها في الواقع العملي ، فهي أيضاً تنطوي على جوانب وأبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وعلمية بقدر ما تنطوي على جوانب إدارية بحتة . [٦]

لذلك من الصعب وضع فواصل دقيقة بين المفاهيم الثلاثة ، وخصوصاً في الدول النامية .

لقد أظهرت غالبية الدول النامية ومنها الدول العربية اهتماماً كبيراً في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية ، إذ بنت المؤسسات وشيدت الأطر والهياكل التنظيمية وأدخلت كثيراً من النظم الإدارية المتطورة ، ومارست النشاطات التنموية المتعددة من استشارات وبحوث وتدريب ، ولكن هذا لا يمنع القول إنها كانت دون مستوى الطموح . فقد كان قصور التنمية واضحاً في كثير من هذه الدول وكانت هنالك فجوة بين قدرة الأداء المطلوب والمنجز ، وأن هناك كلفة عالية لبعض المشروعات وتردياً في مستوى الأداء في بعض منها ، والتأخير في تنفيذ كثير من المشاريع التنموية ، وهي كلها مؤشرات واضحة ودليل قاطع على ضعف كفاءة إدارة التنمية في غالبية الدول النامية ومنها الدول العربية .

وقد يكون ذلك التدني عائداً لأسباب متفاعلة ومتشابكة لكن ضعف كفاءة أداء إدارة التنمية كان من أهم العقبات [١ ، ص ١٣٧] . ويعتبر أيضاً نقص القدرات الإدارية في الدول النامية التي قامت بمحاولات للتطوير الإداري من العناصر البارزة لتعثر التطوير الإداري . [٧]

إن فلسفة الإصلاح والتطوير الإداري وأهدافه الرامية إلى توسيع قدرات إدارة التنمية وإثرائها ستظل حتماً صعب التحقيق بعيد المنال ، ما لم تتوافر في القيادات الإدارية - قطب الرحى في الفعالية الإدارية - القدرات الفكرية العملية التي تمكنها من القيام بأدوار متعددة تجعل نشاطات التطوير الإداري عملاً مؤسسياً دائماً ومتصلاً ومتجدداً . [٢ ، ص ١٨٤]

وهناك عدة توجهات للتطوير الإداري في الدول النامية منها تدريب موظفي الخدمة المدنية وزيادة دافعيتهم والتزامهم بالتغيير ، والتوجه الثاني هو ما يتعلق باللامركزية ، إذ يجب على استراتيجيات التطوير الإداري السعي إلى الحد من مركزية الأجهزة الإدارية في الدول النامية من أجل تحسين قنوات الاتصال ومستوى التنسيق . [٧]

أما التوجه الأخير للتطوير الإداري في الدول النامية فهو التزام القيادة السياسية ودعمها لتطوير القدرة الإدارية للدولة ، إذ يعتبر دورها دوراً حاسماً في عملية التطوير الإداري . [٨]

وباستعراض الدراسات الاستشارية الإدارية التي أجريت في مجال التطوير

الإداري ، نجد أن معظمها تتفق في تركيزها على بعدي الهيكل التنظيمي والواجبات والمسؤوليات والتي لا تشكل إلا متغيرين فقط من مجموع المتغيرات التنظيمية [٩] . كذلك تغلب على دراسات التطوير الإداري الأسلوب الوصفي والإنشائي للظاهرة الإدارية أو التنظيمية المراد تطويرها ، ويرجع ذلك لعدم قدرة البحث العلمي في الإدارة على تخطي الأساليب الوصفية ، ولاختلاف طبيعة الظواهر الإدارية وصعوبة إخضاع المعلومات الإدارية لأساليب التحليل . [١٠]

وفي دراسة لاتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الأردني وجد الباحثان ، أن غالبية المديرين الحكوميين يعتبرون التطوير الإداري جزءاً أساسياً من عملهم ، وأن غالبيتهم يعتبرون التطوير الإداري موضوعاً مهنيًا تخصصياً ، ولذلك فإن من الأهمية بمكان وجود وحدة متخصصة أو مؤسسة مركزية للتطوير الإداري ، لما لذلك من دور أساسي في التطوير الإداري في أجهزتهم . كذلك استنتجت الدراسة أن عملية التطوير الإداري تواجه العديد من المشكلات مثل عدم اعتبار مبدأ الجدارة ، وعدم الاعتقاد بأهمية التطوير الإداري لدى بعض المديرين ، وضعف الرقابة والمتابعة ، كذلك عدم وجود صلاحيات كافية للقائمين على التطوير الإداري ، كذلك عدم توافر الدعم المالي الكافي لعملية التطوير الإداري . [١١ ، ص ٢٧-٢٨]

أما عن التطوير الإداري في دول الخليج العربي ، فقد بادرت سلطنة عمان إلى بلورة استراتيجية خاصة لتنمية أقرتها مبكراً في فبراير ١٩٧٥م ، وقد عكست هذه الاستراتيجية على نشاطات الجهاز الإداري للدولة من حيث الحرص على رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة عن طريق التطوير الإداري .

وأدى تطور الإدارة العامة في سلطنة عُمان إلى تطور أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الدولة وتطور هيكلها وأوضاعها وإمكاناتها وصور التكامل والتنسيق بينها ، حتى تصبح أكثر قدرة على صيانة أوضاع الجهاز الإداري للدولة وتنميته ، وكانت العودة الأخيرة لهذا التطور هي إنشاء وزارة الخدمة المدنية في فبراير ١٩٨٨م لتقود هذا الدور بين أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية ومؤسساتها في البلاد ، لتكون سلطنة عُمان أول دولة

بين دول الخليج العربية تستحدث مثل هذه الوزارة بصفتها جهازا يعنى بالتنمية الإدارية .
[١٢ ، ص ص ٩٠-٩١]

وقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية خاصة لعملية التطوير والتنمية الإدارية فأنشأت العديد من أجهزة التنمية الإدارية ؛ مثل اللجنة العليا للإصلاح الإداري ١٩٦٣م ومجلس الخدمة المدنية ١٩٧٧م ، والديوان العام للخدمة المدنية ١٩٧٧م ، ومجلس القوى العاملة ١٩٧٩م ، ومعهد الإدارة العامة ١٩٦١م ، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ١٩٦٤م ، بهدف تطوير الجهاز الحكومي بصفة عامة ، ومعالجة المشكلات الإدارية التي يشكو أو يعاني منها . واستعان بصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ومؤسسة فورد الأمريكية للهدف نفسه . [١٣]

أما عن البحرين فيرتبط التطور الإداري الحديث فيها برباط قوي بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي لمستها هذه البلاد ، منذ اكتشاف النفط فيها في الثلاثينات من القرن العشرين ، ولم يشهد عود التنظيم الإداري الحكومي ويتحمل مسؤوليات اقتصادية واجتماعية بشكل أكبر إلا في الخمسينات ، لكن النقلة الكبرى لعملية إدارة الجهاز الحكومي وتنميته لم تحدث إلا بعد الاستقلال في عام ١٩٧١م . إن التطور المرحلي في بناء الأجهزة الإدارية الحكومية رافقه أيضاً تزايد في أعداد العاملين وتحولات في الميدان الفني والإداري ، وكان المرسوم الأميري رقم ٦ لعام ١٩٧٥م بإنشاء ديوان الموظفين خطوة أساسية لتطوير الخدمة المدنية ورفع الإنتاجية . [١٤]

ولو انتقلنا إلى الكويت فنسجد أن الجهاز الإداري في الكويت قد مر بتغييرات في حجمه وأوضاعه الخارجية والداخلية ، وقد بذلت بصورة تدريجية عدة جهود على مرور الزمن لتكييفه مع الأوضاع المتغيرة ، أي أنه كانت هنالك مجموعة من الجهود موجهة نحو احتواء نواحي الضعف وتحسين مقدرة الجهاز الإداري وتطويره ، ليتواءم مع تطورات المجتمع . ولعل برنامج الإصلاح الإداري عام ١٩٧٧م ساهم في تطوير الإدارة الكويتية ، هذا إلى جانب الجهود المتواصلة خلال العقدين الأخيرين في تطوير الإدارة الكويتية وتحديثها ، كتطوير هيئة التدريب المهني . [١٥]

وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة دولة حديثة النشأة (٢ ديسمبر ١٩٧١م)، مقارنة بعمر معظم دول العالم ، ونظراً لعدم وضوح استراتيجية معينة للجهاز الإداري للدولة كان لابد من التفكير في الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ، ويعتبر عام ١٩٧٩م بداية التفكير في الإصلاح الإداري ، عندما استقدم رئيس مجلس الخدمة المدنية خبراء من الأمم المتحدة لتقييم الجهاز الإداري ، ومنذ ذلك التاريخ بدأت تظهر في الأفق أولى المحاولات المتمثلة في إنشاء أجهزة جديدة ، وتشكيل لجان مثل إنشاء معهد التنمية الإدارية (١٩٨١م) ، ولجنة الهياكل التنظيمية (١٩٨٣م) ، وتخطيط القوى العاملة وإعداد الدراسات التنظيمية اللازمة للجهاز الإداري . [١٦]

التطوير الإداري في قطر

بذلت دولة قطر جهوداً متواصلة استغرقت قرابة عشرين عاماً لإصلاح جهازها الإداري وتطويره ، ولكن المدقق في هذه الجهود يجدها -على كثرتها- جهوداً متناثرة ومتقطعة استجابت في كثير من الأحيان لرغبات مخلصه لتحديث الإدارة القطرية وتخليصها من كثير من مشكلاتها ، ولكن هذه الجهود بقيت في إطار التنظير والتفكير دون اتخاذ خطوات عملية لتنفيذ الكثير من التوصيات والخطوات الفعالة التي خلصت إليها هذه الدراسات ، وتوضح الورقة القطرية المقدمة من إدارة شؤون الموظفين عام ١٩٨٦م في إحدى الندوات العلمية ، حرصت قطر منذ أوائل السبعينات على إصلاح جهازها الإداري وتطويره دون الوصول إلى مرحلة التنفيذ الكاملة والتي تحقق الطموحات على حد التعبير الذي أورده الورقة القطرية عام ١٩٨٦م . [١٧ ، ص ٥٥]

ولو استعرضنا التقارير المقدمة آنذاك من عام ١٩٧١-١٩٧٨م ، فسنلاحظ في مجملها التركيز على تطوير الإدارة القطرية وإصلاحها ، والتوصية بإنشاء لجنة عليا للإصلاح الإداري ، وإنشاء جهاز مركزي للتخطيط وإدارة مركزية للإحصاء ، ودراسة أساليب العمل وإنشاء جهاز مركزي للتدريب يلحق بجهاز الخدمة المدنية .
وتجدر الإشارة إلى أنه قد تحقق من هذه التوصيات ما يلي :

إنشاء ديوان المحاسبة ١٩٧٣ م ، وإنشاء الجهاز المركزي للإحصاء ١٩٨٠ م ، والمجلس الأعلى للتخطيط عام ١٩٨٩ م ، وإنشاء ديوان الخدمة المدنية عام ١٩٩٠ م ، وأخيراً إنشاء معهد التنمية الإدارية عام ١٩٩٧ م .

أما عن الخلاصة فيما يتعلق بهذه التقارير المتعاقبة لتطوير الإدارة العامة القطرية فسنوجزها فيما يلي :

١- إن هذه التقارير اتسمت بطابع شمولي ، وباتساع الأجهزة الحكومية ومجالات التطوير الإدارية المختلفة .

٢- أنها أعطت اهتماماً رئيسياً للجوانب المؤسسية في الجهاز الحكومي ، خاصة تلك التي تتعلق بإنشاء واستحداث أجهزة جديدة أو تطوير أجهزة قائمة .

٣- أنها لم تغفل الجوانب التطويرية للجهاز الإداري القائم من أجل تنمية قدراته وترشيد أساليبه وعملياته ، وتطوير إنتاجيته .

٤- أن الحكومة القطرية وإن كان منهجها هو التآني في تطوير جهازها الإداري ، فإنه يلاحظ إصرافها في التآني وأن فرصاً كبيرة قد ضاعت لتطوير الإدارة القطرية .

[١٧ ، ص ٧١]

وهناك ورقة مقدمة ضمن أعمال الندوة العلمية لوكلاء الوزارات حول تطوير الإدارة الحكومية في قطر - نوفمبر ١٩٩٢ م بعنوان الإطار العام لخطة التطوير الإداري في دولة قطر ، توضح مشكلات الإدارة القطرية والغايات الرئيسية لخطة التطوير الإداري في دولة قطر ، والمرتكزات الأساسية لخطة التطوير الإداري في قطر ، ومجالات التطوير الإداري . اشتملت الورقة أيضاً على نموذج إيضاحي لتوزيع مهام ومسؤوليات التطوير الإداري على الأجهزة المختلفة ، مثل مجلس الوزراء ، مجلس الخدمة المدنية (مقترح) ، وديوان الخدمة المدنية ، ومعهد التنمية الإدارية ، وأجهزة الإعلام والمجلس الأعلى للتخطيط ، ووزارة المالية والبترو ، والعدل والعمل والشؤون الاجتماعية ، والتربية والتعليم وجامعة قطر . [١٨]

ولعل الأهداف الأساسية للتنمية في دولة قطر التي - وضعها المجلس الأعلى

للتخطيط عام ١٩٩٢م - شملت التنمية الإدارية ، ورفع كفاءة الأداء ، وتطوير الخدمات التي تقترحها الحكومة ، وذلك من خلال التحديث المستمر لسياسات الإدارة وأساليبها في مختلف المواقع ، والاهتمام بإنشاء نظم المعلومات المتقدمة ومراكزها وتطويرها . وقد استثمرت جهود التنمية الإدارية بدولة قطر خلال فترة التسعينات ، وتمثلت في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم ، وقوانين الخدمة المدنية وأنظمتها ، وكذلك تطوير نظم تقييم الأداء والرقابة الإدارية والمالية .

ويجىء معهد التنمية الإدارية القطري - والذي تمت إجازته من مجلس الوزراء ومجلس الشورى عام ١٩٩٧م - ليتولى بطبيعة أهدافه دوراً تحفيزياً وتخطيطاً لجهود التطوير الإداري .

إن معظم دول العالم قد وصلت إلى قناعة تامة بأن أفضل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون أن تسبقها أو تواكبها تنمية إدارية تساند هذه الخطط وتتكامل مع برامجها ، وهكذا يبرز معهد التنمية الإدارية كإطار نموذجي يوفر لدولة قطر مجموعة من الحلول المتكاملة لكثير من مشكلاتها التنظيمية والإدارية ، ويوفر لجهازها الحكومي الأساس العلمي لدراسة هذه المشكلات وإيجاد الحلول لها . [١٩]

منهجية البحث

عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير تم اختيارهم عشوائياً من المديرين الحكوميين من مستوى الإدارة الوسطى من كل الوزارات الحكومية (القطاع الخدمي) والخاضعة لنظام الخدمة المدنية ، وقد تمت استعادة (١٠٠) استبانة وتحليلها ، ويقدر عدد أفراد المجتمع الكلي للدراسة بـ (٤٠٠) مدير في الإدارة الوسطى ، وبهذا تشكل عينة الدراسة ما نسبته (٢٥٪) من المجتمع الكلي . وقد تم توزيع الاستبانات على الوزارات المبحوثة على النحو التالي :

- الصحة (٥٠) استبانة وما نسبته ٢٥٪ ، وكذلك التربية والتعليم (٥٠) استبانة وما

نسبته ٢٥٪، ثم الماء والكهرباء (٣٣) استبانة وما نسبته ١٦٫٥٪، والنقل (٣٣) استبانة وما نسبته ١٦٫٥٪، وأخيراً الشؤون البلدية والزراعة (٣٤) استبانة وما نسبته ١٧٪. هذا وتم استثناء الهيئة العامة للشباب، والمؤسسة العامة للاتصالات وجامعة قطر كونها هيئات عامة مستقلة. كذلك تم استثناء بعض الوزارات والداخلية والخارجية لخصوصية عمل تلك الوزارات.

أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين، وتتكون الاستبانة من جزأين، الأول: ويحتوي على المعلومات الديمغرافية لأفراد العينة (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ومجال التخصص). أما الجزء الآخر فقد اشتمل على (١٨) فقرة حول أهمية التطوير الإداري، وأهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التطوير الإداري في قطر، وعن أهمية مديري العموم في القطاع الحكومي القطري وتصوراتهم حول التطوير الإداري. وبذلك تشمل الـ (١٨) فقرة كل فرضيات الدراسة. وصنفت الإجابات على مقياس خماسي يدل رقم (١) فيه على موافق بشدة، ورقم (٢) على موافق، ورقم (٣) على محايد، ورقم (٤) على غير موافق، ورقم (٥) على غير موافق بشدة. وقد قام الباحثان بتوزيع (٢٠٠) استبانة بطريقة عشوائية على مختلف مؤسسات القطاع الحكومي (الخدمي) ووزاراته، والتي تشكل مجتمع الدراسة، إذ تمت استعادة (١٣٩) استبانة وبعد استبعاد غير الصالح منها تم تحليل (١٠٠) استبانة عن طريق الحاسوب واستخدم الباحثان نظام (SPSS).

صدق الأداة وثباتها

وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) فقد تم عرضها على (٨) من الأساتذة في حقل الإدارة العامة، وقام الباحثان بالأخذ بكل الملاحظات المقترحة. كذلك قام الباحثان بحساب درجة الثبات أو الاتساق الداخلي. وقد بلغ مقدار ألفا (٠٫٧٧).

خصائص مجتمع الدراسة

أما بالنسبة للصفات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وكما هو موضح في الجدول رقم (١)، فإن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين ٣٦-٤٥ سنة . ويتضح من الجدول أن أفراد العينة يتمتعون بعدد كبير من سنوات الخبرة في مجال الإدارة والعمل الحكومي ، فهناك (٦٧٪) من أفراد العينة لديهم أكثر من ١٣ سنة من الخبرة ، وهذا أمر طبيعي لأن العينة تشمل مديريين حكوميين لم يصلوا إلى هذا المنصب إلا بعد سنوات خبرة طويلة .

بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد العينة، وكما هو واضح في الجدول رقم (١)، فإن أفراد العينة على مستوى عالٍ من التعليم لأن ٧٨٪ منهم يحملون درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ، بينما يمثل الأقلية من العينة الحاصلون على دبلوم الثانوية والثانوية العامة والدبلوم المتوسط ، وهم يشكلون ٢١٪ من العينة . وقد دمج الباحثان تخصصي الاقتصاد والإدارة لقرب التخصصين .

كذلك توزع أفراد العينة على تخصصات عدة . وكما هو في الجدول رقم (١)، فإن ٣٧٪ من أفراد العينة متخصصون في مجالي الإدارة والاقتصاد ، و ١٣٪ في مجال التربية والفنون . أما العلوم الإنسانية فيشكل أفرادها ٢٣٪ من العينة .

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرضية الأولى

وتنص على «لا يعتبر التطوير الإداري ذا أهمية في مجموعة مشكلات الإدارة العامة كما يراها المديرون» .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية ، فقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بالفرضية (الأسئلة ١-٤) . وكما هو واضح في الجدول رقم (٢)، فإن أفراد العينة يولون أهمية لعملية التطوير الإداري ، إذ تميل إجاباتهم إلى عدم الموافقة على الفقرة الأولى ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١) ، لكن إجاباتهم عن السؤالين الثاني والثالث محايدة وهم غير متأكدين من توافر الكفاءات المتخصصة في مجال التطوير ،

جدول رقم (١). توزيع أفراد العينة (حسب العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ومجال التخصص)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٢٥	٪٢٥
	٥٢	٪٥٢
	٢١	٪٢١
	٢	٪٢
المجموع	١٠٠	٪١٠٠
سنوات الخبرة	١	٪١
	٨	٪٨
	١٧	٪١٧
	٦٧	٪٦٧
	٧	٪٧
المجموع	١٠٠	٪١٠٠
مجال التخصص	١	٪١
	٩	٪٩
	١١	٪١١
	٦٧	٪٦٧
	١٠	٪١٠
	١	٪١
	١	٪١
	١	٪١
المجموع	١٠٠	٪١٠٠
مجال التخصص	٣٥	٪٣٥
	٢	٪٢
	١٣	٪١٣
	٢٣	٪٢٣
	٥	٪٥
	٥	٪٥
	١٧	٪١٧
المجموع	١٠٠	٪١٠٠

الإداري ، كذلك ضعف مفهوم التطوير الإداري وأهدافه لدى المديرين الحكوميين في القطاع الخدمي القطري ، هذا إلى جانب ، عدم وجود مخصصات مالية لعملية التطوير الإداري ، إذ تشير إجاباتهم إلى موافق على الفقرة الرابعة ، ويبلغ متوسط إجاباتهم (١٣ ، ٢) ويشير ذلك إلى موافق . وبذلك يتضح أن المديرين الحكوميين في القطاع الخدمي القطري ، يولون أهمية لموضوع التطوير الإداري كفكرة أو من حيث المبدأ .

ولكن في الواقع لا توجد كفاءات متخصصة ، ولا تتوفر إمكانيات مادية لدعم عملية التطوير الإداري وإحداثها ، ولا توجد هناك وحدات متخصصة في مؤسساتهم تعنى بعملية التطوير الإداري ، وكل ذلك دليل على تدني أهمية التطوير الإداري مقارنة بالأمور الإدارية الأخرى ، أو مقارنة بالمشكلات الادارية أو المالية التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات والوزارات ، وتتفق هذه المؤشرات ونص الفرضية . ويبدو عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الأربعة ، إذ يتراوح الانحراف المعياري ما بين (١ ، ٣٥) و (١ ، ٠٥) .

الفرضية الثانية

وتنص على «عدم مؤسسية التطوير الإداري وعدم وجود وحدات متخصصة في كل وزارة ، يعيق من عملية التطوير الإداري» .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية ، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بالفرضية ، وهي (الأسئلة ٥-٩) . وكما هو واضح في جدول رقم (٢) ، فإن إجابات أفراد العينة تتفق مع نص الفرضية ، إذن إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الفقرة الخامسة هو (١٣ ، ٢) . إذن يتفق أفراد العينة على عدم وجود وحدات متخصصة للتطوير الإداري في مؤسسات ووزاراته القطاع الحكومي ، كذلك يؤكد أفراد العينة على أهمية وضرورة وجود وحدات متخصصة للتطوير الإداري في تلك المؤسسات ، إذ أن إجاباتهم هي غير موافق على الفقرة رقم (٦) . كذلك يوافق أفراد العينة على أن معظم المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية في قطر سببها عدم وجود وحدات للتطوير الإداري في كل وزارة أو عدم وجود مؤسسية لعملية التطوير ، إذ يبلغ المتوسط

الحسابي للفقرة الثامنة (٤٠, ٢) ويشير ذلك إلى موافق . وإضافة إلى ذلك فإن أفراد العينة يوافقون على نص الفقرة التاسعة ، إذ أن التطوير الإداري يتحقق بوجود وحدات متخصصة في كل وزارة ، إذ يبلغ الوسط الحسابي لتلك الفقرة (١٦, ٢) أي موافق . وباستعراض الفقرات الخمس والمتعلقة بنص الفرضية الثانية ، نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفقة ومنسجمة مع نص تلك الفرضية ، وتوضح قيم الانحراف المعياري للفقرات الخمس عدم تشتت إجابات أفراد العينة ، إذ تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠,٨) و (٠,٨٩) .

جدول رقم (٢) . الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المواقف المختلفة نحو التطوير الإداري .

م	الفقرة	S.D	Mean
١	عدم الاعتقاد بأهمية التطوير الإداري لدى الإداريين .	١,٣٥	٣,٧١
٢	عدم توافر الكفاءات المتخصصة في مجال التطوير الإداري .	١,٢١	٢,٧٢
٣	ضعف مفهوم وأهداف التطوير الإداري لدى المديرين الحكوميين .	١,٠٦	٢,٥٠٠
٤	عدم وجود مخصصات مالية كافية لإحداث عملية التطوير الإداري .	١,٠٥	٢,١٣
٥	عدم وجود وحدات متخصصة للتطوير الإداري .	١,٠١	٢,١٣
٦	ليس من الأهمية وجود وحدات متخصصة للتطوير في كل وزارة .	١,٠٦	٣,٩٣
٧	الجهاز المركزي للتطوير الإداري قادر على إحداث عملية التطوير دون الحاجة إلى وحدات متخصصة في كل وزارة .	١,٠٨	٣,٤٣
٨	معظم المشكلات التي تعانيها أجهزة الإدارة في قطر سببها عدم وجود وحدات التطوير الإداري في كل وزارة .	٠,٩٩	٢,٤٠
٩	يتحقق التطوير الإداري بوجود وحدات متخصصة للتطوير في كل وزارة .	٠,٨٩	٢,١٦
١٠	عدم وضوح مفهوم التطوير وأهدافه بالنسبة للمديرين .	١,٠٣	٢,٦٤
١١	إن فشل الجهود السابقة في التطوير الإداري دليل على عدم إمكانية نجاح أي تطوير إداري في المستقبل .	٠,٩٥	٤,١٤
١٢	إن فهم أهداف عملية التطوير الإداري أمر ضروري لتنمية المنظمة وتقديمها .	٠,٦٠٠	١,٤٢

تابع - جدول رقم (٢) . الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المواقف المختلفة نحو التطوير الإداري .

م	الفقرة	S.D	Mean
١٣	إن عملية التطوير الإداري عملية منظمة ومستمرة، ولا بد للمدير أن يحقق أهدافا محددة من خلال عملية التطوير .	٠,٦٨	١,٥٨
١٤	إن نجاح عملية التطوير الإداري مرهون باقتناع المديرين بأهداف التطوير وفهمهم لها وبالتالي أهداف المنظمة .	٠,٦٣	١,٥٧
١٥	لا تعتبر عملية التطوير الإداري من مهمات المديرين الحكوميين .	٠,٩٠	٣,٨٩
١٦	الجهات المتخصصة في عملية التطوير الإداري هي وحدها قادرة على إحداث عملية التطوير دون الاستعانة بالمديرين .	٠,٩٩	٣,٨٢
١٧	التعاون بين المديرين والأجهزة المتخصصة للتطوير الإداري من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة من عملية التطوير الإداري .	٠,٥٧	١,٥٠
١٨	ليس بالضرورة أن يكون المدير مطلعاً أو قادراً على أهداف عملية التطوير الإداري .	٠,٨٣	٣,٩٧

الفرضية الثالثة

وتنص على «يعتبر الجهل بأهداف التطوير من أهم معوقات التطوير الإداري» .
ومن أجل اختبار هذه الفرضية ، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بالفرضية (الأسئلة ١٠-١٤) . وكما هو واضح في جدول رقم (٢)؛ فإن إجابات أفراد العينة جاءت متفقة مع نص الفرضية ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة العاشرة هو (٢,٦٤) . وهذا يفسر عدم وضوح مفهوم التطوير وأهدافه بالنسبة للمديرين ، في حين لم يتفق أفراد العينة على الفقرة رقم (١١) إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة هو (٤,١٤) وهذا يوضح أن

فشل الجهود السابقة في التطوير الإداري لن يؤثر في اعتقادهم على إمكانية نجاح أي تطوير إداري في المستقبل ، كذلك يؤكد أفراد العينة على أن فهم أهداف عملية التطوير الإداري أمر ضروري لتنمية المنظمة وتقدمها ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الفقرة (١٢) هو (٤٢ ، ١) . كذلك يوافق أفراد العينة على أن عملية التطوير الإداري عملية مستمرة ، ولا بد للمدير أن يحقق أهدافا محددة من خلال عملية التطوير ، إذ أن إجاباتهم هي موافق عن الفقرة رقم (١٣) .

أيضاً يتفق أفراد العينة على أن نجاح عملية التطوير الإداري مرهون بالاقناع بأهمية التطوير وفهم أهدافه وبالتالي أهداف المنظمة ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الفقرة رقم (١٤) هو (٥٧ ، ١) ويشير ذلك إلى موافق . وباستعراض الفقرات الخمس والمتعلقة بنص الفرضية الثالثة ، تُجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفقة ومنسجمة مع نص تلك الفرضية .

وتوضح قيم الانحراف المعياري للفقرات الخمس عدم تشتت إجابات أفراد العينة ، حيث تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠٣ ، ١) و (٦٣ ، ٠) .

الفرضية الرابعة

وتنص على «يميل غالبية المديرين إلى عدم اعتبار التطوير الإداري جزءاً أساسياً من عملهم» . ومن أجل اختبار هذه الفرضية ، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بالفرضية (الأسئلة ١٥-١٨) . وكما هو واضح في جدول رقم (٢) ؛ فإن إجابات أفراد العينة جاءت مخالفة لنص الفرضية ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الفقرة (١٥) هو (٨٩ ، ٣) .

وهذا يوضح عدم اتفاق المديرين على إلغاء دورهم في عملية التطوير الإداري ، واعتبروا عملية التطوير الإداري من مهام المديرين الحكوميين . كذلك لم يتفق أفراد العينة على أن الجهات المتخصصة في عملية التطوير الإداري هي وحدها قادرة على إحداث عملية التطوير دون الاستعانة بالمديرين ، إذ جاءت إجاباتهم عن الفقرة (١٦) غير موافق والذي يوضحه المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٨٢ ، ٣) ، في حين اعتبر أفراد العينة أن

التعاون بين المديرين والأجهزة المتخصصة للتطوير الإداري من شأنها أن تحقق الأهداف المرجوة من عملية التطوير الإداري ، حيث إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة رقم (١٧) هو (١, ٥٠) . كذلك يوافق أفراد العينة على أنه من الضروري أن يكون المدير مطلعاً وقادراً على إحداث عملية التطوير الإداري ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن الفقرة رقم (١٨) هو (٣, ٩٧) .

وبهذا نكون قد أثبتنا عكس الفرضية الرابعة؛ إذ أن غالبية المديرين الحكوميين يميلون إلى أن التطوير الإداري جزء أساسي من عملهم .

ويعكس هذا توجهاً إيجابياً نحو أهمية التطوير الإداري لدى مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الخدمي في قطر . ويبدو هنا بعض التناقض في إجابات أفراد العينة مع نص الفرضية الأولى ، ويمكن تفسير ذلك ، على أن عملية التطوير الإداري في القطاع الحكومي القطري تحظى باهتمام محدود من حيث توافر الكفاءات والإمكانات المادية مقارنةً بالنشاطات والمهام الإدارية الأخرى . أما من حيث فكرة التطوير الإداري وأهميته واعتباره إحدى المهام الأساسية التي توكل للمديرين ، فإن عملية التطوير الإداري تحتل موقعاً مهماً .

الفرضية الخامسة

وتنص على «تؤثر العوامل الديمغرافية (العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، التخصص) لمديري الإدارة الوسطى على اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري» .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب اختبار (ف) لكل العوامل الديمغرافية على إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة ، وعددها (١٨) سؤالاً حول مختلف مواضيع التطوير الإداري . بالنسبة للعامل الأول وهو العمر . وكما هو واضح في جدول رقم (٣) ، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على مستوى ثقة (a=0.05) أو مستوى ثقة (a=0.01) ، إذ أن قيم (ف) على كل الأسئلة هي قيم غير معنوية . وما ينطبق على عامل العمر ينطبق على كل العوامل الأخرى (الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والتخصص) . وكما

هو واضح في جدول رقم (٣) ، فإن قيم اختبار (ف) هي قيم غير معنوية لكل أسئلة الدراسة فيما يتعلق بالعوامل الديمغرافية السابقة الذكر . ولم تظهر قيمة ذات دلالة إحصائية إلا على أسئلة محدودة هي ، سؤال (٦) لعامل الخبرة ، وسؤال (٤ و ١٦ و ١٧) لعامل المؤهل العلمي فقط .

جدول رقم (٣) اختبار «ف» لتأثير العوامل الديمغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص) على إجابات أفراد العينة

الفقرة	العمر		الخبرة		المؤهل العلمي		التخصص	
	قيمة ف	الدلالة	قيمة ف	الدلالة	قيمة ف	الدلالة	قيمة ف	الدلالة
١	.920	غير معنوية	1.582	.185	.528	.786	1.921	.085
٢	.714	.546	.357	.839	.735	.622	.94	.470
٣	.510	.676	.234	.919	.630	.706	.594	.734
٤	.356	.785	.662	.620	2.344	.037*	.830	.549
٥	.909	.440	.152	.962	.128	.993	.903	.496
٦	1.240	.299	2.764	.032*	.963	.455	1.387	.228
٧	1.106	.351	1.976	.104	1.499	.187	2.084	.062
٨	1.109	.350	2.108	.086	1.255	.286	.469	.830
٩	1.021	.387	1.151	.338	1.917	.086	.929	.478
١٠	.476	.700	.263	.901	.753	.609	1.657	.140
١١	1.469	.228	1.360	.254	.496	.810	1.289	.270
١٢	.383	.766	.780	.541	.745	.615	.397	.879
١٣	1.149	.334	1.628	.173	.440	.851	.738	.621
١٤	1.593	.196	1.616	.177	.497	.809	.865	.524
١٥	.309	.819	.807	.523	.786	.583	.847	.537
١٦	1.978	.122	.759	.554	2.469	.029*	1.008	.425
١٧	.427	.734	.243	.913	2.941	.011**	1.199	.314
١٨	.309	.819	2.008	.099*	1.544	.173	1.665	.138

* درجة ثقة على $\alpha = (0.05)$ ** درجة ثقة على $\alpha = (0.01)$

وبناء على ما سبق ، فقد تم إثبات عكس الفرضية ، إذ لا يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية على إجابات أفراد العينة تعزى للعمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو التخصص . ويمكن تفسير ذلك بسبب تجانس أفراد العينة وتشابه صفاتهم ، وكان ذلك واضحاً من خلال مناقشة خصائص أفراد العينة في جدول رقم (١) ، خاصة عاملي العمر والخبرة . كذلك فإن معظم أفراد العينة هم من القطريين ، إذ أن العينة شملت عدداً محدوداً جداً من غير القطريين .

نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية :

١ - إن قضية التطوير الإداري لا تحتل أهمية كبيرة في مجموعة مشكلات الإدارة العامة كما يراها المديرون في الأجهزة الحكومية القطرية ، ويبدو ذلك راجعاً لعدم وجود كفاءات أو مخصصات لعملية التطوير ، كذلك ضعف أهداف التطوير لدى المديرين الحكوميين ، مع أهمية التطوير الإداري لديهم تصنف مبدأً ، حيث أبدى المديرون الحكوميون اقتناعهم بأهمية التطوير الإداري حتى مع غياب مقوماته الأساسية في القطاع الحكومي الخدمي .

٢ - يعتبر غالبية المديرين الحكوميين في القطاع الحكومي القطري ، أن عدم وجود وحدات متخصصة في كل وزارة ، أو عدم وجود مؤسسة مركزية تعنى بالتطوير الإداري يعيق عملية التطوير الإداري ويبقيها في الإطار الفردي والاجتهادات الشخصية .

٣ - إن نجاح عملية التطوير الإداري مرهون باقتناع المديرين بأهداف التطوير وفهمهم لها وبالتالي أهداف المنظمة ، وأن عملية التطوير الإداري أمر ضروري لتنمية المنظمة وتقدمها وهو عملية مستمرة ، ولا بد للمديرين أن يحققوا أهداف محددة وواضحة من خلال عملية التطوير .

٤ - يبدي المديرون الحكوميون في القطاع الحكومي الخدمي في قطر توجهاً إيجابياً نحو التطوير الإداري ، وذلك من خلال اعتبار عملية التطوير الإداري جزءاً أساسياً من

عملهم ، ولكنهم بحاجة إلى أن يطبقوا هذا التوجه في أرض الواقع بخطوات منظمة ومدروسة .

٥ - إن عملية التطوير الإداري تواجه العديد من المشكلات في الأجهزة الحكومية القطرية ، مما يؤثر تأثيراً سلبياً على عملية التطوير الإداري ، ومن هذه المشكلات الرئيسية ، عدم توافر الكفاءات المتخصصة في مجال التطوير الإداري ، وعدم توفر مخصصات مالية لإحداث عملية التطوير ، كذلك عدم وجود وحدات متخصصة للتطوير في كل مؤسسة أو جهاز مركزي للتطوير الإداري ، هذا إلى جانب المعوقات الاجتماعية كالواسطة والمحسوبية .

٦ - إن محاولات التطوير الإداري في القطاع الحكومي القطري مرت بتجارب لم يكتب لها النجاح ، وحققت نتائج متواضعة ، كما اتسمت بعدم التنسيق والتعاون مع الأجهزة المتخصصة ، وما زال هناك كثير يجب عمله لتطوير القطاع الحكومي .

٧ - لا تؤثر العوامل الديمغرافية (العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، التخصص) للمديرين الحكوميين في القطاع الخدمي على اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري .

التوصيات

يخلص الباحثان إلى التوصيات التالية :

١ - لا بد من الاهتمام بعملية التطوير الإداري في القطاع الحكومي القطري ، وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسات العامة وتطويرها ، ولا بد من دعم الإدارة العليا لعملية التطوير وتهيئة المناخ المناسب لإنجاحها .

٢ - أن عملية التطوير الإداري حالياً تعاني غياب استراتيجية وخطط واضحة ، فلا بد من العمل على وضع استراتيجية وخطط قابلة للتطبيق وملائمة لطبيعة المؤسسات في المجتمع القطري ، ولا بد من توفير الدعم المادي والكفاءات القادرة على ترجمة تلك الخطط إلى حيز التنفيذ .

٣ - إنشاء وحدات متخصصة للتطوير الإداري في كل الوزارات والمؤسسات

الحكومية وخاصة كبيرة الحجم ، وتفعيل دور تلك الوحدات للقيام بمهام التطوير الإداري .
٤ - ضرورة التنسيق والتعاون بين المؤسسات الحكومية والجهاز المركزي للتطوير (معهد التنمية الإدارية) ، بحيث يصبح التطوير الإداري في قطر نشاطاً مهنيّاً ومؤسّسيّاً .
٥ - الاهتمام بدراسات المؤسسات والدول الأخرى وتجاربها والاستفادة منها ، والقيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بالتطوير الإداري والخدمة المدنية في دولة قطر .

المراجع

- [١] زويلف ، مهدي وسليمان اللوزي . التنمية الإدارية والدول النامية ، الأردن مجدلأوي للنشر والتوزيع ، (١٩٩٢م) ، ص ١٤ .
- [٢] الطيب ، حسن . إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري : دراسة تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي ، الكويت ، منشورات ذات السلاسل ، (١٩٨٩م) ، ص ٨٢ .
- [٣] الدوري ، حسن . نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، (١٩٨٠م) ، ص ٧ .
- [٤] Caiden Grald , Administrative Reform, London, 1971, PP. 23 - 36.
- [٥] طولة ، طلال . « التخطيط للتطوير الإداري » ، الإداري ، العدد ٥١ ، مسقط ، (١٩٩٢م) ، ص ٢٥-٣٩ .
- [٦] شمس الدين ، « فلسفة التنمية الإدارية » ، مجلة الاقتصاد ، دمشق ، آيار (١٩٨٩م) ، ص ٦٧ .
- [٧] هوب ، كيمبارونالد . الإدارة العامة ، العدد ٦٠ ، كانون الثاني ، (١٩٨٨م) ، ص ٦٧ .
- [٨] النجار ، زكي . « أسس التخطيط لبرامج التطوير الإداري في الدول النامية » ، مجلة الإدارة ، العدد ١ ، مجلد ٢٥ ، يوليو (١٩٩٢م) ، ص ٤٧ .
- [٩] معهد الإدارة العامة . التقرير السنوي ، الأردن ، (١٩٩٣م) ، ص ٦-٢١ .

- [١٠] العدوان، ياسر . « نحو منهجية تحليلية للتطوير الإداري »، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٣، الرياض، (١٩٩٤م)، ص ٣٨٠.
- [١١] الخضرا، بشير رفعت الفاعوري، « اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري »، منشورات مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، (١٩٩٤)، ص ٢٧-٢٨.
- [١٢] عبد الخالق، ناصف . دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عُمان ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، ١٩٨٩م ص ٩٠-٩١.
- [١٣] الزهراني، أحمد . « تجربة الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية »، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، المجلد ١٠، الأردن، (١٩٨٦م)، ص ١٦٩-١٩٣.
- [١٤] الباش، هاشم . « التطوير الإداري والقوى العاملة في القطاع الحكومي في دولة البحرين »، الإداري، العدد ٣٨-٣٩، مسقط، (١٩٩١م)، ص ١٣٧-١٤٧.
- [١٥] معروف، نوال . « التنمية الإدارية في الكويت »، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٥، السنة الخامسة، عمان، (١٩٨١)، ص ٤١-٥٢.
- [١٦] المصباح، خلفان . « الإصلاح الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة »، الإداري، العددان ٣٨-٣٩، مسقط، (١٩٨٩)، ص ٩٩-١٣٢.
- [١٧] عبد الخالق، ناصف . الإدارة العامة في دولة قطر تطورها وتطورها، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، ١٩٨٩، ص ٥٥.
- [١٨] عبد الخالق، ناصف . « الإطار العام لخطة التطوير الإداري في قطر »، ديوان الخدمة المدنية: ورقة مقدمة ضمن أعمال الندوة العلمية لوكلاء الوزارات حول تطوير الإدارة الحكومية في قطر، ١٥-١٦ نوفمبر (١٩٩٢م)، ص ٢-٣٦.
- [١٩] ديوان الخدمة المدنية. مجلة الخدمة المدنية، العدد ٦، السنة الأولى، قطر (١٩٩٧)، ص ١٥-١٦.

**Attitude of the Public Middle Managers toward
Administrative Reform in Qatar
(Public Service Sector)**

Refat Alfaouri and Fatema No'man Ale'madi

Department of Public Administration, Qatar University, Doha

(Received 4/11/1418 A.H.; accepted for publication 16/6/1418 A.H.)

Abstract. This study aims to assess the attitudes and opinions of the Qatar middle managers in the public service sector about the different issues related to administrative reform, and to study their requirements to specialized units in their organizations, and the role of the centralized administrative reform in the public sector in Qatar. The data is collected through a questionnaire developed and randomly distributed to 100 managers by the researchers. The findings of the study showed that the issue of administrative reform was given lower priority by the public managers in comparison to other managerial issues. Also, the administrative reform process is ineffective because of the absence of specialized units in the public agencies, and because of non-institutionalization of the administrative reform. Therefore, the administrative reform in Qatar is based on personal efforts and has a limited success.