

واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين الإداريين"

د. علي محمود عيسى *

د. منار محمد عقول **

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٣ / ١٢ / ٢١ - تاريخ النشر ٢٣ / ٤ / ٢٠٢٤)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، وذلك في المحاور الآتية: تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين. اعتمد لبحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة طرطوس والبالغ عددهم (١٠٨٠) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تم تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية، حيث بلغت (٢٨٣) عاملاً وعاملة، قام الباحثون بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٥٨) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩١.١٧%). أظهرت النتائج أن واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٢.٨%)، أما فيما يتعلق بكل محور من المحاور الفرعية للتنمية الإدارية فكان واقعها جيداً وفق الترتيب الآتي: تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين، تبسيط إجراءات العمل. **كلمات مفتاحية:** التنمية الإدارية، العاملون الإداريون، جامعة طرطوس.

* باحث، حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** باحثة، حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Current State of Administrative Development at Tartous University A Field Study from the Perspective of Administrative Staff

Dr. Ali Mahmoud Issa *
Dr. Manar Muhammad Akkoul **

(Received 21/12/2023.Accepted 23/4/2024)

□ABSTRACT □

The aim of this research is to study the reality of administrative development in Tartous University from the perspective of the administrative workers in it, in the following axes: Organizational structure development, Simplification of work procedures, Development of regulations and laws, Training and development of employees.

The descriptive method was used for the research, and the research community included all administrative workers in Tartous University, who number (1080) workers, men and women. The research sample was a simple random sample, and its total size was determined using the statistical sample law, where it amounted to (283) workers, men and women. The researcher distributed the questionnaire to them, and (258) complete and valid questionnaires were returned for statistical analysis, with a response rate of (91.17%).

The results showed that the reality of administrative development in Tartous University is good and of relatively high importance, equivalent to (72.8%). As for each of the sub-axes of administrative development, its reality was good in the following order: Organizational structure development, Development of regulations and laws, Training and development of employees, Simplification of work procedures.

Keywords: Administrative development, administrative workers, Tartous University.

* Researcher, holds a PhD in Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

** Researcher, holds a PhD in Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

المقدمة:

تُعَدّ التنمية الإدارية الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف وزيادة فاعليتها، ويظهر هذا من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ فالتنمية الإدارية أساس تطوير الأجهزة الحكومية داخل الدولة على اعتبار أنها الأداة الأساسية لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية في الدول، ولا سيما النامية منها عن طريق وضع الخطط التي يقصد بها إصلاح وتطوير الجهاز الإداري لتلك الدول، وللتنمية الإدارية جوانب إنسانية واجتماعية وتنظيمية وكذلك فنية؛ فالجوانب الإنسانية ينظر لها من جانبيين الجانب الفردي، ويعني وجود أفراد قادرين على القيام بالأعمال ومؤهلين للتدريب والتنسيق والتوجيه؛ أما الجانب الاجتماعي فيشير إلى وجود فريق عمل متكامل من القادة تتوفر لديهم القدرات والكفاءات والعلاقات الإنسانية المتجددة (عز الدين وأبو حجر، ٢٠٢١، ص ٢٧٧).

تلعب الجامعات دوراً محورياً في تنمية المجتمعات من خلال تخريج كوادر بشرية مؤهلة ومسلحة بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في مختلف مجالات التنمية، ولكي تتمكن الجامعات من أداء هذه المهمة على أكمل وجه، لا بد من أن تتمتع بإدارة رشيدة وفعالة تُسهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتوفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب، وتأتي التنمية الإدارية كأداة أساسية لتحقيق ذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في الجامعات على جميع المستويات.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة زرواتي (٢٠١٥) إلى الوقوف على واقع التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى التطبيق الفعّال لبعض من مقومات وأساليب التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير القوانين والأنظمة الإدارية) على مستوى بلدية برج بوعريج، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وعينة مؤلفة من (٣٠) عاملاً من البلدية بطريقة عشوائية طبقية، وتم الاعتماد على استبانة لجمع المعلومات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم إيلاء الدائرة الحكومية محل الدراسة أهمية كبيرة لتحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال عدم التطبيق الفعّال لمختلف مقومات التنمية الإدارية، حيث تعاني إدارة البلدية محل الدراسة من الكثير من المشكلات على مستوى تنمية الموارد البشرية، كما أنّ إجراءات عملها تتسم بالتعقيد وتستغرق وقتاً طويلاً مما يتسبب بتذمر مستمر من طرف المراجعين، كما تنتشر البيروقراطية والمركزية على مستوى الدائرة، بالإضافة إلى أنّ قوانين الدائرة وأنظمتها غير واضحة وغير شفافة، كما أنّ وجود رقابة مشددة على مختلف المعاملات أدى إلى نتائج عكسية وتسبب في انتشار الفساد الإداري بدلاً من الحد منه.

وهدف دراسة (Moodley, 2015) إلى التعرف على كيفية استخدام التدريب كأداة للتنمية الإدارية، وكيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين الفاعلية الشاملة للمنظمة، وتوفير ميزة تنافسية لها، حيث اعتمدت الدراسة مجموعة من الأفكار الخاصة بالتدريب، ومنها أنواع التدريب، والكفاءات المطلوبة له، ونماذج التدريب، وقياس فاعلية التدريب، وعوائد عملية التدريب، وتم إجراء الدراسة على متجر نيدبانك، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي لفهم العلاقة بين (التدريب، أداء الموظفين، تحفيز الموظفين، فاعلية الفريق، فاعلية القيادة، فاعلية السمات الشخصية للموظف)، وتوصلت الدراسة أنّ التدريب أداة فعالة للتنمية الإدارية، فهو يساعد في رفع مستوى أداء العاملين من حيث الجودة وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

واستهدفت دراسة (القريشي، ٢٠١٧) تحديد معايير التنمية الإدارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد، والتعرف على مدى توافر هذه المعايير لدى مدراء المراكز البحثية ورؤساء الأقسام فيها، وتحدد البحث بمدراء ورؤساء الأقسام للمراكز البحثية في جامعة بغداد والبالغ عددها (٨) مراكز بحثية، وتم بناء أداة بحث تضمن خمس مجالات (التخطيط، التنظيم وإعادة تشكيل المركز البحثي، التطوير والتحديث، الإشراف والمتابعة، التقويم)، وكشفت نتائج الدراسة أنّ مجال التطوير والتحديث حصل على الترتيب الأول من مجالات التنمية الإدارية، يليه مجال الإشراف والمتابعة في المرتبة الثانية، وحصل مجال التنمية والنهوض بالمراكز البحثية على المرتبة الثالثة، وحصل مجال التنظيم على المرتبة الرابعة، أما مجال التخطيط فقد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة.

واستهدفت دراسة (الخطيب وأبو مصطفى، ٢٠١٧) إلى تحليل اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم نحو هذه الأساليب، بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات التي جمعت من (٦٨) مديراً، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى، ووجود علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة، وأكدت الدراسة على ضرورة وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب، وكذلك الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل التي تشجع على تبادل المعرفة والخبرات.

وهدف دراسة (Faleeh, et al, 2024) إلى دراسة دور قسم التطوير الإداري في تحسين أداء الموظفين الإداريات بجامعة بغداد، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي يسعى قسم التطوير إلى تحقيقه بالتعاون مع كافة الأقسام أو الكليات الموجودة بالجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء الموظفين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تنفيذ عمليات التطوير بالتعاون مع قسم التطوير الإداري؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وسبل التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي يقدمها قسم التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الأقسام والشعب داخل الجامعة؟ لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان يحتوي على (٢٧) بنداً. شملت مجموعة الدراسة الموظفين الإداريات في جامعة بغداد، وعددهن (٢٤١) موظفة. أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: يلعب قسم التطوير الإداري الدور الذي يسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كافة الأقسام والكليات الموجودة بالجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع حجم العمل وطبيعته، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للموظفين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للموظفات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التنمية الإدارية، نلاحظ أنّ معظم هذه الدراسات ركزت على فعالية التدريب في تحقيق التنمية الإدارية والاتجاه نحو أساليب التنمية الإدارية ومعاييرها،

بالإضافة إلى واقعها في بعض المؤسسات الحكومية، ومن الملاحظ أنّ الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من حيث تناولها لهذا المفهوم لكنها تتميز في دراسة واقعها في الجامعات، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين، وتركيزها على عدة محاور: تطوير الهيكل التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتطوير اللوائح والقوانين، وتنمية وتطوير العاملين، وبالتالي تتفرد هذه الدراسة بأنها جديدة في البيئة المحلية في حدود علم الباحثون، وقد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم والأداة المستخدمة "الاستبانة"، وقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في الإطلاع على أدواتها في تطوير أداة البحث الحالية.

مشكلة البحث:

إنّ فاعلية وكفاءة المؤسسات الجامعية تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية قياداتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك تزداد الحاجة إلى وجود تنمية إدارية مستمرة لهؤلاء القادة باعتبارها عملية واعية مستمرة وهادفة لتطوير القدرات الإدارية للقيادات بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عال من الكفاءة والفاعلية، لذلك تُعدّ التنمية الإدارية أحد أهم الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير هذه القدرات؛ لذلك فإنّ مشكلة البحث تتمثل في وجود فجوة بين الممارسات الإدارية المثالية والممارسات الإدارية المطبقة في جامعة طرطوس نتيجة ضعف الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية، وعدم وجود برامج وخطط محددة لها، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية موضوع التنمية الإدارية كونها تُعدّ استثماراً هاماً في مستقبل الجامعات، وذلك خلال الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات العاملين في الجامعات، حيث يمكن للجامعات تحسين جودة الأداء الإداري وتعزيز كفاءة وفاعلية القيادات الإدارية وتطوير برامج تعليمية وبحثية فعالة وخلق بيئة عمل إيجابية وتحسين صورة الجامعة. أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في فهم أفضل لواقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس من خلال تحليل الممارسات الإدارية الحالية، ومشاركة نتائج البحث مع صناع القرار، بحيث يمكن للجامعة المساهمة في تطوير سياسات وممارسات تُحسّن من كفاءة وفاعلية الأداء الإداري في الجامعة.

يهدف البحث إلى دراسة واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، وذلك في المحاور الآتية: تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.
- ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تبسيط إجراءات العمل في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير اللوائح والقوانين في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية وتطوير العاملين في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث. شمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة طرطوس والبالغ عددهم (١٠٨٠) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تم تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

وبتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{1080 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{1080 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{1037.232}{3.6604} \approx 283$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٢٨٣) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٥٨) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٩١.١٧%).

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، والإطار النظري، وقد تضمنت الاستبانة (٢٤) بنداً موزعة على أربعة محاور للتنمية الإدارية: تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين، وقد تم تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
تطوير الهيكل التنظيمي	٦	٠.٨١١
تبسيط إجراءات العمل	٦	٠.٨٤١
تطوير اللوائح والقوانين	٦	٠.٨٠٣
تنمية وتطوير العاملين	٦	٠.٧٨٤
الثبات الكلي	٢٨	٠.٨٥٥

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٥٥)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تم اعتماد التبويب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	واقع التنمية الإدارية	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	بدرجة منخفضة جداً / واقع سيء	(٢٠-٣٦) %
١.٨١ - ٢.٦٠	بدرجة منخفضة / واقع مقبول	(٣٦.٢-٥٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	بدرجة متوسطة / واقع متوسط	(٥٢.٢-٦٨) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	بدرجة مرتفعة / واقع جيد	(٦٨.٢-٨٤) %
٤.٢١ - ٥	بدرجة مرتفعة جداً / واقع ممتاز	(٨٤.٢-١٠٠) %

المصدر: من إعداد الباحثون

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة طرطوس، كليات الجامعة.

الحدود البشرية: العاملون الإداريون في كليات الجامعة.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع التنمية الإدارية في المجالات الآتية: تطوير الهيكل

التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين.

الإطار النظري للبحث:

عرفت التنمية الإدارية في البداية بأنها عملية تطوير العاملين، ثم تطور هذا المفهوم ليشمل جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الإلكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع (النجار، ٢٠٠٨، ص ٢٣).

كما عُرِّفت التنمية الإدارية بأنها: مجموعة من المعارف والممارسات التي تعزز الأداء التنظيمي وتطوير الأفراد، ويُنظر فيها إلى المنظمة على أنها نظام مركب من مجموعة أنظمة متواجدة ضمن النظام الأكبر، ولكل من هذه النظم خواصه ودرجة اختصاصه، وأن تدخلات التنمية الإدارية في هذه النظم إنما يجري بمنهجيات ومعالجات شاملة للتخطيط الاستراتيجي، والتصاميم التنظيمية، وتطوير القيادة، وإدارة التغيير، وإدارة الأداء والتدريب والتنوع والموازنة بين العمل والراحة (الحميري، ٢٠١٢، ص ١٩).

وتُعرّف التنمية الإدارية أيضاً بأنها: عملية هادفة وواعية تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ٤٠).

وفقاً لما سبق إنّ التنمية الإدارية تعني القدرة المتجددة في بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تمتلك التنمية الإدارية العديد من المميزات التي تساعد في تحسين وتطوير المجال الإداري، حيث تتمثل أهميتها في النقاط الآتية (حرب، ٢٠١٠، ص ٥٢):

١- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته، ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.

٢- الحد من المعوقات الإدارية عن طريق مداخل التنمية الإدارية المتعددة، لذا تسارع الدول كافة بكل مؤسساتها إلى السير قدماً في طريق النمو والارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال التنمية الإدارية.

٣- الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات.

٤- التشخيص المنظم والمستمر، ووضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المنظمة.

٥- النمو الإداري الذي يعتبر منتج التنمية الإدارية ومن أهم مخرجاتها، لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كماً وكيفاً.

٦- منع تقادم المهارات: غالباً ما يمثل التغير التكنولوجي سبباً رئيساً لتقادم المهارات؛ فالأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة عن تقادم هذه المهارات.

٧- تعتبر أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطوير السلوك الإداري، كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة.

يتمثل الهدف الأساس للتنمية الإدارية في تنمية القدرة الإدارية باستمرار على إحداث التغيير المطلوب سواء كان على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل (المستوى الكلي)، أم على مستوى الوحدة الإدارية (المستوى الجزئي)، أما الأهداف الفرعية فتتمثل في الآتي (حبثور، ٢٠٠٩، ص ٥٥) و(أبودية، ٢٠١٠، ص ٩٤):

١- تنمية القوى البشرية؛ فالإنسان هو جوهر العملية التنموية، حيث تتحقق التنمية بوجود إدارة مؤهلة قادرة على استيعاب العنصر البشري، بوصفه كائناً واعياً وهادفاً، وبأن الوسيلة في كل النظم تتمثل في قواها العاملة، إذ بدونها لا جدوى للوسائل الأخرى.

٢- الاهتمام بترسيخ العلاقات الإنسانية/ فالاعتقاد السائد بشأن العامل قد تطور من تصوره مجرد مخلوق اقتصادي بسيط إلى أنه كائن بشري معقد من الوجهة النفسية والاجتماعية، إذ أنه يخضع لتأثير عميق من بيئة العمل.

٣- التأكيد على البعد الحضاري للتنمية، بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة وبعيداً عن النقل العشوائي للأنماط الناجمة من البيئات الأخرى.

٤- تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي، بما يحقق شيوع التفاعل العفوي والوظيفي بين مؤسسات التنمية؛ فالتطور الكلي للتنمية الإدارية يستوجب القدرة على استيعاب كل نشاطات المنظمة كمنظومة موحدة، بحيث يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر ويتأثر بما يتم في كل البناء التنظيمي.

٥- ترشيد التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر، بما يمكن من استنباط نظم وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في التخطيط.

هناك عدة أساليب لتحقيق التنمية الإدارية، ومنها (حلاوة وصالح، ٢٠١٠، ص١٨٣):

١- قيام الرئيس الإداري بالتنمية الإدارية في مجال عمله: يُعَدُّ الاهتمام بالتنمية الإدارية من واجبات الرئيس الإداري الأساسية فهو مسؤول عن تطوير الجهاز الإداري الذي يرأسه، وعن تطوير وتنمية الموظفين الموجودين تحت إشرافه، وعن تبسيط الإجراءات في إدارته، ولديه من الصلاحيات عادةً ما تمكنه من القيام بتلك المهام.

٢- تشكيل اللجان المؤقتة أو الدائمة: تُعَدُّ اللجان من الأساليب الشائعة والمهمة في تحقيق التنمية الإدارية، وتتكون اللجان من مجموعة من الخبراء تكلف بدراسة أسباب القصور والفساد والتخلف الإداري وتقديم المقترحات والتوصيات لمعالجتها.

٣- إنشاء أجهزة متخصصة بالتنمية الإدارية: وذلك بإنشاء أجهزة متخصصة بأمور التنمية الإدارية، وتوكل إليها مهام دراسة أوضاع المؤسسات والوزارات والمصالح الحكومية، وتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها، كإعادة تنظيم تلك الأجهزة، وتبسيط الإجراءات فيها، وتدريب الموظفين.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع التنمية الإدارية في المجالات الآتية: تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تنمية وتطوير العاملين، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبيان، وحسب كل محور، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود المحور واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة طرطوس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t	احتمال الدلالة	القرار
١	يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة ليواكب أي تغيرات طارئة.	3.77	0.677	75.4	18.0	18.268	.000	دال
٢	تقوم إدارة الجامعة بدمج الوحدات الإدارية المشابهة ضماناً لفاعلية الأداء.	3.29	0.763	65.8	23.2	6.105	.000	دال

٣	تحدد إدارة الجامعة أهداف وحداتها الإدارية بكل وضوح.	3.84	0.565	76.8	14.7	23.880	.000	دال
٤	توزع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل فعال للمستويات الإدارية المختلفة.	4.12	0.558	82.4	13.5	32.239	.000	دال
٥	تتسم عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالانسيابية.	3.73	0.657	74.6	17.6	17.847	.000	دال
٦	تقوم إدارة الجامعة بتوجيه وحداتها الإدارية من أجل تطوير الخدمات وتحسين جودتها.	4.15	0.525	83	12.7	35.183	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.8217	.57102	.03555	76.4	14.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
23.114	.000	.82171	.7517	.8917

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنَّ جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع التنمية الإدارية المتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي، حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، وبين الجدول (٤) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٨٢١٧١)، وتقع ضمن المجال (٤.٢٠-٣.٤١)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٤.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير الهيكل التنظيمي، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنَّ واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٦.٤%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تبسيط إجراءات العمل في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تبسيط إجراءات العمل في جامعة طرطوس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
٧	تجري إدارة الجامعة تحديثاً لإجراءات العمل في مختلف الوحدات الإدارية كلما لزم الأمر.	3.58	0.٦67	71.6	18.6	13.967	.000	دال
٨	يُدرَّب العاملون في الجامعة على تنفيذ إجراءات العمل بالشكل الصحيح.	٣.٦٤	0.612	72.8	16.8	16.797	.000	دال
٩	تُعدَّل إجراءات العمل بالشكل الذي يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	3.٢6	0.72٥	65.2	22.2	5.760	.000	دال
١٠	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمل المنجز.	3.٢9	0.771	65.8	23.4	6.041	.000	دال
١١	تتسم الأساليب الإدارية المستخدمة لأداء مختلف الأنشطة والفعاليات بدرجة عالية من الدقة والوضوح.	3.47	0.691	69.4	19.9	10.925	.000	دال
١٢	تتأقش إدارة الجامعة المستجدات التي تعيق تنفيذ إجراءات العمل مع الإدارات المختصة.	3.87	0.617	77.4	15.9	22.648	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.5310	.74919	.04664	70.6	21.2

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
.53101	.4392			.6229

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٥) أنَّ جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع التنمية الإدارية المتعلقة بتبسيط إجراءات العمل، حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، ويبين الجدول (٦) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٣١٠١)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما

أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تبسيط إجراءات العمل، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتبسيط إجراءات العمل هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٠.٦%).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير اللوائح والقوانين في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير اللوائح والقوانين في جامعة طرطوس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٣	تتسجم اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة مع الأهداف المراد تحقيقها.	3.85	0.725	77.0	18.8	18.831	.000	دال
١٤	تتسم القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في الجامعة بقدر من المرونة لمواجهة أي تغيرات طارئة.	3.63	0.824	72.6	22.7	12.280	.000	دال
١٥	تتسم اللوائح والقوانين في الجامعة بالدقة والوضوح.	3.68	0.713	73.6	19.4	15.319	.000	دال
١٦	توجد رقابة تحدد مدى التزام العاملين بالأنظمة واللوائح والقوانين.	3.٨8	0.719	77.6	18.5	19.659	.000	دال
١٧	يشعر العاملون في الجامعة بأن اللوائح والقوانين المطبقة داخل الجامعة عادلة.	3.35	0.627	67	18.7	8.966	.000	دال
١٨	تهتم إدارة الجامعة بشكاوى ومقترحات العاملين فيما يخص اللوائح والقوانين المطبقة داخل الجامعة.	٣.59	0.657	71.8	18.3	14.424	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.6628	.54259	.03378	73.3	14.8

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.621	.000	.66279	.5963	.7293

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أنَّ جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع التنمية الإدارية المتعلق بتطوير اللوائح والقوانين، حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، ويبين الجدول (٨) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٦٦٢٧٩)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٤.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطوير اللوائح والقوانين، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنَّ واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتطوير اللوائح والقوانين هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٣.٣%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية وتطوير العاملين في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية وتطوير العاملين في جامعة طرطوس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٩	تهتم إدارة الجامعة بتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها بشكل كبير.	3.51	0.755	70.2	21.5	10.850	.000	دال
٢٠	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بطريقة تتناسب مع حاجة الأعمال المنوطة بهم.	3.48	0.761	69.6	21.9	10.131	.000	دال
٢١	يُقيّم أداء العاملين في الجامعة اعتماداً على أسس ومعايير موضوعية.	3.47	0.723	69.4	20.8	10.441	.000	دال
٢٢	تهتم إدارة الجامعة بتحفيز العاملين بالشكل الذي يُسهم في تحسين مستوى أدائهم.	٣.59	0.677	71.8	18.9	13.998	.000	دال
٢٣	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب تدوير العاملين في مختلف الوظائف بهدف تعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم.	3.77	0.6٩3	75.4	18.4	17.847	.000	دال

٢٤	تتيح بيئة وظروف العمل الفرصة أمام العاملين للابتكار والإبداع.	3.٢٨	0.724	65.6	22.1	6.212	.000	دال
----	---	------	-------	------	------	-------	------	-----

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
22.9	70.9	.05060	.81268	3.5448	258

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.767	.000	.54477	.4451	.6444

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٩) أنَّ جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع التنمية الإدارية المتعلقة بتنمية وتطوير العاملين، حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، ويبين الجدول (١٠) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٤٤٧٧)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٢.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية وتطوير العاملين، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنَّ واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلقة تنمية وتطوير العاملين هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٠.٩%).

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics

معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
11.8	72.8	.02677	.42997	3.6401	258

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
23.911	.000	.64007	.5874	.6928

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١١) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات الاستبانة ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٦٤٠٠٧)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١١.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك

فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التنمية الإدارية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٢.٨%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت النتائج أنّ واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٢.٨%)، أما فيما يتعلق بكل محور من المحاور الفرعية للتنمية الإدارية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١- واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٦.٤%)، ويتجلى ذلك بمرونة الهيكل التنظيمي لمواكبة أي تغيرات طارئة، ووضوح أهداف الوحدات الإدارية في الجامعة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل فعال لمختلف المستويات الإدارية، وانسيابية عملية الاتصال وتبادل المعلومات، وتوجيه الوحدات الإدارية من أجل تطوير الخدمات وتحسين جودتها.

٢- واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتبسيط إجراءات العمل هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٠.٦%)، ويتجلى ذلك بتحديث إجراءات العمل في الوحدات الإدارية، وتدريب العاملين على إجراءات العمل بالشكل الصحيح، ووضوح ودقة الأساليب الإدارية المستخدمة، ومناقشة المستجدات التي تعيق تنفيذ إجراءات العمل مع إدارة الجامعة.

٣- واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتطوير اللوائح والقوانين هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٣.٣%)، ويتجلى ذلك بانسجام اللوائح والقوانين المعمول بها مع الأهداف المراد تحقيقها، واتساقها بالمرونة والدقة والوضوح والعدالة، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، واستقبال الشكاوى والمقترحات المتعلقة بهذه اللوائح والقوانين.

٤- واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس المتعلق بتنمية وتطوير العاملين هو واقع جيد وبأهمية نسبية مرتفعة تقابل (٧٠.٩%)، ويتجلى ذلك باهتمام إدارة الجامعة بتنمية قدرات ومهارات العاملين، وتحدي احتياجاتهم التدريبية بما يتناسب مع حاجة الأعمال المنوطة بهم، وتقييم أدائهم وفق معايير موضوعية، وتحفيزهم بالشكل الملائم بما ينعكس على تحسين أدائهم، واستخدام أسلوب تدوير العاملين، وخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار.

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تعزيز واقع التنمية الإدارية في جامعة طرطوس وفق الآتي:

أ- تطوير الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال:

١- إجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف.

٢- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع أهداف الجامعة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية.

٣- إنشاء وحدات إدارية جديدة أو دمج وحدات إدارية قائمة حسب الحاجة.

٤- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح.

٥- ضمان توافق الهيكل التنظيمي مع أفضل الممارسات العالمية في مجال الإدارة.

ب- تبسيط إجراءات العمل، وذلك من خلال:

- ١- إجراء مراجعة شاملة لإجراءات العمل الحالية في الجامعة وتحديد الإجراءات المعقدة أو غير الضرورية.
- ٢- تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المطلوبة لإنجاز المهام.
- ٣- استخدام التكنولوجيا الحديثة لأتمتة بعض الإجراءات.
- تدريب العاملين على الإجراءات الجديدة.
- ج- تطوير اللوائح والقوانين، وذلك من خلال:
 - ١- مراجعة اللوائح والقوانين الحالية للجامعة وتحديد اللوائح والقوانين التي تحتاج إلى تحديث أو تعديل.
 - ٢- صياغة لوائح وقوانين جديدة تتناسب مع احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية.
 - ٣- نشر اللوائح والقوانين على نطاق واسع لضمان اطلاع جميع العاملين عليها.
 - ٤- تدريب العاملين على اللوائح والقوانين الجديدة.
- د- تنمية وتطوير العاملين، وذلك من خلال:
 - ١- إجراء تقييم لاحتياجات التدريب والتطوير للعاملين في الجامعة.
 - ٢- تصميم برامج تدريبية وتطويرية تلبي احتياجات العاملين.
 - ٣- إتاحة فرص التدريب والتطوير لجميع العاملين في الجامعة.
 - ٤- تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل.
 - ٥- مكافأة العاملين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- أبو دية، عامر (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ليبيا.
- ٢- حرب، إيمان (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٣- حلاوة، جمال؛ وصالح، علي (٢٠١٠). مدخل إلى علم التنمية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- الحميري، باسم (٢٠١٢). التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٥- زرواتي، رشيد (٢٠١٥). التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية في بلدية برج بوعريبرج، مجلة الإحياء، العددان (١٧+١٨)، ٢٢٩-٢٤٦.
- ٦- عز الدين، محمد علي؛ وأبو حجر، عصام عبد السلام (٢٠٢١). إشكالية التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية المؤسسات السياسية في ليبيا، المؤتمر العلمي السنوي الثامن للإصلاح الوطني في ليبيا الفرص والتحديات، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
- ٧- العلي، إبراهيم محمد (٢٠٢٠). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

٨- القريشي، عائدة مخلف (٢٠١٧). *التنمية الإدارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد*، مجلة الآداب، العدد (١٢٢)، أيلول، ٥٧٢-٥٥٥.

٩- اللوزي، موسى (٢٠٠٢). *التنمية الإدارية*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

١٠- النجار، فريد (٢٠٠٨). *التنمية الإدارية*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

ب- المراجع الأجنبية:

11- Faleeh, M.O.; Hralga, H.R; Yahya, G.A. (2024). the role of strategic management in administrative development in improving job performance - an applied study on employees at the university of Baghdad, World Economics & Finance Bulletin (WEFB), Vol. 31, February, 2024, 68-77.

12- Moodley, K. (2015). Coaching as an effective management development tool in Nedbank (Unpublished Master Thesis). University Of Kwazulu, Natal.