

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء التغيرات

### الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة

د. حمود علي عبد الله المجيدي

مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتطورات التي تنعكس على المفاهيم الإدارية وكذلك على أساليب التنمية الإدارية التي تمارسها العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة، ويلاحظ أن مسيرة التنمية الإدارية في اليمن يعود بدايتها إلى تاريخ قريب ولم تحقق النجاح والانجاز المنشود الذي يؤدي إلى مديرين أكفاء يغطون احتياجات الوطن المتزايدة، ويمكن الاستدلال على عدم قيام مؤسسات التنمية الإدارية سواء كانت حكومية أو خاصة بتحقيق الهدف المنشود بما يلي:

أولاً: انخفاض مستوى أداء المؤسسات اليمنية وعدم تطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات.

ثانياً: عدم تفاعل هذه المؤسسات مع الواقع العملي والبعد عن متطلبات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ثالثاً: عدم تناسب برامج التنمية الإدارية مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تتطلبها برامج التنمية الاقتصادية في اليمن.

رابعاً: اعتماد برامج التنمية الإدارية على الفكر الإداري السائد في الخمسينات والستينات من القرن العشرين وعدم ارتباطها بالمفاهيم والأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة.

خامساً: عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة ودورها في التنمية الإدارية.

سادساً: عدم الاستفادة من التجارب العالمية وبعض العربية في مجال تصميم برامج التنمية الإدارية ومسايرتها للمشاكل العصرية في الإنتاج والمخزون والبيع وغيرها.

سابعاً: عدم وجود علاقة تواصل بين المؤسسة وبين المتدربين وعدم وجود أساليب لتقييم أداء هؤلاء المتدربين لبيان مدى استفادتهم من برامج التنمية الإدارية.

وقد ترتب على ذلك عدم وجود وحدات أو مراكز متخصصة في مجالات البحوث الإدارية وخاصة ما يتعلق بالتنمية الإدارية بمفهومها الحديث، وعدم فاعلية المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية في التوصل إلى إطارا حديث وشامل للتنمية الإدارية في اليمن.

وهنا يثار تساؤل ماذا تحتاج المؤسسات المهتمة بالتنمية الإدارية لتفعيل دورها في توفير الكوادر البشرية القادرة على قيادة المؤسسات المختلفة بفكر اداري متطور وحديث؟ وهل ما تقوم به هذه المؤسسات يكفي لتحقيق أهداف التنمية الإدارية؟ وما هي المقترحات الضرورية لتطوير أداء مؤسسات التنمية الإدارية في ضوء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة؟

### مشكلة البحث:

يتضح مما سبق أن مشكلة أو موضوع هذا البحث تدور حول وضع مقترحات لتطوير أداء مؤسسات التنمية الإدارية في الجمهورية اليمنية في ضوء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة بحيث يتم القضاء على مشكلة عدم فعاليتها ويقضي كذلك على التمزق الفكري والتشتت الإداري و بحيث ينعكس

## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي**

نجاح هذه المؤسسات في أداء دورها على النجاح الإداري في كافة مؤسسات الدولة، ويكون ذلك من خلال فهم واستيعاب التحولات والتغيرات التكنولوجية وفهم انعكاساتها على مفاهيم وأساليب الإدارة والأهداف التي ينبغي تحقيقها وبحيث يتحقق التفاعل الايجابي بين هذه المؤسسات والجمهورية اليمنية.

### **فروض البحث:**

يقوم البحث على فرض أساسي وهو عدم كفاءة برامج التنمية الإدارية الحالية التي تقوم بها المؤسسات اليمنية الحكومية والخاصة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث للأمور التالية:

- 1- حاجة الدولة إلى تنمية إدارية شاملة في جميع المواقع تنعكس على أداء الوحدات اليمنية وبالتالي على برامج التنمية الاقتصادية.
- 2- الحاجة إلى رفع مستوى أداء الوحدات اليمنية ولا يكون ذلك إلا من خلال الفكر الإداري الذي يأخذ بأساليب الإدارة الحديثة.
- 3- الحاجة الماسة إلى الاعتماد على الفكر الإداري الحديث باعتباره اطار عاما للتنمية الإدارية.

### **أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- بيان الدور الحالي لمؤسسات التنمية الإدارية في الجمهورية اليمنية ومدى فعاليتها في تحقيق التنمية الإدارية.
- 2- بيان التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم برامج التنمية الإدارية.
- 3- وضع مقترحات لتطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة.

### **منهج البحث:**

يقوم البحث على أساس منهجين أساسيين هما:

المنهج الأول: المنهج الاستنباطي وفيه يتم الاعتماد على ما كتب في مجال الفكر الاقتصادي بصفة عامة وفي مجال الفكر الإداري بصفة خاصة لاستنباط الإطار الفكري للتنمية الإدارية.

المنهج الثاني: المنهج الاستقرائي وفيه يتم التعرف على الواقع العملي لعملية التنمية الإدارية وذلك بهدف فهم هذا الواقع وتطويره ليخدم الأهداف الاقتصادية الوطنية والقومية.

### **خطة البحث:**

لتحقيق أهداف البحث فقد تم تبويبه إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: طبيعة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة.

الفصل الثاني: أثر التحولات الاقتصادية والتكنولوجية على مفاهيم وأنماط الإدارة والتنظيم.

الفصل الثالث: أطار مقترح لتطوير مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية.

### **الفصل الأول**

#### **طبيعة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة**

يعيش العالم - واليمن جزء منه - حركة تحول أساسية ومستمرة شملت مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ويشهد العالم أيضا ثورة تكنولوجية هائلة ويمكن بيان هذه التحولات على النحو التالي:

أولا: على المستوى العالمي:

يمكن القول أن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة على المستوى العالمي تتمثل بما يلي:

1- المعدل السريع المتزايد من أجل وجود واقع جديد متغير في النواحي الاقتصادية والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

2- انفصال اقتصاديات إنتاج المواد الأولية في العالم عن الإقتصاد الصناعي وترتب على ذلك انخفاض أسعار المواد الأولية وارتفاع أسعار المنتجات الصناعية، وكذلك فإن زيادة الإنتاج الصناعي لا يواكبها زيارات متماثلة في خلق فرص العمل الجديدة.<sup>(2)</sup>

3- أن حركة رؤوس الأموال أصبحت هي القوة الحقيقية المحركة للاقتصاد العالمي وليس حركة السلع والبضائع في التجارة الدولية<sup>(3)</sup>، وأصبح الواقع الجديد هو الاقتصاد العالمي وليس اقتصاديات قومية لكل دولة منعزلة وهذا يحتم إعادة صياغة السياسات الاقتصادية المحلية لكي تحقق وجود الدولة في المجال العالمي. خلال حقيقة أساسية هي إيجاد ميزة تنافسية للدولة في السوق العالمي.

4- الإصلاحات السياسية وحركات التوجه نحو الديمقراطية وتحرير الإنسان.<sup>(5)</sup>

5- الابتكارات والتغيرات التكنولوجية الهائلة والسريعة.

6- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (مجتمع المعلومات).

7- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد ومن ثم أهمية التخطيط الاستراتيجي.

8- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.

9- التحول من التفكير في البدائل المتعارضة إلى التفكير في البدائل المتكاملة والمتداخلة.

10- نهضة في الفنون والآداب والاتجاه نحو المحافظة على الثقافات القومية.

11- تعاظم الاتجاه نحو التخصص وزيادة دور المرأة في القيادة.

12- تغلب الاعتبارات الاقتصادية على غيرها من الاعتبارات السياسية في اتخاذ القرارات الدولية.

#### **ثانيا: على المستوى العربي والمجلي:**

يمكن القول أن معظم التحولات على المستوى العالمي مرصودة أيضا في العالم العربي وتحدث أثارها في مختلف جوانب الحياة، ولكنها بالدرجة الأولى تحدث تغييرات فكرية وتنتج مفاهيم

## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي**

وفلسفات إدارية جديدة تتناسب مع حركة التحول في المجتمع وتساعد على استكمالها وصولاً للمستقبل.

وفي نفس الوقت هناك قوى أخرى تعمل على إحداث تغييرات سلبية في المجتمع منها انتشار الجريمة والمخدرات واتجاهات السيطرة الديكتاتورية للقوى العظمى على مقدرات العالم وما تعانیه الدول من عجز مالي وفساد إداري وسياسي.<sup>(6)</sup>

هذه الاتجاهات الايجابية والسلبية تؤدي إلى نتيجة هامة وهي أن عالمنا يشهد تغييرات وتطورات يجب التعامل معها بفكر إداري متطور ومناسب.

ويمكن إيجاز أهم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في عالمنا العربي والمحلي في الآتي:

- 1- الاعتماد على النظريات والأفكار الاقتصادية الأجنبية.
- 2- الاستخدام غير المرشد للحاسبات الآلية وشبكة المعلومات الدولية.
- 3- تعاظم الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور التنمية الاقتصادية ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ. لا يمكن إيجاد ميزة تنافسية بدون مشاركة الأفراد وتأهيلهم علمياً وعملياً لتحقيق ذلك.

ب. أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يتطلب كوادر بشرية مدربة ومؤهلة للتعامل مع هذه التكنولوجيا.

ج. محاولة جذب الخبرات البشرية بدلاً من هروبها للدول الأخرى.

وهذا يجعل من الضروري على المؤسسات المهمة بالعنصر البشري في اليمن وضع وتصميم برامج التنمية البشرية المعتمدة على الفكر الإداري الحديث إذا أرادت أن يكون للدولة قدرة تنافسية في هذا العالم الجديد.

### **التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وعلاقتها بالتنمية الإدارية:**

إن التطور التكنولوجي يعكس آثاره على مختلف جوانب وعناصر النظام الاقتصادي والإداري في المجتمع بل ويعيد صياغة المجتمع، وأساليب الأداء، وأنماط العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، ويرى الباحث أن التطور التكنولوجي يؤثر على مؤسسات الأعمال في النواحي التالية:

- 1- يغير في الفلسفة العامة والتوجهات المختلفة للمؤسسة ويمس بالتغيير كل جانب من جوانب العمل فيها.
- 2- يساعد في اكتشاف وبناء ميزة تنافسية.
- 3- يؤثر على هيكل التكاليف واقتصاديات الحجم.
- 4- حصر المنافسين الجدد فيمن لديه القدرة على اقتناء واستعمال هذه الإمكانيات التكنولوجية.
- 5- غيرت المفاهيم التالية:<sup>(7)</sup>

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله الجبدي

- أ. مفهوم المكان.
- ب. مفهوم الوقت.
- ج. مفهوم المادة.

### الأبعاد التنظيمية للتكنولوجيا الحديثة:

أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الليزر والألياف الضوئية والهندسة الحيوية والسيكون والذكاء الصناعي إلى إنتاج مواد مصغرة عما كانت عليه في الماضي، وقد أثر ذلك تنظيمياً وإدارياً على النحو التالي:

- 1- الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة وتقليل حجم المشروعات الكبيرة.
- 2- الاستخدام الأمثل للأصول المملوكة للمشروع.
- 3- تعديل نوعية العناصر البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا الجديدة.
- 4- الاتجاه نحو التكامل أو اندماج المشروعات.
- 5- اتجاه التنظيم الإداري الداخلي إلى مفهوم الشبكة NETWORK والابتعاد عن النمط الهرمي HIERARCHY.
- 6- تغيير مفهوم الإدارة الوسطي MIDDLE – MANAGEMENT من تلك الفئة التي تتوسط الإدارة العليا والإدارة الدنيا إلى مفهوم آخر وهي أن تصبح الفئة التي تتوسط بينه وتتيح السلعة أو الخدمة ومستهلكها.
- 7- المزج بين المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

### الفصل الثاني

#### أثر التحولات الاقتصادية والتكنولوجية على مفاهيم وأنماط الإدارة والتنظيم

الإدارة ظاهرة مجتمعية تتشكل وتتأثر بمعطيات وطبيعة المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثم فإن ما يطرأ على المجتمع من تغيرات وتحولات لابد أن يصعب الإدارة فيه بصيغة جديدة، ولذلك فإن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السابق ذكرها في الفصل السابق سوف يؤثر على مفاهيم وأنماط الإدارة، ويمكن حصر العناصر التي تتأثر بهذا التغيير في العناصر التالية:

#### أولاً: الأهداف:

فقد أصبحت الأهداف الرئيسية للإدارة الحديثة تتبلور في تحقيق ميزة تنافسية والحصول على النصيب الأكبر في السوق، كما اتجهت الإدارة الحديثة نحو ضرورة نمو المعدل السنوي للإيرادات ولا يتحقق ذلك إلا من خلال ما يلي: (8)

- 1- تفوق الأداء في كل مراحل ومجالات المؤسسة.
- 2- نجاح السياسات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.
- 3- تعاون العاملين وتفاهمهم مع الإدارة.
- 4- حسن اختيار وصيانة وتشغيل الأصول المختلفة.
- 5- سلامة واستمرار تدفق المعلومات والاتصالات بين أجزاء المؤسسة.

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي

6- حسن توزيع السلطة والمسئولية وصحة العلاقات التنظيمية وتوقيت ودقة اتخاذ القرارات.

### **ثانياً : الموارد المادية والمعنوية:**

لم تعد الإدارة أسيرة قيود الموارد المادية كما كانت في السابق وإنما انفتحت أمامها آفاق لا نهائية لاستبدال الموارد المادية التقليدية محدودة الكميات ومرتفعة القيمة بمواد بديلة رخيصة الثمن ومتوافرة بشكل غير عادي, ويمكن إيجاز أثر التحولات التكنولوجية على الموارد المادية والمعنوية فيما يلي: <sup>(9)</sup>

1- انخفاض تكلفة بعض المواد الخام: فقد استخدم الألومونيوم كمعدن رخيص وموصل للحرارة نظراً لوفرتة, واستخدم السليكون كمادة عازلة كل ذلك أدى إلى أن أصبحت المواد لا تمثل سوى 1% من التكاليف الكلية للإنتاج, وكذلك زاد استخدام البلاستيك بديلاً عن الصلب في بعض الصناعات.

2- زيادة الطاقة: فاستخدام الألياف البصرية على سبيل المثال في الاتصالات أدى إلى زيادة كفاءة الاتصالات من 20000 مكالمات إلى 40000 مكالمات.

3- انخفاض أسعار المواد الأولية وزيادة أسعار المنتجات الصناعية باستمرار.

4- تزايد أهمية المعلومات كمورد تتعامل فيه الإدارة والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة.

### **ثالثاً : الموارد البشرية:**

إن النتيجة الأساسية للتحولات التكنولوجية الهائلة هي أن طبيعة الأعمال والمهام الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة قد تغيرت بدرجات واضحة الأمر الذي أدى -ويؤدي- إلى تغيير المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد لأداء تلك المهام والأعمال ومن ثم فإن الإدارة الحديثة تتطلب ما يلي:

1- التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية. <sup>(10)</sup>

2- ارتفاع نسبة المتعلمين.

3- ارتفاع مستوى التعليم وتحسين نوعيته.

4- التحفز للإنجاز.

5- التطلع للاستقلال وحرية الحركة في العمل.

وتشير المتطلبات السابقة إلى أن أنماط الإدارة التقليدية لا تتصلح مع القوة العاملة الجديدة, فقد كانت الإدارة التقليدية تسعى للحصول على ولاء القوة العاملة والتزامها بقواعد وتصليحات العمل, من أجل ذلك كانت الإدارة تعتمد على تركيز السلطة CENTRALIZATION وتقييد تداول المعلومات التي كانت تعطي عناية خاصة لتصميم العمل وتحديد واجبات الوظيفة من خلال الوصف الدقيق للوظائف ولكن الوضع يختلف الآن مع قوة العمل الأعلى تأهيلاً والأدق تخصصاً والتي تتمتع بمهارات خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة, وعلى الإدارة الحديثة أن تحصل على ولاء قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على مبدئين رئيسيين:-

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي

الأول: إتاحة الفرص للأفراد لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة في الابتكار والتجديد  
.CREATIVITY

الثاني: خلق مناخ مناسب لاستمرار الأفراد في العمل والعطاء من خلال أشكال وأنماط المشاركة وخلق الشعور بالملكية OWNERSHIP لدى الأفراد سواء نفسياً أو فعلياً من خلال نظم المشاركة في ملكية الأسهم.

### **رابعاً: الأساليب والطرق والإجراءات:**

إن الثورة التكنولوجية قد انعكست على عمل الإدارة بحيث أنتجت مجموعة متطورة من الأساليب الجديدة – سواء استخدمت منفردة أو مجتمعة – مثل تخصيص الوقت وتسهيل اتخاذ القرار لوفرة المعلومات وامكان امتداد المدى الزمني للقرار إلى فترات أطول في المستقبل كما تيسر عمل الفريق وتختصر المسافات وتقلل في النهاية التكاليف والأعباء ولعل من أهم الأساليب والأدوات المشار إليها ما يلي: (11)

1- التصميم باستخدام الحاسب الآلي (Computer Aided Design (CAD

2- التصنيع باستخدام الحاسب الآلي (Computer Manufacturing (CAM  
Aided

3- الهندسة باستخدام الحاسب (Computer Aided Engeneding (CAE

4- نظم المعلومات المتكاملة (Integrated Information system (IIS

5- البريد الالكتروني (Electronic maid (E-mail

6- أسلوب التوريد في الوقت المناسب (Just In Time (JIT

7- دوائر (حلقات) الجودة (Quality Circles

8- تخطيط احتياجات المواد (Material Requirement planning (MRP

9- تحليل القيمة (Value- Analysis (VA

10- التسويق الآلي (Telemarketing

11- الخدمات المصرفية الآلية (Tomatic – teller

12- نظم الإنتاج المرنة (Flexible Manufacturing System (FMS

ويمكن القول أن التطورات التكنولوجية قد أثرت على الإدارة وانعكس ذلك في النواحي التالية:

1- تخفيض (بل وتحبيد) أثر الوقت (No time

2- تخفيض (بل وتحبيد) أثر المكان والمسافة.

3- تخفيض وتبسيط محتوى العمل واحتياجاته المادية.

4- زيادة سرعة الأداء ورفع كفاءته.

5- تخفيف الأعباء الروتينية عن الإدارة وتوجيه طاقاتها للأعمال والمهام الرئيسية.

6- تخفيض أعداد العاملين.

7- تخفيض تكلفة الأداء.

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله الجبدي

ويمكن القول أن المحصلة النهائية للتطورات التي حدثت في أساليب وطرق الإدارة أدت إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة معدل نموها وتحسين قدرتها وكفاءتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات والتحويلات بل واستثمارها والاستفادة منها.

### **خامسا: الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات:**

- تأثرت الهياكل التنظيمية نتيجة لهذه التحويلات ومن أهم هذه الآثار ما يلي: (13)
- 1- اعتماد الهيكل التنظيمي على المعلومات باعتبارها العامل الأساسي الذي يحكم تدفق العلاقات بين وحدات التنظيم.
  - 2- قلة عدد المستويات الإدارية حيث أصبح الهيكل التنظيمي مسطحا flat وذلك لعدم الحاجة إلى هذه المستويات نظرا لوفرة المعلومات وسهولة تداولها في التنظيم الجديد.
  - 3- اهتمام الوظائف الإشرافية بالتنسيق والتشجيع والمساهمة في حل المشكلات وليس مجرد نقل المعلومات حيث يقوم بهذه الوظيفة - وبشكل أحسن - نظام المعلومات الآلي.
  - 4- زيادة نطاق الإشراف حيث يمكن للمشرف التعامل مع عدد أكبر من المرءوسين في ضوء المساعدات التي يحصل عليها من نظم المعلومات الآلية وفي ضوء ارتفاع مستوى مهارات وخبرات المرءوسين.
  - 5- أصبحت المعلومات هي وسيلة الترابط بين أجزاء التنظيم بدلا من السلطة فقط كوسيلة للتنسيق والمتابعة والتوجيه.
  - 6- يبنى التنظيم الجديد على أساس مزيج من التنوع والتخصص.
  - 7- العمل يتم في هذا التنظيم الجديد أليا وسريعا.
  - 8- يعتمد التنظيم الجديد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة التقليدية.
- وبذلك فإن النغمة الأساسية في الهياكل التنظيمية الجديدة هي محاولة الاقتراب بدرجة أكبر من مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يقوم في الأساس على الفرد الجديد ذي المهارات الأعلى والتوجهات لكي يكون رجل أعمال أو شريكا أكثر من موظف.
- وبذلك تشكلت الملامح الأساسية العامة للفكر الإداري الحديث الذي يساير هذه التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية و تتمثل هذه الملامح في: (14)
- 1- التوجه الأساسي للإدارة الحديثة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز **Passion For Excellence**
  - 2- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الحديثة هو إرضاء المستهلك **Customer Sat is function**
  - 3- العمل على زيادة المؤسسة في السوق.
  - 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لزيادة معدلات العوائد على حقوق الملكية.
  - 5- الإدارة الحديثة لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحدائه.



## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي**

- 6- تبنى مفاهيم الابتكار والخلق باعتبارهما أهم وسائل التفوق والتميز التي تؤدي إلى تحقيق أهداف النمو والسيطرة على الأسواق.
- 7- خلق المناخ التنظيمي الملائم creativity oriented الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة من العاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.
- 8- اختيار الأفراد على أسس متطورة باعتبارهم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- 9- الشمول والتكامل في التوجهات والاهتمامات والنظرة للأمور والمشاكل.
- 10- الاتجاه نحو اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد واطلاق إمكانياتهم في الابتكار والإبداع.
- 11- الإيمان بمفهوم الجودة الشاملة التي تعبر عن الاهتمام بالمستهلك واحترام الأسس العلمية وتأكيد دور المؤسسة في التطور الاجتماعي.
- 12- التأكيد على أن التنظيم هو كيان حي يتطور ويتعلم ويستفيد من تجاربه وتجار الآخرين ويتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى إلى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية.
- 13- تبني منطقة القيادة والعمل الجماعي وتقليص البيروقراطية والتركيز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد.
- 14- التوجه نحو العالمية Globalization والتحرر من القيود الخاصة بالأماكن والمسافات.
- 15- التركيز على الرقابة الذاتية وأن كان ذلك لا يقلل من التركيز على الرقابة المالية Financial Control.

### **الفصل الثالث**

#### **إطار مقترح لتطوير مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية**

تعتبر قضية التنمية هي محور التفكير المشترك بين اليمينيين الذين ينقسمون إلى مجموعتين، مجموعة الأغنياء التي تريد الحفاظ على الثروة وتنميتها، ومجموعة الفقراء التي تريد رفع مستوى المعيشة عن حدود الفقر والكفاف.

ومن خلال استقرار الوضع الراهن لحركة التنمية الإدارية في اليمن نلاحظ تطوراً أساسياً نحو الاهتمام بالمديرين وخاصة في المشروعات الصغيرة لتكوين قدرة إدارية متكاملة تنتقل بالمدير إلى أفاق جديدة من تنمية المهارات والتدريب المستمر، ولكن التدريب فقط لا يحقق النتائج المطلوبة بدليل ما يلي:

أولاً: مازال الفكر الإداري التقليدي هو السائد بين المديرين اليمينيين ويرجع ذلك إلى عدم اهتمامهم بالفكر الإداري الحديث وعدم اهتمامهم بالأساليب الإدارية الحديثة.

ثانياً: مازالت الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات اليمينية تحتاج إلى عناية خاصة لتطوير أوضاعها الهيكلية والإجرائية وأنواع التقنيات المطلوبة حتى توفر مناخاً مناسباً ومتكافئاً مع الخبرات الحديثة للمدير.

## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي**

ثالثاً: انعزال مؤسسات التنمية الإدارية وتقوقعها وعدم اهتمامها بتصميم برامج تدريب حديثة للعناصر البشرية.

رابعاً: عدم توجيه الموارد المالية المناسبة لتنمية الموارد البشرية وعقد المؤتمرات والندوات المرتبطة بذلك.

إن ما يحدث على الصعيد العالمي يجد طريقة وتأثيراته في اليمن وإن كانت بدرجات متفاوتة فوسائل الاتصال وإمكانيات السفر والتنقل وحركة الأموال تجعل اليمن ضمن المتغيرات الدولية، التي عكست صورة العالم الجديد في كثير من مظاهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية اليمنية، وإلى جانب تأثير المتغيرات والتحويلات الدولية فإن اليمن تعيش حالات مختلفة من التحولات بتأثير عوامل ومتغيرات ذاتية أو محلية أو وطنية وأن كان من الصعب القول بأن هذه المتغيرات الذاتية لا تحمل أثراً للمتغيرات الدولية، إن عوامل التغيير والتطور في المجتمع لا تزال تعمل بدرجات مختلفة حول المحاور الأساسية التالية:

أولاً: المحور السياسي: فنظام الحكم وفلسفته لم تستقر بعد، ولا يزال البحث عن الصيغ الأساسية المناسبة لتحقيق الهوية مستمرا، وبشكل عام فإن قوة الدفع الرئيسية في هذا المجال هي محاولة الوصول إلى صيغ أكثر ديمقراطية بما يسمح باستقرار نظم الحكم وتأمين التواصل للسياسات والفلسفات الأساسية، وضمان انتقال السلطة بأساليب حضارية متفق عليها مجتمعياً بما يقلل أو يمنع الالتجاء إلى أساليب انتقال السلطة السياسية بالقوة، ويمثل هذا المحور أكثر العوامل الاقتصادية والإدارية في اليمن.

ثانياً: المحور الاقتصادي: وتتمثل مشكلات اليمن على الصعيد الاقتصادي بما يلي:-

- 1- إيجاد مجالات توظيف آمنة وذات عوائد عالية.
- 2- إيجاد مصادر لرءوس الأموال يمكن توظيفها لخلق مجالات إنتاج وفتح فرص التوظيف.
- 3- ارتفاع معدلات الدين الخارجي بما يفوق طاقة الدولة على الوفاء بها أحياناً.
- 4- ازدياد معدلات الاعتماد على العالم الخارجي للوفاء بمتطلبات المجتمع الأساسية (الأمن الغذائي)
- 5- انخفاض معدلات الإنتاج وسائل وأساليب الإنتاج في المجالات الصناعية والزراعية.
- 6- ارتفاع تكاليف ومتطلبات تشغيل البنية الأساسية.

ثالثاً: المحور الثقافي والتكنولوجي:

هناك بعض التحولات الهامة التي ينبغي أن تكون أساساً للتطوير فيما بعد ومنها:

- 1- محاولات تطوير وتحديث سبل نشر الثقافة العامة وتخفيض معدلات الأمية.
- 2- نقل تكنولوجيا المعلومات ومحاولة إدخال تحسينات عليها محلية.
- 3- انتشار أشكال التدريب المختلفة بواسطة المؤسسات الحكومية والخاصة.

ومع ذلك فإن نظم التعليم الحالي في اليمن لا تواكب الأساليب والوسائل الحديثة في ميدان العمل والإنتاج نتيجة لجمود المناهج التعليمية وعدم مواكبتها للتطورات العلمية وتخلفها عن مجارة التنوع المعرفي وتطبيقاته.<sup>(15)</sup>

## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي**

وقد أظهرت نتائج المسح الصناعي لعام 1996 في اليمن أن مشكلة القوى العاملة تعد أحد معوقات قطاع الصناعة، وكذلك عدم وجود مهارات خاصة وقدرات إدارية خلاقة ومبدعة لتمكن من اتخاذ القرارات الحكيمة وحماية نشاطها الإنتاجي، وتوجد هذه المهارات في المميزات الشخصية للإداري كما تكتسب عن طريق الخبرة وتصقل بالتدريب والتعليم.<sup>(16)</sup>

ونرى أن مؤسسات التنمية الإدارية عليها أن تعمل على المحاور التالية إذا أرادت تحقيق التطوير المنشود في أداها:

**المحور الأول: المدير اليمني؛** وهنا فان على مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية الاهتمام بالمدير اليمني من النواحي التالية:

- 1- تطوير مناهج التعليم والتدريب والتواصل مع المؤسسات المشابهة للوصول إلى أحدث الأساليب المتبعة في التعليم والتدريب.
- 2- وضع النظم الكفيلة بحسن تقييم أداء المتدربين والتواصل معهم حتى بعد انتهاء عملية التدريب.
- 3- استيعاب كافة التغيرات والتطورات الحاصلة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية.
- 4- تزويد المدير بشكل دائم بالاستشارات اللازمة أثناء الأداء الفعلي.

**المحور الثاني: المؤسسة اليمنية؛** ويقصد بها هنا المؤسسة أو المنظمة التي يمارس فيها المدير دور القيادة والريادة، ويرى الباحث أن هذه المؤسسات بحاجة إلى ما يلي:

- 1- عناية خاصة لتطوير أوضاعها الهيكلية والإجرائية وأنواع التقنيات اللازمة لها بحيث توفر مناخا متكافئا مع الخبرة الإدارية الحديثة للمدير.
- 2- الاهتمام بوضع النظم المحكمة لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على أسس علمية.
- 3- الاهتمام بالأنشطة التالية:
  - أ. أنشطة البحوث والتطوير.
  - ب. أنشطة الاستشارات.
  - ج. أنشطة الإعلام الإداري ونظم المعلومات.
  - د. الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث.

### **المحور الثالث: مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها؛**

إن مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها مطالبة بأن تقود حركة التطوير الإداري اليمنية من خلال أخذ المبادرة بتبني مفاهيم الإدارة الحديثة ووضعها موضع التطبيق الفعلي، وتحقيق ذلك من خلال نموذج عملي وفعلي يشجع مؤسسات الأعمال وغيرها من الجهات أن تحذو بنفس الاتجاه.

ويرى الباحث أن مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها مطالبة بأن يكون لها السبق في تحقيق الأمور التالية:

- 1- استقبال واستيعاب التكنولوجيات الإدارية الحديثة وتطويعها واستخدامها.
- 2- تطوير هيكلها التنظيمية وفقا لمتطلبات عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والالكترونيات.

## **تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله الجبدي**

- 3- تحرير نظمها وإجراءاتها من القيود والاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة.
- 4- تأكيد البحث عن التميز والتفوق والابتكار بتحديث برامجها وتطوير أساليبها التدريبية الحديثة النابعة من ظروف البيئة اليمنية.
- 5- الاهتمام بالمدرّبين وإشراكهم في المناقشات.
- 6- توفير الموارد المناسبة لتنمية البحوث والدراسات وإنشاء قواعد للمعلومات في الجامعات والمعاهد والمراكز المختلفة المهتمة بتنمية الموارد البشرية.
- 7- الترويج للأساليب الحديثة في التدريب والتطوير المستمر ومسايرة الجديد المتعلق بالعناية بالإدارة وتحديثها.

### **المحور الرابع: البيئة العامة ( المجتمع ):**

إن مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية مطالبة بالالتحام والتفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة وإنهاء العزلة التي تعيشها والانحصر والتفوق الذي تميزت به خلال السنوات السابقة ومن أهم مجالات التفاعل المطلوبة ما يلي:

- 1- الاتصال والتفاعل مع الجامعات والمعاهد والمراكز الأكاديمية وذلك من أجل المشاركة الجادة في تكوين الأطر والكوادر الإدارية الحديثة بالاستفادة من كل الطاقات والمصادر العلمية في مختلف التخصصات المتاحة للجامعات والخبرات التطبيقية ومصادر المعلومات العلمية المتاحة لمؤسسات التنمية الإدارية.
- 2- الاتصال والتفاعل مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات وذلك للإسهام والمشاركة في صياغة السياسات المناسبة لدفع جهود التنمية الإدارية، وضمان تمثيل أفكار ومفاهيم الإدارة الحديثة.
- 3- الاتصال والتفاعل مع وسائل الاتصال العامة كالصحافة ووسائل الإعلام المختلفة وذلك للإسهام في بلورة الرأي العام بما يتفق مع مفاهيم الإدارة الحديثة.
- 4- الاتصال والتفاعل مع التنظيمات المهنية كالنقابات والاتحادات وغيرها من المنظمات ذات العلاقة بقضايا الإدارة والأعمال.

### **النتائج العامة والتوصيات**

تناول هذا البحث تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة، حيث تم بيان طبيعة التحولات والتكنولوجية المعاصرة وأثرها على مفاهيم وأنماط الإدارة والتنظيم ثم مقترحات تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء الواقع الحالي لها، ومن خلال البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

أولاً: هناك تحولات اقتصادية وتكنولوجية هامة على المستوى العالمي والمستوى العربي والمحلي أثرت تأثيراً كبيراً على مفاهيم الإدارة والتنظيم ومن هذه التأثيرات ما يلي:

- أ- تغيير فلسفات وتوجهات الإدارة العامة.
- ب- التأثير على هيكل التكاليف واقتصاديات الحجم.

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله العبيدي

ج- حصر المنافسين الجدد فيمن لديهم القدرة على اقتناء واستعمال الإمكانيات التكنولوجية.

د- تعديل نوعية العناصر البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا: غيرت هذه التحولات من أهداف الإدارة وكذلك غيرت نوعية الموارد البشرية والمادية المطلوبة وأساليب وطرق وإجراءات الإدارة والهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات.

ثالثا: أثرت هذه التحولات تأثيرا كبيرا في تشكيل الملامح العامة للفكر الإداري بحيث يمكن القول أن الملامح الأساسية للإدارة الحديثة تكمن فيما يلي:

- 1- التركيز على التفوق والتميز.
- 2- التركيز على ارضاء المستهلك.
- 3- العمل على زيادة حصة المنشأة في السوق.
- 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لزيادة معدلات العوائد على حقوق الملكية.
- 5- عدم الخوف من التغيير وخلق المناخ التنظيمي الملائم له واختيار الأفراد المؤهلين لذلك وتدريبهم والإيمان بالجودة الشاملة والرقابة الذاتية.

رابعا: باستقراء واقع مؤسسات التنمية الإدارية اليمينية يلاحظ ما يلي:

- 1- مازال الفكر الإداري التقليدي هو السائد.
- 2- مازالت الهياكل التنظيمية تحتاج إلى تعديلات.
- 3- انعزال هذه المؤسسات وعدم تفاعلها مع الجامعات والمؤسسات المختلفة.
- 4- عدم توفير الاعتمادات اللازمة للبحوث والتطوير.

خامسا: هناك محاولات جادة لتطوير أداء تلك المؤسسات ولكنها مازالت تحتاج إلى المزيد من الجهد.

وبناء على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي:

أولا: تطوير مناهج التعليم والتدريب والتواصل مع المؤسسات المشابهة للوصول إلى أحدث الأساليب المتبعة في التعليم والتدريب.

ثانيا: وضع النظم الكفيلة بحسن تقييم أداء المتدربين والتواصل معهم حتى بعد انتهاء عملية التدريب.

ثالثا: الاتصال والتفاعل مع الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية وعرض المشاكل العملية عليها لإيجاد الحلول اللازمة في ضوء الطاقات المتاحة لها.

رابعا: ضرورة استيعاب كافة المتغيرات والتطورات التي حدثت في الوقت الحالي والمستقبل.

خامسا: ضرورة تزويد المديرين بشكل دائم بالاستشارات اللازمة أثناء الأداء الفعلي وخاصة عند تحديدهم للمشاكل التطبيقية.

سادسا: ضرورة أن يشمل التطوير كلا من المنشآت ومؤسسات التنمية الإدارية.

## تطوير دور مؤسسات التنمية الإدارية اليمنية في ضوء..... د. حمود علي عبد الله المجيدي

### هوامش البحث ومراجعته

- 1- Druker ,P.,F., The Frontiers of Management , Harper and Row Publishers ,N.Y. 1986. P.X.
- 2- Ibid, P.30.
- 3- Ibid,P.22.
- 4- Naisbitt J. and Aburdence P. Megatrends , Management , William Morrow and Co. Inc. N. Y 1982 P.8.
- 5- Ibid p.10.
- 6- د. منصور علي أحمد البطالي، الإصلاح المالي والإداري الشامل وأثره على مؤشرات التنمية البشرية، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد الثامن، 2006، ص66 وما بعدها.
- 7- Davis , S.M., Future perfect, Addison – Wesley publishing Co. inc., 1987.P.210.
- 8- Geneen , H., Managing , Avon Books, N.Y. 1984, P.35.
- 9- Business week, Inovation: The Global Race, 4/9, 1990.
- 10- Peters , T., and Austin, N., A passion for Excellence, Werner Books, 1985,P.398.
- 11- Ibid. P.403.
- 12- Ibid.P.410.
- 13- د / علي السلمي، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات التكنولوجية، مطابع الأهرام التجارية، قليب، مصر، بدون تاريخ، ص212.
- 14- يمكن الرجوع في ذلك تفصيلا إلى:  
-Sameul Paul, John lekis , and leritsky, Education Managers for Business and government: A review of international Experience, world bank, discussion Paper NO.54,1989,P.220.
- د. على السلمي، مرجع سابق، ص220.
- 15- د. سلطان سعيد المخلافي، دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية باليمن الواقع ومتطلبات المستقبل، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد الثامن، 2006، ص219.
- 16- د. محمد علي قحطان، قطاع الصناعة في الجمهورية اليمنية، التطور والمعوقات وسبل المعالجة، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد الثامن، 2006، ص334،336.