

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

وحدات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية
التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين

إعداد

مصطفى فارس بشير جرادات

١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م

إشراف

أ. د. د. جودت أحمد سعادة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس
فلسطين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي
يواجهونها في محافظات شمال فلسطين

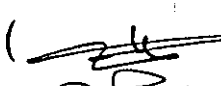
إعداد

مصطفى فارس بشير جرادات

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ٢٠٠٢/٥/٥ م وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

()	مشرفاً	أ.د. جودت أحمد سعادة
()	ممتحناً خارجياً	د. عبد الكريم محمود القاسم
()	عضواً	د. هشام مصطفى جبر
()	عضواً	د. عبد الرحيم محمود برهم

الإصرار

إلى روح والدي الحبيب رحمه الله ، وإلى جهود والدتي الحنونة أطل الله
في عمرها

إلى زوجتي أم عمرو التي دائماً ما كانت تشجعني وتذلل الصعاب
من طريقي

إلى أبنائي الأعمام عمرو وعمار وعدي وعروبة الذين أحبوا في والدهم
هذا الإصرار والتحدي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له أولاً وأخيراً والصلاة والسلام على نبيه محمد البشير النذير، الذي أعانني على إتمام هذا العمل العلمي والذي آمل أن يقدم الفائدة لمؤسساتنا الوطنية ويثريها بالعمل الجيد، ولكن بعد ذلك فإنه لابد من تقديم الشكر الجزيل لأستاذي الكبير الدكتور جودت أحمد سعادة، فقد تمنيت كثيراً ومنذ المحاضرة الأولى معه أن يكون مرشدي حيث رأيت فيه الإقبال الشديد على تقديم العلم للطلاب، وهذا ما لمستُه وعشتُه خلال مسيرتي مع هذا العمل، فهو لم يبخل عليّ لا بوقته ولا بعلمه أو تجربته، وقد أثقلت عليه كثيراً وخاصة في الاتصالات الهاتفية ليلاً في البيت، والذي قدّر الظروف الصعبة التي حالت دون وصولي إلى الجامعة في كثير من الأيام، فكان بمثابة الأب الذي ينزعج عندما كنت أطيل عليه بعدم الاتصال، وكانت استفساراته تقدم علماً خالصاً تثري صفحات أطروحتي .

والشكر موصول إلى الدكتور عبد الكريم قاسم من جامعة القدس المفتوحة على تفضله بالمشاركة في مناقشة هذه الأطروحة كمتحن خارجي وإنني على يقين بأن آراءه السديدة سترفع من مستوى هذه الأطروحة، ولا يفوتني أن أشكر الدكتور عبد الرحيم برهم من كلية العلوم على موافقته لمناقشة الرسالة مع التركيز على الجوانب الإحصائية فيها مما يزيد من دقتها وقوتها، والشكر موصول للدكتور محمد هشام جبر من كلية الاقتصاد على مشاركته في هذه المناقشة مما يدعم الأطروحة من حيث الخلفية الإدارية لها .

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل من أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة ومديري الدوائر الحكومية الذين قاموا بتنقيح أداة الدراسة

وسجلوا الملاحظات العلمية المهمة عليها والتي كانت من صميم تجاربهم العلمية الشخصية، والتي أعطت لمسة علمية مميزة لهذا البحث جزاهم الله خيراً عظيماً .

وشكري الجزيل للدكتور الفاضل عبد الناصر القدومي الذي كان لنصائحه وتعليماته في مجال التحليل الإحصائي ما جعلني أتقدم في الكتابة والتحليل وأنا واثق ومطمئن .

كما وأخص بالشكر الجزيل لزملائي مديري الدوائر الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية الذين تعاونوا معي بشكل إيجابي، وكانت إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة على شكل تشجيع لي، حيث أبدوا اهتماماً بهذه الدراسة واعتبروها أمراً شخصياً تخصهم وتخص عملهم .

وشكري وتقديري للأهل والأصدقاء حيث كنت أجدهم دائماً في الأوقات العصيبة يقدمون العون والمساعدة والتشجيع ولا يبخلون بها .

وأخيراً كل التقدير والاحترام والمحبة لزوجتي العزيزة التي كان لتشجيعها المتواصل ما جعلني أشعر بأنني من الباحثين ،

فبارك الله في هؤلاء جميعاً وجزاهم خيراً وجعلهم دائماً من الخيرين الأوفياء .

الباحث

مصطفى فارس بشير جرادات

جامعة النجاح الوطنية

٢٠٠٢م

١٤٢٢هـ

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	شكر وتقدير	أ
٢	فهرس المحتويات	ت
٣	فهرس الجداول	خ
٤	فهرس الملاحق	ذ
٥	ملخص الدراسة باللغة العربية	ر
الفصل الأول	خلفية الدراسة وأهميتها	١
أولاً	مقدمة الدراسة	٢
ثانياً	مشكلة الدراسة	٦
ثالثاً	أهداف الدراسة	٦
رابعاً	أسئلة الدراسة	٧
خامساً	فرضيات الدراسة	٧
سادساً	أهمية الدراسة	٧
سابعاً	حدود الدراسة	٨
ثامناً	مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني	الإطار النظري	١٠
أولاً	الإدارة تعريف وأبعادها	١١
١	مجالات الإدارة	١٣
٢	المدارس الفكرية التي اهتمت بعلم الإدارة	١٤
أ	المدرسة العلمية	١٤
ب	مدرسة العلاقات الإنسانية	١٦
ج	مدرسة العلاقات الاجتماعية	١٧
د	نظريات الإدارة الحديثة	١٩
١	نظرية النظم	١٩

الرقم	الموضوع	الصفحة
٢	نظرية الاحتمال أو الموقف	١٩
٣	النموذج الياباني نظرية (Z)	٢٠
ثانياً	المدير ———رون ا التعريف	٢١
١	العناصر اللازمة لوجود القيادة الإدارية	٢٢
٢	سمات المدير الناجح	٢٣
٣	الواجبات العامة للمدير	٢٦
٤	أنماط وأساليب القيادة في الإدارة	٢٧
أ	القيادة الأوتوقراطية	٢٨
ب	القيادة الديمقراطية	٢٩
ج	قيادة عدم التدخل	٣١
د	القيادة الدكتاتورية	٣٢
٥	القوى التي تؤثر في فاعلية المديرين	٣٢
٦	الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار كي ينجح المدير في عمله	٣٤
٧	نظريات القيادة الإدارية	٣٤
أولاً	نظرية السمات	٣٤
أ	المهارة الذاتية	٣٥
ب	المهارة الفنية	٣٥
ج	المهارة الإنسانية	٣٦
د	المهارة الذهنية	٣٦
الثانية	نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي)	٣٧
ثالثاً	المشكلات الإدارية	٣٨
١	وسائل للتعرف على المشكلات الإدارية	٣٩
٢	أنواع المشكلات الإدارية	٤٠
٣	مجالات المشكلات الإدارية	٤٢
أ	المشكلة الإدارية التنظيمية	٤٣

الرقم	الموضوع	الصفحة
ب	المشكلة الإدارية الشخصية	٤٦
ج	المشكلة الإدارية البيئية	٥٠
الفصل الثالث	الدراسات السابقة	٥٤
-	التعليق على الدراسات السابقة	٧٣
الفصل الرابع	الطريقة والإجراءات	٧٥
١	منهجية الدراسة	٧٦
٢	مجتمع الدراسة	٧٦
٣	عينة الدراسة	٧٧
٤	أداة الدراسة	٧٩
أ	صدق الأداة	٨١
ب	ثبات الأداة	٨٢
٥	متغيرات الدراسة	٨٢
٦	المعالجات الإحصائية	٨٣
٧	إجراءات الدراسة	٨٣
الفصل الخامس	نتائج الدراسات وتفسيراتها	٨٥
١	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٨٦
-	تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٩٢
٢	نتائج السؤال الثاني وتفسيرها	٩٩
٣	نتائج السؤال الثالث وتفسيرها	١٠٦
٤	نتائج السؤال الرابع وتفسيرها	١٠٩
٥	نتائج السؤال الخامس وتفسيرها	١١٢
٦	التوصيات	١١٥
الرقم	الموضوع	الصفحة
*****	مراجع الدراسة	١١٨
١	المراجع العربية	١١٩
٢	المراجع الأجنبية	١٢٦
*****	الملاحق	١٣٠
*****	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	١٤٤

	المشكلات الإدارية التنظيمية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية	
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات الإدارية على مجال المشكلات الإدارية البيئية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية	
١١	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة والمتعلقة بالمشكلات الإدارية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية	
١٢	المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على المجالات تبعا لمتغير مكان العمل " المحافظة "	
١٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية تبعا لمتغير مكان العمل " المحافظة "	
١٤	نتائج اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية على المشكلات الإدارية المرتبطة بمجال المشكلات الإدارية البيئية تبعا لمتغير مكان العمل " المحافظة "	

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٥	اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية على المشكلات الإدارية المرتبطة بالدرجة الكلية تبعاً لمتغير مكان العمل " المحافظة "	١٠٤
١٦	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير التحصيل العلمي	١٠٧
١٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير التحصيل العلمي	١٠٧
١٨	المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية	١١٠
١٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية	١١٠
٢٠	المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية	١١٢
٢١	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية	١١٣

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (١)	أسماء المؤسسات الحكومية الفلسطينية مجتمعة الدراسة	١٣١
الملحق (٢)	توزيع مديري الدوائر الحكومية على المحافظات الشمالية الفلسطينية	١٣٢- ١٣٣
الملحق (٣)	الاستبانة في حالتها النهائية بعد عملية التحكيم	١٣٤
الملحق (٤)	أسماء السادة الأفاضل المحكمين للاستبانة أداة الدراسة	١٤١
الملحق (٥)	الخطاب الموجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى السيد مدير عام ديوان الموظفين الفلسطيني	١٤٢
الملحق (٦)	الخطاب الموجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى السادة مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية	١٤٣

ملخص الدراسة

وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين

إعداد

مصطفى فارس بشير جرادات

ماجستير تربية ، تخصص إدارة تربوية

إشراف

الأستاذ الدكتور جودت سعادة

جامعة النجاح الوطنية / نابلس

١٤٢٢هـ / ٢٠٠٢م

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة وجهات نظر مديري المؤسسات الحكومية في محافظات شمال فلسطين في المشكلات الإدارية التي تواجههم بناء على مجموعة من المتغيرات صيغت على شكل فرضيات وهي مكان العمل " المحافظة " والمستوى العلمي والخبرة الإدارية والدرجة الوظيفية ، وقد حددت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي :
ما هي المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو الدوائر الحكومية في محافظات شمال فلسطين؟

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري الدوائر الحكومية في محافظات جنين ونابلس وطولكرم وقلقيلية بلغت (١٣٢) مديرا تمثل (٥٠ %) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٢٦٤) مديرا في جميع الوزارات الفلسطينية في المحافظات المختارة، وقد تم استعادة (١٢٩) استبانته وبذلك كانت نسبة المستجيبين إلى العينة (٩٨ %) .

وللإجابة عن سؤال الدراسة والتحقق من فرضياتها، فقد قام الباحث بتطوير استبانته

خاصة اشتملت على ثلاثة مجالات في العمل الإداري وهي :

- مجال المشكلات الإدارية الشخصية وله (١٦) فقرة .
- مجال المشكلات الإدارية التنظيمية وله (٣٥) فقرة .
- مجال المشكلات الإدارية البنية وله (١٠) فقرات .

وبذلك كان مجموع فقرات الاستبانة (٦١) فقرة، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين العاملين في مجال التعليم الجامعي ومديرين أمضوا عشرات السنين في إدارة مؤسسات حكومية، وأما ثباتها فقد كان من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) والذي وصل على جميع مجالات الدراسة إلى (٠,٩٤) .

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي مع استخدامه للطرق الإحصائية الآتية :

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات .
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .
- اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية .
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج معامل الثبات لأداة الدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة بعد تطبيقها للنتائج الآتية :

أولاً :

- بلغ معدل العام لمجال المشكلات الإدارية البيئية (٧٤ , ٣) ، أي ما نسبته (٨٠ , ٧٤ %) وهي تعتبر كبيرة .
- وبلغ معدل العام لمجال المشكلات الإدارية التنظيمية (٣٦ , ٣) ، أي ما نسبته (٦٧ , ٢٠ %) وهي تعتبر متوسطة .
- وبلغ معدل العام لمجال المشكلات الإدارية الشخصية (٣٥ , ٣) ، حيث بلغت نسبته (٦٧ %) وهي أيضاً تعتبر متوسطة .

ثانياً :

- (أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في مجال المشكلات الإدارية الشخصية والتنظيمية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل " المحافظة " .
- (ب) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في مجال المشكلات الإدارية البيئية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل " المحافظة " .

ومن خلال تحليل النتائج فقد تبين أن المشكلات الإدارية في المجال البيئي لها تأثير في محافظات (جنين ونابلس وطولكرم) أكثر منه في محافظة (قلقيلية) .

(ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل " المحافظة " ، حيث بينت النتائج أن المشكلات الإدارية تظهر بشكل أكبر في محافظة جنين عما هو عليه الحال في محافظتي نابلس وقلقيلية .

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية في المجالات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية والتي تعزى لمتغير المستوى العلمي .

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية في المجالات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية في المجالات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية .

وبناء على النتائج السابقة قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في التخفيف من المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية منها :

اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بالمديرين ومديرياتهم، وتكثيف عقد الندوات وورش العمل المتخصصة في العمل الإداري، وتبادل الزيارات بين المديرين في الوزارة الواحدة والوزارات المختلفة، وأن يتم التعيين للموظفين والمديرين بناء على معايير علمية مرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة الإدارية المتمثلة بالكفاءة والتي يمكن تحديدها من خلال المقابلة أو الامتحان الشفهي، والاتصال مع المجتمع المحلي لتوضيح مدى أهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة للجمهور، مع ضرورة عدم التدخل بسياسات المؤسسة الداخلية من قبل الشخصيات الاعتبارية على المستويات السياسية والتنظيمية والاجتماعية، وضرورة إصدار التشريعات المهمة وتطبيق المشرع منها والتي تحمي وتنظم عملية التوظيف من تعيين وترقية وطردها وتقاعد والتي تشعر جميع العاملين في المؤسسة من مديرين وموظفين بالأمان الوظيفي والذي يعتبر في هذه الأيام - فترة إجراء الدراسة - يشكل حاجسا كبيرا لهم والحاجة إليه ضرورة وذلك بسبب أحداث انتفاضة الأقصى وما ترتب عنها من آثار سياسية واجتماعية واقتصادية طالت جميع أبناء الشعب الفلسطيني .

الفصل الأول

خلفية الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

برزت أهمية الإدارة قديماً عندما قامت الشعوب بكل مستوياتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بالاهتمام بأن تكون الإدارة عاملاً رئيسياً في أنشطتها الحياتية باعتبارها نشاطاً ديناميكياً فعالاً ومؤثراً بصورة واضحة على هذه الأنشطة والمؤسسات التي تتبعها سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو العسكرية أو الدينية منها، حيث يلاحظ أنها استخدمت جميع عناصر العملية الإدارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة في عمليات البناء والتطوير التي قامت بها لاستكمال إنشاء هيكلها التنظيمي الداخلي وعلاقاتها الخارجية على جميع الأصعدة، وأن ما نراه اليوم من أهرامات مصر العملاقة والتي ما زالت شامخة عبر القرون الطويلة لهو شاهد على استخدام الفراعنة لأهم عمليات الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتقييم في عمليات التصميم والبناء، وما التسلسل الهرمي في الكنيسة الكاثوليكية من البابا وحتى الكاردينالات والذي مازال معمولاً به حتى اليوم لسهو شكل من أشكال العمل الإداري، كما برزت الإدارة في العصر الإسلامي بشكل واضح وذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والمواقف التاريخية للصحابه والتي اعتمدت على الشورى والتشاركية في المسؤولية وتفويض الصلاحيات واعتماد سياسة الباب المفتوح وانتهاج مبدأ العلاقات الإنسانية^٠ (الطويل ، ١٩٨٥)

وامتد تطور الاهتمام بعلم الإدارة امتداداً مع عصر تفجر الثورة الصناعية في أوروبا وذلك مع ظهور مدرسة (الكميراليست) في ألمانيا والنمسا ومن روادها (جوهان فان جاستي) والتي تمحورت أفكاره وأفكار زملائه من المدرسة نفسها على أن الإدارة الحكومية المنظمة هي مصدر القوة للدولة وأنه عن طريق الإدارة المنظمة يمكن للحكومة تطوير اقتصادها الوطني وزراعتها وصناعاتها^٠ (كنعان ، ١٩٩٢) ١

ومع بداية القرن العشرين أعلن العالم الأمريكي المشيهور (Taylor) أن الإدارة هي أن تعرف ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، في الوقت الذي حددتها العالم الفرنسي المعروف (Fayol) من خلال وظائفها الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنبؤ والقيادة والتنسيق والرقابة . (العلق ، ١٩٩٨)

وبعد ذلك ظهرت العديد من المدارس والنظريات الفكرية المتخصصة في العلوم الإدارية والتي أكدت على أن كل المجالات في المجتمع لا يمكن أن تؤدي واجباتها الإدارية إلا إذا صلح نظامها الإداري، مما أدى إلى تطور هذا الاهتمام بعلم الإدارة إلى أن أصبح علماً مستقلاً يُدرس في المؤسسات التعليمية من مدارس ومعاهد وجامعات، وأصبح له كلياته وجامعاته الخاصة .

وبسبب التوسع في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وحتمية التواجد الأساسي للإدارة فيها فلا بد من بروز بعض المعوقات والصعوبات التي أطلق عليها (المشكلات الإدارية) التي تعترض عمل المؤسسة وبالتالي عمل الشخص القائم عليها والذي أطلق عليه مهنياً (المدير) والتي تؤدي إلى إعاقة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات وتعمل على تقديم صورة سلبية عن المؤسسة وعملها .

وعلى اعتبار أن الباحث يعمل في هذا المجال - مديراً لدائرة حكومية - ارتأى أن يقوم بدراسة هذه المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله باعتباره الشخص الذي دائماً يتحمل المسؤولية المباشرة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق، أو أنه يشارك بذلك بصورة غير مباشرة، فقد تم رصد العشرات من هذه المشكلات الإدارية التي تواجه هؤلاء المديرين وتُحل بآلية عملهم وأحياناً تؤدي إلى وقف عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات التي تعمل المؤسسة على توفيرها، ومن هذه المعوقات والمشكلات ما هو متعلق بالأمور الإدارية التنظيمية مثل المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات، ومنها ما هو متعلق بالأمور الإدارية البيئية مثل الغموض في اللوائح والقوانين والأنظمة وتدخلات سياسية واجتماعية في آلية عمل المؤسسة، ومنها ما هو متعلق بالشخص الإداري نفسه مثل عدم الثقة بالنفس، وضعف الشخصية، وقلة الخبرة الإدارية، وعدم الأمان الوظيفي .

وقد أوضحت الدراسات السابقة أن مثل هذه المشكلات لها من الأضرار الكثيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية وحتى الجسدية والتي تؤدي إلى إعاقة

لا يريد عن ست سنوات أي منذ استلام السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها الإدارية على الأرض الفلسطينية عام ١٩٩٤ .

رابعاً : التداخل ما بين نهج الموظفين السابقين في عهد سلطات الاحتلال وما بين نهج الموظفين في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أصبح هناك واقعين من التفكير الإداري داخل هذه المؤسسات وخاصة في الصورة التالية : كانت لدى الموظف القديم مديراً كان أم موظفاً عادياً الخبرة الطويلة في مجال عمل المؤسسة التي يعمل بها ، وأن الأسلوب الإداري الذي يعمل به كان يأخذ في أحيان كثيرة شكلاً تبعياً وفي بعض الأحيان تصدر عنه قرارات إدارية لا تتماشى مع ضميره وخاصة ما يمس منها مباشرة حياة الناس والذين هم أهله وأبناء مجتمعه، أما المدير الجديد فغالباً ما يكون ذا خبرة في المجال السياسي أو العسكري أو من

الجيل الصغير نسبياً والذي يتعامل مع الأمور الإدارية من إصدار القرارات والتعليمات الإدارية والتعامل مع الموظفين وأنماط سلوكهم بصورة وطنية، بمعنى مدى التزام الموظف بالعمل الوطني ومدى علاقته مع هذا المحيط .

خامساً : التداخل المباشر وغير المباشر ما بين صلاحيات المؤسسة الحكومية والصلاحيات التي ما زال مسيطر عليها من جانب سلطة الاحتلال الإسرائيلي، حيث أن هناك الكثير من الأمور الحيوية بالنسبة للمواطنين والتي هي أساس عمل المؤسسة ما زالت فنياً من صلاحيات الاحتلال .

سادساً : التداخل في الصلاحيات ما بين مؤسسات السلطة الوطنية نفسها حيث ما زال الكثير من القوانين غير مشرعة من قبل السلطة التشريعية أو غير مصادق عليها من جانب السلطة التنفيذية أو حتى عدم الأخذ بها والعمل بها بعد تشريعها والأمثلة على سبيل المثال، تداخل الصلاحيات ما بين وزارة الداخلية ووزارة الشؤون المدنية وعدم استقلالية القضاء . الخ .

سابعاً : الأخذ بالاعتبار العلاقات السياسية والاجتماعية في الأمور التي تمس العمل الإداري والفني للمؤسسة ولا سيما التعيينات والترقيات وإصدار بعض الأحيان الوثائق وتقديم الخدمات بدون تقديم المستندات المطلوبة واللازمة .

ثامناً : الوضع السياسي غير المستقر في المنطقة وبخاصة أن المؤسسات الحكومية مرتبطت ومنظم عملها من خلال اتفاقيات ومعاهدات سياسية عديدة .

وقد رأى الباحث أن دراسة هذا المجال الحيوي سيساعد في الكشف عن بعض هذه المشكلات الإدارية وإبرازها وتحديد الأسس السليمة في المجال التطبيقي لعلم الإدارة وخاصة كيفية تعيين مدير الدائرة الحكومية بعيداً عن المحسوبية السياسية والتنظيمية أو الانتماء العائلي أو السلطة، وإنما بالاعتماد على المؤهلات العلمية والخبرة الإدارية والتي تحصنها ضد التعرض للمشكلات الإدارية أو التغلب عليها .

وقد أشار (القريوتي ، ١٩٩٦) إلى المجتمع الأردني الذي يعاني من مثل هذه الظاهرة الإدارية، حيث اقترح من خلال مقال في جريدة شبحان المحلية إلى وقف التعيينات الاسترضائية وإعطاء المرونة والسلطة للأجهزة التي تعاني من كثرة العاملين وقلة الأداء لإعطائهم الخيار للبقاء في بيوتهم دون أن يؤثر ذلك على حقوقهم ، وبهذا يرى وقف للترهل الإداري أو البطالة المقنعة .

مشكلة الدراسة:

عادة ما يواجه مدير الدائرة الحكومية العديد من المشكلات والمعوقات الإدارية التي تشوش عمله وتحد من آفاق تطور العملية الإنتاجية والخدماتية وهي تعود بالأساس إلى ما يلي :

أولاً : طبيعة المؤسسة من حيث بنائها وهيكلها التنظيمي .

ثانياً : المدير نفسه من حيث كفاءاته المهنية وقدرته الإدارية والفنية وصفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية .

ثالثاً : البيئة المحيطة بالمؤسسة والمدير ك شخص من حيث العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والبيئة المحيطة .

ويعتبر التعرف إلى مثل هذه المشكلات من الأهمية بمكان وذلك حتى يمكن تجاوزها ومعالجة الموجود منها، وهذا يعني الوقاية والعلاج في وقت واحد .
وعليه فإن مشكلة البحث تكمن بالإجابة عن السؤال الآتي :
ما هي المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١ : التعرف إلى واقع المشكلات الإدارية عموماً في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- ٢ : تحديد أثر متغيرات الدراسة المتمثلة في مكان العمل والخبرة الإدارية والمستوى العلمي والدرجة الوظيفية، على المشكلات الإدارية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية .

أسئلة الدراسة :

في ضوء ما تقدم يمكن طرح الأسئلة المهمة الآتية :

١ : ما هي المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية في محافظات شمال فلسطين؟

٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجه مديري الدوائر الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغيرات مكان العمل والخبرة الإدارية والمستوى العلمي والدرجة الوظيفية؟

فرضيات الدراسة :

تتمثل أهم فرضيات الدراسة الحالية في الآتي:

١ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل "المحافظة".

٢ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

٣ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

٤ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

أهمية الدراسة :

لقد تمثلت أهمية الدراسة الحالية في الآتي :

١ : لفت انتباه المسؤولين إلى ما تحتاجه المؤسسات الحكومية من رعاية واهتمام، وذلك لحدائث تنظيمها الإداري والهيكلية وأهمية الخدمات وجوانب الإنتاج التي تقدمها.

٢ : إن هذه الدراسة وبحدود علم الباحث، من الدراسات القليلة في فلسطين والتي تبحث في واقع المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية المختلفة بصورة شاملة.

٣ : العمل على تشخيص المشكلات الإدارية، ومن ثم المساعدة في وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.

٤ : تقديم توصيات للمسؤولين لوضع الخطط التطويرية المستقبلية.

٥ : مساعدة مديري الدوائر الحكومية على تجاوز مثل هذه المشكلات الإدارية ومن ثم التركيز على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات .

حدود الدراسة :

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على الآتي :

- ١ : مديري الدوائر الحكومية في محافظات شمال فلسطين وهي جنين ونابلس وطولكرم وقلقيلية .
- ٢ : مديري الدوائر الحكومية من فئة مدير عام ومدير (أ) ومدير (ب) ومدير (ج) .

مصطلحات الدراسة :

تمثلت أهم مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي :

- (١) : المدير **Director** هو الشخص المسؤول الأول في المؤسسة والذي يتخذ القرارات المرتبطة بعمل المؤسسة التي يرأسها، وله سلطة إشرافية عليها .
- (٢) : الإدارة **Management** : هي عبارة عن نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلاتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة . (كلالدة ، ١٩٩٧)
- (٣) : الدائرة الحكومية **Governmental Department** هي الدائرة التي تنتج السلع والخدمات ويتم الإشراف عليها مباشرة من جانب السلطة الحاكمة، ولا يتم تعيين العاملين بها إلا بعد موافقتها ، وتكون موازنتها منها ، كما أنه لا يتم التصرف بمخرجاتها المتنوعة **Out Put** إلا حسب السياسة العامة الحكومية .

(٤) : المشكلات الإدارية **Management Problems** هي عبارة عن الإجراءات أو أنماط السلوك الإداري التي توجد داخل المؤسسات التنظيمية وتعمل على إعاقة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات .

(٥) : المشكلات الإدارية الشخصية **Administration Personal Problems** هي المشكلات المتعلقة بسلوك الأشخاص، وبالتالي تأتي آثارها مباشرة على الأشخاص أنفسهم وتعمل على إعاقة تقديمهم في مجال عملهم .

(٦) : المشكلات الإدارية البيئية **Administration Environmental Problems** هي المشكلات الإدارية التي يكون مصدرها اعتبارات سياسية واجتماعية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها جهات سياسية واجتماعية من داخل المجتمع نفسه، وتعمل على إعاقة العملية الإدارية وبالتالي تحد من عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات . (كلادة ، ١٩٩٧)

(٧) : التفويض **Delegation** عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل . (درة ، ١٩٩٤)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تناول هذا الفصل ما قام به الميتمون بعلم الإدارة من التركيز على أهمية الإدارة **Management** كعلم في المجال التطبيقي العملي وكيف تظهر المشكلات والمعوقات الإدارية خلال ذلك، ومدى تأثيرها على المؤسسات سواء منها العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو التي تقدم الخدمات، والتي تتبلور كتطبيق عملي من خلال العملية الإدارية بتشعب جوانبها والتي تضم الجوانب الاجتماعية والإنسانية والسياسية.

وقد تم دراسة علم الإدارة من قبل العديد من الباحثين والعلماء والمساهمين كل حسب أفكاره ونظرياته وعرفوها من خلال المبادئ الخاصة بهم، وظهرت على أثر ذلك مجموعة من النظريات والمدارس المتخصصة التي قامت على أساس استخدام أسلوب البحث العلمي في عمليات التنظيم والتقييم والبناء الهيكلي للمؤسسات الخدمية والصناعية وكذلك في حل المشكلات الإدارية ومتابعتها وذلك بدلاً من الاعتماد على التخمين والارتجالية والعفوية، كما أنه تم التطرق إلى تعريف الإدارة كعلم ونشاط من وجهات نظر مختلفة، وحسب مبادئ المدارس الفكرية التي تناولتها .

وقد تناول هذا الفصل من خلال التطرق للعموميات وانتقالاً للخصوصيات، بدءاً بدراسة الإدارة بصورة عامة مروراً بالمدير الشخص المسؤول الأول في المؤسسة والمنظمة والدائرة والمصنع، وانتهاءً بالمشكلة الإدارية محور الدراسة الحالية .

الإدارة Management : تعريفاتها وأبعادها :

يتم تعريف الإدارة اعتماداً على أمور عدة، حيث يشير (الجوهري وأبو الغار، ١٩٩٨) إلى أن بعضهم يحدد هذا التعريف منطلقاً من الافتراض بأنها نشاط وبعضهم الآخر يفترض أنها مجموعة أفراد كما يفترض آخرون أنها عبارة عن تنظيم، وهي التي تتحول عملياً إلى العملية الإدارية، ولهذا تم النظر إليها من قبل العديد من الدارسين على أنها متشعبة الجوانب وتضم مجالات إنسانية وإدارية واجتماعية واقتصادية وسياسية .

ويشير (عقيلي ، ١٩٩٤) إلى أهمية الحاجة للإدارة، وذلك عندما تكون هناك مؤسسة أو مجموعة من الأفراد لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق جهودها، فالعمل الجماعي أياً كان نوعه وطبيعته يتطلب إدارة وقيادة جيدة لتحقيق أهداف الجماعة المحددة.

فقد قام (Dale,1965) بتعريفها على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين .

أما (Tayagi, 1972) فيرى أن الإدارة عبارة عن إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للأنشطة الجماعية للبشر .

في الوقت الذي حدد كل من (درويش وتكلا، ١٩٧٧) الإدارة على أنها توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

وقد تم تعريفها بصورة شاملة من جانب (عقيلي ، ١٩٩٤) على أنها عمل ذهني أساساً يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية مدير أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف

رئيسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتستخدم مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأسس التي ثبتت صحتها من خلال التجربة والممارسة كما اتفق المفكرون عليها تقريباً ويشملها نظام المعرفة الإدارية، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري وأساساً لنجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة، فمن خلاله يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الإنتاج وأجزاء المنظمة .

٥٨٢٢٢٥

أما (كلادة ، ١٩٩٧) فيرى أن الإدارة عبارة عن نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجيود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة .

ويشير (أبو جاموس ، ١٩٩٢) إلى أن الدكتور محمد الشايش والدكتور هشام هاشم عرفاها على أنها : العلم الذي يتناول الوقائع الاقتصادية في مكان ظهورها أي في المشروعات الاقتصادية .

كما يرى أن الإدارة هي الاستخدام الأمثل لجميع العناصر المادية وغير المادية المتاحة للمؤسسة عن طريق التنسيق بين وظائفها المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة والاتصال واتخاذ القرار في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بأقصر الطرق وأقلها تكلفة .

كما يشير كذلك إلى أن أي تعريف للإدارة يجب أن يشمل النواحي التالية :

١ : العلاقة ما بين الأفراد والإدارة

٢ : وجود أهداف .

٣ : الإدارة غالباً لا تعمل، وإنما تجعل الآخرين يعملون .

أما عن أبعاد الإدارة فيشير (الجوهري وأبو الغار ، ١٩٩٨) إلى أن الإدارة لها ثلاثة أبعاد هي :

١ : بعد الأفكار والمفاهيم والإبداع، ويتم تحقيقه من خلال المعرفة الإدارية .

٢ : بعد إدارة الأشياء (الأموال والمعدات والأوراق)، ويتم تحقيقه بالمهارات الإدارية .

٣ : بعد إدارة العاملين، ويتم تحقيقه بالسلوك الإداري .

مجالات عمل الإدارة :

يشير (عقيقي ، ١٩٩٤) إلى أن مجالات عمل الإدارة تتمثل في الآتي :

١ : الجهاز الحكومي الإداري والذي يقدم الخدمات العامة للمجتمع ويطلق عليه الإدارة العامة .

- ٢ : القطاع العام الحكومي (إدارة قطاع الإنتاج الحكومي) المتمثلة في المؤسسات الإنتاجية الحكومية .
- ٣ : القطاع الخاص (إدارة الأعمال) وهي إنتاجية وخدمائية يتم تقديمها للجمهور مقابل الأجر .
- ٤ : القطاع التعاوني (الإدارة التعاونية) وهي تقدم الخدمات بدون مقابل .
- ٥ : المنظمات الدولية (الإدارة الدولية) .

المدارس الفكرية التي اهتمت بعلم الإدارة :

لقد برزت العديد من المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة بالبحث والدراسة ومنها :
 أولاً : المدرسة العلمية : **Scientific Management School** وكان من روادها الأوائل العالم الأمريكي (Taylor) الذي عرف الإدارة على أنها : أن تعرف ماذا تريد وتؤكد أن الأفراد يؤدونه بأرخص الطرق وأفضلها، وأعطاهم دوراً علمياً في متابعة العمل الإداري في المؤسسات الصناعية وما يتبعه من معالجة للمشكلات الإدارية ومن تطوير العملية الإنتاجية برمتها .

وقد أشار (السلمي ، ١٩٨٠) إلى أن فلسفة هذه المدرسة تقوم على المبادئ الآتية :

- ١ : اختيار الآلات والموارد والعمال بطريقة علمية سليمة .
- ٢ : أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ .
- ٣ : ضرورة استخدام الطرق العلمية في البحث والتجريب وذلك لصياغة معايير تساعد في عملية الرقابة الصناعية والوصول لحلول للمشكلات الإدارية .
- ٤ : ضرورة تدريب العمال على عمليات الإنتاج بشكل علمي .

كما أشار إلى أن الإدارة العلمية عند (Taylor) تركز على صفات وخصائص مميزة منها:

- ١ : العمل ٢ : التخصص وتقسيم العمل ٣ : الرشد في العمال والإدارة ٤ : هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي ٥ : استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

وفي هذا المجال قام (Taylor) ببحث علمي بعنوان (إدارة المصنع) ١٩٣٠ ومن خلاله أبرز الأهمية العلمية للإدارة كعلم قائم على قوانين ومبادئ صالحة للتطبيق في

المجالات البشرية خلاصة لنتائج أبحاثه وتجاربه تحت عنوان
(مبادئ الإدارة العلمية) . (هاشم ، ١٩٨٧)

كما أشار (العيسوي ، ١٩٩٩) ٢ إلى أن (Taylor) اقترح العديد من الإجراءات حتى
يتم الاستفادة من الإدارة في زيادة الإنتاج ومنها :

- ١ : إجراء دراسة للزمن دراسة صحيحة وبالمناهج المناسبة .
- ٢ : إتباع الإشراف الوظيفي أو تقسيم العمل
- ٣ : ضرورة توفير قسم للتخطيط .
- ٤ : اتباع معدلات أجور مختلفة للعامل المدرب والعامل غير المدرب .
- ٥ : إعطاء حوافز أو مكافآت على الأعمال الناجحة التي يقوم بها العامل .

وقد ذكر كل من (مطاوع وحسن ، ١٩٨٠) أن العالم الفرنسي (Fayol) قد لخص
مبادئ الإدارة العلمية Principles of Management في كتابه المشهور
(الإدارة العامة الصناعية) وهذه المبادئ هي :

- ١ : مبدأ تقسيم العمل : أن يقوم الأفراد بعمل معين ومحدد .
- ٢ : مبدأ المسؤولية والسلطة : أن يقوم المسؤول بإصدار الأوامر وعلى المرؤوسين الطاعة
التامة .
- ٣ : مبدأ النظام والطاعة : أن يقوم الأفراد في المنشآت بإطاعة الأوامر حسب النظام .
- ٤ : مبدأ وحدة الأمر : أن يتلقى الأفراد تعليماتهم من رئيس واحد .
- ٥ : مبدأ وحدة التوجيه : أن يكون هناك رئيس واحد للأفراد وخطة عمل واحدة وهذا يساعد
على التنظيم السليم .
- ٦ : مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة : عدم الاهتمام بالمصلحة الفردية على
حساب المصلحة العامة .
- ٧ : مبدأ مكافأة الأفراد : الاهتمام بمكافأة الأفراد العاملين على مجهوداتهم .
- ٨ : مبدأ المركزية : يعني مركزية إصدار القرار .
- ٩ : مبدأ تدرج السلطة : وضوح للتسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المؤسسة .
- ١٠ : مبدأ الترتيب : ترتيب الأشياء والأفراد بمعنى يجب أن يكون لكل شيء مكان .
- ١١ : مبدأ المساواة : المساواة ما بين الأفراد العاملين والتي تكون ممزوجة بالعطف
والعدالة .

١٢ : مبدأ استقرار المستخدمين : يجب إعطاء الأفراد العاملين الفرصة المناسبة للتعود على العمل حتى يشعروا بالإستقرار .

١٣ : مبدأ المبادأة : أن يكون لدى الأفراد العاملين القدرة على الاجتياذ والتفكير لمتابعة المشكلات التي تواجههم ، وكذلك القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل .

١٤ : مبدأ روح الاتحاد : فالاتحاد والانسجام ما بين العاملين يعتبر قوة للمؤسسة ويعمل على تدعيمها وتقويتها .

فيما أشار (القصير ، ١٩٨٠) كيف قام (Fayol) بتحديد الوظائف التي تقوم بها الإدارة كالتالي :

أ : التخطيط : وهو استقراء الاحتمالات والإمكانات التي تقع في المستقبل عن طريق الدراسة التحليلية لحوادث الحاضر والماضي .

ب : التنظيم : وهو إنشاء دوائر عاملة لإنجاز أهداف محددة بموجب الخطة الرئيسية اعتماداً على تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات .

ج : التوجيه : وهو دفع الأعمال في طريقها المرسوم في الخطة والمحددة بالتنظيم .

د : التنسيق : وهو إيجاد نوع من التوازن والانسجام بين الأجهزة المكونة للمؤسسة ويهدف إلى التوفيق ما بين الوسائل والغايات ، إضافة إلى أنه يجب على كل الإدارات في جميع الوحدات أن تعمل بانسجام تام ، وأن تعرف كل إدارة محلية أو جزئية بطبيعة عملها ، وأن تكون هناك مرونة في جدول الأعمال للمؤسسة .

هـ : الرقابة : وهي تعني فحص النتائج ومطابقتها مع المواصفات المشروطة في التخطيط .

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية : Human Relations

وقد ركزت هذه المدرسة على العلاقات الإنسانية ومدى ارتباطها بالإدارة وذلك بإبرازها الجوانب التي تكشف أنماط السلوك الإنساني في العمل ومن أهم رواد هذه المدرسة :

أ : (Mary Follet) وتتلخص أفكارها في النقاط التالية :

١ : قانون التعارض والتكامل : حيث أن التعارض ما بين مصالح العمال ومصلحة صاحب العمل أمر طبيعي ويمكن النظر إليه لا على أساس سلبي وإنما على أساس إيجابي .

٢ : قانون الموقف : وهو أن يتصرف الأفراد العاملون داخل المؤسسة على أساس الموقف أو الطرف الذي يعيشونه لا من خلال أوامر الرئيس التي تولد إحساساً سلبياً اتجاههم .

٣ : الخلط ما بين القوة والسلطة : حيث يجب النظر إلى السلطة على قدر الوظيفة التي تنفذ وليس على أساس أنها قوة للذي يقوم بها .

٤ : المسؤولية الجماعية : تعتبر المسؤولية المنقاة على عاتق الأفراد مسؤولية متصلة مع مسؤوليات الآخرين، ومع هذا يمكن محاسبة كل واحد على نتائج أعماله .

٥ : التخطيط كنوع من التنسيق : بمعنى أنه يجب القيام بعملية التنسيق بين كل المستويات الإدارية قبل وأثناء وضع الخطط (التنسيق الأفقي) .

٦ : مهنة الإدارة تحت التكوين : حيث تنظر فوليت إلى علم الإدارة على أنه علم حديث ويجب القيام بالأبحاث والدراسات الخاصة لدعمه لما له من نتائج إيجابية على تطوير وتنظيم عمليات الإنتاج . (مطاوع وحسن ١٩٨٠)

ب : (Elton Mayo) : وتلخصت أفكاره من خلال التجارب التي قام بها مع أحد زملائه على مجموعة من الفتيات العاملات اللواتي يبنين مودة وصداقة وذلك لاستهداف أثر هذه الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية ، وقد توصل إلى أن مثل هذه العلاقات الإنسانية تعمل على الانسجام في العمل وبالتالي تعمل على الزيادة في الإنتاجية .

ويشير (مطاوع وحسن ، ١٩٨٠) إلى التجربة الأخرى التي هدفت إلى معرفة أثر الرقابة على العملية الإنتاجية، وقد تبين أن جو الحرية وعدم الرقابة المباشرة يساعدان على الزيادة في عملية الإنتاج .

ج : (Henry Gantt) : والذي تميز بتبسيط وتعميق مفهوم الإدارة العلمية مع الاهتمام بالفرد ، أي أنه نادى باللمسة الإنسانية في الإدارة، وهذا يعني أنه يجب على الإداري الناجح أن يتفهم طبيعة المرووسين، وينهج السلوك الذي يجعله يحظى بتقديرهم فهو يقول : ((إن الإدارة العلمية لا تملك العصا السحرية التي تحل مشكلات علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال بل ينبغي الاهتمام بالإنسان)) ، ولذا يجب الاهتمام بإنشاء إدارات شؤون الأفراد والأجور وطرق تحديدها .

ويشير (مطاوع وحسن ، ١٩٨٠) إليه على أنه اهتم بالخرائط والرسوم البيانية التي تهدف إلى الرقابة ووضع الجداول التي يستهدف منها معرفة الإنتاج وتكلفته .

ثالثاً : مدرسة العلاقات الاجتماعية : The Social Relations School

وتبتم هذه المدرسة بإدارة المشروعات الفردية وبتكوين المجتمع ككل وبتكوين المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية .

ومن أهم رواد هذه المدرسة العالم الألماني (Max Weber) الذي يعتبر أبو البيروقراطية والذي يصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر ذلك على الأداء والسلوك التنظيمي، كما أنه قصد بتعبير البيروقراطية (النموذج المثالي) للتنظيم الذي يقوم على أسس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي .

وقام (Silver,1983) بتحديد خصائص البيروقراطية على النحو التالي :

- ١ : هرمية المكاتب **Hierarchy of Offices** : ويعني أنه لكل وظيفة في النظام مكتب هو عبارة عن وظيفة محددة تتصل بها مجموعة من الحقوق والمسؤوليات .
- ٢ : التفاعل عبر القوانين والأنظمة **Rules and Regulations** إن التعامل داخل النظام يتم ضمن إجراءات محددة وواضحة مع أنماط سلوك معيارية لكل المشاركين في هذا النظام والتي هي القوانين والأنظمة التي يجب أن تكون مطبوعة في كتيبات ونشرات تتصف بالوضوح والعقلانية .
- ٣ : تخصصية المهام **Specialization of Tasks** وهي تعني أن يتخصص كل فرد من الأفراد العاملين بالنظام بمهمة محددة وواضحة .
- ٤ : الموضوعية واللاشخصية **Impersonality** وهو تطبيق القانون على الجميع مع استبعاد الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الشخصية أو المودة والاحترام .
- ٥ : توافر سجلات موثقة **Written Records** يجب أن يتم حفظ جميع معاملات النظام في ملفات وسجلات موثقة وذلك حتى يستفاد منها مستقبلاً .
- ٦ : الاستخدام المأجور **Paid Personnel** كل العاملين في النظام يجب أن يتقاضوا أجراً مقابل المهام التي يقومون بها لصالح النظام .
- ٧ : ضبط الموارد **Control of Resources** إن النظام وحده هو الذي يجب أن يتصرف بمصادره الخاصة ولا يحق لأحد أن يتصرف بهذه المصادر وكيفية استخدامها .

السلطة البيروقراطية : اشتمل النظام البيروقراطي على ثلاثة أنواع من السلطات في النظام الاجتماعي والسياسي وهي :

أولاً : السلطة الكاريزماتية : وهي تتضمن سيطرة اجتماعية من قبل القائد الاجتماعي السذي يتصف بخصائص فريدة تعمل على جذب التابعين، وتتجلى هذه السلطة بمجرد موت هذا القائد .

ثانياً : السلطة التقليدية : وتتضمن السلطة الكامنة في المركز والتي تم تناقلها عبر الأجيال من رؤساء القبائل والعشائر .

ثالثاً : السلطة القانونية أو الشرعية : وهي السيطرة المبنية على تشريعات حائزة على قبول سلطة المجتمع التشريعية وهي تملك تفويضاً وتكليفاً قانونياً وشرعياً وتتمتع بحقوق وواجبات تتطرق منها في تسيير أمور الإدارة .

ويمكن الإشارة هنا إلى ما ذكره (الشيخ سالم وزملائه ، ١٩٩٢) عن الأخطاء التي تنتج عند التطبيق للنظام البيروقراطي وهي .

- ١ : أن الوسائل تصبح غايات
- ٢ : الجمود وعدم المرونة والتمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات .
- ٣ : مقاومة التغيير من خلال التثبيت بالمراكز وعدم قبول إدخال التجديد عليها .
- ٤ : الروتين والذي يعني الالتزام بالتفصيلات الدقيقة .

نظريات الإدارة الحديثة

(أ) : نظرية النظم : Systems Theory

وفي هذا المجال أشار (Tojfel, 1972) أن أسلوب النظم في الإدارة يشير إلى تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات، وأن تفهم الكيفية التي تؤدي بها الأفراد وظائفهم في النظم الاجتماعية المختلفة بحيث تتطلب المزج بين الأفكار والمفاهيم عن الأفراد كمكونات نفسية وبين الأفكار والمفاهيم كمكونات اجتماعية عن المؤسسات كظاهرة اجتماعية .

(ب) : نظرية الاحتمال أو الموقف : Contingency or Situational Theory

وهنا يشير (Bobbit, 1974) إلى أن فهم بيئة النظم وطريقة عملها تمكن الإداري من أن يتوقع مترتبات بدائل عمله الإداري، وأن يختار بدائل العمل التي من شأنها أن تحرك النظام وتدفعه لتحقيق أهدافه .

وقد أشارا كل من (Kast & Rosenzweig, 1973) إلى أن النظرة الاحتمالية في هدفها العام تهدف إلى :

- ١ : اقتراح تصميمات نظمية وأعمال إدارية تتلائم ومواقف محددة .
- ٢ : كما أنها مفيدة في التطبيق في العديد من المهام الإدارية وخاصة تلك التي تنسم بتركيز المحتويات السلوكية .
- ٣ : تؤكد على تسليح الإداريين بمفاهيم تشخيصية وأدوات وتقنيات من شأنها أن تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف .
- ٤ : ترفض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة فلا توجد طريقة مثلى لإدارة النظم وتصميمها .
- ٥ : إن هذا الأسلوب يساعد الإداريين على تحقيق العقلانية والكفاية والنمو والفعالية في إدارة النظم والتعامل معها .

(ج) : نظرية (Z) أو النموذج الياباني : Theory Z Model

- قام (Ouchi, 1981) بطرح هذا النموذج على أساس أنه يؤكد على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم وتتمثل أهم أفكار هذا النموذج في الآتي :
- ١ : أن المؤسسة عبارة عن عائلة .
 - ٢ : أن العلاقة ما بين العامل والمؤسسة أبدية .
 - ٣ : أن الترقية تأتي على أساس الأقدمية .
 - ٤ : أنه يجب توفير كل التسهيلات والرفاه والضمان الاجتماعي للعاملين .
 - ٥ : أن الالتزام من قبل العاملين اتجاه المؤسسة يقوم على الثقة المتبادلة مع الإدارة .

وفي نهاية الحديث عن الإدارة فلا بد من التطرق إلى أنها وكما يشير (العلاق ، ١٩٩٨) دائماً ما تكون على مستويات ثلاث ضمن العملية الإدارية وهذه المستويات هي :

الإدارة العليا : والتي تأخذ النصيب الكبير من تنفيذ الوظائف الإدارية، بينما تكون الأعمال العادية لها نصيب قليل من وقتها .

والإدارة الوسطى : حيث أعمالها تتوسط ما بين الوظائف الإدارية والأعمال العادية للمؤسسة .

والإدارة الدنيا : حيث تكون أعمالها العادية أكثر من وظائفها الإدارية .

المديرون Directors

لقد كان الاهتمام منذ انقضاء ذلك الفرد الذي يتحمل المسؤولية الكاملة للجسم التنظيمي الذي يديره ويرأسه، بدءاً بالمؤسسات الاجتماعية وامتداداً للمؤسسات العسكرية والدينية والاقتصادية.

وقد أشار (العلاق ، ١٩٩٨) إلى ذلك على أنه الفرد الذي أطلق عليه مسميات كثيرة ومتعددة منها القائد والرئيس ورجل الإدارة والموجه والمشرف والزعيم والمسميات الدينية المختلفة مثل الرسول والبابا والنبى . . . الخ .

كما تم تعريف المدير من قبل (العلاق ، ١٩٩٨) بأنه الفرد الذي يُنجز العمل من خلاله بواسطة الآخرين من مروضيه، فهو الفرد الذي يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة .

وما ييمنا في هذا المجال هو الحديث عن هذا الفرد الذي تبلور مسمى مهنياً عبر المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية وأصبح يطلق عليه المدير .

وقد عرفه (بابكر ، ١٩٩٩) بأنه الشخص المسؤول الذي يعمل الفريق تحت إشرافه وسيطرته ويحدد مهامه والتوقعات المرجوة منه، ويكون بمثابة الأب الروحي للفريق .

كما تمت الإشارة إلى المدير من جانب (درويش وتكلا ، ١٩٧٧) على أنه الشخص الإداري الذي يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمرهم .

وقد أشار (كنعان ، ١٩٩٢) إلى تركيز العديد من الدارسين على الاعتبارات التي يجب أن يكون عليها المدير كقائد مجموعة بشرية ومعنوية، وأهمها الأسس النفسية من حيث عملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها العلاقات ما بين الأفراد، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، وأن درجة نجاحه أو فشله في قيادة

الجماعة تتحدد بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها .

ويشير (بينس ، ١٩٩٦) إلى أن القيادة الفعالة للإدارة تعني التنظيم والابتكار والتفويض .

أما (أبو جاموس ، ١٩٩٢) فقد ذكر أن المدير يشبه مدرب الفريق والذي يلاحظ ويراقب اللعبة، إلا أنه لا يتدخل مباشرة في عملية اللعب، فهو " كطنجرة الضغط " يعلم متى يسمح للبازار أن ينطلق ؟ ومتى يجب كبته .

كما أشار (العيسوي ، ١٩٩٩) ٢ إلى أن المدير بشخصيته يترك بصماته على جو المؤسسة التي يديرها، وتحدد نمط العلاقة التي تسود بين الأفراد العاملين معه .

العناصر اللازمة لوجود القيادة الإدارية :

- ١ : عملية التأثير التي يمارسها المدير على الموظفين .
- ٢ : نتائج عملية التأثير من توجيه الموظفين وتوحيد نشاطهم وجهودهم .
- ٣ : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

وان هذا يتحقق بفعالية ونجاح في حال ممارسة المدير لوظائفه والتي أوضحها (الهواري ، ١٩٨٥) بأنها :

- ١ : تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة .
- ٢ : توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرؤوسين، وتوصيل المعلومات من المرؤوسين إلى الرئيس .
- ٣ : خلق العلاقات الطيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم بعضاً من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل .
- ٤ : التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم .

سمات المدير الناجح :

يشير (أبو جاموس ، ١٩٩٢) إلى أن المدير الناجح عادة ما يتمتع بمجموعة من المهارات ومنها :

الأولى : المهارة الإنسانية : وهي قدرة المدير في التعامل مع المرؤوسين وذلك لتفجير انطاقات الكامنة فيهم وتسخيرها في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، فقدرة رجل الإدارة ليس في عمله وإنما في كيف يجعل الآخرون يعملون ما يرغب فيه، فقد تبين أن ٧٥% ممن اختصاص المدير يتعلق بإدارة الأشخاص .

الثانية : المهارة التكنولوجية : وتعتمد على معرفة المدير بالنواحي الفنية ليس فقط من النواحي الإدارية بل من النواحي المتعلقة بأنشطة المؤسسة .

الثالثة : المهارة الإدارية : وهي التي تقوم على التوازن بين الأفكار والمصالح المتضاربة والمتناقضة بين الجهات الداخلية والخارجية التي تتعامل مع الأسس للحفاظ على مصالحها والتعامل بعقل مع الأمور لما تقتضيه المصلحة العامة للمؤسسة .

كما قام (كنعان ، ١٩٩٢) ١ بالإشارة إلى دراسات مجموعة من الباحثين منهم (١) : (R. Stogdill) : الذي عمل من خلالها على تقييم أكثر من (١٥) دراسة ميدانية قام بها الباحثون ما بين الحربين العالميتين لمعرفة السمات الجيدة للقيادة الإدارية وتوصل إلى ما يلي :

- ١ : المقدرة Capacity والتمثلة بالذكاء والعدالة والأصالة والطلاقة .
- ٢ : مهارة الإنجاز Achievement وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .
- ٣ : تحمل المسؤولية Responsibility وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والطموح والرغبة في التفوق .

- ٤ : روح المشاركة Participation وتتطلب النشاط والمساهمة والتعاون .
- ٥ : المكانة الاجتماعية Status وتتطلب الشعبية والمركز المالي والمكانة الاجتماعية .
- ٦ : القدرة على تفهم الموقف Situation وهذا يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية حاجات العاملين والقدرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة .

(٢) : (C. Goode) : والذي يرى أن أهم السمات الضرورية في المدير القائد هي :

- ١ : معدل نكاه أكثر من العاملين .

- ٢ : الاطلاع والإلمام بأمور العمل وطبيعته .
- ٣ : القدرة على التعبير عن أفكاره .
- ٤ : النضوج العقلي والعاطفي .
- ٥ : الدافع الذاتي الذي يحفزه للقيام بالعمل .
- ٦ : المهارة الاجتماعية والإنسانية .
- ٧ : اعتماده على مهاراته الإدارية .

(٢) : (F . Taylor) : الذي توصل من خلال نتائج الدراسات التجريبية إلى أن أهم السمات الضرورية للمدير الناجح تتمثل في الآتي :

- ١ : القدرة العقلية .
- ٢ : الاهتمام بالعمل والإلمام بكل جوانبه وأنشطته .
- ٣ : القدرة على حفز العاملين على العمل من خلال الترغيب .
- ٤ : المهارة الاجتماعية في التعامل مع العاملين .
- ٥ : المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقرير والاختيار والتدريب والفصل في المنازعات .

(٤) : (Brown) : والتي بينت دراساته على أن صفات القيادي الإداري تشمل الآتي :

- ١: أن يكون الأكبر سناً في المؤسسة .
- ٢: وصحته جيدة جداً
- ٣: والأقدر على التحمل والمثابرة
- ٤: والأقدر على التكيف وتحمل المسؤولية
- ٥: والأقوى ثقةً بالنفس والتحكم عند الانفعال

فيما قام (Tayagi, 1972) : بتقسيم السمات المطلوبة للإداري إلى مجموعة من الأقسام :

- أ : السمات الشخصية **Personal** وتتمثل في الصحة الجيدة ، وروح الصداقة ، والتعامل الجيد ، والذكاء الحاد ، والفهم العميق للأشياء ، والأمانة والاستقامة والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة .
- ب : السمات النظامية **Institutional** ، وتتمثل في القدرة على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح ، وتفويضه لبعض سلطاته مع الإدراك للحدود التي يجب التفويض فيها ، وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة .

ج : السمات السياسية Political ، وتتمثل في القدرة على الاستجابة للروح السياسية العامة، وإدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب لتحقيقها سواء السياسية منها أو الاقتصادية.

أما (Dale,1965) : فقد قام بجمع السمات الإدارية من (٨) شركات عندما تم اختيار المديرين فيها، حيث تبين أن سمات القيادي الإداري هي :

- ١ : الدقة في العمل .
- ٢ : القدرة على التفويض .
- ٣ : القدرة التحليلية .
- ٤ : القدرة على التصرف .
- ٥ : الصحة الجيدة والذكاء .
- ٦ : بعد النظر .
- ٧ : الاستقرار العاطفي .
- ٨ : الاستعداد للتعاون والتعلم والإشراف .

وهذا يعني أنه لا بد من توفر الصفات التالية والتي يجب أن تكون عند المدير حتى يقوم بواجبه الإداري بنجاح وهي :

- ١ : المعرفة الواسعة بالمؤسسة التي يعمل بها تنظيمياً ، وأهدافها وأنشطتها وخصائصها .
- ٢ : الإلمام بالأساليب المعمول بها في العملية الإدارية .
- ٣ : الإدراك لأهمية العلاقات الإنسانية وأساليبها .
- ٤ : التفهم للتفاعلات الاجتماعية التي تجري داخل المجتمع .
- ٥ : القدرة على الاستجابة للروح السياسية العامة .

وفي هذا الشأن أشار (العيسوي ، ١٩٩٩) ٢ إلى العناصر الثلاثة التي لا بد من توفرها في عمل المدير وهي :

- ١ : طبيعة العمل وظروفه .
- ٢ : العاملين .
- ٣ : الجو الاجتماعي المحيط بالعمل .

الواجبات العامة للمدير :

يشير (بابر ، ١٩٩٩) إلى المدير كمشرف على مجموعة العمل والذي يجب عليه القيام بمجموعة من الواجبات الإشرافية منها :

١ : إعطاء التوجيهات العامة اللازمة لأداء العمل وأن تكون واضحة وبطريقة مقبولة وقابلة للتنفيذ .

٢ : المراقبة والإشراف على الموظفين .

٣ : تدريب العاملين أثناء العمل - التدريب الوظيفي - وهو تصحيح سلوك العامل المسئني في حالة الخطأ .

٤ : إيجاد علاقة إنسانية ما بين الموظفين أنفسهم وهذا يأتي بشكل متواز مع عملية الإشراف على العمل .

٥ : التخطيط للعمل .

٦ : توزيع العمل على العاملين كل حسب قدرته وتخصصه مع التوضيح لماذا هو في هذا الموقع .

٧ : التنسيق مع الأقسام الأخرى .

٨ : التأكد من إنجاز العمل في الوقت المحدد .

٩ : التأكد من جودة الأداء على المستوى الكمي والكيفي .

١٠ : العمل على ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل .

١١ : تفويض بعض المسؤوليات الإدارية للموظفين .

١٢ : حل المشكلات ما بين العاملين ومتابعتها .

١٣ : العناية بالعاملين من حيث الترقيات والإجازات . . . الخ .

١٤ : حفظ النظام أثناء العمل حسب الضوابط السلوكية .

١٥ : العمل على تقويم أداء العاملين .

ويشير (Fayol) إلى التوجيهات التي يتم من خلالها ترشيد سلوك المدير في المؤسسة

وهي :

١ : التأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وأنها ستنفذ بدقة .

٢ : مراعاة وجود تناسب بين إمكانيات التنظيم المادية والبشرية والأهداف المطلوب تحقيقها .

٣ : إقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه بكفاءة وحزم .

٤ : التوفيق ما بين أنشطة المرؤوسين وتنسيق جهودهم .

- ٥ : اتخاذ القرارات الواضحة والمختصرة .
- ٦ : تنظيم العمل وتنسيقه بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب .
- ٧ : تحديد الاختصاصات لكل موظف .
- ٨ : تشجيع الرغبة لدى الموظفين للمبادأة وتحمل المسؤولية .
- ٩ : التأكد من أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة .
- ١٠ : الرقابة الشاملة لضمان سلامة تنفيذ الخطة .
- ١١ : المحافظة على النظام والأمن في المؤسسة .
- ١٢ : منح المكافآت العادلة والمناسبة للموظفين تقديراً لما يقدمونه من أداء جيد ، وإيقاع العقوبات عليهم عند إهمالهم أو ارتكابهم للأخطاء .
- ١٣ : أن يقلل من الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي (الابتعاد عن التعقيدات البيروقراطية) .

أنماط وأساليب القيادة في الإدارة : Styles of Leadership of Management

- قبل الخوض في الأساليب المتعارف عليها للقيادة الإدارية لا بد من الإشارة إلى ما أورده (الكلادة ، ١٩٩٧) حول ما يعرف بسلسلة السلوك Range of Behavior والتي توضح مدى السلوك الذي يمكن توفره في القائد وهي :
- ١ : القائد الذي يصنع القرار ويعلمه ، فهو هنا يعرف المشكلة ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه .
 - ٢ : القائد الذي يبيع قراره ، فهو يعرف ويحدد طبيعة المشكلة ويضع الحلول والحلول البديلة ويختار واحدة منها ويبلغ قراره للمرؤوسين لتنفيذه .
 - ٣ : القائد يقدم أفكاره ويدعو للأسئلة ، يضع القرار ويبحث عن تقبل المرؤوسين لأفكاره هو يعطيهم الفرصة ليحصلوا على تفسير كامل لطريقة تفكيره واهتماماته .
 - ٤ : القائد يقدم قراراً غير نهائي يخضع للتغيير ، فهو يسمح للمرؤوسين في التأثير على اتجاه القرار ونوعيته ، إلا أنه هو الذي يعرف المشكلة ويشخصها وتبقى الأمور بيده لحين اجتماعه مع من حوله من المرؤوسين المتفهمين لطبيعة العمل الإداري .
 - ٥ : القائد يعرض المشكلة ويحصل على مناقشات وبعدها يصنع قراره .
 - ٦ : القائد يأتي بحل من قبل المرؤوسين الذين أعطوا الفرصة لاقتراح الحلول المناسبة ، ودوره الأول هنا هو تعريف المشكلة مع تبادل الأفكار والمقترحات بشأنها .

٧ : القائد يعرف المشكلة ويحددها ويطلب من الجماعة صنع القرار، فهو يعرف المشكلة ويضع الحدود التي يجب أن يقع القرار بينها ثم يطلب من الجماعة وضع القرار المناسب، وهذا يعني أنه يعتبر نفسه عضواً في جماعة يسود فيها روح الفريق الواحد.

٨ : القائد يسمح للجماعة بعمل القرار ضمن حدود عرفت سلفاً، فالقائد هنا يقدم درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين والجماعة هي التي تبحث عن المشكلات التي تواجهها وتعرفها وتقوم بتخصيصها وتطوير الإجراءات لحلها ثم وضع الحلول واختيار المناسب منها.

وقد أشار (انصباح ، ١٩٩٧) إلى أن القيادة الإدارية تأتي على الأساليب التالية:
أولاً : القيادة الأتوقراطية Autocratic Leadership : وهي القيادة التي تشعر المرؤوسين بالحرص والاهتمام على سماع رأيهم لكن بالنهاية تفرض عليهم ما تريد .

وفي هذا الشأن، أشار (Flippo , 1970) إلى أن شدة السلوك في هذه القيادة يتدرج في ثلاثة أساليب:

(أ) : القيادة الأتوقراطية التسلطية : وتتمثل سلوكها الإداري في الآتي :

١ : عدم إشراك المرؤوسين في مباشرة المهام الخاصة به أو في صنع أو اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات الإدارية .

٢ : عدم الثقة بالمرؤوسين ، فهو لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام ، وهذا ما ثبت في العديد من دراسات الباحثين على أن هذا القائد الإداري قاسياً وصارماً في تعامله مع المرؤوسين .

٣ : يتميز سلوكه في العمل في أنه لا يستطيع المحافظة على النظام بين المرؤوسين، وخاصة أنه دائم التردد في اتخاذ القرارات أو الرجوع عنها أحياناً بعد اتخاذها .

٤ : وخلال إنجاز العمل، يركز كثيراً على أهمية إنجاز أكبر قدر من الكمية والمحافظة على نفسه ومركزه، وأن مثل هؤلاء القادة الإداريين يركزون جل اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون الاهتمام بوضع المرؤوسين وحاجاتهم .

٥ : وخلال استخدامه لسلطته فهو يفهمها على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل، ويهدد بها بالفصل أو النقل، أو الخصم من الراتب... الخ .

وبينت نتائج دراسات (Reddin , 1970) أن المدير الأتوقراطي المستبد يبدوا إنتقادياً ويهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم

بالتعاقب لكي يعملوا، كما أن اتصالاته دائماً تكون من أسفل فقط أي اتصالات هابطة، ولا يشعر بمعنى التحفيز وأن التهديدات فقط هي المحفز للعمل.

(ب) : القيادة الأتوقراطية الخيرة : وتتمثل سلوكها في الآتي :

- ١ : يتعامل مع المرؤوسين بالإقناع، وإذا ما أحس أن ذلك لا يجدي فإنه يرتد سريعاً إلى الأسلوب المتسلط، وعن ذلك يقول (Reddin,1970) أن مثل هذا الطراز في الإدارة هو الذي كان يسود في المؤسسات العامة.
- ٢ : يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة، فإنهم يروجون أولاً لقبول المرؤوسين لقرارات المدير قبل اتخاذها (إقناع المرؤوسين بقبولهم لقرار المدير) .
- ٣ : يتم النظر لأسلوبه من قبل المرؤوسين على أنه نوع من المناورة رغم أنه يبدو ظاهرياً بالأسلوب الخير والعدل وذلك لأن اتجاهاته وميوله تبدو لهم عملياً استبدادية.

(ج) : القيادة الأتوقراطية اللبقة أو المناورة : وتتمثل سلوكها الإداري في الآتي :

حيث يعمل على خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنه يشركهم في صنع القرارات وفي أداء الميقات الإدارية الخاصة به دون أن يشركهم فعلاً، ومع كل ذلك يحتفظ القائد لنفسه بسلطة تحديد المشكلة واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في الاعتبار آراء المرؤوسين أو ردود فعلهم .

ثانياً : القيادة الديمقراطية Democratic Leadership ويتمثل أسلوبها الإداري في الاعتماد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وكذلك الاستئناس بآراء المرؤوسين حيث القضايا المختلفة ويتم في ظلها إشراكهم في صياغة القرارات وفي القضايا التي تهمهم .

ويشير (كنعان ، ١٩٩٢) ١ إلى طبيعة العلاقات الإنسانية ما بين القائد الإداري والمرؤوسين إلى أنها تدور حول الأفكار الأساسية التالية والتي تؤدي إلى نتائج فعالة في العمل :

- ١ : يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يحصل لدى الموظف ما يعرف بالانضباط الذاتي Self-dicipline .
- ٢ : يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المؤسسة .

٣ : يجب أن يتفهم القائد مشاعر المرؤوسين، وفي هذا فلا بد من أن يدرك القائد كيف تبدو تصرفاته أولاً على الموظفين من خلال إدراكه لسلوكه نحوهم وتقييمه لتصرفاته باستمرار.

وقد تبين من نتائج دراسات (Newman & Summer , 1965) أن أعمال القادة الإداريين وتصرفاتهم تنطوي على المعاني والتفسيرات العديدة للموظفين، وأن جزءاً من هذه الأعمال توجه في كثير من الأحيان سلوك الموظفين أكثر من الخطط المرسومة أو تعليمات العمل المكتوبة. كما أنه لا بد من أن يقوم القائد الإداري بتقييم وجهة نظر المرؤوسين والتي تعني مقترته على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها، وذلك بأن يضع نفسه في نفس الموضع للمرؤوسين ويبدأ بالتساؤل عن مشاعر الموظف والقائد والمشكلات التي تفتقه... الخ.

وحسب نتائج هذه الدراسات، فقد ثبت عملياً أنه لا يمكن للقائد أن يرشد مرؤوسيه ويشير فيهم الرغبة في العمل إذا لم تكن لديه نفسه القدرة على الإحساس مسبقاً برود فعلهم نحو موقف أو حالة معينة، أي أنه يتفهم وجهة نظرهم، بمعنى آخر أن يستشعر مشكلاتهم ومطالبهم.

٤ : يجب معاملة الموظفين معاملة تحفظ لهم كرامتهم الإنسانية والاهتمام بالمحافظة على حقوقهم.

٥ : يجب الاهتمام بإشباع حاجات الموظفين الأساسية وهي :

• الحاجات الاقتصادية **Economic Needs** وتتمثل في التحفيز عن طريق الأجور، وهي تبرز من خلال قائمة الشروط التي يمكن أن يسترشد بها القائد الإداري حتى يضمن نجاح عمله وهي :

١ : مناقشة نظام الأجور مع المرؤوسين قبل وضعه.

٢ : أن يكون نظام الأجور بسيطاً حتى يضمن أن يفهمه جميع المرؤوسين.

٣ : وضع معايير لأداء العمل على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في هذا الأداء.

٤ : وضع نظام يضمن حقوق الموظف ضد أي تغيير قد يطرأ على المعايير المطبقة على العمل ومدى رضا الموظفين.

٥ : أن يتم حصر مدى التقدم في معدلات الإنتاج وفاعلية العمل ومدى رضا الموظفين.

٦ : أن يتم توفير المناخ الديمقراطي في نطاق العمل.

٧ : أن يكون النظام شاملاً لكل الوظائف في المؤسسة.

وهناك التحفيز عن طريق المكافآت التشجيعية المادية والتي يجب أن يراعي الإداري تناسبها مع مستوى الموظف ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين .

• الحاجات النفسية Psychological Needs وتتمثل في الحاجات الأساسية للموظف وهي :

١ : الحاجة إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة في عمله (Safety and Security Needs)
فالموظف مهما كانت مهنته يريد دائماً أن يشعر بأنه مستقر في عمله وأن وظيفته لها صفة الدوام حيث أن انموظف غير الآمن لا يمكن أن يؤدي مهام وظيفته بالشكل المرضي .

٢ : الحاجة إلى الاحترام والتقدير الذاتي Self-esteem .

٣ : الحاجة إلى الإحساس بالمحبة Need for Affect .

٤ : الحاجة إلى تحقيق الذات Self-Realization وتعني أن القيادة تكلف الموظف بالعمل الذي يشعر فيه بكيانه ويشبع حاجته إلى تحقيق ذاته .

٥ : الحاجة إلى الاستقلال والحرية في العمل Need for Freedom and Independence .

• الحاجات الاجتماعية Social Needs وتتمثل في :

١ : الحاجة إلى الإحساس بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه ، ويرتبط بها الإحساس بأنه مقبول اجتماعياً Social Approval من الأعضاء العاملين معه

٢ : الحاجة إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل Self-assertion إلى أن القائد الإداري ولإنجاح العمل يجب أن يعمل على إتاحة الفرصة أمام العاملين للعمل في المهنة التي يرغبون بها، وكذلك الابتكار والتقدم في مجال هذه المهنة مع إشعارهم بأهميتها وأهمية الدور الذي يساهمون به من خلالها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

٣ : الحاجة إلى تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل،
(condition of Communion) والذي يعني أن الموظف بحاجة لتكوين صلات حميمة مع بعض زملائه الذين يمكن أن يبوح لهم بأفكاره وأسراره وينفك عن مشاعره المكبوتة أمامهم ويطلعهم على مشاكله .

ثالثاً : قيادة عدم التدخل Free – Rein Leadership حيث يستخدم هذا الأسلوب في أوساط المتفنيين والخبراء وأصحاب التخصصات الفنية العالية .

وفي هذا يشير (كنعان ، ١٩٩٢) ١ إلى أهم الخصائص التي ظهرت لهذه القيادة وذلك من خلال الدراسات التطبيقية وهي :

- ١ : أن المرؤوسين يعطون قدراً كبيراً من الحرية لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وهذا يعني أن دور القيادة الإدارية هنا أصبح سلبي، وقد وصل إلى درجة متدنية من الإسهام في الأنشطة العملية، في حين يبلغ دور الفرد العامل أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله .
- ٢ : يميل القائد الإداري إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

كما أشار (Owens , 1973) إلى أن القائد الإداري في هذه القيادة يتبع سياسة انبساط المفتوح في الاتصالات وذلك لقناعته بأن ذلك مجدي على صعيد العمل الإداري، وهذا يعني أنه يعطي المرؤوسين التوجيهات والتعليمات العامة بشأن المشاكل التي تواجههم .

رابعاً : القيادة الدكتاتورية **Dectatorship** : وهي التي تركز السلطة بيد القائد وحده والذي عادة ما يستعمل أسلوب التهديد والتخويف إن لم يستجيب له المرؤوسين .

القوى التي تؤثر في فاعلية المديرين :

وفي هذا الصدد يشير (الكلالدة ، ١٩٩٧) إلى المدير على اعتبار أنه قائد لمجموعة عمل وأن هناك قوى عديدة تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي في حال دراستها تساعد بصورة مباشرة في تحديد العوائق والمشكلات التي يمكن أن تصادفه ليقرر بالتالي الكيفية التي يتغلب بها على هذه العوائق والمشكلات، ومن هذه القوى :

أولاً : القوى الكامنة في القائد نفسه **Forces in Leader** وهي معرفته لشخصيته ولمواطن القوة والضعف فيها وطريقة تفكيره والثقافة التي يتمتع بها وقدراته العقلية والجسمية ونسبة ذكائه ودرجة صبره ومدى تحمله وخبرته المتخصصة وغير المتخصصة، وجميعها تتمثل فيما يلي :

- ١ : نظام القيم عنده، ويضم قوة الشعور عنده نحو المرؤوسين في مشاركتهم في وضع الحلول، وما هو تأثير مبادئه ومعتقداته الشخصية على سلوكه العام .

٢ : ثقته بالمرؤوسين حيث عادة ما تكون ثقة القائد بنفسه وبقدراته أكثر من ثقته بالمرؤوسين، فهو كلما توسعت هذه الثقة بهم زادت رغبته في أن يسمح لهم بالاشتراك في وضع الحلول للمشكلات العالقة وفي الأخذ برأيهم .

٣ : الأهواء والنزعات القيادية عند القائد، وهنا فإن القادة الإداريين نوعان هما : نوع يقوم بوظائفه من حل للمشكلات وإصدار الأوامر بشكل مريح وطبيعي بعيداً عن التوتر وهم الذي يطلق عليهم بالقادة الإداريين Directive Leaders، ونوع يرتاح للعمل بطريقة الفريق حيث يشاركه في الوظائف واتخاذ القرارات .

٤ : الشعور بالأمان، حيث تعتبر السيطرة من جانب القائد على عملية اتخاذ القرار أمراً يساعده في معرفة النتائج المستقبلية لهذه القرارات والسيطرة عليها وهذا ما يؤثر بصورة مباشرة على الراحة النفسية للقائد ويزيد من إحساسه نحو الآخرين .

ثانياً : القوى الكامنة في المرؤوسين Forces in the Subordinates فالقائد يجب أن يعرف خصائص الجماعة التي يعمل معها قبل أن يقرر كيف يقودها، من حيث تماسكها وبنائها القيمي والأخلاقي والمعرفي ومدى إيمانها بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وأن معرفة كل ذلك يساعده حتماً في تسهيل مهمته القيادية في السيرة والتوجيه وإطاعة التعليمات، ويعتبر هذا معياراً في نجاح أو فشل القائد في عمله الإداري .

ثالثاً : القوى الكامنة في الموقف Forces in the Situation ، بمعنى أن القرار المناسب يجب أن يتفق مع الموقف ويجب أن يسبقه فهم تفصيلي وشامل للموقف العام السائد ويتمثل ذلك واضحاً في الأمور التالية :

١ : نوع التنظيم ، فالتنظيم له مجموعة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد الذين يعملون فيه، فمنها على سبيل المثال تحتاج للقائد الديناميكي والذي يسمح بتفويض السلطة، ومنها ما يؤكد على شخصية القائد وقدرته وفعاليته ومهارته .

ولا بد للمرؤوسين من أن يتأثروا بهذه التنظيمات ومتغيراتها مثل التوزيع الجغرافي لوحدات العمل ودرجة الأمن والشعور بالطمأنينة، وكل ما يتصل بمستقبلهم داخل التنظيم وأثر ذلك في كيفية صنع القرار والتعامل معه .

٢ : فعالية الجماعة ، فالقائد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار فعالية الجماعة التي يعمل معها قبل أن يقرر ما إذا كان بالإمكان تحويل بعض السلطات لهذه الجماعة، لاعتبار أن الجماعة التي لديها الخبرات والمصالح المتشابهة وذات مستويات ثقافية واجتماعية قريبة سوف تكون طريقة عملها أسهل وأسرع لأن طريقة الاتصال فيما بينهم تكون أيسر وأقل تعقيداً، كما أن من أهم

فعالية الجماعة التي يجب التركيز عليها هي درجة ثقة أعضائها بقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في حياتهم سواء العملية أو الخاصة .

٣ : المشكلة نفسها ، إن طبيعة المشكلة تقرر درجة الصلاحية التي يتم تحويلها للمرؤوسين من درجة تعقدها أو سهولتها ومدى علاقتها بتحقيق الأهداف، ومن حيث كونها مشكلة عامة أو خاصة .

الأمر التي يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار كي ينجح في عمله :

يشير (بابكر ، ١٩٩٩) إلى العشرات من النقاط التي يأخذ بها المدير والتي يتبين من خلالها التقدير الذاتي له على اعتبار أنه يقوم بعمله الإداري بنجاح نورد هنا بعضاً منها :

- ١ : سلوكه مع المرؤوسين يبعث على الاحترام لا الخوف .
- ٢ : لا يصدر أي أمر إلا بعد أن يأخذ بعين الاعتبار مشاعر المرؤوسين .
- ٣ : يضبط أعصابه حتى إذا فقد المرؤوس أعصابه .
- ٤ : يشجع المرؤوسين على الاشتراك في اتخاذ القرارات ويرحب بمقترحاتهم .
- ٥ : يعامل جميع المرؤوسين على قدم المساواة بدون محسوبية .
- ٦ : يهتم بشرح أهمية العمل الذي يقوم به كل مرؤوس .
- ٧ : لا يستهزأ بأحد من المرؤوسين ولا يستهتر بهم .
- ٨ : يبحث عن السبب الحقيقي أولاً لكل مشكلة قبل أن يصدر أحكامه .
- ٩ : لا يستعمل الألفاظ النابية أو المنفرة مع المرؤوسين .
- ١٠ : عادل في تقسيم العمل وتوزيعه .

نظريات القيادة الإدارية :

يشير (كنعان ، ١٩٩٢) إلى أن هناك العديد من الدراسات والنظريات التي اهتمت بكفاءات المديرين ومؤهلاتهم وسماتهم الشخصية التي تمكنهم من قيادتهم وإدارتهم للمؤسسات بشكل ناجح ومؤثر ومن أهم هذه النظريات :

أولاً : نظرية السمات :

والتي حددت السمات الضرورية للفرد لكي يكون قيادياً ناجحاً من خلال ما يلي :

- ١ : المقدرة والذكاء واليقظة .
- ٢ : الإنجاز والثقافة الواسعة .
- ٣ : تحمل المسؤولية والثقة بالنفس .

- ٤ : المكانة الاجتماعية والمركز المالي .
- ٥ : القدرة على تفهم الموقف ومهارة ذهنية وقدرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يرأسها .
- ٦ : الذكاء المرتفع والإلمام الواسع بالعمل .
- ٧ : القدرة بالتعبير عن الأفكار والنضوج العقلي والعاطفي .
- ٨ : الدافع الذاتي للعمل .
- ٩ : الميالة الاجتماعية والإنسانية .

وقد قام العديد من كتاب الإدارة بتصنيف هذه السمات والمهارات إلى ما يلي :

- (أ) : **المهارة الذاتية : Individualistic skills** وتعني القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ، وهي تنفرع إلى الآتي :
- ١ : **المهارات الجسدية : Physical traits** وهي القوة البدنية والخلو من الأمراض .
 - ٢ : **القدرات العقلية : Mental abilities** وهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات والقدرات الأساسية مثل قدرة الذكاء .
 - ٣ : **المبادأة والابتكار : Initiation** وهي الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح والعمل، وهذا ما يعني أن ذلك يمكن القائد الإداري من الكشف عن عزائم الموظفين باعتبارها القوة المحركة للعمل .
 - ٤ : **ضبط النفس : Self_ Control** وتعني ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، بمعنى أن يكون القائد الإداري قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين .

(ب) : **المهارة الفنية : Technical skills** وتعني المعرفة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدامها بشكل جيد في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الدراسة أو الخبرة العملية أو التدريب ، وتنفرع هذه المعرفة إلى ما يلي :

- ١ : **القدرة على تحمل المسؤولية : Ability to assume responsibility** وهي تعني شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملزماً بتحقيقه، بمعنى أنه لا بد للقائد الإداري أن تكون لديه الثقة في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، ورغبته في أداء وظيفته، وتحمله مسؤولية القرارات التي يتخذها .

٢ : الفهم العميق والشامل للأمور : Thoroughness وتعني أن يكون الإداري ملماً بالمعارف الإنسانية لأن دورهُ يتطلب أن تكون لديه المعرفة الشاملة بما حوله وأن يكون غنياً بثقافته ولهُ جزئية في العديد من المعارف والعلوم .

٣ : الحزم : Decisiveness ويعني أن يكون القائد الإداري حازماً وأوامرهُ قاطعة مع مهارة التوفيق ما بين الحزم من ناحية وما بين مراعاة شعور المرؤوسين من ناحية أخرى، ولهذا لا بد لهذا القائد من أن تكون لديه القدرة على التقدير والتمييز والاختيار من بين عدة بدائل، والاختيار يكون بقدرة وحكمة، حسب قول (تاينور) ((إن الحكم الصائب على الأمور يعني قدرة القائد على تحديد الأهمية بالنسبة للأشياء وعلى الاختيار بين المسائل وعلى القيام حتى بالأعمال الصعبة والروتينية، وهذه القدرة يمكن تمييزها بالخبرة والممارسة .

٤ : الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: فكلما كان مقتنعاً وموثقاً بأهداف المؤسسة كلما ساعده ذلك على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .

(ج) : المهارة الإنسانية : Human skills ويقصد بها : قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وذلك من خلال الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

ويعتبر اكتساب هذه المهارة أكثر صعوبة من اكتساب المهارة الفنية وذلك لأنها تتعامل مع أفراد وليس مع أشياء .

وقد تبين من خلال دراسة (لجمعية الإدارة الأمريكية) على (١٠٠) من مديري مؤسسات أمريكية أن كفاءة القائد الإداري في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم هي أهم سمة للقائد الإداري الجيد .

(د) : المهارة الذهنية : Conceptual skills ويقصد بها قدرة القائد الإداري على رؤية المؤسسة التي يقودها ، وفهمه للترابط بين أجزائها، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقاتها ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره ومنها القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات وبالتالي على الدور القيادي للقائد .

وهذه المهارة ينبثق عنها مهارتان أساسيتان هما :

(١) : المهارة السياسية :

وقد أشار إليها كل من (درويش وتكلا . ١٩٧٧) على أنها قدرة القائد على النظر للمؤسسة الذي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، والمهارة في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المؤسسة وسياساتها وأهداف النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط المؤسسة .

(٢) : المهارة الإدارية :

ويقصد بها قدرة القائد الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم .
ومن المؤشرات على أن القائد الإداري يتمتع بمثل هذه المهارة :

- ١ : كفاءته على التخطيط .
 - ٢ : توزيعه للعمل داخل المؤسسة توزيعاً منصفاً وعادلاً .
 - ٣ : وضعه لمعدلات الأداء بطريقة موضوعية وعادلة .
 - ٤ : الاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة .
 - ٥ : كفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه .
 - ٦ : إبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتدريبهم .
- ومن متطلبات توفر هذه المهارة الإدارية لدى القائد الإداري :

(أ) : القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية وذلك بتبسيط الإجراءات والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخفيف من حدة المركزية ومقاومة مظاهر الجمود وكسب ود الموظفين وإثارة حماسهم لمشاركتهم في متابعته وحله للمشكلات الإدارية التي تواجهه .

(ب) : خبرته السابقة في مجال وظيفته التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام من مرؤوسيه .

ثانياً : نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي) :

يشير (Jennings , 1972) إلى أن أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمداً من الموقف الباحثة المعروفة (M . Follet) وذلك من خلال القانون الذي أطلقت عليه

(قانون الموقف) The Law of Situation ، والذي يعني قدرة القائد الإداري على إظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة ، وأن القيادة دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه .

ويقوم مفهوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري Administration Situation ، بمعنى عدم إنكار الدور الميم للسمات الشخصية في تحديد الخصائص القيادية ، ولكن نظراً لاعتبارات الزمان والمكان فإنه لا بد من وضع الموقف الإداري في المقام الأول باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه السمات، والتي تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف .

كما أشار (الهواري ، ١٩٧٩) إلى نمط القيادة Leadership Pattern or Style على أنه عبارة عن سلوك القائد المتكرر الذي يظهره في مواقف معينة، ويقصد بذلك ملائمة النمط القيادي للموقف Situation Favorableness .

كما أشار (Fiedler , 1967) أنه ملائمة سمات القائد للموقف، أي درجة قدرة القائد على تحديد عناصر الموقف أو بعضياً أو التكيف مع الموقف، ويكون القائد فعال أو غير فعال بحسب قدرته على التكيف مع هذه العناصر .

ولا بد هنا من الإشارة إلى ما أشار إليه (بينيس ، ١٩٩٦) من أن عمل المدير اليوم هو في غاية الصعوبة والبساطة في آن واحد ، فعليه أن يوظف أفضل من يجد من الأشخاص وأن يحفزهم على القيام بالعمل، وأن يسمح لهم بإنجازه بطريقتهم الخاصة، ومن المهم القول أن هذا هو بالضبط وصف المدير في هذا العصر الذي ندخله، عصر إعادة البناء .

ثالثاً : المشكلات الإدارية : Management problems

نتيجة للنشاط الإداري المتفاعل وعلى جميع الأصعدة الإنتاجية والخدماتية في المؤسسات العامة الحكومية والخاصة، فإنه في العادة يظهر ما يعيق هذا النشاط ويمنع تقدمه، وهو ما يطلق عليه علمياً بالمشكلات الإدارية التي تكون بأنماط وأشكال متعددة ومختلفة .

ولكن ما المقصود بالمشكلة ؟ : The problem

تقد قام كل من (Michael & Jones , 1973) بتعريف المشكلة على أنها الصعوبة في تحقيق الهدف بالصورة المألوفة والمتعارف عليها، ولهذا نظر إليها علمياً على أنها انحراف deviation عن الهدف المحدد مسبقاً، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

وسائل التعرف على المشكلات الإدارية :
توجد في مجال العمل الإداري المعوقات والمشكلات والصعوبات الإدارية، ولكن يستطيع مديرو الدوائر والمؤسسات ومن خلال بعض العوامل المساعدة أن يتعرفوا على هذه المشكلات والسيطرة عليها والحد من أثارها السلبية .

وقد أشار (كنعان ، ١٩٩٢) ٢ إلى البعض منها :

- ١ : توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة .
- ٢ : بذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة .
- ٣ : استخدام الألفاظ المناسبة لتعريف المشكلة وتحديدتها والتي تعبر عن حقيقة معناها .

كما أشار كلاً من (Miller & Star, 1971) أنهما قد توصلا من خلال الدراسات الإدارية التي قاما بها ، إلى بعض الوسائل الأخرى التي تساعد المديرين على التعرف على المشكلات الإدارية ومنها :

- ١ : أن تبرز المشكلة أمام المدير وتواجهه مباشرة .
- ٢ : أن يتلمس المدير المشكلة من خلال استقراء الحقائق ودراسة التقارير التي ترفع إليه .
- ٣ : التعرف على المشكلة واكتشافها من جانب أحد العاملين في الدائرة أو من قبل جهة من خارج الدائرة .
- ٤ : وقد يبادر المدير نفسه إلى تحري المشكلة وتربحها .

وللتعرف على المشكلة الإدارية بصورة وافية ودقيقة أشار (كنعان ، ١٩٩٢) ٢ على أنه لابد من حصول المدير على العديد من أنواع البيانات والمعلومات والتي تساعده في تبيان حقيقة المشكلة وأبعادها وهي :

- ١ : البيانات والمعلومات الأولية والثانوية : والتي يتم الحصول عليها من مصادرها الأولية مثل المشاهدات والزيارات الميدانية... الخ .
- ٢ : البيانات والمعلومات الكمية والنوعية : والتي تتميز بدقتها لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة، والتقييمات والتقديرات والأحكام غير المحددة بأرقام .
- ٣ : الآراء والحقائق : وتتمثل في الآراء التي يقدمها الخبراء والمستشارون وتتضمن اقتراحات وتوصيات واستشارات تقدم للمدير والتي تساهم إلى حد بعيد في تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكلة الإدارية وربطها ببعضها البعض .

ومن الصور التي تظهر فيها المشكلات الإدارية كما يقدم (Barnard, 1964) ما يأتي :

- ١ : طلب عاجل من المدير بالنظر في مشكلة معينة .
- ٢ : حالات أو مشكلات مرفوعة من المرؤوسين لرؤسائهم .
- ٣ : حالات أو مشكلات مرفوعة من جانب رؤساء الأقسام .

أنواع المشكلات الإدارية :

قام العديد من المهتمين بمناقشة أنواع المشكلات الإدارية ، ولكن رأى (كنعان ، ١٩٩٢) ٢ على أنها تتمثل بالآتي :

أولاً : المشكلات التقليدية : وهي التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وفي نشاط المؤسسة ككل .

ثانياً : المشكلات ذات الصبغة الحيوية : وهي التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها .

ثالثاً : المشكلات المتعلقة بأمور طارئة : وهي تعود إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعية ، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها .

وبناءً على هذا نورد تحليلاً للمشكلة الإدارية حسب ما أشار إليه المعنيون في علم الإدارة من علماء وكتاب ومدارس فكرية

وعلى سبيل المثال فقد أشار (الجوهري وأبو الغار ، ١٩٩٨) إلى أن اتخاذ القرار الإداري من جانب المدير يتأثر بالعديد من العوامل التي يكون لبعضها آثار سلبية على

هيئة مشكلة إدارية ومنها أهداف المؤسسة العامة، والثقافة السائدة في المجتمع، والعوامل السلوكية المرتبطة بالبيئة النفسية والبواعث النفسية للمدير .

أما (المؤمن ، ١٩٩٧ وآخرون) فقد أشار إلى الفساد الإداري على أنه من صور المشكلات الإدارية ، والذي عرفه على أنه " النشاطات التي تتم داخل جهاز حكومي والتي تؤدي فعلاً إلى حرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أو مستمرة أم لا ، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم" .

وفي هذا الشأن يرى (المؤمن ، ١٩٩٧ وآخرون) أن أسباب الفساد الإداري يعود للأسباب التالية :

أولاً : البيئة الاجتماعية : وذلك من خلال النظام الاجتماعي وعلاقاته الاجتماعية والعوامل البيئية والحضارية والثقافية والعادات والتقاليد الموروثة، والتي جميعها أو منفصلة تؤثر في انحراف الجواز الإداري عن قواعد وأصول العمل ، وبالتالي يكون التأثير على تفكير أفراد الجهاز الحكومي وسلوكياتهم ومن ثم التأثير على عملية اتخاذ القرار الإداري .

ثانياً : البيئة السياسية : إن العاملون في المؤسسات مقيدون برقابة قضائية وتشريعية، وإذا فإن غياب هذه الرقابة أو ضعف جهاز القضاء وفساد الساسة وافتقار الدولة لمعايير الحساب كلها تسهل الانحراف في سلوك العاملين وتزيد من خرق القوانين وتسهل عملية الإفلات من العقاب ويستشري الفساد ويختفي الولاء لأهداف الجهاز وبهذا تساعد الدولة نفسها في انتشار الفساد في أجهزتها ما دامت هي ذاتها مصدراً للفساد، كما أن خوف العاملين من بطش السياسيين يشكل فساداً إدارياً لأن العاملين يلبون رغبات السياسيين وينفذون وساطتهم ليحافظوا على وظائفهم، كما أن عدم الاستقرار السياسي في البلد، وما يتبعه من تغييرات في الوظائف الحكومية العليا، حيث يبدأ العهد الجديد بكوادر مخلصه سياسياً غير أنها فاقدة للخبرة المطلوبة .

ثالثاً : البيئة الإدارية : ومن مظاهر سوء الإدارة وتخلفها :

١ : التراخي لدي الجهاز الحكومي في معالجة حالات الفساد والانحراف وضعف الرقابة الإدارية ، وبالتالي يؤدي هذا إلى خلق اليأس في نفوس المواطنين حيث يبدعون بالاعتقاد بأن لا سبيل للحصول على الخدمات إلا من خلال الرشوة والواسطة .

٢ : استخدام الموظفين للاجتهاد الشخصي في وظائفهم وذلك نتيجة لتعقد القوانين وعد وضوحها لهم .

- ٣ : عدم توزيع الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات بصورة علمية .
- ٤ : عدم وجود علاقات إنسانية في العمل، والتي تؤدي إلى عدم ولاء العاملين للأجهزة التي يعملون بها .

رابعاً : البيئة الاقتصادية : وتتمثل في الآتي :

- ١ : غياب النظم الخاصة بالحوافز .
- ٢ : عدم تحديد الرواتب على أساس علمي سليم .
- ٣ : فقدان العدالة في سياسات الترقية .

خامساً : الاجتهادات الشخصية للعاملين : والتي تتمثل في الآتي :

- ١ : تعدد الأجهزة الحكومية وعدم وجود نصوص قانونية لها - في بعض الأحيان - لتعالج قضاياها وتحدد اختصاصاتها مما يؤدي إلى التداخل في الاختصاصات وتناقض القرارات .
- ٢ : عدم وجود تفسير موحد للقوانين والأنظمة .
- ٣ : عدم تحمل المسؤولية من قبل العاملين في غياب النص القانوني فيمتنع عن تطبيقه .
- ٤ : إن الوساطة تلعب دوراً رئيسياً في هذا المجال .
- ٥ : يلجأ الموظف للاجتهاد الشخصي لكي يرضي نفسه أمام المراجعين أنه صاحب قرار .

مجالات المشكلة الإدارية :

لقد تنوعت المجالات التي تحدث فيها المشكلات الإدارية ومنها :

- ١ : بيئة العمل : مثل ساعات الدوام ونظافة المكتب ومحتوياته وجو العمل والخدمات التي تقدم في المكتب .
- ٢ : نظام الرواتب والعلاوات : مثل الراتب الأساسي والدرجة الوظيفية وفرص الترقية والإجازات السنوية والمرضية والتقاعد . . . الخ .
- ٣ : الأمان الوظيفي : مثل الخوف من الاستغناء عن العمل وإنهاء الخدمة ونظام الضمان الاجتماعي . . . الخ .
- ٤ : المشاركة والتفاعل : مثل إبداء الرأي والمشاركة في القرار والتقدير من الرؤساء والمرؤوسين والمشاورة . . . الخ .
- ٥ : المؤثرات الخارجية : مثل العلاقات الاجتماعية والمشكلات العائلية والالتزامات والطموح الشخصي .

٦ : الرغبة والتحدي في العمل : مثل الزيادة في حجم المسؤولية والتوسع في الخبرة والتغلب على الصعاب والنجاح في إنجاز المهام .

أنماط المشكلة الإدارية : ٥٨٢٢٢٥

تتمثل أنماط المشكلة الإدارية في الآتي :

(أ) : المشكلات الإدارية التنظيمية المرتبطة بهيكلية المؤسسة وبنائها التنظيمي :

حيث أشار (النوزي ، ١٩٩٩) إلى ما يسمى بمعوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي للمؤسسة ، وهي تتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة .

كما أشار (كنعان ، ١٩٩٢) إلى أن المشكلات الإدارية عادة ما تظهر بشكل واضح في المجتمعات النامية والتي ما زالت قوانينها وتشريعاتها الإدارية محكومة بظروفها السياسية والاجتماعية مثل مركزية الإدارة الشديدة وعدم تفويض المديرين لسلطاتهم للأخريين للقيام ببعض المهام الإدارية، ووجود تنظيمات وأجهزه إدارية داخل المؤسسة تكون ضعيفة لدرجة أنها تساهم في تفاقم المشكلات والمعوقات التي تحد من عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات .

أما (شريف ، ١٩٩٩) فقد ذكر في توضيحه عن المبالغة في المركزية كمشكلة إدارية ظهرت في النظام الاشتراكي وذلك من خلال تلخيصه للمشكلات التي نتجت عن هذه المبالغة الشديدة في المركزية هناك كالاتي :

١ : طول خطوط الاتصال بين القيادات السياسية من جهة وما بين القيادات التنفيذية من جهة ثانية .

٢ : ظهور مصالح ذاتية للوحدات المختلفة تتعارض مع المصالح العامة .

٣ : التخلف في الإدارة الاقتصادية .

أما (جودة ، ١٩٩٧) فقد ذكر بأن المركزية الكاملة أو اللامركزية الكاملة لا يتحققان في الواقع العملي ، وبذلك فإن المطلوب هو تحقيق درجة من التوازن بين المركزية واللامركزية تؤدي إلى تحقيق درجة من التوازن والتي تؤدي إلى تحسين في مستوى أداء الوظيفة وزيادة في كفاءة وفعالية القرارات المتخذة .

وقد أشار (كنعان ، ١٩٩٢) ١ إلى أن البيروقراطية بمظاهرها المختلفة مثل تعقد الإجراءات الإدارية تؤدي إلى فرض القيود التي تقضي على روح المبادرة والابتكار وإلى أخذ قرارات إدارية غير صائبة، ويعتبر أن المجتمعات العربية ومنها طبعاً المجتمع الفلسطيني تتميز مؤسساتها وخاصة الحكومية منها بهذا الطابع الإداري .

كما أضاف إلى ذلك قائلاً : " أن النقص في المعلومات اللازمة لصنع القرار الإداري يعتبر من الأسباب الرئيسية في بروز المشكلات والمعوقات التي تعكر صفو العمل في المؤسسات، وحتى إن وجدت فإنه لا يتم تنظيمها وتحليلها وصياغتها بصورة يؤدي إلى الاستفادة منها في المستقبل "، وفي هذا المجال أشار باحث آخر أن إحدى الدراسات الميدانية التي قام بها معبد البحوث التابع لمنظمة الأمم المتحدة بالاشتراك مع خبراء من منظمة العمل الدولية حول مدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في (٤٥) دولة نامية قد كشفت النتائج عن أن (٧٦ %) من الحالات تتخذ قراراتها الإدارية فيها بناءً على معلومات وبيانات تكون في كثير من الأحوال غير كافية، كما أشار المصدر نفسه إلى دراسة ميدانية في دولة الكويت أوضحت نتائجها أن (٣٧ %) من القيادات الإدارية التي شملها البحث تعتمد إلى درجة كبيرة على التقدير الشخصي في اتخاذ القرارات وأنه في ثلاث حالات فقط من عينة البحث توجد أنظمة للمعلومات الإدارية .

وقد أشار (العيسوي ، ١٩٩٩) ١ في دراسة ميدانية أعدها عن أهم المشكلات الإدارية الموجودة في المجتمع المصري وعن أسبابها إلى الروتين والبيروقراطية الزائدة وسوء الإدارة التعليمية وقلة الاهتمام بتدريب الموظفين وعدم الاهتمام بإدخال التقنيات للعمل الإداري مثل الحاسوب الذي أصبح لا غنى عنه هذه الأيام .

وعلى سبيل المثال فإن الروتين والتعقيد الوظيفي والإداري قد وصلت نسبته إلى (٦٠ ، ٩ %) والبيروقراطية في الإدارة قد وصلت إلى (١٨ ، ٤ %)، وأن التخطيط السليم مهم وأن غيابه عن المؤسسات العامة في الدول النامية يؤدي إلى تدهورها وجعلها عقيمة الجدوى من وجودها، وأن ازدواجية الصلاحيات الممنوحة للإدارة يؤدي إلى إحداث فوضى وارتباك وتشتت في اتخاذ القرارات وتفتيت الجهود وزيادة التكاليف، وأن الصراع الذي ينشأ ما بين المستويات الإدارية المختلفة الدنيا منها والعليا يعود في الغالب إلى عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم والتي تحدد العلاقة فيما بينهم، وهذا ما يؤكد على أهمية عمليات الاتصال ما بين جميع الوحدات التنظيمية للمؤسسة ، والذي غيابه يؤدي حتماً لمشكلة إدارية حقيقية .

كما أشار (جودة ، ١٩٩٧) إلى أن الزيادة في التعقيدات الإدارية تؤدي إلى تأخير المصالح العامة للمواطنين مما يستدعي بالتالي ضرورة دراسة هذه المشاكل دراسة علمية دقيقة بهدف تبسيطها وحل العوائق والصعوبات التي تعترض فعالية أداء الدوائر والمؤسسات القائمة عليها .

ويذكر (Huse, 1980) أنه ونتيجة للتناقضات التنظيمية التي توجد بين المجموعات العاملة في المؤسسات فإن المؤسسات تفشل في توطيد العلاقات المتبادلة والأنشطة الضرورية لنجاح عملها في المؤسسة .

كما أن تعدد التنظيمات الإدارية وتعددتها تعتبر من أهم المشكلات الإدارية الحكومية وتمثل في وجود التعارض بينها ، وهذا ما يعني أن التنظيم الإداري أصبح يسعى لتحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، والتي أصبحت مهمة للإداري لمتابعها وتحمل المسؤولية في حل التناقضات الموجودة فيها، ومواجهة المشكلات الإدارية التي تترتب عليها .

وقد أشارا كل من (Barry & Brandt 1987) إلى الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات داخل التنظيمات أن سوء الاتصال وضعفه يعمل على ظهور المشكلات الإدارية في المؤسسة مثل سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، مما يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم .

وفي هذا يركز (Robbins, 1978) على أن مدير الدائرة يلعب دوراً واضحاً في خلق الصراع داخل المؤسسة وذلك من خلال تلاعبه بقنوات الاتصال التي تعمل على إعاقة وصول الرسائل إلى القنوات ذات العلاقة أو من خلال حجب المعلومات أو إرسال معلومات مكثفة، أو من خلال إرساله للمعلومات الغامضة أو ذات المغزى التهديدي .

وقد يحدث أن تنشأ المشكلات التنظيمية نتيجة للنزاعات التنظيمية للمؤسسة، وفي هذا أشار (Schmidt, 1974) إلى النزاعات التنظيمية التي تحدث في المؤسسات الأمريكية والوقت الذي يصرفه المديرون في المستويات العليا والوسطى في التعامل مع هذه النزاعات ومع النتائج المترتبة عليها، وقد تبين من خلال الدراسة التي قام بها أن المديرين يصرفون ما يعادل (٢٠ %) من وقتهم في إدارة النزاعات مع أنهم صنفوا درجة النزاع في مؤسساتهم على أنها ضمن الحدود المقبولة، وتم في الدراسة توضيح الآثار الإيجابية والسلبية للنزاع .

وفي هذا المجال فلا بد من التطرق للآثار السلبية والإيجابية للنزاع التنظيمي والذي يصنف كمسكلة إدارية، وهي تكون على ثلاثة أشكال كالآتي :

١ : الوضع الذي يخسر فيه الطرفان Lose - lose - وينشأ عندما يرفض الطرفان التنازل عن مواقفهما والتي تكون سبباً للنزاع التنظيمي .

٢ : الوضع الذي يربح فيه طرف ويخسر فيه الطرف الآخر Win- lose وينشأ عندما يبدأ أحد الأطراف بتحقيق أهدافه على حساب الآخر من خلال التفاوض أو من خلال القوة والسيطرة أو من خلال قرار إداري لصالح طرف على حساب الطرف الآخر .

٣ : الوضع الذي يربح فيه الطرفان وذلك عندما تتدخل العقلانية وأسلوب الحوار والمواجهة والحوار المفتوح .

ويشير (اللوزي ، ١٩٩٩) إلى العديد من الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى بروز الأزمات الإدارية في المؤسسات الإدارية ومنها : السياسات المالية، وعدم التخطيط الفعال، واتخاذ قرارات بشكل عشوائي، وعدم وجود أنظمة للحوافز الناجحة، وعدم وجود الوصف والمواصفات الجيدة للمهام والواجبات .

(ب) : المشكلات الإدارية الشخصية والتي ترتبط بشخصية المدير والموظفين :
ومثل هذه المشكلات كثيرة ومتنوعة في المؤسسات الحكومية، فقد أشار (اللوزي ، ١٩٩٩) إلى الصراع الذي يطرأ في المؤسسات عندما يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي أو عندما يكون في المؤسسة نفسها افتقاراً للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية مثل أن يتولد لدى الموظف إلمام بالأمور أكثر من غيره أو حتى أكثر من مديره، وفي هذا ما يكون على شكل أن يوضع الفرد في موقع وظيفي لا يتناسب مع مؤهلاته العلمية والخاصة .

وفي هذا يشير (اللوزي ، ١٩٩٩) كذلك إلى الأسباب الإنسانية التي تؤدي إلى الأزمات الإدارية ومنها : سوء التقدير والاحترام، وحب السيطرة والمركزية الشديدة، والإشاعات، وتعارض الأهداف والمصالح .

كما يشير (كنعان ، ١٩٩٢) إلى أن المديرين في المؤسسات الحكومية في الدول النامية لا يتوفر لديهم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي والذي يؤدي إلى إحجامهم عن القيام بالمبادرات وترددتهم من التعاطي مع الجديد والتطوير والأفكار التوجيهية التي تعمل على

تقدم وتطور المؤسسة، وأن الطرق التي يتم اختيار الإداريين فيها على أنها من الأسباب الرئيسية في خلق المشكلات الإدارية، حيث يلاحظ أن التعيينات الإدارية في الدول النامية تأتي على خلفيات سياسية وحزبية وعائلية .

وفي هذا السياق يذكر أن هؤلاء المديرين يصعب عليهم التعامل مع الأساليب الكمية مثل البحوث والعمليات التي هي بحاجة لقرارات جريئة وقوية وتأهيل علمي وخبرات إدارية متميزة والتي يفكرون إليها ويضطرون للجوء للخبرة والاستشارة الإدارية الأجنبية لمعالجة وحل المشكلات الإدارية في المؤسسات التي يشرفون عليها .

كما أشار (الجوهري وأبو انغار ، ١٩٩٨) إلى أن كثيراً من المديرين الساذجين يفتقرون إلى القدرة على محاسبة ومراجعة الموظفين وهذا يعود إما إلى ضعف شخصية المديرين أنفسهم أو خوفهم من ردة فعل الموظف المعني وهذا يعني وجود التوترات داخل المؤسسة والتي يمكن أن تؤدي إلى الانفجار وتوقف عملية الإنتاج أو وجود بعض الصعوبات التي تواجه المدير عندما تتوفر ترقية لموظف واحد في مؤسسته مع وجود اثنان من الموظفين يستحقونها .

كما أشار كل من (عباس وعلي ، ١٩٩٨) إلى المشكلات الإدارية المتعلقة بالانضباط داخل المؤسسة والتي تؤثر بصورة مباشرة على عمل المؤسسة، فقد ذكروا على سبيل المثال مشكلات إدارية مثل الانتظام بالعمل والتي تشكل أكثر المشكلات الإدارية وضوحاً، ففي دراسة لمائتي منظمة كان (٦٠ %) منها تستخدم أكثر من (١٠٠٠) عامل حيث وجد أن الغياب والتأخير في العمل والدوام وسوء استخدام الإجازات المرضية كانت تمثل مشكلة رئيسية لحوالي (٧٩ %) من هذه المنظمات، وأن المشكلات المتعلقة بسلوك الأفراد في المؤسسات مثل المشاحنات والإهمال وعدم التعاون وعدم الأمانة المرتبطة بالسرقات وإفشاء المعلومات الخاصة بالمؤسسة كانت منتشرة أيضاً .

كما أشار (اللوزي ، ١٩٩٩) إلى أن عملية التفويض أحياناً ترتبط بالمشكلات الإدارية من خلال أن المدير نفسه لا يرغب ولا يحبذ أن يقوم أحد من الموظفين بالمهام الإدارية التي يقوم بها وهذا يعود لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال أنه لا يتقن بالموظفين .

أو كما أشار (توفيق ، ١٩٨٠) إلى أن المدير يرغب بأن يكون وحده مصدر القرار في المؤسسة التي يديرها .

أو كما أشار (عبد الهادي ، ١٩٨٢) أنه في بعض الأحيان يتم رفض التفويض من جانب المرؤوسين في المؤسسة ويعود ذلك إلى ضعف في شخصيتهم وعدم مقدرتهم على القيام بتحمل مثل هذه المسؤولية، أو أنهم لا يملكون الجرأة أو الخبرة الإدارية والتي تؤهلهم لقبول التفويض وخاصة عندما يكون في موقف لا بد من إصداره لقرارات ذات أثر كبير على المؤسسة والعاملين .

ويشير هنا كل من (أبو شيخة وعساف ، ١٩٨٥) إلى أن عدم توافر الحوافز والمعلومات يقلل من تقبل المرؤوسين للقيام بالمهام الإدارية الجديدة والتي تفوض لهم مؤقتاً .

ويشير (عطية ، ١٩٩٤) إلى الأسباب النفسية والصحية والاجتماعية عند المرؤوسين والتي تمنعهم من قبول القيام بعملية التفويض ، حيث يكون هذا المرؤوس متردداً ومتشككاً في معظم أعماله مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية، أو أن يكون الوضع الصحي لديه لا يسمح له بالقيام بالأعمال الجديدة وخاصة إذا كانت مثل هذه الأعمال بحاجة للحركة والتنقل الدائم .

ويوضح (نورين ، ١٩٩٥) إلى أن عدم الاهتمام بالنظافة العامة والنظافة الجسدية الشخصية للعاملين تؤدي إلى مشكلات إدارية ، وقد ذكر كيف أن انعدام النظافة الشخصية لأحد العاملين الذين يعملون بالمصنع الذي يديره أدت إلى خلق مشكلة إدارية على صعيد رفض العاملين الآخرين التعامل معه، وكيفية مراجعته بهذا الشأن دون أن يكون ذلك محرجاً له وعندما تم مراجعته ترك العمل نهائياً، وبهذا يوصي بالتفكير ملياً قبل القيام بمراجعة العمل في هذا الشأن لما لذلك من مس بشخصيته وكرامته، وإن كان لا بد من مراجعته فهو ينصح بأن يكون شخصاً غير المدير .

كما يشير (الجوهري ، ١٩٨٥) إلى أن المدير يواجه عادة عداء غير متوقع من الموظفين القدامى وخاصة من أحدهم الذي ينظر إليه على أنه قد سلبه الوظيفة التي هو وحده الذي يستحقها .

ويؤكد (العيسوي ، ١٩٩٩)^١ في بحثه عن المشكلات الإدارية في جمهورية مصر العربية أن انضباط العاملين في المؤسسات الحكومية المصرية كانت من المشكلات البارزة وعلى سبيل المثال الرشوة والسرقة والتسبب والإهمال والاختلاس، وأن أسوأ ما يصيب الأجهزة الإدارية هو التدهور الأخلاقي وضعف الضمير الأخلاقي والوازع الديني ومعاناة الموظف من الأمراض النفسية والعقد والرغبة في الانتقام من جمهور المتعاملين معه لإشباع تعاطشه الشاذ للانتقام من الآخرين وهم في هذا المجال جمهور المتعاملين .

وفي هذا الشأن أشار (المؤمن، ١٩٩٧ وآخرون) إلى الفساد الإداري والذي يكون محورد الموظف نفسه وذلك من خلال ما قامت محكمة العليا في مصر بتحديدده على نحو عندما يخل بواجبات وظيفته ويقوم بالأعمال المحرمة على المؤسسة، والتي تخالف القوانين والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون أو يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يقصر في تأديتها بما تتطلبه من حيطة ودقة وأمانة أو يخل بالدقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها بنفسه إذا كان ذلك منوطاً به وأن يؤديها بدقة وأمانة.....الخ .

وقد يواجه المدير مشكلة إدارية متميزة عن غيرها من المشكلات الإدارية كما أشار (اللوزي ، ١٩٩٩) والتي تتمثل في كيفية استغلال الوقت وإدارته، والكيفية التي يتم التحكم به وعملية توظيفه والتعامل معه كمورد من الموارد الأساسية، وكمدخل للعمليات الإدارية والإنتاجية .

كما أن جزءاً من وقت المدير الإداري يفقد ويستهلك بدون فائدة للمؤسسة، وقد أشار إلى ذلك (Timm , 1980) من خلال العديد من الدراسات التي اطلع عليها .

ويمكن الإشارة هنا إلى بعض الدراسات التي تبين كيف يصرف مديرو المؤسسات وقتهم الوظيفي ومنها :

(أ) : الدراسة التي أجرتها (Stewart , 1967) على كيفية قيام المدير البريطاني بتوزيع وقته والتي جاءت من خلال النتائج التالية :

أنه يقضي من وقت العمل (٧٥ %) داخل المؤسسة ، منها (٥١ %) داخل المكتب موزع كالتالي :

- (٣٥ %) في الأعمال المكتبية .
- (٤٢ %) في المناقشات غير الرسمية .
- (٧ %) في أعمال اللجان والاجتماعات .
- (٦ %) في المكالمات الهاتفية .
- (٦ %) في الزيارات المفاجئة لمواقع العمل .
- (٤ %) في المقابلات الخاصة .

(ب) : الدراسة التي أجراها كل من (Klepak & Danial , 1964) وشملت (١٨٠) من كبار القادة في الولايات المتحدة في عدة منظمات إدارية ، وتوصلت إلى نتائج تفسر كيف يقضي القائد الإداري وقته ، وأهم هذه النتائج :

- (١٢ %) مقابلات مع المرؤوسين والزلاء والمستشارين .
 - (٥ %) التأكد من فاعلية الأداء .
 - (٢ %) العلاقات الاجتماعية والشخصية .
 - (٤ %) المراسلات الروتينية .
 - (١٥ %) المراسلات الشخصية .
 - (٣٠ %) المكالمات الهاتفية .
- أما النسب الباقية فيقضوها في نشاطات العمل الهامة مثل التخطيط واتخاذ القرارات . الخ .

(ج) : المشكلات الإدارية البينية المرتبط بالبيئة المحيطة بالعمل :

كان للظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني دوراً بارزاً — كما ذكر سابقاً — في وجود العديد من المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية ولا سيما عدم الاستقرار السياسي الذي أدى إلى خلق المعوقات التي تواجه الإداري وبالتالي تحد من عملية الإنتاج وتقديم الخدمات ، وهذا ما يلاحظ في فلسطين وأثر التدخلات المباشرة لسلطة الاحتلال في العديد من المؤسسات الحكومية، وكما أوردت ذلك التقارير السنوية لبيئة الرقابة العامة الفلسطينية والتي تم نشر بعض أجزائها في الصحافة المحلية، وكذلك العديد من البيانات المكتوبة لعشرات من الشخصيات الفلسطينية وخاصة من أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني والذين كثيراً ما عبروا عن هذه الظواهر في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

كما أن المجتمع الفلسطيني نفسه بتركيبته الاجتماعية محكوماً بعاداته وتقاليده قد ساعد في إيجاد مثل هذه المعوقات والمشكلات الإدارية، وأن التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع تؤثر على نظم الترقية والتعيين، وأن الوساطة وأشكال المحابطة تتم بدوافع حزبية ووطنية أو عشائرية وهذا كله يؤثر بصورة مباشرة على القرارات الإدارية وفعاليتها .

كما أن عدم القيام بالتشريع لبعض الأنظمة واللوائح أو غموضها مثل قانون الخدمة المدنية وتحديد السلطات والصلاحيات للمؤسسات المختلفة وخاصة القضاء والأجهزة الأمنية، أدى إلى عجز الإداريين عن القيام بواجبهم وأن غموض اللوائح وجمودها وتعقدها وكثرة التعديلات والتفسيرات فيها يؤدي بالمدير الإداري إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه خلال عمله وهذا ما يؤدي به إلى الوقوع في الأخطاء حسب التوجيهات الرسمية للمؤسسة التي يعمل بها .

يلاحظ مما سبق أن للمشكلات الإدارية مجموعة من الأسباب والآثار والأضرار السلبية التي أدت إلى وجود مثل هذه المشكلات هي أصلاً مواقف سلبية موجودة في المجتمع أو المؤسسة، وفي هذا الصدد يذكر (العيسوي ، ١٩٩٩) أن خلال بحثه لهذه الظاهرة أن الأسباب كثيرة ومتنوعة منها :

- ١ : نفسية وهي مرض الموظف بأحد الأمراض النفسية... الخ.
- ٢ : قانونية وهي وجود اللوائح الخاطئة وجمود القوانين وتشددها... الخ.
- ٣ : اقتصادية وهي تدني الرواتب وقلة الحوافز وتدني مستوى المعيشة... الخ.
- ٤ : إدارية وهي التسبب والفوضى وقلة الخبرة الإدارية وعدم وجود الرئاسة الحازمة وكثرة عدد الموظفين وتخلف النظم الإدارية... الخ.
- ٥ : تنظيمية وهي عدم تناسب حجم العمل مع عدد العاملين وانشغال الموظف بأمر آخرى غير العمل وكثرة الموظفين من ذوي التأهيل المتدني وعدم اهتمام الإدارة العليا بمتابعة وحل مشكلات الموظفين الإدارية... الخ.
- ٦ : أخلاقية وانحرافية ودينية وهي عدم الشعور بالمسؤولية وسوء علاقات الموظفين بالجمهور وعدم الالتزام بقواعد الدين الإسلامي وانتشار المحسوبية والرشوة... الخ.
- ٧ : ثقافية وهي قلة الوعي الوطني والقومي وقلة الوعي الثقافي والاجتماعي وعدم التبادل بالخبرات الإدارية... الخ.
- ٨ : سياسية وهي عدم الشعور بالحرية وعدم المساواة بين المواطنين... الخ.

٩ : فيزيقية وديمغرافية وهي سوء أماكن العمل وسوء المواصلات وقلة الرعاية الطبية.... الخ

١٠ : تربوية وتعليمية وتدريبية وهي عدم القدرة على تحمل المسؤولية وانعدام الخبرة في المجال الإداري وسوء فهم معنى الديمقراطية ووجود قيادات إدارية سيئة.... الخ .

ويذكر (العيسوي ، ١٩٩٩) من الأضرار الناجمة عن المشكلات الإدارية وهي اقتصادية واجتماعية وصحية، وكان لها التأثير الكبير بصورة مباشرة على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات هي :

أ : ضعف في معدلات الإنتاج وسوء حالة الإنتاج من حيث الجودة والتنوعية.

ب : انتشار الفساد والتسيب والانحراف والإهمال، ومن صور ذلك الاتكالية والشعور لدى الفرد العامل بانعدام القيم وانتشار البطالة والشعور بعدم المساواة من حيث الحوافز والعلاوات وعدم المبالاة في العمل.

ج : عدم الشعور بالثقة بالجهاز الإداري وذلك بسبب عقم النظام الإداري وانتشار الوساطة والرشوة والمحسوبية وكثرة السرقات وحرمان المواطنين من تقديم الخدمات.... الخ.

د : أضرار صحية وأخلاقية ومن صورها انتشار الأوبئة والأمراض والمتاعب النفسية والعصبية ونشوء حالات الاتكالية واللامبالاة وكرهية الموظف لعمله وانعدام الروح المعنوية.... الخ.

هـ : أضرار اقتصادية : ومنها عرقلة النمو الاقتصادي القومي، وضياع الوقت والجهد والطاقة وعدم الاستقرار الاجتماعي.... الخ.

و : انتشار الصراعات ما بين الموظفين : مثل انتشار الظلم والعداوة والحقد والحسد بين زملاء العمل وانعدام الشعور بالانتماء.

وبناءً على ما تقدم يلاحظ أن الدارسين والباحثين في الأمور الإدارية للمؤسسات العامة والخاصة يركزون على أهمية إبراز المشكلة الإدارية وتوضيح مظاهرها وأسبابها وأضرارها.

وقد أشار (المؤمن، ١٩٩٧ وآخرون) عن الآثار الذي يتركه الفساد الإداري على المؤسسات الحكومية وقد بينها من خلال الآتي :

١ : فقدان المواطن للثقة بالدولة التي ينتمي إليها.

٢ : عند استئراء الفساد في بعض الأجهزة فإنه يمتد إلى الأجهزة غير الفاسدة.

٣ : انتشار طرق الكسب غير المشروع من خلال السرقة والرشوة.

٤ : الاستيانة بالمصالح العامة والاهتمام بالمصالح الخاصة.

٥ : فقدان الرقابة الإدارية وهذا يعني انتشار التجاوزات على الاختصاصات.

٦ : بروز ظاهرة الاستخدام غير الأمثل للموارد والإمكانات وضياح الأموال العامة.

وقد تبين أن ذلك له أهمية بالغة بالنسبة لعمل المؤسسات الحكومية منها بالذات ومما تقدمه من خدمات وإنتاج.

وقد ذكر الباحث في مقدمة هذه الدراسة الأسباب التي جعلته يقوم بنها والأسباب التي ساعدت في انتشار المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث لاحظ أن الأدب التربوي قد تطابق في بعض جوانبه مع الأسباب والظروف والأضرار التي تنطبق على المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رغم الظروف الاستثنائية التي وجدت فيها هذه المؤسسات، وهذا ما يعني أن الدراسة العلمية للمعوقات والصعوبات والمشكلات في المؤسسات تأتي بالنتائج المتشابهة مهما كانت هناك من استثناءات، أو اختلاف في الظروف.

هذا وقد استنتج الباحث أن المديرين يجب أن يلاحظوا بدقة ويحددوا بشكل صحيح ويفسروا المشكلات الإدارية التي تقدم لهم، كما أنهم بحاجة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات في حل المشكلات باستخدام المعلومات والتعاون والموقع الوظيفي، فإذا كان بإمكانهم تنفيذ ذلك، فإنهم سيطورون حلولاً نوعية لكل المعوقات والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسات التي يشرفون عليها ويديرونها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الكتب المتخصصة بموضوع الإدارة من حيث مفاهيمها ووظائفها وأساليبها وأنماطها القيادية المختلفة ومراجعتها للأدب التربوي المتخصص، إضافة للدوريات المتخصصة ورسائل الماجستير غير المنشورة والتي بمجملها درست كل ما يعمل على إعاقة العمل الإداري وتطور هيكلية المؤسسة وإعاقة عمليات الإنتاج، من معوقات وصعوبات ومشكلات إدارية تعترض عمل مديري المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المجالين الخدماتي والإنتاجي، استطاع الباحث رصد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع بصورة مميزة ومفصلة وبطرق مختلفة.

وحتى يتم توضيح هذه الدراسات بشكل منظم فقد قام الباحث بعرضها كآتي :

ومن أهمها :

دراسة (Wesley , 1972) على مديري التربية المعينين في ولاية الألباما الأمريكية، والتي هدفت إلى تحديد وتصنيف الصعوبات التي تواجه مديري التربية كل في منطقته من وجهة نظرهم وتوصلت إلى النتائج التالية:

١ : من أكثر الصعوبات الإدارية التي تواجههم كانت في مجال عملية التعليم ومع البيئة التدريسية .

٢ : تزداد هذه الصعوبات وتشتد كلما زاد عدد التلاميذ عن (٢٥٠٠) تلميذ في المدرسة الواحدة وترتبط هذه الصعوبات بالعاملين والتلاميذ .

٣ : تبرز المشكلات المتعلقة بالتمويل والمجتمع المحلي في المناطق الريفية أكثر من المناطق الحضرية .

٤ : يواجه المديرون المعينون صعوبات إدارية أكثر من المديرين المنتخبين .

كما قام (Schmidt , 1974) بدراسة تحت عنوان (الصراع : أداة قسوة للتغيير الجيد أو السيئ) والتي هدفت التعرف إلى الصراعات التنظيمية فسي مؤسسات أمريكية وعلى الوقت الذي يصرفه المديرون التنفيذيون في التعامل مع هذه الصراعات والتعرف على النتائج المترتبة عليها .

وقد بينت النتائج التي صنفتم إلى سلبية وإيجابية أن هؤلاء المديرين التنفيذيين يصرفون ما يعادل (٢٠ %) من وقتهم في إدارة الصراعات كمشاركين في إدارة الصراع بشكل مباشر أو كطرف ثالث يساعد الآخرين في حل خلافاتهم مع أنهم صنفوا درجة الصراع في مؤسساتهم على أنها ضمن الحدود المقبولة، وهذه النتائج هي :-

• النتائج الإيجابية :

- ١ : تم التوصل لأفكار أفضل لحل الصراع .
- ٢ : أجبر الموظفون على البحث عن أساليب جديدة لحل الصراع .
- ٣ : تم الكشف عن المشكلات من وجهة نظر المديرين .
- ٤ : عمل التوتر الموجود لدى العاملين على حفز الإبداع لديهم .
- ٥ : أعطي الموظفين الفرصة المناسبة لفحص قدراتهم .

النتائج السلبية:

- أ : شعور بعض الموظفين بالإحباط والتقليل من قدرهم .
- ب : ازداد التباعد ما بين الموظفين .
- ج : ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الموظفين .
- د : ظهور المعارضة النشطة في الوقت الذي أصبحت الحاجة للعمل كفريق أمراً ضرورياً .
- هـ : ترك بعض الموظفين أعمالهم بسبب الاضطراب الذي أصابهم .

ودراسة ميدانية تقدم بها (حسني ، ١٩٧٦) بعنوان (مدخل متكامل للتدريب الإداري) للمؤتمر الأول للتدريب الإداري المنعقد في القاهرة والتابع لمنظمة الأمم المتحدة بالاشتراك مع خبراء من منظمة العمل الدولية، والذي هدف إلى معرفة مدى توفر وكفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في (٤٥) دولة نامية .

وكانت نتائج هذه الدراسة أن (٧٦ %) من الحالات تتخذ القيادات الإدارية قراراتها فيها بناءً على معلومات وبيانات تكون في كثير من الأحوال غير كافية .

ويوضح ذلك مدى النقص في البيانات والمعلومات التي تبني عليها القيادات الإدارية قراراتها في كثير من الدول النامية ، وأنه حتى في حالات توافر البيانات والمعلومات فقد لا يتم تنظيمها وتحليلها وصياغتها بالشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها بصورة مناسبة .

و قام (عبد الوهاب ، ١٩٧٩) بدراسة بعنوان (اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية) شملت (٧٦) مديراً سعودياً والتي كشفت فيها أن أهم الصعوبات والمشاكل التي تواجه المديرين في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب ترتيبها :

- ١ : نقص البيانات والمعلومات المتاحة .
- ٢ : طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات المتاحة .
- ٣ : عدم توفر النوع المطلوب من البيانات والمعلومات .
- ٣ : نقص الوعي عند الموظفين المختصين .
- ٥ : كثرة القواعد والتعليمات التي تصدر من جهات مختلفة .
- ٦ : عدم توفر الآلات الحديثة لمعالجة المعلومات .

وأجرى كل من (Victor & Nolan 1987) دراسة دارت حول (نزاع الجماعات الصغيرة: نظرة إلى العدالة ، والرضا ، وأنماط إدارة النزاع) والتي هدفت إلى تحديد العلاقات بين درجة الشعور بعدم الرضا عند الجماعة، والعدالة ، ودرجة الشعور بالنزاع، ونوعية مخرجات الجماعة ، وأنواع النزاع، وأساليب إدارة النزاع وقد أجريت الدراسة على (٧١) مجموعة من المهام، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ١ : أن الشعور بعدم العدالة يؤثر سلباً بالرضا ويؤدي إلى زيادة حجم النزاعات في الجماعة .
- ٢ : أن الشعور بعدم العدالة يرتبط بالنزاعات المتمركزة حول الأفراد أكثر من ارتباطه بالنزاعات المتمركزة حول المهام .
- ٣ : أن الشعور بعدم العدالة يتناقض مع انعدام وجود النزاع في الجماعة .
- ٤ : أن هناك تأثيراً على أساليب إدارة النزاع على الشعور بعدم العدالة .
- ٥ : أن النزاعات المتمركزة حول الأفراد تدار بالأساليب التجنبية في إدارة النزاع .
- ٦ : أن النزاعات المتعلقة بالمهام تدار بالأساليب التكاملية .
- ٧ : أن رضا الجماعة يرتبط سلبياً بمقدار النزاعات فيها .

وأجرى (Kamil Kozan , 1989) دراسة بعنوان (أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المدراء الأردنيين) والتي هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع الفردي التي يستخدمها المدراء الأردنيين، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (١٠) مؤسسات خاصة و (٥) مؤسسات عامة في مدينة عمان .

وقد توصلت الدراسة إلى الآتي :

- ١ : أن المدراء يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أسلوب التسوية وأسلوب التسوية أكثر من أسلوب التجنب والمجاملة، وأسلوب التجنب أكثر من أسلوب الإكراه .
- ٢ : أن أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون الذي يرتبط إيجابياً مع أسلوب التسوية والذي بدوره يرتبط إيجابياً مع الأساليب الأخرى ما عدا أسلوب الإكراه .

وطبق كل من (Tjovold & Cheng Chia , 1989) دراسة بعنوان (الصراع بين المديرين والعمال فيما يخص التعاون والتنافس) والتي هدفت إلى تحليل الصراع الذي ينشأ بين المديرين والعمال وذلك لتقييم نظرية (Deutsch) المتعلقة بالاعتماد المتبادل بين الأهداف ، وتقترح هذه النظرية قوة العلاقة ما بين الأهداف التعاونية والتفاعل ونتائج الصراع في المنظمات .

كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك العمال لأهدافهم من حيث كونها تعاونية أو تنافسية والأسباب المؤدية لذلك .

وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٥) مديراً و (٢٢) عاملاً من ثلاث فنادق في سنغافورة ،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١ : وجود دلالة إحصائية بين الأهداف التعاونية والتفاعل النشط ونتائج العمل ونتائج العلاقة والنتائج المشتركة .
- ٢ : وجود دلالة إحصائية بين علاقات العمل السابقة والتفاعل ونتائج العمل والنتائج المشتركة، وعدم وجود علاقة بين العلاقات السابقة والأهداف التعاونية أو نتائج العلاقة .
- ٣ : أهم الأسباب المؤدية لظهور الأهداف التعاونية هي اعتقاد أفراد العينة بأنه بإمكانهم إنجاز العمل لصالح كلا الطرفين ، ووجود معلومات أفضل ، وفهم هذه المعلومات وعلاقات إيجابية بين المديرين والعمال ووجود الأهداف المتشابهة بين المديرين .
- ٤ : وأن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الأهداف التنافسية هي ندرة المصادر وتعارض الأهداف وعدم التعرض لحلول مناسبة للمشكلات والعداء والتحيز .
- ٥ : الصراعات الفعالة والصراعات غير الفعالة تم حلها من خلال النقاش المباشر وفرق العمل .
- ٥ : أداة التخزين ونوعية العمل والخلاف حول القواعد والإجراءات وطرق التقييم وعدم كفاية المصادر ووجود وجهات نظر معارضة .
- ٦ : ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه من الصعب حل الخلافات حول نوعية العمل بفعالية بينما من السهل حل الخلافات حول القواعد والإجراءات .

كما قام (السالم ، ١٩٩٠) بتقديم دراسة بعنوان (التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته) والتي تضمنت معرفة مصادر التوتر التنظيمي في بيئة العمل .
وقد بينت نتائجها ما يلي :

أولاً : الدور الوظيفي والذي يتضمن :

أ : عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل في الإدارة من افتقاره للمعلومات التفصيلية والكاملة لطبيعة دوره في المؤسسة .

ب : صراع الدور، وذلك عندما يقوم انفراد العامل بعمل غير مقتنع به .

ج : زيادة المسؤولية، فكلما زادت المسؤولية زاد التوتر .

د : طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل من حيث كونها سيئة أو إيجابية، وهذه العلاقات هي مع الرئيس المباشر ومع الزملاء ومع المرؤوسين .

ثانياً : عدم فاعلية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي جيد .

ثالثاً : مشكلات الأفراد الذاتية، حيث أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات انفراد العائلية وانفعالاته النفسية وبيئة العمل الموجود فيها، أو تعارض قيمه الشخصية مع ما تقوم به المؤسسة التي يعمل بها .

رابعاً : العوامل البيئية: مثل عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي وما تقوم به التكنولوجيا والاختراعات من تهديد للفرد .

وقامت (فياض ، ١٩٩١) بدراسة تحت عنوان ((النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن)) والتي هدفت التعرف إلى النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات الأردنية ، أسبابها وحدتها والطرق المتبعة للتعامل معها وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في مركز هذه الوزارات .
وللوصول إلى نتائج شاملة وإيجابية لجأت الباحثة إلى صياغة العديد من الفرضيات التي اختبرت من خلال الدراسة .

وقد شملت هذه الدراسة المجتمع كله والذي تكون من (١٨٥) مديراً وذلك من خلال استبانته خاصة ، وكانت نتائج الدراسة أن أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات في الأردن يعود لأسباب تنظيمية وعملية وعددها أحد عشر سبباً وأسباب شخصية وعددها ثمانية أسباب .
كما ركزت الباحثة في دراستها على الأساليب المستخدمة في التعامل مع النزاعات التنظيمية سواء التنظيمية العملية منها أو الشخصية وذكر منها : أسلوب التعاون والمساومة والتجاهل والتنافس والتنازل .

وأجرى (الحنيطي ، ١٩٩٣) دراسة بعنوان (الصراع التنظيمي وأسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن) والتي هدفت إلى تقصي أسباب الصراعات التنظيمية وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها وإيجاد حلول لها ، وكذلك التعرف إلى طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية فيما يتعلق بالصراع من حيث كونها سلبية أم إيجابية .

وتم اختيار عينة الدراسة من (١٠) وزارات و (٣٥) مؤسسة عامة مستقلة و (٢٠) شركة مساهمة خاصة ، وتم توزيع أداة الدراسة على المديرين في المستويات العليا وكان عددهم (٤٠٥) مديراً ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية .

١ : أن الأسباب الرئيسية للصراع في المؤسسات في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح .

٢ : لجوء الأفراد العاملين سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص في التعامل مع الصراعات التنظيمية بأشكالها المختلفة من خلال المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة .

وقام (العوامل ، ١٩٩٣) بإجراء دراسة بعنوان ((مظاهر الإدارة الحديثة في المؤسسات الأردنية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص)) والتي هدفت التعرف إلى مدى ممارسة أسس الإدارة الحديثة لدى المؤسسات الأردنية الحكومية منها والخاصة ، وهي مؤسسات خدمائية وإنتاجية في مختلف المجالات والقطاعات .

وقد حدد الباحث مجتمع دراسته في (٢٣) وزارة و (١٥) دائرة مركزية ومؤسسات عامة ومستقلة و (٥٠) شركة خاصة بمجموع (٨٨) مؤسسة ، وكان عدد الأشخاص الذين يحتلون مراكز إشرافية في هذه المؤسسات المذكورة وهم من فئة المديرين ورؤساء الأقسام (٢٥٦٥) فرداً هم مجتمع الدراسة ، وتم تحديد عينة الدراسة بواقع (٣٥%) أي (٨٩٨) فرداً .

وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات لدراسته منها :

١ : وجود الفجوة بين القناعة الشخصية بأسس الإدارة الحديثة لدى المديرين والتطبيق العملي لهذه الأسس .

٢ : أن هناك مجالاً واسعاً للاستفادة من تطبيق أسس الإدارة الحديثة .

٣ : تحتل المعوقات الاقتصادية والمالية الأهمية الكبرى بين معوقات الإدارة الحديثة في القطاع العام .

٤ : تحلل المعوقات البيئية الأهمية الكبرى بين معوقات الإدارة الحديثة في القطاع الخاص .

وقد استخدم الباحث استبانته اشتملت على (٦) أسئلة بواقع (٤١) فقرة ، طبقاً من خلال المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية .

وقد توصلت نتائج دراسته إلى الآتي :

١ : أن هناك فجوة ما بين ما يفكر به العاملون (القناعات الشخصية) وبين ما هو موجود من تطبيق عملي لأسس الإدارة الحديثة .

٢ : كما أن القطاع الخاص يطبق الإدارة الحديثة أكثر منه في القطاع العام .

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها :

١ : استرشاد المؤسسات التي تطبق الإدارة الحديثة بنتائج هذه الدراسة .

٢ : تنظيم الندوات المتخصصة .

٣ : وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تعنى بالإدارة الحديثة .

كما قام كل من (العبود والسعيد والمعشوق ، ١٩٩٣) بدراسة ميدانية تحت عنوان (تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية الأسس والمشكلات والحلول) والتي هدفت التعرف إلى واقع التخطيط للقوى العاملة على مستوى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتحديد أهم المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط للقوى العاملة بتلك الأجهزة ، مع اقتراح أنسب الحلول العملية من بين الحلول المتاحة لمواجهة المشكلات التي تعوق التخطيط السليم والفعال للقوى العاملة بالأجهزة الحكومية في ضوء نتائج البحث ، وحدد الباحثون مجتمع الدراسة وهم مديرو الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة وكان عددهم (٨٤) مديراً ، وفئة موظفي الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة وعددهم (٣٣٦) موظفاً ، في الوقت حددت فيه عينة البحث بواقع (٤٠ %) من المجتمع كله وكان عدده (١٦٨) فرداً ، قسموا من خلال العينة الطبقية بشكل تناسبي ، أي بواقع (٤٠ %) لكل فئة من فئتي مجتمع الدراسة ، وهذا يعني أن عينة البحث لفئة المديرين كانت (٣٤) مديراً وفئة الموظفين كانت (١٣٤) موظفاً .

واستخدم الباحثون أداة للبحث عبارة عن إستبانتين : الأولى هدفت إلى جمع بيانات ومعلومات من مديري الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة بالأجهزة الحكومية واشتملت على (٢٧) سؤالاً ، تتعلق بالمستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والتخصص ، والمسمى الوظيفي ، ومدى وضوح أهداف الجهة الحكومية ، وأهداف الإدارة المعنية بتخطيط القوى

العاملة، ومدى توفر ودقة المعلومات اللازمة، ومدى ممارسة الإدارة لمهام واختصاصات إدارة التخطيط للقوى العاملة، وعلاقتها بالأجهزة الحكومية المعنية بالتخطيط المشار إليه . الخ .

والثانية هدفت إلى جمع البيانات والمعلومات من موظفي الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة واشتملت على (٢٠) سؤالاً تتعلق بالمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي ومدى وضوح أهداف الجهة الحكومية وأهداف الإدارة بالنسبة للموظف ، ومدى ممارسته لمهام التخطيط للقوى العاملة ، ومدى توفر المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة .

وقد توصل الباحثون إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية والتي تتعلق بتخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية ومنها :

أولاً : مشكلات تنظيمية وإجرائية مثل :

١ : عدم اطلاع الجهات المركزية المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة بدور فعال نحو وضع أسس ومعايير وأدوات إعداد خطط القوى العاملة وتزويد الإدارات المعنية بها .
٢ : ضعف العلاقة ما بين الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية وبين مجلس القوى العاملة .

٣ : عدم وجود إدارات بمسمى إدارات التخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية .
٤ : عدم ممارسة الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة لكافة أنشطة التخطيط للقوى العاملة .

ثانياً : مشكلات تتعلق بالقوى العاملة مثل :

١ : نقص في عدد العاملين المتخصصين في التخطيط للقوى العاملة .
٢ : عدم ملائمة مؤهلات وتخصصات معظم العاملين في التخطيط للقوى العاملة لطبيعة هذا النوع من التخطيط .
٣ : لا يشغل معظم العاملين بتلك الإدارات وظائف تتناسب وطبيعة عمل التخطيط للقوى العاملة .

٤ : نقص الحوافز بنوعها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال التخطيط للقوى العاملة .

٥ : النقص بالخبرة والتدريب لدى معظم العاملين بالتخطيط للقوى العاملة .
٦ : عدم إلمام معظم العاملين بالتخطيط للقوى العاملة بواجبات ومسؤوليات ووظائف التخطيط للقوى العاملة .

ثالثاً : مشكلات متعلقة بالمعلومات مثل :

- ١ : نقص في بعض المعلومات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة : مثل المعلومات المتعلقة بالخطط والمشروعات ، والمعلومات عن القوى الداخلية والخارجية ، والمعلومات عن الخطط السابقة في مجال التخطيط للقوى العاملة .
 - ٢ : إن المعلومات المتوفرة لأغراض التخطيط للقوى العاملة لدى الإدارات المعنية ليست دقيقة بالشكل المطلوب .
 - ٣ : إن المعلومات المتوفرة لأغراض التخطيط لدى الإدارات المعنية ليست مستخدمة بشكل كبير .
- وبناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون فقد قدموا مجموعة من التوصيات نورد أهمها كالتالي :
- ١ : تقوية العلاقات بين مجلس القوى العاملة والإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة بالأجهزة الحكومية في مجالات التخطيط للقوى العاملة .
 - ٢ : ضرورة تولي مجلس القوى العاملة بالتنسيق مع الديوان العام للخدمة المدنية وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة ومن ثم تزويد الإدارات المعنية بها .
 - ٣ : ضرورة إيجاد إدارات متخصصة بالتخطيط للقوى العاملة في جميع الأجهزة الحكومية تكون مرتبطة بالسلطة العليا بالجهاز .
 - ٤ : ضرورة توفير الكادر المؤهل والمتخصص في التخطيط للقوى العاملة بالإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة مع تمكينها من العمل في مجال تخصصها .
 - ٥ : توفير الحوافز المادية والمعنوية بالإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة .
 - ٦ : ضرورة ممارسة الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة كافة أنشطة التخطيط للقوى العاملة وفقاً للأساليب العلمية .
 - ٧ : ضرورة اهتمام كافة الأجهزة الحكومية بنواحي التخطيط لإنشاء نظم معلومات الموارد .
 - ٨ : ضرورة إيجاد البرامج التأهيلية في مجالات التخطيط للقوى العاملة .

وقام (زايد ، ١٩٩٥) بدراسة تحت عنوان (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة) والتي هدفت إلى تقييم وجهات النظر العلمية بالنسبة لظاهرة الصراع التنظيمي ، ودراسة وتحليل الإستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها

لإدارة الصراع بين الأفراد ، وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع ، وتحليل العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع وبين نتائج الصراع .

وقد اشتملت ادراسة على ثلاث قطاعات حكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة وهي وزارة التربية والتعليم والبلديات ووزارة الصحة ، واختار الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وتم توزيع (١٠٥٠) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استخدام الصالح منها وعددها (٥٧٨) استبانة .

واعتمد الباحث على قائمة (Baker, 1988) للاستقصاء والتي تحتوي على ثلاث استراتيجيات لإدارة الصراع وهي التعاون والتنافس والتجنب .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١ : أن أكثر الإستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية التجنب ، وأقلها استخداماً هي إستراتيجية التنافس .
- ٢ : وجود علاقة ارتباط سلبية وضعيفة بين إستراتيجية التعاون والتنافس .
- ٣ : وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون والتنافس .
- ٤ : وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب .
- ٥ : إن إحساس العاملين بكفاءة الإدارة كان متوسطاً وأعلى من إحساسهم بحدة الصواع ، وأن إحساسهم بالصراع البناء كان أقل .
- ٦ : أن إستراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة ، ففي حين أن اتباع إستراتيجية التنافس يؤدي إلى التأثير سلباً على إحساس العاملين بفعالية الإدارة ، أما إستراتيجية التجنب فلم يكن لها تأثير في هذه الحالة .
- ٧ : إن كلاً من إستراتيجية التجنب والتنافس قد أدت إلى زيادة إحساس العاملين بحدة الصراع ، وأن إستراتيجية التعاون أدت إلى تخفيض إحساس العاملين بحدة الصراع .
- ٨ : إن استخدام إستراتيجية التنافس تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالصراع البناء ، وأن إستراتيجيات التجنب والتعاون أقل تأثيراً من إستراتيجية التنافس .

وطبق (القرعان ، ١٩٩٦) دراسة بعنوان ((إدارة الصراع : دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن)) والتي هدفت التعرف إلى آراء الموظفين في الدوائر الحكومية الأردنية في المحافظات الشمالية وذلك بالأساليب التي يستخدمها مديرو هذه الدوائر

لإدارة الصراع فيها ، حيث حدد الباحث مجموعة من الأساليب المستخدمة وهي التنافس والتعاون والتجنب والتسوية ، والنتائج الإيجابية المترتبة على ذلك .

وشملت عينة دراسته جميع أفراد مجتمع الدراسة وهي الفئات التالية : مساعداً المديرين ورؤساء الأقسام وعددهم (٤٦١) وزعت عليهم استبانته اشتملت على (٣٨) فقرة .
وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى العديد من النتائج منها على سبيل المثال لا الحصر:
١ : إن أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداماً لدى المديرين المبحوثين هي مرتبة من الأكثر كاثتالي : المجاملة والتعاون والتجنب والتسوية والتنافس .
٢ : إن النتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع كانت مرتبة كالتالي: حدة الصراع وفعالية الإدارة والصراع والبناء

وكانت دراسة (المعاني ، ١٩٩٦) بعنوان (السواء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع) ، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة ما بين السواء التنظيمي وتسرب العاملين في المنظمات المختلفة، وما يترتب من آثار سلبية نتيجة لهذا التسرب على المنظمات الإدارية ومن هذه الآثار :

١ : تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم العمل ، والناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات والتعطيل نتيجة البحث عن البدائل المناسبة .

٢ : يؤدي إلى إرباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات خاصة إذا كان هؤلاء الذين تركوا العمل لهم من المزايا ما يؤثر سلباً على ذلك .

٣ : إن ترك العاملين يؤدي إلى تندي وزعرة المعنويات لباقى العاملين في المؤسسة .

٤ : ارتفاع التكاليف والتي تتضمن الإعلان عن الوظائف الجديدة وتكاليف التدريب وتكاليف التكيف في البيئة الجديدة .

٥ : الزيادة في أعباء الأعمال والتي تظهر نتيجة للفراغ الذي تركه العاملين التاركين لوظائفهم .

وأجرى (العيسوي ، ١٩٩٩) دراسة بعنوان ((سايكولوجية الإدارة، دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها)) والتي هدفت إلى :

١ : التعرف إلى المشكلات الإدارية في جمهورية مصر العربية وذلك من وجهة نظر المواطن المصري كل حسب خبرته الذاتية .

٢ : التعرف على الأضرار الاقتصادية والاجتماعية والصحية والنفسية والأخلاقية التي قد تتجم عن هذه المشكلات .

٣ : التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نشي هذه المشكلات وذلك بغية اقتضاء على هذه الأسباب للتحرر من المشكلات الإدارية .

٤ : التعرف على اقتراحات العينة المشاركة لعلاج هذه المشكلات أو حلها أو الوقاية منها مستقبلاً .

وللتعرف على طبيعة هذه المشكلات الإدارية قام الباحث باستطلاع آراء (٥٠) موظفاً من العاملين الإداريين في جامعة الاسكندرية عن طريق المقابلات ومن خلال تطوير استبانة اشتملت على ثلاثة أسئلة تمحورت حول اتجاهات نوع المشكلات وأضرارها وأسبابها وكيفية علاجها وهي :

١ : ما هي أهم المشاكل الإدارية التي تشعر بها الآن في مصر؟

٢ : ما هي الأضرار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والصحية التي تتجم عن وجود المشاكل الإدارية ؟

٣ : ما هي أهم الأسباب في نظرك التي تؤدي إلى وجود المشاكل الإدارية ؟

٤ : ما هي اقتراحاتك في حل هذه المشاكل الإدارية ؟

وقد اختار الباحث عينة الدراسة من جميع فئات المجتمع المصري بلغت (٣٥٣) شخصاً أجابوا بالآتي :

١ : أن أهم المشكلات الإدارية في المؤسسات المصرية تنحصر في القانونية والبيروقراطية والسلوكية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والشخصية (التكاسل والفوضى والتسيب) والتعليمية .

٢ : وأهم الأضرار الناجمة عن هذه المشكلات تمثلت : ضعف في معدلات الإنتاج وانتشار الفساد والانحراف وعدم الشعور بالثقة في الجهاز الإداري وانتشار الصراعات ما بين الموظفين والهجرة الداخلية والخارجية .

٣ : وأهم الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشكلات هي : قانونية واقتصادية وإدارية ونفسية وأخلاقية دينية وانحرافية وثقافية وسياسية وفيزيقية وديمقراطية وتعليمية .

٤ : وأهم الاقتراحات لحل هذه المشكلات كانت : مقترحات قانونية واقتصادية واجتماعية وإدارية ونفسية وتعليمية وأخلاقية دينية وثقافية وتنظيمية وتتضمن (التخطيط السليم والانضباط في العمل والترابط بين الوحدات الإدارية . . . الخ) ورقابية وتتضمن (معاقبة كل من يخرج عن القانون ، وإيجاد جهاز رقابي قوي وأمين ، والقضاء على مظاهر الفساد والرشوة والاختلاس والتزوير) .

التعليق على الدراسات السابقة :

- ١ : يلاحظ على بعض هذه الدراسات أنها خصصت لدراسة موضوعات محددة ذات علاقة بالمشكلات الإدارية، ومنها الدراسة التي تناولت عمليات التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الحكومية السعودية .
- ٢ : اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات للجمهور .
- ٣ : واختلفت معاً في تناول بعض الدراسات السابقة للمشكلات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية .
- ٤ : كما أنه تم التركيز كثيراً في الدراسات السابقة على الحلول للمشكلات التي تواجه المديرين والأساليب والإستراتيجيات المستخدمة من جانبهم في ذلك .
- ٥ : قامت بعض الدراسات السابقة بدراسة مجال المشكلات الإدارية بصورة شاملة من حيث تحديد المشكلات الإدارية والمجالات التي توجد فيها وأنواعها وأعراضها والحلول المقترحة للتغلب عليها .
- ٦ : واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي درستها، ذلك أن البيئة الفلسطينية مميزة بشكل كبير بسبب الأوضاع الخاصة التي تمر بها .
- ٧ : كما أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على آراء وأفكار جميع العاملين في المؤسسة، بعكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على وجهات نظر المديرين فقط .
- ٨ : واهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة المؤسسات في القطاعين العام والخاص ، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي درست القطاع الحكومي (العام) .
- ٩ : وركزت بعض هذه الدراسات على دور المدير في وجود المشكلات الإدارية من خلال الأساليب الإدارية التي يستخدمها في عمله الإداري .
- ١٠ : واهتمت بعضها بإبراز العلاقة الموقفية ما بين المدير والعاملين والتي أحياناً تأتي على شكل تناقض في العمل وعدم اتفاق واضح مما يؤدي إلى وجود الصراع والذي يخلق المشكلات الإدارية ويضع العراقيل والصعوبات أمام العمل وتطوره وتقدمه .

- ١١ : واختلفت الدراسة الحالية عن السابقة بكونها درست المشكلات الإدارية كاملة سواء التنظيمية أو الشخصية أو البيئية .
- ١٢ : يلاحظ على الدراسات السابقة أنها شملت العديد من البيئات العربية والأجنبية، ولكنها خلت من الدراسات المحلية وهذا ما يعني أن الدراسة الحالية تمثل أفكاراً جديدة في مجال العمل الإداري الفلسطيني .
- ١٣ : كما أن بعض الدراسات السابقة نظرت إلى النزاع أو الصراع الإداري على أنه إيجابي وظاهرة صحية لأنه أحياناً يوحد المواقف، أو أنه يكشف السلبيات الخفية في المؤسسة .
- ١٤ : كما اختلفت بعض الدراسات السابقة عن الحالية بأنها درست المشكلات الإدارية من وجهة نظر المواطن العادي أو الموظف، بعكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على آراء وأفكار مديري المؤسسات فقط .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

لقد تم في هذا الفصل توضيح المنهجية التي اتبعت في الدراسة ومجتمع الدراسة الذي تمت دراسته والعينة التي اختيرت منه والأداة التي تم تطويرها واستخدامها ومتغيرات الدراسة الميزة والمعالجات الإحصائية المناسبة التي من خلالها تم استخراج النتائج والإجراءات العملية التي قام بها الباحث في دراسته ، وفي ما يأتي توضيح لكل ذلك :

منهجية الدراسة :

قام الباحث باستخدام المنهج المسحي الوصفي والذي اعتبر منهجاً ملائماً لأهداف هذه الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية من فئة مدير عام المديرية ومدير (أ) ومدير (ب) ومدير (ج) وكان عددهم (٢٦٤) مديراً موزعين على المحافظات كما يتضح من الجدول الآتي رقم (١) :

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمكان العمل " المحافظة "

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل " المحافظة "
٣٩, ٤	١٠٤	نابلس
٢٥, ٦	٦٨	جنين
٢٥, ٥	٦٧	طولكرم
٩, ٥	٢٥	قلقيلية
١٠٠	٢٦٤	المجموع

وكان الباحث قد حصل على إحصائيات الجدول (١) السابق من خلال الاتصال مباشرة بكل مديرية من المديريات التابعة للوزارات المدروسة في المحافظات الشمالية الأربعة، وبارشادات من ديوان الموظفين العام كما يتضح من الملحق (٥) .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة بواقع (٥٠ %) من مجتمع الدراسة موزعين بالتساوي حسب مكان العمل " المحافظة " ، وبلغت (١٣٢) مديراً من جميع الفئات، وكان عدد المستجيبين (١٢٩) مديراً، أي أن نسبتها المئوية من مجتمع الدراسة الكلي وصلت إلى (٨٦ , ٤٨ %)، وقد تم القيام بعملية التحليل الإحصائي على جميع الاستبانات الـ (١٢٩)، وكانت النتائج حسب المتغيرات المستقلة كما في الجداول (٥،٤،٣،٢) التالية :

١ : مكان العمل : يوضح الجدول الآتي (٢) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل " المحافظة "

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل " المحافظة "

مكان العمل " المحافظة "	العدد	النسبة المئوية %
نابلس	٥١	٣٩ , ٤
جنين	٣٦	٢٥ , ٦
طولكرم	٣٣	٢٥ , ٥
قلقيلية	١٢	٩ , ٥
المجموع	١٣٢	%١٠٠

٢ : المستوى العلمي : يبين الجدول الآتي (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الجدول (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى العلمي
١٠,١	١٣	ثانوية عامة
١٤,٧	١٩	معهد أو كلية مجتمع
٥١,٢	٦٦	بكالوريوس
٢٤,٠	٣١	ماجستير فأعلى
١٠٠	١٢٩	المجموع

٣ : الخبرة الإدارية : يوضح الجدول الآتي (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الإدارية

الجدول (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الإدارية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة الإدارية
١٤,٠	١٨	٣-١
٤٤,٢	٥٧	٧-٤
٤١,٩	٥٤	٨ فأعلى
١٠٠	١٢٩	المجموع

٤: الدرجة الوظيفية : يبين الجدول الآتي (٥) توزيع عينة الدراسة

حسب الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام المديرية	٩	٧ , ٠
مدير فئة (أ)	٢٤	١٨ , ٦
مدير فئة (ب)	٣٨	٢٩ , ٥
مدير فئة (ج)	٥٨	٤٥ , ٠
المجموع	١٣٢	١٠٠

أداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير أداة خاصة بدراسته عبارة عن استبانة لقياس واقع المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية وذلك بالاعتماد على ما تمت مراجعته من الأدب الإداري والتربوي والدراسات السابقة وما تمت صياغته من بعض الاستبانات ذات علاقة بموضوع الدراسة ومراجعة التقارير الفنية والإدارية لمجموعة من الوزارات، مما ساعده في تحديد المشكلات الإدارية بالشكل الصحيح وخاصة ذلك الأدب سواء الإداري أو التربوي الذي تم التركيز فيه على تجارب إدارية كثيرة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وعلى أثر ذلك قام بتحديد (ثمانين) مشكلة إدارية تحدثت الدراسات السابقة والأدب التربوي والإداري عنها على أنها غالباً ما تمثل مشكلات تواجه المؤسسات العامة والخاصة، والتي تعتبر معوقة للعمل من إنتاج الخدمات وتقديمها، وقد تم دراسة هذه المشكلات ومدى تواجدها في المجتمع الفلسطيني ومؤسساته الحكومية، حيث تبين أن النسبة العالية منها ملائمة فعلاً ويلمسها مدير الدائرة وحتى المواطن العادي ولكن بعد أن تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم من الأساتذة الجامعيين ومن مديري مؤسسات حكومية أمضوا فترات طويلة في

المناصب الإدارية العليا، فقد تم تقليص عددها إلى (٦١) مشكلة إدارية واعتمادها رسمياً للقيام بإجراءات الدراسة الحاتية .

وقد اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام رئيسية هي :

القسم الأول : وهو عبارة عن خطاب موجه مباشرة لعينة الدراسة المتمثلة في مديري الدوائر الحكومية من أجل توضيح أهمية الدراسة وأهمية إجابته عن فقراتها من منطلق ما يتمتعون به من خبرة في العمل الإداري، مع التوضيح للطريقة التي سيجيبون بها دون ذكر الاسم من أجل زيادة الاطمئنان لطرح أفكارهم وآرائهم الشخصية المتعلقة بهذا الموضوع .

القسم الثاني : ويشمل متغيرات الدراسة ، التي يجب على مديري الدوائر الحكومية أن يذكروها عن أنفسهم والمتمثلة في مكان العمل، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المجال الإداري والدرجة الوظيفية .

القسم الثالث : ويشمل فقرات الاستبانة التي سيجيب عنها المديرون وتقسم إلى ثلاثة محاور كالآتي :

المحور الأول : وتناول المشكلات الإدارية الشخصية وتم تخصيص (١٦) فقرة له، غُيّنت بالمشكلات الإدارية التي ترتبط مباشرة بالمديرين والموظفين العاملين معه .

المحور الثاني : وركز على المشكلات الإدارية التنظيمية وتم تخصيص (٣٥) فقرة له، غُيّنت بالمشكلات الإدارية التي ترتبط بالهيكلية التنظيمية للمؤسسة والسياسة الإدارية القائمة عليها، وما يرتبط بها من سلطات عليا مركزية .

المحور الثالث : ودارت حول المشكلات الإدارية البيئية وتم تخصيص (١٠) فقرات له، غُيّنت بالمشكلات الإدارية التي ترتبط بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة أو الدائرة الحكومية ، أو التي تكون سبباً مباشراً لوجود المشكلة الإدارية .

وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة قام الباحث باعتماد خمسة خيارات للإجابة عن الفقرات وهي :

موافق بشدة ولها خمس علامات وموافق ولها أربع علامات ومحايد ولها ثلاث علامات ومعارض ولها علامتان ومعارض بشدة ولها علامة واحدة .

والجدول الآتي (٦) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات الثلاثة :

الجدول (٦)

توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها المختلفة

الرقم	المجال	الفقرة	عدد الفقرات
١	المشكلات الإدارية الشخصية	٩، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١ ١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ١٠،	١٦
٢	المشكلات الإدارية التنظيمية	١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١ ٢٧، ٢٦، ٢٥، ٢٤، ٢٣، ٢٢، ٢١، ٢٠، ١٩، ١٨، ١٧، ١٦ ٣٥، ٣٤، ٣٣، ٣٢، ٣١، ٣٠، ٢٩، ٢٨	٣٥
٣	المشكلات الإدارية البيئية	١٠، ٩، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١	١٠
مجموع الفقرات			(٦١)

أ : صدق الأداة :

بعد صياغة أداة الدراسة ومراجعتها عدة مرات من جانب الباحث وللتحقق من صدقها، قام بعرضها على مجموعة من المتخصصين وعندهم اثني عشر محكماً منهم سبعة مدرسين من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير يعملون في جامعة النجاح الوطنية في كليات العلوم التربوية والآداب واثنان يعملان في جامعة القدس المفتوحة ومنهم ثلاثة من مديري الدوائر الحكومية ممن أمضوا في الوظيفة الإدارية أكثر من خمس عشرة سنة وهذا ما يظهر في الملحق (٤) في نهاية هذه الدراسة، وبعد أسبوعين من توزيع الأداة قام الباحث باسترجاعها منهم، وكانت هناك العديد من التعديلات والمقترحات والملاحظات التي دونوها عليها والتي تم أخذ الكثير منها في الحسبان مما ساعد في زيادة دقة الأداة وشمولها .

ب : ثبات الأداة :

وللتحقق من ثبات الأداة فقد تم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة لمرة واحدة على (٢٠) مديراً من مديري الدوائر الحكومية من جميع الفئات الوظيفية، وقد تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٧) الآتي :

الجدول (٧)

ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	الثبات
١	مجال المشكلات الإدارية الشخصية	٠,٨٦
٢	مجال المشكلات الإدارية التنظيمية	٠,٩١
٣	مجال المشكلات الإدارية البيئية	٠,٨٥
*****	الثبات الكلي	٠,٩٤

من ملاحظة الجدول السابق (٧) يتضح بأن معاملات الثبات في المجالات المدروسة قد تراوحت ما بين (٠,٨٥ - ٠,٩١) أما الثبات الكلي للأداة فقد وصل إلى (٠,٩٤) وهو يفي بأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة :

لقد تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات التالية :

أولاً : المتغيرات المستقلة وتشمل :

١ : مكان العمل " المحافظة " وله أربعة مستويات كالآتي :

أ . محافظة نابلس ب . محافظة جنين ج . محافظة طولكرم د . محافظة قلقيلية

٢ : المستوى العلمي وله أربعة مستويات كالآتي :

أ . ثانوية عامة ب . معهد أو كلية مجتمع ج . بكالوريوس د . ماجستير فأعلى

٣ : الخبرة الإدارية ولها ثلاثة مستويات كالآتي :

أ . (١-٣) ب . (٤-٧) ج . (٨ سنوات فأعلى)

٤ : الدرجة الوظيفية ولها أربعة مستويات كالآتي :

أ. مدير عام المديرية ب. مدير (أ) ج. مدير (ب) د. مدير (ج) .
ثانياً : المتغيرات الثابتة :

وتتمثل في المشكلات الإدارية محور الدراسة الحالية ولها ثلاثة مستويات كالاتي:

- ١ : المشكلات الإدارية الشخصية .
- ٢ : المشكلات الإدارية التنظيمية .
- ٣ : المشكلات الإدارية البيئية .

المعالجات الإحصائية :

لتحديد نتائج الدراسة بصورة علمية ، وبعد أن تم جمع الاستبانات من عينة الدراسة بدأ
تفريغ بياناتها على الحاسوب حتى تتم معالجتها وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)
ومن الطرق الإحصائية التي تم استخدامها هي الآتي :

- ١ : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات .
- ٢ : تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .
- ٣ : اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية .
- ٤ : معادلة كرونيباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات .

إجراءات الدراسة :

لقد قام الباحث بإجراء دراسته من خلال تطبيقه للخطوات الآتية :

- ١: حصول الباحث على خطاب من عميد كلية الدراسات العليا موجهاً لرئيس ديوان الموظفين
النعام وذلك لتسهيل مهمته خلال تحديد مجتمع الدراسة كما هو موضح في الملحق (٥) .
- ٢ : قيام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة كما هو واضح في الملحق (١) وتحديد عدد
المديرين من فئات مدير عام المديرية ومدير من فئة (أ) ومدير من فئة (ب) ومدير من
فئة (ج) في هذا المجتمع كما هو واضح في الملحق (٢) .
- ٣: قيام الباحث بتحكيم الاستبانة من جانب مجموعة من الأساتذة الجامعيين ومن مديري
الدوائر الحكومية ذوي الخبرة الإدارية الطويلة في المؤسسات الحكومية موضحة أسمائهم
في الملحق (٤) .
- ٤ : توزيع أداة الدراسة المبينة في الملحق (٣) على (٢٠) مدير دائرة حكومية موزعين
على الفئات الأربع للدرجة الوظيفية وهي مدير عام المديرية ومدير (أ) ومدير (ب)
ومدير (ج) ، وذلك من أجل قياس الثبات الذي وصل إلى (٩٤ ، ٠) .

د : حصول الباحث على خطاب من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية موجهاً إلى مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية وذلك لتسهيل مهمته في توزيع الاستبانة على مديري الدوائر الحكومية والملحق (٦) يوضح ذلك .

٦ : قيام الباحث بتحديد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل " المحافظة " كما هو موضح في الجدول (٢) .

٧ : توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة وهم مديرو الدوائر الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية وهي (نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية) والبالغ عددهم (١٣٢) مديراً ، وتسليم الاستبانات بشكل شخصي لنسبة كبيرة منهم وخاصة في محافظتي جنين ونابلس حيث سهولة الوصول إليها أكثر من المحافظات الأخرى ، والنسبة الأخرى تم عبر البريد الرسمي للمؤسسات التي يديرونها وكان ذلك بسبب الحصار المفروض من جانب سلطات الاحتلال الإسرائيلي خلال انتفاضة الأقصى على بلادنا، وخلال ذلك كان يتم التوضيح لهم خلال الهاتف على أهمية هذه الدراسة ومدى أهمية استجابتهم عليها وأثرها المستقبلي على المؤسسات الفلسطينية .

٨ : استرجاع الاستبانات من أفراد العينة بعد أسبوعين وامتدت الفترة إلى أكثر من ذلك لدى بعضهم في المحافظات البعيدة والسبب يعود للظروف الخاصة التي عاشتها وتعيشها بلادنا، وكان عدد الاستبانات المرجعة (١٢٩) استبانة وقد كانت النسبة المئوية لهذه الاستجابة يساوي (٩٨ %) من العينة المحددة أصلاً .

٩ : قيام الباحث بجمع البيانات وتبويبها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب من أجل استخراج النتائج المتوقعة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يشمل هذا الفصل مجموع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي ترمي إلى التعرف إلى وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي يواجهونها في ضوء مجموعة من المتغيرات ، وكذلك مناقشة هذه النتائج، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التي حددها الباحث والتي جاءت على النحو الآتي :

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

لقد نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي :

ما هي المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية في محافظات شمال فلسطين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الاستبانة والبالغ عددها ثلاثة مجالات، كما أنه تم استخراج الدرجة الكلية للأداة المخصصة.

ومن أجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم اعتماد النسب المئوية الآتية الخاصة بالمشكلات بناءً على استشارة المحكمين في هذا الصدد، وتتمثل هذه النسب المئوية في الآتي :

- (٨٠ %) فأكثر مشكلة بدرجة كبيرة جداً .
- (٧٠ %) إلى (٧٩ , ٩ %) مشكلة بدرجة كبيرة .
- (٦٠ %) إلى (٦٩ , ٩ %) مشكلة بدرجة متوسطة .
- (٥٠ %) إلى (٥٩ , ٩ %) مشكلة بدرجة قليلة .
- (أقل من ٥٠ % ليست مشكلة) .

ونظراً لوجود ثلاثة مجالات تتناولها النتائج تحت السؤال الأول وتتمثل في (المشكلات الإدارية الشخصية والمشكلات الإدارية التنظيمية والمشكلات الإدارية البيئية) ، فسوف يتناول الباحث هذه النتائج كل واحدة منها على حدة كالآتي :

المجال الأول : المشكلات الإدارية الشخصية :

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال المشكلات الإدارية الشخصية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية كما يتضح من الجدول الآتي (٨) :

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات الإدارية على مجال المشكلات الإدارية الشخصية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	درجة المشكلة
١	سوء العلاقات ما بين الموظفين أنفسهم	٣,٣٣	٦٦, ٦	متوسطة
٢	سوء العلاقات ما بين الموظفين والمدير	٣,٠٢	٦٠, ٤٠	متوسطة
٣	ضعف ثقة المدير بالموظفين	٢,٩٤	٥٨, ٨	قليلة
٤	ضعف شخصية الموظفين	٣,٥٦	٧١, ٢٠	كبيرة
٥	تدني الإحساس لدى الموظفين بالمسؤولية	٣,٧٠	٧٤, ٠	كبيرة
٦	قلة فهم الموظفين لأدوارهم المهنية	٣,٦٨	٧٣, ٦٠	كبيرة
٧	تثمر الموظفين من وقت لآخر من أجراء العمل	٣,٧٢	٧٤, ٤٠	كبيرة
٨	تباين وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بأساليب العمل	٣,٥٠	٧٠, ٠	كبيرة
٩	مقاومة الموظفين للتطوير الإداري	٣,٢٩	٦٥, ٨٠	متوسطة
١٠	قلة اهتمام الموظفين بقواعد النظافة الشخصية	٣,٠٠	٦٠, ٠	متوسطة
١١	التمييز ما بين الموظفين من قبل الإدارة	٣,١٢	٦٤, ٤٠	متوسطة
١٢	قلة اهتمام الموظفين بقواعد النظافة العامة	٣,١٢	٦٤, ٤٠	متوسطة
١٣	انتفاض ما بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة	٣,٤٣	٦٨, ٦٠	متوسطة
١٤	شعور الموظفين بالقلق والخوف الدائم من المستقبل الوظيفي	٣,٨٥	٧٧, ٠٠	كبيرة
١٥	اعتماد الموظفين على بعضهم الآخر في المهام المختلفة	٣,٣٣	٦٦, ٦٠	متوسطة
١٦	تركيز الموظفين على الجوانب السلبية للعمل	٣,٢٤	٦٤, ٨٠	متوسطة
**	المعدل العام	٣,٣٦	٦٧, ٢٠	متوسطة

متوسط الاستجابة من (٥) درجات

ويتضح من الجدول السابق (٨) أن درجة حدة مجال المشكلات الإدارية الشخصية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية كانت كبيرة على الفقرات (١٤،٨،٧،٦،٥،٤)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (٧٠%-٧٧%) في الوقت الذي كانت فيه متوسطة على الفقرات (١٦،١٥،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٢،١) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (٦٠%-٦٨%) كما كانت قليلة على الفقرة (٣) والتي تنص على (ضعف ثقة المدير بالموظفين) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (٨ ، ٥٨%) ، وبهذا يكون المعدل العام بنسبة (٦٧ ، ٢٠%) وهي متوسطة .

المجال الثاني : مجال المشكلات الإدارية التنظيمية :

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال المشكلات الإدارية التنظيمية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية كما يتضح من الجدول الآتي (٩) :

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات الإدارية على مجالات المشكلات الإدارية التنظيمية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة المشكلة
١	انخفاض درجة تفويض المدير لبعض سلطاته	٣ ، ٠٤	٦٠ ، ٨٠	متوسطة
٢	المركزية الزائدة لدى المدير	٣ ، ٠٠	٦٠ ، ٠	متوسطة
٣	بروز ظاهرة التكتلات غير الرسمية داخل المؤسسة	٣ ، ٥٠	٧٠ ، ٠	كبيرة
٤	قلة التزام الموظفين باللوائح والقوانين التنظيمية للمؤسسة	٣ ، ٦١	٧٢ ، ٢٠	كبيرة
٥	انتشار البيروقراطية في المؤسسة	٣ ، ٠٢	٦٠ ، ٤٠	متوسطة
٦	استخدام نظام الرقابة الصارم داخل المؤسسة	٢ ، ٧٦	٥٥ ، ٢٠	قليلة
٧	تدني مستوى الأداء لدى الموظفين	٣ ، ٧٤	٧٤ ، ٨٠	كبيرة
٨	تدني مستوى رواتب الموظفين	٣ ، ٩٧	٧٩ ، ٤٠	كبيرة
٩	قلة فرص الترقيات والترفيعات	٣ ، ٨٠	٧٦ ، ٠	كبيرة
١٠	قلة اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين والرفع من كفاياتهم	٣ ، ٥٩	٧١ ، ٨٠	كبيرة
١١	زيادة الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين	٢ ، ٥١	٥٠ ، ٢٠	قليلة
١٢	ندرة وجود الوصف الوظيفي لأعمال الموظفين	٣ ، ٤٥	٦٩ ، ٠	متوسطة
١٣	عمل الموظفين في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والشخصية	٣ ، ٨٣	٧٦ ، ٦٠	كبيرة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة المشكلة
١٤	ندرة تحديد المهام الوظيفية للوحدات الإدارية	٣,٣٦	٦٧,٢٠	متوسطة
١٥	ضعف مستوى الكفاءات لدى الموظفين	٣,٦٧	٧٣,٤٠	كبيرة
١٦	ضعف روح التعاون والعمل المشترك لدى بعض المديرين	٣,٤٣	٦٨,٦٠	متوسطة
١٧	انصراف بين الأقسام والوحدات الإدارية الداخلية	٣,٢٦	٦٢,٢٠	متوسطة
١٨	غياب نظام واضح للمكافآت وتحوافز	٣,٩١	٦٨,٢٠	متوسطة
١٩	ضعف قدرات المديرين في مواجهة المشكلات وحلها	٣,٣٧	٦٧,٤٠	متوسطة
٢٠	ضعف قدرات المديرين في إدارة الصراع المنظمي	٣,٤٢	٦٨,٤٠	متوسطة
٢١	تدني مستوى المديرين في اتخاذ القرارات	٣,٢٢	٦٤,٤٠	متوسطة
٢٢	قلة اهتمام المديرين بأراء الموظفين ومقترحاتهم	٣,٢٥	٦٥,٠	متوسطة
٢٣	المركزية الشديدة لدى الإدارة انعبيا	٣,٢٤	٦٤,٨٠	متوسطة
٢٤	قلة التشجيع لدى المديرين للمبادرات والإبداعات التي يظهرها الموظفون	٣,٢٨	٦٥,٦٠	متوسطة
٢٥	ضعف التخطيط المناسب للواقع العملي للمؤسسة	٣,٤٣	٦٨,٦٠	متوسطة
٢٦	اعتماد المديرين على الارتجالية والعمل العشوائي غير المنظم	٣,٥٢	٧٠,٤٠	كبيرة
٢٧	ضعف نظام التوظيف والتعيينات	٣,٨١	٧٦,٢٠	كبيرة
٢٨	الزيادة في عدد موظفي المؤسسة بالنسبة لمهامها	٣,٣٩	٦٧,٨٠	متوسطة
٢٩	ضعف نظام الاتصال داخل المؤسسة	٣,٠٤	٦٠,٨٠	متوسطة
٣٠	اتباع المديرين لسياسة الباب المفتوح	٢,٩٥	٥٩,٠	قليلة
٣١	تداخل اختصاصات الأقسام والدوائر	٣,٢١	٦٤,٢٠	متوسطة
٣٢	قلة الثبات في النواحي والأنظمة الداخلية	٣,٣١	٦٦,٢٠	متوسطة
٣٣	ضعف البناء التنظيمي للمؤسسة	٣,١٩	٦٣,٨٠	متوسطة
٣٤	قلة اتباع الأسلوب العلمي في العمل	٣,٢٧	٦٥,٤٠	متوسطة
٣٥	كبر حجم المؤسسة وتشتت الوحدات الإدارية فيها	٢,٨٤	٥٦,٨٠	قليلة
**	المعدل العام	٣,٣٥	٦٧,٠	متوسطة

• متوسط الاستجابة من (٥) درجات

ويتبين من الجدول السابق (٩) أن درجة حدة مجال المشكلات الإدارية التنظيمية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية كانت كبيرة على الفقرات (٢٧,٢٦,١٥,١٣,١٠,٩,٨,٧,٤,٣) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين

(٧٠% - ٤٠, ٧٩%) ، كما كانت متوسطة على الفقرات (١٢, ٥, ٢, ١) ، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (٦٠% - ٦٩%) ، كما أنها كانت قليلة على الفقرات (٣٥, ٣٠, ١١, ٦) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (٥٠, ٢٠% - ٥٩%) ، أما عن النسبة المئوية للاستجابة على المعدل العام لمجال المشكلات الإدارية التنظيمية فقد بلغت (٦٧%) وهي متوسطة .

المجال الثالث : مجال المشكلات الإدارية البيئية :

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال المشكلات الإدارية البيئية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية كما يتضح من الجدول الآتي (١٠) :

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات الإدارية البيئية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة المشكلة
١	تأثير العادات والتقاليد السائدة على القرارات التي يتخذها المدير	٣, ٥٧	٧١, ٤٠	كبيرة
٢	تشابك اتصالات مع مؤسسات أخرى	٣, ٦٩	٧٣, ٨٠	كبيرة
٣	صعوبة رقابة وضبط الأقسام المهمة في المؤسسة لموانع سياسية واجتماعية	٣, ٣٨	٦٧, ٦٠	متوسطة
٤	تشغل جهات سياسية واجتماعية ضمن السلطة الإدارية انغيا في الأمور الداخلية للمؤسسة	٣, ٩٢	٧٨, ٤٠	كبيرة
٥	قلة التنسيق ما بين المديريات في الوطن	٣, ٥٠	٧٠, ٠	كبيرة
٦	ضعف الموارد والإمكانات المادية	٣, ٩٥	٧٩, ٠	كبيرة
٧	قلة استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في عملها اليومي	٣, ٦٥	٧٣, ٠	كبيرة
٨	الإجراءات الروتينية البطيئة في الوزارة الأم	٣, ٦١	٧٢, ٢٠	كبيرة
٩	ضعف التشريعات والقوانين العامة	٤, ١٠	٨٢, ٠	كبيرة جداً
١٠	التقلبات السياسية وأثرها على المؤسسة	٤, ٠٣	٨٠, ٦٠	كبيرة جداً
••	المعدل العام	٣, ٧٤	٧٤, ٨٠	كبيرة

• متوسط الاستجابة من (٥) درجات

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن درجة حدة المشكلات الإدارية على مجال المشكلات الإدارية البيئية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية كانت كبيرة جداً على الفقرات (١٠،٩) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (٨٢ % - ٨٠،٦٠ %) ، كما أنها كانت كبيرة على الفقرات (٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (٧٠%-٧٩ %) ، كما كانت نسبة الاستجابة متوسطة على الفقرة (٣) فقط حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها (٦٧،٦٠ %) ، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة على المعدل العام للمجال (٨٠،٧٤ %) وهي كبيرة .

ترتيب مجالات محور الدراسة من حيث واقع المشكلات :
ولتوضيح النتائج للدرجة الكلية لمجالات الدراسة، فقد قام الباحث بعملية ترتيب للمجالات الثلاثة وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وهذا يتضح من الجدول الآتي (١١) :

الجدول (١١)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة والمتعلقة بالمشكلات الإدارية من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة المشكلة	الترتيب
١	المشكلات الإدارية البيئية	٣،٧٤	٨٠،٧٤	كبيرة	الأول
٢	المشكلات الإدارية الشخصية	٣،٣٦	٦٧،٢٠	متوسطة	الثاني
٣	المشكلات الإدارية التنظيمية	٣،٣٥	٦٧،٠	متوسطة	الثالث
***	المعدل العام	٣،٤٨	٦٩،٦٠	متوسطة	***

ويتبين من ترتيب نتائج الجدول السابق (١١) أن درجة حدة مجال المشكلات الإدارية البيئية كانت كبيرة والتي بلغت النسبة المئوية (٨٠،٧٤ %) ، ومجال المشكلات الإدارية الشخصية كانت متوسطة والتي بلغت النسبة المئوية (٦٧،٢٠ %) ، ومجال المشكلات الإدارية التنظيمية كانت متوسطة أيضاً والتي بلغت النسبة المئوية (٦٧ %) ، أما المعدل العام فقد وصل إلى (٦٩،٦٠ %) .

ثانياً : تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

يتضح من الجدول السابق (١١) أن ترتيب نتائج الدراسة الحالية كانت على النحو الآتي :
(١) : أن الاستجابة على مجال المشكلات الإدارية البيئية كانت في المرتبة الأولى والتي كانت ما بين كبيرة جداً ومتوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية للاستجابة الكلية (٨٠ , ٧٤ %) ، وتعتبر مثل هذه النسبة مرتفعة جداً إذا ما قورنت بالمجالات الأخرى محور الدراسة .

ويعود مثل هذا الارتفاع إلى طبيعة المجال نفسه والذي اشتملت فقراته على الظروف البيئية المحيطة والمؤثرة بصورة مباشرة على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وعلى الموظفين والعاملين فيها وبخاصة المديرين منهم، حيث قسمت هذه الظروف إلى الآتي :
القسم الأول : وهو المرتبط بالاحتلال الإسرائيلي : حيث أن جزءاً كبيراً من اختصاص بعض المؤسسات الحكومية الفلسطينية ما زال يرتبط جزئياً أو كلياً بالاحتلال الإسرائيلي ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية وتقديم الخدمات وبالتالي يؤثر في القرار الإداري والعلاقات العامة داخل المؤسسة وخارجها بصورة عامة، والفقرة رقم (٣) تظهر ذلك والتي تنص على (صعوبة رقابة وضبط الأقسام المهمة في المؤسسة لموانع سياسية واجتماعية) حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (٦٠ , ٦٧ %) وهي نسبة متوسطة، ذلك أن الكثير من الأقسام المهمة لبعض المؤسسات الحكومية الفلسطينية مازالت السيطرة المباشرة وغير المباشرة عليها تابعة للاحتلال الإسرائيلي، وهي محدودة ولهذا السبب كانت النتيجة متوسطة لأن العينة المبحوثة شملت جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

القسم الثاني : وهو المرتبط بالقائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

حيث يلاحظ أن النسبة العالية من القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية هم من فئتين : الأولى ممن كانت لهم خبرة طويلة في المجال العسكري أو السياسي أو التنظيمي، حيث تم تعيينهم على إدارة المؤسسات الحكومية فور العودة إلى الوطن والسرعة في استكمال بناء المؤسسات الوطنية وهذا ما يظهر من خلال عدد سنوات الخبرة التي المرتفعة لبعضهم، والفئة الثانية من الجيل الشاب والذي يفتقر للخبرة الإدارية في المؤسسات الحكومية حيث ظهر ذلك من عدد سنوات الخبرة القليلة التي ظهرت في الدراسة، وكل هذا بالتالي كان له التأثير المباشر سلبياً على القرار الإداري والعملية الإدارية بصورة واضحة، وهذا ما يلاحظ في الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تدخل جهات سياسية واجتماعية ضمن السلطة

الإدارية العليا في الأمور الداخلية للمؤسسة) حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (٧٨ ، ٤٠ %) .

ومن خلال هذه النتيجة العالية يظهر مدى حجم هذه المشكلة الإدارية من وجهة نظر هؤلاء المديرين ومعاناتهم من تأثيرها على قراراتهم الإدارية عموماً، وقد برزت مسألة الافتقار إلى الخبرة الإدارية لهؤلاء القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال الاستجابة العالية للمديرين على الفقرات (٥ ، ٨) والتي نصت على التوالي (قلة التنسيق ما بين المديريات في الوطن) و (الإجراءات الروتينية البطيئة في الوزارة الأم) حيث بلغت (٧٠ % - ٧٢ ، ٢٠ %) .

القسم الثالث : المرتبط بالمجتمع الفلسطيني : وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المفتوح على بعضه وذلك من خلال العادات والتقاليد التي تحكمه وهذا ما يتضح من خلال الاستجابة العالية على الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تأثير بعض العادات والتقاليد السائدة على بعض القرارات التي يتخذها المدير) حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (٧١ ، ٤٠ %) وهي نسبة كبيرة وتظهر حجم المشكلة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم .

القسم الرابع : المرتبط بالوضع السياسي العام : ذلك أن المؤسسات الحكومية الفلسطينية مسا زالت تتبع سلطة وطنية وليست دولة ، وهذا الذي يحرم هذه السلطة من القيام بواجباتها المدنية من خلال تفعيل السلطة التشريعية ، والتي تتأثر ذاتها بالوضع السياسي العام الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية من عدم استقرار سياسي، وهذا ما يظهر من خلال الاستجابة المرتفعة على الفقرتين (٩ ، ١٠) والتي نصت على (ضعف التشريعات والقوانين العامة) و (التقلبات السياسية وأثرها على المؤسسة) حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها عالية وهي على التوالي (٨٢ %) و (٨٠ ، ٦٠ %) وهذه النسبة كانت من أعلى النسب وأظهر كم هو حجم المشكلات الإدارية في هذا المجال والتي تضعف قرارات المدير وبالتالي تفرغها من محتواها العملي على مستوى المؤسسة .

القسم الخامس : المرتبط بالإمكانيات المادية : حيث لوحظ أن استجابة مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية على وجود المشكلات الإدارية كانت مرتفعة في الفقرات التي تبحث

الموارد والإمكانات المادية وهما الفقرتان (٦ ، ٧) واللذان نصتا على التوالي (ضعف الموارد والإمكانات المادية) و (قلة استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في عملها اليومي) حيث بلغت هذه الاستجابة ما بين (٧٣% - ٧٩%) وهي نسبة مرتفعة، وأراد المديرون من التأكيد على هذه المشكلات لأنها تؤثر بصورة مباشرة على عملية الإنتاج وتقديم الخدمات للمؤسسات التي يديرونها، وهنا يمكن ذكر أجهزة الحاسوب والفاكس على سبيل المثال والتي لا يمكن العمل بشكل ناجح وفعال إلا من خلالها وبها .

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراستي كل من (Wesley, 1972) في أن الكثير من المشكلات الإدارية في المؤسسات التعليمية مرتبطة بطبيعة المجتمع المحلي، من حيث مدى تدخل البيئة المحلية مثلاً بالتمويل وتعيين المديرين في المؤسسات التعليمية خاصة وعدم قناعاته بمجال عمل هذه المؤسسات وهذا يعني ضعف التعاون معها في متابعة الشؤون المرتبطة بالمجتمع المحلي .

ومع نتائج دراسة (العيسوي ، ١٩٩٩) التي أكدت على أن أهم المشكلات الإدارية التي درسيها في المؤسسات الحكومية المصرية ارتبطت بمدى العلاقة مع المجتمع المحلي وقد حددها بالقانونية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وقد اختلفت معها في حجم الاستجابة للمبحوثين حيث كانت في هذه الدراسة قليلة .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية كذلك مع بعض نتائج دراسة (العواملة ، ١٩٩٣) التي أكدت على الارتفاع في نسبة المشكلات الإدارية البيئية في المؤسسات التي تم دراستها والتي وصلت نسبة الاستجابة فيها إلى (٧٣%) ، ولكن اختلفت هذه الدراسة معها في أن المؤسسات المبحوثة كانت في القطاعين العام والخاص .

أما مجال المشكلات الإدارية الشخصية فقد حصل على المرتبة الثانية والتي بلغت الدرجة الكلية لاستجابة المبحوثين فيها إلى (٢٠ ، ٦٧%) وهي درجة متوسطة، ويمكن تسجيل الملاحظات التالية على هذه الاستجابة وهي :

(١) : أن استجابة المديرين على الفقرات (١١،٩،٣،٢) كانت أقل من الفقرات الأخرى والتي بلغت على التوالي (٤٠ ، ٦٠%) و (٨ ، ٥٨%) و (٨٠ ، ٦٥%) و (٤٠ ، ٦٤%) ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفقرات تبحث أموراً تخص سلوكيات المدير الإدارية، وبهذا

كأنه يقوم بالدفاع عن نفسه، وأنه ليس طرفاً رئيسياً في المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

(٢) : إن استجابة المديرين على الفقرات (٤، ٥، ٦، ٧، ٨)، كانت مرتفعة والتي بلغت نسبياً على التوالي (٧١، ٢٠ %) و (٧٤، ٠ %) و (٧٣، ٦٠ %) و (٧٤، ٤٠ %) و (٧٠، ٠ %) وفي هذه الفقرات أراد المديرين أن يحولوا المشكلات الإدارية في مؤسساتهم إلى الموظفين الذين لا يتحملون المسؤولية، رغم أنهم أرادوا في الفقرتين (١٠، ١٢) أن يخففوا عنهم، حيث بلغت نسبة الاستجابة أقل وهي (٦٠، ٠ %) و (٤٠، ٤٠ %) وكان ذلك لاعتبارات تمس المشاعر الشخصية والانسانية.

(٣) : أما في الفقرة (١٤) والتي نصت على (شعور بعض الموظفين بالقلق والخوف الدائم من المستقبل الوظيفي) فقد عبر المديرين بشكل قوي عن حجم هذه المشكلة الإدارية وكان ذلك لاعتبار أنه موظف ويشعر بالمشكلة من ناحية شخصية وإنسانية، وقد بلغت نسبة الاستجابة عليها (٧٧، ٠ %) وهي من أعلى نسب الاستجابة على هذا المجال، وقد لعب الظرف السياسي العام الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية، وخاصة أحداث انتفاضة الأقصى الحالية دوراً رئيسياً في بلورة هذه المشكلة، والتي يعبر عنها حالياً جميع موظفي القطاع العام في السلطة الوطنية الفلسطينية والذين يمثلون المؤسسات الحكومية ويعيلون أكثر من مليون فلسطيني.

وفي هذا المجال اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراسة (ديراني، ١٩٨٧) الذي توصل إلى أن المديرين المبحوثين أشاروا إلى أن من أهم المشكلات الإدارية على المستوى الشخصي التي يواجهونها في إدارتهم للمؤسسات التعليمية هي عدم اهتمام العاملين (المعلمون في المؤسسات التعليمية) بالدورات التدريبية والندوات المتخصصة التي تعمل على تطوير كفاياتهم الفنية، إضافة لعدم معرفتهم باستخدام الوسائل التعليمية، وعدم التزامهم بالدوام الرسمي.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراسة (Schmidt, 1974) عندما توصلت إلى أن للصراع داخل المؤسسات والذي ينفق مدير المؤسسة ما مجموعه (٢٠ %) من وقته في إدارته، مما يجعل له نتائج إيجابية ونتائج سلبية، وبالتالي كانت النتائج السلبية

مصدراً للمشكلات الإدارية في المؤسسات تتمثل في ازدياد التباعد ما بين الموظفين وشعورهم بالإحباط مما ساعد هذا في قيام الكثير منهم بترك أعمالهم.

وفي هذا الصدد أشار كل من (Tgosvold & Cheng Chia , 1989) في دراستهما إلى وجود أهداف تنافسية مصدرها تعارض الأهداف ما بين المديرين والعاملين وعدم حل الخلافات بينهم حول القواعد والاجراءات.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العواملة ١٩٩٣) من حيث التركيز على مجال هذه المشكلات الإدارية إلا أنها اختلفت معها في الارتفاع الملحوظ لنسبة مشكلات هذا المجال والتي وصلت إلى (٧٩%) وهي نسبة كبيرة.

وفي مجال المشكلات الإدارية التنظيمية التي جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغت درجة الاستجابة الكلية للمبحوثين (٦٧%) وهي درجة متوسطة ، فقد تراوحت الاستجابة على الفقرات تراوحت ما بين (٥٥,٢٠%) - (٧٩,٤٠%) .

ويمكن تفسير هذه النتائج حسب واقع الدرجة وذلك لتوضيح وجهة نظر هؤلاء المديرين ومن أي زاوية ينظرون إلى طبيعة المشكلة الإدارية كالاتي :

(١) : كانت الاستجابة على الفقرات (٣٥,٣٠,١١,٦) نسبتها قليلة حيث تراوحت هذه النسبة (٢٠, ٥٠%) - (٥٩%) ويعود ذلك إلى محاولة هؤلاء المديرين من القول أن المشكلة ليست لها علاقة بالمؤسسة نفسها أو بالسياسة الإدارية التي يتبعوها، فهم ينفون وجود مشكلة إدارية سببها الأعباء الملقاة على الموظفين أو أن هناك أنظمة إدارية صارمة يتم انتاجها إدارياً مع الموظفين أو العاملين في المؤسسة، أو أن حجم المؤسسة وتعدد الوحدات الإدارية فيها والتي عادة ما تزيد من حجم المشكلات الإدارية وهذا فيه هجوم مبطن على الموظفين العاملين معهم في المؤسسات .

(٢) : كانت الاستجابة على الفقرات

(٣٤,٣٣,٣٢,٣١,٢٩,٢٨,٢٥,٢٤,٢٣,٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨,١٧,١٦,١٤,١٢,٥,٢,١)

نسبتها متوسطة، حيث تراوحت هذه النسبة بين (٦٠%) - (٦٩%) وقد لوحظ أن المديرين باستجابتهم هذه على هذا الواقع لحجم المشكلة الإدارية في المؤسسات الحكومية أن يبينوا أن مثل هذه المشكلات لا بد من أن توجد في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في ظروف

غير طبيعية تعمل بها من حيث الإمكانيات المادية الصعبة التي تعاني منها السلطة الوطنية الفلسطينية والظروف السياسية العامة التي تؤثر في نفسية الموظفين والعاملين بها، وغياب التشريعات الإدارية، وتدني الخبرة الإدارية والفنية للعاملين حيث أنه لم تمضي أكثر من سبع سنوات على استلام السلطة الوطنية لصلاحياتها في المؤسسات الحكومية، خاصة أن نسبة المديرين بالذات والعاملين قد تضاعفت داخل المؤسسات كثيراً بعد هذه الفترة.

(٣) : كانت الاستجابة على الفقرات (٣، ٤، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٣، ١٥، ٢٦، ٢٧) نسبتياً مرتفعة حيث تراوحت (٧٠%) - (٧٩،٤٠%) .

ويعتقد الباحث أن سبب ارتفاع نسبة هذه الاستجابة ربما يعود إلى:

(أ) : أن كثيراً من العاملين والموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية قد تم تعيينهم بناء على أسس حزبية وتنظيمية، حيث استمر هؤلاء بالقيام بأنشطتهم التنظيمية من خلال المؤسسات التي يعملون بها وخلال فترة الدوام الرسمي للمؤسسة، وقد لوحظ ذلك بصورة جلية خلال انتفاضة الأقصى الحالية، ويتضح ذلك من استجابة المديرين على الفقرتين (٣، ٤) واللذان تنصان على التوالي (بروز ظاهرة التكتلات غير الرسمية داخل المؤسسة) و (قلة التزام بعض الموظفين باللوائح والقوانين التنظيمية للمؤسسة) .

(ب) : حاول المديرون من خلال ارتفاع نسبة استجابتهم لفت أنظار المسؤولين إلى أن الخلل الإداري في المؤسسات الحكومية يعود إلى طريقتهم في تعيين الموظفين والعاملين وعدم اهتمامهم بمؤهلاتهم العلمية ، وتدني الرواتب وفرص الترقيات والترفيعات، وعدم اهتمامهم بتطوير قدرات الموظفين والرفع من كفاءاتهم .

من ذلك يلاحظ أن المشكلة الإدارية من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تركز على ما يلي :

١: الظروف العامة وخاصة السياسية منها .

٢: السياسة العامة التي يتبعها القائمون على هذه المؤسسات من خلال نظام التعيينات والترقيات وعدم الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين .

٣: الموظفين والعاملين في هذه المؤسسات والذين تنقصهم الكثير من الخبرات الإدارية والفنية .

٥: غياب نظام التشريعات الإدارية ، وخاصة التشريعات التي تمس الأمن الوظيفي للموظفين مثل نظام الخدمة المدنية وما يتبعه من تشريعات أخرى تحمي التآكل في مستوى الرواتب التي يتقاضاها هؤلاء الموظفون .

وفي هذا المجال أوضحت دراسة (العبود والسعيد والمعشوق ، ١٩٩٣) والتي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، أن عدم ممارسة الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة لكافة أنشطة التخطيط للقوى العاملة، مع عدم وجود إدارات بمسمى إدارات التخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية أدى ذلك إلى تراكم المشكلات التنظيمية في المؤسسات الحكومية .

وبدراسة (العواملة ، ١٩٩٣) التي أكدت على وجود المعوقات الاقتصادية والمالية في المؤسسات الحكومية التي بحثها دراسته وكانت بنسبة كبيرة جداً وصلت إلى (٨٥ %) .

كما أن دراسة (الحنيطي ، ١٩٩٣) اتفقت معها وخاصة في أن تعارض المصالح ما بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى الصراعات التنظيمية وبالتالي إلى معوقات ومشكلات إدارية .

أما عن أوجه الخلاف من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ، فقد تمثلت في الآتي :

- فقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العبود والسعيد والمعشوق ، ١٩٩٣) في الترتيب، حيث احتلت المشكلات الإدارية التنظيمية في المركز الأول، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالقوى العاملة (الشخصية) بالمركز الثاني، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلومات بالمركز الثالث ، في حين كانت نتائج الدراسة الحالية قد توصلت إلى أن المشكلات البيئية المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت في المركز الأول .

- كما اختلفت مع دراسة كل من (Tgosvold & Chen Chia , 1989) في أن الأسباب وراء المشكلات الإدارية التي تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة يعود إلى جنولة العمل وإعادة التخزين للمنتوج ونوعية العمل والخلاف حول القواعد والإجراءات وطرق التقييم وعدم كفاية المصادر ووجود وجهات نظر معارضة ، في حين كانت نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال تركز على تدني مستوى الأداء للعاملين ، ووجودهم في أماكن عمل لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، مع وجود ضعف في نظام التعيينات والترقيات .

- وفي صدد آخر اختلفت مع دراسة (العيسوي ، ١٩٩٩) من حيث أن الأسباب وراء وجود المشكلات الإدارية على المجالات الثلاثة يعود لأسباب كثيرة ويحددها بالقانونية والأخلاقية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والانحرافية والسياسية والفيزيائية والديمقراطية، في حين أن نتائج الدراسة الحالية تركز على أسباب أقل من ذلك وأهمها السياسية والاجتماعية .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مع تفسيرها :

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغير مكان العمل " المحافظة " .

وقد انتهت عن السؤال الثاني الفرضية الصفرية الأولى في الدراسة الحالية والتي تنص على الآتي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير مكان العمل " المحافظة " .

وللإجابة عن السؤال الثاني والتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى المنبثقة عنه، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً

لمكان العمل " المحافظة "

المجالات	ن = ٣٦	ن = ٤٨	ن = ٣٣	ن = ١٢
مكان العمل " المحافظة "	جنين	نابلس	طولكرم	قلقيلية
المشكلات الإدارية الشخصية	٣, ٤٧	٣, ٢٣	٣, ٤٦	٣, ٢٧
المشكلات الإدارية التنظيمية	٣, ٥٥	٣, ٢٢	٣, ٣٧	٣, ١٦
المشكلات الإدارية البيئية	٣, ٨٩	٣, ٧٠	٣, ٨٠	٣, ٢٥
المعدل العام	٣, ٦٤	٣, ٣٨	٣, ٥٤	٣, ٢٢

الجدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في حجم المشكلات الإدارية من وجهة نظر

مديري الدوائر الحكومية تبعاً لمكان العمل " المحافظة "

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط الانحراف	ف [*] انحرافية	مستوى الدلالة *
المشكلات الإدارية الشخصية	بين المجموعات	١, ٧٢	٣	٠, ٥٧	١, ٢٤	٠, ٢٩
	داخل المجموعات	٥٧, ٨٣	١٢٥	٠, ٤٨		
	المجموع	٥٩, ٥٦	١٢٨			
المشكلات الإدارية التنظيمية	بين المجموعات	٢, ٧٣	٣	٠, ٩١	٢, ٢٩	٠, ٠٦
	داخل المجموعات	٤٥, ٦٦	١٢٥	٠, ٣٦		
	المجموع	٤٨, ٣٩	١٢٨			
المشكلات الإدارية البيئية	بين المجموعات	٣, ٨٨	٣	١, ٢٩	٣, ٦٥	٠, ٠١٤ *
	داخل المجموعات	٤٤, ٢٨	١٢٥	٠, ٣٥		
	المجموع	٤٨, ١٧	١٢٨			
المعدل العام	بين المجموعات	٢, ٢٤	٣	٠, ٧٥	٢, ٨١	٠, ٠٤٢ *
	داخل المجموعات	٣٣, ٣٠	١٢٥	٠, ٢٦		
	المجموع	٣٥, ٥٥	١٢٨			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = ٠, ٠٥$)

ويتضح من الجدول السابق (١٣) الآتي :

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال المشكلات الإدارية الشخصية والمشكلات الإدارية التنظيمية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل " المحافظة " .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية البيئية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل " .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية على الدرجة الكلية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل .

وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الصفرية الأولى في الدراسة الحالية لمجال المشكلات الإدارية في مجالات المشكلات الإدارية الشخصية والمشكلات الإدارية التنظيمية وتم رفضها في مجالات المشكلات الإدارية البيئية والمعدل العام .

ولتحديد المحافظات حيث كانت الفروق في حجم المشكلات الإدارية، فقد قام الباحث باستخدام اختبار أقل فرق دال إحصائياً للمقارنات البعدية (L.S.D)، ونتائج الجدولين التاليين (١٤) و (١٥) يبينان ذلك :

(أ) : مجال المشكلات الإدارية البيئية :

من أجل تحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق موجودة فيها بشكل أوضح في مجال المشكلات الإدارية البيئية ، فقد استخدم الباحث اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية المختلفة وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتي (١٤) :

الجدول (١٤)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المشكلات الإدارية المرتبطة بمجال المشكلات الإدارية البيئية تبعاً لمكان العمل " المحافظة "

مكان العمل " المحافظة "	جنين	نابلس	طولكرم	قلقيلية
جنين	x	٠,١٨٣	٠,٠٨٨	٠,٦٤
نابلس		x	٠,٠٩٤	٠,٤٥
طولكرم			x	٠,٥٥
قلقيلية				x

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ويظهر من الجدول السابق (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظة (قلقيلية) ومديري الدوائر الحكومية في محافظات (جنين ونابلس وطولكرم) ولصالح المحافظات الثلاث الأخيرة، وهذا ما يعني أن المشكلات الإدارية البيئية في محافظات (جنين ونابلس وطولكرم) أعلى منها لدى محافظة (قلقيلية)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية .

ولاعتبار أن المشكلات الإدارية البيئية لها العلاقة المباشرة بالمجتمع المحلي وما يتبعه، فقد عرّى الباحث هذه النتيجة وتأثيرها على مؤسسات محافظة قلقيلية الحكومية ومديريها حيث قل هذا التأثير ويعود ذلك إلى الأمور الآتية:

- أن محافظة قلقيلية تعتبر أصغر المحافظات المبحوثة من حيث السكان والمساحة حيث يساعد ذلك كثيراً في التخفيف من حدة تأثير الجماعات الضاغطة الاجتماعية منها والسياسية، والذين يتوجهون بذلك للمحافظات الأخرى حيث القرار يكون أكبر وأقوى .
 - أن جميع المؤسسات الحكومية التي تتبع حالياً لهذه المحافظة كانت تتبع إدارياً في السابق قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحياتها الإدارية لمحافظات أخرى وخاصة محافظة طولكرم .
 - سيادة الطابع الريفي في هذه المحافظة أكثر من غيرها من المحافظات الأخرى المبحوثة، حيث لا يوجد اهتمام شعبي بالمؤسسات الحكومية وعملها ، وخاصة إذا ما أخذنا بالحسبان قربها المميز أكثر من غيرها من الخط الأخضر والاهتمام الأكثر للسكان للعمل هناك .
 - ملاحظة أن عدد من المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية لم يكن على إدارتها مدير من الدرجات الوظيفية المبحوثة والتي اعتمدت كمتغير مستقل للدراسة الحالية، وإنما من الدرجات الأدنى من ذلك، وهذا يعني تدني الاهتمام بهذه المحافظة من جانب القائمين على الوزارات الحكومية .
 - صغر حجم المؤسسات الحكومية في هذه المحافظة وما يتبعها من أقسام متخصصة، وأعدادها القليلة والتي تدفع المواطنين والمهتمين من التوجه لمحافظات أخرى .
- ولهذا فإن المشكلات الإدارية البيئية كانت أقل في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية عنها في المحافظات المبحوثة الأخرى .

(ب) : المعدل العام للأداة :

من أجل تحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق موجودة بشكل أوضح على المشكلات الإدارية المرتبطة بالدرجة الكلية للأداة ، فقد استخدم الباحث اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية المختلفة وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتي (١٥) :

الجدول (١٥)

نتائج اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية على المشكلات الإدارية المرتبطة بالمعدل العام للأداة تبعاً لمكان العمل " المحافظة "

مكان العمل " المحافظة "	جنين	نابلس	طولكرم	قلقيلية
جنين	x	* ٠.٢٥	٠.٠٩٤	* ٠.٤١
نابلس		x	٠.١٥٩-	٠.١٥٨
طولكرم			x	٠.٣١
قلقيلية				x

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

ويظهر من الجدول السابق (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظة (جنين) ومديري الدوائر الحكومية في محافظتي (نابلس وقلقيلية) و لصالح مديري الدوائر الحكومية في (جنين) ، وهذا يعني أن المشكلات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة جنين أعلى منها لدى مديري الدوائر الحكومية في محافظتي (نابلس وقلقيلية) ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً .

ويعتقد الباحث في هذا المجال أن نتائج الدراسة الحالية جاءت على هذا النحو للأسباب الآتية :

• أن البعد الجغرافي لمحافظة جنين عن مصدر القرار في الوزارات المعنية جعل مديري المؤسسات الحكومية فيها أكثر تشدداً في طرح المشكلة الإدارية وإبرازها وكأنه يحتاج على قلة الاتصال والتواصل مع هذه الوزارات وإهمالها له - حيث سمع الباحث العديد من هذه العبارات في هذا الشأن مثل أن جنين دائماً منسية - في هذا المجال لأن ذلك يساعد في إضعاف موقفه أمام الموظفين والمراجعين من الجمهور ، وهنا يمكن المقارنة مع محافظة نابلس التي تتمتع بالكثير من الامتيازات وخاصة تركز العشرات من المكاتب

الرئيسية للوزارات فيها مثل وزارة الصحة ووزارة الأوقاف وهيئة الرقابة العامة وهيئة الاستعلامات .

- لاحظ الباحث أن العديد من المؤسسات الحكومية في محافظة جنين على إدارتها مديريين من سكان محافظات أخرى، وهذا يرفع من حجم وحدة المشكلات الإدارية في هذه المؤسسات ويساعد في تراكمها وذلك بسبب التذني في الدوام اليومي لهؤلاء المديرين وخاصة خلال أيام الحصار - حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم خلال انتفاضة الأقصى - والتي بلغ عدد أيام الدوام لهم في مديرياتهم لبعض الشهور إلى درجة متدنية .
- وبسبب الحصار وأحداث انتفاضة الأقصى فلم يستطع الباحث توزيع أداة الدراسة على العينة بصورة كاملة إلا في محافظة جنين حيث يسكن فيها، وهذا ما أثر في الكثير من المديرين والذين أجابوا عليها مباشرة مع استفسارات ونقاشات متبادلة مع الباحث ساعد ذلك في توضيح العديد من النقاط والملاحظات .
- وهناك الظروف المشتركة والمتشابهة ما بين محافظتي جنين وطولكرم منها حجم المحافظة من حيث عدد السكان والمؤسسات وحجمها وما يتبعها من دوائر وأقسام متخصصة، كذلك البعد الجغرافي عن مصدر القرار في الوزارات المختلفة .

ولكن يعتقد الباحث في أن محافظة نابلس امتازت عن المحافظات الأخرى في هذا المجال للأسباب الآتية :

- ١ : كبر حجم المحافظة وخاصة المدينة حيث تعتبر عاصمة شمال فلسطين، حيث الاهتمام الحكومي والشعبي بها كبير للغاية .
- ٢ : وجود المراكز الرئيسية للعديد من الوزارات فيها، وهذا يعني سهولة متابعة المشكلة الإدارية على المدير والتقليل من شأنها وتأثيرها .
- ٣ : وجود الكثير من المديريات الحكومية فيها والتي لا يوجد مثيل لها في باقي المحافظات مثل التعليم العالي، والتخطيط والتعاون الدولي، وهيئة الرقابة، والاستعلامات، والمجلس الوطني، ومحكمة البداية، وإدارة المستشفيات، والتي تعتبر جميعها مؤسسات متميزة وهي تقوم بعملها بمثابة الوزارة نفسها، حيث الرقابة المباشرة والتواصل الدائم، والأشخاص القلائمين عليها مميزين بسبب طبيعة المهمات الفنية لهذه المديريات .
- ٤ : وجود العديد من المؤسسات شبه الحكومية والشعبية مثل جامعة النجاح والعديد من المستشفيات ومكاتب المجلس الوطني .

أما محافظة قلقيلية فقد تم مناقشة ذلك سابقاً من حيث مجال المشكلات الإدارية البيئية ، وهنا يوضح الباحث أن صغر حجم المحافظة من حيث عدد السكان وحجم المؤسسات وقلة عددها بالذات كان له التأثير القليل على المشكلات الإدارية بالدرجة الكلية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Wesley, 1972) من حيث أن مكان العمل له علاقة مباشرة بالصعوبات الإدارية التي تواجه مديري التربية ومنها الصعوبات التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة والصعوبات البيئية المتعلقة بطبيعة المجتمع المحلي وعملية تمويل المؤسسة .

ومع دراسة (ديراني ، ١٩٨٧) في مجالات المشكلات التنظيمية والممتدة في قلة الغرف الدراسية في المجتمع القروي السعودي، والبيئية حيث الصعوبة بالتعامل مع هذا المجتمع لتدني قناعتهم بأهمية التعليم .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (فياض ، ١٩٩١) فقط في مجالات المشكلات الشخصية والتنظيمية حيث لم تظهر المشكلات الإدارية البيئية نهائياً.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث مع تفسيرها :

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغير المستوى العلمي.

وقد انبثقت عن السؤال الثالث الفرضية انصفرية الثانية في الدراسة الحالية والتي تنص على الآتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المستوى العلمي". وللإجابة عن السؤال الثالث والتحقق من الفرضية الصفرية الثانية المتنبقة عنه ، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث يبين الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية ، بينما يبين الجدول (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) :

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً للمستوى العلمي

المجالات /	ن=١٣	ن=١٩	ن=٦٦	ن=٣١
المستوى العلمي	ثانوية عامة	معهد أو كلية مجتمع	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
المشكلات الإدارية الشخصية	٣ , ٤٣	٣ , ١٥	٣ , ٣٧	٣ , ٤٤
المشكلات الإدارية التنظيمية	٣ , ٤٩	٣ , ١١	٣ , ٤٤	٣ , ٢٢
المشكلات الإدارية البيئية	٣ , ٧٩	٣ , ٦٢	٣ , ٧٨	٣ , ٧٠
المعدل العام	٣ , ٥٧	٣ , ٢٩	٣ , ٥٣	٣ , ٤٦

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية تبعاً للمستوى العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف- المحوسبة	مستوى الدلالة *
المشكلات الإدارية الشخصية	بين المجموعات	١ , ١٢	٣	٠ , ٣٧	٠ , ٨٠	٠ , ٤٩
	داخل المجموعات	٥٨ , ٤٣	١٢٥	٠ , ٤٦		
	المجموع	٥٩ , ٥٦	١٢٨			
المشكلات الإدارية التنظيمية	بين المجموعات	٢ , ٣١	٣	٠ , ٧٧	٢ , ٠٩	٠ , ١٠
	داخل المجموعات	٤٦ , ٠٨	١٢٥	٠ , ٣٦		
	المجموع	٤٨ , ٣٩	١٢٨			
المشكلات الإدارية البيئية	بين المجموعات	٠ , ٤٤	٣	٠ , ١٤	٠ , ٣٨	٠ , ٧٦
	داخل المجموعات	٤٧ , ٧٣	١٢٥	٠ , ٣٨		
	المجموع	٤٨ , ١٧	١٢٨			
المعدل العام	بين المجموعات	٠ , ٩٢	٣	٠ , ٣٠	١ , ١١	٠ , ٣٤
	داخل المجموعات	٣٤ , ٦٣	١٢٥	٠ , ٢٧		
	المجموع	٣٥ , ٥٥	١٢٨			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول السابق (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات المشكلات الإدارية الشخصية والتنظيمية والبيئية وعلى المعدل العام تعزى إلى متغير المستوى العلمي وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

وفي رأي الباحث فإن تفسير ذلك قد يعود إلى الآتي :

- قلة الدورات التدريبية وورش العمل التخصصية والندوات العلمية لمديري المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتي تساعد في رفع كفاءتهم الإدارية والفنية وتطويرها حيث أظهر ذلك تطابق وجهات النظر وتشابهها في المشكلات الإدارية رغم أن بعضهم يحمل شهادات الماجستير وبعضهم الآخر مؤهل بالثانوية العامة.
- ندرة اهتمام الوزارات بتطوير قدرات المديرين من خلال تسهيل دراستهم العليا وتشجيعهم على ذلك، وخاصة ممن يحملون شهادات البكالوريوس والدبلوم والثانوية العامة، حيث لديهم الإمكانية الأساسية لتطوير أنفسهم علمياً، مما يساعدهم ذلك في تخطي العديد من المشكلات الإدارية والتغلب على التي تواجههم مستقبلاً.
- قلة الزيارات التبادلية ما بين المديرين المتشابهة لجميع المحافظات حيث الاستفادة من الخبرات الأخرى وعدم الاعتماد على ما يحمله المدير من مؤهل علمي .
- تشابه الخبرة تقريباً بين جميع مديري المؤسسات والتي تنحصر في المجالات السياسية والتنظيمية لاعتبار أن التعيين جاء على أساس سياسي وتنظيمي كما تم توضيحه سابقاً بسبب الصورة التي تم التعيين بها لكادر السلطة الوطنية .
- ولهذا كان التحصيل العلمي للمدير بصرف النظر عن كون هذا التحصيل عالياً أو متدنياً فلم يكن سوى علماً ثابتاً تعامل به المدير مع المشكلات الإدارية من التوجه نفسه وفي الأسلوب نفسه .

كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (الخطبة ، ١٩٩٢) التي أكدت على أهمية التأهيل العلمي للمديرين .

كما أنها اختلفت مع دراسة (Wesley, 1972) والتي بينت أن المدير المؤهل علمياً يكون تعرضه للمشكلات الإدارية أقل من المدير الذي يتم تعيينه بناءً على أسس أخرى .

خامساً : انتائج المتعلقة بالسؤال الرابع مع تفسيرها :

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية .

وقد انبثقت عن السؤال الرابع الفرضية الصفرية الثالثة في الدراسة الحالية والتي تنص على الآتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية".
وللإجابة عن السؤال الرابع والتحقق من الفرضية الصفرية الثالثة المنبثقة عنه ، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث يبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (١٩) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) :

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجالات
تبعاً للخبرة الإدارية

المجالات / الخبرة الإدارية	ن=١٨	ن=٥٧	ن=٥٤
	١-٣ سنوات	٤-٧ سنوات	أكثر من ٨ سنوات
المشكلات الإدارية الشخصية	٣,٤٦	٣,٢٨	٣,٤١
المشكلات الإدارية التنظيمية	٣,٣٠	٣,٣٤	٣,٣٦
المشكلات الإدارية البيئية	٣,٧٣	٣,٧٨	٣,٦٩
المعدل العام	٣,٥٠	٣,٤٧	٣,٤٨

الجدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية
تبعاً للخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ق ^١ انحوسبة	مستوى الدلالة *
المشكلات الإدارية الشخصية	بين المجموعات	٠,٦١	٢	٠,٣٠	٠,٦٥	٠,٥٢
	داخل المجموعات	٥٨,٩٤	١٢٦	٠,٤٦		
	المجموع	٥٩,٥٦	١٢٨			
المشكلات الإدارية التنظيمية	بين المجموعات	٠,٠٣٦	٢	٠,٠١٨	٠,٠٤	٠,٩٥
	داخل المجموعات	٤٨,٣٥	١٢٦	٠,٣٨		
	المجموع	٤٨,٣٩	١٢٨			
المشكلات الإدارية البيئية	بين المجموعات	٠,٢٤	٢	٠,١٢	٠,٣١	٠,٧٢
	داخل المجموعات	٤٧,٩٣	١٢٦	٠,٣٨		
	المجموع	٤٨,١٧	١٢٨			
المعدل العام	بين المجموعات	٠,٠١٤	٢	٠,٠٠٥٧	٠,٠٢	٠,٩٨
	داخل المجموعات	٣٥,٥٤	١٢٦	٠,٢٨		
	المجموع	٣٥,٥٥	١٢٨			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

ويتضح من الجدول السابق (١٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع المجالات وعلى المعدل العام تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة على جميع مجالات الدراسة الحالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخبرة الإدارية التي اكتسبها هؤلاء المديرون كانت جميعها متساوية تقريباً في عدد السنوات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وأما ما يزيد على ذلك فكانت خبرة إدارية في المؤسسات التنظيمية والعسكرية أو في مؤسسات حكومية في الدول العربية، حيث لم يكن مديرو الدوائر من أصول فلسطينية ليم القرار الأخير في إصدار التعليمات وما يتبع ذلك من شؤون إدارية ، وبالتالي فإن الظروف الفلسطينية كان لها التأثير المباشر على جميع المديرين بصرف النظر عن طول أو قصر خبرتهم الإدارية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج ودراسة (الحطبة ، ١٩٩٢) من حيث الأخذ بالحسبان الخبرة الإدارية للمديرين عند التعيين والترقية لأن ذلك يساعد في التخفيف من وجود المشكلات الإدارية وحديثها وكيفية التعامل معها . ومع دراسة (حسني ، ١٩٧٦) والتي ركزت على أهمية الأخذ بالحسبان توفر المعلومات والبيانات لدى الإداريين في المؤسسات المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

ومع دراسة (Wesley, 1972) في أن المديرين المعيّنين والذين يفتقرون للخبرة الإدارية يواجهون صعوبات إدارية أكثر من المديرون الذين يتم انتخابهم على أسس علمية يتمثل أهمها في الخبرة الإدارية.

ولكنها اختلفت مع دراسة (العبود والسعيد والمعشوق ، ١٩٩٣) والذين وصفوا النقص في المعلومات لدى المديرين في أجهزة التخطيط على اعتبار أنها نقص بالخبرة السابقة، وأنسها سبباً رئيسياً في فشل القيام بعملية التخطيط للقوى العاملة للقيام بواجبها.

سادساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس مع تفسيرها :

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي :

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية ."

وقد انبثقت عن السؤال الخامس الفرضية الصفرية الرابعة في الدراسة الحالية والتي تنص على الآتي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية " وللإجابة عن السؤال الخامس والتحقق من الفرضية الصفرية المنبثقة عنه ، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث يبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية ، بينما يبين الجدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) :

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات

تبعاً للدرجة الوظيفية

المجالات / الدرجة الوظيفية	ن=٩	ن=٢٤	ن=٣٨	ن=٥٨
مدير عام	مدير (أ) A	مدير (ب) B	مدير (ج) C	
امشكلات الإدارية الشخصية	٣ , ٣٩	٣ , ٣٣	٣ , ٢٥	٣ , ٤٤
المشكلات الإدارية التنظيمية	٣ , ٥٤	٣ , ٤٦	٣ , ٢٤	٣ , ٣٣
المشكلات الإدارية البيئية	٣ , ٥٨	٣ , ٧٣	٣ , ٦٤	٣ , ٨٢
المعدل العام	٣ , ٥٠	٣ , ٥١	٣ , ٣٨	٣ , ٥٣

الجدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المشكلات الإدارية
تبعاً للدرجة الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	تباين المحوسبة	مستوى الدلالة*
المشكلات الإدارية الشخصية	بين المجموعات	٠,٨٠	٣	٠,٢٧	٠,٥٧	٠,٦٣
	داخل المجموعات	٥٨,٧٥	١٢٥	٠,٤٧		
	المجموع	٥٩,٥٦	١٢٨			
المشكلات الإدارية التنظيمية	بين المجموعات	٠,٠٦	٣	٠,٣٥	٠,٩٣	٠,٤٢
	داخل المجموعات	٤٧,٣٣	١٢٥	٠,٣٧		
	المجموع	٤٨,٣٨	١٢٨			
المشكلات الإدارية البيئية	بين المجموعات	١,٠١	٣	٠,٣٣	٠,٨٩	٠,٤٤
	داخل المجموعات	٤٧,١٥	١٢٥	٠,٣٧		
	المجموع	٤٨,١٧	١٢٨			
المعدل العام	بين المجموعات	٠,٥٧	٣	٠,١٩		٠,٥٦
	داخل المجموعات	٣٤,٩٨	١٢٥	٠,٢٨	٠,٦٨	
	المجموع	٣٥,٥٥	١٢٨			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

ويتضح من الجدول السابق (٢١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على جميع المجالات (المشكلات الإدارية الشخصية والمشكلات الإدارية التنظيمية والمشكلات الإدارية البيئية) وعلى المعدل العام تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة لجميع هذه المجالات.

ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى الآتي :

- (١) : أن العدد الأكبر من هؤلاء المديرين بغض النظر عن الدرجة من مدير عام ومدير (أ) ومدير (ب) ومدير (ج) قد حصلوا عليها بالطريقة نفسها وهي التعيين المباشر في الدرجة بدون النظر إلى الخلفية العلمية أو الخبرة الإدارية.
- (٢) : التشابه في البيئة الفلسطينية المحلية وذلك من حيث :

أ : الموظفين والعاملين في المؤسسة

ب : الجمهور الفلسطيني

ج : الظروف السياسية العامة وخاصة الترابط ما بين عمل المؤسسات الفلسطينية وسلطة الاحتلال الإسرائيلي، حيث يؤثر كل ذلك على جميع المديرين .

(٣) : المستوى العلمي المتشابه لهؤلاء المديرين، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هذا المستوى يتراوح ما بين (ثانوية عامة وعددهم ١٣) و (معهد أو كلية مجتمع وعددهم ١٩) و (ماجستير فأعلى وعددهم ٣١) و (بكالوريوس وعددهم ٦٦) .

(٤) : التعامل مع الوزارة الأم ، والتي تتعامل مع جميع المديرين القائمين على المؤسسات الحكومية بالصورة ذاتها بصرف النظر عن درجاتهم الوظيفية ، خاصة أنه ما زال الكثير من هذه المؤسسات يديرها مديرون يحملون درجات وظيفية متدنية تصل إلى الرابعة بواقع رئيس شعبة أو الثالثة بواقع رئيس قسم .

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العوامل ، ١٩٩٣) من خلال توحيد المواقف لجميع العاملين في المؤسسات لطبيعة العمل الإداري في القطاعين العام والخاص .

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصنت إليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي ويقترح الآتي :
- ١ : أن تقوم الوزارات المعنية بإعادة تأهيل مديري المؤسسات الحكومية إدارياً وفنياً والموظفين العاملين في المديرية الفرعية فنياً وذلك من خلال التكثيف بعقد الندوات العلمية وورش العمل المتخصصة في الشؤون الإدارية .
 - ٢ : تشجيع مديري المؤسسات الحكومية على الالتحاق بالدراسات العليا وذلك من خلال المنح الخارجية والداخلية والتي يتم الحصول عليها من خلال الاتصال مع المؤسسات الدولية والوزارات المحلية المعنية بهذه الأمور مثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي ووزارة التعليم العالي، وتسهيل مهمات المديرين والموظفين الدراسية في حال رغبتهم بالالتحاق بالدراسة في الجامعات المحلية على حسابهم الخاص ذلك أنه كلما ارتفع تعليم المدير كلما استطاع الوصول إلى طرق جديدة للتغلب على المشكلات الإدارية التي تواجههم في عملهم .
 - ٣ : أن يعاد البحث في طريقة تعيين المديرين والموظفين في المؤسسات الحكومية مع التركيز على معايير علمية مثل التحصيل العلمي والخبرة الإدارية وأحياناً أخرى الكفاءة الإدارية والتي يتم توضيحها من خلال المقابلات والامتحانات التحريرية
 - ٤ : العمل على التسريع في تطبيق قانون الخدمة المدنية وإعادة النظر في التشريعات الخاصة في شؤون موظفي المؤسسات الحكومية وخاصة ما يتعلق بالأجور والخصومات والترقيات والترقيات والطرود والتقاعد والتي عادة ما ترتبط بالمشكلات الخاصة بالعاملين .
 - ٥ : الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين مديري المؤسسات الحكومية أن يكونوا من سكان المحافظة نفسها والذي يخفف من معاناة السفر عليهم والتقليل من الأعباء المالية على الوزارات .
 - ٦ : أن تقوم الوزارات المعنية بوضع الخطط الدورية والمتخصصة والمتجددة، التي تسهل على المديرية القيام بواجباتها الخدمية والإنتاجية بالصورة الأفضل والأحسن .
 - ٧ : أن تقوم الوزارات بتعيين الموظفين في المؤسسات الحكومية بناءً على حاجة المؤسسة وذلك حتى لا يكون فيها بطالة مقنعة يكون دورهم سلبياً على إنتاج وعمل المؤسسة .

٨ : العمل على الاستمرار بتزويد المؤسسات الحكومية بالوسائل المساعدة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات مثل أجهزة النياتف والفاكس والحاسوب وآلات التصوير والتي بنقصها يؤثر كثيراً في عمل المؤسسة .

٩ : إبداء الاهتمام بالمديرين المميزين والمبدعين والذين أسهموا في رفع مكانة المؤسسة وأعلوا من شأن الخدمات التي تقوم بها وذلك من خلال إصدار شهادات التقدير والشكر لهم مما يساهم في الرفع من معنوياتهم ويساعدهم في التغلب على مشكلات إدارية يمكن أن تواجههم في المستقبل .

١٠ : الإعلان عن الموظف الخلاق في كل مؤسسة حكومية، وهو الذي يقوم بواجباته المهنية والكتابية ويقدم الخدمات للمؤسسة والجمهور وينتمي بصدق للمؤسسة التي يعمل بها ويأتمن على أسرارها ويحافظ على ممتلكاتها، ويكون هذا من خلال معايير تحدد بواسطة لجنة وزارية تساعد على لجنة محلية مطلعة على أوضاع المؤسسة عن قرب .

١١ : قيام الوزارات الأم والوزارات المختلفة بتسهيل اللقاءات ما بين المديرين من الوزارات نفسها ومن الوزارات الأخرى وذلك لتبادل الخبرات الإدارية في المجال الذي يعملون به والمجالات الأخرى .

١٢ : أن تقوم الجهات المسؤولة في الوزارات المختلفة وبالتعاون مع المديرية المحلية بالاتصال مع المجتمع المحلي وذلك من أجل :

أ . التوضيح له عن ماهية وطبيعة العمل الذي تقوم به المديرية المحلية والخدمات التي تقدمها للجمهور على المستوى القريب والبعيد وحجم هذه الخدمات، وأثر ذلك في تخفيف المعاناة عنهم ، وتطوير مجتمعهم .

ب . تعاون المجتمع المحلي مع المؤسسة من خلال تقديم معونات معينة لها منها العينية والمعنوية والمساعدة في أعمال تطوعية في ظروف معينة خاصة بها .

ج : عدم التدخل في الشؤون الداخلية للمؤسسة وخاصة الأشخاص من ذوي الشأن الاجتماعي والتنظيمي والسياسي .

١٣ : أن يقوم المسؤولون في الإدارة العليا للوزارات المختلفة من وزراء ووكلاء ومساعدين ومديرين عامين بزيارات متقاربة لمقار المؤسسات المحلية وخاصة في المحافظات البعيدة نوعاً ما عن مقرات الوزارات، حيث يعطى ذلك انطباعاً للمديرين بأن الوزارة الأم تبدي اهتماماً بهم، وأن كل ما يقومون به محل رقابة ومتابعة من هؤلاء المسؤولين .

١٤ : أن تقوم الوزارات المختلفة بإجراء مسابقة في العمل الإداري ما بين مديري المؤسسات الحكومية تكون جوائزها عبارة عن زيارات خارجية للاطلاع على الخبرات الإدارية في المؤسسات الحكومية الإنتاجية والخدمية في الدول العربية والأجنبية .

١٥ : أن يتم إعطاء مديري المؤسسات الحكومية صلاحيات كبيرة في عملهم والتي تساعدهم على مواجهة المشكلات الإدارية وخاصة على مستوى الصرف المالي والعلاقة مع الموظفين والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

١٦ : أن يتم إجراء دراسة أخرى، وبتشجيع القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية تتناول وجهات نظر العاملين في المشكلات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي يعملون بها.

مراجع الدراسة

العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية

- أبو جاموس ، سليمان (١٩٩٢) مبادئ الإدارة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس / فلسطين .
- توفيق، حسن (١٩٨٠) الإدارة العامة : البيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة .
- أبو شيخة، نادر وعساف ، عبد المعطي (١٩٨٥) الإدارة العامة في الأردن ، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- أحمد ، إبراهيم أحمد (١٩٩٩) الإدارة المدرسية ، دراسة نظرية وميدانية الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة .
- بابكر ، فيصل عبد الله (١٩٩٩) . مهارات الإشراف الإداري الفعال ، دار قابس . بيروت ، لبنان .
- بينيس ، وارن (١٩٩٦) . القيادة الإدارية : آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين وترجمة هشام عبد الله ، عمان : دار البشير للنشر والتوزيع .

- جودة ، محفوظ أحمد (١٩٩٧) الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن ، عمان ، دار
زهرة للنشر والتوزيع .
- الجوهري ، عبد الياضي ، أبو الغار ، إبراهيم (١٩٩٨) • إدارة المؤسسات .
الاجتماعية ، مدخل ساينكولوجي ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
- حسني ، أحمد (١٩٧٦) مدخل متكامل للتدريب الإداري ، بحث مقدم للمؤتمر الأو
للتدريب الإداري المنعقد في شباط ١٩٧٦ في القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم
الإدارية .
- الحنيطي ، محمد فالح ، (١٩٩٣) " الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في
المؤسسات العامة والخاصة في الأردن " ، مجلة دراسات سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلد
٢٠ العدد الأول .
- درة ، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤) الإدارة الحديثة • المركز العربي للخدمات
الطلابية ، عمان .
- درويش ، عبد الكريم ، وتكلا ، ليلى (١٩٧٧) • أصول الإدارة العامة . انقا
مكتبة الأنجلو المصرية .
- زايد ، عادل محمد ، (١٩٩٥) " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دول
الإمارات العربية المتحدة " ، الإدارة العامة ، مجلد ٣٤ ، ص ٥٢٥ - ص ٥٥٤ ، الع
رابع .

- السالم ، مؤيد سعيد (١٩٩٠) التوتّر التنظيمي : مفاهيمه وأساليبه واستراتيجيات إدارته : مجلة الإدارة العامة ، العدد ٦٩ عمان الأردن .
- السلمي ، علي (١٩٨٠) . (تطور الفكر التنظيمي) الكويت : وكالة المطبوعات .
- شريف ، علي (١٩٩٩) . إدارة المنظمات الحكومية ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
- الشيخ سالم فؤاد ، وزملاؤه (١٩٩٢) . المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : مركز الكتب الأردني .
- الصباح ، عبد الرحمن (١٩٩٧) مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم - التصحيح ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع .
- الطارق ، علي سعيد أحمد (١٩٩٩) . سايكولوجية الإدارة والاتصال ، صنعاء : مركز عبادي للدراسات والنشر .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٨٥) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والنظم، عمان : مطبعة كتابكم .

• عباس ، سبيلة ، وعلي ، حسين (١٩٩٨) إدارة ائموارد البشريّة ، عمان ، دار وائل للنشر .

• عبد الوهاب ، علي (١٩٧٩) عمليّة اتخاذا القراارات في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية .

• عبد الجادي ، بشار (١٩٨٢) التفويض في الاختصاص ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن .

• العبود ، إبراهيم حمد ، السعيد ، عبد الرحمن محمد ، المعشوق ، منصور عبد العزيز (١٩٩٣) . " تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الأسس ، المشاكل والحلول " ، دراسة ميدانية ، معهد الإدارة العامة للبحوث : الرياض المملكة العربية السعودية .

• عقيلي ، عمر وصفي (١٩٩٤) . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

• عطية ، موسى طاهر (١٩٩٤) . أحوال الإدارة للطالب والمدير . دار النهضة العربية ، القاهرة .

• العلاق ، بشير (١٩٩٨) . أسس الإدارة الحديثة ، عمان : دار اليازوري .

- علي ، ماهر أبو المعاطي (١٩٩٨) • إدارة المؤسسات الاجتماعية الفيوم : مصر - مكتبة الصفوة •

- العواملة ، نائل عبد الحافظ (١٩٩٣) • "مظاهر الإدارة الحديثة في المؤسسات الأردنية ، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص" ، مجلة دراسات سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلد ٢٢ أ العدد الأول ص ٩٩ - ص ١٣٦ ، الجامعة الأردنية •

- العيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٩٩) ١ • سايكولوجية الإدارة ، دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها ، الاسكندرية : الدار الجامعية •

- العيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٩٩) ٢ • الكفاءة الإدارية • الاسكندرية : الدار الجامعية •

- غنيمات ، محمد عبد القادر (١٩٩٠) • المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو مدارس القرى النائية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن

- فياض ، رجاء خالد (١٩٩١) • "النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية - عمان •

- القرعان ، عاطف بدري راشد (١٩٩٦) . "إدارة الصراع : دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد - الأردن .
- القصير ، عبد اللطيف (١٩٨٠) . الإدارة العامة المنظور السياسي ، بغداد المكتبة الوطنية .
- قريوتي ، أحمد قاسم ، وزولف مهدي حسن (١٩٩٣) . المفاهيم الحديثة في الإدارة والنظريات والوظائف ، عمان : المطبعة الوطنية .
- القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٦) التطوير الإداري المفهوم ، والمعوقات ، وآليات التنفيذ ، دار الفارس للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
- كنعان ، نواف (١٩٩٢) القيادة الإدارية ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- كنعان ، نواف (١٩٩٢) ٢ اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان : مكتبة دار الثقافة .

- كلالدة ، ظاهر محمود (١٩٩٧) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان : الأردن . مطبعة دار زهران .
- كوفمان ، روجر (١٩٩٤) . مناهج التخطيط التربوي ، تشخيص وحل المشاكل "مدخل النظم" القاهرة : مكتبة مديولي .
- لورين ب ، بيلكر وترجمة جمال إمام (١٩٩٥) . مدير لأول مرة ، القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، مؤسسة الأهرام .
- ليونارد ر ، سايلس ، وترجمة كمال السيد ومراجعة محمد عبد الله (١٩٧٩) القيادة الحقيقية كما يراها المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه . القاهرة دار الزهراء .
- اللوزي ، موسى (١٩٩٩) . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- مطاوع ، إبراهيم عصمت و حسن ، أمينة أحمد (١٩٨٠) . نظرية الإدارة التربوية والأصول الإدارية للتربية دار المعارف مصر .

• المعاني ، أيمن عودة (١٩٩٦) الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، عملن ، مركز أحمد ياسين .

• المؤمن ، قيس وآخرون (١٩٩٧) التنمية الإدارية ، عمان دار زهران .

• هاشم ، زكي محمود (١٩٨٧) ، أساسيات الإدارة ، الكويت : منشورات ذات السلاسل .

• الهواري سيد ، (١٩٧٩) ، المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين : القاهرة : مكتبة جامعة عين شمس .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barnard, Chester (1964) , **The Functions of the Executive** , Harvard University Press Cambridge.
- Barry L. Reece & Rhanda Brandt. (1987) **Effective Human Relation in Organizations** .N, J, Palo Albo: Houghten Co.
- Bobbitt , H . Randolph ,Jr., Robert H. Breinholt, and James N. (1974) **Manual ,Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice- Hall, .
- Dale , Ernest (1965), **Management” Theory and Practice** , New York. McGraw Hill Book Co .
- Fiedler ,Fred (1967) **A Theory of Leadership Effectiveness**.(Mc Graw Hill Book Co – New York.
- Flippo Edwin (1970). :**Management: A Behavioral Approach** , Boston, Allyn and Bacon .
- Huse , Edgar F . and James L . Bowditch (1980), **Behavior in Organizations A system Aproach Manageming** , Nenlo Park ; California Addison – Wesley Publishing co ..

- Jennings , (1972) , (**An Anatomy of Leadership**) McGraw-Hill Book Co; New York.
 - Kozan , Kamil , (1989) **Interpersonal Conflict Management Styles of Jordanian Managers , Conflict Resolution : Cross Cultural Perspectives**, new York.
 - Kast , Fremont F . & James E Rosenzweig (1973) . **Contingency View of Organization and Management**. Chicago; Science Research Associates.
 - Klepak , D & Danial , J (1964) "Where Manager,s Time Goes . **Public Management** , Vol; XVI, No ; 8 Augast .
 - Luthans , Fred , **Organizational Behavior** , 3rd Eition (1981) New York, McGraw.
 - : Michael , S. & J. Jones (1973) **Organizational Management ; concepts and practice** .New York.
- * Miller,D & Star,M. (1971) **When is a problem worth solving ?** Holt Rindcurt and Winston publishing . New York.
- Newman ,William & Summer , Charles, (1965) **The process of Management; Concepts, Behavior, and pratice**,(prentice- Hall Inc. Englewood cliffs- N.J.).
 - Ouchi , William , (1980) **Theory Z ; How American Business Can Meet The Japanese Challenge** . Reeding Mass; Addison – Wesley.
 - Owens , James, (1973) **The Art of leadership**. **Personnel Journal**. May.

- Reddin , William j. (1970) **Managerial Effectiveness**. N.Y McGraw-Hill Book Company.
- Robbins , Stephen P ., (1978) . “ Conflict Management and Conflict Resolution are not synonymous terms “, **California Management Review** , Vol . xxi , No.2 winter.
- Schmidt , Warren H. (1974) A powerfull process for “ Good and Bad change” **Management Review** , Dec..
- Silver ,Paula F., (1983) **Educational Administration**; Theoretical Perspectives on Practice and N.Y.; Harper and Row , Publishers.
- Stewart K Rosemary. (1967) **Managers and Their Jobs**. MicMillan and Co . London.
- * Tayagi A . R. (1972).**Public Administration** 4th ed . Delhi ; ATMA RAMT and Sons .
- Tjosvold , Dean & Cheng Chia , Lai (1981); “ Conflict Between Managers and Worckers ” ; The Role of Cooperation and Competition **The Journal of Social Psychology** Vol . 129 . No . 22 .
- Timm , Paul (1980) **Managerial Communication** ; A Finger on the Plus N, J . prentice Hall.
- Tojfel, H ,(1972) Experiments in a Vacuum , in J . Israel and H . Jajfel , **The Context of Social Psychology** . N. Y. Academic Press.

- Victor Wall & Linda Wolan, (1987) . Small Group Conflict ; A Look at Equity , Satisfaction , and Styles of Conflict Management . **Small Group Behavior** , vol . 18 , No. 20
- Wesley, H William (1972) An analysis of problems Identified by School Superintednts in Alabama Ed, C, 22, No, 7.

ملاحق الدراسة

ملحق (١)

أسماء الوزارات والمؤسسات الحكومية
الفلستينية - مجتمع الدراسة

الرقم	المؤسسة	الرقم	المؤسسة
١	وزارة الداخلية	١٩	وزارة الاتصالات
٢	وزارة الصحة	٢٠	وزارة السياحة والآثار
٣	وزارة الحكم المحلي	٢١	مديرية الإحصاء
٤	وزارة الزراعة	٢٢	وزارة الأوقاف
٥	وزارة الشؤون المدنية	٢٣	مكاتب المحاكم الشرعية
٦	وزارة الشؤون الاجتماعية	٢٤	هيئة الاستعلامات
٧	مكتب المؤسسات الوطنية	٢٥	مكاتب أسر الشهداء والجرحى
٨	مكتب وفا للصحافة والإعلام	٢٦	مكاتب البريد
٩	وزارة الشباب والرياضة	٢٧	مكاتب مقر المجلس التشريعي
١٠	وزارة الإعلام	٢٨	مكاتب مقر المحافظين
١١	وزارة التربية والتعليم	٢٩	وزارة البيئة
١٢	وزارة الصناعة	٣٠	وزارة التموين
١٣	وزارة المالية / مكاتب الضريبة	٣١	وزارة الثقافة
١٤	وزارة العمل	٣٢	وزارة التجارة والاقتصاد
١٥	وزارة الإسكان	٣٣	وزارة الطاقة/ هيئة البترول
١٦	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	٣٤	وزارة العدل
١٧	وزارة الأشغال العامة	٣٥	دار الإفتاء
١٨	وزارة المواصلات	٣٦	////////////////////

الملحق (٢)

توزيع مديري الدوائر الحكومية في المحافظات
الفلسطينية الشمالية

الرقم	الوزارة	مدير عام	مدير أ	مدير ب	مدير ج	المجموع
١	وزارة الداخلية	٦	٢	١٥	٦	٢٩
٢	وزارة الصحة	١	٢	٥	٤	١٢
٣	وزارة الحكم المحلي	٤	٣	٣	٨	١٨
٤	وزارة الزراعة	١	١	١	***	٣
٥	وزارة الشؤون المدنية	***	***	٤	١٠	١٤
٦	وزارة الشؤون الاجتماعية	***	١	١	١٤	١٦
٧	مكتب المؤسسات الوطنية	٣	***	١	٢	٦
٨	مكتب وفا للصحافة والإعلام	***	١	١	٢	٤
٩	وزارة الشباب والرياضة	١	١	٢	٩	١٣
١٠	وزارة الإعلام	***	***	١	٣	٤
١١	وزارة التربية والتعليم	***	***	٤	١	٥
١٢	وزارة الصناعة	***	١	١	٤	٦
١٣	وزارة المالية أمكاتب الضريبة	***	***	٥	٥	١٠
١٤	وزارة العمل	١	١	٣	٣	٨
١٥	وزارة الإسكان	١	١	***	٢	٤
١٦	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	***	١	***	٤	٥
١٧	وزارة الأشغال العامة	***	٢	١	٣	٦
١٨	وزارة المواصلات	***	***	***	٢	٢
١٩	وزارة الاتصالات	***	١	١	١	٣
٢٠	وزارة السياحة والآثار	١	١	١	٤	٧
٢١	مديرية الإحصاء	***	***	***	١	١

الرقم	الوزارة	مدير عام	مدير أ	مدير ب	مدير ج	المجموع
٢٢	وزارة الأوقاف	٢	***	١	٩	١٢
٢٣	مكاتب المحاكم الشرعية	***	٧	***	***	٧
٢٤	هيئة الاستعلامات	١	***	***	***	١
٢٥	مكاتب أسر الشهداء والجرحى	***	***	٢	٤	٦
٢٦	مكاتب البريد	***	***	١	٣	٤
٢٧	مكاتب مقار المجلس التشريعي	***	***	١	٤	٥
٢٨	مكاتب مقار المحافظين	٥	٨	١١	٣	٢٧
٢٩	وزارة البيئة	***	***	***	١	١
٣٠	وزارة التموين	***	١	***	٢	٣
٣١	وزارة الثقافة	١	١	***	***	٢
٣٢	وزارة التجارة والاقتصاد	***	٢	٢	***	٤
٣٣	وزارة الطاقة اهيئة البترول	***	***	***	***	****
٣٤	وزارة العدل	٢	٥	١	٢	١٠
٣٥	دار الإفتاء	٣	٣	***	***	٦
***	المجموع	٣٣	٤٦	٦٩	١١٦	(٢٦٤)

ملحق (٣)
أداة الدراسة بعد عملية التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة لقياس وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية

الفلسطينية في المشكلات الإدارية

القسم الأول : خطاب موجه لمديري الدوائر الحكومية

الأخ مدير الدائرة الحكومية المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تحت عنوان : " وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي يواجهونها في في شمال فلسطين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية بنابلس ، حيث قام الباحث بتطوير استبانة تضم مجموعة من المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية والتي صنفّت إلى ثلاث قوائم هي :

(١) مشكلات شخصية (تتعلق بالمدير والموظفين)

(٢) مشكلات تنظيمية (تتعلق بالمؤسسة)

(٣) مشكلات بيئية (تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل)

وتتألف الاستبانة من مجموعة من الفقرات عبارة عن أسئلة تكون إجاباتكم عليها بوضع إشارة (x) في المكان المناسب ، تمشياً مع الخيارات الخمسة الآتية :

٠١ موافق بشدة ٠٢ موافق ٠٣ محايد ٠٤ معارض ٠٥ معارض بشدة

ونظراً لأهمية الموقع الذي تشغلونه وحساسية القرارات التي تصدر عنكم والخبرة الإدارية التي تتمتعون بها فقد وقع الاختيار عليكم للإجابة عن هذه الأسئلة . وحتى تشعرون بالحرية والطمأنينة للإجابة عن الأسئلة فالرجاء عدم ذكر الاسم . شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه تطوير مؤسساتنا الوطنية المختلفة .

الباحث

مصطفى فارس بشير جرادات

٢٠٠١ م

القسم الثاني :- البيانات

الرجاء وضع علامة (×) في الفراغ المناسب مما يلي .

مكان العمل المحافظة	المستوى العلمي	الخبرة الإدارية	الدرجة الوظيفية
١_ جنين ()	ثانوية عامة ()	(٣ - ١) ()	مدير عام المديرية ()
٢_ نابلس ()	معهد أو كلية مجتمع ()	(٧ - ٤) ()	مدير (أ) A ()
٣_ طولكرم ()	بكالوريوس ()	(٨ سنوات فأعلى) ()	مدير (ب) B ()
٤_ قلقيلية ()	ماجستير فأعلى ()		مدير (ج) C ()

القسم الثالث : فقرات استبانة قياس وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي يواجهونها في ضوء مجموعة من المتغيرات
الرجاء وضع علامة (×) في المكان الذي يتفق مع إجابتك من الآتي .
(أ) : المشكلات الشخصية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١	سوء العلاقة ما بين الموظفين أنفسهم .					
٢	سوء العلاقة ما بين الموظفين والمدير .					
٣	ضعف ثقة المدير بالموظفين .					
٤	ضعف شخصية الموظفين .					
٥	تدني الإحساس لدى الموظفين بالمسؤولية .					
٦	قلة فهم الموظفين لأدوارهم المهنية .					
٧	تذمر الموظفين من وقت لآخر من أجواء العمل .					
٨	تباين وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بأساليب العمل .					
٩	مقاومة الموظفين للتطوير الإداري .					
١٠	قلة اهتمام الموظفين بقواعد النظافة الشخصية .					
١١	التمييز ما بين الموظفين من جانب الإدارة .					
١٢	قلة اهتمام الموظفين بقواعد النظافة العامة .					
١٣	التناقض ما بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة .					
١٤	شعور الموظفين بالقلق والخوف الدائم من المستقبل الوظيفي .					
١٥	اعتماد الموظفين على بعضهم الآخر في المهام المختلفة .					
١٦	تركيز الموظفين على الجوانب السلبية للعمل .					

(ب) : المشكلات التنظيمية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١	انخفاض درجات تفويض المدير لبعض سلطاته .					
٢	المركزية الزائدة لدى المدير .					
٣	بروز ظاهرة التكتلات غير الرسمية داخل المؤسسة .					
٤	قلة التزام الموظفين باللوائح والقوانين التنظيمية للمؤسسة .					
٥	انتشار البيروقراطية في المؤسسة .					
٦	استخدام نظام الرقابة الصارم داخل المؤسسة .					
٧	تدني مستوى الأداء لدى الموظفين .					
٨	تدني مستوى رواتب الموظفين .					
٩	قلة فرص الترقّيات والترفيّعات .					
١٠	قلة اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين والرفع من كفاياتهم .					
١١	زيادة الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين .					
١٢	ندرة وجود الوصف الوظيفي لأعمال الموظفين .					
١٣	عمل الموظفين في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والشخصية .					
١٤	ندرة تحديد المهام الوظيفية للوحدات الإدارية .					
١٥	ضعف مستوى الكفاءات الإدارية لدى الموظفين .					
١٦	ضعف روح التعاون والعمل المشترك لدى المديرين .					
١٧	الصراع بين الأقسام والوحدات الإدارية الداخلية .					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١٨	غياب نظام واضح للمكافآت والحوافز .					
١٩	ضعف قدرات المديرين في مواجهة المشكلات وحلها .					
٢٠	ضعف قدرات المديرين في إدارة الصراع المنظمي					
٢١	تدني مستوى المديرين في اتخاذ القرارات .					
٢٢	قلة امتثال المديرين بأراء الموظفين ومقترحاتهم .					
٢٣	المركزية الشديدة لدى الإدارة العليا .					
٢٤	قلة التشجيع لدى المديرين للمبادرات . والإبداعات التي يظهرها الموظفون .					
٢٥	ضعف التخطيط المناسب للواقع العملي للمؤسسة .					
٢٦	اعتماد المديرين على الارتجالية والعمل العشوائي غير المخطط له .					
٢٧	ضعف نظام التوظيف والتعيينات .					
٢٨	الزيادة في عدد موظفي المؤسسة بالنسبة لمهامها .					
٢٩	ضعف نظام الاتصال داخل المؤسسة .					
٣٠	اتباع المديرين لسياسة الباب المفتوح .					
٣١	تداخل اختصاصات الأقسام والدوائر .					
٣٢	قلة الثبات في اللوائح والأنظمة الداخلية .					
٣٣	ضعف البناء التنظيمي للمؤسسة .					
٣٤	قلة اتباع الأسلوب العلمي في العمل .					
٣٥	كبر حجم المؤسسة ونشتت الوحدات الإدارية فيها .					

٣: المشكلات البيئية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١	تأثير العادات والتقاليد السائدة على القرارات التي يتخذها المدير .					
٢	تشابك الصلاحيات مع مؤسسات أخرى .					
٣	صعوبة رقابة وضبط الأقسام المهمة في المؤسسة لموانع سياسية واجتماعية .					
٤	تدخل جهات سياسية واجتماعية ضمن السلطة الإدارية العليا في الأمور الداخلية للمؤسسة .					
٥	قلة التنسيق ما بين المديريات في الوطن .					
٦	ضعف الموارد والإمكانات المادية .					
٧	قلة استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في عملها اليومي .					
٨	الإجراءات الروتينية البطيئة في الوزارة الأم .					
٩	ضعف التشريعات والقوانين العامة .					
١٠	التقلبات السياسية وأثرها على المؤسسة .					

ملحق (٤)

أسماء السادة المحكمين للاستبانة أداة الدراسة

الرقم	الاسم	ملاحظات
١	أ.د. جودت سعادة	كلية التربية / جامعة النجاح
٢	د. عبد عساف	كلية التربية / جامعة النجاح
٣	د. علي حباب	كلية التربية / جامعة النجاح
٤	د. فوزي المساعيد	كلية التربية / جامعة النجاح
٥	د. وائل عناب	كلية الآداب / جامعة النجاح
٦	د. محمود الكوري	كلية التربية / جامعة النجاح
٧	أ. عاصم الحنبلي	قسم الإدارة / جامعة النجاح
٨	م. أحمد محيسن	مدير دائرة لمدة (٣٠) سنة / وزارة الزراعة
٩	د. محمد فايد تفكجي	مدير دائرة لمدة (١٥) / وزارة الصحة
١٠	د. أحمد الرزي	مدير دائرة لمدة (٣٠) سنة / مديرية البيطرة
١١	د. منذر زيود	جامعة القدس المفتوحة
١٢	أ. سعيد زيد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (٥)

خطاب عميد كلية الدراسات العليا موجه للسيد مدير عام ديوان الموظفين
اللسطيني وذلك للمساعدة في إرشاد الباحث
في تحديد مجتمع الدراسة



التاريخ : ٢٠٠١/٦/١٨

حضرة رئيس ديوان الموظفين العام المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / مصطفى فارس بشير حركات رقم التسجيل ٩٨٥٠٣٥٨

الطالب أعلاه هو أحد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية تخصص الادارة التربوية في كلية العلوم التربوية وهو بصدد إجراء دراسة له بعنوان :

(وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الادارية التي يواجهونها في ضوء مجموعة من المتغيرات)

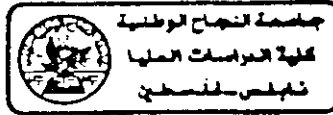
لذا يرجى التكرم من حضرتكم تسهيل مهمته في الحصول على قوائم باسماء مدراء الدوائر الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية لديكم من فئات مدير عام مدير أ مدير ب مدير ج.

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول الاحترام ،،

عميد الدراسات العليا

د. محمد العملة



نسخة: الملف.

ملحق رقم (٦)

خطاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية موجه
للسادة مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية وذلك لتسهيل مهمة الباحث في
توزيع أداة الدراسة



التاريخ : ٢٠١١/٦/١٣

حضرة السيد مدير دائرة المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / مصطفى فارس بشير جرادات رقم التسجيل ٩٨٥٠٣٥٨

الطالب أعلاه هو أحد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية تخصص الادارة التربوية في كلية العلوم التربوية وهو بصدد إجراء دراسة له بعنوان :

(وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الادارية التي يواجهونها في ضوء مجموعة من المتغيرات)

لذا يرجى التكرم من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على مدراء الدوائر الحكومية في السلطة الفلسطينية لديكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول الاحترام ،،

عميد الدراسات العليا

د. محمد العملة

نسخة: الملف.

Abstract

Managers' of the Palestinian governmental departments in the governorates of North Palestine point of view concerning the administrative problems that they encounter.

Prepared by

Mustafa Fares Basheer Jaradat

MA in Education

Major : Educational Administration.

Supervised by:

Dr. Jawdat Sa'adeh.

An.Najah National University/ Nablus

1422 Hijri- 2002 AD.

The aim of this study is to define the managers' of the Palestinian governmental departments in the governorates of north of Palestine point of view concerning the administrative problems they encounter, according to several variables, these are ;place of work "the governorate", the educational level, the administrative experience and the position grade.

The study's problem can be defined as :
What are the administrative problems, which the managers of the government departments in the governorates of north Palestine encounter?

The sample consists of (132) managers of the government departments in Jenin, Nablus, Tulkarm and Qalqilia, representing 50% of the study's society, (129) questionnaires were restored, leading the percentage of the respondents up to) (%98).

To provide the answer for the study's question, and to actualize its hypothesis, the researcher developed a special questionnaire consisting of three domains of the administrative function:

1. Personal administrative problems with (16) items.
2. Organizational administrative problems with (35) items.
3. Environmental administrative problems with (10) items.

Thus, the total number of the questionnaire's items came to (61) items, to measure its veracity, it was introduced to several arbitrators who work in university education domain or managers with decades of managing governmental departments.

To prove the questionnaire's steadiness, **cronbach Alpha** test was used, the result showed that the average for all the study's domains reached (0.94).

Following statistical methods were used ;

- Mean , frequency.
- The difference monism analysis, (**one Way ANOVA**) TEST.
- (**L.S.D**) test for the dimensional comparisons between arithmetic mean.
- **cronbach Alpha** formula to come out with the stability coefficient of the study's tool.

Following results are found ;

First :

(74.8 %) respondents cited that environmental administrative problems ranked first , while (67.2%) of the respondent that organizational administrative problems come first; and (67%) ranked the personal administrative problems first.

Second :

(a) There were no differences of statistics indications at the level of the indication (0.05) in the field of the **personal** and **organizational** administrative problems which face the managers of the Palestinian governmental departments which is attributed to **the place of work (the governorate)**-variable.

(b) There were differences of statistics indications at the level of the indication (0.05) in the field of the **environmental** administrative problems which face the managers of the Palestinian governmental departments which is attributed to **the place of work (the governorate)**-variable.

When the results were analyzed, it was revealed that the administrative problems in the **environmental** field in **Jenin, Nablus and Tulkarm**, are higher than the ones in **Qalqilia**.

(c) There were differences of statistics indications at the level of the indication **(0.05)** at the **total degree** of the administrative problems which face the managers of the Palestinian governmental departments is attributed to the **place of work (the governorate)**-variable.

More ever, it was revealed that the administrative problems at the total grade were higher in **Jenin** than in **Nablus and Qalqilia**.

- There were no differences of statistics indications at the level of the indication **(0.05)** in the administrative problems, which face the managers of the Palestinian governmental departments, attributed to the **educational level** variable.
- There were no differences of statistics indications at the level of the indication **(0.05)** in the administrative problems in the personal organizational and environment fields, which face the managers of the Palestinian governmental departments, and they are attributed to the **administrative experience** variable.
- There were no differences of statistics indications at the level of the indication **(0.05)** in the administrative problems in the personal, organizational and environment, which face the managers of the Palestinian governmental departments, which are attributed to the **position grade** variable.

Several recommendations that help in reducing the administrative problems that encounter the managers of the Palestinian governmental departments are deduced:

* Responsible people at the highest rank have to pay attention for the managers and their administrations, to hold and intensify seminars and specialized workshops on administrative function, exchanging visits of managers of the same ministry and the other ministries.

* New employees and managers have to be selected based on scientific measures related to the scientific qualification and

administrative experience, besides, it is necessary to enlarge the contacts with the local society in order to explain the significance of the services given to the crowd by the department, taking notice not to accept any interference by certain personalities, whether they were on the political, organizational or social levels.

It was recommended also that it is necessary to have important legislation, applying the recent ones, that keep and organize the employment process of appointing, dismissing, retirement, the matters that most annoy the employees of any department, especially in recent difficult times, and cause them nightmares of fear, this situation that was aroused as a result of Al-Aqsa Intifada and the corresponding political, social and economical influence that affected all the individuals of the Palestinian people.