

المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح
أ نموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات

إعداد الطالب
عبد الإله عبد الله الجغبير

إشراف
الأستاذ الدكتور
احمد بطّاح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراة فلسفة تخصص إدارة تربوية
في جامعة عمان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٣

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ
١٩ / ١٠ / ٢٠٠٣ م

أعضاء لجنة المناقشة :-

- ١- أ.د خالد العمري.....رئيساً
- ٢- أ.د كمال دواني.....عضواً
- ٣- أ.د أنمار الكيلاني.....عضواً
- ٤- أ.د أحمد بطاحعضواً ومشرفاً

إهداء

إلى والديَّ عرفاناً بالجميل
إلى زوجتي التي تحملت معي مشاق السهر ومتابعة دراستي

إلى أبنائي
إلى اخوتي

شكر وتقدير

من باب إهداء الفضل إلى أهله ، ونسبته اليهم :
أتوجه بكل الشكر والتقدير إلى الفاضل المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور أحمد بطّاح لمتابعته الحثيثة، وعنايته الفائقة، وتوجيهاته وإرشاداته القيمة، كما أخص بالشكر لجنة المناقشة الموقرة لما بذلوه من توجيهات بناءة، والدكتور ماهر الدرايبع الذي قام بالإشراف على عملية التحليل الإحصائي، كذلك أخص بالشكر الدكتور إبراهيم المومني، والدكتور هشام الدعجة لما قدماه من نصح وإرشاد، وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيدة كفا الجغير التي ساعدت بطباعة هذه الدراسة .

ب	قرار لجنة المناقشة.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ط	فهرس الأشكال.....
ي	فهرس الملاحق.....
ك	ملخص الدراسة.....
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
١	تمهيد :.....
١٠	أهداف الدراسة :.....
١٤	حدود الدراسة :.....
١٥	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
١٥	الأدب النظري.....
٣٨	الدراسات السابقة.....
٥١	الفصل الثالث إجراءات الدراسة.....
٥١	مجتمع الدراسة:-.....
٥٢	عينة الدراسة :-.....
٦١	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة.....
٨١	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
٨١	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول.....
٨٢	مناقشة نتيجة السؤال الثاني :-.....
٨٢	مناقشة نتيجة السؤال الثالث :-.....
٨٣	مناقشة نتيجة السؤال الرابع :-.....
٨٣	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس :-.....
٨٤	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال السادس :-.....
٨٤	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال السابع:-.....

٨٦..... مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال التاسع :-

٨٧..... مناقشة نتيجة السؤال العاشر :-

٨٩..... المراجع

٩٩..... الملحقات :

١١٨..... Abstract

رقم الصفحة

١٢٦	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات التنظيمية حسب مستويي الجنس.	
١٢٧	المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويات الخبرة الإدارية .	١٦
١٢٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب الخبرة الإدارية.	١٧
١٣٠	المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويات المؤهل العلمي .	١٨
١٣٠	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي.	١٩
١٣١	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢٠
١٣٣	المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويي الجنس .	٢١
١٣٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويي الجنس.	٢٢

رقم الشكل	محتوى الشكل	رقم الصفحة
١-	نظام الأمودج النظري المقترح	١٣٢

رقم الملحق	المحتوى	رقم الصفحة
١-	استطلاع رأي	١٨١
٢-	الاستبانة الموجهة للمحكّمين	١٨٦
٣-	الاستبانة الموجهة لعيّنة الدراسة	١٩٢

المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقترح أمودج نظري للتغلب على هذه المعوقات

اعداد الطالب : عبد الإله الجغبير

إشراف الأستاذ الدكتور احمد بطاح

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية و درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات و بحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وكذلك ، وبيان أثر كل من الخبرة الإدارية ، والمؤهل العلمي ، والجنس للموظفين الإداريين. واقترح أمودج نظري للتغلب على هذه المعوقات التنظيمية . وتحقيقاً لهدف الدراسة تمت صياغة الأسئلة التالية :-

- ١- ما درجة المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
- ٢- ما درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم في وزارة التربية والتعليم ؟
- ٣- ما العلاقة بين درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى جنس الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى خبرتهم الإدارية ؟
- ٨- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى مؤهلاتهم العلمية ؟
- ٩- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى جنسهم؟
- ١٠- ما الأمودج النظري المقترح الذي يمكن أن يساعد في التغلب على المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ؟

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيذي (دون رئيس قسم) في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات ، وبلغ عددهم (٢٢٠٦) إدارياً منهم (١٧٢٠) ذكراً و(٤٨٦) أنثى ، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (٤٤٠) إدارياً وإدارية ، وقام الباحث بتطوير استبانتي هما: استبانة المعوقات التنظيمية و استبانة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتم إجراء الصدق من خلال عرض الاستبانتي، على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وبعد أخذ آراء المحكمين تم استخدام الطريقة النصفية لإجراء الثبات لاستبانة المعوقات التنظيمية، حيث بلغت قيمة الثبات (٠,٨٩) ، بينما بلغت قيمة الثبات لاستبانة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (٠,٩٠) ، وتم استخدام كرونباخ ألفا أيضاً لإجراء الثبات للاستبانتي ، وقد بلغت قيم الثبات للاتساق الداخلي لمجالات استبانة المعوقات التنظيمية ما بين (٠,٧٨ - ٠,٩٢) ،

توزيع (٤٤٠) نسخة لكل استبانة على أفراد عينة الدراسة الموزعين على إقليم الشمال، والوسط، والجنوب. وتم استرجاع (٤١٢) نسخة لكل استبانة، وبعد فرز الاستبانات استبعدت (٦) نسخ لكل استبانة لعدم صلاحيتها، وبعد الانتهاء من تفرغ إجابات أفراد العينة، تم استخراج النتائج من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط "بيرسون" وتحليل التباين الإحادي، وشيفيه للفروق البعدية، وبعد التحليل، تم التوصل إلى النتائج التالية:-

- ١- وجود درجة عالية من المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم.
 - ٢- وجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.
 - ٣- وجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.
 - ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية، وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة.
 - ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس.
 - ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.
 - ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية.
 - ٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح مؤهل الدبلوم.
 - ٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس.
 - ١٠- تم اقتراح نموذج نظري مقترح للتغلب على المعوقات التنظيمية، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي أجريت حول بناء النماذج الإدارية، وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى النموذج الذي تكون من المراحل التالية:-
- المرحلة الأولى: تحديد حجم المشكلة وأبعادها.
- المرحلة الثانية: تحديد الحاجات التربوية.
- أهداف رئيسية تطويرية.
- أهداف فرعية.
- المرحلة الثالثة: الأساليب والأنشطة.
- المرحلة الرابعة: أدوار ومهام القائمين على النموذج (مستوى تنفيذي).
- المرحلة الخامسة: الجهات القائمة على إدارة وتسيير النموذج (مستوى توجيه وإشراف ورقابة).
- المرحلة السادسة: وضع الخطة والية العمل.
- المرحلة السابعة: التقويم وهو تقويم مبدئي، وتقويم أثناء التطبيق، وتقويم ختامي.
- وفي ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث التوصيات التالية:
- ١- العمل على تذليل المعوقات التنظيمية التالية :-
- أ - الهيكل التنظيمي من خلال: تحديث الأنظمة والتشريعات كي تتلاءم مع مستجدات العصر، وتبسط الإجراءات الإدارية المتبعة في المستويات الإدارية، والتوجه نحو اللامركزية.

ج- الجوانب الإنسانية (البشرية) من خلال : تدعيم جسور التواصل بين العاملين والإداريين وتأهيل الكوادر البشرية ، وتدريب العاملين على العمل الجماعي .

د- نظم المعلومات من خلال : تحديث المعلومات ، والعمل على توفيرها وسهولة الحصول عليها .
هـ- الأدوار والمهام من خلال: توزيع المهام والأدوار ومراعاة عدم تداخلها وازدواجيتها .

و- متخذ القرارات من خلال : تدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادأة ، وتدعيم سلوك المخاطرة المدروس ، وتدريبهم لتشكيل فرق العمل .

٢- إشراك العاملين في صنع القرارات، وخاصة فيما يتعلق بمهامهم، وأعمالهم

٣- تضمين برامج التدريب مهارات صنع القرارات واتخاذها.

٤- إجراء بحوث حول المعوقات التنظيمية وربطها مع مجالات أخرى ذات أهمية في العمل الإداري .

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد :

أصبحت إدارة المنظمات في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في السابق، بسبب ما شهدته المنظمات، ومنها التربوية، من سرعة التغيرات والتطور التكنولوجي، وتضخم حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهداف المنظمة والتعارض بينها أحياناً، وانفتاحها على المنظمات الأخرى، وتغير بيئاتها التي تعمل في إطارها. تلك الأسباب مجتمعة معاً، جعلت ما تقوم به المنظمات غاية في التعقيد، الأمر الذي فرض تغييراً في أسلوب إدارة المنظمات وعملياتها، ومنها عملية اتخاذ القرارات.

أن عملية اتخاذ القرارات في حقيقة الأمر هي جوهر العملية الإدارية، مما جعل الكثيرين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرارات، فهي عملية منظمة ورشيقة، وبعيدة كل البعد عن العواطف، إذ تتطلب قدراً كبيراً من التطور، والمبادأة، والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطق، كما أنها مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي، للوصول إلى قرار مرض ومناسب.

(المنصور وعواد، ١٩٩٥).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية التي تعزى إليها كل النشاطات المؤسسية الأخرى، وبهذا فإن الإدارة نفسها، عبارة عن عملية اتخاذ القرارات. (سلامة ٢٠٠٠، ٢) ويرى بعض الإداريين أن الإدارة وعملية اتخاذ القرارات مترادفتان، إذ لا تستطيع الإدارة أن تمارس أعمالها دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات. (Combpell، 1983، 65) فالإدارة عندما تقوم بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إنما هي تتخذ قرارات تخطيطية، أو تنظيمية، أو توجيهية، أو رقابية. (أبو بكر، ٢٠٠١) ونظراً لأهمية القرارات بذلت جهود عديدة، لتحديد طبيعة هذه العملية بشكل دقيق، وذلك وصولاً إلى خطوات عملية، تسهل الوصول إلى قرارات فاعلة وكان أهم ما توصلت إليه الجهود هو أنها تنطوي على الخطوات التالية :

١. تحديد المشكلة وتعريفها في ضوء أهداف النظام.
٢. تحليل المشكلة إلى عناصرها وتقويمها.
٣. تأسيس معايير للحكم على مدى مناسبتها.
٤. تعريف البدائل من خلال جمع البيانات لكل بديل.
٥. تطبيق المعايير التقويمية لكل بديل.
٦. اختيار البديل الأمثل ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
٧. تطبيق البديل الأمثل "ووضعه موضع التنفيذ".
٨. النتائج والتقييم "تغذية راجعة" (Hanson 1985، 70-71)

فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد والتي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين مثل قرارات المدير في المنظمة . وبالنسبة لأهميتها على مستوى الجماعات فإنها تظهر من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك أفراد أعضاء الجماعات التي ينتسب إليها مثل : اللجان والمجالس ، وأما بالنسبة لأهميتها على مستوى المنظمة، فتزداد الحاجة إليها نتيجة لتضخم حجم المنظمة وانفتاحها على البيئات المختلفة، ويرجع السبب في ذلك لكونها تتأثر وتتأثر على الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تؤثر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي. (عطوي، ٢٠٠٢).

وتتضح أهمية اتخاذ القرارات لارتباطها بالوظائف الإدارية ارتباطاً وثيقاً. فالتخطيط عمل أساسي يسير طبقاً لقواعد معينة ، وتتعلق عملية اتخاذ القرارات بوضع أهداف الخطة وإجرائها وأسلوب تنفيذها حتى تصل إلى إتمام ما خطط له. كما تتعلق عملية اتخاذ القرارات بعملية التنظيم ، حيث تتصل بتقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات، وتحديد القواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل ، وفي زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وكما ترتبط القرارات بالرقابة من خلال قيام المدير بإجراءات المتابعة للوحدات التنظيمية حتى إذا ما وجد انحرافات في مسارات الخطة الموضوعة، قام بما يلزم من إجراءات تصحيحية . وهذا يستدعي سلسلة من القرارات حتى تكون ملزمة. فالقرار عادة يتخذ بناء على العديد من الاتصالات، لأن القرار يحتاج إلى قنوات لنقل البيانات والمعلومات . وان وضوح الاتصال وسهولته في المستويات الإدارية المختلفة ضرورة لمتخذي القرارات، حيث ان من الصعب اتخاذ قرارات فاعلة ما لم تتوفر لها صحة المعلومات وسهولة إجراءات الحصول عليها . (المصري، ٢٠٠٠، وغنيم، ٢٠٠٠)

ويستنتج من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ،وتتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعة، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته أو ما يتعلق منها بأعمال المنظمة اليومية.(ماهر، وآخرون، ٢٠٠١)

كما ان عملية صنع القرار تظهر كعملية سهلة ، فهي سهلة من حيث بساطة خطواتها في جمع المعلومات وتحليل البيانات، وفحص البدائل ، وإعطاء وزن للحلول المقترحة ثم الوصول إلى سلسلة من الإجراءات التنفيذية ولكن في الواقع ليست العملية بهذه السهولة (Paul & Kenneth ، 1988، 412-413) فهي تتطلب كثيراً من نفاذ البصيرة والعلم والقدرة والخبرة ، وإضافة إلى ذلك فإنها عملية معقدة تشابك فيها كثير من العوامل التي تشكل معوقات تؤثر في درجة مشاركة العاملين (العصري ، ١٩٩٠، ٢) كما ان هذه المعوقات تزيد من صعوبة اتخاذ القرارات ، وتؤثر في فاعلية القرارات المتخذة، لذلك فان اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً وذو أثر، فانه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل التي تشكل معوقات والتي تختلف درجة تأثيرها على القرار في التنظيم. (المنصور ، ٢٠٠٠) . وقد صنفت بعض المعوقات المؤثرة في القرار والمشاركة فيه إلى عدة معوقات: إدارية وبيئية وإنسانية .

فالمعوقات الإدارية تتمثل في المركزية الشديدة، والبيروقراطية، والخلل في الهياكل التنظيمية . كما ان المعوقات البيئية تتمثل في جمود اللوائح والقوانين وأما المعوقات الإنسانية فتتمثل في عدم الاستقرار النفسي، وضعف الدافع والرغبة في مقاومة التغيير.

(بطاح وعيسان ، ١٩٩٨) .

وقد صنف كنعان (١٩٩٢) المعوقات في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها إلى معوقات إدارية تتمثل في المركزية الشديدة ، وعدم التفويض والتخطيط غير السليم ، وعدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكين للمديرين على مرؤوسيه، وإلى معوقات بيئية تتمثل في الموارد الاجتماعية، وغموض وجمود الأنظمة ، وكذلك إلى معوقات تتصل بالوضع القيادي متمثلة بعدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة وعدم سلامة طرق اختيار القادة الإداريين . واما التنظيمية السائدة في

١. قصور البيانات والمعلومات و تتمثل في ان القائمين على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات، أو ان تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت غير مناسب، ووجود عيوب في شبكة الاتصالات الأمر الذي يعيق انسياب المعلومات .
٢. التردد (عدم الحسم) في اتخاذ القرارات وتتمثل في عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، وعدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل ، وتعدد الأساليب ، والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، وعدم وضوح السلطات والمسؤوليات ، والضغط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار، والتكاليف غير المبررة .
٣. وقت القرار: في بعض الأحيان تفرض على الإداريين اتخاذ قرارات في وقت محدد تحول دون إجراء بحث كاف لها
٤. ضعف الثقة المتبادلة : عدم وجود ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين لا تشجع على اتخاذ قرارات يتم تحمل مسؤولياتها

وأما المعوقات المتعلقة بمتخذ القرار ، فهي ان الفرد بطبيعته ليس بدرجة الكمال الكافية لاختيار أفضل البدائل ، وان أقصى ما يمكن تحقيقه هو درجة من الرضى والقبول (ياغي، ١٩٨٢)، لأن هناك عدة معوقات تتحكم في الفرد متخذ القرار ومنها : القيم والأحكام الشخصية التي يكتسبها الفرد في مرحلة مبكرة من حياته ، فتصبح جزءاً من شخصيته، وتؤثر في مراحل اختيار البدائل وتقييمها (عاشور والشرقاوي، ١٩٩١) ولذلك تؤثر الاتجاهات على اختيار البدائل وتقييمها ، لان الفرد يقوم بإسقاط اتجاهاته على الآخرين باعتقاده انهم يشاركونه بالاتجاهات نفسها. (حريم، ١٩٩٧)

ومن الآثار المترتبة على المعوقات ، ما أظهرته دراسة أجريت في مصر عام (١٩٩٩) بحثت في تحديد أسباب عزوف العاملين في المنظمات عن تقبل المخاطرة في اتخاذ القرارات ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان الخوف من عدم تقبل المخاطرة في اتخاذ القرارات ليست صفة ملازمة للعاملين ، وانما يكون هذا السلوك ناجماً عن مناخ وبيئة المنظمة، وما تسببه النظم البيروقراطية من إحباط ونكسة في شخصيات العاملين ، وهذا راجع إلى المعوقات التي تتمثل في بيئة تلك المنظمات ، وهي :

١. المركزية الشديدة وضيق آفاق الوظيفة والرقابة المحكمة على سلوك العاملين .
٢. إهمال قدرات العاملين على التفكير والابتكار وجعل القيادة من نفسها الحكم الوحيد الذي يمتلك قوة الاعتراض على المقترحات والأفكار .
٣. ضعف نظم تأهيل وتدريب العاملين مما يقلل من قدراتهم على الاستجابة لغرض الحصول على عائد المخاطرة .
٤. قصور نظم المرتبات والحوافز التي تضع حدوداً لتأمين حصول الأفراد على العوائد المقررة، مما يجعل أي فعل يؤدي إلى مخالفة لهذه الحدود او تحمل نسبة من المخاطرة للحصول على هذه العوائد يقابل

بالرفض من جانب العامة أو العاملين أنفسهم. (أبو بكر، ٢٠١١)

ومن الدراسات التي تم إجراؤها لتحديد المعوقات المؤثرة على اتخاذ القرارات في محافظة الدقهلية في مصر.

تم حصر الجوانب التالية :

معوقات تتعلق بصنع القرار، ومعوقات تتعلق بمتخذ القرار، ومعوقات تتعلق ببيئة العمل، ومعوقات تتعلق بنتائج القرار (غنيم، ١٩٩٧).

ويمكن تحليل الجوانب المتعلقة بالمعوقات التي وردت في الدراسة السابقة الذكر، حيث ان عملية صنع القرار تتأثر بمشكلات منها: صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للقرار، وافتقار صانع القرار إلى مهارات عملية باتخاذ القرار. وأما معوقات متخذ القرار فتتصل بطبيعة شخصيته، لان هناك تفاعلاً بين شخصية متخذ القرار وبين العمل الذي يؤديه، فإذا كانت شخصيته تتصف بعدم الثقة؛ وخشية المسؤولية فإنها ستؤثر سلباً على مراحل صنع القرار. وأما معوقات بيئة القرار فإنها تتصل بمعوقات الهيكل التنظيمي وتتعلم بالالتزام الحرفي باللوائح والقوانين، وطول الإجراءات المتبعة، وعدم وضوح بعض الاختصاصات، وأما المعوقات المتصلة بنتائج القرار فإنها تشير إلى عدم تطابق ما خطط له مع النتائج التي تم توصل إليها

وفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في مصر (السلي، ٣١٠) للتعرف على المعوقات الإدارية، تم الإجماع على المعوقات التالية : تضارب السلطة والاختصاص، والتمسك بظواهر الأشياء، وعدم الاهتمام بمضامينها، والارتجال والعشوائية في التخطيط للمشكلات الإدارية، و تغليب النظرة

الشخصية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الموضوعية في تصميم البدائل، و جمود التنظيم وعدم تطوره، و تخلف أساليب الرقابة والمتابعة، والخوف من المسؤولية، وعدم تحديد الأهداف بوضوح، و قصور المعلومات والبيانات، وعدم إجراء البحوث كأساس لرسم السياسات وبرامج العمل .

ومن الدراسات التي بحثت في المعوقات : دراسة عبد العزيز (٢٠٠١) حول تقييم مجلس الشورى في السعودية، والتي ضمنها العشير (٢٠٠٢) في مقالاته المعوقات السبعة لمجلس الشورى، وهي ما يلي :

١- معوقات خدمية : وتتمثل في ضعف أجهزة المساندة والمعلومات ومن مظاهرها: عدم توفر فريق مساند، وعدم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة، ونقص الوثائق والدراسات اللازمة، وضعف الجهات او اللجان التي تقوم بالدراسات.

٢- معوقات نظامية : وتتمثل في محدودية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء المجلس وانحصار دوره في مراجعة الأنظمة وتعديلها.

٣- معوقات إدارية ومالية : وتتمثل في ضعف الأجهزة والإمكانات الإدارية والمالية، ووجود سلسلة من الإجراءات الطويلة عند طلب تأمين أبسط الأشياء، وانخفاض ميزانية المجلس .

٤- معوقات شخصية : وتتمثل في ضعف مشاركة بعض أعضاء المجلس، وعدم تفرغ كثير منهم لعضوية المجلس، والتعارض أحيانا بين التزامات أعضاء المجلس والعمل فيه، و مشاركة بعض الأعضاء مشاركة شكلية وغير فاعلية .

٥- معوقات تتصل بعلاقات العاملين : وتتمثل في عدم وضوح علاقة مجلس الشورى مع مجلس الوزراء وضعف آليات التنسيق مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة مع المجلس ذاته.

ومن أبرزها عدم جدولة الأعمال قبل الجلسة بوقت كافٍ، وعدم الاستفادة من الأفكار المطروحة أثناء النقاش وصياغتها في توصيات محددة، وعدم جدولة الوقت واستثماره، وبطء المجلس في تطوير أسلوب المناقشة واتخاذ القرارات.

وتعاني الأجهزة الإدارية من مشكلات عامة تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات كما تؤثر في حجم المشاركة من قبل العاملين، ومن هذه المشكلات التركيز بدرجة كبيرة على الوسائل دون الغايات، مما يجعل الوسائل غاية بحد ذاتها، وانشغال الإدارة بالتنفيذ وإجراءات العمل، الأمر الذي يحد من فرصة وجود وقت كافٍ للحصول على المعلومات الضرورية، وعدم وجود الوسائل والإمكانيات للحصول على المعلومات، وقلق الإدارة على عنصر التكلفة، الأمر الذي يجعلها تتردد في إنفاق الوقت والجهد في استيعاب مشاركة أكبر، وكذلك استيعاب مضمون المعلومات وقيمتها. (المصري، ١٩٩٩).

ومن المعوقات في الأجهزة الإدارية في الدول النامية، أن الإدارة تهتم بالأشياء والمواد أكثر من اهتمامها بالعاملين، وكذلك التركيز على الأنظمة والقوانين وخاصة فيما يتعلق بالأمور المالية والمحاسبة وندرة البيانات الإحصائية والمعلومات الدقيقة على الرغم من اقتناء أجهزة الحاسوب، وكذلك التناقض بين الوضع الرسمي والواقع إذ يتم إصدار تعليمات وقوانين ويتم تجاوزها، فيعلن عن تفويض الصلاحيات بينما تتخذ القرارات بصورة فردية، وتنص الأنظمة على مراعاة الجدارة والكفاءة في التوظيف، بينما يكون ملء الشواغر في كثير من الحالات وفق الاعتبارات الشخصية. (العمري، ١٩٩٠).

إن التنظيمات الإدارية تعاني من مشكلات في الجوانب التنظيمية، ومنها المنظمات العامة في الأردن، إذ تدل الدراسات والأبحاث في مجالي الإدارة العامة والإدارة التربوية على وجود معوقات في مراكز الوزارات والمؤسسات الحكومية. وتعاني البنية التنظيمية للأجهزة الحكومية في الأردن من التضخم والزيادة في أعداد العاملين والزيادة في الإنفاق. حيث لا يوجد قواعد ثابتة لإنشاء وإدارة هذه المؤسسات مما أدى إلى ظهور عدد من المشكلات التي تعاني منها البنية التنظيمية ومنها:

١. تعدد الأنظمة والتشريعات.
٢. عدم الوضوح في قواعد بعض الأنظمة والتشريعات.
٣. عدم تحديد سياسة واضحة لمعالجة التضخم الإداري. (العوامل، ١٩٩٨).
- وفي استطلاع ميداني قام به فريق عمل متخصص من ديوان الخدمة المدنية (١٩٩٣) في الأردن، تم حصر المعوقات التنظيمية في الوزارات والدوائر الحكومية كافة، وهي:
١. عدم توفر مؤسسية لعملية التطوير الإداري.
٢. غياب التنسيق والمشاركة بين الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية.
٣. قلة البيانات، والمعلومات، وعدم دقتها.
٤. عدم توفر خطة متكاملة لتنمية القوى البشرية.
٥. عدم مواكبة التشريعات للتغيرات السريعة في مهام أجهزة الدولة.
٦. عدم المراجعة التنظيمية والهيكلية لجهاز الإدارة العامة.
٧. تعقيد الإجراءات وبطئها.
٨. اتخاذ الكثير من القرارات بصورة تقديرية نتيجة لغياب نظام متكامل للمعلومات.

١٠. قلة الأساليب المناسبة التي تحفز الموظف إلى الانتماء الوظيفي.

١١. عدم التصدي بجدية لظاهرة مركزية الإدارة .

١٢. غياب الاستخدام الأمثل لإمكانات القوى العاملة.

أما المعوقات في القطاع العام في مراكز الوزارات في الأردن كما أوردها المعشر والهيئي (١٩٩٩) ، فهي تتمثل في عدم توافر الأشخاص المتخصصين لتطبيق الأساليب الكمية ، وعدم توافر المعلومات والبيانات اللازمة ، والاعتبارات الاجتماعية ، والتأثيرات الشخصية ، والاعتبارات السياسية والاقتصادية ، وضعف الاعتمادات المالية .

وقد أظهرت بعض الدراسات العديد من المعوقات التي تؤثر في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فقد توصلت دراسة المومني (١٩٨٣) التي بحثت في عملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية والتعليم في الأردن إلى العديد من المعوقات ، منها: التشريعات والسلطات الرسمية ، وطول الوقت في جمع المعلومات، ونقص البيانات، ونقص الكوادر المدربة، وضعف الإمكانيات، والمركزية كما أوصى باجراء دراسات حول المعوقات التنظيمية وخاصة التي تتعلق بالهيكل التنظيمي ونظم المعلومات. و أما دراسة العقدة (١٩٩١) عن مؤسسات التعليم العالي في الأردن فقد توصلت إلى عدة معوقات، هي : المركزية الشديدة، وجمود الأنظمة والقوانين، وعدم إشباع الحاجات المادية، وزيادة عبء العمل. وأما دراسة شهاب (١٩٩٤) فقد توصلت إلى عدة معوقات، منها: جمود الأنظمة والتعليمات ، وعدم كفاءة الأساليب المتبعة في صنع القرارات ، ونقص كمية المعلومات اللازمة للقرار، وضيق الوقت المتاح، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين ، وضعف رغبة الرؤساء في إشراك المرؤوسين . وان لهذه المعوقات نتائج واضحة على مستوى الفرد والمنظمة ، فقد توصلت دراسة ياغي (١٩٩٨) إلى ان رضا العاملين يتأثر بمجموعة عوامل تنظيمية، وهي: العلاقات الوظيفية، ودرجة وضوح العمل، والمحتوى الوظيفي، وظروف بيئة العمل .

وتبعاً لما تم ذكره فإن المنظمات الحديثة، ومنها المنظمة التربوية، تواجه

مشكلات عديدة و تعترضها معوقات عديدة ، حيث لا تستطيع الإدارة إنجاز أعمالها، واتخاذ قراراتها معتمدة على خبراتها الذاتية ، وانما يلزمها الاعتماد على مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات. (الماضي ، ١٩٩٦) وهذه المشكلات تتطلب ضرورة إشراك العاملين وذوي الرأي والمتأثرين بالقرارات وبحلول تلك المشكلات ، والسعي نحو حصر المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين وصولاً إلى قرارات أكثر فاعلية. (شهاب ١٩٩٥)

وفي مجال التعليم تتولى الإدارة العليا صنع القرارات التعليمية استناداً إلى مهامها الرئيسية في رسم السياسة التعليمية، ووضع الأهداف، والخطط والإشراف . وتتبلور مجهودات الإدارة التربوية في المستوى الإجرائي التنفيذي ، إذ يقوم العاملون في هذا المستوى على تحقيق وتنفيذ أهداف الإدارة العليا ، ومنه تترجم السياسة والأهداف إلى مستويات سلوكية ، وعليه فإنه لا جدوى من رسم السياسة وصياغة الأهداف أو إصدار القرارات ما لم تضمن الإدارة العليا مشاركة فاعلة للعاملين ، وضرورة الالتزام بها

يقومون به ، وتحملهم المسؤولية والعمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة

(مرسى ، ٢٠٠٠) .

ولتحقيق الأهداف الأنفة الذكر ، فقد توجهت جهود الإدارة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها. ويصف اونز "Owens" المشاركة بأنها ارتباط عقلي وعاطفي ، وهذا الارتباط يشجع العاملين ويبعث فيهم الطاقة، وتحمل المسؤولية في منظماتهم. ويشير تيد (Tead) إلى أن العامل يقدم أفضل طاقاته عندما يسهم في المشاركة في القرارات، ويعبر عنها في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلاً من أن تعرض عليه من أعلى . (السهلاوي والناجم ، ١٩٩٦).

ماري فوليت (Mary Follet) على دور العاملين في اتخاذ القرارات ، فهي غاية في الأهمية ، فالقرارات التي يتخذها المدير تنبع من العاملين أصلاً في أسفل الهرم التنظيمي ، ويأخذ بها المدير في قمة التنظيم . كما لفت دركر (Drucker) نظر الإدارة إلى أهمية المشاركة من خلال تأكيد على أهمية اختلاف الآراء الأمر الذي يساعد على طرح حلول وبدائل متنوعة ، فضلاً عن أن هذا الاختلاف يبعد المدير متخذ القرارات عن بعض التصورات المسبقة لحلها . كما أكد كل من بارنارد (Bernard) وتيد (Tead) وسامون (Simon) على أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة ، وأن القرار مهما كان منطقياً وعملياً ، فإنه لا يكون فاعلاً ما دام لا يحظى بقبول العاملين ، واقتناعهم به ، والتزامهم بتنفيذه . (كنعان، ١٩٩٢).

ومن الأسباب الداعية للمشاركة في اتخاذ القرارات: التغيرات في المناخ السياسي والاجتماعي، والحاجة المتزايدة لعاملين أكثر كفاءة بسبب المناهج المتطورة والمتغيرة ، وزيادة التعقيدات المدرسية تبعاً للحاجات المتجددة ، وزيادة حجم العبء الإداري مما يؤثر على دور المدير في اتخاذ القرارات ، و وقد ركزت الدراسات الإدارية المختلفة على أهمية مشاركة العاملين ، ورغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، مثل : دراسة (Bennett Nfer case study 1992، Crawford، 184-185).

إن المشاركة الجماعية وسيلة ناجحة ، وأسلوب بارع لتقبل القرارات، وزيادة فاعليتها . فهي من مظاهر القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم

للعلاقات الإنسانية . فالإنسان بتكوينه بحاجة إلى الأمن والإحساس بالنجاح والتقدير . ولن يتيسر للعاملين أن يحققوا ذواتهم إلا إذا ساعدت القيادة عاملها ودعتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات . فالقرار المهيأ للنجاح هو الذي يتقبله العاملون . لذا فمن المستحسن أن تمنح القيادة العاملين الذين سيتأثر عملهم بقرار ما بفرصة المشاركة في اتخاذه حتى ينفذ القرار بفاعلية ، وهو مقبول منهم . (عساف ، ١٩٩٨)

ومن المزايا المترتبة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، أنها تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ، وتنمي روح التعاون، والعمل الجماعي ، وتعزز الاتصالات، والتشاور، والنقاش ، وتؤدي إلى سهولة الإشراف على المرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى تعميق التزام العاملين، وتشجيعهم على تنفيذ القرارات بدقة؛ لأنها تشبع حاجاتهم، وتحقق ذواتهم.. وكذلك تشجعهم على قبول التغيرات داخل المنظمة ، فضلاً عن أن العمل الجماعي يؤدي إلى إشاعة الجو الإنساني في العمل، مما يسهل عملية الاتصال والتنسيق، وهذا بالضرورة يؤدي إلى الانتماء للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل فعال . (عقيلي ، ١٩٩٦ ، وأبو الوفاء ، وعبد العظيم ، ٢٠٠١)

وهناك العديد من الفوائد المترتبة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى الفرد والمنظمة. كما أشار إليها كل من (مؤمن ، ١٩٩٧ و Cook ٢٠٠١ ، وحنفي ، ٢٠٠٢) فهي تساعد على فاعلية القرارات المتخذة من خلال توفير معلومات كافية ومتنوعة، تبعاً لخصائص الجماعات المشاركة ، والتشجيع على العمل التعاوني ، وتوسيع قاعدة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهم في تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتقليل حدة الصراعات التنظيمية، وهذا يؤدي إلى رفع المعنويات، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أهداف المنظمة .

ومن الجوانب المهمة في عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الناحية النفسية للعاملين ، إذ تؤثر نوعاً ما في الإعداد للقرار ، بالإضافة إلى ذلك فإنها تمثل إحدى محددات الرضا ، لأنها تشبع حاجات العاملين مما يسهم في تحقيق الذات لدى العاملين . ومن هنا كان التركيز على المشاركة، وخاصة في المسائل التي تعنيهم وتتصل بمراكزهم في التنظيم ، فالمشاركة بهذا المعنى تجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً ، كما تزيد من درجة اقتناع وحماس العاملين وشعورهم بالمسؤولية تجاه ما يقومون به من أعمال وأنشطة تم اشتراكهم بها . (شيحا ، ١٩٩٣ ، ومؤمن ، ١٩٩٧ ، وحنفي ، وآخرون ، ٢٠٠٢) .

وكما ذكر داف (2000:36) فإن هناك مزايا لمشاركة العاملين تتعلق بخطوات عملية اتخاذ القرارات ، وهي أن الجماعة أفضل من الأفراد في تقديم منظور أوسع للمشكلة ، وتشخيص أسبابها وتأثيراتها ، فالجماعة لديها معرفة وحقائق أفضل للحلول المحتملة ، كما أنها أقدر على تقديم بدائل أفضل للقرارات ، فضلا عن أن المشاركين يرضون عن القرار ، وبالتالي فإن الجماعة تدعم القرار ، وتسهل تنفيذه.

ويضيف روبنس وديسنزو (2000) Robbins & Decenzo 122 إلى مزايا مشاركة الجماعة من خلال القرارات الجماعية وأفضليتها على القرارات الفردية ، أنها توفر معلومات كاملة وخبرات متنوعة ، وتولد بدائل متعددة ، وتثري القرارات تبعاً لتنوع وتعدد تخصصات الجماعة المشاركة، ووصولاً إلى شرعية القرار وقبوله . ومن النتائج الإيجابية المترتبة على مشاركة العاملين في المجال التربوي أن العاملين الذين يحظون بفرص أكبر في المشاركة في القرارات يكونون أكثر انتظاماً والتزاماً في أداء المهام الموكولة إليهم من أولئك الذين لديهم فرص محدودة في المشاركة. (السهلاوي والتجار ، ١٩٩٦)

كما أظهرت الدراسات أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر عاملاً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى المدرسين، كما وجدت الدراسات علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والرضى عن المهنة ،ومن جانب آخر فإن المشاركة تحدث لدى المديرين الشعور بالارتياح والطمأنينة.

(الطيب ، ١٩٩٩)

وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية كانوا أكثر تحمساً لها من غيرهم . وبيانا لأهمية المشاركة في نجاح المديرين بتحقيق أهداف الإدارة، قامت كلية اختبار المعلمين والخدمات التربوية في جامعة كولومبيا بدراسة شاملة على ٢٣٢ مديراً لمدة ٣ سنوات، لبحث العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ونجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث توصلت إلى أن المدير الفعال هو الذي يركز على مشاركة العاملين معه بمشاركة لازمة واسعه في جميع جوانب دورة اتخاذ القرار. (Hoy & miskel 1991-235). ولا شك أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ضرورة ماسة وتتضح من خلال التوجيهات التي قدمتها بعض الدراسات ، فقد قام فريق من مؤسسة كارينجي (Carnegie) التعليمية (١٩٩٠) بمناقشة أثر مشاركة المعلمين في عملية الإصلاح لعملية التعليم والتعلم ، حيث ركزت على المسؤولية المعطاة للمعلمين وتأثيرها على العملية التعليمية، وكذلك قرب المعلم من غرفة الصف ، ومعرفته باحتياجات الطلاب ، وامتلاكهم فرصة حقيقية للمشاركة . (Weiss 24, 1992) & Cambone & Wyeth.

لقد كانت المشاركة محورياً أساسياً في العديد من المؤتمرات ، وقد تضمنت دورة الجمعية العمومية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية المنعقدة في طنجة المغرب (١٩٩٤) عدة توصيات ومقترحات في مجال تعزيز قدرات الإدارة العامة، منها: تعزيز أجهزة دعم القرار ، وأجهزة التنفيذ ، وتطوير آليات للمشاركة في المؤسسات الحكومية في صياغة وتنفيذ ومتابعة السياسات والبرامج والرقابة عليها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٧) .

وأما على المستوى العالمي ، وتخطياً للعقبات التي تواجه الإدارة العامة، ومن أجل تحسين أدائها ، فقد تضمن تقرير الأمين العام للأمم المتحدة الذي أعده فريق الخبراء (١٩٩٦) عدة توصيات ، منها : زيادة المطالبة بالمشاركة والشفافية للاضطلاع بالوظائف الأساسية التي تشكل محور أعمال المنظمات، ويتعين أن تقوم الإدارة على نظام مشاركة الإداريين لتحقيق الأهداف المنوطة بهم بكفاءة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٧)

وفي تقرير التنمية في العالم بعنوان، (إعادة التفكير في دور الدولة) فقد تم تحديد عدة آليات لتحسين قدرة الأجهزة الحكومية ، منها : آلية مشاركة العاملين في القرارات المتخذة في الدوائر والمؤسسات الحكومية، وتوفير قدر أكبر من المعلومات والشفافية للكشف عن الحقائق، وإتاحة فرصة الحوار والمناقشة للقضايا العامة ، مما يرفع من فعالية القرارات الحكومية في تحقيق المصلحة العامة ، وتتيح فرصة للمشاركين من أجل الإشراف على مجريات الأمور داخل هذه الأجهزة.(أبو بكر، مصطفى، ٢٠٠١)

الاساسية ، وهذا ما تم تأكيده من خلال مشروع استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، والذي هدف إلى الاطلاع على التجارب العربية والعالمية الحديثة المتميزة في الإدارة التربوية ، وتم التوصل من خلال المشروع إلى أن أهم سمات الإدارة التربوية ، هي إدارة المشاركة وفرق العمل ، ويشير هذا المفهوم إلى قدرة الإدارة على تكوين فريق العمل وإدارته والتعامل الصحي السليم معه ، والتزام المرونة في التوجيه ، والقيادة بما يتناسب مع تكوين الجماعة وطبيعة عملها ، كما أوصت لجان المشروع بتعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة وتشجيع مشاركتهم في رسم أهداف التغيير والتخطيط له ، ومناقشتهم في مراحل سيره ، مما يدفعهم للحماس له والالتزام بتنفيذه ، ويؤدي إلى أعلى درجة من الديمقراطية. (مؤتمن ، ٢٠٠١).

ومن توصيات مؤتمر العملية التربوية في مجتمع أردني متطور (١٣-١٥ أيار ١٩٨٠) ، ان تطبيق إدارة المشاركة في الإدارة التربوية الأردنية على نحو ناجح وفعال يتطلب تنمية متدرجة في إدارة المشاركة مصحوبة بتدريب متواصل على استخدامها حتى تصبح راسخة كسلوك لا يتأثر بتغير القيادات.

و في ضوء هذا المنطلق على وزارة التربية والتعليم السير في الاتجاهات التالية :-

١- توسيع اللامركزية الإدارية في أجهزة الوزارة ومديريات المناطق

وعلى أساس مزيد من التفويض في المسؤوليات والصلاحيات

المناسبة لمديري التربية والتعليم ولرؤساء الأقسام .

٢- تدريب مديري التربية والتعليم على إشراك المزيد من رؤساء

الأقسام وبالتالي الموظفين في اتخاذ القرارات كل في مستوى

مستوليته.

٣- تفويض مديري المدارس الصلاحيات المناسبة لمسؤوليته وتدريبهم

على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم.

ومن أبرز التوجهات التي أوصى بها مؤتمر التطوير التربوي في الأردن (١٩٩٩) ما يلي :

على وزارة التربية والتعليم أن تهيئ الفرص باستمرار لتجسيد مشاركة مسؤولة في العملية التربوية ، واستقصاء المشكلات الحقيقية في الميدان التربوي . وإجراء البحوث حولها ، واقتراح الحلول المناسبة بصدد ، والتوسع في استخدام نظم المعلومات في رسم السياسة التربوية ، وصنع القرار الرشيد ، وتوظيف التقنيات الحديثة ، وإغناء قواعد المعلومات ، وتحديثها باستمرار . (مؤتمن ، ٢٠٠٠)

ومن الاقتراحات التي تم تقديمها من خلال مشاركة الأردن في المؤتمر الدولي للتربية في جنيف / سويسرا

المنعقد عام (٢٠٠١) ما يلي :

١- تيسير المشاركة الفعلية من قبل المعلمين في صنع القرارات

المدرسية .

٢- إيجاد مناخ من الاحترام يشجع على تنمية ثقافة ديمقراطية .

٣- وضع طرق مناسبة كي تعمل المدارس على نحو يشجع على

مشاركة الطلبة في صنع القرارات.

٤- تدريب متخذي القرارات على تفعيل الحوار على مستوى

السياسات بغية تعزيز الأهداف المشتركة، والتوصل إلى توافق

الآراء .

٥- ضرورة تحديث الأنظمة والقوانين التقليدية (الأطرش ومؤتمن،

٢٠٠٢)

التزام في عملية تنفيذ القرارات من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها. وتوصل ليكرت في دراسة أشرف عليها مركز الإدارة في الغرب الأوسط الأمريكي (MidWest Administration Center) إلى أن المدرسين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، وخاصة القرارات المتصلة بالمناهج والتدريس. (مرسي، ١٩٨٨).

ان غياب الدور الفعال لمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات يترتب عليه آثار سلبية منها : حصر الأفراد في تخصصهم المهني، مما يولد لديهم القناعة بالوضع القائم والتمسك بالروتين، وكذلك يؤدي إلى فشل نفسي، وإلى حالة عدم نضوج، مما يجعل العامل يعتمد على رئيسه، ويصبح قليل الاهتمام بشؤون المنظمة، ولديه خوف من تحمل المسؤولية، مما يرسخ في ذهنه أن الامتثال لمتطلبات وأوامر الإدارة هو الأساس لأمنه الوظيفي والمادي. (أبو بكر ، ٢٠٠١).

يلاحظ مما سبق أن التنظيمات الإدارية ومنها التنظيمات التربوية في الأردن تعاني من مشكلات ومعوقات متعلقة بالتنظيم. كما دلت نتائج الدراسات الميدانية، وتوصيات المؤتمرات التربوية، وإن هذه المعوقات التنظيمية لها أثرها الواضح على تحجيم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يؤثر ذلك سلباً على القرارات الإدارية المتخذة الأمر الذي ينعكس على فاعلية تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم

وبناء على كل ما سلف من عرض لخلفية الموضوع المتعلق بالمعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات ونتائج الدراسات التي خرج بها الباحثون والتي أظهرت مشكلة تتعلق بالمعوقات التنظيمية وأثرها على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالنظر إلى أن عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها تشكل محوراً أساسياً للأنشطة والمهام للمنظمة ، وارتباطها بممارسات أساسية ومهمة للإداريين على اختلاف مستوياتهم، فضلاً عن ارتباط فاعلية القرارات بدرجة مشاركة العاملين، انطلاقاً مما يبق ولأهمية المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وجد الباحث مبرراً لدراسة هذا الموضوع .

مشكلة الدراسة :

ان عملية اتخاذ القرارات تشكل جوهر ومحور العملية الإدارية . فعملية اتخاذ القرارات ترتبط بعناصر ومبادئ العمل الإداري ارتباطاً وثيقاً إذ تنعكس فاعلية اتخاذ القرارات على الممارسات الإدارية وتطبيق المهام والأعمال، وللوصول إلى قرارات فاعلة لا بد من إشراك المعنيين في اتخاذها، وحتى تحظى وزارة التربية والتعليم بمشاركة فعالة في اتخاذ القرار كان لا بد من حصر المعوقات التنظيمية التي تقف حائلاً أمام مشاركة واسعة للموظفين الإداريين . وانطلاقاً من أهمية المعوقات التنظيمية وأثرها على مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات، ووجود مشكلة ملحة، كما أظهرتها نتائج الدراسات ، وكما أكدت عليها المؤتمرات التربوية الأردنية، وجد الباحث مسوغاً لبحث المشكلة . وتحديدًا فإن هذه الدراسة بحثت في المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم ، واقترح نموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات .

أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- ١ . الوقوف على درجة المعوقات كما هي في الواقع العملي ومن خلال أداة البحث الخاصة باستبانة المعوقات التنظيمية .
- ٢ . الوقوف على درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار من

٣. إلقاء الضوء على أهمية مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات، مثل: درجة الالتزام بها ، وتحمل المسؤولية، وانعكاسها على واجباتهم ومهامهم من خلال مشاركتهم .

٤. في ضوء ما سبق من حصر مجالات المعوقات التنظيمية والوقوف على درجة وجودها ، سيتم اقتراح نموذج نظري للتغلب على المعوقات، لتذليلها، من أجل مشاركة ، ومسؤولية للعاملين والذي من المؤمل أن يحقق ما يلي :

- أ. الاستعانة بما يقدمه النموذج من أساليب وأنشطة تساعد في تفعيل الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية، ونظم المعلومات
- ب. أن يكون أداة توضيحية لمسارات العمل والإجراءات الإدارية في المستويات المختلفة، وتوضيح العلاقات بين العناصر المكونة للأبعاد التنظيمية .
- ج. أن يكون أداة إرشادية لقواعد العمل، وتسهيل نقل المعلومات، وسهولة التعامل معها .
- د. أن يكون إطاراً أو منهجاً مقبولاً ليساعد في عملية المناقشة أو التجريب في الواقع العملي .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

١- إن موضوع المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار ، هو من المواضيع المطروحة في الميادين المختلفة ، وهي تحظى بأهمية في المجال التربوي وخاصة في المستويات الإدارية ، ولكن على الرغم من هذه الأهمية ، فإن الدراسات التي تناولتها في وزارة التربية والتعليم تكاد تكون نادرة ، وكذلك فإن الجوانب التي تناولتها الدراسات كانت محدودة . وهذا ما يؤكد أهمية هذه الدراسة التي ستمثل إضافة مقبولة في هذا الجانب .

٢- إن هذه الدراسة ستكون ذات فائدة لمتخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة إذ ستزودهم بمعلومات عن المعوقات التنظيمية التي تقف حائلاً دون مشاركة الموظفين الإداريين ، وذلك من أجل تفعيل مشاركتهم وتطوير عملية صنع القرار في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها .

- ٣- التأكيد على تصويب القرارات المتخذة من خلال الوصول بها إلى درجة مقبولة من الرشد ، لأن من أهم خصائص رشد القرار ، قبوله من قبل المعنيين . وأن المشاركة فيه تعد من ضمانات قبوله والالتزام بتنفيذه.
- ٤- توفير نموذج نظري يمكن أن تستفيد منه وزارة التربية والتعليم في التغلب على المعوقات التنظيمية .

٥- إثراء البحث العلمي في هذا الجانب المهم الذي يفتقر إلى مزيد من الدراسات المعمقة وبخاصة في الميدان التربوي

عناصر مشكلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات وبيان أثر كل من الجنس ، والمؤهل ، والخبرة الإدارية للموظفين الإداريين، واقتراح نموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات ، وتحقيقاً لهدف الدراسة ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم؟
٢. ما درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم في وزارة التربية والتعليم ؟
٣. ما العلاقة بين درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم في وزارة التربية والتعليم ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى جنس الموظفين الإداريين؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى خبرتهم الإدارية؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى مؤهلاتهم العلمية ؟
٩. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى جنسهم ؟
١٠. ما النموذج النظري المقترح الذي يمكن أن يساعد في التغلب على المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ؟

تعريف مصطلحات الدراسة :

المعوقات التنظيمية وتعريف إجرائياً: بأنها مجموعة من العوامل التي توجد في بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها والتي تشكل عائقاً أمام مشاركة الموظفين الإداريين

- المشاركة :** "انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها " (حريم، ١٩٩٧، ٣١٨) .
- وإجرائياً :** هي الدرجة التي يسمح بها الإداريون في المستويات العليا والوسطى للموظفين الإداريين في المشاركة تبعاً للأداة التي طورها الباحث اعتماداً على مراحل اتخاذ القرار والتي تقيس مشاركة الموظفين الإداريين في صنع القرار واتخاذ (انظر الملحق رقم ٣)
- اتخاذ القرار :** " هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار " (غنيم ، ٢٠٠٢، ١٢٢) .
- الموظفون الإداريون:** هم الموظفون العاملون في الأقسام الإدارية والفنية والمالية في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في المحافظات.
- الأنموذج :** "تمثيل للواقع ، وجزء مبسط للحقيقة ، ويشمل الجوانب التي تساعد في فهم وضبط للظواهر المدروسة ، كما انه تقريبي رمزي للموقف ، لذا فهو ليس تاماً لأنه لا يمثل الحقيقة كلها. (السقا ١٩٩٥)
- وإجرائياً :** هو مجموعة من الخطوات البسيطة والمتسلسلة منطقياً والتي تتضمن مجموعة من الأهداف والأنشطة والأساليب المقترحة للتغلب على المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها .

لقد اقتصرَت هذه الدراسة على فئات الموظفين التالية :

١. الموظفين الإداريين والموظفات الإداريات في المستوى الإداري التنفيذي (دون رئيس قسم)، العاملين في وزارة التربية والتعليم (المركز) والمديريات للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .

٢. الموظفين الإداريين والموظفات العاملين الحاصلين على مؤهل دبلوم كلية مجتمع وأعلى منه ، حيث تم استثناء الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما دونها .

الموظفين الإداريين العاملين في الأقسام المالية والإدارية والفنية ، وتم استثناء من هم في وظيفة كاتب وطابع وخازن .

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

ويتضمن الأدب النظري عدة جوانب إدارية فيما يلي توضيحها :-

أولاً:- المعوقات التنظيمية

لقد اهتم الباحثون في مجال الإدارة بعملية اتخاذ القرارات لكونها محورياً أساسياً في الممارسات الإدارية وارتباطها بعناصر الإدارة ، ويتوقف نجاح الإدارة او فشلها على فاعلية القرارات المتخذة . وانطلاقاً من تلك الأهمية فقد حاول الباحثون دراسة العوامل التي يمكن ان تشكل معوقات أمام متخذ القرارات تمهيداً للتغلب عليها، وذلك لضمان مشاركة كبيرة، وفاعلة للعاملين ، وقد توصل الباحثون إلى عدد من المعوقات التنظيمية ، حيث صنفوها إلى عدة مجالات منها : الهيكل التنظيمي ، والممارسات الإدارية ، ونظم المعلومات ومتخذ القرارات ، والمهام والأدوار ، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات كما أشار إليها الباحثون .

١- معوقات الهيكل التنظيمي وتشتمل على الأبعاد التالية :

١-١- نمط القرارات السائدة في التنظيم : فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً، لا يتيح مجالاً لأية علاقات بين العاملين، فإن ذلك يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين، لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الأداء وتنفيذ المهام، وان عدم اعتراف المنظمة بالعلاقات غير الرسمية بين العاملين، وتجاوزها كظاهرة إنسانية واعتبارها مخالفة مضرة بالتعليمات المتعلقة بالمنظمة فان ذلك يؤدي إلى ضغوط وإحباط العاملين ، مما يؤثر سلباً على إنتاجهم .
(القريوتي، ٢٠٠٠)

١-٢- حجم المنظمة :- إن التنظيمات تتطور ويزداد حجمها مع مرور الزمن، وتوفر هذه الزيادة في الحجم مزيداً من فرص الاستفادة من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى درجات الكفاءة ، وبالإضافة إلى ذلك فان نفوذ السلطة والأمن الوظيفي للمديرين تزداد مع حجم المنظمة ، وقد تستغل الإدارة العليا السلطة، وتحتكر عملية اتخاذ القرارات لنفسها وتستثني العاملين من المشاركة فيها وذلك للحفاظ على مكتسبات الإدارة العليا من وجهة نظرها . (القريوتي : ٢٠٠٠).

ويضيف أبو بكر (٢٠٠١) إلى معوقات الهيكل التنظيمي : المركزية الشديدة في صناعة القرار ، وتعدد المستويات الإدارية وتشعبها ، والارتكاز على الشكليات لقياس الالتزام من خلال الانتظام بالتعليمات واللوائح ويؤكد كل من (مقدادي ١٩٩٦ ، واحمد ٢٠٠٠) على معوقات الهيكل التنظيمي المتمثلة بالمركزية ، والتمسك الشديد بالتعليمات والقواعد عند تطبيقها ، مما يؤدي إلى حرفية التعليمات والأنظمة مما يجعل المنظمة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ، وفضلاً عن ذلك فان التمسك الحرفي بالتعليمات والأنظمة يؤدي إلى عدم الإبداع والابتكار . وكذلك فان الانفراد بالسلطة وحصرها بيد فئة قليلة من الأفراد يؤدي إلى الانفراد بعملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا ، وذلك يؤثر على تفويض السلطة ، واستخدام التعليمات والأنظمة كغاية في حد ذاتها ، والالتزام بمضمونها مما يفقدها أهميتها عند التطبيق ، وبطء إجراءات العمل نظراً لتعدد المستويات الإدارية الذي يؤدي إلى تأخير الإنجاز، وقتل روح التعاون بين العاملين .

٢-المعوقات الإدارية

ويمكن حصر المعوقات الإدارية ، على النحو التالي :

١-٢- التقاليد التنظيمية : وهي تقف عائقاً أمام انتقال الإدارة التقليدية

إلى الإدارة بالمشاركة ، وقد يرجع ذلك إلى تخوف بعض

المديرين من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات .

٢-٢- قيم المديرين : وترجع إلى النمط الإداري المتبع ، فإذا كان

نمط المدير اتوقراطياً ، فإنه لا يؤمن بالمشاركة ويحتكر سلطة

اتخاذ القرارات لنفسه.

٣-٢- تقادم إمكانيات الموارد البشرية ، وضعف القدرة على الإنتاج

والعطاء . (المنصور ، ٢٠٠٠)

ومن المعوقات التي تتصل بالجوانب الإدارية ، غياب المناخ الديمقراطي من خلال سلب الدور القيادي ، وتغيب
معايير الكفاءة، وتركيز السلطة واحتكارها بيد الإدارة في المستويات الإدارية العليا ، وكذلك الانفراد بالسلطة،
وحصرها بيد فئة قليلة من الأفراد، مما يؤدي إلى حصر عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا ، والاستشار
بالسلطة
لديها

(مقدادي، ١٩٩٦، وأحمد ، ٢٠٠٠).

ومن المعوقات التي تتصل بالجوانب الإدارية أيضاً ، نظام التدريب الذي يشكل معوقاً إذا قام على نظرة تقليدية،
إذ تركز على تزويد العاملين بمهارات من خلال خطة لا تأخذ باعتبارها احتياجات الأفراد المعنيين بالتدريب ،
واحتياجات المنظمة المستقبلية ، وقد تم التوصل لهذه النتيجة من خلال دراسة تقييم مراكز التدريب والتي توصلت
إلى أن ٨٥ % من مراكز التدريب في مصر تفتقر إلى مؤهلات وإمكانيات تتصل بإدارة وتخطيط أهداف التدريب ،
ومن المعوقات الإدارية أيضاً عملية التقييم إذ تعتمد على مقاييس تقليدية للفاعلية الإدارية ومنها درجة التزام
العاملين بالأنظمة والتعليمات (أبو بكر، مصطفى ٢٠٠١) .

٣-المعوقات المتعلقة بنظم المعلومات :-

وتتمثل في الأمور التالية :

١-٣- درجة توفير المعلومات : إذ تتأثر القرارات المتخذة سلباً أو إيجاباً

بالبينات التي تتعلق بالمشكلة المراد دراستها، ويتوقف توفر المعلومات

على عوامل عدة ، منها :

أ- درجة توفر قنوات الاتصال التي تسمح بانسياب الحقائق من

مصادرها إلى متخذي القرارات .

ب- درجة توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول

على البيانات .

الوقت المتاح للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للقرارات وتظهر أهمية الوقت عندما يستدعي الأمر وقتاً محدداً.

وهذا يشكل صعوبة في دراسة المشكلة وجمع البيانات، وحصر البدائل، وتقييمها بل يؤثر أيضاً على درجة مشاركة الأفراد المعنيين بالمشكلة (كشك، ١٩٩٩).

ومن المعوقات التي تتصل بأنظمة المعلومات التعامل مع المعلومات باعتبارها نشاطاً من أنشطة المنظمة، وليس ميزة تنافسية ومورداً مهماً من موارد المنظمة، والنظر إلى العاملين باعتبارهم منفذين، والمدير هو المصدر الوحيد للمعلومات (أبو بكر، مصطفى ٢٠٠١).

ويذكر ماهر وآخرون، (٢٠٠١) أن معوقات نظم المعلومات تتعلق بعدم توافر المعلومات الكاملة واللازمة لاتخاذ القرارات، لذلك فإن المدير يفاضل بين البدائل في ضوء نقص المعلومات لاعتماده فقط على خبرته الإدارية، ومهاراته الشخصية. ويذكر مصطفى (١٩٩٩)، أن البيانات والمعلومات شرط أساسي يجب توفرها لمتخذ القرارات، من أجل تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البدائل، وكلما كانت البدائل والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة، فإن ذلك يشكل صعوبة في مراحل عملية اتخاذ القرارات.

٤- المعوقات المتعلقة بشخصية متخذ القرارات :-

وتتعلق بصفة أساسية بالصفات والخصائص والسمات التي تشكل نمط شخصية متخذ القرار، إذ ترتبط بالشخصية العوامل التالية : المركز المادي، والأمان الاقتصادي، ومن مكوناتها : الذكاء والصفاء وعدم الانفعال والطموح (غنيم، ٢٠٠٢) ويضيف العميان (٢٠٠٢) إلى عوامل شخصية متخذ القرارات : الدوافع والاتجاهات والانفعالات والميول والتفاعل القائم بين هذه الجوانب وبين العمل الذي يؤديه، وما ينتج عن هذا التفاعل من سلوك إداري يبنى عليه قرارات تبعاً لصفات وخصائص سلوك المدير إذا كان جريئاً أم يخشى المغامرة المدروسة.

ومن المعوقات المتعلقة بشخصية متخذ القرارات أيضاً : القدرات المحدودة للمدير من خبرات وإمكانات، حيث تؤثر على المشكلة المراد دراستها، وعدم تنمية البدائل المتاحة، وعدم إمكانية التقييم لها لذلك فإن إمكانات الفرد تتسم بأنها محدودة، وليست مطلقة، وبالتالي فإن ما يتوقف عليها أيضاً سيكون محدوداً. (حسن، ١٩٩٦).

ويشير شاويش (١٩٩٣) إلى أن معوقات متخذ القرارات تتعلق بمكونات الفرد التنظيمية، وهي حيلة الفرد التعليمية، ومهاراته، والخبرة الإدارية له، والعلاقات السلوكية بين الأفراد.

وأما مصطفى (١٩٩٩) فيذكر أن التردد وعدم الحسم في اتخاذ القرارات يشكل عائقاً، ويمكن أن يرجع هذا التردد إلى عدة أسباب منها : ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمروّسين، والضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه.

ويذكر علي، (٢٠٠١) أن المعوقات التي تتعلق بالفرد متخذ القرارات تتمثل في : معوقات الإدراك التي تؤثر على الطريقة التي يدرك بها المشكلة، ومعوقات عاطفية : وهي تقلص مستوى الحرية الذي يحتاجه متخذ القرارات لاستكشاف الأفكار ومعالجتها، ومعوقات ثقافية وتؤثر على الفرد من خلال إحجابه عن القيام بعمل ما يمكن أن يتسبب بعدم تقبل الأفراد له، ومعوقات فكرية، تتمثل في غياب المهارات الفكرية الضرورية لحل المشكلات.

المعوقات المتعاقبة بالمهام والأدوار فان شلويس (١٩٩٣) يعبر عنها بكونها الوحدات التنظيمية والتي تتمثل في العلاقات المتبادلة بين الوحدات التنظيمية واعتماد وحدة تنظيمية في إنجاز مهامها على وحدة تنظيمية أخرى، فالصراع بين الوحدات الوظيفية والاستشارية داخل المنظمة ، وكذلك المشاكل السلوكية الناتجة عن أداء الفرد لمهامه حيث أن للإنسان إرادة مستقلة وعليها يبنى سلوكه الذي يؤثر على أداء مهامه ، وقد يحصل نوع من التباين في سلوك الفرد أيضاً من خلال تعرض إمكانات الفرد للتقادم مما يسبب ضعف قدرته على الإنتاج والعطاء وفضلاً عن ذلك فان الفرد سيجابه التغيير ، ويقاومه مما يسبب لديه صراع الدور مع بقية الأفراد.

ثانياً :- المشاركة في اتخاذ القرارات

وتتضمن الجوانب التالية :-

١- مفهوم المشاركة :

لقد تعددت التعريفات التي تناولت المشاركة فقد عرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنها : " تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ". (عابدين ، ١٣٢ ، ٢٠٠١) أما في مجال الإدارة ، فقد عرفها منصور (١٩٩٩، ٥٤) على أنها إشراك الأفراد والجماعات في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة واتخاذ القرارات تحفيزاً وتشجيعاً للعاملين وتحقيقاً لأهداف المنظمة ". كما عرفها غنيم (٢٠٠٢، ١٨) على أنها " التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية، وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ". ومن خلال التعريفات السابقة ، يمكن الوصول إلى عناصر المشاركة وهي :

- أ. مشاركة قائمة على التفاعل العقلي والانفعالي .
- ب. دفع العاملين للمشاركة في نشاطات المنظمة، وتهيئة الفرص لاستخدام قدراتهم، وتشجيعهم على المبادرة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال
- ج. المساهمة في تحمل المسؤولية ، إذ يشعر العاملون انهم يتفاعلون مع الموقف خلال مشاركتهم مما يجعلهم يهتمون بنجاح القرارات التي يشاركون فيها.

٢- مزايا المشاركة :

اكتسب موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات الإدارية أهمية كبيرة ، بسبب المزايا العديدة المترتبة على إشراك العاملين في القرارات التي يقومون بتنفيذها. ومن هذه المزايا كما أظهرها الباحثون مايلي :

- ١ - التخفيف من حدة الجو الاوتوقراطي في المنظمات نظراً لما تفرضه المنظمات من هرمية في التسلسل الإداري ، ورقابة السلطات الرسمية العليا على المستويات التنفيذية الذي يخلق مناخاً يتولد فيه التذمر وعدم القبول .
- ٢- المساهمة في تثقيف العاملين وجعلهم أكثر نضجاً ، فهم يشعرون بكيانهم ويتمرسون على تحمل المسؤولية ، ويدافعون عن الأعمال التي يشاركون فيها.
- ٣- زيادة الانسجام داخل المنظمة، وذلك للتعرف على مشكلات العاملين والمساعدة على حل وتقليل فرص الصراع بينهم

٥- التخفيف من ظاهرة الاملالة لدى العاملين من خلال تحميلهم المسؤولية .

٦- تحسين نوعية القرارات ، وسهولة إدارة العاملين . (طلبة ، ١٩٩٩)

ويشير (عابدين ، ٢٠٠١) إلى فوائد عامة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وهي :-

١- إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام في تقديم مقترحات تتعلق بأعمالهم ، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للعمل ، ومعرفة الدور المنوط بكل مرؤوس ، وتحسين العلاقة بين المرؤوسين ، ورفع روحهم المعنوية.

٢- خلق مناخ ملائم يشجع على التعبير ، وينمي القياادات الإدارية لدى المرؤوسين .

٣- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين ، وإقامة علاقات إنسانية بينهم.

٤- ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتحسين نوعية القرارات المتخذة .

ويضيف (شهاب ، ١٩٩٥) إلى مزايا المشاركة ما

يلي :-

١- زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم حيث يتعرف كل فرد على مشاكل الأفراد الآخرين .

٢- زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعيتها بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين وتقديرهم .

٣- تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب ، والتذمر إلى جانب الحد من مظاهر الصراع .

٤- توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجهتها على فرد واحد ، بل يتقاسمها الجميع .

٥- وقاية المدير والمرؤوسين من الانحراف ، فهي صمام أمان ضد التسبب الإداري.

ومن الدراسات التي أثبتت جدوى مشاركة العاملين في المنظمات التربوية ، دراسة كنوي (conway1978) حيث توصل إلى إن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تقلل من معارضة المعلمين للتطوير، ومن حدة الصراع، وتعطيهم شعوراً بأهمية مكانتهم، وأظهرت نتائج دراسة (سلامة ، ١٩٩٢) أن هنالك علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات والروح المعنوية للمعلمين .

ويضيف (عاشور ، آخرون ، ١٩٨٦) أن الالتزام الذي يبديه المعلمون عند مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات يجعلهم يعتبرون القرار الذي يشاركون فيه قرارهم، ويتيح لهم إشباع حاجاتهم، وخاصة تحقيق الذات . ويلاحظ من خلال عرض مزايا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أنها قد حظيت بعناية، واهتمام الباحثين لما لها من استثمار لطاقت العاملين، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة . ويذكر (طلبة ، ١٩٩٩) أن الإدارة العامة في الدول الصناعية بقيت عاجزة عن تحقيق امثل لأهدافها بسبب إغفالها لدور عمالها في عملية تسير شؤونها ، وهذا ما دفع هيئة العمل الدولية ان تقرر في توصياتها المتخذة بدورتها ٣٤ و ٣٥ المنعقدة في عامي ١٩٥١ و ١٩٥٢ حق العمال في المشاركة في الإدارات معتبرة المشاركة أنها حق إنساني لهم.

٣- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الإداري :

أولت الاتجاهات الحديثة في الإدارة اهتمامها بإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات لتتعد أهداف المنظمات ، وتعددتها، وتشابكها أحيانا، وتراكم المعلومات، الأمر الذي يتطلب مشاركة الأفراد والاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم ومعلوماتهم لتفعيل القرارات المتخذة .

وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط الإدارة، والنهج الذي تسير عليه لإشراك المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجهها ، وتبعاً لرؤية الإدارة ونهجها في تحديد نطاق المشاركة ، فان هناك اتجاهين لحدود المشاركة ، وهما:

اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم ، فالقرارات

الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا ، وأما

القرارات العادية والروتينية فتتخذ في المستويات

الإدارية الوسطى والدنيا .

الاتجاه الحديث : ويرى أصحاب هذا الاتجاه ان المشاركة الفعالة في

اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية ،

وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة في التنظيم .

(كنعان ، ١٩٩٢)

ولتحديد درجة المشاركة أجريت دراسات عديدة ، تم التوصل من خلالها إلى نماذج ونظريات، حددت فيها مستويات ودرجات المشاركة ، ومنها :

أ- نموذج تانينباوم (Tannenbaum) وشميدت (Schmidt)

يوضح النموذج سبع درجات من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تبعاً لنمط قيادة المدير، والذي يتدرج

من نمط اتوكرراطي إلى نمط ديمقراطي، وهي كما يلي :-

١. المدير يتخذ القرار، ويعلنه للعاملين .

٢. المدير يتخذ القرار، ويحاول إقناع العاملين به .

٣. المدير يعرض أفكاره على العاملين، ويفسح المجال لطرح الأسئلة .

٤. المدير يتخذ القرار مبدئياً، ويكون قابلاً للتعديل بعد مناقشة مع

العاملين .

٥. المدير يعرض المشكلة ، ويطلب اقتراحات من العاملين حتى

يتمكن من اتخاذ القرار .

٦. المدير يحدد المشكلة، وحدود الإمكانيات المتاحة ،ويطلب من

العاملين اتخاذ القرار .

٧. العاملون يحددون المشكلة ويقترحون الحل المناسب ضمن

الإمكانيات المتاحة مع المدير.

(Bennet & Grawford & Riches 1992) ، (182-185)

ب- نموذج فروم (vroom) ويتون (Yetton)

اقترح كل من فروم ويتون نموذجاً معيارياً، تضمن قواعد لتحديد مقدار وشكل مشاركة الأفراد في صنع القرار ،

وهي جودة القرار الذي يصنعه الفريق، ومدى قبول القرار من قبل فريق العمل ، وطبيعة المعلومات المتوفرة لدى

الفريق ومدى تطابق أهداف الفريق مع اهداف المنظمة ، ومن خلال القواعد السابقة يقوم، القائد بتكييف سلوكه،

لكي يعكس طبيعة عمل الفريق، ويحدد درجة المشاركة المطلوبة التالية :

١- القائد يصنع القرار بنفسه (اتوكرراطي) .

٢- القائد يطلب المعلومات من أعضاء الفريق ثم يصنع القرار

(اتوكرراطي).

عضو في الفريق ان يتقدم معلومات بشكل فردي، ويشترك بالتقييم، ثم يصنع القائد القرار بنفسه (استشاري مسيطر)

٤- يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة المشكلة، ولكن القائد هو الذي يصنع القرار (استشاري).

٥- يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة المشكلة، والفريق هو الذي يصنع القرار (قائد ديمقراطي) (محمد، ٢٠٠٠).

ومن درجات مشاركة الجماعات وأنماطها، ما يلي :

١. الفريق ينصح المدير ثم يأخذ المدير القرار، وتكون مساهمة الأفراد المشاركين في إبداء الآراء

البديلة ومناقشتها وتقييمها، وتقديم النصيحة للمدير الذي يدير الفريق، ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي الفريق.

٢. إجماع أفراد الجماعة بالموافقة على القرار النهائي، ويكون دور المدير في هذا النمط، إدارة

المناقشة وتنميتها، والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي، ويولي ذلك اقتراح أو تصويت، ويكون الإجماع على القرار من الأعضاء جميعاً.

٣. أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وتتم مناقشة المشكلة وحصر

البدائل وتقييمها مع المدير. ويلزم في هذا النمط موافقة الأغلبية على القرار

، وإذا تساوت آراء أفراد الجماعة يكون رأي المدير مرجحاً، حتى يتم اتخاذ

القرار بالأغلبية. (حنفي، ١٩٩٦).

ويلاحظ من خلال النماذج السابقة ان درجات المشاركة تقع ضمن متدرج يبدأ بنمط قيادي لا يسمح

بالمشاركة، وينتهي بنمط قيادي يسمح بمشاركة واسعة، وكل نمط من القيادة لا يكون بدرجة مشاركة

واحدة بل يتفاوت بدرجات المشاركة تبعاً لظروف تفرضها المشكلة، وهذا يترتب عليه درجات متفاوتة

من المشاركة بين النمطين الديمقراطي والاتوقراطي.

٤- أشكال المشاركة:

ان التطورات في العصر الحديث وما أملت على المنظمات من متطلبات عديدة، وكذلك ثورة المعلومات، وتعدّد

أهداف المنظمات جعل من العسير على المديرين ان يواجهوا متطلبات المنظمات، وحل المشاكل الإدارية والفنية

بمفردهم، مما اقتضى التوجه إلى مشاركة الأفراد العاملين للإحاطة بتلك المتطلبات، وحل المشكلات التي تواجههم.

ومن أشكال المشاركة ما يلي :

١-٤ اللجان: وتكون هذه اللجان مؤقتة أو دائمة للمجالس التشريعية

والجامعات وغيرها من التنظيمات الإدارية، ويكون هذا النمط

أسلوباً متبعاً عندما تكون الحاجة إلى إصدار قرارات من قبل

مجموعة مختصة يسند إليها النظر في مشكلة معينة، واتخاذ

قرار بشأنها أو الاكتفاء بالبحث في مشكلة ما، وجمع

المعلومات، وتقديم التوصيات، والاقتراحات بشأنها، أو النظر في

مشكلات دورية، ويتسم طابع القيادة فيها بالمشاركة الجماعية

في اتخاذ القرارات حيث يكون هناك ديمقراطية شبه كاملة.

(كنعان، ١٩٩٢، والفريوتي، ٢٠٠٠).

١. حل المشكلات التي لا تحمل طابع الاستعجال .
٢. تضاؤل الاعتبار الشخصية والنزاعات الفردية تكون قليلة .
٣. خلق روح الفريق بين أعضاء اللجنة .
٤. تدريب الأعضاء على التفكير في حل المشكلات واتخاذ لقرارات.

مساوئ اللجان :

- ١- البطء في اتخاذ القرارات .
- ٢- طول الاجتماعات .
- ٣- اعتماد الحلول الوسط .
- ٤- ارتفاع الكلفة والنفقة .

من وسائل ترشيد عمل اللجان :

١. حسن اختيار أعضاء اللجنة وتوفير صفات ومهارات وقدرات عند أعضائها.
٢. جدولة أعمال اللجنة واقتراحاتها حتى يتاح لأعضاء اللجنة فرصة دراسة المقترحات والتفكير في البدائل .
٣. الاستعانة، بهيئة مساعدة تقوم بجمع الإحصاءات والبيانات والمعلومات. (كنعان ١٩٩٢، وغنيم، ٢٠٠٠).

٢-٤ المؤتمرات واللقاءات :-

تهدف إلى التشاور، وتبادل الآراء بين المدير والمرؤوسين للحلول، وتقديم الاقتراحات ، ويتاح للمدير في هذه اللقاءات والمؤتمرات الإطلاع على بعض الأمور المهمة المتعلقة بعملهم ، ويتاح للمرؤوسين تبادل المعلومات عن أنشطتهم، وتبادل الخبرات والآراء فيما بينهم . ويتوقف نجاح المؤتمرات واللقاءات على درجة تشجيع المدير للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم، ودرجة اهتمامه بها وتقديرها ، وضرورة توافر جدول أعمال يكفل ترتيب الموضوعات حسب الأهمية، ويتم توزيعها قبل اللقاءات ليتسنى للمرؤوسين الاطلاع عليها .

مزايا المؤتمرات واللقاءات :

١. إشعار المرؤوسين ان مقترحاتهم، وأراءهم لها قيمة، مما يمنحهم الثقة ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية .
٢. توطيد روح الجماعة لدى المرؤوسين.

١. تحتاج الى وقت طويل جداً .
٢. نفقاته عالية جداً بسبب الاعداد والتحضير المسبق لها .

٣-٤ الاجتماعات :

تتم دعوة الأفراد المتأثرين بالمشكلة ، ليتم تبادل وجهات النظر، والخروج برأي متفق عليه ، إذ يقومون بتحليل المشكلة، واقتراح البدائل والمفاضلة بينها، حيث يعطى كل فرد فرصة التعبير عن رأيه .

مزايا الاجتماعات

١. تنمي لدى الأفراد مهارات اتخاذ القرار .
٢. نقل الخبرات بين المشاركين .

مساوئ الاجتماعات

١. قد يوجه الاجتماع عدد محدود من الأفراد ويسيطرون على الاجتماع بسبب قوة شخصياتهم ومقدرتهم على السيطرة مما لا يترك مجالاً للأفراد للتعبير عن آرائهم .
٢. قد لا يلقي موضوع الاجتماع اهتمام جميع الحاضرين بالقدر نفسه ، مما يجعل بعض الأعضاء غير مهتمين باختيار البدائل بنفس المقدار ويشترط لنجاح هذا الأسلوب :
١. ان تعد خطة مسبقة تحدد المواضيع التي سيتم بحثها.
٢. وضع جدول أعمال ترتب فيه الموضوعات حسب أهميتها، ويوزع على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة كافية كي يطلعوا عليه .
٣. إعداد البيانات كافة التي يحتاج إليها المجتمعون . (أيوب، ١٩٩٣)

٤-٥ المقابلة الشخصية :

قد يدعو المدير زملاءه في العمل او مرؤوسيه، ليناقدش مع كل واحد منهم المشكلة المراد بحثها ، او قد يقوم بزيارة كل واحد منهم في مكتبه ليعطى أهمية خاصة للقرار المطلوب الوصول إليه .

مزايا المقابلة الشخصية :

١. عدد المشاركين محدود.
٢. المناقشة لا تخرج عن الموضوع المراد بحثه .
٣. لا يتطلب وقتاً طويلاً .

١. قد تؤدي إلى انتقاد بعض الأفراد إلى آراء المدير لأن المناقشة تقتصر عليهما. (أيوب، ١٩٩٣)

٤-٦ الاتصال الهاتفي :

قد تكون المشكلة في بعض الحالات عاجلة ، ويحتاج حلها إلى تبادل الأفكار بصورة سريعة ، أو قد يتواجد الأفراد الذين تتعلق بهم المشكلة في أماكن متفرقة، ولا يمكن جمعهم بوقت قصير ، وبهذه الحالة يقوم المدير بالاتصال الهاتفي مع كل الأفراد المعنيين بالمسألة ليحصل على آرائهم والمعلومات التي يبني عليها القرار . وتمتاز هذه الطريقة بأن آراء الأفراد تعبر عما يدور بذهنهم، وما يرغبون في نقله، لأنها تتم بصورة تلقائية ، كما أنها تشعر المتحدث بأهمية رأيه عند المدير، وقربه إلى نفسه. ويتطلب نجاحها أن يكون الحديث واضح الألفاظ والمعاني ، كما يفضل أن يدعم الاتصال الهاتفي باتصال كتابي إذا كان موضوع المناقشة يعبر عن أوامر وتعليمات مهمة تحمل المتصل به قدراً من المسؤولية. (الشرقاوي، ٢٠٠٢).

٤-٧ الاستفسار الكتابي :

قد يطلب المدير من معاونيه وممرضيه الذين لهم علاقة بالمسألة بشكل فردي دراسة المشكلة، وأن يعد مذكرة كتابية يضمنها آراءه ومقترحاته ، ثم يجمع الردود كاملة ، ويطلب من أحد الأفراد الموثوق بهم تلخيصها وتبويبها حتى يتمكن المدير من اتخاذ قرار مناسب بأقرب وقت وأقل جهد

مزايا الاستفسار الكتابي:

يمنح القدرة الإدارية للفرد لأنها تتيح له الفرصة الكافية للتفكير بشكل مستقل، وترتيب الأفكار بالشكل الذي يراه مقنعاً .

مساوئ الاستفسار الكتابي :

لا يجد الفرد فرصة للدفاع عن وجهة نظره لعدم إتاحة الفرصة له التعرف على الآراء المعارضة . (عاشور والشرقاوي، ١٩٩١).

٤-٨ فرق العمل :

تلجأ المنظمة إلى تشكيل فرق العمل علاجاً لمشكلاتها مثل : تراجع أداء الوحدات الإدارية، وزيادة التكاليف ، والشكوى والتذمر من قبل العاملين، وظهور الصراعات داخل التنظيم، وعدم فعالية القرارات المتخذة وقلة الالتزام بتنفيذها وتطبيقها بشكل فاعل. إذ يتم بناء فرق العمل بعد دراسة تحليلية وتبعاً للعوامل التالية :

الفترة الزمنية وطبيعة الهدف المراد تحقيقه، والتبادلية وهي مقدار قيام الفرد بمهام أعضاء الفريق . (اللوزي ، ٢٠٠٢) .

مزايا فرق العمل:

- أ. تخفف من حدة الصراع بين العاملين والإداريين .
- ب. تساهم في نقل الخبرات بين العاملين والإداريين .
- ج. تقلل من الهدر المالي .

ب. المشاركة محدودة، إذ يتم اختيار فرد من كل قسم أو تخصص .

(ماهر، ٢٠٠٢)

من أشكال فرق العمل :

١. فرق الإدارة الذاتية : يكون لدى هذه الفرق صلاحيات كاملة لإدارة نفسها، وتحقيق أهدافها، وتحديد مواردها، وتدريب أفرادها .
٢. الفرق متعددة الوظائف: وتتشكل من مختلف الإدارات داخل المنظمة حيث يختص كل فرد في مجال عمله، ويتم التركيز في هذا النوع من الفرق على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق
٣. الفرق الوظيفية: تتكون من مجموعة من الأفراد يشكلون دوائر صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة، يتم تحديدها مسبقاً.
٤. فرق حل المشكلات : وتكون هذه الفرق على شكل دوائر لمناقشة " طبيعة المشكلة، وتحديد أسبابها، وجمع المعلومات، وحصر البدائل وتقييمها، ثم تقديم اقتراحات وتوصيات بشأن المشكلة إلى الإدارة العليا (اللوزي، ٢٠٠٢)

و من خلال ما تم عرضه من أشكال المشاركة، يلاحظ ان تنوع أشكال المشاركة يوفر عدداً من الطرق التي يمكن اتباعها للوقوف على طبيعة وظروف المشكلة المراد دراستها ، فأسلوب المواجهة الشخصية، وأسلوب الجماعة الاسمية يكونان مناسبين حيث يستطيع المدير من خلالهما ان يجمع قدراً من الآراء المستقلة لكل فرد ، وأسلوب الكتابة يكون من الأساليب المفيدة في اختصار الوقت وخاصة إذا كان الأفراد المعنيون بالمشاركة في مناطق جغرافية متباعدة ، وكذلك فان عقد اجتماع فوري يكون أسلوباً مناسباً وخاصة إذا تطلب الأمر سرعة في اتخاذ القرار، وإذا كانت المشكلة طارئة قد ينفرد المدير مع مساعديه في اتخاذ القرار وعلى المدير بعد ذلك ان يوضح الأسباب التي دعت له للانفراد مع مساعديه بالقرار.

ثالثاً:- عملية اتخاذ القرار

تتضمن المفاهيم والجوانب الإدارية التالية:-

١- مفهوم القرار :

ان الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الإدارية ، وهي التخطيط ، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، وذلك لتنسيق الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها من أجل تحقيق الاهداف الموضوعة بأعلى كفاءة، وأقل كلفة ممكنة.

ويصف مصطفى القرار: بأنه عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من الشعور والمبادأة ، والإبداع ، ودرجة كبيرة من المنطقية ، والبعد عن التعصب او التحيز في الرأي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف المطلوب في أقصر وقت وبأقل كلفة ممكنة (مصطفى ، ١٩٩٩ ، ٣٥).

يفرق بعض الدارسين بين صنع القرار ، واتخاذ القرار ، والقرار ، ويشير صنع القرار إلى المراحل التي تسبق عملية الاختيار من تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها وحصر البدائل وتقويتها وتطويرها . ويعبر عن اتخاذ القرار بإصدار الحكم أو لحظة الاختيار ، وأما القرار فيقصد به البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة ، ويشكل صنع القرار و اتخاذ القرار ، والقرار نفسه دورة القرار . (الصيرفي ، ٢٠٠٣) .

٢- اتخاذ القرار :-

لقد اهتم عدد من الباحثين في مجال الإدارة بدراسة عملية اتخاذ القرارات لكونها محورياً أساسياً في العملية الإدارية ، كما تعددت تعريفات الباحثين للقرار ، ومن هذه التعريفات ما يلي :

" الاختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم " (الطبيب ، ١٩٩٩) .

" الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية "

" الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين " (كنعان ، ١٩٩٢) .

" حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة " (زويلف ، ٢٠٠١) .

" عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو معالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب " (ياغي ، ١٩٨٢) .

" انه يمثل سلوكاً أو تصرفاً واعياً منطقياً وذا طابع اجتماعي ، ويمثل الحل أو التعرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة " (المنصور ، ٢٠٠١) .

" لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار " (الجوسي ، وجاد الله ، ٢٠٠٠) .

" العملية التي تبني على أساس الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل " (أيوب ، ١٩٩٣) .

ومن خلال التعريفات السابقة للقرار، يمكن التوصل إلى عناصر مشتركة تكون محوره الأساس، وهي :

١- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً .

٢- توفر الوعي والإدراك .

٣- عملية قائمة على الاختيار .

٤- وضع عدة معايير تحكم عملية الاختيار .

٥- عملية تتطلب نشاطاً فكرياً موضوعياً .

٦ - تحقيق حل المشكلة .

- ١- الاختيار . هو عملية نسبية ، فقد يتوفر لمُتخذ القرارات حرية واسعة في الاختيار ، في بعض الظروف ، او تقل حرية الاختيار في ظروف أخرى وذلك تبعاً لعوامل تتصل بالمنظمة والقيود المفروضة عليها.
- ٢- البدائل : قد ينظر الإداريون إلى ان بعض المشكلات لها طريقة واحدة لمعالجتها ، وقد يرجع هذا إلى عدم كفاية التحليل او العجز عن تكوين بدائل ، وقد ينظر الإداريون إلى وجود حل ثنائي للمشكلة ، ولكن هذه النظرة ما هي إلا تبسيط للمشاكل ، وذلك يعني ان البدائل الأخرى غير مدروسة ، ويمكن ان يكون للمشكلة عدة بدائل ، ويأتي هنا دور المدير ليفاضل بين البدائل ويختار الأنسب منها .
- ٣- الدوافع والأهداف : وهذا يشير إلى ضرورة استخدام معايير محددة لاختيار القرارات وان الدوافع والأهداف وراء تفعيل معايير للمفاضلة بين البدائل. (عاشور ، والشرقاوي ١٩٩١) .
ويذكر ماهر (٢٠٠٢) ان عملية اتخاذ القرارات تتسم بعدة خصائص منها : أنها عملية ذهنية ، فهي نشاط ، يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي، كما انها عملية إجرائية ، لان هناك عدداً من الخطوات التفصيلية التي تسبق عملية الاختيار ، وهي أيضاً عملية قائمة على تعدد البدائل ، وتتم عملية الاختيار وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب البدائل التي تتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار .
- ٣- تطور الفكر الإداري الخاص باتخاذ القرار :-
ان تطور مفهوم اتخاذ القرارات هو امتداد للتطور الذي حصل في المدارس الإدارية المختلفة ، ويمكن رصد ثلاث مدارس في هذا السياق ، وهي : المدرسة الكلاسيكية " التقليدية " والمدرسة السلوكية ، والمدرسة الحديثة ، وفيما يلي عرض لهذه المدارس ورؤيتها للقرارات الإدارية .
- أ- المدرسة الكلاسيكية:
تري هذه المدرسة أن الإدارة العليا بحكم خبراتها وتجاربها قادرة على تحديد البدائل واختيار أفضلها ، كما أنها تعتمد على قواعد ثابتة في العمل. وتتبع في تنفيذ أعمالها على وحده الأمر، والتسلسل الإداري ، وهي ترى ان الإداري يتمتع بقدرات خاصة ، ولديه معرفة تامة بظروف المستقبل، كما وان لديه المعلومات الكافية. (الجيوسي ، وجاد الله ٢٠٠٠) .
ومن الأسس التي تركز عليها المدرسة الكلاسيكية ما يلي:-
١. أوكلت مهمة التخطيط وحل المشكلات للإدارة العليا بينما عهدت للعاملين تنفيذ القرارات المتخذة.
٢. المركزية : تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وتحتصر الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ القرارات.

٣. تدرج السلطة : وتكون خطوط السلطة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل واضح ، حيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا وتقل في المستويات الإدارية الدنيا. (زبارة ، ١٩٩٨).
٤. رقابة المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الدنيا.
٥. عدم الاعتراف بأثر البيئة على المنظمة ، واعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية .

٦. توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين في التنظيم بطريقة محددة ، وينبغي ان يتمسك بها جميع العاملين ، وهذه الطرق يعبر عنها في شكل قواعد وإجراءات محددة ، وتطبق بصفة ثابتة.
٧. تحكم الأنظمة والقوانين بقنوات الاتصال وسير المعلومات مما يؤثر على طبيعة صناعة القرارات .
٨. عدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي ، مما يؤثر على العمل الجماعي ، وبالتالي يؤثر على نجاح عملية اتخاذ القرارات لأن العمل الجماعي من أسباب نجاح وتحقيق الأهداف بفاعلية. (حريم ، وآخرون ، ١٩٩٨) ومن خلال الأسس الإدارية للمدرسة الكلاسيكية ونظرتها لاتخاذ القرار يمكن تلخيص نظرة المدرسة الكلاسيكية إلى موضوع اتخاذ القرارات على النحو التالي :-

- ١- حصر اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا .
- ٢- اعتبار المنظمة نظاماً لا يتأثر بالبيئة الخارجية ، وهذا يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات .
- ٣- الإيمان بالأمر الواقع ، ورفض التغيير ، والمدير هو الذي يقرر درجة التغيير وقوته واتجاهه .
- ٤ - التركيز على الهيكل التنظيمي وما يتضمن من المستويات والصلاحيات والزام العاملين التقيد بالأنظمة والقوانين.
- ٥- فهم محدود للسلوك الإنساني ، واعتبار الحوافز المادية محركاً أساسياً للعامل ، مما يحرمه من الحوافز المعنوية ومنها: المشاركة في اتخاذ القرارات .

ب- المدرسة السلوكية :

تؤمن هذه المدرسة بنمط قيادة المشاركة واقتسام السلطة ، كما انها تدعو إلى المساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل ، والتركيز على مكونات الفرد وشخصيته و الأنماط القيادية المرغوبة ، وتعترف بالتأثيرات التي تحدثها التكنولوجيا وانعكاسها على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى ، كما انها تنظر إلى المنظمة على انها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية. (حريم ، وآخرون ، ١٩٩٨) لذا فإنها لا تعتمد على الرشد في القرارات دائماً بل على الموضوعية للوصول إلى قرارات مقبولة ومناسبة ، لان عملية الرشد في القرارات يؤثر عليها عدة عوامل منها : المؤثرات الخارجية المفروضة على المنظمة ، والعوامل الشخصية من قيم واتجاهات تتعلق بمتخذ القرارات ، وكذلك فإنها تركز على عملية جمع المعلومات لأهميتها في تحديد المشكلة ، وحصر البدائل وتقييمها ، كما انها تركز على دراسة المؤثرات البيئية التي لها دور أساس في تفعيل القرارات المتخذة . (علي ، ٢٠٠١) .

ويمكن تلخيص نظرة المدرسة السلوكية إلى موضوع اتخاذ القرارات على النحو التالي :-

المديرين ، وكذلك تعدد المستويات الإدارية ، وما يتصل بها من إجراءات مطولة ، تؤثر على قنوات الاتصال وتدفق المعلومات ، وبالتالي تؤثر على القرارات ، إذ تتأثر فاعلية الاتصالات بقدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين العاملين حتى تصبح الأهداف مفهومة للجميع ، ومن بينها ما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات .

٢- البيئة الخارجية للمنظمة: تتأثر المنظمة بطبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بها ، إذ تلقي هذه الأنظمة ظلالها على سلوك المنظمة ، ومنها السلوك المتعلق باتخاذ القرارات .

٣- العوامل الإنسانية : يعد متخذ القرارات من العوامل المؤثرة في رشد وفاعلية القرارات ، إذ تعتبر شخصيته وعواطفه ومركزه الاجتماعي واتجاهاته عوامل متشابكة تؤثر في مراحل عملية اتخاذ القرارات ، كما ان فهمه العميق للأمور ، ونزوعه للمبادرة وتحمل المسؤولية ذات أثر بالغ في القرارات ، وكذلك شعور العاملين بالأمان في عملهم والمناخ الذي يوفره المدير لهم ، وعلاقات العمل المريحة والألفة التي تجمعهم مع العاملين حيث تعتبر كلها منظومة مؤثرة في القرارات. (حبتور، ٢٠٠٠)

ج- المدرسة الحديثة:

تري المدرسة الحديثة ان القرارات الإدارية تتأثر بشخصية الإداري متخذ القرارات ، والعوامل التنظيمية المتمثلة في بيئة المنظمة ، وارتباط عملية اتخاذ القرارات بدرجة من العقلانية التي ترسم حدوداً عند اختيار البدائل وتقييمها ، واتباع أسلوب توفيقى عند اتخاذ القرارات بين النتائج المتوقعة وبين إمكانيات المنظمة البشرية والمادية ، والتعامل مع القرارات كمدخل أساسي للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . (حسون ، ٢٠٠٢) .

ويمكن تلخيص نظرة المدرسة الحديثة إلى اتخاذ القرارات على النحو التالي :

١- تأخذ المدرسة الحديثة بعين الاعتبار المؤثرات التي تفرضها الأنظمة الخارجية على المنظمة ، لأن هذه الأنظمة تؤثر على السلوك المنظمي للمنظمة . الأمر الذي ينعكس على عملية اتخاذ القرارات .

٢- التركيز على حل المشكلات من خلال استخدام التخطيط السليم الذي يعتمد على النماذج الرياضية ، والعمليات المحوسبة ، وهذه الأساليب تعتمد على مشاركة محددة من المرؤوسين تنحصر في فئة مخصصة تبعاً للأسلوب الكمي واتخاذ القرارات .

٣-العقلانية في اتخاذ القرارات : تتصل بمقدرة العقل المحددة ، إذ لا يمكن الوصول إلى أعلى درجات الفاعلية للقرارات المتخذة بسبب محدودية التفكير والمعارف والمهارات ، لذلك فان القرارات تتصف بالمناسبة والمعقولة .

٤- السمات الفسيولوجية والنفسية والقدرات : يتفاوت الأفراد في العوامل الشخصية ، وبالتالي فان هذا التفاوت يلقي ظلاله على عملية اتخاذ القرارات . (حريم ، ١٩٩٧)

لمد أصبحت فكرة اتخاذ القرار أساساً للعمل الإداري لدرجة أدت معها إلى المزيد من الاهتمام بدراسة وتحليل عملية اتخاذ القرار في محاولة لتحديد الخطوات التي يلجأ إليها المديرون للوصول إلى قراراتهم .
وتمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات معينة، وقد اختلف الباحثون في عددها، وإن مرجع هذا الاختلاف هو درجة التفصيل في الخطوات، إذ يلاحظ اختصار في بعض الخطوات ، وتفصيل في بعضها الآخر .

ويمكن تلخيص هذه الخطوات متابعة وتنفيذ القرار : من حيث معرفة أثر القرار المتخذ وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله القرار . (عطوي ٢٠٠٢) المشار إليها أنفاً على النحو التالي :

١- تحديد المشكلة : وتشمل الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار، ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بالمشكلة.

٢- جمع المعلومات : وتشتمل على جمع معلومات كمية ونوعية على شكل حقائق متصلة بالمشكلة القائمة .

٣- تحليل المعلومات : وتعني تفسير المعلومات وترتيبها بمنطق.

٤- وضع الحلول المقترحة: وتعني وضع بدائل متعددة واحتمالات ممكنة لحل المشكلة .

٥- تقييم الحلول / البدائل : وتتم من خلال معايير لحصر الإيجابيات والسلبيات لكل بديل / حل .

٦- اختيار الحل / البديل الأمثل : في ضوء تقييم البدائل / الحلول المقترحة .

٧- تطبيق القرار : وضعه موضع التنفيذ .

وقد صنف بعض الباحثين هذه الخطوات كمايلي :-

١- الملاحظة : وتبدأ هذه الخطوة بملاحظة المديرين ان هناك خطأ ما، او شعوراً عاماً بان الأمور لا تسير كما يجب، ويصف ليلز (Lyles) هذه الخطوة : بأنها فترة انتظار وتداخل للمعلومات المتضاربة، ولا تتميز هذه الفترة بأي تصرف واضح من جانب المدير .

٢- الاعتراف الرسمي : تمثل يقظة المدير حول وجود مشكلة مما يدفع المدير إلى الاعتراف بالحاجة إلى البدء بالتحضير لخطوات صنع القرار .

٣- التفسير والتشخيص : تتصف هذه المرحلة بوجود شواهد على وجود مشكلة، حيث تصبح الحاجة ماسة لتشخيص طبيعة المشكلة .

٤- التعريف : في هذه المرحلة يتم تحليل المشكلة إلى عناصرها والتفصيلات المتعلقة بها ويتركز اهتمام متخذ القرار على النواحي الرئيسة للمشكلة .

٥- تحديد الأهداف : ويتم في هذه المرحلة التفكير فيما يهدف إليه القرار، وشرح الأهداف على شكل سلوك متوقع مع تحديد الأهمية النسبية للأهداف.

٦- تحديد البدائل : وأهمية هذه الخطوة يعتمد على الكيفية التي يتم بها تحديد البدائل، ويراعى فيها ان تكون حدود البدائل موضوعة بطريقة متنوعة واحتمالات مقبولة .

٨- اختيار البديل : وتتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الذي يؤدي في حالة تنفيذه إلى أفضل النتائج

٩- التنفيذ : وتتضمن هذه المرحلة إحداث جميع التغييرات التي يتطلبها القرار .

١٠- المراقبة : عند تنفيذ البديل الذي تم اختياره ، فإنه ينبغي مراقبته والحكم على مدى فاعليته في حل المشكلة . (شريف ، ٢٠٠٠)

كما صنفها باحثون آخرون على النحو التالي :-

أولاً:- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار) :

تتكون هذه المرحلة من :

١. تحديد موضوع اتخاذ القرار: تحديد الموضوع "المشكلة"

المراد اتخاذ قرار بشأنها.

٢. تشخيص المشكلة : ويتم حصر أبعادها بشكل واضح ومفهوم على أسس موضوعية .

٣. التعريف بالمشكلة الحقيقية : وذلك بعد جمع المعلومات وتشخيصها بدقة حيث تتم صياغة المشكلة ضمن حدود قائمة بذاتها دالة على المشكلة .

ثانياً :- المرحلة التطويرية (تنامي القرار) :

تتكون من المراحل التالية :

١. البحث عن البدائل : وهي مجموعة حلول ممكنة للوصول

إلى الهدف بأقل كلفة وأقصى طاقة للحل .

٢. تحديد البدائل وفرزها : يتم فرز البدائل وتصنيفها واستبعاد

كل بديل لا يحقق الشروط الواجب توافرها لحل المشكلة .

٣. تحديد نتائج كل بديل : من خلال معايير يتم وضعها من

خلال الإدارة وتكون ضمن الإمكانيات البشرية والمادية

للمنظمة

ثالثاً :- المرحلة النهائية (نضوج القرار) :

وتتكون من :

١. اختيار الحل الأمثل : ويتم اعتماد الحل الأمثل ضمن

المعطيات السابقة .

٢. تنفيذ القرار ومتابعته: وضع القرار (الحل) موضع التنفيذ مع

متابعة الإجراءات الفعلية . (مقدادي ١٩٩٦).

المرات. وذلك تبعاً لاختلاف منطلقاتهم، وإن عدم الاتفاق بينهم لا يقلل من أهميتها، ولا شك أن اتباع هذه الخطوات ضمن أسس موضوعية تفضي في النهاية إلى قرار سليم، ويمكن القول أن الهدف من تقسيم عملية اتخاذ القرارات إلى خطوات ومراحل سواء أكانت طويلة أم مختصرة، إنما هو توجيه نظر المديرين متخذي القرارات إلى ضرورة الإلمام بخطوات متسلسلة منطقية تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة. وأخيراً فإن الذي يحدد ترتيب المراحل والخطوات بشكل مختصر أو مطول هو المدير متخذ القرارات تبعاً لعدة عوامل منها: حجم المنظمة، ونوع القرار، وطبيعة المشكلة، ومدى ملاءمة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.

٥- أنواع القرار الإداري :

يختلف نوع القرار تبعاً للمركز الإداري الذي يشغله المدير، ومدى الصلاحيات الممنوحة له، وأثر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتبعاً لهذه العوامل يمكن أن يصنف القرار إلى الأنواع التالية:-

أولاً :- الناحية القانونية حيث تقسم القرارات إلى :

- أ) قرارات تنظيمية : وتتعلق بالقواعد العامة والأنظمة التي تطبق على العاملين .
- ب) قرارات بسيطة : لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع (تعيين موظف) .
- ج) قرارات مركبة : تتألف من عمليات قانونية وتتم على مراحل عديدة (إجراء مناقصة) .

ثانياً:- طبيعة القرار حيث تقسم القرارات إلى :

- أ. قرارات أساسية : تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة مشكلات لا تتكرر باستمرار.
- ب. قرارات روتينية : متكررة باستمرار وتتخذ لمعالجة الأعمال البسيطة
- ج. قرارات تنظيمية : تتعلق بعمل المنظمة وأنشطتها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية .
- د. قرارات فردية: وترتبط بالفرد وليس لها صفة رسمية (الاستقالة).
- هـ. قرارات مبرمجة وهي : قرارات مخطط لها سلفاً ضمن مواقف واحتمالات واضحة من خلال توافر المعلومات والإمكانات .
- و. قرارات غير مبرمجة : وهي قرارات غير مخطط لها وتتعامل مع مواقف غير محددة أو غير مألوفا .

ثالثاً:- بيئة القرار حيث تقسم القرارات إلى :

- أ- قرارات تبعاً لدرجة التأكد : قرارات تتخذ في حالة تأكد تام من طبيعة المتغيرات.
- ب- قرارات تبعاً لدرجة عدم التأكد : وهي قرارات تتصف بعدم تأكد من المتغيرات والظروف المتوقعة، وعدم توافر المعلومات والبيانات .
- ج- قرارات تبعاً لدرجة المخاطرة : تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع . (المنصور ، ٢٠٠٠)

إن تصنيف القرارات إلى أنواع يوفر إطاراً للمدير متخذ القرارات، لتحديد درجة المشاركة، وعدد العاملين، حيث أن نوع القرار يحدد حجم المشاركة وعدد العاملين، وطبيعة تخصصاتهم وخبراتهم، فالقرارات في حالة عدم التأكد تحدد متطلبات المشاركة من عدد العاملين وتخصصاتهم وخبراتهم، وهذه المتطلبات تختلف عن القرار في حالة التأكد، وكذلك الأمر لبقية الأنواع من القرارات الذي يفرض نوعها وأهميتها طبيعة تلك المتطلبات .

بدأ الاهتمام بتوظيف النماذج في مجال التربية حديثاً، لأن هناك مجالات

في التربية يمكن تبسيطها ووضعها على شكل نماذج تعتمد على سلسلة مترابطة من الخطوات المنطقية . (الكيلاني، ١٩٨٥) .

فالنموذج طريقة بناء وتعريف للموقف موضع المشكلة، ويمكن القول ان بناء النموذج هو كعمل مجسم للإنسان أو الطبيعة، فكل فنان ينظر بعين مختلفة عند تجسيده للمجسمات ، رغم ان الملامح واحدة ولكن التفاصيل مختلفة لان الفنان عند المحاكاة أو التقليد يضمن عمله بخبراته وأدراكاته ، وعليه فانه يمكن اقتراح طرق مختلفة وبناء نماذج متعددة للمشكلة نفسها ، إذ لا توجد ضوابط محددة لبناء النماذج وخاصة غير الرياضية . (83,1996,Camm and Evans)

تعريف النموذج :

- لقد عرف الباحثون النموذج عدة تعاريف . لم تختلف في جوهرها كثيراً، ومن هذه التعاريف ما يلي :
- هو تمثيل لمكونات المشكلة والعوامل المؤثرة والظروف المحيطة وأسلوب الربط بينها ، وهو وسيلة فعالة للتوصل إلى قرار سليم ، وهو في العادة أقل تعقيداً من الواقع . (زويلف والمصري، ١٩٩٦، ١٢٢)
 - هو تمثيل للواقع وتبسيط للحقيقة ، ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط افضل للظاهرة المدروسة. (الكيلاني، ١٩٨٥، ٦٦)
 - تمثيل نظري للواقع يساعد على إدراك العلاقات المهمة في ضوء الواقع وعلى التحكم فيها. (القاسم، ١٩٩٢).

الخصائص والاعتبارات الواجب توافرها في النموذج:-

توجد عدة اعتبارات وخصائص يجب توافرها في النموذج ، ومنها : ان يكون بسيطاً، وسهل الفهم ، ويمثل أداة جيدة للتعامل معه ، ويمكن ترجمته بسهولة إلى لغة صانعي القرارات ويعكس الجوانب الرئيسية للمشكلة ويتضمن معالم واضحة للمشكلة المراد حلها ، و نتائجها ثابتة متجانسة، ومرن يمكن تعديله والإضافة عليه (Camm and 83,1996,Evans) .

ويضيف زويلف والعضايله (١٩٩٦) إلى خصائص النموذج مايلي :-

قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التي تدخلها الإدارة على كفاءة النظام ، كما يجب ان يتوفر في النموذج (الكيلاني، ١٩٨٥) درجة من المصادقية. ودرجة من الارتباط تؤهله لحل المشكلة .

العوامل المؤثرة في بناء النماذج :

١- فهم النظام وبيئته . ان أفضل طريقة لتطوير النموذج،

هو فهم بيئة

النظام المراد بناؤه ، وفهم كيفية عمله ، والعمليات

المتسلسلة فيه،

وكذلك معرفة العلاقات المترابطة داخل النظام ،

وكذلك يجب تحديد

مصادر المعلومات فيه، وتحديد العقبات

والمحددات .

٢- تحديد الغايات والأهداف : الهدف من بناء النموذج

التعرف على

المظهر الحقيقي للمشكلة ، حيث إن لكل نموذج

هدفاً يرتبط بطبيعة

المشكلة القائمة.

٣- فهم افتراضات المشكلة : ان الافتراضات مهمة لان النتائج التي يمكن الحصول

عليها تعتمد على مدى صحة الافتراضات وحدود التوقعات ضمن معطيات

الواقع والإمكانات البشرية والمادية ، فإذا كانت

الافتراضات غير واقعية، وليست ضمن حدود إمكانيات النظام، فان النتائج

ستكون تبعاً لما تم افتراضه .

٤- معرفة البيانات وفحصها : عندما تتوفر البيانات والمعلومات عن

المشكلة، فانه من السهل عمل توقعات ممكنة ، وبناء نموذج سهل بسيط

الفهم ، ولذلك يجب تفحص البيانات بشكل جيد، لأنها تعكس الواقع .

٥- اكتشاف طرق الحل: النموذج محدد للقيمة (قيم محدودة لحل المشكلة)

وعليه يجب الاستفادة ما أمكن من الإمكانيات التقنية المتاحة حتى تكون

ضمن القيم التي يحددها النموذج .

٦- تقييم نوعية الحل : تتضمن كفاءة النموذج بوضوحه وببساطته،

وبالنتائج التقريبية للواقع ، ومن الخطأ بناء نموذج بخطوات كثيرة

متشابكة بينما المشكلة تتطلب خطوات بسيطة وواضحة وقليلة الخطوات

(Camm and Evans 1996، 83-85)

١. نماذج ضمنية : وتشتمل على نماذج التنبؤات والتقديرية .
 ٢. نماذج صريحة : وتشتمل على متغيرات داخلية وخارجية والعلاقات بينها (الكيلاني ، ١٩٨٥ ، ٦٦)
 ٣. نموذج أيقوني : يمثل ويجسم مكونات معينة او النظام كله .
 ٤. نموذج النظر او المماثل : وهو رسم خارطي او بياني (السقا، ١٩٨٥، ٨٠)
 ٥. نماذج تصويرية : وهي تخطيطية او تشكيلية .
 ٦. نماذج رمزية : وغالباً ما تكون على شكل معادلات رياضية (القاسم ١٩٩٢، ١٣)
 ٧. نماذج وصفية : وتهدف لوصف الحقائق والعلاقات مثل المحاكاة .
 ٨. نماذج معيارية : مثل البرامج الخطية والتفاضل .
 ٩. نماذج مجسدة : تستخدم لأغراض المشاهدة . (زوبلف والعضايله، ١٩٩٦)
- ومن الأمثلة التربوية التي أخذت منحى كمياً :**
١. نموذج كامبل وسيجل (Campbell & Seigle Model) ، وقد بحث في متغيرات اقتصادية كالدخل والكلفة وأثرها على إقبال الطلبة على التعليم العالي.
 ٢. نموذج اسيفلين وديفز (Sciefelbein & Davis model) ، وقد بحث في المشكلات المتعلقة بالسياسات التربوية والعلاقة بين التربية الرسمية والتدريب أثناء الخدمة .
 ٣. نموذج كوفمان وكارون (Kaufmam & Carron model)، وقد بحث في احتمالات اتخاذ القرارات التربوية في برامج تعليمية .
 ٤. نموذج تينبرجن وبوس (Tinbergen & Boss model) وقد اهتم بحساب العلاقات التي تربط متغيرات تربوية مع عوامل اقتصادية .
 ٥. نموذج بلسنر وفوكس وسانيال Plessner & Fox & Sanyl model وقد اهتم بحساب اقتطاعات دخل الفرد الحد من حيث الأعلى والأدنى (الكيلاني ، ١٩٨٥)

ومن النماذج في مجال التخطيط

- ١- نموذج ستاينر (Stiner Model) ويختص بهيكل وعملية التخطيط ويشتمل على ثلاث مراحل :-
المرحلة الأولى : يتم فيها وضع فروض التخطيط وتتضمن أهدافاً اجتماعية واقتصادية ، مضافاً إليها القيم والأفكار والفلسفة للإدارة العليا.

٢- نموذج معهد ستانفورد ويقسم إلى مرحلتين :
المرحلة الأولى : وضع خطة استراتيجية للتطوير وتتضمن مجال خطة
الاستبعاد ومجال خطة التنويع ومجال خطة البحوث
والتطوير .

المرحلة الثانية : التخطيط و وضع خطة العمليات . وتتضمن خطط
مشروعات التنظيم وهي مجال الخطة المالية والإدارية
(المصري ، ١٩٩٩) .

ومن النماذج والبرامج التي تم تطويرها في الإدارة والاشراف التربوي في الاردن : البرنامج الذي طوره الخرابشة
(٢٠٠١) . وهدف إلى تطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية

وقد توصل الباحث إلى تحديد الكفايات الإدارية من الأدب الإداري التربوي والدراسات السابقة ، حيث تم حصر
هذه الكفايات التي يحتاج إليها الإداريون للتدريب عليها ، وفيما يلي عرض للخطوات التي تم التوصل إليها لبناء
البرنامج :-

- ١- أهداف البرنامج .
- ٢- موضوع البرنامج.
- ٣- أساليب التدريس .
- ٤- مواد تدريبية .
- ٥- مدربون .
- ٦- إدارة البرنامج .
- ٧- تمويل البرنامج .
- ٨- الامتيازات والحوافز .
- ٩- أساليب التقويم .

أما النموذج الذي طوره القاسم (١٩٩٢) وهدف إلى تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن
في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، فقد قام الباحث بدراسة ميدانية لواقع اختيار المشرفين التربويين وتدريبهم في الأردن،
كما قام أيضاً بدراسة الفكر الإداري المعاصر لنظم الاختيار والتدريب للمشرفين، ثم وضع الخطوات التالية لبناء
النموذج، وهي :

١. أهداف النموذج.
٢. محتوى النموذج في ضوء نظام: مدخلات، عمليات ، ومخرجات .
٣. تقويم النموذج .

- ١- الشعور بالحاجة إلى حل المشكلات التنظيمية.
- ٢- تحليل المنظمة .
- ٣- إدارة وإشراف القائمين على عملية التغير .
- ٤- تقويم موارد وإعداد الخطة .
- ٥- التهيئة والتنفيذ .
- ٦- تقويم شامل .
- ٧- تأسيس التغير واتباع الحوافز لتثبيت الاتجاهات الجديدة. ومن النماذج المطورة في بعض الأقطار العربية النموذج الذي طوره صادق (١٩٩٠) وقد هدف إلى تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في قطر ، ومن أجل تحقيق الهدف ، قامت الباحثة بدراسة النظام الحالي (مدخلاته ومخرجاته) وفي ضوء دراسة النظام، تم تحديد نقاط الضعف فيه، وبناء عليه، فقد تم اقتراح بدائل لتطوير نظام التدريب من خلال اعتماد أسلوب منحى النظم ثم وضعت الخطوات التالية :-
 ١. مدخلات نظام تدريب القيادات التربوية .
 ٢. العمليات .
 ٣. مخرجات نظام التدريب المقترح .وأما هاشم (١٩٩١) فقد طور برنامجاً لتنمية كفايات تعليمية لمعلمي المدارس الثانوية التجارية في السودان ، وبدأ الباحث بدراسة واقع الكفايات الحالية ، ودراسته للكفايات في الأدب المعاصر، ومنها انطلق في بناء خطوات البرنامج التالية خطواته :-
 - ١- تحديد الهدف العام للبرنامج .
 - ٢- اختيار محتوى البرنامج .
 - ٣- تقويم البرنامج حيث اعتمد الباحث على مراحل التقويم التالية : تقويم قبلي، وتكويني ، وتجميعي.
 - ٤- تنظيم البرنامج حيث اعتمد الباحث لبناء خطوات البرنامج على أسلوب النظم، وقد تضمن الخطوات التالية :-
 - المدخلات .
 - العمليات .
 - المخرجات .ومن خلال عرض النماذج والبرامج السابقة التي أجريت من أجل التجديد والإصلاح وحل المشكلات . يلاحظ أنها قامت على نظرة شاملة للمشكلة بكافة جوانبها المختلفة، ومن خلال دراسة الواقع الممارس، والأدب المعاصر، بحيث يتم اقتراح خطوات تتضمن الأساليب والأنشطة لمعالجة المشكلة المراد دراستها، وكما يلاحظ من خلال النماذج التي تطرق إليها الباحثون أنهم قد

- ١- دراسة المشكلة القائمة كما هي في ميدان العمل.
- ٢- أخذ آراء الفئة المستهدفة لتطوير مهامها وممارساتها.
- ٣- حصر نقاط الضعف المتعلقة بالمشكلة من جوانبها المختلفة.
- ٤- الرجوع إلى أدب الموضوع المتصل بالمشكلة والاستعانة بالنظريات والمعارف الحديثة.
- ٥- بناء النموذج من خلال اعتماد خطوات متسلسلة ومتتابعة منطقياً او اعتماد أسلوب النظم وتضمينه خطوات النموذج .

الدراسات السابقة

ركزت الدراسات الإدارية في السنوات الأخيرة على المشاركة في صنع القرارات الإدارية لأهميتها على مستوى المنظمة والأفراد فهي استثمار في طاقات العاملين من خلال التشاور وتقييم الآراء والاقتراحات ، كما انها نهج ديمقراطي لان عملية صنع القرار هي عمل جماعي . وأما على مستوى المنظمة فإنها تحقق أهدافها بشكل فاعل . (السهلاوي والناجم ، ١٩٩٦)

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية كمايلي
** دراسات محلية وتشتمل على:

- ١- دراسات تتعلق بالمعوقات التنظيمية في اتخاذ القرارات
- ٢- دراسات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات
- ** دراسات عربية وتشتمل على :-
- ١- دراسات تتعلق بالمعوقات التنظيمية في اتخاذ القرارات
- ٢- دراسات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات
- ** دراسات أجنبية وتشتمل :-
- ١- دراسات تتعلق بالمعوقات التنظيمية في اتخاذ القرارات
- ٢- دراسات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات

الدراسات المحلية

أولاً: - دراسات المعوقات التنظيمية على المستوى المحلي

دراسة (العقدة ١٩٩١) :-

هدفت إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والكشف عن درجة مساهمته في اتخاذها ، وكذلك التعرف على أهم المشكلات التي تعترض اتخاذ القرارات ، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية وكلليات المجتمع المتوسطة ، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٢٧%) من المجتمع الأصلي، وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١. ان أكثر الأساليب شيوعاً في اتخاذ القرارات هو أسلوب البديهة والحكم الشخصي، وتلاه أسلوب القرار الجماعي ثم الأسلوب العلمي، وأخيراً أسلوب اللجان .

٣. ان هناك بعض المشكلات التي تعترض متخذ القرار أثناء اتخاذه القرار، وهي مرتبة حسب درجة تأثيرها كما يلي: المركزية الشديدة، ثم زيادة العبء التدريسي، ثم جمود القوانين والأنظمة، ثم عدم إشباع الحاجات المادية .

دراسة (العمري ١٩٩٠) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن . وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠٧) معلم ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث أداة لقياس معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وأداة لقياس الروح المعنوية. وبعد جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. وجود علاقة سلبية متوسطة بين معوقات القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين .

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى معوقات اتخاذ القرارات .

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى أثر التفاعل بين الجنس والخبرة.

دراسة (المومني ١٩٨٣) :

هدفت إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية والتعليم في الأردن، وتطوير نموذج لعملية اتخاذ القرارات ، وتكونت العينة من جميع مديري التربية والتعليم في محافظتي العاصمة و اربد ، وعددهم (١٤) مديراً يمثلون (٦٤%) من المجتمع الأصلي ، وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١. ان أهم المشكلات التي تواجه المدير في جمع المعلومات هي طول الوقت، ونقص البيانات، وعدم تصنيف المعلومات .

٢. ان أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، هي التشريعات، والسلطات الرسمية المختلفة .

٣. ان أهم المشكلات التي تواجه المدير في مرحلة اتخاذ القرارات، هي المركزية، وصعوبة جمع المعلومات

٤. ان أهم المشكلات التي تواجه المديرين في مرحلة تنفيذ القرارات، هي ضعف الإمكانيات ، ونقص الكوادر الإدارية .

٥. ان أهم المشكلات التي تواجه المديرين عند متابعة القرارات، وثقوبتها هي ضعف حوافز الأداء ، ونقص الموظفين الأكفاء .

هدفت إلى معرفة أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية ، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، والعلاقة بين مستوى المشاركة والروح المعنوية، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٨٠٠) معلم ومعلمة في أربع مديريات في محافظة أربد ، وبلغ عدد العينة (٣٩٣) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية ، وبعد القيام بإجراءات الدراسة ، تم التوصل إلى نتائج عديدة، ومنها ما يلي:

١. هناك علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرارات والروح المعنوية للمعلمين .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة

المعلمين والروح المعنوية تعزى إلى جنس وخبرة المعلمين .

دراسة (الدجاني ١٩٨٨) :

بحثت في العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يدرسون المهن التعليمية البالغ عددهم (٤٤٠) معلماً ومعلمة، وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة، وتم التوصل إلى عدة نتائج منها :-

١. هناك علاقة إيجابية بين بعدي المناخ التنظيمي (المرح والمودة) وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات .

٢. هنالك علاقة سلبية بين بعد التحرر من العمل وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات .

٣. لم تظهر أية علاقة بين المتغيرات المستقلة : الجنس ، والمؤهل، والخبرة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات

دراسة (عبد اللطيف، ١٩٨٦) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين نمط قيادة الإدارة المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الحكومية في صنع القرارات التربوية ، وبيان أثر المؤهل ، والخبرة، والجنس على تلك العلاقة ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر التعليمية في المحافظات ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام وبلغ عددهم (١٦٤) إدارياً و (١٥٨٧) مديراً ومديرة وبلغت نسبة عينة الإداريين (٨١%) إدارياً (٢٠%) مديراً ، وبعد قيام الباحث بإجراءات الدراسة توصل إلى عدة نتائج، منها:

١. عدم وجود أثر لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي لدى قياديي الإدارة المتوسطة في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني.

٢. وجود أثر لنمط القيادة لدى قياديي الإدارة المتوسطة في مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات .

٣. الاختلاف في النمط القيادي لدى قياديي الإدارة المتوسطة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام له أثر في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الإلزامية في المجال الإداري .

الأقسام ليس له أثر في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في المجال الفني.

الدراسات العربية :-

أولاً:- دراسات المعوقات التنظيمية على المستوى العربي

دراسة (سليمان، ١٩٩٩):

هدفت إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظتي نابس وطولكرم، ومعرفة درجات هذه المعوقات من خلال عدة متغيرات: الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وتكون مجتمع الدراسة، من (٢٣٣) مديراً ومديرة، وكانت العينة هي مجتمع الدراسة نفسه، وبعد القيام بإجراءات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج، منها ما يلي:

١. درجة المعوقات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة مع الذكور في مجالات المعوقات.
٢. إن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة بشكل عام على غالبية مجالات المعوقات (السلطة المشرفة، و البناء المدرسي، وإدارة الذات، والتطور الشخصي، ومهارات الإشراف).

٣. كانت مجالات المعوقات الكلية أقل كلما كان المؤهل العلمي أعلى.

٤. وجدت مجالات المعوقات كافة عند سنوات الخبرة الإدارية أقل من خمس سنوات.

دراسة (هيجان، ١٩٩٩):

هدفت إلى بحث معوقات الإبداع في المنظمات السعودية للوقوف على درجة هذه المعوقات، وبيان أثر كل من المستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمر، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين في (٢٠) وزارة (و ٣٦) مؤسسة و (١٢) مصلحة خاصة، وبلغت العينة (٦٤٧) مديراً أو مشرفاً والتي اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات ومستوى التعليم ومدة الخدمة والعمر.
٢. جاءت المعوقات مرتبة من حيث درجة موافقة المديرين والمشرفين على وجودها وهي الاعتماد المفرط على الخبراء والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، وعدم وضوح الرؤية، وعدم التشجيع من قبل المنظمة، وعدم مساندة العمل الجماعي، وغياب الدوافع للعاملين.

دراسة (النجار والحليبي، ١٩٩٩):

تناول فيها اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكلية والجامعات السعودية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في سلوك رئيس القسم عند صنع القرار، وكيف يقدر رئيس القسم صعوبة عملية صنع القرار الإداري المناسب في بعض المواقف الإدارية والأكاديمية بقسمه. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية على مستوى الكليات والجامعات السعودية واعتمد الباحث العينة الاحتمالية العشوائية والتي بلغت (٧٢) رئيس قسم، ومن النتائج التي تم التوصل إليها، ما يلي:

٢. وجود علاقة إيجابية بين قرارات رئيس القسم والعوامل التنظيمية، أي انه عندما يتخذ رئيس القسم القرار الإداري أو الأكاديمي ، فان هناك نوعاً من الانسجام بينه وبين المستويات الإدارية في الكلية او الجامعة.
٣. يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالقوة والمسؤولية والتأثير على سياسات المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها ، ولهم سلطة على المقررات الدراسية المقدمة من أقسامهم والعناية بالقسم الذي ينتمون إليه ، كما ان لهم دوراً مهماً في القيادة وفي تحديد أهداف القسم، ووضع برامج التعليم ، ومراجعتها .

دراسة (الحبيشي، ١٩٩٨) :

هدفت إلى تقويم عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام في مدينة عدن من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، و إلى معرفة اثر الجنس والخبرة والمؤهل على مستوى تقويم المديرين والمعلمين، وكذلك هدفت إلى معرفة مستوى التوافق بين المديرين والمعلمين لل صعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات في مدارسهم وقد بلغت عينة الدراسة (٣٥%) من المديرين و(٢٥%) من المعلمين، وبعد القيام بإجراءات الدراسة ، تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمديرين في مدارس التعليم العام بمدينة عدن لدى تقديرهم لل صعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، والخبرة للمديرين، والمعلمين لدى تقويمهم لعملية اتخاذ القرارات .

٢. كانت الصعوبات من وجهة نظر المديرين : ضعف الاستجابة من قبل إدارات التعليم في المحافظة ، وغياب الدعم ، والتعزيز، ومدة الصلاحيات الممنوحة لإدارتهم المدرسية.

٣. كانت الصعوبات من وجهة نظر المعلمين : ضعف الوعي بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، وضعف المهارات اللازمة لها لدى بعض الإدارات المدرسية ، وانفراد بعض الإدارات في اتخاذ القرارات اعتماداً على خبرتها السابقة .

٤. أما التوافق في الصعوبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين : فكانت متمثلة في المركزية في اتخاذ القرار ، وبيروقراطية العمل الإداري ، وبطء استجابة مديري التربية في المديرية للقرارات التي تتخذ على المستوى الإجرائي .

دراسة (النوري، ١٩٩٧) :

هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ودرجة توافرها، واثرها على عملية اتخاذ القرارات، وبيان اثر كل من الخبرة الإدارية والجنس والمؤهل . وتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٦) مديراً ومديرة في مدينة اربد، وبلغت العينة (٨١) مديراً ومديرة، وقد اختيرت بطريقة عشوائية طبقية ، وبعد القيام بإجراءات الدراسة ، تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١- تحديد درجة عالية من الاحتياج التدريبي في مجالات اتخاذ القرارات

وهي : تحديد المشكلة ، وجمع المعلومات ، وتحليل المعلومات ، واختيار البديل ، واتخاذ القرار.

٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية و أثرها على عملية اتخاذ القرار تعزى إلى الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية .

دراسة (العطشان، ١٩٩٧) :

هدفت إلى معرفة المعوقات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في طرابلس وبنغازي وسبأ ، وبلغت العينة

(١٧٠) مديراً و(١٢٦) مديرة ، وبعد القيام بإجراءات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١. ان المديرين يعانون من المعوقات الإدارية أكثر من المديرات .

٢. لم تظهر فروق بين المعوقات الإدارية والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والمؤهل والخبرة .

٣. المعوقات التي أظهرتها عينة الدراسة هي : مركزية اتخاذ القرارات ، وتعدد جهات الأشراف على المدرسة ، وقلة تعاون المعلمين مع المدير في حل بعض المشكلات ، وسوء تنظيم الأعمال الإدارية من قبل مدير المدرسة.

دراسة (مزعل، والخشاني، وحسن، ١٩٩٢) :

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية " (حجم المنظمة ونوع الملكية ونوع الوظيفة ، والمستوى الإداري) على نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، و إلى معرفة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ، ونمط القيادة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك أثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية ، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات في القطاع العام في العراق، وبلغت العينة (٣٥) منظمة ، وبعد القيام بإجراءات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١. ان اتجاهات المديرين نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات كانت اتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة .

٢. كان الدافع الأقوى في المشاركة غير المباشرة هو حرص المديرين على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية .

٣. كان لخلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية أثر واضح في تحديد الأنماط القيادية التي يتبعونها في الإدارة، واتجاهاتهم نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات.

ثانياً :- دراسات المشاركة في اتخاذ القرارات على المستوى العربي

دراسة (الأشهب، ٢٠٠١).

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج ، منها :-

١ . ان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة

٢ . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور .

٣ . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة .

دراسة (خوبص، ٢٠٠١) :

هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس والتعرف على درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وبيان علاقة كل من العمر والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الممارسة وجنسها ومستوى الدراسة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي تقدير الذات لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس والبالغ عددهم (٢٤٢٤) معلماً ومعلمة، أما العينة فقد بلغت (٤٤٢) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (١٨%) من المجتمع الأصلي وكانت العينة طبقية عشوائية عنقودية وقد تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

١ . كانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مشاركة متوسطة .

٢ . كانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية أعلى في المدارس الأساسية مقارنة بالمدارس الثانوية .

٣ . لا توجد علاقة دالة إحصائية بين سنوات خبرة المعلمين والمعلمات ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية .

٤ . وجود فروق دالة إحصائية بين درجة مشاركة المعلمين و أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية لصالح المعلمات في بعد واحد وهو المنهاج أما بقية الأبعاد فلم تظهر أية فروق دالة إحصائية .

٥ . وجود فروق دالة إحصائية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والمؤهل العلمي للمعلمين لصالح حملة الدبلوم في بعد واحد ، أما بقية الأبعاد فلم تظهر أية فروق دالة إحصائية .

دراسة (السهلاوي والناجم، ١٩٩٦) :

المشاركة في اتخاذ القرارات لأعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة في جامعة الملك فيصل ، والتي هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة الحالية والمرغوبة في اتخاذ القرارات لأعضاء هيئة التدريس ، والفرق بينهما، وكانت عينة الدراسة المجتمع نفسه، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ . وجود رغبة قوية بالمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية جميعها .

المرغوبة في اتخاذ القرارات مع اختلاف الرغبة بين فرد وآخر.

٣. الأسباب التي كانت وراء الرغبة في المشاركة هي المسؤولية المهنية تجاه الكلية والمهام المتعلقة بعمل هيئة التدريس ، وتقوية الارتباط الوظيفي ، وتعزيز الانتماء للمنظمة ، وأما الحفاظ على الحقوق المشروعة في الكلية فكانت أقل الرغبات نسبة.

دراسة (حنفي، ١٩٩٠):

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المركز الوظيفي وبين المشاركة في اتخاذ القرارات ، وعلى الاتجاهات السائدة نحو المشاركة والممارسات الحالية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات . وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العامين ، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام في بعض الأجهزة الحكومية في مصر. وبلغت عينة الدراسة (١٧٠) إداريا مقسمين على المستويات الإدارية الثلاثة ، وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

١- ان جميع أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة أو القسم الذين يعملون فيه .

٢- ان نسبة مشاركة المديرين العامين كانت (٤٩%) ونسبة مشاركة مديري الإدارة ورؤساء الأقسام كانت (٣٩%) على مستوى المنظمة.

٣- ترتفع نسبة مشاركة المديرين العامين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة .

٤- تزداد مشاركة المديرين العامين ومديري الإدارات بدرجة كبيرة جداً وكبيرة بمرحلة تحديد الأهداف والبدائل وتقييم البدائل ، وتقل درجة مشاركتهم فيما يتعلق بمرحلة اتخاذ القرار .

و يلاحظ من خلال استعراض الدراسات المحلية السابقة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية أنها دراسات قليلة جداً ، وان هذه الدراسات وعلى قلتها قد بحثت في مجالات محدودة ، وقد أجريت هذه الدراسات على مجتمع المعلمين إذ لا يوجد سوى دراسة (العقدة ، ١٩٩١) فقد أجريت على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات وبحثت في المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات ، وأما دراسة (المومني ، ١٩٨٣) فقد بحثت في المعوقات التي تواجه مديري التربية والتعليم عند صنع القرارات.

وأما الدراسات المتعلقة بالمشاركة فلم يوجد سوى دراسة (عبد اللطيف ١٩٨٦) التي بحثت في العلاقة بين نمط القيادة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات ، ودراسة (الدجاني ، ١٩٨٨) التي بحثت في العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في اتخاذ القرارات . ودراسة (سلامة ، ١٩٩٢) والتي بحثت في أثر المشاركة على الروح المعنوية ، وأما الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد كانت قليلة، ومحدودة أيضا في مجالات المعوقات التي بحثت فيها وكان مجتمع هذه الدراسات هو مجتمع المعلمين ، ما عدا دراسة (مزعل وخشاني وحسن ، ١٩٩٢) ودراسة (السهلاوي والناجم ، ١٩٩٦) فقد أجريتا على الإداريين في المنظمات الحكومية ، والهيئة التدريسية في الجامعات .

"دراسة كيفر (Kiefer,2000)"

هدفت إلى معرفة الطريقة التي تتخذ فيها القرارات على مستوى المقاطعة ، وتم اختيار منطقة في الغرب الأوسط الأمريكي ، وتحقيقاً لهدف الدراسة ، قام الباحث بتنظيم (٣٣) مقابلة و(٢١) جلسة ملاحظة، وتحليل وثائق مدرسية وذلك للإطلاع على كيفية اتخاذ القرار وصنعه في مدارس محدودة ، وتوصل من خلال تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج ، هي ما يلي :

١. أن قادة المدارس المعنية في الدراسة لا يعملون كوحدة منسجمة على مستوى المنطقة.
٢. أن القرارات التي تتخذها المدارس لا تغير الوضع القائم ، ولكنها أظهرت تحسناً قليلاً .
٣. الهيكل التنظيمي المدرسي لا يساعد على عملية الإصلاح في المدرسة.
٤. غياب الترابط بين الجماعة على مستوى المنطقة التعليمية أثر على طبيعة القرارات التي لم تستطع أحداث تغيير جوهري في الوضع القائم.

دراسة ثامبسون (Thompson ، 2000)

هدفت دراسته إلى تطبيق فرضيات نظرية التعلم الثقافي التنظيمي، على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وثقافة التعليم التنظيمي. وتم جمع المعلومات من خلال مسح سجلات المنظمات موضع الدراسة ، كما قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على نموذج سككنس Scheins Model ، لقياس المتغيرات المرتبطة بمشاركة اتخاذ القرارات ، وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١- ان هناك أثراً إيجابياً لتطبيق فرضيات التعلم الثقافي التنظيمي على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

٢- وجود قيم إيجابية مميزة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتعلم الثقافي التنظيمي على التطور المهني للعاملين .

دراسة آدي وجونز (Adey & Jones 1997)

هدفت إلى تحديد بعض المعوقات التي تشكل عائقاً أمام التخطيط للتطوير المهني في عدة مدارس في نوتنغهام (Nottingham)، وتم تطوير استبانة بواسطة السلطة المحلية للتربية لتحديد المعوقات التي تواجه منسقي النمو المهني عند أدائهم لادوارهم ، وتم تطبيق الاداة على (٣٦) مدرسة إعدادية وثانوية ، حيث تم التوصل إلى المعوقات التالية:

- ١- الوقت غير كاف للتخطيط المهني.
- ٢- نقص المعلومات لعملية التخطيط.
٣. معرفة ومهارات الإداريين غير كافية .

دراسة كنالي (Kanaly, 2001)

هدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكاتهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في

Mary Donglass (1982) grid and group typology

وقد طبقت الدراسة على مدرستين مختلفتان في الثقافة التنظيمية في ولاية اوكلاهوما (Oklahoma)، وتوصل الباحث إلى :

١. إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعتبر المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة ومعايير الجماعة في المدرسة
٢. الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء وتبعاً لذلك تم تحديد درجة مشاركتهم .
٣. توصل الباحث إلى استنتاج ان الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد درجة مشاركة المعلمين الجدد .

دراسة كيم (Kim, 2001)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ثانوية في كوريا . وقد استخدم الباحث في دراسته أدواتين ، لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتم اختيار مقاطعتين في كوريا وضمت تلك المقاطعتين (٧٠١) معلم ومعلمة كعينة عشوائية، وبعد جمع المعلومات، تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون .
٢. إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديمغرافية .
٣. المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي .
٤. المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي .

دراسة دالتون (Dalton 2000)

هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراكات مديري ومعلمي مدرسة متوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas). ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد ، وهي التخطيط ، والمناهج، والميزانية، والتوظيف، و تنمية المعلمين ، وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار ، و قد اختار الباحث مجموعتين من المديرين والمعلمين : مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار، ومجموعة أخرى غير مشاركة ، ثم عقد مقارنة لتحديد الادراكات من خلال الأداة ذات الأبعاد الخمسة. وبعد جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال تحليل التباين الأحادي واختبار mann-whitney U.

١. المدبرون يدركون ان المعلمين يشاركون، بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم ، أي ان هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة.
٢. المدبرون يدركون ان المعلمين يشاركون وبدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات: التخطيط ، والمناهج . وتنمية المعلمين أكثر مما يدركه المعلمون أنفسهم أي ان هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجات مشاركة المعلمين .
٣. اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات في أبعاد : المناهج وتنمية المعلمين .
٤. كانت هناك فروق في الإدراكات بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة ،و التوظيف،و التخطيط.

دراسة كاستلر (Kastler ؛ 1993)

هدفت إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي وغط الإدارة في مدارسهم في ولاية منسوتا (Minesots) ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بوصف المشاركة الحقيقية للمعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس وغطها الإداري المتبع ، كما حلل العلاقة بين مشاركة المعلمين وغط الإدارة ، وبلغت عينة الدراسة (١٣) مدرسه اتصفت إدارتها بالمركية و(١٣) مدرسة اتصفت إدارتها باللامركزية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١. كانت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس التي اتصفت إدارتها باللامركزية افضل من مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركية .
٢. امتازت المدارس التي اتصفت باللامركزية بمناخ مفتوح اكثر من المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركية.

دراسة ايلنبوكن (Elenbogan,1991)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مشاركة المعلمين في صنع القرار في التخطيط المدرسي وتطوير التعليم تبعاً لنظرية "هيري و بلا نشارد" في القيادة في ولاية شيكاغو (Chicago) وقد استخدم الباحث أساليب وصفية واستبانة ومقابلات .

وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. مشاركة المعلمين والإداريين في صنع القرار الإداري ، وتمثلت مشاركة المعلمين في جمع المعلومات وتحديد بدائل الحلول
٢. أظهرت الدراسة رغبة أكبر في المشاركة في صنع القرار من قبل المعلمين .
٣. أدت مشاركة المعلمين إلى زيادة الالتزام وتقدير الذات .

دراسة ميلودي (Melody 1991)

من خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة ، مع نتائج هذه الدراسة نجد أنها اتفقت مع دراسة (Kiefer ,2000) والحشي (١٩٩٧) فيما يتعلق بمعوقات الهيكل التنظيمي من حيث جمود الأنظمة والتعليمات ، وطول الإجراءات الإدارية ، كما اتفقت مع دراسة (المؤمني ، ١٩٨٣ ، وهيجان ، ١٩٩٩) فيما يتعلق بمعوقات المهام والأدوار من حيث ، تداخلها وازدواجيتها ، وغموض أدوار العاملين ، وكذلك اتفقت مع دراسة (العطشان ، ١٩٩٩) فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية وعدم تفويض السلطة ، واتصاف الأعمال بالروتين .

وكذلك فقد اتفقت مع دراسة (Aday & Jones K 1997 والنوري ١٩٩٧) فيما يتعلق بمعوقات متخذ القرارات ، من حيث اتصاف سلوك المديرين بالجمود ، وتجنب المخاطرة عند اتخاذ القرار ، كما اتفقت مع دراسة (kiefer , 2000) فيما يتعلق بالمعوقات الإنسانية من حيث ضعف العلاقة بين الإداريين ، والصراع بين العاملين والإداريين .

ومن خلال هذه المقارنة أيضاً نجد أن هذه الدراسة تشكل إضافة جديدة متعلقة بمجالات المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، فقد بحثت في جوانب متعددة ومجالات أوسع في المعوقات التنظيمية لان الدراسات السابقة كان بحثها في المعوقات محدوداً جداً

بالإضافة إلى ان هذه الدراسة قد طبقت على كافة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات، إذ لم تتطرق الدراسات السابقة للموظفين الإداريين كميدان بحث ، فقد اقتصرت الدراسات السابقة على الإداريين في المدارس ، أما عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات فقد كان البحث فيه قليلاً جداً على المستوى المحلي وكان قليلاً على مستوى الدراسات العربية ، لذلك فان هذه الدراسة ستلقي الضوء على عنصر المعوقات والمشاركة لأهميتهما في مجال العمل الإداري .

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل توضيح الإجراءات التي تم إنتهاجها

في هذه الدراسة ، وهي كما يلي :

مجتمع الدراسة:-

تتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريات العاملين في الأقسام: الإدارية، والفنية، والمالية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات للعام الدراسي ٢٠٠١ ٢٠٠٢م. و قد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢٢٠٦) إداريا وإدارية: (١٧٢٠) من الذكور و (٤٨٦) من الإناث، وهم موزعون على الوزارة (المركز) و (٢٩) مديرية ضمن ثلاثة أقاليم على النحو الآتي :-

١. إقليم الشمال ويضم (١٠) مديريات هي: الأغوار الشمالية، والرمثا، والبادية الشمالية، واربند الأولى، واربند الثانية، والمفرق، وعجلون، وجرش، وكنانة، والكورة. وقد بلغ عدد الموظفين (٨٠٩) إدارياً وإدارية.
٢. إقليم الوسط ويضم الوزارة (المركز) و (١١) مديرية ، هي: عمان الاولى، وعمان الثانية، وعمان الثالثة، وعمان الرابعة، والتعليم الخاص، ومادبا، والزرقاء، والرصيفة، والسلط، ودير علا، والشونة الجنوبية وقد بلغ عدد الموظفين (٩١٣) إدارياً وإدارية.
٣. إقليم الجنوب ويضم (٧) مديريات هي: العقبة، والمزار الجنوبي، ولواء القصر، والكرك، والطفيلة، ومعان، والأغوار الجنوبية. وقد بلغ عدد الموظفين (٤٨٤) إداريا وإدارية. وهي كما تظهر موزعة في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (١)

توزيع أعداد مجتمع الدراسة تبعاً للإقليم والجنس .

الإقليم	العدد	%	الجنس	العدد	%
إقليم الشمال	٨٠٩	٣٦,٧	ذكور	٤٨٦	٢٢
إقليم الوسط	٩١٣	٤١,٤	إناث	١٧٢٠	٧٨
إقليم الجنوب	٤٨٤	٢١,٩			
المجموع	٢٢٠٦	١٠٠	المجموع	٢٢٠٦	١٠٠

اختبرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية كي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الذي يتوزع في مختلف مناطق الأردن، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٤٠) إداريا وإدارية، منهم (٣٠٨) ذكراً و(١٣٢) أنثى موزعين على المركز و(١٣) مديرية على النحو التالي:

١. إقليم الشمال، وشمل (٥) مديريات، وبلغ عدد أفراد عينته (١٦٢).
٢. إقليم الوسط، وشمل الوزارة (المركز) و (٥) مديريات، وبلغ عدد أفراد عينته (١٨٠).

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة تبعاً للإقليم والجنس.

الإقليم	العدد	النسبة	الجنس	النسبة
الشمال	١٥٢	٣٧,٤%	ذكور	٢٩٠
الوسط	١٦٢	٤٠%	إناث	١١٦
الجنوب	٩٢	٢٢,٦%	المجموع	٤٠٦
المجموع	٤٠٦	١٠٠%		
				١٠٠%

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة على الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، فقد تم توزيعها على الخبرة الإدارية في ثلاثة مستويات، هي: خبرة قصيرة من (١-٥) سنوات، وخبرة متوسطة من (٦-١٠) سنوات، وخبرة طويلة من (١١) سنة فأكثر، وأما توزيع المؤهل العلمي فتم تقسيمه إلى المؤهلات التالية: دبلوم كلية المجتمع، وبكالوريوس، وماجستير ودكتوراه. و يظهر الجدول رقم (٣) توزيع أعداد أفراد العينة على مستويات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

الخبرة الإدارية	عدد الأفراد	النسبة	المؤهل العلمي	عدد الأفراد	النسبة
قصيرة (١-٥) سنوات	٧٧	١٩,٥%	دبلوم	١٢٣	٣٠,٩%
متوسطة (٦-١٠) سنوات	١١٠	٢٧,٢%	بكالوريوس	٢٢٨	٥٦,١%
طويلة ١١ سنة فأكثر	٢١٩	٥٣,٣%	ماجستير + دكتوراه	٥٥	١٣%
المجموع	٤٠٦	١٠٠%		٤٠٦	١٠٠%

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (٣) ان عدد أفراد الخبرة القصيرة قد بلغ (٧٧)، وعدد أفراد الخبرة المتوسطة قد بلغ (١١٠)، وعدد أفراد الخبرة الطويلة قد بلغ (٢١٩)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد بلغ عدد حملة الدبلوم (١٢٣)، وبلغ عدد حملة البكالوريوس (٢٢٨)، وبلغ عدد حملة الماجستير والدكتوراه (٥٥).

- (١) استبانة المعوقات التنظيمية .
 - (٢) استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ولقد تم تحديد مفهوم المعوقات التنظيمية ومفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ومجالات وفقرات كل منها بالاعتماد على مايلي :-

- ١- الكتب المتخصصة التي بحثت في المشاركة والمعوقات التنظيمية .
 - أ. أحمد ، ابراهيم (٢٠٠١) الإدارة التعليمية .
 - ب. أحمد ابراهيم (٢٠٠١) القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج
 - ج. أحمد الطيب (٢٠٠٢) الإدارة العامة .
 - د. خضير حمود (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي .
 - هـ. Aday & Jones (1997) The professional development coordinator : obstacles to effective role performance .
 - و. محمد ، مرسى (٢٠٠١) الإدارة التعليمية .
 - ز. نواف كنعان (١٩٩٢) اتخاذ القرارات الإدارية .
- ٢- الدراسات السابقة .

دراسة (الأشهب ، ٢٠٠١) و (الدجاني ، ١٩٨٨) و (السهلاوي والناجم ، ١٩٩٦) و (سليمان ، ١٩٩٩) و (العطشان ، ١٩٩٧) .
- ٣- الدوريات

رسالة المعلم مجلد (٤١) عدد (١) ،مجلة الإداري مجلد (١٧) ،عدد (٦) ، وأبحاث اليرموك مجلد (٨) عدد (١) ، دراسات مجلد (١٢) عدد (١) انظر قائمة المراجع
- ٤- الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في ميدان العمل وقام بها الباحث. ومن المصادر السابقة تم بناء الاستبانتيين بصورتهم الأولى وصف أداتي الدراسة :-

(١) استبانة المعوقات التنظيمية

هدفت هذه الاستبانة إلى معرفة مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ، وتكونت من جزئين: الأول يتعلق بمعلومات عن المجيب من حيث جنسه وخبرته الإدارية، ومؤهلته العلمي، والجزء الثاني:تكون من فقرات بلغت (٦٣) فقرة ، موزعة على (٧) مجالات، وتم إرفاق الفقرات بمتدرج خماسي موصوف بعبارة (عال جداً ، وعال ، ومتوسط ، وضعيف ، وضعيف جداً) ، وأعطيت العبارات وزناً من (١-٥) بالتتابع .

لقد تم توزيع فقرات استبانة المعوقات التنظيمية على المجالات التالية

- أ- مجال معوقات الهيكل التنظيمي ، وقد تضمن (ثمانى) فقرات أرقامها في الاستبانة من (١-٨) وهي كما يلي:

- ١- إشاعة حجم التنظيم والدراسات العربية - ISSN PORTAL : 3006-1822
- ٢- المركزية الشديدة المتبعة في المستويات الإدارية العليا.
- ٣- نمطية العادات والإجراءات الراسخة في العمل.
- ٤- تعدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.
- ٥- الالتزام التام بالتعليمات واللوائح والقوانين..
- ٦- انتشار الوحدات التنظيمية في مناطق مختلفة .
- ٧- طول الإجراءات المتبعة في المستويات الإدارية للتنظيم.
- ٨- تعدد الأنظمة والتشريعات المعمول بها في التنظيم.
- ب- مجال المعوقات الخاصة بالجوانب الإدارية ، وقد تضمن (١١) فقرة أرقامها في الاستبانة من (٩-١٩) وهي كما يلي:-
 - ٩- إشراف المدير على عدد كبير من العاملين .
 - ١٠- تعدد جهات الإشراف على العاملين .
 - ١١- عدم وضوح بعض مهام وواجبات العاملين.
 - ١٢- ضعف الرقابة والمتابعة على المهام والأعمال.
 - ١٣- عدم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا.
 - ١٤- غموض الأهداف في ذهن العاملين والإداريين.
 - ١٥- سوء التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم.
 - ١٦- أتصاف الأعمال بالروتين والنمطية الجامدة.
 - ١٧- سوء ملء الشواغر الإدارية.
 - ١٨- ضيق نطاق الاتصال ومحدوديته بين المستوى المركزي والمستوى الإجرائي.
 - ١٩- ضعف برامج تدريب العاملين
- ج- مجال المعوقات الخاصة بالجوانب البشرية ، وقد تضمن (٧) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٢٠-٢٦) .
 - ٢٠- ضعف الكوادر الفنية المؤهلة
 - ٢١- عدم توفر الاستقرار الوظيفي
 - ٢٢- الرغبة في مقاومة التغيير لدى بعض العاملين .
 - ٢٣- اتجاهات سلبية نحو العمل الجماعي لدى بعض العاملين .
 - ٢٤- ضعف الدافع الذاتي للإبداع والتطوير لدى بعض العاملين .
 - ٢٥- ضعف العلاقات بين العاملين انفسهم.
 - ٢٦- ضعف تأهيل الكوادر البشرية
- د- مجال المعوقات الخاصة بنظم المعلومات ، وقد تضمن (١١) فقرة أرقامها في الاستبانة من (٢٧-٣٧).
 - ٢٧- عدم وفرة المعلومات اللازمة للقرارات
 - ٢٨- طول الوقت اللازم لجمع المعلومات
 - ٢٩- صعوبة الحصول على المعلومات
 - ٣٠- التحفظ على بعض المعلومات لسريتها .
 - ٣١- عدم وجود المعلومات وكفايتها

- ٣٢- ضعف جودة العاملين للعامل مع المعلومات.
- ٣٣- نقص الوعي بأهمية المعلومات.
- ٣٤- عدم استغلال التقنيات الحديثة في تخزين المعلومات وترتيبها.
- ٣٥- المعلومات ذات تفاصيل متكررة وغير ضرورية .
- ٣٦- المعلومات غير متوفرة بأشكال مختلفة : بيانات ورسوم وداول
- ٣٧- المعلومات غير متوفرة ببدائل ولا تسمح للمفاضلة بين البدائل المساعدة في اتخاذ القرارات .
- هـ- مجال المعوقات الخاصة بالمهام والأدوار ، وقد تضمن (٨) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٣٨-٤٥).
- ٣٨- غموض الدور للعامل نفسه
- ٣٩- صراع الدور / بين العاملين .
- ٤٠- الصراع بين العاملين على السلطة .
- ٤١- الصراع بين الإداريين على السلطة
- ٤٢- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.
- ٤٣- ضعف الحوافر المادية والمعنوية
- ٤٤- ازدواجية المهام والأعمال.
- ٤٥- تداخل المهام والأعمال.
- و- مجال المعوقات الخاصة بنوع القرار وأهميته ، وقد تضمن (٧) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٤٦-٥٢).
- ٤٦- إذا كان القرار استراتيجياً يتعلق برسم السياسات او بتغيير جذري او بأهداف بعيدة المدى.
- ٤٧- إذا كان القرار يتعلق بتسيير الأعمال اليومية والانشطة المتكررة وتحقيق الأهداف الفرعية.
- ٤٨- إذا كان القرار روتينياً بسيطاً جداً.
- ٤٩- إذا كان القرار في حالة عدم تأكد (مخاطرة) .
- ٥٠- إذا كان القرار في حالة تأكد .
- ٥١- إذا كان القرار مكلفاً مالياً بدرجة كبيرة.
- ٥٢- إذا كان القرار يستهدف فئة قليلة
- ز- مجال المعوقات الخاصة بمتخذ القرارات ، وقد تضمن (١١) فقرة أرقامها في الاستبانة من (٥٣-٦٣).
- ٥٣- ضعف الثقة بين المديرين والعاملين
- ٥٤- نقص تدريب المديرين على مهارات اتخاذ القرارات
- ٥٥- خشية المديرين من المسؤولية
- ٥٦- عدم تفويض صلاحيات اتخاذ القرار

٥٨- اتصاف سلوك المديرين بالجمود

٥٩- اتصاف سلوك المديرين بعدم المخاطرة المدروسة

٦٠- شعور المديرين بالحاجة إلى الأمان

٦١- سعى المديرين إلى تجنب المخاطرة عند اتخاذ القرار

٦٢- حب التملك للسلطة لدى بعض المديرين .

٦٣- القيم والأحكام الشخصية المحدودة للمديرين تجاه العمل الجماعي

٦٤- خبرات وظيفية للمديرين بعدم جدوى مشاركة العاملين .

(٢) استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات:

هدفت هذه الاستبانة إلى معرفة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ، وتكونت من جزئين: الجزء الأول يتعلق بمعلومات عن المجيب من حيث جنسه ، وخبرته الإدارية ومؤهله العلمي ، والجزء الثاني تكون من فقرات بلغت (٣٦) فقرة موزعة على (٦) مجالات ، وتم إرفاق الفقرات بمتدرج خماسي موصوف بعبارات (كبيرة جداً ، وكبيرة ، ومتوسطة ، وضعيفة ، وضعيفة جداً) وأعطيت العبارات وزناً من (١-٥) بالتتابع.

و قد تم توزيع فقرات استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات على المجالات التالية:-

أ- مجال تعريف المشكلة وتشخيصها ، وقد تضمن (٤) فقرات أرقامها في الاستبانة من (١-٤).

١- تعريف المشكلة " ماهيتها.

٢- توضيح معالم المشكلة "حدودها".

٣- تشخيص المشكلة "إبرازها

٤- صياغة المشكلة بشكل دقيق

ب- مجال تحليل المشكلة ، وقد تضمن (٧) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٥-١١).

٥- بيان نوع المشكلة

٦- دراسة أسباب المشكلة

٧- فصل أعراض المشكلة عن أسبابها

٨- حصر الآثار الجانبية للمشكلة

٩- تقدير حجم المشكلة .

١٠- تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية

١١- تحديد الفئة المتأثرة بالمشكلة

ج- مجال جمع البيانات وتحليلها ، وقد تضمن (٦) فقرات أرقامها في الاستبانة من (١٢-١٧).

١٢- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة

١٣- دراسة أولية للبيانات

١٤- تنظيم البيانات وتبويبها

- ١٦- تقييم نوعية البيانات "درجة كفايتها
- ١٧- تصميم البيانات "على شكل نظام معلومات متكامل".
- د- مجال حصر البدائل وتقويمها ، وقد تضمن (٥) فقرات أرقامها في الاستبانة من (١٨-٢٢).
- ١٨- جمع ودراسة البدائل المتاحة.
- ١٩- تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل
- ٢٠- تحديد الكلفة المادية و الجهد و الوقت.
- ٢١- تحديد الإمكانيات للتطبيق.
- ٢٢- تحديد البدائل وحصرها بشكل نهائي.
- هـ- مجال اختيار البدائل وتطويرها ،وقد تضمن (٧) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٢٣-٢٩).
- ٢٣- بيان الفوائد المتوقعة لكل بديل
- ٢٤- بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل
- ٢٥- ترتيب البدائل حسب الأولويات
- ٢٦- واقعية البدائل ضمن الإمكانيات المتاحة
- ٢٧- توضيح الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري.
- ٢٨- تجربة البديل المختار بصورة مبدئية
- ٢٩- صياغة القرار بشكل نهائي
- و- مجال متابعة القرار وتنفيذه ، وقد تضمن (٧) فقرات أرقامها في الاستبانة من (٣٠-٣٦).
- ٣٠- تحديد آليات التنفيذ "الطرق".
- ٣١- تحديد الأنشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ
- ٣٢- تحديد مراحل وخطوات التنفيذ.
- ٣٣- تقييم مرحلي للخطوات كافة
- ٣٤- تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ
- ٣٥- تصويب مسارات العمل
- ٣٦- توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر

لإجراء صدق المحتوى لاستبانة المعوقات التنظيمية. واستبانة المشاركة في اتخاذ القرارات، عرضت الاستبانتان بصورتهم الأولى على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة عمان الأهلية، والمركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، وذلك للحكم على مدى مناسبة الفقرات، ووضوحها، ومدى انتمائها للمجالات، فقد تم توزيع (١٤) نسخة لكل استبانة، وتم استرجاع (١٠) نسخ لكل استبانة، وتم حصر آراء واقتراحات المحكمين من تعديل، وحذف، وإضافة، لاستبانة المعوقات التنظيمية فقد تم إضافة فقرتين للهيكل التنظيمي رقم (٨،٧) وفقرة رقم (٧) إلى المعوقات الإنسانية، وجعل الفقرات (٥،٤،٣) كل منها في فقرتين، وكما تم حذف بعض المفردات للفقرة رقم (١١،١) في المعوقات الإدارية.

أما بالنسبة لاستبانة المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم تعديل عنوان المجال تعريف المشكلة وتشخيصها، جعل الفقرة رقم (١) في مجال حصر البدائل وتقويمها في فقرتين. وبعد الأخذ بها أخرجت الاستبانتان بصورتهم النهائية. (ملحق رقم ٣)

الاثبات :-

للتحقق من ثبات استبانة المعوقات التنظيمية، واستبانة المشاركة في اتخاذ القرارات، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، وطريقة كرونباخ الفا.

أولاً: طريقة التجزئة النصفية: تم تطبيق الثبات على (٤٠) من أفراد مجتمع الدراسة للاستبانتين، فقد تم حساب إجابات الأفراد للفقرات الفردية، وتم حساب إجابات أفراد الدراسة للفقرات الزوجية. ومن ثم تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بينها، وتم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية لاستبانة المعوقات التنظيمية

(٠،٨٩)، كما بلغت قيم الثبات لمجالاتها على النحو الآتي:

المجال	قيمة الثبات
١- الهيكل التنظيمي.	(٠،٧٦)
٢- الجوانب الإدارية.	(٠،٨٠)
٣- الجوانب الإنسانية.	(٠،٧٨)
٥- نظم المعلومات.	(٠،٨١)
٥- المهام والأدوار.	(٠،٧٩)
٦- نوع القرار وأهميته.	(٠،٨٠)
٧- متخذ القرارات.	(٠،٨٦)

وأما قيمة الثبات الكلية لاستبانة المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد بلغت

(٠،٩٠) وكما بلغت قيم الثبات لمجالاتها كالآتي:-

المجال	قيمة الثبات
١- تعريف المشكلة وتشخيصها.	(٠،٨٤)
٢- تحليل المشكلة.	(٠،٨٩)
٣- جمع البيانات وتحليلها.	(٠،٨٧)
٤- حصر البدائل وتقويمها.	(٠،٨٧)
٥- حصر البدائل وتطويرها.	(٠،٨٩)
٦- متابعة القرار وتنفيذه.	(٠،٩١)

المجال	قيمة الثبات
١- الهيكل التنظيمي.	(٠٧٨)
٢- الجوانب الإدارية.	(٠٨٦)
٣- الجوانب الإنسانية.	(٠٨١)
٤- نظم المعلومات.	(٠٩٠)
٥- المهام والأدوار.	(٠٨٧)
٦- نوع القرار وأهميته.	(٠٧٨)
٧- متخذ القرارات .	(٠٩٢)

وأما قيمة الثبات للاتساق الداخلي لمجالات استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات، على النحو الآتي :-

المجال	قيمة الثبات
١. تعريف المشكلة وتشخيصها.	(٠٨٨)
٢. تحليل المشكلة.	(٠٩١)
٣. جمع البيانات وتحليلها.	(٠٩٢)
٤. حصر البدائل وتقويمها.	(٠٩٠)
٥. حصر البدائل وتطويرها.	(٠٩٢)
٦. متابعة القرار وتنفيذه.	(٠٩٣)

أسلوب التطبيق

لقد تم توزيع (٤٤٠) نسخة لكل استبانة على الوزارة (المركز) و(١٣) مديرية موزعة على إقليم الشمال وقد شمل المديريات التالية : اربد الاولى واربد الثانية وكنانة وعجلون وجرش واما إقليم الوسط فقد شمل التوزيع المديريات التالية : عمان الاولى والثانية والسلط وعين الباشا والشونة بالاضافة الى وزارة التربية (المركز) وإقليم الجنوب فقد شمل التوزيع المديريات التالية : في العقبة والطفيلة والكرك وتم استرجاع (٤١٢) نسخة لكل استبانة ، وعند تفريغ الاستبانات، تم استبعاد

(٦) استبانات لعدم صلاحيتها، وكان نسبة ما تم اعتماده منها (١٨,٥%) من عدد أفراد مجتمع الدراسة .

المعالجة الإحصائية:-

لقد تم استخدام الطرق الإحصائية التالية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التالية:-

١- المتوسطات الحسابية ، والتكرارات ، والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانتين ، وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني .

٢ - لتحديد مستويات المعوقات التنظيمية، ومستويات المشاركة في اتخاذ القرارات تم الاعتماد على المعادلة التالية:-

$$\text{الحد الأدنى} = \frac{1-5}{5} = 0,8 = \text{مدى الفترة} = \frac{4}{5} \text{ ات}$$

وتبعاً للمعادلة السابقة فإن طول الفترة بلغت (٠,٨)، وعليه فقد قسمت مستويات الإجابات إلى خمسة مستويات كالآتي :-

٢. درجة متدنية ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٢,٦-١,٨١).
٣. درجة متوسطة، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٣,٤-٢,٦١).
٤. درجة عالية، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٤,٢-٣,٤١).
٥. درجة عالية جداً، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٥-٤,٢١).
- ٣- معامل ارتباط "بيرسون" لإيجاد العلاقة بين مجالات المعوقات التنظيمية ومجالات المشاركة في اتخاذ القرارات. (السؤال الثالث)
- ٤- تحليل التباين الأحادي للمتغيرات المستقلة (الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، والجنس) على مقياس المعوقات التنظيمية
- ومقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، كل متغير على حده، للإجابة عن الأسئلة من (٩-٤).
- ٥- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي على مقياس المعوقات التنظيمية ومقياس المشاركة في اتخاذ القرارات للأسئلة التي ظهر فيها فروق بين المتغيرات المستقلة وعناصر الدراسة.

عرض نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وبيان أثر كل من الخبرة الإدارية ، والمؤهل العلمي والجنس للموظفين الإداريين . واقترح نموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطبيق استبانتي على عينة الدراسة ، وبعد جمع البيانات. وفي ضوء المعالجة الإحصائية والتحليل ، تم التوصل إلى النتائج التالية :-

السؤال الأول

ما درجة المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استبانة المعوقات التنظيمية وذلك لإيجاد مستوى المعوقات التنظيمية.
ولتحديد درجة المعوقات التنظيمية تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المعوقات التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :-

١- درجة متدنية جداً، وتقع ضمن متوسط حسابي مقداره (١,٨-١).

٢- درجة متدنية، وتقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٢,٦-١,٨١).

٣- درجة متوسطة، وتقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٣,٤-٢,٦١).

٤- درجة عالية، وتقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٤,٢-٣,٤١).

٥- درجة عالية جداً، وتقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٥-٤,٢١).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية للمعوقات التنظيمية، إذ تراوح المتوسط الحسابي لمجالات المعوقات التنظيمية بين (٣,٩٥-٣,٥١) وهذه المتوسطات تقع ضمن المستوى العالي تبعاً للمقياس الذي تم اعتماده، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجالات المعوقات التنظيمية على النحو الآتي :

(٣,٩٥) لمجال متخذ القرارات، و(٣,٧٨) لمجال المهام والأدوار و(٣,٦١) لمجال الهيكل التنظيمي، و(٣,٥٦) لمجال الجوانب الإدارية، و(٣,٥٤) لمجال الجوانب الإنسانية، و(٣,٥٢) لمجال نظم المعلومات و(٣,٥١) لمجال نوع القرار وأهميته، وتشير قيم المتوسطات الحسابية لمجالات المعوقات التنظيمية كافة إلى وجود مستوى عالٍ للمعوقات التنظيمية ، وهي كما تظهر في الجدول رقم (٤).
الجدول رقم (٤):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجالات المعوقات التنظيمية:

ISSN PORTAL : 3006.1822

مجلة البحوث والدراسات العربية

مقاييس الإجابة

J. A. S

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيف جداً ١		متوسط		عال + عال جداً		مجلات المعوقات التنظيمية
		ضعيف						
		٢+١		٣		٥+٤		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٠,٧٢٠٦	٣,٩٥	٣٥	٩,١	٩٥	٢٢,٨	٢٧٦	٦٨,١	١-متخذ القرارات
٠,٧٩١٩	٣,٧٨	٤٨	١١,٦	١٠٥	٢٦,٢	٢٥٣	٦١,٨	٢-المهام والأدوار
٠,٥٨٨٩	٣,٦١	٥٢	١٣	١١٨	٢٨,٢	٢٣٦	٥٨,٨	٣-الهيكل التنظيمي
٠,٦٨٦٨	٣,٥٦	٤٥	١٠,٢	١٢٨	٣٢	٢٣٣	٥٧,٦	٤-الجوانب الإدارية
٠,٦٩٥٨	٣,٥٤	٥٧	١٤,٣	١٢٧	٣١,٥	٢٢٢	٥٤,٢	٥-الجوانب الإنسانية
٠,٦٩٤٤	٣,٥٢	٥٦	١٣,٩	١٢٩	٣٢,٣	٢٢١	٥٣,٨	٦-نظم المعلومات
٠,٦٦١٣	٣,٥١	٦٣	١٦,٧	١٤٧	٣٦,٤	١٩٦	٤٦,٩	٧-نوع القرار وأهميته
٣٤,٦٨٢٦	٢٢٦,٤٧٤	%١٢		%٣٠		%٥٨		

السؤال الثاني : -

ما درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم في وزارة التربية والتعليم ؟
 تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات .
 ولتحديد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك على النحو التالي:-
 ١- درجة متدنية جداً ، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (١,٨-١).
 ٢- درجة متدنية ، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٢,٦-١,٨١).
 ٣- درجة متوسطة ، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٣,٤-٢,٦١).
 ٤- درجة عالية ، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٤,٢-٣,٤١).
 ٥- درجة عالية جداً ، ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (٥-٤,٢١).
 وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مشاركة متوسطة ، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,١٦-٢,٩٣) ، وهذه المتوسطات تقع ضمن درجة متوسطة للمشاركة ، وإن المتوسطات الحسابية لمجالات المشاركة قد بلغت (٣,١٦) لمجال تعريف المشكلة وتشخيصها ، و(٣,٠٩) لمجال تحليل المشكلة ، و(٣,٠٥) لمجال جمع البيانات وتحليلها ، و(٢,٩١) لمجال حصر البدائل وتقويمها ، و(٢,٩٣) لمجال اختيار البدائل وتطويرها و (٢,٩٤) لمجال متابعة تنفيذ القرار ، وبلا حظ من المتوسطات الحسابية السابقة إنها تشير إلى مستوى مشاركة متوسطة لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهي كما تظهر في الجدول رقم (٥).

التركرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات.

		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		مقاييس الإجابة									
						عالية + عالية جداً		متوسطة		ضعيفة جداً + ضعيفة					
						٥+٤		٣		٢+١					
						%		عدد		%		عدد		عدد	
٠,٨٨٢٣	٣,١٦	٣٦,٥	١٤٠	٤٢,١	١٧٥	٢١,٤	٩١	١- تعريف المشكلة وتشخيصها							
٠,٧٨٠٢	٣,٠٩	٣٤,٣	١٣٦	٣٩,١	١٦٥	٢٦,٦	١٠٥	٢- تحليل المشكلة							
٠,٨٣٥٣	٣,٠٥	٣٢	١٢٧	٣٨,٢	١٦٦	٢٩,٨	١١٣	٣- جمع البيانات وتحليلها							
٠,٨١٠٠	٢,٩١	٢٥,٤	١٠٣	٤٣,٢	١٧٧	٣١,٤	١٢٦	٤- حصر البدائل وتقويمها							
٠,٧٨٧٨	٢,٩٣	٢٦,٢	١٠٨	٤٠,٤	١٧٠	٣٣,٤	١٢٨	٥- اختيار البدائل وتطويرها							
٠,٧٩٢١	٢,٩٤	٢٥,٨	١٠٦	٤٣,٢	١٧٧	٣١	١٢٣	٦- متابعة تنفيذ القرار							
٢٥,٥٥٩٠	١٠٧,٩٥٥٦		%٣١		%٣٩		%٣٠								

السؤال الثالث :-

ما العلاقة بين درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم ؟
 تم حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين إجابات أفراد العينة على مجالات المعوقات التنظيمية ومجالات المشاركة في اتخاذ القرارات وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (-٠,٤٩) وهذه القيمة تشير إلى أن العلاقة بين المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، هي علاقة سلبية غير دالة إحصائياً .
 وتشير قيم الارتباط الواردة في الجدول اللاحق رقم (٦) إلى وجود علاقة سلبية غير دالة إحصائياً بين مجالات المعوقات التنظيمية وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات ، ما عدا العلاقة بين مجال الهيكل التنظيمي ومجالات المشاركة في اتخاذ القرارات ، فإنها علاقة طردية ، وكذلك فإن العلاقة بين مجال الجوانب الإدارية

بين مجال تحليل المشكلة وتشخيصها ، هي علاقة طردية ، وكما تشير قيم الارتباط إلى عدم وجود ارتباط بين مجال نظم المعلومات وبين مجال حصر البدائل وتقويمها . وأما قيم الارتباط بين مجال نوع القرار وأهميته وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات ، فإنها تشير إلى علاقة طردية ، ما عدا العلاقة بين مجال نوع القرار وأهميته وبين متابعة تنفيذ القرار ، فإنها علاقة سلبية.

وكما تشير قيم الارتباط في الجدول اللاحق رقم (٦) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال الجوانب الإنسانية بين مجال جمع البيانات وتحليلها، ومجال حصر البدائل وتقويمها ، ومجال متابعة تنفيذ القرار ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال المهام والأدوار وبين مجال متابعة وتنفيذ القرار . وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال متخذ القرارات ومجال جمع البيانات وتحليلها ، والجدول رقم (٦) يظهر قيم معاملات الارتباط وقيم الدلالة الإحصائية بين مجالات المعوقات التنظيمية ومجالات المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط "بيرسون" لإجابات أفراد العينة على مجالات المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات						مجالات المعوقات التنظيمية
متابعة تنفيذ القرار	اختيار البدائل وتطويرها	حصر البدائل وتقويمها	جمع البيانات وتحليلها	تحليل المشكلة	تعريف المشكلة وتشخيصها	
٠,٠٢٠-	٠,٠٣١	٠,٠٦٤	٠,٠٠٩	٠,٣٩	٠,٠١٦	١- الهيكل التنظيمي
٠,٠٦٦-	٠,٠٣٩-	٠,٠٣٠-	٠,٠٥٨-	٠,٠٣١	٠,٠٢٩-	٢- الجوانب الإدارية
**٠,١٦٣-	٠,٠٩٨-	**٠,١٣٦-	*٠,١٠٤-	٠,٠٤٥-	٠,٠٨٥-	٣- الجوانب الإنسانية
٠,٠٧٨-	٠,٠٤٦-	٠,٠٠٠	٠,٠٤٢-	٠,٠٥٥-	٠,٠١٣-	٤- نظم المعلومات
*٠,١١٠-	٠,٠٩٤-	٠,٠٧٣-	٠,٠٨٩-	٠,٠٥١-	٠,٠٨٣-	٥- المهام والأدوار
٠,٠٠٨-	٠,٠٥٥	٠,٠٣١	٠,٠٢٩	٠,٠٦١	٠,٠٠٤	٦- نوع القرار وأهميته
٠,٠٠٧١-	٠,٠٧٤-	**٠,١٤٣-	*٠,١٠٨-	٠,٠١٩-	٠,٠٦٤-	٧- متخذ القرارات

**دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠١$)

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)

السؤال الرابع :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟

الإدارية ، وقد أظهر التحليل فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مجالات المعوقات التنظيمية الكلية تعزى إلى الخبرة الإدارية . وكانت الفروق لصالح مستوى الخبرة الطويلة تبعاً لاختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات الخبرة على مقياس المعوقات التنظيمية، فقد بلغت قيمة الدلالة للمعوقات التنظيمية الكلية (0.000) وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية، كما بلغت قيمة الدلالة لمجال الهيكل التنظيمي (0.03) ولمجال الجوانب الإدارية (0.00)، ولمجال الجوانب الإنسانية (0.002) ولمجال نظم المعلومات (0.013)، ولمجال المهام والأدوار (0.001) ولمجال القرار وأهميته (0.005) ولمجال اتخاذ القرارات (0.000) إذ تشير قيم الدلالة لمجالات المعوقات التنظيمية كافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية. والجدول رقم (٧) يظهر المتوسطات الحسابية لمستويات الخبرة الإدارية ، والجدول اللاحق رقم (٨) يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجالات المعوقات التنظيمية حسب الخبرة الإدارية.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية لدرجة المعوقات التنظيمية حسب مستويات الخبرة الإدارية

مستويات الخبرة الإدارية						مجالات المعوقات التنظيمية
خبرة طويلة من ١١ سنة فأكثر		خبرة متوسطة (٦-١٠) سنوات		خبرة قصيرة (١-٥) سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٥٣١	٣,٦٧	٠,٥٣٣	٣,٥٦	٠,٧٧٨	٣,٥٠	الهيكل التنظيمي
٠,٦٠١	٣,٦٦	٠,٦٤٦	٣,٤٧	٠,٨٩٨	٣,٤٠	الجوانب الإدارية
٠,٦٣٨	٣,٥٩	٠,٦٣٩	٣,٤٣	٠,٨٩٠	٣,٤٦	الجوانب الإنسانية
٠,٦٦٠	٣,٤٩	٠,٦٤٦	٣,٤٥	٠,٨٤٥	٣,٤٧	نظم المعلومات
٠,٥٨٣	٣,٧٧	٠,٧٣٠	٣,٥٩	٠,٩٨٠	٣,٥٥	المهام والأدوار
٠,٦٠٠	٣,٤٦	٠,٥٤٥	٣,٣٦	٠,٩٣٠	٣,٤١	نوع القرار وأهميته
٠,٦١٠	٣,٩٤	٠,٦٦٤	٣,٧٥	١,٠٠	٣,٧٦	متخذ القرار

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجالات المعوقات التنظيمية
*.003	0,972	117,210	2	234,421	١- الهيكل التنظيمي
*.000	11,010	079,121	2	1108,242	٢- الجوانب الإدارية
*.002	7,390	137,963	2	270,926	٣- الجوانب الإنسانية
*.013	4,370	227,077	2	400,104	٤- نظم المعلومات
*.001	7,438	203,720	2	407,440	٥- المهام والأدوار
*.000	0,418	96,804	2	193,707	٦- نوع القرار وأهميته
*.000	12,717	700,079	2	1301,137	٧- متخذ القرارات
.000	12,089	12741,134	2	20282,279	المجموع الكلي

ولتحديد الفروق بين مستويات الخبرة (القصيرة ، والمتوسطة ، والطويلة) على مقياس المعوقات التنظيمية ، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية . ويتبين من الجدول اللاحق رقم (٩)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستويات الخبرة الطويلة والمتوسطة على مقياس المعوقات التنظيمية ، وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للخبرة الطويلة (231,12) وبلغت للخبرة المتوسطة (221,00) بينما بلغت للخبرة القصيرة (221,00)

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات الخبرة الإدارية على مقياس المعوقات التنظيمية

الدلالة	متوسط الفرق	مستويات الخبرة الادارية
1,00	0,19	قصيرة - متوسطة
0,88	10,07	- طويلة
1,00	0,19 -	متوسطة - قصيرة
*.043	*10,12 -	- طويلة
0,88	10,07	طويلة - قصيرة
*.043	*10,12	- متوسطة

(0,05 = α) *

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟

وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات المعوقات التنظيمية الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي ، وقد اظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات المعوقات التنظيمية الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، وكانت هذه الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس تبعاً لاختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي على مقياس المعوقات التنظيمية الكلية ، فقد بلغت قيمة الدلالة للمعوقات التنظيمية ($0,000$) وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، وكذلك تشير قيم الدلالة لكل مجال من مجالات المعوقات التنظيمية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين مجالات المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي . والتي بلغت لمجال الهيكل التنظيمي ($0,000$) ولمجال الجوانب الإدارية ($0,003$) ولمجال الجوانب الإنسانية ($0,002$) ولمجال نظم المعلومات ($0,000$) ولمجال المهام والأدوار ($0,000$) ولمجال نوع القرار وأهميته ($0,004$) ولمجال اتخاذ القرارات ($0,000$) ويظهر في الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية لدرجة المعوقات التنظيمية حسب المؤهل العلمي . وكما تظهر في الجدول اللاحق رقم (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية لدرجة المعوقات التنظيمية حسب مستويات المؤهل العلمي

مستويات المؤهل العلمي						مجالات المعوقات التنظيمية
الماجستير و الدكتوراه		البكالوريوس		الدبلوم		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٥٩٢	٣,٥٨	٠,٥٥٢	٣,٦٨	٠,٦٣٦	٣,٤٩	الهيكل التنظيمي
٠,٧٦٢	٣,٤٤	٠,٦٢٣	٣,٦٣	٠,٧٥٢	٣,٤٩	الجوانب الإدارية
٠,٧٢٧	٣,٥٧	٠,٦٥٤	٣,٥٦	٠,٧٥١	٣,٤٤	الجوانب الإنسانية
٠,٧٥٣	٣,٤٨	٠,٦٢٨	٣,٥٥	٠,٧٦٥	٣,٣٤	نظم المعلومات
٠,٧١٤	٣,٥٩	٠,٦٩٧	٣,٧٦	٠,٧٥٠	٣,٥٩	المهام والأدوار
٠,٥٧٢	٣,٤٤	٠,٦٣٦	٣,٤٥	٠,٧٤١	٣,٣٧	نوع القرار وأهميته
٠,٧٨٢	٤,٠٠	٠,٦١٧	٣,٩١	٠,٨٣٦	٣,٦٨	متخذ القرار

تتأجل تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات التنظيمية حسب المؤهل العلمي.

المعوقات التنظيمية	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١- الهيكل التنظيمي	٤٠١,٢٧٤	٢	٢٠٠,٢٣٣	١٠,٢٢٣	*٠,٠٠٠
٢- الجوانب الإدارية	٥٨٦,٧٦٤	٢	٢٩٣,٣٨٢	٥,٨٣٤	*٠,٠٠٣
٣- الجوانب الإنسانية	٢٨٣,٩٦٨	٢	١٤١,٩٨٤	٦,٥٥٧	*٠,٠٠٢
٤- نظم المعلومات	١٠٢٨,٩٣٥	٢	٥١٤,٤٦٨	٩,٨٦٥	*٠,٠٠٠
٥- المهام والأدوار	٤٧٥,٤٥٤	٢	٢٣٧,٧٢٧	٨,٦٧٩	*٠,٠٠٠
٦- نوع القرار وأهميته	٢٠٠,٣٣٠	٢	١٠٠,١٦٥	٥,٦٠٣	*٠,٠٠٤
٧- متخذ القرارات	١٣٣٤,٨١	٢	٦٦٧,٤٠٥	١٢,٩٤٢	*٠,٠٠٠
المجموع الكلي	٢٨٨٢١,٠٠٦	٢	١٤٤١٠,٥٠٣	١٤,٧٠٤	*٠,٠٠٠

ولتحديد الفروق بين مستويات المؤهل العلمي ، تم استخدام شيفيه للمقارنات البعدية، ويتبين من الجدول رقم (١٢)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤهل الدبلوم ومؤهل البكالوريوس على مقياس المعوقات التنظيمية وكانت الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس . فقد بلغ المتوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (٢٣٠,٢٦) وبلغ مؤهل الدبلوم (٢١٩,٢١) بينما بلغ مؤهل الماجستير و الدكتوراة (٢٢٦,٩٤)

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي على مقياس المعوقات التنظيمية

الدلالة	متوسط الفرق	مستويات المؤهل العلمي
*٠,١٧ ٣,٨٥	*١١,٠٤- ٧,٧٢	دبلوم - بكالوريوس - ماجستير و دكتوراه
*٠,١٧ ٨,١٤	*١١,٠٤ ٣,٣٢	بكالوريوس - دبلوم - ماجستير و دكتوراه
٣,٨٥ ٠,٨١٤	٧,٧٢ ٣,٣٢-	ماجستير ودكتوراه - دبلوم - بكالوريوس

(٠,٠٥= α)

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى جنس الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟

وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ، لإيجاد الفروق بين متوسطات المعوقات التنظيمية الكلية تعزى إلى الجنس ، وقد أظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المعوقات التنظيمية الكلية تعزى إلى الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور تبعاً للفروق في المتوسطات الحسابية بين مستويي الجنس على مقياس المعوقات التنظيمية، فقد بلغت قيمة الدلالة للمعوقات التنظيمية ($0,014$) وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وكذلك تشير قيم الدلالة لكل مجال من مجالات المعوقات التنظيمية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مجالات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس، والتي بلغت لمجال الهيكل التنظيمي ($0,008$)، ولمجال الجوانب الإدارية ($0,012$)، ولمجال الجوانب الإنسانية ($0,037$)، ولمجال نظم المعلومات ($0,038$)، ولمجال المهام والأدوار ($0,014$) ماعدا نوع القرار وأهميته، فقد بلغت قيمة الدلالة له ($0,052$) وأما مجال متخذ القرارات، فقد بلغت قيمة الدلالة له ($0,064$) وكلا القيمتين تشيران إلى عدم وجود فروق بين المجال (نوع القرار ومتخذ القرارات) تعزى إلى الجنس . ويظهر في الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية لدرجة المعوقات التنظيمية حسب مستويات الجنس . ويظهر الجدول اللاحق رقم (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات المعوقات التنظيمية حسب الجنس .

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية لدرجة المعوقات التنظيمية حسب مستويي الجنس

مستوى الجنس				مجالات المعوقات التنظيمية
إناث		ذكور		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٦٨٥	٣,٤٦	٠,٥٣٩	٣,٦٧	الهيكل التنظيمي
٠,٨٢٥	٣,٤٢	٠,٦١٧	٣,٦٢	الجوانب الإدارية
٠,٦٨٩	٣,٤٦	٠,٦٩٨	٣,٥٤	الجوانب الإنسانية
٠,٦٩٢	٣,٤٣	٠,٦٩٤	٣,٤٩	نظم المعلومات
٠,٧٥٣	٣,٥٨	٠,٧٠١	٣,٧٢	المهام والأدوار
٠,٧١٩	٣,٣٣	٠,٦٣٥	٣,٤٦	نوع القرار وأهميته
٠,٧٨١	٣,٧٩	٠,٦٩٦	٣,٨٨	متخذ القرار

الجدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات

مجالات المعوقات ١	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١- الهيكل التنظيمي	١٤١,٦٢١	١	١٤١,٦٢١	٧,٢١٦	*٠,٠٠٨
٢- الجوانب الإدارية	٣٢١,٢٠٤	١	٣٢١,٢٠٤	٦,٣٨٧	*٠,٠١٢
٣- الجوانب الإنسانية	١٧,١٨٥	١	١٧,١٨٥	٠,٧٩٦	*٠,٠٣٧
٤- نظم المعلومات	٣٩,٤٠٣	١	٣٩,٤٠٣	٠,٧٥٥	*٠,٠٣٨
٥- المهام والأدوار	٥٨,٥٢٤	١	٥٨,٥٢٤	٢,١٣٧	*٠,٠١٤
٦- نوع القرار وأهميته	٦٨,١٣٦	١	٦٨,١٣٦	٣,٨١	٠,٠٥٢
٧- متخذ القرارات	١٧٨,١٠٧	١	١٧٨,١٠٧	٣,٤٥٤	٠,٠٦٤
المجموع الكلي	٥٩٧١,٥٤		٥٩٧١,٥٤٩	٦,٩٣	*٠,٠١٤

يتبين من الجدول اللاحق رقم (١٥) أن متوسط إجابات الذكور والبالغ (٢٢٩,٠٧) أعلى من متوسط إجابات الإناث والبالغ (٢١٩,٣٩) وتشير هذه المتوسطات إلى أن الفروق هي لصالح الذكور على مقياس المعوقات التنظيمية .

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مقياس المعوقات التنظيمية حسب مستوي الجنس

مستوي الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكور	٢٢٩,٠٧	٣٢,٤٧
إناث	٢١٩,٣٩	٣٩,١٢

السؤال السابع :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى خبرتهم الإدارية ؟
وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى الخبرة الإدارية ، وقد أظهر التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى الخبرة الإدارية ، فقد بلغت قيمة الدلالة للمشاركة في اتخاذ القرارات (٠,٠٥٤)، وهذه القيمة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية.
وكذلك تشير قيم الدلالة لكل مجال من مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha = 0,05$) بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى الخبرة الإدارية ، التي بلغت لمجال تعريف المشكلة وتشخيصها (٠,١١٢)، ولمجال تحليل المشكلة (٠,١١٥)، ولمجال حصر البدائل وتقويمها (٠,١٩٠)، ولمجال اختيار البدائل وتطويرها (٠,٤٣٧)، ولمجال متابعة تنفيذ القرار (٠,٠٨٧)، ما عدا مجال جمع البيانات وتحليلها، فقد بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٠٤)، وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين مجال جمع البيانات وتحليلها، تعزى إلى الخبرة الإدارية ، وكانت الفروق في مجال (جمع البيانات وتحليلها) لصالح الخبرة القصيرة والجدول رقم (١٦) يظهر المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويات الخبرة الإدارية ، والجدول اللاحق رقم (١٧) يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي بين المشاركة في اتخاذ القرارات حسب الخبرة الإدارية .

مستويات الخبرة الإدارية						مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات
خبرة طويلة من ١١ سنة فأكثر		خبرة متوسطة (٦-١٠) سنوات		خبرة قصيرة (١ - ٥) سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٨٣٥	٣,١٨	٠,٦٤٧	٣,٢٧	٠,٩٨١	٣,٢٠	تعريف المشكلة وتشخيصها
٠,٨١٩	٣,٠٧	٠,٧٠٠	٣,١١	٠,٧٨٢	٣,١٣	تحليل المشكلة
٠,٨٦٦	٣,٠٩	٠,٧٢٦	٣,١٠	٠,٨٨٨	٣,١٤	جمع البيانات وتحليلها
٠,٨٣٣	٢,٩٤	٠,٦١٩	٢,٨٩	٠,٩٧٢	٢,٨٥	حصر البدائل وتقويمها
٠,٧٧٠	٢,٩٧	٠,٦٤٣	٢,٩٩	٠,٩٨١	٢,٧٤	اختيار البدائل وتطويرها
٠,٧٩٩	٢,٩٢	٠,٦٦١	٢,٩٠	٠,٩٣٦	٢,٩٠	متابعة تنفيذ القرار

الجدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب الخبرة الإدارية .

المشاركة في اتخاذ القرارات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١- تعريف المشكلة وتشخيصها	٩٠,٤٦	٢	٤٥,٤٦٠	٤,٤٣٩	٠,١١٢
٢- تحليل المشكلة	١٢٥,٢٥٩	٢	٦٢,٦٢٩	٢,١٧١	٠,١١٥
٣- جمع البيانات وتحليلها	٢٥٧,٥٠٢	٢	١٢٧,٧٥١	٥,٦٣٣	*٠,٠٠٤
٤- حصر البدائل وتقويمها	٥٢,٣٧٠	٢	٢٦,١٨٥	١,٦٦٨	٠,١٩٠
٥- اختيار البدائل وتطويرها	٤٦,٦٤٣	٢	٢٣,٣٢٢	٠,٨٣٠	٠,٤٣٧
٦- متابعة تنفيذ القرار	١٤٥,٣٦٤	٢	٧٢,٤٥٥	٢,٤٥٥	٠,٠٨٧
	١٨٥٣,٣٦	٢	٧٠٦,٧٢٥	٢,٩٤	٠,٠٥٤

ويتبين من الجدول السابق رقم (١٧) أن الفروق في مجال جمع البيانات وتحليلها من مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات ،هي لصالح الخبرة القصيرة تبعاً لأعلى متوسط حسابي ، الذي بلغ للخبرة القصيرة (٣,١٤)، وبلغ للخبرة المتوسطة (٣,١٠) وبينما بلغ للخبرة الطويلة (٣,٠٩).

السؤال الثامن :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى مؤهلاتهم العلمية ؟
 وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي ، وقد أظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي . وكانت هذه الفروق لصالح مستوى الدبلوم، تبعاً لاختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي على مقياس المعوقات التنظيمية ، فقد بلغت قيمة الدلالة للمشاركة في اتخاذ القرارات ($0,002$) وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي ، وكذلك تشير قيم الدلالة لكل مجال من مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي، والتي بلغت لمجال تعريف المشكلة وتشخيصها ($0,044$) ولمجال تحليل المشكلة ($0,23$) ، ولمجال جمع البيانات وتحليلها ($0,014$) ، ولمجال حصر البدائل وتقويمها ($0,001$) ، ولمجال اختيار البدائل وتطويرها ($0,001$) ، ولمجال متابعة تنفيذ القرار ($0,005$) ، والجدول رقم (١٩) يظهر المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويات المؤهل العلمي ، والجدول اللاحق رقم (٢٠) يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

مستويات المؤهل العلمي						مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات
الماجستير و الدكتوراه		البكالوريوس		الدبلوم		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٩٦٧	٣,١٥	٠,٨١٩	٣,١٦	٠,٧٦٤	٣,١٩	تعريف المشكلة وتشخيصها
٠,٨٦١	٢,٩٦	٠,٧٥٠	٣,٠٩	٠,٧٩٤	٣,١٥	تحليل المشكلة
٠,٨٥٦	٢,٨٩	٠,٨٠٧	٣,٠٣	٠,٨٦٦	٣,١٧	جمع البيانات وتحليلها
٠,٧٩٣	٢,٦٦	٠,٨١٠	٢,٨٦	٠,٧٧٢	٣,١٢	حصر البدائل وتقويمها
٠,٨١٦	٢,٦٦	٠,٧٦٠	٢,٨٨	٠,٧٧٧	٣,١٥	اختيار البدائل وتطويرها
٠,٨٣٥	٢,٨٤	٠,٨٠٠	٢,٨٧	٠,٧٣٠	٣,١٢	متابعة تنفيذ القرار

نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي.

المشاركة في اتخاذ القرارات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تعريف المشكلة تشخيصها	٦٤,٢٦٩	٢	٣٢,١٣٥	٣,١٥٤	*٠,٠٤٤
تحليل المشكلة	٢١٨,٥١٣	٢	١٠٩,٢٥٧	٣,٧٨٨	*٠,٠٢٣
جمع البيانات وتحليلها	٢١١,٩٤٢	٢	١٠٥,٩٧١	٤,٣٣٤	*٠,٠١٤
حصر البدائل وتقويمها	٢١٩٠,٣٢٧	٢	١٠٩,٦٦٤	٦,٩٨٥	*٠,٠٠١
اختيار البدائل وتطويرها	٤٢٨,٥١٠	٢	٢١٤,٢٠٥	٧,٦١٩	*٠,٠٠١
متابعة تنفيذ القرار	٣١٤,٤٢٨	٢	١٥٧,٢١٣	٥,٣١١	*٠,٠٠٥
	٧٧٧١,٧٢٥	٢	٣٨٨٥,٩٣٤	٦,١٦٨	*٠,٠٠٢

ولتحديد الفروق بين مستويات المؤهل العلمي ، تم استخدام شيفيه للمقارنات البعدية، ويتبين من الجدول اللاحق رقم (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل العلمي على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات لصالح مؤهل الدبلوم . فقد بلغ المتوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم (١١٢,٥٦) ولمؤهل البكالوريوس (١٠٦,٨٦) ولمؤهل الماجستير والدكتوراه (١٠٢,٢٣)

الجدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات

مستويات المؤهل العلمي	متوسط الفرق	الدلالة
دبلوم - بكالوريوس	٥,٦٩	٠,١٣٧
ماجستير و دكتوراة	*١٠,٣٢	٠,٠٤٥
بكالوريوس - دبلوم	٥,٦٩-	٠,١٣٧
ماجستير ودكتوراة	٤,٦٣	٠,٤٧٩
ماجستير ودكتوراة - دبلوم	*١٠,٣٢-	٠,٠٤٥
- بكالوريوس	٤,٦٣	٠,٤٧٩

(٠,٠٥= α)

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى جنسهم؟

وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لإيجاد الفروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى الجنس، وقد أظهر التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات الكلية تعزى إلى الجنس، فقد بلغت قيمة الدلالة للمشاركة في اتخاذ القرارات بلغت (0.287) وهذه القيمة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس، وكذلك تشير قيم الدلالة لكل مجال من مجالات المشاركة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس، فقد بلغت قيمة الدلالة لمجال تعريف المشكلة (0.907) ولمجال تحليل المشكلة (0.992) ولمجال جمع البيانات وتحليلها (0.869) ولمجال حصر البدائل وتقويمها (0.202) ولمجال متابعة تنفيذ القرار (0.190)، ما عدا مجال اختيار البدائل وتطويرها، فقد بلغت قيمة الدلالة (0.044)، وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مجال اختيار البدائل وتطويرها تعزى إلى الجنس، وكانت هذه الظروف لصالح الذكور تبعاً للفروق في المتوسطات الحسابية بين مستويي الجنس لمجال اختيار البدائل وتطويرها على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، ويظهر الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويي الجنس.

والجدول رقم (٢٢) يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات حسب الجنس. الجدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويات الجنس.

مستويات الجنس				مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات
إناث		ذكور		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٧٥٥	٣,١٣	٠,٨٤٩	٣,١٨	تعريف المشكلة وتشخيصها
٠,٧٨٠	٣,٠٣	٠,٧٨٢	٣,١٢	تحليل المشكلة
٠,٧٩٨	٢,٩٣	٠,٨٤٧	٣,١١	جمع البيانات وتحليلها
٠,٧٥٤	٢,٨٦	٠,٨٣٠	٢,٩٣	حصر البدائل وتقويمها
٠,٧٦٠	٢,٩٠	٠,٧٩٧	٢,٩٥	اختيار البدائل وتطويرها
٠,٦٩٤	٢,٩٠	٠,٨٢٨	٣,٩٦	متابعة تنفيذ القرار

نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستوي الجنس.

المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تعريف المشكلة وتشخيصها	٣,١٦	٠,٨٨٢٣	١٤٠	١	١٤٠	٠,٠١٤	٠,٩٠٧
تحليل المشكلة	٣,٠٩	٠,٧٨٠٢	٢١,٢٠٩	١	٢١,٢٠٩	٠,٧٣٥	٠,٩٩٢
جمع البيانات وتحليلها	٣,٠٥	٠,٨٣٥٣	٠,٠٦٦٧	١	٠,٠٦٦٧	٠,٠٢٧	٠,٨٦٩
حصر البدائل وتقويمها	٢,٩١	٠,٨١٠٠	٢٥,٦٧٨	١	٢٥,٦٧٨	١,٦٣٥	٠,٢٠٢
اختيار البدائل وتطويرها	٢,٩٣	٠,٧٨٧٨	١١٤,٩١٥	١	١١٤,٩١٥	٤,٠٨٨	٠,٠٤٤
متابعة تنفيذ القرار	٢,٩٤	٠,٧٩٢١	٥٠,٩٧٤	١	٥٠,٩٧٤	١,٧٣٢	٠,١٩٠
	١٠٧,٩٥٥٦	٢٥,٥٥٩٠	٧١٥,٠٢٣		٧١٥,٠٢٣	١,١٣٥	٠,٢٨٧

السؤال العاشر :-

ما النموذج النظري المقترح الذي يمكن أن يساعد في التغلب على المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ؟

تم الرجوع إلى أدب الموضوع والدراسات السابقة التي أجريت حول بناء النماذج، والاعتماد على نتائج هذه الدراسة وبعد تحليلها ، تم اقتراح نموذج نظري ، وبعد حصر المؤشرات الدالة على وجود المشكلة التالية،

أ- مؤشرات. ج- توصيات المؤتمرات والندوات .

ب- دلائل. د- نتائج الدراسات السابقة .

وقد تكون من الخطوات المقترحة التالية :-

المرحلة الأولى :- تم تحديد حجم المشكلة وأبعادها من خلال

الفجوة بين الوضع المرغوب والوضع القائم.

المرحلة الثانية:- تم تحديد الحاجات التربوية

أ- تم صياغة أهداف تطويرية للتغلب على معوقات الهيكل

التنظيمي ، ومعوقات الممارسات الإدارية ، ومعوقات متخذ

القرارات ، ومعوقات نظم المعلومات ومعوقات المهام

والأدوار والمعوقات الإنسانية.

ب - تم اشتقاق أهداف فرعية من الأهداف العامة التطويرية .

المرحلة الثالثة : تم تحديد الأساليب والأنشطة

وتسيير البرنامج (مستوى توجيه وإشراف).

المرحلة السادسة : وضع الخطة وآلية العمل .

المرحلة السابعة: التقويم : أ- مبدئي قبل التطبيق .

ب - وتقويم أثناء التطبيق

ج - و تقویم ختامی .

وفيما يلي توضيح مراحل النموذج النظري المقترح ضمن منحى النظم، إذ يتكون من مدخلات وعمليات

ومخرجات ، كما يوضحها الشكل رقم (١)

مراحل النموذج النظري المقترح:

الشعور بالمشكلة ويمكن الاستدلال عليها من خلال ما يلي:

أ. مؤشرات ب. دلائل ج. نتائج الدراسات د. توصيات المؤتمرات .

أ. مؤشرات وجود المشكلة .

توجد عدة مؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال على وجود مشكلة أو أكثر في الجوانب المختلفة ، ومنها :-

١- الترهل الإداري .
٨- الاهتمام بالأمر الشكلي

على حساب جوهر العمل.

٩- عدم وضوح منهجية صنع

القرارات.

١٠- انخفاض الروح ملعنوية.

١١- تقادم الهيكل التنظيمي، وعدم

مرونته، واستعاب المستحبات.

١٢-مقاومة التغيير.

١٣- غياب الابتكار والإبداع والتحديد.)

(موفق، ۱۹۹۹)

٧- صراع تنظيمي في مختلف

المستويات الإدارية .

ب- دلائل وجود المشكلة في واقع العمل .

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية هدفت إلى حصر المعوقات التنظيمية ومعرفة حجم المشكلة القائمة في

العمل في وزارة التربية والتعليم ، وتم استطلاع رأي (٥٠) إدارياً وإدارية في مستويات إدارية مختلفة . وتوصل

الباحث إلى النتائج التالية :-

١- اظهر (٧٧%) من المستجيبين أن هناك معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

٢- اظهر (٨٠ %) من المستحسنين أن هناك معوقات إدارية تتعلق بالسياسة والإجراءات.

٣- اظهر (٧٧%) من المستحسنين أن هناك معوقات تتعلق بالحوائب البشرية.

٤- اظهر (٧٥%) من المستحسنين أن هناك معوقات تتعلق بنوع القرار وأهميته.

٦- أظهر (٧٧%) من المستجيبين أن هناك معوقات تتعلق ببيئة العمل / المهام والأدوار.

ج. نتائج الدراسات

أشارت الدراسات إلى وجود مشكلة تتعلق بجوانب مختلفة بمجالات المعوقات التنظيمية ، ومن هذه الدراسات : دراسة المومني (١٩٨٣) ، ودراسة العمري (١٩٩٠) ، ودراسة العقدة (١٩٩١) ، ودراسة سلامة (١٩٩٤) .

ومن التوصيات التي خرج بها الباحثون في ضوء نتائج دراساتهم ، مايلي :

- ١- تحديث التشريعات.
- ٢- إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية.
- ٣- التوجه نحو اللامركزية.
- ٤- توزيع المهام بعدالة.
- ٥- تفعيل تفويض الصلاحيات
- ٦- إنشاء مراكز معلومات في دوائر التربية والتعليم
- ٧- إشراك المعلمين في كل الأعمال الموكلة إليهم لتسيير العمل الإداري .

د. توصيات المؤتمرات التربوية:-

لقد تم عقد مؤتمرات تربوية ، اهتمت بعدة مجالات تربوية مختلفة ، ومن هذه المؤتمرات : المؤتمر الوطني الذي انعقد بتاريخ (١٩٨٠) و (١٩٩٩) ، والمؤتمر الدولي الذي شاركت فيه الأردن في جنيف (٢٠٠١) ، وقد أوصت المؤتمرات التربوية بعدة توصيات منها:

- ١ - الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة في أجهزة وزارة التربية والتعليم.
- ٢- تفويض الصلاحيات المناسبة .
- ٣- تدريب رؤساء الأقسام على مهارات اتخاذ القرارات .
- ٤- إشراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- ٥- إغناء قواعد المعلومات، وتحديثها باستمرار .
- ٦- إيجاد مناخ من الاحترام يشجع على تنمية ثقافة ديمقراطية.
- وقد تكون النموذج من مراحل متسلسلة ، فيما يلي توضيحها :

المرحلة الأولى : تحديد حجم المشكلة والإحاطة بجوانبها المختلفة

لقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وجود معوقات تنظيمية شملت

المجالات التالية:-

- ١- الهيكل التنظيمي.
- ٢- الجوانب الإدارية .
- ٣- نظم المعلومات.
- ٤- الموارد البيئية .
- ٥- المهام والأدوار .
- ٦- متخذ القرارات .
- ٧- نوع القرار وأهميته .

الهدف العام : يسعى النموذج إلى تطوير المجالات التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية والموارد البشرية ، ونظم المعلومات والمهام والأدوار ، ومنتخذ القرارات. الأهداف الرئيسية :-

- ١- تطوير الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وهي طريقة تنفيذ المهام، والإجراءات المتبعة في المستويات الإدارية، التعليمات واللوائح، وسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا ، وذلك من أجل حفز العاملين، وكسب تعاونهم لتحقيق أعلى درجات صناعة القرارات ، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والاقتراحات، مما يسهم في إنجاز أفضل لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي . (سويلم، ١٩٩٧ و محمد ، ٢٠٠٠)
- ٢- تطوير الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، وسلوكهم الإداري، وذلك لتأمين درجة عالية من كفاءة التنظيمات الإدارية وزيادة فعاليتها .
- ٣- تطوير نظم المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى الأجزاء الأخرى فيه بالشكل والتوقيت المناسبين، مما يخدم صناعة القرارات. (المصري ، ٢٠٠٠).

الأهداف الفرعية :-

العمل على تطوير الجوانب المكونة للأبعاد التنظيمية، وهي:-

- ١- تبسيط إجراءات العمل الإداري .
- ٢- تحديث التشريعات التي تحكم العملية الإدارية بشكل يكفل قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العصر ومستجداته .
- ٣- أنظمة المعلومات التي تساعد على رسم سياسة المنظمة واتخاذ القرارات .
- ٤- سير السلطة وعلاقتها بالمستويات الإدارية المختلفة .
- ٥- توازن السلطة والمسؤولية .
- ٦- وصف وظيفي لتحديد المهام والواجبات والمسؤولية .
- ٧- وحدة القيادة وتلقي الأمر.
- ٨- التخصص وتقسيم العمل.
- ٩- الرقابة، والمتابعة، والمساءلة للتأكد من القيام بالأعمال والواجبات .

المرحلة الثالثة :- تحديد الأنشطة المقترحة ((المحتوى))

- ١- الحد من المركزية والتوجه نحو اللامركزية.
- ٢- تفويض الصلاحيات.
- ٣- الوصف الوظيفي.
- ٤- تنسيق المهام والأدوار .
- ٥ - وحدة تلقي الأمر " الرقابة " .
- ٦- العمل على توازن السلطة والمسؤولية.
- ٧- تبسيط الإجراءات.
- ٨- الجوانب الإنسانية.
- ٩ - نظم المعلومات .
- ١٠- الرضى الوظيفي.
- ١١- المهام والأدوار .

- ١- التخطيط: وضع الخطة وآلية التنفيذ.
 - ٢- الإشراف: إشراف على سير البرنامج.
 - ٣- التنفيذ: القائمون على تطبيق البرنامج.
 - ٤- الإدارة: إدارة وتنسيق جهود العاملين القائمين على البرنامج.
 - ٥- التمويل: الجهة الممولة للبرنامج في وزارة التربية والتعليم.
 - ٦- المتابعة: لجنة مكونة من عدة جهات متخصصة.
- المرحلة الخامسة: تشكيل فرق العمل (مستوى توجيه وإشراف)**
- ١- الإداريون: في المستويات العليا في وزارة التربية والتعليم.
 - ٢- المشرفون في وزارة التربية والتعليم.
 - ٣- الإداريون الذين تلقوا تدريباً إدارياً مناسباً في وزارة التربية والتعليم.
 - ٤- كليات التربية في الجامعات الأردنية.
 - ٥- خبراء استشاريون.
 - ٦- مراكز الاستشارات الفنية في الجامعات الأردنية.
- المرحلة السادسة: وضع الخطة :-**
- مراحل وضع الخطة المقترحة :-
- أ- أولاً :- الاعتماد على نتائج هذه الدراسة التي قام بها الباحث لتحديد حجم المشكلة ، وهي :-
- أ- دراسة استطلاع الرأي الذي تم من خلالها الوقوف على المعوقات التنظيمية، وحصر مجالاتها .
- ب - نتائج هذه الدراسة ، فقد أظهرت وجود مستوى عال للمعوقات التنظيمية تبعاً للمتوسطات الحسابية التي أظهرها أفراد عينة الدراسة ، وهي على النحو التالي :-
- ١ . المعوقات المتعلقة بمتخذ القرار .
 - ٢ . المعوقات المتعلقة ببيئة العمل المهام والأدوار.
 - ٣ . المعوقات المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
 - ٤ . المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية.
 - ٥- المعوقات المتعلقة بالجوانب الإنسانية (البشرية)
 - ٦- المعوقات المتعلقة ببيئة العمل / نظم المعلومات.
 ٧. المعوقات المتعلقة بنوع القرار وأهميته.
- ثانياً: مرحلة تحديد أهداف الخطة.
- ويمكن تحديد أهداف الخطة من خلال الاعتماد على الأهداف العامة والفرعية التي تم تحديدها في المرحلة الثالثة.
- ثالثاً: مرحلة وضع إطار الخطة : وتتم هذه المرحلة ضمن الإجراءات الآتية
- أ . تحديد الأولويات.
 - ب. صياغة الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة .
 - ج. تحديد الوسائل والأنشطة .
 - د. التنسيق بين مراحل خطوات الخطة .
 - هـ. تحديد الزمن والتكلفة (محمد ، ٢٠٠٠)
- رابعاً: مرحلة إقرار الخطة:

خامساً:- مرحلة التنفيذ:

ويمكن في هذه المرحلة قيام لجنة الإشراف بالتركيز على المشكلات التي تواجه المنفذين. وفي ضوءها يتم إدخال التعديلات المناسبة التي تسهم في تفعيل التنفيذ .
سادساً:- مرحلة المتابعة و التقييم للخطة:-

ويتم متابعة التنفيذ، وتحديد خطواته، ودرجة نجاحه او انحرافه عن الخطة للتعرف على المشكلات، وتلافي الانحراف، وتتم

المتابعة، على مسارين: الأول متابعة ما تقوم به الوحدات التنفيذية . والثاني متابعة جهاز التخطيط لخطوات الخطة نفسها ومواءمتها مع خطوات التنفيذ.

أما عملية التقييم فتتم من خلالها مقارنة النتائج الفعلية مع أهداف الخطة ، وتكون هذه العملية ملازمة لعملية المتابعة، ويمكن ان تقوم لجنة مشتركة للقيام بعملية التقييم من المخططين والمنفذين .

المرحلة السابعة : تقييم البرنامج.

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم مراحل البرنامج للتعرف على درجة تحقيقه للأهداف الموضوعية لتطوير الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية، ونظم المعلومات، ومراحل التقييم المقترحة هي:-

١- تقييم قبل التنفيذ : والهدف منه الوقوف على درجة كفاءة التخطيط

للمنموذج من حيث :

أ. الأهداف ومدى ملاءمتها وواقعيتها .

ب. الأساليب والأنشطة المقترحة.

ج. القائمون على إدارة وإشراف وتخطيط البرنامج .

د. أسلوب توزيع المهام والأدوار .

هـ. مراحل تطبيق الخطة (التطبيقات المقترحة لكل مرحلة من مراحل الخطة)

٢- تقييم أثناء التنفيذ : يهدف إلى تحديد درجة التطابق بين خطوات

البرنامج ومسارات التطبيق الفعلية لقائمة في العمل .

٣- تقييم بعد التنفيذ : يشكل التغذية الراجعة من خلال المعلومات

المرتدة، والنتائج الملموسة، والإفادة منها في تعديل الانحرافات،

للممارسات الفعلية .

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد القيام بإجراءات الدراسة من تطبيق أدواتها على أفراد العينة ،وتفريغ إجاباتهم وتحليلها ،توصل الباحث إلى عدة نتائج .ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج ،وتقديم تفسير لها،وفي ضوءها، تم اقتراح عدة توصيات .وفيما يلي عرضها :-

مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أظهرت إجابات أفراد عينة الدراسة وجود مستوى عال من المعوقات التنظيمية ، إذ دلت المتوسطات الحسابية على وجود درجة عالية من المعوقات المشار إليها آنفاً، حيث بلغت لمجال متخذ القرارات (٣,٩٥) ،ولمجال المهام والأدوار (٣,٧٨) ،ولمجال الهيكل التنظيمي (٣,٦١) ،ولمجال الجوانب الإدارية (٣,٥٦) ،ولمجال الجوانب الإنسانية (٣,٥٤) ولمجال نظم المعلومات (٣,٥٢) ولمجال نوع القرار وأهميته (٣,٥١).

وقد يعود السبب في وجود مستوى عال للمعوقات التنظيمية إلى عدة عوامل منها: كبر حجم المنظمة التربوية ، وتعدد المستويات الإدارية ، وهذه العوامل يسهل ملاحظتها ، فان وزارة التربية والتعليم تعد من أضخم الوزارات ،وان الحجم الكبير لوزارة التربية والتعليم يتبعه بالضرورة مستويات إدارية متعددة ، إذ تتكون المستويات الإدارية في الوزارة من (إدارة تنفيذية ورئيس قسم ومدير، ومدير إدارة، وأمين عام، ويحتل الوزير قمة الهرم) بالإضافة إلى العوامل السابقة يمكن ان يعزى السبب إلى وجود معوقات أخرى تتمثل في جمود التعليمات والأنظمة ، ونقص المعلومات ، وضيق الوقت ، ونقص خبرة العاملين والمركزية الشديدة ، وهذه العوامل أكدت بعض الدراسات التي أجريت حول المعوقات التنظيمية ، فقد توصلت دراسة المومني (١٩٨٣) إلى ان السلطة الرسمية، والمركزية من المعوقات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم ،كما توصلت دراسة العقدة (١٩٩١) إلى وجود عدة معوقات تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ، وهي المركزية الشديدة، وجمود الأنظمة والقوانين فضلاً عن دراسة شهاب (١٩٩٤) التي توصلت إلى ان ابرز المعوقات التي تواجه عملية المشاركة في صنع القرارات ، هي ضعف رغبة الرؤساء في إشراك المرؤوسين ، وجمود الأنظمة والتعليمات ، ونقص المعلومات ، وضيق الوقت ، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمعوقات الهيكل التنظيمي من حيث المركزية في اتخاذ القرار وطول الاجراءات المتبعة في المستويات الادارية مع دراسة (KIEFER,2000، والحبيشي ، ١٩٩٧) . وأما في مجال المعوقات الإدارية من حيث سوء تنظيمي وتنسيق الأعمال وعدم تفويض الصلاحيات ،فقد اتفقت مع دراسة (العطشان، ١٩٩٧). وفي مجال المهام والأدوار من حيث ضعف الحوافز وغياب الدعم والتعزيز ، فقد اتفقت مع دراسة (المومني، ١٩٨٣، و هيجان ، ١٩٩٩). وأما في مجال نظم المعلومات من حيث جمع المعلومات وتحليلها فقد اتفقت مع دراسة (JONES& ADEY 1997 والنوري، ١٩٩٧) وفي مجال المعوقات الإنسانية من حيث اتجاهات سلبية نحو العمل الجماعي، فقد اتفقت مع دراسة (KIEFER 2000) وأما في مجال متخذ القرارات من حيث ضعف بعض المديرين في المهارات اللازمة في اتخاذ القرارات ، فقد اتفقت مع دراسة، (ADAY&JONES 1997، والنوري، ١٩٩٧) . وأما الدراسة التي لم

تتفق نتائجها مع نتيجة هذه الدراسة ، فهي دراسة (سليمان ، ١٩٩٩) ، التي توصلت إلى مستوى متدنٍ للمعوقات .

ما درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم في وزارة التربية والتعليم؟
 بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، تبين وجود مستوى متوسط لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لكافة مجالات المشاركة:
 فقد أظهرت المتوسطات الحسابية وجود درجة متوسطة للمشاركة في مجالاتها التالية : (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,١٦، وتحليل المشكلة ٣,٠٩، وجمع البيانات وتحليلها ٣,٠٥، وحصر البدائل وتقييمها ٢,٩١، واختيار البدائل وتطويرها ٢,٩٣، ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٤).

ويمكن ان يعزى سبب تدني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى المركزية في الإدارة والنمط الاتقراطي المستخدم من قبلها، وما يتصل بهذه العوامل من حصر اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وبالتالي عدم تفويض الصلاحيات ، وان هذه العوامل لها أثر في تحديد مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته دراسة كل من (العقدة ١٩٨٣، و المومني ١٩٩١) فقد توصلت كل منهما إلى ان المركزية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وأما بالنسبة للنمط الاتقراطي في الإدارة وأثره على مشاركة العاملين، فقد توصلت دراسة عبد اللطيف (١٩٨٦) إلى ان الاختلاف في النمط القيادي لدى قيادي الإدارة المتوسطة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام له أثر في العلاقة بين المشاركة في

اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الإلزامية في المجال الإداري، واستنتج الباحث (ان مستوى مشاركة العاملين في الأعمال الإدارية للمديرين تختلف باختلاف النمط القيادي الذي يتعاملون معه).

وبالإضافة إلى الأسباب السابقة ، فانه يمكن ان يعزى السبب أيضا إلى ضعف رغبة الرؤساء في إشراك المرؤوسين ، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين ، وهذا ما أكدته دراسة (شهاب، ١٩٩٤) فقد توصلت إلى ان ابرز المشكلات التي تواجه عملية صنع القرارات الجماعية ، هو ضعف رغبة الرؤساء في إشراك المرؤوسين، ونقص خبرة المرؤوسين ، بالإضافة إلى المركزية الشديدة، وجمود الأنظمة والتعليمات .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سلامة، ١٩٩٢ وخويص، ٢٠٠٠، والأشهب، ٢٠٠١) ، حيث أظهرت دراساتهم وجود مستوى متوسط للمشاركة، وقد اختلفت مع دراسة (حنفي، ١٩٩٠، Elenbogan، 1991 و 2000، Dalton) حيث أظهرت دراساتهم وجود مستوى متدنٍ للمشاركة .

مناقشة نتيجة السؤال الثالث :-

ما العلاقة بين درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم ؟

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط "بيرسون"، تبين وجود علاقة ارتباطية سلبية غير دالة إحصائيا بين مجالات المعوقات التنظيمية كافة ومجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كافة ، ما عدا العلاقة بين الهيكل التنظيمي (من مجالات المعوقات التنظيمية) ومجالات المشاركة في اتخاذ القرارات كافة، فقد جاءت العلاقة بينهما علاقة طردية ، ويلاحظ من خلال النتيجة التي تم التوصل إليها، أنها جاءت بخلاف ما توقعه الباحث ، فقد جاءت العلاقة بين المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات غير دالة إحصائيا الا في بعض الجوانب (بين الجوانب الانسانية وبين جمع البيانات وتحليلها وحصر البدائل وتقييمها ومتابعة تنفيذ القرار) وكذلك جاءت العلاقة بينهما دالة إحصائيا بين مجال المهام والأدوار ومتابعة تنفيذ القرار وكذلك جاءت دالة إحصائيا بين مجال متخذ القرارات ومجال جمع البيانات وتحليلها ومجال حصر البدائل وتقييمها .

وقد يكون السبب عدم تحري الدقة من قبل المجيبين في تعبئة الإجابات ، أو الإجابة على فقرات الإستبانة بشكل روتيني ، أو عدم إعطائها الوقت الكافي للإجابة عليها ، و قد يكون السبب عدم المبالاة في الإجابة أو قد يعود السبب إلى بعض اجراءات الدراسة المتعلقة بالصدق الداخلي أو الى الخطأ العيني .

دراسة (عبد اللطيف ، ١٩٨٦ وحنفي ١٩٩٠ وMELODY 1991 ومزعل وخشاني وحسين ١٩٩٢ والحبيشي ١٩٩٨) حيث أظهرت دراساتهم وجود علاقة سلبية بين معوقات الهيكل التنظيمي والجوانب الإدارية والجوانب الإنسانية وبين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

مناقشة نتيجة السؤال الرابع :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للخبرة الطويلة كما يلي : (الهيكل التنظيمي ٣,٦٧ والجوانب الادارية ٣,٦٦ والجوانب الإنسانية ٣,٥٩ ونظم المعلومات ٣,٤٩ وللمهام والادوار ٣,٧٧ ونوع القرار وأهميته ٣,٤٦ ومتخذ القرار ٣,٩٤). وكانت الفروق لصالح مؤهل الخبرة الطويلة ، تبعاً لنتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لمجالات المعوقات التنظيمية الكلية ، والتي بلغت للخبرة الطويلة (٢٣١,١٢) و الذي كان أعلى من المتوسط الحسابي للخبرة المتوسطة (٢٢١,٠٠) والخبرة القصيرة (٢٢١,٠٥) .

ويلاحظ من هذه النتيجة أنها جاءت طبيعية ومتسقة مع بعض الدراسات ، فقد كانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة لان سنوات الخبرة الإدارية المتراكمة تثرى الإداري بمنهجية، تمكنه من الحكم، والتقييم لمجالات المعوقات التنظيمية، ويمكن أن يعزى السبب أيضا إلى ان الإداري بحكم خبرته الطويلة قد انتقل من وحدة تنظيمية إلى أخرى، وعاش من خلالها ممارسات لمختلف المستويات الإدارية ، كما انه اطلع على التعليمات والأنظمة ، وكذلك قام بتنفيذ مهام وظيفية متنوعة ، بالإضافة إلى التحاقه بدورات إدارية متنوعة ، أو طور نفسه من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث .

وكما تشير المتوسطات الحسابية إلى أهمية المعوقات التنظيمية المتعلقة بشخصية متخذ القرارات والهيكل التنظيمي والجوانب الادارية، وأن هذه العوامل لها أثر واضح من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة من اصحاب الخبرة الادارية الطويلة .

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (سليمان ، ١٩٩٩، وهيجان ، ١٩٩٩ و KIEFER 2000) فيما يتعلق بوجود فروق بين متوسطات الهيكل التنظيمي تعزى إلى الخبرة الإدارية، وكما اتفقت مع دراسة (ADAY&JONES 1997، والنوري، ١٩٩٧) فيما يتعلق بوجود فروق بين متوسطات الجوانب الإدارية تعزى إلى الخبرة الإدارية بينما لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (النوري، ١٩٩٧ والحبيشي ١٩٩٨)، واللتي توصلتا إلى عدم وجود فروق بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى الخبرة الإدارية .

مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟

من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي ، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي ، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لحملة مؤهل البكالوريوس كما يلي: (الهيكل التنظيمي ٣,٥٨ والجوانب الادارية ٣,٤٤ والجوانب الانسانية ٣,٥٧ ونظم المعلومات ٣,٤٨ والمهام والادوار ٣,٥٩ ونوع القرار وأهميته ٣,٤٤ ومتخذ القرار ٤,٠٠)

ويمكن ان يرجع السبب في هذه النتيجة التي كانت الفروق فيها لصالح البكالوريوس إلى طبيعة التخصص في
 البكالوريوس الذي يخلو من مساقات الإدارة، وهذا ينعكس على الإداري عند تنفيذ مهامه، إذ يكون أكثر عرضه
 للمعوقات التنظيمية، لذلك فإن الإداري الحاصل على البكالوريوس يكون أقل تأقلاً من الإداريين الحاصلين على
 الدبلوم والدراسات العليا التي تتضمن تخصصاتهم مساقات تربوية وإدارية.
 وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الدجاني، ١٩٨٨، وسليمان، ١٩٩٩، وهيجان ١٩٩٩)، إذ توصلت
 هذه الدراسات إلى وجود فروق بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس .
مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال السادس :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة المعوقات التنظيمية تعزى إلى
 جنس الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ؟
 بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي، تبين وجود فروق ذات دلالة
 إحصائية بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس، فقد بلغ المتوسط الحسابي لعينة الذكور ما يلي: ()
 الهيكل التنظيمي ٣,٦٧ والجوانب الإدارية ٣,٦٢ والجوانب الإنسانية ٣,٥٤ ونظم المعلومات ٣,٤٩ والمهام والأدوار
 ٣,٧٢ ونوع القرار وأهميته ٣,٤٦ ومتخذ القرارات ٣,٨٨ وتشير هذه المتوسطات الحسابية أنها لصالح الذكور دون
 الإناث. وإذا كانت هذه الفروق لصالح الذكور تبعاً للمتوسط الحسابي الكلي للمعوقات التنظيمية ، والذي
 بلغ (٢٢٩,٠٧) وبينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٢١٩,٣٩).
 ويمكن أن يرجع سبب وجود فروق بين المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور ، لأهميه الوظيفة
 لكل من الذكور والإناث، إذ
 تعتبر الاداريات الوظيفة مصدراً للدخل المادي، لذلك فأنهن أكثر تكييفاً مع المعوقات التنظيمية ، وإذا صح هذا القول
 ، فإن من يعتبر الوظيفة مصدراً للدخل الثابت، فانه أيضاً لا يدخل في منافسة للانتقال من وظيفة إلى أخرى او
 لوظيفة أعلى ، كذلك قلما نجد أنثى تشغل وظيفة مدير تربية او مدير عام ، وبالتالي فإن الإناث أقل عرضه للمعوقات
 التنظيمية من الذكور .
 وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العطشان، ١٩٩٧) من حيث وجود فروق بين متوسطات المعوقات
 التنظيمية تعزى إلى الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور والتي أظهرت أن المديرين يعانون من المعوقات أكثر من
 المديرات ، بينما لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحبيشي، ١٩٩٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين
 متوسطات المعوقات التنظيمية تعزى إلى الجنس.
مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال السابع :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ
 القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى خبرتهم الإدارية ؟
 بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق ذات
 دلالة إحصائية بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية في جميع مجالات
 المشاركة ما عدا مجال جمع البيانات وتحليلها .
 وكانت الفروق في هذا المجال لصالح الخبرة القصيرة تبعاً للمتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤١) وهو أعلى من
 المتوسط الحسابي للخبرة المتوسطة الذي بلغ (٣,١٠)، وللخبرة الطويلة الذي بلغ (٣,٠٠) في مجال جمع البيانات
 وتحليلها.

وتشير المتوسطات الحسابية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات أنها كانت متقاربة جداً ولا يوجد بها فروق ظاهرة بين مستويات الخبرة الثلاثة القصيرة والمتوسطة والطويلة. فقد بلغت المتوسطات الحسابية للخبرة القصيرة كما يلي: (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,٢٠ وتحليل المشكلة ٣,١٣ وجمع البيانات وتحليلها ٣,١٤ وحصر البدائل وتقويمها ٢,٨٥ واختبار البدائل وتطويرها ٢,٧٤ ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٠). بينما بلغت الخبرة المتوسطة كما يلي: (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,٢٧ وتحليل المشكلة ٣,١١ وجمع البيانات وتحليلها ٣,١٠ وحصر البدائل وتقويمها ٢,٨٩ واختيار البدائل وتطويرها ٢,٩٩ ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٠) وأما المتوسطات للخبرة الطويلة، فقد بلغت على النحو التالي: (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,١٨ وتحليل المشكلة ٣,٠٧ وجمع البيانات وتحليلها ٣,٠٩ وحصر البدائل وتقويمها ٢,٩٤ واختيار البدائل وتطويرها ٢,٩٧ ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٢)

ويمكن أن يعزى السبب لعدم وجود أثر لسنوات الخبرة في المشاركة، إلى أن ظروف العمل التي يمر بها الإداريون على اختلاف خبراتهم الإدارية هي ظروف عمل مماثلة لمختلف الوحدات الوظيفية لكافة العاملين، ويمكن أيضاً أن يعزى السبب إلى أن متغير الخبرة عامل غير حاسم وحده في تحديد درجة المشاركة الأمر الذي يقود إلى القول أن هنالك عوامل أخرى أكثر فاعلية من الخبرة الإدارية لتحديد درجة المشاركة، ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى أن المديرين يعتمدون على جميع العاملين باختلاف سنوات خدمتهم، وأن فرصة المشاركة مفتوحة أمام جميع الإداريين، وذلك للإفادة من المستويات المختلفة من الخبرة الإدارية، إذ يمكن الاستفادة من الإداري صاحب الخبرة القصيرة بحكم ما أطلع عليه من معارف ونظريات معاصرة، قد درسها في جامعته وكتيبته، ويمكن الاستفادة من الإداري صاحب الخدمة المتوسطة من خلال دوراته، ويمكن الاستفادة من صاحب الخدمة الطويلة الثرية بخبرات متنوعة من خلال انتقاله من قسم لآخر، وقيامه بتنفيذ مهام مختلفة، وخاصة إذا اقترنت الخبرة الإدارية بدورات مختلفة، بالعمل، وإطلاع العاملين على كل حديث في مجال أعمالهم.

أما بالنسبة للفروق التي ظهرت في مجال جمع البيانات وتحليلها، وكانت لصالح الخبرة القصيرة. فإنها فروق بسيطة، لأن بقية مجالات المشاركة لم تظهر بها فروق، وقد يعزى السبب إلى أن أصحاب الخبرة القصيرة لديهم تخصصات مناسبة في تكنولوجيا المعلومات، أو أنهم التحقوا بدورات لها علاقة بجمع البيانات وتحليلها، أو قد يكون السبب أن عملية جمع البيانات وتحليلها لا تحتاج إلى خبرات متوسطة وطويلة لبساطتها وعدم تعقيدها، لذا من السهل القيام بها من قبل أصحاب الخبرة القصيرة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة، وهي عدم وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية مع دراسة (عبد اللطيف، ١٩٨٦ و مزعل وخشاني وحسن ١٩٩٢ و KIM 2001، وخويص، ٢٠٠١) بينما لم تتفق مع دراسة (الدجاني، ١٩٨٨، الأشهب، ٢٠٠١) حيث أظهرت كلتا الدراستين وجود فروق بين المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثامن :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى مؤهلاتهم العلمية ؟

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح مؤهل الدبلوم، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات لعينة مؤهل الدبلوم، كما يلي: (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,١٩ وتحليل المشكلة ٣,١٥ وجمع البيانات وتحليلها ٣,١٧ وحصر البدائل وتقويمها ٣,١٢ واختيار البدائل وتطويرها ٣,١٥ ومتابعة تنفيذ القرار ٣,١٢) إذ تشير هذه المتوسطات أنها لصالح مؤهل الدبلوم مقارنة مع المتوسطات الحسابية للبكالوريوس ومؤهل الماجستير والدكتوراه (كما وردت في فصل النتائج) وذلك تبعاً لنتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات لمؤهل الدبلوم (١١٢,٥٦) وبلغ المتوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (١٠٦,٨٦) وبلغ المتوسط الحسابي لمؤهل الماجستير والدكتوراه (١٠٢,٢٣).

(وهي تعريف المشكلة وتشخيصها ، وتحليل المشكلة ، وجميع البيانات وتحليلها) ، كما قلت المشاركة في مراحل المشاركة العليا وهي (حصر البدائل وتقويمها ، واختبار البدائل وتطويرها . ومتابعة تنفيذ القرار) . كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن الإداريين في وزارة التربية والتعليم بحاجة إلى بيانات ومعلومات للمشكلات التي تتطلب حلاً . وبالإضافة إلى ذلك فإن الإداريين محدودون في معلوماتهم حول المشكلات التي تتطلب حلاً . لذلك فإنهم بحاجة إلى إشراك مجموعة من العاملين لجمع البيانات وتحليلها ، وأن عملية جمع البيانات وتحليلها لا تتطلب عاملين بمؤهلات عليا ، لذلك فإن إشراك عاملين بمؤهلات دبلوم أمر طبيعي ومقبول . وقد يعود السبب أيضاً إلى أن حملة الدبلوم مؤهلون تأهيلاً مناسباً في كلياتهم ومعاهدهم وكليات المجتمع التي تخرجوا منها ، وقد يكون أيضاً أن تخصصاتهم أكثر مناسبة من حملة البكالوريوس ، وخاصة إذا كانت درجة الدبلوم في العلوم التربوية أو الحاسوب ، وكانت تخصصات البكالوريوس في مجالات أخرى غير تربوية ولا يوجد لديهم مؤهل مسلكي في التربية وقد يكون السبب أن حملة درجة الدبلوم قد يكونون من الإداريين القدامى الذين مازالوا على راس عملهم ، فلديهم المقدرة والخبرة الطويلة الكافية ، وخاصة إذا اقترن ذلك بدورات تربوية مناسبة في مجال مهارات اتخاذ القرارات .

وقد يعود السبب إلى عدم فهم فقرات الاستبانة من قبل بعض المحييين ، أو عدم الاهتمام والعناية اللازمة عند الإجابة على فقراتها ، أو قد يكون عدم الجدوى من الإجابة على الفقرات من وجهة نظر المحييين أنفسهم . وقد اتفقت مع نتيجة هذه الدراسة ، وهي وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي مع دراسة (خويص ، ٢٠٠١) ، ولم تتفق مع دراسة (عبد اللطيف ، ١٩٨٦) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي .

مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال التاسع :-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى جنسهم ؟
بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي ، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس في كافة مجالات المشاركة ، ماعدا مجال اختيار البدائل وتطويرها وكانت هذه الفروق في المجال المذكور لصالح الذكور تبعاً للمتوسط الذي بلغ (٢,٩٥) وهو أعلى من المتوسط للإناث والذي بلغ (٢,٩٠) .
وتشير المتوسطات الحسابية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات حسب مستويي الجنس إلى عدم وجود فروق ظاهرة ، فقد جاءت هذه المتوسطات متقاربة جداً بين مستويي الجنس : الذكور والإناث . فقد بلغت المتوسطات الحسابية للذكور كما يلي : (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,١٨ ، وتحليل المشكلة ٣,١٢ ، وجمع البيانات وتحليلها ٣,١١ ، وحصر البدائل وتقويمها ٢,٩٣ ، واختيار البدائل وتطويرها ٢,٩٥ ، ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٦) وأما المتوسطات الحسابية للإناث ، فقد بلغت على النحو التالي : (تعريف المشكلة وتشخيصها ٣,١٣ ، وتحليل المشكلة وجمع البيانات وتحليلها ٣,٠٣ ، وحصر البدائل وتقويمها ٢,٩٣ ، واختيار البدائل وتطويرها ٢,٩٠ ، ومتابعة تنفيذ القرار ٢,٩٠)
ويمكن أن يعزى السبب لعدم وجود فروق بين المشاركة تعزى إلى الجنس إلى أن الإجراءات الإدارية في مختلف الأقسام موحدة ، كذلك تشابه ظروف العمل ، وتماثل بيئة المنظمة التربوية ، ومعايير اختيار الإداريين ، وملاءمة الشواغل الإدارية وإضافة إلى ذلك فإن الممارسات الإدارية للمديرين مرتبطة بلوائح العمل وتعليماته ، مع الالتزام بما تفرضه المستويات الإدارية من إجراءات إدارية ملزمة مرتبطة بتدرج السلطة في اتخاذ القرارات .

ISSN PORTAL : 3006-1822 - مجلة البحوث والدراسات العربية - J. A. S. R
قد انضمت نتيجة هذه الدراسة وهي عدم وجود فروق بين المشاركة تعزى إلى الجنس مع دراسة (الدجاني ١٩٨٨، وسلامة ١٩٩٢، وخويص ٢٠٠١) بينما لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (kim, 2000) والتي أظهرت وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس. وكذلك لم تتفق مع دراسة (الأشهب، ٢٠٠١) التي توصلت إلى وجود فروق بين متوسطات المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس، وكانت لصالح الذكور.

مناقشة نتيجة السؤال العاشر :-

ما النموذج النظري المقترح الذي يمكن أن يساعد في التغلب على المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ؟

للتوصل إلى النموذج المقترح، تم الرجوع إلى الدراسات التي أجريت حول بناء النماذج الإدارية، والاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتم اقتراح نموذج نظري وبعد حصر المؤشرات الدالة على وجود المشكلة التالية: وقد تكون النموذج من المراحل التالية :-

- أ- المؤشرات
- ب- الدلائل
- ج- نتائج الدراسات
- د- توصيات المؤتمرات التربوية
- المرحلة الأولى : تحديد حجم المشكلة وأبعادها
- المرحلة الثانية : الحاجات التربوية
- أ- أهداف رئيسية تطويرية .
- ب- أهداف فرعية.
- المرحلة الثالثة : الأساليب والأنشطة .
- المرحلة الرابعة : أدوار ومهام القائمين على النموذج (على مستوى تنفيذي).
- المرحلة الخامسة : الجهات القائمة على إدارة وتسيير النموذج (مستوى توجيه وإشراف).
- المرحلة السادسة : و تضمنت وضع الخطة وآلية العمل
- المرحلة السابعة : التقويم، تقويم مبدئي، و تقويم أثناء التطبيق، وتقويم ختامي .

ويلاحظ أن الدراسات التي أجريت حول بناء النماذج الإدارية ، قد درست المشكلة المنوي بناء نماذج لها ، وحصرت نقاط الضعف فيها ، وفي ضوءها تم بناء النموذج الإداري ، وقد اتبع الباحثون في بناء النماذج أسلوبين ، أسلوب اعتمد على مراحل وخطوات متسلسلة بطريقة منطقية، ومتراصة ومعتمده على بعضها بعضاً ، وأما الأسلوب الآخر فقد اعتمد على خطوات منحى النظم وجعل مراحل وخطوات النماذج ضمن مدخلات وعمليات ومخرجات ، وقد انتهج الباحثون في بناء النماذج الإدارية أسلوباً دون الآخر من الأسلوبين السابقين ، تبعاً لطبيعة المشكلة التي درسوها .

الخرابشة (٢٠٠١) مع الأسلوب الأول والذي يعتمد على مراحل وخطوات متسلسلة بطريقة منطقية ومتربطة معتمدة على بعضها بعض.

- ويقتراح الباحث في ضوء نتائج هذه الدراسة التوصيات التالية :-
- ١- إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها وخاصة فيما يتعلق بالمهام التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ..
- ٢- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين المتعلقة بمهارات صنع القرارات واتخاذها .
- ٣- تضمين دورات التدريب مشكلات من واقع العمل، وتطبيق مهارات صنع القرارات عليها .
- ٤- الهيكل التنظيمي :- تحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط الإجراءات الإدارية ، والتوجه نحو اللامركزية ، وتوحيد جهات الإشراف والرقابة ، والعمل على تفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات ، والحرص على تنسيق فعال بين الوحدات التنظيمية، واعتماد معايير واضحة ملء الشواغر الإدارية بما يخدم الوظيفة الإدارية
- ٥- الجوانب الإنسانية (البشرية) : تأهيل الكوادر الإدارية من خلال دورات مناسبة ، وإثراء محتوى برامج التدريب والتأهيل ، وإشراك العاملين في موجات التغيير، وأخذ آرائهم واقتراحاتهم .
- ٦- نظم المعلومات :- العمل على توفير المعلومات ومراجعتها باستمرار والعمل على تحديثها بما يتناسب مع طبيعة المستجدات.
- ٧- توزيع الأدوار والمهام على العاملين والإداريين ، وتجنب الازدواجية وتداخل المهام، والأعمال، وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية .
- ٨- اتخاذ القرارات :- تدعيم جسور الثقة بين العاملين والإداريين وتدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة ، وتدعيم سلوك المخاطرة المدروس في اتخاذ القرارات .
- ٩- إجراء بحوث حول المعوقات التنظيمية وربطها مع مجالات ذات علاقة مع العمل الإداري التربوي .

المراجع العربية

- ١- أبو الوفا، جمال وعبدالعظيم، سلامة (٢٠٠١) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- ٢- أبو بكر، فاتن (٢٠٠١) نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ايتراك للنشر، القاهرة.
- ٣- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠١) المدير المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٤- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠١) الإدارة التعليمية، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٥- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠) القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٦- الأشهب، غادة (٢٠٠١) العلاقة بين مشاركة الهيئات التدريسية و الانتماء لمهنة التعليم في مدارس القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- ٧- الاطرش، هشام ومؤتمن، منى (٢٠٠٢) تقرير حول مشاركة الاردن في المؤتمر الدولي للتربية، رسالة المعلم، مجلد (٤١)، عدد (١) ص ٣٧-٤٥.
- ٨- ايوب، ناديا (١٩٩٣) نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- ٩- بطاح، أحمد وعيسان، صالحة (١٩٩٨) صنع القرار التربوي في الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس نموذجاً، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السابع للإدارة التربوية والتربية المقارنة، القاهرة بتاريخ ١٩٩٩م.
- ١٠- الجيوسي، محمد و جادالله جميلة (٢٠٠٠) الإدارة علم و تطبيق، دارالمسيرة، عمان.
- ١١- حبتور، عبدالعزيز (٢٠٠٠) الإدارة العامة المقارنة، الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الحبيشي، عادل (١٩٩٨) تقويم عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بمدينة عدن من وجهة نظر المديرين و الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- ١٣- حريم، حسين (١٩٩٧) السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- حريم، حسين وآخرون (١٩٩٨) أساسيات الإدارة، دار الحامد عمان.
- ١٥- حسن، راوية (٢٠٠٢) مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- ١٧- حسون ، توفيق (٢٠٠٢) ، فلسفة الإدارة ، ط٧ ، منشورات جامعة دمشق دمشق.
- ١٨- حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر، عمان
- ١٩- حنفي ، عبدالغفار وابومحقن، عبد السلام ، وبلال ، محمد (٢٠٠٢) محاضرات في السلوك التنظيمي ، الاشعاع الفنية ، الاسكندرية.
- ٢٠- حنفي، عبد الغفار، (١٩٩٦) تنظيم وإدارة اعمال ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- ٢١- الخرابشة، عمر (٢٠٠١) بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الاردنية الرسمية في ضوء كفايتهم الإدارية، رسالة دكتوراة ، جامعة بغداد ، بغداد .
- ٢٢- خويص ، عائدة ابراهيم (٢٠٠١) العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية و تقديرهم لذواتهم في مدارس القدس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، القدس .
- ٢٣- الدجاني ، سهيلة (١٩٨٨) العلاقة بين إبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان.
- ٢٤- دسوقي ، كمال (١٩٩٤) سيكولوجية إدارة الاعمال، الدار الجامعية الاسكندرية.
- ٢٥- ديوان الخدمة المدنية (١٩٩٢-١٩٩٣) التطلعات و التشريعات ، التطور الإداري، عمان.
- ٢٦- زبارة ، مطر (١٩٩٨) المدخل للإدارة ، الاكاديمية للنشر والتوزيع المفرق.
- ٢٧- زويلف ، مهدي والمصري، محمد (١٩٩٦) إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، مجدلاوي، عمان.
- ٢٨- زويلف ، مهدي (٢٠٠١) الإدارة نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان.
- ٢٩- زويلف مهدي وآخرون (١٩٩٩) التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل ، عمان .
- ٣٠- الزيادات (١٩٩٩) تطوير نموذج لقياس إتجاهات الإداريين نحو تغير التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان
- ٣١- السقا ، إمتثال (١٩٩٥) تطوير ا نموذج لتحديد الاولويات في التخطيط التربوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان

٣٢- سلامة، كايد (١٩٩٢) أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية ، ابحاث اليرموك . مجلد (٨) عدد (١) ص(١٥١-١٨٩).

٣٣- سلامة ، كايد (٢٠٠٠) تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات ، ورقة عمل ، جامعة اليرموك ، اربد.

٣٤- السلمي ، علي (د٠ت) السلوك التنظيمي ، دار غريب، القاهرة.

٣٥- السهلاوي، عبد الله و الناجم، سعد (١٩٩٦) المشاركة الحالية المرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية و الزراعة في جامعة الملك فيصل، مركز البحوث التربوية ، ط١، الرياض ، السعودية.

٣٦- سليمان ، وحدي (١٩٩٩) معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري و مديرات المدارس الاساسية و الثانوية الحكومية في محافظتي نابلس و طولكرم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس .

٣٧- سويلم ، محمد (١٩٩٧) الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دارالهاني، المنصورة، مصر .

٣٨- شاويش ، مصطفى (١٩٩٣) الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف و تطبيقات، دار الفرقان، اربد.

٣٩- الشرقاوي ، علي (٢٠٠٢) العملية الإدارية ، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.

٤٠- شريف ، علي (٢٠٠١) مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

٤١- شهاب ، إبراهيم (١٩٩٤) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العامة الصناعية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .

٤٢- شهاب ، إبراهيم (١٩٩٥) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري ، مجلد (١٧)، عدد (٦)، ص(٢٠٩ _ ٢٤١).

٤٣- شيحا ، إبراهيم (١٩٩٣) اصول الإدارة العامة ، دار المطبوعات المصرية ، الاسكندرية.

٤٤- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٣) مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية ودارالثقافة، عمان. الطيب، أحمد (١٩٩٩) الإدارة التعليمية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة.

٤٥- طلبة ، عبد الله (١٩٩٩) الإدارة العامة ، ط٦، منشورات جامعة دمشق دمشق.

المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والالزامية الحكومية في صنع القرارات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية،عمان

٤٧- عابدين ، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان.

٤٨- عساف ، محمود (١٩٨٨) اصول الإدارة، لطفي للالات المنصورة.عاشور، احمد والشرقاوي ، علي(١٩٩١) الإدارة، النظم،العمليات ،الممارسات ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة.

٤٩- عاشور ، أحمد و آخرون (١٩٨٦) السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

٥٠- العشير ، مرزوق (٢٠٠١) المعوقات السبع لمجلس الشورى ، الجزيرة،العدد (١٠٤٨٧)، بتاريخ ١٥ /٦/ ٢٠٠١، انترنت.

٥١- العطشان ، عبد الرحمن (١٩٩٧) المعوقات الإدارية التي يواجهها مدير المدارس الثانوية في ليبيا و علاقتها برضاهم الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية ،عمان .

٥٢- عطوي ، جودت (٢٠٠٢) الإدارة التعليمية و الاشراف التربوي ، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة ، عمان.

٥٣- العقدة ، احمد عبد الحميد (١٩٩١) دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية،عمان .

٥٤- عقيلي ، عمر (١٩٩٦) الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم ، زهران للنشر، عمان.

٥٥- علي ، حسين و الساعد ، رشاد (٢٠٠١) نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران، عمان.

٥٦- علي حسين (٢٠٠١)، الإبداع في حل المشكلات ، دار الرضا للنشر، دمشق.

٥٧- العمري ، أيمن (١٩٩٠) العلاقة بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في الاردن،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ، اربد .

٥٨- العميان ، محمود (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان .

٥٩- عواملة، نائل (١٩٩٦) إدارة المؤسسات العامة و تطبيقاتها في الاردن. ط ٢ ، دار وائل، عمان.

٦٠- غنيم ، احمد (١٩٩٧) صدمات المديرين ، جامعة المنصورة ، مصر.

- ٦٢- الفرعان، أمل (١٩٩٤) اتخاذ القرارات في القطاع التطوعي الاردني بين النظرية و التطبيق، مجلة ابحاث اليرموك، مجلد (١٠)، عدد (١)، ص (٣٠٢-٢٥٣).
- ٦٣- القاسم، عبد الكريم (١٩٩٢) تطوير نظام إختيار و تدريب المشرفين التربويين في الاردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- ٦٤- القريوتي، محمد (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، شروق، عمان.
- ٦٥- القريوتي، محمد (١٩٩٦) التطوير الإداري: المفهوم، المعوقات وآليات التنفيذ مع اشارة خاصة للاردن، دار الفارس، عمان.
- ٦٦- القضاة، قاسم والناشف محمد (١٩٩٧) اتجاهات المسؤولين الإداريين نحو استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي، رسالة المعلم، مجلد (٣٨)، العدد (٣)، ص (١٠٤-١٠٩).
- ٦٧- كشك، محمد (١٩٩٩) المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- ٦٨- كنعان، نواف (١٩٩٢) اتخاذ القرارات الإدارية، ط٣، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- ٦٩- كويك، توماس (١٩٩٩) بناء عمل الفريق، ترجمة عبدالكريم عقل، مكتبة جرير، الرياض.
- ٧٠- الكيلاني، انمار (١٩٨٥) تطوير نموذج لاتخاذ قرار تربوي بشأن قبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي، دراسات، المجلد (١٢)، عدد (١١)، ص (٤١-٣٢).
- ٧١- اللوزي، موسى (٢٠٠٠) التنمية الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان.
- ٧٢- ماهر، أحمد (٢٠٠٢) الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٧٣- الماضي، فيصل (١٩٩٦) واقع الاستشارات الإدارية والعوامل المؤثرة عليها في الشركات المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- ٧٤- محمد، أحمد (٢٠٠٠) التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، دار المناهج، عمان.

من محمد، رياض (١٩٩٣) مشاركة العاملين في الإدارة في مؤسسات القطاع العام في التطور السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب.

٧٦- محمد، موفق (٢٠٠٠) الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.

٧٧- مرسي، محمد (٢٠٠١) الإدارة التعليمية: أصولها و تطبيقاتها ط٣، عالم الكتاب، القاهرة.

٧٨- مرسي، محمد (١٩٩٨) الإدارة التعليمية، ط٢، عالم الكتاب، القاهرة.

٧٩- مزعل، فاضل والخشالي، فيصل وحسن، عواطف (١٩٩٤) الأبعاد التنظيمية وأثرها في انماط القيادة: دراسة سلوكية، دراسات، مجلد (٢١)، عدد (٢) ص (١٠٥-١٨٨).

٨٠- المصري، أحمد (٢٠٠٠) الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

٨١- المصري، سعيد (١٩٩٩) التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة والرقابة. الدار الجامعية، الاسكندرية.

٨٢- مصطفى، صلاح (١٩٩٩) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٣، دار المريخ، السعودية.

٨٣- المعشر، زياد والهيبي، صلاح (١٩٩٩) قياس مدى استخدام الاساليب الكمية والحاسوب في العمل الإداري: دراسة ميدانية في مركز الوزارات في الاردن. مؤتة للبحوث والدراسات مجلد (٤١)، عدد (٧)، ص (٢١٣-٢٣٦).

٨٤- مقدادي، يونس (١٩٩٦) مبادئ الإدارة، مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، جرش.

٨٥- منصور، علي (١٩٩٩) مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

٨٦- المنصور، كاسر نصر (٢٠٠٠) نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم طرائق كمية، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

٨٧- المنصور، كاسر وعواد، يونس (١٩٩٥) وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

٨٨- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (١٩٩٧) تقرير الأمين العام للأمم المتحدة الدورة الخمسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨٩- مؤمن، منى (٢٠٠٠) التوجهات المستقبلية للتطوير الإداري في الأردن الكتاب السنوي منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان - الأردن

٩٠- مؤمن، منى (٢٠٠١) التجارب العالمية المميّزة، الإدارة التربوية رسالة المعلم، مجلد (٤٠)، عدد (٤)، ص (١٠٤-١١٨).

٩٢- المومني، موسى (١٩٨٣) دراسة عملية اتخاذ القرارات و تطوير نموذج لها في دوائر التربية و التعليم في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.

٩٣- النجار، عبدالله و الحلبي، عبد اللطيف (١٩٩٩) اتخاذ القرارات الإدارية و الأكاديمية لدى رؤساء الاقسام في الجامعات السورية، المجلة العربية للتربية، مجلد (١٩)، عدد (٢)، ص (٢٣-٥٤).

٩٤- نصر الله، حنا (٢٠٠٠) الإدارة العامة : المفاهيم والتطبيقات، وائل للنشر عمان.

٩٥- النوري، ابراهيم (١٩٩٧) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية وأثرها علي عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

٩٦- هاشم، كمال (١٩٩٩) برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات التعليمية لدى معلم المواد التجارية بالمرحلة الثانوية بالسودان اثناء الخدمة، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

٩٧- الهواري سيد (١٩٩٧) اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٩٨- هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٩) معوّقات الابداع في المنظمات السعودية، مكتبة جرير، السعودية.

٩٩- يونس، عبد الغفور (١٩٩٧) نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

١٠٠- ياغي، عبدالفتاح (١٩٩٨) أثر البيئة التنظيمية على الرضى الوظيفي لدى العاملين في مشاريع مختارة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

١٠١- ياغي، محمد (١٩٨٢) النموذج السلوكي كمدخل جديد في اتخاذ القرارات، دراسات، مجلد (٩) عدد (٧) ص (١١٥-١٢٩)

- 1-Adey K & Jones .(1997) The professional development coordinator : Obstacles to effective role Performance , Journal of the British education mangment & administration society V(52) no (2) p 133 -144
- 2-Bennett N& Crawford M. (1992) Managing change in education: individual and organizational .Pual Chapman Publishing limited London.
- 3-Camm Jeffrey D .& Evans Jamws R .(1996)Management science : modeling Analysis , An International Thomson Publishing company .Ohio.
- 4-Campbell F& Corbally E& mystrand O (1983) Introduction to educational administration ,sixth edition , allyn and bacon ,Inc .massachuseits .
- 5-Cook Curtis W& Hunsaker Phillip L(2001) Management and organizational behavior , thired edition ,mc graw-hill Irwin, Boston.
- 6-Daft Richard (2000) Management ,fifth edition Philadelphia Harcourt college Publishers Texas at Austin.
- 7-Dalton Fredrick (2000) Middle school teacher involvement in site - based decision- making university of Texas at Austin proquest dissertation Abstract .
- 8-Dean Soenon &Allan Moore (1998) Participation with the Superintendent in Decision making : A Decade of Rhetoric (7th , Arlington ,VA ,march 26-28/1998)the Database. ERIC.

- 9- Elenborgah ,Janet carol (1994) shared decision making ,selected urban elementary school ; a study of process loycal university of Chicago . dissertation abstract international ,V (52)no .3.
- 10-Hanson ,E. mark (1985) Educational Administration and Organizational behavior ,second edition ,allyn and beacon , Inc ,Boston.
- 11-Hoy ,Wayne. K&Miskel ,Cecil G(1991)Educational Administration ,fourth edition ,Mc Graw Hill,Inc ,Newyork.
- 12- Jorge ,Correa & Particia (1999) Teacher perception of parent and Teacher participation in shared Decision making , Montreal. Quepec ,Canada,april 19 23/1999),the ERIC Database.
- 13- Kanaly ,Bethany ,lynnett ,(2000) ,Agrid and group interpretation of newcomer's voice in the decision making process in selected elementary schools ,Oklahoma state university ,proquest- dissertation abstracts.
- 14- Kastler ,A. Elizabeth (1993) Teacher's ,perception of their involvement in decision making and of the schools organizational climate as these relate to degree of school based management in selected minesota public elementary school . dissertation abstracts,V(54),no (.3)
- 15-Kiefer ,Rosalyn ,(2000) visible control : the art of district decision making ,university of Wisconsin Milwaukee , Proquest- dissertation abstracts.
- 16-Kim ,Euny (2001) The relationship between decision making participation an job satisfaction among Korean school teacher ,university of iowa ,proquest abstracts.
- 17-Melody ,A Johanson (1992) Principal leadership decision making and student achievement , the university of Texas of Austin dissertation abstracts ,V(42)no (2).

19- Robbins ,Stephen p & decenzo ,david A (2000)
fundamentals of management ,second edition ,Hall
 inernatial inc newjersey

20-Thampson ,Margaret ann (2001) Relationship between
 organizational learning cultures and participation in decision
 making ,geogria state univerrsity ,proquest abstracts .

21-Marshall ,William lynn ,(1993) Difference in the Relationship
 between Elementary School teacher s participation in the
 Decision making process and their job satisfaction in regulated
 and Deregulated school in south carolina ,university
 insouthcarolina ,Dissertathion ,Abstract International .
 VOL.(53).NO(8).

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية الدراسات التربوية العليا
المستوى دكتوراة إدارة تربوية

جامعة عمان العربية
للداسات العليا

إستطلاع رأي

الزميل الفاضل ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:-

يهدف هذا الاستطلاع إلى حصر المعوقات التنظيمية القائمة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات .
وتحديد حجم المشكلة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية القائمة في مجال العمل .
أرجو الإجابة عن الأسئلة والفقرات التي تلي كل سؤال ،كما هو قائم وملحوظ في الممارسات الفعلية أثناء العمل .

الباحث
عبد الإله الجغبير

سؤال :-

هل الفقرات التي تدرج تحت " معوقات الهيكل التنظيمي " تشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؟ كما هي قائمة في مجال العمل .

ت	معوقات الهيكل التنظيمي	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	اتساع حجم المنظمة رأسياً وأفقياً.			
٢	المركزية الشديدة المتبعة في المستويات الإدارية العليا.			
٣	مطية العادات والإجراءات الراسخة في العمل .			
٤	عمق التنظيم وتعدد مستوياته الإدارية رأسياً .			
٥	الإلتزام الشديد بالتعليمات واللوائح والقوانين .			
٦	توزيع جغرافي : انتشار الوحدات التنظيمية في مناطق مختلفة.			
٧	س: هل توجد معوقات أخرى للهيكل تنظيمي لم تذكر ؟ الرجاء كتابتها ؟			

هل الفقرات التي تدرج تحت " المعوقات الإدارية " تشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟ كما هي قائمة في مجال العمل .

ت	معوقات إدارية / السياسة و الاجراءات	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	اتساع التمكن : إشراف المدير على عدد كبير من العاملين.			
٢	تعدد جهات الإشراف على العاملين.			
٣	عدم وضوح بعض اختصاصات العاملين.			
٤	ضعف الرقابة والمتابعة على المهام والأعمال.			
٥	عدم تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا.			
٦	الاهداف غامضة في ذهن العاملين .			
٧	سوء التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل وخارج التنظيم.			
٨	اتصاف الاعمال بالروتين والنمطية الجامدة .			
٩	سوء اختيار الإداريين وملء الشواغر .			
١٠	هل هناك معوقات إدارية لم تذكر ؟ الرجاء كتابتها.			
				
				

سؤال :

هل الفقرات التي تدرج تحت " المعوقات الانسانية " تشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟ كما هي في مجال العمل؟

ت	المعوقات الانسانية	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	عدم توفر الكوادر الكفؤة.			
٢	عدم توفر الاستقرار الوظيفي.			
٣	الرغبة في مقاومة التغير لدى بعض العاملين.			
٤	اتجاهات سلبية نحو العمل الجماعي لدى بعض العاملين.			
٥	ضعف الدافع الذاتي للابداع والتطوير لدى بعض العاملين.			
٦	ضعف العلاقة بين العاملين.			
٧	س: هل يوجد معوقات انسانية لم تذكر ؟ الرجاء كتابتها ؟			
				
				

هل الفقرات التي تدرج تحت " معوقات بيئة العمل / نظم المعلومات " تشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟

ت	معوقات بيئة العمل	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	عدم توفر المعلومات اللازمة.			
٢	طول الوقت اللازم لجمع المعلومات.			
٣	التحفظ عن بعض المعلومات لسريتها.			
٤	عدم جودة المعلومات وكفايتها .			
٥	عدم كفاءة العاملين للتعامل مع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتخزينها .			
٦	نقص الوعي لأهمية المعلومات.			
٧	عدم استغلال التقنيات الحديثة في تخزين المعلومات وترتيبها .			
٨	س: هل هناك معوقات بيئة العمل / المعلومات لم تذكر الرجاء كتابتها			

سؤال :

هل الفقرات التي تدرج تحت " بيئة العمل / المهام والادوار " تشكل عائقاً أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟

ت	معوقات بيئة العمل / المهام والادوار	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	غموض الدور للعامل نفسه .			
٢	صراع الدور / الأدوار بين العاملين.			
٣	الصراع بين العاملين على السلطة.			
٤	الصراع بين الإداريين على السلطة.			
٥	الصراع بين الاستشاريين التنفيذيين.			
٦	ضعف الحوافز المادية والمعنوية.			
٧	ازدواجية المهام والاعمال.			
٨	تداخل المهام والأعمال .			
٩	س: هل هناك معوقات بيئة العمل / المهام والادوار لم تذكر؟ الرجاء كتابتها؟			

ت	معوقات القرار / نوعه وأهميته	نعم	لا	ملاحظات / تعديل
١	إذا كان القرار استراتيجياً.			
٢	إذا كان القرار تشغيلياً.			
٣	إذا كان القرار روتينياً .			
٤	إذا كان القرار في حالة عدم تأكد (مخاطرة).			
٥	إذا كان القرار مكلفاً مالياً بدرجة كبيرة.			
٦	إذا كان القرار يستهدف فئة قليلة.			
٧	س: هل هناك معوقات القرار / نوعه وأهميته لم تذكر ؟ الرجاء كتابتها؟.....			

الزميل الفاضل : الرجاء كتابة أية ملاحظات او اقتراحات او تعديل ان وجدت والتي من شأنها ان توجه هذه الأداة

للقوف على المشكلة كما هي في بيئة العمل . مع شكري وعظيم امتناني

جامعة عمان العربية

كلية الدراسات التربوية العليا

الاستاذ الفاضل:-

بعد التحية:-

لقد قام الباحث بإعداد استبانتي تحقيقاً لهدف الدراسة التالية :-
(المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
من وجهة نظر العاملين انفسهم وبناء نموذج مقترح للتغلب على
المعوقات في وزارة التربية والتعليم).

الاستبانتان هما :-

١- استبانته المعوقات التنظيمية، والهدف منها: قياس درجة وجود هذه
المعوقات .

٢- استبانته مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الهدف منها: قياس الدرجة
التي يسمح بها للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات .
لذا أرجو من الاستاذ الفاضل تزويدي برأيكم حول فقرات الاداتين
حكماً على مدى مناسبة الفقرات ، وملاءمتها ووضوحها وشمولها .

ولكم جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

الاستبانة الاولى
المعوقات التنظيمية

(١)

الرقم	معوقات خاصة بالهيكل التنظيمي	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
١	اتساع حجم المنظمة راسياً وافقياً.					
٢	المركزية الشديدة المتبعة في المستويات الإدارية العليا					
٣	نمطية العادات والأجراءات الراسخة في العمل.					
٤	عمق التنظيم وتعدد مستوياته الإدارية راسياً.					
٥	الالتزام الشديد بالتعليمات واللوائح والقوانين.					
٦	انتشار الوحدات التنظيمية في مناطق مختلفة.					

الرقم	المعوقات الخاصة بالجوانب الإدارية	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
١	اتساع التمكن: أشرف المدير على عدد كبير من العاملين .					
٢	تعدد وجهات الاشراف على العاملين.					
٣	عدم وضوح بعض اختصاصات العاملين .					
٤	ضعف الرقابة والمتابعة على المهام والاعمال.					

					المستويات الإدارية الدنيا.
٦					غموض الاهداف في ذهن العاملين.
٧					سوء التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل وخارج التنظيم .
٨					انصافا لعمال بالروتين والنمطية الجامدة.
٩					سوء اختيار الإداريين وملء الشواغر.
١٠					طبق نطاق الاتصال ومحدودية بين المستوى المركزي والمستوى الاجرائي.
١١					ضعف نظم تدريب العاملين مما يؤثر على قدرتهم في المشاركة.

الرقم	المعوقات الخاصة بالجوانب الانسانية	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
١	عدم توفر الكوادر الفنية الكفؤة					
٢	عدم توفر الاستقرار الوظيفي					
٣	الرغبة في مقاومة التغيير لدى بعض العاملين					
٤	اتجاهات سلبية نحو العمل الجماعي لدى بعض العاملين					
٥	ضعف الدافع الذاتي للابداع والتطوير لدى بعض العاملين					
٦	ضعف العلاقة بين العاملين انفسهم					

ISSN PORTAL : 3006-1822 العربية المجال					م	مجلة البحث والدراسات المعلومات الخاصة ببيئة العمل
التعديلات	وضوح اللغة	واضحة	غير واضحة	منتمية	نظم المعلومات	
			غير منتمية		عدم وفرة المعلومات اللازمة	١
					طول الوقت اللازم لجمع المعلومات	٢
					صعوبة اجراءات الحصول على المعلومات	٣
					التحفظ على بعض المعلومات لسريتها	٤
					عدم وجود معلومات وكفايتها	٥
					عدم كفاءة العاملين للتعامل مع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتخزينها	٦
					نقص الوعي بأهمية المعلومات	٧
					عدم استغلال التقنيات الحديثة في تخزين المعلومات وترتيبها	٨
					ذات تفاصيل كثيرة متكررة وغير ضرورية	٩
					غير متوفرة بأشكال مختلفة : بيانات ورسوم وجداول	١٠
					غير متوافرة ببدائل ولا تسمح للمفاصلة بين البدائل المساعدة في اتخاذ القرارات	١١

مجلة المحوث والدراسات العربية - ISSN PORTAL : 3006-1822					م	J. A. S. R
التعديلات	وضوح اللغة		المجال		المهام والادوار	
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	غموض الدور للعامل نفسه	١
					صراع الدور / الادوار بين العاملين	٢
					الصراع بين العاملين على السلطة	٣
					الصراع بين الإداريين على السلطة	٤
					الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين	٥
					ضعف الحوافز المادية والمعنوية	٦
					ازدواجية المهام والاعمال	٧
					تداخل المهام والاعمال	٨

الرقم	المعوقات الخاصة بالقرار : نوعه وأهميته	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
١	إذا كان القرار استراتيجياً .					
٢	إذا كان القرار يتعلق بتنسيق الاعمال اليومية والانشطة المتكررة.					
٣	إذا كان القرار روتينياً .					
٤	إذا كان القرار في حالة عدم تأكد (مخاطرة) .					
٥	إذا كان القرار في حالة تاكد.					

الرقم	المعوقات الخاصة بمتخذ القرارات	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
١	ضعف الثقة بين المديرين والعاملين					
٢	نقص تدريب بعض المديرين على مهارات اتخاذ القرارات					
٣	خشية بعض المديرين من المسؤولية وعدم تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين					
٤	اتصاف سلوك بعض المديرين بالجمود وعدم المخاطرة المدروسة					
٥	شعور بعض المديرين بالحاجة إلى الأمان والسعي إلى تجنب المخاطرة عند اتخاذ القرارات .					
٦	حب التملك للسلطة لدى بعض المديرين					
٧	القيم والاحكام الشخصية المحدودة لدى بعض المديرين تجاه العمل الجماعي .					
٨	تصورات وظيفية لدى بعض المديرين بعدم جدوى مشاركة العاملين .					

مقترحات لتطوير الاداة :-

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

رقم الفقرة	تعريف وتشخيص المشكلة	المجال		وضوح اللغة		التعديلات
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	
١	تعريف المشكلة " ماهيتها "					
٢	توضيح معالم المشكلة " حدودها "					
٣	تشخيص المشكلة " ابرزها "					
٤	صياغة المشكلة بشكل دقيق .					
تحليل المشكلة						
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	
١	بيان نوع المشكلة					
٢	دراسة أسباب المشكلة					
٣	فصل أعراض المشكلة عن أسبابها					
٤	حصر الآثار السلبية للمشكلة					
٥	تقدير حجم المشكلة					
٦	تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية.					
٧	تحديد الفئة المتأثرة بالمشكلة .					
جمع البيانات وتحليلها						
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	
١	جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة					
٢	دراسة أولية للبيانات .					
٣	تنظيم وتبويب البيانات .					
٤	معالجة البيانات ضمن أنظمة فرعية					
٥	تقييم نوعية البيانات " درجة كفايتها "					
٦	تصميم البيانات " على شكل نظام معلومات متكامل "					

ISSN PORTAL : 3006-1822 - مجلة البحوث والدراسات العربية - المجال						J. A. S. R
التعديلات	وضوح اللغة		المجال		رقم الفقرة	حصر البدائل وتقويها
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
					١	جمع وبحث البدائل المتاحة .
					٢	تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل.
					٣	تحديد الكلفة المادية والجهد .
					٤	تحديد الإمكانيات للتطبيق.
					٥	تحديد البدائل وحصرها بشكل نهائي .
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		اختيار وتطوير البدائل
					١	بيان الفوائد المتوقعة لكل بديل .
					٢	بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل.
					٣	ترتيب البدائل حسب الأولويات في المنظمة .
					٤	واقعية البدائل ضمن إمكانيات المنظمة .
					٥	توضيح الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري .
					٦	تجربة البديل المختار بصورة مبدئية .
					٧	صياغة القرار بشكل نهائي .
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		متابعة تنفيذ القرار
					١	تحديد آليات التنفيذ " الطرق " .
					٢	تحديد الأنشطة والوسائل المشاعدة للتنفيذ.
					٣	تحديد مراحل وخطوات التنفيذ.
					٤	تقييم مرحلي للخطوات كافة.
					٥	تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ
					٦	تصويب مسارات العمل
					٧	توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر

كلية الدراسات التربوية العليا

الزميل الفاضل

جامعة عمان العربية:

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْيَا

بعد التحية:-

يقوم الباحث بإجراء دراسة ضمن متطلبات برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية
بعنوان :-

"المعوقات التنظيمية و علاقتها بدرجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من و
جهة نظر العاملين انفسهم ، و بناء نموذج مقترح للتغلب على هذه المعوقات في وزارة
التربية و التعليم في الأردن".

وتحقيقا لهدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتيين ، وقد تكونت الاستبانة الاولى من
المعوقات التنظيمية التي تشتمل على فقرات تغطي سبعة مجالات ،والاستبانة الثانية تشتمل
على خطوات اتخاذ القرارات، وتم إرفاق صفحة رقم (١) و التي تشتمل على معلومات خاصة
بالمستجيب، وهي لغايات البحث .

أرجو تعبئة المعلومات الخاصة بك و قراءة الاستبانتيين و الإجابة عليهما بعناية.
اولا : استبانة المعوقات التنظيمية أرجو وضع إشارة (×) يسار الفقرات و تبعا لدرجة
تواجد المعوق في الوزارة/ المديرية .

ثانيا : استبانة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أرجو وضع إشارة (×) يسار
الفقرات تبعا لدرجة مشاركتك الفعلية، هذه الاجراءآت لغايات البحث و سيتم التعامل معها
بسرية تامة.
مع خالص احترامي

الصفحة الاولى : معلومات عامة تتعلق بالمستجيب:-

أرجو وضع إشارة (×) في المربع المخصص لها في الحالة التي تمثلك
١ - جنس الموظف:

ذكر ☐ انثى ☐

٢ - سنوات الخبرة الإدارية:

من ١ إلى ٥ ☐ من ٦ إلى ١٠ ☐ سنة فأكثر ☐

٣ - المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع ☐ دكتوراه ☐
يوس "جامعي" ☐ اجستير ☐

والإداريين.	مختص الامتثال في الدراسات العربية	ISSN PORTAL : 3006-1822			
٧	سوء التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم.				
٨	أنصاف الأعمال بالروتين والنمطية الجامدة.				
٩	سوء ملء الشواغر الإدارية.				
١٠	ضيق نطاق الاتصال ومحدوديته بين المستوى المركزي والمستوى الإجرائي.				
١١	ضعف برامج تدريب العاملين.				

درجة وجود العائق					المعوقات الخاصة بالجوانب الانسانية (البشرية)	الرقم
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عال	عال جدا		
					ضعف الكوادر الفنية المؤهلة	١
					عدم توفر الاستقرار الوظيفي	٢
					الرغبة في مقاومة التغيير لدى بعض العاملين .	٣
					اتجاهات سلبية نحو العمل الجماعي لدى بعض العاملين .	٤
					ضعف الدافع الذاتي للإبداع والتطوير لدى بعض العاملين .	٥
					ضعف العلاقات بين العاملين انفسهم.	٦
					ضعف تأهيل الكوادر البشرية	٧
درجة وجود العائق					المعوقات الخاصة ببيئة العمل: نظم المعلومات	الرقم
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عال	عال جدا		
					عدم وفرة المعلومات اللازمة للقرارات	١

درجة وجود العائق					المعوقات الخاصة ببيئة العمل : المهام والأدوار	الرقم
عالم جدا	عال	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
					غموض الدور للعامل نفسه .	١
					صراع الدور / بين العاملين .	٢
					الصراع بين العاملين على السلطة .	٣
					الصراع بين الإداريين على السلطة.	٤
					الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.	٥

٦	ضعف الحوافر المادية والمعنوية.					
٧	ازدواجية المهام والأعمال.					
٨	تداخل المهام والأعمال.					

الرقم	المعوقات الخاصة بالقرار وأهميته	درجة وجود العائق			
		عال جداً	عال	متوسط	ضعيف جداً
١	إذا كان القرار استراتيجياً يتعلق برسم السياسات أو بتغيير جذري أو بأهداف بعيدة المدى.				
٢	إذا كان القرار يتعلق بتسيير الأعمال اليومية والأنشطة المتكررة وتحقيق الأهداف الفرعية.				
٣	إذا كان القرار روتينياً بسيط جداً.				
٤	إذا كان القرار في حالة عدم تأكد (مخاطرة) .				
٥	إذا كان القرار في حالة تأكد .				
٦	إذا كان القرار مكلفاً مالياً بدرجة كبيرة.				
٧	إذا كان القرار يستهدف فئة قليلة .				

رقم	المعوقات الخاصة بمتخذ القرارات	درجة وجود العائق			
		عال جداً	عال	متوسط	ضعيف جداً
١	ضعف الثقة بين المديرين والعاملين				
٢	نقص تدريب المديرين على مهارات اتخاذ القرارات				
٣	خشية المديرين من المسؤولية				
٤	عدم تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين .				
٥	اتصاف سلوك المديرين بالجمود .				

المخاطرة المدروسة					
٧	شعور المديرين بالحاجة إلى الأمان				
٨	سعى المديرين إلى تجنب المخاطرة عند اتخاذ القرار				
٩	حب التملك للسلطة لدى بعض المديرين				
١٠	القيم والأحكام الشخصية المحدودة للمديرين تجاه العمل الجماعي .				
١١	خبرات وظيفية للمديرين بعدم جدوى مشاركة العاملين .				

الاستبانة الثانية

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	تعريف المشكلة وتشخيصها	درجة مشاركة العاملين			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا
١	تعريف المشكلة " ماهيتها".				
٢	توضيح معالم المشكلة "حدودها".				
٣	تشخيص المشكلة "إبرازها".				
٤	صياغة المشكلة بشكل دقيق.				
	تحليل المشكلة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا
١	بيان نوع المشكلة				
٢	دراسة أسباب المشكلة				
٣	فصل أعراض المشكلة عن أسبابها.				
٤	حصر الآثار الجانبية للمشكلة .				
٥	تقدير حجم المشكلة .				
٦	تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية.				
٧	تحديد الفئة المتأثرة بالمشكلة				
	جمع البيانات وتحليلها	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا
١	جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة.				
٢	دراسة أولية للبيانات.				

٤	معالجة البيانات ضمن أنظمة فرعية.								
٥	تقييم نوعية البيانات "درجة كفايتها".								
٦	تصميم البيانات "على شكل نظام معلومات متكامل".								
رقم الفقرة	حصر البدائل وتقويمها	درجة مشاركة العاملين							
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	جمع البدائل المتاحة.								
٢	دراسة البدائل المتاحة								
٣	تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لكل								
٤	بديل								
٥	تحديد الكلفة المادية و الجهدو الوقت.								
٦	تحديد الإمكانيات للتطبيق.								
	تحديد البدائل وحصرها بشكل نهائي.								
	اختيار وتطويرها البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	بيان الفوائد المتوقعة لكل بديل.								
٢	بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل.								
٣	ترتيب البدائل حسب الاولويات.								
٤	واقعية البدائل ضمن الا مكانيات المتاحة.								
٥	توضيح الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري.								
٦	تجربة البديل المختار بصورة مبدئية.								
٧	صياغة القرار بشكل نهائي								
	متابعة تنفيذ القرار	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيف	ضعيف جدا			
١	تحديد آليات التنفيذ "الطرق".								
٢	تحديد الأنشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ.								
٣	تحديد مراحل وخطوات التنفيذ.								
٤	تقييم مرحلي للخطوات كافة.								

					تصويب مسارات العمل.	٦
					توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر.	٧

**The Organizational Obstacles and their Relationship
to Administrative Staff Participation in Decision Making in the Ministry of
Education and Proposing
a Theoretical Model for Overcoming These Obstacles** Prepared by: Abed Illah

AL-Jaghbeer

Supervisor : prof. Ahmad Battah

The aim of this study was to identify the degree of the organizational obstacles and the participation of staff in decision making in order to examine the relationship between the organizational obstacles and the degree of staff participation in decision making .It also aimed to show the impact of administrative

experience ,academic qualification, and gender (sex)of the staff in addition to proposing theoretical model to overcome those said organizational obstacles. To achieve the aims of study ,the following questions were formulated:

- 1-What is the degree of the organizational obstacles from the point of view of the administrative staff in the Ministry of Education?
- 2-What is the degree of participation of the administrative staff in the Ministry of Education in decision making from their point of view ?
- 3-What is the relationship between the degree of organizational obstacles and the degree of participation of the administrative staff in the Ministry of Education from their point of view ?
- 4-Are there any statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the degree of organizational obstacles due to the administrative experience of the administrative staff in the Ministry of Education?
- 5-Are there any statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the degree of organizational obstacles due to academic qualification of the administrative staff in the Ministry of Education ?
- 6- Are there any statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the degree of organizational obstacles due to administrative staff gender in the Ministry of Education ?
- 7- Are there statistically significant differences between the degree of administrative staff participation in decision making in the Ministry of Education due to their administrative experience ?
- 8- Are there statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the degree of administrative staff participation in decision making in the Ministry of Education due to their academic qualification ?

10- What is the proposed theoretical model that can help to overcome the organizational obstacles in the Ministry of Education?

The population of the study comprised the administrators below the post of "head of department" in the Ministry and their directorates with a total number of (2206) administrators (1720 males and 486 females). A random sample of (440) male and female administrators was selected. The researcher developed two questionnaires: one about the organizational obstacles and the other about staff participation in decision making.

To test the validity of the two questionnaires the researcher presented them to a number of competent references.

Taking into consideration the views given by them, the researcher conducted the reliability Tests by using the split half method.

The value of reliability of the questionnaire of the organizational obstacles was (0.89) and (0.90) for the second questionnaire of staff participation.

Krunbach Alpha was used for conducting reliability also.

The values of internal consistency coefficient among the domains of the questionnaire of organizational obstacles ranged between (78%-92%) and for the second ranged between (0.88-0.93).

After that (440) copies of each questionnaire were distributed to the individuals of the study representing the North, the Center, and the South.

The researcher received (412) answered copies from each questionnaire, however, six copies of each questionnaire were excluded as they were invalid.

After tabulating the responses, the data was analysed using the means, standard deviations, Pearson correlation co-efficient, Anova and Scheffee for post-differences. The analysis gave the following results:

1. The study showed a high degree of organizational obstacles in the Ministry of Education.
2. It showed a medium degree of participation of the staff in the Ministry of Education?
3. There was a negative relationship between the organizational obstacles and the staff participation in decision making in the Ministry of Education.
4. There were statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) between the means of organizational obstacles due to the administrative experience. Differences were in favour of those with long experience.
5. There were statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) between the means of organizational obstacles due to academic qualifications, in favour of BA holders.
6. There were statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) between the means of organizational obstacles due to gender in favour of male staff members.

7. There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative staff participation in decision making due to administrative experience.

8. There were statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative staff participation in decision making due to academic qualifications in favour of Diploma holders.

9. There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative staff participation in decision making due to gender.

10. A proposed theoretical model to overcome organizational obstacles was built after reviewing previous studies about building administrative models.

The model was composed of the following phases:

Phase 1: -Identifying the size of the problem.

Phase 2: Identifying educational needs which include :

a-Developmental objectives.

b-Sub-objectives

Phase 3: Methods and activities.

Phase 4: Roles and tasks of the program supervisors

Phase 5: Parties involved in managing and implementing the program.

Phase 6: Plan and action plans.

Phase 7: Evaluation :

a)formative (preliminary)

b)During

c) Summative

In light of the results the researcher suggested the following recommendations :

1. Exerting all possible efforts to overcome the following obstacles :

a) Organizational structure : modernizing regulations and Legislations to cope with the requirements of the new era and facilitating administrative procedures that should be pursued in the administrative levels and adopting decentralization .

b) The Administrative Aspects : including activation of delegation of authority ,unification of the frame of reference of supervision and simplification of administrative procedures .

c) Human Aspects : Such as improving communication between administrators and staff and qualifying human resources and training staff on team work .

d) Information Systems : This includes updating data and facilitating access to updated data .

e) Roles and Tasks : Distribution of tasks and roles and clear job descriptions .

f) Decision Making : Training administrators on the decision making skills ,promoting their initiative abilities ,supporting their competence in well –

calculated risk taking ,and training them on how to
form work teams.

2. Involving staff in decision making ,particularly in the issues related to their tasks and works .
3. Training programs should include seminars on decision making and taking.
4. Conducting researches about organizational obstacles and linking them to other domains ,which are important in the administrative work.