

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية التي تعانيها الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية في الوقت الحاضر. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض استبانة خاصة أعدها لاستكشاف تلك المشكلات وسبل علاجها من وجهة نظر الموظفين العاملين في تلك الإدارات ، واستعان بفريق من الزملاء في مختلف مناطق المملكة ممن لديهم معرفة وخبرة في مثل هذه الدراسات ، وذلك لاستقصاء المعلومات المطلوبة ، وضمان الدقة في جمع البيانات الضرورية لغايات هذه الدراسة . وقد كشفت الدراسة عن وجود جميع المشكلات التي افترضتها الاستبانة بنسب متفاوتة ، ولكنها ليست أقل من درجة المتوسط العام لهذه الدراسة ، وكان من أهم المشكلات التي أظهرتها الدراسة وفق آراء عينة المبحوثين : مشكلة التحيز والمحسوبية في التوظيف والابتعاث والنقل والإعارة والترقية ، تليها مشكلة غلبة الروتينية (الروتين) البيروقراطية على أجواء العمل الإداري ، ثم كثرة تغيير السياسات والتعليمات بتغيير الوزراء وكبار المسؤولين ، ثم مشكلة إهمال الصيانة العامة للمباني والأثاث والأجهزة المستخدمة في الوزارات المختلفة ، تليها مشكلة عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (أي عدم ملائمة التخصص العلمي والفني للموظف مع الوظيفة التي يشغلها) ، ثم مشكلة ربط الرواتب بالمؤهل العلمي وليس بالوظيفة ، فيما يسعى بتسعير الشهادات .

كلمات مفتاحية : المشكلات الإدارية ، الإدارة العامة ، الاردن.

Administrative problems faced by the public administration in the Hashemite Kingdom of Jordan And ways to treat it from the point of view of its members.

Abstract This study aims to reveal the administrative problems suffered by public administration in Jordan in current time . The researcher used for the purpose identifying particular questionnaire, prepared to explore these problems and its remedies from the point of view of staff in these Organizations. The researcher used a team of colleagues in different regions of the Kingdom who has knowledge and experience in such studies, to survey the information required, and ensure accuracy in the collection of data necessary for the purposes of this study . The study revealed the existence of all the problems they borrowed resolution to varying degrees, but it is not lower than the overall grade average for this study, and it was the most important problems found in the study according to the sample of respondents views: the problem of bias and favoritism in recruitment and scholarship, transportation, loan and promotion, followed by the problem of predominance of monotony (routine) bureaucracy, the atmosphere of the administrative work, and frequent change of policies and regulations change ministers and senior officials, then the problem of the neglect of the general maintenance of the buildings, furniture and equipment used in the various ministries, followed by a problem not to put the right man in the right place (ie the inadequacy of scientific and technical specialization of the employee with the job -occupied, then the problem of linking salaries to the scientific qualification and not the job, the so-called pricing certificates.

Key words : Administrative problem , public administration, jordan.



1. مقدمة

لا تخلو ، بطبيعة الحال ، أية مؤسسة أو منظمة اجتماعية ، مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ، من مشكلات إدارية مختلفة ، وبعض هذه المشكلات يصنف بأنه من النوع البسيط العابر ، الذي يمر دون أن يترك أثراً تذكر ، في حين هناك من المشكلات التي تصنف بأنها خطيرة ، وذات آثار عميقة في مسيرة المؤسسة ، وقد تستوطن في المؤسسة وتتعمق ؛ لتعيقها عن أداء عملها بالصورة الصحيحة ، أو تحول بينها وبين تحقيق أهدافها .

ومهما يكن من أمر ، فالمؤسسات ، غالباً ، ما تحاول تجنب تلك المشكلات أو تمنع ظهورها ؛ وذلك ابتداء بإجادة العملية الإدارية ، وإحكام الرقابة والمتابعة ، وحسن اختيار العاملين الذين سيقومون بالتنفيذ وتدريبهم ، وحسن انتقاء الأجهزة والآلات وأدوات العمل والأثاث اللازم ، فضلاً عن دقة القوانين ووضوح الإجراءات والنماذج ، وكل وما يتعلق بالعمل الإداري بوجه عام ، ثم باستشعار المشكلات التي يمكن أن تظهر في المؤسسة ، وتشخيصها وحلها وفق الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات .

إلا أن بعض المؤسسات العامة أو فروعها أو بعض الأقسام فيها قد تعاني من مشكلات إدارية مزمنة ، مبعثها أسباب فنية أو سلوكية أو قانونية . وكثير من هذه المشكلات الإدارية كالسوس في الخشب ، لا تنفك تحفر في كيان المنظمة حتى تضعفها أو تقوضها ، بسبب إهمال تلك المشكلات أو تأجيل النظر فيها ، فتعرقل مسيرة العمل الإداري فيها ، أو تعوقها عن بلوغ أهدافها ، أو تشوه صورتها في أذهان المراجعين والمواطنين على حد سواء .

ويعود سبب تأجيل حل المشكلات أو تركها دون حل إلى عوامل كثيرة ، قد يكون من بينها عدم معرفة الأسباب الحقيقية لها ، أو عدم المعرفة بحجم تلك المشكلات ، أو عدم إدراك خطورتها أو آثارها في مستقبل التنظيم ، أو غياب الحلول الناجعة عن أذهان المديرين أو المعنيين بالحل ، أو عدم رغبتهم في حلها ، تاركين حلها للزمن ، أو يجبرونها لإدارات لاحقة ؛ لخشيتهم من تداعيات تلك الحلول وآثارها في مستقبلهم الوظيفي . وقد تتعمق تلك المشكلات وتتجذر ، ثم تستعصي على الحل ، ثم يكون العلاج بعد ذلك مكلفاً جداً ، شأن المنظمة في هذا الأمر شأن المريض الذي يعاني علة في جسمه ، فيهملها لعلها تبرأ بذاتها دون علاج ؛ لأنه يراها صغيرة عابرة ، لا تلبث أن تبرأ ، مثلها مثل كثير من الأمراض التي أملت به من قبل ، أو لخشيته من علاجها ، لما يترتب على علاجها من تبعات مالية أو صحية أو نفسية .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة ، لتكشف بوجه عام عن المشكلات الإدارية التي تعانيها المؤسسات العامة في الأردن ، وبيان طبيعتها وحجمها ومدى خطورتها ، في سعي هادف لتقديم الحلول العامة لتلك المشكلات من وجهة نظر منتسبيها ، من أجل استئصال أسبابها ومحو آثارها ، وتأسيس القواعد العامة الملائمة للتعامل مع المشكلات الإدارية ، في ضوء المعطيات العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ، وفي ضوء مقترحات الموظفين العاملين في تلك المؤسسات الذين عايشوا تلك المشكلات أو عانوا منها .

2. أهمية الدراسة

إن جوهر العمل الإداري بوجه عام ، هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي للمؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، ولتفادي ما يمكن أن يعتري مسيرة العمل فيها من مشكلات متوقعة ، أو تلك القرارات المتعلقة بالمشكلات الحالية . فالمشكلات لا تنفك تلازم العمل الإداري مهما كانت ظروفه أو ظروف المؤسسة ، حتى لو توافرت لها كل مقومات النجاح الإداري والفاعلية المؤسسية ، وكل لوازم العمل وشروطه وظروفه الملائمة ؛ ذلك أن المشكلات لا شك تظهر كل حين ، وقد تطرق الأبواب دون استئذان ، بيد أن المشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة عموماً ، لا تحظى بما تحظى به نظيراتها في القطاع الخاص من اهتمام ومتابعة ، لأسباب كثيرة ، أهمها : شدة الاهتمام والعناية التي يولمها ملاك المنظمات في القطاع الخاص ؛ وذلك لحرصهم على تحقيق أهدافها وإطراد نجاحها ، فيكونون على إشراف مباشر وانتباه دائم لما قد يعترض مسيرتها ، بينما يفتقر العمل في المؤسسات العامة أو الحكومية لمثل هذا الاهتمام ؛ لضعف الوازع الديني من جهة ، ولشيوخ المسؤولية وتميعها بين أفراد التنظيم من جهة أخرى ، ولضعف الرقابة والمتابعة وتراخي المساءلة من جهة ثالثة ، ذلك أن المال العام لا نصير له ، والعمل في المؤسسات العامة يخضع بمجمله لثقافة المجتمع التي تغطي فيها - غالباً - المصلحة الشخصية أو الفئوية على حساب المصلحة العامة ، ولا سيما في الدول النامية التي تغطي فيها النواحي الشخصية والعاطفية على القانون والنظام والمصلحة العامة ، بما يعكس ضعف الانتماء لتلك المؤسسات ، وغياب الحس العام ، وفقدان معنى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية . وبهذه الأسباب وغيرها يفتقر القطاع العام عن الطاع الخاص ، وهو ما ينعكس في مستوى الأداء ، وبالتالي في مدى النجاح في كلا القطاعين . ولذلك فالمشكلات التي تظهر في القطاع العام تأخذ طابعاً يختلف عنه في القطاع الخاص ، ولا سيما في الدول النامية ، وهو ما يستوجب خضوعه لمثل هذه الدراسة .

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- بلورة المفاهيم المتعلقة بالمشكلات الإدارية وأساليب معالجتها .
- تشخيص المشكلات الإدارية في المؤسسات المبحوثة وتحديد حجمها .
- استجلاء درجة تكرار تلك المشكلات في المؤسسات المبحوثة ، وأسبابها .
- استخلاص الحلول العلمية للمشكلات التي تعانيها المؤسسات المبحوثة بالاستفادة من مقترحات الموظفين العاملين في تلك المؤسسات ، وفي ضوء المعطيات العلمية والخبرات العملية في هذا المجال .

4. حدود الدراسة ومحدداتها

ينحصر مجال الدراسة في الوزارات الأردنية وفروعها ، وعددها حين إجراء الدراسة (22) وزارة كما هو الحال في عام 2019 ، اختيرت منها (11) وزارة ممثلة لمجتمع الدراسة ، كون هذه الوزارات المختارة كبيرة الحجم ومتباينة الاختصاصات ، ويتعلق نشاطها بعدد كبير من المواطنين . وأما المحددات التي وقفت أمام هذه الدراسة فهي :

عدم تعاون بعض رؤساء الأقسام ومديري الإدارات والوحدات مع الباحث في تسهيل إجراء البحث ، أو التردد في إعطاء المعلومات التي يحتاجها لغايات بحثية موضوعية ؛ خشية أن تتكشف عيوب العمل الإداري في دوائرهم ، مما ينعكس سلباً في مستقبلهم الوظيفي ، فضلاً عن تباطؤ المبحوثين في تعبئة الاستبانات وإعادتها إلى الباحث ، وهو ما أخر إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود بعض الوقت . كما لوحظ بعد تجميع الاستبانات وفحصها عزوف كبار الموظفين وذوي الخبرات الطويلة عن المشاركة في تعبئة الاستبانات ، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عدم تعاونهم في مثل هذه الأمور ، وربما خوفهم من تكشف عيوب إداراتهم ، وهو ما شكل عقبة إضافية في طريق إجراء هذه الدراسة .

5. الإطار العام للدراسة

يشتمل إطار الدراسة على مفهوم المشكلة في اللغة والاصطلاح ، وتصنيف المشكلات الإدارية ، والطريقة العلمية في معالجة المشكلات بوجه عام ، وذلك على الترتيب التالي :

مفهوم المشكلة

ثمة تعريفات عديدة لمصطلح المشكلة بوجه عام ، منها : أنها الفرق بين الواقع والمأمول (Kreitner:1989.p: 248) . ومنها أنها انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون (الهوري:1996:457) . أو هي عقبة أو صعوبة تقف في طريق تحقيق هدف أو أهداف معينة لفرد ما ، مما يثير لديه حالة من الضيق والقلق والدافعية لحل هذه المشكلة والتغلب عليها . كما تعرف بأنها وضع صعب يكتنفه شيء من التعقيد والغموض ، وليس له حل واضح . (الخالدي:2013:118) .

وفي عالم الإدارة تمثل المشكلة معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفعالية . ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي ، أو على أنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً . (ياغي وعساف 1981:110)

أنواع المشكلات الإدارية

إن تصنيف المشكلات بوجه عام يساعد على تيسير عملية عرضها ومناقشتها ، ثم استجلاء أبعادها ، وبالتالي إمكان الوصول إلى حلها ، ومن هنا تأتي فائدة استخدام نظام واضح لتصنيف المشكلات الإدارية ، مع ضرورة التنويه إلى أن هذه المشكلات لا تأتي في الواقع مصنفة ومنعزلة عن بعضها بعضاً كما تظهرها خطة التصنيف .

وفي الواقع إن المشكلات الإدارية مشكلات متنوعة ومتداخلة ، وهي تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة عملها ، كما تختلف باختلاف طبيعة عمل الموظف الإداري ، ومستواه التنظيمي ، والظروف التي يمارس فيها مهام وظيفته ، فمن المديرين من يعاني من ضيق مكان العمل ، وقدم المعدات والأجهزة المتوافرة ، وغير ذلك من المشكلات المتعلقة بالجوانب الفنية والمادية ، ومنهم من يعاني من قلة عدد العاملين لديه أو انخفاض كفاءتهم أو تدني مستوى إنتاجيتهم ، أو غير ذلك من المشكلات المتعلقة بالقوى العاملة . وتجد فريقاً ثالثاً من المديرين من يشكو من نقص

صلاحياته ، وعدم وضوح اختصاصاته واختصاصات زملائه العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، أو إلى تداخل تلك الاختصاصات بصورة تربك العمل ، أو عدم وجود دليل تنظيمي يوضح اختصاصات الوحدات الإدارية في المنظمة ، وأساليب العمل وإجراءاته ، وما إلى ذلك من مشكلات إدارية . وهناك فريق رابع من المديرين من يشكو من عدم توافر المخصصات المالية اللازمة لممارسة نشاطه الإداري كما يجب . وفريق خامس يعاني من عدم توافر الوقت الكافي لأداء عمله بصورة جيدة . وفريق سادس تشغل فكره الضغوط الاجتماعية والمعوقات البيئية المتعددة ... وهكذا . ومن أهم تصنيفات المشكلات الإدارية ما يلي (الحسن: 1986):

أولاً- التصنيف حسب الوظائف الأساسية للمنظمة : يصنف بعض الكتاب المشكلات الإدارية حسب الوظائف الأساسية للمنظمة ومجالات عملها على النحو التالي : مشكلات تتعلق بالعنصر البشري وسلوكه داخل المنظمة ، وأخرى تتعلق بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصالات وإشراف وغيرها ، وثالثة تتعلق بالإنتاج وما يتصل به من الآلات والمعدات والجودة ، ورابعة تتعلق بالتسويق وما يتصل به ، وخامسة تتعلق بالتمويل والمحاسبة ، وغير ذلك من المجالات ، وفق المعيار الذي يراه الكاتب مناسباً .

ثانياً - التصنيف حسب درجة بروز المشكلة : ومن الكتاب من يصنف المشكلات وفق درجة بروز المشكلة أو وضوحها ، أي حسب ظهور أعراض المشكلة وإمكان ملاحظتها ، فيجعلها في ثلاثة أنواع رئيسية ، هي : المشكلات الظاهرة ، والمشكلات الخفية ، والمشكلات الكامنة .

فأما المشكلات الظاهرة الواضحة ، فيشبهونها بالجزيرة البارزة على سطح الماء حيث يستطيع الجميع رؤيتها وإدراك أبعادها . ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات في الإدارة : توقف بعض الآلات أو المعدات عن العمل ، وكثرة الضوضاء ، وانخفاض مستوى الإنارة والتكييف في مكان العمل ، وقلة تقيد الموظفين بأوقات العمل الرسمية ... الخ . فهذه المشكلات تمثل انحرافاً عن معيار معروف ومتفق عليه ، وبالتالي فإنه من السهل تحديدها وتشخيص أسبابها ، ثم إمكان التوصل إلى حلول مناسبة لها .

وأما المشكلات الخفية أو المحجوبة ، وهي المشكلات التي ليس لها معالم واضحة ، وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها ، فقد شبهوها بجبل الجليد ، الذي يكون معظمه تحت سطح الماء ، وبالتالي فإن المشاهد لا يرى منه إلا ذلك الجزء البسيط الطافي فوق سطح الماء ، والأمثلة على ذلك في مجال الإدارة كثيرة ، منها : استمرار معدل الغياب في إحدى الإدارات دون غيرها ، وغير ذلك من المشكلات التي ليس لها أسباب واضحة . فالمشكلات الخفية هي مشكلات حقيقية وقائمة فعلاً ، ولكن الظاهر منها هو بعض أعراضها فقط ، وبالتالي فإنها تحتاج إلى تحليل دقيق ، ودراسة معمقة لتفهم أبعادها وتشخيص أسبابها بصورة دقيقة ، وإلا فإنه قد يتم تقديم الحل غير المناسب لها ، بما يؤدي ذلك إلى استفحالها بدلاً من التغلب عليها .

أما النوع الثالث فهو المشكلات الكامنة ، وهي تختلف عن النوعين السابقين ، من حيث إنها ليست مشكلات قائمة في الوقت الحاضر ، ولكن بوادرها تلوح في الأفق ، وهي عرضة للبروز لتصبح مشكلات حقيقية في

المستقبل ، فهي أقرب إلى البركان الخامد الذي قد ينفجر في أي وقت . إن عدم القدرة على التنبؤ بمثل هذا النوع من المشكلات والإعداد له قبل انفجاره ، قد يؤدي إلى تعرض المؤسسة لهزات عنيفة ، قد تضعضع كيانها وتضعفها ، أو على الأقل يضيع على المؤسسة فرصة التطوير والتحسين والإعداد للمستقبل على أسس سليمة . وقد شهوا هذا النوع من المشكلات بالصخور المغمورة تحت سطح الماء ، أو الشعب المرجانية التي لا يمكن إدراكها بصورة مباشرة ؛ لأنها تحت الماء وليس لها أعراض بارزة . ومن الأمثلة على المشكلات الكامنة في مجال الإدارة : عدم الاهتمام بتنمية العاملين في المؤسسة ، فقد يكون مستوى الأداء الحالي للعاملين مقبولاً أو جيداً ، ولكن عدم وجود خطة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم قد يفضي إلى تدني مستوى الأداء في المستقبل ، وخصوصاً في المؤسسات التي تتعرض للتغيير السريع ، نظراً لعدم إعداد العاملين لمواجهة هذه التغيرات ، ومواكبة ما يستجد من تطورات في مجال عملهم .

ومن الأمثلة المعروفة في هذا المجال ، دراسة معدلات واتجاهات النمو السكاني التي يتم في ضوءها تقدير احتياجات خطة التنمية الوطنية من المدارس أو المستشفيات أو غيرها . دون هذه الدراسات ودون وجود خطط مدروسة يتعذر الإعداد للمستقبل ومواجهة ما قد يبرز من مشكلات مرتبطة بها .

ثالثاً - التصنيف حسب موضوع المشكلة أو بعدها الرئيسي : ويمكن تصنيف المشكلات الإدارية وفقاً لهذه الطريقة إلى ثلاث فئات رئيسية ، هي :

- المشكلات السلوكية : وتتعلق بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد واتجاهاتهم ، سواء أكانت مرتبطة بعلاقاتهم مع بعضهم البعض أم مع الجمهور الخارجي . ومن مظاهر ذلك سوء التصرف وعدم التعاون سواء مع الزملاء أم مع المواطنين ، والاتجاهات السلبية نحو العمل ، وانخفاض الروح المعنوية والحماس للعمل ، وما شابه ذلك .
- المشكلات الفنية والتقنية : وتتعلق باستخدام الأجهزة ، والمعدات ، والآلات ، سواء أكانت مشكلات ميكانيكية أو كهربائية ، أم إلكترونية ، أم غيرها من المشكلات الفنية ، التي تؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية والأداء .
- المشكلات التشريعية التنظيمية ، وتشمل المشكلات التي تتعلق باللوائح والأنظمة ، وسياسات المنظمة ، وأساليب العمل وإجراءاته فيها ، وطريقة توزيع السلطات والاختصاصات . وتشمل كذلك عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والاتصالات ، والرقابة ، والأعمال المالية ، وأعمال شؤون الموظفين ، وغيرها .

وتتمثل أهمية هذا التصنيف في إبراز الجوانب الأساسية للمشكلات الإدارية وفي أهمية التمييز بين الأبعاد الفنية والأبعاد السلوكية والأبعاد التنظيمية للمشكلات عند تحليلها . فإذا أخطأ المدير في تشخيص مشكلة ما ، وصنفها على أنها مشكلة فنية ، وكان لها أبعاد سلوكية تتعلق بالدافعية للعمل ، فإن الحل الذي يستخدمه في مواجهتها يكون غير فعال .

رابعاً- التصنيف حسب طبيعة المشكلة وأهميتها : يرى فريق من الباحثين أنه يمكن تقسيم المشكلات التي تواجه الإدارة بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية ، وفقاً لطبيعة المشكلة وأهميتها ، هي : المشكلات التقليدية ، وتلك ذات الصبغة الحيوية ، والأزمات أو الظروف الطارئة . (رمضان وآخرون ، 2012: 105) .

فالمشكلات التقليدية هي تلك المشكلات التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وبالنشاط الجاري للمنظمة ، كالمشاكل الرتيبة التي يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها ، أو تلك المشكلات المتعلقة بتصريف شؤون العمل وسير خطواته .

أما المشكلات ذات الصبغة الحيوية ، فهي تلك المشكلات التي تتعلق أساساً بشؤون التخطيط ورسم السياسات ، وهي التي يكون لها أثر كبير في حياة المنظمة ونتائج أعمالها .

وأما الأزمات والأمور الطارئة ، فهي المواقف الحرجة غير المتوقعة من حيث التوقيت والأثر ، التي تتعرض لها المنظمة دون سابق إنذار أو استعداد ، ويتطلب الأمر اتخاذ قرار عاجل لمواجهتها ؛ لتلافي خطرها أو التخفيف منه إلى أدنى درجة ممكنة . وفي العادة ينفرد الرئيس المختص باتخاذ القرار في شأن المشكلة أو الأزمة الطارئة ، ومع ذلك فإنه يجدر به أن يستعين بآراء رؤسائه وزملائه ومروسيه ونصائهم ، كيلا يقع ضحية قرارات خاطئة ينفرد وحده في تحمل تبعاتها .

وقريب من هذا التصنيف ما أشار إليه (Wright & Noe, 1996 : 529) حيث قالوا: إن المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قرار إداري تقع في ثلاث فئات ، هي : الأزمات ، والمشاكل الرتيبة (الروتينية) والفرص . فأما الفئتان الأوليان فهما سبب في الفرق بين الأشياء كما هي ، وبينها فيما يجب أن تكون . أما حينما يتعلق الأمر بفرصة سانحة ، فإن على متخذ القرار أن يقرر فيما إذا كان استغلال الفرصة أكثر احتمالية في تحقيق الأهداف والغايات أم أنها غير جديرة بالاهتمام .

ومهما كان معيار التصنيف المعتمد في المنظمة ، فإن تحديد المشكلة وتصنيفها يعد مرحلة صعبة للغاية ؛ وذلك لغياب الوسائل وأدوات التشخيص الدقيقة للمشكلات الإدارية ، في هذا المجال بالذات ؛ لذا فإن تحديد المشكلة يعتمد على حكمة متخذي القرارات وخبرتهم ، واجتهادهم في اكتشاف الانحرافات وتشخيصها وتصنيفها تمهيداً لحلها.

مواقف الناس بوجه عام حيال المشاكل

إن الناس بوجه عام والمديرين بوجه خاص ، يقفون حيال المشكلات التي تواجههم في واحدة من الحالات التالية : إما النفي أو التغافل ، وهو ما يجعل المشكلات والأخطاء تتراكم وبالتالي فإن الأخطار تتعاظم وتتكاثر . وإما التضخيم والتهويل ، وهو ما يبعث اليأس والقنوط في النفوس ، ويحبطها عن مواصلة الجهود لإيجاد الحلول المناسبة

وتنفيذها . وإما الاعتدال والتوسط ، وهو ما يثير الهمة ويطلق التفكير للبحث عن الحل بثقة كبيرة . (العساف:1425هـ) .

ومهما يكن من أمر ، فلا مندوحة من بذل أقصى الجهد في تقصي الحقائق والأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة ، وتحديد حجمها بوضوح ؛ كي نبتعد عن الحالات السلبية المشار إليها ، سواء أكانت النفي والتجاهل ، أم التهويل والتضخيم ، ونبقى في دائرة التوسط والاعتدال ، فالمدير في النهاية وقبل كل شيء هو مسؤول عما بين يديه من أفراد وأموال وأهداف ، ومؤتمن على المؤسسة أو القسم الذي يديره ، وبالتالي فليس من مصلحته ولا من مصلحة التنظيم أن يبقى في الدائرة السلبية ، أو دائرة عدم الفعل أو عدم المبادرة .

أسلوب الحل الجماعي للمشكلات الإدارية

من مقتضيات العمل الجماعي في المنظمات الديمقراطية إشراك جميع المعنيين بالمشكلات الإدارية في معالجتها والتصدي لها ، وهو الاتجاه الإداري القويم ، فضلاً عن أنه ضرورة لازمة للعمل الجماعي ، فالأمر العام يجب أن يشترك فيه العامة أو ممثلوهم ؛ كي تعم الفائدة به أو تقل خطورة ما يتعرضون له من مشكلات وأخطار .

ولا بد أن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشكلة وحلها صفة أو أكثر مما يلي : أن تكون لديه معلومات مفيدة عن المشكلة وأطرافها ، أو أن يكون صاحب خبرة كافية للمشورة والرأي ، أو أن يكون ملزماً بالتنفيذ ، أو أن يكون ممن يراد تدريبه وتهيئته لمواقع قيادية . (العساف:1425هـ) .

ومن إيجابيات الحل الجماعي ما يلي :

تنوع الأفكار وتلاقحها مما ينتج عنه أفكار حسيمة ناجعة للحل . 2 . تعدد مصادر المعلومات وتنوعها . 3 . تعد أقل تحيزاً وأكثر موضوعية ، حيث تنتفي الدواعي الشخصية والمصالح الفردية . 4 . فرصة للتواصل والتدريب . 5 . الالتزام العالي بالتنفيذ والأداء . 6 . اختيار أفضل الحلول المقترحة ، بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار . 7 . مشاركة عدة مستويات إدارية ، أي مشاركة الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط ، ومشاركة الإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف ، والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ... إلخ (Buchanan,2004: 769) .

بيد أن الأمر لا يخلو من بعض السلبيات التي مبعثها تركيبة الجماعة التي تشترك في مناقشة المشكلة والبحث عن الحل ، وليس للأسلوب الجماعي بحد ذاته ، ومن هذه السلبيات : 1 . سيطرة طريقة تفكير الرئيس أو استبداد الأقلية . 2 . التنافس السليبي بين المشاركين مما يحول دون بلوغ الهدف . 3 . مواكبة ومجاراة أحد المشاركين بسبب ما يتمتع به من خبرة أو مكانة أو طلاقة لسان . 4 . الافتقار إلى التوجيه الموضوعي . 5 . تميع المسؤولية وشيوعها . 6 . إضافة إلى المقيدات الزمانية والمكانية .. إلخ . (Buchanan,2004: 769) .

ومع كل هذا فالأمر لا يؤخذ على إطلاقه ، فبعض الأفكار الخلاقة يصنعها أفراد منفردون لا أعضاء عاملين في جماعة . وفي هذا الصدد يقرر بعض الباحثين أن أداء الجماعات يكون أسوأ من أداء الأفراد بالنسبة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ابتكارية . ذلك أن بعض أعضاء الجماعة لا يستطيع تقديم مشاركة فعالة بحضرة الآخرين ، مع أن قواعد تعصيف المشاكل يقضي بقبول أغرب الأفكار المعروضة من الأعضاء ، وتحدد رغبة الأعضاء في

أن لا يهتموا من الآخرين بالحمق بسبب أفكارهم الغريبة مقدار الحلول الابتكارية التي يسهم فيها هؤلاء الأعضاء في حل المشاكل الغريبة أو المعقدة ، كذلك فقد تعوق الجماعة إجراءات إنضاج الأفكار المبتكرة وإحضارها إلى مرحلة الاستخدام ، أي أنها تحتاج إلى وقت أطول للوصول إلى تلك المرحلة . (Greenberg, & Baron.2000:353) .

معالجة المشكلات الإدارية

ولا توجد طريقة واحدة مثلى لمعالجة المشكلات الإدارية ، إلا في حالات نادرة ، تنسم فيها المشكلات بالبساطة والوضوح ، وتكون في الغالب في الأمور الرتيبة (الروتينية) التي تحكمها قواعد وإجراءات محددة ، وطريقة واضحة ودقيقة ، وكل ما يحتاجه المدير ، في مثل هذه الحالات ، أن يرجع إلى الأنظمة واللوائح والقواعد المعمول بها ، أو إلى أدلة إجراءات العمل ، أو الحلول التي تمت بواسطتها معالجة قضايا سابقة مماثلة .

ولكن المشكلات الرتيبة (الروتينية) قليلة في وقتنا الحاضر ، وتكاد تكون مقصورة على المشكلات البسيطة في المستويات الإدارية الدنيا ، أما على المستويات الإدارية العليا والوسطى ، فقلما تخضع المشكلات فيها للتقنين ، وقلما تكون لها حلول واضحة في الأنظمة واللوائح والقواعد المعمول بها في المنظمة . (الحسن:1986) . لذلك فهي تحتاج إلى جهود خاصة تبذل في هذا السبيل في البحث والتحري عن الأسباب والمسببات ، ووضع الفروض ، ثم اختيار بدائل الحل والمفاضلة بينها ، وصولاً إلى الحل الملائم لها .

الطريقة العلمية في البحث عن الحقائق المتصلة بالمشكلة

يكون التفكير ضعيفاً وقاصراً إذا لم تسعفه الحقائق اللازمة التي تعينه على الانطلاق والغوص في المسائل التي تهمة . ويجب أن يتم البحث عن الحقائق بالطريقة العلمية . وتكون الطريقة المستخدمة علمية إذا كانت موضوعية ، أي غير مبنية على العواطف والانفعالات ، وكانت معترفاً بها . وهناك عدة طرائق علمية رئيسية معترف بها من العلماء ، هي : الطريقة التاريخية ، والطريقة الاستقرائية ، والطريقة القياسية ، والطريقة الرياضية . وفيما يلي توضيح لجميع هذه الطرائق . (الهواري 1996 : 467-476) .

أولاً - الطريقة التاريخية : تعتمد الطريقة العلمية على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية ، كأساس لفهم المشاكل المعاصرة ، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل . وهي مبنية على فكرتي : « التاريخ يعيد نفسه » ، « الظروف المصاحبة للمشاكل » . ففكرة « التاريخ يعيد نفسه » يمكن ملاحظتها في الدورات الاقتصادية ، حيث يعقب الكساد رواج ، ويعقب الرواج كساد ، وهكذا . وقد لاحظ كثير من المؤرخين أن دراسة النمط التاريخي السابق يفيد كثيراً في فهم المشاكل المعاصرة ، كما يمكن بواسطته التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل .

أما فكرة « الظروف المصاحبة للمشاكل » فإنها تقضي بدراسة الظروف التي نجمت عنها المشكلة أو نشأت في ظلها ، وعندها يمكن معرفة طبيعة المشكلة . فكل مشكلة تنبع من ظروف معينة ، ومتى عرفت هذه الظروف

، أمكن معرفة طبيعة المشكلة . وهذا ما يطلق عليه خضوع الحوادث لـ « مبدأ السببية العام » . وتستخدم الطريقة التاريخية إلى حد كبير في معظم الأبحاث ، إلا أنها تستخدم بصفة مباشرة في حالات التنبؤ بالمستقبل .

ثانياً- الطريقة الاستقرائية : الطريقة الاستقرائية أو الاستقراء أو الاستدلال ، هي طريقة يتم الوصول بها إلى عموميات من مشاهدات خاصة . ولذلك فهي تتطلب الحصول على مجموعة كافية من الحقائق ، يتم اختيارها بدقة ، تكفي للوصول إلى عموميات صحيحة . وقد يكون الاستقراء إما بالملاحظة (المشاهدة) ، وإما بالاستقصاء (توجيه الأسئلة) ، وإما بالتجربة (إجراء التجارب) .

وفي الاستدلال بالملاحظة يوجه الباحث حواسه إلى طائفة من الظواهر ؛ لكي يعرف صفاتها وخواصها ، فيقف منها موقفاً سلبياً . أما في الاستدلال بالتجربة فيثير الباحث الظواهر متى أراد ، فيحدد الظروف التي توجد فيها الظواهر ، كما يعين الوقت الذي يجب أن تكون فيه ؛ كي يتمكن من ملاحظتها ملاحظة دقيقة ، تتيح له الكشف عن العلاقة الثابتة التي تربط بينها .

أما طريقة الاستقصاء ، أي طريقة جمع المعلومات عن طريق توجيه أسئلة هادفة مقننة إلى المبحوثين ، فهي من أهم الطرائق لمعرفة الحقائق والآراء في ميادين الأعمال ، وفي الميادين الاجتماعية عموماً . وقد توجه الأسئلة لجميع الأفراد المطلوب معرفة الحقائق عنهم أو عن الظواهر أو المشكلات ، كما قد توجه إلى عينة يتم اختيارها بطريقة علمية لتمثيل المجموع أو مجتمع الدراسة .

ثالثاً- الطريقة القياسية . القياس *Deduction* أسلوب من أساليب البرهنة والاستدلال يستهدف البرهنة على صدق قضية استناداً إلى صدق قضيتين أخريين ، وتسمى القضية التي يراد الوصول إليها بنتيجة القياس ، أما القضيتان الأخريان فتسميان بمقدمات القياس ، فمثلاً ، إذا قلنا أن أحمد عامل ، وكل عامل شجاع ، إذن أحمد شجاع .

ولا تعد نتيجة القياس صادقة إلا إذا كانت مقدمات القياس صادقة . فالمنطق القياسي ينحصر في معرفة صدق القضايا أو كذبها من ناحية شكلها لا من حيث موضوعها ، فما تزال أمام الباحث مهمة إثبات صدق القضايا القائلة بأن : « كل عامل شجاع » وبأن « أحمد عامل » . وعلى هذا فالقياس ليس إلا إحدى الوسائل العديدة التي يعتمد عليها الباحثون للاستدلال بما يعلمه الإنسان للوصول إلى ما لا يعلمه ، أي الانتقال من المعلوم إلى المجهول ، فهو انتقال من العموميات إلى الجزئيات التي تدخل تحت هذه العموميات .

رابعاً- الطريقة الرياضية . من أشهر الأدوات الرياضية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ما يسمى ببحوث العمليات *Operation Research* وتعني تطبيق القواعد والفنون العلمية في المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج . وفي بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها على شكل رموز رياضية *Mathematical Symbols* وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر المختلفة ؛ لذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر

الظاهرة الطبيعية . فبحوث العمليات تركز بصفة أساسية على المقدرة الكمية (على أساس أرقام) بين البدائل المختلفة ، وهو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الإنساني .

أسباب الإخفاق في حل المشكلات

من الأسباب التي تفضي إلى الإخفاق في حل المشكلات عموماً ما يلي (Grabau,2012)

- عدم اتباع المنهجية العلمية في تحديد المشكلات وحلها .
- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي .
- نقص المعلومات أو التحليل غير العلمي للمشكلة .
- غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية .
- الخوف من الفشل ومن التجديد والتغيير .
- مقاومة التغيير الذي يترتب على حل المشكلة .

يلاحظ أن هذه الأسباب وسواها مما له صلة بالإخفاق والفشل إنما هي ناجمة عن نقص الكفاية الإدارية ، أو نقص المهارة الفنية في معالجة المشكلات الإدارية ، وهو ما يستوجب حسن اختيار المديرين أو المستشارين أو المعنيين بالحل ، كما يستوجب إخضاع الجميع لبرامج تدريبية مناسبة لهذا الأمر .

قواعد عامة في التعامل مع المشكلات الإدارية

لعل من تمام الفائدة في هذا المجال أن نختم هذا الإطار النظري بنصائح وتوجيهات العلماء الخبراء والمختصين فيما يتعلق بهذا الموضوع ، فقد تمخضت جهود هؤلاء في هذا المجال ، عن قواعد مفيدة ، تصلح معالم يهتدى بها في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجه الأفراد والوحدات الإدارية في المنظمة . ومن هذه القواعد ما يلي (رستم:2012) .

- إن مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ، ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد ، ولكن إذا كانت المشكلات كثيرة ومتكررة بدرجة لافتة للنظر ، فهذا يدل على وجود خلل ما يستوجب الاهتمام .
- انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم .
- المشكلات ليست شراً كلها ؛ فكم من منحة في طي محنة ، كما تقول الحكمة . والمشكلة فرصة ثمينة ، وهو المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين ، وهي عند اليابانيين كنز ؛ لأن ظهور المشكلة يثير الاهتمام ، ويقدر الأذهان بحثاً عن حل أو حلول لها ، وقد تصلح تلك الحلول لمشاكل أخرى مماثلة ، أو تكشف عن عيوب كامنة ، أو مشكلات في طريقها للظهور ، فتعمل على وأدها في بواكيرها .
- استشراف المستقبل والتخطيط الجيد له يمنع حدوث المشكلات أو يقلل من آثارها إلى حد

كبير .

- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منتظمة مع أفراد التنظيم لحل المشاكل ، وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل تلك المشاكل لمنع تكرار حدوثها ، والإفادة من تلك المعلومات في معالجة مشكلات لاحقة .
- لابد من فتح قنوات الاتصال بكل أشكاله : الصاعد ، والنازل ، والأفقي ؛ للاستفادة من الآراء المختلفة في حل المشكلات .
- حل المشكلات . في الغالب . منطق وليس عاطفة ، فمن سمات العاطفة الانفلات والجموح ، ولذلك ليس لها مكان في حل المشكلات . ويجب البحث دائماً عن المظاهر والحقائق في هذا الأمر ، وليس عن المشاعر والأحاسيس .
- السرعة في حل المشكلة قد تضيق الوقت والجهد ، وتسهم في خلق مشكلة أو مشكلات جديدة ؛ لذا يجب التأني والبحث الدقيق قبل إصدار الأحكام ، إلا في حالات الأزمة الخطيرة التي لا تستدعي التأجيل .
- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل ، وهو ما يعني تقصي كافة العوامل والأسباب ، وتجهيز كافة لوازم الحل وتهيئة الظروف الملائمة له .
- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً ، ولاسيما إذا كانت في دائرة عدم الخطر ، مع تعذر الحل إلا بتكاليف باهظة . بمعنى أنه قد يحسن تجاهل المشكلة مؤقتاً بعد استيفاء دراستها ، إذا لم تتطلب الحل الفوري ، أو لم تشكل خطراً يهدد المنظمة .
- قد يستلزم الأمر أحياناً الموازنة بين الفعل التكميلي " لتهديئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل " . والعمل في ضوء ذلك بالاتجاه الأقل خطورة أو أكثر فائدة .
- يفضل تسمية المشكلة باسم معين يُتعارف عليه ؛ كي يمكن استحضارها في الذاكرة كلما هاجت أسبابها أو ظهرت مشكلات مماثلة ، وهو ما يفيد في التعامل مع المستجدات بصورة أفضل .
- يجب إعلام الرئيس بالمشكلة كي يكون جزءاً من الحل ، أو داعماً للجهود في هذا السبيل . يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها ، كما يجب على المدير الاطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات .
- يجب التأكد من أن الذي يعاني من وجود المشكلة ليس جزءاً منها أو سبباً رئيسياً لها ، وهنا يحتاج الأمر إلى الموضوعية في نقد الذات ، وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين .
- ينبغي تجنب استنتاج الأسباب ثم السعي لإثباتها ، ويجب التحري الموضوعي للأسباب والتأكد من أنها هي التي صنعت المشكلة لا سواها .
- ينبغي تجنب القفز مباشرة إلى الحل ، دون المرور بالخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا الأمر .
- يجب أن لا يكون البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة نفسها .

- يجب التمييز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام وعوامل الطبيعة . وقد تكون هناك عدّة أسباب متداخلة للمشكلة ، لا سبب واحد فقط يجلب الانتباه على حساب سائر الأسباب . وهنا يحتاج الأمر إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المعمق .
- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم ، ولاسيما مع تعدد أطراف المشكلة ، أو التأخر في حلها ، خصوصاً في ظل ثقافة تشيع فيها الإشاعات والأقاويل السلبية .
- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما اكتشفناها ، أو عندما تجاوزنا مشكلة مماثلة . فكل مشكلة لها خصوصية تختلف عن غيرها ، رغم ما بينهما من تشابه في الأسباب والأعراض والآثار .
- كثير من المشكلات لها جوانب خفية غير مدركة أو ظاهرة للعيان ، فإذا وقعت المشكلة فيجب التفكير في مفاتيحها لا في قضبانها ، أي في جوهرها لا في القشور والمظاهر .

6. الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تتناول موضوع المشكلات الإدارية في الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية في مختلف البلدان ، وفيما يلي أهم هذه الدراسات التي تقترب مضامينها من مضمون هذه الدراسة :

- دراسة محمد نوري شفيق 1970 بعنوان : مشكلات الإدارة في الأردن . هدفت الدراسة إلى إبراز أهم المشكلات التي تعانها الإدارة الأردنية في ذلك الحين . تعد هذه الدراسة هي من أهم الدراسات السابقة ؛ كونها تلامس موضوع الدراسة الحالية وتطابق مضمونها ، وقد كتبها خبير في هذا المجال ، وله اطلاع واسع على المشكلات التي تعانها الإدارة الأردنية ، كونه كان مديراً لديوان الموظفين في الأردن ، ورئيس معهد الإدارة العامة ، مما يعطي هذه الدراسة ثقة علمية كبيرة ، إلا أنها تمثل تحليلاً عقلياً يعكس تجربة واقعية عايشها الباحث لمدة طويلة أتاحت له الاطلاع عن كثب على المشكلات التي عاناها بصفته مديراً للمؤسستين المذكورتين ، وبحكم قربه من مراكز صنع القرار ، وليست من النوع الاستقصائي المعتمد على آراء المبحوثين ، كما في سائر الدراسات السابقة . وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي : عدم وضوح أهداف بعض المؤسسات الحكومية وكذا قوانينها وأنظمتها ، والوظائف فيها غير محددة الوصف ، كما أن توزيع الأعمال ليس وظيفياً بل يقوم على اعتبارات شخصية في كثير من الحالات ، حيث تخلق وظائف للموظفين وليس العكس ، مع إغفال مبدأ الكفاية الإدارية ، كما تعاني الإدارة الأردنية بوجه عام من مشكلة المركزية وعدم تفويض السلطات والصلاحيات ، وضعف القوانين الرادعة للتسيب الإداري والإهمال ، إلى جانب ذلك لا توجد برامج لتأهيل الموظفين الجدد ، كما أن الرواتب لا تقرر على أسس موضوعية ، وهي عموماً أقل من مثيلاتها في المؤسسات الخاصة ، وتتأثر الإدارة الحكومية عادة بالضغوطات الاجتماعية كما تتأثر بالثقافة السائدة .

- دراسة عبد الملك أحمد المعمري 1994 بعنوان : الإدارة العامة في اليمن : دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية وسبل معالجتها ، هدفت إلى التعريف بالإدارة العامة اليمنية ، والتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الوزارات اليمنية من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الوزارات ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة

خاصة وزعت على عينة مكونة من (200) فرد يمثلون القيادات الإدارية في عشر وزارات يمنية تمثل قطاعات مختلفة (خدمية ، وإنتاجية ، وإدارية) ، وكان من ، أهم المشكلات التي كشفت عنها هذه الدراسة ما يلي : عدم كفاية وفاعلية نظام تقييم أداء الموظفين ، وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، وغياب مبدأ الثواب والعقاب في الوظيفة ، وضعف نظام المعلومات ، وضعف مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية على مستوى الوزارة ، والمركزية الشديدة وعدم التفويض ، والاعتماد الكلي على المسؤول الأول في الوزارة ، وعدم انسجام الأجور مع حجم العمل وطبيعته ، وتدني مستوى الحوافز الإضافية التي تتعلق بالتأمين الصحي والسكن ومكافأة نهاية الخدمة ، وتداخل اختصاصات الموظفين وصلاحياتهم .

• دراسة علي العضيلة 1998 بعنوان : المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع الحكومي الأردني ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (287) موظفة في سبع وزارات أردنية . أظهرت نتائج الدراسة وجود المشكلات التالية : التحيز ضد المرأة الموظفة في القطاع العام ، تمثل في تجاوزها عند التعيين للوظائف الإدارية العليا ، وعدم إشراكها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها ، وعدم إعطائها الفرصة في الدورات التدريبية أسوة بزملائها الذكور ، كما كشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين لا يفضلون أن ترأسهم امرأة ، وأظهرت النتائج كذلك مشكلات سلوكية لها انعكاس مباشر على العمل ، تمثلت في التحرش الجنسي في بيئة العمل ، وهو ما يعرقل العمل ، ويسبب إلى الموظفين نفسياً واجتماعياً .

• دراسة الدغيمات 2004 بعنوان : مشكلات الإدارة البيئية في الأردن وسبل معالجتها ، هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة البيئية في الأردن من حيث : نمط الإدارة والتنظيم ، والموارد البشرية ، والتمويل ، والتشريعات البيئية . وقد شملت عينة الدراسة (200) فرد من مختلف المستويات الإدارية ، ومن مختلف المؤسسات الرسمية والأهلية التي تهتم بالأمور البيئية . وكان من نتائج الدراسة ما يلي : تعاني الإدارة البيئية في الأردن من مشكلات تتعلق بنمط الإدارة والتنظيم ، ومن نقص في الموارد البشرية ذات الكفاية العملية المدربة القادرة على التعامل مع قضايا البيئة وإدارتها ، ومن تدني المخصصات المالية لقضايا البيئة ، فضلاً عن تقصير الإعلام البيئي في معالجة قضايا البيئة .

• دراسة عبد الله أحمد هادي 1408 هـ بعنوان " المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية " وقد هدفت إلى محاولة الكشف عن الصعوبات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية . وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية يُعانون من عدم اطلاعهم على تقارير الأداء الوظيفي ، وجهلهم بالعناصر التي يتم في ضوءها تقييم الأداء ، وعدم توافر المعرفة لديهم بمفردات المقررات التي سيقومون بتدريسها ، وأحالت وجهات نظرهم إلى ندرة تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة وثابتة ، وقد بينت هذه الدراسة أن مجمل شكاوهم تتعلق بندرة مشاركتهم في التخطيط التربوي واتخاذ القرارات الإدارية ، وأن إدارات المعاهد لا تتفهم العقوبات التي تواجههم ، في حين أن جداولهم الدراسية

الأسبوعية تتضمن مواد بعيدة عن تخصصهم ، ولم يراع فيها العدل والتنسيق ، وأخيراً أظهرت آراؤهم ازدواجية السلطة الإدارية في المعاهد الصحية ، مع نقص في وسائل الاتصال التعليمية ، وضعف في التخطيط الإداري .

7. مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوزارات الأردنية المختلفة وفروعها في مختلف المحافظات والمدن ، وقد شملت الدراسة (11) إحدى عشرة وزارة من الوزارات الأردنية البالغ عددها (22) وزارة ، كما هو الحال عام 2019م ، تم اختيار عينة عشوائية منهم قوامها (550) موظفاً من موظفي تلك الوزارات المختارة ، وزعت عليهم قائمة الاستقصاء بطريق اليد وجمعت بالطريقة ذاتها . عادت منها (442) استبانة ، وبعد فحصها فرزها تم استبعاد (35) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك يكون مجموع الاستبانات الخاضعة للتحليل (407) استبانات ، أي ما نسبته (74%) من مجمل الاستبانات المرسله .

8. منهج الدراسة

هذه الدراسة هي دراسة استكشافية ، تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعانيها الإدارة الأردنية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، وقد تم استقصاء البيانات والمعلومات عن طريق قائمة الاستقصاء المشار إليها . حيث تضمنت القائمة ثلاث مجموعات من المشكلات المفترضة ، تعكس كل مجموعة أحد المحاور التي يقوم عليها البحث ، ويحتوي كل محور على عدد من الفقرات محل الاستقصاء ، بلغ إجمالي عددها (37) فقرة .

وقد استخدم الباحث في صياغة القائمة مقياس ليكرت *Likert Scale* ذي الدرجات الخمس لتحويل الإجابات الوصيفة إلى بيانات كمية ، حيث يتدرج المقياس من درجة كبيرة جداً مروراً بدرجة كبيرة ثم متوسطة فقليلة ، وانتهاء بدرجة قليلة جداً ، باستخدام الأوزان المقابلة لهذه الدرجات وهي على الترتيب : (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) كما هو مبين في الاستبانة المرفقة .

واعتمدت هذه الدراسة التحليل الوصفي ، الذي يقوم على جمع البيانات وعرضها في صورة جداول ، باستخدام وسائل التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات كالمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، بعد التأكد من وجود قدر كبير من الصدق والثبات لأداة البحث .

9. صدق أداة البحث وثباتها

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة البحث على مرحلتين : ففي المرحلة الأولى فقد تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث العلمي ، وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم على تلك القائمة ، فأجريت عليها بعض التعديلات بالحذف والإضافة والتعديل وفق آراء المحكمين واقتراحاتهم .

وفي المرحلة الثانية تم احتساب ثبات الأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) الذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر ، الذي يعني لا يوجد صدق أو ثبات في البيانات المجمعة ، والواحد الصحيح ، الذي يعني وجود صدق أو ثبات تام في البيانات ، كما يعكسه الجدول التالي :

جدول رقم (1): نتائج معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	كرونباخ ألفا
محور المشكلات القانونية	0.824
محور المشكلات التنظيمية	0.910
محور المشكلات السلوكية	0.911
الإجمالي لجميع المحاور	0.887

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة ، حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (0.824) ، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.910) ، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثالث (0.911) ، في حين بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.887) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

كما تم حساب معامل الارتباط بين الفقرة والمجموع الكلي للمحور لجميع أبعاد الدراسة ، وهو ما يوضحه الجدول (2) .

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والمجموع الكلي للمحور

المشكلات القانونية		المشكلات التنظيمية والإدارية		المشكلات السلوكية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
1	.524**	1	.631**	1	.740**
2	.624**	2	.648**	2	.616**
3	.727**	3	.700**	3	.687**
4	.693**	4	.715**	4	.759**
5	.686**	5	.366**	5	.797**
6	.699**	6	.488**	6	.771**
7	.694**	7	.693**	7	.780**
8	.547**	8	.760**	8	.678**
9	.524**	9	.703**	9	.725**
		10	.618**	10	.761**
		11	.673**	11	.689**
		12	.585**		
		13	.681**		

		.766**	14		
		.556**	15		
		.697**	16		
		.680**	17		

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات المكونة لمحور المشكلات القانونية ، والمشكلات التنظيمية والإدارية ، والمشكلات السلوكية ، وبين المجموع الكلي للمحور ، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يعني أن الفقرات تتمتع بصدق البناء ، وبالتالي يمكن الاعتماد على الأداة كوسيلة لقياس ما صممت لقياسه في هذه الدراسة.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات ومراجعتها ، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام رزمة التحليلي الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية :

- معادلة (كرونيخ ألفا) لحساب الثبات .
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق البناء.
- التكرارات والنسب المئوية ، وقد استخدمت للتوصل إلى درجة إدراك المبحوثين للمشكلات المشار إليها في قائمة الاستقصاء ، التي يجدونها في المؤسسات التي يعملون فيها ، ومدى اتفاقهم على درجة وجودها.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالنسبة للمحور التابعة له .

وقد تم احتساب قيم وأوزان المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) كما في الجدول (3) ، كما تم تحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، كما في الجدول نفسه ، مع ملاحظة أن طول الفترة المستخدمة في الجدول هي (5/4) أي حوالي (0,80) وقد تم احتساب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة المذكورة قد حصرت فيما بينها أربع مسافات ، كما في الجدول التالي :

جدول (3): مقياس تحديد الاتجاه من خلال المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
بدرجة قليلة جداً	1 – 1,79
بدرجة قليلة	1,80 – 2,59
بدرجة متوسطة	2,60 – 3,39
بدرجة كبيرة	3,40 – 4,19
بدرجة كبيرة جداً	4,20 – 5

11. نتائج التحليل الوصفي

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية ، هي على الترتيب التالي : المشكلات القانونية (التشريعية) ، فالمشكلات التنظيمية ، ثم المشكلات السلوكية . وقد جاءت نتائج الدراسة وفق المحاور الثلاثة كما يلي :

أولاً - المشكلات القانونية

اشتمل هذا المحور على (9) فقرات (مشكلات) تضمنها الجدول التالي :

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشكلات القانونية

الفقرة	Mean	Std. Deviation
تقادم الأنظمة والتشريعات النازمة للعمل في المؤسسة .	3.2948	1.04412
عدم وضوح الأنظمة والتشريعات النازمة للعمل في المؤسسة .	2.9631	1.11467
تعارض الأنظمة والتشريعات المعمول بها في المؤسسة بما يعيق سير العمل .	2.8673	1.18367
كثرة الاستثناءات التي تخص بعض الفروع أو الأقسام أو الوحدات أو الأشخاص .	3.2334	1.26416
عدم ملاءمة الأنظمة والتشريعات للبيئة الأردنية .	2.8477	1.18753
كثرة القوانين وتفصيلاتها وتعديلاتها بما يحد من حرية الموظفين في العمل .	3.3710	1.19624
عدم الاستقرار التنظيمي (كثرة دمج الإدارات والأقسام وفصلها) .	3.1966	1.17891
ربط الراتب بالمؤهل العلمي وليس بالوظيفة (تسعير الشهادات) .	3.6167	1.24589
تفاوت الرواتب والمزايا الوظيفية الأخرى بين الموظفين في الدرجة نفسها .	3.4668	1.29731
المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور مجتمعة .	3.2064	.76853

N=407

Minimum= 1.00

Maximum= 5.00

يوضح هذا الجدول تكرارات الإجابات ممثلة في درجة الاتفاق التي أبدتها أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تتضمنها قائمة الاستقصاء في المحور المذكور ، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة منه .

بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3,2064) ، أي أن نسبة وجود جميع المشكلات متوسطة ، بيد أنها أقرب إلى الدرجة الكبيرة ، وهو ما يعني أن المشكلات المذكورة في الجدول أعلاه موجودة بصورة ملحوظة ومدركة بوضوح لدى المبحوثين .

وقد كانت أهم مشكلات هذا المحور وفق آراء عينة الدراسة ، هي مشكلة : ربط الراتب بالمؤهل العلمي وليس بالوظيفة (أي ما يسمى بتسعير الشهادات) وقد حصدت متوسطاً حسابياً قدره (3,6167) يليها على الترتيب مشكلة تفاوت الرواتب والمزايا الوظيفية الأخرى بين الموظفين العاملين في الدرجة الوظيفية نفسها ، بمتوسط حسابي قدره (3,4668) .

ويلاحظ أن هاتين المشكلتين قد جاءتا ترتيباً (بدرجة كبيرة) ، وفق آراء عينة المبحوثين ، فيما جاءت بقية المشكلات بدرجة متوسطة ، وذلك تبعاً لدرجة الاهتمام بها ، ومستوى إدراك المبحوثين لها ، فهاتان المشكلتان تمسان حقوق الموظفين ، كما تلامسان عمل الموظفين بصورة مباشرة ، فأهم ما يشغل الموظفين بوجه عام هو الرواتب ، وبما أنهم يلمسون هذه المشكلة بوضوح فقد جاءت آراؤهم بهذه الأهمية التي ارتقت بها إلى الدرجة المذكورة . ومما يدل على ذلك أن وعي الموظف بهذه المشكلة أو درجة إدراكه لها أو تماسها المباشر في حياته الوظيفية قد أعطاها وزناً أكبر مما سواها ، وبالنظر إلى المشكلة التي جاءت في الترتيب الثالث ، وهي مشكلة كثرة القوانين وتعدلاتها بما يحد من حرية الموظفين في العمل ، فإن ذلك ما يشير إلى أن تلك القوانين تُسن على عجل دون تروٍّ أو دراسة معمقة ، الأمر الذي يجعلها عرضة للنقد ثم للتعديل أو التبديل ، وإما أنها تهدف إلى تغليب مصلحة فئة معينة على حساب المصلحة الوطنية ، وهو ما يربك العمل الإداري ، ويعيقه عن إنجاز الموكل إليه وتحقيق أهدافه التي أنشئ من أجلها .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى هناك مشكلة أخرى مرتبطة بها ، وقد حلت بعدها مباشرة من حيث الأهمية لدى المبحوثين ، وهي مشكلة تقادم الأنظمة والتشريعات النازمة للعمل الإدارية في المؤسسة أو الوزارة ، وقد منحها المبحوثون متوسطاً حسابياً قدره (3,2948) ، ولعل المبحوثين يشيرون إلى أن الأنظمة والتشريعات على كثرة تفرعاتها ، فإن منها ما يتعدل بصورة مستمرة ، ولاسيما ما يتعلق منها بإجراءات العمل والتعليمات النازمة له ، ومنها ما يبقى ويتقادم رغم التطور العام الذي يحصل في مختلف جوانب الحياة مما له مساس بالعمل الإداري .

ومما يرتبط بهاتين المشكلتين ويعزز رأي المبحوثين بهما وقناعة الباحث أن مشكلة (كثرة الاستثناءات القانونية التي تخص بعض الفروع أو الأقسام أو الأشخاص) ، قد جاءت بعدهما في الترتيب من حيث نسبة وجودها في الإدارة الأردنية ، لتدعم وجود المشكلات السابقة بالأهمية المشار إليها .

وبالعودة إلى المشكلة الأولى ، وهي مشكلة تسعير الشهادات ، فقد تقدمت جميع المشكلات من حيث الأهمية لدى المبحوثين ، فهم يرونها مشكلة كبيرة ، إذ يعطى حامل الشهادة راتباً يفوق أهميتها أو مستواها أو حاجة الوظيفة إليها ، بغض النظر عن حجم المسؤولية المناطة بتلك الوظيفة ، وهو ما يشير بوضوح إلى عدم وجود وصف وظيفي لوظائف الدولة بوجه عام ، تُحدد بموجبه شروط شاغل الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها ، وإن كان هناك وصف فيتم تجاوزه لأسباب غير موضوعية . وقد كان من تداعيات (نتائج) هذه السياسة أن سعى كثير من الموظفين إلى الحصول على الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) طمعاً بمزاياها الوظيفية ، مع قلة المسؤوليات التي يتحملونها في وظائفهم المتدنية في السلم الإداري ، وهو ما يشكل عبئاً كبيراً على موازنة الدولة ، إذ تُدفع رواتب عالية

لأفراد يحملون شهادات كبيرة ويشغلون وظائف صغيرة أو متدنية في السلم الإداري ليست بحاجة إلى شهاداتهم ، وكان بوسع الإدارة الأردنية ترشيد النفقات في هذا الجانب ، لو تم ربط الرواتب بمتطلبات الوظائف وحجم المسؤوليات المناطة بها ، فضلاً عن رفع الظلم الي يشعر به الموظفون ذوو المؤهلات العلمية المتدنية ، ممن يشغلون الوظائف نفسها برواتب أقل ، ولا سيما أن العمل واحد والمسؤوليات متماثلة ، وقد يكون هؤلاء أكثر خبرة وأفضل أداء من نظرائهم من حملة الشهادات العليا في كثير من الحالات .

أما سائر المشكلات فقد تراوحت متوسطاتها بين (3,2948) و (2,8477) وهي كما واضح جميعها مشكلات ملموسة ومدركة بوضوح ، وإن كانت أقل شأنًا من تلك المشار إليها ، وقد صنفها المبحوثون في خانة (متوسطة) ؛ ليعني أنها مشكلات قائمة وتستوجب الاهتمام والمعالجة .

ثانياً - المشكلات التنظيمية

اشتمل هذا المحور على (17) فقرة ، تعكس أهم المشكلات التي تعانيها الإدارة الأردنية في هذا المجال ، وفق آراء عينة الدراسة ، والجدول التالي يبين هذه المشكلات ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية :

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشكلات التنظيمية

الفقرة	Mean	Std. Deviation
ضعف التأهيل لدى الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية .	3.5725	1.12255
رداءة نظام حفظ الأوراق والسجلات .	3.3071	1.22032
ضعف الرقابة والمتابعة لأداء الموظفين وقرارات كبار المسؤولين .	3.5479	1.20428
عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (عدم ملائمة التخصص العلمي للموظف مع الوظيفة التي يشغلها) .	3.6241	1.16548
قلة الموظفين مع كثرة المهام والواجبات المطلوبة للعمل .	3.4201	1.27611
كثرة الموظفين مع قلة العمل (الترهل الإداري) .	3.1155	1.35876
تداخل الصلاحيات والواجبات بين أعمال الموظفين ، أو بين الوحدات والأقسام والفروع .	3.2383	1.11845
عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات للوظائف والمراكز الإدارية المختلفة .	3.2088	1.14389
عدم متابعة القرارات المتخذة في الأقسام والدوائر المختلفة .	3.2334	1.13044
كثرة النماذج المكتبية دون مبرر .	3.2531	1.20440
عدم صلاحية بعض النماذج للعمل الإداري .	3.1179	1.22207

1.21267	3.6462	إهمال صيانة المباني والأجهزة والأثاث والأدوات المستخدمة في العمل .
1.19205	3.7568	غلبة الرتبة (الروتين) والبيروقراطية على أجواء العمل الإداري .
1.18254	3.5012	سوء توزيع المهام والواجبات (عدم التوازن بين الوظائف في المستوى الإداري الواحد) .
1.10091	3.7199	كثرة تغيير السياسات والتعليمات بتغيير الوزراء وكبار المسؤولين .
1.10862	3.3096	تناقض القرارات الإدارية الصادرة عن الإدارة .
1.10502	3.4300	مركزية السلطة وعدم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى .
.75732	3.4119	المتوسط الحسابي للتنظيمية والإدارية

N = 407

Minimum = 1.00

Maximum = 5.00

بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور (3,4119) ، ويلاحظ أن معظم المشكلات في هذا المجال قد صنفها المبحوثون في مستوى (درجة كبيرة) والمشكلات التي حصلت على هذا التصنيف حصدت متوسطات حسابية أكبر من المتوسط العام بطبيعة الحال ، وهو ما يعكس درجة إدراك المبحوثين لها ، لذلك فهي هي أكثر وضوحاً لديهم من سواها من المشكلات القانونية ، كونهم يعايشونها يومياً ، ويلمسونها بصورة مباشرة .

وقد كانت أهم المشكلات من وجهة نظر المبحوثين ، هي على الترتيب التالي : حصلت مشكلة (غلبة الرتبة [الروتين] والبيروقراطية على أجواء العمل الإداري) على المرتبة الأهم في نظر المبحوثين ، فحصلت متوسطاً حسابياً قدره (3.7568) ، يليها على الترتيب من حيث الأهمية مشكلة (كثرة تغيير السياسات والتعليمات بتغيير الوزراء وكبار المسؤولين) بمتوسط حسابي قدره (3.7199) ثم مشكلة إهمال صيانة المباني والأجهزة والأثاث والأدوات المستخدمة في العمل بمتوسط (3.6462) يليها مشكلة عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (أي عدم ملائمة التخصص العلمي للموظف مع الوظيفة التي يشغلها) بمتوسط (3.6241) ، ثم مشكلة ضعف التأهيل لدى الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية ، بمتوسط (3.5725) يليها مشكلة ضعف الرقابة والمتابعة لأداء الموظفين وقرارات كبار المسؤولين بمتوسط (3.5479) ثم سوء توزيع المهام والواجبات (عدم التوازن بين الوظائف في المستوى الإداري الواحد) وقد بلغ متوسطها (3.5012) تلتها مشكلة مركزية السلطة وعدم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى ومتوسطها (3.4300) وآخر المشكلات المهمة في نظر المبحوثين هي قلة الموظفين مع كثرة المهام والواجبات المطلوبة للعمل التي جمعت متوسطاً حسابياً قدره (3.4201) .

هذه أهم مشكلات هذا المحور التي يراها المبحوثون أنها متوافرها في الإدارة الأردنية بدرجة كبيرة . فأما مشكلة غلبة الرتبة والبيروقراطية على أجواء العمل الإداري ، فهذه مشكلة عامة ، لا تسلم منها أية مؤسسة حكومية ، مع أن تعدد الإجراءات والنماذج الورقية والتوقعات الرسمية ضرورية فيها ، ولكن يجب أن يكون ذلك إلى الحد الذي يضبط الأمور ويحدد المسؤوليات ، ويحقق الهدف ، دون مبالغة أو إفراط في كثرة النماذج والإجراءات

والتوقعات ، بذريعة الحرص على سلامة العمل الإداري وحصر المسؤولية عن نتائج الأعمال ، فإنها حينئذ تصبح مشكلة معيقة للعمل الإداري ومزعجة للموظفين والمراجعين على حد سواء . وهي إشكالية لا يؤخذ بها على إطلاقها ؛ لأن المبحوثين ومعظمهم من الموظفين حديثي التعيين أو قليلي الخبرة ، لا يدركون في كثير من الحالات ، مبررات كثير من الإجراءات التي يتذمرون منها ، رغم أهمية تلك الإجراءات للعمل الإداري بوجه عام .

أما مشكلة كثرة تغيير السياسات واللوائح والتعليمات ، فهي سمة أردنية فريدة ، التي لا تحكمها المؤسسية بمقدار ما تحكمها مزاجية الوزراء وكبار المسؤولين في مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية بعامة ، وهي انعكاس مباشر لكثرة تغيير الوزارات وتشكيل الحكومات ، فالأردن من أكثر دول العالم بل أكثرها على الإطلاق بتغيير الوزارات .

فقد جاء في أحد التقارير أن متوسط اعمار الحكومات في الأردن بلغ سنة ونصف فقط ، ووصل عدد الوزراء حتى الآن إلى 635 وزيراً وذلك منذ تأسيس المملكة . وقد أدت كثرة تعديل الحكومات إلى بروز العديد من المشاكل الإدارية والمالية والسلوكية ، منها استنزاف خزانة الدولة التي حُمِلت ، فضلاً عن مخصصات تحسين أوضاع الوزراء عند قدومهم ، رواتب تقاعدية لهم عند خروجهم ، تناهز الثلاثة آلاف دينار أردني ، حتى لو كانت مدة خدمة الوزير أياماً معدودة ، فضلاً عن عدم قدرة الحكومات على المضي بخططها حتى نهاية الشوط .

وقد بلغ عدد الحكومات المتعاقبة منذ تأسيس إمارة شرق الأردن عام 1921، ما مجموعه (99) حكومة . وقد شهدت الفترة الأخيرة انخفاضاً في عمر الحكومات إلى أربعة شهور ، حيث تعاقبت على الأردن خلال العشر سنوات الماضية (9) حكومات . وإضافة إلى مشكلة تغيير الوزراء ، تبرز مشكلة عدد الوزارات الذي يتفاوت من حكومة إلى أخرى ، وهو يتراوح بين (21) و (31) حقيبة وزارية ، وهي كما هو واضح وزارات ليست لها أهداف حقيقية مبررة ، وإنما هي هياكل إرضائية ومناصب تشريفية لأشخاص أو لفئات من الشعب ، لا تقدم شيئاً يخدم الوطن بمقدار ما يخدم ذوي المناصب أنفسهم .

وهناك مسميات لوزارات تظهر في حكومة وتختفي في أخرى ، وتعود بغيرها ، فتقوم الفرق الإدارية والفنية في الوزارات بتغيير اللافتات على مداخل المباني والفروع في المحافظات ، ومعها "ترويسة" الأوراق والمعاملات والنماذج المختلفة ، وعندما تنتهي المطابع والخطاطون من تجهيز الأوراق المطلوبة حسب العطاءات يتم تغيير الحكومة ، الذي يعني تغيير الوزارة أو إعادة تسميتها ، وهو ما يفضي إلى نسف كل الجهود السابقة ، وفي هذا الأمر من الهدر المالي وتبديد الجهود الشيء الكثير (مبيضين 2012) .

أن تشكيلة الحكومات الأردنية تطغى عليها المزاجية والإرضائية ، وليست لهدف تنموي أو سياسة تحدوها أهداف وطنية . ولعل المشكلات المذكورة في هذا المحور هي نتاج طبيعي لهذه المشكلة وإفرازاتها . فالوزير ما أن يبدأ خطته في العمل سواء في إنجاز المهام الموكولة إليه أم معالجة المشكلات القائمة ، حتى يتم تغييره والإتيان بوزير جديد ، فلا يستطيع هو ولا خلفه تنفيذ أي برنامج إصلاحي أو تطويري ، ولا متابعة مشكلات الوزارة القائمة التي ورثها من

سلفه ، ولذلك ينصرف تفكيره إلى مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الوزارة أو المصلحة العامة ، وقد استقر في وجدانه أنه لن يدوم في منصبه أكثر من شهور قليلة ، ولذلك تبقى المشكلات قائمة وربما تتزايد وتتفاقم .

ثالثاً - المشكلات السلوكية

فقرات هذا المحور تعكس أهم المشكلات التي تعانيها الإدارة الأردنية في المجال السلوكي ، مرتبة حسب نسبة وجودها ، وفق آراء عينة الدراسة . والجدول التالي يبين هذه المشكلات ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية :

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشكلات السلوكية

الفقرة	Mean	Std. Deviation
ضعف التعاون والتنسيق بين الموظفين في القسم أو بينهم وبين زملائهم في الأقسام الأخرى .	3.2015	1.26089
التحيز والمحسوبية في التوظيف والابتعاث والنقل والإعارة والترقية.	3.7985	1.20700
ضعف التزام الموظفين بالقرارات والقوانين السارية في المؤسسة .	3.2211	1.15338
تجاوز المراجع الإدارية (تخطي الرؤساء أو المرؤوسين في إصدار الأوامر وإنجاز المعاملات.)	2.9214	1.29748
استغلال الموظفين لإمكانات المؤسسة لمصالح شخصية .	2.8894	1.30745
الضغوط التنظيمية من قبل الرؤساء وكبار المسؤولين لتمرير قرارات ليست في صالح المؤسسة .	3.1179	1.30208
خضوع الموظفين لضغوط المجتمع المحلي لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة .	3.0565	1.29007
تجاهل إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل .	3.4152	1.16478
شيوع الأمراض الإدارية كالرشوة والاختلاس والتحايل على النصوص القانونية (الفساد الإداري والمالي والأخلاقي بصوره المختلفة) .	2.7174	1.40417
تردد المسؤولين في اتخاذ الإجراءات القانونية الحازمة بحق الموظفين غير الملتزمين بعملهم .	3.2629	1.25638
قلة الموضوعية في تقييم الأداء السنوي للموظفين .	3.5184	1.23736
المتوسط الحسابي لمحور المشكلات السلوكية	3.1928	.92014

N = 407

Minimum = 1.00

Maximum = 5.00

اشتمل هذا المحور على (11) إحدى عشرة فقرة ، تمثل كل فقرة منها إحدى المشكلات السلوكية التي يتوقع الباحث وجودها في الإدارة العامة الأردنية . صنف المبحوثون ثلاثة منها بمستوى (درجة كبيرة) أما باقي الفقرات فجاءت جميعها وفق تقديرهم بمستوى (درجة متوسطة) ، وأهم المشكلات التي يراها المبحوثون في هذا المجال هي :

- مشكلة التحيز والمحسوبية أو المعايير غير الموضوعية في التوظيف والابتعاث والنقل والإعارة والترقية ... الخ ، وقد جمعت متوسطاً حسابياً قدره (3,7985) . وفي الحقيقة أن الوساطة صورة قاتمة من صور الفساد المالي والإداري ، بل هي أشهر صوره وأكثرها انتشاراً وإفساداً للعمل الإداري الحكومي بوجه عام ، ولا يدانيها في الخطورة أكثر من الاختلاس وتزوير الحقائق والوثائق ؛ ذلك لأن الروابط بين الناس ، تقوم على العواطف والصدقة ، والموظفون الذين يمارسون هذه العادة يعدونها نوعاً من صنع الجميل أو رد الجميل ، وهي بطبيعة آفة اجتماعية تنزع الحق من صاحبه وتعطيه لغير مستحقه ، كما هي مشكلة عامة لا تخلو منها دولة في العالم ، ولكنها في الدول النامية ، أو الدول التي يضعف فيها سلطان القانون ، تكون أكثر ضراوة واستحكاماً ، وأكثر تفشياً وخطورة . وفي الأردن تحديداً هي مشكلة مزمنة مستعصية ، رغم كثرة الصيحات والمطالبات بمنع هذه الظاهرة ، ولكنها ما تزال مشكلة ناشطة ، تعجز عن مواجهتها القوانين والأنظمة والتعليمات .

ولعل ما يفسر هذه المشكلات أن الأردن بلد نام صغير ينتهي إلى مجموعة الدول الشرقية التي تقوم فيها العلاقات بين الناس على العواطف وروابط الصداقة والقرابة والروابط الاجتماعية المختلفة ، أكثر مما تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات ، ولهذا أثره الكبير في مدى احترام القوانين والأنظمة والعمل الإداري بوجه عام ، إذ تطفئ العلاقات الاجتماعية على القوانين والأنظمة ، وهو ما يعني بالتالي تجاوز هذه القوانين في كثير من الحالات لحساب الروابط الاجتماعية ، مما يسبب مشكلات إدارية مستحكمة ، لا يحلها إلا تغيير الثقافة الاجتماعية ، ولا سيما في جانب نظرتها إلى القانون والنظام .

- مشكلة تجاهل إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل . ليس أثقل على الموظف من أن يتم تجاهله وتهميشه أو عدم إشراكه في صنع القرارات التي تهمه في عمله مباشرة ، أو تلك التي تتعلق بمصير المنظمة بوجه عام ، ولا سيما إذا كان لديه ما يستطيع أن يقدمه في مثل هذه الأمور . والإدارات التي تتجاهل موظفيها في هذا الجانب تخلق مشكلات سلوكية كثيرة ، أهمها : اللامبالاة والاستهتار في العمل ، وضعف الانتماء للمنظمة ، وضعف الحماس للإبداع والتطوير ، فضلاً عن التذمر والشكوى ، إلى جانب نشر الإشاعات الهدامة ، وتحريض الزملاء على التمرد أو عدم الانصياع للأوامر والتعليمات .

لقد حلت مشكلة تجاهل إشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل في مرتبة متقدمة وفق آراء المبحوثين ، إذ حصدت متوسطاً حسابياً قدره (3,4152) وهو ما يصنفها بمرتبة (كبيرة) أي أنها مشكلة مدركة بالنسبة لهم بدرجة عالية ، وهي مشكلة تعاني منها معظم المنظمات البيروقراطية ، ولا سيما في الدول النامية ، ومنها الأردن على وجه الخصوص .

● مشكلة تدني مستوى الموضوعية في تقييم الأداء السنوي للموظفين ، وهي مشكلة مرتبطة بالمشكلة الأولى أو متفرعة عنها . يشعر الموظف بالظلم الكبير الواقع عليه والضيق النفسي حينما يقارن أداءه بأداء زميله في العمل ، ويجد أن أداءه أفضل من أداء زميله بالمقاييس المتعارف عليها في المنظمة التي يعملان فيها ، ولكن ، ولأسباب غير موضوعية يمنح الرئيس المباشر زميله تقديراً أعلى من تقديره ، وهو ما يثير غضبه ونفوره من رئيسه ومن عمله ، وقد تترتب عليه تداعيات سلبية كثيرة .

هذه المشكلة ، وهي مشكلة تدني مستوى الموضوعية في تقييم الأداء السنوي للموظفين ، مدركة من قبل عينة الدراسة بوضوح ، وقد جاءت في مقدمة المشكلات السلوكية التي تعاني منها الإدارة الأردنية ، فجمعت متوسطاً حسابياً قدره (3,5184) . وهو ما يشير إلى درجة خطورتها وتفشها في الإدارة الأردنية .

هذه أهم المشكلات السلوكية التي تعانيها الإدارة الأردنية ، وفق ما جاءت به آراء عينة الدراسة ، وقد صنفت (بدرجة كبيرة) أما بقية المشكلات فقد تباينت آراؤهم حولها ، ومع ذلك فقد صنفت جميعها بدرجة (متوسطة) وهو ما يعني أنها مشكلات قائمة وملحوسة ، ولكنها ليست بالأهمية التي حظيت بها المشكلات الثلاث المشار إليها .

وبالعودة إلى دراسة شفيق المتقدمة ، فإننا نجد تطابقاً في المشكلات المذكورة في تلك الدراسة مع الدراسة الحالية ، رغم مرور أكثر من (38) سنة على الدراسة الأولى ، وهو ما يشير بوضوح إلى أن الحكومات الأردنية المتعاقبة إما أنها لا تهتم بمثل هذه الدراسات ، وإما أنها غير مؤهلة للتصدي لهذه المشكلات ، وهو الاحتمال الأكثر رجوحاً ، وإما أنها عاجزة عن حل تلك المشكلات ، وهو ما يضع علامة استفهام كبيرة في هذا الأمر ، قد يحتاج الجواب عنها إلى دراسات سياسية اجتماعية تفسر سر بقاء تلك المشكلات على ما هي عليه ، رغم التطور العام في الحياة والتقدم العلمي في كافة المجالات ، ورغم رياح التغيير التي أتت على كل شيء تقريباً .

ومشكلات هذا المحور كما في المحاور الأخرى لها ارتباط واضح بالفساد الإداري والمالي الذي تعاني منه معظم دول العالم ولاسيما النامية منها . فإذا علمنا أن الأردن حقق في مؤشر الفساد هذا العام (2019) ، الذي صدر عن منظمة الشفافية الدولية ، مستوى (4,9) وقد حل في المرتبة (55) عالمياً ، من بين (175) دولة خضعت للتقويم ، حيث يتمحور مؤشر الفساد في الأردن حول مستوى (5,0) ، وهو ما يؤكد وجود تلك المشكلات وسواها في الإدارة الأردنية ، ويعزز نتائج هذه الدراسة ويمنحها ثقة علمية كبيرة .

كما أن التقارير السنوية المتلاحقة لمنظمة الشفافية الدولية ، تضع الأردن في درجة متأخرة في سلم التقدير ، ضمن مؤشر عام تبين فيه ترتيب الأردن بين الدول العربية والدولية وعدد الدول التي تُقَوَّم في كل عام ، على مقياس يتدرج من (0) إلى (10) حيث إن الرقم (0) يعني فاسداً كلياً ، والرقم (10) يعني نظيفاً كلياً . والجدول التالي يبين مؤشر مدركات الفساد في الأردن منذ عام 2001 حتى عام 2020 . وفق موقع منظمة رشيد للنزاهة والشفافية ، الفرع الوطني للشفافية الدولية في الاردن .

جدول (7) مؤشر مدركات الفساد للأردن عن الأعوام 2010-2020

عدد الدول التي تم تقويمها	الترتيب الدولي	الترتيب العربي	نتيجة المؤشر	السنة
182	56	6	48/100	2011
176	58	4	48/100	2012
177	66	6	45/100	2013
175	55	4	49/100	2014
168	53	3	53/100	2015
176	48	3	48/100	2016
180	48	4	48/100	2017
180	49	4	49/100	2018
180	48	5	48/100	2019
180	49	3	49/100	2020

إن مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية الذي يسمى (Corruption Perception Index CPI) يرتب الدول طبقاً لدرجة إدراك وجود الفساد لدى الموظفين المسؤولين والسياسيين في الدولة ، وهو يقس مستوى إدراك الفساد لا الفساد نفسه ، أي أنه يعكس الصورة التي يراها المستفتون عن البلد المصنف بالنسبة للفساد الإداري والسياسي فيه ، الذي يُفسر باعتباره استغلال المنصب للمنفعة الشخصية ، كقبول الموظفين الحكوميين الرشاوى أثناء المشتريات أو اختلاس الأموال العامة ، وتمير مصالح شخصية غير شرعية ، وغير ذلك مما يدخل في إطار الفساد الإداري والفساد السياسي . وهو ما يعكس صورة الأردن في السنوات التي تم تقويمه فيها ، والنسب التي تحملها تلك التقارير تؤكد وجود المشكلات المشار إليها في هذه الدراسة وتدعم نتائجها (مبيضين 2015).

12. معالجة المشكلات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين

خصصت الاستبانة جانباً منها لرأي المبحوثين في معالجة المشكلات الإدارية التي يرونها قائمة في الإدارة الأردنية ، وقد قدم المبحوثون اقتراحات عديدة في هذا الشأن ، يرون فيها حلاً للمشاكل المدركة من قبلهم ، قام الباحث بتلخيص تلك المقترحات وعرضها على النحو التالي :

- تفعيل دور ديوان المظالم وديوان المحاسبة ومنحهما مزيداً من الصلاحيات بما يمكنهما من القيام بدورهما على أكمل وجه ؛ للحد من التجاوزات المالية والإدارية ، ومحاسبة كل من يثبت تقصيره بالعمل أو ساهم بالفساد ، والتخلص من العناصر الفاسدة .
- ضرورة أن يكون المدير المسؤول متخصصاً في عمله ، أو أن يكون تخصصه منسجماً مع طبيعة عمل المؤسسة التي يديرها ، وأن يكون ملماً بطبيعة أعمال موظفيه قدر الإمكان .

- يجب تعيين رئيس البلدية وليس انتخابه من قبل المواطنين ؛ تلافياً لما قد يسببه الانتخاب من ضروب الفساد ؛ لأن الناس في الغالب ليس لديهم وعي سياسي ديمقراطي ليقدموا المرشح الأكفأ والأفضل ، بل تحركهم في هذا الأمر الميول الشخصية والروابط الاجتماعية المشار إليها . ويجب أن يحمل رئيس البلدية مؤهلاً علمياً لا يقل عن الدرجة الجامعية الأولى (الإجازة أو البكالوريوس) . فلا يعقل أن يبقى شرط التعيين عند حد أن يجيد القراءة والكتابة فقط ، لمنصب يتطلب قدراً كبيراً من العلم والثقافة .
- يجب أن يعاد النظر في نظام انتخابات المجالس البلدية بحيث يعين نصف الأعضاء وينتخب الباقون ؛ تلافياً لعيوب الانتخاب الكامل لأعضاء المجلس المشار إليه في البند السابق .
- التخفيف من البيروقراطية بإلغاء بعض الإجراءات غير الضرورية ، بما يقلل من الوقت ويسهل إنجاز الأعمال .
- فيما يتعلق بوزارة التربية وقرارها القاضي بإلحاق قسم الرقابة لمدير التربية فقد أدى هذا القرار إلى إضعاف سلطته ودوره في الرقابة ، لذلك يجب إعادة ربطه بالوزارة مباشرة ليرفع عنه سلطة المدير ، ويكون المدير خاضعاً له في هذا المجال ؛ كي لا يتجاوز صلاحياته المالية .
- مراجعة القوانين والأنظمة باستمرار ، وتحديث التشريعات بما يتفق مع التغير العام في الحياة ، والتقدم العلمي والتفني في كافة المجالات .
- تحديد اختصاصات الموظفين (الوصف الوظيفي) بما يحول دون الجهل بحدود العمل الذي يقومون به ، وتلافي تداخل الاختصاصات وما تجر إليه من منازعات .
- بناء المؤسسات على أساس القدرات والكفاءات وليس على أساس المناطقية والعشائرية ، أو على أساس الوساطة والمحسوبية والعوامل غير الموضوعية الأخرى . ومنع الوساطة والمحسوبية في التعيين والابتعاث والترقية والإعارة ، ومحاربة الضغوط الاجتماعية في هذا الأمر ، وهو ما يتطلب الشفافية والإعلان عن مواعيد المقابلات بوقت كاف قبل مواعيد المقابلات ، وكذلك الإعلان عن أسماء الفائزين والتقدير الذي حصلوا عليه وفق معايير محددة .
- التحول إلى اللامركزية ، وهو ما يستوجب توسيع صلاحيات مديري المديرية والدوائر المختلفة . والحد من تدخل الإدارات باستمرار في قرارات الموظفين .
- حركية دورية لكبار الموظفين للحيلولة دون التجذر ، وتجنب ما يمكن أن يقوم من علاقات بينهم وبين القوى الضاغطة في المجتمع ؛ فيضطرهم ذلك إلى تمرير قرارات إدارية لصالح هذه القوى على حساب المصلحة العامة ، أو تلافياً لما يمكن أن يظهر من مشكلات بين هؤلاء المديرين الذين يخضعون للابتزاز والقوى الاجتماعية الضاغطة ، وهو ما يستوجب تعيين كبار الموظفين في غير أماكن سكنائهم تجنباً للمحسوبية والمشاكل المشار إليها.

- استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف ؛ لضبط التكاليف ودقة الإنجاز ، وهو ما يرفع عن كاهل الإدارات عبء المتابعات اليومية للعمل والإنجاز ، وضبط دوام الموظفين اليومي من جهة ، ويمنحها قوة في الرقابة وفرض شروط الإنجاز من جهة أخرى.

13. التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة واستخلاص آراء المبحوثين فيما يتعلق بمشكلات الإدارة العامة الأردنية والحلول المقترحة ، فإن الباحث يوصي بما يلي :

- اعتماد آراء المبحوثين في هذه الدراسة فيما يتعلق بوجهات نظرهم التي يرونها حلاً للمشكلات الإدارية القائمة
- إخضاع جميع المؤسسات والدوائر الحكومية لتفتيش مركزي دوري ومفاجئ ، والتنسيب بالمكافآت أو العقوبات مركزياً كذلك ، تلافياً لما يمكن أن يتعرض له مديرو الفروع ومديرو المؤسسات العامة المستقلة من ضغوطات اجتماعية أو تنظيمية ، وهو ما يرفع الحرج عنهم من جهة ، وتلافياً لما يمكن أن يتمخض عن قراراتهم من ردود فعل سلبية داخلية أو خارجية من جهة أخرى .
- تكثيف عقد الدورات وورش العمل المتخصصة في العمل الإداري ، وتبادل الزيارات بين المديرين في الوزارة الواحدة أو بين الوزارات المختلفة من أجل تبادل الخبرات وتنسيق الجهود والخطط ما كان ذلك ممكناً ، ويجب تأهيل الموظفين قبل التعيين ، وتدريبهم على مهامهم الجديدة ، وإعداد وتأهيل قيادات جديدة للصف الأول .
- أن يتم ترقية المديرين وتعيين الموظفين بناء على معايير علمية موضوعية مرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتخصص الفني .
- الاستقرار الوزاري ، بمعنى التوقف عن سياسة التغيير الوزاري المزاجي ، الذي يتم على أسس غير موضوعية وعلى فترات متقاربة دون مبرر مقبول أو مسوغ معقول ؛ كي تستقر السياسات وتنفذ الخطط والمشاريع ، وتتحدد مسؤولية الوزير أو الفريق الوزاري المكلف في هذا الأمر .
- استحداث مؤسسة عامة للصيانة العامة على غرار دائرة اللوازم العامة ، من أجل سرعة وديمومة صيانة الأجهزة والأدوات والأثاث في الوزارات ومختلف الدوائر الحكومية ، على أن يوضع لها نظام تحدد بموجبه إجراءات الصيانة ، بحيث تراعي الجودة والسرعة ، بما يحول دون إرباك العمل وتعطل الموظفين .
- توحيد أجهزة استقطاب وتعيين الموظفين في جهاز واحد ، هو ديوان الخدمة المدنية ، بحيث لا تستثنى أية وزارة أو دائرة حكومية مستقلة من هذا النظام ، بما يحد من الوساطة والمحسوبية ولاسيما في المؤسسات العامة المستقلة .
- تقليص عدد الوزارات بالدمج أو الإلغاء للحد من الهدر المالي والترهل الإداري وضبط النفقات .

- إعادة تشكيل الثقافة الوطنية بزرع هيبة القانون في نفوس المواطنين والموظفين على حد سواء ، بحث يُحترم النظام وتلغى الوساطات والشفاعات وتميرير المصالح على حساب المصلحة العامة ، وهو ما يستوجب تعديل القوانين والتشريعات بما ينسجم مع التغير العام في الحياة والظروف المحلية من جهة ، وتغليظ العقوبات الرادعة على متجاوزي القانون والنظام جهة أخرى ، وبذلك يتعلم الناس أسلوباً جديداً في الحياة تحكمه القوانين العادلة والأنظمة القويمة .
- ضرورة إيلاء موضوع ادراك الفساد ومحاربه الأهمية القصوى على الصعيد الوطني ، والسعي الفعال الى التعاون المثمر على كافة المستويات لدعم منظومة الحكم الصالح وتعزيز الشفافية وحق الوصول الى المعلومات.
- إجراء دراسات مماثلة تحليلية متخصصة في هذا الموضوع تتناول كل محور من محاور هذه الدراسة لقياس عمق المشكلات التي يتضمنها كل منها ومدى انتشارها .

مراجع الدراسة

أولاً- المراجع العربية

- 1- إبراهيم الخالدي ، السلوك التنظيمي ، دار الأعلام ، عمان ، 2013
- 2- ربيعي الحسن ، معالجة المشكلات الإدارية : مدخل عام ، مجلة الإدارة العامة ، 1986
- 3- زياد رمضان وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، عمان ، 2012
- 4- سلمان حمدان حميد الدغيمات ، مشكلات الإدارة البيئية في الأردن وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن ، 2004 .
- 5- سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996
- 6- عبد الملك أحمد المعمري ، الإدارة العامة في اليمن ، دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 1994 .
- 7- عبد الله أحمد هادي 1408 هـ بعنوان " المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية
- 8- علي العضايلة ، المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني . مجلة بحاث اليرموك (جامعة اليرموك بالأردن) سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 14 ، ع 4 ، 1998 .
- 9- محمد عبد الفتاح ياغي وعبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة العامة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1981 .
- 10- محمد نوري شفيق ، مشكلات الإدارة في الأردن ، مجلة الإدارة ، ع 1 سنة 1970 .
- 11- موقع منظمة رشيد للنزاهة والشفافية ، الفرع الوطني للشفافية الدولية في الاردن ، للسنوات المشار إليها في الدراسة . info@rasheedti.org

ثانياً- المراجع الأجنبية

12- Daft Richard, Management . Harcourt College Publishers, 1999

- 13- *David Buchanan & Andrzej Huczynski, Organizational Behavior, Prentice Hall, 2004.*
- 14- *Greenberg Jerald & Robert Baron, Managing Behavior In Organizations. New Jersey, Pearson Prentice Hall. 2005.*
- 15-
- 16- *Patrick M. Wright & Raymond A. Noe, Management of Organization, IRWIN, Checago, 1996.*
- 17- *Robert Kreitner, Management, Houghton Mifflin Company, Boston U.S.A 1989.*

ثالثاً- المراجع الإلكترونية

- 1 عبد المحسن العساف ، 1425هـ، المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات،
<http://www.saaaid.net>
- 2 هناء رستم ، 2012، المشاكل الادارية وكيفية التعامل معها <http://www.tvet-portal.net/>
- 3 *Mark Graban ,july,2012, 10CommonProblemSolvingMistakes,http://www.leanblog.org:*
- 4 <http://www.transparency.org/cpi2014/results>
- 5 مركز الشفافية الأردني وتقرير مؤشر مدركات الفساد في الأردن الصادر عن منظمة الشفافية الدولية،
[/http://www.pheladelphianews.com](http://www.pheladelphianews.com) .(2012)

ملحق الدراسة

الاستبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " المشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية وسبل علاجها " ، ولهذا الغرض فقد قام ببناء الاستبانة المرفقة ؛ لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ، والإجابة عن كل فقرة من فقراتها بدقة ، وذلك بوضع إشارة (/) في المكان الذي يناسب اختياركم على المقياس المبين أمام كل فقرة . علما بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط .

مقدرا لكم جهودكم ، وشاكرا لكم تعاونكم .

الباحث

د. إبراهيم بدرشهاب

E-mail : ibrahimbader90@Gmail .com

هاتف 0798771032

أولاً- البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي (الجنس): () ذكر . () أنثى .

طبيعة العمل: (.....) .

مكان العمل: اسم الوزارة (.....) المدينة (.....)

سنوات الخدمة في العمل الحالي: () أقل من (5) سنوات .

() 6-10 سنوات .

() 10 سنوات فأكثر .

ثانياً - فقرات الاستبانة

المشكلات القانونية (التشريعية)	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1. تقادم الأنظمة والتشريعات النازمة للعمل في المؤسسة .					
2. عدم وضوح الأنظمة والتشريعات النازمة للعمل في المؤسسة .					
3. تعارض الأنظمة والتشريعات المعمول بها في المؤسسة بما يعيق سير العمل .					
4. كثرة الاستثناءات التي تخص بعض الفروع أو الأقسام أو الوحدات أو الأشخاص .					
5. عدم ملائمة الأنظمة والتشريعات للبيئة الأردنية .					
6. كثرة القوانين وتفصيلاتها وتعديلاتها بما يحد من حرية الموظفين في العمل .					
7. عدم الاستقرار التنظيمي (كثرة دمج الإدارات والأقسام وفصلها) .					
8. ربط الراتب بالمؤهل العلمي وليس بالوظيفة (تسعير الشهادات)					
9. تفاوت الرواتب والمزايا الوظيفية الأخرى بين الموظفين في الدرجة نفسها .					
10.					
المشكلات التنظيمية والإدارية					
1. ضعف التأهيل لدى الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية .					
2. رداءة نظام حفظ الأوراق والسجلات .					
3. ضعف الرقابة والمتابعة لأداء الموظفين وقرارات كبار المسؤولين .					
4. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (عدم ملائمة التخصص العلمي للموظف مع الوظيفة التي يشغلها) .					
5. قلة الموظفين مع كثرة المهام والواجبات المطلوبة للعمل .					
6. كثرة الموظفين مع قلة العمل (الترهل الإداري)					
7. تداخل الصلاحيات والواجبات بين أعمال الموظفين ، أو بين الوحدات والأقسام والفروع .					

					8. عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات للوظائف والمراكز الإدارية المختلفة .
					9. عدم متابعة القرارات المتخذة في الأقسام والدوائر المختلفة .
					10. كثرة النماذج المكتبية دون مبرر .
					11. عدم صلاحية بعض النماذج للعمل الإداري .
					12. إهمال صيانة المباني والأجهزة والأثاث والأدوات المستخدمة في العمل .
					13. غلبة الرتبة (الروتين) والبيروقراطية على أجواء العمل الإداري .
					14. سوء توزيع المهام والواجبات (عدم التوازن بين الوظائف في المستوى الإداري الواحد) .
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	
					15. كثرة تغيير السياسات والتعليمات بتغيير الوزراء وكبار المسؤولين .
					16. تناقض القرارات الإدارية الصادرة عن الإدارة .
					17. مركزية السلطة وعدم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى .
					18.
					المشكلات السلوكية :
					1. ضعف التعاون والتنسيق بين الموظفين في القسم أو بينهم وبين زملائهم في الأقسام الأخرى .
					2. التحيز والمحسوبية في التوظيف والابتعاث والنقل والإعارة والترقية .
					3. ضعف التزام الموظفين بالقرارات والقوانين السارية في المؤسسة .
					4. تجاوز المراجع الإدارية (تخطي الرؤساء أو الرؤوسين في إصدار الأوامر وإنجاز المعاملات) .
					5. استغلال الموظفين لإمكانات المؤسسة لمصالح شخصية .
					6. الضغوط التنظيمية من قبل الرؤساء وكبار المسؤولين لتمرير قرارات ليست في صالح المؤسسة .
					7. خضوع الموظفين لضغوط المجتمع المحلي لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة .
					8. تجاهل إشراك الرؤوسين في صنع القرارات

					وحل المشكلات الخاصة بالعمل .
					9. شيع الأمراض الإدارية كالرشوة والاختلاس والتحايل على النصوص القانونية (الفساد الإداري والمالي والأخلاقي بصوره المختلفة) .
					10. تردد المسؤولين في اتخاذ الإجراءات القانونية الحازمة بحق الموظفين غير الملتزمين بعملهم .
					11. قلة الموضوعية في تقييم الأداء السنوي للموظفين .

ثالثاً- الحلول المقترحة (ثلاثة حلول عامة) :

- 1-
.....
- 2-
.....
- 3-
.....
- شكراً لجهودكم المباركة .