

أسباب تأخر انجاز المعاملات/ الروتين في وزارة التربية من وجهة نظر مديري الأقسام ورؤساء الشعب

د.إخلاق زكي فرج

وزارة التربية/ مركز البحوث والدراسات التربوية

المستخلص:

تتمحور مشكلة البحث بأن لكل عمل مهما كان نوعه أو حجمه أثراً تدل عليه وتكشف عن طبيعته سواء كان ايجابياً يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة أو سلبياً يتقاطع معها ويتعارض مع سياقات وأسلوب العمل الصحيح، ويقرر ما نهتم بالإعمال والمبادرات الايجابية ونسعى إلى تنشيطها وتفعيلها لما نتوقعه منها من تطوير العمل والاقتراب من الهدف بأقصر الطرق، ينبغي أن نهتم أيضاً وبالقدر نفسه إن لم يكن بشكل اكبر بالمؤشرات والإعمال السلبية لأنها الطريق والوسيلة إلى كشف حالات الخلل التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف المنشودة، أو تتسبب في هدر المال والجهد والوقت وبالتالي تشتت الطاقات والجهود وضياح الموارد دون نتيجة، لذلك فإن الإدارة الجيدة والناجحة ينبغي أن تسعى بشكل دائم إلى تقويم واقع المنظمة من حيث وجود حالات من تأخر انجاز المعاملات (الروتين) لمعالجتها أولاً بأول لمنع تفاقمها والحد من انتشارها من خلال التعرف على المؤشرات والمظاهر التي يعكس وجودها حقيقة وقوع المنظمة تحت تأثير هذه الظاهرة والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- ١- ما الروتين؟ وكيف تحول إلى ظاهرة ملازمة لدوائر الدولة العراقية عموماً ووزارة التربية خصوصاً؟
- ٢- ما أسباب ظاهرة تأخر انجاز المعاملات (الروتين) في دوائر وزارة التربية؟
- ٣- ما الحلول المقترحة للمشاكل الناجمة عن التأخر في انجاز المعاملات (الروتين) للتغلب على هذه المشاكل؟

تتأتى أهمية البحث مما يأتي:

- ١- تعد وزارة التربية من الوزارات الخدمية الحيوية التي تخدم شريحة واسعة من المجتمع العراقي تضم هذه الشريحة المدرسين والمعلمين وهم من الشرائح الوظيفية الكبيرة في الدولة العراقية، فضلاً عن خدمة شريحة اكبر منها لا تقل عنها أهمية وحيوية أن لم تزد عليها، ألا وهي شريحة الطلبة وهم نواة المجتمع العراقي وبناء مستقبله. وخدمتهم مسؤولية أساسية تقع على عاتق الوزارة.
- ٢- تعد ظاهرة الروتين الأكثر انتشاراً في وزارة التربية، وهذه الظاهرة لا تتحدد بمستوى معين، وإنما تشمل جميع المستويات الوظيفية في الهرم الوظيفي.
- ٣- ضعف وزارة التربية في تقديم خدماتها وبالمستوى اللائق بالمواطن، إذ هناك العديد من العراقيل والصعوبات في طريقة انجاز معاملات المواطنين من قبلها.

اما اهداف البحث فتمثلت بما يأتي:

- ١- تحديد ظاهرة الروتين وتوضيح أسبابها وأبعادها والعوامل المرتبطة بها.
- ٢- تقديم الحلول والمعالجات اللازمة لظاهرة الروتين إلى الإدارة العليا والمرووسين في وزارة التربية.

يتكون مجتمع البحث الكلي من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (الكرخ، الرصافة)، فضلاً عن محافظة نينوى والبصرة، بلغ عدد مدراء الأقسام في تلك المديرية (١٦٥) في حين بلغ عدد رؤساء الشعب (٧٠١) في محافظات (بغداد، البصرة، نينوى) في عام (٢٠١٠)، تم اختيار عينة عشوائية من مديري الأقسام بلغ عددهم (١٦٥) مدير قسم يمثلون نسبة (١٠٠%) من المجتمع الأصلي، أما رؤساء الشعب فبلغ عددهم (٢٤٠) رئيس شعبية، ويمثلون نسبة (٥٧%) من المجتمع الأصلي استخدمت الاستبانة المفتوحة والمغلقة اداة لجمع البيانات

افرز البحث أسباب تأخر انجاز المعاملات وهي كالاتي:

- ١- الأسباب التكنولوجية.

٢- الأسباب الإدارية.

٣- الأسباب القانونية.

٤- الأسباب الشخصية.

أما أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

١- غموض بعض التشريعات والقوانين، إذ لا تزال الكثير من المفاهيم والمبادئ القانونية غير معرفة تعريفًا دقيقًا لا بالمعنى الوصفي ولا الإجرائي، مما يضع هذه القوانين أمام تفسيرات كثيرة تضر أو تعرقل انجاز معاملات المواطنين.

٢- جهل أغلب الموظفين بالأنظمة والتعليمات والقوانين الإدارية والمالية مما يجعل الموظف سببا في الروتين أو متورطا فيه.

٣- انخفاض القدرات المهنية للعاملين، وتدني المهارات الفنية لبعض العاملين، نتيجة قلة الدورات التدريبية وضعف المحتوى العلمي لهذه الدورات التدريبية.

٤- ضعف وتقدم أنظمة العمل المعمول بها، حيث يتم تنفيذ الأعمال في مختلف دوائر الدولة الحكومية بتطبيق (أنظمة عمل) متقدمة ومتخلفة من الناحية الهيكلية والوظيفية
أما أهم التوصيات فقد كانت كما يأتي:

١- إعادة النظر بالنظام الإداري الراهن لمختلف مكوناته عن طريق تبني فلسفة جديدة للإدارة تركز على التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد والتقليل من حجم الأعمال الروتينية التنفيذية والتركيز على الكفاءة والتميز في الأداء، وإعادة هيكلة الجهاز الإداري والاهتمام بسبل وأدوات العمل الإداري الفعالة.

2- إدخال الحكومة الالكترونية والبرمجة الحديثة التي تسهم بشكل كبير في حل عدد كبير من سلسلة المراجعات، وذلك لوجود المعلومات كافة لدى جهة واحدة، وبهذا لا نحتاج إلى الذهاب والرجوع من موظف إلى آخر، كما تقلل الحكومة الالكترونية من فرص الفساد الإداري مثل (الرشوة، المحسوبية، المنسوبية) وذلك لقلّة احتكاك المواطن مع الموظفين، فضلا عن تقليل عدد الأوراق المطلوبة من المواطن والاكتفاء فقط بتقديم الطلب.

3- بناء نظام فاعل للرقابة الإدارية وتقويم الأداء بالطرق والأساليب المناسبة والفاعلة وتحديد معاييرها وتخطيط الأداء المستهدف وجعل الفاعلية، والجودة، والإنتاجية، وحسن استخدام الموارد والإمكانات، والحفاظ عليها معايير أساسية لتقويم الأداء.

٤- تبسيط الإجراءات وذلك بجعل انجاز معاملة المواطن تتم عن طريق موظف واحد، هذا الموظف يمتلك الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لانجاز المهمة.

Reasons for delay in completion of the procedures / routine In the Ministry of Education From the perspective of managers, heads of departments & sub department

Dr. Ekhlās Zaki Faraj

Ministry Of Education/ Educational Studies & Research Center.

Abstract

Focused research problem that every work of any kind or size has signs indicating it and reveal the nature of either positive aims to achieve the objectives of the organization or a negative intersects with and contrasts with the context and style is the of work, as much as we care to fulfill the positive initiatives and seek to

activate it and it to expect of them development of work and approach of the target by most direct route, we should take care also and just the sane, if not larger by indicators and negative actions because it is the way and means to detect imbalances cases that prevent achieving the desired objectives, or cause waste of money, effort, time, and therefore dispersion energies, efforts and wasted resources without result, so good management and successful should seek permanently to assess the reality of the organization in terms of the existence of cases of delayed completion of the procedures (routine) to be addressed first off to prevent escalation and limit their spread through indicators and evidences, which reflects it is the concept on the truth of the Organization under the influence of This phenomenon, which can be summarized as follows:

- 1 - What is routine? And how it changed to a phenomenon inherent to the government departments in general and the Iraqi Ministry of Education in particular?
- 2 - What causes the phenomenon of delayed completion of the procedures (red tape) in the departments of the Ministry of Education?
- 3 - What the proposed solutions to the problems caused by delay in completing the transaction (routine) to overcome these problems?

Derived from the importance of research the following:

- 1-Classify Ministry of Education service ministries vital us one of, that serve a large segment of Iraqi society, includes teachers who form large staff in the Iraqi state, as well as they serve a group greater than and portion of them and equal with them in importance and vitalize or more, and that is a segment of students who are the nucleus of Iraqi or more society and builders of the future. And serve the primary responsibility which rests with the ministry.
- 2 - Consider routine phenomenon most prevalent in the Ministry of Education, and this phenomenon is not determined by a certain level, but include all job levels in the hierarchy.
- 3 - The weakness of Ministry of Education in provision services and in a suits level of decent citizens, as there are many obstacles and difficulties in the way of completion of transactions of the citizens before them.

One was The objectives of the research including the following:

- 1-Identify the phenomenon of routine and to clarify the causes and dimensions and factors associated with them.
- 2-Provide solutions and remedies to the phenomenon of red tape to senior management and subordinates in the Ministry of Education.

Consists of the research community the total of the managers of departments and heads of the sub department in the Directorates General for Education in the province of Baghdad (Karkh, Rusafa), as well as the province of Nineveh, and Basra, the number of department managers in those districts (165) while the number of heads of the people (701) in the provinces (Baghdad, Basra, Nineveh) in (2010),

Random sample was selected from the department managers numbered (165) Director representing the percentage (100%) of the indigenous community, either the heads of the people bringing the number (240) Head of Division, representing the percentage (57%) of the indigenous community used the resolution of open and closed tool to collect data

Lovers Find reasons for delay in completion of transactions are as follows:

- 1-Technological reasons.
- 2-Administrative reasons.
- 3-Legal reasons.
- 4-Personal reasons.

The most important conclusions of the research:

1 - The ambiguity of some legislation and laws, it is still a lot of concepts and principles of law is not precisely defined sense, descriptive or procedural, putting these laws to the many explanations harm or hinder the completion of transactions of the citizens.

2 - The ignorance of most of the staff regulations and rules and regulations of administrative and financial officer, making the cause of routine or involved in it.

3 - Low professional capacity of workers, and low technical skills of some workers, due to a lack of training courses and the weakness of the scientific content of these training courses.

4 - Weakness and limitation systems of work force, where they are doing business in the various departments of state government application (work systems) obsolete and backward in terms of structural and functional

The main recommendations were as follows:

1 - Review of the administrative system current for the various components by adopting a new philosophy of management focus on strategic planning and quality of output and efficiency of resource use and reduce the size of the routine work of the Executive and the focus on efficiency and excellence in performance, and restructuring the administrative system and attention to the ways and tools of the administrative work effectively.

-2 Insertion of e-government and modern programming that contribute significantly to resolve many of a series of revisions, and that due to the presence of all information at one side, and thus do not need to go and return from an employee to another, and reduces the e-government opportunities for corruption (such as bribery, nepotism , clientelism) and to reduce citizen contact with the staff, as well as reduce the number of papers required of the citizen, but only to submit the application.

3 - Building a functioning system of administrative control and performance evaluation methods and techniques appropriate and effective and to identify standards and performance planning and making the target efficiency, quality, productivity, and good use of resources and capabilities, and preservation of the basic criteria for evaluating performance.

4 - Simplification of procedures, so that citizens pass by one employee in order to complete their application one employee, that employee has a legal and administrative procedures necessary to accomplish the task.

مقدمة

على الرغم من التحولات الجذرية التي مر بها العراق بعد العام ٢٠٠٣ وارتفاع أسعار النفط والانفتاح الاقتصادي والحديث عن مشاريع تنموية كبيرة، إلا أن كثيراً من المشاريع التنموية قد تعثرت بسبب الكثير من الأزمات التي يتطلب حلها استراتيجيات مخطط لها وسياسات فاعلة.

إن تطوير العمل في المنظمات وتحسين أدائها لا يعتمد على معرفة واستخدام الأساليب الإدارية الكفوءة فحسب، وإنما يعتمد أيضاً وبدرجة أساس على القدرة في كشف الانحرافات والأخطاء والخروقات لما لها من اثر سلبي في بلوغ الأهداف المرسومة التي يفترض أن تتحقق بأفضل الطرق، فضلاً عن رضا المستفيدين (المعلم، التلميذ، المجتمع)، لأنهم السبب في وجود المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت قطاعاً عاماً أو خاصاً أو مختلطاً، خدمية أم إنتاجية، وهذه الحقيقة تحتم عليها أن تضع في مقدمة أولوياتها سبل كشف مواطن الخلل وحالات الضعف أولاً بأول لمنعها من الانتشار إلى داخل العملية الإدارية وإفسادها.

غالباً ما يتداول العاملون في دوائر ومنظمات الدولة مصطلح الروتين (تأخير انجاز المعاملات) دون تحديد لمفهومه أو معرفة أسبابه الحقيقية ومظاهره، إذ يعد الروتين احد المظاهر التي تؤثر تأثيراً مباشراً على جودة الأداء ورضا المستفيد من الخدمة التي تقدمها المنظمة، فالعلاقة بين هذين المتغيرين (الروتين ورضا المستفيد) علاقة عكسية تبادلية تتمثل في كونهما يتبادلان التأثير والتأثر أي كلما زاد الروتين كلما قل رضا المستفيد، وكلما قل الروتين كلما انتعش وزاد رضاه، وتعد وزارة التربية من المنظمات الخدمية الهامة وان بروز ظاهرة الروتين يعيق عملية البناء ويؤثر تأثيراً سلبياً على رضا المستفيد.

ويأتي هذا البحث للتعرف على أسباب تأخر انجاز المعاملات في دوائر وزارة التربية، ويتكون من خمسة فصول يتناول الفصل الأول منهجية البحث التي ضمت مشكلته وأهميته وأهدافه وحدوده وتحديد مصطلحاته، أما الفصل الثاني فضم الجانب النظري الذي تناول أسباب ومعالجات تأخر انجاز المعاملات، وشمل الفصل الثالث إجراءات البحث من وصف وتحليل عينة ومجتمع وأداة البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة فيه، بينما تناول الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج إجابات عينة البحث، وأفرد الفصل الخامس والأخير لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

من البديهي أن لكل عمل مهما كان نوعه أو حجمه أثراً تدل عليه وتكشف عن طبيعته سواء كان ايجابياً يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة أو سلبياً يتقاطع معها ويتعارض مع سياقات وأسلوب العمل الصحيح، وبقدر ما نهتم بالإعمال والمبادرات الايجابية ونسعى إلى تنشيطها وتفعيلها لما نتوقه منها من تطوير العمل والاقتراب من الهدف بأقصر الطرق، ينبغي أن نهتم أيضاً وبالقدر نفسه أن لم يكن بشكل اكبر بالمؤشرات والإعمال السلبية لأنها الطريق والوسيلة إلى كشف حالات الخلل التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف المنشودة، أو تتسبب في هدر المال والجهد والوقت وبالتالي تشتت الطاقات والجهود وضياع الموارد دون نتيجة، لذلك فإن الإدارة الجيدة والناجحة ينبغي أن تسعى بشكل دائم إلى تقويم واقع المنظمة من حيث وجود حالات من تأخر انجاز المعاملات (الروتين) لمعالجتها أولاً بأول لمنع تفاقمها والحد من انتشارها من خلال التعرف على المؤشرات والمظاهر التي يعكس وجودها حقيقة وقوع المنظمة تحت تأثير هذه الظاهرة والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

١- الروتين؟ وكيف تحول إلى ظاهرة ملازمة لدوائر الدولة العراقية عموماً ووزارة التربية خصوصاً؟

- ٢- ما أسباب ظاهرة تأخر انجاز المعاملات (الروتين) في دوائر وزارة التربية؟
 ٣- ما الحلول المقترحة للمشاكل الناجمة عن التأخر في انجاز المعاملات (الروتين) للتغلب على هذه المشاكل؟

ثانياً: أهمية البحث

تعد العملية التربوية من العمليات المهمة في بناء المجتمع وتطويره، فهي عملية اجتماعية ووظيفية أساسية يحافظ بها المجتمع على استمرار مقومات جودته وتطوره، كما إنها أصبحت ضرورة ملحة للمجتمعات على اختلاف تمدنها وتحضرها وحثت المجتمعات للاهتمام بنظمها الإدارية والتربوية التي تسعى بها للتقدم بخطى سريعة لمواكبة التطور المعرفي والتقني، وأن أولى مقومات هذا التقدم إيجاد نوع من الإدارة القادرة على تحقيق الأهداف والطموحات. وهذا ما دعا المختصين للنظر إلى هذه الإدارة كونها محركاً أساسياً وأداة فاعلة في تحقيق أهداف النظام التربوي وتسهم بتمكين المجتمع من النهوض والتطور. لذا فالمنظمة التربوية التي تمتلك جهازاً إدارياً كفوئاً وفعالاً فأنها ستمسك بزمام قيادة التطور في مجتمعاتها وسكون رائداً وأنموذجاً يحتذى به من قبل المنظمات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى في المجتمع.

ومن الأمور البديهية أن لكل فعالية أو نشاط نواتج عرضية ترافقه أو تتقاطع معه، لذلك من الطبيعي أن يكون الروتين ونتاج ممارسة الأنشطة والفعاليات الإدارية التي يتعارض معها ويتجه اتجاهها معاكساً لها، وهذا يوضح حقيقة ارتباط وجود الروتين بوجود الوظائف الإدارية، وتنبع أهمية دراسة الروتين لبروزه كظاهرة مميزة في أداء المنظمات العراقية عموماً ووزارة التربية خصوصاً، وهي حالة شاذة تنمو وتظهر كلما توفرت لها الظروف المناسبة وتزول أو تنحسر بزوالها وتلاشيها. تتأتى أهمية البحث مما يأتي:

- ١- تعد وزارة التربية من الوزارات الخدمية الحيوية التي تخدم شريحة واسعة من المجتمع العراقي تضم هذه الشريحة المدرسين والمعلمين وهم من الشرائح الوظيفية الكبيرة في الدولة العراقية، فضلاً عن خدمة شريحة أكبر منها لا تقل عنها أهمية وحيوية أن لم تزد عليها، ألا وهي شريحة الطلبة وهم نواة المجتمع العراقي وبناء مستقبله. وخدمتهم مسؤولية أساسية تقع على عاتق الوزارة.
- ٢- يتوقف نجاح وزارة التربية أو فشلها، في قدرة الإدارة المسؤولة عن تنظيم جهود العاملين في المنظمة التربوية وتمكنها من توجيه عملهم توجيهاً يتوافق مع تحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة.
- ٣- تعد ظاهرة الروتين الأكثر انتشاراً في وزارة التربية، وهذه الظاهرة لا تتحدد بمستوى معين، وإنما تشمل جميع المستويات الوظيفية في الهرم الوظيفي^١.
- ٤- ضعف وزارة التربية في تقديم خدماتها بالمستوى اللائق بالمواطن، فهناك عدد من العراقيين والصعوبات في طريقة انجاز الوزارة لمعاملات المواطنين^١.
- ٥- أصبحت عملية الإصلاح ضرورة ملحة وحيوية لاستمرار فعاليات وأنشطة وزارة التربية، وبدونها لا يمكن تحقيق أي عمليات تربوية ناجحة.

ثالثاً: أهداف البحث

- البحث يهدف إلى ما يأتي:
- ١- تحديد ظاهرة الروتين وتوضيح أسبابها وإبعادها والعوامل المرتبطة بها.
 - ٢- تقديم الحلول والمعالجات اللازمة لظاهرة الروتين إلى الإدارة العليا والمرووسين في وزارة التربية.

^١ مكتب المفتش العام في وزارة التربية.

^٢ نفس المصدر السابق.

رابعاً: حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على الكشف عن أسباب تأخر انجاز المعاملات (الروتين) في الدوائر الإدارية لوزارة التربية من وجهة نظر مدراء الأقسام ورؤساء الشعب في المديرية العامة للتربية في محافظات (بغداد، البصرة، نينوى) لعام ٢٠١٠.

خامساً: تحديد المصطلحات

لأغراض هذا البحث فإن الباحثة اعتمدت المصطلحات الآتية:-

- ١-الروتين: اصطلاح يُستخدم لوصف عجز كبير لإدارة بيروقراطية عامة، أو خاصة. وأحياناً يطلق على الروتين في البلاد الناطقة بالإنكليزية مسمى الشريط الأحمر (Red Tape)، لأن الناس كانت تستخدم شريطاً أحمر لحزم الوثائق الرسمية معاً(عساف، ١٩٩٣: ١٢٧).
- نشأ هذا المصطلح في إنكلترا في العقد الأول من القرن الثامن عشر الميلادي، وكان يطلق في البداية على بعض الممارسات الإدارية المحدودة. وفيما بعد، أصبح الاصطلاح يعني الروتين الرسمي بصفة عامة. والروتين يعكس النظرة الجامدة للموظفين تجاه النظم واللوائح، حيث تتعطل المعاملات والأوراق، وبالتالي الأعمال، نتيجة كثرة الإجراءات الإدارية البيروقراطية (نفس المصدر السابق).
- ٣-مدير القسم: هو المسؤول عن متابعة جميع الأمور المتعلقة بالقسم من مهامه الرئيسية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التحفيز) يحتاج إلى خدمة في الاختصاصات الفنية (الإحصاء، التخطيط، الحسابات، برمجيات الحاسوب)، بين (١٠-١٢) سنة، إما بالنسبة للوظائف الإدارية (الذاتية، الامتحانات، الإشراف التربوي) فيحتاج إلى خدمة بين (٨-٦) سنوات (المديرية العامة للتخطيط التربوي في ديوان وزارة التربية)^٣.
- ٤-رئيس الشعبة: هو المسؤول عن متابعة جميع الأمور المتعلقة بالشعبة من مهامه الرئيسية متابعة عمليات (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التحفيز) يحتاج إلى خدمة من (٥-٧) سنة للاختصاصات الفنية، على سبيل المثال (الإحصاء، التخطيط التربوي...الخ)، إما بالنسبة للوظائف الإدارية (الذاتية، الامتحانات، الإشراف التربوي...الخ) فيحتاج إلى خدمة من (٣-٥) (المديرية العامة للتخطيط التربوي في ديوان وزارة التربية)^٤.

الفصل الثاني

أسباب تأخر انجاز المعاملات ومعالجتها

أولاً : أسباب تأخر انجاز المعاملات

أ-الأسباب الإدارية

يعد الصراع بين القديم والحديث، بين الجمود والتطور، أحد سنن هذا الكون وينسحب هذا الأمر على المنظمات والأفراد، لاسيما في مجتمعاتنا العربية التي تعاني فيها بعض منظماتها من الترهل الإداري والنمطية والخوف من التجديد والابتكار وهو ما يُجمله خبراء الإدارة في مصطلح الروتين. ومصطلح الروتين مرادف للعادة والتقليد والنمطية، أي أداء المهام نفسها بشكل منتظم من قبل الأشخاص نفسهم في الأوقات نفسها، واعتماد اللوائح الثابتة والأقدمية والأداء النمطي كأسس للإدارة، ومنهج التعاطي بين الرؤساء والمرؤوسين، بعيداً عن التطوير أو التجديد، أو تبني الأفكار المبتكرة.

والروتين بلا شك من الآفات التي أصابت مجتمعاتنا العراقي وعطلته عن مسيرة النهوض والتقدم وروح العصر الذي تسعى فيها المجتمعات نحو التجديد، ونحو تبني الجديد من الأفكار والابتكارات، والروتين ينشأ عندما يتمسك العاملون بأفكارهم ونظمهم الإدارية القديمة، ولوائحهم الوظيفية، والحفاظ عليها في حالة من الجمود، فضلاً عن محاربة العاملين الراغبين في كسره داخل المنظمة بأفكار جديدة وروح تطوير وتطور جديدة ملائمة للعصر الحالي.

³ المديرية العامة للتخطيط التربوي/ وزارة التربية

⁴ نفس المصدر السابق

إن التشبث بالأفكار التقليدية وبالأنماط الجامدة للإدارة وباللوائح الشكلية للعمل هو دافع إلى التراجع وربما الانهيار داخل المنظمات، لكن المنظمات الناجحة بالفعل هي تلك المنظمات القادرة على العمل بروح العصر، والقادرة على التغيير وإعادة صياغة خططها وأهدافها، والتي تترك لموظفيها مساحة من التحرك والإبداع في إطار الأهداف نفسها الموضوعية مسبقاً، فالمنظمة التي تقف أمام رياح التغيير والتطوير ستندثر أو ستقتلحها رياح التغيير (إبراهيم وحسن، ٢٠٠٨: ٥).

وفيما يأتي نجمال أهم الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى الروتين

١- المركزية :

لقد عشنا عصرًا يفاخر فيه المدير أو الرئيس في منظمة ما بأنه يقود جيشًا من المرؤوسين لا يمكنهم التصرف دون قراراته أو إشاراته ومشوراته، وكثيراً ما ترددت على أسماعنا جملة "بناء على توجيهات المدير..." ، فإذا كان هذا هو حال في المستويات الإدارية العليا، فما بالنا بالمستويات الإدارية الأدنى ألا يستدعي ذلك تطوير الثقافة الإدارية وإطلاق حرية الإبداع وترقية المتميزين.

فالسلبات التي يخلقها الروتين داخل منظماتنا عديدة ترتبط بالفرد وبالإدارة، أما ما يرتبط بالفرد فيتمثل في الهروب الدائم من المسؤولية وتحملها، والتمسك بالإجراءات واللوائح الرسمية العقيمة وبحرفية القوانين وبالتالي جمود وعدم مرونة الأداء، كما أن الشخص الروتيني ليس لديه الرغبة في تفويض السلطة ويميل إلى المركزية في أداء الأعمال والواجبات، وهو متطرف في مركزية الأداء مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، دون الرجوع إلى رئيسه المباشر في كل صغيرة وكبيرة نتيجة عدم رغبته في تحمل المسؤولية، كما أنه -الشخص الروتيني- ليس لديه رغبة في تطوير أسلوب العمل مما يجعله نمطي الأداء يتصف بالتركرار والملل والبطء في التنفيذ، وتجنب الابتكار، والتقيد بأسلوب أداء ثابت .

ومن سلبيات الروتين فيما يتعلق بالمنظمة التدرج النمطي في السلطة، والتأكيد على أهمية التنظيم الرسمي، حيث يقوم المدير بإصدار القرارات والأوامر وتبليغها للمرؤوسين من خلال قنوات الاتصال الرسمية، بعيداً عن الاتصال المباشر، ومن ثم انتقاء العناصر المعنوية كبواعث للاجتهاد والإبداع، وتحول العلاقة بين المنظمة وموظفيها إلى علاقة مادية جافة، يضاف إلى ذلك من معوقات التطوير في المنظمات المرتبطة بالنمطية والروتين التحديد الدقيق لمجال ونطاق السلطة والمسؤولية الرسمية لأي مستوى إداري، والتزام المرؤوسين بقوانين ولوائح وقواعد العمل الرسمية وتنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من الرؤساء (الالوسي، ٢٠٠٠: ٣٥٦).

ويستخلص مما ذكر أعلاه ينبغي أن يكون هناك تكافؤ السلطة مع المسؤولية إي تفويض الإدارة العليا العاملين معها للقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات، مع منحهم كافة الصلاحيات التي تتكافأ معها بحيث يسهل عملهم ويضمن نجاحهم، وهذا لا يعني تنازلاً عن السلطة ولكنها مشاركة في الوصول إلى هدف المنظمة وتحويل العاملين إلى شركاء يعرف كل منهم دوره في تحقيق الهدف، إذ أن الرجوع إلى المدير في كل صغيرة وكبيرة، يولد ضغطاً كبيراً عليه مما يؤدي إلى تزايد حالات الخطأ والبطء في الأداء، فضلاً عن مشاعر الاستياء لدى العاملين مما يؤثر على أدائهم، لذا فإن تطبيق اللامركزية يمكن أن يكون حلاً للمشكلة وذلك بتحويل بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه لكي يتسنى تسيير العمل ببسر.

٢- الرقابة ونطاق الإشراف

للرقابة والإشراف شأن كبير في النظام الروتيني الذي يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من حيث الرقابة المباشرة والصليفة، وهي لا تأتي لقياس درجات النجاح والإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم لها، وهي تشهر سلاح العقوبات لمحاسبة المخطئين؛ لأنها وبشكل روتيني ترصد الأخطاء، وتتغافل عن النجاحات ولا تنسبها للأفراد، بل للمستويات العليا من الإدارة التي وضعت اللوائح والنظم الدقيقة التي أوجدت هذا النجاح حسب اعتقادها (جاد، ٢٠٠٨: ١).

والمنظمة الروتينية تخشى تدفق المعلومات إلى جميع الأفراد، لذلك فهي تعتمد أسلوب التقارير كوسيلة لتقويم الأداء ومتابعة نتائج التنفيذ، وتسجيل كل القرارات والأوامر والسياسات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة (نفس المصدر السابق).

تركز النظم الروتينية على الجوانب المادية للعمل وتجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية عند الأفراد تنشأ لدى الجميع حالة حذر دائم وترقب خشية الوقوع في خطأ، كما تظهر المجاملة والوساطة والمحسوبية والنفاق (نفس المصدر السابق).

أما في النظم الإدارية الحديثة فتكون أدوات الرقابة والإشراف غير مباشرة وتعتمد في جانب كبير منها على الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتبع الرقابة الذاتية من كسر حاجز الخوف من العقاب أو من الإدارة، وتنمية قيمة الانتماء داخل الموظفين، هذا دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة والمرتبطة بالمرجعة والتدقيق والثواب والعقاب (جاد، ٢٠٠٨: ١)

وبعبارة أخرى للقضاء على الروتين يتطلب أن يكون النظام الرقابي قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من تصحيحها، وأن يكون هذا النظام اقتصادياً قادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وأن يكون شاملاً يغطي كافة الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن.

٣- القيادة

للقيادة دور مهم في تحريك النظم الإدارية وكسر الجمود والروتين داخل المنظمة عبر تنظيم شامل للجهاز الإداري داخل المنظمة يضع في اعتباره الأهداف التي تسعى لتحقيقها إستراتيجية الإصلاح الشامل والكفاءة كأساس للتقويم ووضع البرامج التنفيذية لذلك، فإذا كان القائد في النظم والمؤسسات الروتينية يقود بحكم المنصب والمركز الوظيفي الرسمي له وطبقاً لمبدأ التدرج في السلطة، بعيداً عما يتمتع به من سمات أو مهارات، فإن النظم المتطورة في الإدارة تعني بتولي أصحاب الكفاءة للمواقع القيادية لتصبح الكفاءة والتميز أسس الترقيّة والوصول للمناصب الإدارية العليا.

نرى جلياً كيف أن القائد في النظم الروتينية لا يؤثر في رجاله إلا من خلال الأوامر والتعليمات الرسمية حيث يتم اتخاذ القرارات من القمة، ومعروف حدود وظيفته ونطاق سلطاته ومسئوليّاته. أما القائد الفاعل في النظم الحديثة للإدارة فهو مؤثر في العاملين معه بلا شك ليس بحكم المنصب ولكن بسلوكه وقدرته على التأثير في المواقف المختلفة، فهو يرفع الروح المعنوية بين كل العاملين ويعاونهم على فهم الوسائل المناسبة والخاصة بالعمل. كما أن القائد المتطور ينمي أفكاره وقدراته ومعلوماته، ولديه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة دون الإخلال بالتفاعل الاجتماعي البناء مع مرؤوسيه، لتكون القيادة والأوامر من الأعلى إلى الأسفل، كما هي من الأسفل إلى الأعلى وهذا هو لب التفاعل وكسر الروتين في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو لذلك يختار أساليب عمل مرنة قادرة على التكيف مع المواقف المتعددة والمتنوعة التي تواجههم.

إننا بحاجة لتغيير الثقافة الإدارية السائدة بالأجهزة الحكومية من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي والتحول إلى الإدارة بالمشاركة، والافتتاح بالترقية للمتميزين والمبدعين فقط، كما نريد موظفاً مبدعاً ومسئولاً قادراً على اتخاذ القرار وتحمل تبعاته، والابتعاد عن جعل المنظمة نظاماً مغلقاً لا تخرج عن كونها بناءً هرمياً مادياً جامداً.

فالشراكة في الإدارة بين الرؤساء والمرؤوسين تعني نظام مفتوح على المجتمع ترتبط فيه المنظمة بالنسيج الاجتماعي تتفاعل مع الناس، تتأثر وتؤثر فيهم، على عكس النظم الروتينية التي تكون نظاماً مغلقاً يلتزم أفرادها بالسلوك الرسمي للتنظيم والمفروض عليهم والذي تنظمه قواعد ولوائح العمل الرسمية والتي تحكم نظام العمل وأسلوب الأداء عند وضع وتنفيذ الأهداف والسياسات وبرامج العمل وعند أداء كل فرد الواجبات والأعمال الملتمزم بآدائها (Sheldon, 1994:9).

والشراكة في الإدارة تعني بالسلوك الرسمي وغير الرسمي كأساس في التعامل داخل المنظمة لأن الاثنين يصدران من سلوك بشري واحد (فردى أو جماعي) وله أثره الواضح على العمل، وتفاعل كل

العاملين معاً لإنجاح وتحقيق الهدف المطلوب وفقاً لقواعد ومبادئ العمل حتى ولو تعارضت مع الأهداف والرغبات الشخصية (الحناوي، ٢٠٠٤: ٢٥).

يلاحظ مما ذكر أعلاه أن القيادة الروتينية تمتلك نظرة قاصرة فهي تهتم بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من اهتمامها بالقوانين على هذه المهام وهذا الأسلوب ينمي مشاعر الغضب التي تنعكس سلباً على جودة وإنتاجية المنظمة، أما القائد التفاعلي فهو الذي تتواءم إنسانيته مع اهتمامه بالقوانين واللوائح حيث يركز اهتمامه على علاقات العمل من خلال تفهم مشكلات العاملين واحتياجاتهم بقدر تركيزه على هذه الضوابط والقوانين.

ب- الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري احد أسباب تأخر انجاز المعاملات حيث يمكن أن يقوم بعض العاملين بتأخير انجاز المعاملات للحصول على مكاسب مادية، وهذه الظاهرة موجودة في كل المجتمعات، لكنها تختلف من مجتمع إلى آخر، وقسم منظرو وباحثو علم الإدارة الأسباب التي لها الأثر المهم في بروز ظاهرة الفساد إلى خمسة أقسام هي:

١- الرشوة: الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول .

٢- المحسوبية: تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة .. الخ دون أن يكونوا مستحقين لها.

٣- المحاباة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة.

٤- الواسطة: التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق .

٥- الابتزاز: الحصول على الأموال من طرق معينة في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد (صالح، ١٩٩٨ : ٣١٠)

نجد أن تلك المظاهر تؤدي إلى هدم الجهاز الإداري العام وتأخير عملية بناء المجتمع، ومن أجل القضاء عليها لا بد من أن تتعاون الدولة والمجتمع لأن المسؤولية تقع على عاتق الكل بالتصدي لها ومكافحتها، وهي مظاهر غير حضارية تؤدي إلى تخلف المجتمع وفساد الأفراد.

ج- أسباب قانونية

إن التطوير الشامل يبدأ بتطوير التشريعات والقرارات التي تحكم عمل الجهاز الإداري داخل المنظمة، فكثير من التعقيدات الروتينية التي تعطل العمل ناتجة عن بعض التشريعات المنظمة للعمل، فمن المهم إعادة صياغة كافة القوانين والأنظمة والقرارات التنفيذية الجامدة والتي غالباً ما تعود لفترات ماضية قد تصل لربع قرن أو خمسين عاماً، وأصبحت تحتاج إلى تعديل جذري.

التغيير يعني كسر الجمود وترك مساحة واسعة من المرونة تسمح للنظام بالكامل (أفراداً ومنظمات)، بأخذ خطوات من التطوير والنجاح، والوصول إلى بناء تنظيمي يسمح للأفراد والمنظمات أن يتحركوا نحو أكبر قدر من المرونة دون الإخلال أو التفريط بالنظام ويتم ذلك عبر وضع إستراتيجية متكاملة للإصلاح الإداري تشمل تطويراً شاملاً للإدارة تستند لتوصيات ودراسات متخصصة قادرة على مواجهة نفوذ بعض الذين سيرفضون التغيير (جاد، ٢٠٠٨ : ٢) .

د- أسباب تكنولوجية

تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم احدى الأدوات المهمة في تحديث فلسفة الإدارة وسياساتها التنظيمية وآلية تخطيطها والتي ستساهم وبفاعلية في تسهيل انسياب المدخلات وما يجري من عمليات داخل إطارها التنظيمي، كما أن تحويل المجتمع العراقي إلى مجتمع معلوماتي في هذه المرحلة أصبح ضرورة ملحة علماً أن الإسراع في التحول نحو مجتمع إلكتروني- معرفي لا يتم إلا من خلال إعطاء

هذه المهمة أولوية تقع على رأس قائمة جدول أعمال القادة والمخططين، وصناع القرار في وضع التشريعات والقوانين وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي والإداري. إضافة إلى ما يتطلبه من تنمية وزيادة المعرفة في عمليات التخطيط والإدارة، وما يرتبط بها من تدريب وتعليم وإصدار لوائح وقوانين تحمي هذا التحول علماً أن نظم المعلومات تدور أنشطتها عادة حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- الحصول على بيانات من مصادر مختلفة.

ب- الاستثمار في نظم الاتصال والتكنولوجيا.

ج- الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة.

مما يستدعي إجراء مسح دقيق للنظام التربوي الذي يسعى إلى التحول، استجابة لهذه المرحلة بهدف تحديد الإمكانيات المتوافرة والنتائج المتوقعة، التي تمكن المخططين من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير على ضوء احتمالات النمو المتوقعة (البوهي، ٢٠٠١: ٢١) كما يتطلب إيجاد أساليب تقييمية جيدة لقياس كفاءة البيئة التعليمية الجديدة من حيث السياسة التنظيمية وما سيطرأ من تغيرات في الأدوار التي سيقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وجميع العاملين فيها (Donoghue & Singh, 2001:129) أن دخول المنظمات التربوية في عالم الانترنت قد أحدث نقلة كبيرة في آليات إدارتها بدرجات متفاوتة بدءاً من آلية إدارة شبكة المعلومات (web-Based Instruction) والصفوف الدراسية الالكترونية (رسمي، ٢٠٠٣: ٤٤)، (الزيات، ٢٠٠٣: ٣٥).

رابعاً: طرق معالجة تأخر انجاز المعاملات

يمكن التخلص من ظاهرة تأخر انجاز المعاملات عن طريق وضع آليات لمحاربتة كونه ظاهرة معقدة ولها أثارها السلبية على مفاصل الحياة الوظيفية وخدمة المواطنين، ومن أهم هذه الآليات:

١- المحاسبة: هي خضوع العاملين جميعاً للمحاسبة ولاسيما الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم.

٢- المساءلة: من واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، ومدى نجاحهم في تنفيذها، ومن حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة.

٣- الشفافية: وهو وضوح ما تقوم به المنظمة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو ممولياها وعلمانية الإجراءات والغايات والأهداف)، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية (اللامي، ٢٠٠٧: ٤٥).

٤- الإدارة بالمشاركة: يأخذ هذا النمط مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويهتم بالعلاقات الإنسانية، ويوفر جواً من الأمن والطمأنينة، وهي من أسس الديمقراطية في الإدارة، لأن اعتماده في الإدارة يؤدي إلى:

أ- تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم لبعض.

ب- كثرة الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق.

ج- توفير مناخ تنظيمي ايجابي.

د- تقبل وجهات النظر المتبادلة.

هـ- رضا العاملين عن عملهم.

ح- ازدياد حماسة العاملين لتنفيذ القرارات لأنهم شاركوا في اتخاذها.

ط- تعزيز الروح المعنوية للعاملين مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أتم وجه (عليمات، ١٩٩٩: ٧٤).

٥- الإدارة الالكترونية: يتوجب إعادة النظر في كثير من السياسات التخطيطية، بشكل يمكنها من استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بشكل سريع واقتصادي يجمع بين استهلاك التكنولوجيا وإنتاجها من جانب وتسويق برامجها واستقطابها للأخزين (online)، من جانب آخر مستفيدة استفادة كاملة من خدمة البريد الالكتروني

(E-mail) ومن برامج الإدارة والجدولة الزمنية التي أصبحت متاحة بوفرة وبدون منافس على الشبكات ككل.

كما يمكن للإدارة الالكترونية وبالأخص حين دخلت المنظمات التربوية في عالم الانترنت وبيئة الاتصال الالكتروني التي تتميز بقواعد وأسس لها خصوصيتها ومتطلباتها والتي لا بد من التعرف على أبرزها كما يأتي:

- أ- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
 - ب- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
 - ج- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
 - د- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
 - هـ- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
 - و- متابعة الانجاز.
 - ز- اكتشاف المشكلات، بدلا من المتابعة.
 - ح- تجهيز الناجح للاجتماعات.
- كل هذا أصبح لازما بعد أن تحول العالم من نظام اقتصادي تدعمه المعلومات إلى نظام معلوماتي يتضمن الاقتصاد وما يتضمن من عمليات التخطيط داخله بدءا من مرحلة المبادرة، ثم الإقناع، ومن ثم البناء (الشافعي، ٢٠٠٢: ٣٣).

الفصل الثالث

إجراءات البحث

تحقيقا لهدفي البحث الحالي فقد اتبعت الإجراءات الآتية:

- ١- اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة، وبما أن مجتمع البحث الدوائر الإدارية في وزارة التربية للمديريات العامة للتربية في المحافظات كافة، لذا ارتأت الباحثة اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع عن طريق اختيار (٣) محافظات بغداد من الوسط لتكون ممثلة لمجتمع وسط العراق، ونيوى ممثلة عن المحافظة الشمالية والبصرة عن المحافظات الجنوبية لتشابه محافظة البصرة مع بقية المحافظات الجنوبية في كثير من الصفات، وكذلك بالنسبة لمحافظة بغداد ونيوى لبقية المحافظات.
- ٢- بناء أداة تتصف بالصدق والثبات يمكن بواسطتها التعرف على أسباب تفشي ظاهرة الروتين في الدوائر الإدارية لوزارة التربية.
- ٣- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.

أولا: مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث على انه مجموعة الوحدات التي يراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد البحث، لذا ينبغي أن يكون وصف المجتمع وصفا دقيقا. يتكون مجتمع البحث الكلي من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (الكرخ، الرصافة)، فضلا عن محافظة نيوى والبصرة، بلغ عدد مدراء الأقسام في تلك المديرية (١٦٣) في حين بلغ عدد رؤساء الشعب (٧٠١) في محافظات (بغداد، البصرة، نيوى)، وكما مبين في الجدول (١).

جدول (١)
مجتمع البحث

ت	المحافظة	مدير قسم	رئيس شعبة	المجموع
١	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/١	٢٠	٩١	١١١
٢	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٢	٢٠	٩١	١١١
٣	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٣	٢٠	٨٠	٩٨

١٠٩	٨٨	٢١	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/١	٤
١٠٦	٨٦	٢٠	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٢	٥
١٠٥	٨٥	٢٠	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٣	٦
١١٨	٩٥	٢٣	المديرية العامة لتربية نينوى	٧
١٠٦	٨٥	٢١	المديرية العامة لتربية البصرة	٨
٨٦٤	٧٠١	١٦٥	المجموع	

ثانياً: عينة البحث

بعد تحديد مجتمع البحث تم اختيار جميع مديري الاقسام البالغ عددهم (١٦٥) مدير قسم و يمثلون نسبة (١٠٠ %) من المجتمع الأصلي، إما رؤساء الشعب فقد اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (٤٠٠) رئيس شعبة من أصل (٧٠١)، ويمثلون نسبة (٥٧ %) من المجتمع الأصلي للمديريات العامة للتربية لمحافظة (بغداد، نينوى، البصرة) وبعد توزيع الاستبانة تم تسلم جميع الاستبانات التي تمثل نسبة (١٠٠ %) من عينة البحث، وكما موضح في الجدول (٢).

ثالثاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وهو أحد مناهج البحث المعتمدة في البحوث التربوية يركز على وصف ما هو كائن الآن بالعملية التربوية مع العلم انه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها لذلك يقترن الوصف بالمقارنة من خلال استخدام أدوات القياس والتفسير.

جدول (٢)**عينة البحث**

رئيس شعبة	مدير قسم	عدد الاستبانات المرسلة	المحافظة	ت
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/١	١
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٢	٢
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٣	٣
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/١	٤
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٢	٥
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٣	٦
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية نينوى	٧
٥٠	٢٠	٧٠	المديرية العامة لتربية البصرة	٨
٤٠٠	١٦٠	٥٦٠	المجموع	

رابعاً: أداة البحث

نظراً لملاءمة المنهج الوصفي لمشكلة البحث، وبما أن الاستبانة هي إحدى الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي التي تحقق أهداف البحث لغرض الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات اعتمدت الاستبانة كأداة لهذا الغرض وقد تم إعداد هذه الأداة بالخطوات الآتية:

إجراءات بناء الأداة:

لغرض الكشف عن أسباب تأخر انجاز المعاملات (الروتين) والمشاكل التي تسببها، وما هي المعالجات التي يمكن تقديمها لحل هذه المشكلة، تم إعداد استبانة استطلاعية واستبانة مغلقة واتبعت في ذلك الخطوات الآتية:

١- الاستبانة المفتوحة

أعدت استبانة مفتوحة لعينة من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في المديرية العامة للتربية في محافظات (نينوى وبغداد والبصرة) وبلغ مجموع أفراد العينة الاستطلاعية التي شملها البحث (٥٠) مدير قسم و (١٠٠) رئيس شعبة لغرض استطلاع آرائهم شملت جوانب أساسية للكشف عن أسباب الروتين والمشاكل التي يسببها وما هي المعالجات المناسبة لهذه الظاهرة، (ملحق ١).

٢- الاستبانة المغلقة

تم إعداد استبانة مغلقة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الاستبانة المفتوحة للتعرف على أسباب ظاهرة الروتين وما هي أسبابها وما المشاكل التي تخلفها وما هي المعالجات لهذه الظاهرة. وقد توزعت الأسباب على أربعة محاور (الأسباب القانونية، الأسباب الإدارية، الأسباب الشخصية، الأسباب التكنولوجية)، وفي ضوء ذلك تم تحديد (٢٨) فقرة (ملحق ٢) وضمت هذه المجالات عددا متفاوتا من الفقرات، وكما موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)**مجالات الاستبانة وعدد الفقرات**

ت	اسم المجال	عدد الفقرات
١	الأسباب القانونية	٥
٢	الأسباب الإدارية	١٤
٣	الأسباب الشخصية	٥
٤	الأسباب التكنولوجية	٤

وبعد تحديد المجالات، تم الاستعانة بالأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع وخبرة الباحثين العاملين في مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة المغلقة عُرضت على الخبراء لبيان مدى صلاحية فقراتها أو حاجتها إلى تعديل أو تغيير أو دمج أو إعادة صياغة وصحة تصنيفها على المجالات.

ب: صدق الأداة

توجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق وقد اعتمدت الباحثة في إيجاد صدق الاستبانة على الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على عينة من المحكمين المختصين للتأكد من صلاحية فقرات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه من حيث صياغة الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقتهم بعد إجراء التعديلات التي اقترحوها حول فقرات الاستبانة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بالصيغة النهائية (٢٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات وكما مبين في الجدول (٣).

-أسماء المحكمين

- د. محمد إبراهيم البهادلي
- د.مجيد صادق العلاق
- د.فاخر محي محمود

سابعاً: ثبات الأداة

يقصد بالثبات الرضوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس فيما يزودنا من معلومات عن آراء أفراد العينة ويجب أن تعطي الأداة النتائج نفسها إذا ما طبقت على أنفسهم مرتين وفي ظروف متشابهة (عبيدات :) بإعادة تطبيق الأداة (Test Re Test) على عينة من مديري رؤساء الشعب وتعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام والانتشار، ولاسيما في البحوث والدراسات الإنسانية، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية (٢) مدير قسم و (٢٥) رئيس شعبة، وبعد (١٥) يوماً أعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها أدلة ارتباط بيرسون وجد أن هناك ارتباطاً بين التطبيق الأول والثاني بلغ (,)، وهذا يدل على أن الأداة تتصف بصفة الثبات.

ثامناً: الوسائل الإحصائية

ولغرض تحليل استجابات العينة عن أدوات البحث، استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية (SPSS).

- لبيان قوة فقرات استبانة

$$\frac{x + x + x}{x}$$

$$x$$

-معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات

$$() ()$$

$$\sqrt{[()^2] [()^2]}$$

الفصل الثالث

عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف البحث ونتائجه الميدانية المتمثلة في تحديد أسباب تأخر انجاز المعاملات والمشكلات الناجمة عنها من وجهة نظر مديري الأقسام ورؤساء المشكلة هو تحديدها ومعرفة أسبابها إستراتيجية عامة للتغلب عليها القيام بفعل معاكس لتأثيرها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لحلها من خلال تفعيل الإيجابيات وإضعاف السلبيات

في تحليل الإجابات الوسائل الإحصائية الآتية:

- الوسط المرجح والوزن المنوي لتحليل إجابات العينة لقياس أسباب تأخر انجاز المعاملات اعتماداً على تكرارات إجابات أفراد العينة على مستوى الفقرة والمجال.
- تم ترتيب مستويات الفقرات تنازلياً حسب أهمية الفقرة.
- البحث حسب كل مجال، لا بد من الإشارة إلى أن فقرات المجالات جميعها قد وأوزان مئوية عالية.

وفيما يأتي عرض النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً للمجالات الآتية:

: الأسباب القانونية

يتكون هذا المجال من () فقرات تضمنت إجابات أفراد العينة، وبعد تحليل إجابات عينة البحث في (فضاضية بعض القرارات وتحملها لتفسيرات عديدة مما يؤثر على انسيابية ()

(تلقي الموظف تعليمات من عدة جهات بسبب تعدد مراكز اتخاذ القرار مما يربك عملية انسيابية المعاملات) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ حصلت على وسطين متقاربين مرجحين متقاربين جدا بلغا (2.368 2.359) وزنين مؤيين (78.93 78.63)، ويلاحظ من هاتين الفقرتين أن غموض وفضاضية بعض القرارات وتحملها لعدة تفسيرات من الأمور التي تعرقل انجاز المعاملات، فينبغي على القانون عند تناوله قضية معينة أن تلم فقراته بجميع جوانبها مهما كان هذا الجانب صغيرا أو بسيطاً، وذلك ليغطي جانبين مهمين الأول لا يعطي فرصة لبعض ضعاف النفوس النفاذ من الجوانب التي أغفلت من القانون لتأخير المعاملات أو إعطاء مميزات لأشخاص لا يستحقونها أو غير مشمولين بها، يضع الموظفين المكلفين بتنفيذ قرار معين في بعض الأحيان في حيرة لغموض بعض فقراته مما يسبب . في حين حصلت الفقرة (تمنح الإجراءات القانونية المعقدة فرصة لبعض الموظفين لتأخير انجاز المعاملات) على المرتبة الثانية حيث حصلت على وسط مرجح مقداره (2.352) (78.4) (تمنح الإجراءات القانونية المعقدة فرصة لبعض الموظفين لتأخير انجاز المعاملات) (2.302) (76.73) (في المرتبة الأخيرة فأنت فقرة (استخدام تشريعات قانونية معقدة تؤخر انجاز المعاملات بسلاسة) (2.55) (75.17). وبمقارنة فقرات هذا المجال يتبين أن جميع الفقرات المذكورة أعلاه حصلت على أوساط مرجحة متقاربة مما يدل إنها تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً في تأخير انجاز المعاملات.

()

الوسط المرجح والوزن المؤي للأسباب القانونية

78.93	2.368	100	154	306	فضاضية بعض القرارات وتحملها لتفسيرات عديدة مما يؤثر على انسيابية انجاز	
78.63	2.359	104	151	305	تلقي الموظف تعليمات من عدة جهات بسبب تعدد مراكز اتخاذ القرار مما يربك عملية انسيابية المعاملات.	
78.4	2.352	102	159	299	تمنح الإجراءات القانونية المعقدة فرصة لبعض الموظفين لتأخير انجاز المعاملات.	
76.73	2.302	112	167	281	غياب التوصيف الوظيفي الواضح لمهام كل	
75.17	2.255	129	159	272	استخدام تشريعات قانونية معقدة تؤخر انجاز	

ثانياً: الأسباب الإدارية

أن هذا المجال لا يقل أهمية عن المجال السابق، لأن الأسباب الإدارية لا تقل أهمية عن الأسباب التكنولوجية، لأن غياب الإجراءات الإدارية الفاعلة يؤدي إلى بعثرة الجهود الرامية لخدمة المواطن وعدم جديتها وخلق عثية وضع خطط إدارية لخدمة المواطن والتي هي ترجمة لسياسات وزارة التربية مما يؤدي إلى تشتت الجهود وبعثرتها.

يتكون هذا المجال من () تتناول المشكلات الإداري التي يلتحق الموظف بها لتنمية مهارته وزيادة خبرته

(2.47)

()

الوسط الحسابي والوزن المنوي لمجال الأسباب الإدارية

82.33	2.47				قلة الدورات التدريبية التي يلتحق الموظف بها لتنمية مهاراته وزيادة خبرته.		
81.67	2.45				عدم وجود آلية موحدة لانسيابية المعاملات فانسيابيتها تختلف من قسم إلى آخر.		
80	2.40				ضعف مهارات بعض الموظفين مما يؤخر		
79.67	2.39				ضعف الرقابة الإدارية والقانونية للمعاملات قيد الانجاز.		
79	2.37				قلة تفويض الصلاحيات مما يؤدي إلى محدودية صلاحيات الموظفين والمركزية العالية.		
77.67	2.33				ضعف الارتباط بين نظام الحوافز وكفاءة الموظفين.		
77.33	2.32				ضعف المحتوى العلمي للدورات التدريبية مما يقلل الفائدة المرجوة منها.		
77	2.31				عدم وجود تسلسل إداري وقانوني يتبعه (يوضح انجاز المعاملة).		
76.33	2.29				لا يوجد سقف زمني (الوقت والتاريخ) يوضع لانجاز المعاملة.		
75.33	2.26	133	150	277	عجز بعض الموظفين عن أداء أعمالهم عند تمتعهم بالإجازة.		
72.67	2.18	180	102	278	عدم وجود آلية عادلة في حصص توزيع المعاملات مما يؤدي إلى تراكم المعاملات لدى بعض الموظفين.		
72.33	2.17				غياب التنسيق والتعاون بين المديريات العامة للتربية.		
72	2.16				ضعف التعاون بين الموظفين داخل القسم أو مع الأقسام الأخرى في تسهيل انجاز		
71.33	2.14				ضعف التعاون والتنسيق بين ديوان الوزارة والمديريات العامة للتربية.		

ثالثاً: الأسباب الشخصية

يعد هذا المجال من المجالات المهمة
عاملين والتجديد معهم يميل
بعض السلوكيات المسؤولية
غير، فهو يحاول يزيج كاهله المسؤولية فوقه يزيج
نفسه دونه ويصل الميل المسؤولية .
يتكون هذا المجال () فقرات تبين العينة، حيث جاءت في مقدمة هذه الفقرات من
حيث الأهمية الفقرة (ضعف الخبرة الوظيفية والمهارات التي يمتلكها الموظف لانجازها)
(.) (.)
الفردية على المصلحة الوطنية) على المرتبة الثانية بـ (.) (.)
(تهاون بعض الموظفين في انجاز معاملات المواطنين) (.) (.)
(شيوخ مفهوم الوساطة والمحابة والرشوة عند انجاز المعاملات)
(.) (.)
بالدوام الرسمي مما يضعف أدائهم (.) (.)
()

()

الشخصية

					ضعف الخبرة الوظيفية والمهارات التي يمتلكها الموظف لانجاز مهامه.	
					غياب الشعور بالمسؤولية وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة الوطنية	
					تهاون بعض الموظفين في انجاز معاملات المواطنين	
					شيوخ مفهوم الوساطة والمحابة	
					ضعف التزام الموظفين بالدوام الرسمي مما يضعف أدائهم	

الأسباب التكنولوجية

يتكون هذا المجال م
الأساليب التقليدية بواسطة المعتمد أو موظف مخول لإيصال البريد الرسمي إلى الجهات المعنية)
(.) (.) ، إما في المرتبة الثانية فأتت الفقرات (.)
اليب التقنية لتسهيل انجاز المعاملات (الحاسوب، الانترنت) (عدم استبدال الملفات الورقية
الخاصة بالموظفين بملفات الكترونية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة)، بأوساط مرجحة ونسب مئوية
(. .) وزنين مؤيين (. .)

(عدم استبدال الصادرة والواردة الورقية بصادرة وواردة الكترونية تمكن الموظفين من الرجوع إليها بسهولة) في المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (.) (.) وتدل تحليل إجابات عينة البحث لهذا المجال إلى التأثير الكبير لبدائية الوسائل التكنولوجية المستخدمة ودورها في تأخير انجاز المعاملات، مما يعني الحاجة الكبيرة إلى تبني وسائل حديثة أكثر نجاعة تساهم في تسريع انجاز ()

()
الوسط المرجح والوزن المئوي للأسباب التكنولوجية

.	.				(البريد الالكتروني) واعتماد الأساليب التقليدية بواسطة () لإيصال البريد الرسمي إلى الجهات المعنية.		
.	.				غياب استخدام الحكومة الالكترونية ين (الحاسوب، الانترنت)		
.	.				عدم استبدال الملفات الورقية الخاصة بالموظفين والاستعاضة عنها بملفات الالكترونية يسهل الرجوع إليها عند		
.	.				الورقية بصادرة وواردة الكترونية تمكن الموظفين من الرجوع إليها		

يتبين من تحليل المحاور والفقرات
ظاهرة تأخر انجاز المعاملات،
الثانية الأسباب الإدارية (.)
الاسباب القانونية بوسط مرجح (.) (.)
التكنولوجية هي المجال الأكثر تأثيراً على (.)
في حين أتت بالمرتبة الثالثة (.)
الاسباب الشخصية فحصت على (.)
(.) (.)

()
مرتبة حسب اهميتها

.	.				الأسباب التكنولوجية		
.	.				الأسباب الإدارية		
.	.				الأسباب القانونية		
.	.				الأسباب الشخصية		

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات

- الآثار السلبية للروتين إذ ما استشرى في المجتمعات وطال كل مقومات الحياة، فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤولين وانجاز الوظائف والخدمات وبالتالي يؤدي إلى مزيد التأخير في عملية التنمية التربوية والبناء والتقدم في جميع المفاصل التربوية.
- التشريعات والقوانين، إذ لا تزال الكثير من المفاهيم والمبادئ القانونية غير معرفة تعريفاً دقيقاً لا بالمعنى الوصفي ولا الإجرائي، مما يضع هذه القوانين تفسيرات كثيرة انجاز معاملات المواطنين.
- جهل أغلب الموظفين بالأنظمة والتعليمات والقوانين الإدارية والمالية ما يجعل الموظف الروتين متورطاً فيه.
- القدرة المهنية للعاملين، وتدني المهارات الفنية لعاملين، نتيجة قلة الدورات التدريبية العلمية لهذه الدورات التدريبية.
- العمل المعمول بها، حيث يتم تنفيذ في مختلف دوائر الدولة الحكومية بتطبيق () متقدمة ومتخلفة من الناحية الهيكلية والوظيفية.
- الدوائر والمديريات العامة لوزارة التربية واليب القديم وطريقة الملفات الورقية المعرضة للتلف والضياع، علماً أغلب دول العالم تجاوزت هذه المرحلة قبل عقود كثيرة من خلال الاعتماد على وسائل الخزن الحديثة على الحاسوب والأقراص الليزرية، حتى يسهل الوصول معلومة بصورة دقيقة.

ب: التوصيات

أولاً: الأسباب الإدارية

- التصحيح الجذري والشامل للنظام الإداري لوزارة التربية، وذلك بالحد من ترهله، والاستغناء عن الحلقات الزائدة، والمستويات الإدارية التي لا تمارس أي سلطة فعلية، وإعادة تأهيل العمالة الزائدة للاستفادة منها
- التدوير الوظيفي للمسؤولين الحكوميين أو الموظفين بين فترة وأخرى، لأن إبقاء المسؤول الإداري فترة طويلة في الموقع نفسه يتسبب في تقشي الفساد، لاسيما في المفاصل الرئيسية في الوزارة
- بناء نظام فاعل للرقابة الإدارية وتقويم الأداء بالطرق والأساليب المناسبة والفاعلة وتحديد معايير طيب الأداء المستهدف وجعل الفاعلية، والجودة، والإنتاجية، وحسن استخدام الموارد والإمكانات، عليها معايير أساسية لتقويم الأداء.
- تبسيط الإجراءات وذلك بأن ينجز موظف واحد معاملة المواطن هذا الموظف يمتلك الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لانجاز المهمة.
- الاهتمام التدريبية التي تكسب العاملين المهارة والقدرة على فهم جميع ، ولاسيما عند تشريع جديد يحتاج آليات
- تبني مفهوم الشفافية الإدارية، وهي من المفاهيم المهمة والحديثة في إحداث التنمية الإدارية أي بلد وتستخدم في معالجة كثير من المشاكل التي تواجه التنمية الإدارية على سبيل المثال الفساد الإداري، الروتين، تطوير أساليب العمل، تعقد
- فتح مكاتب الموظفين أمام المواطن، بحيث يكون المواطن والموظف في الغرفة نفسها لقاعة ويتكلم معه وجها لوجه ليس من وراء حاجز أو شبك احتراماً للمواطن.

ثانياً: الأسباب القانونية

- ملاحق توضيحية للقرارات والتشريعات تبين للموظف المسؤول خطوات الانجاز وكل ما يتعلق بالتشريع، وعدم ترك بعض الثغرات النقاط الغامضة بحيث تسمح النفاذ من هذه
- إعادة النظر في الجوانب التنظيمية وخاصة التشريعات والقوانين المتعلقة بالحوافز والترقيات وربطها بالتقييم المستمر لأداء العاملين. وتطبيق العقوبات الصارمة التي تؤدي إلى الحد من الروتين الإداري.
- الشخصية
- تعزيز القيم الأخلاقية لدى جميع العاملين في وزارة التربية، وغرس تلك القيم في الموظفين لتكون جزء من سلوكياتهم عند الانتقال إلى ميادين العمل، ومن أبرز تلك القيم الأمانة والمسؤولية وخدمة الآخرين والالتزام بالعمل، وأولويات محاربة أنماط الفساد الإداري من رشوة ومحسوبية ستغلال المال العام والوظيفة العامة وغيرها.

د- الأسباب الإلكترونية

- الحكومة الإلكترونية البرمجة الحديثة التي تسهم بشكل كبير في حل العديد من سلسلة لدى جهة واحدة، وبهذا لا نحتاج الذهاب والرجوع من الحكومة الإلكترونية (الرشوة، المحسوبية، المنسوبة) وذلك لقلّة احتكاك المواطن مع الموظفين، فضلا عن تقليل عدد الأوراق المطلوبة من المواطن والاكتفاء فقط بتقديم الطلب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- الالوسي، حسام الدين و () "الإدارة العربية وتحديات القرن القادم في الوطن العربي وخيارات المستقبل"، مؤسسة عبد الحميد شوق
- () "آلية الانتقال من عالم الورقيات إلى عالم الحاسوب"
- هي، عماد () " تربية العولمة وعولمة التربية، رؤية إستراتيجية تربوية في زمن العولمة، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العولمة وأولويات التربية التي نظمتها كلية التربية، جامعة الملك / /
- "الروتين مرض عضال يصيب الإدارة العربية" ، القاهرة ،
- () "السلوك التنظيمي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الخضيرى، ناهض، () "الحكومة الإلكترونية في وزارة التربية"
- () "إعادة هندسة العمل من خلال تقانة المعلومات"، جامعة اليرموك، العدد الخامس، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزيات، حسن، "تحسين الأداء من خلال تقانة المعلومات" دار المسيرة، عمان، الأردن.
- () "تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- () "أمراض إدارية – تشخيص وعلاج" : معهد التدريب والتطوير،
- صالح ناصر عليمات، ()، "أنماط القيادة التربوية وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات – دراسة مقارنة –" ، مجلة كلية المعلمين ، العدد السابع عشر ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
- عبيدات، ذوقان، () "أصول البحث العلمي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

- () "مبادئ الإدارة- المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، دار زهران للنشر
-اللامى، مازن زاير () "الفساد بين الشفافية والاستبداد"، مطبعة دانية، بغداد، العراق.

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1-sheldon Shaeffer , (1994) "**Participation for educational change : a Synthesis of experience**" , Unesco , International institute for educational planning , Paris
- 2- Donoghue & Singh,(2001) "**Online impact**" Information Week, (2001), November. 17S.