

فاعلية اللجان الادارية : نظرة في الاتجاهات الايجابية والسلبية (دراسه استطلاعيه)

أ.م.د. فائق مشعل قدوري*

المقدمة :

شهد عقد الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي اهتماما متزايدا حول موضوع لجان الإدارة على نحو واضح وملفت للنظر، ففي ظل تزايد الادارات نموًا وتعقيدًا أصبح مسألة قيادة النشاط وتحمل المسؤوليات امرًا صعبًا مما اظهر الحاجة الى وسائل ادارية تساعد الادارات على القيام بوظائفها المختلفة ، وكانت مثل هذه الوسائل تأخذ اسم اللجنة (committee) ثم اطلق عليها قوة المهمة (task force) وهي تسمى الآن فريقًا (team) فهي كمجاميع عمل هادفة تضم مجموعة أشخاص من مختلف الاختصاصات لهم من المهارات والقدرات والافكار لتسخر في صنع القرارات وحل المشكلات وفق صيغ المشاركة الجماعية والانسجام بين الاعضاء . ويترتب على ذلك احساس الفرد بأهميته وشعوره نحو الجماعة .. حتى أن بعض الادارات أخذت تقيم العاملين فيها في ضوء تعدد عضوية الفرد في اكثر من لجنة حتى غدت اللجنة داله على أهمية الفرد وموقعه الاداري في الهيكل التنظيمي.

وعلى الرغم من المؤشرات الايجابية التي اشترتها الأدبيات الاداريه بشأن اللجان وادوارها بوصفها وسائل اداريه شاخصه في منظمات اليوم ، الا ان ما يثار من آراء وافكار بصدد هذا عن جوانب القصور الذاتي لمعطيات تشكيلها او في واجباتها أو في اختيار رئيسها وأعضائها ولدت سلسله من ردود الفعل واختلافا بالنسبه لمدى جدواها وفعاليتها . واعتمادا على ما تقدم فإن البحث الحالي سيتناول تحليل فاعليه استخدام لجان الادارة في قطاع تعليمي والوقوف على الاتجاهات الايجابية والسلبية المؤشره ازاءها و معرفه مدى توفر العناصر والأسس الأساسية لأستخداماتها في القطاع التعليمي . وقد تأطرت منهجيه البحث وفق المحاور الآتية .

١- مشكلة البحث

مع ازدياد أهمية استخدام اللجان وانتشاره في ادارات اليوم، فان البعض لا يؤيدها ويعتبرونها وسيلة جيدة لضياح الوقت وتأخير العمل ، بل ذهبت بعض الآراء والافكار الى حالات عدم الكفاءه والهدر والتاخير والتضارب في المهمات ،فضلا عن سلبياتها على الادارة .

وازاء هذا التوجه، تأطرت مواقف مؤيده واخرى معارضه عن لجان الاداره، وظهر الكثير من الجدل في سبل استخدامها ومبررات تشكيلها،بل امتد المعطيات جدوى تلك اللجان وفعاليتها ، مما أشر بمرور الوقت العديد من المواقف الأيجابية والسلبية اتجاهها.

* استاذ مساعد / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد

١- أهداف البحث

نحاول من خلال هذا البحث المساهمة المتواضعة في الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال لجان الادارة وذلك بالتعرف الى الأطر المفاهيمية ومداخل الدراسة واهميتها والمبادئ التي تستند اليها معطيات تشكيلها ، وبشكل عام فان البحث يهدف الى تشخيص المواقف المؤيدة والمعارضة حول اللجان في قطاع بحثي من خلال معرفه اراء المشاركين في عدد من المؤتمرات العلمية .

٣- فرصة البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضية تتمثل في الآتي.
(تتوفر في الإدارات التعليمية والبحثية العناصر والمرتكزات الأساسية لفاعلية عمل اللجان الإدارية وأتجاهاتها الإيجابية).

٤- محتويات البحث

- يتضمن البحث جانبين هما .
- أ - الجانب النظري ويشمل .
أولا - طبيعة مفهوم لجان الإدارة.
ثانيا - مداخل دراسة اللجان.
ثالثا - مقومات فاعلية اللجان.
رابعا - الدراسات العلمية حول اللجان .
- ب - الجانب التطبيقي ويشمل الآتي .
أولا - نبذة عن القطاع المبحوث وعينة البحث
ثانيا - تشخيص وتحليل متغيرات البحث
ثالثا - الاستنتاجات والتوصيات

الجانب النظري

مدخل لدراسة اللجان الإدارية

أولا : طبيعة لجان الإدارة .

اصبحت لجان الاداره على صعيد المفاهيم العلميه والممارسه العمليه مجالاً مهماً من المجالات الداعمه للقرارات الاداريه في المنظمات المعاصره، وتوفير البدائل المتنوعه والحلول الكثيره عند التعامل مع المشاكل التي تواجه الادارات اليوم، اذ مع تزايد الادارات نمواً وتعقيداً أصبح قيادة النشاط وتحمل مسؤولياته أمر صعباً، مما دفع الادارات بمختلف مستوياتها الى اعتماد اللجان كوسائل اداريه تساعدها على القيام بوظائفها المختلفه.

وفي هذا السياق ورد في أدبيات الاداره والتنظيم العديد من المفاهيم التي حددت أطر لجان الادارة بمختلف مسمياتها من حيث المفهوم والابعاد والفلسفه، وهناك شبه أجماع واتفاق حول جوهر المنطلقات والافتراضات الاساسيه التي تستند اليها لجان الاداره، اذ أن

الجميع متفقون على انها كيان لايقوم إلا عن وعي الاداره وقصد لتحقيق غرض أو اغراض محددة.

وإذا ما استعرضنا بعض مفاهيم لجان الاداره فأننا نجدها لاتخرج عن هذا المضمون، بينما نجد (Hopkins/١٩٩٤) يحدد مفهوم لجان الإدارة انها جمع عدد من الافراد من تخصصات مختلفه ولكنها مكملة لبعضها لانجاز مهمه معينة يقصر أي منهم على تنفيذها لوحده ،وبنفس المستوى من الاداء^(١). نجد هناك من يحدد مفهومها من خلال اسلوب علاقه لاعضاءها واشكالها اذ يشار الى انها(مجموعه مختاره من أفراد المنظمه شكلت لتحقيق اهداف محدد من خلال ادوار اعضاءها ذات الطابع التعاوني)^(٢).

أما (ميرغنى ، ١٩٨١) فقد أشار الى وظيفه اللجنه كتنظيم يستند الى اساس من المعرفة والخبره الموضوعيه والنظره الشامله لدى الاعضاء تمكنهم من التصرف بمسؤوليه وبطريقه هادفه ، اذيشير الى انها ((أحد الظواهر الاداريه البسيطة التي تبنى اساسا على ادراك ضرورة واهمية جمع عدد من الاراء والمشارب الفكرية على صعيد مكاني واحد بغرض التشاور وتبادل المعرفة والخبره للتعامل بصورة أفضل مع المتغيرات الماثله وبالتالي الوصول الى قرارات اسلم))^(٣).

يظهر مما تقدم وجود مؤشرات للتخاطر الفكري حاضره في ما تم عرضه من مفاهيم، اذ ان لجان الادارة باتت حقيقة شاخصه وبارزه في مختلف النشاطات الانسانية تخدم مصالح الادارات رغم اختلاف اشكالها واحجامها وانواعها ولهذا فهي وسيلة عمل جماعي تسهم في خلق مناخ لتبادل المعلومات والاراء والاستفادة من خبرات وافكار اعضاءها لانجاز المهام المؤكله اليها.

ثانيا- مداخل دراسة اللجان:

تقدم الدراسات والبحوث أطر تحليليه متعدده عن لجان الادارة تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم البحثيه ، اذ يمكن عن طريق الأطر التحليلية الاستنتاج ان مداخل دراسة اللجان كوسائل اداريه بارزه في المنظمات الحديثه تتباين بتباين الآليات التي تعتمدها الادارة وفلسفتها في سعيها نحو استخدامها كمجموعات هادفه والسماح لها بحريه العمل والتصرف والتفكير باستقلاليه أولا ومدى استعداد الاعضاء في بذل الجهود لخدمه اهداف الادارة وتوجهاتها ثانيا. ووفق هذه الرؤيا يمكن التأكيد على ان الدراسات قدمت اتجاهين أو مدخلين لفهم للجان..

(١) مدخل يركز على الآليات والفلسفات التي تعتمدها ادارة المنظمات في سعيها نحو استثمار مجاميع العمل الهادفة، إذ بات النظر الى فاعلية الاداء المنظمي يمر عبر نافذه الكيانات المنظمية الرشيقه والبنى الخاليه من الترهل بحيث تتكامل خصائص التكيف مع المواقف الأنويه باعتماد مجاميع العمل المتكامله في تخصصاتها والذاتيه في انشطتها والاعتماد على المعرفة الموجوده في عقول العاملين الذين يمتلكون دوافع ذاتيه لبذل الجهود المضاعفه نيابه عن المنظمه .

وفي سياق هذا المدخل نجد ان اكثر المنظمات دأبت الى مغدرة الاطر التقليديه في ادارة انشطتها المتنوعه ،وتكمن مسوغات هذه المغادره الى حركة التجديد المستمره والمتسارعه في الاساليب والتقانات الحديثه ومنظومات الاتصال والمعلوماتيه.وعليه

كانت الاساليب الاداريه غير التقليديه مطلبا وهاجسا في استراتيجيات الاداره ،ففي الدراسه الاستطلاعيه(johnson & thurson، ١٩٩٧) عن مجموعة الشركات التي تصنف ضمن قائمة (fortun، ١٠٠٠) توصلت الدراسه الى ان(٤٧%) من الشركات استخدمت نوعا من الاداره الذاتيه او طبقت آلية فرق العمل ،بينما خطت (٦٦%) من الشركات لزيادة مشاركة العاملين وتعزيز اسهاماتهم في نشاطات شركاتهم، واكدت الدراسه ان ادامة البقاء في ظل البيئه المنافسه التي تعيشها المنظمات والتي تمتاز باعادة تنظيم الاسواق يتوجب على قادة المنظمات البحث عن طرق جديده لتشجيع الطاقات المبدعه عند الافراد العاملين^(٤).

(٢) وهو مدخل يركز على الاهتمام بالمهارات البشرية وكيفية تطويرها والالتزام الذاتي وكيفية تعزيزه، اذ توجهت الدراسات الى الاهتمام بالموارد البشريه وتصنيفها كرساميل بشريه وفكريه وحاولت التوصل الى طرق جديده في اكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها لتعزيز خبرات الافراد العاملين ودعم مهاراتهم من خلال تمكينهم ومنحهم القدرات الازمه للمشاركة الجاده في عمليات صنع القرارات واتخاذها ، فضلا عن منحهم حدود الحريه الازمه للتصرف ازاء المواقف التي تواجههم مع زيادة قدرة التنظيم الذاتي عند الافراد وتقبلهم لتحمل المزيد من المسؤوليات عن طريق فسخ المجال لفرص التعبير عن طاقاتهم وخبراتهم للاسهام الفعلي في صنع القرارات .إن تلك الرؤيه تقود الى حاله من الرضا والالتزام والولاء المنظمي ومن ثم تحقيق فوائد متنوعه للمنظمه منها الكفاءه والفاعليه والبقاء والنجاح ، كما تعود على العاملين بتحقيق ذاتهم عن طريق اسهاماتهم في تقديم المقترحات والافكار التي تجد لها طريقا للتطبيق الناجح .

ففي دراسة (lashley ١٩٩٩) ان حرية التصرف والاستقلاليه والقوه والسيطره الذاتيه التي يتمتع بها الفرد من خلال اندفاعه الذاتي في العمل ، يساعد المنظمات في جعل الافراد العاملين اكثر حماسا وقدرة على تحكل المسؤوليه مع قدرة التأثير على النواتج وامتلاك قوة الانجاز المميز، وحددت الدراسه اطار تحليلي لتلك الويه من خمسة ابعاد يمكن اعتمادها في أي بيئه منظميه^(٥)، وهذه الابعاد هي المهمه (task) والتسهيلات (allocation) والقوه (power) والالتزام (commitment) واخيرا الثقافه (culture) وجاءت الدراسه في استنتاجاتها ان لتلك الابعاد تأثير على الاهداف المنظميه التي يمكن تحقيقها كتحسين الجوده وتعزيز الانتاجيه وتقليل دوران العمل .

وبموجب ماتقدم تشكل هذه الادراكات من المؤشرات الهامه التي تعززت لدى الاداره المعاصره الى جانب تعزيز ادراكهم بالتحديات التي تفرضها البيئه، وما يتطلب ذلك من تحدي للفاعليه المنظميه وعدت معطيات هامه لتغيير صيغ الاستخدام والعلاقات المنظميه التي يجب أن تؤسس بين الاداره والافراد العاملين على انهم مصدر مهم من مصادر الميزه الاستراتيجيه التنافسيه ، إذ أن أشراكهم في العمليات واعتماد آرائهم في القرارات تعزز من مشاعر واحاسيس العاملين تجاه المنظمه التي ينتمون اليها .

ثالثا- مقومات فاعلية اللجان الإدارية :-

قدمت الدراسات العديد من الفرضيات التي تختبر الكيفية التي يمكن فيها جعل اللجان الاداريه اكثر فاعلية لأن ملامح العصر تتطلب توجيه جميع موارد المنظمات وأمكاناتها باتجاه يجعلها متفوقه في القطاع الذي تعمل فيه. ففي دراسة (woodman&other) حددت ثلاث مقومات رئيسه لتعزيز عمل اللجان وفعاليتها^(٦)، وهي :

- ١- خصائص الجماعه (croup characteristics)
- ٢- عمليات الجماعه (croup processes).
- ٣- تكوين الجماعه (croup forming)

وتناولت الدراسة عدداً آخر من العوامل المعززه للعمل الجماعي منها المعتقدات التي تؤمن بها الجماعه ومدى التماسك والأنسجام بين اعضاء الجماعه وحجمها والتنوع في تخصصات الأعضاء، وتباين خبراتهم والأدوار التي يكلفون بها الى جانب المداخل التي تختارها الجماعه في حل المشكلات. وركزت دراسته اخرى على القواعد التي تجعل اللجان اكثر فاعلية إذ حددت الدراسة ثمانية قواعد لتلك الفاعلية وعدتها الأبرز حسب وجهة نظرها وهي^(٧):

- ١-الأستهداف.
- ٢- اختيار الأعضاء بعنايه.
- ٣- تحديد عناصر النجاح لعمل اللجنه واهدافها.
- ٤- تحديد موعد نهائي لإنجاز مهمة العمل.
- ٥- تحديد دور واجبات كل عضو.
- ٦- المسائله.
- ٧-وضع جدول للأعمال.
- ٨-جعل اجتماعات اللجنه مثمره.

وفي دراسة اخرى بحثت في الأليات المعتمده في تشكيل فرق العمل وتحديد اهدافها وكيفية أدارتها وبعتماد منهج الدراسات الطويله والمقارنه (team events study) في ثلاث صناعات متخصصه لمعرفة مدى قدره على تقديم ماهو جديد أو تطوير ماهو قائم، وتوصلت الى مجموعه من الأساليب التي تعزز فاعلية اللجان وقدرتها على تقديم ماعو جديد ، فضلاً عن قدرتها في حل المشكلات وهي^(٨) :

- ١- نمط القيادة وكيفية ادارتها لفرق العمل وطرق دعم العاملين وتحفيزهم .
- ٢- اعتماد اساليب مبتكره في تصميم العمل ليتلائم مع طبيعة العاملين وتوفير الثقة والمسؤوليه لهم .
- ٣- دعم فرق العمل واسنادها وتشجيعها على التعاون فيما بينها .
- ٤-أختيار الكيفية التي يتم فيها تنفيذ الأعمال .
- ٥- تنوع الأختصاصات العلمية والثقافيه لأعضاء فرق العمل.

وتناولت دراسة اخرى معطيات سبل تعزيز الأداء الميدع لدى مجاميع العمل، فبعد استعراض العديد من البحوث الخاصه بفرق العمل وكيفية تشكيلها وتطويرها ، حددت نموذجاً ذي اربعة مراحل عرضت بمصطلحات وهي^(٩):

١. الشكل (from)
٢. العاصفة (storm)
٣. المبدأ (norm)
٤. الأداء (performance)

وافترضت الدراسة من خلال نموذجها أن مجاميع العمل تمر تتابعياً خلال هذه المراحل التطويرية لتحقيق الأداء الفاعل ، وأن الأداء الفرقي يتصاعد على نحو متماسك حتى يصل الى المستوى الفاعل المطلوب .

مما تقدم يمكن القول إن تفاعل هذه المقومات والعوامل تشكل قاعده مناسبه لخلق البيئه المنظمية الداعمه لفاعلية عمل اللجان ، وفي هذا الصدد نشير الى أن أهم المقومات التي تعكس الأطار العام لتعزيز فاعلية اللجان تتحدد بثلاثة ابعاد هي :

- دعم الأداره لمجاميع العمل وتوفير المناخ الأيجابي الداعم الذي يشعر فيه العاملين بالراحه ويظهرون مشاعرهم وأرائهم بصدق.
- درجة الحرية التي تتمتع بها لجان العمل في بيئة المنظمات .
- الحد من العوائق المنظميه أمام عمل اللجان .

رابعاً-دراسات علمية :

على الرغم من أهمية اللجان وأنتشارها في المنظمات ، إلا إن الدراسات العلمية حولها قليلة ، كما أنطلق أغلب الذين عالجوا موضوع اللجنه من منطلقات وأفتراضات أنصبت من كونها تنظيم جزئي يناط به مهام للتشاور والمناقشه وتقديم المقترحات والتوصيات دون اتخاذ القرارات أو أحيانا تكلف بتقصي حقائق معينة وتقييمها.

ففي دراسه للباحث (filley) الذي لخص نتائج البحوث الميدانيه وتحديد القضايا الأساسية حول اللجان ،وجد أنها أنصبت على معرفة مهام اللجان أو أحجامها والدور القيادي لرئيسها وصفات أعضائها^(١٠). ومع هذا التوجه استهدفت دراسه التي شملت (١٢٠٠) أداري الى معرفة أنتشار استخدام اللجان كوسائل اداريه في المنظمات وتزايد اعدادها وعدد أعضائها والوقت المصروف في إجتماعاتها زالحجم المثالي للجنه ،كما استهدفت دراسه معرفة الوظائف التي تقوم بها اللجان حسب الأدارات التي تعمل في ظلها وآراء المنتسبين عن الأتجاهات الأيجابية والسلبية للجان^(١١).

وهناك دراسات أخرى تناولت أدوار اللجان وأتجاهات التغيير التي تسعى الأدارات تحقيقها ، فضلا عن جدوى أستخدامات اللجان لدى الأدارات، والسلطات التي يمكن أن تمنح لها كي تستخدم بشكل فعال، وصنفت اللجان لاغراض دراسه الى ثلاث حجوم صغيره ومتوسطه وكبيره^(١٢). كما أشار (درويش) أن وجود اللجان في المنظمه يعني الحاجه للعمل الجماعي والمشاركه في المسؤوليات ، وأن مساعدة اللجنه في نجاح أعمالها

يرتبط بتحديد مهمتها بوضوح واختيار الأشخاص المناسبين لعضويتها ومتابعة أعمالها ووضع جدول زمني لانتهاؤها عملها^(١٣).

إن الحديث عن اللجان بات ملئ بالأراء المؤيدة والأراء المعارضة عن أدوارها وأستخداماتها ، إذ تشير الأدبيات الإدارية أن العلماء والدارسين لم يختلفوا قدر اختلافهم بالنسبة لمدى جدواها وفعاليتها ، فبينما يراها البعض وسيله اداريه فعاله لمواجهة ظروف التغير السريع والبيئة المتجدده ، أعتبرها البعض الأخر أداة للتأخير والتسويق ، إذ قد تستعين الأداره بأراء اللجنه إلا أن القرار هو مسؤوليتها وبذلك تكون اللجنه هروبا ومؤشرا لعدم قدره على مواجهة موقف ما ، لتعكس مفهوما سلنيا بأعتبرها وسيله لقتل أي مشكله يراد حلها.

الجانب التطبيقي

بهدف بيان مواقف عينة البحث تجاه أسس ومرتكزات عمل اللجان الإدارية ،لابد من دراسة وتحليل أستبانة المبحوثين ومتغيراتها ، إذ أن تشخيص وتحليل واقع عمل الجان في الأدارات الجامعية يلقي الضوء على إمكاناتها وقدراتها سواء مايتعلق بالميررات الأساسية للأستخدام ودور تلك اللجان في مساندة الأداره التعليميه ومهام عملها ، فضلا عن قرارات تلك اللجان والمواقف المؤيده أو المعارضه لها . وقبل الدخول في تشخيص تلك المواقف نحاول تقديم نبذه عن القطاع المبحوث وعينة البحث .

أولاً- وصف القطاع المبحوث وعينة البحث :

١- وصف القطاع المبحوث :-

يشكل القطاع التعليمي أرفع مستوى علمي لأعداد الطاقات البشرية اللازمة لمواجهة الحاجات ومتطلبات التنميه الثقافيه والاجتماعيه والاقتصادييه بفضل ماتقدمه من وظائف في أطار التعليم والتدريب والتأهيل والأستشارات الفنيه والبحوث العلميه لمواجهة وحل المشكلات داخل المجتمع ، كما تعتمد الأداره الجامعيه على أحدث التقنيات والوسائل الأداريه في إدارة نشاطاتها وأختصاصاتها الوظيفيه، كما تعتمد مثل تلك الأدارات على كوادر عامله يمثلون النخبه المتميزه في مواصفاتها الشخصيه والتي غالبا ما تمتلك قدرات فريده وذاتيه تمكنها من الولوج في أدق أنواع النشاط الفكري والأبداعى لحياتها مؤهلات علميه عاليه في مجال تخصصي أكاديمي وفني وما يتصل بها من خبره ومتابعه .

إن خصوصية وطبيعة عمل القطاع التعليمي يفرض أبعاداً أيجابيه على بيئة العمل خاصة ما يتصل بمرونة العلاقات التنظيميه كالاتصال والنفويض والامركزية العمل مع حرية الفكر والتعبير عن الرأي والمواقف، وبالمقابل يظهر هيكلها التنظيمي شبكه من العلاقات التنظيميه بين الوحدات بمستوياتها المختلفه التي تظهر بشكل أدارات متخصصه وفقاً للعلوم الأساسية ومراكز البحوث ، فضلاً عن وحدات مساعده في أداره المهام الأداريه والتمويليه والخدميه .

وتأسيساً على تلك المسوغات تم أختيار القطاع البحثي المبحوث ميدانياً لأجراء البحث ، إذ تمثل اللجان وفرق العمل حاله شائعه في تشكيل الأداره الجامعيه ، وتوجد في

مختلف المستويات وتخدم أغراض متعددة كما هو الحال في مجالس الجامعات والكليات والأقسام واللجان العلمية والفرق البحثية ، فضلا عن الأعمال الإدارية والخدمية السانده التي تنجز في إجراءاتها اليومية عن طريق اللجان .

٢- نبذة عن الأفراد المبحوثين :-

بأتجاه معالجة مشكلة البحث وأنسجاما مع أهدافه، تم تصميم أستمارة أستبانة لمعرفة اتجاهات وأراء عينة البحث وتقييمهم للنواحي الإيجابية والسلبية تجاه عمل اللجان واستخداماتها وبخمس محاور على التوالي الأستخدام والأدوار والتشكيل والمهام والقرارات ومن خلال مجموعة أسئلة عبرت في مضمونها عن المواقف تجاه النواحي الإيجابية والسلبية لعمل اللجان ضمن القطاع التعليمي .

وقد شملت العينة فئات من التدريسيين والباحثين والموظفين في مؤتمرين علميين عقدا في جامعة تكريت وقطاع بحثي آخر، إذ تم توزيع (٨٠) أستمارة على المشاركين بلغت نسبة الأستجابة منها ٨٣% تقريبا وكما في الجدول (١) .

جدول (١)
عينة البحث

المشاركين باللجان	%	أستمارة مستلمه	أستمارة موزعه	الفئه	ت
27	80%	32	40	تدريسي	1
16	90%	18	20	باحث علمي	2
11	80%	16	20	موظف	3
54	83%	66	80		

وقد تم اختيار الصدق الظاهري لأستمارة الأستبانة بعرضها على عدد من المهتمين ، فضلا عن التأكد من درجة الثبات من خلال أسلوب الأختيار وأعادته بأعتماد معامل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في التوزيع الأول والثاني وبأعتماد نعادلة بيرسون التي أشرت (٨١%) عند مستوى معنويه ١% كمعامل للثبات .

ثانياً- تشخيص وتحليل متغيرات البحث :-

بهدف تحديد فاعلية لجان الأداره وبيان الاتجاهات الإيجابية والسلبية لدى المبحوثين نحو هذا الموضوع من خلال تحليل أستجابة أفراد العينة للمتغيرات المعتمده في أستمارة الأستبانة ، تم إجراء التحليل من خلال أستخدم التوزيع التكراري لأستجابة عينة البحث والتوزيع النسبي والوسط الحسابي لبيان مواقف المبحوثين تجاه واقع المتغيرات ذات العلاقه بأدوار اللجان وأستخداماتها ومبررات تشكيلها، وكانت النتائج كما تظهر في الملحق رقم (١) وعلى النحو الأتي :

(١) أتفاق مواقف المبحوثين نحو الاتجاهات الإيجابية للجان العمل ، إذ يرى (٧٩%) من أفراد العينة أن اللجنة أسلوب مفضل لتسهيل مهام أتخاذ القرار الإداري ، وبلغ الوسط

- الحسابي لهذا المتغير, (3,91)(x1) كما اشار (٦٧%) من المبحوثين أن اللجان كوسئل اداريه تساعد على خلق حاله من الأبداع الإداري، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأجابات العينه (3,79) (x2). ودعماً للنواحي الأيجابية لأسلوب اللجان يرى (٨٢%) من المبحوثين أنها تعزز سبل التنسيق والجهود بين الأقسام والأدرات وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير, (3,88) (x7) مما تقدم نرى أن هناك قدراً مقبولاً من الأتفاق الأيجابي عن أسلب اللجان كوسائل اداريه تساعد الأدرات في القيام بوظائفها ، إلا ان تلك الرؤيه الأيجابية لاتخلو من مواقف سلبية تجاه اللجان ، إذ يرى البعض من المبحوثين انها مؤشر لعدم القدره على مواجهة المواقف والتهرب من المسؤوليه ، فقد أشار (٣٥%) و (٣٩%) من العينه على التوالي أن اللجان أسلوباً لهروب الأداره من المسؤوليه ووسيله لتغطية مواطن الضعف في المسؤول الإداري ، إذبلغ الوسط الحسابي للمتغيرين (3) (x3) و (2,73) (x6) و(٢,٨٥) على التوالي .
- (٢) وعن تقييم طبيعة دور اللجان وموقف الأداره منها ، يتفق (٧٣%) من أفراد العينه على غلبة الدور الأستشاري على عملها وبلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3,73) (x4) ، ودعماً لهذه الحقيقه يرى (٧٤%) من المبحوثين إن المسؤول الإداري يحاول دائماً التدخل في نتائج اللجان وتوصياتها وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقره (3,55%) (x10) ولكن رغم تلك المواقف يرى (٥٤%) أن نتائج عمل اللجان جيده ومفيجه تخدم توجهات الأداره والعمل وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقره (x5) (3,55%)
- (٣) يشير (٦٢%) و (٥٤%) من أفراد العينه الى أن هناك أسس وضوعيه تعتمد عليها الأداره في أختيار رئيس وأعضاء اللجان الإداريه في الأدرات التعليميه والبحثيه ، كما إن إجراءات عمل اللجان على أختلاف تخصصاتها واضحه ومفهومه لدى الأعضاء ، وقد بلغ السط الحسابي للمتغيرين على التوالي (x8) و (x9) هو (٣,٣٣) و(٣,١٥).
- (٤) تبين من تقييم مواقف أفراد عينة البحث عن أغراض أستخدامات اللجان الإداريه ، وجود أتفاق على أن الأداره تسعى الى الحصول على أفكار جديده أو بدائل قرار أو تكسب وقت لمعرفة أبعاد مشكله وأنها تحصل على قرار جماعي ، إذ تراوحت النسب بين (٧٠% - ٨٢%) من المبحوثين وبلغ السط الحسابي لهذه الفقرات على التوالي (x11 - x14) هو (٤,١٥) و(٣,٧٣) و(٤,٠٩) و(٤) ، في حين جاءت مواقف العينه تجاه غرض هروب الأداره من مواجهة مشكله قائمه ذات نسبه قليله بلغت (٢٧%) وبوسط حسابي (2,76) (x15).

أما بصدد موقف المبحوثين من النسبة المؤيّه عن حجم استخدام اللجان من قبل المسؤول الإداري وفقاً لأغراض الاستخدام السابقه ، فقد تبين قدراً من الأتفاق على نسب حجم الأستخدام وكما في الجدول (٣) .

جدول (٣)

أراء عينة البحث عن نسب أستخدم اللجان

ت	الغرض	76%-100%		51%-75%		26%-50%		1-25%	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	أفكار جديده	24	36	17	26	18	27	7	11
2	بدائل قرار	19	29	21	32	20	30	6	9
3	كسب وقت	22	33	19	29	22	33	3	5
4	قرار جماعي	27	40	15	23	17	26	7	11
5	تهرب من مشكله	15	23	11	16	15	23	25	38

يتضح من الجدول أعلاه أن تقييم أفراد العينه أنحصرت على الأغلّب بين نسبتين (٧٥% - ١٠٠%) ، إذ أكد (٦٢%) من المبحوثين على نسبة أستخدمها في أفكار جديده و(٦١%) أكدوا على غرض أستخدمها لبدائل قرار ، بينما يرى (٦٢%) أن هذه النسبه لغرض كسب وقت لحل مشكله ، في حين أشار (٦٣%) على أن نسبة حجم الأستخدام أعلاه لغرض الحصول على قرار جماعي وبالمقابل أكد (٦١%) من افراد العينه أن غرض الأستخدام ليس الهدف منه التهرب من مشكله ما .

الأستنتاجات والتوصيات

اولاً- الأستنتاجات :

- من خلال نتائج التحليل لأراء المبحوثين حول موضوع اللجان يمكن تأشير الاستنتاجات الأتية :
- (١) تتوفر في المؤسسه التعليميه والبحثيه قيد البحث معظم العناصر والمرتكزات الاساسيه لتعزيز فاعليه اللجان ، إذ أن الصوره المعرفيه للبناء النوعي الناجمه من السمات المميزه للكوادر المتخصصه العامله في مثل تلك المؤسسات تعطي منظوراً أدراكياً لجانب أساسي من عناصر اللجان المتمثله بالعنصر البشري وقدرته على التفكير والتحليل وطرح الأراء والأفكار المتفقه مع أهداف ومبررات تشكيل اللجان وفرق العمل .
 - (٢) تعد البيئه التعليميه والبحثيه ملائمه وإيجابيه للأخذ بأسلوب مجاميع العمل كوسائل إداريه ، إذ أن خصوصية البناء التنظيمي توفر ابعاداً ايجابيه على بيئه العمل ، وخاصة مايتصل بمرونة العلاقات التنظيميه بين الإدارات (الاتصال ، التفويض ، اللامركزيه..) ، فضلاً عن تنوع النشاطات والأختصاصات العلميه والتعليميه والبحثيه

- وسعي تلك الإدارات الى اعتماد التقنيات والوسائل الاداريه التي توفر حرية الفكر والتعبير عن الرأي والمواقف في إدارة تلك النشاطات والأختصاصات .
- (٣) يغلب على آراء عينة المبحوثين صفة المواقف الإيجابية أزاء أسلوب عمل اللجان بشكل عام، الأمر الذي يعني الإدراك المتقارب لطبيعة أدوار ومهام عملها ، إذ وقعت أغلب نتائج التشخيص بالاتفاق من كونها أسلوب مفضل لتسهيل القرار وخلق حاله من الأبداع وتعزيز سبل التنسيق بين الإدارات والأقسام ، فضلاً عن توفر خبره لدى الإدارة الجامعيه عن كيفية أختيار رئيس وأعضاء اللجان وما يتصل بها من أسس موضوعيه تجعل من إجراءات عملها واضحه ومفهومه ، مقابل مواقف سلبيه محدوده تجاه دورها الأستشاري وعددها وسيله لتغطية بعض مواقف الضعف في المسؤول الأداري للتهرب من مشكله ما .
- (٤) أفصحت النتائج عن تجانس عالي من قبل المبحوثين في أدراك الأغراض الأساسية لأستخدامات اللجان في الإدارة الجامعيه ولعموم الفقرات التي حددها البحث وبواقع (٨٢%) للحصول على أفكار جديده و(٧٠%) للحصول على بدائل قرارية و(٧٩%) لمواجهة مشاكل عمل و(٧٢%) للحصول على قرار جماعي، وتعبيراً عن ذلك أكدت النتائج تركيز حجم أستخدام اللجان من قبل المسؤول الأداري بنسبه تتراوح بين (٧٥% _ ١٠٠%) .

ثانياً- التوصيات :

- في ضوء الأستنتاجات السابقه يوصي البحث بالآتي :
- (١) نظراً لتوجه البحث نحو أسلوب اللجان كوسائل أداريه مفيده والتي كشفت نتائج التحليل التعويل عليها في رسم صورة عملها قي حدود بيئة الإدارات التعليميه ، لذا نرى في هذا الصدد ثمة حاجه لأعتماد تلك الوسائل الأداريه وفهم مدركات عملها وما يتصل بها من خصوصيات في أدوارها ومهامها والمسؤوليات والصلاحيات الناطه بها وبالشكل الذي يجعل من مهام عمل تلك الوسائل موقعاً لصنع القرارات بدلا من الأستغراق في تفاصيل تشغيليه تضيق الكثير من الوقت والجهد والتكاليف .
- (٢) تستلزم التوصيه أعلاه ، قدرأ من التفكير الأبداعى للإدارات بصدد معطيات أستثمار مجاميع العمل الهادفه وتطويرها، إذ يرى البحث أن السماح لتلك المجاميع من خلال أعضائها بحرية العمل والتصرف والتفكير بأستقلاليه يسهم في بذل المزيد من الجهود وتقديم التوصيات والمقترحات والأفكار التي تجد لها طريق للتطبيق الناجح ، فضلاً عن تعزيزها لأتجاهات الرضا والألتزام والولاء للعاملين .
- (٣) توأصلاً مع مضمون المقترح أنف الذكر، فأن ضرورات النهوض بفاعلية عمل اللجان الأداريه تستوجب نمواً مقابلاً نحو تأكيد الأهتمام بتطوير الجوانب الإيجابيه في أبعاد ومرتكزات عمل اللجان وتوظيفها في الموائمه المطلوبه بين مبررات تشكيل اللجان والأهداف المراد تحقيقها ، وكذلك في شروط أختيار رئيسها وأعضاءها وفق نظرة تستوعب خصوصيات الأختصاص والعمل الجامعي وبما يقود الى تحقيق أداء متميز .

المصادر

- (1)-Ed, Hopkins, " Effective teams :camels of different color " training & development ,dec , 1994,pp .35.
- (٢) كريم محمد حمزه ، عبد الكريم محسن ، علم النفس الإداري، هيئة المعاهد الفنية، بغداد ١٩٩١، ص ١٩٨ .
- (٣) ميرغني عبد العال حمور،التنظيم الإداري : أسسه وقواعده ،مجلة الإدارة العامة،العدد(٣٠) ،السعودية، ١٩٨١، ص ٨٣ .
- (4)-Johnson Robin,&Thurston Elieabeth ; "Achieving empowerment using the empowerment strategy gride ;" leder ship & organization development , j,vol,(18),no2,(1997), pp 64-73.
- (5)-Lashley ,Conrad,:"Employee empowerment in services;" personal review , vol, (28), no(3) , (1999), pp169-172.
- (6)-Woodman ,R.W,& Other ;"Toward Athory of organizational Creativity;" A.M.R. vol(18), no(2) ,(1993), p 293.
- (7)-Hopkins,op,cit,p 36 .
- (8)-Amabile Teresa,M,;" How to kill creativity;" H.B.R., Sept-octo,(1998), pp.77-87.
- (9)-Chen ,ming,Hue,&,R.Tador;"Team innovation-Key factors for performance;"The R&D management conference,7-9 feb,(2001),New Zealand.
- (10)- Filley .A.C;"Committee Management ;" California Management Review,vol (913), No(1),1970.
- (١١) عبد الحسين صالح كاظم، اللجان الإدارية بين المؤيدين والمعارضين ، مجلة الإدارة العامة ، العدد(٤٧) ، الرياض ، السعودية،(١٩٨٥)، ص ٢٨ .
- (١٢) عبد الحسين صالح ،المصدر السابق ، ص ٢٨ .
- (١٣) ميرغني عبد العال حمود ،مصدر سابق ، ص ٨٤ .

الملحق رقم (١) التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي لمتغيرات البحث

القياس المتغير	أتفق بشده		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشده		الوسط الحسابي
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
X1	16	24	36	55	8	12	4	6	2	3	3,91
X2	18	27	26	40	14	21	6	9	2	3	3,79
X3	2	3	21	32	6	9	31	47	6	9	2,73
X4	12	18	36	55	6	9	12	18	-	-	3,73
X5	18	27	18	27	14	21	14	21	2	3	3,55
X6	8	12	18	27	16	25	14	21	10	15	2,85
X7	12	18	42	64	6	12	-	-	4	6	3,88
X8	16	25	18	27	12	18	12	18	8	12	3,33
X9	12	18	24	36	16	25	14	21	-	-	3,15
X10	16	25	26	39	6	9	14	21	4	6	3,55
X11	26	39	28	43	8	12	4	6	-	-	4,15
X12	12	18	34	52	10	15	10	15	-	-	3,73
X13	14	21	38	58	10	15	4	6	-	-	4,09
X14	20	30	34	52	6	9	4	6	2	3	4
X15	6	9	12	18	14	21	28	43	6	9	2,76
نسب استخدام اللجان											
	76%- 100%		51%-75%		26%-50%		1%-25%				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
X16	24	36	17	26	18	27	7	11			
X17	19	29	21	32	20	30	6	9			
X18	22	33	19	29	22	33	3	11			
X19	27	40	15	23	17	26	7	5			
X20	15	23	11	16	15	23	25	38			

الملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم
أستمارة أستبيان

الأستاذ الفاضل ..تحية طيبة وبعد :

الأستماره التي بين يديك تتضمن مجموعه من المؤشرات الخاصه بدراسة (لجان العمل -الجدوى والفاعليه) إن تفضلكم في اختيار الأجابه الدقيقه له الأثر الكبير في أغناء الدراسه التي توظف حصراً لأغراض البحث العلمي .. وتقبلوا التقدير والأحترام.

ت	العبارة	أنتفق بشده	أنتفق	غير متأكد	لا أنتفق	لا أنتفق بشده
1	اللجان أفضل أسلوب لتسهيل اتخاذ القرار الإداري					
2	استخدام اسلوب اللجان يخلق حالة من الأبداع الإداري					
3	اللجان أصبحت وسيلة للتهرب من المسؤوليه الإداريه					
4	يطغى الدور الأستشاري على عمل اللجان الإداريه					
5	دائماتناج عمل اللجان ايجابيه في خدمة العمل					
6	أصبح أسلوب استخدام اللجان وسيله لتغطية مواطن ضعف للمسؤول الإداري					
7	يعزز أسلوب اللجان سبل التنسيق بين الأقسام والادارات					
8	تعتمد الأسس الموضوعيه دائماً عند أختيار رئيس وأعضاء اللجان					
9	مهام وأجراءات عمل اللجان في الأداره التعليميه والبحثيه واضحه دائماً					
10	يتدخل المسؤول الإداري دائماً في نتائج وتوصيات اللجان					
11	يعمد المسؤول الإداري الى أستخدام اللجان لغرض :- للحصول على أفكار جديده بصدد مشكله ما-(1) للحصول على بدائل قرار-(2) لكسب وقت كافي لمعرفة أبعاد مشكله-(3) للحصول على قرار جماعي-(4) للتهرب من مواجهه المشاكل-(5)					
12	في تقديرك ماهي النسب المئويه لحجم أستخدام الادارات لتلك اللجان وفقاً للأغراض الوارده في الفقره (١١) . نسبه بين (٧٦%- ١٠٠%) -1 نسبه بين (٥١% - ٧٥%) -2 نسبه بين (٢٦% - ٥٠%) -3 نسبه بين (١% - ٢٥%) -4					

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.