

أثر التخصص المهني في قيادة المنظمة بحث تطبيقي في عينة من المستشفيات العراقية

علي جيران عبد علي الخفاجي*

ملخص البحث

تؤدي القيادات الإدارية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمات وعليه فإن انتقاء قادة المنظمات على أسس علمية صحيحة من شأنه ان يساهم الى حد كبير في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية وعلى هذا الأساس يحاول هذا البحث تقييم أثر التخصص المهني في توجهات القادة في محاولة لأحدث نوع من المفاضلة بين القائد المتخصص بنشاط المنظمة و القائد الإداري المحترف للإدارة ومن ثم التعرف على المعطيات والنتائج التي ترافق تبني احد البديلين من خلال اختيار جوانب المشكلة المعرفية في إطار تطبيقي على عينة من مديري المستشفيات العراقية.

المقدمة:

يتجه هذا البحث إلى المفاضلة بين نوعين من القادة وهما القائد أو المدير المهني المتخصص بنشاط المنظمة التي يرأسها كالمهندس والطبيب والكيماوي (التكنوقراط) وبين دارسي الادارة أو محترفيها وهم أولئك الأشخاص الذين تعلموا فن وعلمها الإدارة منهجياً لتحديد ايهما انسب لتبوء مناصب الإدارة العليا في المنظمات المتخصصة.

وفي ظل الشعور بغياب الدراسات التي تصدت لهذه المشكلة على أهميتها يحاول البحث أن يختبر البديل الأفضل بين البديلين المذكورين من خلال إجراء دراسة متعمقة للمتغيرات التي تتكون منها المشكلة في إطار متكامل من الحيادية العلمية إزاء الحقائق التي يسعى الباحث لاكتشافها لذا اختصت الفقرة الأولى من هذه الدراسة بإعطاء خلفية نظرية عن مهنة الإدارة والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر بمن يشغل الموقع الأول في الهرم التنظيمي لمنظمة متخصصة (المدير) ثم طبيعة الإدارة بحد ذاتها وهل هي علم بحاجة إلى دراسة منهجية أو أكاديمية أم مجرد فن يمكن إن يكتسب بالتجربة والممارسة العلمية. الفقرة الثانية من الدراسة تضمنت المنهجية المعتمدة حيث تمت صياغة مشكلة البحث وافترضتها الأساسية مع تحديد أسلوب جمع المعلومات والطرق الإحصائية التي استعان بها الباحث للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

الفقرة الثالثة اختصت بتحليل النتائج عملياً وباستخدام الحاسوب ومن ثم الحكم على قبول أو رفض فرضيات البحث. وأخيراً فقد خصصت الفقرة الرابعة لأهم الاستنتاجات التي خرج بها الباحث وأهم التوصيات التي اختتم بها البحث.

أولاً... الإطار النظري للدراسة:

المؤهلات الإدارية والفنية للمدراء:

قبل استعراض وجهات النظر في هذا الموضوع الحيوي والمثير للجدل في أن واحد لا بد من التأكيد على حقيقة أن الرئيس الأعلى في قمة الهرم التنظيمي يمارس بثقل واضح مراحل العملية الإدارية بدءاً بالتخطيط وما يتضمنه من تحقيق لأهداف المنظمة وانتهاء بالتوجيه والمتابعة

* مدرس مساعد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية

والرقابة على التنفيذ لان الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في أي موقع كان تبقى هي نفسها سواء طبقت في المستشفى أو في مصنع للكيمياويات ويدعم هذا الرأي احد الكتاب حيث يقول (عند تحليل الاختلافات بين مبادئ الادارة في المستشفى وبين غيره من المنظمات غير الصحية فأنها تبدو غير منظورة على الرغم من وجود بعض الاختلافات في الوظيفة الاجتماعية للمستشفى لكن الاختلافات تظهر فعلا في الطريقة التي تطبق بها المبادئ الإدارية) (رعد رزوق، اسطيفان ١٩٨٤ ص ٤١)، وإذا سلمنا مبدئيا بهذه الحقيقة فأى القادة أفضل لتبوء قمة الهرم التنظيمي في هذه المنظمات وما هي المؤهلات التي يجب أن تتوفر به، الواقع هناك وجهتا تتجاذبان هذا الموضوع:

الأولى: ترى أن أفضل القادة لتولي إدارة منظمة متخصصة هو القائد الفني المتخصص بنشاط تلك المنظمة او ما يعبر عنه أحيانا بالاتجاه نحو التكنوقراطية ويعتبر (نهرو) من أوائل من نادى بإحلال القادة المتخصصين محل القادة السياسيين في المقال الذي نشره بمجلة (نيويورك تايمز) في عددها الصادر في ١٥/حزيران /١٩٦١ بعنوان " الحاجة الى المدراء الشباب " حيث يقول: (ان مشكلات الهند المعمرة بحاجة الى نوع من القادة القادرين تخصصيا على مواجهتها وان الأسلوب التقليدي في ملئ المناصب القيادية من بين قدامى السياسيين ممن هم عادة بسن رئيس الوزراء لم يعد مناسباً لمواجهة تحديات عصر التنمية)) (عبد الكريم درويش وليلى تكلا ١٩٦٧، ص ٢٠٤) ويدعم أصحاب هذا الرأي حجتهم بان منهج العمل المعاصر والمشاكل الاقتصادية تتطلب المزيد من الاعتماد نحو ترشيد عملية القرارات بالدراسات والتخصصات العلمية المستفيضة وبالمقابل فليس من المناسب ان يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مثل هذه المشروعات ويستشهدون بالأجراء الذي اتبعه الرئيس الامركي (جون كينيدي) حينما اخذ معه الى البيت الأبيض فريقاً مرموقاً من علماء جامعتي (بيل وهارفارد) ليعلموا بجانبه كمخططين ورسمي سياسة حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ومثلما فعل الاتحاد السوفيتي - السابق - ذلك فأصبح التنافس بين الدولتين هو في حقيقته تنافس بين جامعتي (بيل وهارفارد) وجامعة (موسكو).

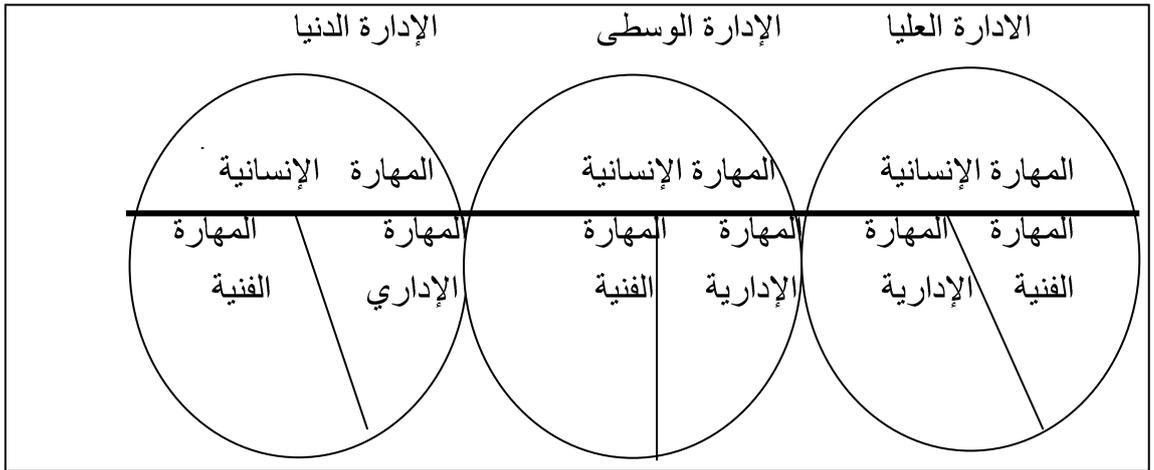
الثاني: يرى إن مفهوم القيادة الإدارية اعم واشمل بكثير من المفهوم الفني، فالقائد الاداري في قمة الهرم تعرض عليه قرارات تحتاج إلى مهارات أدراية وإنسانية أكثر من حاجتها إلى المهارات الفنية وخاصة حين يكبر حجم المنظمة مما يوفر أساساً صحيحاً ومقبولاً للقاعدة التي تقول: انه كما اتسع حجم المنظمات اتسعت الحاجة إلى المهارات الإدارية الواجب توفرها في القائد الذي ينبغي إن يعلم شيء عن كل شيء لا كل شيء عن شيء واحد كما هو حال الاختصاصي ويدعم هذا التوجه عالم الادارة المعروف (هنري فايول) الذي يرى أن المهارة الفنية هي أكثر أهمية في المستويات الادارية الأدنى للمؤسسات الكبيرة وفي المستوى الادارة العليا للمؤسسات الصغيرة أما المهارات الإدارية فأنها أكثر أهمية للقيادة في المؤسسات الكبيرة واكلها في قيادة المؤسسات الصغيرة أي أن المهارات الفنية تهيمن كلما نزلنا إلى قاعدة الهرم التنظيمي وتتضاءل كلما ارتقينا سلم الهرم ولأهمية هذه الاستنتاجات نورد نصها فيما يلي:

(Technical Ability Is The Most Important One Required Of The Lower Grades Of The Large Concerns And Heads Of Small Concerns, Managerial Ability Is The Most

Important Ability Demeaned Of Higher Managers, Technical Ability Predominates Lowes Down The Ladder And Managerial Ability Higher)(Fayol, 1969 Pp. 9-3)

ويشبهه (Tead) المهارة الفنية للمدير المتخصص بمهارة العازف الجيد على الآلات الموسيقية التي يمكن أن تمنحه مهارته القدرة على أن يكون قائدا لفرقة العزف حيث يقول (أن فن القيادة الكاملة للاوركسترا لشيء يختلف تماما عن فن استخدام كل من الآلات العزف أن المايسترو قد يكون متعدد المؤهلات لجهة العزف على كل من الآلات العزف ولكنه لكي يكون (مايسترو) يجب أن يتلقى دراسة خاصة بالاوركسترا للفرق العازفة وان يدرّب على واجب تنسيق عمل كل هذه الآلات وفي ذات الصورة لا يمكن بأقل من هذا إعداد أولئك الذي يتولون الإدارة في المنظمات) لقد تعاطى هذا المفهوم عددا من كتاب الادارة ومفكرها حيث يرى (Chruden) أن كل المديرين يمارسون الوظائف الدراية المعروفة ولكن حجم المنظمة والمستوى الاداري يجعلان الحاجة إلى المهارات المطلوبة في كل مستوى أداري تختلف عن تلك المطلوبة في مستوى أداري آخر كما يصور ذلك المخطط التالي :

المهارات القيادية المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



(Chruden / Sherman: 1972: 376-379)

من هذا نخلص إلى أن المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري هي: (265: (Frans And Others 1997

١. المهارة الفنية (Technical Skills)
٢. المهارة الإنسانية (Human Skills)
٣. المهارة الإدارية (Managerial Skills)

أن الحاجة إلى المهارات الإدارية في الموقع الإداري الأعلى هي المهيمنة في سلم حاجات المدير الذي ينبغي عليه أن لا يأسر نفسه بالعمل في إطاره الفني الضيق وان يتحرر من التفاصيل مثلما فعل رجل الإدارة والأعمال الأمريكي (ماكنمار) حينما نجح في قيادة وزارة الدفاع الأمريكية رغم افتقاده إلى الخبرة العسكرية في هذا المجال.

مهنية الإدارة والاحتراف الإداري

بعد استعراض موضوع المهارات اللازمة للعمل الإداري سنحاول في هذا الفقرة بحث موضوع الإدارة كحقل علمي أو نشاط تطبيقي أو كليهما معا والواقع أن هذا الموضوع ليس بأفضل حالا من سابقة جدلا بين الكتاب والمهتمين به فقد تعارضت آرائهم حول طبيعة هذا النشاط إذ رأى فيه (فريدريك) وهو الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية علما من العلوم حيث تجسدت أفكاره في نظرية (الإدارة العلمية) وقد ساهم تيلور ومن بعد الأجيال التالية من أمثال (Barnard Simon) على بلورة الكثير من المبادئ والآراء التي تحولت إلى نظريات في الإدارة والقيادة الأمر الذي شجع على ظهور التيار المنادي بعلمية الإدارة وحتمية اعتمادها على أساسيات البحث العلمي في الكثير من مجالاتها التي يفيد منها البحث المتعمق للبيانات التجريبية (Empirical Data) ثم استخراج نتائج يمكن القياس عليها في الحالات المماثلة وقد أيد الرأي الكثير من كتاب الإدارة منهم (Miller) الذي دعى إلى تجسيد وسائل التحليل الكمي كالرياضيات والإحصاء لخدمة علم الإدارة واستخلاص النتائج القابلة للقياس (Miller, 1981:313) ويرى آخرون بان الإدارة ما هي إلا فن من فنون رغم أن بعض أساتذة الإدارة يعتقد أن وراء إضفاء صفة الفن على الإدارة هو تأثير بعض الكتاب بالقرارات الإدارية الرشيدة الذي كان يصدرها بعض ممارسي الإدارة ممن افتقدوا إلى الخلفية العلمية في دراسة الإدارة ومن أشهر هؤلاء (Tead) الذي كان يرى أن الإدارة هي (فن من فنون وان القادة يرثون صفاتهم القيادية من آبائهم وأجدادهم) (Tead, 1965:6) وقد تماشى معه رواد المدرسة النفسية فيما بعد بالرغم من أن هذه الآراء قد تعرضت للكثير من النقد باعتبار أن القائمين بها على حد تعتبر (Stogdill) قد تأثروا كثيرا بدراسة (Galton) الخاصة بالخلفية الوراثية للرجال العضاء (Stogdill, 1974: P17) أما (Waldo) فيشير في كتابه (دراسة الإدارة) أن معظم النقاش الدائر حول كون الإدارة علم أو فن مبعثه في الأساس عدم اتفاق المتناقشين حول ما إذا كان المقصود بالإدارة كحقل للدراسة المنهجية أو كمنشأ تطبيقي ومهني (Dwight Waldo, 1955, P11) وهذا يعني أن (والدو) جمع بين العلم المتلقى منهجيا والنشاط الفني التطبيقي في مفهومه للإدارة وهو في حقيقتة قد يبدو موقفا وسطا بين جعل الإدارة علما أو هي مجرد فن باعتبارها على حد تعتبر (Simon) بحاجة إلى الجزئين معا (Simon, 1958:P64).

من واقع هذه الآراء يمكن ان نستنتج ان الإدارة بدأت كفن وهو أمر لا يضيرها في شيء لأنه قابل للتعميم على العلوم الأخرى أيضا بما فيها علم (الطب) فالرازي مثلا مارس بفنه ومهارته وخبرته وتجارته الشخصية ثم ساهم مع غيره من رواد العلوم الطبية ببلورة قواعد ونظريات الطب التي منها اكتسب هذا الحقل صفته العلمية وهكذا الحال بالنسبة للإدارة فطالما أنا انتهت - لحد الآن على الأقل - إلى بلورة مجموعة معارف ومبادئ إدارية ضمن اطر نظرية فأنها اكتسبت الصفة العلمية على صعيد النظرية والعلمية والفنية معا على صعيد التطبيق غير أن الإدارة في معظم أحوالها عملية صعبة ومعقدة وان الصعوبة تكمن في أن جوهر الإدارة هو كيفية

التعامل مع العنصر البشري بنجاح والتعامل مع البشر ليس أمرا سهلا وهو أصعب ولاشك من التعامل مع الآلة فطالما لا يوجد شخصان متماثلان تماما كذلك لا يوجد موقفان إنسانيان متماثلان تماما وذلك لا بد وان يملئ علينا أنواعا من التصرفات غير أن المشكلة -باعتقادنا - هي ليس في موضوع علمية أو فنية الإدارة بحد ذاتها ولكن بالنظر إلى مهنة الإدارة حيث يكشف لنا الواقع أن هناك تباينا في إضفاء الصفة المهنية على الإدارة بين البلدان المتقدمة والنامية ففي الوقت الذي تزايد الاهتمام في البلدان المتقدمة بهذا الحقل العلمي بوتائر متسارعة كتأسيس الجامعات وإعداد المناهج وتخريج كوادر محترفة بالإدارة فإن هذه المهنة لم تحظى بنفس الدرجة من الاهتمام في البلدان النامية عموما وتأسيسا على هذه النتيجة فإن البلدان لا تشترط المعرفة المنهجية بالإدارة في شاغلي الوظائف الإدارية نفسها وخاصة في قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا) ويعود ذلك باعتقادنا إلى جملة أسباب أهمها:

١. من المعلوم أن العلوم الصرفة سبقت في تطورها العلوم الاجتماعية والسلوكية ومنها الإدارة الذي هو علم حديث كان واحدا من افرازات الثورة الصناعية ونتائجها العرضية حيث الحاجة إلى إدارة المصنع والمعمل والمنجم لذلك فإن التفاوت في التقدم الصناعي بين البلدان قد القى بضلالة على تباين النظرة إلى الإدارة من حيث المفهوم والأهمية.
 ٢. في سعيها لتضييق مساحة التطور الفاصلة بينها وبين البلدان المتطورة ركزت الدول النامية على إيلاء اهتمام نسبي أكبر بالعلوم الصرفة على حساب العلوم الاجتماعية فأبدت قدرا كبيرا لتوفير الاختصاصيين أو طبقة (التكنوقراط) وهي نظرة أحادية تفنقر إلى الأفق المتوازن لمعطيات التطور فبناء المصنع يصبح غير ذي فائدة أن لم يقتصر بالسعي لتوفير العناصر المؤهلة لإدارة ذلك المصنع وتحقيق الأهداف التي نشأ من أجلها.
- ثانيا.. منهجية الدراسة**

تنهض هذه الفقرة بمهمة تسليط الضوء على المنهجية التي ستستخدم لتحقيق أهداف الدراسة وما تتضمنه من تحديد لأبعاد مشكلة البحث الأساسية وفروضها والوسائل المعتمدة لاختبار تلك الفروض وفقا لما يلي:

١. أهمية البحث:

يأخذ البحث أهمية من أهمية ودور القيادة الإدارية العليا الذي هي بمثابة الرأس من جسد المنظمة مما يحتم الانتقاء الأفضل للقيادة الإداريين فإذا كان من السهولة تعيين أي شخص في منصب مدير فإن من الصعوبة بمكان الوصول بذلك الشخص لان يمتلك القابلية والقدرة على التأثير بمن هم في معيته، أن هذا البحث يحاول أن ينأى بنفسه عن دراسة القيادات الإدارية في المنظمات كأمر واقع لكنه يسلط الضوء على صلاحية تلك القيادة أصلا للموقع الذي تشغله وفق الأسس العلمية والمنطقية لمفهوم الإدارة.

٢. مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث بضعف الاهتمام بإجراءات الوصف والتحليل الوظيفي فيما يتعلق بمطابقة متطلبات وظيفة المدير مع مؤهلات شاغل تلك الوظيفة عند تنفيذ برامج الاختيار والتعيين وما يتبع ذلك من إناطة مسؤولية الإدارة العليا بمختصين بالنشاط التي تعمل به المنظمة دون أعدادهم وتدريبهم إداريا.

٣. فرضيات البحث:

- أ- أن طبيعة المهام والأعمال التي يؤديها المدير في المنظمات المتخصصة ذات طبيعة مهنية يحتاج فيها إلى تخصصه الفني أكثر من كونها أعمال ذات طبيعة إدارية تستوجب المعرفة المنهجية بالعلوم الإدارية.
- ب- يستترف المدير جل وقته لمعالجة قضايا ذات صلة بتخصصه الفني قياسا بالوقت المستغرق على معالجة الحالات ذات الطابع الإداري.
- ج. يتم إعداد وتدريب المدراء إداريا بالشكل الذي يثري معرفة المدير الفنية بالمعرفة الإدارية التي يحتاجها لاتخاذ القرارات.
- د. المدير المتخصص بطبيعة نشاط المنظمة أكثر قبولا في البيئة التنظيمية الداخلية من المدير غير المتخصص مهنيا بذلك النشاط.

٤. وسائل جميع المعومات:

- أ. المقابلات الشخصية وهي الحوارات التي تمت مع بعض المدراء لتكوين فكرة عن أسلوب الإدارة وكيفية معالجة الحالات الاعتيادية والطارئة.
- ب. استمارة الاستبيان: وهي المصدر الأساسي التي استخدمه الباحث للحصول على البيانات وقد احتوت الاستمارة على (٨) أسئلة بتفرعاتها صممت بطريقة تخدم متغيرات البحث واختبار فرضياته كما موضح بالجدول أدناه .

ت	المتغير	الأسئلة
١	الأعمال الإدارية والفنية	٣٢-١
٢	الوقت المستغرق على نوعي الأعمال	٢
٣	الإعداد والتدريب الإداري	٦,٥,٤,٣
٤	الممارسة	٧
٥	القبول بفكرة المدير غير الطبيب	٨ (الفروع أ، ب، ج)

٥. الطرق والوسائل الإحصائية:

- أ- ١. النسبة المئوية (Percentage).
- ب- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean).
- ت- تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Regression Analysis & Multiple Correlation).

٦. الدراسات السابقة

رغم كثرة البحوث التي ولجت موضوع انماط القيادة المعروفة فان الباحث لم يعثر في المكتبات المحلية على دراسة تناولت الاتجاه الذي تبنته هذه الدراسة بالمفاضلة بين

المتخصصين في الإدارة وبين المتخصصين الفنيين في إشغال مواقع القيادة الإدارية في المنظمات المتخصصة حيث أن معظم الدراسات السابقة - على حد علمنا - درست انماط القيادات الإدارية كما هي عليه في حكم الواقع دون محاولة الخوض في مؤهلاتها وخلفياتها العلمية والبحث عن مطابقة متطلبات الوظيفة مع مؤهلات شاغلها توصيفا وتحليلا.

٧. عينة البحث:

نظرا للتخصص الكبير الذي تمثله المنظمات الصحية في مجال العمل ولأن جميع مدراء هذه المنظمات هم ليسوا من متخصصي الإدارة أكاديميا بل من الأطباء - أطباء متخصصين في الغالب - ولأن هذا الواقع يمثل أرضية مناسبة لمشروع البحث فقد تم اختيار (٣٥) منظمة صحية (مستشفى) بموجب أسلوب العينات العشوائية الطبقية حيث مثل (٢١ %) من مجتمع البحث الأصلي.

ثالثا.. نتائج البحث.

١. تحليل المهام الإدارية والفنية لمدير المنظمة:

لمعرفة ما إذا كان الجهد الذي يبذله المدير ينصب في اقله على أداء مهام ذات طبيعة إدارية أو فنية (طبية) ادرجت قائمة مختارة من (٣٢) مهمة (ملحق رقم ١) هي مزيج من المهام الطبية الاختصاصية والمهام الإدارية وقد طلب من المدير تأشير صحة المساهمة في تطبيق كل واجب بموجب المقياس الخماسي وبعد تحليل الإجابات واستخراج المتوسط الموزون لها باستخدام الحاسبة الالكترونية ظهرت النتائج كما موضح بالجدول (٢) أدناه.

جدول رقم (٢) الواجبات الإدارية والفنية للمدير

ت	الواجبات حسب تسلسل أهميتها في الإجابات	تكرار الإجابات حسب المقياس					العدد الموزون للإجابات	المتوسط الموزون
		١	٢	٣	٤	٥		
١	توجيه العاملين وتحفيزهم				١٢	٢٣	٤,٦٥	١٦٣
٢	تنسيق الأعمال بين الأقسام				١٣	٢٢	٤,٦٢	١٦٢
٣	القيام بمحاولات تفتيشية				١٤	٢١	١,٦٠	١٦١
٤	متابعة دوام العاملين			١	١٢	٢٢	٤,٦٠	١٦١
٥	النظر في شكاوى المرضى			٢	١٢	٢١	٤,٤٥	١٥٩

٤,٥١	١٥٨			١	١٥	١٩	٦	المحاسبة (المسائلة)
٤,٥١	١٥٨			١	١١	٢٢	٧	وضع الخطط والسياسات والإجراءات
٤,٤٨	١٥٧			١	١٦	١٨	٨	معالجة المشاكل وحسم الصراعات
٤,٤١	١٥٤			٣	١٥	١٧	٩	الاتصال بالعاملين
٤,٣٧	١٥٣		١	١	١٧	١٦	١٠	رئاسة لجان إدارية
٤,٢٠	١٤٨	١		٢	١٩	١٣	١١	الرقابة على الصرف المالي
٤,١١	١٤٤			٧	١٧	١١	١٢	الإشراف على المطبخ والنظافة
٣,٩٤	١٣٨	١		١٠	١٤	١٠	١٣	الإشراف المباشر على أسرة مرضى
٣,٩٤	١٣٨	١		٧	١٩	٨	١٤	الإشراف العام على الأطباء والكوادر الصحية
٣,١٤	١١٠	١	٨	١٣	١١	٢	١٥	عقد لقاءات علمية داخل المستشفى
٣,١٤	١١٠	١	٧	١٧	٦	٤	١٦	تفتيش طبقات المرضى
٢,٩	١٠٤	١١	١	٧	١٠	٦	١٧	فحص خزير الأدوية والأغذية
٢,٦	٩٢	٨	٩	١١	٢	٥	١٨	رئاسة لجان طبية
١,٣	٤٨	١٧	١٢	٣	١	٢	١٩	إعداد بحوث ودراسات طبية
١,٣	٤٨	٢٤	٩	٢	-	-	٢٠	تقديم تقارير دروية عن نشاط المستشفى

* حاصل ضرب التكرار X درجة المقياس علما أن الدرجة (٥) تعني أن الإجابة كانت (كثيرا جدا) وهكذا تباعا للدرجات.

** حاصل قسمة المجموع الموزون على حجم العينة.

*** أهملت نتائج الواجبات الأخرى لأنها حصلت على معدل يقل عن (١) وهذا يعني أن العينة قد أجابت عليها ب (نادرا) أو (لا توجد مساهمة).

وكما يتضح من نتائج تحليل الإجابات في الجدول أن الجزء الأكبر من الواجبات التي يمارسها مدير المستشفى الطبيب تدخل ضمن نطاق العملية الإدارية بعناصرها المعروفة من تخطيط وتوجيه وتحفيز ورقابة واتصال وتنسيق وتفتيش ومتابعة (الواجبات من ١-١٢) حيث حصلت هذه الواجبات على (٨٠-٩٠ %) من مساحة المقياس الكلية البالغة ١٧٥ درجة (٣٥ X ٥)، كما يبدو من الجدول أن مدير المستشفى يمارس بدرجة اقل واجبات تتصل بمهنته

الأصلية كطبيب مما يدل على أن مدير المستشفى يؤدي عملا ادريا في معظمه وان طبيعة العمل الذي يؤديه لا يتطلب استخدام مهارته الفنية (كطبيب) باعتباره عمل ذو طابع إداري محض وانه بالإضافة إلى ذلك يمارس بدرجة اقل عمل طبي بشكل مجرد عن موقعه كمدير وهذه النتيجة تشير إلى أن الاختيار الإحصائي لم يقدم دعما للفرضية (٣-أ) مما يعني رفض هذه الفرضية (Hi) وقبول فرضية العدم (Ho) أي أن طبيعة واجبات المدير هي إدارية وليست فنية.

٢. تحليل ودراسة وقت المدير بين الأعمال الإدارية والفنية.

طلب من العينة تحديد النسبة المئوية للوقت المستغرق على الأعمال الطبية الاختصاصية والوقت المكرس لإنجاز الأعمال الإدارية (السؤال ٢ من الاستبيان) لغرض معرفة كيفية توزيع وقت المدراء الأطباء بين نوعي الأعمال وبعد تحليل الإجابات باستخدام الحاسوب ظهرت النتائج المبينة بالجدول رقم (٣) أدناه.

جدول رقم (٣) توزيع وقت المدير بين الواجبات الإدارية

الأعمال الطبية			الأعمال الإدارية		
النسبة المئوية لل تكرارات	التكرارات	% الوقت المصروف على الأعمال الطبية	النسبة المئوية لل تكرارات	التكرارات	% الوقت المصروف على الأعمال الإدارية
٢٢,٨٥	٨	٢٠	٢٢,٨٥	٨	٨٠
٢٠	٧	٢٥	٢٠	٧	٧٥
٢٨,٦	١٠	٣٠	٢٨,٦	١٠	٧٠
٢٠	٧	٤٠	٢٠	٧	٦٠
١	١	٥٠	٢,٨٥	١	٥٠
١	١	٦٠	٢,٨٥	١	٤٠
١	١	٩٠	٢,٨٥	١	١٠
%١٠٠	٣٥	المجموع	%١٠٠	٣٥	المجموع

ويلاحظ من تحليل النتائج المؤشرات التالية:-

١. أن (٨٨,٦ %) من المدراء لم تتاح لهم فرصة دراسة الإدارة منهجيا وان (٥٤,٢٨ %) منهم لم يتدربوا على إدارة المستشفيات وهذا يعني أنهم يفتقرون إلى الخبرة الإدارية النظرية والخلفية العلمية التي تؤهلهم لإشغال مواقعهم الوظيفية في قمة التنظيم بكفاءة ومما يزيد الوضع تعقيدا أنهم يفتقرون إلى الخبرة العملية أو الممارسة (Practice) حيث أجاب ما مجموعه (٧١,٤٢ %) هي أن خبرتهم السابقة هي أما قصيرة أو لا توجد خبرة أصلا.
٢. يبدو أن الدورات التدريبية لم تكن كافية لإثراء معرفة المدير الطبيب بالإدارة حيث يشعر ما نسبته (٦٥,٧١ %) من العينة بأنهم بحاجة إلى تدريب إداري مما يتطلب إعادة النظر ببرامج التدريب كما أن النتيجة بحد ذاتها تجسد مشكلة نقص المعرفة الإدارية التي يشعر بها المدير

الطبيب من تلقاء ذاته وربما تحت ضغط العمل الإداري وما يستلزمه من مهارات إدارية يفتقد إليها.

أن المحصلة النهائية التي يمكن استنتاجها هو أن التدريب الإداري في الدورات لم يمكن بديلاً ناجحاً يمكن أن يعوض نقص المعرفة المنهجية للمدير الطبيب وهو ما يقود إلى رفض فرضية البحث البديلة (Hi) (٣- ج) وقبول فرضية العدم (Ho).

العلاقة بين متغير المعرفة والإدارة والترتيب:-

لغرض التحقق من وجود علاقة خطية بين متغير المعرفة ومتغير التدريب والإعداد الإداري تم اللجوء إلى أسلوب الارتباط الخطي البسيط (Simple Correlation Coefficient) ونتيجة التحليل ظهر بان معامل الارتباط بين هذين المتغيرين كما موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) العلاقة بين المعرفة بالإدارة والتدريب الإداري

قيمة (T) المجدولة بمستوى الثقة		عدد درجات الحرية *	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط البسيط
%٩٩	%٩٥			
٢,٤٥٧	١,٦٩٧	٣٠	٧,٥٩٩	٠,٧٩

وتشير النتيجة إلى علاقة موجبة وقوية جدا بين المتغيرين ويمكن تفسيرها على أن ضعف المعرفة بالإدارة قابلة ضعف مماثل في حجم ونوعية التدريب الإداري أي أن اللذين لم يحصلوا على شيء مهم من المعرفة بالإدارة.

* من المفروض أن تكون الحرية (٣٤) باعتبار إنها تستخرج بطرح واحد من العينة (١-N) ولعدم وجود جدول إحصائي يتضمن درجة (٣٤) تم اعتماد الدرجة (٣٠) علماً أن الفرق بين أرقام (T) المجدولة بين الرقمين ضئيل ولا يؤثر في المقارنة.

ومن نتائج التحليل يتبين أن النسبة الأكبر من وقت المدراء يذهب لتصريف شؤون إدارية (أكثر من ٧٠ %) وماتبقى من الوقت (٣٠ % كحد أعلى) مكرس لإنجاز أعمال طبية وهو ما يعني تجميد لجزء مهم من طاقات كان يفترض أصلاً أن تخصص للخدمة الصحية من جهة ، ومن جهة أخرى استثمار جل وقت المدير لإنجاز أعمال ذات طابع إداري قد يكون من شأنه أن يرجح فكرة استقدام مدير غير طبيب لإشغال هذا الموقع وهو ما يقود إلى رفض فرضية البحث (٣-ب) باعتبارها فرضية بديلة (Hi) وقبول فرضية العدم (Ho) أي أن أغلب وقت المدير يصرف لمعالجة قضايا ذات طابع إداري وليس فني.

٣. تحليل فاعلية الإعداد والتدريب الإداري للمدراء

يكتسب الإعداد والتدريب الإداري لمدراء المنظمات المتخصصة أهمية مضاعفة لأنه يمثل تعويضاً عن النقص في فرص التعليم النظامي في أصول ومعارف الإدارة أو على الأقل تسليحهم

بالحد الأدنى من المعرفة الإدارية التي تمكنهم من إشغال مواقعهم الإدارية ولدى تحليل إجابات العينة حول الإعداد والتدريب الإداري (الأسئلة ٣-٧) ظهرت النتائج التالية:

جدول رقم (٤) الإعداد والتدريب الإداري

ت	مضمون السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
١	الاشتراك بدورة تدريب على إدارة المستشفيات	نعم كلا	١٦ ١٩	٤٥,٧٢ ٥٤,٢٨
٢	اثر الدورات في تنمية المهارات الإدارية (للمشاركين بالدورات فقط)	كافية كافية جزئياً محدودة التأثير	٤ ٥ ٧	٢٥ ٣١,٢ ٤٣,٧٥
٣	نوع المجال الذي يشعر المستجيب بالحاجة إلى تدريب عليه	إداري طبي إداري طبي	٢٣ ٥ ٧	٧٥,٧١ ١٤,٢٨ ٢٠
٤	اكتساب المعرفة الإدارية بأسلوب أكاديمي منهجي	نعم كلا	٤ ٣١	١١,٤ ٨٨,٦
٥	الممارسة السابقة بالإدارة (قبل التعيين بمنصب مدير)	طويلة قصيرة لا توجد	١٠ ٩ ١٦	٢٨,٥٧ ٢٥,٧١ ٤٥,٧١

بشكل منهجي أو غير منهجي (ممارسة) قد يكونون أنفسهم من بين الذين أجابوا بمحدودية اثر التدريب في تنمية مهارات الادارية.

٤ تحليل اتجاهات القبول بفكرة المدير غير المتخصص بطبيعة نشاط المنظمة:

اتجهت هذه الفقرة لاستكشاف ردود فعل العينة حول فكرة المدير غير الطبيب لذا طلب منها في السؤال رقم (٨) تحديد موقفها من ثلاثة أمور فيها لو اتخذ قرار بتعيين مدير غير طبيب لإدارة المستشفى وبعد تحليل الإجابات ظهرت النتائج كما مبين بالجدول (٦) ادناه.

جدول رقما (٦) ردود فعل العينة حول تعيين مدير غير طبيب

نوع السؤال	الأوزان	التكرارات	النسبة المئوية	المجموع الموزون	المتوسط الموزون	نسبة المتوسط الموزون إلى مساحة القياس
التعاون مع المدير غير	كثيرا قليل	٢٦ ٦	٧٤,٣ ١٧,٢	٧٨ ١٢	٢,٢٢ ٠,٣٤	

	٠,٠٨	٣	٨,٥	٣	لا تعامل	الطبيب
%٨٨	٢,٦٥	٩٣				
	١,١١	٣٩	٣٧,١٤	١٣	أقبل	اتقبل الفكرة
	٠,٧٤	٢٦	٣٧,١٤	١٣	لا مانع	من الناحية
	٠,٢٦	٩	٢٥,٧١	٩	لا أقبل	النفسية
						والشعورية
%٧٠,٣	٢,١١	٧٤				
	١,٠٢	٣٦	٣٤,٢٨	١٢	القبول عدم	تعيين المدير
	٠,٨٠	٢٨	٤٠	١٤	الاكتراث	أصبح أمرا
	٠,٢٦	٩	٢٥,٧١	٩	مقارنة	واقعي
					الفكرة	
%٦٩,٣	٢,٠٨	٧٣				

** الفكرة مطبقة عمليا في عدد من دول العالم حيث تبلغ نسبة مديري المستشفيات الأطباء إلى غير الأطباء في كل من أمريكا وكندا 1/4 أي أن المدراء غير الأطباء يمثلون نسبة ٧٥ % من مجموع المدراء وقد تبنت عدد من الدول الأخرى كالمملكة العربية السعودية وليبيا وتونس ومصر (مؤخرا) هذه الفكرة وان كانت على نطاق محدود (فريد نصر: ١٩٨١ : ص ١٥).

عند حصر ردود الفعل المتوقعة على الفكرة من إجابات العينة يبدو أن المحصلة العامة ايجابية لان المتوسط الموزون لتقبل الفكرة قد شغل (٢,١١) درجة من مساحة المقياس البالغة (٣) درجات أي ما نسبته (٧٠,٣ %) ونسبة (٨٨ %) كاستعداد للتعاون مع المدير غير الطبيب غير أن ما يلاحظ، عدم اكتراث العينة بتعيين مدير غير طبيب كسمة غالبية، إذ سجل المقياس اضعف درجاته وهو (٦٩,٣ %) وهو اما ان يؤشر عدم اهتمام العينة بهذا الموقع الاداري او وجود اتجاه تحفظ ، ومع هذا فان التسليم برفض العينة للفكرة بشكل مطلق لا يبدو انه مقبولا تحت قوة الاحتمال القائل بان كثير من الاتجاهات التي تتصل بالتحفظ تنطوي على نزعات سلبية - لا مضادة - وربما تكون بسبب الطبيعة الإنسانية المحافظة والخوف من التغيير في ذاته على أساس انه يزرع الثقة في أنماط العلاقات وطريقة سير العمل التي ألفوها إلى جانب حاجتهم للأمن والاستقرار بوجود طبيب على رأس المنظمة باعتباره مبعث ثقة بحكم قدسية هذه المهنة وعلى العموم فان نتائج الاستبيان في مجملها توفر أساسا لرفض فرضية البحث البديلة (Hi) وقبول فرضية العدم (Ho) .

رابعا .. الاستنتاجات والتوصيات

١ . الاستنتاجات

- أ. تعكس معايير الترشيح الحالية لوظيفة مدير منظمة متخصصة الأفضلية لشخص متخصص بذات النشاط التي تعمل به المنظمة إذ أن مدراء المستشفيات هم (أطباء) ومعظمهم (أطباء اختصاص) .
- ب. أن مدير المستشفى يؤدي عدد كبير من الواجبات الإدارية وبدرجة اقل واجبات طبية وان الصفة الغالبة في طبيعة عمله ذات بعد إداري وليس مهني (طبي) .
- ج. تأسيسا على الفقرة (٢) أعلاه فإن جل وقت المدير مكرس على الأعمال الإدارية (أكثر من ٧٠ %) من وقته وهذا يعني أن المدير غير الطبيب قد يجد صعوبة في إشغال دوره .
- د. يفتقر الطبيب - بشكل عام - إلى قاعدة من المعلومات الإدارية النظرية ويعزى ذلك إلى افتقار مناهج الكليات الطبية العراقية إلى درس متخصص في الإدارة أو إدارة المستشفيات من الممكن أن توفر خلفية مناسبة للمدير الطبيب في هذا الجانب .
- هـ . ضعف أساليب التدريب والإعداد للمدراء إذ غالبا ما يصار إلى التدريب بعد أن يكون المرشح قد استلم وظيفته فعلا وربما يمر وقت طويل دون أن تتاح له فرصة الاشتراك بدوره تدريبية كما أن برامج التدريب ذاتها تعاني من قصور في إشباع حاجات المتدربين من العلوم الإدارية .
- و. لا توجد عوائق نفسية وشعورية يمكن أن تحول دون تطبيق فكرة المدير غير الطبيب .

٣ التوصيات :

- أ. ضرورة تعديل معايير الترشيح للإدارات العليا في المنظمات المتخصصة وعدم حصرها بالاختصاصين فقط .
- ب. تطبيق تدريجي لفكرة المدير المتخصص بالإدارة في المنظمات المتخصصة بإنتاج السلع أو تلك المكلفة بتقديم الخدمات كالمعامل الإنتاجية والمستشفيات وغيرها .
- ج. من الضروري أن تدرس أساسيات الإدارة في الكليات العلمية كإدارة المستشفيات في الكليات الطبية وإدارة الإنتاج في كليات الهندسة مع خلفية مناسبة في الإدارة عموما لأن نظام التدرج الوظيفي لا بد أن يحمل خريجي هذه الكليات إلى مواقع إدارية عاجلا أم آجلا .
- د. لم يتحسس الباحث وجود قناعة كافية لدى المدراء بجدوى التدريب في تنمية مهاراتهم مما يتطلب إعادة النظر بمناهج وبرامج التدريب ومدد الدورات .
- هـ . أن الدراسات الطبية - بشكل عام - لا تؤهل الطبيب لتحمل مسؤولية العمل الإداري كما أن الأطباء الذين يتحملون هذه المسؤولية يبتعدون عن مهنتهم الأصلية وإذا جمعوا بينهما فلا شك أن يكون ذلك على حساب أحدهما لأن المستشفى الحديث مؤسسة ضخمة لا بد بمن يعهد إليه بإدارتها من تأهيل خاص بالإدارة .

ثبت المصادر

المصادر العربية:

١. اسطفيان رعد وآخرون إدارة المستشفيات (الموصل مطبعة الجامعة ١٩٨٤) .
٢. درويش عبد الكريم وليلى تكلا أصول الإدارة العامة (القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٧) .

المصادر الاجنبية:

1. *Francs, H., Marshall, G., Richard, B, the Organization of the Future, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.*
2. *Fayol, Henri, General and Industrial Management New York, Constance Scoor (Tr.) In Pitman Paper Backs 1969.*
3. *Antony Willam P., Participative Management (Reading, Massachusetts: Addison – Wesley Publishers Co. 1978.*
4. *Miller, Alfred E., Options for Health Care. New York: John Willey & Sons Inc, 1981.*
5. *Tead, Ordway, the Art of Administration, New York: Mc Graw-Ltill, 1965.*
6. *Stogdill, R. M. Hand Book of Leadership, New York: Freepress, 1974.*
7. *Waldo, D., the Study of Public Administration, New York: Random House, 1955.*
8. *Simon, H. A., Administration Behavior, New York: Macmilan, 1958.*

Abstract

this study deals with the managerial function in specialist organizations, in an attempt to attain balance between two types of managers those who are specialized in activity of the organization in question (for example the physician) and the professional managers leader (non doctor).

The study concentrates on provides decision maker with objective disclosure of elements and results accompanying the adoption of each of the above-mentioned alternatives.

The study was based on fieldwork in state hospitals representing Iraqi health organizations with a sample of (35) hospital managers. the sample from (12%) of total state hospital directors in iraq. the main result showed the doctor manager lack in the administrative background enough to assist him to perform his function efficiently due to weak administrative training and basic administrative knowledge, in

addition to the lack of appreciate selection criterias. the study showed also that the doctor – director performs a wide administrative role, spending most of the office hours in solving problems, administrative in character.