

## أهم تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات التربوية والإعلامية التالية

### بمدينة الرياض:

- شركة المحسن للتجارة (مدارس الإحسان الأهلية).
- شركة روابي مجد الدولية (قناة المجد الفضائية).
- الشركة الوطنية للتربية والتعليم (مدارس التربية النموذجية).

\* مازن بشير سمسمية و أحمد إبراهيم أبو سن

\* [Mazen1basheer@hotmail.com](mailto:Mazen1basheer@hotmail.com)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

### المستخلص:

تناولت الدراسة مشكلة تفاقم التحديات والمعوقات الإدارية لدى معظم المنظمات المعاصرة. وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم هذه المعوقات من خلال دراسة ميدانية على بعض المنظمات الإعلامية والتربوية بمدينة الرياض. وكذلك التعرف إلى دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري ومعالجة هذه المعوقات. تم اتباع كل من المنهج التاريخي، والوصفي، والكيفي. ولغرض جمع البيانات ميدانياً تم إعداد استبانة وتوزيعها على الفئة المستهدفة من مدرسين، وإداريين، وفنيين، في مدارس الإحسان و التربية النموذجية الأهليتين، وموظفي قناة المجد الفضائية بمدينة الرياض. وخضعت للتحليل الإحصائي وفق حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن ضعف أنظمة الحوافز الإيجابية كان من أهم الأسباب المؤدية لكثير من المعوقات الإدارية، و عدم تناسب المرتب مع مستلزمات الحياة المتزايدة. ضرورة تفعيل أساليب التحفيز السلبية (الروادع). لا يمكن للإدارة المعاصرة أن تنجح في تحفيز العاملين إلا من خلال قدرتها على غرس معاني الولاء والانتماء للمنظمة. تطبيق مفاهيم الإدارة وفقاً للنموذج الإسلامي هو الكفيل الأمثل لمعالجة المعوقات الإدارية المعاصرة. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث أنظمة مرتبات وبدلات جديدة، قادرة على تغطية تكاليف الحياة، وتأمين مستوى معقول من العيش الكريم. ضرورة تأسيس قيادات إدارية من كفاءات: ملتزمة بدورها، مثقفة، وقادرة على الحد من الفساد الإداري. أهمية تفعيل أنظمة التحفيز السلبية (الروادع) وفق مقاييس موضوعية واضحة وعادلة. أهمية بث الوعي الإيماني في نفوس أفراد المجتمع (المنزل-المدرسة-الإعلام-الشركة...) تحت مفهوم "الله يراني" وما يستلزمه من: إتقان، وإخلاص، واستشعار معنى العبادة لله أثناء تأدية العمل.

### ABSTRACT:

The study examined the problem of worsening challenges and administrative obstacles for the most contemporary organizations. The study aimed to identify the most important of these obstacles through a field study on some media organizations and educational in Riyadh (Saudi Arabia), as well as to identify the role of the Islamic administration and ethical values in the administrative reform and to treat these constraints. The study adopted the historical, descriptive and qualitative approaches. For the purpose of field data collection a questionnaire was prepared and distributed to the target group of teachers, administrators, and technicians, in Alehsan and Attarbia annamuthgiyh private schools, and the staff of Majd TV channel in Riyadh. The questionnaire had been analyzed according to the statistical software package for Social Research (SPSS). The study concluded that the weak system of positive incentives was one of the most important causes of many administrative obstacles; and the increase in salaries did not match the increase in the cost of living; the necessity of activating the negative incentive methods (disincentives). Moreover, the

contemporary management can only succeed in motivating its employees through their ability to instill the meaning of loyalty and belonging to the organization. Also, application of management concepts and according to the Islamic model is the perfect sponsor to handle the contemporary administrative obstacles. The study recommended the need to develop a new salaries and allowances systems, which is able to cover the costs of living, and to ensure a reasonable level of decent living; the need to establish an administrative leadership competencies committed to their religion, educated, and able to reduce administrative corruption; the importance of activating negative incentive systems (disincentives) according to an objective and fair measures; importance of raising awareness of faith in the hearts of members of the community (home - school - media - the company) under the concept of "God sees me" and entails mastery, and sincerely, and the meaning of worship to Allah sensor during the performance of work.

**الكلمات المفتاحية :** القيم الأخلاقية - الإصلاح الإداري - المساواة .

**المقدمة :** إن تفاقم التحديات والمعوقات الإدارية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل صحيح في منظمات العالم اليوم ينضوي تحتها كثير من التراكمات والمُظْطَافَات في شتى الجوانب: السياسية، الاقتصادية، الفكرية، والتربوية... والتي أدت في مجموعها إلى كثير من الأزمات الإدارية المتجددة مع تجدد النظريات والآراء الإدارية الوافدة لمعالجة تلك المعوقات؛ مما جعل مجرد التفكير في العودة إلى النظام الإسلامي معضلة مستحيلة التطبيق لدى الكثيرين من أبناء الإسلام، وكذلك عدم قناعة كثير من القادة الإداريين بقدرة المفاهيم الإسلامية على معالجة التحديات الإدارية المعاصرة، أو تخوفهم من تطبيقها. لذا كان لابد من البحث في هذه المعوقات والتحديات الإدارية، ودراسة أبعادها، وأسبابها، ووصف الحلول المناسبة لها.

### المبحث الأول :

**أولاً - مشكلة الدراسة :** تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

( أ ) - ما هي أهم معوقات وتحديات الإدارة المعاصرة بالتطبيق على بعض المنظمات التربوية والإعلامية

بمدينة الرياض ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس تساؤلات فرعية أخرى و هي:

1- ما هي المعوقات السلوكية لدى إدارة المنظمات ؟

2- ما هي معوقات الأداء لدى إدارة المنظمات ؟

3- ما هي المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى إدارة المنظمات ؟

4- ما هي المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى إدارة المنظمات؟

5- ما هي المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى إدارة المنظمات؟

7- ما هي المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى إدارة المنظمات ؟

(ب) - كيف يمكن للإدارة المعاصرة أن تنجح في تحفيز العاملين والتأثير في رفع معنوياتهم، وما هو دور

الإسلام في التحفيز ؟

( ج ) - ما هو دور الإدارة الإسلامية وقيمتها الأخلاقية في الإصلاح الإداري، ومعالجة الكثير من التحديات

والمعوقات الإدارية، وطرق التغلب عليها؟

**ثانياً - أهداف البحث :**

1) تحديد أهم المعوقات والتحديات الإدارية المعاصرة من خلال دراسة ميدانية على بعض المنظمات التربوية

والإعلامية بمدينة الرياض .

2) التعرف إلى دور الإدارة المعاصرة في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.

3) التعرف إلى دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري ومعالجة المعوقات والتحديات الإدارية.

**ثالثاً - أهمية الدراسة :** تتبع أهمية هذه الدراسة من حيث إنها تحاول :

- 1- تحديد أهم المعوقات والتحديات الإدارية التي تواجهها أغلب منظمات العالم اليوم .
- 2- توضيح أثر الانعكاسات الإيجابية لأنظمة التحفيز الفعالة في الحد من التحديات والمعوقات الإدارية.
- 3- محاولة إبراز أساليب الإدارة الإسلامية في الإصلاح الإداري وقدرتها على معالجة التحديات الإدارية المعاصرة.

**رابعاً - منهجية الدراسة :**

اتبع الباحث أكثر من منهج في هذه الدراسة ومنها : المنهج التاريخي, لإعطاء فكرة عن الإطار النظري من خلال أدبيات البحث والدراسات السابقة, والمنهج الكيفي الذي يعتمد على الاستنباط لتحديد محاور الدراسة, والاستقراء للإجابة عن تساؤلاتها. وكذلك اتبع المنهج الوصفي في وصف الظواهر وتحليلها عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الكلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لدراسة الحالة.

**خامساً - تساؤلات الدراسة :** يسعى الباحث إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما هي أهم معوقات وتحديات الإدارة المعاصرة بالتطبيق على بعض المنظمات التربوية والإعلامية بمدينة الرياض ؟
- 2- كيف يمكن للإدارة المعاصرة أن تتجح في تحفيز العاملين والتأثير في رفع معنوياتهم, وما هو دور الإسلام في التحفيز؟
- 3- ماهو دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري, ومعالجة الكثير من التحديات والمعوقات الإدارية, وطرق التغلب عليها؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور المعوقات وفقاً للمتغيرات الشخصية ؟

**سادساً - أدوات جمع البيانات :**

استخدم الباحث المكتبات العامة والخاصة في جمع أدبيات الدراسة للحصول على المراجع الأساسية والثانوية, وميدانياً تم إعداد استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة .

**سابعاً - حدود الدراسة :**

الحدود الزمانية 2011-2012م, أما الحدود المكانية فهي دراسة حالة شركة المحسن للتجارة (مدارس الإحسان الأهلية) شركة روابي مجد الدولية (قناة المجد الفضائية ) والشركة الوطنية للتربية والتعليم (مدارس التربية النموذجية) بمدينة الرياض.

**ثامناً - الدراسات السابقة :**

أغلب الدراسات السابقة تناولت أجزاء من المعوقات والتحديات الإدارية التي تعاني منها الإدارة المعاصرة, مثل: معوقات الإبداع الإداري, أو معوقات القيادة الإدارية, أو معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة... ولم تتناول موضوع التحديات الإدارية من خلال نظرة شاملة. ومن أهم الدراسات وثيقة الصلة بموضوعنا: دراسة البدراني, 2011م توصلت إلى أن قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم, كانت من أهم المعوقات التنظيمية, وضعف التمويل وقلة التجهيزات, كان من أهم المعوقات المادية. ودراسة السبيعي, 2010م توصلت الدراسة إلى ضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة, وتبسيط إجراءات العمل, واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة. ودراسة نمشه, 2007م توصلت الدراسة إلى تأكيد أثر انعكاس التطورات المتسارعة من خلال الانفتاح المتزايد والترابط والتكامل بين المجتمعات

في عصر تقنية المعلومات والاتصالات على كثير من المفاهيم الإدارية وعلى أوضاع المنظمات من حيث: تغير حجم المنظمة، والوظائف، والأجور، وتوجهات الأفراد، ونظم الحوافز... وما يمليه هذا الوضع المتغير من تطوير للأساليب والخطط لتناسب مع هذه التطورات التي فرضتها العولمة على المؤسسات والمنظمات. ودراسة الجريد، 2007م التي توصلت إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً. ودراسة الظاهري، 2007م توصلت إلى عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته، وضعف الحوافز والبدلات في العمل، عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتزقي في العمل. ودراسة الحربي، 2005م توصلت إلى أن الروح المعنوية والتي تتمثل في رضا العاملين عن الإشراف وطبيعة العمل في الإدارة، العلاقات الإنسانية، الحوافز المادية والمعنوية موجودة بدرجة متوسطة لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض.

اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: أغلبية الباحثين تناولوا موضوع معوقات الإدارة وتحدياتها في سياق الحديث عن الفساد الإداري أو الإصلاح الإداري دون أن يفردوا لها بحثاً مستقلاً، ولم يتوسعوا في مناقشة الأسباب ووصف الحلول والمعالجات من خلال العرض الشامل للمشكلة وللمعالجة. كثير من الدراسات السابقة كانت تتناول معوقاً واحداً، وتتحدث عنه بعيداً عن ربط المعوقات ببعضها، كما لاحظ الباحث التشابه بين دراسته الحالية والدراسات السابقة في أن معظم الدراسات السابقة كانت تحاول التركيز على البعد الإسلامي في معالجة مشكلات الإدارة المعاصرة ووصف الحلول لها؛ مما يعني وجود صحوة فكرية كبيرة في المجتمعات الإسلامية. معظم الدراسات ركزت على جانب التحفيز الإيجابي في حين ركزت هذه الدراسة على دور التحفيز السلبي وأثره في ضبط وتيرة العمل والحد. تعرض الدراسة لأساليب معالجة التحديات الإدارية من وجهة نظر إسلامية قائمة على: القرآن، والسنة من خلال إبراز نموذج الممارسة العملية (الديني، الخلفي، المهني، الروحي...) لدور الإدارة الإسلامية الناجحة وقيمها الأخلاقية.

#### تاسعاً - هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من سبعة اجزاء ، تناول الجزء الأول الإطار النظري وأدبيات الإدارة العامة من حيث: مفهوم الإدارة، وصلتها بالعلوم الأخرى، وكذلك طبيعة الإدارة، وتاريخها، وأهمية الإدارة ومحتوياتها. أما الجزء الثاني: فشمّل نظرية الإدارة، وأسباب تأخر ظهور نظرية الإدارة، ودوافع تكوين تلك النظرية. وتم الحديث عن مدارس الإدارة التقليدية و المعاصرة. وقد أفرد الباحث عرضاً وافياً لنظرية الإدارة في الإسلام. الجزء الثالث: يتحدث عن أهم تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة. والجزء الرابع تناول الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يمكن للإدارة المعاصرة أن تتجح في تحفيز العاملين والتأثير في رفع معنوياتهم، وما هو دور الإسلام في التحفيز؟ الجزء الخامس : تناول دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري ومعالجة الكثير من التحديات والمعوقات الإدارية وطرق التغلب عليها. الجزء السادس: الدراسة الميدانية، وقد تناول الجانب العملي والذي تمثل بتحليل المتغيرات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وكذلك الإجابة عن تساؤل الدراسة الأساسي ( ما هي أهم تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة ؟ ) وكذلك الإجابة عن تساؤل : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور المعوقات وفقاً للمتغيرات الشخصية؟ والفصل الأخير تناول النتائج والتوصيات.

#### الجزء الثاني : الإطار النظري

مفهوم الإدارة وأهميتها : الإدارة : الكلمة الإنجليزية Administer هي تركيب من الكلمة اللاتينية Ministrare Ad+ , وتعني "يخدم" ويقول المعجم إنها تعني "يدير" أو "يوجه" <1> الإدارة بمعناها العام : هي مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال

العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف، والتي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة. (الجيوسي محمد رسلان، 2008)

أما التحديات: فهي الصعوبات والعقبات.

المعوقات: من أعاقه: أي منعه، وحبسه، وصرفه.

الحوافز: يعرفها (درة، عبد الباري) على أنها تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات). الحوافز هي التي تستخدمها الإدارة العليا لبدء سلوك ما أو إيقافه، أو تشجيعه، أو تثبيطه، أو توجيه اتجاهه، أو تغيير شدته. وفي إطار التنظيمات أو المؤسسات العامة فإن الحوافز تمارس تلك التأثيرات بما له ارتباط بأهداف تلك المؤسسات، كزيادة الإنتاجية مثلاً (درة عبد الباري، 2004)

أهمية الحوافز وطريقة عملها: يشير (الفاعوري، 2005) أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز: أولاً: المساهمة في إثبات حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها، ومع أنفسهم.

ثانياً: المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها، وسياساتها.

ثالثاً: المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه، أو تغييره، أو إلغاؤه.

رابعاً: تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

خامساً: المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها. (الفاعوري، 2005)

مدارس الإدارة التقليدية القديمة والمعاصرة ونظرية الإدارة في الإسلام: المدرسة التقليدية (القديمة) تعد هذه المدرسة الانطلاقة الأولى لعلم الإدارة، والتي ظهرت في الغرب في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، متأثرة بالثورة الصناعية، وما أحدثته من تحولات جذرية في تاريخ البشرية.

من أهم السمات العامة للمدرسة التقليدية ما أورده (القيوتي، محمد، 2006) "النظرة المحدودة للإنسان. فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة (Machine Model) حيث يمكن التحكم به كما يمكن التحكم بالآلة... هناك طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف على الإدارة اكتشافها وتعليمها للعمال ليلتزموا بها. التركيز على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والعوامل المادية والفسولوجية، دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين. التركيز على المفاهيم السلطوية في ممارسة الإدارة، وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري (القيوتي، 2006)

-أما النظرية الإسلامية للإدارة: فيؤكد الباحث بأن أصحاب الإدارة الإسلامية يعتقدون بأن النظريات الإدارية المعاصرة على اختلاف مناهجها، قد عجزت عن تقديم نظرية إدارية متكاملة، تغطي جميع الجوانب داخل المؤسسة وخارجها، كما يرون أن تلك النظريات قد قصرت عن تقديم الرؤية المتوازنة، والعملية لأطراف العملية الإدارية كافة. ويرد باحثو الإدارة الإسلامية أسباب ذلك الفشل إلى أن أغلب تلك المدارس والنظريات كانت تركز

على متغير واحد أو متغيرين، و تهمل بقية المتغيرات المؤثرة في جوهر العملية الإدارية. ومن هنا كانت النظرية الإسلامية للإدارة متميزة عن كل النظريات السابقة أو اللاحقة لها.

**خصائص الإدارة في الإسلام :** تقوم نظرية الإدارة في الإسلام على مجموعة من المتغيرات التي تغطي جميع الجوانب المطلوبة في نجاح العملية الإدارية، المتغير الاجتماعي - الأخلاقي، المتغير الاقتصادي - المادي، المتغير الإنساني - الروحي، المتغير التنظيمي - الرسمي. (احمد ابو سن ، 1996)

-**مميزات الإدارة في الإسلام :** نستخلص أهمها من خلال استعراض الخصائص التي أوردها (الفهداوي) وهي: إدارة متميزة، وذات خصوصية منفردة، تجمع بين أصولها المرجعية وأساليبها التطبيقية الإنسانية، وتقويتها، وتعضيدها بالأفكار، والاجتهادات العقلية المستندة إلى تلك الأصول المرجعية الإلهية، لغرض جعلها إدارة صالحة لكل زمان ومكان. تتجلى فيها مضامين الدين والآخرة، إلى جانب مضامين الواقع والدنيا. السمو الروحي، والعمل العقلي، في سبيل التطور والارتقاء في تحقيق الأهداف والمصلحة الشرعية. إنها إدارة مؤمنة - موحدة - ملتزمة بأوامر الخالق تعالى ونواهيه، ومع هذا الالتزام، فهي إدارة واعية تدعو إلى إقرار التوازن بين المادة والروح، وبين الحقوق والواجبات، وتعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس، وبين المشرف والعمال، وتدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الإخلاص والنزاهة، وتحقق متطلبات القوة والأمانة. إنها إدارة شورية، لا تغالي في الاستبدادية، وتختار القرارات اليسيرة التي يمكن للرعية والمرؤوسين تنفيذها دون مشقة. إنها إدارة تعطي المسؤولية حقها في الأداء، والمراقبة، والإشراف، ومحاسبة الذات، والإتقان في تقديم المنفعة... تعزز من قيمة الإسلام بين الناس والإدارة، وتحميها معاً من المحاولات المضادة والنيات الفاسدة. (الفهداوي ، 2001)

-**معوقات تطبيق المنهج الإسلامي في الإدارة :** يذكر (موسى ،محمد غانم 2011) أهم هذه المعوقات حيث إنَّ أغلب المسلمين لا يزالون حتى الوقت الحاضر مسلمين بحكم العادة، ولم يتدبروا مبادئ هذا الدين القيم، ولم يوظفوها في المعاملات فيما بينهم ومع غير المسلمين. إنَّ الذين يتولون الإدارة العليا في المنظمات في الدول الإسلامية لا يضعون مبادئ المنهج الإسلامي موضع التطبيق في الأغلب الأعم؛ لاعتقادهم بأنها لا تحقق مصالحهم الخاصة. إنَّ الإعلام والمناهج التربوية في الدول الإسلامية تعتمد على الأفكار والنظريات الغربية، ولا توضح مبادئ المنهج الإسلامي والفوائد التي تتحقق منه للفرد والمجتمع، ولا تدعو إلى تطبيقه في الإدارة، أو في تنظيم شؤون حياة الأفراد. يعتقد المسؤولون عن إدارة المنظمات في الدول الإسلامية أنَّ الدين الإسلامي يتناول تنظيم العبادات فحسب، ولا يتناول تنظيم المعاملات بين الأفراد، وأن فقهاء الأمة الإسلامية وعلماءها غير قادرين على وضع نظرية متكاملة يمكن تطبيقها في الإدارة ؛ ولذلك يعتمدون على نظريات الإدارة الغربية. إنَّ أغلب أصحاب الأموال في الدول الإسلامية يعتقدون أن أهدافهم لا تتحقق إذا وضع المنهج الإسلامي موضع التطبيق في الإدارة، وفي تنظيم علاقاتهم بالعاملين وبالأطراف الأخرى التي لها علاقة بأعمالهم، ولكن حقيقة الأمر أن الهلكة تكمن في عدم تطبيق هذا المنهج من قبلهم في معاملاتهم مع الآخرين. (موسى ،محمد غانم 2011)

**الجزء الثالث :** أهمُّ تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة :تناول : معوقات الإدارة التنظيمية. تعقيد الأنظمة وطول الإجراءات والتشبث بالسياسات التقليدية. فقدان الشفافية والمساءلة. سوء استخدام الرقابة الإدارية. انخفاض الإنتاجية وانعدام الجودة. ضغوط العمل. اضافة لتناول : تناول معوقات الإدارة السلوكية. انعدام الرضا الوظيفي. ضعف روح الجماعة في العمل. الصراع التنظيمي. التسرب الوظيفي. مقاومة التغيير، وعدم الرغبة في التطوير الإيجابي. كذلك تناول هذا الجزء : معوقات الإدارة الاجتماعية والثقافية.تناول نقشي البطالة هجرة العقول والكفاءات. المركزية المطلقة. ضعف برامج التأهيل، والتدريب المستمر.

الجزء الرابع: كيف يمكن للإدارة المعاصرة أن تنجح في تحفيز العاملين والتأثير في رفع معنوياتهم وما هو دور الإسلام في التحفيز؟ توصل الباحث إلى أن الإدارة المعاصرة تعاني من مشكلة كبيرة في ممارسة التحفيز، وأن أنظمة الحوافز المطبقة بصورتها الحالية تشكل معوقاً مهماً في وجه القيادات الإدارية المختلفة، ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على هذه المعوقات على مستوى العاملين والمديرين على حدٍ سواء، ولكي تنجح في التأثير في العاملين ورفع معنوياتهم، فلا بد من تفعيل أنظمة التحفيز بأنواعها المختلفة. وهذا ما يقتضي ضرورة وجود أنظمة حوافز فعالة، ومتقنة، كما ينبغي الاهتمام بتكاليف هذه المكافآت، وتأثيرها على ميزانية المنظمة، وألا يكون هناك انتقاء أو محسوبية تخضع لها تلك الأنظمة. وبما أن الغاية النهائية للتحفيز هي إنجاح العملية الإدارية، وما ينتج عن هذا النجاح من نتائج إيجابية تنعكس على سلوك أفراد المنظمة و يتمثل في :

زيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والتقليل من دوران العمل، وتحقيق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة ... فلا بد إذاً من توافر قيادات إدارية مهيبة ومدربة، تستوعب جميع العناصر العاملة، واختلافاتها الثقافية، وقادرة على تحفيزها بحكمة وموضوعية للاستفادة من قدراتها وإمكاناتها، وكذلك للحفاظ عليها ولتتمكن من غرس الولاء والانتماء للمنظمة التي تعمل فيها، وهذا ما لا يتم من دون الاهتمام بدور الإبداع ومعالجة معوقاته. كما يتضح دور الإسلام في التحفيز من خلال اهتمامه بالجانب الروحي الإيماني، وكذلك تركيزه على الجوانب الإنسانية للمسلم، وبهذا يقدم الإسلام منهجاً فريداً في تعامله مع مفهوم الحوافز، من خلال نظرة متكاملة، شاملة، مادية، معنوية، اجتماعية، وليمانية أخروية أيضاً، فالإنسان هو جسد وروح، ولا بد من إشباع كلتا الرغبتين فيه، وهذا ما يميز الطرح الإسلامي عن الطرح الغربي الذي يقتصر على الجانب المادي أو المعنوي الدنيوي ويفتقر إلى النظرة الإيمانية، لأن وجودها يتطلب اعتقاداً راسخاً بالآخرة، نعيمها وعذابها. وبالتالي فالإسلام يولد لدى المسلم دوافع إيجابية تدفعه إلى الإتيان، والإخلاص، والجِدِّ، والاجتهاد. وإذا تمكنت الإدارة المعاصرة من تطبيق المفاهيم الإسلامية في التحفيز، فإنها ستتخلص من معظم أزماتها، وستكون قادرة على مواجهة جميع الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

الجزء الخامس: دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري ومعالجة الكثير من التحديات والمعوقات الإدارية وطرق التغلب عليها توصل الباحث إلى أن للإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية دوراً كبيراً وفعالاً في الإصلاح الإداري، ومعالجة الكثير من التحديات والمعوقات الإدارية، وطرق التغلب عليها. فمن خلال تدابير الوقاية من الفساد الإداري في الإسلام. إلى مفهوم القيم الأخلاقية ومصادرها الربانية المتمثلة بالقرآن الكريم والسنة النبوية، وصولاً إلى نتائج الالتزام بمفاهيم القيادة من منظور الإسلام، والإيمان بقدرة تلك المنظومة على معالجة جميع مشكلاتنا عملياً، وما تفعله تلك القيم بسلوك الأفراد والجماعات من تغييرات إيجابية إذا ما التزموا منهجاً في حياتهم، كذلك محاولة رفض النمطية والانطلاق في درب الإبداع والابتكار مستفيدين من تجارب من سبقنا، محاولين التغلب على كثير من معوقات الإدارة في منظماتنا على اختلاف أنواعها وتوجهاتها، والعمل على النهوض بالكفاءات المحلية، عازمين على صنع ثقافة التغيير التنظيمي، ومبتكرين لطرق جديدة في محاولة لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، وتقديم أساليب معاصرة قادرة على التغلب على معوقات الإبداع الإداري. كل ذلك من خلال تطبيق مفاهيم القيم الأخلاقية الإسلامية الشاملة والمتكاملة، والتي دائماً ما تتسم بالموضوعية، والوسطية، والاعتدال، ملبية حاجة الروح والجسد معاً. وما لها من دور كبير في التغلب على كثير من المعوقات الإدارية المعاصرة.

الدراسة الميدانية، الجانب العملي : تحليل الاستبانة والإجابة عن تساؤلات الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية لأفراد من: شركة المحسن للتجارة (مدارس الإحسان الأهلية). شركة روابي مجد الدولية (قناة المجد الفضائية). الشركة الوطنية للتربية والتعليم (مدارس التربية النموذجية).

1- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من قسمين :

- **القسم الأول:** يوضح وصف المتغيرات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة.

- **القسم الثاني:** ويتكون من محاور المعوقات وهي كالتالي: المعوقات السلوكية. معوقات الأداء.

المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين. معوقات الأداء المتعلقة بضعف التنظيم الإداري. معوقات الأداء المتعلقة بعدم وجود قوانين ونظم متبعة. المعوقات المتعلقة بالبعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمحاور المعوقات حيث أخذت الأهمية والوزن النسبي الأكبر لإظهارها بكل محور، حيث كان التقسيم كما يلي:

موافق بشدة	5 درجات
موافق	4 درجات
محايد	3 درجات
غير موافق	درجتان
غير موافق بشدة	درجة واحدة

وتم عكسها في العبارات الإيجابية داخل المحاور.

أما لمعرفة التدرج في المقياس الخماسي فقد تم ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة، كالتالي:

- حساب المدى = أعلى درجة - أقل درجة أي :  $5 - 1 = 4$ .

- وحيث إنه تدرج ثلاثي تم: قسمة المدى / عدد الفئات أي (  $5/4 = 0,80$  ) .

- و بعد ذلك إضافة طول الخلية (0,80)، إلى أصغر قيمة في المقياس (1)، وهكذا حتى نحصل على الحدود العليا لكل خلية، وستكون كالتالي:

تصنيف الخلية	قيمة الوسط الحسابي
مستوى منخفض جداً	من 1 إلى 1.79
مستوى منخفض	من 1.80 إلى 2,59
مستوى متوسط	من 2.60 إلى 3,39
مستوى مرتفع	من 3.40 إلى 4,19
مستوى مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5



## 2- الأساليب الإحصائية:

- تم إخضاع البيانات التي تم جمعها للتحليل الإحصائي وفق حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS), باستخدام المؤشرات, والأساليب, والاختبارات الإحصائية التالية:
- أ- التكرارات: وتم استخدامها في وصف خصائص مجتمع الدراسة, وبيان عدد مفرداته, وعدد من وزعت عليهم أداة الدراسة, وعدد من أعادوها, ولجابات مجتمع الدراسة.
- ب- النسب المئوية: تم استخدامها في تحديد نسبة التكرارات سواء فيما يتعلق بوصف خصائص مجتمع الدراسة أو إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة.
- ت- المتوسط الحسابي: حيث تم استخدام المتوسط الحسابي بغرض حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
- ث- الانحراف المعياري: وتم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة في كل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي, حيث يوضح الانحراف المعياري مقدار التشتت في آراء المبحوثين, فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها, ويفيد الانحراف المعياري في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل نسبة تشتت عند التساوي في المتوسط الحسابي.
- ج- تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف بعض المتغيرات.
- ح- تم استخدام اختبار شيفيه واختبار (Isd) لمعرفة صالح الفروق.
- 3- ثبات وصدق أداة الدراسة:
- أولاً: ثبات الاستبانة: تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة, وجاءت قيم الثبات لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول رقم (1): معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة معوقات الإدارة لدى المنظمات.

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الأول	19	0.75
المحور الثاني	18	0.85
المحور الثالث	20	0.85
المحور الرابع	19	0.90
المحور الخامس	17	0.74
المحور السادس	22	0.86
الدرجة الكلية للمقياس	115	0.96

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) أعلاه, نتائج حساب معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات بيانات الدراسة, حيث يلاحظ ان جميع المحاور تتمتع بمعاملات ثبات عالية جداً, وبوجه عام لوحظ أن قيمة معامل الفاكرونباخ

للمحاور ككل (للاستبيان) بلغت 0.96 وهذه قيمة مرتفعة جداً وتشير إلى وجود ثبات عالٍ في بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من أفراد العينة، لذا نستنتج من ذلك أنه يمكن الاعتماد على هذه البيانات، وتحليلها، وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

#### ثانياً: صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحكمين : تتميز أداة الدراسة بالصدق إذا كانت قادرة على قياس ما أعدت لأجله، وقد تمّ التحقق من مصداقية أداة الدراسة من خلال عرضها على ثلاثة محكمين من أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي بهدف إبداء ملاحظاتهم وفقاً للنقاط التالية:

- مدى مناسبة، وشمولية متغيرات البيانات .
- مدى أهمية، ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- مدى قياس العبارة لما وضعت له.
- مدى دقة التسمية لكل محور، و تدرجات مقياسه.

وبناء على ملاحظات المحكمين، قام الباحث بالتعديلات المطلوبة حذفاً، وإضافة، وتصويباً حتى تكون الأداة مناسبة لتأدية هدفها.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه ثم التأكد من الصدق البنائي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل محور من عبارات الاستبانة وجميع محاور الاستبانة .

#### نتائج السؤال الأول:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من (25 إلى أقل من 35 سنة). وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من الفئة الشبابية، والتي قد تبحث عن الإبداع والتطوير الإداري.

- اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت حالتهم الاجتماعية (متزوج). وهذا يعني أن أفراد العينة أغلبيتها في حالة مستقرة، تؤهلها لقيادة الإدارة بطريقة مبتكرة.
- اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت عدد سنوات خبرتهم من (15 سنة فأكثر). وهذا يعني وجود خبرة كافية وجيدة لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة.
- اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم التعليمي (الجامعة). مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمؤهل دراسات جامعية، ويملكون ثقافة علمية جيدة.
- اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت طبيعة عملهم (ميداني). مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة وافية بالعمل الإداري الميداني.
- اتضح أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة كان عدد دوراتهم (أكثر من أربع دورات). وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يحصلون على دورات في مجال العمل الإداري، الأمر الذي يعني وجود الخلفية العلمية، والتدريبية لديهم.

#### ثانياً: نتائج الإجابة عن محاور تساؤلات الدراسة الميدانية.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول : ما هي أهم المعوقات والتحديات الإدارية لدى المنظمات المعاصرة. دراسة حالات متنوعة - كنموذج - لبعض المنظمات بمدينة الرياض ؟

وقد تفرع عن هذا السؤال ستة تساؤلات فرعية وكانت نتائج إجابة أفراد عينة الدراسة عن محاورها كما يلي:

المحور الأول : المعوقات السلوكية لدى الإدارة في المنظمات.

اتضح من خلال هذا المحور أن المتوسط الحسابي بلغ (2.76) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المتوسط ، مما يعني وجود مستوى متوسط من المعوقات السلوكية التي تعيق تطبيق الإدارة في المنظمات الإدارية بشكل متوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات التي نالت أعلى متوسط، أي أكثر أهمية من وجهة نظر أفراد العينة حول هذا المحور هي العبارات التالية:

- العبارة رقم (6) (حوافز المنظمات الأخرى أفضل من حوافز منظمتي).
- العبارة رقم (16) (لا يشجع المرتب على بذل المزيد من الجهد).

**المحور الثاني : معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات.** اتضح أن المتوسط الحسابي لمحور معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات بلغ (2.65) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المتوسط ، مما يعني وجود معوقات الأداء أمام تقدم الإدارة بشكل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات التي حظيت باهتمام أفراد العينة، ونالت أعلى متوسط حسابي هي العبارات التالية:

- العبارة رقم (9) التي تنص على (لا يتناسب مرتبي مع التزاماتي العائلية).
- العبارة رقم (5) التي تنص على (لا يوجد في المنظمة نظام لتحفيز الموظفين).

**المحور الثالث : المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات.**

اتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات بلغ (2.65) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المتوسط ، مما يعني وجود معوقات سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات بشكل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات التي نالت اهتماماً من قبل أفراد العينة بحصولها على أعلى متوسط حسابي هي التالية:

- العبارة رقم (9) (يتوقع مني مديري إنجازات كثيرة في زمن قصير).
- العبارة رقم (10) (تنظم الإدارة رحلات فصلية للموظفين للترويح عنهم وتنشيطهم).

**المحور الرابع : المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات**

اتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات بلغ (2.62) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المتوسط ، مما يعني وجود معوقات ناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات بشكل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات من وجهة نظر أفراد العينة التي حصلت على أعلى متوسط هي التالية:

- العبارة رقم (11) (خلافات العمل تتعكس سلباً على أدائي).
- العبارة رقم (17) (تسرف المنظمة في نفقات ثانوية كمالية على حساب التطوير الجوهري).

**المحور الخامس : المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات.**

اتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات بلغ (2.56) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المنخفض، مما يعني عدم وجود معوقات الأداء المتعلقة بعدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات التي نالت درجة عالية من المتوسط بحسب أفراد العينة هي التالية:

- العبارة رقم (3) (لا تقدم المنظمة مرتبات تتنافس مع المنظمات المماثلة).
- العبارة رقم (8) (أشعر بأنني دائماً تحت رقابة قوية للتأكد من تطبيق الأنظمة).

**المحور السادس : المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات .**  
 اتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات بلغ (2.31) وهو متوسط حسابي يقع في المستوى المنخفض، مما يعني عدم وجود معوقات ناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أصحاب المنظمات. وكانت أهم العبارات التي أعطاهها أفراد عينة البحث أعلى المتوسطات الحسابية هي التالية:

- العبارة رقم (14) (لا تستخدم الإدارة أسلوب الانتقام من الموظفين بسبب الاختلاف في التوجهات).
- العبارة رقم (13) (الإدارة تراقب الله في تعاملها مع جميع المتغيرات والظروف من ربح أو خسارة).

**الإجابة عن سؤال : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين (إدارة المنظمات) نحو محاور المعوقات وفقاً للمتغيرات الشخصية التالية (عدد سنوات الخبرة ، المؤهل التعليمي، طبيعة العمل ، عدد الدورات) ؟**  
 ونوضح وجود فروق أو عدم وجود فروق بالنسبة لمحاور الدراسة كما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول : المعوقات السلوكية لدى الإدارة في المنظمات :

اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (المعوقات السلوكية لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير عدد سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل التعليمي، ومتغير عدد الدورات التدريبية.. بينما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور الدراسة (المعوقات السلوكية لدى الإدارة في المنظمات) تعزى لمتغير طبيعة العمل، والفروق كانت بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري).

- بالنسبة للمحور الثاني : معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات. اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث من أصحاب المنظمات حول محور الدراسة (معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات)، حسب (عدد سنوات الخبرة) والفروق كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأيضاً (أقل من 5 سنوات) و (من 15 سنة فأكثر) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر)

واتضح وجود فروق لمحور (معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات) فيما يخص طبيعة العمل لدى أفراد المنظمات فالفرق كانت بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري)، وأيضاً بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وميداني في الوقت نفسه) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري) وميداني في الوقت نفسه) كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (معوقات الأداء لدى الإدارة في المنظمات) حسب متغير المؤهل التعليمي. وحسب متغير عدد الدورات.

- بالنسبة للمحور الثالث : المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث من أصحاب المنظمات حول محور (المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات)، ومتغير (عدد سنوات الخبرة) . فالفرق كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأيضاً (أقل من 5 سنوات) و (من 15 سنة فأكثر) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر) واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع متغير (طبيعة العمل) (ميداني) و (إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري)، وأيضاً بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وميداني في الوقت نفسه) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري) وميداني في الوقت نفسه) واتضح عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في محور (المعوقات الناتجة عن سوء الإداريين لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير المؤهل التعليمي، ومتغير عدد الدورات.

- بالنسبة للمحور الرابع : المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث من أصحاب المنظمات حول محور الدراسة (المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات)، ومتغير (عدد سنوات الخبرة) والفروق كانت بين سنوات الخبرة

أقل من (5 سنوات) ومن (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)،، وأيضاً أقل من (5 سنوات) ومن (15 سنة فأكثر) وذلك لصالح سنوات الخبرة من (15 سنة فأكثر).

واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة لمحور (المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات) فيما يخص متغير طبيعة العمل لأفراد المنظمات فالفرق كانت بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري). واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة لمحور (المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات) فيما يخص عدد الدورات لأفراد المنظمات فالفرق كانت بين عدد الدورات (لم أحصل على أية دورة تدريبية) و (أكثر من أربع دورات) وذلك لصالح أفراد عدد الدورات (أكثر من أربع دورات)، وأيضاً بين عدد الدورات (دورتان) و (أكثر من أربع دورات) وذلك لصالح أفراد عدد الدورات (أكثر من أربع دورات). كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (المعوقات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير المؤهل التعليمي.

- بالنسبة للمحور الخامس : المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة لمحور (المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات) فيما يخص طبيعة العمل لأفراد المنظمات فالفرق كانت بين طبيعة العمل (ميداني) و(إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري). بينما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (المعوقات الناتجة عن عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير عدد سنوات الخبرة. ومتغير المؤهل التعليمي، ومتغير عدد الدورات.

- بالنسبة للمحور السادس : المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث من أصحاب المنظمات حول محور الدراسة (المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات)، مع (عدد سنوات الخبرة) لأفراد المنظمات فالفرق كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، ثم بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)،، وأيضاً (أقل من 5 سنوات) و (من 15 سنة فأكثر) وذلك لصالح سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر).

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة لمحور (المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات) فيما يخص طبيعة العمل لأفراد المنظمات فالفرق كانت بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري)، وأيضاً بين طبيعة العمل (ميداني) و (إداري وميداني في الوقت نفسه) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري وميداني في الوقت نفسه) بينما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (المعوقات الناتجة عن البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير المؤهل التعليمي، ومع متغير عدد الدورات.

ثالثاً : نتائج الدراسة النظرية :

1- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني : ( كيف يمكن للإدارة المعاصرة أن تتجح في تحفيز العاملين، والتأثير في رفع معنوياتهم، وما هو دور الإسلام في التحفيز )؟

بعد إطلاع الباحث على أدبيات الدراسات السابقة، ومن خلال ما تم التوصل إليه في الإطار النظري ... فيمكننا عرض ملخص يجيب عن هذا التساؤل كما يلي:

لا يمكن لأي منظمة أن تنمو أو تحقق تطوراً إيجابياً ملموساً إلا بوجود أنظمة تحفيز حقيقية، ومتنوعة، مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية معززة، أو سلبية رادعة؛ ذلك أن النفس البشرية مفضولة على حب المال، والاستزادة منه، وكذلك الثناء والشكر على المعروف. والنفس تفرح بالهدايا والعطايا، وتتشجع بالمكافآت والجوائز، كما تأنس بالكلمة الطيبة والابتسام الصادقة، كذا إيداء الاحترام والتقدير للجميع دون تمييز بين مدير كبير، أو أجير صغير .

إنَّ الهدف الأساسي الذي من أجله توضع أنظمة التحفيز في المنظمات هو رفع معنويات العاملين في المنظمة، بغض النظر عن طبيعة عملها، سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، وما ينعكس عن تلك المعنويات العالية من زيادة في الإنتاج، وتحسن في الأداء، صُحُوبَ بين برضا وظيفي، وارتياح نفسي، وقبول على العمل، بالإضافة إلى قدرة كبيرة على مواجهة تحديات العمل وصعوباته بهمة، وحماسة، دون تذمر أو ملل ... وهذا لا يقتصر على المرؤوسين فحسب بل يشمل القيادة أيضاً. وهذا ما يوضح أهمية التحفيز في أية منظمة. كما أنَّ الحاجة إلى وجود أنظمة للحوافز بكل أنواعها مفيد وضروري في شتى مجالات الحياة دون استثناء، ولعل الحاجة - في نظر الباحث - تشتد وتزداد إلى التحفيز وبث الروح المعنوية العالية في مجالي التعليم والطب خاصة؛ لأنهما يعملان في أكثر المجالات الإنسانية حساسية وأهمية. فالحاجة ماسة هنا إلى المكافأة والتقدير، وإلى رفع الروح المعنوية، لاسيما في عصرنا الحاضر الذي تحولت فيه كثير من مجالات الحياة إلى تجارة صرفة، خالية من معاني الرحمة، أو الاحترام، والتقدير ...

ولا يمكن للإدارة المعاصرة أن تتجح في تحفيز العاملين إلا من خلال قدرتها على غرس معاني الولاء، والانتماء للمنظمة، بحيث يؤدي الفرد عمله في المنظمة على أنها مُلْكٌ له، يصيبه ما يصيبها من ربح أو خسارة. والعامل الذي يخرط في عمله بكل أحاسيسه ومشاعره هو قادر على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى، كما أنه يساعد الإدارة على تلافي الأخطاء، وتدارك المشكلات، ويشارك في صنع القرار، بحيث يكون جزءاً من الحل، لا جزءاً من المشكلة، هذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيادة إدارية واعية، قادرة على غرس مفاهيم الولاء الحقيقي في نفوس موظفيها، والإدارة الإسلامية خير من يمثل هذه المفاهيم، ويرببها في نفوس أبنائه، ويمارسها عملياً في حياته.

ويشير الباحث أيضاً إلى أن التحفيز الحقيقي لا يُؤتي أكله في المنظمات المعاصرة بمجرد تخصيص جهة مسؤولة عنه في كل منظمة، وما يتبع ذلك من استقطاع ميزانية خاصة به فحسب، بحيث يتحول مفهوم التحفيز إلى مجرد إجراءات روتينية شكلية لا روح فيها، ولا أثر لها على أرض الواقع. لذا لا بد من وجود نظام حوافز مدروس، ومخطط له بإتقان، ويقوم عليه متخصصون يتابعون مستويات الأداء، وقيسون معدلات الإنتاج، وتقدم العمال، ومدى استفادتهم من برامج التدريب المقدمة من قبل المنظمة. ولعل أهم نقطة يراها الباحث هنا هي ضرورة استبعاد العناصر الفاشلة والمتطفلة التي لا تتمتع بالكفاءات المطلوبة لأداء العمل، بحيث يكون وجودها معوقاً لسير أنظمة التحفيز، مما يستدعي صرف الكثير من النفقات لإعادة تأهيلها، ومع ذلك تبقى عاجزة عن تطوير أدائها؛ مما يسبب استمرار الكثير من المشاحنات والمخاصمات بين الموظفين .

ومن الجدير بالذكر أن نجاح الإدارة المعاصرة في تحفيز العاملين لا يتحقق بالتحفيز الإيجابي فقط، بأساليبه ووسائله المتنوعة من: ترفيع، ومكافآت، وترقية، وأعطيات ... بل لا بد من تفعيل أساليب التحفيز السلبي الرادعة، والقدرة على التدرج في استخدامها بحكمة وتؤدة، بحيث لا تؤثر سلباً على الآخرين، ومعرفة وقت استخدامها، ومن يجب أن يستخدمها، مع التسليم بأن الانضباط الصادق في تطبيق الأنظمة والقوانين المقررة في المنظمات، والإخلاص في الأداء، وتحسين الجودة، والشعور بالمسؤولية ... لا يمكن أن ينبع من الخوف من العقوبات وقسوتها فحسب، في محاولة من إدارة تلك المنظمات للتركيز على المخالفين والمقصرين .

وكذلك فإن قدرة المنظمة على حمل موظفيها على الإيمان بأهدافها وخططها المستقبلية لا يمكن أن يتحقق بالحوافز والمكافآت المادية المجردة مهما كانت مغرية ... ولكن ينبغي على الإدارة الموازنة بين الترغيب والترهيب في تعاملها مع الموارد البشرية باختلاف ثقافتها وثنيتها... وعلاوة على ذلك كله يبقى الإيمان العميق بضرورة الأداء المتقن، والانضباط بالأنظمة، وتطبيق اللوائح نابع من شعور المسلم الداخلي بأن الله يراقبه، ومطلع عليه في كل لحظة.

إن أنظمة الحوافز المطبقة في العالم عموماً ما زالت عاجزة عن إيجاد نموذج عملي يتبنى التصور الإسلامي المتكامل، الشامل، ومؤد ذلك هو اعتماد أغلبية الباحثين المسلمين على النظريات الغربية في معالجة التحديات والمعوقات الإدارية على اختلافها وتنوعها، وزهدهم بما عندهم من منهج رباني شامل، وحضارة فكرية وعلمية رائعة في شتى المجالات؛ مما يحملهم على اتباع نظريات تايلور، أو تقليد ماسلو، وغيرهما، في حين أن الحضارة الإسلامية سبقت أولئك بمئات السنين، وقدمت العلاج الدقيق لأغلب المشكلات الإدارية !!

**2- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:** دور الإدارة الإسلامية وقيمها الأخلاقية في الإصلاح الإداري ومعالجة الكثير من التحديات والمعوقات الإدارية وطرق التغلب عليها بعد عرض الباحث للجانب النظري في الجزء الخامس، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكننا عرض ملخص يجب عن هذا التساؤل كما يلي: تختلف القيم الأخلاقية لدى الأمم والشعوب باختلاف منطلقاتها وأسسها، ولما كانت الإدارة الإسلامية تعتمد في مصادرها على الوحيين (القرآن والسنة) فإنها بذلك تحظى بشرف العصمة الذي لا يمكن لأي نظرية وضعية أن تدعيه لنفسها مهما علا شأنها، وهذا ما يقتضي صلاح منهج الإسلام في جميع جوانب الحياة لكل زمان ومكان. كما ترتقي قيم الإدارة الإسلامية بصاحبها، وتراعي شؤونه واحتياجاته كاملة الدنيوية والأخروية. قال تعالى *الَّذِي خَلَقَ ذِي فِهٍ وَيُهَيِّبُ. وَالَّذِي هُوَ يُطْعِمُنِي وَيَقِينُ. وَإِذَا مَرِضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِي. ثُمَّ يُعِدُّنِي ثُمَّ يُحْيِينِي. وَالَّذِي أَطْعَمُنِي أَنْ يَقُولَ لِي خُطْبَيْتُ يَوْمَ النَّارِ* [الشعراء78-82] لأنها تستند إلى الفضيلة النابعة من أخلاق الإسلام، بكل ما تحمله من معاني الاستقامة والإخلاص، فهي بذلك ليست أسيرة المصلحة أو المنفعة الفردية كما هو الحال في الإدارة الغربية. إن الإدارة الإسلامية حفظت حق الفرد، والجماعة، والمجتمع، تلك الحقوق الضرورية لكافة أفراد البشر على اختلاف رغباتهم وتوجهاتهم مع مراعاة المصلحة العامة ضمن ضوابط الشرع الحنيف قال p ( لا ضرر ولا ضرار ) (اللاباني، 1406) وهذا ما يوضح أن الإسلام ليس دين عبادة محضة مقتصر

على الصلاة والصيام والحج... وإنما هو دين دولة، وقانون، وإدارة، واقتصاد... وهذا لا يعني أن الإدارة الغربية لا تنادي بالأخلاق وضرورة توافرها في المجتمع، ولكنها تنطلق من فلسفات وقناعات خاصة بها، قد تكون أحياناً ميكانيكية أو برجماتية تراعي مصالحها الشخصية أولاً وقبل كل شيء، ولا تهتم بحلال أو حرام، وهدفها الوحيد هو الربح بعيداً عن أي اعتبار آخر.

كما يتضح دور الإدارة الإسلامية في معالجة التحديات الإدارية المعاصرة من خلال اتصافها بصفة المرونة وقدرتها على استيعاب التغيرات الطارئة على المجتمعات، حيث لم يسجل علماء الإدارة فروقاً واضحة بين المفاهيم والمصطلحات الإدارية المستخدمة في القرون الأولى للإدارة الإسلامية، وكذلك لم يسجلوا اختلافات كبيرة في المعوقات الإدارية والمشكلات التي عانى منها الأقدمون، وبين التحديات الإدارية التي يواجهها المعاصرون، فالبشر هم البشر، وإن اختلفت معطيات الحياة ومتطلباتها لدى كل جيل مما يؤكد قدرة الإدارة الإسلامية على مواكبة التطورات والتغيرات، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

تستطيع الإدارة الإسلامية مواجهة الفساد الإداري ومكافحته بكل قوة وفاعلية؛ لأنها تعتمد على أسس إيمانية ربانية، فلا ظلم، ولا محاباة، أو محسوبية، ولا اعتبار لأحد إلا من خلال تطبيق الشريعة قال (ص): (والذي نفسي بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) (صحيح البخاري) والمسؤولون في القيادة العليا إنما هم مستأنمون على الرعية، ومطالبون بتأدية واجبهم، ويراقبون الله في عملهم بحيث يخضعون للرقابة، والمساءلة، والنقد، والتخطئة، بينما نلمس في مجتمعاتنا اليوم كثيراً من الممارسات الخاطئة في الإدارة المعاصرة، حيث نرى أغلبية المديرين يتمتعون بصفات القداسة، وهم في كثير من الأحيان خارج دائرة المحاسبة أو النقد، بل هم مصدر الفساد الإداري الأول في معظم بلدان العالم الإسلامي... ولعل من أهم المبادئ التي تميزت بها الإدارة الإسلامية على غيرها من الإدارات هو تمسكها بمبدأ الشورى الذي يرفض التسلط، والانفراد باتخاذ القرار، ويعترف للأخريين بحقهم في إبداء آرائهم... وأخيراً فإن الحل الأمثل لجميع مشكلاتنا الإدارية هو الرجوع إلى الإسلام، وتطبيقه بتعاليمه، وقيمه، ومفاهيمه الأخلاقية السامية، عندئذ يمكن للإدارة المعاصرة أن تتغلب على جميع تحديات ومعوقات الإدارة في العالم بأسره. وهذا ما يمكن أن نلخصه بكلمتين هما مفتاح النجاح: (الإرادة والإدارة). فإذا تمكن المجتمع الإسلامي من تحقيقهما تخلص من مشكلاته.

#### أهم التوصيات.

- ضرورة استحداث أنظمة مرتبات وبدلات جديدة، قادرة على تغطية تكاليف الحياة، وتأمين مستوى معقول من العيش الكريم؛ كي تتسجم مع التطورات الحاصلة جراء غلاء المعيشة، وارتفاع الأسعار، وكثرة المصاريف (صرف نسبة من الأرباح، أو صرف عمولة لمن يحقق أرباحاً أعلى، أو مستوى أفضل في الإنتاج) للحد من هجرة العقول، والكفاءات عالية التأهيل.
- ضرورة تأسيس قيادات إدارية من كفاءات: ملتزمة بدينها، شابة، مثقفة، ومنفتحة على الآخرين، مدركة لأهمية التطوير والتغيير، وقادرة على الحد من الفساد الإداري، ومشجعة على العمل الجماعي ضمن فرق مبدعة.
- تخصيص ميزانية لدعم برامج الإبداع الإداري والمبدعين، والزام الموظفين بالالتحاق بدورات تزيد في خبراتهم، وتساعدهم على تخطي المعوقات الإدارية التي تعترض سبيلهم.
- السعي الجاد إلى تفعيل أنظمة التحفيز السلبي (الروادج) التي تعمل وفق مقاييس موضوعية واضحة وعادلة، بعيداً عن الانتقام أو التشفي، بحيث تكون متوازنة مع أساليب التحفيز الإيجابية في المنح والمنع، في الثواب والعقاب، كي يبقى الحافز وسيلة، ولا يتحول إلى غاية.



• أهمية بث الوعي الإيماني في نفوس أفراد المجتمع كافة من خلال (المنزل- المدرسة - الإعلام - الشركة...) تحت مفهوم " الله يراني" وما يستلزمه من: إتقان, وخلص, واستشعار معنى العبادة لله في أثناء تأدية الفرد للعمل.

• تدعيم دور أجهزة الرقابة الإدارية في تقويم وضع المنظمة بالمقارنة مع المنظمات المماثلة, والقيام بالتغذية الراجعة لتحديد مستوى المنظمة, ومعرفة مدى الإنجازات أو الإخفاقات, وتطبيق مبدأ المساءلة بموضوعية ونزاهة.

#### المصادر والمراجع :

- 1- الجبوسي, محمد رسلان وجاد الله, (2008م) جميلة: الإدارة علم وتطبيق, ط3- دار المسيرة , ص17.
- 2- درة, عبد الباربي (2004م) العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة -دار الفرقان- ص 74-75.
- 3- الفاعوري, رفعت عبد الحلیم (2005م) إدارة الإبداع التنظيمي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ص 217 - 218 .
- 4- القريوتي, محمد (2006م) مقدمة في الإدارة العامة - 2006- مكتبة الفلاح -الكويت. - ص88-89.
- 5- أبو سن, أحمد إبراهيم (1996م) الإدارة في الإسلام, ط6-دار الخريجي الرياض- ص 198.
- 6- الفهداوي, فهمي خليفة (2001م): الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد, 2001-دار المسيرة- ص79- 81 .
- 7- موسى, محمد غانم و أحمد فالح , فاطمة(2011م) الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية-مؤسسة حمادة للدراسات والنشر - دار البازوري - ص 118 .
- 8- الألباني, محمد ناصر الدين: صحيح الجامع الصغير- ط2 -1406- المكتب الإسلامي -رقم 7517, ج2- ص1249.
- 9- صحيح البخاري, (1419هـ) بيت الأفكار الدولية للنشر - حديث رقم باب إقامة الحدود على الشريف والوضيع.