

## بروز عصر "القيادات التكنوقراطية" في الدول النامية- دراسة إدارية ميدانية

أ.د. عاصم محمد حسين الأعرجي  
جامعة عمان العربية  
للدراستات العليا

### الخلفية النظرية:

تؤكد الدراسات ذات العلاقة في مجال سياسات القوى العاملة سابقاً ولاحقاً إلى المفاضلة بين العموميون والتخصصيون في قيادة الاجهزة الإدارية وربط ذلك بالتقدم العلمي والتكنولوجي المتواصل في الدول المتقدمة، وقد كان من اوائل من كتب في الموضوع اعلاه ( Thompson 1964) أذ قال بان التخصص يكون على نوعين تخصص وظيفي ( Specialization of Tasks) وتخصص افراد (Specialization of people) أذ يعني الاول التحديد المتزايد للفعاليات الوظيفية في حين يعني الثاني تطبع الفرد لموقعه الوظيفي مما يضمن له فرص الاستمرارية والديمومة، وأشار أيضاً ان الاتجاه في سياسات القوى العاملة عامة هو نحو المزيد من التخصصيون في المواقع القيادية (التكنوقراطيون) في مقابل العموميون... كما تبنياً بتزايد حدة المنافسة بين الجانبين في الاجهزة الإدارية بصيغ قد تكون غير ايجابية عبر عنها بالمرض البيروقراطي (Bureau Pathology) كان كل ذلك في بدايات الستينات، أما الان فاستمر الحوار بين التخصصيون الذين اسماهم (Thompson 1964) بالتكنوقراطيين والعموميين كما اكده العدد من المفكرين فيما بعد مثل: (Etzioni 1978) الذي حلل بصورة مسهبة العلاقات بين ما اسماه بالسلطة المهنية، ويقصد بها قيادات الاتوقراطيين، والسلطة الإدارية، ويقصد بها قيادات العموميين. وقد ادخل في الحوار أيضاً الاستشاريون الذين هم من فئة المتخصصون ولكنهم لا يمتلكون سلطات قيادية والذين يعدون في الكثير من الحالات منفذاً للقيادات العمومية في تجاوز أو حسم صراعاتهم مع القيادات التكنوقراطية ... وقد تنبأ (Etzioni 1978) كما فعل سلفه (Thompson 1963) بتزايد الحاجة إلى التخصصيين في مختلف المنظمات. وفي الوقت الذي كان فيه تأكيد المفكرين اعلاه على البيئة الإدارية الغربية، وبصورة خاصة البيئة الامريكية، اكد (Trevor, et.al. 1986) ذات الافكار والتوقعات في البيئة الإدارية اليابانية والتي تتميز في ثقافتها التنظيمية عن ما يشهده الباحث في البيئات الغربية.

وقد زادت وتميزت بصورة ملحوظة البحوث علالتخصصيون العموميين في البيئات الطبية في التسعينات. فمثلاً اشار (Pules 1994) إلى نسبية مفهوم التخصصية أذ ان كل متخصص يعد عمومي بالنسبة لبرنامج تدريبي جديد يدخل فيه وهكذا وبالتالي فمفهومي التخصصية والعمومية نسبية ومرحلية والعملية مستمرة في الانتقال من العمومية إلى التخصصية ... وترتبط بعملية التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارعة والحاجة إلى المزيد من التخصصين، وبالتالي التكنوقراطيين، حالة مستمرة ومتنوعة.

بجانب ما تقدم اشار بصورة موجزة (Johnston,1990) وبصورة منفصلة بعده (Gardner,1994) إلى ظهور تيار معاكس لما ذكره المفكرون اعلاه يشير إلى وجود فيض زائد عن الحاجة من التخصصيون والتكنوقراطيون وبروز حاجة ملحة للعموميين خاصة في المجالات الطبية في الولايات المتحدة الامريكية ... دعا الحكومة ان تتخذ الاجراءات المناسبة بهذا المجال. هذا وقد ايد ما تقدم (Bernstein 1997) مؤكداً بان الجامعات تقوم باغراق الأسواق باعداد فائضة عن الحاجة من التخصصين في حين تعد اعداداً اقل من الحاجة من العموميين.

تلك هي التطورات بصدد الاختصاصيون، والذين يمثلون القيادات التكنوقراطية المستقبلية، من جهة والعموميين، والذين يمثلون القيادات العمومية المستقبلية من جهة أخرى في المجال الطبي... وربما يكون الامر مماثلاً بعض الشيء في المجالات الإدارية الأخرى.

ومن الاضافات الفكرية من الجانب الإداري بصدد محور النقاش فيما بين التخصصيون العموميين يشير (Clarke 1998) إلى دور القيادات الوسطى وكيف يمكن ان تفعل للقيام بدور ايجابي لتجسير الفجوة بين القيادات العليا العمومية من جهة والمستويات التنفيذية من المتخصصين من جهة أخرى....

كل ذلك كان في بيئات الدول المتقدمة أمّا في الدول النامية فلم ينل موضوع القيادات العمومية في مقابل القيادات التكنوقراطية الاهتمام الكبير من الباحثين خلال السنوات السابقة ربما بسبب البطء والمحدودية النسبية للتحويلات العلمية والتكنولوجية وما لذلك من علاقات مباشرة بالموضوع مقارنة مع ما عليه الحال في الدول المتقدمة.

#### اهمية هدف الدراسة:

هدف البحث الحالي فهو التعرف على مواقع القيادات التخصصية في مقابل القيادات العمومية في الاردن، بعدها حدى الدول النامية التي تمر حالياً بتحويلات علمية وتكنولوجية شاملة وسريعة نسبياً. والتعرف على ما إذا كان هناك الاعراض لما سماه (Thompson 1963) بالمرض البيروقراطي

Bureau Pathology في اطار المنافسة بين التخصصيون والعموميون أمّا اهمية الموضوع فتتبع من اهمية دور القيادات الإدارية في تحقيق مستويات الكفاءة والفاعلية المطلوبة في أداء المؤسسات والتشكيلات الإدارية التي تقوم بقياداتها ... كذلك تبرز اهمية الموضوع من اهمية انفتاح الاجهزة الإدارية للتحويلات العلمية والتكنولوجية الجارية في الدولة النامية حالياً بغية ترجمتها والاستفادة منها في العمليات الإدارية اليومية. فالوصول إلى توصيات لتحقيق توازن موضوعي وصحي بين اعداد القيادات التخصصية والقيادات العمومية من خلال بحث وتحليلات ميدانية يمكن ان يسهم في تدعيم مستويات وفاعلية أداء الاجهزة الإدارية ذات العلاقة.

#### الفرضيات:

تم صياغة فرضية البحث الاولى لقياس مستويات التناغم بين اعداد التكنوقراطيون (القيادات التخصصية) من جهة وبين العوامل الميدانية الرئيسية التي تعبر عن مستويات الاحتياج لهم (والمؤشرة في الفقرتين ب، و) ادناه... وتم صياغة الفرضية الثانية لقياس العلاقات بين اعداد التكنوقراطيون من جهة وبين الاتجاهات العامة التي يمكن ان تكون معوقات سلبية تجاه التكنوقراطيين (البيروباثولوجي) في الاجهزة المبحوثة (والمؤشرة في الفقرات أ، ج، د، هـ) ادناه ... وهكذا برزت فرضتي البحث كما يلي:

الفرضية الاولى: ليس هناك علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$  بين مستويات تواجد التكنوقراطيون في المراكز القيادية في الاجهزة المبحوثة من جهة وكل من: ب ... و أ- اعداد تعيينات التخصصيين في الوظائف عموماً في الدوائر والاقسام ذات العلاقة.  
ب- تزايد مستويات تخصصية اهداف الاقسام والدوائر ذات العلاقة.  
ج- مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية عموماً بصدد التخصصيين.  
د- تغيرات في اعداد العموميون في الدوائر والاقسام ذات العلاقة.  
هـ- مستويات الميل العملي بصدد تسمية التخصصيين للمواقع القيادية.  
و- تزايد اعداد الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية.  
من جهة أخرى وعلى مدى المدة من 2001 إلى 2005.

الفرضية الثانية: ليس هناك علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$  بين مستويات تواجد التخصصيون (التكنوقراطيون) من جهة وكل من: أ-ج-د-هـ من جهة أخرى.  
مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار سبعة تشكيلات إدارية خدمية وبمستوى مديريات عامة كونها تمثل النشاطات الرئيسية وذات الارتباط المباشر بالحياة اليومية للجمهور لاغراض جمع المعلومات واختبار فرضيتين البحث.

كذلك وبالوقت نفسه تم اختيار عينات عشوائية بنسب متفاوتة من موظفي التشكيلات السبع تبعاً للإمكانات البحثية المتاحة وتبعاً لاستجابات المجتمعات البحثية ذات العلاقة وكما موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (١)

الإعداد الإجمالية والنسب المئوية للعينات العشوائية لموظفي المديريات العامة الممسوحة

النسب المئوية	اعداد العينات العشوائية	اعداد الموظفين الاجمالية	المديريات العامة
٢٥,٦%	٣٩	١٥٠	سلطة مياه اربد
٦٣,٦%	٣٥	٥٥	مديرية الزراعة العامة
٦٠%	٤٢	٧٠	المديرية العامة للصحة
٢٠,٥%	٣٦	١٧٥	بلدية محافظة اربد
٥٤,٢%	٣٨	٧٠	شركة الكهرباء - اربد
٢٠,٣%	٤٠	١٩٧	مديرية التربية والتعليم - اربد (الاولى والثانية)
٦٠,٣%	٤١	٦٨	مديرية اشغال اربد

ومع ان مدلولات تحليل المعلومات اجمالاً والتي تم جمعها ميدانياً من العينات المذكورة في الجدول رقم (١) ، قد لا يمكن تعميمها نظراً لتباين نسب العينات العشوائية وتباين اختصاصات واهداف المديريات المبحوثة، إلا ان معطيات تحليل كل مديرية على حده، وكما سيوضح في ادناه، قابلة للتعميم على المديريات المماثلة إلى درجة كبيرة.

### المنهجية:

اعتمد المنهج الميداني كما اعتمدت استبانة لغرض جمع المعلومات<sup>(٥)</sup> تم اشتقاق اسئلتها من تعاريف اجرائية للمسميات الرئيسية التي يحويها البحث (وهي التخصصيون والعموميون والتكنوقراطيون) ... في هدفه وفرضياته وتحليلاته.

كما تم اشتقاق الاسئلة من الاتجاهات الفكرية والتقنية التي وردت في الكثير من الادبيات ذات العلاقة والتي تم استعراض البعض منها في المقدمة.

وللتأكد من وضوح ودقة فقرات الاستبانة بالنسبة لعينات البحث قبل المبادرة بالمسح الميداني تم عرضها على ثلاثة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك وثلاثة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ال البيت من ذوي الاختصاص وقد تم ادخال التعديلات على فقرات الاستبانة في ضوء التعليقات والملاحظات المستلمة. كذلك وقبل المبادرة بعمليات جمع المعلومات الميدانية

(٥) انظر الملحق رقم (١) استبانة جمع معلومات.

تم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة في ضوء اجابات (٣٠) موظفاً اختيروا عشوائياً من موظفي نفس التشكيلات المبحوثة من غير عينات الدراسة، وكانت النتيجة (٨٩%) بنسبة الاتساق الداخلي والتي تعد مقبولة علمياً، هذا وقد احتوى البحث على ثلاث فقرات: الفقرة الاولى تحوي التحليلات الانفرادية للتشكيلات المبحوثة والفقرة الثانية تحوي التحليلات الاجمالية للتشكيلات نفسها في حين الفقرة الثالثة تمثل الاستنتاجات والتوصيات.

### المفاهيم والمصطلحات:

تم تبين المفاهيم العملية الآتية لاغراض البحث الحالي:

الموظف العمومي: هو من يحمل شهادة دراسية أو تدريبية في احد تخصصات العلوم الإنسانية. الوظيفة العمومية: هي الوظيفة التي تتضمن من أذ الاجراءات والاهداف تحت مظلة العلوم الإنسانية.

الموظف التخصصي: هو من يحمل شهادة جامعية في احد تخصصات العلوم الرياضية أو الطبيعية.

الوظيفة التخصصية: هي الوظيفة التي تتضمن من أذ الاجراءات والاهداف تحت مظلة العلوم الطبية والرياضية.

التكنوقراطي: هو الموظف التخصصي الذي يشغل موقع قيادي.

التشكيلات الإدارية: هي الكيانات الإدارية السبع التي اختيرت ميداناً للبحث الحالي.

التحليلات الانفرادية للتشكيلات المبحوثة:

أولاً: سلطة مياه اربد:

كانت اجابات افراد العينة بصدد السؤال الأول الوارد في نموذج الاستبيان كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (٢)

أ- مستويات تعيينات التخصصيين خلال السنوات 2001-2005

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
١,٠٤	٣,٢١	2001
٠,٩٨	٣,٣٥	2002
١,٠٣	٣,٣٣	2003
١,٠٢	٣,٦٣	2004
١,٢٠	٣,٥٢	2005

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك تصاعد في اعداد تعيينات التخصصيين أذ كان الوسط الحسابي لاعداد التخصصيين في 2001 كان الوسط الحسابي (٣,٢١) في حين اصبح (٣,٥٢) عام 2005 وكانت تشتتات اجابات افراد العينة خلال المدة المبحوثة وكما تدل عليها الانحرافات المعيارية مقبولة.

أما اجابات افراد العينة بصدد السؤال الثاني في استمارت المسح الميداني فكما يلي:

#### جدول رقم (٣)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام في السلطة

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	السنوات
٠,٩٢	٢,٦٢	2001
١,٠٠	٢,٦٢	2002
١,٠٢	٢,٧٠	2003
١,٣١	٢,٧١	2004
١,٤٤	٢,٧٢	2005

يشير الجدول رقم (٣) اعلاه إلى وجود ذبذبة في مستويات التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام في سلطة مياه اريد أذ كان الوسط الحسابي (٢,٦٢) عام (2001) وارتفع بعد صعود ونزول إلى (٢,٧٢) عام 2005 مما لا ينسجم مع ما جاء بالجدول رقم (٢) ولكن مما يحد من مدلولات ذلك هو ان مستوى التشتت في اجابات افراد العينة ٢٠٠٥ ٢٠٠٤ ٢٠٠٣ كان متوسطاً أذ كانت الانحرافات المعيارية (١,٤٤)، (١,٣١)، (١,٠٢).

بجانب ما تقدم اشارت اجابات افراد العينة بصدد السؤال الثالث ما يلي:

#### جدول رقم (٤)

ج- مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية لصالح التخصصيين

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	السنوات
٠,٧٦	٢,٩٤	٢٠٠١
٠,٩٤	٢,٩٤	٢٠٠٢
١,٠٧	٣,٠٢	٢٠٠٣
١,١٩	٢,٩٤	٢٠٠٤
١,٣٦	٣,٠٧	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٤) اعلاه إلى تغيير طفيف خلال المدة المبحوثة في الميل عملياً لصالح التخصصيين أذ كان المتوسط الحسابي لتعيينات هؤلاء (٢,٩٤) عام ٢٠٠١ واصبحت (٣,٠٧) عام ٢٠٠٥ مع مستوى متوسط من التشتت في اجابات افراد العينة كما توحى بذلك الانحرافات المعيارية، وبصورة اجمالية يمكن القول ان الاتجاه العام الذي يظهره الجدول رقم (٤) ويتجاوب مع الاتجاه العام الذي اظهره الجدول رقم (٢) السابق له.

أما بصدد اعداد الموظفين العموميين في المديرية خلال المدة المبحوثة فقد تم توضيحها من خلال اجابات افراد العينة على السؤال الرابع وكما يلي:

## جدول رقم (٥)

## د- مستويات تعيينات العموميين في السلطة خلال المدة 2001- 2005

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	السنوات
٠,٩٦	٣,٤٦	2001
١,٦٧	٣,٣٩	٢٠٠٢
١,٠٦	٣,٣٥	٢٠٠٣
١,٠٤	٣,٣٨	٢٠٠٤
١,١٦	٣,٥١	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٥) اعلاه إلى تزايد طفيف في اعداد العموميين المعنويون خلال المدة الزمنية المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لهم عام ٢٠٠١ (٣,٤٦) واصبح (٣,٥١) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت اجابات افراد العينة ضعيف اجمالاً وكما توحى به الانحرافات المعيارية، كل ذلك مما يوحي للوهلة الاولى بالتناقض مع الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٢) السابق، ولكن المقارنة قد تعطي مدلولات أخرى فيما إذا اخذ بنظر الاعتبار تزايد اعداد التعيينات في المديرية اجمالاً خلال المدة المبحوثة.

أما بصدد المستويات القيادية بصورة محددة فقد اشارت اجابات افراد العينة عن السؤال الخامس والخاص بمستويات الميل الرسمي العملي لتسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية في المديرية إلى ما يلي:

## جدول رقم (٦)

## هـ- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في السلطة خلال المدة المبحوثة

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	السنوات
٠,٩٣	٢,٨٤	٢٠٠١
١,٠٣	٢,٧٦	٢٠٠٢
١,١٣	٢,٨١	٢٠٠٣
١,٣٠	٢,٨٤	٢٠٠٤
١,٣٩	٢,٨٩	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٦) اعلاه إلى تزايد طفيف في معدلات تسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية في المديرية خلال المدة المبحوثة إذ كانت المتوسطات الحسابية لهم عام ٢٠٠١ (٢,٨٤) واصبحت (٢,٨٩) عام ٢٠٠٥ وكانت معدلات التشتت في اجابات افراد العينة ضعيفة كما توضح ذلك الانحرافات المعيارية، كل ذلك مما ينسجم مع الاتجاه العام الذي يبرزه الجدول رقم (٢) والجدول رقم (٤) السابقة ذكرها على خلاف الاتجاهات التي يبرزها الجدول رقم (٥) . أما اجابات افراد العينة بصدد السؤال السادس والخاص بمستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية خلال المدة المبحوثة فكما يلي:

## جدول رقم (٧)

و- مستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية في السلطة خلال المدة المبحوثة

السنوات	الاوراط الحسابية	الانحرافات المعيارية
٢٠٠١	٢,٨١	٠,٩٨
٢٠٠٢	٢,٧٦	٠,٩٧
٢٠٠٣	٢,٦٥	٠,٨٧
٢٠٠٤	٢,٦٠	١,٠٧
٢٠٠٥	٢,٦٠	١,١٢

يشير الجدول رقم (٦) اعلاه إلى تناقص طفيف في اعداد الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية خلال المدة المبحوثة إذ كان متوسطها الحسابي (٢,٨١) عام ٢٠٠١ واصبح (٢,٦٠) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات التشتت في اجابات افراد العينة ضعيفة وهكذا يفسر الاتجاه العام الذي يطرحه الجدول رقم (٦) اعلاه ما ظهر من اتجاهات عامة في الجدول رقم (٥) اعلاه كما يفسر تناقض هذه الاتجاهات مع الاتجاهات التي ابرزتها الجداول رقم (٢)، (٤)، (٦) التي سبق ايضاحها.

ولغرض معرفة التغيرات والاتجاهات في اعداد القيادات التخصصية من جهة والعمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام السلطة خلال المدة المبحوثة تم حساب اجابات افراد العينة عن السؤال السابع كما يلي:

جدول رقم (٨) اعداد القيادات التخصصية من جهة والعمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام

## السلطة خلال المدة المبحوثة

السنوات	رؤساء الاقسام		معاوني مدراء عامون		مدراء عامون	
	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني
٢٠٠١	١٠	٩	١	١٢	-	١
٢٠٠٢	١٠	١١	١	١٢	-	١
٢٠٠٣	٩	١١	١	١٢	-	١
٢٠٠٤	١٢	١٠	١	١٢	-	١
٢٠٠٥	١٢	١٢	١	١٢	-	١

يلاحظ في الجدول رقم (٨) اعلاه عدم وجود تغيرات في اعداد التخصصيين من معاوني المدراء العامون والمدراء العامون خلال المدة المبحوثة في حين كان هناك بعض التغيرات في اعداد رؤساء الاقسام فالعموميون ازدادوا من (١٠) عام ٢٠٠١ إلى (١٢) عام ٢٠٠٥ في حين زاد التخصصيون من (٩) عام ٢٠٠١ إلى (١٢) عام ٢٠٠٥ مما يعني ان التغيرات لصالح القيادات التخصصية محصورة في رؤساء الاقسام والدوائر فقط خلال مدة الخمس سنوات المبحوثة.

ويمكن ان يقال بان تغييرات ربما اكثر من ذلك يمكن تشخيصها فيما إذا كانت المدة المبحوثة ممتدة لسنوات اطول ولكن محدودة الامكانيات البحثية المتاحة فضلا عن محدودية استجابات البيئة حالت دون ذلك.



تأسيساً على ما تقدم ولغرض اختبار فرضتي البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (٢،٣،٤،٥،٦،٧) من جهة ومفردات الجدول رقم (٨) الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى وكما موضح ادناه.

#### جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول المرقمة (٢،٣،٤،٥،٦،٧) من جهة ومفردات الجدول رقم (٨) الخاصة بالقيادات الفنية والتقنية من جهة أخرى

الجدول	معاملات الارتباط
الجدول رقم (٢)	رؤساء اقسام ٠,٣٧٧
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,٣٧٧
الجدول رقم (٣)	رؤساء اقسام ٠,٥١٩
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,٥١٩
الجدول رقم (٤)	رؤساء اقسام ٠,٠١٥
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,٠١٩
الجدول رقم (٥)	رؤساء اقسام ٠,١٥٤
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,١٥٤
الجدول رقم (٦)	رؤساء اقسام ٠,١١٩
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,١١٩
الجدول رقم (٧)	رؤساء اقسام ٠,٥٧٥
	معاوني مدراء عامون ---
	مدراء عامون
	مجموع القيادات الفنية ٠,٥٧٥

$$0.01 \geq \alpha (*)$$

يظهر من الجدول اعلاه عدم وجود علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين اياً من مفردات الجداول المرقمة (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) من جهة ومفردات الجدول رقم (٨) الخاصة بالقيادات الفنية والتقنية وبذلك ثبت صحة فرضيتي البحث ... إذ يعني ذلك حاجة سلطة مياه اربد إلى المزيد من القيادات الفنية والتقنية وعلى مختلف المستويات لضمان التجاوب مع متطلبات الواقع الذي تعيشه السلطة وتعمل في كنفه، كما يعني ما تقدم غياب معالم الصراع السلبي بين التخصصيين من جهة والعموميين من جهة أخرى (Bureau Pathology) كنتيجة متوقعة لما سبقها.

ثانياً: مديرية الزراعة العامة:

كانت اجابات افراد العينة بصدد السؤال الأول الوارد في نموذج الاستبيان كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (١٠)

أ- مستويات تعيينات ذوي التخصصات خلال السنوات 2001-2005

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٨٤	٢,٧٧	٢٠٠١
٠,٩٣	٢,٧١	٢٠٠٢
٠,٩٢	٢,٤٦	٢٠٠٣
٠,٩٧	٢,٣٤	٢٠٠٤
١,٢٠	٢,٤٣	٢٠٠٥

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك تناقض ضعيف في اعداد تعيينات ذوي الاختصاصات في المديرية إذ كان المتوسط الحسابي عام ٢٠٠١ (٢,٧٧) في حين انخفض إلى (٢,٤٣) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات التثنت في اجابات افراد العينة كما مؤشرة في الانحرافات المعيارية ضعيفة جداً.

أما اجابات افراد العينة بصدد السؤال الثاني في استمارة المسح الميداني فكانت كما يلي:

## جدول رقم (١١)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام في المديرية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠١
١,٠٢	٣,٣١	٢٠٠٢
١,١٢	٣,٥١	٢٠٠٣
١,٢٤	٣,٤٣	٢٠٠٤
١,٢٧	٣,٤٩	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (١١) اعلاه إلى وجود تزايد في مستويات الطبيعة التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام في مديرية زراعة اربد إذ كان الوسط الحسابي (٣,٣٧) عام ٢٠٠١ وارتفع إلى (٣,٤٩) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تثنتت اجابات افراد العينة ضعيفة عامة وكما اشارت إلى ذلك الانحرافات المعيارية.

أما بشأن السؤال الثالث فقد اشارت اجابات افراد العينة بصدده كما يلي:

## جدول رقم (١٢)

ج- مستويات التغيير في اسس الترقية لصالح ذوي التخصصات

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
١,٠١	٢,٩٧	٢٠٠١
١,٠٦	٢,٩٤	٢٠٠٢
١,٢٢	٢,٩١	٢٠٠٣
١,٢٩	٢,٩٧	٢٠٠٤
١,٢٩	٢,٩٧	٢٠٠٥

يظهر من الجدول اعلاه انه لا تغيرات في اسس الترقية عملياً لصالح التخصصات الفنية والتقنية إذ كان المتوسط الحسابي للاجابات (٢,٩٧) عام ٢٠٠١ ورغم بعض الذبذبة بقي (٢,٩٧) عام

٢٠٠٥. أما بصدد مستويات وجود العموميون في المديرية عامة خلال المدة المبحوثة فيشير الجدول رقم (١٣) التالي إلى الاجابات بصدد الموضوع وكما يلي:

#### جدول رقم (١٣)

##### د- مستويات وجود العموميون في المديرية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٨٩	٢,٥١	٢٠٠١
٠,٨٩	٢,٤٩	٢٠٠٢
٠,٩٢	٢,٤٣	٢٠٠٣
١,٠٧	٢,٥٤	٢٠٠٤
١,٠٤	٢,٤٩	٢٠٠٥

يظهر من الجدول اعلاه حدوث تناقص طفيف في مستويات وجود العموميون في اقسام ودوائر المديرية إذ كان المتوسط الحسابي للاجابات (٢,٥١) عام ٢٠٠١ واصبح (٢,٤٩) عام ٢٠٠٥، وكانت مستويات تشتت الاجابة ضعيفة عموماً وكما يؤكد ذلك الانحرافات المعيارية وهذا مما ينسجم مع الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (١١) ويناقض الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (١٠).

أما بصدد اجابات افراد العينة بشأن السؤال الخامس والمتعلق بمستويات الميل الرسمي لصالح تسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية فكما موضح في الجدول رقم (١٤) التالي:

#### جدول رقم (١٤)

##### هـ- مستويات الميل الرسمي العام لصالح تسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٩٢	٣,٥١	٢٠٠١
٠,٩١	٣,٦٦	٢٠٠٢
٠,٩٩	٣,٧١	٢٠٠٣
١,٠٩	٣,٨٦	٢٠٠٤
١,١١	٣,٨٩	٢٠٠٥

يشير الجدول اعلاه إلى حدوث زيادة في مستويات الميل الرسمي لصالح ذوي التخصصات خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة (٣,٥١) عام ٢٠٠١ وازداد إلى (٣,٨٩) عام ٢٠٠٥ وكانت الانحرافات المعيارية جميعاً مشيرة إلى مستويات ضعيفة من التشتت في اجابات افراد العينة، كل ذلك مما ينسجم من الاتجاهات العامة التي ابرزتها الجداول (١٠)، (١١، ١٢، ١٣). أما بصدد اجابات افراد العينة عن السؤال السادس والخاص بمستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية خلال المدة المبحوثة فكما يلي:

#### جدول رقم (١٥)

##### و- مستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٨٢	٣,٤٩	٢٠٠١
٠,٦٨	٣,٦٩	٢٠٠٢

٠,٦٩	٣,٨٦	٢٠٠٣
٠,٦٨	٣,٨٠	٢٠٠٤
٠,٨٦	٣,٧١	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (١٥) اعلاه إلى تزايد وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية إذ كان متوسط الاجابات بصددها (٣,٤٩) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٧١) عام ٢٠٠٥ وكانت كافة الانحرافات المعيارية مشيرة إلى مستويات تشنت ضعيفة في اجابات افراد العينة. وينسجم الاتجاه الذي يعكسه الجدول رقم (١٥) اعلاه مع الاتجاهات التي تعكسها الجداول (١٠)، (١١، ١٢، ١٣، ١٤)، السابقة. هذا ولغرض التعرف على التغيرات والاتجاهات في اعداد القيادات التخصصية من جهة والعمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام المديرية خلال المدة المبحوثة تم حساب اجابات افراد العينة عن السؤال السابع وكما يلي:

#### جدول رقم (١٦)

اعداد القيادات التخصصية والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام المديرية

السنوات	رؤساء قسام		معاوني مدراء عامون		مدراء عامون	
	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني
٢٠٠١	١	٦	-	١	-	١
٢٠٠٢	١	٦	-	١	-	١
٢٠٠٣	١	٦	-	٢	-	١
٢٠٠٤	١	٦	-	٢	-	١
٢٠٠٥	١	٦	-	٢	-	١

يلاحظ في الجدول رقم (١٦) اعلاه عدم وجود تغييرات اساسية في اعداد القيادات التخصصية والقيادات العمومية خلال مدة البحث عدى الزيادات في اعداد القيادات التخصصية (معاوني مدراء عامون) إذ تدرجت من (١) عام ٢٠٠١ إلى (٢) عام ٢٠٠٢ وما بعده... كذلك يشير الجدول نفسه إلى تفوق اعداد القيادات التخصصية بمختلف مستوياتها على اعداد القيادات العمومية، كل ذلك مما ينسجم مع الاتجاهات العامة التي تعكسها الجداول من رقم (١٠) فما فوق.

بناءً على ما تقدم ولغرض اختبار فرضيتي البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) من جهة ومفردات الجدول رقم (١٦) الخاصة بالقيادات الفنية والتقنية، من جهة أخرى وكما موضح ادناه:

#### جدول رقم (١٧)

معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول المرقمة (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) من جهة ومفردات الجدول رقم ١٦ الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى

الجدول	معاملات الارتباط
الجدول رقم (١٠)	٠,٨٠٩
	٠,٦٧٦
	---

٠,٧٤٠	مجموع القيادات الفنية	
*٠,٩٧١	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١١)
*٠,٩٣٨	معاوني مدراء عامون	
---	مدراء عامون	
*٠,٩٦٤	مجموع القيادات الفنية	
*٠,٩٥٦ -	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١٢)
*٠,٩٧٩	معاوني مدراء عامون	
---	مدراء عامون	
*٠,٩٨٣	مجموع القيادات الفنية	
٠,٨٩٢ -	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١٣)
٠,٧٤٤	معاوني مدراء عامون	
--	مدراء عامون	
٠,٨١٥	مجموع القيادات الفنية	
٠,٨٦٤	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١٤)
٠,٨٩٩	معاوني مدراء عامون	
---	مدراء عامون	
٠,٨٩٧	مجموع القيادات الفنية	
*٠,٩٤٦	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١٥)
٠,٩٠٣	معاوني مدراء عامون	
---	مدراء عامون	
٠,٩٣٣	مجموع القيادات الفنية	

$$0.001 \geq \alpha (*) \quad (*) \quad 0.01 \geq \alpha (*)$$

يظهر من الجدول اعلاه وجود علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.01$  بين اعداد رؤساء الاقسام من ذوي الاختصاصات في مديرية الزراعة العامة من جهة (ومستويات تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف التشكيلات الداخلية للمدينة) و(مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية لصالح ذوي التخصصات). و(مستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية) من جهة أخرى.

أما مدلولات العلاقات الثلاث اعلاه فكما يلي: العلاقة الاولى والثالثة تشير إلى خطأ الفرضية البحثية الاولى وتؤكد سد حاجة المديرية لرؤساء الاقسام التخصصيين.

أما العلاقة الثانية فتشير إلى خطأ الفرضية الثانية مؤكدة وجود علاقة بين تزايد اعداد رؤساء الاقسام الاختصاصيين من جهة وتزايد مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية لصالح التخصصيين. وبحكم كون هذه العلاقة ايجابية وليست سلبية فيمكن القول بانتفاء الحالة المرضية البيروقراطية (Bureau Pathology) عكس توقعات (Thompson 1963) ربما بسبب دعم القيادات العليا في المديرية للتخصصيين وربما بسبب كون رؤساء الاقسام التخصصيين لا يمثلون تهديداً حقيقياً لمصالح القيادات العمومية في المستويات الاعلى.

فضلا عنما تقدم يشير الجدول رقم (١٧) أيضاً إلى وجود علاقات مهمة احصائياً بين اعداد معاوني المدراء العامون التخصصيون في مديرية الزراعة من جهة و(مستويات تزايد الطبيعة

التخصصية لاهداف التشكيلات الداخلية للمديرية)، و(مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية لصالح التخصصيون) من جهة أخرى.

هنا يمكن القول ان العلاقة الاولى تشير إلى خطأ الفرضية البحثية الاولى وتؤكد اكتمال المديرية من اعداد معاوني المدراء العامون التخصصيون. أما العلاقة الثانية فتشير إلى خطأ الفرضية البحثية الثانية ... وبحكم كون هذه العلاقة ايجابية فهي تثبت عدم وجود المرض البيروقراطي (Bureau Pathology) الذي اشار إليه (Thompson 1963) لنفس الاسباب المؤثرة في اعلاه بالنسبة لرؤساء الاقسام التخصصيون.

بجانب ما تقدم يشير الجدول رقم (١٧) أيضاً إلى وجود علاقات احصائية مهمة عند مستوى  $\alpha \geq 0.01$  بين اعداد اجمالي القيادات التخصصية وعلى مختلف المستويات من جهة و(مستويات تزايد الطبيعة الفنية والتقنية لاهداف التشكيلات الداخلية للمديرية) و(مستويات التغيير عملياً في اسس الترقية لصالح ذوي التخصصات) من جهة أخرى.

وبالطبع ينسحب ما تقدم من مضامين ومدلولات وتعديلات بصدد العلاقات السابقة المماثلة على العلاقات اعلاه.

ثالثاً: المديرية العامة للصحة - اريد: بالنسبة للسؤال الأول كانت اجابات افراد العينة كما يلي:

#### جدول رقم (١٨)

أ- مستويات التعينات من ذوي التخصصات خلال مدة البحث ٢٠٠١ - ٢٠٠٥

الانحرافات المعيارية	الاسواط الحسابية	السنوات
٠,٩١	٣,٠٥	٢٠٠١
١,٠٥	٣,٠٧	٢٠٠٢
١,٢٠	٣,٠٧	٢٠٠٣
١,٢٧	٣,١٤	٢٠٠٤
١,٣٥	٣,٣١	٢٠٠٥

يشير الجدول اعلاه إلى تزايد مستويات التعينات من ذوي الاختصاصات خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة (٣,٠٥) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٣١) عام ٢٠٠٥ في حين كانت مستويات التثنت في اجابات افراد العينة ضعيفة كما تؤثر ذلك الانحرافات المعيارية.

أما اجابات افراد العينة بصدد السؤال الثاني فكما يلي:

#### جدول رقم (١٩)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية في اهداف الدوائر والاقسام في المديرية

الانحرافات المعيارية	الاسواط الحسابية	السنوات
١,٠٥	٣,٢٤	٢٠٠١
١,٠٣	٣,٣٦	٢٠٠٢
١,١٣	٣,٦٠	٢٠٠٣

٢٠٠٤	٣,٧٤	١,١٩
٢٠٠٥	٣,٩٠	١,٢٨

يشير الجدول رقم (١٩) اعلاه إلى تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف التشكيلات الإدارية داخل المديرية إذ كان متوسط الحسابي للاجابات (٣,٢٤) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٩٠) في ٢٠٠٥ في حين كانت مستويات التشتت في الاجابات ضعيفة بصورة عامة وكما يؤكد ذلك الانحرافات المعيارية. ويمكن القول ان الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (١٩) يتجاوب مع الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (١٨) أمّا بصدد مستويات التغير في اسس الترقية عملياً لصالح التخصصيين فكانت اجابات العينة بصددها كما يلي:

#### جدول رقم (٢٠)

ج- مستويات التغير في اسس الترقية لصالح ذوي التخصصات الفنية والتقنية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
١,١٣	٣,٠٥	٢٠٠١
١,٢٨	٣,٢٤	٢٠٠٢
١,٣٣	٣,٥٠	٢٠٠٣
١,٣٥	٣,٥٥	٢٠٠٤
١,٤٠	٣,٥٧	٢٠٠٥

يشير الجدول اعلاه إلى تزايد الميل لصالح ذوي التخصصات عملياً للترقية إلى المواقع القيادية إذ كان المتوسط الحسابي لاجابات العينة (٣,٠٥) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٥٧) عام ٢٠٠٥ وبمستويات تشتت ضعيفة في الاجابات ... وهذا الاتجاه ينسجم أيضاً مع مدلولات الجدولين (١٨، ١٩) السابقين.

هذا ويشير اجابات السؤال الرابع إلى التغيرات في اعداد الموظفين من العموميين كما يلي:

#### جدول رقم (٢١)

د- مستويات التعيينات من العموميين في المديرية خلال المدة ٢٠٠١ - ٢٠٠٥

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
١,١٠	٢,٧٦	٢٠٠١
١,١٣	٢,٧٤	٢٠٠٢
١,٠٧	٢,٨٦	٢٠٠٣
١,١٣	٢,٨٨	٢٠٠٤
١,٣٣	٣,٠٧	٢٠٠٥

يبين الجدول اعلاه إلى تزايد العموميين من عام ٢٠٠١ المتوسط الحسابي (٢,٧٦) إلى عام ٢٠٠٥ المتوسط الحسابي (٣,٠٧) ... في حين كانت مستويات تشتت اجابات افراد العينة ضعيفة بصورة اجمالية كما موضح في الانحرافات المعيارية، وهذا الاتجاه لا يتفق مع الاتجاهات التي تبرزها الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠) ولكن المقارنة قد تعطي مدلولات أخرى فيما إذا اخذ بنظر الاعتبار تزايد اعداد التعيينات في المديرية اجمالاً خلال المدة المبحوثة.

وبشان المستويات القيادية بصورة خاصة فقد اشارت اجابات افراد العينة عن السؤال الخامس والخاص بمستويات الميل الرسمي العملي لتسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية في المديرية إلى ما يلي:

#### جدول رقم (٢٢)

هـ- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في المديرية خلال المدة المبحوثة

الانحرافات المعيارية	الايواسط الحسابية	السنوات
٠,٩٧	٣,٤٥	٢٠٠١
٠,٩٩	٣,٥٥	٢٠٠٢
١,٠٦	٣,٦٠	٢٠٠٣
١,٢٣	٣,٩٠	٢٠٠٤
١,٢٠	٣,٩٣	٢٠٠٥

يشير الجدول اعلاه إلى تزايد في معدلات تسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية في المديرية خلال المدة المبحوثة إذ كانت المتوسطات الحسابية للاجابات (٣,٤٥) عام ٢٠٠١ واصبحت (٣,٩٣) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تثنتت اجابات افراد العينة ضعيفة اجمالاً ... وهذا التوجه ينسجم مع التوجهات العامة التي اظهرتها الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠). هذا وقد اشارت اجابات العينة بشأن السؤال السادس والخاص بمستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية إلى ما يلي:

#### جدول رقم (٢٣)

و- مستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية

الانحرافات المعيارية	الايواسط الحسابية	السنوات
٠,٩١	٣,٢٤	٢٠٠١
٠,٩٨	٣,٣١	٢٠٠٢
٠,٩٩	٣,٥٥	٢٠٠٣
١,٠٦	٣,٧٤	٢٠٠٤
١,١٣	٣,٩٣	٢٠٠٥

يوضح الجدول رقم (٢٣) تزايد اعداد الدوائر والاقسام ذات الطبيعة التخصصية خلال المدة المبحوثة إذ كانت متوسطاتها الحسابية (٣,٢٤) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٩٣) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات التثنتت في اجابات افراد العينة ضعيفة اجمالاً وينسجم هذا الاتجاه مع الاتجاهات العامة التي تعكسها الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢٢)، هذا ولغرض التعرف على التغييرات والاتجاهات في اعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام المديرية خلال المدة المبحوثة تم حساب اجابات افراد العينة عن السؤال السابع وكما يلي:

#### جدول رقم (٢٤)

اعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر واقسام المديرية

السنوات	رؤساء الاقسام	معاوني المدراء العامون	المدراء العامون
---------	---------------	------------------------	-----------------



عامي	فني تقني	عامي	فني تقني	عامي	فني تقني	عامي
٢٠٠١	٩	٧	٤	١	١	١
٢٠٠٢	١١	٩	٦	١	١	١
٢٠٠٣	١٣	١٠	٧	١	١	١
٢٠٠٤	١٥	١١	٨	١	١	١
٢٠٠٥	١٥	١٥	٨	٢	١	١

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى ان التغييرات في اعداد القيادات التخصصية والقيادات العمومية كانت على مستوى رؤساء الاقسام اكثر من مستوى معاوني المدراء العامون ومستوى معاوني المدراء العامون اعلى من مستوى المدراء. وهذا أمر متوقع ويدل بالوقت نفسه على اتجاه متصاعد لصالح ذوي الاختصاصات لتبوء مواقع قيادية اعلى في المستقبل في المديرية.

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى تزايد اعداد رؤساء الاقسام العموميين من (٩) عام ٢٠٠١ إلى (١٥) عام ٢٠٠٥، وتزايد اعداد رؤساء الاقسام من (٤) عام ٢٠٠١ إلى (٧) عام ٢٠٠٥، معنى ذلك ان تزايد اعداد القيادات العمومية اعلى من تزايد اعداد القيادات التخصصية رغم ان هناك تزايد في الحالتين.

بالوقت نفسه يشير الجدول رقم (٢٤) إلى تزايد اعداد معاوني المدراء العامون العموميين من (٧) عام ٢٠٠١ إلى (١٥) عام ٢٠٠٥ وتزايد التخصصيون (٤) عام ٢٠٠١ إلى (٨) عام ٢٠٠٥، معنى ذلك أيضاً ان تزايد العموميين اعلى من تزايد التخصصيون أمّا بالنسبة للمدراء العامون فلم يطرأ تغير بصدد التخصصيون ولكن زاد عدد العموميين من (١) عام ٢٠٠١ إلى (٢) عام ٢٠٠٥ وهذا يعني ان تزايد العموميين هو الاعلى أيضاً.

وبصورة عامة يمكن القول ان الاتجاهات العامة التي يعكسها الجدول اعلاه قد لا تتسجم مرحلياً بدرجة ما مع الاتجاهات العامة التي تعكسها الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣) ... ولكن استمرار وتدعيم الاتجاهات التي تعكسها الجداول الخمس هذه من شأنها مستقبلاً ان تغير كفة الاغلبية في الجدول رقم (٢٤) لصالح القيادات ذات التخصصات، كما توجي مفردات نفس الجدول بذلك وكما تم ايضاحه في بداية التعليق على الجدول.

تأسيساً على ما تقدم ولغرض اختبار فرضية البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣) من جهة ومفردات الجدول رقم (٢٤) الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى وكما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٥) معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول المرقمة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢،

٢٣) من جهة ومفردات الجدول المرقم (٢٤) الخاصة بالقيادات الفنية التقنية من جهة أخرى

الجدول	معاملات الارتباط
الجدول رقم (١٨)	رؤساء الاقسام
	معاوني مدراء عامون
	---
	*،٩٦٥ -

----	مدراء عامون	
*-٠,٩٦٥	مجموع القيادات الفنية	
----	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (١٩)
٠,٨٩٩	معاوني مدراء عامون	
----	مدراء عامون	
٠,٨٩٩	مجموع القيادات الفنية	
----	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (٢٠)
٠,١٠٢ -	معاوني مدراء عامون	
----	مدراء عامون	
٠,١٠٢ -	مجموع القيادات الفنية	
----	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (٢١)
٠,١٨١ -	معاوني مدراء عامون	
----	مدراء عامون	
٠,١٨١ -	مجموع القيادات الفنية	
----	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (٢٢)
٠,٧٩٧	معاوني مدراء عامون	
----	مدراء عامون	
٠,٧٩٧	مجموع القيادات الفنية	
----	رؤساء الاقسام	الجدول رقم (٢٣)
٠,٧٧٧	معاوني مدراء عامون	
----	مدراء عامون	
٠,٧٧٧	مجموع القيادات الفنية	

$$0.01 \geq \alpha (*)$$

يظهر في الجدول اعلاه ان هناك علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين اعداد معاوني المدراء العامون من ذوي التخصصات الفنية والتقنية في مديرية الصحة العامة في اربد من جهة و(مستويات تعيينات ذوي الاختصاصات) من جهة أخرى... مما يعني عدم صحة فرضية البحث في هذا المجال كما يعني ان مديرية الصحة مكتفية بعض الشيء باعداد القيادات التخصصية التي لديها على مستوى معاوني المدراء العامون.

كذلك يشير الجدول إلى وجود علاقات مهمة احصائياً بين اجمالي اعداد القيادات ذات التخصصات وعلى كل المستويات من جهة و(مستويات تعيينات ذوي الاختصاصات) من جهة أخرى... إذ يؤشر ذلك مرة أخرى عدم صحة فرضية البحث كما يؤشر درجة من الاكتفاء لدى المديرية بقياداتها التخصصية الحالية.

بالوقت نفسه تشير ارقام وعلاقات الجدول رقم (٢٥) إلى صحة الفرضية البحثية وبالتالي غياب ظواهر المرض البيروقراطي (Bureau pathology) ربما بسبب كون اعداد القيادات التخصصية لا تمثل تهديداً جدياً للقيادات العمومية.

رابعاً: بلدية محافظة اربد:

اجاب افراد العينة بصدد مستويات تعيينات ذوي التخصصات كما يلي:

#### جدول رقم (٢٦)

أ- مستويات تعيينات ذوي التخصصات خلال السنوات ٢٠٠١-٢٠٠٥

السنوات	الاطراف الحسابية	الانحرافات المعيارية
---------	------------------	----------------------

٠,٩٨	٣,١١	٢٠٠١
٠,٩١	٣,١٧	٢٠٠٢
١,٠٦	٢,٩٧	٢٠٠٣
١,١٣	٢,٩٧	٢٠٠٤
١,١٣	٢,٩٢	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٢٦) إلى تناقص اعداد التعيينات بالنسبة لذوي التخصصات خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي للاجابات (٣,١١) عام ٢٠٠١ واصبح (٢,٩٢) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت الاجابات ضعيفة بصورة عامة.

أما اجابات افراد العينة بصدد مستويات تزايد الطبيعة التخصصية للاهداف فكما يلي:

#### جدول رقم (٢٧)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام في البلدية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٩١	٢,٧٢	٢٠٠١
٠,٩٥	٢,٨٩	٢٠٠٢
١,٠١	٢,٨٩	٢٠٠٣
١,١٣	٣,٠٣	٢٠٠٤
١,١٥	٣,٠٦	٢٠٠٥

يشير الجدول اعلاه إلى تزايد الطبيعة التخصصية لاهداف الدوائر والاقسام للبلدية خلال السنوات المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة (٢,٧٢) عام ٢٠٠١ واصبح (٣,٠٦) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت اجابات افراد العينة كما تعكسها الانحرافات المعيارية ضعيفة، وهكذا يظهر ان الجدول رقم (٢٧) يعكس اتجاهاً مناقضاً للاتجاه الذي يعكسه الجدول رقم (٢٦).

أما بصدد التغييرات العملية في اسس الترقية لصالح ذوي التخصصات فكما يعكسها الجدول رقم (٢٨) التالي:

#### جدول رقم (٢٨)

ج- مستويات الميل لصالح ذوي التخصصات في اسس الترقيات

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	السنوات
٠,٨٤	٢,٢٥	٢٠٠١
٠,٨٩	٢,٣٣	٢٠٠٢
٠,٩٧	٢,٥٠	٢٠٠٣
٠,٩٤	٢,٤٧	٢٠٠٤
١,٠٢	٢,٥٨	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٢٨) إلى تزايد الميل لصالح ذوي الاختصاصات في مجال الترقيات إذ كان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة (٢,٢٥) عام ٢٠٠١ واصبح (٢,٥٨) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات التشتت في اجابات افراد العينة ضعيفة.

كذلك يظهر ان الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٢٨) ينسجم مع الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٢٧) ويناقض الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٢٦). هذا وقد أشارت إجابات أفراد العينة بشأن تعيينات العموميين في البلدية إلى ما يلي:-

#### جدول رقم (٢٩)

د- مستويات التعيينات من العموميين في البلدية خلال المدة المبحوثة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
١,٠٤	٢,١٩	٢٠٠١
١,٠٥	٢,٢٥	٢٠٠٢
١,١٥	٢,٣٣	٢٠٠٣
١,١٥	٢,٣٣	٢٠٠٤
٠,٩٥	٢,١٧	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٢٩) أعلاه إلى هبوط طفيف في أعداد تعيينات العموميين خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,١٩) عام ٢٠٠١ وأصبح (٢,١٧) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت الإجابات كما تعكسها الانحرافات المعيارية ضعيفة بصورة عامة.

وهكذا يظهر الاتجاه العام الذي يعكسه هذا الجدول متناسقاً مع الاتجاهات العامة التي عكستها الجداول المرقمة (٢٦، ٢٧، ٢٨).

هذا ويظهر الجدول التالي إجابات أفراد العينة بصدد السؤال الخامس المتعلق بمستويات الميل الرسمي لصالح تعيين ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية وكما يلي:-

#### جدول رقم (٣٠)

ه- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
١,١٢	٢,٦٧	٢٠٠١
١,١٧	٢,٦٩	٢٠٠٢
١,٢٣	٢,٨٣	٢٠٠٣
١,٢٤	٢,٨٩	٢٠٠٤
١,٢٥	٢,٩٢	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٣٠) إلى تزايد مستويات الميل الرسمي عملياً لصالح تسمية ذوي الاختصاصات إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات العينة (٢,٦٧) في ٢٠٠١ وارتفع إلى (٢,٩٢) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة.

وهكذا يتسق الاتجاه العام لهذا الجدول مع الاتجاهات العامة للجدول السابقة الخاصة بالبلدية. أما إجابات أفراد العينة بصدد السؤال السادس الخاص بمستويات وجود الدوائر التخصصية خلال المدة المبحوثة فكما موضح في الجدول رقم (٣) التالي:-

## جدول رقم (٣١)

و- مستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٦	٢,٨٦	٢٠٠١
٠,٩٧	٣,٠٣	٢٠٠٢
١,٠٧	٣,٠٦	٢٠٠٣
١,١٥	٣,٠٦	٢٠٠٤
١,١٩	٣,١١	٢٠٠٥

يظهر الجدول رقم (٣١) تزايد واضح في أعداد التشكيلات ذات الطبيعة التخصصية في البلدية خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٨٦) عام ٢٠٠١ وازداد إلى (٣,١١) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيفة بصورة عامة. وهكذا يبدو الاتجاه العام في هذا الجدول متناسقاً مع الاتجاهات العامة للجدول الأخرى الخاصة بالبلدية أيضاً.

هذا وللتعرف على أعداد القيادات التخصصية والقيادات العمومية خلال المدة المبحوثة كانت إجابات العينة على السؤال السابع كما موضح في الجدول رقم (٣٢) التالي:

جدول رقم (٣٢) أعداد القيادات التخصصية من جهة والعمومية من جهة أخرى في دوائر وأقسام المديرية.

مدراء عامون		معاوني مدراء عامون		رؤساء الأقسام		السنوات
فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	
١	-	١	-	٦	١	٢٠٠١
١	-	١	-	٦	١	٢٠٠٢
١	-	١	-	٦	١	٢٠٠٣
١	-	١	-	٦	١	٢٠٠٤
١	-	١	-	٧	-	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى تصدر ذوي الاختصاصات على المواقع القيادية في مختلف المستويات في البلدية ... مما ينسجم مع الاتجاهات العامة التي أبرزتها الجداول السابقة الخاصة بالبلدية. كذلك يظهر الجدول رقم (٣٢) إلى عدم وجود تغييرات مهمة في أعداد القيادات عدا التغيير برؤساء الأقسام إذ كان عدد ذوي الاختصاصات (٦) عام ٢٠٠١ وأصبح (٧) عام ٢٠٠٥. هذا وفي ضوء المعلومات أعلاه ولغرض اختبار فرضية البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١) من جهة ومفردات الجدول رقم (٣٢) الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى وكما يلي:-

جدول رقم (٣٣) معاملات الارتباط بين مفردات الجداول (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١) من جهة ومفردات

الجدول رقم (٣٢) الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى.

الجدول	معاملات الارتباط
الجدول رقم (٢٦)	رؤساء أقسام - ٠,٥٦٧

-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٥٦٧ -	إجمالي عدد القيادات	
٠,٥٨٥	رؤساء أقسام	الجدول رقم (٢٧)
-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٥٨٥	إجمالي عدد القيادات	
٠,٦٤٤	رؤساء أقسام	الجدول رقم (٢٨)
-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٦٤٤	إجمالي عدد القيادات	
٠,٦٢٣ -	رؤساء أقسام	الجدول رقم (٢٩)
-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٦٢٣-	إجمالي عدد القيادات	
٠,٥٨٦	رؤساء أقسام	الجدول رقم (٣٠)
-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٥٨٦	إجمالي عدد القيادات	
٠,٥٠٠	رؤساء أقسام	الجدول رقم (٣١)
-	معاوني مدراء عامون	
-	مدراء عامون	
٠,٥٠٠	إجمالي عدد القيادات	

$0.01 \geq \alpha$  (\*)

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقات مهمة إحصائياً عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين أعداد القيادات الإدارية ذات التخصصات من جهة والمتغيرات التي تعكسها الجداول المرقمة (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١) من جهة أخرى وهذا يعني صحة فرضية البحث وبالتالي يعني وجود حاجة حقيقية في بلدية محافظة إربد إلى أعداد ليست بالقليلة من القيادات المختلفة ذات التخصصات لضمان التجاوب مع حاجات الدافع، كما يعني ما تقدم صحة الفرضية البحثية الثانية وبالتالي غياب مظاهر المرض البيروقراطي (Bureau pathology) كنتيجة طبيعية لمحدوديات أعداد القيادات التخصصية في كافة المستويات.

خامساً: شركة كهرباء إربد:-

كانت إجابات أفراد العينة بصدد السؤال الوارد في نموذج الاستبيان والخاص بمستويات تعيينات ذوي الاختصاصات كما يلي:-

### جدول رقم (٣٣)

مستويات تعيينات ذوي التخصصات في الشركة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
١,٠٢	٢,٢٩	٢٠٠١
١,١٥	٢,٢٩	٢٠٠٢
١,٠٩	٢,٢٠	٢٠٠٣
١,٢١	٢,٣١	٢٠٠٤
١,٢١	٢,٣٤	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى حصول زيادة طفيفة في أعداد المعينين من ذوي التخصصات أذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٢٩) عام ٢٠٠١ وأصبح (٢,٣٤) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة.

أما بصدد مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الإدارية في الشركة فكما يلي:

#### جدول رقم (٣٤)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الإدارية للشركة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٣	٢,١٠	٢٠٠١
٠,٩٩	٣,٢٠	٢٠٠٢
٠,٩٢	٣,٢٦	٢٠٠٣
٠,٩٩	٣,٢٩	٢٠٠٤
١,٠١	٣,٤٠	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٣٤) أعلاه إلى تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف تشكيلات الشركة أذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,١٠) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٤٠) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة بصورة عامة... وهكذا يظهر الاتجاه العام لهذا الجدول منسجماً مع الاتجاه العام للجدول رقم (٣٣).

أما بشأن مستويات الميل العملي لصالح ذوي التخصصات في مجال الترقية إلى المواقع القيادية فقد كانت إجابات أفراد العينة كما موضح في الجدول رقم (٣٥).

#### جدول رقم (٣٥)

ج- مستويات التغيير العملي في أسس الترقية لصالح ذوي التخصصات.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠١
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠٢
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠٣
٠,٩٢	٣,٤٦	٢٠٠٤
٠,٩٢	٣,٤٦	٢٠٠٥

يظهر الجدول رقم (٣٥) أن هناك تزايد في الميل العملي لصالح تفضيل ذوي التخصصات أذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,٣٧) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٤٦) عام ٢٠٠٥، وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة أيضاً. وهكذا ينسجم الاتجاه العام الذي يظهره الجدول رقم (٣٥) مع الاتجاهات العامة للجدول السابقة للشركة.

أما بصدد مستويات وجود العموميون في الشركة خلال المدة المبحوثة فكانت إجابات أفراد العينة كما موضح في الجدول رقم (٣٦).

#### جدول رقم (٣٦)

د- مستويات التعيينات من العموميون في البلدية خلال المدة المبحوثة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٧	٢,٢٩	٢٠٠١
٠,٩٦	٢,١١	٢٠٠٢
٠,٩٧	٢,٢٩	٢٠٠٣
٠,٩٧	٢,٣٤	٢٠٠٤
٠,٩٧	٢,٣٤	٢٠٠٥

يظهر الجدول رقم (٣٦) تزايد في مستويات تعيين العموميين خلال المدة المبحوثة إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٢٩) عام ٢٠٠١ وأصبح (٢,٣٤) عام ٢٠٠٥... في حين كانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة بصورة عامة.

وهكذا يبدو الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٣٦) غير منسجماً مع الاتجاه العام للجدول (٣٣، ٣٤، ٣٥)، ولكن هذا الاستنتاج قد لا يكون دقيقاً في ظل الواقع الذي يشير إلى تزايد التعيينات في الشركة بصورة عامة.

هذا وتشير إجابات أفراد العينة إلى أن مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية كما يلي:

#### جدول رقم (٣٧)

هـ- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في الشركة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٤	٣,٢٣	٢٠٠١
٠,٩٢	٣,٠٣	٢٠٠٢
٠,٩٩	٣,١١	٢٠٠٣
١,٠٥	٣,٢٠	٢٠٠٤
١,١٠	٣,٢٧	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٣٧) إلى تزايد الميل الرسمي بدرجة طفيفة لصالح تسمية ذوي التخصصات في الشركة إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,٢٣) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٢٧) عام ٢٠٠٥ مع استمرار مستويات التشتت في الإجابات طفيفة... إذ يدل ذلك أن مستويات الميل نحو ذوي التخصصات في الشركة دائماً عالية ومحافظه على ذلك نظراً لطبيعة أهداف الشركة التخصصية سابقاً ولاحقاً.

أما مستويات وجود الأقسام والدوائر ذات الطبيعة التخصصية في الشركة فقد تم توضيحها بإجابات العينة كما في الجدول رقم (٣٨).

#### جدول رقم (٣٨)

و- مستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية في الشركة.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠١
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠٢
٠,٨٨	٣,٣٧	٢٠٠٣
٠,٩٢	٣,٤٦	٢٠٠٤
٠,٩٢	٣,٤٦	٢٠٠٥



يبين الجدول رقم (٣٨) أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كان (٣,٣٧) عام ٢٠٠١ وارتفع إلى (٣,٤٦) عام ٢٠٠٥ إذ يعني ذلك أن هناك تزايد في إعداد التشكيلات الإدارية ذات التخصصات في الشركة خلال المدة المبحوثة وهذا مما ينسجم مع مدلولات الجداول السابقة عن الشركة.

ولمعرفة التغييرات والاتجاهات في أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر وأقسام المديرية خلال المدة المبحوثة تم حساب إجابات أفراد العينة عن السؤال السابع كما يلي:

#### جدول رقم (٣٩)

أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر وأقسام الشركة.

السنوات	رؤساء أقسام		معاوني مدراء عامون		مدراء عامون	
	عمومي	تخصصي وتقني	عمومي	تخصصي وتقني	عمومي	تخصصي وتقني
٢٠٠١	٦	٣	١	١	-	١
٢٠٠٢	١	٣	١	١	-	١
٢٠٠٣	٢	٣	١	٢	-	١
٢٠٠٤	٢	٣	١	٢	-	١
٢٠٠٥	٢	٧	١	٣	-	١

يشير الجدول أعلاه إلى تفوق أعداد القيادات ذات التخصصات في كافة المستويات مقارنة بالقيادات العمومية مما ينسجم مع التوجهات التي أظهرتها الجداول السابقة الخاصة بالشركة. كذلك يشير الجدول إلى حدوث تغييرات خلال المدة المبحوثة بالدرجة الأولى في رؤساء الأقسام والدرجة الثانية معاوني المدراء العامون، في حين لم تحدث تغييرات في أعداد المدراء العامون... وهذا التدرج في التغييرات متوقع. ويشير إلى توجه مستقبلي بزيادة أعداد القيادات التخصصية يظهر في الجدول رقم (٣٩) أن أعداد رؤساء الأقسام العموميين قد هبط من (٦) عام ٢٠٠١ إلى (٢) عام ٢٠٠٥ في حين أن أعداد رؤساء الأقسام التخصصيين زاد من (٣) عام ٢٠٠١ إلى (٧) عام ٢٠٠٥. كذلك يلاحظ أنه كان هناك معاون مدير عام واحد عام ٢٠٠١ وبقي الأمر كذلك لغاية عام ٢٠٠٥. أما بالنسبة لمعاوني مدير العام التخصصيين فقد كان (١) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣) عام ٢٠٠٥... كل ذلك مما يتسق مع مدلولات الجداول السابقة الخاصة بالشركة.

تأسيساً على ما تقدم ولغرض اختبار فرضية البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨) من جهة ومفردات الجدول رقم (٣٩) الخاصة بالقيادات التخصصية من جهة أخرى وكما موضح أدناه:

#### جدول رقم (٤٠)

معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول المرقمة (٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨) من جهة ومفردات الجدول رقم (٣٩) الخاصة بالقيادات الفنية والتقنية من جهة أخرى.

معاملات الارتباط	الجدول
٠,٥٧٧ ٠,٢٦٣ - ٠,٤٩٩	الجدول رقم (٣٣) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٧٥٦ ٠,٩٤٣ (*) - ٠,٨٥٣	الجدول رقم (٣٤) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٦١٢ ٠,٧٦٣ - ٠,٦٩١	الجدول رقم (٣٥) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٣٨٨ ٠,٦٧٢ - ٠,٥٠١	الجدول رقم (٣٦) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٥٨٧ ٠,٥٤٨ - ٠,٦٠١	الجدول رقم (٣٧) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٦١٢ ٠,٧٦٣ - ٠,٦٩١	الجدول رقم (٣٨) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات

$0.01 \geq \alpha$  (\*)

يشير الجدول رقم (٤٠) أعلاه إلى عدم وجود علاقات مهمة إحصائياً عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين أعداد معاوني المدراء العامون من ذوي التخصصات الفنية والتقنية من جهة و (مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الإدارية الداخلية للشركة) من جهة أخرى... أذ يعني هذا ثبوت خطأ فرضية البحث وثبوت اكتفاء الشركة بعض الشيء من أعداد ونوعيات معاوني المدراء العامون لديها.

أما بالنسبة لأعداد ونوعيات رؤساء الأقسام والمدراء العامون فالحاجة قائمة. هذا وتشير أرقام وعلاقات الجدول رقم (٤٠) إلى صحة فرضية البحث الثانية وبالتالي غياب مظاهر المرض البيروقراطي (Bureau pathology) ربما يكون ما موجود من أعداد ومستويات القيادات التخصصية لا يمثل تهديداً حقيقياً لمصالح القيادات العمومية.

سادساً: مديرية التربية والتعليم الأولى والثانية لإريد:-

أجاب أفراد العينة السؤال الأول والخاص بمستويات التعيينات من ذوي التخصصات خلال المدة المبحوثة في المديرية كما يلي:-

جدول رقم (٤١)

## أ- مستويات التعيينات من ذوي التخصصات في المديرية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٣	٣,١٠	٢٠٠١
١,٠٥	٣,١٥	٢٠٠٢
١,١١	٣,١٨	٢٠٠٣
١,٢٦	٣,٢٠	٢٠٠٤
١,٣٤	٣,٢٨	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى حدوث بعض الزيادات في مستويات تعيين ذوي التخصصات في المديرية إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,١٠) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٢٨) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة عموماً ضعيفة. أما إجابات أفراد العينة عن السؤال الثاني والخاص بمستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف الدوائر والأقسام في المديرية فكما يلي:

## جدول رقم (٤٢)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف الدوائر والأقسام في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٤	٣,٢٥	٢٠٠١
٠,٩٠	٣,٢٥	٢٠٠٢
٠,٩٩	٣,٢٨	٢٠٠٣
١,١٣	٣,٤٣	٢٠٠٤
١,٣٢	٣,٤٢	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الداخلية في المديرية إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,٢٥) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٤٢) عام ٢٠٠٥ وكانت مستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيفة عامة. وهكذا يظهر التناسق بين الاتجاه العام الذي يعكسه هذا الجدول والاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٤١).

وبصدد مستويات التغيير عملياً في أسس الترقية لصالح ذوي التخصصات كانت إجابات أفراد العينة كما يلي:

## جدول رقم (٤٣)

ج- مستويات التغيير عملياً في أسس الترقية لصالح ذوي التخصصات.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٦,٦٢	٣,٦٠	٢٠٠١
١,١٠	٢,٧٨	٢٠٠٢
١,١٤	٢,٦٨	٢٠٠٣
١,٣٣	٣,٩٣	٢٠٠٤
١,١٣	٣,٨٥	٢٠٠٥

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كان (٣,٦٠) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٨٥) عام ٢٠٠٥، أي أنه كان هناك تزايد في التغييرات في أسس الترقيات عملياً لصالح ذوي التخصصات. وقد كانت بالوقت نفسمستويات تشتت إجابات أفراد العينة ضعيف مما يعطي دقة أعلى لمدلولات المتوسطات.

وهكذا ينسجم الاتجاه العام الذي يعكسه الجدول رقم (٤٣) مع الاتجاهات العامة للجدولين السابقين له.

من جهة أخرى أظهرت إجابات أفراد العينة مستويات التعيينات من العموميين في المديرية كما يلي:

#### جدول رقم (٤٤)

د- مستويات التعيينات من العموميين في المديرية خلال ٢٠٠١ - ٢٠٠٥

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٢	٣,٥٠	٢٠٠١
٠,٧٥	٣,٥٨	٢٠٠٢
٠,٧٨	٣,٦٠	٢٠٠٣
٠,٧٢	٣,٥٣	٢٠٠٤
٠,٧٧	٣,٦٥	٢٠٠٥

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كان (٣,٥٠) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٦٥) عام ٢٠٠٥ مما يدل على تزايد تعيينات العموميين مما يتناقض للوهلة الأولى مع مدلولات الجداول الثلاث السابقة، ولكن الأمر قد يتغير إذا ما نظر إلى الزيادات الشمولية في كافة أعداد العاملين خلال نفس المدة المبحوثة.

يظهر الجدول أعلاه دقة عالية في مدلولات الأوساط الحسابية لكون مستويات التشتت في إجابات أفراد العينة، كما تعكسها الانحرافات المعيارية، ضعيفة بصورة عامة.

أما بشأن السؤال الخامس والخاص بمستويات الميل الرسمي العملي لتسمية ذوي الاختصاصات الفنية والتقنية في المواقع القيادية في المديرية إجابات أفراد العينة كما يلي:

#### جدول رقم (٤٥)

هـ- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٧	٣,٠٨	٢٠٠١
٠,٩٧	٣,٠٨	٢٠٠٢
١,٠٢	٣,٢٠	٢٠٠٣
١,١٤	٣,٢٢	٢٠٠٤
١,١٧	٣,٢٥	٢٠٠٥

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كان (٣,٠٨) عام ٢٠٠١ وأصبح (٣,٢٥) عام ٢٠٠٥ معنى ذلك تزايد الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات أذ ينسجم ذلك مع مدلولات الجداول المرقمة (٤١، ٤٢، ٤٣) ويتناقض للوهلة الأولى مع مدلول الجدول رقم (٤٤).

هذا وقد أشارت الانحرافات المعيارية إلى تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة وبالتالي دقة أعلى في مدلولات المتوسطات الحسابية.

بجانب مع تقدم كانت إجابات أفراد العينة بصدد السؤال السادس والخاص بمستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية خلال المدة المبحوثة كما يلي:

#### جدول رقم (٤٦)

و- مستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٥	٣,٢٧	٢٠٠١
٠,٨٤	٣,٣٧	٢٠٠٢
٠,٩٣	٣,٥٨	٢٠٠٣
٠,٩٠	٣,٦٣	٢٠٠٤
١,٠٠	٣,٧٨	٢٠٠٥

يؤكد الجدول رقم (٤٦) ومن خلال الفوارق بين المتوسطات الحسابية إلى تزايد أعداد الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية أذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٣,٢٧) عام ٢٠٠١ وازداد إلى (٣,٧٨) عام ٢٠٠٥... وكانت مستويات تشتت الإجابات ضعيفة ... كل ذلك مما يجعل الاتجاه العام الذي يعكسه هذا الجدول منسجماً مع الاتجاهات العامة التي تعكسها الجداول السابقة والخاصة بالمديرية عدا الجدول رقم (٤٤).

هذا ولغرض التعرف على التغييرات والاتجاهات في أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر وأقسام المديرية تم حساب إجابات أفراد العينة عن السؤال السابع كما يلي:

#### جدول رقم (٤٧)

أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في المديرية.

السنوات	رؤساء أقسام		معاوني مدراء عامون		مدراء عامون	
	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني
٢٠٠١	١٧	٣	٢	-	١	-
٢٠٠٢	١٧	٣	٢	-	١	-
٢٠٠٣	١٧	٣	٢	-	١	-
٢٠٠٤	١٧	٤	٢	-	١	-
٢٠٠٥	١٧	٥	٢	-	١	-

يظهر في الجدول أعلاه تفوق أعداد القادة العموميون من مختلف المستويات على القادة من ذوي الاختصاصات إذ يمكن أن يكون ذلك بسبب طبيعة هدف المديرية ذاتها وكونها من الأجهزة الإدارية التقليدية التي تضم عادة قيادات كثيرة وذات سنوات خدمة طويلة وذات توجهات عمومية. بالوقت نفسه يظهر الجدول رقم (٤٧) تزايد في أعداد القيادات ذات التخصصات بمستوى رؤساء أقسام ... إذ كان عددهم (٣) عام ٢٠٠١ وأصبح (٤) عام ٢٠٠٤ وازداد إلى (٥) عام ٢٠٠٥ ... إذ يمكن ان يعني ذلك مؤشراً إلى تزايد إضافي في المستقبل على مستوى رؤساء الأقسام ومن ثم على مستوى معاوني المدراء العامون وربما المدراء العامون فيما بعد. وتأسيساً على ما تقدم ولغرض اختبار فرضية البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦) من جهة ومفردات الجدول رقم (٤٧) من جهة أخرى وكما موضح أدناه:

#### جدول رقم (٤٨)

معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول (٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦) من جهة ومفردات الجدول رقم (٤٧) من جهة أخرى.

معاملات الارتباط	الجدول
٠,٨٩٩ - - ٠,٨٩٩	الجدول رقم (٤١) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٨٩٤ - - ٠,٨٩٤	الجدول رقم (٤٢) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٧١٦ - - ٠,٧١٦	الجدول رقم (٤٣) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٥٤٠ - - ٠,٥٤٠	الجدول رقم (٤٤) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٧٧٠ - - ٠,٧٧٠	الجدول رقم (٤٥) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات
٠,٨٣٤ - - ٠,٨٣٤	الجدول رقم (٤٦) رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات

$$0.01 \geq \alpha (*)$$

يشير الجدول أعلاه إلى انتفاء وجود علاقات إحصائية مهمة عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  أو  $\alpha \geq 0.01$  بين أعداد القيادات ذات التخصصات من جهة والمتغيرات التي تعكسها الجداول المرقمة

(٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦) من جهة أخرى. وهذا يعني إثبات صحة فرضية البحث ... ويعني بالوقت نفسها إثبات الحاجة البارزة لمديرتي تربية إربد للقيادات ذات التخصصات الفنية والتقنية على المستويات كافة.

كذلك تشير الأرقام والعلاقات الجدول نفسه إلى صحة الفرضية البحثية الثانية وبالتالي عدم وجود ظواهر للمرض البيروقراطي (Bureau pathology) وذلك يمكن أن يعزى إلى محدودية أعداد ومستويات القيادات التخصصية وبالتالي محدودية التهديدات التي يمثلها بالنسبة لمصالح القيادات العمومية الحالية.

سابعاً: مديرية أشغال إربد:-

كانت إجابات أفراد العينة بصدد السؤال الأول الوارد في نموذج الاستبيان كما في الجدول رقم (٤٩) التالي:

#### جدول رقم (٤٩)

أ- مستويات التعيينات من ذوي التخصصات في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
١,٢٠	٢,٧١	٢٠٠١
١,٠٢	٢,٦٦	٢٠٠٢
٠,٩٧	٢,٣٠	٢٠٠٣
٠,٩٢	٢,٥٢	٢٠٠٤
٠,٩٨	٢,٨٧	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى تزايد المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (٢,٧١) عام ٢٠٠١ إلى (٢,٧٨) عام ٢٠٠٥ أذ يعني ذلك تزايد أعداد التعيينات من ذوي الاختصاصات في المديرية. يشير الجدول نفسه إلى مستوى عالي من دقة مدلولات المتوسطات الحسابية لكون مستويات تشتت إجابات أفراد العينة كان ضعيفاً بصورة عامة.

بجانب ما تقدم كانت إجابات أفراد العينة بصدد مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الإدارية في المديرية كما يلي:

#### جدول رقم (٥٠)

ب- مستويات تزايد الطبيعة التخصصية لأهداف التشكيلات الداخلية للمديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٨	٣,٢٢	٢٠٠١
١,١٠	٣,٤٩	٢٠٠٢
٠,٩٦	٣,٥٦	٢٠٠٣
٠,٨٢	٣,٥٦	٢٠٠٤
٠,٧٣	٣,٥٩	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٥٠) إلى تزايد المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (٣,٢٢) عام ٢٠٠١ إلى (٣,٥٩) عام ٢٠٠٥ وبمستويات تشتت ضعيفة... أذ يعني ذلك تزايد الطبيعة

التخصصية لأهداف التشكيلات الداخلية للمديرية خلال المدة المبحوثة كما يعني ذلك تناسقاً مع مدلولات الجدول رقم (٤٩).

فضلا عنما تقدم أشارت إجابات أفراد العينة عن مستويات التغيير عملياً في أسس الترقية إلى المواقع القيادية لصالح ذوي التخصصات إلى ما يلي:

#### جدول رقم (٥١)

ج- مستويات التغيير عملياً في أسس الترقية لصالح ذوي التخصصات.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٨٧	٢,٧٦	٢٠٠١
٠,٩٨	٢,٩٣	٢٠٠٢
٠,٩٣	٢,٩٠	٢٠٠٣
١,٠٢	٢,٩٣	٢٠٠٤
٠,٩١	٣,٠٠	٢٠٠٥

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك تغييراً حقيقياً وفي الإطار العملي في أسس الترقية إلى المواقع القيادية لصالح ذوي الاختصاصات إذ كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٧٦) عام ٢٠٠١ وازداد إلى (٣,٠٠) عام ٢٠٠٥، وبمستويات تشنت في الإجابات ضعيف. وهكذا يظهر التناسق بين الاتجاه العام الذي يبرز من خلال الجدول رقم (٥١) مع الاتجاهات العامة التي تبرز في الجدولين (٤) و (٥٠) السابقين.

من ناحية أخرى أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن مستويات تعيين العموميين في المديرية خلال نفس المدة المبحوثة كان كما يلي:

#### جدول رقم (٥٢)

د- مستويات التعيينات من العموميين في المديرية خلال المدة ٢٠٠١ - ٢٠٠٥

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٩	٣,١٢	٢٠٠١
١,٠٣	٣,٣٠	٢٠٠٢
٠,٩٨	٣,١٩	٢٠٠٣
٠,٨٦	٣,٣٢	٢٠٠٤
٠,٧١	٣,٤١	٢٠٠٥

يظهر في الجدول رقم (٥٢) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كان (٣,١٢) عام ٢٠٠١ وارتفع إلى (٣,٤١) عام ٢٠٠٥ وبمستويات تشنت ضعيفة ... إذ يعني ذلك تزايد مستويات التعيينات من العموميين في المديرية كما هو شأن الزيادات الأخرى في تعيينات ذوي الاختصاصات الفنية والتقنية. مع أن ذلك يبدو للوهلة الأولى مناقض لاتجاهات الجداول المرقمة (٤٩، ٥٠، ٥١).

هذا وقد أشارت إجابات أفراد العينة عن السؤال الخامس والخاص بمستويات الميل الرسمي العملي لتسمية ذوي الاختصاصات في المواقع القيادية في المديرية إلى ما يلي:



## جدول رقم (٥٣)

هـ- مستويات الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
١,١١	٣,١٢	٢٠٠١
١,٠٢	٣,٣٠	٢٠٠٢
٠,٩٩	٣,١٩	٢٠٠٣
١,٠٠	٣,٣٢	٢٠٠٤
٠,٧٨	٣,٤١	٢٠٠٥

يشير الجدول رقم (٥٣) إلى تزايد المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (٣,١٢) عام ٢٠٠١ إلى (٣,٤١) عام ٢٠٠٥ وبمستويات تشتت ضعيفة ... أذ يعني ذلك تزايد الميل الرسمي العملي لصالح تسمية ذوي التخصصات في المواقع القيادية في المديرية. وهذا مما ينسجم ذلك مع التوجهات العامة في الجداول (٤٩، ٥٠، ٥١).

فضلا عنما تقدم كانت إجابات أفراد العينة بصدد السؤال السادس الخاص بمستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية كما يلي:

## جدول رقم (٥٤)

و- مستويات وجود الدوائر والأقسام ذات الطبيعة التخصصية في المديرية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	السنوات
٠,٩٣	٣,٢٩	٢٠٠١
٠,٩٧	٣,٤٩	٢٠٠٢
٠,٨١	٣,٦٨	٢٠٠٣
٠,٨٩	٣,٧٨	٢٠٠٤
٠,٨٨	٣,٧٨	٢٠٠٥

انساقاً من الاتجاهات العامة التي تعكسها الجداول (٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٣) أشارت المتوسطات الحسابية وبمستويات تشتت ضعيفة إلى تزايد أعداد الدوائر والأقسام ذات التخصصات من سنة ٢٠٠١ (المتوسط الحسابي ٣,٢٩) لغاية سنة ٢٠٠٥ (المتوسط الحسابي ٣,٧٨).

هذا وبهدف التعرف على التغييرات في أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في تشكيلات المديرية تم حساب إجابات أفراد العينة عن السؤال السابع كما يلي:

## جدول رقم (٥٥)

أعداد القيادات التخصصية من جهة والقيادات العمومية من جهة أخرى في دوائر وأقسام المديرية.

السنوات	رؤساء أقسام		معاوني مدراء عامون		مدراء عامون	
	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني	عمومي	فني وتقني
٢٠٠١	٢	٥	١	١	-	١
٢٠٠٢	٢	٥	١	١	-	١
٢٠٠٣	٣	٦	١	١	-	١
٢٠٠٤	٣	٦	٢	٢	-	١
٢٠٠٥	٣	٦	٢	٢	-	١

يشير الجدول رقم (٥٥) إلى تفوق أعداد القيادات ذات التخصصات وبمختلف المستويات على القيادات العمومية إذ ينسجم ذلك مع معطيات الجداول السابقة الخاصة بالمديرية عدا الجدول رقم (٥٢).

كذلك يشير الجدول نفسه إلى تزايد أعداد رؤساء الأقسام العموميين من (٢) عام ٢٠٠١ إلى (٣) عام ٢٠٠٥ وتزايد رؤساء الأقسام ذوي الاختصاصات من (٥) عام ٢٠٠١ إلى (٦) عام ٢٠٠٥.

كذلك يشير نفس الجدول إلى تزايد كلا النوعين من القيادات في مستوى معاوني المدراء العاميين بنفس المقدار. أما مستوى مدير عام فبقي دونما تغيير بالأعداد ... معنى ذلك أن تزايد ذوي التخصصات أعلى من تزايد العموميين وأن التغييرات في المستويات القيادية الأدنى أكثر من المستويات الأعلى ... مما يؤشر إلى أن الزيادات المستقبلية ستكون لصالح القيادات ذات التخصصات.

بناءً على ما تقدم ورغبة في اختبار فرضية البحث تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات كل جدول من الجداول المرقمة (٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤) من جهة ومفردات الجدول رقم (٥٥) من جهة أخرى وكما موضح فيما يلي:

#### جدول رقم (٥٦)

معاملات الارتباط بين مفردات كل من الجداول (٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤) من جهة ومفردات الجدول رقم (٥٥) من جهة أخرى.

معاملات الارتباط	الجدول
٠,٣١٠	الجدول رقم (٤٩)
٠,٣٥٣	رؤساء أقسام
---	معاوني مدراء عامون
٠,٠٢٣	مدراء عامون
٠,٧٧٤	إجمالي عدد القيادات
٠,٥٤٦	الجدول رقم (٥٠)
--	رؤساء أقسام
٠,٧٢٣	معاوني مدراء عامون
---	مدراء عامون
٠,٦٠٨	إجمالي عدد القيادات
٠,٦٢٩	الجدول رقم (٥١)
---	رؤساء أقسام
٠,٦٧٨	معاوني مدراء عامون
---	مدراء عامون
٠,٤٦٤	إجمالي عدد القيادات
٠,٧٧٧	الجدول رقم (٥٢)
---	رؤساء أقسام
٠,٦٨٠	معاوني مدراء عامون
---	مدراء عامون
٠,٦٤٤	إجمالي عدد القيادات
٠,٧٧٧	الجدول رقم (٥٣)
---	رؤساء أقسام
٠,٦٨٠	معاوني مدراء عامون
---	مدراء عامون
٠,٦٨٠	إجمالي عدد القيادات

الجدول رقم (٥٤)	رؤساء أقسام معاوني مدراء عامون مدراء عامون إجمالي عدد القيادات	٠,٩٢٢ ٠,٧٥٨ --- ٠,٩٢١
-----------------	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

$$0.01 \geq \alpha (*)$$

يشير الجدول اعلاه إلى عدم وجود علاقات مهمة احصائياً عند مستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين أعداد مختلف القيادات ذات التخصصات في مديرية اشغال اربد من جهة والمتغيرات التي تعكسها الجداول المرقمة (٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤) من جهة أخرى... وهذا يعني إثبات صحة فرضية البحث، كما يعني بالوقت نفسهنواقص واضحة باعداد مختلفة القيادات ذات التخصصات في المديرية على مستويات رؤساء اقسام ومعاوني مدراء عامون ومدراء عامون بنفس الوقت. كذلك يعني الجدول اعلاه صحة فرضية البحث الثانية وبالتالي غياب المرض البيروقراطي (Bureau Pathology) ربما بسبب محدودية اعداد القيادات التخصصية وبالتالي محدودية التهديدات التي تمثلها ازاء مصالح القيادات العمومية.

مع ان الجداول الملحقة بكل مديرية من المديرية السبع المبحوثة تشير إلى تزايد الاتجاهات في سياسات القوى العاملة، ميدانياً لصالح ذوي التخصصات خلال الخمس سنوات المبحوثة (٢٠٠١-٢٠٠٥) إلا ان الزيادات الفعلية في القيادات التخصصية خلال نفس المدة لم تكن في بعض الاحوال متجاوبة مع تلك الاتجاهات واقتصر التجاوب بحالات محددة.

#### التحليلات الاجمالية للتشكيلات المبحوثة

ويمكن اجمال ما تم اثباته من خلال التحليلات في الصفحات السابقة من العلاقات ذات الاهمية الاحصائية بمستوى  $0.01 \geq \alpha$  بين الاتجاهات الميدانية لسياسات القوى العاملة والتي رمز لها (أ،ب،ج،د،هـ،و) في فرضية البحث من جهة والزيادة في اعداد القيادات الفنية والتقنية على مختلف المستويات من جهة أخرى بالمخطط رقم (١) التالي:

مخطط رقم (١) العلاقات ذات الاهمية الاحصائية بين الاتجاهات الميدانية لسياسات القوى العاملة

من جهة وأعداد القيادات التخصصية من جهة أخرى

الاتجاهات الميدانية	أ-	سلطة
	ب-	مياه
	ج-	اريد
	د-	
	هـ-	
	و-	
	أ-	مديرية
	ب-	الزراعة
	ج-	العامة
	د-	اريد
هـ-		
و-		

رؤساء اقسام ودوائر معاوني مدراء عامون منبراء عامون اجمالي القيادات	لسياسات القوى العاملة	أ- المديرية العامة للصحة اربد	أ- ب- ج- د- هـ- و-
		أ- بلدية محافظة اربد	أ- ب- ج- د- هـ- و-
		أ- شركة كهرباء اربد	أ- ب- ج- د- هـ- و-
		أ- مديرية التربية والتعليم الاولى والثانية	أ- ب- ج- د- هـ- و-
		أ- مديريةية اشغال اربد	أ- ب- ج- د- هـ- و-

(\*)  $0.01 \geq \alpha$

### الاستنتاجات والتوصيات:

يشير المخطط رقم (١) إلى ما يلي:

هناك احتياجات واضحة للمزيد من القيادات ذات التخصصات على مستوى رؤساء اقسام ومعاوني مدراء عامون ومدراء عامون في كل من سلطة مياه اربد وبلدية محافظة اربد ومديرية التربية والتعليم الاولى والثانية في اربد ومديرية اشغال اربد وبالتالي تكون التوصية باتخاذ ما يلزم لسد هذه النواقص.

هناك احتياجات واضحة أيضاً للمزيد من القيادات ذات التخصصات على مستوى رؤساء اقسام ومدراء عامون فقط في المديرية العامة للصحة في اربد، كما ان هناك حاجة اضافية واضحة لنفس هذه القيادات على مستوى رؤساء اقسام ودوائر ومعاوني مدراء عامون في شركة كهرباء اربد ... وطبقاً لذلك تكون التوصيات المقدمة.

هناك حاجة إلى المزيد من القيادات ذات التخصصات أيضاً على مستوى مدراء عامون فقط في مديريةية الزراعة العامة في اربد.

ومن البديهي ان النواقص في اعداد القيادات التخصصية تعني نواقص ومحدوديات في المهام القيادية في المديرية المعنية وهذا بدوره يمكن ان يؤدي إلى الحد من مستويات الكفاءة والفاعلية.

من ناحية أخرى ان اجراء تغييرات في القيادات الحالية والاخذ بتوصيات الدراسة مباشرة يمكن ان يؤدي إلى تقاطعات مع قوانين وتعليمات الخدمة المدنية المعتمدة كما يمكن ان يتناقض مع اعتبارات اجتماعية محلية فضلا عناحتمالات بروز صعوبات عملية في التنسيق مع القيادات العمومية، والتي بلا شك ستستمر الحاجة إليها في العديد من المواقع الإدارية داخل نفس التشكيلات المسووحة، من جهة والقيادات التخصصية من جهة اخرى، وكما اطلق على مثل هذه الحالة (Victor thompson) بكلمة (Bureau pathology) لكل ما تقدم يفضل بان يكون الاخذ بتوصيات هذه الدراسة تدريجي ويمكن ان يصار إلى اتخاذ قرارات نقل واستبدال فيما بين قيادات عمومية وقيادات فنية وتقنية فيما بين مختلف اجهزة الدولة الإدارية والمديريات المسووحة فضلا عنعمليات تعيين أو ترقيات جديدة بنفس الاتجاه.

كذلك يمكن الايحاء بالبدء بمعالجة النواقص في اعداد القيادات التخصصية في مستويات رؤساء الاقسام والدوائر باعتبارهم اقرب إلى متطلبات العمل اليومي ومن ثم يصار إلى مستوى معاوني المدراء العامون ومن بعد ذلك مستوى المدراء العامون.

بجانب ما تقدم لابد من الاشارة إلى ان ما تضمنته الجداول الخاصة بكل مديرية من المديريات المبحوثة من اتجاهات في سياسية القوى العاملة يوحي بوجود عمليات تطويرية ادارية ذاتية غير معلنة وغير رسمية تهدف إلى تضيق الفجوة بين مستويات الحاجة العملية للقيادات التخصصية وبين الاعداد الفعلية العاملة منها في التشكيلات المذكورة، لذا فيمكن التعامل مع توصيات الدراسة الحالية باعتبارها هادفة لتدعيم وتفعيل العمليات التطويرية اللارسمية الجارية.

هذا ونظراً لثبوت صحة فرضية البحث الثانية بالنسبة للتشكيلات السبع المبحوثة فلا تبدو أي حاجة لبلورة توصيات محددة بصدد المرض البيروقراطي (Bureau pathology) مع ان احتمالات ظهور هذا المرض قد لا تكون بعيدة في ظل التطورات العلمية والتقنية المتسارعة في الدول النامية.

#### اولاً: المصادر العربية: Related References:

- ١- جكه، عتيق عبد العزيز، اتجاهات طلاب جامعة الامارات نحو الوظائف الفنية، الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد الثاني، ١٩٩٦
- ٢- شريف، علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ١٩٩٧

٣-الشهري، عجلان بن محمد، تطوير المديرين في الاجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للاساليب الداخلية التي تتبعها الاجهزة الحكومية لتطوير المديرين، الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد الثاني ١٩٩٩.

#### **Second: English References:**

- 4-Bernstein, Alan L., "Specialist Super – Change generalist referrals in..." ENT: Ear Nose & Throat Journal, April 1997, Vol. 76. No. 4.
- 5-Bernstien, Alan L., Specialists & Generalists, U.S. News & World Report, 9/16/1996, Vol. 121, No. 11.
- 6-Clarke, Martin, "Can specilists be general managers? Developing paradoxical thinking in middle mangers", Journal of Management Development, Vol. 17, No. 3, 1998.
- 7-Etzioni, Emitai, A Sociological Reader on Complex Organizations, Holt, Rinehort and Winsoton, 1969.
- 8-Gardner, Jonthan, "Governments role in achieving generalist – specialties balance debated, Health Care Financing Review, Summar 1994, Vol. 15, No. 4.
- 9-Griggs, Walter H. & Manring, Susan L. "What Motivates Technical Professionals to Contribute their Best Efforts and Maintain their Commitment of Their 10-Organizations"? (in) Niehaous, Richard J. (ed). Strategic Human Resource Planning Applications, Plenum Press, NY. 1987.
- 11-Hasse, William F. "IRM Professionals Can Win Manager Recognition – Part I," Journal of System Management, Vol. 32, No. 5, 1981.
- 12-Johnston, Gerald A. "Leadership : Be a specialist and a generalist and take risks, Executive speeches, Apr: / May 1997, Vol. 11, No.5.
- 13-Pulec, Jack L., "What makes specialties so special?' ENT: Ear Nose & Throat Journal, Aug. 1994. Vol. 73, No. 8.
- 14-Rosen, Paul, "The ultimate generalist", Journal of Systems Management, Vol. 30, No. 1, 1979.
- 15-Thompson, Victor A., Modern Organization, Alfred A. Knopf: N. Y. 1964.
- Trevor, Malcolm, et. al. The Japanese Management Development System:
- 16-Generalists and Specialists in Japanese Companies Abroad, Frances Pinter (Publishers) London, 1986.

## استمارة مسح ميداني لغرض

بحث جامعي

الاخ / الاخت ..... تحية طيبة وبعد،

ارجو التكرم بالاطلاع والتمعن بقراءة هذه الاستمارة، والاجابة على الاسئلة الواردة فيها أذ ان الاجابات سوف  
توظف لاغراض بحث جامعي فقط، كما ان الاجابات ستعامل بثقة كاملة وبحدود الغرض اعلاه، ونشكر لكم  
حسن التعاون.

ملحوظة: يقصد بذوي التخصص (الفني والتقني) هم حملة الدبلوم أو البكالوريوس فاعلى في التخصصات  
العلمية (الرياضيات، الاحصاء، الهندسة،.....الخ) يقصد بذوي التخصص (العمومي) هم حملة الدبلوم أو  
البكالوريوس فاعلى في التخصصات الإنسانية (اللغات، التاريخ، الادارة، الاقتصاد،.....الخ).

أ- اسم المديرية العامة..... ب- المسمى الوظيفي للمستجيب.....

ج- الدرجة العلمية..... د- التخصص .....

هـ- الدائرة التي يعمل فيها داخل المديرية .....

و- طبيعة هدف الدائرة التي يعمل فيها .....

س١: ما هي مستويات التعيينات في تقديرك في المديرية من حملة الدبلوم أو البكالوريوس فاعلى من ذوي  
التخصصات الفنية والتقنية خلال الخمس سنوات الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٢: ما هي مستويات تزايد الطبيعة الفنية والتقنية في تقديرك في اهداف الدوائر أو التفرعات في المديرية خلال  
السنوات الخمس الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١

					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٣: ما هي مستويات التغيير في اسس الترقية عملياً إلى المواقع القيادية في تقديرك لصالح ذوي التخصصات الفنية والتقنية خلال الخمس سنوات الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٤: ما هي مستويات وجود ذوي الاختصاصات العمومية (علوم انسانية) في المديرية في تقديرك على مدى الخمس سنوات الاخيرة من غير القيادات الادارية؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٥: ما هي مستويات الميل الرسمي العام في تقديرك لصالح تسمية ذوي التخصصات الفنية والتقنية في المواقع القيادية (مدراء عامون، معاوني المدراء العامون، رؤساء الاقسام) خلال الخمس سنوات الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٦: في تقديرك ما هي مستويات وجود الدوائر والاقسام ذات الطبيعة الفنية والتقنية في المديرية خلال الخمس سنوات الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥

س٧: (الاجابة من قبل المدير العام أو معاونه أو مدير شؤون العاملين أو معاونه) ما هي الاعداد التقريبية لرؤساء الدوائر والاقسام في المديرية وللمدراء وللمعاوني المدراء من ذوي الاختصاص (العمومي) ومن ذوي الاختصاص (الفني والتقني) خلال الخمس سنوات الاخيرة؟

المستويات					السنوات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	
					٢٠٠١
					٢٠٠٢
					٢٠٠٣
					٢٠٠٤
					٢٠٠٥



