

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مكتبة جامعة القدس

3506

"واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة
الاستخدام"

عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر

3506A-0-0-0-1

Library	المكتبة
Act No :	رقم المتسلسل:
College :	الكلية:

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

Ref.
BP
170.25
.553
2006

1426 هـ / 2006 م

المكتبة الرئيسية
3506A-0-0-0-1

"واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة
الاستخدام"

إعداد:

عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر

بكالوريوس الهندسة الزراعية: جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس: د. يوسف أبو فارة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في (التنمية الريفية المستدامة-الإرشاد الزراعي) من برنامج التنمية
الريفية المستدامة- جامعة القدس

1426هـ / 2006 م

إجازة الرسالة

واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام*

اسم الطالب: عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر
الرقم الجامعي: 20310031

المشرف: د. يوسف أبو فارة

من لجنة المناقشة المدرجة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2007/1/14
أسمائهم وتوقيعاتهم:

التوقيع: د. محمد أبو فارة

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة د. يوسف أبو فارة
2. ممتحناً خارجياً د. مروان درويش/جامعة القدس المفتوحة
3. ممتحناً داخلياً د. ثمين هيجاوي

القدس - فلسطين

1426 هـ / 2006 م

الإهداء

إلى أمي التي أروضعتني بلبانها وحنانها حب العلم.
إلى أبي الذي اصطفى هجير الصحراء لأتفياً ظلال العلم.
إلى من وقفت بجانبني وكان لها الفضل الأعظم في مساعدتي لإتمام دراستي.
وصبرت معي وكانت تتضرع إلى الله أن أنهي دراستي بنجاح وتفوق:
زوجتي وبناتي آية وآلاء وإيلياء.
إلى كل من مد يد العون والمساعدة طوال سنوات دراستي.
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة إنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

الاسم: عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر

التاريخ: 2006/12

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله العلي العظيم الذي بفضلله وفقني على إتمام رسالتي هذه وأتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذا الجهد وأخص بالذكر جميع الموظفين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وجميع مديرياتها والذين أبدوا اهتماماً عالياً وتعاوناً كبيراً في تعبئة الاستبانات التي جرى من خلالها تطبيق الدراسة عليهم.

والشكر والعرفان للدكتور يوسف أبو فارة المشرف على هذه الرسالة على إرشاداته القيمة والتي ساعدتني في تصميم وإخراج هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى دائرة التنمية الريفية ممثلة بمديرها الدكتور زياد قنام وجميع أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور مروان درويش والدكتور ثمين هيجاوي) وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل محمود عيد والذي قام بإجراء التدقيق اللغوي لهذه الرسالة .

وأخيراً كل الشكر والتقدير لكل من كان عوناً وسنداً لي في إنجاز هذه الرسالة سواء في إبداء الرأي أو توزيع الاستبانات واستردادها، أو في طباعة وإخراج هذا العمل بشكل نهائي أو في التحليل الإحصائي.

عمار عبد القادر عبد الرزاق أبو شعر

التعريفات:

تم في هذا البحث تقديم تعريفات لبعض المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة وذلك لضمان حصول القارئ على الرؤية الواضحة لهذا الموضوع والأهمية، وهذه التعريفات كما يلي :-

الوقف: هو حبس العين وجعل ثمارها سبيلاً، فقوام الوقف حبس العين فلا يتصرف فيها بالبيع والرهن والهبة ولا تنتقل بالميراث، وصرف المنفعة لجهات الوقف على مقتضى شروط الواقف. (عمر، 2002) .

الأراضي الملساء: وهي أراضٍ لا يوجد عليها شجرة أو بناء وقد تكون مستغلة زراعياً وقد تكون غير صالحة للزراعة. (عثمان، 1983) .

الأراضي الوقفية: هي كل ما أوقف من أراضٍ ملساء وأراضي مشجرة وأراضي مقام عليها عقارات. (عمر، 2002) .

المنطقة الجغرافية للدائرة: وهي الأملاك الوقفية التي تسيطر دائرة الأوقاف والشؤون الدينية والتي يسند إليها مهمة الإشراف وإدارة الأملاك الوقفية .

الإدارة: تنسيق جميع الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف محددة. (شاويش، 1999) .

تخطيط الأراضي الوقفية: قيام وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتحديد أهداف محددة لاستخدام واستغلال أراضي الوقف في الضفة الغربية، وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية.

تنظيم الأراضي الوقفية: قيام وزارة الأوقاف بتعيين المهام التي تم تحديدها في عملية التخطيط للأراضي الوقفية وتوفير الآلية لوضع الخطط والأهداف موضع التنفيذ.

توجيه الأراضي الوقفية: هي عملية إرشاد لنشاط دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في الاتجاهات المناسبة والتي تساعد في التحرك نحو تحقيق أهداف الإدارة العامة للأملاك الوقفية.

رقابة الأراضي الوقفية: وتتمثل في قيام الإدارة العامة للأملاك الوقفية بجمع المعلومات حول الأراضي الوقفية ومدى الإنجاز الحالي لدوائر وأقسام الأملاك الوقفية في دوائر الضفة الغربية، ومقارنته بما خطط لإنجازه ووضع تعديلات على الخطط إذا لزم الأمر.

الحجج الوقفية: هي شهادة تسجيل للأراضي الوقفية في المحكمة الشرعية بتنازل مالكيها وإسناد ملكيتها للأوقاف مع شروط الواقف فيها إذا وجدت . (عمر، 2002) .

لجان بدل المثل: تتكون في كل مديرية لجنة من مدير الأوقاف ومحاسب المديرية ومسؤول قسم الأملاك في المديرية. ومهمة هذه اللجنة تقدير السعر المناسب والشروط المناسبة للمشروع المنوي إقامته، والتنسيق للجنة الرئيسية (لجنة الإشراف على تأجير واستثمار الأملاك الوقفية) في الوزارة. (فلسطين، بكار، 2000) .

التحكير: هو تخصيص عقار موقوف لاستغلاله من قبل شخص معين (المحتكر)، مقابل بدل محدود، ولكن لأجل غير محدود. (فلسطين، بكار، 2000) .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على عينة عشوائية من العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في الضفة الغربية إلى التعرف على واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة، كذلك حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات والصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل (مكان العمل، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، عدد موظفي الدائرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، طبيعة العمل) على اتجاه العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية المختلفة وتأثير ذلك على كفاءة الاستخدام.

تألف مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية، ويبلغ أفراد مجتمع الدراسة اثنان وستين موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع وفقاً لعملية الاختيار أربع وخمسين موظفاً، وتم توزيع هذه الاستمارات واسترجاع خمسين استمارة منها.

قام الباحث بتعميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم إدارة الأراضي الوقفية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، الجزء الأول : مكون من مجموعة اسئلة تهدف إلى التعرف على البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني مكون من (91) فقرة موزعة على (5) محاور لقياس مدى العلاقة بين إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة الاستخدام.

وتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي لاستخراج الأوساط الحسابية والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) على مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الارتباط سبيرمان.

أظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة الاولى وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع وظيفة التخطيط والتنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية مع اختلاف متغيرات مكان العمل لهؤلاء الموظفين ووجدت فروق احصائية في

اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الاملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه والرقابة ومدى كفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية وفقاً لاختلاف متغير مكان العمل .

وأظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة الثانية وجود انسجام واتفق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة الثالثة وجود انسجام واتفق في آراء أفراد العينة نحو محور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة الرابعة وجود انسجام واتفق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور التخطيط والتنظيم والتوجه ومدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية مع اختلاف المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين، ووجود فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة وفقاً لاختلاف متغير المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة الخامسة وجود انسجام واتفق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور التخطيط والتنظيم ومدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام والأملاك الوقفية مع اختلاف المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين، ووجود فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه والرقابة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرئيسة السادسة وجود فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وفقاً لاختلاف متغير مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر وأقسام الأملاك في الضفة الغربية.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فقد تقدم بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تحسين الأداء في إدارة الأراضي الوقفية ورفع كفاءة الاستخدام لها، ومن أهمها استحداث

دائرة تعنى بتممية واستثمار الأراضي الوقفية وفق أسس علمية صحيحة وأدارتها من قبل ذوي الاختصاص، والعمل على عقد دورات لتدريب وتأهيل الموظفين لمواكبة التطوير العلمي، والعمل على وضع خطط علمية سليمة، وإشراك جميع الأقسام والدوائر في وضعها ليكونوا في صورة صنع القرار، كما يجب تفعيل القوانين المتعلقة بالوقف واستثماراته، وتوظيف كادر علمي مناسب في جميع الأقسام، والعمل على تشجيع الاستثمار من خلال وضع خطة وإشراك القطاعين العام والخاص فيها ومنح تسهيلات للأفراد والمؤسسات، وتحفيز الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم.

The Management of Al waqf Land in the West Bank in Relation to Effective Use

Abstract

This study was made on a random sample of employees in the departments and sections of Al-Awqaf possessions in Al- Awqaf ministry in the west bank and its relation with the efficiency use through the response of a group question. Also this study tries to know the result tried of some changes and individual characters to the person of this group such as place of work , age , sex , the year of work , the number of employees , the professional name , the academic level and the sort of work , these qualities of the employees of the department of AL-Awqaf ownership and its result on the effective use.

. The population of the study consist of all the employees of the ministry of Al-Awqaf and the religious interests that work in the departments and sections in the West Bank. The society of the study contains(62)employees this random sample from this society is chosen of (54) employees. These questionnaires were spread and (50) of them were returned.The researcher designed his questionnaire depending on the theoretical morality of the concept of the management of Al-waqf lands. And its relation to effective use. This questionnaire consists of two main parts: The first part contains agroup of questions to know the data of that are related to the persons of the group of the study. And the second part consists of (91) items distributed on (5) dimensions to measure the extent of the relation between the management of Al-waqf land and the effective use.

Then the data were submitted to statistical analysis to deduce the arithmetic means and the standard deviations and examining the analysis of mono variation (ANOVA) at the level of statistical sign(≤ 0.05), then conducting the test.

The results of the study of the first main assumption revealed the agreement of the views of the persons of the study to the dimension of planning and ordering employment apartment of Alwaqf possessions in the West Bank for the employment of the supervision and directing and the dimension of the effective of use to the Alwaqf land in according to the differences of place of work.

The result of the study in the second main assumption showed the agreement of the opinion of the persons of the study to the dimension planning, ordering, directing, supervising and the effective of use of Alwaqf land in the West bank in spite of the differences in ages for those employees.

The result of the study of the third main assumption revealed the agreement in the views of the persons of the study to the dimension of planning, ordering, directing, supervising and effective of use of Alwaqf land in the departments and sections of Alwaqf possessions in the West Bank in spite of the differences of years of experience for its employees.

The result of the study of the fourth main assumption revealed the agreement of the views of the people of the study to the dimension of planning, ordering, directing, supervising and the effective of use of Alwaqf land in the department and sections of

Alwaqf possessions in spite of the differences of the professional names for these employees and the statistical differences in the views of the employees of the departments of Alwaqf possessions to the nature of supervising profession according to the difference of the professional names of those employees.

The result of the study of the fifth main assumption revealed the agreement in the opinions of the persons of the study to the dimension of planning, ordering, directing, supervising and the effective of use of Alwaqf land in the department and sections of Alwaqf possessions in spite of the differences of educational qualifications for those employees and the statistical differences in the interests of the employees of the departments of Alwaqf possessions to the nature of directing and supervising profession according to the differences of educational qualifications of those employees.

The result of the sixth main study revealed that there are statistical differences in the interests of the employees of the departments and section of Alwaqf possessions to the nature of planning, ordering, directing, and supervising profession according to the difference of changeable effective of use of Alwaqf lands for the employees of the departments and sections of possessions in the West Bank.

In the light of conclusions the researcher reaches, he presents a number of recommendations aiming at the improving of aim to improve production and the management of Alwaqf land and the increasing the effective of using it . And that the foundation of a department that looks after and cares the useful use of Alwaqf land according to correct scientific methods that are directed with specialized people.

Also courses to train and qualify the employees to go along with the scientific development and making right planes in which all the departments take part in seeking for the right decision.

Also applying the rules that encourage the useful use .And appointing team in all the department which encourages the use through plans and participating the public parts in it.

Also giving simplifications for the individuals and the societies. And urging the employees through encourage mend material and immaterial.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1.1 مقدمة

يكتسب نظام الوقف أهمية كبيرة في المجتمعات الإسلامية بشكل عام، وفي فلسطين بشكل خاص، وتتبع هذه الأهمية ليس فقط من مكانة الوقف الدينية، بل أيضاً من الدور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي الذي يلعبه هذا النظام.

وانه للافات للنظر حجم وملكيات الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، ومن اللافت للنظر أيضاً أن قليل من العناية قد أعطي لإدارة وتنمية هذه الأراضي لتكون رديفاً وداعماً لباقي دوائر وزارة الأوقاف ودفع عملية التنمية قدماً بحيث يعكس ذلك نفسه على تحسين المؤسسات التي ترعاها هذه الوزارة وزيادة عائدات الوزارة لغرض تمويل برامجها التنموية.

ولأن حسن الاستفادة يتأتى من حسن الإدارة، وهذا ما ينطبق على الأراضي الوقفية، فإن من الأهمية بمكان دراسة كيفية إدارة واستغلال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية للأراضي الوقفية في الضفة الغربية، من أجل الخروج بتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز دور الأراضي الوقفية في التنمية.

وقد وضح (عمر، 2002) أنه وبسبب الظروف السياسية المتعاقبة والمعقدة، وكذلك عدم وضوح الوضعية القانونية للأراضي بشكل عام، لا يمكن التحدث عن إحصائية دقيقة وشاملة للأماكن الوقفية في فلسطين. منذ تولي السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة الوقف في الضفة الغربية وقطاع غزة، تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تنظيم وحصر هذه الأماكن.

منذ تأسيس السلطة الفلسطينية وإنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تبين للقائمين عليها قلة إيرادات الممتلكات الوقفية في الضفة الغربية وقطاع غزة، فبالرجوع إلى السجلات الرسمية و عقود تأجير العقارات الوقفية، يلاحظ الانخفاض الحاد لقيمة إجارة الكثير من العقارات. فعلى سبيل المثال، يوجد في حي المنارة الواقع في وسط المنطقة التجارية من مدينة البيرة عدد كبير من العقارات الوقفية، معظمها محلات تجارية ومخازن مؤجرة لتجار ومستثمرين ببدلات إيجار متدنية للغاية، بلغت في حالة بعض المحلات التجارية المؤجرة منذ العام 1974 أربعة دنانير أو ستة دنانير في السنة فقط. وقد دفع هذا الأمر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلى التفكير الجدي في وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الوقف وتطوير إيراداته، مع تحديد إجراءات واضحة لتفادي التلاعب أو الخطأ (عمر، 2002).

وقد أوضح (عثمان، 1983) أن دائرة الأملاك من أبرز وأهم الدوائر التي تعني بالممتلكات الوقفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتأتي أهمية هذه الدائرة بالأساس من طبيعة اختصاصها والمهام الموكولة إليها. فهي تتولى إدارة أملاك الوقف منذ وقفها، وتتابع استغلالها. وتتركز مهام الدائرة في ما يأتي:

1. إرشاد الراغبين في الوقف إلى الإجراءات القانونية والشرعية الواجب إتباعها لوقف ممتلكاتهم.
2. استلام الأراضي والعقارات الموقوفة من أصحابها الواقفين، بعد إتمام إجراءات الوقف أمام الجهات المختصة، وذلك بالتنسيق مع مدير المنطقة التي يقع فيها العقار الموقوف.
3. متابعة تنفيذ الحجج الوقفية.
4. متابعة تنفيذ شروط الشخص الواقف.
5. العمل على تسجيل جميع الممتلكات الوقفية في دوائر الطابو ودوائر تسجيل الأراضي، واستخراج سندات الملكية الخاصة بها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر المتخصصة في الوزارة، خصوصاً الدائرة القانونية.
6. متابعة معاملات تخصيص قطع الأراضي اللازمة للمقابر والمساجد في جميع المحافظات.

وقد أوضحت (فلسطين، بكدار، 2000) أن لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية مديريات في كل محافظة من محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وتقوم هذه المديريات نيابة عن الوزارة بالإشراف على الممتلكات الوقفية واستغلالها. ولكن صلاحياتها ليست مطلقة في اتخاذ القرارات، بل تقتصر في أغلب الأحيان على التنسيب، إذ يتم رفع التوصيات المتعلقة بتأجير واستثمار الأملاك الوقفية لمقر الوزارة لاتخاذ القرار النهائي.

بعد قدوم السلطة الفلسطينية وتأسيس وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تم تشكيل لجنة داخلية، مكونة من وزير الأوقاف (رئيساً)، ووكيل الوزارة، والوكيل المساعد، ومدير عام الشؤون الإدارية، ومدير عام الشؤون المالية، ومدير الدائرة القانونية، ومدير الدائرة الهندسية (أعضاء)، ومدير الأملاك الوقفية (مقرراً) وذلك للنظر في الطلبات المقدمة للوزارة من أجل إقامة مشاريع على أراضي الأوقاف، أو استئجار عقاراتها. تتم دراسة الطلبات في المديرية من قبل مدير الأوقاف ولجنة بدل المثل. ثم ترفع الطلبات إلى الوزارة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، من قبل اللجنة الداخلية المشرفة على الأملاك الوقفية. ويكون قرارها إما بالموافقة أو الاعتذار أو الموافقة المبدئية المشروطة وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الطلبات تخضع لنفس المعايير والشروط، إذ يتم التعامل معها بحسب أهدافها، ويميز في ذلك بين الأهداف الخيرية والأهداف الربحية. فالطلبات المقدمة من الوزارات والدوائر الحكومية والأهلية التي تهدف إلى إنشاء مرافق عامة كالمدراس والمستشفيات، يتم التعامل معها بشرط أيسر من الطلبات التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي. ويكون التأجير مشروطاً بتقديم المخططات الهندسية والمعمارية والتراخيص اللازمة سواء أكان التأجير لغرض ربحي أو لغرض خيري، وبانتهاء مدة التأجير تعود ملكية الأرض وما تم عليها من بناء لوزارة الأوقاف ويتم عندها عقد اتفاق جديد بتأجير الأرض وما عليها بأجر جديد، يتفق والسعر الجديد الدارج وقت العقد الجديد، ويكون حق الأولوية للشخص أو المؤسسة التي أقامت المشروع أصلاً، بشرط أن تدفع الأجر الجديد. (فلسطين، بكدار، 2000)

وقد أوضحت (فلسطين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2000) إنه قد تنوعت مجالات استغلال الممتلكات الوقفية باستلام السلطة الفلسطينية شؤون إدارة الوقف، خاصة بعد اتخاذ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية عدة خطوات لتطوير الوقف وزيادة ريعه، ومن أهم هذه الخطوات قرار وزير الأوقاف سنة 1996 عدم تحكير أي من الأملاك الوقفية، والذي نص على ما يلي: "بناء على التطلعات المستقبلية لاستثمار الأملاك الوقفية وحفاظاً على سلامة

حق الوقف وتحقيقاً لمصالح الوقف عامة أقرر عدم تحكير أي من الأملاك الوقفية ". ويعد هذا القرار خطوة مهمة لصالح الوقف، خصوصاً إذا علمنا أن تحكير الممتلكات وتأجيرها لمدة طويلة يؤدي إلى انخفاض ريعها، بسبب تضائل القيمة الفعلية لأجرتها مع مرور الزمن. وبناء على تنسيب من لجنة الإشراف على تأجير الأملاك الوقفية واستثمارها في الوزارة، اتخذ الوزير قراراً سنة 1996 يقضي بعدم تأجير الأراضي والعقارات الوقفية الموجودة داخل حدود البلديات (إذا كان التأجير بقصد تحقيق الربح) إلا لجهات مستثمرة، تكون مشاريعها ذات دخل مجز، يؤدي إلى زيادة المدخول المالي للأوقاف.

وقد بين (عمر، 2002) أن مساحة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية تبلغ حوالي 152,919 دونماً، وتصنف إلى أراضٍ ملساء، و أراضٍ مشجرة، و أراضٍ قائم عليها عقارات، والمساحة الأكبر هي من الأراضي الملساء ويبلغ مساحتها 148,673 دونماً ويقع أغلبها في أريحا، بينما تبلغ مساحة الأراضي المشجرة 3,314 دونم ومساحة الأراضي المقام عليها عقارات 932 دونماً.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر نظام الوقف في مجتمعاتنا الإسلامية ذا أهمية كبيرة وفي فلسطين بشكل خاص تتبع هذه الأهمية من الدور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي بالإضافة إلى الدور الديني الذي يلعبه هذا النظام. فبالإضافة إلى استخدام هذه الأراضي في بناء دور العبادة والمقابر والمشاريع الإنشائية والمشاريع الزراعية والتي تعتبر إحدى اهتمامات ومجلات نظام الوقف المتعددة، ساهم هذا النظام في مختلف مجالات الحياة المدنية من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الإسلامي وذلك من ريع استخدام هذه الأراضي، هذا الدور الكبير والمتعب للوقف يدعو للتساؤل حول سبب التراجع في الوقف الذي تتزايد فيه الحاجة إلى تعزيز المجتمع وتوسيع دور الوقف الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتنموي بشكل عام، والواقع إنه يمكن الاستفادة من الوقف حالياً، ويمكن تطويره وتحديثه سواء من ناحية كيفية إدارته أو من ناحية توسيع المجالات التي يتناولها لتناسب وحاجات المجتمع الفلسطيني.

يعمل الباحث في الإدارة العامة للأموال الوقفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومن خلال عملة ومعايشته لواقع إدارة الأراضي الوقفية توصل الباحث بأن هناك مشكلة في إدارة الأراضي الوقفية.

إن من الأهمية بمكان دراسة كيفية إدارة واستغلال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية للأراضي الوقفية من أجل الخروج بتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تقرير دور الوقف التنموي.

من هنا فقد جاءت هذه الدراسة من قبل الباحث للإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بهذا الموضوع وهذه الأسئلة هي :

- 1- ما واقع عملية التخطيط للأراضي الوقفية في الضفة الغربية؟
- 2- ما واقع عملية التنظيم للأراضي الوقفية في الضفة الغربية؟
- 3- ما توجيه استخدامات الأراضي الوقفية في الضفة الغربية؟
- 4- ما واقع عملية الرقابة على خطط واستخدامات الأراضي الوقفية في الضفة الغربية؟
- 5- ما مستوى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في وزارة الأوقاف؟

3.1 أهمية الدراسة

- 1- تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث كونها الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين والتي تتناول واقع إدارة الأراضي الوقفية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام.
- 2- كما تبرز أهميتها من دراسة الموضوع نفسه من حيث إدارة الأراضي والكفاءة في استخدامها.
- 3- إدراك الباحث بأن هناك علاقة تربط إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة الاستخدام.
- 4- شعور الباحث بأن هناك إضافة جديدة يمكن أن تضاف للمكتبة.
- 5- إمكانية استخدام نتائج الدراسة في عملية التطوير الإداري والمهني في إدارة الأراضي الوقفية.
- 6- التوافق بين هذه الدراسة وخطط التنمية الإدارية التي تسعى دائرة الأملاك الوقفية إلى تطبيقها.

4.1 أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :
- 1- التعرف على مستوى أداء دوائر وأقسام الأملاك الوقفية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية في عملية إدارة الأراضي الوقفية.
 - 2- تطمح هذه الدراسة إلى تقديم التوصيات التي من شأنها أن تهتم في رفع مستوى إدارة الأراضي الوقفية.
 - 3- بيان المعوقات التي من شأنها خفض مستوى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية.
 - 4- بيان العلاقة بين إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة الاستخدام.
 - 5- التعرف على مدى استخدام دوائر وأقسام الأملاك الوقفية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأساليب الإدارة الحديثة في العمل.
 - 6- تحديد المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لإدارة هذه الأراضي.

5.1 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما يلي:-
الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير مكان العمل ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 1.1: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية 1.2: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية 1.3: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية 1.4: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية 1.5: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير العمر ويتفرع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 2.1: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير العمر.

الفرضية 2.2: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير العمر.

الفرضية 2.3: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير العمر.

الفرضية 2.4: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية 2.5: تتص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويتفرع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 3.1: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية 3.2: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية 3.3: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية 3.4: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية 3.5: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسة الرابعة :

لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ويتفرع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 4.1: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية 4.2: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على انه "لا توجد

فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية 4.3: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية 4.4: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية 4.5: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويتفرع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 5.1: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية 5.2: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية 5.3: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية 5.4: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية 5.5: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر

وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسة السادسة:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها ويتفرع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية 6.1: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التخطيط وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية.

الفرضية 6.2: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التنظيم وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية.

الفرضية 6.3: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التوجيه وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية.

الفرضية 6.4: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة الرقابة وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية.

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال المدة الزمنية الممتدة من شهر تشرين ثاني 2004 إلى شهر تشرين الأول 2006.

2.6.1 الحدود المكانية

تناولت هذه الدراسة والتحليل جميع موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العاملين في أقسام ودوائر الأملاك الوقفية في الضفة الغربية.

3.6.1 الحدود الموضوعية

تناولت هذه الدراسة إدارة الأراضي الوقفية، وذلك من خلال التركيز على الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) إضافة إلى دراسة واقع كفاءة استخدام هذه الأراضي من وجهة المؤولين عن إدارة هذه الأراضي.

7.1 صعوبات الدراسة

واجه الباحث بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، يمكن تلخيصها فيما يأتي :

- 1- عدم وجود أبحاث سابقة تتناول موضوع إدارة الأراضي الوقفية.
- 2- قلة المراجع المتوفرة في مكتبات الضفة الغربية التي تتناول موضوع الدراسة في اللغة العربية.
- 3- الصعوبة في توزيع الاستمارات وجمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك نظرا لتوزعهم الديموغرافي في جميع محافظات الضفة الغربية.
- 4- صعوبة الإجابة على كثير من الأسئلة من بعض أفراد العينة نتيجة لعدم وجود إلمام في موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري للدراسة

1.2 مقدمة

لعل ابرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي، بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، وأصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة بسبب سعيها لسد الحاجات وتحقيق الأهداف والغايات، فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنظمة، فالفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجها المنظمة لتسيير أمورها الإنتاجية والتسويقية من شراء وإنتاج وتخزين وتمويل وغيرها، ولا تتوقف حاجة المنظمة إلى الإدارة على شكل ملكيتها أو طبيعية المنظمة أو حجمها. لأن الإدارة عملية جوهرية للمنظمة سواء أكانت تلك المنظمة صغيرة أم كبيرة تجارية أم صناعية أو زراعية وسواء أكانت منظمة خدمات، أم غير ذلك. والإدارة من الخصائص التي تتميز بها المجتمعات المتقدمة وهي إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات، وهي عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

ويؤكد (اللوزي، وآخرون، 1998) أن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة وغير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة.

ويتألف الدور الذي تقوم به الإدارة على مستوى المنظمة من : تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها مسبقاً، وتوفير عناصر الإنتاج العادية المطلوبة، ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته، وهذا ما يعبر عنه باصطلاح وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وكذلك تقوم باتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness.

ويستدل على نتائج سوء الإدارة من مجموعة مظاهر حسب ما يؤكد (سالم، رمضان، الدهان، ومخامرة، 1998) منها الاستهانة بالمنافسين (مما يتيح لهم فرصة الاستيلاء على أجزاء من سوق المنظمة) وهبوط المبيعات مع ارتفاع في مبيعات المنظمات المنافسة، ومنها اقتراض الأموال دون التخطيط لسدادها مما يوقع المنظمة في مشكلة العسر المالي (أي عدم القدرة على السداد في موعد الاستحقاق)، ومنها التوسع دون خبرة أو دراسة كافية، أو عدم الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة، أو سوء اختيار العاملين أو عدم وضعهم في الوظائف التي تتناسب قدراتها، ومنها التساهل في منح الائتمان أو التراخي في تحصيل الديون مما يجعل أموالها تتجمد على شكل ذمم مدينة أو يتحول بعضها إلى ديون هالكة، كما إن من مظاهر سوء الإدارة التراخي في سداد الديون المستحقة على المنظمة أو عدم سدادها في مواعيد استحقاقها مما يضر بسمعتها الائتمانية ويجعل الدائنين يتشددون في طلب الضمانات عند إقراضهم لها.

2.2 مفهوم الإدارة

تعدّ الإدارة أحد العلوم الاجتماعية التطبيقية، ويتفق معظم كتاب العلوم الاجتماعية على أنها لم تبلغ بعد من الدقة والقدرة على التنبؤ ما بلغته الحال في العلوم الطبيعية، لذا يميل بعض كتاب الإدارة وخصوصاً الممارسين منهم إلى اعتبارها فناً يعتمد بشكل أساسي على الموهبة الشخصية.

وقد اعتبر (اللوزي، وآخرون، 1998) أن الإدارة "علم" يعني أن هناك قواعد وأسس ونظريات علمية تحكم العمل الإداري وتسيّره، وإن تطبيقها يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ

بها إلى حد ما. وهذه القواعد والنظريات يمكن تعلمها ودراستها في الكليات والجامعات ومن ثم يمكن تطبيقها على المؤسسات والمنظمات بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أساس من الكفاية والفاعلية.

وإذا تم النظر إلى الإدارة على هذا الأساس، فإن السؤال المطروح الذي يبقى هو : هل كل من درس وتعلم النظريات والأسس الإدارية يستطيع أن يطبقها بنفس المستوى من الفاعلية؟ والجواب هو أن طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة تحتاج إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهارته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة، ونظرياتها، كما أن نجاحه يعتمد على مهارته في التطبيق وعلى مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة، لذا فإنه يمكن القول أن الإدارة علم وفن معاً وإن الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فاعليتهم، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة الأسس والنظريات العلمية الإدارية وفهمها من ناحية، والفن في تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى.

وقد عرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يعملوه، ثم التأكيد من أنهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها. (سالم، رمضان، الدهان، ومخامرة، 1998).

أما هنري فايول فيرى أن الإدارة هي أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب. (لطفى، 1988).

وكثير من الباحثين يعرفون الإدارة بأنها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم. وتشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المنظمة وتمويلها وتحديد سياساتها الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة وتحديد الإطار التنظيمي العام الذي ستعمل ضمنه واختيار الموظفين وكل ما يتصل بمتابعتهم. والإدارة وفقاً لهذا التعريف تشمل خمسة عناصر مهمة هي التمويل ورسم السياسات والتنظيم وتوفير المعدات واختيار الأفراد (اللوزي، وآخرون، 1998).

3.2 أهمية الإدارة

إن التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي والتكنولوجي وتعدد حاجات الإنسان مستهلكاً وعاملاً، يتطلب وجود إدارة مسلحة بالمعرفة والدراية لتدير عوامل الإنتاج وعلى مراحل، لتوفيق حاجات مجتمعاتها.

ومن وجهه نظر (لطفي، 1988) يمكن أن تعزى أهمية الإدارة إلى ما يأتي:

1. إن الزيادة الكبيرة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية يلزم بضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها إدارة علمية مسلحة بفنون المعرفة.
2. اتساع حجم المنظمة وضرورة استخدام أعداد كبيرة من الموارد البشرية، وبرز مشكلات نتيجة هذا الاستخدام الكبير قد جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات التي لم يألّفها المجتمع الإنساني.
3. كما تطلب القيام بمشاريع كبيرة أموالاً لا يستطيع الأفراد توفيرها، وانتشرت الشركات المساهمة وابتعد المالك الحقيقي عن إدارتها، وأوكل ذلك لمديرين اتخذوا الإدارة مهنة لهم ليقوم نيابة عن ملاكها الغائبين، فازداد الاهتمام بتعليم الإدارة وأصبحت مهنة يتعلمها الإداريون.
4. التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فاعليتها، إذ ليست ندرة عناصر الإنتاج وحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد بل الإدارة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينها وزيادة كفاءتها حتى ولو توافرت تلك العناصر.
5. تدخل الدول: ازداد تدخل المجتمع في الرقابة على المنظمات لحماية أفرادها، وتمثيل هذا التدخل بالدولة وقوانينها، كما ظهرت أفكار جماعية جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع الذي يمدّها بالموارد البشرية والمستهلكين والموارد، ويريد أن تكافؤه بتقديم خدمات ولسع متنوعة، وبأسعار مقبولة، وأن تحافظ على أفرادها من مخاطر العمل، وأن توفر لهم استخداماً إنسانياً، وهي واجبات لا تؤدّيها إدارة الأمس، ولا بد من إدارة جديدة تمتلك وتترك أهمية المجتمع وضرورة خدمته، وتترك مسؤولية الدولة في حماية أفراد المجتمع والتعامل مع أفرادهم إنسانياً.
6. التطوير الفني والتكنولوجي: إن صناعة اليوم، صناعة متطورة تلاحق كل جديد، وتسعى إلى تطوير كوادرها لتواكب المنطلقات الفنية والتكنولوجية الجديدة، ويقف في صدارة واجباتها رعاية العاملين إن الإدارة التي تريدها صناعة اليوم إدارة قادرة على الوصول

بقدرات العاملين للمستوى الذي يتوافق مع التقدم الفني والتكنولوجي الذي هو إحدى خصائص الصناعة الحديثة.

4.2 عمومية الإدارة

إن المدير الكفاء يمكنه إدارة أي نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة، فمدير الإنتاج يمكن أن يكون مديراً ناجحاً لشؤون الأفراد، وأبعد من ذلك فإنه يمكنه إدارة أي منظمة بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تقوم به، فالقائد العسكري مثلاً يمكن أن يصبح مديراً ناجحاً لأي نشاط في منظمة تجارية أو صناعية أو زراعية أو منظمة خدمات وبنفس القدرة والكفاءة الإدارية التي يملكها، فمهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الإداري للمنظمة ولا باختلاف نوعية المنظمة. وفكرة عمومية الإدارة لم تخل من معارضة، فهناك من يعتقد أن هذا المبدأ مبالغ فيه في ظل مستجدات العصر الحاضر، حيث يتصف الكثير من المشاريع بدرجات عالية جداً من التخصص مما يتطلب كفاءات معينة ومتخصصة لإدارتها، إلا أن اعتراضهم على صحة هذا المبدأ اعتراض جزئي بمعنى أنهم لا ينكرون أن هنالك جانباً كبيراً من العملية الإدارية يمكن تعميمه على شكل خطوط عريضة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، غير أن وسائل تنفيذ هذه الأعمال قد تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة المنظمة وطبيعة العمل الذي تقوم به الظروف البيئية التي تحيط بها.

5.2 شمولية الإدارة

لقد أوضح (اللوزي، وآخرون، 1998) أن المقصود بشمولية الإدارة أن الإداري يقوم بجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها هذا الإداري، أي أن عمل الإداري لا يختلف سواء أكان مديراً عاماً أم رئيس قسم من أقسام المنظمة أم رئيساً للعمل لأنه من المفروض أن يقوم بالإشراف على مرؤوسيه وقيادتهم وتوجيههم وتقييم إنجازاتهم.

إلا أنه من المؤكد أن تختلف الأهمية النسبية للوظائف التي يقوم بها الإداري باختلاف مستوى الوظيفة التي يشغلها ذلك الإداري، فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة في سلم الوظائف كلما أصبح ذلك الإداري يمارس قدراً أكبر من العمل الإداري، فالإداري في مستوى الإدارة العليا يصرف معظم وقته في تنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بينما يصرف

القليل من وقته على تنفيذ الأعمال العادية الروتينية، أما الإداري في مستوى الإدارة الدنيا فيصرف القليل من وقته في القيام بوظائف الإدارة بينما يذهب معظم وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحددة التي تستوجب منه قرارات روتينية خالية من المرونة في أكثر الأحيان، وبالتالي تكون حاجته إلى القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أقل مما هي عليه في المستويات الإدارية العليا. كما أن عليه أن يقوم بالوظائف الإدارية في إطار ما يقوم به رئيسه وان تكون موجهة لتحقيق الهدف الذي يسعى رئيسه لتحقيقه. ويترتب على مبدأ الشمول هذا نتائج متعددة أهمها إمكانية تطبيق قواعد ومبادئ موحدة على وظائف جميع الإداريين مما يمكن من قياس فاعليتهم وإنجازاتهم.

6.2 دور الإدارة في التنمية

إن التنمية الإدارية شرط لتهيئة الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى القومي أو القطاعي (الصناعي أو التجاري أو الخدمات وغيرها). وقد أثبتت تجارب دول متعددة أن مشكلة التنمية الأولى والمزمنة هي الفجوة الإدارية الناجمة عن الفرق الحاصل بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ والمتابعة الفعالة لخطط التنمية وبين القدرة الإدارية الفعلية للأجهزة الموكول إليها تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التأكيد على أهمية التنمية الإدارية لإحداث تغييرات حقيقية في اتجاهات وأنماط سلوك الإداريين وقوة دوافعهم وعلاقات العمل بين الأجهزة والوحدات الإدارية التي يعملون فيها، وأساليبهم في حل المشكلات وتدريبهم على الوسائل الحديثة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات وابتكار الحلول الفاعلة التي تستجيب بمرونة وإيجابية لمواقف دائمة التغيير والتجديد يتطلبها التنفيذ الفعال لخطط التنمية. (اللوزي، 2002)

7.2 وظائف العملية الإدارية

تجمع أدبيات الإدارة على أربع وظائف أساسية للإدارة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهناك بعض الأدبيات تضيف وظائف أخرى، غير أن ما تجري إضافته يعد وظائف فرعية ضمن التصنيف الرباعي المذكور (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). ووظائف الإدارة هي وظائف مترابطة ومتشابكة ومن الصعب عزلها عن بعضها في الحياة العملية، فالعملية الإدارية في حقيقتها وحدة واحدة مترابطة الأجزاء، فالعلاقات المتبادلة بين أجزائها أمر حتمي، لأن الإداري يقوم بعمله على شكل حلقات متماسكة ومتداخلة وفي ذهنه مدى تأثير

الحلقة الواحدة منها على الحلقات الأخرى ومدى تأثيرها بالحلقات الأخرى، فهو بعد أن يضع خطة معينة لا ينتهي من التخطيط، بل يخطط مرات ومرات في ضوء الإنجاز في الخطوات الأخرى للعملية الإدارية، وبناء على التغذية العكسية التي تأتيه على شكل ردود فعل مختلفة من جراء قيامه بالحلقات الأخرى، وهذا معناه أن العملية الإدارية نظام. ويحدث الشيء نفسه عند قيام الإداري بأي من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالعملية الإدارية عملية متابعة الأجزاء ومتكررة الأداء وهذا يعني أنها نظام متحرك Dynamic System مما ينتج عنه أن العمل الإداري له صفة الاستمرار، فعمل المدير لا ينتهي أبداً فهو مطالب بمجاراة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وما دامت التغيرات مستمرة فإن عمل الإداري مستمر لا ينتهي. ويجري في الفقرات الآتية إعطاء لمحة موجزة عن كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية. (برنوطي، 2005)

1.7.2 التخطيط

يعدّ التخطيط من الوظائف الرئيسة للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى. فالإداري يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى إليه ويخطط لإنجازه، وللقيام بعملية التخطيط فإن على الإداري أن يتنبأ بالتغيرات التي تحدث في البيئة سواء أكانت تكنولوجية أم اقتصادية أم في طبيعة المنافسة أم السياسات الحكومية، لأن هذه التغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على إنجاز أهدافه. كذلك فإن الموارد المتاحة له سواء أكانت بشرية أم مادية لها ارتباط كبير بإنجازه بأهداف، وعليه يرى (الطفي، 1988) إن إنجاز أهداف المنظمة مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة بالإضافة إلى جهود العاملين من مديرين وغيرهم. ولإنجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك وتحديد الإستراتيجيات والسياسيات والقواعد والإجراءات والبرامج والموازنات التقديرية اللازمة. وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل منظمة، بل إن على المنظمة أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها ويساعدها في تحقيق أهدافها.

وقد عرف (اللوزي، وآخرون، 1998) التخطيط بأنه عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية. ويرى (الطفي، 1988) أن التخطيط هو إعداد وتنفيذ برنامج اقتصادي واجتماعي متناسق، معتمداً على شيء من المركزية في الإعداد واللامركزية في التنفيذ، متضمناً تنبؤات للأهداف المرتقبة خلال فترة معينة، هادفاً إلى تحقيق تنمية سريعة ومنظمة لجميع فروع النشاط الاقتصادي، وجميع مناطق المنظمة.

1.1.7.2 فوائد التخطيط :

يحدد (لطفي، 1988) مجموعة من الفوائد لوظيفة التخطيط يمكن إجمالها بما يأتي:

- 1- يسمح التخطيط للإدارة بالتشخيص المبكر للمشكلات والتهديدات فهو يساعدها على معرفة المخاطر المستقبلية.
- 2- الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، إذ أنه يتبع أسلوباً علمياً بدايةً بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات، واقتراح البدائل، وترجيح البديل الأمثل.
- 3- يحدد إطاراً محدداً للعمل، ويشكل أداة تنسيق لوحدة المنظمة وأقسامها لتصب جهودها في غاية واحدة. لذا فإن التخطيط يحدد ذلك الإطار الموحد لاتخاذ القرارات.
- 4- كما يسهل التخطيط عملية الرقابة، إذ سيكون الوسيلة التي تقاس بها مساهمات الأفراد أو الأقسام حيث يضم مقاييس للأداء والتعرف على الانحرافات وتصحيحها.
- 5- يحسن التخطيط من المناخ السلوكي للمنظمة، حيث يعني أن المهام الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظم الاستخدام والمكافأة والانضباط هي حصيلة تفكير عقلائي، وموضوع مراجعة وتطوير، وبذلك يتم ضمان تكوين الاستقرار، وبناء علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.
- 6- لكون التخطيط الركيزة الأولى للعملية الإدارية، فهو يؤدي حتماً إلى كفاءة عملية التنظيم والتوجيه والسيطرة وتحديد السبل والطرق والأهداف والمعايير.

2.1.7.2 خطوات التخطيط

يشير (لطفي، 1988) إلى أن عملية التخطيط تجري وفقاً للخطوات الآتية:

1. الإعداد للخطة وجمع البيانات والمعلومات:
وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة، ولا تستغني أي خطة عن معلومات لا بد من إعدادها. ففي مجال استثمار الأراضي لا بد من دراسة السوق واحتياجاته ومتطلبات المرحلة واتجاهات السوق.
2. التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:
تلك الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطة، أي لا بد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية. وهي مرحلة ملازمة لكل بحث، أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.

3. تحديد وتعريف الأهداف:

إن الهدف هو النهاية التي ترغب الخطة بلوغها. والأهداف متنوعة، منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف، أو تحقيق هدف جماعي. ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية، كما لا بد من تحديد أهداف الأقسام والمديريات ومن خلال هدف المنظمة العام (الأساسي).

4. تحديد البدائل :

وذلك بما يحقق مصلحة وخطة المنظمة، وتطوير البدائل ومراجعة الموارد المتاحة. إن تقييم البدائل يخضع للعديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته، وما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد.

5. اختيار البديل الأمثل:

وهو البديل الذي يوصل إلى الأهداف. وبمقارنة كل بديل بالعوامل المختلفة، كنقاط الضعف والقوة في المنظمة، وملاءمة البديل، ومردودة في الزمن القصير والطويل، فقد يكون البديل ملائماً في الحاضر، ولكنه قد يخلق المشكلات في المستقبل.

6. تقرير خطوات العمل:

خطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل، فقد لا تتجح الخطة إن سلكت طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة، ويجري تحديد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل، وتحديد المسؤوليات في كل خطوة.

7. الإقرار:

أي لابد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها و إجازتها.

8. التنفيذ والمتابعة:

قد يتطلب التنفيذ تجزئة الخطة، وبيان متطلباتها سواء أكانت المتطلبات المالية أو البشرية أو الفنية. أما المتابعة فقد تأخذ أشكالاً متعددة وأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ، وتشخيص الانحرافات للتصحيح.

ويؤكد (لطي، 1988) على أن إعداد الخطة يمر في الخطوات الآتية:

1- جمع البيانات الأساسية:

لا شك في أن جمع البيانات يعد الخطوة الأولى من خطوات إعداد الخطة، والمقصود بجمع البيانات الأساسية هو ضرورة توافر بيانات كاملة عن الموارد المادية والبشرية والطبيعية التي

تملكها المنظمة، سواء ما كان منها مستغل بالفعل أو غير مستغل، فإذا ما توافرت هذه البيانات، يستطيع المسؤولون عن التخطيط اقتراح الأهداف الأولية للخطة، ومن الواضح أن توافر هذه البيانات لدى المسؤولين عن التخطيط قبل اقتراح الأهداف الأولية للخطة، يجعل هذه الأهداف معقولة وقريبة من الواقع وممكنة التنفيذ.

2- تحديد الأهداف الأولية للخطة:

يقوم به المسؤولون عن التخطيط بعد أن تتجمع لديهم البيانات الكاملة عن الموارد الطبيعية والمادية والبشرية التي تملكها المنظمة، ولا شك أن أهم هذه الأهداف هو معدل النمو الذي يراد تحقيقه خلال سنوات الخطة.

3- مناقشة اللجان العليا في المنظمة للأهداف الأولية:

بعد أن تنتهي الإدارة المسؤولة عن التخطيط من إعداد الأهداف الأولية للخطة تقوم بعرضها على اللجان العليا المتخصصة بالرعاية والاستثمار في المنظمة لتحديد قابلية هذه الخطط للتنفيذ، وتحديد معدل النمو المطلوب تحقيقه في عملية الاستثمار، وقابلية هذه الخطط للتنفيذ بحسب سياسة المنظمة ووضعها الاقتصادي.

4- تصميم الإطار الإجمالي للأولى للخطة:

ويتم ذلك بعد أن يتم إخطار الإدارة المسؤولة عن التخطيط بمعدل النمو الذي يتم اختياره بواسطة اللجان العليا في المنظمة، حيث يبدأ المسؤولون عن التخطيط في تصميم الإطار الإجمالي للخطة، ويستدعي ذلك بطبيعة الحال تحديد معدل النمو في كل قطاع من القطاعات (زراعي، عقارات).

5- استطلاع رأي الدوائر خارج المنظمة:

بعد أن تنتهي الإدارة المسؤولة عن التخطيط من تصميم الإطار الإجمالي للأولى للخطة، يتم تجزئتها إلى قطاعات وترسل إلى الدوائر المختلفة مع الإرشادات والتوجيهات الخاصة بوضع التفاصيل اللازمة، وتحديد الإدارة المسؤولة عن التخطيط فترة زمنية يصلها خلالها رد المديرية، ورأيها في الخطة المقترحة، واقتراحاتها بصددها، ثم تبدأ بعد ذلك كل مديرية في إرسال الخطة والتوجيهات الخاصة بها إلى المنظمة التابعة لها. ولا شك أن من الأفضل أن يشترك جميع العاملين في المديرية في دراسة الخطة واقتراحات تعديلها في جو من الحرية والديمقراطية. وأن مناقشة العاملين في المديرية لأهداف الخطة الخاصة بمديرياتهم، هو خير ضمان لتنفيذ تلك الأهداف.

6- تجميع ردود واقتراحات المديرية:

وذلك بعد أن تنتهي المديرية من مناقشة نصيب كل منها في تنفيذ الخطة، وبعد أن تضع كل مديرية توصياتها واقتراحاتها فيما يتعلق بالخطة، حيث يتم تجميع الردود والاقتراحات بطريقة

عكسية، أي من المديریات إلى المنظمة لتصل في النهاية إلى إدارة التخطيط في المنظمة. ومن الطبيعي أنه في كل مرحلة من هذه المراحل تتم عملية تنسيق الردود والاقتراحات من المديریات، وتتولى هذه المنظمة التنسيق بين هذه الردود والاقتراحات. وهكذا تصل في النهاية إلى إدارة التخطيط في المنظمة جميع الردود والاقتراحات بعد أن يكون قد تم التنسيق بينها.

7- عرض الردود والاقتراحات على اللجان العليا في المنظمة:

ويكون ذلك بعد أن تصل إلى الإدارة المسؤولة عن التخطيط جميع الردود والاقتراحات من مختلف المديریات، حيث يتم عرض هذه الردود والاقتراحات على لجان فنية يتم تشكيلها بالمنظمة. ويراعى عند تشكيل هذه اللجان الفنية ضرورة تمثيل مختلف التخصصات والكفاءات في كل إدارة من إدارات المنظمة إلى جانب الفنيين المسؤولين في التخطيط.

8- تصميم الإطار التفصيلي للخطة:

وتأتي هذه الخطوة بعد أن تنتهي اللجنة الفنية بالإدارة المسؤولة عن التخطيط من دراسة ما تجمع لديها من ردود واقتراحات، حيث تتولى كل لجنة إعداد تقرير تفصيلي عن آرائها فيما تجمع لديها من ردود واقتراحات ويتضمن هذا التقرير بصفة خاصة رأي اللجنة فيما تقترحه المديریات المختلفة من إقامة مشروعات جديدة، أو التوسع في المشروعات القائمة، ثم يتم بعد ذلك تجميع هذه التقارير وعرضها على إدارة التخطيط للتنسيق بينها وتصميم الإطار التفصيلي للخطة.

وتجدر الإشارة إلى محتويات الإطار التفصيلي للخطة تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة النظام والعمل المعمول به في كل منها.

9- إقرار اللجان العليا في المنظمة للخطة:

بعد أن تنتهي إدارة التخطيط من تصميم الإطار التفصيلي للخطة، لا تصبح الخطة نهائية وقابلة للتنفيذ إلا بعد إقرارها من اللجان العليا في المنظمة. والواقع أن إقرار الخطة من اللجان العليا إجراء شكلي إلى حد ما لأنه سبق للجان العليا أن ناقشت الأهداف الأولية للخطة. ولذلك فليس من المتوقع أن تطالب اللجان العليا بإدخال تعديلات فلن تكون إلا بالقدر اليسير الذي لا يؤثر على المكونات الأساسية للخطة.

وبعد أن تنتهي اللجان العليا من إقرار الإطار التفصيلي للخطة، تصبح الخطة نهائية وقابلة للتنفيذ. وهنا يبدأ إدارة التخطيط في تجزئة الخطة على أسس إقطاعية وجغرافية، ويتم إرسالها إلى الجهات المختلفة لتبدأ في تنفيذها.

بعد الانتهاء من إعداد الخطة والتي تشمل في طياتها الإنتاج والاستثمار وقبل البدء في تنفيذ هذه الخطة، لا بد من إعداد خطة توزيع الموارد. وتتضمن هذه الخطة توزيع الموارد ذات الأهمية الاستراتيجية بين المديرية المختلفة. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن خطة توزيع الموارد، يعتبر أمراً ضرورياً حتى تضمن كل مديريات الحصول على ما يلزمها من الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف الواردة في خطة الإنتاج والاستثمار. وإذا كان تنفيذ الخطة يستدعي إعداد خطة توزيع الموارد، فلا بد كذلك من وجود قسم للإعداد داخل كل مديرية. ويهدف هذا القسم إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات والموارد على نحو يسمح بتحقيق ما ورد في الخطة من أهداف.

3.1.7.2 أنواع التخطيط :

لقد قسم (اللوزي، وآخرون، 1998) التخطيط من حيث الزمن إلى:

1. الخطط قصيرة الأجل
وهي خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الحالات يكون عمرها سنة واحدة. وهي حلقة وصل بين الخطط المتوسطة والموازنة السنوية للمنظمة. ويعتمد تحديد عمرها على الهدف الموضوع لها، وهناك خطط لا تتعدى فترتها الأشهر، ومن مزايا هذه الخطط دقتها وذلك لقصر فترتها، وواقعية صدق تنبؤاتها.
2. الخطط متوسطة الأجل
وهي خطط تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات، وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل، إضافة إلى كونها جزءاً من الخطة طويلة الأجل، إذ أن عملية التخطيط عملية مستمرة، تُولف الخطة الأقصر جزء من الخطة الأطول منها.
3. الخطط طويلة الأجل
هي الخطط بعيدة المدى، إذ تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر، وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات، ونظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات، وتصور الكثير من الاحتمالات، والتحوط للمستقبل وغالباً ما تصاغ هذه الخطط بشكل أولي ثم يجري تنقيحها.

4.1.7.2 صعوبات التخطيط :

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما (سالم، رمضان، الدهان، ومخامرة، 1988) :

1- الصعوبات الناتجة عن الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة: هناك بعض الأسباب المتعلقة بسوء تصرف الأفراد ويعزى إليها الفشل في التخطيط و أهمها ما يلي:

- أ- قلة الالتزام بالتخطيط: بالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.
- ب- عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: لا يمكن القول بأن هناك خطة إلا إذا كان هنالك قرار من نوع ما، ففي العديد من المنظمات هناك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل إلى مستوى الخطط الملزمة.
- ت- الاعتماد الكبير على الخبرة: الخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل. وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.
- ث- مقاومة التغيير: التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة والمعروف بان الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.

وجميع هذه الأسباب تظهر بان الحصول على خطط فعالة ليس بالأمر السهل ومع ذلك فالتعرف على هذه الأسباب يسهل تحاشيها أو العمل على تقليل تأثيرها.

2- صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها: هناك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط معقدة، وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن إرادته، وهي الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها وهي موجودة مهما كان المخطط جيداً. إن هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فان التعريف عليها قد يزيل الإحباط الذي قد يحدث في عملية التخطيط وتشمل الصعوبات ما يلي:

أ- صعوبات الحصول على معلومات دقيقة: إن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير. ومع ذلك فان استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة اقل حدة ومع إعطاء اهتمام اكبر للبيئة الكلية للمنشآت قد نستطيع تقليص هذه الفجوة في المعلومات الدقيقة.

ب- مشكلة سرعة التغير: إن سرعة التغير التي تحدث في عملية استثمار الأراضي الوقفية من حيث تحول استثمارها من زراعي إلى تجاري قد تترك الهيئة المسؤولة عن إدارة هذه الأراضي في عملية التخطيط وخاصة مع التغيرات السريعة الحاصلة.

ت- عدم المرونة: عناصر البيئة الداخلية قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فالموظفون داخل المنظمة يطورون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها. كذلك فان السياسات والإجراءات التي تطبق في المنظمة قد يصعب تغييرها لان الموظفين قد اعتادوا عليها وكذلك عناصر البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية تلعب دوراً مهماً ولا يوجد للهيئة المسؤولة عن إدارة هذه الأراضي سيطرة على هذه العناصر.

ث- الوقت والمنفعة: إن القيام بعملية التنبؤ والتخطيط تحتاج إلى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق مادام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق. كذلك فان عامل الوقت مهم لان القرار يجب اتخاذه في وقت معين. وفي بعض الأحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوفر المعلومات الكافية.

ج- زيادة فعالية التخطيط: في هذا العالم السريع التغير فان على الإداريين أن يهيئوا الجو المناسب للتخطيط.

ويؤكد (سالم، رمضان، الدهان، ومخامرة، 1988) على أن المنظمة إذا أرادت أن تزيد فعالية التخطيط فإنه يجب عليها التنبه للأمور الآتية:

1. إلزامية التخطيط: يجب على المديرين تشجيع المرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط عن طريق وضع الأهداف ووضع العوامل الرئيسية في التخطيط واشتراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط.
2. إلزام الإدارة العليا بالتخطيط: إن الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في المنشأة يجب أن توضع على أعلى المستويات. واهتمام الإدارة العليا بالتخطيط قد يؤدي

إلى الاهتمام العام بهذه العملية، فالقيام بمراجعة البرامج الموضوعية من قبل المرؤوسين قد يحفز الكل على الاشتراك في عملية التخطيط.

3. توفير الهيكل التنظيمي المناسب: إن الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في عملية تنفيذ التخطيط. وذلك من خلال توفير الإطار العام للوحدات الإدارية الأساسية والفرعية والتي تكفل وجود الأفراد المؤهلين القادرين على تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق أهداف الخطة الموضوعية.

4. تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات بدقة وإيصالها للمديرين: إن من الأسباب الرئيسية لعدم التنسيق في عملية التخطيط هو عدم فهم المديرين للأهداف والاستراتيجيات والسياسات وخاصة إذا كان هؤلاء المديرون يتخذون قرارات في هذه المجالات. وكذلك تصعب عملية الاتصال إذا كانت الأهداف والاستراتيجيات والسياسات غامضة وغير مفهومة.

5. المشاركة في التخطيط: إن أفضل أنواع التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط وخاصة في المجالات التي يعملون فيها. هذا قد يجعلهم متحمسين للخطة ومستوعبين لها.

6. التكامل بين التخطيط طويل وقصير الأجل: كثير من المديرين يوجهون اهتمامهم نحو الخطط قصيرة الأجل ويعتبرون أن الخطط طويلة الأجل لا تؤثر في مجال مسؤولياتهم ويمكن القول بان التخطيط الناجح لا يمكن أن يتوافر إذا كانت الخطط قصيرة الأجل لا تساهم ولا تتلاءم مع الخطط طويلة الأجل.

7. مراعاة التخطيط للتغيرات و اتجاهاتها: أن التغيير ضروري لبقاء المشروع وبما أن معظم الناس يقاومون التغيير فان على المديرين أن يقوموا بالتعرف على هذه التغييرات واتجاهاتها ومراعاة هذه الأمور في التخطيط.

8. الوضوح في التخطيط: وتعني زيادة الدقة في صياغة الأهداف، إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة.

9. الواقعية في التخطيط: بمعنى أن تتلاءم الخطة مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

10. مرونة التخطيط: وتعني إمكانية تعديل الخطة وفقاً لتغير الظروف.

2.7.2 التنظيم

يؤكد (اللوزي، 2002-أ) على أن التنظيم يمثل أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي، لما له من أهمية في حياة المنظمة الإدارية واستمراريتها، فهو من وجهة نظره دليل واضح على

مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، وهو كذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، فتتم فيه عمليات جميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطوير المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدء الكون يعمل ضمن تنظيم محدد اتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الأسرة للقيام بتوضيح الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط النشاطات وتوزيع الأدوار رغبة في تحقيق الأهداف، ثم انتقل بعد ذلك إلى إنشاء تنظيم يستند إلى أسس علمية محددة وواضحة تمثلت في مراكز العبادة والمساجد والكنائس، ثم استمر العمل على تطوير هذه الظاهرة بعد تبيان أهميتها، وانتقل التنظيم إلى المدرسة فالجامعة فمنشآت الأعمال، فهو ظاهرة صحية وملزمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه.

وللتنظيم أهمية كبيرة في كل المنظمات الإدارية سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، إضافة إلى محاولته إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة، حرصاً على تزويد الإدارة والعاملين بالمعلومات الضرورية لأداء الأعمال، كما يسهل التنظيم خطوط الاتصال الرسمية بين الوحدات الإدارية المتعددة، ويوفر المناخ الملائم لتدريب وتنمية مهارات الأفراد.

ويشير (لطي، 1988) إلى أن وظيفة التنظيم تبحث في ترتيب العلاقات بين وظائف المنظمة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل منها وذلك بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة وتوزع على العناصر الإنسانية فيها. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية.

وقد عرف (اللوزي، 2002-أ) التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.

ويعرفه (زويلف، وآخرون، 1999) أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال.

ويرى (زيادة، 2004) أن التنظيم هو وظيفة الإدارة في تجميع المهام والعمليات والأنشطة وتحديد مسؤوليات النهوض بها مع توفير المتطلبات الإدارية اللازمة من صلاحيات وخطوط اتصال لأجل تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها المحددة.

أما الانتماء التنظيمي فعرفه بوخنان (Buchnan , 1974) بأنه " انجذاب الأفراد الفعال وتعلقهم بأهداف وقيم المنظمة إكراما لها وبغض النظر عن أي مكاسب مادية منها ".

1.2.7.2 أهمية التنظيم :

يتضح أن وظيفة التنظيم هي إحدى ركائز الإدارة المهمة وقد بين (زويلف، وآخرون، 1999) أهمية التنظيم فيما يأتي:

1. الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، فهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها، وبالتالي فهو يؤدي إلى زيادة فاعليتها.
2. الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناط بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدتها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية، والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.
4. سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
5. الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.
6. سهولة المحاسبة والمتابعة، إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء، وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

2.2.7.2 أهداف التنظيم:

لكي يكون التنظيم فعالاً كعملية إدارية، فإنه لابد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضرورياً للبقاء التنظيمي، وأيضاً لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف والتي حددها (اللوزي، 2002 -أ) في الأهداف التالية :

1. الأهداف الرسمية، وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
2. الأهداف العملية، وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، فهي تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.
3. الأهداف التشغيلية، وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف. وينبثق من هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في التنظيم الإداري، وتتمثل في:
 - التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل المنظمة.
 - التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
 - العمل على التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل المنظمة.
 - العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
 - تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.
 - تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
 - الاختيار المناسب للأفراد العاملين.

3.2.7.2 عناصر التنظيم الإداري:

- يمكن القول بشكل عام إن التنظيم الإداري يضم العناصر التالية (ال علي، الموسوي، 2001):
1. الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
 2. الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
 3. الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
 4. النظم والإجراءات أو الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
 5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
 6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

هذا ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية، ولكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة الحقيقية والمحركة لأي تنظيم إداري. فهم الذين يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات ويسترشدون بالسياسات والنظم والإجراءات، كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

4.2.7.2 خصائص التنظيم الجيد:

على الرغم من صعوبة القول بوجود مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق، إلا أن هناك اتفاقاً بين كتاب الإدارة على فائدة بعض المبادئ، وضرورة الاسترشاد بها، عند القيام بعملية التنظيم مما يساهم في تحسين التنظيم، وقد بين (القيوتي، 2004) خصائص التنظيم الجيد وأهمها:

مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تشترك أجزاء التنظيم وتساهم بتحقيق الهدف العام الذي هو وجود التنظيم.

مراعاة نطاق الإشراف المناسب، وذلك ليكون الإشراف فعالاً بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم ما يجب تفهمه.

ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات.

وحدة الأمر: يعني ذلك ألا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة.

التسلسل الإداري والإنضباطية بمعنى أن يتبع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه.

توازن السلطة والمسؤولية. فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة. وكذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسؤولاً عن أداء المفوض إليه السلطة.

ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في

التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.

5.2.7.2 الهيكل التنظيمي:

يشير (العتيبي، 2005) إلى أن الهيكل التنظيمي يعبر عن ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، وهو نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض.

ويؤكد (اللوزي، 2002-أ) أن الهيكل التنظيمي يتعلق بتصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية سليمة، وهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي هي (ال علي، الموسوي، 2001):

- 1) حجم المنظمة: إن من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي للمنظمة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيراً يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الإنسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب إسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أنه في حالة كون المنظمة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعاً واتساعاً في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمراً واقعاً ومبرراً كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.
- 2) مدة حياة المنظمة: تمر المنظمة في دورة حياة شبيهة بدور حياة الكائن الحي فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، فمرحلة الطفولة، فمرحلة الشباب، فمرحلة النضج، فمرحلة الشيخوخة والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها الفناء. وهكذا فإن الزمن يلعب دوراً مهماً في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإذا كانت حياة المنظمة قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً في مكوناته وعلاقاته. فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة.
- 3) مكان عمل المنظمة: يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمنظمة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنظمة التي

يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للمديرية القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه المديرية. (4) التخصص: يتأثر الهيكل التنظيمي للمنشأة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس.

(5) القدرات الإنسانية: تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها، التي تحتاج إليها المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

(6) التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(7) تأثير البيئة: إن من العوامل العامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنظمة. فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي.

3.7.2 التوجيه

يشير (سالم، رمضان، الدهان، ومخامرة، 1998) إلى أن وظيفة التوجيه تحتل مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر الإنساني في المنظمة. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم. وتمارس وظيفة التوجيه في المنظمات الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة.

وأوضح (القريوتي، 2004) أنه يلزم لتفعيل الوظائف الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم والتي هي عبارة عن سياسات وأهداف ممارسة القيادة والتوجيه على العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم. وتتضمن عملية إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ لتوضيح ما خفي من أمور وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل. وتتطلب مهمة التوجيه من الرئيس أن يتمتع بقدره على التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطط المرسومة بما يحقق الأهداف التنظيمية.

لقد عرفت (برنوطي، 2005) أن التوجيه هو عملية التعامل مع العامل الإنساني الصريح، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة، وهي لذلك، تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

وتتميز وظيفة التوجيه عن الوظائف الأخرى بأنها يجب أن ترافق التخطيط والتنظيم والرقابة بكل مراحلها، فالإداري يجب أن يهتم باستمرار العامل الإنساني وباستجاباته والسعي للتأكد من إنها سليمة.

وقد عرف (العتيبي، 2005) أن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المنظمة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المنظمة.

وللتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما احسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة. وهذه الأدوات هي (برنوطي، 2005) :

- 1- إصدار القرارات.
- 2- وجود القيادة الكفوة.
- 3- الاتصال.
- 4- الدافعية.
- 5- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

1.3.7.2 القيادة

لقد أوضح (العتيبي، 2005) أن القيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيازة واستخدام القوة، والقوة هي القدرة التي يمتلكها الشخص. والقيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم. وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة أي اتصال القائد بالآخرين لتوجيه سلوكهم نحو غرض معين وتشتمل هذه العملية على تجاوب هؤلاء مع القائد فيما يريد واتباع توجيهاته. وهذا ما يسمى "بالتبعية" للقائد.

وهناك القيادة غير المباشرة أو القيادة الفكرية أو الذهنية والتي لا تعتمد على توجيهات من القائد إلى الآخرين بل هي مفتوحة لأنها ناتجة عن إعجاب الناس بالقائد وسلوكه وهذا السلوك يمثل قوة تحرك الآخرين في اتجاه امثال رغباته وسلوكه نتيجة قدرته في التأثير على الآخرين. وإذا توفر لذي القيادة المباشرة عناصر القيادة غير المباشرة في التأثير تعززت "التبعية" للقائد بشكل كبير. فالقيادة المباشرة تأمر والقيادة غير المباشرة تلهم والقائد العالم هو من تتوفر لديه سلطة الأمر وقدرة الإلهام لأن ذلك سيعزز بلا شك قوة التأثير في التبعية للقائد.

ورئيس المنظمة أيا كان لقبه يجب أن يكون قائداً حتى يصل إلى تحقيق أهداف منظمته، إذ أنه هو الذي يستطيع تحديد جو منشأته العملي. لذا أوضح (العتيبي، 2005) أن هناك أربعة أجواء يمكن تمييزها بالنسبة % للمنظمات وهي:

- 1- الجو الموجه نحو السلطة أو القوة: وهذا الجو يتمثل بوجود قيادة دكتاتورية أو أوتوقراطية.
- 2- الجو الموجه نحو الدور: ويتم في هذا النوع من المنظمات تحديد الأدوار الإدارية وأدوار العمل بدقة. وتتميز هذه المنظمات باستقراريتها حيث تخضع لقواعد وتعليمات واضحة للعمل.
- 3- الجو الموجه نحو العمل: ونلاحظ في هذا الجو التركيز على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- الجو الموجه نحو الناس: تكون الجهود في هذا الجو موجهة نحو تحقيق حاجات العاملين والاهتمام بأمورهم.

والقيادة هي عملية وهي أيضاً خاصية فالقيادة كعملية تمثل ما يقوم به فعلاً القادة. وضمن هذا المفهوم تقوم القيادة باستخدام نفوذها غير القسري بتشكيل أهداف المجموعة أو المنظمة وتحفيز السلوك في اتجاه تحقيق هذه الأهداف وتساعد في تحديد ثقافة المجموعة أو المنظمة.

والقيادة "كخاصية" تمثل مجموعة من المميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة. وهكذا يكون القادة أشخاصاً يستطيعون التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف. فالقادة هم أناس يقبلهم الآخرون كقادة.

ويمكن وصف القيادة بأنها علم وفن استخدام القوة للتأثير في سلوك الآخرين للتكيف مع ما تريده القيادة. فالقوة هي المحرك والطاقة لتفعيل القيادة.

وقد عرف (زيادة، 2004) أن القيادة عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من أعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة.

ويرى (ال علي، الموسوي، 2001) أن القيادة هي العمليات التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

ويشير (العتيبي، 2005) إلى أن القوة أنواع تبعاً لمصادرها أهمها:

أ- القوة الشرعية: وهي القوة التي تمنح من خلال الهرم التنظيمي وفق متطلبات الوضع الوظيفي وتسمى أيضاً بالسلطة. وهي قوة تمنح للشخص بموجب وظيفته. ففي قوة المركز الوظيفي تمنح لمن يحتل ذلك المركز ليتمكن من أداء عمله فيه.

ب- قوة الجزاء والمكافأة: وهي القوة التي يتمتع بها الشخص في إعطاء أو حجب شيء للأشخاص التابعين له في الراتب أو الترقية.

ج- قوة الإكراه: وهي القوة في فرض الطاعة و الانصياع للأوامر من خلال التهديدات النفسية والعاطفية والجسدية إن المبالغة في استخدام هذا النوع من القوة يفقد القائد مكانته المعنوية بين الأتباع.

د- القوة المرجعية: تختلف هذه القوة عن سابقتها التي تكون ملموسة ضمن أهداف المنظمة في أن هذه القوة مجردة ومتعلقة بشخص القائد وتنعكس في تجسيد التابع ونقله وولائه للقائد أو ما يسمى بقوة جاذبية وسحر القائد.

ع- القوة المعرفية: وهي القوة التي يتمتع بها الشخص من خلال تجاربه وخبراته ومعلوماته ومعرفته في مجال معين يهتم الأتباع.

و- القوة العاطفية.

ويؤكد (العنبي، 2005) على أن هناك ثلاث أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وتحفيزهم وهي:

- 1- القيادة الديكتاتورية (الأتوقراطية).
- 2- القيادة الديمقراطية.
- 3- القيادة المتساهلة (قيادة عدم التدخل).

ويعدّ هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية، والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة. وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهدف المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها.

2.3.7.2 التحفيز

لقد عرف (الشماع، 2004) التحفيز بأنه استمرار أو تواصل السلوك، ولغرض أن تحقق المنظمة الفاعلية، فإن أعضائها لا بد أن يواجهوا سلوكهم نحو الأداء الوظيفي العالي، وبشكل متواصل.

كما يعرفه (ال علي، الموسوي، 2001) بأنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.

وقد عرفه (ال قريوتي، 2004) على أنه مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.

ويتناول موضوع التحفيز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة. وحتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال، عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا هو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

و يمكن التمييز بين الحوافز من نواح عدة :

- حوافز موجهة للأفراد وأخرى موجهة للجماعات.

- حوافز مادية وأخرى معنوية.

ويشير (القيوتي، 2004) إلى أن الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية. فالحوافز الفردية موجهة للفرد، وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية. ما لحوافز الجماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، وهكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

ويشير (القيوتي، 2004) إلى مجموعة من المشكلات الخاصة بالتحفيز، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسباً لاستشاريين لا يشكون من قلة الراتب. إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية أكبر للحوافز المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطاءهم المزيد من الاستقلالية والصلاحيات في العمل يعدّ حافزاً مهماً لهم. هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد تكون تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة. وكلما تنوعت القوى العاملة كان ضرورياً الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات (القریوتی، 2004).

3.3.7.2 الاتصال الإداري

يعرف (القریوتی، 2004) الاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى (ال علي، الموسوي، 2001) أن الاتصال هو إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم).

وتمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الوظيفي، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الإدارات واللجان داخل المنظمة مع بعضها بعضاً واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المنظمات اقتصادياً واجتماعياً، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في داخل هذه الإدارات في المنظمة على مختلف العهود.

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في منظمات الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كانت هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئه بالنسبة % للمنظمة. يعتبر الاتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته بل في كل نشاط إنساني فردي كان أم جماعي.

وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرائق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستلمين وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه . وبشكل عام فقد ذكر (ال علي، الموسوي، 2001) الطرائق الثلاثة التالية:

1- الاتصالات المكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها أما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

2- الاتصالات الشفهية:

وهذه تتم عادة بالاتصالات المباشرة ما بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير. وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر.

3- الاتصالات غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعبير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد. وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة. وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية الاتصالات اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيده.

وتهدف عملية الاتصالات في أية منظمة مهما كان نوعها إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وإلى تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها، كما تهدف إلى تعريف المرؤوسين

بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها، وتهدف إلى التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (القریوتی، 2004).

من جانب آخر، يؤكد (القریوتی، 2004) على أن عملية الاتصالات في التنظيم الإداري تخدم بأساليب متعددة وعلى النحو التالي:

1. تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديمهم لمقترحاتهم، تؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.
2. تعزز عملية الاتصال الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.
3. تعتبر عملية الاتصال وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

ووفقا لما يرى (ال علي، الموسوي، 2001) فإن هناك أكثر من أسلوب يمكن استعماله لزيادة فاعلية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحوجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها:

1. تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة مما يجعل تحليلها من قبل مستلمها أسهل وبالتالي لا يؤدي إلى تقارب في المعاني والأغراض بل يؤدي فهم المقصود بدون أية مشكلة.
2. الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه. فالمدير يجب أن يصغي بإخلاص وبإحساس لمرؤوسيه كما يجب أن يناقش معهم المشاكل التي تواجههم كذلك يجب على المدير أن يكتب الرسالة بشكل يلائم حاجات المرؤوسين وهذا يحسن من إدراكهم لعملية المشاركة في العمل الإداري وقبولهم لها.
3. التدقيق على عناصر عملية الاتصال. وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية. وعملية الرقابة قد تأخذ شكل

الملاحظة أو المقابلات أو الاستبانات أو تحليل الوثائق المكتوبة للتعرف على المشكلات التي يحتمل أن تواجه عملية الاتصال.

4. الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكيد من فهم عملية الاتصال.

5. التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.

4.3.7.2 اتخاذ القرار

يرى (الشماع، 2004) أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار ذلك البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. أما (زيادة، 2004) فقد عرفها على أنها عملية شاملة تقوم على إجراء حل لمشكلة معينة تتداخل فيها عوامل ومؤثرات عديدة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

وهناك العديد من الطرق لإنجاز عمل معين ومن النادر أن تجد طريقة واحدة أو حلاً واحداً لمشكلة في العمل. وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها، لذا فإن على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته مما يبين أن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها. وقد أوضح (ال علي، الموسوي، 2001) أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين يمكن أن يعود إلى ما يلي:

1. النقص في المعلومات، وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة.

2. عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره وفي كثير من الأحوال قد يكون هناك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة أو التخبط في اختيار البديل الملائم.

3. عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر.

ويشير (زيادة، 2004) إلى أنه يمكن وصف ثلاثة ظروف يجد متخذ القرار نفسه إزائها - حالات اتخاذ القرارات - وهي:

- 1- حالة التأكد Certainty: وهو الظرف المثالي تماماً لاتخاذ القرار. ووفقاً لهذه الحال يعرف المدير، وبوثوق البدائل المتاحة أمامه، الظروف المرتبطة بكل بديل، وكذلك النتائج لكل بديل جميعها معروفة مقدماً إضافة إلى أن هدفه محدد مسبقاً.
- 2- حالة المخاطرة Risk: وفقاً لهذا الحال يكون متخذ القرار على بينة من المعلومات الجزئية أو غير الكاملة والتي تفيد في تقدير احتمال لوقوع كل ظروف والنتائج المتوقعة لكل بديل إزاء ذلك الظرف.
- 3- حالة اللاتأكد Uncertainty: ووفقاً لهذه الحالة لا تتوفر للمدير معلومات عن احتمالات تلك الظروف، ظروف غير طبيعية، وهو لا يعرف كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية. ومن هنا يجد نفسه أمام إعداد تخمينات للظروف المستقبلية تلك وتقدير العوائد تحت كل ظرف منها. ومن هنا فإن الأمر يعتمد بشدة على معايير متخذ القرارات ذاته. فهناك المعيار التفاؤلي، حيث يختار المدير أكبر عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبرها وهناك المعيار التفاؤلي المتحفظ، حيث يقع الاختيار الثاني على أقلها. وأما المعيار التشاؤمي، فهو الذي يختار المدير أحداً كمتخذ قرار، وأقل عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبر تلك العوائد. ليكون المعيار التشاؤمي الشديد ما يفرض اختيار أقلها.

ويتضمن النجاح في اتخاذ القرار، في العديد من الحالات، درجة من الإبداع. وقد عرف (الشماع، 2004) الإبداع بأنه الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة، أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات، فالمبدع يتساءل دائماً، ويبحث في الأسباب، ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل. ولا يقتصر الإبداع على المنظمة، بل يتعداها إلى الإدارات، فهو طريقة في التفكير أو الحياة. كما أن الإبداع لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التخوف من الجديد ومن المسالك غير المطروقة سابقاً.

وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل المدير لتشجيع وتنمية الإبداع في المنظمة من بين أهمها ما يلي (الشماع، 2004) :

1. إشاعة المناخ المساعد للإبداع: تنصدر عملية روح الإبداع إيمان الإدارة العليا بها، وجعلها جزءاً من قيمها وتقاليدها، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة. ومثل هذا التوجيه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل. فإذا ما أسند هذا التوجيه بتخصيص مواز للموارد، فإن إدارة المنظمة تستقطب الأفراد النشطين من ذوي التوجهات الإبداعية، وهذا

بعكس المنظمة التي تقاوم التجديد والابتكار، وتتبنى سياسة مغالية في التحفظ والحذر، وتتطلق رؤيتها للمستقبل من التشاؤم والتخوف.

2. تأسيس قسم (أو وحدة) للإبداع: بسبب انغماس الإدارة بمجريات العمل اليومي الذي قد يستغرقها لمعظم الوقت، فإن العديد من المنظمات المعاصرة قد انتهج وسيلة تأسيس قسم (أو وحدة) متخصص بالإبداع، هدفه رعايته وتنميته. ويوضع هذا القسم بعهدة مجموعة من المديرين من ذوي الخلاقة والاستبصار بالمستقبل. وعلى الرغم من الاستقلال الذاتي لهذا القسم عن المنظمة، فإنه يحصل على خطط طويلة الأجل، وبوجه خاص التكنولوجية منها. ويمكن للإدارة أن تفسح المجال أمام أي مدير مبدع ولا يتعاش في قسمه أن يطلب الانتقال إلى قسم الإبداع، ويوضع تحت التجربة، فإن نجح فيها، نال المكافأة، وحافظ على موقعة في ذلك القسم.

3. تدريب الأفراد على الإبداع: يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل. وقد يكون التدريب أثناء العمل، أو منظماً بدورات، أو مكتسباً في الجماعات الإسمية. وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع.

4.7.2 الرقابة

تعرفها (برنوطي، 2005) بأنها مراجعة ما حصل للتأكد من تحقيقه وفق ما هو مقرر وما هو في صالح المنظمة.

ويرى (اللوزي، ب-2002) بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أخذت، والأوامر التي أعطت، والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

وتتلخص عملية الرقابة بمقارنة نتائج العمل بمعيار معين. وهي وظيفة مهمة من الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية. وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هنالك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها، وغالباً ما تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها.

وتلعب الرقابة دوراً مهماً في تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد، وقد تكون الرقابة قوة إيجابية أو سلبية في المنظمة تبعاً لمواقف استخدامها، وتستمد الرقابة أهميتها بوجه خاص مما يأتي وفقاً لما يؤكد (الشماع، 2004):

1- تغيير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيير الظروف البيئية وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وبين تنفيذها كثيرة في المنظمة والبيئة معاً مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتساعد منظومة الرقابة إذا ما صممت وتمت ممارستها بشكل سليم في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط، ازدادت أهمية الرقابة.

2- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير غير أنه بمرور الوقت، قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة.

ومما هو جدير بالذكر أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط ووظيفة الرقابة فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى انه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار كما يمكن للمخطط أن يستفيد كثيراً من نتائج القيام بعملية الرقابة فيعدل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

وإذا كانت وظيفة التخطيط، الوظيفة الإدارية الأولى، تنصرف إلى تحديد الأهداف وإعداد الخطط القائمة على حسن توزيع واستخدام الموارد باتجاه تحقيق تلك الأهداف، ووظيفة التنظيم تقوم على إعداد الأفراد والأعمال وحسن أداء المهمات في كل وحدة من المنظمة، ووظيفة القيادة والتي محورها توجيه الأفراد والتأثير فيهم باتجاه الإنجاز المطلوب، فإن وظيفة الرقابة، والتي غرضها الرئيس هو ضمان أداء المتطلبات اللازمة للتنفيذ بالشكل الصحيح وبالتوقيت الصحيح وطبقاً لما هو مخطط، فهي العملية التي بواسطتها ومن خلالها تضمن الإدارة بأن أنشطة التنفيذ الفعلي تتفق وتلبي متطلبات الخطط المحددة أصلاً.

ولا ينظر للرقابة بأنها عملية تتعلق فقط في تحديد نقاط الابتعاد عن الخطة، وإنما ذلك المفهوم الواسع لتأكيد ومتابعة فاعلية الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة وكذلك اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المطلوبة. فإننا إذا نظرنا لوظيفة الرقابة في المنظمة نجد أنها الجهد المنظم لتحديد معايير للأداء وفقاً للأهداف التي حددها التخطيط، وتصميم نظم للمعلومات عبر التغذية الراجعة أو العكسية، ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير لتحديد ما

إذا كانت هناك أية انحرافات وتبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية نحو أهدافها. وبتركيز أكثر تكون الرقابة عملية تنصرف إلى قياس وتصحيح الأداء بما يتفق والأهداف. وأخيراً، إذ ما كانت الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة فذلك لا يعني أقلها أهمية، وإنما الأمر يتعلق بطبيعتها الخاصة.

ويؤكد (العنبي، 2005) على أن عملية الرقابة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- التأكد من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير وفق الخطة والتنظيم واللوائح التي تحكمها.

2- التأكد من أن العاملين في المنظمة يلتزمون بالسلوك التنظيمي المعتمد أثناء تواجدهم في المنظمة وقيامهم بأعمالهم.

3- اكتشاف الأخطاء والانحرافات والإبلاغ عنها.

4- مساعدة وظيفة التقييم والتقويم في تصحيح الأخطاء وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة % للعاملين ومبدأ الصيانة والإصلاح للعناصر المادية والاستمرار في استخدامها أو الاستغناء عنها.

5- تقييم فاعلية العملية الإدارية ككل في المنظمة ومدى نجاح المنظمة في أنشطتها وأهدافها في ضوء الواقع الذي تعيشه وتمر به. ويعتبر هذا الهدف من أحدث ما تسعى إليه الإدارات العصرية من وراء الرقابة إذ يمكن الإدارة من الحصول على المعلومات التي تؤكد أو تنفي صحة ودقة ما تقوم به المنظمة في مجال نشاطاتها وفي بيئتها وبالتالي تساعد على تحسين أدائها وموقفها العملي في المجتمع.

وتشير (برنوطي، 2005) إلى أن العملية الرقابية تتكون من مجموعة عناصر هي:

1- إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفق ما هو سليم.

2- المراجعة للمواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر.

3- التأكد من أن ما تحقق هو في صالح المنظمة.

4- اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا أظهرت عملية المتابعة خلل ما في النتائج.

5- مواصلة ذلك، أي إعادة المراجعة والتصحيح في تواريخ لاحقة.

وتبين هذه العناصر بأن الرقابة الإدارية يجب أن تكون عملية مستمرة، كما أنها يجب أن تكون عملية شاملة، أي يجب أن تشمل كل ما هو مهم لوجود المنظمة.

وتؤكد (برنوطي، 2005) على أن أهم الأمور التي تؤثر على نجاح عملية الرقابة في مجال العاملين أسلوب تطبيق الرقابة وتفاعل العاملين مع العملية الرقابية إذ ينظر عادة إلى الرقابة بأنها عملية "تصيد لأخطاء العاملين"، وعلى الكادر الرقابي أن يبرهن عملياً بأن الرقابة هي عملية تهدف إلى مساعدة العاملين للقيام بمهامهم وذلك باكتشاف نقاط الخلل والضعف وإطلاع الإدارة عليها بهدف إصلاحها.

ويرى (اللوذي، 2002 _ أ) أن للرقابة الإدارية عدة أساليب يتم من خلالها تطبيق الرقابة، وهذه الأساليب تتمثل في:

1- التقارير الإدارية: وهي تعدّ من أكثر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة، إضافة إلى دقتها وتحقيقها للتنسيق بين الإدارات والأقسام، وتعتمد كفاءتها على لغتها السليمة و تعبيرها الإنشائية واتباعها القواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير، كما ويعزز فاعلية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة.

2- الملاحظة والتفتيش: يعتمد هذا الأسلوب على قدرات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم، وأيضاً ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسون أثناء سير العمل، كما يتضمن هذا الأسلوب إضافة إلى الملاحظة القيام بعملية فحص وسلامة الإجراءات الإدارية، من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وهنا يأتي دور عملية التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية، وأحياناً يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائياً أو مخططاً له.

5.7.2 الكفاءة

أوضح (اللوذي، وآخرون، 1998) أن الكفاءة جزء حيوي من الإدارة وتشير إلى العلاقة بين العناصر الداخلية في تنفيذ العمل (المدخلات Inputs) والمنتج النهائي من العمل (المخرجات Outputs) فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات كلما كانت الإدارة أكثر كفاءة.

أما لفظ الفاعلية Effectiveness فيتعلق بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة. فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنظمة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون.

وهكذا فإن الكفاءة تتعلق بالوسائل والأساليب المتبعة في التنفيذ. أما الفاعلية فتتعلق بالحصول على النتائج المتوخاه، وبناء عليه هل تستطيع المنظمة أن تكون فعالة وذات كفاءة في نفس الوقت؟ والجواب هو بالإيجاب فمن مهام المديرين الأساسية تحقيق ذلك بالإضافة إلى حفز العاملين والتنسيق فيما بينهم لإزالة الاحتكاك والتضارب والازدواجية فيما يقوم به من أعمال، والعمل على وضع معايير محددة لقياس الأداء والتأكيد من مدى تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات للتأكد من ملاءمتها. وإعطاء الثواب للأداء وإيقاع العقوبات بالمهملين في أعمالهم إضافة إلى الإشراف على مرؤوسيه.

إن الكفاءة في الأداء عنصر هام لتحقيق الإدارة، وبدونها سيكون هناك قصور أو تقصير، وكلاهما يؤدي إلى إعاقة الأهداف التي وجدت الإدارة من أجلها. (أحمد، 2003)

وتعني كفاءة القيادة قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد. أما الفاعلية الإدارية، فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن. أي أن الكفاءة الإدارية تختلف عن الفاعلية الإدارية، وأن القائد الكفاء يختلف عن القائد الفعال....وان نجاح القائد في أداء دورة القيادي يرتبط بمدى فاعليته. (كنعان، 1995) .

وقد بين (عابدين، 2001) أن (السلمي، 1985) تحدث عن الكفاءة باعتبارها تعبر عن مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، وتتطلب الكفاءة عنده عنصرين هامين:

1. مقدرة على العمل (ability) والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات (المعرفة والمهارة).
2. الرغبة في العمل أو الحماسة للقيام به (motivation)، والتي تحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملائمة العمل لميول الفرد واتجاهاته.

وإن تحديد أهداف المنظمة بشكل جيد، لا يعني بأي حال من الأحوال أن المنظمة ذات كفاءة جيدة، فالحكم على الكفاءة يتقرر تبعاً للطريقة التي يمارس بها الأفراد على كافة المستويات وظائفها الإدارية في إطار عملية إدارية (البدرى، 2001)

وأشار (عابدين، 2001) إلى أن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان، لكنهما مترابطان. فالكفاءة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق الأهداف.

وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعة للمؤسسة وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة (النوري، 1991)

وقد اعتبر (كنعان، 1995) معيار الكفاءة من أهم المعايير التي استخدمت لقياس التطور الإداري في بلد من البلدان، أو في إحدى منظماته الإدارية، أو كفاءة العاملين في هذه المنظمات. ويستمد هذا المعيار أصوله من مدرسة الإدارة العلمية الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة.

1.5.7.2 أهمية الكفاءة الإدارية

وتكمن أهمية الكفاءة الإدارية في أنها تساعد في الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقل التكاليف الممكنة. ومن خلال حسن استخدام الوارد والتوفيق بينها وبين المطالب والاحتياجات يمكن للكفاءة الإدارية أن تكون الحل الأساسي لمشكلة محدودية الموارد. وتعتبر الإدارة الكفوة مطلباً أساسياً لبلوغ أهداف التنمية الشاملة في الدولة، لأن الإدارة هي الأساس لبلوغ وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وإمكانية مساهمتها في تخفيض العجز في الموازنة العامة للدولة من خلال دورها في تحسين استخدام الأموال والمعدات والأدوات، والتخلص من الفائض من الموظفين وكذلك إمكانية مساهمتها في تحسين الصورة العامة للأجهزة الحكومية، وإزالة عدم الثقة بهذه الأجهزة من قبل الجمهور المتعامل معها. (الدرادكة، 1999).

أما (الأعرجي، 1976) فاعتبر الكفاءة أساساً لمجهودات التطوير وعمليات التنظيم وإعادة التنظيم وجوهر العديد من الخطط الإدارية، كما اعتبر أن أهميتها تبرر من ضرورة إشباع

طلبات عامة للجمهور، من خلال مدة معينة ومن محدودية وندرة الموارد البشرية والمادية المتوفرة للأجهزة الإدارية الخدمية، مما يتطلب ترشيدها حيث تشعب أكبر قدر من الطلبات.

2.5.7.2 أنواع الكفاءة:

جاء في (الدرادكة، 1999) أن (Bhattacharya) حدد ثلاثة أنواع من الكفاءة وهي:

1. الكفاءة الإدارية :
وهي الكفاءة المرتبطة بالتنظيم الجيد وحسن استخدام الطرق والمبادئ الإدارية المناسبة والإجراءات الإدارية وأساليب العمل المنظمة والتقنية.
2. كفاءة السياسة :
وهي القدرة على استخدام السياسات والقرارات الصحيحة، واختيار البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. الكفاءة المرتبطة براحة المجتمع ورفاهيته:
وتسمى أيضاً الكفاءة الخدمية، فعندما تقوم الحكومة بعمل برامج تهدف إلى رفاهية الناس، لا بد أن تقاس كفاءة هذه البرامج والمشاريع بمدى قدرتها على الاتصال بالمواطنين والحصول على رضاهم نتيجة تمتعهم بالخدمات والتسهيلات.

وجاء في (حجي، 2000) أن كاتز عرف ثلاث كفاءات أساسية يحتاجها المديرون هي :

- 1- كفاءات تقنية وهي التي ينبغي أن يمتلكها المدير ليؤدي بعض المهام كوضع الميزانية والتوظيف وجدولة العمل الإداري وغيرها.
- 2- كفاءات إنسانية تشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير ليعمل بنجاح مع الناس مهما يختلف الموقف الاجتماعي.
- 3- كفاءات إدارية هي التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين أجزائها المختلفة.

ويرى (محمد، 2000) أن الفاعلية ليست قياس كمية الخدمات الناتجة بتكلفة معينة بل هي قياس نوعية الخدمة المنجزة. ويلاحظ بأن المدير يهتم بالكفاءة أكثر من الفاعلية حيث يركز على عناصر المدخلات أكثر من اهتمامه بإنتاجية المنظمة وإذا اهتم المدير بقياس الإنتاجية فإنه يهتم بمستوى معين للخدمة، لذلك يفترض بالمدير أن يعطي اهتماماً لكل منها.

- وأشار (عابدين، 2001) أن (Reddin، 1971) قسم الفاعلية لثلاثة أقسام هي:
- 1- فعالية إدارية: وهي ما ينتجها الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.
 - 2- فعالية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل: الإنجاز في الموعد المحدد، واتخاذ القرارات السريعة، وتحقيق علاقات عمل جيدة....الخ.
 - 3- فعالية شخصية: وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتماشيها مع أهداف المنظمة (رضا وروح عالية....الخ).

كما حدد (McEwen، 2003) سبع خطوات للإداري ليصبح قائداً فعالاً

- 1- أسس، نفذ أو طبق، حقق معايير أكاديمية.
- 2- كن مصدر التعليمات للهيئة.
- 3- اعمل على خلق ثقافة وتهيئة البيئة والمناخ المناسبين.
- 4- صل المهمة بالرؤية.
- 5- ضع توقعات عالية لك ولموظفيك.
- 6- طور قيادة للموظفين.
- 7- أسس وحافظ على علاقة إيجابية مع من حولك.

6.7.2 إدارة الأراضي الوقفية

1.6.7.2 تصنيف ملكية الأراضي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية

يمكن تصنيف الأراضي تحت سيطرة السلطة حسب ملكيتها إلى :

(اشتية، وآخرون، 2000)

- 1- الأراضي المملوكة ملكية خاصة أو عامة.
- 2- الأراضي الموقوفة.
- 3- الأراضي الأميرية.
- 4- الأراضي المتروكة.
- 5- الأراضي الموات.

ويشير (اشتية، وآخرون، 2000) أن معظم الأراضي في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة هي أراضٍ أميرية، مما فتح الأبواب أمام استغلال الاحتلال لهذه الثغرة ومصادرة الأراضي وإقامة المستوطنات، حيث أن المتصرف بالأراضي الأميرية يحق له أن يؤجرها أو يعيرها تأميناً للدين، وله أن يوزعها ويستفيد من حاصلاتها الناتجة بعمله ومما نبت وبدون عمل، واه أن يقطع ويقلع الأشجار والدوالي المغروسة فيها ويهدم ما فيها من أبنية ويتخذها كحقل ومزرعة، وله أن ينشئ فيها دوراً ودكاكين ومصانع وأي بناء يحتاج إليه في زراعته شريطة ألا يتوسع في ذلك إلى درجة إحداث قرية أو محلة. ويتضح مما سلف أن شرط التصرف كامل غير منقوص لدى المزارعين الذين يتصرفون في أراضيهم الأميرية وعلاقة المزارع مع أرضه علاقة المالك المتصرف، إلا أن عدم تسجيل مساحات واسعة جداً قد الحق الضرر الكبير بآلاف المزارعين في الريف الفلسطيني. وفي العهد العثماني كانت السلطة التشريعية هي المرجع الرئيسي الذي يصدر عنه التشريع والقوانين في كل ما يختص بالمحاكم الشرعية، والأوقاف الإسلامية، وجرى تأسيس المجلس الشرعي الإسلامي الأعلى سنة 1921م وجاء في المادة الثامنة من قانون 1921م "الإشراف على الشؤون الشرعية الإسلامية وإدارتها من محاكم وأوقاف .." وقد كان المجلس مسؤولاً بحم سلطاتها عن (18) محكمة شرعية وجهازاً من (250) معاوناً، وعن ست دوائر للأوقاف فيها (592) موظفاً، وعن عشرة مدارس وكلية دينية وكذلك عن مؤسسات خيرية من أهمها دار الأيتام الإسلامية.

لذلك كانت الأراضي الوقفية الدرع الواقى من عمليات تهويد الأراضي التي كان يتم تسجيلها باسم الوكالة اليهودية، وهي بمثابة وقف خاص للمشروع الصهيوني، يمنع بيعة أو التصرف بربقته، ويسمح بتداول المنفعة منه بين الصهاينة، ويمكن القول أن الصراع بين المشروع الصهيوني كان بمثابة صراع وقف إسلامي ووقف صهيوني، وبصورة عامة فقد كانت الأوقاف بالخذق الأول في الدفاع عن الأراضي .

وتجدر الإشارة إلى أن دور الأوقاف في حماية الأراض لم يتوقف عند حماية الأرض الوقفية فحسب وإنما بذل المجلس الإسلامي جهوداً لحماية الأرض بوقفها، أي يجعلها موقوفة . والأوقاف أصلاً عمل خيري قام به محسنون احتساباً لوجه الله تعالى، بعضه عام تقييد أوجه الخير، وبعضه مقيد مشروط .

وأوجه الوقف كثيرة نورد منها على سبيل المثال لا الحصر: المساجد، والمدارس، والمكتبات العامة، والمستشفيات، والفنادق للمسافرين، والتكايا والسقايات (الأسبلة)، والآبار والقنوات، والرباط للمجاهدين، والسلاح والخيول للجهاد، وتجهيز المقاتلين في الجهاد بالمال وغيره، وإصلاح الجسور والطرق العامة، والمقابر، واللقطاء، والمقعدن، والعميان، والعجزة، والمساجين، والقرض الحسن للتجار وغيرهم، والبذار (مجاناً للفلاح) وأدوات ودواب للزراعة، وأشجار مثمرة يأكل منها المارة، وأوقاف خيرية لجهات أخرى مثل قرآن كريم ونفقات علماء، (ومنها وقف خاض في مصر لدابة شيخ الأزهر)، ونحر الأضاحي في عيد الأضحى، وإطعام الفقراء في رمضان وغير ذلك. (عمر، 2002)

وتقتصر ولاية الأوقاف في أراضي السلطة الفلسطينية بنوعية (عام) و(نري) على القاضي فإذا أرادت الأوقاف (تحكير) قطعة أرض فعليها العودة للقاضي للحصول على الأذن الشرعي، وقد أصدر سيادة الرئيس ياسر عرفات أمراً يحظر فيه التحكير، وذلك سنة 1996م فيما فهم في حينه انه إجراء للحد من استخدام الأرض الوقفية مقابل رسوم رمزية ولمدة تصل إلى (50) عاماً. ولم يصدر المجلس التشريعي الفلسطيني قانوناً خاصاً بالأوقاف يجعل إجراءات التصرف بالأرض الوقفية وليس مجرد إدارتها وجباية ريعها من صلاحيات وزارة الأوقاف. علماً أن وزير الأوقاف يتمتع بصلاحيات تأجير الأرض الوقفية لمنفعين أو مستثمرين إذا رأى ذلك يحقق مصلحة الوقف .

ولا بد من التنويه إلى أن إدارة الأوقاف الإسلامية في الضفة الغربية وقطاع غزة تخضع للإدارة الفلسطينية في جميع أجزائها باستثناء الأوقاف في مدينة القدس الشريف والتي تخضع للإدارة الأردنية .

2.6.7.2 القوانين التي تنظم إدارة الوقف والإشراف عليه

بدأت عملية إصدار القوانين لتنظيم الوقف منذ العهد العثماني، وذلك بهدف تعزيز سيطرة الدولة على هذه المؤسسة التي كانت تتغلغل في كافة مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والدينية للمجتمعات الإسلامية. وحالياً هناك عدد من القوانين التي تنظم إدارة الوقف والإشراف عليه، وهي تختلف ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة. (عمر، 2002)

لقد ظلت الأوقاف في الضفة الغربية تابعة للإدارة الأردنية لغاية 1994/10/1. وأهم قانون في هذا المجال هو قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم 26 لسنة 1966

والتعديلات التي طرأت عليه (وهي تعديلات كثيرة) .وحسب المادة الثالثة من هذا القانون ، فإن من أهداف وزارة الأوقاف المحافظة على المساجد وأموال الأوقاف وصيانتها وتنميتها وإدارة شؤونها. وللوزارة حسب المادة الرابعة من القانون "شخصية معنوية واستقلال مادي وإداري، ويجوز لها أن تقاضي بهذه الصفة وأن تتيب عنها في الإجراءات القضائية المتعلقة بها أو لأية غاية أخرى...". وينص القانون أيضاً على تشكيل "مجلس الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية"، من وزير الأوقاف ووكيلة، وممثل عن كل من الوزارات التالية: الداخلية، والتربية والتعليم، والأشغال العامة، والإعلام. ويعين الوزير المختص الممثل عن وزارته، على أن لا تقل درجته عن الدرجة الأولى أو درجة الوكيل أو المدير. وبالإضافة إلى الأعضاء الحكوميين، يتألف مجلس الأوقاف من خمسة أعضاء من المهتمين بالأوقاف والشؤون الإسلامية. ومدة العضوية في المجلس سنتان. ويهدف المشروع من خلال تشكيل مجلس الأوقاف إلى توسيع دائرة واضعي سياسات إدارة الوقف، وأيضاً إلى إرساء قواعد رقابية تضمن عدم التلاعب بأموال الوقف. ويمكن استقراء هذه الأهداف من خلال المادة السابعة من قانون الأوقاف رقم 26 لسنة 1966م، التي حددت صلاحيات المجلس، والتي من أبرزها: (عمر، 2002)

- 1- رسم السياسات العامة لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية.
- 2- وضع الخطط اللازمة لاستثمار أموال الأوقاف وتحقيق الأهداف المنصوص عليها في القانون.
- 3- وضع مشروع الموازنة الخاصة بإدارة الوقف في بداية كل سنة مالياً ورفعها لمجلس الوزراء لإقرارها.
- 4- استبدال العقارات الوقفية وترتيب الحكر عليها، وذلك عند وجود المسوغ الشرعي بإذن المحكمة الشرعية.
- 5- الموافقة على إيجارات العقارات الوقفية التي تزيد مدتها على ثلاث سنوات، وإقرار إنشاء الأبنية على الأراضي الوقفية.
- 6- إحالة العطاءات والمقاولات المتعلقة بالأموال الوقفية وفقاً للتعليمات التي يضعها المجلس. وتسهيلاً لاستثمار الوقف واستغلاله، أعفى القانون الأردني رقم 17 لسنة 1985م جميع معاملات ودعاوي أملاك الوقف من الضرائب و الرسوم والطوابع على اختلاف أنواعها. يستثنى من هذا الإعفاء الضرائب التي تحقق على الأبنية الوقفية التي ينشئها الغير على أراضي الوقف المؤجرة لهم، وتستوفي هذه الضرائب منهم خلال فترة سريان الإجازة. كما استثنى قانون المالكين والمستأجرين للعقارات الوقفية الأردني رقم 5 لسنة 1964 الممتلكات

الوقفية المؤجرة لإقامة منشآت عليها من الحماية التي يفرضها قانون المالكين والمستأجرين رقم 62 لسنة 1953م وتعديلاته، الذي يمنع المؤجر من زيادة الأجرة، ويمنعه من تحديد مدة الإجارة، ولكن ما يعيب القانون رقم 5 لسنة 1964م المذكور، أنه لا يشمل بأحكام كافة الأملاك الوقفية، وإنما يحصرها في تلك الممتلكات التي تؤجر لغاية إقامة منشآت فقط. ومن أجل الاستفادة لمثلى من استثمار الممتلكات الوقفية، يتوجب على المشروع الفلسطيني تعديل قانون المالكين والمستأجرين رقم 5 لسنة 1964م، بحيث يشمل بأحكامه كافة العقارات الموقوفة، أيا كانت طريقة تأجيرها، فيجعل بالإمكان زيادة الأجرة، وتحديد مدة الإجارة لكافة الممتلكات الوقفية.

3.6.7.2 حجم الممتلكات الوقفية

بسبب الظروف السياسية المتعاقبة والمعقدة، وكذلك بسبب عدم وضوح الوضعية القانونية للأراضي بشكل عام، لا يمكن التحدث عن إحصائيات دقيقة وشاملة للأملاك الوقفية في فلسطين، فمنذ تولي السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة الوقف في الضفة الغربية وقطاع غزة، تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تنظيم وحصر هذه الأملاك. ولكن لغاية الآن لا تتوفر إحصائيات دقيقة بهذا الشأن.

الأرقام الواردة في هذا التقرير هي أرقام رسمية تم توثيقها من ملفات وزارة الأوقاف ودوايرها، غير أنها غير كاملة في بعض الأحيان. (فلسطين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2000)

4.6.7.2 الممتلكات الوقفية في الضفة الغربية

أولاً: الأراضي

تصل مساحة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية حوالي (152919 دونم). وتصنف إلى أراضي ملساء (وهي أراضي لا يوجد عليها شجر أو بناء وقد تكون مستغلة زراعياً وقد تكون غير صالحة للزراعة)، وأراضي المشجرة، وأراضي قائم عليها عقارات. المساحة الأكبر هي من الأراضي الملساء، ويبلغ مجموع مساحتها (148673 دونم)، ويقع أغلبها في محافظة أريحا (143700 دونم). بينما تبلغ مساحة الأراضي المشجرة (3314 دونم)، ومساحة الأراضي المقام عليها عقارات (932 دونم). (اشتية، وآخرون، 2000)

جدول(1.2): مساحة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية(بالدونم):

المحافظة	أراضي مشجرة	أراضي ملساء	أراضي قائم عليها عقارات	المجموع العام
قرى وضواحي القدس	152	1213	130	1495
أريحا	8	143700	37	143745
بيت لحم	514	432	2	948
جنين	600	253	15	868
الخليل	326	412	490	1228
رام الله/البيرة	216	1373	142	1731
سلفيت	11	268	11	390
طولكرم	393	287	25	705
قلقيلية	103	175	28	306
نابلس	891	560	52	1503
المجموع	3314	148673	932	152919

ثانياً: العقارات

يوجد في الضفة الغربية حوالي 1892 عقاراً، يقع 1604 منها في المدن، أي ما نسبة 84.8% من المجموع، و288 عقاراً خارج المدن (القرى أو بلدات أو مخيمات)، أي ما نسبته 15.2%.

وتوصف هذه العقارات كما يلي:

*محلات تجارية

*مدارس

*رياض أطفال

*كليات ومعاهد

*عيادات ومستوصفات

*مستشفيات

*دور ومباني سكنية

*أبنية تستخدم كمقرات ومكاتب لمؤسسات رسمية أو أهلية

*آبار ويون ماء

*نوادي رياضية

الجدول أدناه يبين عدد العقارات الوقفية وأنواعها في محافظة نابلس، وربما يعطي مؤشراً على تصنيف العقارات الوقفية في الضفة الغربية.

جدول(2.2): عدد العقارات الوقفية وأنواعها في محافظة نابلس

عدد العقار	نوع العقار
254	محلات تجارية
14	مدارس
8	عيادات صحية ومستوصفات
2	رياض أطفال
17	مباني سكنية
7	مكاتب /مقرات
23 وحدة سكنية	حكر جمعية إسكان موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
2	عيون ماء

ثالثاً: المقامات والمقابر

يوجد في الضفة الغربية 387 مقاماً منها ما هو ديني وما هو تاريخي، يقع معظمها في القرى. تعاني معظم المقامات في الضفة الغربية من تدني واضح في صلاحية أبنيتها، فمعظمها مهدمة أو مهجورة أو تفتقر إلى طلاق مؤدية إليها. كما يوجد في الضفة الغربية 597 مقبرة، بمساحة 2577 دونم، منها 89 مقبرة مندرسة بمساحة 251,4 دونم. وتمثل المقابر المندرسية في المدن 27.3% من مجموع المقابر فيها، في حين لا تتجاوز 13.4% من مجموع المقابر في القرى.

رابعاً: المساجد

وفقاً لإحصاء قامت به مديرية الأملاك والشؤون الوقفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية سنة 1999، يوجد في الضفة الغربية ما لا يقل عن 1239 مسجداً تابعاً لمديريات الوزارة. وهي موزعة كالتالي:

جدول (3.2): عدد المساجد التابعة لمديريات وزارة الأوقاف في الضفة الغربية

المساجد عدد	المديرية
60	قرى وضواحي القدس
20	مديرية أوقاف محافظة أريحا
106	مديرية أوقاف محافظة بيت لحم
313	مديرية أوقاف محافظة الخليل
137	مديرية أوقاف دورا
138	مديرية أوقاف محافظة رام الله/ البيرة
193	مديرية أوقاف محافظة نابلس
121	مديرية أوقاف محافظة جنين
76	مديرية أوقاف محافظة طولكرم
35	مديرية أوقاف محافظة قلقيلية
40	مديرية أوقاف محافظة سلفيت
1239	المجموع

5.6.7.2 الممتلكات الوقفية في قطاع غزة

يوجد في قطاع غزة ما يزيد عن 6777 دونم من الأراضي الموقوفة، وهي كما في الضفة الغربية تنقسم إلى أراضي مزروعة وأراضي ملساء (أي غير مشجرة) وأراضي مقام عقارات.

جدول (4.2): طبيعة وأنواع العقارات الوقفية في قطاع غزة

عدد العقارات	نوع العقار
458	محلات تجارية
39	مدارس
(5640) دونم	أراضي زراعية
(1000) دونم	قطع أراضي صغيرة
9	عيادات صحية
26	بيت درج
57	شقق سكنية
67	دور سكن صغيرة
49	مصانع وكرجات

3	نوادي رياضية
3	كليات أو معاهد
2	أسواق تجارية
2	مستشفيات
29	عرائش
371	دار لتحفيظ القرآن
408	مساجد

6.6.7.2 إدارة الممتلكات الوقفية

منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وإنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تبين للقائمين عليها قلة إيرادات الممتلكات الوقفية في الضفة الغربية وقطاع غزة. فبالرجوع إلى السجلات الرسمية عقود تأجير العقارات الوقفية، يلاحظ الانخفاض الحاد لقيمة إجارة العديد من العقارات. فعلى سبيل المثال، يوجد في حي المنارة الواقع في وسط المنطقة التجارية من مدينة البيرة عدد كبير من العقارات الوقفية، أغلبها محلات تجارية ومخازن مؤجرة لتجار ومستثمرين ببدلات إيجاره متدنية للغاية، بلغت في حالة بعض المحلات التجارية المؤجرة منذ العام 1974م أربعة دنانير أو ستة دنانير في السنة فقط. دفع هذا التدني في الإيرادات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلى وضع خطط وإستراتيجيات لتنمية الوقف وتطوير إيراداته، مع تحديد إجراءات واضحة لتقادي التلاعب أو الخطأ. وتعتبر دائرة الأملاك من أبرز وأهم الدوائر التي تعنى بالممتلكات الوقفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وتأتي أهمية هذه الدائرة بالأساس من طبيعة اختصاصها والمهام الموكولة إليها. فهي تتولى إدارة أملاك الوقف منذ وقفها، وتتابع استغلالها. وتتركز مهام الدائرة في ما يلي:

- 1- إرشاد الراغبين في الوقف إلى الإجراءات القانونية والشرعية الواجب اتباعها لوقف ممتلكاتهم.
- 2- استلام الأراضي والعقارات الموقوفة من أصحابها الواقفين، بعد إتمام إجراءات الوقف أمام الجهات المختصة، وذلك بالتنسيق مع مدير المنطقة التي يقع فيها العقار الموقوف.
- 3- متابعة تنفيذ الحجج الوقفية.
- 4- متابعة تنفيذ شروط الشخص الواقف.

5- العمل على تسجيل كافة الممتلكات الوقفية في دوائر الطابو ودوائر تسجيل الأراضي، واستخراج سندات الملكية الخاصة بها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر المختصة في الوزارة، خصوصاً الدائرة القانونية.

6- متابعة معاملات تخصيص قطع الأراضي اللازمة للمقابر والمساجد في كافة المحافظات. (فلسطين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2000)

7.6.7.2 الإجراءات المتبعة في تأجير الأملاك والعقارات الوقفية

يتبع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مديريات في كل محافظة من محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة. وتقوم هذه المديريات نيابة عن الوزارة بالإشراف على الممتلكات الوقفية واستغلالها. ولكن صلاحياتها ليست مطلقة في اتخاذ القرارات، بل تقتصر في أغلب الأحيان على التنسيق، إذ يتم رفع التوصيات المتعلقة بتأجير واستثمار الأملاك الوقفية لمقر الوزارة لاتخاذ القرار النهائي.

بعد قدوم السلطة الفلسطينية وتأسيس وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تم تشكيل لجنة داخلية، مكونة من وزير الأوقاف (رئيساً)، ووكيل الوزارة، والوكيل المساعد، ومدير عام الشؤون الإدارية، ومدير عام الشؤون المالية، ومدير الدائرة القانونية، ومدير الدائرة الهندسية (أعضاء)، ومدير الأملاك الوقفية (مقرراً)، وذلك للنظر في الطلبات المقدمة للوزارة من أجل إقامة مشاريع على أراضي الأوقاف، أو استئجار عقاراتها. تتم دراسة الطلبات في المديرية من قبل مدير الأوقاف ولجنة بدل المثل. ثم ترفع الطلبات إلى الوزارة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، من قبل اللجنة الداخلية المشرفة على الأملاك الوقفية. ويكون قرارها إما بالموافقة أو الاعتذار أو الموافقة المبدئية المشروطة.

تجدر الإشارة إلى أن دراسة الطلبات لا تخضع لنفس المعايير والشروط، إذ يتم التعامل معها بحسب أهدافها، ويميز في ذلك بين الأهداف الخيرية والأهداف الربحية. فالطلبات المقدمة من الوزارات والدوائر الحكومية والأهلية، التي تهدف إلى إنشاء مرافق عامة كالمدارس والمستشفيات، يتم التعامل معها بشرط أيسر من الطلبات التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي. ويكون التأجير مشروطاً بإحضار المخططات الهندسية والمعمارية والتراخيص اللازمة، سواء أكان التأجير لغرض ربحي أو لغرض خيري.

وبانتهاء مدة التأجير، تعود ملكية الأرض وما تم عليها من بناء لوزارة الأوقاف. ويتم عندها عقد اتفاق جديد بتأجير الأرض وما عليها بأجر جديد، تتفق والسعر الدارج وقت العقد الجديد، ويكون حق الأولوية في الاستئجار للشخص أو المؤسسة التي أقامت المشروع أصلاً، شريطة أن تدفع الأجرة الجديدة. (عمر، 2002)

8.6.7.2 مجالات استغلال الممتلكات الوقفية

تنوعت مجالات استغلال الممتلكات الوقفية باستلام السلطة الفلسطينية شؤون إدارة الوقف، خاصة بعد اتخاذ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية عدة خطوات لتطوير وزيادة ريعه. من أهم هذه الخطوات قرار وزير لأوقاف سنة 1996 بعدم تحكير أي من الأملاك الوقفية، والذي نص على ما ياي: "بناءً على التطلعات المستقبلية لاستثمار الأملاك الوقفية وحفاظاً على سلامة حق أوقف وتحقيقاً لمصالح الوقف عامة أقرر عدم تحكير أي من الأملاك الوقفية". يعتبر هذا القرار خطوة لصالح الوقف، خصوصاً إذا علمنا أن تحكير الممتلكات الوقفية وتأجيرها لفترات طويلة يؤدي إلى انخفاض ريعها، بسبب تضائل القيمة الفعلية لأجرتها مع مرور الزمن. وبناء على تنسيب من لجنة الإشراف على تأجير الأملاك الوقفية واستثمارها في الوزارة، اتخذ الوزير قراراً سنة 1996م يقضي بعدم تأجير الأراضي والعقارات الوقفية الموجودة داخل حدود البلدية (إذا كان التأجير بقصد تحقيق الربح) إلا لجهات مستثمرة، تكون مشاريعها ذات دخل مجز، يؤدي إلى زيادة المدخول المالي للأوقاف.

إجمالاً يمكن الانتفاع من الوقف بإحدى طريقتين هما:

- إن يتم تأجير العقار الموقوف، ومن ثم الإنفاق ما تم الحصول عليه من عوائد على مختلف وجوه البر أو على الوجوه التي أوقف عليها. وفي هذه الحالة، يجب أن تخضع عملية تأجير العقارات الموقوفة إلى معايير الجدوى الاقتصادية للمشروع، والربح المادي المتوقع أن يحققه.
- أن يتم تأجير الموقوف على مختلف وجوه البر التي يهدف الوقف إلى تحقيقها، أو التي أوقف عليها، مثل تأجير أرض لتقام عليها دار أيتام. وفي هذه الحالة لا تخضع عملية تأجير الموقوف لمعايير الجدوى الاقتصادية، وإنما يؤخذ بعين الاعتبار مدى تحقيقها للنفع العام. والواقع، أن الطابع التجاري هو المسيطر على استخدام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية وقطاع غزة. إذ بلغت نسبة العقارات المؤجرة على أساس تجاري 93.1% . فقد

بلغت نسبة الإشغال التجاري للممتلكات الوقفية في قطاع غزة 95.6% ، وفي الضفة الغربية 92%.

يعزى تدني نسبة تأجير الأملاك الوقفية للاستخدام الخيري المباشر إلى سببين رئيسيين هما:

1. انخفاض الطلب على المشاريع الخيرية كالمدراس والمستشفيات ودور الرعاية وغيرها من المؤسسات والمرافق العامة.
2. ضعف الوعي الفقهي عند القائمين على هذه الممتلكات قبل تأسيس وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، إذ تجنبوا تأجير الممتلكات الوقفية للاستخدام الخيري المباشر بسبب تدني المردود المادي. وهذا ما حاولت وزارة الأوقاف تجاوزه من خلال تأجير أراضي وقفية لغايات النفع العام.

هذا وقد بلغت مداخيل وإيرادات جميع الأملاك الوقفية خلال العام 2001، 1084836 ديناراً أردني. ويتم إنفاق مداخيل الوقف في مختلف أوجه البر، سواء تلك التي حددها الواقفون سلفاً أو حسب ما تترتيه وزارة الأوقاف . فقد انفق من تلك الأموال على المساجد والمقابر والمقامات، وصيانة وترميم العقارات الوقفية القديمة، وتغطية مصاريف المدارس والمعاهد والكليات الشرعية. وكذلك يصرف من مداخل الأوقاف على دور الأيتام، وتعطي منها مخصصات للعائلات الفقيرة والأرامل. كما تعتبر هذه المداخيل المصدر الرئيس لميزانية الوزارة ومديرياتها. (فلسطين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2000)

المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة

1.3 مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد هذه الدراسة من حيث أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وثبات اختبار صدق أداة الدراسة، والأدوات والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

2.3 المنهج العلمي المستخدم:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات، لان المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

3.3 أداة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام. ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تتناول جميع متغيرات الدراسة ذات العلاقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للمتوسطات الحسابية :

الوسط الحسابي	درجة الاستجابات
1.80-1.00	منخفضة جداً
2.60-1.81	منخفضة
3.40-2.61	متوسطة
4.20-3.41	مرتفعة
5.00-4.21	مرتفعة جداً

وتتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين:

• القسم الأول:

يحتوي على بيانات عامة عن موظفي دائرة الأوقاف العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية من حيث:

1. مكان العمل.
2. العمر.
3. الجنس.
4. عدد سنوات الخبرة التي عمل بها الموظف في الدائرة.
5. عدد الموظفين في المؤسسة ممن يعملون في الأملاك الوقفية.
6. المسمى الوظيفي.
7. المستوى العلمي.
8. طبيعة العمل.

• القسم الثاني:

يتكون من ستة أجزاء:

- أولاً: واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.
- ثانياً: واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.
- ثالثاً: واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.
- رابعاً: واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.
- خامساً: مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك.

سادساً: أهم المشكلات التي تواجه عملية إدارة واستخدام الأراضي الوقفية، وأهم المقترحات الضرورية من أجل تطوير قطاع الأراضي الوقفية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في الضفة الغربية، ويبلغ عددهم 62 موظفاً.

4.3 عينة الدراسة:

يبلغ أفراد مجتمع الدراسة حوالي 62 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بالاعتماد على الموقع الإحصائي على الإنترنت:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

وتم أخذ هذه العينة عند مستوى ثقة 95%، وقد بلغ حجم العينة وفقاً لعملية الاختيار 54 موظفاً، وتم توزيع هذه الاستمارات واسترجاع 50 استمارة منها، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد 92.6% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً، ويتضح ذلك من خلال النتائج والواردة في الفصلين الثالث والرابع.

1.4.3 وصف عينة الدراسة:

يجري في هذا المحور وصف عينة هذه الدراسة من حيث مكان العمل، والعمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة التي عمل بها الموظف في الدائرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى التحصيل العلمي، وطبيعة العمل.

1.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب مكان العمل:

يلاحظ من الجدول (1.3) أن 28% من أفراد العينة يعملون في مقر الوزارة، بينما يعمل ما نسبته 72% من أفراد هذه العينة في دوائر الأوقاف المختلفة، وهم موزعون على إحدى عشرة دائرة ووقفية في الضفة الغربية تمتد من جنين إلى الخليل .

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة %	التكرار	مكان العمل
28	14	الوزارة
8	4	أوقاف جنين
4	2	أوقاف طولكرم
8	4	أوقاف نابلس
6	3	أوقاف قلقيلية
6	3	أوقاف سلفيت
8	4	أوقاف رام الله والبيرة
8	4	أوقاف أريحا
4	2	أوقاف القدس
4	2	أوقاف بيت لحم
12	6	أوقاف الخليل
4	2	أوقاف دورا
100	50	المجموع

2.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (2.3) أن 22% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من 40 سنة وبين 45 سنة، كما أن 22% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من 50 سنة وبين 55 سنة، وهناك ما نسبته 16% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من 45 سنة وبين 50 سنة، وبين أقل من 55 سنة وبين 60 سنة، وتتراوح أعمار ما نسبته 12% بين أقل من 35 سنة وبين 40 سنة، وكانت أعمار 6% من أفراد عينة الدراسة أقل من 30 سنة، وتتراوح أعمار ما نسبته 4% بين أقل من 30 سنة وبين 35 سنة، وأعمار ما نسبته 2% تبلغ 60 سنة فأكثر.

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	فئات العمر
6	3	أقل من 30 سنة
4	2	من 30 أقل من 35 سنة
12	6	من 35 أقل من 40 سنة
22	11	من 40 أقل من 45 سنة
16	8	من 45 أقل من 50 سنة
22	11	من 50 أقل من 55 سنة
16	8	من 55 أقل من 60 سنة
2	1	من 60 سنة فاكثر
100	50	المجموع

3.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس:

يشير الجدول (3.3) أن جميع أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلوا ما نسبته 100% من العينة .

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
100	50	ذكور
0	0	إناث
100	50	المجموع

4.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول (4.3) أن 44% من أفراد العينة لهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات يعملون في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في مختلف محافظات الضفة الغربية، و34% من أفراد العينة لهم خمس عشرة سنة يعملون في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في مختلف محافظات الضفة الغربية.

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
4	2	أقل من سنة
16	8	سنة- أقل من خمس سنوات
44	22	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات
2	1	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة
34	17	خمس عشرة سنة فاكثر
100	50	المجموع

5.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (5.3) أن 44% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مدير فأعلى في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في مختلف محافظات الضفة الغربية، و42% من أفراد العينة يعملون ما بين نائب مدير ورئيس شعبة، والباقي يعملون كموظفين.

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
2	1	أعلى من مدير عام
2	1	مستشار قانوني
6	3	مدير عام
6	3	مدير الأملاك الوقفية
20	10	مدير الأوقاف في المحافظة
8	4	مدير في الوزارة
6	3	نائب مدير
20	10	رئيس قسم الأملاك
8	4	رئيس قسم آخر
8	4	رئيس شعبة الأملاك
14	7	موظف
100	50	المجموع

6.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

يلاحظ من الجدول (6.3) أن 50% من أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس كأعلى درجة علمية لهم، بينما توزع الـ 50% الباقية على مستويات مختلفة منها ما هو أقل من الثانوية العامة، وثانوية عامة، ودبلوم متوسط ودراسات عليا (8%، 6%، 28%، 8%) على التوالي.

جدول (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
8	4	أقل من ثانوية عامة
6	3	ثانوية عامة
28	14	دبلوم متوسط
50	25	بكالوريوس
8	4	دراسات عليا
100	50	المجموع

7.1.4.3 وصف عينه الدراسة حسب طبيعة العمل:

يلاحظ من الجدول (7.3) أن 86% من أفراد العينة يعملون كإداريين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في وزارة الأوقاف في مختلف محافظات الضفة الغربية، و12% من أفراد العينة يعملون في أعمال ذات طبيعة متنوعة.

جدول (7.3) : توزيع عينه الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
86	43	إداري
2	1	غير ذلك
12	6	له أكثر من طبيعة عمل
100	50	المجموع

2.4 تحليل أسئلة الدراسة

1.2.4 السؤال الأول

ما واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية؟
من خلال الجدول رقم (1.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام 2.9 وانحراف معياري 0.4 كما أن شدة الاستجابة تراوحت بين 37.6% و 80.8%. وقد اختلفت قيمة المتوسطات من فقرة إلى أخرى فيلاحظ أنها تراوحت بين 2.0 و 4.0.

وبالنظر إلى الجدول (1.4) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة في (22.73%) من فقرات هذا المحور (محور واقع التخطيط للأراضي الوقفية) واهم هذه الفقرات هي الفقرة (9) التي تتعلق بتحديد الغاية التي يتم السعي إلى تحقيقها، والفقرة (15) التي تتعلق بالتوجهات المركزية في وضع خطط فاعلة لإدارة هذه الأراضي الوقفية، والفقرة (23) التي تتعلق بإدراك آثار سرعة التغيرات في بعض المتغيرات المحيطة على عملية التخطيط للأراضي الوقفية، والفقرة (24) التي تتعلق بإدراك نقص المعلومات على فشل التخطيط، والفقرة (26) التي تتعلق بدور الهيكل التنظيمي المناسب في تنفيذ ما تم تخطيطه.

جدول (1.4): واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تقوم الدائرة بتحديد الغاية التي تسعى لتحقيقها.	69.6	3.5	1.0
10	تقوم الدائرة بوضع الأهداف التي تحقق غايتها.	56.8	2.8	1.1
11	تضع الدائرة المسار المناسب لنشاطها لعملها منذ البداية.	58.4	2.9	1.1
12	تعتمد الدائرة الطرق العلمية في عملية التنبؤ وجمع البيانات وتحليلها.	42.8	2.1	1.1
13	تركز الدائرة على الأهداف المراد تحقيقها في وضعها للخطط.	49.2	2.5	1.0
14	تراعي الدائرة الشمولية عند وضعها الخطط.	48.0	2.4	1.0
15	يجري اعتماد مبدأ المركزية في التخطيط.	73.6	3.7	1.0
16	تعتمد الدائرة مبدأ اللامركزية في التخطيط.	37.6	1.9	0.8

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تقوم الدائرة بوضع خطط قصيرة الأجل.	60.8	3.0	1.0
18	تقوم الدائرة بوضع خطط متوسطة الأجل.	49.2	2.5	0.9
19	تقوم الدائرة بوضع خطط طويلة الأجل.	40.8	2.0	0.6
20	يجرى إدراك آثار قلة الالتزام بالتخطيط في فشل الخطط	67.2	3.4	1.2
21	اعتماد الدائرة على خبرة بعض العاملين فيها يؤدي إلى فشل التخطيط أحياناً.	66.8	3.3	1.3
22	مقاومة قدامى العاملين للتغيير يؤدي إلى فشل التخطيط.	67.2	3.4	1.1
23	يجرى إدراك سرعة التغيير في بعض العوامل المحيطة فيما يتعلق بآثار فشل التخطيط	73.6	3.7	0.9
24	نقص المعلومات الدقيقة يؤدي إلى فشل التخطيط.	80.8	4.0	0.6
25	يقوم المدراء بتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط.	48.4	2.4	1.1
26	الهيكل التنظيمي المناسب يساعد في عملية تنفيذ التخطيط.	78.4	3.9	0.8
27	يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط.	44.4	2.2	0.9
28	هناك تكامل بين أنواع التخطيط المختلفة (طويل ومتوسط وقصير الأمد)	58.8	2.9	1.1
29	يوجد مراعاة للتغيرات في عملية التخطيط.	52.4	2.6	1.0
30	يقوم أشخاص مؤهلين بوضع الخطط اللازمة للدائرة	39.6	2.0	0.9
0.4	المعدل العام		2.9	

ويلاحظ من نفس الجدول أن إجابات عينة الدراسة كانت متوسطة في (31.81%) من فقرات هذا المحور، وهذه الفقرات (10) التي تتعلق بوضع الأهداف المناسبة التي تقود إلى تحقيق الغايات المنشودة، والفقرة (11) التي تتعلق بوضع المسار المناسب للعمل منذ البداية، والفقرة (17) التي تتعلق بوضع الخطط قصيرة الأجل، والفقرة (20) التي تتعلق بإدراك آثار عدم الالتزام بالتخطيط في فشل الخطط، والفقرة (28) التي تتعلق بوجود تكامل بين التخطيط المختلف (طويلة الأمد، ومتوسط الأمد وقصيرة الأمد).

وقد كانت آراء وإجابات عينة الدراسة منخفضة في (45.46%) من فقرات هذا المجال، وهذه الفقرات هي (12) التي تتعلق باعتماد الطرق العلمية في عمليات التبؤ وجمع البيانات

وتحليلها، والفقرة (13) التي تتعلق بمستوى التركيز على الأهداف التي تحقق الخطط، والفقرة (14) التي تتعلق بمستوى مراعاة الشمولية في عملية التخطيط، والفقرة (18) التي تتعلق بوضع خطط قصيرة الأمد، والفقرة (19) التي تتعلق بوضع خطط طويل الأمد، والفقرة (25) التي تتعلق بمشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط، والفقرة (27) التي تتعلق بمشاركة جميع المسؤولين في عملية التخطيط، والفقرة (29) التي تتعلق بمراعاة التغيرات المحيطة في عملية التخطيط.

2.2.4 السؤال الثاني

ما واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية؟ من خلال الجدول رقم (2.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام تبلغ (2.7) بانحراف معياري (0.6) كما أن شدة الاستجابة تراوحت بين 38.4% و 62.0%. وقد اختلفت قيمة المتوسطات من فقرة إلى أخرى ويلاحظ أنها تراوحت بين 1.9 و 3.3.

جدول (2.4): واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	تقوم الدائرة بتحديد أوجه النشاطات المختلفة مع توزيعها على الموظفين.	61.2	3.1	1.1
32	يجري اعتماد وصف واضح للمهام المختلفة في الدائرة.	59.6	3.0	1.2
33	بناء الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد في تحقيق الأهداف.	53.6	2.7	1.3
34	أسلوب التنظيم في الدائرة يحدد سلطات كل فرد.	54.0	2.7	1.1
35	أسلوب التنظيم في الدائرة يحدد مسؤوليات كل فرد.	56.8	2.8	1.3
36	تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي توزع من خلاله الأفراد حسب اختصاصاتهم.	38.4	1.9	0.8
37	تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي يحدد العلاقات الوظيفية.	41.2	2.1	0.8
38	تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي يحدد خطوط الاتصال.	40.8	2.0	0.7
39	تستخدم الدائرة الموارد المتاحة في عملية التنظيم الإداري.	52.0	2.6	1.0
40	تضع الدائرة النظم اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	53.6	2.7	1.0
41	تحدد الدائرة الإجراءات اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	56.8	2.8	1.0
42	يجري إعداد النماذج اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	65.6	3.3	1.1
43	يتم التنسيق بين الدائرة والدوائر الأخرى في الوزارة.	62.0	3.1	1.1
44	يتم وضع التعليمات التي تسهل سير العمل في الدائرة.	61.2	3.1	1.1

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
45	يجري التنسيق بين الأدوار المختلفة للموظفين في الدائرة لضمان عدم حدوث تعارض بينها.	53.2	2.7	1.1
46	تقوم الدائرة بتقسيم العمل بين للموظفين بحيث يتم تحديد واجبات كل فرد.	54.0	2.7	1.2
المعدل العام				
			2.7	0.6

وبالنظر إلى الجدول نفسه يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة لم تكن مرتفعة في أي فقرة من فقرات هذا المحور (محور واقع تنظيم الأراضي الوقفية في الضفة الغربية).

وكانت إجابات عينة الدراسة متوسطة في (81.25%) من فقرات هذا المحور، وأهم هذه الفقرات الفقرة (31) التي تتعلق بتحديد اوجه النشاط المختلفة وتوزيعها على الموظفين، والفقرة (32) التي تتعلق بتحديد وصف واضح للمهام المختلفة، والفقرة (35) التي تتعلق بدور التنظيم في تحديد مسؤوليات كل فرد، والفقرة (41) التي تتعلق بتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام المختلفة، والفقرة (42) التي تتعلق باعتماد النماذج المناسبة لتنفيذ المهام، والفقرة (43) التي تتعلق بالتنسيق بين الدوائر المختلفة في الوزارات، والفقرة (44) التي تتعلق بوضع التعليمات المناسبة لضمان سير العمل، والفقرة (46) التي تتعلق بتقسيم العمل بين الموظفين بحيث يتم تحديد واجبات كل موظف بوضوح.

وقد كانت إجابات عينة الدراسة منخفضة فيما يتعلق بـ (18.75%) من فقرات هذا المحور، وأهمها الفقرة (37) التي تتعلق بدور الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات الوظيفية، والفقرة (38) التي تتعلق بدور الهيكل التنظيمي في تحديد خطوط الاتصال، والفقرة (39) التي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة في التنظيم الإداري.

3.2.4 السؤال الثالث

ما واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية؟ من خلال الجدول رقم (3.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.4) بانحراف معياري (0.4) كما أن شدة الاستجابة تراوحت بين 34.4% و 69.6%. وقد اختلفت قيمة المتوسطات من فقرة إلى أخرى وتتضح أنها تراوحت بين 1.7 و 3.5.

وبالنظر إلى الجدول (3.4) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت منخفضة في (73.7%) من فقرات هذا المحور (محور واقع التوجيه للأراضي الوقفية) وأهم هذه الفقرات هي الفقرة (47) التي تتعلق باستخدام الإدارة أسلوب التحفيز كقوة محرّكة لجميع المهام في الدائرة، والفقرة (59) التي تتعلق بتوكّل عملية إصدار القرار إلى أشخاص مؤهلين في مجال صنع القرار، والفقرة (48) التي تتعلق بإجراء تحفيز الموظفين في الدائرة لتنفيذ أعمالهم بكفاءة عالية، والفقرة (51) التي تتعلق بأن هناك حوافز لتوجيه الأفراد نحو تنفيذ القرارات بشكل سليم، والفقرة (57) التي تتعلق بأنه تتم صناعة القرار في الدائرة بصورة تشاورية.

جدول (3.4): واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
47	تستخدم الإدارة أسلوب التحفيز كقوة محرّكة لجميع المهام في الدائرة.	34.8	1.7	0.6
48	يجري تحفيز الموظفين في الدائرة لتنفيذ أعمالهم بكفاءة عالية.	35.2	1.8	0.6
49	يجري تسخير التوجهات الفردية للموظفين لخدمة الدائرة.	51.6	2.6	1.3
50	يجري تسخير التوجهات الجماعية للموظفين لخدمة الدائرة.	44.8	2.2	1.1
51	هناك حوافز لتوجيه الأفراد نحو تنفيذ القرارات بشكل سليم.	35.6	1.8	0.7
52	تعقد القيادة الإدارية اجتماعات مع الموظفين لتحديد وسائل تحسين العمل.	60.8	3.0	1.2
53	توجه القيادة الإدارية المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	56.4	2.8	1.0
54	تتجح القيادة الإدارية في إقناع الموظفين بأهمية تحقيق أهداف الدائرة.	48.4	2.4	0.8
55	تصدر القيادة الإدارية القرارات بناء على حاجة الدائرة لتنفيذ الخطط المرسومة.	51.6	2.6	1.0
56	يمتلك صناع القرار بالوزارة الدراية التامة فيما يصدر من قرارات.	40.8	2.0	0.9
57	تتم صناعة القرار في الدائرة بصورة تشاورية.	38.8	1.9	0.9

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	تمتلك القيادة الإدارية القدرة الكافية لتحقيق الحوار البناء مع الموظفين	43.2	2.2	1.0
59	توكل عملية إصدار القرار إلى أشخاص مؤهلين في مجال صنع القرار.	34.4	1.7	0.8
60	يجري انتهاج النمط الديمقراطي في توجيه الموظفين بالدائرة.	46.0	2.3	0.8
61	هناك مراجعة دقيقة للاتصالات الإدارية لتفحص مدى ملاءمتها.	37.2	1.9	0.7
62	يتم توجيه القرارات وفقا للتسلسل الإداري	69.6	3.5	1.1
63	هناك اتصالات كافية في الدائرة لتحديد الأدوار في العمل بدقة.	48.4	2.4	1.0
64	يوجد تواصل مستمر بين الإدارة والأفراد في الدائرة.	56.4	2.8	1.1
65	يعمل الاتصال على تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات.	66.8	3.3	1.1
0.4	المعدل العام		2.4	

ويلاحظ من نفس الجدول أن إجابات عينة الدراسة كانت متوسطة في (21.1%) من فقرات هذا المحور، وهذه الفقرات هي: الفقرة (53) التي تتعلق بتوجه القيادة الإدارية المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، والفقرة (64) التي تتعلق بوجود تواصل مستمر بين الإدارة والأفراد في الدائرة، والفقرة (52) التي تتعلق بأنه تعقد القيادة الإدارية اجتماعات مع الموظفين لتحديد وسائل تحسين العمل، والفقرة (65) التي تتعلق بعمل الاتصال على تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات. وقد كانت آراء وإجابات عينة الدراسة مرتفعة في فقره واحدة أي بنسبة (5.3%) من فقرات هذا المجال، وهذه الفقرة هي (62) التي تتعلق بأنه يتم توجيه القرارات وفقا للتسلسل الإداري.

4.2.4 السؤال الرابع

ما واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية؟ من خلال الجدول رقم (4.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.4) بانحراف معياري (0.8) كما أن شدة الاستجابة تراوحت بين 39.2% و 66.4%. وقد اختلفت قيمة المتوسطات من فقرة إلى أخرى وتتضح أنها تراوحت بين 2.0 و 3.0.

جدول (4.4): واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
66	تقوم الإدارة بمتابعة جميع النشاطات في الدائرة.	60.4	3.0	1.1
67	تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة ما هو غير سليم في الدائرة.	45.6	2.3	1.0
68	هناك ضبط لجميع ما يتم من أعمال داخل الدائرة.	51.2	2.6	1.2
69	هناك تحكم مسبق لما يحصل للتأكد من أن جميع الأعمال ستكون سليمة.	42.0	2.1	0.8
70	هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأعمال تمت وفق ما هو مطلوب.	46.8	2.3	1.0
71	هناك تصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفق ما هو سليم.	45.2	2.3	1.0
72	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة الوزارة دون محاباة.	49.6	2.5	1.2
73	هناك رقابة داخلية كافية في الدائرة.	42.8	2.1	1.0
74	هناك رقابة خارجية كافية تتم على أعمال الدائرة.	44.4	2.2	1.0
75	هناك رقابة دورية تتم في أوقات محددة من السنة.	43.6	2.2	1.0
76	هناك رقابة تتم بشكل مفاجئ على أقسام الوزارة.	47.6	2.4	1.1
77	هناك تقارير شهرية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	53.2	2.7	1.3
78	هناك تقارير فصلية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	51.2	2.6	1.2
79	هناك تقارير سنوية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	66.4	3.3	1.2
80	هناك رقابة على مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعية.	45.2	2.3	1.0
81	يتم إعداد تقارير بالمشكلات التي تواجه تنفيذ المهام.	56.0	2.8	1.2
82	يجري اعتماد نظم فاعلة لتدقيق أداء الموظفين بصورة فاعلة.	39.2	2.0	0.8
83	يتم تقييم أداء الموظفين في الدائرة بصورة دورية.	49.6	2.5	1.2
0.8	المعدل العام		2.4	

وبالنظر إلى الجدول (4.4) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت منخفضة في (77.8%) من فقرات هذا المحور (محور واقع الرقابة للأراضي الوقفية) وأهم هذه الفقرات هي الفقرة (82) التي تتعلق بأنه يجري اعتماد نظم فاعلة لتدقيق أداء الموظفين بصورة فاعلة، والفقرة (69) التي تتعلق بأن هناك تحكم مسبق لما يحصل للتأكد من أن جميع الأعمال ستكون

سليمة، والفقرة (73) التي تتعلق بان هناك رقابة داخلية كافية في الدائرة، والفقرة (74) التي تتعلق بان هناك رقابة خارجية كافية تتم على أعمال الدائرة، والفقرة (75) التي تتعلق بان هناك رقابة دورية تتم في أوقات محددة من السنة.

ويلاحظ من نفس الجدول أن إجابات عينة الدراسة كانت متوسطة في (22.2%) من فقرات هذا المحور، وهذه الفقرات (77) التي تتعلق بان هناك تقارير شهرية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا، والفقرة (81) التي تتعلق يتم إعداد تقارير بالمشكلات التي تواجه تنفيذ المهام، والفقرة (66) التي تتعلق بأنه تقوم الإدارة بمتابعة جميع النشاطات في الدائرة، والفقرة (79) التي تتعلق بان هناك تقارير سنوية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.

ولم يكن هناك آراء وإجابات مرتفعة في فقرات في هذا المجال.

5.2.4 السؤال الخامس

ما هي كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب رؤية موظفي دوائر الأملاك في الضفة الغربية؟

من خلال الجدول رقم (5.4) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام (2.3) بانحراف معياري (0.6) كما أن شدة الاستجابة تراوحت بين 31.2% و 72.8%. وقد اختلفت قيمة المتوسطات من فقرة إلى أخرى وتتضح أنها تراوحت بين 1.5 و 3.6.

وبالنظر إلى الجدول (5.4) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت منخفضة في (73.3%) من فقرات هذا المحور (محور مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك) وأهم هذه الفقرات هي الفقرة (93) التي تتعلق باعتماد الإدارة أسلوب الحوافز بحيث يتم تحفيز الموظفين نحو الإنجاز الأفضل في استخدام الأراضي الوقفية، والفقرة (92) التي تتعلق بأنه يجري عقد دورات تدريبية للموظفين في الدائرة لتدريبهم على كيفية تحسين استخدامات الأراضي الوقفية، والفقرة (94) التي تتعلق بأنه تجري الدائرة الدراسات الكافية للتعرف على العقبات التي تقف أمام تحسين أداء الموظفين في دوائر الأملاك في عملية إدارة واستخدام الأراضي الوقفية، والفقرة (95) التي تتعلق بأنه يجري اختيار موظفي الدائرة بصورة تكفل تحقيق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدمين لها، والفقرة (96) التي تتعلق بأنه تنجح الإدارة في تحقيق مستوى رضا مناسب لدى الموظفين في الدائرة.

ويلاحظ من نفس الجدول أن إجابات عينة الدراسة كانت متوسطة في (20.0%) من فقرات هذا المحور، وهذه الفقرات هي: الفقرة (98) التي تتعلق بتحليل الإدارة لمستوى تناسب العوائد المتحققة من الأراضي لوقفية مع المدة الزمنية للاستخدام، والفقرة (88) التي تتعلق بعمل الإدارة على تقليل الضياع في موارد الدائرة إلى أقصى حد ممكن، والفقرة (91) التي تتعلق بأنه يتم تنظيم العمل في الدائرة بحيث تنجز الأهداف بأقل تكاليف.

جدول (5.4): مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
85	تتجح الدائرة في إنجاز مهامها بصورة صحيحة.	49.6	2.5	1.1
86	تتجح الدائرة في استغلال الموارد المتاحة بالصورة الأفضل.	48.8	2.4	1.1
87	تركز الإدارة على تحقيق مستويات عالية من الأداء في كل وظائفها.	42.8	2.1	0.9
88	تعمل الإدارة على تقليل الضياع في موارد الدائرة إلى أقصى حد ممكن.	56.0	2.8	1.2
89	يتحقق التعاون المشترك بين موظفي دوائر الأملاك في عملية إدارة استخدامات هذه الأراضي الوقفية.	52.4	2.6	1.2
90	تسعى الدائرة إلى تحقيق عوائد أكبر بأقل التكاليف من استخدامات الأراضي الوقفية.	72.8	3.6	0.9
91	يتم تنظيم العمل في الدائرة بحيث تنجز الأهداف بأقل تكاليف.	66.0	3.3	1.0
92	يجري عقد دورات تدريبية للموظفين في الدائرة لتدريبهم على كيفية تحسين استخدامات الأراضي الوقفية.	31.6	1.6	0.8
93	تعتمد الإدارة أسلوب الحوافز بحيث يتم تحفيز الموظفين نحو الإنجاز الأفضل في استخدام الأراضي الوقفية.	30.8	1.5	0.8
94	تجري الدائرة الدراسات الكافية للتعرف على العقبات التي تقف أمام تحسين أداء الموظفين في دوائر الأملاك في عملية إدارة واستخدام الأراضي الوقفية.	31.6	1.6	0.6
95	يجري اختيار موظفي الدائرة بصورة تكفل تحقيق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدمين لها.	31.2	1.6	0.7
96	تتجح الإدارة في تحقيق مستوى رضا مناسب لدى الموظفين في الدائرة.	40.8	2.0	1.0
97	هناك نجاح واضح في تطوير كفاءة استخدام الأراضي الوقفية	44.4	2.2	1.3

رقم السؤال	الفقرات	شدة الاستجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	في المناطق الجغرافية المختلفة.			
98	تحلل لإدارة مستوى تناسب العوائد المتحققة من الأراضي لوقفية مع المدة الزمنية للاستخدام.	54.8	2.7	1.2
99	تبحث الإدارة باستمرار عن أفضل الوسائل لتطوير كفاءة استخدام الأراضي الوقفية.	46.8	2.3	1.2
	المعدل العام		2.3	0.6

وقد كانت آراء وإجابات عينة الدراسة مرتفعة في فقره واحده أي (6.7%) من فقرات هذا المجال، وهذه الفقرة هي (90) التي تتعلق بأنه تسعى الدائرة إلى تحقيق عوائد أكبر بأقل التكاليف من استخدامات الأراضي الوقفية.

3.4 اختبار الفرضيات

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير مكان العمل ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 1.1: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير مكان العمل".

جدول (6.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب مكان العمل

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	مكان العمل	بنود الاستبانة
0.85	0.56	2.85	الوزارة	واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		3.00	أوقاف جنين	
		2.75	أوقاف طولكرم	
		2.94	أوقاف نابلس	
		3.08	أوقاف قلقيلية	
		2.70	أوقاف سلفيت	
		3.15	أوقاف رام الله والبييرة	
		2.74	أوقاف أريحا	
		2.59	أوقاف القدس	
		2.57	أوقاف بيت لحم	
		3.00	أوقاف الخليل	
		2.68	أوقاف دورا	
		2.87	المجموع	

يوضح الجدول (6.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التخطيط تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.56) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف مكان عمل هؤلاء الموظفين.

2.1.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.1: تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير مكان العمل".

جدول (7.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب مكان العمل

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	مكان العمل	بنود الاستبانة
0.09	1.77	2.31	الوزارة	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.80	أوقاف جنين	
		2.94	أوقاف طولكرم	
		2.89	أوقاف نابلس	
		3.02	أوقاف قلقيلية	
		3.08	أوقاف سلفيت	
		2.66	أوقاف رام الله والبييرة	
		2.56	أوقاف أريحا	
		2.75	أوقاف القدس	
		2.47	أوقاف بيت لحم	
		3.24	أوقاف الخليل	
		2.50	أوقاف دورا	
		2.70	المجموع	

يوضح الجدول (7.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التنظيم تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.77) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف مكان عمل هؤلاء الموظفين.

3.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 3.1: تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير مكان العمل".

جدول (8.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب مكان العمل

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	مكان العمل	بنود الاستبانة
0.03	2.28	2.20	الوزارة	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.88	أوقاف جنين	
		2.63	أوقاف طولكرم	
		2.49	أوقاف نابلس	
		2.39	أوقاف قلقيلية	
		2.02	أوقاف سلفيت	
		2.21	أوقاف رام الله والبيرة	
		2.42	أوقاف أريحا	
		2.50	أوقاف القدس	
		1.79	أوقاف بيت لحم	
		2.73	أوقاف الخليل	
		2.13	أوقاف دورا	
		2.37	المجموع	

يوضح الجدول (8.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التوجيه تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.28) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى انه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع التوجيه وفقاً لاختلاف متغير مكان العمل.

4.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 4.1: تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير مكان العمل".

يوضح الجدول (9.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة الرقابة تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.12) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى انه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع الرقابة وفقا لاختلاف متغير مكان العمل.

جدول (9.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب مكان العمل

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	مكان العمل	بنود الاستبانة
0.00	5.12	1.71	الوزارة	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		3.14	أوقاف جنين	
		3.08	أوقاف طولكرم	
		3.06	أوقاف نابلس	
		2.19	أوقاف قلقيلية	
		2.70	أوقاف سلفيت	
		2.63	أوقاف رام الله والبيرة	
		2.89	أوقاف أريحا	
		1.97	أوقاف القدس	
		2.33	أوقاف بيت لحم	
		3.07	أوقاف الخليل	
		1.81	أوقاف دورا	
		2.44	المجموع	

5.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 5.1: تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير مكان العمل".

جدول (10.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب مكان العمل

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	مكان العمل	بنود الاستبانة
0.00	3.27	1.92	الوزارة	مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك
		2.97	أوقاف جنين	
		3.13	أوقاف طولكرم	
		2.53	أوقاف نابلس	
		2.13	أوقاف قلقيلية	
		1.91	أوقاف سلفيت	
		2.73	أوقاف رام الله والبيرة	
		2.48	أوقاف أريحا	
		2.00	أوقاف القدس	
		1.67	أوقاف بيت لحم	
		2.84	أوقاف الخليل	
		2.07	أوقاف دورا	
		2.33	المجموع	

يوضح الجدول (10.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح أنه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.27) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية وفقاً لاختلاف متغير مكان العمل.

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي

الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير العمر ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.2.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 1.2: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير العمر".

جدول (11.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب العمر

بنود الاستبانة	العمر	المتوسط Mean	اختبار F	مستوى المعنوية α
واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية	أقل من 30 سنة	3.35	1.15	0.35
	من 30 أقل من 35 سنة	2.70		
	من 35 أقل من 40 سنة	2.92		
	من 40 أقل من 45 سنة	2.79		
	من 45 أقل من 50 سنة	2.81		
	من 50 أقل من 55 سنة	2.94		
	من 55 أقل من 60 سنة	2.72		
	من 60 سنة فأكثر	3.45		
	المجموع	2.87		

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التخطيط تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.15) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

2.2.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.2: تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير العمر".

جدول (12.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب العمر

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	العمر	بنود الاستبانة
0.78	0.56	3.04	أقل من 30 سنة	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.94	من 30 أقل من 35 سنة	
		2.70	من 35 أقل من 40 سنة	
		2.53	من 40 أقل من 45 سنة	
		2.63	من 45 أقل من 50 سنة	
		2.81	من 50 أقل من 55 سنة	
		2.59	من 55 أقل من 60 سنة	
		3.25	من 60 سنة فاكتر	
		2.70	المجموع	

يوضح الجدول (12.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التنظيم تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.56) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

3.2.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 3.2: تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير العمر".

جدول (13.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب العمر

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	العمر	بنود الاستبانة
0.25	1.36	2.79	أقل من 30 سنة	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.79	من 30 أقل من 35 سنة	
		2.25	من 35 أقل من 40 سنة	
		2.20	من 40 أقل من 45 سنة	
		2.34	من 45 أقل من 50 سنة	
		2.47	من 50 أقل من 55 سنة	
		2.27	من 55 أقل من 60 سنة	
		2.84	من 60 سنة فاكثر	
		2.37	المجموع	

يوضح الجدول (13.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التوجيه تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.36) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

4.2.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 4.2: تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير العمر".

جدول (14.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب العمر

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	العمر	بنود الاستبانة
0.68	0.69	3.02	أقل من 30 سنة	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.83	من 30 أقل من 35 سنة	
		2.49	من 35 أقل من 40 سنة	
		2.49	من 40 أقل من 45 سنة	
		2.57	من 45 أقل من 50 سنة	
		2.35	من 50 أقل من 55 سنة	
		2.03	من 55 أقل من 60 سنة	
		2.44	من 60 سنة فأكثر	
		2.44	المجموع	

يوضح الجدول (14.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة الرقابة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.69) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

5.2.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 5.2: تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير العمر".

جدول (15.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب العمر

بنود الاستبانة	العمر	المتوسط Mean	اختبار F	مستوى المعنوية α
مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك	أقل من 30 سنة	2.84	1.02	0.43
	من 30 أقل من 35 سنة	2.47		
	من 35 أقل من 40 سنة	2.37		
	من 40 أقل من 45 سنة	2.25		
	من 45 أقل من 50 سنة	2.31		
	من 50 أقل من 55 سنة	2.55		
	من 55 أقل من 60 سنة	1.91		
	من 60 سنة فأكثر	2.53		
	المجموع	2.33		

يوضح الجدول (15.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.02) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تكون فرضية العدم قد تحققت ولم تتحقق الفرضية البديلة. وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف العمر لهؤلاء الموظفين.

3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتضمن هذه الفرضية على انه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.3.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 1.3: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول (16.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب سنوات الخبرة

بنود الاستبانة	سنوات الخبرة	المتوسط Mean	اختبار F	مستوى المعنوية α
واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية	أقل من سنة	2.73	0.36	0.84
	سنة- أقل من خمس سنوات	2.99		
	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	2.87		
	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة	3.14		
	خمس عشرة سنة فاكثر	2.82		
	المجموع	2.87		

يوضح الجدول (16.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التخطيط تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.36) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

2.3.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.3: تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول (17.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب سنوات الخبرة

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	سنوات الخبرة	بنود الاستبانة
0.50	0.84	2.56	أقل من سنة	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.76	سنة- أقل من خمس سنوات	
		2.80	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
		3.25	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة	
		2.53	خمس عشرة سنة فأكثر	
		2.70	المجموع	

يوضح الجدول (17.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التنظيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.84) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

3.3.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 3.3: تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول (18.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب سنوات الخبرة

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	سنوات الخبرة	بنود الاستبانة
0.77	0.45	2.39	أقل من سنة	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.44	سنة- أقل من خمس سنوات	
		2.29	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
		2.11	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة	
		2.45	خمس عشرة سنة فاكثر	
		2.37	المجموع	

يوضح الجدول (18.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التوجيه تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.45) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تكون فرضية العدم قد تحققت ولم تتحقق الفرضية البديلة. وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

4.3.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 4.3: تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول (19.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب سنوات الخبرة

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	سنوات الخبرة	بنود الاستبانة
0.70	0.54	2.72	أقل من سنة	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.58	سنة- أقل من خمس سنوات	
		2.54	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
		2.22	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة	
		2.24	خمس عشرة سنة فاكثر	
		2.44	المجموع	

يوضح الجدول (19.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة الرقابة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.54) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

5.3.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 5.3: تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول (20.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب سنوات الخبرة.

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	سنوات الخبرة	بنود الاستبانة
0.98	0.10	2.20	أقل من سنة	مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك
		2.37	سنة- أقل من خمس سنوات	
		2.30	خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
		2.60	عشر سنوات- أقل من خمس عشرة سنة	
		2.37	خمس عشرة سنة فاكثر	
		2.33	المجموع	

يوضح الجدول (20.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.10) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين.

4.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على انه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.4.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 1.4: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

جدول (21.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب المسمى الوظيفي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المسمى الوظيفي	بنود الاستبانة
0.69	0.74	2.82	أعلى من مدير عام	واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		3.03	مدير عام	
		2.52	مدير الأملاك الوقفية	
		2.84	مدير الأوقاف في المحافظة	
		2.92	نائب مدير	
		2.72	مدير في الوزارة	
		3.20	موظف	
		2.76	رئيس شعبة الأملاك	
		2.84	رئيس قسم الأملاك	
		2.90	رئيس قسم آخر	
		2.82	مستشار قانوني	
		2.87	المجموع	
		1.87	مستشار قانوني	
2.33	المجموع			

يوضح الجدول (21.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.74) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

2.4.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.4: تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

جدول (22.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب المسمى الوظيفي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المسمى الوظيفي	بنود الاستبانة
0.23	1.36	2.13	أعلى من مدير عام	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.50	مدير عام	
		2.77	مدير الأملاك الوقفية	
		2.96	مدير الأوقاف في المحافظة	
		2.60	نائب مدير	
		2.20	مدير في الوزارة	
		2.96	موظف	
		3.09	رئيس شعبة الأملاك	
		2.52	رئيس قسم الأملاك	
		2.59	رئيس قسم آخر	
		2.13	مستشار قانوني	
		2.70	المجموع	

يوضح الجدول (22.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.36) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

3.4.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 3.4: تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

جدول (23.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب المسمى الوظيفي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المسمى الوظيفي	بنود الاستبانة
0.87	0.52	2.26	أعلى من مدير عام	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.49	مدير عام	
		1.95	مدير الأملاك الوقفية	
		2.36	مدير الأوقاف في المحافظة	
		2.47	نائب مدير	
		2.24	مدير في الوزارة	
		2.56	موظف	
		2.32	رئيس شعبة الأملاك	
		2.34	رئيس قسم الأملاك	
		2.53	رئيس قسم آخر	
		2.26	مستشار قانوني	
		2.37	المجموع	

يوضح الجدول (23.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.52) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

4.4.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 4.4: تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

جدول (24.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب المسمى الوظيفي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المسمى الوظيفي	بنود الاستبانة
0.02	2.46	1.22	أعلى من مدير عام	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		1.69	مدير عام	
		2.44	مدير الأملاك الوقفية	
		2.67	مدير الأوقاف في المحافظة	
		2.87	نائب مدير	
		1.47	مدير في الوزارة	
		2.82	موظف	
		2.53	رئيس شعبة الأملاك	
		2.47	رئيس قسم الأملاك	
		2.88	رئيس قسم آخر	
		1.39	مستشار قانوني	
		2.44	المجموع	

يوضح الجدول (24.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.46) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى انه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة وفقاً لاختلاف متغير المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

5.4.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 5.4: تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

جدول (25.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب المسمى الوظيفي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المسمى الوظيفي	بنود الأستبانة
0.78	0.63	1.60	أعلى من مدير عام	مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك
		2.11	مدير عام	
		2.02	مدير الأملاك الوقفية	
		2.31	مدير الأوقاف في المحافظة	
		2.47	نائب مدير	
		1.98	مدير في الوزارة	
		2.50	موظف	
		2.42	رئيس شعبة الأملاك	
		2.43	رئيس قسم الأملاك	
		2.75	رئيس قسم آخر	
		1.87	مستشار قانوني	
		2.33	المجموع	

يوضح الجدول (25.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.63) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المسميات الوظيفية لهؤلاء الموظفين.

5.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتضمن هذه الفرضية على انه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.5.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 1.5: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (26.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	بنود الاستبانة
0.63	0.65	2.88	أقل من ثانوية عامة	واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		3.12	ثانوية عامة	
		2.89	دبلوم متوسط	
		2.88	بكالوريوس	
		2.60	دراسات عليا	
		2.87	المجموع	

يوضح الجدول (26.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.65) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

2.5.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.5: تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (27.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	بنود الاستبانة
0.77	0.45	3.05	أقل من ثانوية عامة	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.81	ثانوية عامة	
		2.67	دبلوم متوسط	
		2.66	بكالوريوس	
		2.63	دراسات عليا	
		2.70	المجموع	

يوضح الجدول (27.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التنظيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.45) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تكون فرضية العدم قد تحققت ولم تتحقق الفرضية البديلة. وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

3.5.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 3.5: تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (28.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	بنود الاستبانة
0.01	3.66	2.29	أقل من ثانوية عامة	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		2.49	ثانوية عامة	
		2.24	دبلوم متوسط	
		2.33	بكالوريوس	
		3.07	دراسات عليا	
		2.37	المجموع	

يوضح الجدول (28.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.66) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى انه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة التوجيه وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

4.5.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 4.5: تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (29.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	بنود الاستبانة
0.00	4.37	2.92	أقل من ثانوية عامة	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
		3.37	ثانوية عامة	
		2.07	دبلوم متوسط	
		2.35	بكالوريوس	
		3.19	دراسات عليا	
		2.44	المجموع	

يوضح الجدول (29.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.37) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى انه توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو واقع وظيفة الرقابة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

5.5.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 5.5: تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة على انه "لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (30.4): قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لواقع حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية α	اختبار F	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	بنود الاستبانة
0.16	1.75	2.52	أقل من ثانوية عامة	مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك
		2.93	ثانوية عامة	
		2.20	دبلوم متوسط	
		2.23	بكالوريوس	
		2.82	دراسات عليا	
		2.33	المجموع	

يوضح الجدول (30.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية نحو مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.75) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على وجود انسجام واتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور (مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية) مع اختلاف المؤهل العلمي لهؤلاء الموظفين.

6.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص هذه الفرضية على انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الأراضي الوقفية وكفاءة استخدامها ويتفرع عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

1.6.3.4 اختبار الفرضية الفرعية 1.6: تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة على انه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التخطيط وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية".

جدول (31.4): بين واقع وظيفة التخطيط وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية

مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك		واقع إدارة دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.45	معامل الارتباط سبيرمان	واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.00	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

يوضح الجدول (31.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد علاقة إيجابية بين واقع وظيفة التخطيط وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، وذلك واضح من قيمة معامل سبيرمان بينهما (0.45) والتي يعني أن كلما كان واقع التخطيط في الدوائر ذو مستوى مرتفع كلما كان مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية عالية.

2.6.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 2.6 تتص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على انه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التنظيم وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية".

جدول (32.4): بين واقع وظيفة التنظيم وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية

مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك		واقع إدارة دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.46	معامل الارتباط سبيرمان	واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.00	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

يوضح الجدول (32.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد علاقة إيجابية بين واقع وظيفة التنظيم وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، وذلك واضح من قيمة معامل سبيرمان بينهما (0.46) والتي يعني أن كلما كان واقع التنظيم في الدوائر ذو مستوى مرتفع كلما كان مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية عالية.

3.6.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 3.6 تتص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة على انه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة التوجيه وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية".

جدول (33.4): بين واقع وظيفة التوجيه وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية

مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك		واقع إدارة دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.64	معامل الارتباط سبيرمان	واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.00	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

يوضح الجدول (33.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد علاقة إيجابية بين واقع وظيفة التوجيه وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، وذلك واضح من قيمة معامل سبيرمان بينهما (0.64) والتي يعني أن كلما كان واقع التوجيه في الدوائر ذو مستوى مرتفع كلما كان مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية عالية.

4.6.3.4 إختبار الفرضية الفرعية 4.6 تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة على انه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع وظيفة الرقابة وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية".

جدول (34.4): بين واقع وظيفة الرقابة وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية

مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك	واقع إدارة دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.67	واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية
0.00	معامل الارتباط سبيرمان
50	مستوى الدلالة
	حجم العينة

يوضح الجدول (34.4) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث يتضح انه توجد علاقة إيجابية بين واقع وظيفة الرقابة وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، وذلك وضح من قيمة معامل سبيرمان بينهما (0.67) والتي يعني أن كلما كان واقع الرقابة في الدوائر ذو مستوى مرتفع كلما كان مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية عالية.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

في نهاية هذه الدراسة يلخص الباحث أهم النتائج التي توصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في تحسين واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية.

1.5 النتائج :

- 1- تشير نتائج الدراسة إلى أنه إدارة الأراضي الوقفية بوظائفها الأربعة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) هي إدارة غير فاعلة، ولا تزال دون المستوى المأمول والمطلوب، وهذا يتضح من قيمة الاوساط الحسابية لواقع هذه الوظائف (من وجهة نظر الموظفين العاملين في إدارة الأراضي الوقفية)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لوظيفة التخطيط (2.9)، ولوظيفة التنظيم (2.7)، ولوظيفة التوجيه (2.4)، ولوظيفة الرقابة (2.4).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية دون المستوى المطلوب لدى دوائر وأقسام الأملاك الوقفية وهذا يلاحظ من قيمة المتوسط العام (2.3) حيث يعتبر مستوى منخفض.
- 3- من نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمكان العمل على عنصر التخطيط في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.56) وبذلك يمكن بناء خطة موحده وتعميمها على جميع الدوائر والأقسام المنتشرة في الضفة الغربية.

4- توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لمكان العمل على عنصر التنظيم في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.77) لذا يمكن اعتماد هيكل تنظيمي واحد للأملاك الوقفية وتعميمها على جميع دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية.

5- تبين من نتائج الدراسة أن هناك تأثير لمكان العمل على عنصر التوجيه والرقابة وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لكل من هذه العناصر (2.28)، (5.12)، (3.27) من ذلك تبين أنه يوجد خصوصية لكل إدارة وقسم من دوائر وأقسام الأملاك الوقفية في الضفة الغربية في أسلوب التوجيه والرقابة على أفراد تلك الإدارة.

6- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لعمر الموظف على عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت (F) المحسوبة لكل من هذه العناصر على النحو التالي (1.15)، (1.56)، (1.36)، (0.9)، (1.02) حيث أن كل العناصر المذكورة لا تتأثر بمتغير العمر.

7- تؤكد نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية وذلك من نتائج (F) المحسوبة لكل من هذه العناصر حيث بلغت لكل منها على النحو التالي (0.36)، (0.84)، (0.45)، (0.54)، (0.54)، (0.54) لذا يتبين أن هذه العناصر لا تتأثر بمتغير سنوات الخبرة.

8- تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي على عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك حيث بلغت (F) المحسوبة لكل من هذه العناصر على النحو التالي (0.74)، (1.36)، (0.52)، (0.63) لذا لا تتأثر هذه العناصر بمتغير المسمى الوظيفي.

9- أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير للمسمى الوظيفي على عنصر الرقابة في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت (F) المحسوبة (2.46) وبذلك تبين أن عنصر الرقابة يتأثر بالمسمى الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

10- تبين من نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على عناصر التخطيط والتنظيم وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت (F) المحسوبة لهذه العناصر (0.65)، (0.45)، (0.63)، (0.63) لذا يتبين أن هذه العناصر لا تتأثر بمتغير المؤهل العلمي.

- 11-توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير للمؤهل العلمي على عناصر التوجيه والرقابة في اتجاهات موظفي دوائر وأقسام الأملاك الوقفية حيث بلغت (F) المحسوبة لهذا العناصر (3.66)، (4.37) لذا نجد أن هذه العناصر تتأثر بمتغير المؤهل العلمي للموظف.
- 12- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين واقع وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) وكفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (0.45) وبناءً على ذلك تبين أنه كلما كانت عناصر الإدارة جيدة كلما كان ذلك ايجابياً على كفاءة الاستخدام للأراضي الوقفية
- 13-اعتماد مبدأ المركزية في التخطيط في الإدارات العليا للأملاك .
- 14-عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب يساعد في عملية تنفيذ الخطط.
- 15-نقص المعلومات المتوفرة لدى دوائر التخطيط يؤدي إلى فشل هذه الخطط .
- 16-الاعتماد في عملية التخطيط على الخطط قصيرة الأمد.
- 17-عدم استخدام الطرق العلمية في عملية التنبؤ وجمع البيانات وتحليلها في التخطيط
- 18-عدم التركيز على الأهداف المراد تحقيقها وعدم مراعاة الشمولية عند وضع الخطط.
- 19-عدم إشراك جميع عناصر الإدارات في عملية التخطيط وخاصة المؤهلين في عمل ذلك .
- 20-عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد من خلاله العلاقات الوظيفية .
- 21-عدم وجود أسلوب تحفيز لدى الإدارة في عملية توجيه الموظفين.
- 22-توكل عملية إصدار القرار إلى أشخاص غير مؤهلين في مجال إصدار القرار ويتم أيضاً عملية صناعة القرار بصورة غير تشاورية مع أركان الإدارة .
- 23-يتم توجيه القرارات وفقاً للتسلسل الإداري في دوائر الأملاك.
- 24-عدم وجود رقابة فاعله على أداء الموظفين وعدم اعتماد ونظم فاعلة لتدقيق الأداء .
- 25-عدم وجود دورات علمية لتحسين أداء الموظفين كل في تخصصه.
- 26-عدم وضع دراسات كافية عن العقبات التي تمنع تحسين الأداء لموظفي الأملاك.
- 27-عدم وضع أسس في اختيار موظفي دوائر الأملاك بصورة تكفل تحقيق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدمين لها.

2.5 التوصيات

- 1- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بعملية تخطيط استخدامات الأراضي الوقفية في الضفة الغربية، وتعزيزاً لهذه العملية فإن الباحث يؤكد على ما يأتي: -
 - أ- ضرورة وضع أهداف محددة يتم إنجازها ضمن فترات زمنية مجدولة، مع تحديد دقيق واضح لسبل وآليات التنفيذ.
 - ب- استحداث دائرة تعني بتنمية واستثمار الأراضي الوقفية وفق الأسس العلمية الحديثة والاعتماد على أصحاب الاختصاص في إدارتها.
 - ت- عقد دورات لتدريب وتأهيل الموظفين بشكل دوري حتى يتسنى لهم مواكبة التطور العلمي.
 - ث- العمل على وضع خطط علمية سليمة لتنمية الأراضي الوقفية.
 - ج- العمل على استشارة أهل الاختصاص من وزارات وهيئات غير رسمية في عملية إدارة واستثمار الأراضي الوقفية.
 - ح- إشراك جميع أقسام ودوائر الأملاك الوقفية في عملية صنع القرار ووضع الخطط وعدم اعتماد مركزية القرار.
 - خ- سرعة دراسة طلبات استثمار الأراضي الوقفية ورعايتها بشكل مستمر.
 - د- رصد موازنات سنوية لتطوير الأراضي الوقفية ورعايتها بشكل مستمر.
 - ذ- وضع إستراتيجية عمل لإدارة هذه الأراضي وتنظيمها لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - ر- يجب وضع خطة عمل لتنمية واستثمار هذه الأراضي لتحقيق العوائد المادية اللازمة.
 - ز- إشراك القطاع الخاص في عملية الاستثمار والتخطيط.
- 2- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بعملية تنظيم استخدامات الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وذلك من خلال :
 - أ- فرز هذه الأراضي وتحديد نوع المشاريع التي يمكن إقامتها على هذه الأراضي بما يناسب وطبيعتها وموقعا الجغرافي.
 - ب- وضع هيكلية تنظيمية لموظفي الدوائر والأقسام وتحديد العلاقة بين الأقسام والدوائر.
 - ج- تحديد أوجه النشاط لكل دائرة مع توزيعها على الموظفين.
 - ح- اعتماد وصف واضح للمهام المختلفة لكل دائرة .
 - خ- التنسيق بين الدوائر والأقسام التابعة للوزارة .
 - د- تقسيم العمل بين العاملين في الدائرة بحيث يتم تحديد واجبات كل فرد.

3-يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بعملية التوجيه في إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وتعزيزاً لهذه العملية فإن الباحث يؤكد على ما يأتي:

- أ-توظيف الكادر العلمي المؤهل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ب-تشجيع استثمار الأراضي الوقفية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات ودعوة جميع المؤسسات الاستثمارية الحكومية ومنح تسهيلات لهذه المؤسسات.
- ت-التعرف على تجارب الدول الإسلامية في عملية الاستثمار وتنمية الأراضي الوقفية.
- ث-الاستعانة بالتمويل الخارجي الخيري من أجل إنشاء مشاريع تعود بالريع الجيد على الأوقاف.
- ج-عقد اجتماعات مع الموظفين لتحديد وسائل تحسين العمل وذلك من قبل القيادة الإدارية.
- ح-استخدام الإدارة العليا أسلوب التحفيز كقوة محركة لجميع المهام في الدائرة.

4-يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بعملية الرقابة في إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وذلك من خلال :

- أ-تفعيل القوانين المعمول بها في وزارة الأوقاف وتعميمها على جميع الوزارة للتعرف عليها (الخاصة بالأراضي الوقفية).
- ب-العمل على تسجيل جميع الأراضي الوقفية وإصدار شهادات طابو بها.
- ت-مسح شامل لجميع أراضي الوقف في الضفة الغربية وفرزها لعمل مشاريع مناسبة لطبيعتها.
- ث-أن تقوم الدائرة بمراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأعمال تمت وفق ما تم التخطيط له.
- ج-قيام الإدارة بمتابعة جميع النشاطات المتعلقة بعمل الدائرة .
- ح- القيام بعمل تقارير في جميع المراحل حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا ليتم من خلالها تقييم مراحل العمل .
- خ-اعتماد نظم فاعله لتدقيق وتقييم أداء الموظفين بصورة فاعله ودورية .

المراجع

الكتب العربية

1. أحمد، أ. (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة .
2. أشتية، م، حباس، أ. (2000): اقتصاديات الوقف الإسلامي في أراضى السلطة الوطنية الفلسطينية، الطبعة الأولى المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار (بكدار)، رام الله.
3. الأعرابي، ع. (1976): حول فعالية وكفاءة الأجهزة الإدارية الخدمة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، 4(2)، 52.
4. البدري، ط. (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
5. برنوطي، س. (2005): الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، طبعة ثالثة.
6. حجي، أ. (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي القاهرة.
7. الدرادكة، م. (1999): كفاءة جهاز الإدارة العامة الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
8. زويلف، م، اللوزي، م، الحوامده، ن، العراجرة، أ. (1999): التنظيم والأساليب الاستثمارات الإدارية، الطبعة الأولى.
9. زيادة، ف. (2004): المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الرابعة.
10. سالم، ف، رمضان، ز، الدهان، أ، مخاطرة، م. (1998): المناهج الادارية الحديثة، الطبعة السادسة. شركة الشرق الاوسط للطباعة، عمان.
11. شاويش، م. (1999): الإدارة الحديثة، مفاهيم ووظائف وتطبيقات. دار الفرقان، عمان.
12. الشماع، خ. (2004): مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، الطبعة الرابعة.
13. عابدين، م. (2001): الادارة المدرسية الحديثة، الطبعة الاولى. دار الشراق، عمان.
14. العتيبي، ص. (2005): تطور الفكر والاساليب في الادارة، الطبعة الاولى.
15. عثمان، م. (معد). (1983) بيان نشاطات الاوقاف الاسلامية، الطبعة الاولى، ادارة الاوقاف الاسلامية العامة، القدس.
16. ال علي، د، الموسوي، س. (2001): الادارة لمحات معاصرة.
17. عمر، ل. (معد). (2002) الاوقاف الاسلامية في الضفة الغربية، الطبعة الثلاثون، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله.

18. فلسطين، وزارة الاوقاف والشؤون الدينية. دائرة الإحصاء والتوثيق(2000): خمس سنوات انجاز وتطلعات. وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، القدس.
19. التريوتي، م.(2004):مبادئ الادارة(النظريات العمليات الوظائف)،طبعة ثانية.
20. كنعان، ن.(1995):القيادة الادارية، الطبعة الخامسة.دار الثقافة للنشر والتوزيع، لمحات.
21. لطفي، ع. (1988): التخطيط الاقتصادي . دار الجمعية، بيروت.
22. اللوزي، م.(2002أ):التنظيم واجراءات العمل، الطبعة الاولى.
23. اللوزي،م.(2002ب):التنمية الادارية، الطبعة الثانية.
24. اللوزي،س،واخرون(1998):اساسيات في الادارة، الطبعة الاولى.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
25. محمد،أ.(2000):الادارة التعليمية والادارة المدرسية. دار الفكر العربي،القاهرة.
26. النوري،ع.(1991):اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية،الطبعة الاولى. دار الثقافة، الدوحة.

المراجع الاجنبية

1- Buchanan, B. (1974) Building organization commitment, the socialization of manager in work organizations, Administrative Science Quarterly, 19(4).

2- Mc Mwan, G. (1997). Leadership of successful inclusive Schools: study of principal behaviors, Journal of Education Administration, 35 (5).

ملحق رقم 1
استبانة الدراسة الخاصة بموظفي الاملاك الوقفية



استمارة استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة تتناول "واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة من جامعة القدس.

يرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة، مع العلم أن البيانات التي تجمع لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتعامل بسرية تامة، ويجري تحليلها في صور مجاميع إحصائية.

شاكرين لكم مساعدتنا وحسن تعاونكم

الباحث: عمار أبو شعر

بإشراف: د. يوسف أبو فارة

جامعة القدس

القسم الأول:

بيانات عامة (عن موظفي دائرة الأوقاف العاملين في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية):

1. مكان العمل
2. العمر:
 - أقل من 30 سنة
 - من 30 - أقل من 35 سنة
 - من 35 - أقل من 40 سنة
 - من 40 - أقل من 45 سنة
 - من 45 - إلى أقل من 50 سنة
 - من 50 - أقل من 55 سنة
 - من 55 - أقل من 60 سنة
 - من 60 سنة فأكثر.
3. الجنس:
 - ذكر
 - أنثى
4. عدد سنوات الخبرة التي عمل بها الموظف في الدائرة:
 - أقل من سنة
 - سنة - أقل من خمس سنوات
 - خمس سنوات - أقل من عشر سنوات
 - عشر سنوات - أقل من خمس عشرة سنة
 - خمس عشرة سنة فأكثر
5. عدد الموظفين في مؤسستكم والذين يعملون في الأملاك الوقفية
6. المسمى الوظيفي الذي تعمل به
7. المستوى العلمي الحاصل عليه:
 - أقل من ثانوية عامة
 - ثانوية عامة
 - دبلوم متوسط
 - بكالوريوس
 - دراسات عليا
8. طبيعة العمل:

1- إداري 2- ميداني 3- فني 4- استشاري 5- غير ذلك

القسم الثاني:

أولاً: واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية: يرجى وضع إشارة □ مقابل كل فقرة في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة	موافق	الفقرات	
					تقوم الدائرة بتحديد الغاية التي تسعى لتحقيقها.	9
					تقوم الدائرة بوضع الأهداف التي تحقق غايتها.	10
					تضع الدائرة المسار المناسب لنشاطها لعملها منذ البداية.	11
					تعتمد الدائرة في وضع التخطيط الطرق العلمية في عملية التنبؤ وجمع المعلومات وتحليلها.	12
					تركز الدائرة على الأهداف المراد تحقيقها في وضعها للخطط.	13
					تراعي الدائرة الشمولية عند وضعها للخطط.	14
					يجري اعتماد مبدأ المركزية في التخطيط.	15
					تعتمد الدائرة مبدأ اللامركزية في التخطيط.	16
					تقوم الدائرة بوضع خطط قصيرة الأجل.	17
					تقوم الدائرة بوضع خطط متوسطة الأجل.	18
					تقوم الدائرة بوضع خطط طويلة الأجل.	19
					يعزى فشل الخطط في بعض الحالات إلى قلة الالتزام بالتخطيط	20
					اعتماد الدائرة على خبرة بعض العاملين فيها يؤدي إلى فشل التخطيط أحياناً.	21
					مقاومة قدامى العاملين للتغير يؤدي إلى فشل التخطيط.	22
					سرعة التغير في بعض العوامل المحيطة يؤدي إلى فشل التخطيط	23
					نقص المعلومات الدقيقة يؤدي إلى فشل التخطيط.	24
					يقوم المدراء بتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط.	25
					الهيكل التنظيمي المناسب يساعد في عملية تنفيذ التخطيط.	26
					يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط.	27
					هناك تكامل بين أنواع التخطيط المختلفة (طويل ومتوسط وقصير الأمد)	28
					يوجد مراعاة للتغيرات في عملية التخطيط.	29
					يقوم أشخاص مؤهلين بوضع الخطط اللازمة للدائرة	30

ثانياً: واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية: يرجى وضع إشارة □ مقابل كل فقرة في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة	موافق	الفقرات	
					تقوم الدائرة بتحديد أوجه النشاطات المختلفة مع توزيعها على الموظفين.	31
					يجري اعتماد وصف واضح للمهام المختلفة في الدائرة.	32
					بناء الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد في تحقيق الأهداف.	33
					أسلوب التنظيم في الدائرة يحدد سلطات كل فرد.	34
					أسلوب التنظيم في الدائرة يحدد مسؤوليات كل فرد.	35
					تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي توزع من خلاله الأفراد حسب اختصاصاتهم.	36
					تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي يحدد العلاقات الوظيفية.	37
					تستخدم الوزارة هيكل تنظيمي يحدد خطوط الاتصال.	38
					تستخدم الدائرة الموارد المتاحة في عملية التنظيم الإداري.	39
					تضع الدائرة النظم اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	40
					تحدد الدائرة الإجراءات اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	41
					يجري إعداد النماذج اللازمة لتنفيذ مهام العمل المختلفة.	42
					يتم التنسيق بين الدائرة والدوائر الأخرى في الوزارة.	43
					يتم وضع التعليمات التي تسهل سير العمل في الدائرة.	44
					يجري التنسيق بين الأدوار المختلفة للعاملين في الدائرة لضمان عدم حدوث تعارض بينها.	45
					تقوم الدائرة بتقسيم العمل بين العاملين بحيث يتم تحديد واجبات كل فرد.	46

ثالثاً: واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية: يرجى وضع إشارة مقابل كل فقرة في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة	موافق	الفقرات	
					تستخدم الإدارة أسلوب التحفيز كقوة محركة لجميع المهام في الدائرة.	47
					يجري تحفيز الموظفين في الدائرة لتنفيذ أعمالهم بكفاءة عالية.	48
					يجري تسخير التوجهات الفردية للموظفين لخدمة الدائرة.	49
					يجري تسخير التوجهات الجماعية للموظفين لخدمة الدائرة.	50
					هناك حوافز لتوجيه الأفراد نحو تنفيذ القرارات بشكل سليم.	51
					تعقد القيادة الإدارية اجتماعات مع الموظفين لتحديد وسائل تحسين العمل.	52
					توجه القيادة الإدارية المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	53
					تنجح القيادة الإدارية في إقناع الموظفين بأهمية تحقيق أهداف الدائرة.	54
					تصدر القيادة الإدارية للقرارات بناء على حاجة الدائرة لتنفيذ الخطط المرسومة.	55
					يمتلك صناع القرار بالوزارة الدراية التامة فيما يصدر من قرارات.	56
					تتم صناعة القرار في الدائرة بصورة تشاورية.	57
					تمتلك القيادة الإدارية القدرة الكافية لتحقيق الحوار البناء مع الموظفين	58
					توكل عملية إصدار القرار إلى أشخاص مؤهلين في مجال صنع القرار.	59
					يجري انتهاج النمط الديمقراطي في توجيه الموظفين بالدائرة.	60
					هناك مراجعة دقيقة للاتصالات الإدارية لتفحص مدى ملائمتها.	61
					يتم توجيه القرارات وفقاً للتسلسل الإداري	62
					هناك اتصالات كافية في الدائرة لتحديد الأدوار في العمل بدقة.	63
					يوجد تواصل مستمر بين الإدارة والأفراد في الدائرة.	64
					يعمل الاتصال على تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات.	65

رابعاً: واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملك الوقفية: يرجى وضع إشارة □ مقابل كل فقرة في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة	موافق	الفقرات	
					تقوم الإدارة بمتابعة جميع النشاطات في الدائرة.	66
					تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة ما هو غير سليم في الدائرة.	67
					هناك ضبط لجميع ما يتم من أعمال داخل الدائرة.	68
					هناك تحكم مسبق لما يحصل للتأكد من أن جميع الأعمال ستكون سليمة.	69
					هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأعمال تمت وفق ما هو مطلوب.	70
					هناك تصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفق ما هو سليم.	71
					تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة الوزارة دون محاباة.	72
					هناك رقابة داخلية كافية في الدائرة.	73
					هناك رقابة خارجية كافية تتم على أعمال الدائرة.	74
					هناك رقابة دورية تتم في أوقات محددة من السنة.	75
					هناك رقابة تتم بشكل مفاجئ على أقسام الوزارة.	76
					هناك تقارير شهرية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	77
					هناك تقارير فصلية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	78
					هناك تقارير سنوية حول أعمال الدائرة ترفع للإدارة العليا.	79
					هناك رقابة على مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة.	80
					يتم إعداد تقارير بالمشكلات التي تواجه تنفيذ المهام.	81
					يجري اعتماد نظم فاعلة لتدقيق أداء الموظفين بصورة فاعلة.	82
					يتم تقييم أداء الموظفين في الدائرة بصورة دورية.	83

خامسا: يرجى وضع إشارة (x) في الحقل المناسب لتحديد مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقية لدى موظفي دوائر الأملاك:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة	موافق	الفقرات	
						84
					تتجح الدائرة في إنجاز مهامها بصورة صحيحة.	85
					تتجح الدائرة في استغلال الموارد المتاحة بالصورة الأفضل.	86
					تركز الإدارة على تحقيق مستويات عالية من الأداء في كل وظائفها.	87
					تعمل الإدارة على تقليل الضياع في موارد الدائرة إلى أقصى حد ممكن.	88
					يتحقق التعاون المشترك بين موظفي دوائر الأملاك في عملية إدارة استخدامات هذه الأراضي الوقية.	89
					تسعى الدائرة إلى تحقيق عوائد أكبر بأقل التكاليف من استخدامات الأراضي الوقية.	90
					يتم تنظيم العمل في الدائرة بحيث تتجز الأهداف بأقل تكاليف.	91
					يجري عقد دورات تدريبية للموظفين في الدائرة لتدريبهم على كيفية تحسين استخدامات الأراضي الوقية.	92
					تعتمد الإدارة أسلوب الحوافز بحيث يتم تحفيز الموظفين نحو الإنتاج الأفضل في استخدام الأراضي الوقية.	93
					تجري الدائرة الدراسات الكافية للتعرف على العقبات التي تقف أمام تحسين أداء الموظفين في دوائر الأملاك في عملية إدارة واستخدام الأراضي الوقية.	94
					يجري اختيار موظفي الدائرة بصورة تكفل تحقيق الموامة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدمين لها.	95
					تتجح الإدارة في تحقيق مستوى رضا مناسب لدى الموظفين في الدائرة.	96
					هناك نجاح واضح في تطوير كفاءة استخدام الأراضي الوقية في المناطق الجغرافية المختلفة.	97
					تحلل إدارة مستوى تناسب العوائد المتحققة من الأراضي الوقية مع المدة الزمنية للاستخدام.	98
					تبحث الإدارة باستمرار عن أفضل الوسائل لتطوير كفاءة استخدام الأراضي الوقية.	99

سادساً: الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

1- انكر أهم المشاكل التي تواجه عملية إدارة واستخدام الأراضي الوقفية.

2- انكر أهم الاقتراحات التي تراها ضرورية من أجل تطوير قطاع الأراضي الوقفية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- جدول 1.2: مساحة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية (بالدونم).....55
- جدول 2.2: عدد العقارات الوقفية بأنواعها في محافظة نابلس.....56
- جدول 3.2: عدد المساجد التابعة لمديريات وزارة الأوقاف في الضفة الغربية.....57
- جدول 4.2: طبيعة وأنواع العقارات الوقفية في قطاع غزة.....57
- جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.....65
- جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....66
- جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....66
- جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.....67
- جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....67
- جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....68
- جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.....68
- جدول 8.3: معامل الاتساق الداخلي كرنو باخ ألفا لمحاور الدراسة.....69
- جدول 1.4: واقع وظيفة التخطيط في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.....72
- جدول 2.4: واقع وظيفة التنظيم في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.....74
- جدول 3.4: واقع وظيفة التوجيه في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.....76
- جدول 4.4: واقع وظيفة الرقابة في دوائر وأقسام الأملاك الوقفية.....78
- جدول 5.4: مدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية لدى موظفي دوائر الأملاك.....80
- جدول 6.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب مكان العمل.....82
- جدول 7.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب مكان العمل.....83
- جدول 8.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب مكان العمل.....84
- جدول 9.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب مكان العمل.....85
- جدول 10.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لمدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب مكان العمل.....86

- جدول 11.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب العمر..... 87
- جدول 12.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب العمر..... 88
- جدول 13.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب العمر..... 89
- جدول 14.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب العمر..... 90
- جدول 15.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لمدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب العمر..... 91
- جدول 16.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب سنوات الخبرة..... 92
- جدول 17.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب سنوات الخبرة..... 93
- جدول 18.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب سنوات الخبرة..... 94
- جدول 19.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب سنوات الخبرة..... 95
- جدول 20.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لمدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب سنوات الخبرة..... 96
- جدول 21.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب المسمى الوظيفي..... 97
- جدول 22.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع التنظيم حسب المسمى الوظيفي..... 98
- جدول 23.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب المسمى الوظيفي..... 99
- جدول 24.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب المسمى الوظيفي..... 100
- جدول 25.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لمدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب المسمى الوظيفي..... 101

- جدول 26.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التخطيط حسب المؤهل العلمي.....102
- جدول 27.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التنظيم حسب المسمى الوظيفي.....103
- جدول 28.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة التوجيه حسب المسمى الوظيفي.....104
- جدول 29.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لواقع وظيفة الرقابة حسب المسمى الوظيفي.....105
- جدول 30.4: قيم المتوسطات واختبار (F) ومستوى المعنوية لمدى كفاءة استخدام الأراضي الوقفية حسب المؤهل العلمي.....105
- جدول 31.4: بين واقع وظيفة التخطيط وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية.....106
- جدول 32.4: بين واقع وظيفة التنظيم وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية.....107
- جدول 33.4: بين واقع وظيفة التوجيه وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية.....107
- جدول 34.4: بين واقع وظيفة الرقابة وكفاءة استخدام الأراضي الوقفية.....108

117.....استبانة الدراسة الخاصة بموظفي الأملاك

26.....	2.7.2 التنظيم
28.....	1.2.7.2 أهمية التنظيم
29.....	2.2.7.2 أهداف التنظيم
29.....	3.2.7.2 عناصر التنظيم الإداري
30.....	4.2.7.2 خصائص التنظيم الجيد
31.....	5.2.7.2 الهيكل التنظيمي
32.....	3.7.2 التوجيه
34.....	1.3.7.2 القيادة
36.....	2.3.7.2 التحفيز
38.....	3.3.7.2 الاتصال الإداري
41.....	4.3.7.2 اتخاذ القرار
43.....	4.7.2 الرقابة
46.....	5.7.2 الكفاءة
48.....	1.5.7.2 أهمية الكفاءة الإدارية
49.....	2.5.7.2 أنواع الكفاءة
50.....	6.7.2 إدارة الأراضي الوقفية
50.....	1.6.7.2 تصنيف ملكيات الأراضي الوقفية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية
52.....	2.6.7.2 القوانين التي تنظم إدارة الوقف والإشراف عليها
54.....	3.6.7.2 حجم الممتلكات الوقفية
54.....	4.6.7.2 الممتلكات الوقفية في الضفة الغربية
57.....	5.6.7.2 الممتلكات الوقفية في قطاع غزة
59.....	6.6.7.2 إدارة الممتلكات الوقفية
59.....	7.6.7.2 الإجراءات المتبعة في تأجير الأملاك والعقارات الوقفية
60.....	8.6.7.2 مجالات استغلال الممتلكات الوقفية
62.....	المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة
62.....	1.3 المقدمة
62.....	2.3 المنهج العلمي المستخدم
62.....	2.3 أداة الدراسة
64.....	3.3 مجتمع الدراسة
64.....	4.3 عينة الدراسة

64.....	1.4.3 وصف عينة الدراسة.....
64.....	1.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب مكان العمل.....
65.....	2.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر.....
66.....	3.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس.....
66.....	4.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب الخبرة.....
69.....	5.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
68.....	6.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.....
68.....	7.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.....
69.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
69.....	6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة.....
70.....	7.3 الأدوات والمعالجات الإحصائية.....
71.....	تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.....
71.....	1.4 مقدمة.....
72.....	2.4 تحليل أسئلة الدراسة.....
72.....	1.2.4 السؤال الأول.....
74.....	2.2.4 السؤال الثاني.....
75.....	3.2.4 السؤال الثالث.....
77.....	4.2.4 السؤال الرابع.....
79.....	5.2.4 السؤال الخامس.....
81.....	1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.....
86.....	2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.....
91.....	3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.....
96.....	4.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة.....
101.....	5.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة.....
106.....	6.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة السادسة.....
109.....	النتائج والتوصيات.....
109.....	1.5 النتائج.....
112.....	2.5 التوصيات.....
114.....	المراجع.....
125.....	فهرس الجداول.....

128..... فهرس الملاحق

129..... فهرس المحتويات