

الهدر الوظيفي واثره على التنمية البشرية- دراسة ميدانية في مديرية تربية كركوك

Functional waste and its impact on human development

Field study in the Directorate of Education Kirkuk

Dr. Khalil Abdullah Juma

د. خليل عبدالله جمعة

Lecturer

مدرس

Directorate education Kirkuk

مديرية تربية كركوك

Development sociology

علم اجتماع التنمية

Kahlilabd1982@gmail.com

تاريخ القبول

تاريخ الاستلام

٢٠٢٤/١١/١٤

٢٠٢٣/١٢/١٢

الكلمات المفتاحية: الهدر الوظيفي، التنمية البشرية، البيروقراطية، الفساد الوظيفي، التمكين الوظيفي

Keywords: Job waste , human development ,Bureaucracy , Job corruption , Job empowerment

المخلص

يعد الهدر الوظيفي والسلوكيات المرتبطة به من الظواهر السلبية التي كلفت الدولة مبالغ مالية كبيرة نتيجة اضاءة ساعات كبيرة من العمل الاداري دون وجود انتاجية في مجال التنمية، ومن صور الهدر الوظيفي المنتشرة في المؤسسة التربوية هي ان الكثير من الموظفين يتفرغ لعمل مهمة هي من غير الواجبات الاساسية المكلف بها داخل المؤسسة، ويأتي هذا التكليف نتيجة للضغوط التي تفرضها بعض الجهات على الموظف الذي لا يستطيع رفضها، ومن صور الهدر الاخرى المرتبطة بساعات العمل والتي لا تتوافق مع الساعات القانونية والتي يتهرب الموظف من العمل بها ما يتعلق بالأكل والاستراحة دون وجود سند قانوني يتيح له تلك التصرفات، فضلا عن البيروقراطية والروتين المعقد في العمل والذي يكلف الدولة اجراءات كثيرة يمكن الاستغناء عنها مع التقنية الحديثة التي تستطيع ان تختصر الوقت والجهد المبذول في العمل الاداري داخل المؤسسة التربوية.

ولو قامت وزارة التربية من خلال تطبيق المعايير الدقيقة في العمل المعتمد على تحديد مقدار المكافأة المادية والمعنوية بمقدار الانتاجية لوجدت كما هائلاً من الزمن الضائع الناتج عن الهدر الوظيفي والذي يذهب هباءً منثوراً مما يساهم في فشل المؤسسة التربوية رغم كثرة القوانين والاصلاحات في مجال التربية، ومن هذا المنطلق قسمت دراستي الى مبحثين، اذ تناول المبحث الاول منها الهدر الوظيفي والتنمية البشرية، في حين جاء المبحث الثاني لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، واخيراً تم ذكر اهم الاستنتاجات التي توصل اليها، ومن ثم عرض بعض التوصيات الى العاملين في المؤسسة التربوية من اجل القضاء على الهدر الوظيفي.

Abstract

Job waste and related behaviors are negative phenomena that cost the state large sums of money as a result of wasting large hours of administrative work without productivity in the field of development , One of the widespread forms of job waste in the educational institution is that many employees devote themselves to working for tasks other than the basic duties assigned to them for the job. Within the organization, this assignment comes as a result of the pressures imposed by some parties on the employee, who in turn cannot not do it, and from other forms of waste related to working hours that do not comply with the legal hours. The employee evades work for reasons related to eating and resting without having a legal basis that allows him to do these actions. In addition to the bureaucracy and complex routine at work that cost the state many procedures that can be dispensed with modern technology that can shorten the time and effort expended on administrative work within the educational institution.

If the Ministry of Education were to apply precise standards in the work based on determining the amount of material and moral reward according to the level of productivity, it would find a huge amount of wasted time resulting from job waste that would go to waste, which contributes to the failure of the educational institution despite the many laws and reforms in the field of education, and from this From the starting point, our study was divided into two sections. The first section dealt with job waste and human development, while the second section analyzed the results of the field study. Finally, the most important conclusions that we reached were mentioned, and then some recommendations were presented to those working in the educational institution in order to eliminate Job waste.

التعريف بالبحث

اولا : مشكلة الدراسة .

تعتمد سياسة التوظيف والعمليات الادارية المرتبطة بها على الطابع التقليدي في العمل، اذ تتكدس في مؤسسات التربية في العراق بشكل عام وكركوك بشكل خاص طاقات بشرية غير فعالة ولا منتجة، فمن اجل تحقيق تنمية بشرية فعالة لا بد من تطوير الكفاءات الادارية العاملة في المؤسسة التربوية وتجاوز الوقت الضائع في العمل والذي نتج في المؤسسة التربوية بسبب الحالة غير مستقرة للاطار التربوي سواء كان ذلك التغير في المناصب الادارية عن قصد او غير قصد مما يؤثر سلباً في وضعية العمل، والذي نتج عنه ظاهرة الهدر الوظيفي والذي تحول الى ظاهرة سلبية منتشرة وبشكل كبير في صفوف العاملين في المؤسسة التربوية.

ويمكن ان تحدد مشكلة دراستنا من خلال الدور السلبي الذي يلعبه الهدر الوظيفي في التنمية البشرية بالمؤسسات التربوية، وان للهدر الوظيفي صوراً متعددة في المؤسسة التربوية ومنها البيروقراطية والفساد الاداري والمحسوبية واستغلال العلاقات الاجتماعية في العمل، وان هذه الصور العديدة تؤثر في محاور التنمية البشرية في مجال بناء القدرات وزيادة الطاقة الانتاجية في العمل والتمكين الوظيفي، وذلك لان الهدر الوظيفي قد كلف الدولة ميزانية بمبالغ مالية لا يستهان بها من جراء تضيع ساعات طويلة من العمل دون وجود تقدم ملحوظ للإدارة التربوية، وقد جاءت دراستنا من اجل الاجابة على التساؤل الاساس وهو، ما هي صور الهدر الوظيفي المنتشرة في المؤسسة التربوية؟.

ثانيا : اهمية الدراسة .

تأتي أهمية دراستنا من خلال الدور الذي يلعبه الهدر الوظيفي في ضعف التنمية البشرية للعاملين في المؤسسة التربوية وضعف الانتاجية والاداء للهيئات التربوية، ولذلك يمكن ان تنقسم اهمية الدراسة جانبين.

1. أهمية نظرية . يمكن أن تسهم الاضافات المعرفية في الجانب النظري في إثراء حقل مهم من حقول علم الاجتماع الا وهو التنمية الاجتماعية.
2. أهمية ميدانية . تعد النتائج التي سيتوصل اليها البحث في الجانب الميداني خطوطاً عمل مهمة تساعد القائمين على العملية الادارية في المؤسسة التربوية في وضع سياسة عمل مهمة للهيئات الوظيفية.

ثالثاً : اهداف الدراسة .

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف التالية .

١. تحديد أبرز صور الهدر الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية .
٢. توضيح مجالات التنمية البشرية في المؤسسة التربوية.
٣. تشخيص ابرز الاسباب التي تقف وراء الهدر الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية.

رابعاً : منهج الدراسة (منهج المسح الاجتماعي).

هو أحد مناهج البحث الاجتماعي المستخدمة في دراسة البحوث الوصفية، ويمكن ان نُعرفه بأنه طريقة لدراسة المتغيرات والظروف الاجتماعية التي تؤثر على الظاهرة الاجتماعية المدروسة في مجتمع معين، سواء كان ذلك المجتمع كبيراً كالدولة او صغيراً على مستوى جماعة معينة، بقصد الحصول على معلومات وبيانات تساعدنا في فهم وتفسير الظاهرة المدروسة^(١)، وقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي من طريق توزيع استمارة استبانة خاصة على المشمولين بالبحث.

(١) عبدالباسط محمد حسن، اصول البحث الاجتماعي، ط٤، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة،

١٩٧٥، ص٢٧٦.

المبحث الاول

الهدر الوظيفي والتنمية البشرية

المطلب الاول : الهدر الوظيفي وصوره في المؤسسة التربوية.

يمكن ان يعرف الهدر الوظيفي بأنه الاسراف في عمليات التوظيف في مؤسسات الدولة وتزويدها بطاقات بشرية تفوق حاجة تلك المؤسسات، وتأتي هذه العملية نتيجة ضغوطات سياسية ومن ثم تزج الشباب في وظائف عمل لا حاجة لها في تلك المؤسسات ولا يمكن ان تندرج في خطط التنمية واحتياجات سوق العمل^(١).

يعمل الهدر الوظيفي على استنزاف وضياح راس المال البشري والمعرفي في المؤسسة بفعل متغيرات تعيق العمل، اذ ان مؤسسات الدولة تصاب بعنف هيكلي ونقص في الاجراءات التي تحركها نحو الانتاج ومن ثم تصبح في زاوية هدر وضعف ورخو في الكيان العام وعدم مقدرة على تحقيق اغلب الاهداف التي وضعت في المؤسسة وتثقل عجلة الارتقاء والتنمية، والهدر الوظيفي ظاهرة موجودة في كل المؤسسات الادارية للدولة وهو اقرب للملاحظة والتقييم، وان حدة انتشار وزيادة تلك الظاهرة تكون في حالة الازمات والحروب التي تمر بها الدولة، وان هذا الفعل والعمل الاداري يؤدي الى ضياح الموارد والقيم والمعايير ويصل بمؤسسات الدولة الى حد الانهيار والضعف العام في المؤسسات^(٢).

وان الهدر الوظيفي في المؤسسة ينتج بسبب التكاثر الوظيفي للعاملين وذلك لان الموظف المتكاسل يكون مهملًا ولا يشعر بالمسؤولية الادارية الملقاة على عاتقه ولا يستجيب للتعليمات والقوانين التي تصدر من الادارة العليا، فالموظفين الذين يمارسون هذه السلوكيات يمتازون بعدم المبالاة وعدم الانصياع للأنظمة والتعليمات، ومن اهم الاسباب التي تقف وراء استئراء مثل هذه السلوكيات في العمل الاداري هو عدم حصولهم على الاجر الكافي والعدالة في التعامل فيما بينهم من ناحية الادارة، وان الهدر الوظيفي يتمثل في سلوكيات كتعمد الروتين في العمل وعدم احترام اوقات العمل وعدم انجاز العمل المناط بهم وغيرها من

(١) عبد المجيد صلاح داود، مؤشرات الهدر الاجتماعي وعلاقتها بجودة التعليم دراسة مقارنة بين جامعتي الموصل والانبار، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الموصل، ٢٠٢٣، ص ٩٥.

(٢) مصطفى حجازي، الانسان المهودر : دراسة اجتماعية نفسية تحليلية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ٢٠٠٥، ص ٣٩.

السلوكيات السلبية في بيئة العمل والتي تؤدي الى نتائج خطيرة على بيئة العمل الاداري في المؤسسة التي يعمل بها الموظف^(١).

ومن صور الهدر الوظيفي المنتشرة في المؤسسات الادارية والتي تتسبب في تأخر اجراءات العمل وضعف عجلة التنمية البشرية، هي الآتي.

١. البيروقراطية.

تعد البيروقراطية وكثرة الاجراءات الرسمية في العمل الاداري من معوقات التنمية ومسببات الهدر الوظيفي، فإن البطء في العمل الاداري وتغيير القوانين وتعددتها من فترة زمنية لأخرى تؤثر سلباً في التنمية والعمل في المؤسسات الرسمية، وبذلك يمكن ان تعد مشكلة الروتين الاداري والبيروقراطية من اكثر العيوب التي تواجه مؤسسات الدولة لما تعكسه من نقص الاجراءات وجمود القوانين وخاصة في الدولة العراقية الحديثة، وذلك من خلال شعور الموظفين في المؤسسات الرسمية بأن الدولة هي من تفكر عنهم وتقودهم تجاه بعض الاعمال الادارية على الرغم من ضعف النتائج التي تؤدي اليها، لان الكثير من القوانين لا تخدم الواقع الحالي في المؤسسات الرسمية وتتعارض مع قوانين اخرى اصدرتها الدولة في فترات سابقة وان مثل هذه الامور تخلق احباطاً لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الرسمية وتؤدي الى ضعف التنمية البشرية^(٢).

٢. الفساد الوظيفي.

إن للفساد الوظيفي مظاهر تتمثل بالانحرافات الوظيفية الادارية التي تصدر من الموظف خلال تأديته لمهامه خلال ممارسته الوظيفة داخل المؤسسة، ويرتبط الفساد الوظيفي بالانتهاكات التي يرتكبها الموظف اثناء العمل الاداري، وان هذه الانتهاكات تضر بالصالح العام للمؤسسة، ومن صور هذه الانتهاكات عدم الالتزام بالوقت المحدد ومواعيد واوقات العمل بالحضور والانصراف من المؤسسة، وكذلك اضاءة الوقت باستقبال الزوار سواء كانوا من اصدقائه او من دائرته القربانية الاجتماعية في المكتب الرسمي المخصص للعمل الوظيفي على حساب العمل المؤكل اليه، وكذلك الانتقال الى مكاتب اخرى لتأدية اعمال شخصية

(١) د. عامر عبد كريم الذبحاوي وآخرون، التفاعل العاطفي للعاملين للحد من التكاثر الوظيفي بحث تطبيقي لآراء عينة من مديرية بلدية الكوفة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد ١٠، العدد ٢، ٢٠٢٠، ص ٩٣.

(٢) خليل عبدالله جمعة، الواقع التنموي ومعوقاته في المدن المحررة دراسة مقارنة في محافظتي نينوى والانبار، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الموصل، ٢٠٢٣، ص ١١٩ ص ١٢٠.

والامتناع والتهرب والتراخي عن العمل، وعدم تحمل المسؤولية الادارية وافشاء اسرار الوظيفة الادارية، وان انتشار مثل هذه سلوكيات في العمل الاداري تأتي نتيجة لخلل في الادارة العامة وعدم جديتها في محاربة المقصرين من الموظفين في المؤسسة^(١).

٣. المحسوبية والمنسوية في العمل.

تعد المحسوبية والمنسوية من الممارسات التي يقوم بها الموظف او من يملكون السلطة كإعطاء بعض الامتيازات والاعتبارات لأقاربهم او اصدقائهم بغض النظر عن احقيتهم في الحصول على هذه الامتيازات من خلال امتلاكهم القدرات والمؤهلات التي يتمتعون بها، بمعنى ان المعيار المطبق في شغل الوظائف والواجبات يكون بعيداً عن مبدأ تكافؤ الفرص والجدارة والمهارة المهنية والنزاهة^(٢).

وان انتشار ظاهرة الهدر الوظيفي في المؤسسة التربوية جاء نتيجة ادارة التوظيف عن طريق المحسوبية والمنسوية والوساطة، وهذه السلوكيات كظاهرة مرضية تفتت في المؤسسة ولها اسباب ادارية وسياسية واجتماعية ومن اهم اسبابها الادارية عدم الالتزام بالسياسات العامة للتعيين في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي الى وضع الموظف في المكان غير المناسب كما إن لضعف الرقابة دوراً في انتشار المحسوبية، اما الاسباب السياسية والتي يأتي في مقدمتها ضعف الارادة لدى القيادة السياسية لمكافحة مثل هذه سلوكيات في العمل، وأما الاسباب الاجتماعية فهي تدخل الروابط الاجتماعية في مؤسسات الدولة، وان الموظف يقدم انتمائه الاجتماعي على حساب ارتباطه بمؤسسات الدولة، وبالتالي تعمل هذه الظاهرة على وجود اشخاص غير اكفاء في العمل ويتولون ادارة الوظائف القيادية في مؤسسات الدولة الامر الذي يؤدي إلى عدم اتقان العمل وتراجع معايير الاداء الوظيفي^(٣).

(١) احمد عبد الرحمن، مظاهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد ٥٧، ٢٠٠٤، ص ٢٦.

(٢) د . احمد سامي مرهون المعموري، الفساد الاداري في العراق (مفهومه واليات واجهزة مكافحته الوطنية والدولية)، بحث منشور، ط١، مركز الرافدين للحوار، النجف الاشرف، ٢٠٢٢، ص ٣٠.

(٣) بحث عن المحسوبية والوساطة وأثرهما في الفساد الاداري والاجتماعي، (٢٠١٣)، خاص لشبكة الالوكة متاح بالموقع

تاريخ الزيارة / https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55067

المطلب الثاني : التنمية البشرية ومحاورها.

يدل مصطلح التنمية البشرية على أن الانسان هو اداة العمل التنموي، وتسعى التنمية الى تطوير مهاراته وقدراته ليصل بمجهوده الشخصي الى افضل مستوى من العمل للوصول لحياة كريمة، ويقوم مفهوم التنمية البشرية على ان البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وتعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي الوسيلة الاولى لتوفير الرفاه للسكان في المجتمع، وبذلك يمكن ان توسع التنمية البشرية الخيارات المتاحة امام الانسان على اعتباراته يمثل جوهر التنمية^(١).

إن التنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية كتحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، كعمدته الى ابعد من ذلك من حيث الانتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توفير فرص الابداع والاستمتاع باحترام الذات، وان للتنمية البشرية في المجتمعات بعدين اساسيين تسعى الى تحقيقها، يمثل البعد الاول الاهتمام بالإنسان وبمستوى تطوره في كل مجالات الحياة بغية الارتقاء بقدراته وامكانياته البشرية والعقلية والذاتية والاجتماعية بوصف الانسان الهدف والاداة والوسيلة في نفس الوقت، اما البعد الثاني فإن مفهوم التنمية البشرية يتمثل باستثمار كافة الموارد التي تولد منها نتاجاً ينمي القدرة البشرية ويطور الهيكل التنظيمي والبنائي لتلك الموارد التي تكون نتائجها متداخلة ومتفاعلة لينتهي بمنفعة الانسان في المجتمع^(٢).

ومن اهم صور التنمية البشرية الموجودة في المؤسسة التربوية التي تعمل على توجيه ودفع وتفعيل حركة الابداع لدى الموارد البشرية هي ما يلي .

١. تحقيق الانتاجية الاقتصادية.

لتحقيق انتاجية اقتصادية في المؤسسة لابد من الاستخدام الانسب للقدرات للوصول الى افضل انتاجية ممكنة، واما اذا كانت الانتاجية ضعيفة فإن هذا يدل على وجود خلل في طريقة استخدام هذه القدرات المتوفرة عند العاملين في المؤسسة، او إن هنالك عدم تناسق بين القدرات التي يتمتع بها العاملون وطريقة توظيفها لخدمة تلك المؤسسة، لان عملية التوأمة بين بناء القدرات واستخدامها سوف تؤدي بالنهاية الى زيادة الانتاجية، وان اي دليل على انجاح

(١) رغداء زيدان، مفهوم التنمية والتنمية البشرية والاجتماعية، الركن الاخضر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٦٧.

(٢) د . طيفوري رحمانى وبوزينة احمد، التنمية البشرية والامن الانساني العربي - رؤية سوسولوجيا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد ٩، العدد ٠٢، ٢٠٢٢، ص ٧٨.

الموارد البشرية يتمثل في وجود علاقة بين القدرات وطريقة توظيفها وبنائها لتحقيق الانتاجية العالية والتي سوف تتعكس على مستوى دخل الفرد وبالتالي زيادة الناتج القومي^(١).

٢. التدريب على بناء القدرات.

ان التدريب هو احد مقومات التنمية البشرية التي يتم اعتمادها في المؤسسات، وان الهدف من وراء ذلك هو بناء جهاز اداري متطور قادر على مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى الجهاز الاداري ليكون مستوى العمل جيد وعلى الوجه السليم، وان القدرات المؤسسية تعد هي العنصر الحاسم والاكثر تأثيرا والاكثر تفاعلاً لإخراج المؤسسة بالصورة الايجابية ولتجاوز ابعاد تأثير الظروف الخارجية، وان التدريب وبناء القدرات هو العنصر الذي يسد الثغرات الموجودة في العمل الناتجة عن نقص التخطيط وما يترتب عليها من نقص في الموارد للتنفيذ، وذلك عن طريق تعظيم دور بناء القدرات لتحمل المسؤولية المطلوبة بمرونة عالية عن طريق الموارد المتاحة وهي الموارد البشرية^(٢).

٣. التمكين الوظيفي.

يعد التمكين الوظيفي هو الاساس لزيادة الانتاجية وهو السبيل لتمكين المؤسسات في بناء اسس لفعالية التنمية، وان التمكين الوظيفي هو بناء القدرات اللازمة لإداء مجموعة من المهام المرتبطة بالوظيفة، اي انه التمكين من اجل حق العمل، ويتمثل في بناء القدرات العقلية وغير العقلية استناداً الى خلفية معرفية ومهارة مناسبة للقيام بمجموعة من المهام ترتبط بأداء الوظيفة او المهنة بأعلى انتاجية ممكنة في المؤسسة وبصورة مستمرة وبدون توقف، وإيداء مستمر، من خلال اضافة ابتكار او ابداع في مجال المهام الادارية المؤكدة للموظف، مما يجعل هذا الموظف يحقق اكبر قدر من الانتاجية والتي تعود بالنفع عليه وعلى الوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة^(٣).

(١) د. محمد كمال مصطفى، الطريق الى التنمية الفاعلة، مؤسسة فريدريش / إيبيرت مكتب مصر، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٠.

(٢) الامم المتحدة، الاسكوا، دعم المؤسسات في مواجهة تحديات الضعف والهشاشة - منهجية تقييم القدرات المؤسسية، ٢٠٢٠، ص ٤.

(٣) د. محمد كمال مصطفى، (م . ن)، ص : ٨٦ - ٨٧ .

المبحث الثاني

تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

أولاً : مجالات البحث.

١. المجال المكاني : لقد تم تحديد المجال المكاني للبحث في مديرية تربية كركوك .
٢. المجال الزمني : وهي الفترة الزمنية التي حددت للبحث عن بيانات الدراسة والتي امتدت من تاريخ ١ / ٩ / ٢٠٢٣ الى تاريخ ٤ / ١٢ / ٢٠٢٣.
٣. المجال البشري : وهم الافراد الذين تم اختيارهم لعينة البحث وهم يمثلون المدرسين والمعلمين من حملة الشهادات العليا والذين بلغ عددهم (١٣٣) مبحوث.

ثانياً : فرضية البحث.

تمت صياغة فرضية البحث وفقاً لمشكلة البحث وأهدافه، إذ تحاول الفرضية الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهدر الوظيفي والتنمية البشرية).

ثالثاً : تحديد مجتمع البحث.

لقد تم تحديد مجتمع البحث من المدرسين والمعلمين من حملة الشهادات العليا وذلك لسببين رئيسيين، ساعداً على أن تكون النتائج دقيقة وتخدم البحث العلمي وتساهم في محاولة تشخيص الاسباب الرئيسية للهدر الوظيفي للمؤسسة التربوية.

١. ان الهدر الوظيفي يحدث في العمل الاداري داخل مديرية التربية، ومن ثم فإن اشراك موظفي المديرية في الدراسة سوف يقلل من مصداقية المعلومة لانهم جزء من المشكلة المدروسة.
٢. يعد اصحاب الشهادات العليا اكثر معرفة وخبرة بتفاصيل الموضوع المخصص للبحث فيه، فضلاً عن كثرة مراجعتهم لمديرية التربية وذلك لمتطلبات العمل، ومن ثم فهم اقرب الى المشكلة الادارية في العمل الوظيفي.

رابعاً : البيانات الاولية للبحث.

١. الجنس.

وتبين لنا بيانات الجدول رقم(١)، جنس المبحوثين لمجتمع الدراسة، وان للجنس دوراً كبيراً في النظر الى ظاهرة الهدر في العمل وذلك بسبب ارتباط الانثى بالعمل المنزلي وعدم القدرة على الانتظار لأوقات طويلة لإنجاز الاوامر الادارية المرتبطة بها، مما يساهم في

تحديد المشكلة المدروسة في اقسام وشعب مديرية تربية كركوك، حيث كانت نسبة تمثيل الانثى لمجتمع البحث (٣٠,٥%)، بينما كانت نسبة تمثيل الرجال (٦٩,٥%) من مجتمع البحث.

الجدول (١)

يوضح جنس المبحوثين لمجتمع البحث.

ت	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
١	ذكر	٩٣	٦٩,٥%
٢	انثى	٤٠	٣٠,٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٢. العمر.

يعد متغير العمر من المتغيرات المهمة لدراسة الظواهر الاجتماعية لأنها تساعد في الوصول الى اجابات اكثر موضوعية عن الظاهرة المدروسة، لأنه كلما كان العمر اكبر كانت الخبرة اكثر في التعامل مع الظواهر السلبية التي دخلت للمؤسسة التربوية في الفترة الاخيرة، وقد كانت اكبر فئة عمرية لمجتمع البحث تقع ضمن الفئة العمرية (٣٥ - ٤٥)، وبنسبة (٤٣,٥%)، اما اقل الفئات العمرية فكانت ضمن الفئة العمرية (٥٥ - فأكثر) وبنسبة (١٥,٥%)، كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

الجدول (٢)

يوضح الفئات العمرية لعينة البحث.

ت	الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
١	٢٥ - ٣٥	٢٤	١٨,٥%
٢	٣٥ - ٤٥	٥٨	٤٣,٥%
٣	٤٥ - ٥٥	٣٠	٢٢,٥%
٤	٥٥ - فأكثر	٢١	١٥,٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٣. الانحدار الاجتماعي.

تبين بيانات الجدول رقم (٣)، الانحدار الاجتماعي لعينة البحث، حيث كانت نسبة تمثيل الريف من عينة البحث (٦٣,٩%)، اما نسبة تمثيل الحضر من عينة البحث فكانت نسبتهم (٣٦,١%)، وان السبب وراء ارتفاع نسبة الريف بسبب الاقبال الكبير من المناطق الريفية للحصول على شهادة عليا من اجل الانتقال للعيش بالمدينة، فضلا على الامتيازات المادية التي يحصل عليها اصحاب الشهادات العليا والمشرفون .

الجدول (٣)

يوضح الانحدار الاجتماعي لعينة البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	الانحدار الاجتماعي	ت
٦٣,٩%	٨٥	ريف	١
٣٦,١%	٤٨	حضر	٢
١٠٠%	١٣٣	المجموع	

خامساً : البيانات التخصصية للدراسة .

٤. صور الهدر الوظيفي في مديرية تربية كركوك .

ان المؤسسة التربوية اليوم تعج بصور مختلفة للهدر الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين فيها بسبب وجود خلل في التوازن الوظيفي لحاجة المؤسسة للعاملين فيها مما يؤدي الى افتقاد الكفاءة المتوقعة من الموظف الاداري وعدم قدرته على تحقيق اهداف العملية الادارية، ومن هذه الصور الموجودة في مديرية تربية كركوك كما هو موضح في جدول رقم(٤)، فقد جاء بالمرتبة الاولى، كثرة الكلام الجانبي خارج سياق العمل بين الموظفين مما يؤدي الى استهلاك الوقت على حساب الانجاز وكانت نسبتهم (٢٩,٥%)، اما المرتبة الثانية فكانت فيما يتعلق بالأكل اثناء وقت العمل الرسمي دون الاكتراث لوجود المراجعين داخل الشعب والاقسام لإنجاز اعمالهم، وهذا يؤدي الى هدر وقت كبير من عمل الموظفين، وكانت نسبة ذلك (٢٧,٥%)، اما فيما يتعلق بخروج الموظف المكلف بالعمل خارج الشعبة التي يعمل بها فجاءت بالمرتبة الثالثة وكانت نسبتهم (٢٢,٥%)، وان السبب وراء خروج الموظفين خارج شعبهم يعود لإنجاز بعض اعمال اقربائهم واصدقائهم، اما المرتبة الرابعة فكانت تعود للتحديث بالهاتف ولفترات زمنية طويلة خارج سياق العمل مما يؤدي الى هدر العمل الاداري وكانت نسبتهم (٢٠,٥%) من مجموع عينة البحث.

الجدول (٤)

يوضح صور الهدر الوظيفي الموجود بالمؤسسة التربوية.

ت	صور الهدر الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	التحدث بالنقال	٢٧	٢٠,٥%
٢	الخروج خارج اقسام الشعب اثناء العمل	٣٠	٢٢,٥%
٣	الاكل اثناء الدوام	٣٧	٢٧,٥%
٤	الكلام الجانبي بين الموظفين	٣٩	٢٩,٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٥. دور ادارة التربية من خلال المتابعة للحد من الهدر الوظيفي.

تبين لنا بيانات الجدول رقم (٥)، دور الادارة التربوية للحد من صور الهدر الوظيفي التي استشرت بالعمل الاداري مما ساهمت بانخفاض انتاجية الموظف الاداري قياسا بالوقت المخصص للعمل والتي لها انعكاس على التنمية البشرية، فقد اشارت نسبة (٥١,٥%)، من عينة البحث بأنه نتيجة لضعف الاشراف والمتابعة وعدم وجود محاسبة شديدة على المقصرين انتشرت صور الهدر بهذه الطريقة، بينما اشارت نسبة (٢٠%)، بأنه لا علاقة لموضوع الاشراف والمتابعة بزيادة الهدر الوظيفي، لان هذه السلوكيات مرتبطة بثقافة الافراد واخلاقهم في العمل، و اشار بعضهم الى نقص الرقابة والمتابعة وان لها دوراً في زيادة هذه السلوكيات ولكن مرتبطة بنزاهة الموظف وحبه للعمل الاداري الذي يقوم به، فكانت نسبتهم (٢٨,٥%) من مجموع عينة البحث.

الجدول (٥)

يوضح دور الادارة التربوية للحد من الهدر الوظيفي.

ت	هل للإدارة التربوية دور في الحد من الهدر الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٦٩	٥١,٥%
٢	لا	٢٦	٢٠%
٣	الى حد ما	٣٨	٢٨,٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٦. الفساد الاداري في المؤسسة التربوية من مسببات الهدر الوظيفي.

تعد ظاهرة الفساد الاداري المستشري بكل مؤسسات الدولة من اهم الاسباب التي تقف وراء انتشار ظاهرة الهدر الوظيفي وتساهم في ضعف التنمية البشرية، ويتبين لنا ذلك من خلال بيانات الجدول (٦).

الجدول (٦)

يوضح الفساد الاداري بالمؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرارات	هل للفساد الاداري دور في الهدر الوظيفي في المؤسسة التربوية	ت
٦٠,٩%	٨١	نعم	١
٣٩,١%	٥٢	لا	٢
١٠٠%	١٣٣	المجموع	

بينت لنا بيانات الجدول اعلاه، ان صور الفساد الاداري المستشري بالمؤسسة التربوية قد ساهمت بضعف انتاجية الموظف الاداري، وذلك لعدم محاسبة المقصرين والمهملين للواجبات الوظيفية، وكانت نسبتهم (٦٠,٩%)، اما نسبة (٣٩,١%)، فكانت تقول ان قلة الانتاجية للموظف تعود لأسباب كثيرة ومنها القرارات والسياسات المتبعة بالعمل والتي يوجد تضارب بين الكثير منها داخل المؤسسة التربوية.

٧. ساعات الدوام الرسمي وعلاقتها بالهدر الوظيفي.

ان الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف بالمؤسسة التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض سلوكيات الهدر الوظيفي، لان انتاجية الموظف تعتمد على ساعات العمل الاداري، وذلك لان الوقت المحدد للعمل يكون من الساعة الثامنة ونصف صباحاً إلى الساعة الثالثة ظهراً، فقد بينت لنا بيانات الدراسة الميدانية كما هو موضح في الجدول رقم (٧)، عن السؤال عن التزام الموظف بساعات العمل الرسمية بالدائرة فقد اجاب (٧٢,٩%) من عينة البحث بأن الموظف لا يلتزم بكل الوقت المخصص للعمل وانما يحاول الخروج قبل انتهاء الوقت ويخرج اثناء الدوام لأسباب لا ترتبط بالعمل الاداري وانما هنالك دوافع شخصية تدفعه وراء هذا التهرب من العمل، اما اجاب بأن الموظفين يلتزمون بالوقت المحدد للعمل وكانت نسبتهم (٢٧,١%)، وانهم حتى لو التزموا بالوقت المحدد فإن نسب انتاجية الموظف لا تتناسب مع الوقت الذي يقضيه بالعمل داخل المؤسسة.

الجدول (٧)

يبين التزام الموظف بالوقت المحدد للعمل داخل المؤسسة.

ت	هل يلتزم الموظف بالوقت المحدد للعمل	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٣٦	٢٧,١%
٢	لا	٩٧	٧٢,٩%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٨. العلاقة بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة بالعمل الاداري.

ان دوائر ومؤسسات الدولة العراقية تشهد حالات تضارب بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية، وان من اهم اسبابها هي المحاباة والمحسوبية الناتجة عن علاقة القرابة او الصداقة او التأثير بعلاقة عداوة او كراهية للآخر، ولابد لمؤسسات الدولة ان تكون حازمة لمحاربة هذه السلوكيات حتى لا تتغلب المصلحة الشخصية بالعمل على حساب المصلحة العامة، والجدول رقم (٨) يوضح لنا الاجابة عن ذلك، فقد اجابت نسبة (٤٦,٥%)، من عينة البحث بأن الموظفين دائما ما يقدمون مصلحتهم الشخصية على حساب المصلحة العامة ويخالفون التشريعات العامة، في حين كانت نسبة من اجاب بأن المصلحة تتغلب على المصالح الخاصة ويسعون الى تطبيق الانظمة والتعليمات فقد كانت نسبتهم (٣٠,٥%) من مجموع عينة البحث، اما من كان بموقف يجمع بين الاثنين على حسب الموقف الذي يمر به الموظف الذي تدفعه في بعض الاحيان الى تغليب المصلحة الشخصية، فكانت نسبتهم (٢٣%) من مجموع عينة البحث.

الجدول (٨)

يبين لنا العلاقة بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة بالعمل الاداري.

ت	هل تتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة بالعمل	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٦٢	٤٦,٥%
٢	لا	٤١	٣٠,٥%
٣	الى حد ما	٣٠	٢٣%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

٩. عدم تحديد المهام الوظيفية للموظف وعلاقتها بالهدر الوظيفي.
ان من اهم اسباب انخفاض انتاجية الموظف بمؤسسات الدولة هي عدم تحديد المهام التي يقوم بها الموظف والواجبات المكلف بها على حسب الامكانيات التي يتمتع بها وطبيعة العمل، فقد بينت لنا بيانات الجدول رقم(٩)، بأن نسبة(٤٠,٥%) من عينة البحث، ان السبب الرئيسي وراء انتشار الهدر وانخفاض انتاجية الموظف يعود الى عدم تحديد المهام الوظيفية، اما نسبة (٣١,٥%)، فقد بينت ان انتشار الهدر لا علاقة له بتحديد المهام الوظيفية وانما بسبب سلوك الموظف نفسه، في حين جاءت نسبة(٢٨%)، ان عدم تحديد مهام وواجبات الموظف يرتبط الى حد ما بالهدر الوظيفي، لان الكثير من الموظفين بالمؤسسة التربوية يعملون ويؤدون مهام وظيفية لا تتناسب مع الواجب الوظيفي.

الجدول (٩)

يبين عدم تحديد المهام الوظيفية والهدر الوظيفي بالمؤسسة التربوية.

ت	هل توجد علاقة بين عدم تحديد المهام الوظيفية والهدر الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٥٤	%٤٠,٥
٢	لا	٤٢	%٣١,٥
٣	الى حد ما	٣٠	%٢٨
	المجموع	١٣٣	%١٠٠

١٠. الإجراءات البيروقراطية والروتين في العمل .

لقد ولدت الاجراءات البيروقراطية والروتين المعقد بالعمل الى سلبيات كثيرة داخل المؤسسة التربوية وذلك بحكم القواعد والانظمة المحددة غير المرنة التي تتبعها داخل المؤسسة مما يؤدي الى فقدان الموظفين الروح المعنوية بالعمل الاداري وعدم قدرتهم على الانجاز الوظيفي، مما يؤدي الى ان يستغرق العمل المكتبي الكثير من الوقت، فقد بينت لنا بيانات الجدول رقم(١٠)، ان الاجراءات البيروقراطية قد تساهم بالهدر الوظيفي كما اجابت نسبة(٣٧,٥%) من عينة البحث، في حين ان نسبة(٢٩,٥%)، من عينة البحث، بأنه لا علاقة بين الروتين والبيروقراطية والهدر الوظيفي، بينما كانت نسبة (٣٣%)، بأنه يمكن ان تكون هنالك علاقة بين الروتين وضعف انتاجية العامل ولكن بظروف محددة وفي بعض الاعمال الادارية داخل المؤسسة التربوية.

الجدول (١٠)

يوضح العلاقة بين البيروقراطية والهدر الوظيفي بالمؤسسة التربوية.

ت	هل كثرة الإجراءات والروتين بالعمل الاداري يؤثر سلبا على انتاجية الموظف	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٥٠	٣٧,٥%
٢	لا	٣٩	٢٩,٥%
٣	الى حد ما	٤٤	٣٣%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١١. تداخل الادوار والصلاحيات بالعمل الوظيفي.

ان تداخل الادوار والصلاحيات والازدواجية بالعمل من اهم المشاكل التي تواجه الموظفين بالمؤسسة التربوية وهي تعد بوابة لهدر الوقت والجهد فضلا عن كونها عقبة اساسيا تواجه قياس الاداء المؤسسي، مما تؤدي الى ترهل الجهاز الاداري وتفرز مخرجات ادارية غير منتجة وتضاعف الاتفاق على العمل الاداري، والجدول رقم (١١) يوضح لنا ذلك، حيث اشارت نسبة (٢٧,٥%) من عينة البحث إلى إن المؤسسة التربوية يوجد فيها تداخل بين عمل الموظفين في بعض الصلاحيات، فضلا عن التداخل بين الشعب مما يؤثر على انتاجية الموظف، اما نسبة (٤٧,٥%) من مجموع عينة البحث، فقد بينت بأن المؤسسة التربوية بعيدة عن التداخل في الصلاحيات الممنوحة ولا توجد علاقة بين تداخل الادوار والهدر الوظيفي، وان سبب قلة الانتاجية والهدر الوظيفي يعود الى اسباب اخرى، بينما اجابت نسبة (٢٥%)، بأنه يوجد تداخل في الصلاحيات والادوار ولكن بشكل محدود ويؤثر بصورة يسيرة على العمل الإداري بالمؤسسة التربوية.

الجدول (١١)

يوضح التداخل بالأدوار والصلاحيات وعلاقتها بالهدر الوظيفي.

ت	هل تداخل الادوار والصلاحيات يؤثر على جودة العمل الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٣٧	٢٧,٥%
٢	لا	٦٣	٤٧,٥%
٣	الى حد ما	٣٣	٢٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١٢. الضغط الاداري من قبل المسؤولين على الموظفين .

تعد الضغوط الادارية الممارسة من قبل الادارة العليا على الموظفين سببا للهدر الوظيفي، ويأتي ذلك من خلال السلوكيات الشخصية والادارية التي يرتكبها المدير بحق الموظف، ومن هذه الضغوط هي سلب حقوق العمال والموظفين وتعينها على انها مجهود ذاتي للمدير، فضلا عن عدم دعم الموظفين اي دعم مادي او معنوي، مما يؤدي بنهاية الامر الى قلة انتاجية الموظف والهدر للكثير من الوقت والجهد، والجدول رقم (١٢) يوضح لنا ذلك، حيث اشارت نسبة (٣٣%) من عينة البحث، بأنه هنالك ضغوطاً ادارية تمارس على الموظفين بالمؤسسة التربوية وهي التي تسبب الاخفاق الاداري للموظف، بينما اجابت نسبة (٤٥%)، بأنه ليست هنالك علاقة بين الضغوط الادارية وضعف الانتاجية والاختفاق الاداري للموظف، في حين اشارت نسبة (٢٢%)، بأن الضغوط تعد سبباً من اسباب الهدر الوظيفي والاختفاق الاداري بالمؤسسة التربوية على حسب الدور الذي يمارسه المدير والعمل الوظيفي الذي يمارسه الموظف والى حد ما.

الجدول (١٢)

يبين الضغوط الادارية من قبل المسؤولين والاختفاق الاداري للموظف.

ت	هل تعد الضغوط الادارية من قبل المسؤولين لها دور في الاختفاق الاداري للعمل الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٤٤	٣٣%
٢	لا	٦٠	٤٥%
٣	الى حد ما	٢٩	٢٢%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١٣. الامتيازات غير المستحقة التي يحصل عليها الموظفين واداء الوجبات الوظيفية.

تعد الامتيازات والمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها بعض الموظفين سببا مباشرا لقلّة الانتاجية وقلّة اداء الوجبات المكلف بها، لان هذه الامتيازات لم تكن موزعة بصورة متساوية بين الموظفين وعلى اساس الكفاءة والجهد المبذول بالعمل الاداري، مما يجعل الكثير من الموظفين يشعرون بالحيف والظلم الممارس بحقهم من قبل الادارة التربوية، والجدول رقم (١٣) يوضح لنا الاجابة على هذا التساؤل، حيث اشارت نسبة (٥٩,٥%) من مجموع عينة البحث، بأن عدم توزيع الحقوق والامتيازات يمكن ان يساهم بقلّة الانتاجية للموظف الاداري بالمؤسسة التربوية، في حين اشارت نسبة (٢٢,٥%)، انه لا توجد علاقة بين قلّة الانتاجية والامتيازات والمكافأة التي يحصل عليها الموظف، بينما اجابت نسبة (١٨%)،

بأنه توجد علاقة بين تلك الامتيازات وقلة الاداء الوظيفي ولكن ليس بصورة دائمة وانما يتحدد بحسب نوعية الامتيازات المادية والمعنوية التي يحصل عليها غير المستحقين من الموظفين.

الجدول (١٣)

يوضح الامتيازات غير المستحقة للموظف والاداء الوظيفي للواجبات .

ت	هل حصول بعض الموظفين على امتيازات غير مستحقة ساهم في قلة الاداء للواجبات للموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٧٩	٥٩,٥%
٢	لا	٣٠	٢٢,٥%
٣	الى حد ما	٢٤	١٨%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١٤. الوقت المحدد لإنجاز الواجبات الوظيفية وعلاقته بالهدر الوظيفي.

تعد ادارة الوقت من العمليات الفعالة والمهمة التي تمنع الادارة التربوية من الهدر بالوقت والجهد، وتعد ادارة الوقت استراتيجية تخطيط فعالة تتحكم بالجهد المبذول بهدف تحقيق اكبر قدر ممكن من المهام بأقصر وقت ممكن، وان بيانات الجدول رقم(١٤) توضح لنا العلاقة بين قيمة الوقت والهدر الوظيفي بالمؤسسة التربوية، إذ اشارت نسبة(٤٣,٥%) من مجموع عينة البحث، بأنه يجب الزام الموظفين بوقت محدد لإنجاز الواجبات المكلف بها والا سوف يتسبب ذلك بالهدر الوظيفي، بينما اجابت نسبة(٢٩,٥%)، بأنه لا توجد علاقة بين الهدر الوظيفي وقيمة الوقت المحدد للعمل، اما من اشار الى وجود علاقة بين الهدر الوظيفي والوقت المحدد للعمل ولكن في بعض الاعمال التي تتطلب السرعة بإنجازها فكانت نسبتهم(٢٧%) من مجموع عينة البحث.

الجدول (١٤)

يوضح العلاقة بين قيمة الوقت المحدد لعمل والهدر الوظيفي بالمؤسسة.

ت	هل يجب الزام الموظفين بوقت محدد للعمل لتلافي الهدر الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٥٨	٤٣,٥%
٢	لا	٣٩	٢٩,٥%
٣	الى حد ما	٣٦	٢٧%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١٥. إدارة التربية وتطبيق معايير الجودة والاداء لتحسين الاداء الوظيفي.

إن تطبيق معايير الجودة والاداء الوظيفي المؤسسي من اهم الواجبات التي تقوم بها المؤسسة التربوية من اجل وصول الانتاجية الى اقصى حد ممكن وحصول الموظفين على الامتيازات على حسب الاداء والقدرة على العمل، والجدول رقم (١٥) يبين الاجابة على هذا التساؤل، حيث اشارت نسبة (٣٦,٥%) من مجموع عينة البحث، بان الادارة التربوية لو طبقت معايير الجودة لتمكنت من زيادة انتاجية الموظف وتجنب الهدر الوظيفي، بينما اشارت نسبة (٢٣%)، بانه لا توجد علاقة بين الهدر الوظيفي وتطبيق معايير الاداء من قبل الادارة التربوية، بينما اجابت نسبة (٤٠,٥%)، بأنه يمكن ان يؤثر تطبيق المعايير على بعض الاعمال الادارية داخل المؤسسة التربوية.

الجدول (١٥)

يبين لنا العلاقة بين تطبيق معايير الجودة والاداء الوظيفي للموظفين.

ت	هل تطبيق معايير الجودة والاداء الوظيفي يساهم في تحسين الاداء الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٤٩	%٣٦,٥
٢	لا	٣٠	%٢٣
٣	الى حد ما	٥٤	%٤٠,٥
	المجموع	١٣٣	%١٠٠

١٦. الاجراءات الادارية الرادعة بحق الموظفين المقصرين للعمل الوظيفي.

من اجل مواجهة ظاهرة الهدر الوظيفي بالمؤسسة التربوية لابد من ان تكون هنالك محاسبة قوية وعقوبات رادعة بحق المقصرين من الموظفين الاداريين، فمتى ما تم تطبيق قانون انضباط موظفي الدولة كانت نسب الانجاز والانتاجية عالية بالنسبة للموظفين، والجدول رقم (١٦) يبين لنا ذلك، حيث اشارت نسبة (٧٠,٥%) من مجموع عينة البحث، بانه من اجل تقليل نسبة الهدر وزيادة كفاءة الموظفين لابد من تطبيق قانون العقوبات الادارية، اما نسبة (٢٩,٥%)، فقد بينت ان نسبة الهدر الوظيفي لا ترتبط فقط بتطبيق القوانين وانما بسبب اخلاقيات الموظف الاداري.

الجدول (١٦)

يبين العلاقة بين العقوبات والاجراءات الادارية والهدر الوظيفي للموظف.

ت	هل تطبيق العقوبات الادارية تعالج ظاهرة الهدر الوظيفي للموظفين الاداريين	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٩٤	٧٠,٥%
٢	لا	٣٩	٢٩,٥%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

١٧. توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين يقلل من صور الهدر الوظيفي.

يعد توزيع المهام بين الموظفين من اهم الامور التي تساعد على انجاز المؤسسة التربوية لأهدافها بشكل اكثر تنظيما وفعالا، ويكون ذلك من خلال توزيع المسؤوليات بين كل الموظفين بالمؤسسة وذلك من خلال اختيار الموظف المناسب للمهام التي يقوم بها حسب خبرته في العمل والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك، حيث اشارت نسبة (٣٧,٥%) من مجموع عينة البحث، بأن عدم توزيع المهام الوظيفية بشكل غير صحيح يؤثر سلبا على العمل الاداري ويزيد من صور الهدر الوظيفي، في حين اجابت نسبة (٤٢,٥%)، بأن توزيع المهام لا يؤثر على انتشار اشكال الهدر الوظيفي، اما من اشار إلى انه هنالك ترابطاً بين المهام الوظيفية وصور الهدر الوظيفي فيكون ببعض الاعمال التي تحتاج الى تحديد الواجبات الوظيفية فكانت نسبتهم (٢٠%) من مجموع عينة البحث.

الجدول (١٧)

يوضح العلاقة بين توزيع المهام بين الموظفين وتقليل الهدر الوظيفي.

ت	هل توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين يقلل من صور الهدر الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
١	نعم	٥٠	٣٧,٥%
٢	لا	٥٧	٤٢,٥%
٣	الى حد ما	٢٦	٢٠%
	المجموع	١٣٣	١٠٠%

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. لقد جاءت النسبة الاعلى لمجتمع البحث من الذكور وذلك يعود الى ان اغلب حملة الشهادات العليا هم من الذكور، والتي تقع ضمن الفئة العمرية (٣٥ - ٤٥)، لان هذه الفئة العمرية هي الفئة المناسبة للحصول على الشهادة العليا في وزارة التربية.
٢. ان الانحدار الاجتماعي لمجتمع البحث يظهر لنا ان اغلبهم جاء من مناطق ريفية ومن مدارس تابعة لمديرية تربية كركوك، وذلك بسبب حب اهالي هذه المناطق الريفية للحصول على شهادة عليا.
٣. لقد وجدت في مديرية تربية كركوك صور عديدة للهدر الوظيفي والذي يمارسه الموظف الاداري اثناء العمل دون وجود رقابة وعقوبات صارمة من قبل ادارة التربية ومن هذه الصور الاكثر انتشارا اليوم بالمؤسسة : هي الاكل اثناء العمل والتحدث بالهاتف والخروج خارج المكان الذي يعمل فيه الموظف، وان زيادة هذه الصور من الهدر جاء نتيجة لضعف الرقابة والمتابعة في العمل الاداري وعدم محاسبة المقصرين.
٤. تعد ظاهرة الفساد الاداري المستشري بالمؤسسة التربوية من اكثر الاسباب التي تقف وراء زيادة ظاهرة الهدر الوظيفي وتؤثر على مستوى التنمية البشرية، وخاصة ان مديرية تربية كركوك قد حصلت في اخر دراسة قامت بها النزاهة على المرتبة قبل الاخيرة بتطبيق معايير النزاهة في العمل.
٥. ان الارتباط بين ساعات العمل التي يقضيها وزيادة الهدر الوظيفي ارتباط كبير جدا، وذلك لان الكثير من الموظفين يشعرون بأن الوقت المحدد للعمل طويل جدا.
٦. يفكر الموظفون الإداريون بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة وخاصة عندما يكون المراجع من ضمن دائرته القريبية او الصداقة.
٧. تعد البيروقراطية والروتين الاداري الزائد من اهم السلبيات التي تضعف العمل الاداري وتفقده روحه المعنوية وروح الابداع والابتكار في العمل .
٨. يعد الضغط الاداري الممارس من قبل المسؤولين على الموظفين من اجل تسير بعض الاعمال التي تخصهم من اهم الاسباب التي تقف وراء تأخر الاعمال الادارية، فضلا عن الامتيازات التي يحصل عليها بعض الموظفين دون وجه حق على حساب الموظفين الاخرين الاكثر كفاءة وخبرة في العمل.
٩. ان من اهم الاسباب التي تساعد في تحسن اداء الموظفين هي تطبيق معايير الجودة والاداء الوظيفي والتي سوف تساعد في حصول كل موظف اداري على الامتيازات التي

يستحقها بناء على انتاجية بالعمل، وان تطبيق المعايير يساعد بفرض عقوبات بحق المقصرين بالعمل على وفق العقوبات التي يستحقها.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

1. يجب ان تعمل مديرية تربية كركوك بتوزيع عادل للمهام بين الموظفين حتى يعمل كل موظف اداري بشكل يتناسب مع بقية الموظفين، فضلا عن ان نظام الامتيازات المادية والمعنوية يجب ان يكون بصورة عادلة وبناء على الانتاجية بالعمل.
2. ان تطبق مديرية التربية عقوبات رادعة بحق المقصرين وفق قانون انضباط موظفي الدولة، وان لا يكون هنالك تهاون وتقصير ومحسوبة بحق اي مقصر حتى وان كان من اصحاب المناصب العليا بالمديرية.
3. ادخال النظام التكنولوجي الحديث بالعمل الاداري والابتعاد عن الاساليب التقليدية والروتين القاتل في اصدار الاوامر والتعليمات الادارية.
4. العمل على اجراء تعاون وتنسيق بين اقسام وشعب المديرية حتى لا يكون هنالك تضارب بالعمل الاداري من قبل الموظفين.
5. الابتعاد عن البيروقراطية المفرطة في اجراءات العمل وذلك من اجل اختصار الوقت والجهد المبذول في العمل من قبل الموظفين.

ثبت المصادر

- ❖ اصول البحث الاجتماعي، عبدالباسط محمد حسن، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط٤، ١٩٧٥.
- ❖ مؤشرات الهدر الاجتماعي وعلاقتها بجودة التعليم دراسة مقارنة بين جامعتي الموصل والانبار، اطروحة دكتوراه غير منشورة، عبد المجيد صلاح داود، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الموصل، ٢٠٢٣.
- ❖ الانسان المهودر : دراسة اجتماعية نفسية تحليلية، مصطفى حجازي،، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ٢٠٠٥ .
- ❖ التفاعل العاطفي للعاملين للحد من التكاليف الوظيفي بحث تطبيقي لآراء عينة من مديرية بلدية الكوفة، د. عامر عبد كريم الذبحاوي واخرون، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد ١٠، العدد ٢، ٢٠٢٠ .
- ❖ الواقع التنموي ومعوقاته في المدن المحررة دراسة مقارنة في محافظتي نينوى والانبار، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، خليل عبدالله جمعة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الموصل، ٢٠٢٣.
- ❖ مظاهر الانحراف الوظيفي، احمد عبد الرحمن، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد ٥٧، ٢٠٠٤.
- ❖ الفساد الاداري في العراق (مفهومه واليات واجهزة مكافحته الوطنية والدولية)، د . احمد سامي مرهون المعموري، مركز الرافدين للحوار، النجف الاشرف، ط١، ٢٠٢٢.
- ❖ بحث عن المحسوبية والوساطة وأثرهما في الفساد الاداري والاجتماعي، خاص لشبكة الالوكة https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55067 /، ٢٠١٣.
- ❖ مفهوم التنمية والتنمية البشرية والاجتماعية، رغداء زيدان، الركن الاخضر، ٢٠٠٦.
- ❖ التنمية البشرية والامن الانساني العربي - رؤية سوسيولوجيا، د . طيفوري رحمانى ويوزينة احمد، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد ٩، العدد ٠٢، ٢٠٢٢ .
- ❖ الطريق الى التنمية الفاعلة، د . محمد كمال مصطفى، مؤسسة فريدريش / إيبيرت مكتب مصر، القاهرة، مصر، ٢٠١٦ .
- ❖ دعم المؤسسات في مواجهة تحديات الضعف والهشاشة - منهجية تقييم القدرات المؤسسية، الامم المتحدة، الاسكوا، ٢٠٢٠.