



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل – كلية الآداب  
قسم علم الاجتماع  
دراسات عليا – ماجستير

## المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة

رسالة قدّمها الطالب

**حسن علي عبد السادة**

إلى مجلس كلية الآداب / قسم الاجتماع في جامعة بابل  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الآداب / علم الاجتماع

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

**ناظم جواد كاظم**

٢٠٢١م

١٤٤٣هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وقل ربّي ادخلني مدخل صدق واخرجني مخرج صدق واجعل  
لي من لدنك سلطانا نصيرا

صَدَقَ اللهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الاسراء (٨)

### إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة) المقدمة من طالب الماجستير (حسن علي عبد السادة) قد جرى تحت إشرافي في كلية الآداب / جامعة بابل ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير الآداب / علم الاجتماع .

### التوقيع

الاسم : أ.م. د . ناظم جواد كاظم

التاريخ : / / ٢٠٢٠ م

توصية رئيس القسم بناء على التوصيات المتوافرة ، أرشح الرسالة للمناقشة .

### التوقيع :

الاسم : أ.م.د. احمد جاسم مطرود.

رئيس قسم علم الاجتماع.

التاريخ : / / ٢٠٢١

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة) المقدمة من طالب الماجستير (حسن علي عبد السادة) في قسم علم الاجتماع قد تم تقويمها لغوياً من قبلي وقد أصبحت سليمة من الناحية اللغوية .

التوقيع :

الاسم : د. علاء الموسوي

كلية الآداب / قسم اللغة العربية

التاريخ :     /     / ٢٠٢١

### إقرار المقوم العلمي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة) المقدمة من طالب الماجستير (حسن علي عبد السادة) في قسم علم الاجتماع قد تم تقويمها علمياً من قبلي وقد أصبحت سليمة من الناحية العلمية .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :     /     / ٢٠٢١ م

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أننا أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ(المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة) المقدمة من طالب الماجستير (حسن علي عبد السادة)، في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير آداب في علم الاجتماع. بتقدير ( ) .

عضوا

رئيساً

التوقيع

التوقيع :

عضوا ومشرفاً

عضواً

أ.م.د.

التوقيع

مصادقة العمادة

أ.د. صالح كاظم عجيل الجبوري

العميد وكالة

/ / ٢٠٢١ م

## الإهداء

يقوم الوطن لينحني إجلالاً لأرواح أبطاله وتغيب الشمس خجلاً من تلك الشمس.

الى أرواح شهداء العراق عامة والى شهداء سبايكر خاصة .

والى مَنْ ساندتني في صلاتها ودعائها ... الى مَنْ سهرت الليالي تنير دربي.

إلى مَنْ تشاركني أفراحي ومأساتي ... الى نبع العطف والحنان الى أجمل

ابتسامة في حياتي وأروع امرأة في الوجود : أُمي الغالية .

إلى مَنْ علمني أن الدنيا كفاح ... سلاحها العلم و المعرفة ... إلى الذي لم يبخل

عليّ بأي شيء ... الى من سعى الى نجاحي وراحتي ... الى اعظم واعز رجل

مَنْ في الكون ... أبي العزيز

الى استاذي المشرف الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته، كان نِعَم

المشرف ونعم الموجه.

أ.م.د. ناظم جواد كاظم

الى كل مَنْ عرفتهم وعرفوني ، أهديهم ثمرة جهدي.

## شكر وعرفان

قال تعالى(ومن يشكر فانما يشكر لنفسه) لقمان: الاية (١٢)، وقال رسوله الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم) (مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ، لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ)، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين ورسول الله الأمين وأشرف الخلق اجمعين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وآله وعلى آله أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أن أتقدم بفائق شكري وعظيم تقديري وخالص امتناني إلى أستاذي (أ.م.د.ناظم جواد كاظم)، الذي كان لملاحظاته العلمية القيمة وإرشاداته وتوجيهاته السديدة ودعمه المتواصل وتذليله للصعوبات التي واجهتني طيلة مدة دراستي، الأثر الكبير الذي ساعد في إنجاز هذه الدراسة .

فقد كان معي في كل خطوة خطوتها في هذه الدراسة والذي لم يبخل علي بالمصادر والمعلومة والتوجيه والإرشاد إلى المراجع القيمة التي أفادتني كثيراً في موضوع دراستي ، فكان بحق خير مرشد ومعين أدعو الله أن يوفقه ويمده بالصحة والعافية والعمر المديد وجزاء الله على خير الجزاء .

وأقدم شكري وتقديري الى السيد عميد كلية الآداب أ.د.صالح كاظم والى رئيس قسم علم الاجتماع أ.م.د. احمد جاسم مطرود ، والى أ.م.د. حمزه جواد والى أ.م.د.سلوان فوزي والى جميع أساتذتي في قسم الاجتماع الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم وملاحظاتهم ووقتهم وجهدهم وعلمهم فلهم مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

ويحتم على العرفان بالجميل أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ليسهموا في تقويمها بملحوظاتهم.

الباحث

## المقدمة

تُعَدّ البيروقراطية من أقدم التنظيمات الادارية التي عرفها التاريخ الانساني. التي لازمت الحضارات كافة، وكأنها ضرورة من ضروريات نجاح الحكومات المتعاقبة على مر التاريخ، فالبيروقراطية هي احدى الواجهات المهمة التي تعكس الاطار الحضاري الذي وصل اليه المجتمع ودرجة تطوره، لذا اهتمت الحكومات المتعاقبة على مَر التاريخ في المجتمعات المختلفة في تحدد ووضع خصائص وآليات عمل تضبط حركة التنظيم البيروقراطي، من أجل الوصول الى افضل السبل لتقديم الخدمات المجتمعية ومواجهة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ونظراً لما شهدته الإنسانية في العصر الحديث من ثورة علمية وتكنولوجية كان لابد ان تصاحبها ثورة إدارية لتحقيق أهدافها فتوجهت عناية علماء الإدارة والسياسيولوجيا نحو الاهتمام بدراسة افضل انماط التنظيم البيروقراطي، وكيفية دورة لتحقيق التوازن في حركة المجتمع الا ان مثل هذه الخصائص قد يراودنا الشك في مدى نجاح التنظيم البيروقراطي في مجتمعات العالم الثالث ومجتمعنا العربي والعراقي بشكل خاص في تحقيق الاهداف المرجوة منه - بسبب انتماءاته وروابطه وولاءاته الطبيعية والاجتماعية والطبقية والدينية والمكانية والايديولوجيا فهذه الانتماءات تحدد تقوالب ثقافة الانسان ووعيه ونمط فعله الاجتماعي مما يجد نفسه مضطرا للتحيز الى طابع العلاقات الشخصية وارتباطاته العاطفية وعدم الالتزام بشروط وقواعد التنظيم البيروقراطي، بل يسخر تلك الشروط والقواعد لتحقيق اهدافه ومصالحه . مما يعد ذلك معوقا اجتماعيا يقف حائلا دون تحقيق التنظيم البيروقراطي لأهدافه المرجوة، ونظرا لأهمية الموضوع والحاجة الية تم اختياره كمشكلة بحث بعنوان (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية) . كما قسمت الدراسة الى بابين رئيسين وهما الباب النظري والباب العملي (الميداني) فقد شملت الباب النظري ثلاثة فصول رئيسية وهي:

**الفصل الاول:** ضم الاطار النظري للدراسة الذي شمل على مبحثين، المبحث الاول:

عناصر الدراسات الاساسية، والمبحث الثاني تحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة .

**اما الفصل الثاني:** فقد تضمن مبحثين، المبحث الاول تضمن الدراسات السابقة

ومناقشتها، اما المبحث الثاني فقد تضمن النظريات المفسرة للبيروقراطية .

اما **الفصل الثالث**: فهو يتضمن ثلاثة مباحث تضمن: المبحث الاول التطور التاريخي للبيروقراطية حضاراتيا وتاريخيا، اما المبحث الثاني فقد تضمن مزايا وعيوب البيروقراطية، كما ان المبحث الثالث تضمن المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية .

وأما الجانب الميداني فينقسم الى ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الرابع**: الإطار المنهجي للدراسة واجراءاته الميدانية وشمل: مناهج الدراسة، ونوع الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، ومجالات الدراسة، وادوات جمع البيانات، وفرضيات الدراسة والوسائل الإحصائية، صعوبات الدراسة.

وأما **الفصل الخامس**: فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وقد شمل على البيانات الأولية، والبيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة، والبيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية للبيروقراطية

واما **الفصل السادس**: فقد تضمن اختبار الفرضيات ومناقشتها، ونتائج الدراسة الميدانية التوصيات والمقترحات، والذي شمل جانبين وهما المبحث الأول اختبار الفرضيات، ومناقشتها والمبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية، والتوصيات والمقترحات، وأخيرا قائمة المصادر والمراجع والملاحق الخاصة بالدراسة.

## المحتويات

| الصفحة                                                      | الموضوع                                   |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ب                                                           | الاية القرآنية                            |
| ج                                                           | اقرار المشرف                              |
| د                                                           | اقرار المقوم اللغوي                       |
| هـ                                                          | اقرار المقوم العلمي                       |
| و                                                           | اقرار لجنة المناقشة                       |
| ز                                                           | الاهداء                                   |
| ح                                                           | الشكر والتقدير                            |
| ط                                                           | الملخص                                    |
| ل                                                           | المحتويات                                 |
| س                                                           | ثبت الجداول                               |
| ١                                                           | المقدمة                                   |
| الفصل الاول: الإطار النظري للدراسة                          |                                           |
| ٦                                                           | المبحث الاول: العناصر الاساسية للدراسة:   |
| ٧                                                           | مشكلة الدراسة                             |
| ٧                                                           | اهمية الدراسة:                            |
| ٨                                                           | هدف الدراسة:                              |
| ٩                                                           | المبحث الثاني : تحديد المصطلحات والمفاهيم |
| ٩                                                           | التمهيد                                   |
| ٩                                                           | اولا: المعوق : (obsteto)                  |
| ١٠                                                          | ثانيا -المعوق الاجتماعي (social obsteto): |
| ١٢                                                          | ثالثا: البيروقراطية (Bureaucracy)         |
| ١٤                                                          | رابعا :التنظيم (organization)             |
| الفصل الثاني : (الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة) |                                           |
| ١٧                                                          | المبحث الاول: الدراسات السابقة            |
| ١٧                                                          | التمهيد                                   |
| ١٧                                                          | اولا: الدراسات العراقية                   |
| ٢١                                                          | ثانيا الدراسات العربية                    |

| الصفحة | الموضوع                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| ٢٧     | ثالثا - الدراسات الأجنبية.                                  |
| ٣٠     | خلاصة الدراسات السابقة ومناقشتها:                           |
| ٣٢     | المبحث الثاني : النظريات المفسرة للبيروقراطية               |
| ٣٢     | اولا -النظريات الكلاسيكية المفسرة للبيروقراطية :            |
| ٣٩     | ثانيا: النظريات المعاصرة المفسرة للبيروقراطية               |
| ٥٢     | مناقشة النظريات المفسرة للبيروقراطية :                      |
|        | الفصل الثالث : التطور التاريخي للبيروقراطية                 |
| ٥٣     | المبحث الاول : التطور التاريخي للبيروقراطية حضاريا وتاريخيا |
| ٥      | اولا البيروقراطية في الحضارات القديمة                       |
| ٥٧     | ثانيا -البيروقراطية في عصر النهضة في اوربا                  |
| ٦٥     | ثالثا -البيروقراطية في الدول النامية                        |
| ٦٧     | رابعا: البيروقراطية في الدول العربية                        |
| ٧٢     | خامسا : البيروقراطية في العراق                              |
| ٧٧     | المبحث الثاني: مزايا وعيوب البيروقراطية                     |
| ٧٧     | اولا .مزايا التنظيم البيروقراطي :                           |
| ٧٨     | ثانيا .عيوب البيروقراطية :                                  |
| ٨٢     | المبحث الثالث: المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية :           |
| ٨٤     | اولا -التنشئة الاجتماعية                                    |
| ٨٥     | ثانيا: الخلفية الثقافية والاجتماعية :                       |
| ٨٦     | ثالثا: القيم الاجتماعية :                                   |
| ٨٧     | رابعا: الحزب السياسي:                                       |
| ٨٩     | خامسا - الرشوة :                                            |
| ٩٠     | سابعا -الوساطة :                                            |
| ٩١     | ثامنا -الجماعات غير الرسمية :                               |
| ٩٢     | تاسعا -الروتين الاداري:                                     |
|        | الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة                        |
| ٩٤     | أولا: مناهج الدراسة:                                        |
| ٩٧     | ثانيا: نوع الدراسة                                          |
| ٩٨     | ثالثا: مجتمع الدراسة والعينة                                |
| ١٠٠    | رابعا مجالات الدراسة:                                       |
| ١٠٠    | خامسا: ادوات الدراسة:                                       |

| الصفحة                                                                                           | الموضوع                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ١٠٤                                                                                              | سادسا: فرضيات الدراسة:                          |
| ١٠٥                                                                                              | سابعا: الوسائل الإحصائية:                       |
| ١٠٦                                                                                              | ثامنا: صعوبات الدراسة:                          |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة                                                |                                                 |
| ١٠٨                                                                                              | التمهيد:                                        |
| ١٠٨                                                                                              | أولا: عرض البيانات الأولية وتحليلها:            |
| ١١٤                                                                                              | ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة    |
| ١٢٧                                                                                              | ثالثا: عرض البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية |
| الفصل السادس: اختبار الفرضيات العلمية ومناقشتها، النتائج الدراسات الميدانية، التوصيات والمقترحات |                                                 |
| ١٤٠                                                                                              | المبحث الاول: اختبار الفرضيات ومناقشتها         |
| ١٤٠                                                                                              | أولا: اختبار الفرضيات العلمية ومناقشتها:        |
| ١٤٦                                                                                              | ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات العلمية .          |
| ١٤٨                                                                                              | المبحث الثاني: النتائج، التوصيات و المقترحات    |
| ١٤٨                                                                                              | اولاً: نتائج الدراسات الميدانية                 |
| ١٥٠                                                                                              | ثانياً: التوصيات والمقترحات                     |
| ١٥٤                                                                                              | المصادر والمراجع                                |
| ١٦٥                                                                                              | الملاحق                                         |
| A-B                                                                                              | العنوان والملخص باللغة الانكليزية               |

## ثبت الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                            | رقم الجدول |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١٠٩    | يبين نوع المبحوثين                                                                      | ١.         |
| ١٠٩    | يبين التوزيع العمري للمبحوثين                                                           | ٢.         |
| ١١٠    | يبين محل الولادة للمبحوثين                                                              | ٣.         |
| ١١١    | يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين                                                        | ٤.         |
| ١١٢    | يبين التحصيل العلمي للمبحوثين .                                                         | ٥.         |
| ١١٣    | جدول يبين مدة الخدمة المبحوثين في الوظيفة بالسنين .                                     | ٦.         |
| ١١٣    | يبين الدرجات الوظيفية للمبحوثين                                                         | ٧.         |
| ١١٤    | يبين سبب الحصول على المركز الوظيفي                                                      | ٨.         |
| ١١٥    | يبين هل يشعر المبحوث بأنه مراقب اثناء قيامه بالعمل ؟                                    | ٩.         |
| ١١٥    | يبين رأي المبحوثين في سبب مراقبة المسؤول للمرؤوسين ؟                                    | ١٠.        |
| ١١٦    | يبين رأي المبحوثين في ما نوع مراقبة الرئيس للمرؤوس اثناء العمل                          | ١١.        |
| ١١٦    | يبين رأي المبحوثين في هل يستطيع ان يستعمل هاتفه في أمور شخصية اثناء العمل               | ١٢.        |
| ١١٧    | يبين رأي المبحوثين في كيف يتصرف معه المسؤول اذا لم ينجز عمله في وقتة                    | ١٣.        |
| ١١٨    | يبين رأي المبحوثين في هل ان قرارات المدير تطبق كما هي                                   | ١٤.        |
| ١١٨    | يبين هل يستطيع المرؤوس انتقاد قرارات المدير .                                           | ١٥.        |
| ١١٩    | يبين اذا كان الجواب (بنعم) كيف يتقبل المدير انتقاد قراراته                              | ١٦.        |
| ١١٩    | يبين رأي المبحوث في اتخاذ القرار من قبل مسؤول واحد.                                     | ١٧.        |
| ١٢٠    | يبين رأي المبحوث في هل ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام بسرعة                    | ١٨.        |
| ١٢١    | يبين هل يتأثر تطبيق قرارات المدير بالنوع(ذكور_ اناث)؟                                   | ١٩.        |
| ١٢١    | يبين رأي المبحوثين في هل ان المنصب الذي تشغله يتوافق مع تخصصك .                         | ٢٠.        |
| ١٢٢    | يبين رأي المبحوثين بالموظف الذي يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية                     | ٢١.        |
| ١٢٢    | يبين رأي المبحوثين في هل ان الناس يستأثرون من تصرفات الموظفين التي لا تستند الى قانونية | ٢٢.        |
| ١٢٣    | يبين رأي المبحوثين في هل ان دقة اتقان الموظف للعمل يزيد من احترامه من قبل المراجعين     | ٢٣.        |
| ١٢٤    | يبين رأي المبحوثين في اهمية تقسيم العمل في الادارة.                                     | ٢٤.        |
| ١٢٤    | يبين رأي المبحوثين في اسباب تغيير المنصب الذي تشغله                                     | ٢٥.        |
| ١٢٥    | يبين ما هو رأي المسؤول عندما يكون العمل ضمن تخصصه.                                      | ٢٦.        |
| ١٢٥    | يبين شعور المسؤول عندما يقوم بالأدوار نفسها يوميا                                       | ٢٧.        |
| ١٢٦    | يبين رأي المبحوثين سبب الالتزام باللوائح الرسمية وعدم المبادرة في العمل.                | ٢٨.        |
| ١٢٤    | يبين رأي المبحوثين بالمعايير التي يتم مراعاتها عند اختيار المتقدمين للتعيين             | ٢٩.        |

|     |                                                                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٢٧ | ٣٠. يبين رأي المبحوثين بالصفات التي يتميز بها المدراء الذين يحب ان يعمل معهم .                                               |
| ١٢٩ | ٣١. يبين هل توجد علاقات غير رسمية بين الموظفين                                                                               |
| ١٢٩ | ٣٢. يبين رأي المبحوثين في اسباب وجود العلاقات غير الرسمية في النظام الاداري                                                  |
| ١٣٠ | ٣٣. يبين هل تتأثر العلاقات بين المدير والمرووسين بمحل السكن                                                                  |
| ١٣٠ | ٣٤. يبين رأي المبحوثين في هل توجد ظاهرة الوساطة بين الموظفين لإنجاز بعض المعاملات لبعض الاشخاص                               |
| ١٣١ | ٣٥. يبين رأي المبحوثين في هل ان العلاقات الشخصية بين المدير والمرووسين تؤثر على ترقية الموظف .                               |
| ١٣٢ | ٣٦. يبين رأي المبحوثين في هل يفضل المرووسين ان تكون المرأة رئيسة لدائرته.                                                    |
| ١٣٢ | ٣٧. وضح سبب عدم رغبة المبحوث في ان تكون المرأة مديرة في دائرته                                                               |
| ١٣٣ | ٣٨. يبين رأي المبحوثين في هل ان المدير يساعد في انجاز المعاملات للأشخاص الذين يعرفهم بشكل اسرع.                              |
| ١٣٣ | ٣٩. يبين رأي المبحوثين في هل يعاقب المدير المرووسين المرتشين .                                                               |
| ١٣٤ | ٤٠. ين رأي المبحوثين في سبب عدم محاسبة المدير للمرتشين من المرووسين                                                          |
| ١٣٤ | ٤١. يبين رأي المبحوثين في هل ينجز المدير بعض المعاملات بسبب الرشوة                                                           |
| ١٣٥ | ٤٢. يبين رأي المبحوثين في هل ان العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل تحول دون ان يتقيد الموظف بأنظمة العمل الرسمية . |
| ١٣٦ | ٤٣. يبين رأي المبحوثين في هل ان المدير لا يهتم بأخطاء المرووسين اثناء العمل                                                  |
| ١٣٦ | ٤٤. يبين رأي المبحوثين في اسباب عدم اهتمام المدير بأخطاء المرووسين اثناء العمل                                               |
| ١٣٧ | ٤٥. يبين رأي المبحوثين في هل ان ولاء الموظف للعشيرة يأخذ اولوية على ولاءه للمؤسسة                                            |
| ١٣٧ | ٤٦. يبين رأي المبحوثين في هل ان ولاءات الموظف العشائرية تؤثر في علاقته مع زملائه في العمل                                    |
| ١٣٨ | ٤٧. يبين رأي المبحوثين هل ان التنشئة الاسرية للموظف تؤدي به الى تقديم خدمات غير متساوية .                                    |
| ١٣٩ | ٤٨. يبين رأي المبحوثين في كيف يفضل الموظف حل المشكلة التي تحصل له في عملة مع الموظفين.                                       |
| ١٤٠ | ٤٩. يبين هل هناك علاقة بين نوع المبحوثين وعدم قبول المرأة مديرة للعمل؟                                                       |
| ١٤١ | ٥٠. يبين هل هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ونوع مراقبة الرئيس للمرووسين في العمل؟                                      |
| ١٤٢ | ٥١. يبين هل هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة؟                                                  |
| ١٤٣ | ٥٢. هل هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامة بنفس الدور؟                                                |
| ١٤٤ | ٥٣. يبين هل هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل؟                           |

## الخلاصة:

ان البيروقراطية نظام اداري قديم قدم المجتمعات الانسانية وبسبب أهميتها والحاجة اليها فقد استطاعت ان تأخذ صفة الاستمرارية والنمو والتطور ومع السيرورة التاريخية لتطور المجتمعات الانسانية، لتأخذ أشكالاً ومجالات مختلفة بحسب درجة تطور كل مجتمع واخذت مسميات مختلفة فكانت البيروقراطية الاوربية وبيروقراطية الدول النامية والبيروقراطية العربية . ولقد بلغت البيروقراطية أعلى مستويات التطور مع الثورة الصناعية في أوربا وخاصة في مطلع القرن العشرين إذ أصبحت تشكّل المحور الرئيس لترشيد وعقلنة المجتمع وفرض المنطق القانوني والعقلاني في تنظيم الامور الادارية الا ان هذا الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات البيروقراطية لا يعتمد البعد الانساني الذي يتأثر بقيم ومعتقدات ومعايير المجتمع وتقاليدته مما يشكل عائقاً اجتماعياً أمام التنظيم البيروقراطي .

**ومن هنا قسم الباحث الدراسة على بابين: الباب الاول:** هو الباب النظري ويتكوّن من ثلاثة فصول **الفصل الاول:** ضم الاطار النظري للدراسة الذي يضمّ مبحثين، المبحث الاول: عناصر الدراسات الاساسية، وهي مشكلة الدراسة التي تتمحور حول أمور تتعارض مع العمل بالنظام البيروقراطي فالنظام البيروقراطي ونظراً لأهمية الموضوع تم اختياره كمسكلة دراسة (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية - دراسة ميدانية في مدينة الحلة) وقد تم تقسيمها على بابين الباب الاول الجانب النظري ويشمل ثلاثة فصول، الاول ضم الاطار النظري للدراسة ويتكون من مبحثين الاول تضمنه عناصر الدراسة الاساسية وهي مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها، وقد حاولت مشكلة الدراسة ان تبين التعارض بين القواعد المقننة للبيروقراطية التي تقوم على الرشد والعقلانية وترتيب الادوار وبين الولاءات والانتماءات الشخصية والاجتماعية التي تنتمي الى ظواهر المحسوبية والوساطة والرشوة التي تفسد النظام البيروقراطي، وقد حاولت مشكلة الدراسة ان تجيب عن التساؤلات الآتية:

١. ما البيروقراطية ؟ وما خصائصها ؟

٢. ما ابرز المعوقات الاجتماعية التي تعيقها ؟.

٣. ما سبب عدم تقبل البيروقراطية في بعض البلدان وخاصة الدول النامية ؟

**والمبحث الثاني:** تم تحديد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة .

**وأما الفصل الثاني:** فقد تضمن مبحثين، تضمن المبحث الاول الدراسات السابقة ومناقشتها، وأما المبحث الثاني فقد تضمن النظريات المفسرة للبيروقراطية . **وأما الفصل الثالث**

فقد تضمّن ثلاثة مباحث المبحث الاول تضمن التطور التاريخي للبيروقراطية حضاراتيا وتاريخيا،  
واما المبحث الثاني فقد مزيا وعيوب البيروقراطية، وأختص المبحث الثالث بدراسة المعوقات  
الاجتماعية للبيروقراطية . التي تمثلت ب(التنشئة الاجتماعية، والخلفية الثقافية والاجتماعية، والقيم  
الاجتماعية، والحزب السياسي، والرشوة، والوساطة والجماعات غير الرسمية).

واما **الباب الثاني**: فهو الجانب الميداني للدراسة وتكوّن من فصلين وهما الفصل الرابع:  
الذي تضمن الإطار المنهجي للدراسة والإجراءات الميدانية وهي (مناهج الدراسة حيث استعمله  
الباحث. المنهج التاريخي والمنهج المقارن ومنهج المسح الاجتماعي)

اما عينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٢٧) وحدة موزعة على  
أربع مؤسسات حكومية وهي (دائرة توزيع الكهرباء بابل والمديرية العامة لتربية بابل والبلدية الحلة  
ودائرة صحة بابل)، واستعمل الباحث استمارة الاستبيان التي تتكون من ثمان وأربعين سؤال  
تتكون من اسئلة مفتوحة ومغلقة، وواجهت هذه الدراسة صعوبات عديدة أهمها تخوف المبحوثين  
من الادلاء بأرائهم بسبب حساسية الموضوع، ورفض بعض المبحوثين الاستمارة والاجابة،  
صاحب فترة الدراسة ظهور الوباء (كوفيد ١٩) اذ تم اجراء الحضر الشامل والجزئي)، اما  
الفصل الخامس: فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وقد شمل على  
البيانات الأولية، والبيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة، والبيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية  
للبيروقراطية واما الفصل السادس فقد تضمّن قيام الباحث بوضع فرضيات علمية للدراسة ومن ثم  
اختبارها احصائيا ومناقشتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة . ونتائج الدراسة  
الميدانية والتوصيات والمقترحات، والتي شملت جانبين وهما المبحث الأول اختبار الفرضيات،  
ومناقشتها. والمبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية، والتوصيات والمقترحات، وأخيرا قائمة  
المصادر والمراجع والملاحق الخاصة بالدراسة

**اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهي:**

١. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين هم من الذكور .
٢. كشفت الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين هم من سكنة مركز المحافظة وبنسبة ٩٨%.
٣. كشفت النتائج الميدانية أن غالبية المبحوثين ونسبة ٦٨% هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية (البكالوريوس).

٤. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب انتمائهم للأحزاب السياسية.
٥. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن قرارات المدير تتأثر بالنوع اي ان معظم مدراء يميلون إلى الاناث اكثر من الذكور .
٦. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن قيامهم بالدوام نفسة يوميا يجعلهم يشعرون بالملل والاحباط وعدم الرغبة بالعمل .
٧. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن التعيينات تجري على أساس الانتماء للأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني والوساطة والرشوة كذلك العلاقات القرابية .
٨. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يفضلون العمل مع المدير الذي يتميز بالخبرة الطويلة لأنه يتابع العمل بدقة ويعاقب المقصرين في عملهم .
٩. كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين أجابوا بوجود جماعات غير رسمية بين الموظفين .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول (العناصر الأساسية للدراسة)

أولاً - مشكلة الدراسة

ثانياً - أهمية الدراسة

ثالثاً - هدف الدراسة

المبحث الثاني : تحديد المصطلحات والمفاهيم

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: العناصر الأساسية للدراسة:

##### مشكلة الدراسة

تعد البيروقراطية ضرورة من ضروريات الحكومات الحديثة التي لا تهتم بإصدار القوانين والتشريعات التي تنظم شؤون الإدارة فحسب، بل تهتم باختيار الإنسان المناسب الذي يرفع تطبيق القوانين والأنظمة في أدائه اليومي لخدمة المجتمع وتلبيته احتياجات أفراد، لذلك تعددت وتنوعت أشكال البيروقراطيات بحسب طبيعة كل مجتمع ودرجة تطوره الحضاري (المادي والمعنوي)، لذا بلغت البيروقراطية أوج مراحل تطورها مع الثورة الصناعية في أوبا وخاصة مطلع القرن العشرين، فقد تم التركيز فيه على ترشيد وعقلنة المجتمع وفرض المنطق القانوني والعقلاني في تنظيمات الإدارة، إلا أن الطابع الرسمي والقانوني للبيروقراطية لا يعبر عن حقيقتها بوصفها أداة فعالة في تحقيق الانجازات المرجوة منها؛ لأن محور العملية البيروقراطية والاداءات التنظيمية هو الإنسان الذي يعكس الطبيعة الاجتماعية لمجتمعه الذي يتجسد فيه على شكل قيم ومعايير واعراف وتقاليد، فضلا عن تعدد الولاءات والانتماءات الشخصية والاجتماعية والايديولوجيا فتفرض على الإنسان نوعا من الفعل الاجتماعي الذي يتقاطع أو يتعارض مع طبيعة وشروط البيروقراطية وثوابتها الرسمية التي تتحول الى مجرد شعارات ومبادئ بعيدة عن الواقع العملي، فيصبح البحث عن المنافع والمصالح الشخصية والاجتماعية اكثر من التركيز على الية العمل البيروقراطي فتسوده المحسوبية والوساطة والرشوة والعلاقات الاجتماعية والقرابة والولاءات الايديولوجيا التي تفسد الاداءات البيروقراطية ووجود هذه الصفات وانتشارها مع النظام البيروقراطي تُعدّ معوقات اجتماعية تحوّل دون تحقيق أهدافه المرجوة . وتحاول الدراسة ان تجيب عن التساؤلات الآتية: -

١. ما خصائص البيروقراطية ؟

٢. ما ابرز المعوقات الاجتماعية التي تواجهها ؟.

## اهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال بحثنا لموضوع المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية بوصفها نظاما اداريا يتواءم مع طبيعة المجتمعات الحديثة والمعاصرة .

وتمكن أهمية الدراسة من خلال الإشارة الى ما يلي:

ان البيروقراطية نظاما اداريا يتميز بالعقلانية والرشد وتراتب الادوار وتقنين الاداءات للجهاز الاداري برمته لتحقيق الاهداف المرسومة له وتقع مسؤولية تحقيق اهداف النظام البيروقراطي وتنفيذها على عاتق الانسان، من خلال أداءاته في الدور الذي يقوم به، ولكن الى اي مدى يستطيع الانسان . من خلال أداءاته في الدور الذي يقوم به، الى اي مدى يستطيع هذا الانسان ان يتقوّل مع هذا النظام البيروقراطي ويتجرّد عن قيمته ومعايرة وأعرافه الاجتماعية وارتباطاته الايديولوجية لصالح النظام البيروقراطي.

كما تأتي أهمية الدراسة من خلال هامش الشك الذي يراود طلبة السوسيولوجيا وهي ان الانسان هو ناتجا للطبيعة الاجتماعية لمجتمعة، وان هذه الطبيعة الاجتماعية تجعله يميل نحوه ولاءاته الطبيعة الاجتماعية ومنافعه الشخصية مما يؤدي الى انكسار الفعل البيروقراطي وانتشار الظواهر السلبية التي تتقاطع معه كالمحسوبية والوساطة والرشوة والولاءات الايديولوجية فجميع هذه المظاهر تقف عائقا دون تحقيق النظام البيروقراطي لأهدافه المرجوة.

## اهداف الدراسة:

يتضمن هدف الدراسة اتجاهين وهما:

### الهدف العلمي:

يُعنى بالاطلاع على الحصييلة العلمية النظرية التي تناولت مشكلة، فالدراسات والبحوث والاتجاهات التنظيرية التي يمكن الاسترشاد بها لبناء الاطار النظري للدراسة من جهة واشباع الفضول العلمي من جهة اخرى .

### اما الهدف العملي .

فيُعنى بالدراسة الميدانية للبيروقراطية في مدينة الحلة والاطلاع عن قرب على طبيعة الفساد المتفشى في دوائر الدولة في مدينة الحلة، ويتحقق الهدف العلمي بعدة فوائد وهي

١. تهدف الدراسة الى معرفة أهم الجوانب السلبية للبيروقراطية ومدى تأثيرها في المجتمع .
  ٢. تهدف الدراسة الى معرفة اهم المعوقات الاجتماعية التي تعيق عمل البيروقراطية .
  ٣. تهدف الدراسة الى معرفة اهم الاليات القانونية والحلول المقدمة لمعالجة مشكلة النظر السلبية تجاه البيروقراطية والياتها، فالبيروقراطية يمكن ان يدخل فيها الطابع الإنساني ليجعلها تتساير مع متطلبات المجتمع فكل مجتمع له ثقافه معينه .
  ٤. السعي الى معرفة مدى تقبل البيروقراطية بين الموظفين والمواطنين .
- تهدف الدراسة للتوصل الى نتائج محددة يمكن تقديمها الى جهات مسؤولة ويمكن الاستفادة منها لوضع الحلول المناسبة لمعوقات النظام البيروقراطي

## المبحث الثاني : تحديد المصطلحات والمفاهيم

### التمهيد

المفهوم هو الوسيلة التي يستعين بها الانسان للتعبير عن الافكار والمعاني المختلفة بغية توصيلها لغيره من الناس<sup>(١)</sup>، لذا يعد تحديد المفاهيم امرا ضروريا في البحث العلمي فكلما اتسم هذه التحديد بالدقة والوضوح سهل على القراء الذين يتابعون البحث ادراك المعاني والافكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون ان يختلفوا في فهم ما يقول . فتحديد المفاهيم المستعملة في الدراسة تقوم بتوفير جهد الباحث ومن ناحية اخرى تبين افكاره أو ما يعنى تماما<sup>(٢)</sup>. وللمفهوم العلمي وظائف عديدة أهمها أنه يسترشد به الباحث في صياغة لمشكلة بحثة في اجراء الملاحظات باطار فكري محدد لتحديد العمليات والاجراءات الضرورية لملاحظة المتغيرات التي تمدنا بمعلومات اكثر عن موضوع الدراسة<sup>(٣)</sup>.

### اولا - المعوق : (obsacle)

#### المعوق لغة :

يعني المعوق في اللغة :عوق، عاق عوق، اخره عاقه واعاقة موعدا ومنع من التقدم وعرقل مسيره، عاق منع وشغل عن حرف اخر عن مسك وحيدته عنه<sup>(٤)</sup> .

(١) عبد الباسط محمد حسن، اصول البحث العلمي، الطبعة الثامنة، دار التضامن للطباعة، ١٩٨٢، ص١٧٢-١٧٣.

(٢) عبد الوهاب ابراهيم، اسس البحث الاجتماعي، الطبعة الاولى، القاهرة مكتبة نهضة الشروق، ١٩٨٥، ص٧٥.

(٣) محمد علي محمد، طرق البحث الاجتماعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣، ص٥٢-٥٣.

(٤) تحرير انطوان نعمه واخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت، دار الشرق للطباعة والنشر، ص٥٤.

المعوق لغةً : هو الحاجز، أي: العيقة والمانع والحائل<sup>(١)</sup>.

### المعوق اصطلاحاً (obstacle)

هو أي شيء يعترض طريق التقدم انسداداً كان أم عينة من أي نوع تحوّل دون تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(٢)</sup>.

ويُعرّف المعوق : بأنّه الوضع الصعب الذي يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويمكن النظر اليه على أنّه المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً<sup>(٣)</sup>.

ويُعرّف المعوق بأنّه الصعوبات أو الامور التي تعترض أو تعيق أو تواجه الموظف وتحول دون تنفيذ عملة بفاعلية وكفاءة<sup>(٤)</sup>.

ويُعرّف المعوق اجرائياً : بأنّه الصعوبات أو القيود التي تواجه أو تعرقل عمل معين، وتُعَدُّ الحاجز الذي يحول دون تحقيق الاهداف .

### **ثانيا -المعوق الاجتماعي (social obstedo):**

هو افتراض عدم الاستقرار والثبات ويتضمّن الحاجة الملحة الى اعادة التوافق في النسق الاجتماعي أو في شخصية الانسان من اجل الوصول الى حاله التوازن بوصفها الهدف من وراء ذلك<sup>(٥)</sup>.

(١) ابن منظور، لسان العرب الطبعة الثالثة، دار احياء التراث، بيروت، لبنان، ت ١٩٩٩، ص ٥٤.

(٢) New Webster's Dictionary of English language, new York: copyright, 1975.

(٣) احمد صالح (المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الانسان من وجهة نظر الاداريين المديرين في محافظه غزه)، فلسطين المجلد الثامن والعشرين، ت ٢٠١٤، ص ٢٣٤٦.

(٤) ابراهيم محمد عرمان، ا. احمد محمد النواجعة، المعوقات التي تواجه معلمي التربية الرياضية في الموقف التعليمي في محافظة الخليل، فلسطين، مجلة القدس المفتوحة، للأبحاث والدراسات - العدد ٢٤، ٢٠١١، ص ٢٥٥.

(٥) غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٤٢.

كما يعرف المعوق بأنه الحاجز المادي الذي يحول دون تحقيق الهدف ولكن لا يعني ذلك أن العوائق المادية هي الأساس لكن العوائق الاجتماعية تكون في أغلب الأحيان مهمة إذ تظهر بجانب المعوقات المادية اتجاهات سلوكية تابعة من مجموعة من القيم والأعراف والمعايير الاجتماعية التي تحدد سلوك الأفراد في استغلال واستثمار الوسائل المادية المتوفرة<sup>(١)</sup>.

وبتمثل والمعوق الاجتماعي: بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو انعدام وجود هذه الهياكل نتيجة لذلك يكون هناك عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة بكل وظيفة وهذا هو المعوق الذي عادةً ما يحدث بين الوحدات الاستشارية ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات وبالتالي تواجهه المنظمة عدم استقرار في داخلها مما يؤدي الى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها لقرارات ادارية<sup>(٢)</sup>.

المعوق الوظيفي : ويقصد به في ميدان الادارة سوء تنفيذ الاختصاص أو الاداء الوظيفي الناقص أو السيء<sup>(٣)</sup>.

ويُعرف المعوق الاجتماعي بأنه الصعوبة أو العقبة التي تقف حائلاً امام المسؤول أو المدير أو الموظف فتمنعه من المشاركة الذي بدوره يعيق تحقيق هدف المؤسسة الادارية أو المنظمة<sup>(٤)</sup>.

(١) عادل عبد الحسين شكاره، نظرية هوبهاوس في التنمية الاجتماعية وتطبيقها على سياسية تنمية المجتمع العشائري في العراق، الطبعة الاولى، بغداد، مطبعة دار السلام، ١٩٧٥، ص ٣٩٤.

(٢) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢، ص ٨٥.

(٣) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الثانية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٦، ص ١٢٠.

(٤) زياد احمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المدرء والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ٨.

وتتضمن المعوق الاجتماعي: افتراض عدم الاستقرار والثبات كما يتضمن معناه الخارجي الحاجة الملحة الى اعاده التوافق في النسق الاجتماعي أو في الشخصية الإنسان من اجل الوصول الى حالة من التوازن <sup>(١)</sup>.

وتعرف المعوقات الاجتماعية اجرائيا. بانها مجموعة من العوامل الاساسية التي تعيق أو تمنع تحقيق نوع من النظام الرسمي داخل مؤسسة معينة تمارس ان هذه المعوقات بأشكال متعددة أهمها المحسوبة والوساطة والعلاقات القرابية والحزبية وبالتالي انعدام العدالة الاجتماعية والقانونية داخل المؤسسة .

### ثالثا - البيروقراطية (Bureaucracy)

البيروقراطية (Bureaucracy) لغةً : كلمة مركبة من مقطعين، الأول Bureau أي المكتب، والثاني Cracy وهو مشتق من الأصل الإغريقي Kratia و معناه to be strong أي القوة أو " الحكم " . وعليه يكون المعنى الحرفي لكلمة " البيروقراطية " هو : سلطة المكتب أو حكم المكتب أو الحكم عن طريق المكتب " أو الإدارة عن طريق المكتب <sup>(٢)</sup> .

والبيروقراطية اصطلاحا : هي عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة و على الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مسؤولين . ويُعدّ التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري وقد بدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، واستُعمل للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم <sup>(٣)</sup>.

وتعرف البيروقراطية : بانها ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي وتعتمد البيروقراطية على العلاقات غير الشخصية أو العقلانية والتنظيم والقانون ويدعمها بقاء القوة التي تحدّد نوع السلوك وشكل التنظيم وتستند على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل مما يمكن من

(١) جعفري سوسن و عبد السلام و داد، (المعوقات الوظيفية والاجتماعية للمرة العاملة في المجال الصحي)

رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه احمد أدرار، الجزائر، ٢٠١٩-٢٠٢٠.

(٢) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، الطبعة الاولى، بغداد، دار عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٢، ص ٦٦.

(٣) احمد زكي بدوي، مصدر سابق، ص ٤٧ .

تحقيق الكفاءة الانتاجية و على ذلك فهي ليست العمل ولكنها تنظيم العمل وتسجيل أعمال الآخرين<sup>(١)</sup> .

والبيروقراطية: نظام فرعي اجتماعي للهيكل الادارية الذي يعمل ضمن اطار مرجعي معين لديها مجموعة من اللوائح المعمول بها للسيطرة على الانشطة لتقديم الخدمات النيابية عن بعض التوجهات السياسية التي تتم من خلال الادارة في الشركة أو المنظمة أو الدولة<sup>(٢)</sup> .

والبيروقراطية : بناء من الموظفين الرسميين والاجراءات الهامة المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة والتنظيمات الرسمية<sup>(٣)</sup> .

بينما عرّفها العالم مشيل كروزية بأنها هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك الاخطاء السابقة فالقواعد التي يعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستعملها الافراد لتحقيق اغراضهم الخاصة<sup>(٤)</sup>.

وعرفها شارلز جاكوب بأنها " نظام مكون من الأشخاص والمكاتب والأساليب والسلطة تستعمله المنظمات أو الأجهزة الكبرى لتحقيق أهدافها.

وعرفها قاموس ويست بأنها الإدارة الحكومية عن طريق الأجهزة التي تشغلي مجموعة من الموظفين باستخدام روتين غير من .

كما عرفها بيتر بلو per Blu بانها " التنظيم الذي يحقق أقصى حد ممكن من الكفاءة الإدارية .

وعرفها ماكس فيبر Max weber بأنها التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد المتحضر لتحقيق الأهداف القومية، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الوجود<sup>(١)</sup> .

(١) حسين عبد الحميد احمد رشوان، التصنيع والمجتمع، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١.

(٢) Maurice Ulysses, Understanding Bureaucracy, University of 2016, June, Liverpool, pp1 .

(٣) محمد محمود جوهر، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٩، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ص ٢٨٠.

(٤) ابراهيم ابرش، علم الاجتماع السياسي، الطبعة الاولى، عمان، دار الشروق للطباعة النشر، ص ١٨٣-

وتعرف البيروقراطية :بأنها الجهاز المتخصص في الادارة ويهدف الى تنفيذ السياسات العامة لكل دولة ويرتبط هذا الجهاز باللوائح والقوانين التي تحدد إجراءات العمل وتجسد المصلحة العامة وبفضل هذا التخصص أصبحت البيروقراطية المصدر الرئيسي للنفوذ والتأثير السياسي في كل مجتمع انساني<sup>(٢)</sup> .

والبيروقراطية : هي شكل هرمي يبدأ من القمة وحتى القاعدة بنظام تنازلي فهي شبكة عمل متكاملة فهناك اختصاصات معينة لكلّ منها واجبات تحدد فيه مسؤوليات وصلاحيات بحيث تشكل في مجموعها نظام عمل واحد<sup>(٣)</sup>.

وتعرف البيروقراطية اجرائيا بأنها النظام الاداري الذي يأخذ شكلا هرميا في توزيع السلطة بمعنى أن يكون لكل منصب وظيفي سلطة وصلاحيات معينة حسب درجته الوظيفية وعلاقاته داخل أيّ تنظيم تكون الرسمية .

#### رابعا: التنظيم (organization)

النظم لغةً: النظم التأليف، نظمه ينظمه نظما ونظمت اللؤلؤ على حمقية في السلك والتنظيم ايضا نظمت الشعر ونظمت ونظم الامر على الامثل<sup>(٤)</sup> .

ويُعرف التنظيم اصطلاحا : بأنه مصطلح يستعمل بشكل عام لوصف نشاطات جماعة من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص ويطلب منهم تقديم الارشاد والمشورة للإداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل وذلك يهدف الى زياده الكفاءة في العمل ويكون ذلك اما بتقديم خدمة أفضل أو بتقليل خدمة بتكلفة أقل وتقديم خدمة أفضل وتكلفة اقل

(١) ايمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٠، ص٣٧-٣٨.

(٢)عمار بوحوش، البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، الجزائر، المنظمة العربية، الكتاب من مرفوعات مدونة برج بن عزوز للبحوث الادارية، بدون سنة نشر، ص١٢.

(٣) ظاهر كلالده، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، عمان، دار زهران للنشر، ٢٠١٢، ص١٩٥.

(٤) ابن منظور، لسان العرب، مصدر سابق ٥٧٨.

وأما الهدف الأساس للتنظيم هو تحسين وتطوير عمل المنظمات لغرض تحقيق استفادة من الموارد الطبيعية والانسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة<sup>(١)</sup> .

ويُعرّف التنظيم بأنه العلاقة بين الأنشطة والسلطة حسب تعريف كل من (وارين بلنكت) و (ريموند انتر) في كتابهم (مقدمة في الادارة) كما عرفا وظيفة التنظيم بأنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين مهام السلطات وتنطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب انجازها لتحقيق الاهداف السابقة<sup>(٢)</sup> .

ويُعرّف التنظيم بأنه ضرورة لابد منها لترتيب الجهود البشرية وتطبيقها في سبيل الوصول الى الغايات التي انشئت من أجلها المنظمة الادارية أيا كان حجم تلك المنظمة أو طبيعة عملها ويجسد التنظيم كياناً أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطاتها عن طريقه تحقيق اهدافها لذلك يُعدّ التنظيم اهم عناصر العملية الادارية<sup>(٣)</sup> .

ويُعرّف التنظيم بأنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محدده ويفهم من هذه المعنى أنّه لكي يتحقق التنظيم فمن الواجب عليه ان يصوغ أهدافاً محدده واضحة ترسم نشاطاته وتنظم الآمال التي يسعى الى تحقيقها<sup>(٤)</sup> .

(١) محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، الطبعة السابعة، الرياض، دار الشروق للطباعة والنشر، ١٩٨٧، ص ٢٦.

(٢) ابراهيم العديلي، فن الادارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، ٣٠٠٨، ص ٢٥.

(٣) عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الاداري، الطبعة الاولى، الدار الجامعية سلسلة المكتبة القانونية، ٢٠٠٧.

(٤) علي عبد الرزاق، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧، ص ٨.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة

المبحث الاول - دراسات سابقة

أولا : دراسات عراقية

ثانيا : دراسات عربية

ثالثا : دراسات أجنبية

المبحث الثاني (النظريات المفسرة للدراسة)

اولا النظريات الكلاسيكية

ثانيا النظريات المعاصرة

## الفصل الثاني : (الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة)

### المبحث الاول - دراسات سابقة

#### التمهيد

تُعَدُّ الدراسات السابقة أحد الأركان الهامة في البحث العلمي فهي تعطي مسحا شاملا لما كتب من بحوث ودراسات علمية تكون ذات علاقة مباشرة ام غير مباشرة بموضوع الدراسة، وهي تقدّم للباحث معلومات مفيدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة وتساعد على فهم موضوع الدراسة، وتزوّد كذلك بالعديد من المعطيات والنتائج سواء على الصعيد النظري أو على الصعيد الميداني<sup>(١)</sup>. ومن هذه المعطيات يمكن معرفة الخطوات المنهجية التي اتبعت في كل دراسة وأهم النتائج التي امكن الوصول اليها مع مناقشة نواحي القوة والضعف في كل دراسة وغالبا ما يستطيع الباحث من وراء هذه العرض تحديد النقاط التي اغفلتها الدراسات السابقة التي يمكن ان يتناولها كلها أو بعضها بالدراسة والبحث<sup>(٢)</sup>.

#### أولا: الدراسات العراقية

##### ١. دراسة علي عبد الامير علي بعنوان (البيروقراطية والاعداد الاجتماعية)<sup>(٣)</sup>

مشكلة الدراسة : اهتمت مشكلة الدراسة بموضوع الاعداد الاجتماعية الذي يعد من المفاهيم الاساسية في علمي الاجتماع والانسان بوصفه الوسيلة التي يصبح الفرد بموجبها انسانا والواسطة التي تربط بينه وبين حضارته .

أهمية الدراسة : نظرا لأهمية الاعداد الاجتماعية وتأثيره في شخصية الفرد وبالتالي في سلوكه العام حاول الباحث الربط بين الاعداد الاجتماعي كمحدد ورئيسي للسلوك الانساني وبين البيروقراطية بالمقارنة بين المجتمع الريفي والمجتمع الحضري.

(١) نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ٩٤-٩٥.

(٢) عبد الباسط محمد حسن، مصدر سابق، ص ٥٠١.

(٣) علي عبد الامير علي، البيروقراطية والاعداد الاجتماعية، بغداد، دار المعرفة للطباعة، ١٩٧٧.

**هدف الدراسة :** تهدف الدراسة الى كشف العلاقة بين طبيعة السلوك البيروقراطي للفرد الاداري وبين اعداده الاجتماعي .

**اطار المجتمع المدروس :** تحديد جهاز الخدمة المدنية في بغداد اطارا للدراسة وتم تحديد ست وزارات هي التربية والصحة والزراعة والاصلاح الزراعي والصناعة والمعادن والاقتصاد .

**العينة :** تم اختيار عينة قدرها (٤٠٠) موظف من المجتمع المدروس، (٢٠٠) من هؤلاء الموظفين كانت اعدادهم الاجتماعية قد تم في بيئة ريفية و (٢٠٠) موظف كانت اعدادهم الاجتماعية قد تمت في بيئة حضرية.

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الاساسية :** ان الاعداد الاجتماعية يؤدي دورا فعالا ومؤثرا في تحديد السمات البيروقراطية للفرد الاداري،

### نتائج الدراسة

١. اظهرت نتائج الدراسة بأن ٦٠% من عينة البحث اظهروا وعيا مهنيا منخفضاً في حين ان ٤٠% منهم اظهروا درجة عالية من الوعي المهني .
٢. تبين من الدراسة بان للأعداد الاجتماعية دورا مهما في تحديد درجة الوعي المهني عند البيروقراطيين .
٣. اثبتت الدراسة الميدانية بان ٥٤% من المبحوثين اظهروا سلوكا بيروقراطيا مترددا في حين ان الباقيين منهم وبنسبة ٤٦% من العينة اظهروا سلوكا بيروقراطيا مباداً .
٤. لقد دلت البيانات المتوفرة في البحث على ان للأعداد الاجتماعية دورا في ظاهرة التبعية والخضوع ضمن التسلسل الرئاسي للتنظيم البيروقراطي .
٥. اثبتت الدراسة الميدانية ان بعض المعوقات البيروقراطية التي تتنافى مع عقلانية التنظيم البيروقراطي ذات الصلة بالأعداد الاجتماعية .

٦. اثبتت الدراسة الميدانية بأن فاعلية الاعداد الاجتماعية تكاد تكون معدومة في الاختصاصات الفنية في حين تزداد عنده ذوي النشاطات الادارية .

٢. دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي بعنوان (البناء البيروقراطي والشخصية) دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية<sup>(١)</sup> .

مشكلة الدراسة .

تبدأ هذه الدراسة من خلال تصور ان البيروقراطية وخصائصها البنائية العامة وقواعدها التنظيمية لها القدرة على التأثير في شخصيات أعضاء الجهاز البيروقراطي إذ يسيرون بنمط معين بصوره تدريجية من خلال استيعابهم واندماجهم بالقواعد والانظمة والضوابط الرسمية اثناء عملية التنشئة الوظيفية كما ان تأثير التفاعلات التي تحدث بين هؤلاء الاعضاء بصفتهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء في انماط شخصياتهم ليؤدي ذلك كلة دورا فاعلا في اكتساب وتعديل صفات معينة أو تغيير صفات معينة تتلاءم وتتسجم مع طبيعة العلاقات المهنية والتي لها في الوقت نفسة تأثير في مستويات الفاعلية الادارية والكفاءة الانتاجية لمؤسساتهم بوصفها اهدافا نهائية يجب ان تتحقق بكفاءة.

### أهداف الدراسة

١. تهدف الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير الخصائص البنية للبيروقراطية في تشكيل وتحديد شخصيات الأعضاء العاملين في التنظيمات الرسمية (الحكومية) بمرور الزمن

(١) فريدة جاسم دارة المندلاوي، (البناء البيروقراطي والشخصية) دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٣.

٢. السعي إلى وضع أنموذج تطبيقي (ميداني) لسمات شخصية الموظف البيروقراطي في ضوء النتائج التي سيصل إليها البحث بغية تحديد نمط هذه الشخصية فيما لو كانت تسلطية، أو ديمقراطية، أو متساهلة لوضع السبل المناسبة لكيفية التعامل معها مستقبلا.

**أهمية الدراسة.**

تأتي أهمية الدراسة في

١. تناولها للعنصر البشري المتمثلا بالموظفين من مختلف المستويات والمراكز والأدوار الوظيفية في التنظيمات البيروقراطية، إذ أن هؤلاء الموظفين يمثلون العنصر الأساسي لنجاح أو إخفاق سياسة أي منظمة حكومية .

**منهج وأدوات الدراسة.**

اعتمدت الدراسة المنهج المقارن ومنهج المسح الاجتماعي،

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة الملاحظة البسيطة والمقابلة الميدانية واستمارة الاستبيان .

**مجتمع الدراسة والعينة**

تم تحديد ثلاث وزارات وهي الصناعة و التجارة والزراعة، إذ تم اختيار عينة قوامها (٣٠٠) موظفٍ من كل وزارة (١٠٠) موظفٍ ١٥٠ من الذكور و ١٥٠ من الاناث بمختلف مستوياتهم الثقافي ودرجاتهم الوظيفية ومركزهم الوظيفي .

**نتائج الدراسة**

١. بينت نتائج الحالة الافتراضية التي تقيس طبيعة العلاقة بين التسلسل الرئاسي لسلطة الادارة المؤسسية وسمتي المبادرة والتردد بأن المناخ الوظيفي في تنظيماتنا الحكومية لا

يشجع الجهاز الحكومي على استقدام التقدير الشخصي تجاه بعض القضايا التي تتطلب معالجة آنية .

٢. وضحت النتائج الميدانية بان اغلب المبحوثين اظهروا سلوكا بيروقراطية مترددا لدى تعرضهم لمشكلة فعلية لم تتناولها اللوائح الرسمية وتتطلب معالجات آنية منهم مقابل نسبة قليلة اظهروا سلوكا بيروقراطية مبادرا
٣. كشفت النتائج أن نسبة عالية من المبحوثين اظهروا خضوعا تاما عند مواجهة رؤسائهم مقابل نسبة قليلة اظهروا خضوعا نسبيا (امثالاً) لهم أو عدم الامتثال .
٤. اوضحت النتائج عن وجود اتفاق شبه تام بين المبحوثين بأن نظام السلطة هو الذي يفرض على الموظف الخضوع لرؤساء تارة والتسلط على مرؤوسيه تارة اخرى .
٥. اثبتت الدراسة الميدانية غياب التعاون والتنافس الايجابي بين الموظفين وزيادة التوتر والقلق والنزاع والعداوة فيما بينهم واستدللنا أن هذه النتيجة بأن التنافس السلبي يعمل عمله في تقويض دعائم وحدة البناء البيروقراطي ويحول دون اتجاهه الى وحدة القصد ووجهة الهدف لوجود هوة بين الأهداف التي يرغب بعض الموظفين في الحصول عليها والوسائل والمستخدمه لتحقيقها .

## ثانيا الدراسات العربية

- ١.دراسة ايمان عبد الكريم المعايطه، (الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثره على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الاردنية)<sup>(١)</sup>.

### مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن البيروقراطية تفرض على الموظف أن يندمج مع منظمته، ويدافع عن قيمها، وأن يجعل من تلك القيم الأساس الذي يقوم عليه سلوكه الوظيفي إلا أنه في حالات معينه

(١) ايمان عبد الكريم المعايطه، الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثره على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشوره، الاردن، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، ٢٠٠٥.

قد يحدث لدى الموظف نوع من التضارب بين قيم تلك المنظمة التي يعمل بها، وقيم المجتمع الذي يعيش فيه . فقد يجد الموظف نفسه تحت ضغط وسيطرة العادات الاجتماعية التي تفرض عليه من قبل الاصدقاء والأقرباء فتمنعه من تقديم خدمات تفضيليه .

إن وجود مثل هذا الوضع في المؤسسات البيروقراطية يُعدّ بمثابة مشكلة حقيقية ناجمة عن ضعف أو عدم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية . ويمكن القول في هذا الإطار بأنّ الكثير من المشكلات الإدارية هي في حقيقتها ناجمة عن عدم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، ومدى انعكاس أو عدم الانسجام على هذا الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات و يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤالين التاليين :

١. ما مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية داخل الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة ؟
٢. إلى أي مدى يؤثر الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة على أداء العاملين في تلك الوزارات ؟.

### هدف الدراسة

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية

١. التعرف على تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزارات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة .
٢. التعرف على أثر الانسجام بين القيم البيروقراطية و القيم الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية .
٣. التعرف على أثر الخصائص الوظيفية والشخصية للمبحوثين على تقييمهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة .

**منهج الدراسة :** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اما الادوات الدراسة فقد استعملت الباحثة مصادر أولية وهي الاستبانة ومصادر ثانوية وهي الكتب والسجلات والمجلات والانترنت .

**مجتمع الدراسة والعينة :** تكون مجتمع العينة من كافة العاملين في الوزارات الاردنية والبالغ عددهم حوالي (٤٣٢٢) موظفا .

عينة الدراسة تم سحب عينة من مجتمع الدراسة الكلي من الوزارات الاردنية بنسبة (٤٠%) وهي (وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة التخطيط، وزارة السياحة، وزارة التعليم العالي، وزارة الطاقة، وزارة الصناعة، وزارة التجارة، وزارة الاوقاف، وزارة البيئة) . اما عدد العينة فقد كان (٣٦١) مبحوثا من جميع الوزارات .

### نتائج الدراسة

١. ان المجتمع الاردني لديه توجه نحوه الجدارة في التعيين والترقية الا انه عملية التوظيف مازالت تتأثر بالاعتبارات الشخصية والعائلية والمحسوبية
٢. ان الوساطة في الدول النامية لا تُعدّ امرا شاذا بل امرا طبيعيا ويحضى بقبول اجتماعي واسع كما ان عدم تفعيل القوانين والتشريعات التي تنظم الشؤون الوظيفية العامة وغياب المسائلة الوظيفية يشجع في مثل هذه الممارسات.
٣. توصلت النتائج الى ان القيم الاجتماعية تتوافق مع الالتزام والانضباط في العمل وذلك لمنع التجاوزات والممارسات الادارية الخاطئة كالرشوة والمحسوبية والوساطة كما ان عدم الالتزام بالقانون يضعف الادارة .
٤. توصلت الدراسة الى ان قيمة خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل غير متجزره فمازالت الولاءات والمصالح الشخصية تأخذ الاولوية على الواجب والصالح العام .

## ٢.دراسة :أحمد شاهر المجالي، (أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن)<sup>(١)</sup> .

### مشكلة الدراسة :

تعاني المنظمات البيروقراطية من مشاكل سلوكية كثيرة، وتُعدُّ ظاهرة الاغتراب الوظيفي من أهم المظاهر السلبية في غالبية المنظمات المعاصرة وقد تبلورت على مدى سنوات عديدة واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وما هي عليه في الزمن الحاضر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وللتعرف على أسباب وجود هذه الظاهرة التنظيمات البيروقراطية وعلاقة النظام البيروقراطي وخصائصه في الاغتراب الوظيفي، وتكمن مشكلة هذه الإجابة عن السؤال الأساس وهو "هل لخصائص النظام البيروقراطي أثر في وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟ "

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي يتم بحثه وهو التنظيم البيروقراطي والاغتراب الوظيفي، وارتباطه بالجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية للفرد . والتعرف على مصادره من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، بما يسهل على الإدارة كيفية التعامل مع هذه الظاهرة وآلية المعالجة .

**أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة الى إعداد إطار نظري حول مفهوم البيروقراطية، وأهم خصائصها ومشكلات تطبيقها، ومفهوم الاغتراب، وأنواعه وأسبابه ومظاهره المختلفة .

<sup>(١)</sup>أحمد شاهر المجالي، أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن رساله ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة العامة، ٢٠٠٦ .

**منهجية الدراسة :** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . علاوة على استعمال الباحث الاستبانة .

**مجتمع الدراسة والعينة :** تكون مجتمع الدراسة من (١٠٢٢) موظفا وموظفة ممن يشغلون وظائف إدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها (٥٠٠) موظف إداري.

### نتائج الدراسة :

١. ان من اهم خصائص البيروقراطية هي التخصص الوظيفي والتعقيد الاداري والمركزية، ويمكن ان يعزى تفشي البيروقراطية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية على الرغم من حداثة الى قلة الخبرات لدى العاملين فيها اضافة الى انه تم دمج مؤسسات سابقة كانت تعمل في مدينة العقبة كما انه تم استقطاب موظفين اداريين سابقين كانوا يعملون في القطاع العام الاردني مما ادى ذلك بطبيعة الحال الى وجود ظاهرة البيروقراطية في هذه المنطقة .

٢. ترى هذه الدراسة ان وجود ظاهرة الاغتراب لدى موظفي سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة الى تفشي المحسوبية والواسطة والبيروقراطية بكافة اشكالها ومظاهرها فصلا عن التحيزات الشخصية والمزاجية لدى المسؤولين وصانعي القرار وتهميش دور العامل .

٣. اما فيما يتعلق بالمركزية الرسمية والتعقيد الاداري والتخصص الوظيفي فجميع أفراد العينة من حملة الشهادات والمؤهلات العلمية في السلطة يشعرون من واقع تطبيق العلمي بوجود خصائص النموذج البيروقراطي .

٤. رأت الدراسة أنَّ غالبية الموظفين لديهم شعور سلبي تجاه مركزية والتخصص الوظيفي .

٣. دراسة صباح أسابع، بعنوان (التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية) <sup>(١)</sup> .

<sup>(١)</sup> صباح اسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، جامعة منتوري قسطنطينية، كلية العلوم الانسانية، العلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديمقراطية، ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

إشكالية الدراسة : ان أي تنظيم بيروقراطي يحتاج إلى إدارة قوية قادرة على قيادته، وتنسيق جهود أفرادها في السير به قدما نحو تحقيق أهدافه، إذ تؤدي الإدارة دورا محوريا في جميع أقطار العالم فلا دولية قوية بدون إدارة قوية ذات كفاءة متخصصة، فهي عملية ضرورية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق مراميهم من جهة ومرامي التنظيم من جهة أخرى، وعليه فإنها تمس مباشرة حياته اليومية إذ أنها تعنى بتفسير السياسات ترجمتها إلى إجراءات، وتعليمات محددة، وإلى أعمال تنفيذية، لذلك فإن معظم الدول على اختلاف درجاتها، و تسمياتها، وأنظمتها تهتم بالإدارة بوصفها العمود الفقري، والعصب الرئيسي لجميع النشاطات فهي محل مراعاة التنمية المجتمع، وتطوره .

### اهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في معرفة الامتيازات والصلاحيات التي تحصل عليها الفئة البيروقراطية واستغلالها لسلطتها في ادارة الامور لصالحها وانعكاس ذلك في تعقد الاجراءات وجمود القواعد الرسمية التي لا تستجيب لديناميكية الحياة الاجتماعية .

أهداف البحث : معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري.

**منهج الدراسة وادواتها :** استعملت الباحثة في دراستها منهج المسح الاجتماعي اما ادوات الدراسة فقد استعملت البيئة الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجميع البيانات والمعلومات .

**مجتمع الدراسة والعينة :** تم تحديد وحده العينة في هذه الدراسة وهم موظفون في دوائر متعبة إذ تم سحب عينة مكونة من ١٣٩ موظف وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

### فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

١- يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

### الفرضية الفرعية

١. يؤدي وضوح اللوائح، والإجراءات إلى تطوير المهارات الموظف البيروقراطي.
٢. يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية .
٣. يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين (الموظفين) للتحسين، و التطوير في الأداء الإداري.

### نتائج الدراسة :

١. فهم الموظف لمختلف القوانين يجعله يدرك تماما مسؤوليته وما هو منوط منه فيؤديه بكفاءة عالية .
٢. رغم عدم توافق كل القوانين مع الواقع الا ان الموظفين يكتفون بتطبيقها تطبيقا صارما لعدم رغبتهم في تحمل المسؤولية .
٣. تُعدّ مراكز التكوين المهني أحد أهم الأماكن التي يتعلم فيها الموظف كيفية اداء عملهم قبل التحاقهم بالعمل مباشرة.
٤. ان قيام الموظفين بنفس العمل يوميا يجعلهم يشعرون بالملل فالروتين يؤثر على كفاءة الأفراد.
٥. من أهم إيجابيات تقسيم العمل هو فتح مجال المبادرة الفرعية للإبداع.

### ثالثا- الدراسة الأجنبية.

#### ١.دراسة (ريتشارد هال) بعنوان (النمط المثالي للبيروقراطية) <sup>(١)</sup>.

#### مشكلة الدراسة

يسعى هذه العالم في محاولة لدراسة الخصائص البيروقراطية أبعاداً يمكن قياسها فهذا الموضوع يأخذ اهتمام كبيراً لدى عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد هال الذي طور هذه الرؤية في محاولة التقييم الامبريقي لنموذج فيبر . واستخلص مقاييس هامة تعتمد على العلاقات الارتباطية بين الخصائص البيروقراطية كأبعاد يمكن قياس مدى ارتباطاتها أو عدم ارتباطها باستخدام المعاملات الإحصائية .

<sup>(١)</sup>اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٤.

### اهمية الدراسة.

تتمثل اهمية دراسة هال في محاولة لقياس درجة البيروقراطية للتنظيمات من خلال تصميم مقياس فرعي لكل خاصية من الخصائص الست .

### هدف الدراسة

الهدف العام لدراسة رتشارد هي اختبار خصائص النمط المثالي للبيروقراطية وابعاد التنظيم التي تعد ابعادا بيروقراطية من خلال قياس الدرجة التي توجد عليها داخل تنظيمات المتباينة بالولايات المتحدة الامريكية ولتحقيق هذه الهدف اختار هال ست خصائص شائعة داخل التنظيمات منها خمسة خصائص بيروقراطية وخاصية واحدة رشيدة وهي المؤهلات الفنية وهذه الابعاد هي:

١. تقسيم العمل القائم على التخصص الوظيفي .
٢. تدرج محدد للسلطة .
٣. نسق القواعد الذي يفرض مجال الحقوق والواجبات لشاغلي المناصب الرسمية .
٤. نسق الاساليب التي تتعامل مع أوضاع العمل .
٥. العلاقات بين أفراد تتسم بانها علاقات غير شخصية .
٦. الترقى واختيار العمال المعتمدان على الجدارة الفنية .

**منهج الدراسة .**استعمله عالم الاجتماع الامريكي هال المنهج التحليلي في هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة والعينة

تم اختيار عشر تنظيمات متباينة فيما بينها من حيث الحجم والهدف والقدم /الحداثة وذلك لدراسة مدى تأثير تلك التباينات في درجة البيروقراطية وتباينهم من تنظيم آخر، اما العينة فقد تم اختيار عينة من الافراد بطريقة عشوائية مكونة من (٦٥) عاملاً من اصل ٣٠٩٦ عامل كانوا يعملون داخل التنظيمات وضمت العينة من الادارة والعمال، حتى يمكن تقليل احتمالات التحيز في التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة .

### نتائج الدراسة

كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من القدم /والحادثة أو الحجم مع درجة البيروقراطية على مستوى الابعاد الستة وقد ارجع (هال) سبب ذلك الى صغر حجم العينة، كما اشارت الدراسة الى تباين درجة البيروقراطية في ارتباطها بالابعاد الستة وقد تكون درجة البيروقراطية عالية بالنسبة لعدد معين بينما تنخفض بنسبة لعدد اخر وقد استخلص هال من وجود تباين في درجة البيروقراطية بين التنظيمات مجال الدراسة واذا كانت البيروقراطية من الوجهة النظرية الكلية فان واقعها داخل التنظيمات لاتصف بتلك الخاصية من التكاملية .

## ٢- دراسة بيتر بلاو (العلاقات غير الرسمية في الدوائر الحكومية) <sup>(١)</sup>

أجرى العالم بيتر بلاو هذه الدراسة في عام ١٩٦٣م في إحدى الدوائر الحكومية المختصة بتقصي المخالفات والانتهاكات لقوانين ضريبة الدخل . ففي هذه الدائرة، كان على الموظفين والعاملين أن يناقشوا مثل هذه المخالفات أول الأمر مع رؤسائهم والمشرفين عليهم ويتجنبوا استشارة زملائهم الذين يماثلونهم في المرتبة الوظيفية . غير أن هؤلاء كانوا يتحاشون الرجوع إلى رؤسائهم في مثل هذه القضايا خشية أن يفسر ذلك بوصفه دليلاً على عدم كفاءتهم، ويقلل بالتالي من فرص ترقيةهم إلى مرتبة أعلى . ومن هنا فقد درجوا على التشاور بين بعضهم البعض ومخالفة التعليمات الرسمية بهذا الصدد . ولم يقتصر تصرفهم هذا على تمكينهم من تقديم حلول عملية ملموسة ومباشرة لتلك القضايا، بل إنه خفف من المخاوف التي كانت تنتابهم وتعززت فيما بينهم منظومة متماسكة من الولاءات على المستوى الأولي للجماعات البشرية العاملة في المرتبة الوظيفية نفسها، وربما كانت الأساليب التي انتهجها هؤلاء في معالجة القضايا والمشكلات التي واجهوها أكثر كفاءة وأسرع إنجازاً، فقد استطاعت المجموعة أن تنمي بين أعضائها سلسلة من الإجراءات غير الرسمية تتفوق على القواعد الرسمية للمنظمة في إذكاء روح المبادرة والإحساس بالمسؤولية بين العاملين وتنتشر شبكات العلاقات غير الرسمية على جميع مستويات المنظمات . وتكون العلاقات والروابط الشخصية في قمة الهرم البيروقراطي أهم مما يظهر في الأوضاع الرسمية التي تتخذ فيها القرارات .

<sup>(١)</sup> انتوني غدنز، علم الاجتماع، ت: فايز الصايغ، الطبعة الرابعة، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة عجمان، بلا تاريخ، ص ٤١١.

فعلى سبيل المثال فاجتماعات مجالس الإدارة والمساهمين هي التي يفترض فيها أن تحدد سياسات الشركة وأهدافها وخططها، غير أن فئة قليلة من أعضاء مجلس الإدارة هي التي تدير عمليات الشركة في واقع الأمر، وتقوم بعملها هذا وتتخذ القرارات بصورة غير رسمية، وتتوقع أن يوافق عليها أعضاء المجلس . وتمتد هذه الشبكات غير الرسمية وتتسع لتشمل أعدادا مختلفة من الشركات . فكثيرا ما يقوم المدراء في شركة ما بالتشاور مع نظرائهم حول عدد من القضايا بطريقة غير رسمية سواء في لقاءات خاصة أو في النوادي أو المراكز الرياضية أو الترويحية التي يشتركون في عضويتها ومن الصعب التأكد ما إذا كانت الإجراءات غير الرسمية تزيد أم تعيق كفاءة المنظمات، فقد تسهم هذه العلاقات في خلق بيئة عمل مرضية وودودة في أوساط العاملين على المستوى الوظيفي نفسه، وخاصة إذا كان النشاط العملي بحد ذاته رتيب. كما أن الاتصالات غير الرسمية بين القادة الإداريين داخل المؤسسة أو بين شركة وأخرى قد تساعد على إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف بصورة أكثر كفاءة وسرعة، غير أنها قد تستعمل في كثير من الأحيان لخدمة مصالح خاصة لمن يمارسونها.

### خلاصة الدراسات السابقة ومناقشتها:

يتضمن الفصل الثاني نماذج مختارة من الدراسات السابقة العراقية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع البيروقراطية من محاور مختلفة التي ترتبط بموضوع دراستنا بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن تقسيم خلاصة الدراسات السابقة الى قسمين

### اولا – مضامين الدراسات السابقة

ان استعراض الدراسات السابقة بأنواعها الثلاثة العراقية والعربية والاجنبية تشير الى عناية الباحثين بموضوع البيروقراطية في التنظيمات الرسمية فقد جاء اهتمام الدراسات السابقة العراقية من نواحي مختلفة فدراسة (علي عبد الامي)ر كانت تدور حول السلوك البيروقراطي وعلاقته بالأعداد الاجتماعي ومدى تأثير التنشئة الاجتماعية على السلوك البيروقراطي إذ يرى الباحث ان غالبية الحضر يميلون للسلوك البيروقراطي على عكس سكان الريف وذلك نتيجة تأثرهم بالقيم والاعراف الاجتماعية التي بدورها تعيق عمل السلوك البيروقراطي، اما الدراسة الثانية فقط ربطت الباحثة (فريدة) البناء البيروقراطي بالشخصية وذلك من خلال تصور ان

البيروقراطية وقواعدها لها القدرة على التأثير في شخصية الرؤساء وذلك من خلال وضع نظام رسمي لتدرج السلطة وهذا النظام يحكم العلاقات الرسمية داخل المنظمة .اما الدراسات العربية فقد تبين في دراسة (ايمان معاينة) أنَّ المجتمع الأردني لديه توجه لتطوير نفسه وذلك من خلال وضع برنامج مخططة من أجل تطوير العمل للوصول الى أعلى مستوياته وهذه البرنامج تعمل وفق نظام بيروقراطي من اجل تطبيق مبدأ العدالة في امور أهمها عملية التوظيف التي كانت تتأثر بالمحسوبية والاعتبارات الشخصية فمن المعروف ان الوساطة تُعدُّ امرا طبيعيا في المجتمعات العربية خاصة أنَّها تحظى بقبول اجتماعي لذا كان توجه المجتمع الاردني الى قبول القيم البيروقراطية فهذه القيم تتوافق مع القيم الاجتماعية التي تسعى بدورها الى القضاء على كل ما هو غير قانوني، اما دراسة (احمد شاهر المجالي) فقد بينت أنَّ المجتمع الأردني استطاع ان يتكيف مع القواعد البيروقراطية وذلك من خلال تثقيف المجتمع بأهمية هذه النظام ودوره في نمو وتطور المجتمع فمن أهم الأمور التي يعانيتها المجتمع الاردني هي مسألة الوساطة التي كانت تجعل الموظفين يشعرون بالاغتراب الوظيفي بسبب المحسوبية وتقرب موظف مع رئيسه وتكوين علاقات غير رسمية. اما دراسة (صباح اسابع) فقد اكدت على أهمية التنظيم البيروقراطي من اجل تحقيق الكفاءة الادارية وذلك من خلال تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ومبدأ الثواب والعقاب، كذلك التأكيد على اهمية القوانين الادارية وعدم تجاوزها حيث الالتزام بهذه القوانين يُعدُّ رادعا لأي خرق إداري ففهم الموظف لهذه القوانين يجعله مدركا لمسؤولياته ووظائفه الموكلة الية فيؤديها بأمانة واخلاص .

اما الدراسات السابقة الاجنبية فقد أكد (هال) على أنَّ البيروقراطية لها خصائص مهمة في تطوير المنظمة وهذه الخصائص حددها (ماكس فيبر) وهي تقسيم العمل وتدرج السلطة والقواعد القانونية واساليب العمل والعلاقات واختيار العمال واذا كان النمط المثالي للبيروقراطية يؤكد على الجوانب الايجابية، فان دراسة (بيتر بلاو) تحاول ان تقف عند الانتهاكات والمخالفات للقوانين النافذة بسبب بعض الولاءات للجماعات البشرية العامة في المرتبة الوظيفية نفسها، واعتماد طرق غير رسمية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .

**ثانيا -** تتميز مشكلة دراستنا (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية) بأنها مستوفية لشروط اختيار مشكلة البحث في علم الاجتماع فموضوع المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية قد جاءت

الإشارة له بين ثنايا آراء العلماء والدراسات والبحوث العلمية، إلا أنه لا توجد دراسة علمية (رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه أو بحث علمي) بحسب إطلاعي تناولت موضوع المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية.

## المبحث الثاني : النظريات المفسرة للبيروقراطية

ان للنظريات الاجتماعية المفسرة لمشكلة الدراسة اهمية كبيرة فان للنظرية وظائف متعددة ومتنوعة اهمها أنها تساعد الانسان الباحث على تحديد هوية الدراسة وموضوعاتها الرئيسية، كذلك توجه الباحث صوب الموضوعات التي يجب عليه دراستها اكثر من غيرها، أو ما الذي يتم دراسته في مشكلة دراسته، كما ان النظرية تسهل للباحث اختيار الاطار التصوري الذي يساعده على تحديد العلاقات والروابط التي يجب عليه ان يدرسها وتمهد له الطريق لجمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها وصولا الى النتائج العلمية ونظرا لتفرع هذه الظواهر الاجتماعية وتعقدها وغموضها تم اختيار اكثر من نظرية لتفسير مشكلة الدراسة .

### اولا -النظريات الكلاسيكية المفسرة للبيروقراطية :

#### ١-كارل ماركس (١٨١٨-١٨٨٣) م

ظهرت اهتمامات كارل ماركس بالبيروقراطية من خلال شرحه لنظريته في الدولة التي يعتقد انها شكلا تنظيميا تتخذه البرجوازية بالضرورة، كي يضمنوا بصورة متبادلة ملكيتهم ومصالحهم في الخارج والداخل على حد سواء<sup>(١)</sup>، فالبيروقراطية تمثل الدولة تماما لأنها الاداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارساتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى<sup>(٢)</sup>. ولقد قدم ماركس آراءه عن البيروقراطية حين كان ينتقد فلسفة هيجل حول الدولة. فالبيروقراطية عند هيجل تُعدّ تطابقا بين الدولة والمجتمع، اذ في الوقت الذي تمثل فيه الدولة المصلحة العامة للمجتمع المدني - الذي يتضمن فئات مختلفة كأصحاب المهن والشركات العامة والمصالح الخاصة، اي انه هيجل يفصل بين الدولة والمجتمع فتقوم البيروقراطية بدور الوسيط<sup>(٣)</sup>، الا ان هذا التعارض يفقد معناه عند كارل ماركس، فالدولة في رايه لا تعكس سوى المصالح الخاصة

(١)كارل ماركس وفردريك انجلز، الايديولوجية الألمانية ترجمة د. فؤاد ايوب، دمشق، دار دمشق، ١٩٧٩، ص ٨٩ .

(٢)محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، الجزء الاول تقديم وتحليل د. محمد عاطف غيث، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩، ص ٥٥

(٣)علي عبد الامير، البيروقراطية والاعداد الاجتماعية في العراق، بغداد، دار المعرفة للطباعة والنشر، سلسلة دراسات (١١٩)، ١٩٧٧، ص ٤٧-٤٨ .

بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تمثل الدولة تماما لأنها الاداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارستها على الطبقات الاجتماعية الأخرى وتبدو وظيفة البيروقراطية واضحة في المجتمع الرأسمالي؛ لأن مهمتها الرئيسة أن تفرض على المجتمع بأكمله قدرا كبيرا من النظام الذي يدعم الانقسام الطبقي ويؤكد كنهها كما انها تدعم سيادة الطبقة الحاكمة في هذا المجتمع وسيطرتها فتبدو كأنها محققة للصالح العام، بينما تخفي وراءها الصراع غير المحدود بين طبقة المستغلين الحاكمين وبين طبقة المستغلين المستضعفين.

ومع ذلك فان البيروقراطية تحقق قدرا من الاستقلال الذاتي، لأنها ليست جزء متكامل مع الطبقة الرأسمالية، ومن ثم يمكن أن ينشأ صراع بينهما وبين المسيطرين على ادارتها ويتخذ هذه الصراع بذروه من خلال قوى الانتاج وعلاقاته السائدة، ومعنى ذلك كله ان البيروقراطية عند كارل ماركس لا تشغل مكانة عضوية في البناء الاجتماعي، طالما أن وظيفتها الأساسية هي المحافظة على رموز المكانة والامتيازات التي حققها أصحابها . اذن فالبيروقراطية والنتائج المصاحبة لها ظاهرا تلائم كل مجتمع منقسم الى طبقات، لأن النظام السياسي السائد في المجتمع يقتضي لطبقة دائمة وجود جهاز يتولى مراقبة الانقسام بين الجماعات والمحافظة على عدم التساوي بينهما<sup>(١)</sup>.

والشيء المؤكد أن فهم موقف ماركس من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجة فكرة الاغتراب ذلك المفهوم الذي يشير الى كافة الظروف والعمليات والأوضاع التي تجعل البشر يبتعدون عن حياة البساطة الأولية بحيث ينفصل الانسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزء منها فلا تصبح علاقته بها مباشرة أو ودية . وتنطبق فكرة الاغتراب تماما على البيروقراطية التي حققت كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الانسان ومحالة فرض سيادته عليها . فالنظرة الشائعة لدى معظم افراد المجتمع اليها انها ظاهرة غريبة عليهم تخرج عن نطاق سيطرتهم - بل انها تمثل قوى خارقه يشعر امامها الانسان بالدهشة والامتنال وعدم المقدرة وذلك برغم انها اداة ابتكرها الانسان لتنظيم أوجه النشاط المختلفة، وقد تأكدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز

(١) محمد علي محمد، دراسات في علم الاجتماع السياسي، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية، ١٩٧٧، ص ٢٦٠-٢٦١.

والطقوس العديدة التي ارتبطت بها وجعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مغلقا على ذاته . ومن الجدير بالذكر أنّ الاغتراب لا يقتصر فقط على العلاقة بين البيروقراطية وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي بل انه يتحقق كذلك داخل البناء ذاته فالبيروقراطية لا تخفي حقيقتها عن أولئك الذين هم خارج نطاقها فحسب، وانما تحقيقها ايضا عن ذاتها، ذلك ان أعضاء هذه التنظيمات لا يشعرون غالبا بالطابع التسلسلي للنظام والعمل الذي يمارسونه، لأنهم يعتقدون أن وظائفهم تحقق المصلحة العامة ومن ثم يصبح الاستغناء عنها ويتعدى الاعتقاد الكاذب عند البيروقراطي من خلال التسلسل الدقيق للسلطة والنظام الحكم فلا يجد طريق أمامه غير تقديس النظام والامتثال له، وهذا مظهر آخر من مظاهر الاغتراب<sup>(١)</sup> .

## ٢- ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠م)

يعتقد ماكس فيبر أن بعض أنواع التنظيم البيروقراطي قد نشأت وتطورت في الحضارات القديمة غير أن البيروقراطية لم تتطور وتكتمل لا في العصور الحديثة بوصفها تشكل المحور الرئيس لترشيد وعقلنة المجتمع وقد ترك هذا الترشيح وتلك العقلية آثارها في جميع جوانب الحياة بما فيها العلوم والتربية والحكم بدلا من أن تعتمد الناس على المعتقدات والعادات والتربية التي درجوا عليها. فلم تكن ثمة مناص من نظرة فيبر من انتشار البيروقراطية في المجتمعات الحديثة فالسلطة البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع متطلبات الادارية والانساق الاجتماعية ومع تزايد تعقد المهام والواجبات غاد من الضروري تطوير أنظمة الضبط و السيطرة الادارية لمعالجتها . ويعتقد فيبر أن اقتراب المنظمة من النموذج المثالي للبيروقراطية يجعلها أكثر كفاءة في مساعيها للوصول إلى الأهداف التي قامت من أجلها وأولى فيبر في تحليله للبيروقراطية اهتمامه الرئيس للعلاقات الرئيسة التي تحددها القواعد والأنظمة الداخلية للمؤسسة<sup>(٢)</sup> .

يتميز النموذج البيروقراطي الفيبري بعدد معين من السمات المرتبة بشكل منظم، يمارس كل موظف عملا في أوضاع تسلسلية، يتأمن التنسيق بينها إلزامية بواسطة المراقبة التي يمارسها

(١) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص ٧٣-٧٤.

(٢) انتوني غدنز، مصدر سابق، بلا تاريخ، ص ٤٠٩-٤١١ .

رؤساءه عليه و يمارس الموظف نشاطات محددة بفعل صلاحيته المزدوجة، التقنية والقانونية إن صلاحية الموظف محددة، فهي تشكل مجموعة من الحقوق والواجبات، تستند في آن معا الى قدرته على ممارستها والى تفويض صريح من السلطة التراتبية التي وظفته المراقبة له. كما يمكن اختبار الموظفين وفقا لمعايير شمولية من حيث المبدأ على الأقل، أي لا يمكن أن يوظف لأنه قريب أو صديق أو زبون أو عميل لمن اختاره، يتم اختبار الموظف بناء المبادرات والالقاء، وكذلك، تتم ترقيته وفقا لقواعد إلزامية جدية تلغي أو تحد على الأقل، من الناحية النظرية، المحسوبة ، فضلا عن ذلك، لا يمكن اعتبار دخل الموظف بانه كسب أو منفعة وانما من أجل أن يوفر له حياة شريفة ولائقة، متناسبة مع متطلبات الرغبة، ان البيروقراطية هي أداة لسلطة الحكام - أو الدولة. ولكي يساهم التنظيم البيروقراطي في رفع مستوى هذه السلطة إلى الحد الأقصى، ينبغي تحقق سلسلتين من الشروط اولا يقتضي أن نحسن البيروقراطية فعل ما وظفت من اجله فعل خلاف بطانة المحظيين والمعجبين، البيروقراطية في الإدارة بواسطة الخبراء ولكي يكون الشرط الثاني الجهاز البيروقراطي فعالا، يجب أن يكون البيروقراطيون مطيعين وان ينفذوا الأوامر، حتى ولو كانت الغايات النهائية للسياسة التي يساهمون في تحقيقها تقوتهم أو أنها لا تناسبهم، ولا يمكن تحقيق هذين الشرطين في آن واحد إلا إذا كانت موجبات الموظفين محددة وشمولية ومنفذة بروية أن النمط الفيبري ملائم، ولكن حقل تطبيقه محدود<sup>(١)</sup> .

### السلطة عن ماكس فيبر :

ومن النماذج المثالية التي اقامها فيبر ذلك الذي يتضمن تمييزا بين أنماط من السلطة الشرعية يرتكز كل منها على شكل محدد:

١-السلطة التقليدية : وهي التي ترتكز في قدسية التقاليد كما هو الحال في الملكيات التي لاتزال قائم آخر للسلطة<sup>(٢)</sup>.

<sup>(١)</sup>بودون وف بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ترجمة سليم حداد، الطبعة الأولى، الجزائر، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٨٩، ص ١٠٩-١١٠ .

<sup>(٢)</sup>أ. احمد طاهر المسعودي، المدخل الى علم الاجتماع، الطبعة الاولى، الاردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٢٩٢.

السلطة التقليدية . هذه السلطة تستند على التقاليد وتقديسها وتكون شرعية هذه التقاليد من تمسك اكثر الناس في المجتمع بقدسية هذه النظام وقوته في السيطرة على المكانة الاجتماعية التي ورثها وهي تقوم على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة ، وشرعية سلطتها ، كما أنها تكتسب مكانتها الاجتماعية من الأفراد الذين يتمتعون بالسلطة . ويرى فيبر أن التأثير الاساسي للسلطة التقليدي على المجتمع هو إضعاف مواقف ونشاطات الاقتصادية الواعية أو العقلانية لأنه يحكم بحكم الامتيازات التي يتصرف بها الحكام كيفما يشاؤون يغشى الأفراد القيام بمبادرات اقتصادية أو مالية أو تجارية لئلا يصطدموا بمشية هؤلاء الحكام <sup>(١)</sup>.

٢-السلطة القانونية : أن السلطة العقلانية القانونية تتميز أيضا بتعقيل العلاقات الشخصية التي كانت فيها سبق هي أساس المجمع التقليدي .

ويرى ماكس فيبر أن تجريد السلطة من طابعها الشخصي هو الذي نقل أوروبا من مرحلة النظام الإقطاعي الى مرحلة الدولة الأمة بشكلها الديمقراطي بعد ان مرت بالملكيات المطلقة . غير أنه يرى أن الديمقراطية والرأسمالية هما مظهران خاصان للقوة الأساسية في إقامة الحكم على أسس عقلانية . ويتحقق حكم القانون في المجتمع عندها تطبيق نظام القواعد على نحو قانوني واداري وفقا لمبادئ عامة تنطبق على الأفراد أن السلطان العقلاني - القانوني لا يقوم على مساواة فعلية بين الأفراد، الا أنه ليس بوسعه الا التأكيد على المساواة التي كان يفقر إليها المجتمع التقليدي . فالجميع من ناحية المبدأ متساوي امام القواعد التي تنظم المجتمع، ومن هذه الناحية فان الصفة التنظيمية و التي يجب أن تهيمن على العلاقات في المجتمع، والتنظيم بحكم طبيعته لا يمكن أن يقوم الا على أسس عقلانية <sup>(٢)</sup>.

<sup>(١)</sup> محمد احمد غنيم، ماكس فيبر، المنصورة، جامعة المنصورة، ١٩٩٥، ص ٢٧١.

<sup>(٢)</sup> د صادق الاسود، علم الاجتماع السياسي اسسه وابعاده، بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة بغداد - كلية العلوم السياسية، ١٩٩٠، ص ١٤١.

٣- كذلك السلطة الملهمة : هي السلطة التي تعتمد على الولاء لتفديس شخصية معنية استثنائية مثل شخصية بطولية اي تكون نموذج من نماذج الشخصيات من خلال نظام ابتدعه أو دعمه اودعم زعيم معين مثال على ذلك هو القائد الهندي غاندي والقائد الألماني هتلر<sup>(١)</sup>.

تتمثل السلطة الكاريزمية بالصفات غير الطبيعية اي تكون خارقة التي يحظى بها شخص معين سواء كانت صفاته حقيقية أو وهمية بحيث يؤمن المعجبون بالشخصية الخارقة أن "القائد الكارزمي" هو مبعوث العناية الإلهية يستمد سلطته من الاعتقاد الشعبي، وهو ملهم الشعب ، ويحمل صفات خارقة للطبيعة، وعنده قدرات غير اعتيادية ، يحقق بها شخصيته . والكاريزما هو النظام الشخصي للقائد الذي يملك الإلهام والغريزة السحرية<sup>(٢)</sup> .

### ٣- روبرت ميشلز (١٨٧٦-١٩٣٦)م القانون الحديدي للأوليغاركية

أشار ميشلز الى ان البيروقراطية هي بمثابة نظام اوليغاركي للهيمنة السياسية وان البيروقراطية توقفت عن كونها مجرد أداة بعد أن صارت هي السيد الذي يهيمن سياسيا في مجتمع صار بدوره لا رأسماليا ولا اشتراكيا فاذا كانت الهيمنة السياسية للبيروقراطية تمثل مشكلة عند فيبر فأنها من وجهة نظر روبرت ميشلز تُعدّ بمثابة نتيجة طبيعية لا يمكن تجنبها اي انها بمثابة جنين طبيعي تحمله البيروقراطية في احشائها ومن هنا يُعدّ ميشلز من أوائل المنظرين الذين حالو الربط بين تصاعد دور البيروقراطية وبين التوجيهات الأوليغاركية وفي المجتمعات الحديثة كان تركيزه منصبا على دراسة الهيكل السياسي الداخلي للمنظمات ذات الحجم الكبير انطلاقا من تمسكه بمبدأ القانون الحديدي للأوليغاركية الذي افترض ان التزايد في درجة تعقد المنظمات وكذلك التزايد في برقرطة المنظمات الحديثة يؤدي الى تركيز السلطة في قمة الهرم الاداري، حيث تقع في ايدي النخبة من قادة المنظمة الذين يحكمون بأسلوب دكتاتوري<sup>(٣)</sup>.

(١)نيقولا توماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ترجمة د . محمود عوده وآخرون، الطبعة السادسة، مصر، دار المعارف للنشر والتوزيع، ١٩٨٠، ص ٢٧٠.

(٢)محمد احمد غنيم، مصدر سابق، ص٢٧٤.

(٣)سمير عباس، البنك الدولي وصراع الارادات، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص٢٢.

ويرى (روبرت ميشلز) ان البيروقراطية أصبحت ظاهرة ضرورية في الدول الحديثة التي تستعمل الطبقات المسيطرة سياسيا لتدعيم اوضاعها، بينما تسعى الطبقات الوسطى غير الآمنة إلى البحث عن عمل داخل الدولة، مهما يؤدي ذلك الى نمو كل التنظيمات البيروقراطية الكبيرة الحجم في جهازها الاداري، نمو يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية بالرغم ما تمتلكه هذه التنظيمات من مبادئ وافكار تدعو الى المساواة وتحقيق العدالة والديمقراطية . لذا تصبح البيروقراطية عقبة كأداة امام تحقيق الديمقراطية، لأن تحقيق مشاركتها فنية من اصدار القرارات وتنفيذها أمر في غاية الصعوبة لأن الجهاز البيروقراطي يتكون من عدد من الأفراد الذين تنقصهم الخبرة والكفاءة والمعرفة الفنية مما يسهم في تعزيز قادة التنظيمات البيروقراطية، فيتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة مما يدعم أوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا . مما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارساتهم الوظائف معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم وتشجعهم لتحقيق مصالح واهداف الخاصة، تلك المصالح التي تتمثل في المحافظة على الأوضاع التي يشغلونها، وهكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية أو البيروقراطية . ومن ذلك يبدو واضحا ان ميشلز قد نظر الى البيروقراطية بوصفها وسيلة للسيطرة السياسية واداة تستعملها قلة حاكمة ومع أن كتابات ميشلز تكشف عن نظرة ثاقبة لديناميكية البيروقراطية الا انها لا تخلو من حتمية واضحة فالبيروقراطية في نظره لاتعدد أن تكون مجموعة من الموظفين والعمال الذين يتقاضون أجر لقاء عملهم المحتوم الذي ستنتهي الية البيروقراطية ومن الطبيعي أن يتحول التصور دور امكانية تنوع البيروقراطية وتباينها عبر الزمان والمكان، أن وجهة نظر ميشلز قد تساعد الدارس على الكشف عن تيار القوة في التنظيمات البيروقراطية لكنها قد لا تعينه على فهم خصوصية الواقع البيروقراطي ككل<sup>(١)</sup>.

## ثانيا - النظريات المعاصرة المفسرة للبيروقراطية

### ١- روبرت ميرتون (Merton 1957) م \_ المعوقات الوظيفية

(١) السيد الحسيني، علم الاجتماع السياسي المفاهيم والقضايا، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤،

وضع العالم الأمريكي دراسة موسعة من النموذج المثالي الذي طرحه فيبر عن المنظمة البيروقراطية وبين هذا الباحث الذي يعد من كبار الباحثين في المدرسة الوظيفية ان البيروقراطية تتطوي على كثير من جوانب القصور والعناصر التي قد تقضي إلى الحاق الضرر حتى في نشاط المؤسسة نفسها . ومن مأخذ ميرتون على البيروقراطية أن موظفيها البيروقراطيين يديرون على الالتزام المتشدد بالقواعد والإجراءات المكتوبة التي لا تترك لهم مجال المرونة في اصدار الأحكام واتخاذ القرارات، أو السعي إلى حلول واجابات مبتكرة لمعالجة القضايا والمشكلات وقد يؤدي ذلك إلى تصلب ما يسمى الطقوس البيروقراطية التي تعلو فيها القواعد و القوانين على كل ما عداها من الأمور والحلول المحتملة . كما أن الالتزام المتزمت بهذه القواعد ربما يخفي أو يبدد الأهداف الفعلية للمنظمة ويصبح غاية بحد ذاته، ويحجب عن البصر الصورة الكلية الانشطة المؤسسة وتوقع ميرتون نشوء حلة من التوتر والتناقض بين المؤسسات البيروقراطية ولا سيما الحكومية والعامة من جهة وجماهيرها العريضة من جهة أخرى، لأن انشغال المسؤولين وبينهم وبين مصالح الناس واهتمامهم واحتياجا هم الفعلية في أداء المهمات، غير أنها قد تتطوي على اشكاليات واضحة وبعيدة الأثر في السباقات التي تتغير فيها احتياجات العمل أو تتبدل على نحو مفاجئ لم يكن في الحسبان<sup>(١)</sup>، كما إن اهتمامات ميرتون، تتركز في الخبرة التنظيمية الضارة تعني ان اعضاء أي تنظم يتوصلون إلى رد فعل مختلف عن رد الفعل المرغوب من التنظيم . وبالتالي فإن رد الفعل هذا يكون ضارا بالتنظيم، ويفترض ميرتون أن التغيرات في شخصية الاعضاء المنظمة تحدث نتيجة عوامل في الهيكل التنظيمي نفسة فالافتراضات، تبدأ بالطلب على الرقابة من جانب الرئاسة الأعلى معنى أن الشغل الشاغل للرئيس الأعلى هر ترافر نظام رقابية للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة إن هذا الطلب يأخذ شكل زيادة التركيز على السلوك السكن الاعتماد عليه كما أن الأسلوب المستخدم لتحقيق إمكانية الاعتماد على السلوك هو ما يمكن أن يسمى « النموذج الألي للسلوك البشري، بمعنى أن إجراءات التفتيش ومتابعة للتأكد من أن الاجراءات المقررة قد اتبعت فعلا إن النتائج المترتبة على التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه هي :

(١) انتوني غانز، مصدر سابق ص ٤١٣.

- (أ) تخفيض في العلاقات الشخصية (المبنية على أساس شخصي) .
- (ب) اعتماد على اللوائح و عمل قواعد جديدة و القواعد في الأصل وظيفتها المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup> .
- (ج) نقص في البحث عن بدائل نتيجة الاعتماد على السوابق و تضيق الحلول المشكلات آن كل ذلك يؤدي إلى زيادة في جمود السلوك لأعضاء المنظم . وفي نفس الوقت فإن تخفيض العلاقات الشخصية (المبنية على أساس شخصي) وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة بين الأعضاء تسهل ظهور روح الفريق إن هذا الشعور بوحدة الهدف يزيد من ميل المنظمة إلى الدفاع عن نفسها أمام الضغوط الخارجية وهذا بالتالي يؤدي إلى مزيد من الميل إلى السلوك الجامد ، إن جمود السلوك له ثلاثة نتائج أساسية :
١. إنها تحقق بشكل كبير الطلب من جانب الخبير اركيه العليا على السلوك الممكن الاعتماد عليه وفي هذا صيانة للنظام.
  ٢. أنها تزيد من الدفاع الفردي حيث التصرف بناء على قواعد وليس على أساس شخصي .
  ٣. إنها تزيد من الصعوبة مع عملاء المنظمة وتعد مسألة رضاهم في علاقتهم عن المنظمة<sup>(٢)</sup>.
- كما اشار ميرتون الى انه ترتب على تأكيد فيبر للنواحي المعقدة وغير الشخصية في البناء البيروقراطي وقد جاء هذا البناء خاليا من الاشارات للعقلانية الشخصية والاعتبارات غير المعقولة الأخرى في نظر فيبر كالعلاقات الود والعداوة وصور القلق وغيرها<sup>(٣)</sup>.

(١) د . سيد الهواري، التنظيم النظريات و الهياكل التنظيمية، السلوكيات والممارسات، الطبعة السادسة،

مصر، توزيع مكتبة عين الشمس، ١٩٩٩، ص ٢٠٣

(٢) سيد الهواري، مصدر سابق، ص ٢٠٣.

(٣) د . علي عبد الرزاق الجلبي، علم الاجتماع الصناعة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،

١٩٨٤، ص ٢٥٩.

## ٢- فليب سلزنيك \_ تفويض السلطة

يُعدّ من أهم المنظرين المحدثين في نظرية المنظمة التي بدأت في الثلاثينات من القرن الماضي، قدم فيليب سلزنيك نموذجاً للمنظمة البيروقراطية بوصفها منظمة هادفة تؤدي غرضاً أو دوراً محددة، بناءً على افتراضات ثلاثة استقاها من دراسات سابقة، أجراها علماء اجتماع آخرون . وتم توظيفها بهدف صياغة مقربة في البيروقراطية الافتراضات الثلاثة هي:

١. كل منظمة تقوم بصناعة هيكلها غير الرسمي .
٢. في كل منظمة تتغير الأهداف بين وقت وآخر (إما بالتخلي عن تلك الأهداف، أو بتحريفها، أو بتطويرها) وذلك من خلال عمليات داخلية في المنظمة ذاتها .
٣. عملية التغيير أو التعديل و أهداف المنظمة أو طريقة عملها تتم عبر تأثير الهيكل غير الرسمي للمنظمة هذه الافتراضات الثلاثة تم تناولها ثلاث دراسات منفصلة قام بها عدد من علماء الاجتماع المعاصرين لفليب سلزنيك

الأولى الدراسة المعمقة التي قام بها كل من رويثلز برجر ودكسون التي نشرها في كتابهما الموسوم بـ " الإدارة والعامل " إذ قاما باكتشاف الدليل القاطع على وجود ما سمي فيما بعد بالهيكل غير الرسمي للمنظمة من خلال دراسة أحد المخازن التجارية الكبيرة . ذلك الهيكل غير الرسمي كان يتكون من مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي اشتملت على ممارسة الصخب، والتهكم، من جانب مجسر معينة أعضاء التنظيم وإتباع وسائل معينة من بينها تكوين عصابات أو شلل تقوم بوظيفة من أجل تحقيق عملية التحكم في المجموعات الأخرى، وبالتالي تشكل قيادة غير رسمية . الهيكل غير الرسمي لمجموعة العاملين، ينمو ويتطور خارج نطاق الممارسة اليومية لما يتم خلال التجمع العادي لمجموع الأفراد العاملين في تعاملهم مع احتياجاتهم المهنية أو الانسانية، وبالتالي فهذا الهيكل غير الرسمي أو التنظيم غير الرسمي يؤدي وظيفة ثلاثية على النحو التالي :

١. يقوم بوظيفة التحكم أو السيطرة على سلوكيات الأفراد الآخرين التنظيم ضمن الإطار العام للمنظمة الأكبر، التي تضم كافة العاملين.

٢. تُعدّ هذه المجموعة بمثابة آلية للتعبير عن العلاقات الشخصية التي لم تتجح المنظمة توفيرها أو الاهتمام بها.

٣. لذا فإن هذا الهيكل غير الرسمي استطاع أن يوفر وسيلة لتحقيق التضامن والنفوذ، والاحترام الذي يبحث عنه الأفراد الأعضاء من جانب آخر، كانت نتيجة ظهور هذا الهيكل غير الرسمية المنظمة سلبية فيما يتعلق بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup> ،

الجانب الآخر المهم في نظرية سلزنيك بالإضافة إلى دراسته لدور وأهمية الهيكل الرسمي، والهيكل غير الرسمي للمنظمة، هو ذلك الجانب المتعلق بمبدأ تفويض السلطة فبينما يركز مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا تحقيق قدر أكبر من الرقابة فإن سيلزنيك يركز على تفويض السلطة . هذا رغم أن الهدف واحد النموذجين فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستعمام أساليب الرقابة يؤدي إلى ظهور النتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم . ويتفق سلزنيك مع ميرتون في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية التي اغفل ماكس ويبر أهميتها في نموذج المثالي، ويشير نموذج سلزنيك على النسق الآتي :

١. هنالك طلب متزايد من قبل الإدارة لزيادة الرقابة على التنظيم.
٢. نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض جانب متزايد من السلطة كوسيلة رقابية.
٣. تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فرضت منهم السلطة على أعمال متخصصة الكفاءة في مجالات عمل محدودة .
٤. تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة العمل<sup>(٢)</sup>

يقول فيليب سلزنيك أن هناك ثمة قوة جوهرية تشكل الأبنية المنظمة لكل التنظيمات الرسمية على أساس معقول وفعال و أهداف محددة مثل التنظيمات الرسمية ونقابات العمال

(١) د . سمير عباس، مصدر سابق، ص ٣٢-٣٧.

(٢) سمير عباس، مصدر سابق، ص ٣٢-٣٧.

والحكومات والشركات والأحزاب السياسية ومشابهها و هي تنظيم الأفراد من أجل بلوغ هدف متفق عليه التحقيق الوظائف والمسؤوليات ومن ثم فهي نسق من أوجهه النشاط المتناسقة أو بمثابة تعبير بثاني عن الفعل المعقول . ويحاول التنظيم الرسمي تعبئة موارده أو إمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق اهداف ويميل الأفراد داخل هذا النسق الى مقاومة لكل معاملة لهم باعتبارهم وسائل وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم واكثر من يخطر التنظيم في سياق تنظيمي اكبر ومن ثم فهو يخضع لضغوط البيئة التي يجب ان يتكيف معها نتيجة لهذه تنظر الى التنظيم بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من اجلها، ويترتب على ذلك أنه قد يظهر بناء غير رسمي داخل التنظيم يعكر الجهود أو وجهة النشاطات التلقائية للأفراد والجماعات الفرعية ويتحكم في ظروف وجودها وقد ينشا ايضا حطوه للاتصال غير الرسمي<sup>(١)</sup> .

ولقد جاءت اراء سلزنيك عن البيروقراطية بشكل مكثف في مقالة له بعنوان (اساس نظرية التنظيم) يرى فيها أن التنظيمات الرسمية من شركات تجارية ونقابات واحزاب وحكومات وما يشابهها ماهي الا بناءات رسمية اي انها تمثل وسائل ترتيب الموظفين لتسهيل إنجاز بعض الأهداف المتفق عليها من خلال تقسيم للوظائف والمسؤوليات وبذلك يكون تنظيم رسمي وسيلة بنائية للفعل العقلاني من وبما أن تعبئة المهارات الادارية والفنية تتطلب نمطا من التنسيق والتنظيم المنهجي للمراكز والواجبات يحدد سلسلة الأشراف ويجعل من تكامل اداري للوظائف المتخصصة فأن التفويض التنظيمي الاساسي لأداء مثل هذه العملية، الا اننا اذا ما تفحصنا البناءات الممكن وجود هو الفعل الرسمي سنجدها غير ناجحة في إخضاع الأبعاد غير العقلانية للسلوك التنظيمي طالما أن مثل تلك الأبعاد لابد من وجودها لاستمرار النسق التعاوني وذلك السببين رئيسين هما :

١. أن البناء الرسمي القائم على مبدأ تفويض السلطة والضبط هو ناحية واحدة فقط من بناء اجتماعي ثابت يتألف من افراد يتفاعلون بشكل كلي وليس من زاوية ادوارهم الرسمية داخل التنظيم فحسب .

(١) طارق السيد، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، الناشر مؤسسة شباب الدفة و ٢٠٠٨، ص ٩٢.

٢. أن النسق الرسمي والبناء الاجتماعي الذي يوجد بداخله النسق يرتبط بضغوط البيئة المؤسسية التي يجب أن يتكيف معها باستمرار وهكذا فإن الصياغة الرسمية الإدارية تعكس طبيعة التنظيم بشكل كامل وأنها تتجاهل حاجات حيوية بالنسبة لاستمرار البناء الرسمي وتطورها وبناء على هذا فإن التنظيم يمكن أن ينظر إليه من زاويتين تبدوان مختلفتين من الوجهة التحليلية إلا أنهما متكاملتان واقعياً

أ- هي أن كل نسق تنظيمي ثابت هو نسق اقتصادي

ب- هي أن كل نسق تنظيمي هو بناء اجتماعي متكيف إن اعتبار النسق التنظيمي نسقا اقتصاديا يتجسد في أن التنظيم يقوم بتحديد الموارد واستخدامها بفاعلية وكفاءة .

يشير سلزنيك بعد هذا إلى أن الجانب الاقتصادي للتنظيم لا يتمكن من أن يراقب البناء الاجتماعي مراقبة محكمة، ونحن نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي وتتجاهل أغراضهم المقصودة التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية وعاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم التي تكونت لديهم بفعل انتمائهم إلى جماعات خاصة خارج التنظيم، ونتيجة لهذا فإن شخصيات الأفراد قد تسعى إلى مقاومة المطالب التي تملها عليهم الشروط الوظيفية للتقويض، ويقرر سيلزنيك بأن ملاحظة هذه الظاهرة أمر مألوف داخل البناءات الرسمية بل أن هذا الانحراف يتجه إلى أن يكون مؤسسياً، ولهذا فإن القوانين التنظيمية غير المكتوبة والروابط غير الرسمية تثبت، وإن المؤسسة تنقل تلك الانحرافات من عالمها الرسمي إلى نواحي بنائية ثابتة في التنظيم الرسمي<sup>(١)</sup>.

كما يذهب سلزنيك إلى أن البيروقراطية تواجه دائماً الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق فرعية داخل التنظيم نظراً لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، ومن جهة يؤدي إلى الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية ستنتج أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة وإعدادها غايات في حد ذاتها، ومما يعبر عن اتجاه سلزنيك البنائي الوظيفي هو توضيحه لفكرة أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتقويض، أي معوقات وظيفية، و عالج هذه الأخيرة بصفة مغايرة عن ما ذهب إليه ميرتون، فأوضح النتائج المترتبة عن المعوقات الوظيفية وكشف عن

(١) علي عبد الأمير، مصدر سابق، ص ٧٠-٧١.

الميكانيزمات المعالجة لهذه المعوقات، من خلال تجربة مؤسسة التنسيقي، التي لجأت إلى إشراك الأطراف المتعددة في عملية اتخاذ القرار، حتى يكون القرار جماعي، ويلفت سلزنك نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم بوصفهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، وهما يتضمنه البناء الرسمي من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك، وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط غير رسمية، تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية . ومن النتائج التي استخلصها سيلز نيك في دراسة التنظيمات، وجود ضغوط قوية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه، وهذا ما يجعل ربط العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي، من الضرورات النظرية إذا ما أردنا فهم وتطوير المؤسسات كما اهتم سلزنك بكل من الفرد والتنظيم معا واعتبارهما ككل طبيعي، واعتبار البناءات التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج سيكولوجية معقدة، مما يتطلب ضرورة المواءمة أو التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية وعلاقاتها بالبيئة الخارجية من أجل معرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلاً من التنظيم وأفراده، وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم . ويضيف سلزنك أن حاجات الأفراد لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً إذن فهو يعتمد على الميكانيزمات الشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية<sup>(١)</sup>.

(١) أ. تركي حسان، مطبوعة بيدغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع، ٢٠١٤-٢٠١٥ ص ٣٢.

#### ٤- ميشيل كروازيير الظاهرة البيروقراطية

يعد من أبرز العلماء الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني، حين ربط بين تطورها وتضائل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له مكونه من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معنيون، ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة

وربما عبر كروازيير عن شعور بالأسى لواقع البيروقراطية في أوربا، على عكس (فيبر) الذي اضافة إيجابية عليها لأنه نظر إليها في سياق الدفاع عن النظام الرأسمالي في مواجهة النظم الأخرى وخصوصا الشيوعية ومن ثم يرى كروازيير (أن البيروقراطية في تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية)<sup>(١)</sup>.

وصاحب كتاب (الظاهرة البيروقراطية) الذي دعمه بالبيانات والأدلة التي تعكس الآثار التي يتركها التنظيم البيروقراطي على أداء العاملين وعلى معنوياتهم ونمط سلوكهم . وهو يعترف بصحة التعريف الشعبي للبيروقراطية الذي يقرنها بالروتين والتعقيد والجمود بسبب التزامها بالإجراءات والقواعد الشكلية فيها مع المنظمات الأخرى . ويؤكد من خلال دراسته عدم تحقق المزايا التي يفترضها النموذج المثالي للبيروقراطية في المنظمات التي أخضعها للتحليل والملاحظة ومن خلال ذلك فقد أثبت تحقيق عدد من الظواهر السلوكية المدينة التي تجمعت عن تطبيقها ونوجز هنا بعضا منها :

١. تسببها في انعزال الأفراد عن بعضهم، وشيوع المنافسة المقيتة بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغيبة الأمن الوظيفي لديهم.
٢. تمسكهم بالمركزية الشديدة وحصرها للصلاحيات في قمة الهرم وحرمان مستويات التنفيذ تمتلك المعلومات الهامة بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في اتخاذ القرارات.
٣. ضعف الانتماء والولاء للمنظمات معا، مما يتسبب في تجاهل مستويات التنفيذ لأهداف المنظمة وأحيانا تعتمدهم في إفشالها وعدم الاكتراث بمصالحها وممتلكاتها.

(١) معن حمدان علي، مفهوم البيروقراطية، مجلة النية، العدد ٨٠، ٢٠٠٩ .

٤. تعقد الإجراءات بسبب تأثير جماعات العمل التي تجعل منها عرفا تفرضه على الموظفين الجدد والتعدد المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينها<sup>(١)</sup>.

كما درس كروازيير الظاهرة البيروقراطية في تنظيمين مثاليين انطلاقا من تحقيق عن الأوضاع في العمل في مكتب محاسبة واحتكار صناعي وتحليله مدين بالكثرة لمن سبقوه الا انه برع في نقطة رئيسية فيما ضل أسلافه متشبعين بطريقة التفكير وفئات العلاقات البشرية تتبنى مع تحليله الاستراتيجي سيرا ينطوي قطيعه كلية و التحليل الاستراتيجي (يعرض) تعبيرا جديدا للعقلية ويسمح بدمج سير العمل الشكلي المفتوح الواضح للتنظيمات بالعلاقات الشكلية فيما بين الأعضاء ومن التفسير يفترض كالنظرية الكلاسيكية وجود عامل عقلائي ولكن بدلا من عامل مستلم يجيب بشكل مقلوب تنتقصه الندرة والبراعة على الاختبارات التي سجلوا فيها فان المقصود هو عامل له استراتيجية خاصة يكون قادرا اذا لزم الأمر على أن يلعب على حبال ليتملص من الاختبار التي فرضت عليه . وهناك أربع مظاهر رئيسة تسمح بتحليل صلابة الروتين التي لا حضها كروازيير في التنظيمات وهي

١. اتساع انتشار القواعد الشخصي.

٢. تمحور القرارات.

٣. عزل كل فئة تسلسلية وضغط المجموعة على الفرد .

٤. تطور العلاقات المتوازية للسلطة . وهكذا يمكن تعريف البيروقراطية بانها نمط تنظيم غير قادر على اصلاح نفسه من خلاله أخطائه حيث الاختلافات بين الوظائف تصيح العناصر الأساسية للتوازن<sup>(٢)</sup>.

كما انه حاول كروازيير ربط مشكلة البيروقراطية بالاطار الثقافي والحضاري العام للمجتمع وفي هذا السياق رأى المفكر أن مفاهيم الفرنسي ان مفاهيم الكتاب والمفكرين حول

<sup>(١)</sup> ماهر الصيادي نظرية التنظيم محاضره القيت في جامعة الملك عبد العزيز السعودية الكلية الاقتصادية والادارية، قسم الإدارة العامة ١٤٢٩هـ، ص ٣٦.

<sup>(٢)</sup> برنار موتيز، سوسيولوجيا الصناعة، ترجمة بهيج شعبان مراجعة هنري زغيب، بيروت، الطبعة الاولى، منشورات عيودات، ١٩٧٤، ٨٧-٩٩.

البيروقراطية اختلفت فبالنسبة للبعض هي عملية الحكم (الإدارة) عن طريق اجهزه متخصصة يعيش فيها الأفراد الأداء وظائف محددة حيث ينظمون بشكل هرمي في قمة الهرم كبار الموظفين وفي القاعدة صغار الموظفين، كما أن الوظائف تنقسم على اساس توزيعها بشكل واجبات عمل رسمية تدرج في السلطة ومستويات الاشراف يري انصار هذه النظرة أن التنظيم البيروقراطي في الشكل السابق وصفة وهو تنظيم الأمثل لتحقيق الأهداف ، فكل شخص يعرف تمام واجبات وظيفه و عليه أن يؤديها بشكل كفاءه وقد لاقى تلك النظرة الى البيروقراطية هجوما شديدا من قبل كتاب اخرين راح يؤكدون أن هذا النوع من التنظيم لا يحقق في الواقع وانما يؤثر سلبا حيث تزداد شكوة العاملين منها<sup>(١)</sup>.

كما ان كروازبير قرر دراسة البيروقراطية على انها ظاهرة الروتين والتعقد والجمود في البيروقراطية مشكلة الروتين من الكلمات الشائعة التي تعكس تعقد الإجراء انت وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية اما مظاهر الروتين فهي كما يلي:

١. المظهر الأول علم شعور الموظفين بالانتماء الى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة.

٢. المظهر الثاني هو انعزال و انفصالهم عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة على فرصة تحليل امورهم المعيشية وينعم بذلك شعورهم بالجماعة ويسود شعورهم بالفردية

٣. المظهر الثالث تركيز المستويات وسلسلة اتخاذ القرار في ايدي قلية يكون موقعهم في أعلى قمة الهرم الإداري بعيدا عن مجاملات الاحتكاك اليومي بال جماهير واحتياجاتهم أن المشكلة الحقيقية في موضوع البيروقراطية هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وذلك سوف يفتح الباب أمام المنافسة الشخصية والصراع من أجل التقدم، وبالتالي يقلل من الاستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح ويترك مخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى<sup>(٢)</sup> .

<sup>(١)</sup> سمير عباس مصدر سابق، ص ٤١.

<sup>(٢)</sup> سمير عباس، مصدر سابق، ص ٤١.

### مناقشة النظريات المفسرة للبيروقراطية :

يتضمن المبحث الثاني من الفصل الثاني النظريات المفسرة للدراسة والتي تم تقسيمها الى نوعين وهما

١- النظريات الكلاسيكية للبيروقراطية التي تبناها كارل ماركس وماكس فيبر وروبرت ميشيلز، التي تسمى بالنظريات الواسعة ( الميكروية ) التي تناولت الجوانب العمومية من الظاهرة دون النزول الى الجزئيات فقد كان اهتمام كارل ماركس بالبيروقراطية كونها أداة من ادوات الطبقة العليا في المجتمع الرأسمالي ولأن وظيفتها تعززت في دعم مصالح الطبقة العليا، لذلك تكون منتجاتها هو ظاهرة اغتراب العمال عن واقعهم الاجتماعي بسبب استغلالهم من قبل الرأسماليين ، فيما تناول ماكس فيبر البيروقراطية من زاوية تنظيمية تركزت على تحقيق الرشد والعقلانية في الادارة من خلال تحديد جملة خصائص دون اعتبار للجوانب الشخصية والذاتية والعاطفة في العمل الاداري ، فيما جاءت نظرية روبرت ميشيلز لتبين ان البيروقراطية طريق للوصول الى الدكتاتورية في الاحزاب السياسية والتي تتحول طريق للحصول على المكاسب الشخصية بدلا من المصلحة العامة .

٢- النظريات المعاصرة للبيروقراطية: تميزت بانها تناولت قضايا جزئية (الميكروية) وابتعدت عن القضايا الشمولية الكلية ( المايكروية ) اي ان النظريات المعاصرة حاولت النزول الى واقع الظاهرة المدروسة ومحاولة معرفة الجزئيات الداخلة في تكوينها، فدراسة ميرتون للبيروقراطية انطلقت من نقد الطقوس البيروقراطية التي تبعد الاهداف الفعلية للمنظمة وتصبح غاية في ذاتها، مما يولد ذلك نوعا من التوتر والتقاطع بين المؤسسات البيروقراطية ولاسيما الحكومية والعامة منها من جهة وجماهيرها العريضة من جهة اخرى اي ان انشغال المسؤولين البيروقراطيين بأدائها مهم وفق الروتين اليومي الذي في وجودها قد يخلق فجوة بينهم وبين مصالح الناس واهتمامهم واحتياجاتهم الفعلية. فيما تناول سيلزنيك هذه المعوقات من منظور الجماعات غير الرسمية فقد يظهر بناء غير رسمي داخل التنظيم يعكر جهود وأوجهه النشاطات التلقائية للأفراد والجماعات الفرعية ويتحكم في ظروف وجودها كما اشار سلزنيك الى المعوقات غير الوظيفية من خلال الضغوطات القوية التي يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه فتتأثر العلاقات التنظيمية النظرية داخل المؤسسة بالقيم والثقافات الاجتماعية السائدة المجتمع

المحلي . كما وقف العالم (جولدنر) عند المعوقات البيروقراطية مز خلال الاشارة الى تلك القيم والثقافات التي يجب ان يتعلمها العاملون في التنظيم البيروقراطي والتي قد لا تتناسب مع القيم والثقافات التي يجب ان يتعلمها العاملون في التنظيم كما ان ميشيل كروازبير قد تناول هذه المعوقات من خلال الاشارة الى انه للتعقيد والجمود بسبب الالتزام بالإجراءات والقواعد الشكلية قد تولد انعزال الافراد عن بعضهم وشيوع المنافسة المقيتة بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغيبة الأمن الوظيفي لديهم .

٣- ان من أهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في دراستنا هي ان النظريات العلمية المفسرة للبيروقراطية قد ساهمت في تلخيص الحقائق العلمية عن هذه الظاهرة، وان هذا التلخيص ساعدنا في معرفة امرين اساسيين هما:

أ- ان هذه النظريات المفسرة للبيروقراطية اشارت بين ثناياها الى موضوع المعوقات الاجتماعية وانها تمارس تأثيرها في التنظيم البيروقراطي.

ب- ان المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية لم تدرس كمشكلة بحث دراسة نظرية ميدانية وبعد ظهور هذه المعوقات ومعرفة تأثيرها في التنظيم البيروقراطي لذا جاءت دراستنا كمشكلة بحث جديدة في الدراسة وبحث لتشخيص هذه المعوقات ومعرفة تأثيرها .

# الفصل الثالث

## التطور التاريخي للبيروقراطية

## الفصل الثالث : التطور التاريخي للبيروقراطية

### المبحث الاول : التطور التاريخي للبيروقراطية حضاراتها وتاريخها

#### اولا البيروقراطية في الحضارات القديمة

##### ١. البيروقراطية في العراق القديم

وجدت بعض الوثائق أو الكتب القديمة التي كانت تؤكد على ان الحضارة السومرية منذ اكثر من خمسة آلاف سنة، كانت تخضع لممارسات للضبط الاداري، فنظام الحكم كان يقوم على اثبات السلطة للحاكم أو الملك، يقوم بها ويعتمد في حكمه وفي فرض ادارته من خلال التفويض الالهي. وأشارت الوثائق التاريخية إلى وجود بعض التنظيمات تسهم في الحكم وفي ادارة الدولة، ونموذج من تلك التنظيمات هم اعيان المدينة وشيوخها، حيث كانوا يجتمعون على شكل جماعه أو منظمه، والى جانب هذه المنظمه هناك تنظيم آخر يتكون من الرجال القادرين على حمل السلاح ينحصر دورها في ابداء الرأي فيما يخص أمور الحرب والسلم وجباية الأموال، وهناك حد يفصل بين السلطة التشريعية وبين الجهاز الإداري ذلك أن التنظيم الإداري الذي كان سائدا في العراق القديم يجعل الملك و من بعده رئيس الوزراء في قمة الجهاز الإداري، ومن بعده كبير الوزراء في الأهمية والمكانة في الدولة الشخص الذي يقوم بالمهام المالية والاقتصادية<sup>(١)</sup>.

##### ٢. البيروقراطية في مصر القديمة

لقد تبين من كتابات القدماء المصريين منذ عام ١٢٠٠ قبل الميلاد معرفتهم بالإدارة وكل ما يتعلق بأمور التنظيم المختلفة والجهاز الاداري كان على مر الزمان على قمة هذه الهرم وكان يوجد فرعون مصر الذي كان الها وملكا في الوقت نفسه وتتجه نحوه اسفل هذه الهرم حيث توجد ادارته متنوعة حسب المهام الموكلة اليها كما ان الملك يختار مستشاره من المدنيين وليس من العسكريين وذلك لمنع العسكريين من التدخل في شؤون السياسية للدولة واعتنى المصريون اهتماما

(١) علي عبد الامير علي، مصدر سابق ص ١٧-١٨.

باختيار افضل العناصر الادارية لتوجيه الحياة في جميع الظروف كذلك اهتموا بالتدريب على اعمالهم في مدارس خاصة كما اهتم المصريون بتقسيم العمل<sup>(١)</sup> .

فبدأت البيروقراطية تدق أعمدها في أعماق الأرض المصرية، بل وفي العقليّة المصرية، ولذلك فإن هناك من يرجع تاريخ البيروقراطية المصرية كجهاز لم يتطور في أدائه لوظيفته وإنما أضفت عليه العهود الطويلة المتتالية صفات سيئة، من أظهرها المركزية ولقد كانت المركزية مطلبا طبيعيا<sup>(٢)</sup>.

### ٣. البيروقراطية في الصين القديمة

لقد عرفت الصين القديمة اقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على اساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الاصلح من بينهم كان معيار الصلاحية وهو كفاءة الموظف وقدرة على القيام بالعمل وكان هناك قانون يمنع تولي الوظائف العامة الا عن طريق اختبارات الكفاءة.

وكان كنفوشوس من الاوائل الذين تنبهوا لفكرة الايكولوجيا عندما قال (على الحكام ان يفهموا الاحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه، وعليهم ان يراعوا العوامل الطبيعية والاحوال الاجتماعية عند ممارستهم مسؤولياتهم، وكان ينادي بان الادارة السلمية هي وسيلة الحكم الصالح<sup>(٣)</sup>).

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧، ص ٤٦.

(٢) زيدان عبد الباقي، القديس الاجتماعي نشأة وتطوره، الطبعة الثانية، القاهرة، مطبعة السعادة، ١٩٧٤، ص ٩.

(٣) سميره لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، ٢٠١١-٢٠١٢، ص ٦٢.

## ٤. البيروقراطية في اليونان القديمة والرومان

## أ. البيروقراطية في الحضارة اليونانية :

لقد بدأت الفلسفة السياسية باليوتوبيا الافلاطونية التي اشتهرت منذ صدور الجمهورية وعلى راسها (الصفوة) التي تتحقق في حكومة الفلاسفة وهم طبقة الحكم التي تحكم ولا تمتلك أو حتى تعمل فهناك طبقة (العمل) التي تتألف من العبيد والرعاع كما يدخل فيها طبقة الكادحين من الفلاحين وأصحاب الحرف وهذه الطبقة العاملة التي تتوظف بوظيفة بعينها فهي تعمل ولا تحكم أو حتى التصورية الطبقة المثالية لبيروقراطية الافلاطونية وهي اول بيروقراطية فلسفية تتحقق في العصر الافلاطوني التي لا تتحقق على الاطلاق نظرا لشدة مثاليته وشطحاتها وخصوبة خيالها بالإضافة الى تعقد المتغيرات الثقافية وتبدل (روح العصر) وغلبة التكنولوجيا والتصنيع<sup>(١)</sup>. كما انطوت الفكرية الافلاطونية على معالجة الأشكال المثالية للإدارة السياسية، ففي نظره ان الحكومة الأرستقراطية التي تشترك فيها نخبة من الحكماء الفلاسفة التي تمارس عن طريقها القيادة الجماعية فعاليتها الإدارية والتنظيمية، هي أمثل أشكال الحكومات، لأنها كفيلة أن تعمل على تحقيق التوافق بين المنظمات والكمال في العلاقات على أن هذا الشكل الأمثل لنظام الحكم لا تصل إليه الجماعات وصولا عشوائيا أو تهتدي إليه تلقائيا ولكنها تبلغه نتيجة التجربة السياسية التي تبدأ عادة بالشكل الدكتاتوري الحربي الذي يتولى السيطرة في ظله مجموعة الطامحين من طبقة الجنود والجيش، وفي خلال هذا الشكل من أشكال الحكم<sup>(٢)</sup>.

## ب. البيروقراطية في الحضارة الرومانية :

استعانوا بالمستشارين تحولت روما من الحكم الملكي إلى الحكم الجمهوري في حدود ٥٠٩ ق.م إثر احتلال روما لأغلب المدن الإيطالية وتحطيمها لقرطاجة ودحرها لليونان و مقدونيا وآسيا الصغرى وأسبانيا ومصر وشمال إفريقيا . واستمر الحكم الملكي حتى عام ٢٧ ق.م

(١) د.قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع السياسي وقضايا التخلف والتنمية والتحديث، الاسكندرية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٠، ص ٤٠-٤١.

(٢) أحمد الخشاب، التفكير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بلا سنة، ص ١٢٨-١٣٠.

بقيام الحكم الإمبراطوري الذي كان ضرورة إثر توسع رقعة الدولة مما جعل الإمبراطور يتجه نحو الحكم المطلق على حساب المجلسين اللذين كان للإمبراطور نفوذ واسع عليهما . وقد تميزت الإمبراطورية الرومانية بإدارتها للقطاعات العسكرية والمالية والأمنية والقضائية إضافة إلى إدارتها للشؤون الخارجية وقد ظهرت في ظلها بعض الهياكل الهرمية، وتقسيم الأعمال وفصل الملكية العامة عن ملكية الإمبراطور، وكان البلاط الملكي في القسطنطينية يضم موظفين كبار يتولون الإشراف على البيروقراطية المدنية والعسكرية . ومن رواد الفكر والفلسفة الرومان (شيشرون) صاحب كتابي الجمهورية والقوانين، الذي ميز بين الحكومات الملكية والأرستقراطية والديمقراطية والقاتل بأن الحكومات تظل دائما عرضة للفساد ثم الانحلال . ويمكن القول بأن البيروقراطية الرومانية بوجه عام قد تأثرت بالتراث القانوني الضخم الذي خلفته الحضارة الرومانية، وأنها أسهمت في التأثير بدورها في كثير من النظم القانونية الحديثة مثلما أثرت الحضارة اليونانية في إخفاء الطابع السياسي على البيروقراطيات اليونانية<sup>(١)</sup>.

### ثانيا - البيروقراطية في عصر النهضة في اوروبا

عند نهاية العصر الوسيط ومنذ بداية القرن الخامس عشر تقريبا، كانت قد حدثت سلسلة من الحوادث أثرت بشكل كبير على الممارسات الادارية، من هذه الحوادث المهمة هو نمو المدن ثم تطبيق مبدأ التخصص، اضافة إلى اكتشاف الطباعة وما طرأ من تقدم فني في ميادين اخرى ومنها اختراع المدفعية التي أدت دورا كبيرا في هذه القلاع الاقطاعية فأدت دورا فعالا في التأريخ، وقد بدأت البيروقراطية بالنمو والتوسع منذ بداية الثورة الصناعية التي قلبت المجتمعات من كونها زراعية إلى مجتمعات صناعية كانت بأمس الحاجة إلى بناء بيروقراطي يقوم بعمليات الضبط والسيطرة على المؤسسات المختلفة التي بدأت بالظهور، اضافة إلى الاحتياجات الجديدة كالتعليم والصحة التي تعبر عن نفسها بأقامة الوزارات الجديدة وبتفجر الجهاز الإداري . فالتركز الصناعي مثلا يجبر على ايجاد وزارة العمل، اضافة إلى ان الامكانيات الجديدة التي زادت من الدخل القومي تسمح للدولة في أن من قبل، كما نجد أن عدد الأشخاص القادرين على القيام بعمل مكتبي والراغبين في مثل هذا المنصب يزداد باستمرار وسارع ضغطا على السلطات، فلقد

(١) ماهر الصيادي، مصدر سابق، ص ١٢-١٣

اضطر النظام الشيوعي سنة ١٩١٧ ان يشن كفاحا شديدا منذ البداية ليقال من تضخم الادارة. ولقد حدثت بعد الحرب العالمية الثانية تطورات ادت الى ميلاد البيروقراطية الدولية كمقر الامم المتحدة اضافة الى المنظمات الدولية الاخرى ومنذ ذلك الوقت والبيروقراطية تتسع وتظهر فاعليتها<sup>(١)</sup> .

لقد توطدت البيروقراطية أكثر منذ نهاية عصر النهضة في أوروبا، إذ ظهرت تحولات سياسية واجتماعية وتقنية، ومع تحولات القرن التاسع عشر، وخصوصا ظهور الفكر الليبرالي والثورة الصناعية، ركزت البيروقراطية وجودها، وارتبطت فكرتها بالأساس بالتنظيم الإداري، أي سلطة وحكم المكاتب، ولم يثر ذلك أي إشكالية لحاجة الدولة إلى أجهزة ومؤسسات الإدارة دواليبها . لكن البيروقراطية أصبحت مشكلة، وأهم موضوعات علم الاجتماع السياسي عندما طرحت التساؤلات حولها في المجتمع الذي يكون فيه الشعب هو صاحب القرار، لذلك لا نجد غرابة في أن يكون (كارل ماركس) من أوائل مَنْ وجه النقد للبيروقراطية مبينا أنها تعبير و تجسيد للدولة البرجوازية، وهو يشدد الذكر على (هيغل) الذي يرى أن الدولة تمثل التعبير النهائي عن المصالح العامة، ويرى (ماركس) أن هناك انفصالا بين الدولة والمجتمع، وإن أجهزة الدولة - البيروقراطية لا تمثل المجتمع، كما أن البيروقراطية كتجسيد للمصلحة العامة تقابل المصلحة الشخصية للأفراد، هو تعارض وهمي يستخدمه البيروقراطيون لخدمة أوضاعهم الشخصية<sup>(٢)</sup>.

كما ارتبطت فكرة البيروقراطية في اساسها التنظيمي الاداري بالمعنى الاشتقاقي لكلمة البيروقراطية والتي تعني سلطة المكتب اي السلطة التي يمارسها رجال الادارة فهذه المصطلح لم يثير اي اشكالية لان وجود دولة يحتاج الى اجهزة ومؤسسات الادارة ودواليبها وهذه لا يمكنها ان تقوم بعملها الا من خلال موظفين متخصصين والحيادية التي يلزمون بها في مجتمع ديمقراطي يفترض فيه الشعب وهو صاحب القرار<sup>(٣)</sup>، ويعد الألماني (ماكس فيبر) أول من استعمل هذا المصطلح محددا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية (فيبر ذلك التنظيم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك

(١) علي عبد الأمير علي، مصدر سابق، ص ٢٩.

(٢) معن حمدان علي، مفهوم البيروقراطية، مجلة النبأ، مجلة ثقافية عامة، العدد ٨٠، ٢٠٠٦.

(٣) ابراهيم ابراش، علم الاجتماع، مصدر سابق، ص ١٧٦.

الإفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكوّنون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات وكان (ميشيل كروزيه) من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني حيث ربط بين تطورها وتضائل الحرية الفردية فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معينون، ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاکمة وعبر عن شعوره بالأسى لواقع البيروقراطية في أوروبا<sup>(١)</sup>.

وأما الظروف التي ساعدت على تكوين أو تطور البيروقراطية في أوروبا فهي:

١. ظهور السلطة المكتبية (البيروقراطية في أوروبا في الفترة ما بين سيادة المذهب البروتستانتي والى الآن.
٢. سيطرة النظام الرأسمالي، الذي أدى إلى اهتمام الشركات والمعامل بالإنتاج الواسع واستخدام الحشرات المالية من أجل ذلك وأدى النظام الرأسمالي) أيضا إلى سيادة الآلة على القوى البشرية واستغلاله لصالحها وليس العكس.
٣. المبادئ البروتستانتية : أن التطور البروتستانتي الروحاني يسير جنبا إلى جنب مع نظام الشركات الرأسمالية والاثنان يؤكدان على النظم العقلانية واعطاء نبيه عالية للعمل والمجد .
٤. توسيع التنظيمات الاجتماعية في حجمها وإنتاجها بسبب التوسع والريادة السكانية في أوروبا العربية وأمريكا.
٥. الاهتمام الكبير بالاقتصاد المالي داخل التنظيمات الاجتماعية وتنظيمية لفائدة المنتج لا المستهلك

ويرجع الأستاذ (بيتر بلاو) سلطة المكتب الى الفترة التقليدية التي مرت بها المجتمعات المنظمة في الوقت الحاضر اضافة الى تطور العوامل الاقتصادية والمادية وتضخم حجم التنظيمات الرأسمالية والعوامل الدينية أما الاستاذ (الفن كولدنر) فقد ارجعها إلى حاجات مديري

<sup>(١)</sup> م.م. عصام محمد رضا وعلي كاظم حسين، العلاقة بين المعلوماتية والبيروقراطية التنظيمية، كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، ص ٢٧٩.

الأعمال واصحاب رؤوس الأموال ورغبتهم في تضخيم أموالهم وثرواتهم لكن (كارل ماركس) درس سلطة المكتب من خلال انتقاداته لفلسفة هيجل في الدولة التي أوضحت (فلسفة هيجل سلطة المكتب على أنها تمثل الجسر الموصل بين الدولة والمجتمع، فالدولة تمثل المصلحة العامة ويتضمن المجتمع اصحاب المهن الحرة والشركات التي تمثل المصالح الخاصة وتكون سلطة المكتب (البيروقراطية) قناة تمر من خلالها المصالح الخاصة إلى المصالح العامة

اما (لينين) فقد لاحظ بعد ثورة ١٩١٧، انها (الثورة) لم تقض على البيروقراطية بل بالعكس قد زادت واتسعت دائرتها وارجع هذه الاتساع الى ما يلي<sup>(١)</sup>

١. عدم تفهم الناس للنظام الاشتراكي .
٢. الحرب الأهلية التي كانت في المجتمع السوفييتي آنذاك
٣. عدم الاستقرار الاقتصادي الذي كان سائدا في المجتمع السوفييتي اثناء تلك الفترة الزمنية
٤. عدم اقامة علاقة العمال بأرباب العمل على قاعدة اشتراكية .
٥. تعاون البرجوازية العقلية الإقطاعية آنذاك في المجتمع السوفييتي.

كما ان البيروقراطية تتضمن وظائف ايجابية وسلبية معا في المجتمع، فكلما توسع المجتمع في حجمه وكثرة تنظيماته الاجتماعية والصناعية مال الى استخدام الوسائل البيروقراطية لتنظيم اعالهم وانتاجهم والعكس صحيح معنى اخر كلما زاد المجتمع في سكانه وتكثف في المدن الكبرى ظهرت تنظيمات اجتماعية لتنظيم حياتهم اليومية ولنسق مناشطهم الحياتية، وتزداد حاجة التنظيمات إلى استخدام المكائن والآلات والأجهزة الدقيقة لإنجاز مهام واهداف التنظيم في اتصالات أعضائه حسب تدرجاتهم المكتبية الوظيفية، لذا يتطلب من هذه التنظيمات الكفاءة والدقة العمل والاستفادة القصوى من قدرات وتخصصات المصادر البشرية لصالح المصالح المالية والاقتصادية التي يصبو اليها التنظيم، وفي الوقت نفسه تحدد مكانة الفرد الوظيفية داخل بنائها من خلال إعطائه مسؤوليات وصلاحيات محددة ومرتبطة مع وظائف التنظيم كافة حسب تدرجها السلمي وتحديد دخله الاقتصادي ومنزلته الاجتماعية داخل التنظيم إضافة إلى ما تقدم،

<sup>(١)</sup> معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، الطبعة الثانية، بغداد، منشورات دار الافاق الجديدة،

فالبيروقراطية وظائف سلبية تسمى وبالاختلال الوظيفي، التي يدفع ثمنها الفرد داخل التنظيم البيروقراطي، والمجتمع الذي يتضمن التنظيمات البيروقراطية . فعدم تطابق الحاجات الوجدانية الفردية مع حاجات التنظيم الفكرية يولد صراعا بين الفرد والتنظيم<sup>(١)</sup>.

لقد اتخذت البيروقراطية في اغلب الدول الاوربية مفهوما ايجابيا رشيدا منذ اواخر القرن التاسع عشر نتيجة الرخاء الاقتصادي الذي كانت هذه الدول تتمتع به ونتيجة لنزوح الثروات الضخمة اليها من مستعمراتها فقد وصل الاقتصاد في هذه الدول الى مستويات ضخمة نتيجة تصاعد حركة التصنيع وتعدد مكاتب ومعاهد التكوين والتدريب المهني فالبيروقراطية تنصف في هذه الدول الغربية بانها منسجمة مع بيئتها المجتمعية ففيما يتعلق بالبيئة الاقتصادية كانت تتوافق البيروقراطية في الدول الرسمالية مع التقاليد وأصبحت الدولة قوية تدخل في منافسة في السوق في ظلّ العلاقة المتكاملة بين الدولة ورأس المال، واما فيما يتعلق بالجانب السياسي فالبيروقراطية تتوافق مع المؤسسات السياسية المتطورة نتيجة العلاقات السياسية بين كثير من الدول . واما فيما يتعلق بالجانب الثقافي فهناك تطابق بين الخصائص المعيارية للبيروقراطية مثل الجدارة والمنافسة والتخصص والقيم الثقافية الغربية

ففي بريطانيا كان الجهاز البيروقراطي غير مفعّل لأنه لم يكن ينظم على اساس الكفاءة والجدارة الا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حين كانت التعيينات تعطى على اساس المحسوبية ومن أجل تعديل مسار اجهزة الدولة لابد من العمل بالأنظمة البيروقراطية وفعلا تم العمل به في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إذ قامت الدول بإصدار عدة قوانين وإنشاء لجان كان آخرها لجنة (فولتون) التي تشكلت عام ١٩٦٨ لدراسة هيكل الخدمة المدنية واختيار اساليب وتدريب الموظفين<sup>(٢)</sup> .

(١)معن خليل عمر، نقد الفكر المعاصر، مصدر سابق، ص٣١٨.

(٢)إيمان عبد الكريم المعاينة، رسالة ماجستير منشوره بعنوان (الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثرها على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الاردنية، مصدر سابق، ص ٣٥-٣٧.

وأما في فرنسا فقد اتسمت البيروقراطية خاصة في مدّة ما بعد الحرب العالمية الثانية بالخصائص العامة المميزة للنموذج الفيبري للكفاءة والنزاهة والقدرة على العمل والانجاز وقد عرفت البيروقراطية الفرنسية بالمبادرة والتناسب والمستوى الوظيفي مع درجة التأهيل العلمي للموظف مما ساعد على نشوء البيروقراطية في فرنسا .

وأما في امريكا فقد كان للخلفيات التاريخية آثارها الواضحة على تشكيل البيروقراطية وخصائصها السلوكية ففي النصف الثاني من القرن التاسع عشر كانت المحسوبية السياسية ومبدأ الغنائم للمنتصرين هي النظام السائد في الإدارة الامريكية ونتيجة لضغوط المؤسسات الشعبية للمطالبة بعدم تسييس الخدمة المدنية اتخذت اجراءات اصلاحية جذرية كان من اولها القانون الذي صدر عام ١٨٧١ الذي بمقتضاه تم استخدام الاختبارات التنافسية كأساس للتعين في الخدمة المدنية الا ان التغيير الجذري كان بصور قانون (بندلتون) عام ١٨٨٣ والذي جاء مؤيدا لراي المتحمسين لمبدأ الكفاءة<sup>(١)</sup>.

وأما نسبية لألمانيا فيبدأ من القرن السادس عشر حين بدأت الدولة تتحول من نظام الاقطاعيات الى النظام الإدارة العامة واصبح العاملين في الاقطاعيات موظفون محليون يعملون بالوظائف البيروقراطية المدنية والعسكرية وفي القرن السابع عشر تحولت البيروقراطية من الطابع المحلي الى الطابع المركزي وكانت صفات البيروقراطية الانتظام والرقابة وارتفاع الكفاءة<sup>(٢)</sup> .

كما ان خصائص المنظمة البيروقراطية هي :

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به (ماكس فيبر) على ما يلي:

١. تتوزع اعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع بوصفها واجبات رسمية ويؤدي ذلك الى العمل بدرجة ملحوظة وعلى مستوى من عال من التخصص.
٢. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومقر محدد لكل وظيفة

(١) المصدر نفسه، ص ٣٥-٣٧.

(٢) فيري هيدي، الادارة العامة، ترجمة محمد قاسم القيروتي، مطبعة الجامعة الاردنية، عمان ١٩٨٣، ص ٩٣-

٣. تحويل السلطات (أو الصلاحيات) الأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول إداري.
٤. الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في اطار علاقاته غير الرسمية<sup>(١)</sup>.
٥. تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها
٦. إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي أو هرمية الثنية واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم
٧. تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات
٨. تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية الشمول، والعمومية، والثبات النسبي .
٩. تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني<sup>(٢)</sup>.
١٠. ليس هنالك حق لأي شخص في التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي كما ان تولي الوظائف لا يكون على نظام ورائي أو انتخابي.
١١. تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع بوصفها واجبات رسمية ويؤدي ذلك الى تقسيم العمل بدرجة ملحوظة وعلى مستوى عال من التخصص و الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابه على شكل مستندات .
١٢. جميع الاجراءات الادارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت على شكل مستندات مكتوبة<sup>(٣)</sup>.

(١) د. خليل محمد حسين و أد خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع ٢٠٠٠، ص ٣٥ .

(٢) المصدر نفسه، ص ٣٥ .

(٣) د محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، دار المعرفة الجمعية للطباعة والنشر، ٢٠١٦، ص ٨٧.

١٣. تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص، كذلك التدرج الهرمي إذ تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند على السلطة الرسمية وذلك انطلاقاً من تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هرمية واعتماد الوظائف على الجدار والأخبار المهني الذي يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة .
١٤. خضوع المستوى الإداري الأدنى للإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد محددة وثابتة وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف وكذلك الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها<sup>(١)</sup>.
١٥. التدرج الهرمي للعلاقات الوظيفية المستندة على السلطة .
١٦. وضع قواعد رسمية تحكم النشاطات والقرارات الإدارية المختلفة والتنسيق بينها.
١٧. بيان العلاقات الشخصية بين الأعضاء وبينهم المنظمة وبينهم العملاء .
١٨. الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها .
١٩. إيجاد نظام الخدمة يقول: على أساس اعتبار الخدمة بالمنظمة مهنة العمر لمن يلتحق بها .
٢٠. هناك فصل تام بين ممتلكات المنظمة وبين ممتلكات الشخصية<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً- البيروقراطية في الدول النامية

ان معظم دول النامية بعد ان تمكنت من الحصول على التحرر والاستقلال السياسي وحكوماتها قامت بتسلم زمام الحكم ولم تجرِ تحولات كبيرة بسبب عدم وجود تغيير جذري في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة انذاك في انظمتها فمعظم تلك النظم كانت تُعدُّ تراثاً من زمن التبعية الاستعمارية التي اعتبرت معوقاً للتغيير فالبرغم من التطور ومحاولات والسعي الى تحديث عمليات التنمية والتغيرات الجذرية في اغلب الأنظمة السياسية في نظامها الفكري

(١) محمد سلمان العيان، السلوك التنظيمي في المنظمات والاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ٢٠٠٥، ص ٤٤-٤٥.

(٢) هشام عبد الله الغريبي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دولة الكويت، مكتبة الفلاح النشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٨ .

والأيديولوجي فان النظم البيروقراطية في هذه الدول تمكنت من ان تستوعب كل التغيرات وتفرغها في مضمونها من أجل المحافظة على وجودها كما ان هنالك عدداً من هذه الدول أحدثت تغيرات بسبب الثورة السياسية والاجتماعية واحيانا بسبب الانقلابات العسكرية فلم تكتف بعد الثورات الى احداث تغيير يذكر في النظم والأجهزة البيروقراطية الحكومية وقد يعود ذلك الى ان عمليات التغيير كانت معتمدة في اغلب الاحيان على النظم البيروقراطية نفسها لأحداث هذه التغييرات ولم تنتبه تلك الدول الى ان طبيعة هذه النظم بسبب طبيعتها تكونها وهي مقاومة للتغيير وتسعى الى مصاحبة كيانها مقابل هذه التغييرات الخارجية فكيف يتحول اذن الى نظام أو الجهاز كهذا وان يسعى لأحداث عمليات التغيير الجذري حينما يكون هذه الجهاز محافظا نتيجة لتمكنه بالأمور الشكلية بل المغالاة في اغلب الاحيان<sup>(١)</sup> .

ان البيروقراطية في البلدان النامية تعد مصدرا من مصادر السلطة السياسية واذا سلمنا بأن البيروقراطيين في الدول النامية يحتلون المواقع المحورية في النظام الاجتماعي والسياسي، وبأنهم ليسوا فقط منفذي سياسات، بل هم واضعوها أيضا، فان ذلك يعني انهم يعتبرون الأقلية المبدعة " . ويتمثل هذا الابداع في ذلك الدور الحيوي الذي تؤديه البيروقراطية في ربط الجماهير معنويا وماديا بمخططات الدولة، وفي تحويل تلك المخططات والبرامج الإنمائية الى سلع وخدمات محسوسة، يلتمسها المواطنون في المدن والقرى في كل بلد. فالبيروقراطية هي الجسر الذي يربط بين القيادات السياسية، والجماهير الشعبية في كل بلد. واحتلالها لهذا الموقع الاستراتيجي بين الشعب والقيادة، هو الذي جعل الكثير من المسؤولين يشعرون بان البيروقراطية " سيف مسلط " على رقاب المواطنين وحررياتهم ومصائيرهم " . ومن هذا المنطلق تصبح المشكلة الاساسية التي تقلق بال القادة السياسيين في الدول النامية، ونقض مضاجعهم على الدوام، هي كيف تحول دون تغول الأجهزة البيروقراطية على السلطة بشكل تسلطي خطير .

كما ان البيروقراطية ومفهومها العلمي وخاصة دورها الإيجابي المتمثل في تنفيذ القرارات الحكومية، واعتمادها على المعرفة والقوانين التي تساهم في تحقيق الفعالية، وتقديم الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع كما تهدف هذه الدراسة الى تسليط الأضواء على تطوير التنظيم

(١) احمد عاشور، الادارة العامة، مطبعة الميمنة الحديثة، بيروت، بدون سنة طبع، ص ١٠٨-١٠٩.

البيروقراطي وتحليل مراحل نمو الاجهزة الادارية التي كانت في البداية عبارة عن أداة في يد الحكام، ثم اصبحت مرتبطة بالأحزاب عندما انتعشت فكرة التنافس على السلطة، واجراء الانتخابات لاختيار الممثلين الذين يجسدون ارادة الشعوب<sup>(١)</sup>.

والبيروقراطية في الدول النامية ليست مجرد أداة لتحقيق أهداف التنمية، والنظرة الوبيريه إلى البيروقراطية على أنها أداة مجردة من الأهواء والنزعات، تتوخى الموضوعية والإنتاجية ليست نظرة واقعية. ولما كانت البيروقراطية في هذه الدول تطلع بالدور الأكبر في عملية التنمية فإن لها تأثيرها على برامج التنمية وخططها وتمارس دورا عمليا في إعداد السياسات وتفسيرها وتطبيقها. ولهذه البيروقراطية مصالحها التي قد تفرضها على برامج التنمية وخططها، ومن هنا فإن دراسة البيروقراطية في هذه الدول تكشف عن مدى قدرتها على أداء الدور المطلوب منها ومدى إمكانية التوفيق بين أهدافها وأهداف التنمية كما تكشف عن مدى إمكانية توجيهها أو إعادة تركيبها لكي تكون أداة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف التنمية، إن الإدارة العامة لا يمكن أن تنفصل عن إطارها الاجتماعي ولا يمكن أن تكون بمعزل عنه لان الإدارة نتاج ثقافي واجتماعي يعكس قيم المجتمع الكبير ومن ثم فانه يمكن القول إن السلوك الإداري هو محصلة القيم والتقاليد والثقافة التي يفرزها المجتمع، ولعل هذا يفسر لنا ضعف الأداء في الأجهزة الحكومية في الوقت الذي تتخذ فيه من حيث الشكل أنماطا مقارنة للأنماط الموجودة في الدول المتقدمة<sup>(٢)</sup>.

وفي نهاية المطاف تحولت البيروقراطية الى أداة في خدمة الشعوب، وليس خدمة أية جهة معينة. وقد حاولت في هذه الدراسة أن تبين بان هناك جوانب سلبية في العمل البيروقراطي دفعت بالمواطنين في كل بلد الى اظهار امتعاضهم واستيائهم من التعقيد في المعاملات، والتزدد في اتخاذ القرارات، والتهرب من المسؤولية، والتباطؤ في تقديم الخدمات. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على النظريات والاتجاهات الحديثة في ميدان التنظيم البيروقراطي، وذلك لإبراز أهمية الجهاز البيروقراطي في وقتنا الحالي، وصعوبة الاستغناء عنه في اي زمان ومكان . وبما ان كل من يعمل تواجهه صعوبات ونقاط ضعف، تحول دون بلوغه الأهداف المنشودة، فقد اتينا على

(١) عمار بوحوش، مصدر سابق، ص ٦.

(٢) عمار بوحوش، مصدر سابق، ص ٧.

ذكر نماذج من المشاكل التي يعاني منها، البيروقراطيون، التي ينبغي أن يتعرف عليها كل مواطن ويدرك ابعادها . ثم تعرضنا الى الهدف الأساسي من العمل البيروقراطي، وهو تحويل المخططات والبرامج الإنمائية لدولهم، الى سلع وخدمات ملموسة الى المواطنين الذين هم في حاجة اليها<sup>(١)</sup> .

#### رابعاً: البيروقراطية في الدول العربية

ان البيروقراطية بصوره عامة تعني سلطة المكتب اما في علم الاجتماع والعلوم السياسية فهي تشير الى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنضمة وان هذه المنضمة تعتمد على الجزاءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية في اعلى الهرم توجد سلطة المدير وتقل السلطة كلما اتجهنا نحوه الاسفل كما ان العمل يتميز بكونه قسماً على أساس التخصص الوظيفي كما ان هنالك اجراءات وقواعد رسمية وهذه الاجراءات تحدد كيفية التعامل مع مهام العمل كما ان الموظفين ليس لهم حق مناقشة التعليمات، فالبيروقراطية هدفها ليس سيئاً بل على العكس فهي تسعى الى القضاء على المحسوبية والواسطة وتطبيق العدالة الاجتماعية لذا يعد من أسباب عدم نجاح نموذج البيروقراطية في المؤسسات الحكومية في الدول العربية هو ان معظم البحوث العلمية تكاد تجمع على قصور الأداء الفعلي للقطاع العام في معظم الدول العربية والتي بكل تأكيد تتبع نموذج البيروقراطي متهاكاً وقديم حصلت عليه من دول الاستعمار، بعد انتهاء الاستعمار، وأبقت عليه كما هو من غير أي تحسين يذكر خوفاً من التغيير ومن المسؤول حسب ثقافة هذه المجتمعات<sup>(٢)</sup> .

ان المجتمعات في هذه دول العربية هي مجتمعات مشدودة إلى القيم القبلية فالإدارة تبدو مشدودة في سلوكها إلى تلك القيم وان اتخذت أنماطاً جديدة وأشكالاً جديدة والإدارة العامة في هذه الدول رغم حداثة وبساطتها حتى عهد قريب أخذت تتجه اتجاهها متزايداً نحو التضخم،

(١) د. اسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية مدخل الى دراسة ادارة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها مجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب - الكويت، عدد ٥٧، ١٩٩٠، ص ٧٨.

(٢) ماجد عبد الله الغانم، البيروقراطية، الرياض المملكة العربية السعودية، منشوره على الأنترنت، تاريخ النشر ١٩ يونيو ٢٠٢٠.

وساعد على ذلك انعدام الرؤية للأهداف المستقبلية من ناحية وفيضان الموارد المالية من الناحية الأخرى والأمراض الإدارية فيها بعضها هيكلية والبعض الآخر سلوكي، كما أن بعض هذه الأمراض جذورها داخلية وبعضها الآخر جذورها خارجية، وقد برزت بعض المصطلحات الحديثة كالبيروقراطية أو الشيوخراطية وهي في أغلبها تعبير عن البيروقراطية في الإطار القبلي . ويرى الدكتور (محمد الرميحي) إن ظاهرة البيروقراطية تجمع إلى جانب صفات البيروقراطية كونها ممارسة لحل المشكلات الحديثة في إطار تقليدي وبمفهوم تقليدي ولا شك أن الإدارة العامة في كل دول العالم تعثرها سلبيات البيروقراطية . والبيروقراطية في مفهومها الشائع تعني الرغبة الشديدة في الالتجاء إلى الطرق الرسمية والالتزام بهذه التعليمات والبطء في اتخاذ القرارات ولعل قائمة السلبيات البيروقراطية يمكن أن تكون طويلة حين يضاف إليها الإهدار في استخدام الموارد والتهرب من المسؤولية وضعف الوازع المهني وانخفاض الكفاءة والمركزية وانتشار ظاهرة اللجان وسوء قنوات الاتصال وعدم وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية وعدم وجود تحديد دقيق للمهام كل وظيفة والازدواجية والتكرار في أداء المهام وانعدام التنسيق بين الأجهزة أو حتى داخل الجهاز الواحد ورغم أن الإدارة العامة في دول المنطقة حديثة النشأة فإنها اكتسبت كثيرا من الصفات البيروقراطية، وفي دراسة عن الجوانب السلبية للبيروقراطية في المملكة العربية السعودية تبين أن نسبة كبيرة من الموظفين تعترف بوجود هذه الصفات البيروقراطية وإن كانت النسبة الكبرى تعترف بوجودها إلى حد ما، وهذه الصفات البيروقراطية في أذهان الموظفين تتركز على تعدد الإجراءات والمركزية في العمل والالتزام الحرفي بالقواعد والقرارات والبيروقراطية بطبيعتها ميالة إلى التوسع والتضخم ولهذا فقد يزداد عدد الإدارات من دون أن يكون ذلك مبنيا على الحاجة وقد يزداد عدد الموظفين من دون أن تكون لهم بالفعل مهام محددة، والبيروقراطية بطبيعتها تحارب التطور لأن التطوير واستحداث أساليب إدارية جديدة وتطبيقها سعيًا وراء تحقيق الكفاءة قد يعني إضرارا بالوضع القائم بكل المصالح المرتبطة به، والبيروقراطية تعارض التنظيم لأنه يكشف كل السوءات الوظيفية. والبيروقراطية في توسعها وفي معارضتها أو محاربتها للتطوير تلجأ إلى كل السبل المقبولة إجرائيا، فهي تلتزم بتقديم طلبات الوظائف وفق القنوات الإجرائية المعتادة، وهي تعارض التطوير بتطبيقه تطبيقا ينتهي به لا محالة إلى الفشل، وهي تحارب التقويم بتحويله إلى إجراء شكلي ينتهي دائما بأن أداء الموظفين على خير ما يرام . وإضافة إلى كل هذه النزعات البيروقراطية فإن دول المنطقة - وهي مشدودة إلى ماضيها

بروابطه القبلية والأسرية - تؤدي الاعتبارات والقيم الشخصية والمجتمعية فيها دورا كبيرا في التأثير على الإجراءات الإدارية وتوزيع الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية . ولعل هذا هو السبب في تفاوت تطبيق الإجراءات وفي تفاوت مستوى الخدمة . ولعل هذا هو السبب أيضا في انتشار ظاهرة المحسوبية والواسطة<sup>(١)</sup> .

كما ان البيروقراطية المصرية شهدت ايضا نموا كبيرة خلال الفترة من ١٩٥٢ وحتى ١٩٧٠ وتعاضم دورها نتيجة حرص الفئة السياسية على إحداث تغييرات جذرية في بناء المجتمع سواء في مجالات الزراعة من إصلاح زراعي وزيادة الرقعة الزراعية، وبدء التنمية الصناعية وتوفير الخدمات الأساسية في التعليم والصحة والتموين والأمن وغيرها، مما أدى إلى إضافة مهام جديدة ووظائف عديدة للجهاز البيروقراطي ولعل ما يميز البيروقراطية المصرية في هذه المدة هو فتح أبواب الجهاز البيروقراطي على مصرعيه أمام جمهور غفير من الطبقة الوسطى مستفيدة من نظام التعليم والتعيين ورغبة في التحرك الاجتماعي من هذه الطبقة إلى فئة الموظفين ذوي التأثير والنفوذ الاجتماعي والسياسي ونتيجة ذلك الصراع أصبح أداء الجهاز البيروقراطي مترددة بين التمسك بالتوجهات الأيدلوجية من ناحية والمتطلبات الفنية من ناحية أخرى، وانعكس هذا الصراع والتردد على أداء الجهاز البيروقراطي وتعطيل كثير من انجازاته وإشاعة حالة من الخوف والشك المتبادل بين طرفي الصراع والاتجاه القوى للتمسك الشكلي والصارم بالقواعد البيروقراطية كبديل لتحقيق الأمان والحماية مما أدى إلى تعميق الجمود وعدم المرونة بالجهاز البيروقراطي المصري، ورغم النجاحات التي حققتها البيروقراطية المصرية بعد الاستقلال عن بريطانيا عام ١٩٣٢م الا ان التطور الاجتماعي والاقتصادي كان بطيئا ومتعثرا واستمرت الامية في تزايد واصبح الاقتصاد كسولا لا يوفر فرص عمل حقيقية للأفراد<sup>(٢)</sup>.

اما خصائص البيروقراطية العربية في كما يلي:

(١) اسامة عبد الرحمن، مصدر سابق، ص ٧٩.

(٢) مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، ٢٠٠٥، ص ٤٢٧-٤٣٠.

١. النزعة المركزية : يمكن القول ان البيروقراطية العربية تُعدُّ حالة يغلب عليها حشد اكبر قدر ممكن من صلاحياته اتخاذ القرار في المدراء ولعل هذه العمومية تعبر عن نزعة تركيز السلطة وتوسيع رقعة الهيئة الادارية قمع كثرة الدوائر والاقسام الادارية في وزارات الدولة الى انها لا تتعدى ان تكون قنوات شكلية تمارس عملا رتبيا لابد له من ان ينتهي الى مكتب رئيس الدائرة الاعلى - المدير العام أو الوزير لإقراره .
٢. التوسع الاداري والمظهري: من الاتجاهات الاخرى التي تلفت النظر في واقعنا الاداري العربي كثرة التقنيات والتفرعات في مؤسساتها البيروقراطية تتضح هذه الحقيقة في العدد الكبير نسبيا للوزارات التي تتشكل منها كثير من الحكومات العربية وحتى الجديدة والفقيرة منها وتختلف الصورة في الاقطار الصناعية المتقدمة حيث يتولى وزارة واحدة من شؤون الاسكان والبيئة والصحة بدلا من فصلها الى وزارات متعددة .
٣. الطابع الشخصي. لاحظنا كيف وصلت التنظيمات البيروقراطية في الاقطار العربية الصناعية تقدمها نحوه المؤسسة التوجيه القانوني القائم على وضوح الادوار الرسمية التي تنظم علاقات العاملين سواء كانوا رؤساء أو ممرضين ولعل من ابرز النتائج التي تم جنيها من هذه التطور المؤسسي الفصل بين الوظيفة والشخص الموظف<sup>(١)</sup>.
٤. ضعف التوجيه المهني: لاحظنا ان البيروقراطية حسب رأي الكثير من الكتاب هي نوع من الاحتراف حتى ان الادارة المحترفة في العالم الصناعي المتقدم صارت امرا مألوفا. ولاحظنا كذلك كيف يتم تجاهل مبدأ الاحتراف والهمة في التعيين في المناصب البيروقراطية في عالمنا العربي ذلك تحت تأثير النزعات القبلية والسياسية واشباهها .
٥. انقطاع التراكمي التنظيمي : نتيجة افتقار المنظمات البيروقراطية العربية للمؤسسية والمهنية الناضجة فنحن كثيرا ما نتعرض لمشكلة عدم ارتباط تجاربها واعمالها عبر فترات نموها وتطورها .
٦. ازدواجية التقليد والقانون : يتوقف نجاح المنظمات البيروقراطية بين امور اخرى على التزامها بالقوانين في محصلتها النهائية التقيد بالقوالب الشكلية التي لا تتيح التصرف حسب تنوع

<sup>(١)</sup>قيس النوري، التنظيم الاجتماعي رؤية نظرية وسلوكية، الطبعة الاولى، بغداد، دار الجامعة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨، ص ١٧١-١٧٢.

الحالات الفردية مع ان هذه السمة تعني الجمود وربما افتقاد الحس الانساني واغفال المشاعر والظروف الناس الى انها من جهة اخرى تضمن حقوقهم وتشجع العدالة بينهم ولا تسمح بالتلاعب بالقانون وتطبيقه بطرق لا تتقيد بمنصوصيه.

٧. ضعف المساءلة : تعني المساءلة الالتزام الرسمي القانوني للموظفين الاداريين أو التقنوقراطيين أو القضائيين بتفسير أو توضيح بعض اعمالهم أو تصرفاتهم أو قراراتهم المتصلة بمسؤولياتهم الرسمية للتحقق من مدى التزام بها<sup>(١)</sup>.

### خامسا : البيروقراطية في العراق

قد يصح القول إنّ الحرب العالمية الاولى كانت أعظم حدث اجتماعي في تاريخ العراق الحديث، فهي كانت بمثابة نقطة تخول هائل إذ انفتحت بها أمام اعين العراقيين افاق جديده لم تكن بها عهد من قبل كان العراق في العهد العثماني يعيش شبه عزلة اجتماعية، وكان الناس فيه الا القليل منهم لا يعرفون عن الحضارات الحديثة واحداث العالم الخارجي لهم<sup>(٢)</sup>. كان العراق يتألف في ظل الحكم العثماني والى حد غير ضئيل من مجتمعات متميزة، مهتمة بذاتها وذات روابط متبادلة واهنة ويعود بشكل آخر جزئي الى التداخل بين صيغة اجتماعية تتجه باتجاه تكديس المال وتوسيع نطاق الملكية الخاصة وهي صيغه تكونت اساسا من خلال روابط العراق الجديدة نسبيا مع السوق العالمي المعتمدة على الصناعة الكبيرة والصيغ الاجتماعية الاقدم التي تربط قيمة الانسان بعراقة النسب أو بالعلم أو بالدين أو بالورع أو بالبسالة القتالية في الغزوات القبلية، كما يعود الى ان هذه المجتمعات كانت خاضعة الى حد كبير لسيطرة الروابط المحلية والنضرات المستقبلية المحلية، وسيطرة الحرف اليدوية الصغيرة أو انتاج زراعة الكفاف وخاصة خارج المدن لصيغ ملكية الدولة والملكية العشائرية المشاعة<sup>(٣)</sup>. وهكذا كانت شريحة من العائلات المرموقة التي كانت يؤخذ منها اصحاب المراتب البيروقراطية أو البلدية العليا في العراق العثماني، وكان هؤلاء قد استغلوا، من نصف قرن في الوقت الذي سبق مجيئ الإنكليز على

(١) المصدر نفسه، ص ١٧٣.

(٢) د علي الوردي، طبيعة المجتمع العراقي، بغداد، دار الحوراء للنشر، ٣٠٠٥، ص ٣٣٩.

(٣) حنا بطاطو، العراق الطبقات الاجتماعية والحركات الثورية في العهد العثماني حتى قيام الجمهورية، ترجمة عفيف الرزاز، طبعة العربية الاولى، بيروت، مؤسسة الابحاث العربية، ١٩٩٠، ص ٢٢.

الاقبل، والمناصب العليا دون مستوى الوالي كمنصب المتصرف والقائمقام، واستغلوا ايضا مواقع اعلى في الادارة المركزية في استانبول<sup>(١)</sup> وفي ايام العثمانيين لم يكن ينظر الى العلاقات الادارية والمسؤولين عموما بتعاطف أو محبة، كقاعدة، لانهم كانوا يميلون الى ان يكونوا مصدر أذى لرجل الشعب اكثر منه مصدر فائدة، إضافة الى انتشار المحسوبية والفساد والرشوة في ظل هذه النظام<sup>(٢)</sup>. اما بعد الحرب العالمية الاولى فقد تم تأسيس الدولة العراقية في عام ١٩٢١، فقد كان التوجيه المعنوي الأساس لهذا الملكية ١٩٢١ - ١٩٣٩ كان باتجاه الذهاب الى المدى الممكن في ظروف تبعيتها للإنكليز في عملية بناء الامة - الدولة في العراق وفي إطار تحقيق هذه الهدف، ولمواجهة احتياجاتها الادارية ايضا من ناحية اخرى، فقد اضافة الملكية الكثير الى ما هو موجود من مرافق تعليمية، مضيئة بذلك في النهاية اعداد جديدة الى صفوف انتاج الطبقة المتوسطة الجديدة، الحاملة لطبيعة للمشاعر الوطنية (القومية) . ففي ايام الملك فيصل الاول (١٩٢١ - ١٩٣٩) كان التشديد للسياسة الملكية يتركز على مهمة المجاملة والمبالغة الصعوبة لإقامة روابط ثابتة في المشاعر والاهداف المشتركة بين عناصر العراق المختلفة<sup>(٣)</sup>

الا انه في الحكم الملكي بقي تأثير العناصر المكونة لطبقة أصحاب الاراضي وهم شريحة من العائلات المرموقة التي كان يؤخذ منها اصحاب المراتب البيروقراطية أو البلدية العليا في العراق العثماني<sup>(٤)</sup>. فضلا عما ابتلى به المجتمع العراقي في العهد الملكي بنوع من البيروقراطية القبلية ان صحت التسمية التي كانت قائمة على أساس روابط الدم والقرابة والاعتبارات الاجتماعية والدينية التي بدورها تحقق أكبر رصيد من المصالح الشخصية التي تقف بالصد من العقلانية الفيررية فبالبيروقراطية في العهد الملكي لم ترق الى النموذج الفيرري وبالتالي تعود بالضرورة على المجتمع كافة<sup>(٥)</sup> وعند انهيار الحكم الملكي بعد ثورة ١٤ تموز ١٩٥٨ حاولت الحكومة وضع خطط جديدة متعددة وقوانين ثورية من اجل تغيير البناء السياسي والاقتصادي

(١) المصدر نفسه، ص ٢٤٥.

(٢) المصدر نفسه، ص ٢٥٠ - ٢٥١.

(٣) حنا البطاطو، مصدر سابق، ص ٤٣ - ٤٤.

(٤) المصدر نفسه، ص ٤٣ - ٤٤.

(٥) المصدر نفسه، ص ٢٤٥.

والاجتماعي للمجتمع العراقي، وهذا يعني تغييرا في وظائف وأهداف البيروقراطية، فبالإضافة الى الأعمال الروتينية اليومية التي كانت تقوم بها هذه البيروقراطية، فقد القي على عاتقها مهمة الإسراع بعمليات التحول الاجتماعي<sup>(١)</sup> وبالنظر للتغيرات السياسية التي حلت في سنة ١٩٥٨ وما تلاها من الوظائف والمسؤوليات التي القيت على عاتق البيروقراطية في العهد الجمهوري، فان عددا من المشاكل كانت قد ظهرت، وقد أثرت هذه المشاكل في تطور النسق الإداري، كظهور بؤر التسلسل السياسي على الجهاز الإداري وطغيان الاعتبارات السياسية، بصورة أدت إلى انحراف الجهاز الإداري الذي أصبح مسرحا للمنتفعين<sup>(٢)</sup>. كما شهد النظام الإداري في العراق عام ١٩٥٩ تغييرات مهمة على مستوى هيكله التنظيمي والوظيفي ومهامه الاقتصادية والتنمية فضلاً عن بيان أهم التطورات الادارية و النظام الإداري الوزاري في العراق لممارسة نشاطاته ومهامه المختلفة في المجالات الإدارية لاسيما الاقتصادية والخدمية بما يتماشى مع التطورات السياسية والاجتماعية التي حدثت في البلاد بفعل ثورة ١٤ تموز ١٩٥٨ التي عملت منذ الأيام الأولى لقيام النظام الجمهوري على إجراء الإصلاحات التنظيمية لتعزيز سلطتها وترسيخ دعائم العمل الإداري البناء وترتبط المفاهيم الأساسية لعملية التحديث الإداري بالتخصص في الأعمال وتحديد المسؤوليات وتمييز المهام التي دعت إلى استحداث أبنية (وزارية جديدة أكثر تخصصا بوساطة إصدار قانون السلطة التنفيذية رقم ٧٤ في ٣ أيار ١٩٥٩ الذي يعد خطوة إلى الإمام في جانب التنظيم الإداري وإصلاح البلاد وتطويرها إذ قسم الأدوار والواجبات على الوزارات العراقية وإلغاء وزارتي الأعمار والاقتصاد و توزيع تشكيلاتهما على الوزارات الأخرى لاسيما المستحدثة للقطاعات الحيوية في البلاد وإذ شمل قطاع الاقتصاد أربعة وزارات : (الإصلاح الزراعي والنفط و الصناعة والتجارة) ونال مجال الخدمات أربعة وزارات التخطيط الإسكان والاشغال البلديات والمواصلات) ووقف وراء عملية إعادة النظر في التشكيلة الإدارية للجمهورية العراقية عام ١٩٥٩ مبررات عدة منها<sup>(٣)</sup>.

(١) علي عبد الامير، مصدر سابق، ص ٨.

(٢) علي عبد الامير، مصدر سابق، ص ٨.

(٣) سمر سعد يوسف الجعفري، رحمن مخيلد محيو الجوراني، جامعة واسط، كلية الفنون الجميلة، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد ٣٠، ص ٢٢٨.

١. تنظيمية تمثلت بغياب التخصص الوظيفي وبعثرة الدوائر والمؤسسات التي تؤدي أعمال متشابهة على وزارات مختلفة واقتصادية هدفها التخلص من التبعية الخارجية للاقتصاد البلاد لاسيما في مجالات الصناعة و التجارة .

٢. اجتماعية لتحرير غالبية المواطنين العراقيين من تسلط الإقطاع بتنفيذ قانون الإصلاح الزراعي رقم ٣٠ لسنة ١٩٠٨ بواسطة استحداث وزارة (الإصلاح الزراعي) الزراعة بسبب المهام الكبيرة الملقاة عليها نتيجة تملك صغار الفلاحين وخدمية<sup>(١)</sup>.

كما اظهر النظام الإداري في العراق قدرته على تحديث هيكله التنظيمي بما ينسجم ومتطلبات المرحلة التاريخية في المجالات كافة التي تحقق تقدم المجتمع وتحديثه إذ سجل نجاح نسبياً لقادة إدارة ثورة ١٤ تموز في بناء دولة المؤسسات العصرية التي تعتمد مبدأ التخصص والتخطيط في عملها وهما ثمرة التحديث الإداري<sup>(٢)</sup>، كما أن طغيان الاعتبارات السياسية على الجهاز الإداري قد استمرت في العراق بعد ثورة ١٩٦٨ التي ادعت انها ستعطي اهتماما كبيرا للنهوض بالنسق الاداري ورفع كفاءته من أجل انجاح خطط التنمية المزعومة، الا ان الحزب فقد طبعه الأيديولوجي، فقد أضحى وسيلة للولاء للحكم، من جانب رواح من جانب اخر يبسط هيمنته على كل قطاعات الدولة والمجتمع<sup>(٣)</sup>، كما زاد في هذه الفترة تأثير نفوذ المؤسسة العسكرية على المستوى الاداري وخاصة بعد ١٩٧٩<sup>(٤)</sup> اما بعد تغيير نظام الحكم في العراق في ٩ نيسان ٢٠٠٣ فقد أخذ اخذ التفكير يتجه الى اعادة صياغة شكل الدولة العراقية من دولة موحدة الى دولة اتحادية، وقد اصدر مجلس الحكم في العراق في عام ٢٠٠٤ قانون ادارة الدولة للمرحلة الانتقالية التي تنص المادة (الرابعة) منه على ((ان نظام الحكم في العراق جمهوري اتحادي فيدرالي ديمقراطي تعددي)) وفي الدستور العراق الاتحاد الدائم ٢٠٠٥ الذي أوضح في

(١) سرمد سعد يوسف الجعفري، مصدر سابق، ص ٢٢٩.

(٢) المصدر نفسة ص ٢٣٠.

(٣) سامي زبيدة، صعود وانهار المجتمع المدني في العراق، من كتاب مجمعة مؤلفين، حفریات سوسیولوجية في الاثنيات والطوائف والطبقات، الطبعة الأولى، بغداد، مطبعة الفرات للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ ص ٩٩ .

(٤) واثق سعدون ومحمد الاجا، فهم بيروقراطية الأمن في العراق المؤسسات والمهام، مركز دراسات الشرق الأوسط طبع و نشر (اورسام)، ٢٠٢٠، العدد ١٧، متاح على الرابط التالي <https://www.Orsam.org.tr>

مادة الاولى، جمهورية العراق دولة مستقلة ذات سيادة، ونظام الحكم فيها برلماني ديمقراطي اتحادي، ان العراق كغيره من البلدان التي تحتوي مجتمعاتها على خصوصية وطنية، ويتفاعل معها صراع التنوع الديني بشكله المصطنع أو الطبيعي، يحتاج الى تجربة ديمقراطية تؤسس لدولة الانسان والمواطنة وتكافؤ الفرص<sup>(١)</sup>.

وانتقل العراق الى نظام اداري جديد واتجه البلد نحو تغيير جذري في المفاهيم والقيم والمبادئ السياسية والاقتصادية الاجتماعية، واتجه نحو ارساء دعائم الفيدرالي واللامركزي في الادارة، وتوج هذه الاتجاه بصدد دستور العام لعام ٢٠٠٥ والذي كانت مبادئه تعبير عن طموحات الشعب العراقي نظام اللامركزية الذي يقوم على توزيع السلطة الادارية بين الحكومات المركزية والهيئات الاقليمية والمحلية والهيئات المركزية<sup>(٢)</sup>، ان ما تم الاشارة اليه في الدستور عام ٢٠٠٥ لم يؤسس قواعد لبناء دولة المواطنة ولم يأخذ طريقة للتطبيق في الواقع العلمي، لان النظام السياسي بعد عام ٢٠٠٣، اتجه الى نظام المحاصصة القومية والدينية والطائفية، وفي ضوء هذا التقسيم الذي يشهده المجتمع العراقي، تم توزيع الرئاسة والدرجات الخاصة وفقا لنظام المحاصصة، على اعتقاد ان هذه الوظيفة أو الدرجة الخاصة اصبحت من حصة هذه الجماعة أو تلك، وبذلك تفردت هذه الادارات بالقرار وعدم مروره على الاجماع ودون صياغته من الاسفل الى الاعلى وايقاف تطور الحياة الوظيفية، غياب الثقافة التنظيمية، وبلا ترتيب للأوليات، وترك مناهج التدريب ورفع كفاءة الاشخاص نتيجة تغليب الحزبية التي تستعين بالأشخاص من غير الاختصاص فضلا عن وجود المحسوبية التي تغطي على الكفاءة وغياب قوانين المنظمة للعمل، مما ادى ذلك الى اتهام النخب البيروقراطية على انها فشلت في تلافي الازمات ولم تنتج حولا

(١) اقبال ناجي سعيد، اللامركزية الادارية في دستور جمهورية العراق ٢٠٠٥، مجلة العلوم القانونية، المجلد ٣٥، العدد الاول، ٢٠٢٠، ص ١

(٢) مازن ليلو راضي، القانون الادارية (التنظيم الاداري في ظل دستور عام ٢٠٠٥، مكتبة المرجع الالكتروني، ٢٠١٦. ص ٦٨-٧٦. متاح على الرابط التالي <https://almerja.net>

تجعلها مرتكز ادارة الدولة فبرزت امراض الفساد والرشوة والروتين واستغلال النفوذ وبانت الوساطة السياسية تؤدي دورا في مجالات عدة بينما اختفت النخب تحت اجنتها<sup>(١)</sup>.

(١) واثق الجابري، البيروقراطية واثارها في بناء الدولة، صحيفة صوت العراق، ٢٠٢١،

<https://www.sotaliraq.com>

## المبحث الثاني: مزايا وعيوب البيروقراطية

### أولاً. مزايا التنظيم البيروقراطي :

١. الدقة والسرعة والوضوح والسرعة في انجاز الاعمال .
٢. تحقيق تحسينات كبيرة في الانتاجية من خلال تطبيق مبدأ التخصص والوظيفي
٣. العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء .
٤. وجود هيكل واضح هي العلاقات والسلطة والمسؤولية
٥. سلطة المنظمة لها سلوك رشيد لا تحكمه الاهواء أو الاحكام والمستندات
٦. الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات <sup>(١)</sup>.

والمزايا الأساسية للبيروقراطية وقال " فيبر " كالتالي:

١. تنظيم مستمر للوظائف المحكومة بالقواعد التنظيمية .
٢. مجالات الكفاءة محددة، أي التخصص في العمل، ودرجة السلطة .
٣. الترتيبات الهرمية للوظائف، أي حيث مستوى معين من الوظائف المخصصة والقواعد هي التي تحكم ممارسة السلطة يخضع لرقابة مستوى آخر عال منه .
٤. التعيين في المناصب يقوم على أساس الكفاءة التقنية .
٥. فصل المديرين عن ملكية المؤسسة .
٦. المناصب الرسمية موجودة بذاتها ولا يملك الموظفون حقوقا في مواقع وظيفية خاصة.
٧. تصاغ القواعد والقرارات والتدابير وتسجل كتابة <sup>(٢)</sup>.

(١). عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، مصر، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، كلية التجارة، جامعة عين

الشمس، ٢٠٠٩، ص ١٠٥

(٢) سائحي ادريس عبد الرحمن، رسالة ماجستير منشوره بعنوان (البيروقراطية كآلية لممارسة السلطة في الادارة، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ٢٠٢٠، ص ٥٠.

٨. الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال ضوابط ومعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة
٩. تنظيم (ماكس) ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة<sup>(١)</sup>.
١٠. صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية
١١. عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغليها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة.
١٢. العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.
١٣. عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي<sup>(٢)</sup>.

### ثانياً. عيوب البيروقراطية :

أشار العلماء والباحثون إلى العديد من العيوب التي ظهرت مع تطبيق البيروقراطية التي من أهمها :

١. الطريقة الميكانيكية التي يهدف هذا التنظيم البيروقراطي إلى تشكيل المنظمة بها، من خلال التحديد المسبق والمقنن الرسمي غير المرن لسلوكيات العاملين، وبالتالي التعامل مع البشر كآلات وإهمال صارخ للعلاقات والمشاعر الإنسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية.
٢. عمومية القواعد القانونية والإجرائية، التي يفترض التنظيم البيروقراطي أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل والسلوك لا تمر إلا من خلالها، وهو ما يناقض الواقع الذي جبل على

<sup>(١)</sup>فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠١٨، ص ٤٢.

<sup>(٢)</sup>المصدر نفسه، ص ٤٤.

وجود الاختلافات والتباينات في الحالات والمواقف الأمر الذي يترتب عليه ضرورة اختلاف الطرق والتعاملات .

٣. عَدَّ المنظمة والجهاز الإداري نظاماً مغلقاً لا علاقة له بالمحيط الخارجي، الأمر الذي يتعارض مع الواقع والفكر الإداري الحديث الذي يرى أن المنظمة دائمة التفاعل مع البيئة الخارجية .

٤. تعثر العمل الوظيفي وزجه في حلقة مفرغة فرضتها التعقيدات الإجرائية والقانونية جعلت عملية تصحيح الأخطاء أمر بالغ الصعوبة، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق ورداءة جودة الأداء الوظيفي وخلق حالة من التذمر والاستياء لدى المتعاملين مع المنظمة، واتاحة الفرصة لبعض العاملين لاستغلال امتيازاتهم غير العادلة وانتشار الفساد<sup>(١)</sup> .

٥. صعوبة تعديل القوانين غير المتوافقة بسبب التقيد الشديد بحرفية اتباع القواعد القانونية، وخلق صراع جديد من نوع خاص بين الوحدات الفرعية شديدة التخصص التي تصبح فيها الأهداف الفرعية للوحدة طاغية ومقدمة على الأهداف الكلية للمنظمة.

٦. جعل التعليمات والقواعد الإجرائية شماعة تعلق عليها معظم أحوال القصور في الأداء من قبل المسؤولين عنها، دون نفي حقيقة الاختناق الإداري الذي يمكن أن تخلقه كثرة اللوائح والقواعد مما يؤدي إلى شل العمل بالفعل وهبوط كفاءته<sup>(٢)</sup>.

٧. قتل الحافز وروح المبادرة لدى العاملين تجاه العمل نتيجة اعتماد نظام الترقيات على مبدأ الأقدمية، الأمر الذي يتعارض كلياً مع مبدأ الحافز ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية

٨. التسلسل الهرمي يجعل كل مستوى منعزلاً عن المستويات الأخرى العليا والدنيا، مما يخلق صعوبة في عملية التواصل الضرورية لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة، مما يقلل فرص التطوير نتيجة التحول إلى التشديد في الإجراءات لضمان عزلة المستوى وتضامنه مع بعضه ضد المستويات الأخرى، فيحول هذه الإجراءات من وسيلة إلى تحقيق الأهداف إلى أهداف بحد ذاته

<sup>(١)</sup> أيمن قاسم الرفاعي، البيروقراطية (ماهيتها تجربتها، تقييمها، رؤيتها من منظور إسلامي)، ٢٠٠٥، ص ٩٦.

<sup>(٢)</sup> المصدر نفسه، ص ٩٨ .

٩. يتعرض الموظف في التنظيم البيروقراطي لحالة من الضغط الشديد نتيجة كون قياس أدائه يتحدد بمدى تطبيقه للوائح والقوانين مما يقتل روح المبادرة والإبداع من جهة، ولأن البيروقراطية بطبيعتها المتشددة بالاتصالات الرسمية بين السلم الهرمي للوظيفة.
١٠. تنشأ تحت تأثير البيروقراطية علاقة مصالح بين الرؤساء والموظفين من واقع نفوذهم تؤثر سلباً على سير العمل إذ أن هذه العلاقة تتأثر بالمصالح الشخصية<sup>(١)</sup>.
١١. شعور البيروقراطي بأنه آلة : ان البيروقراطية مجردة من إنسانيتها الا ان كل تصرفاته وأعماله خاضعة إلى وتحكمها اللوائح والقوانين وقوامه الممل الرسمية، وهناك رقابة شديدة على مدى التزامه بها الى جانب ذلك، وهذا يتطلب منه أن يفصل بين حياته الشخصية وحياته الوظيفية.
١٢. الروتين العقيم: لا شك أن زيادة الرقابة على مدى التزام البيروقراطي بقواعد ولوائح العمل، سيدفعه الى التمسك بها تمسكاً شديداً وتطبيقها بحرفيتها، وذلك من أجل حماية نفسه من المحاسبة والمساءلة، وهذا يؤدي في النهاية الى تعطيل العمل ولهدر المعنى المستهجن البيروقراطية وهر القائم بين عامة الناس .
١٣. اغفال دور البيئة : اغفل (ماكس فيبر) في نموذج من البيروقراطية تأثير البيئة، حيث افترض أن الجهاز البيروقراطي نظام مغلق بتأثير سلوك وأداء أعضائه بالمتغيرات الداخلية فقط والتي اهمها اللوائح والقوانين .
١٤. النظرة الجزئية للعمل : داخل التنظيم البيروقراطي هناك مطلب متزايد من قبل الادارة العليا لأحكام الرقابة على العمل فيه، ونتيجة لذلك تظهر الحاجة لتفويض السلطة انطلاقاً من مبدأ نطاق الاشراف، والسلطة، والتفويض هذه الحالة يكون لغاية تسيير العمل والرقابة وهذا يقود في النهاية الى تجزئة التنظيم الى اجزاء مما يزيد من الاقليمية، وتظهر المسلمة المباشرة<sup>(٢)</sup>.
- وتعرضت البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين . وأبرزها ما يلي:

(١) عمر وصفي عقلي و قيس عبد علي المؤمن، مصدر سابق، ص ٢٠١

(٢) المصدر نفسه، ص ٢٠١

- أ- عمل الفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها لطبيعة الإنسانية والاجتماعية الامر الذي ي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها .
- ب- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الاهمال، وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الاقدمية في التربية
- ج- التركيز على تطبيق مبدأ « الرقابة والاشراف، مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي يؤدي إلى خلق المزيد من الرقابة والاشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلي انخفاض الكفاءة .
- د- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها (فيبر) مثل « التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخيارات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة .
- هـ- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية حسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها<sup>(١)</sup>.

(١) خليل محمد حسن الشماع وا.د. خضير كاظم حمود، مصدر سابق، ص ٣٦ .

### المبحث الثالث: المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية :

شهدت السيرة التاريخية للمجتمعات الانسانية فترات تغييرات حضارية واسعة انعكست اثارها على مجمل التنظيم الاجتماعي، الا ان سرعة هذه التغييرات ومدى قبولها ومدى قبول آثارها تختلف باختلاف طبيعة كل نظام اجتماعي ولاريب ان التحولات التي تعرضت لها البنى والنظم الادارية والسياسية والاقتصادية خلال القرن الماضي تُعدّ اضخم التغييرات التي شهدتها المجتمعات عبر مسيرتها التطورية الطويلة واعمقها اثرا في مجمل حياتها، وذلك نظرا لما للإدارة وتنظيماتها واتجاهاتها النظرية والتطبيقية من ارتباط دينامي بمجمل الواقع الثقافي والاجتماعي للمجتمعات فكان لابد من توظيف المنظور، أو المدخل السوسيولوجية الاوسع الذي يبحث السلوك البيروقراطي في سياق المعايير والقيم الاجتماعية وانعكاساتها على مواقف الافراد المتفاعلين مع المؤسسات والتنظيمات الادارية<sup>(١)</sup>، لذا فان الجانب الاداري من سلوك الانسان لا ينفصل تماما عن جوانب سلوكه الاخرى، مما جعل اغفال هذه الجوانب من البحوث الادارية دون التغلغل فيها من مشكلاتها وحقائق الواقع الاداري المعقد<sup>(٢)</sup>، وتعد البيروقراطية من الموضوعات الادارية المهمة ذات الصلة القوية بسلوك الانسان ومدخلات فعلة الاجتماعي (كالقيم والمعايير والاعراف والعادات) التي تضغط على الانسان في توجيه سلوكه وتأسيسها على ما سبق فان اهمية المحور السوسيولوجي في تناول جوانب السلوك الانساني في النظام البيروقراطي بوصفه يقف عائقا دون تحقيق هذا النظام اهدافه المرسومة، وعلى الرغم من كون العالم (ماكس فيبر) قد وضع قواعد صارمة للبيروقراطية يقوم على الجهاز البيروقراطي ودون باعتبار للشخص، كون إلا انها غير شخصية، وان الادارة تنظيم وبمعزل عن كل سياسة اجتماعية وان تسير تبعا للبراغماتية العملية لمصلحة الدولة العليا<sup>(٣)</sup>، الا ان اكثر ما يثير قلق ماكس فيبر ان يأتي اليوم الذي يتحكم فيه الناس بيروقراطيو الاصل لهم بالبيروقراطية التي

(١) دنيس كوش، المفهوم الثقافي في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، الطبعة الاولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٧، ص ٩.

(٢) المصدر نفسه، ص ١٠.

(٣) كاترين كوليو تيلين - تيلين - ماكس فيبر والتاريخ، ترجمة جورج كتورة، الطبعة الاولى، بيروت، المؤسسة الجامعية، ١٩٩٤، ص ١٢٤.

تصبح تحت صدوه المنتقدين على قمة الهرم وخاصة السياسيون الذين يسعون الى اخضاع البيروقراطية لمجموعة من ضوابط السياسيين التي تضمن الانفتاح والشفافية<sup>(١)</sup>.

كما ان فيبر يتميز بالعقلانية والرشد . ومن هؤلاء العلماء العالم روبرت ماكيفر (عالم الاجتماع الأمريكي) الذي شخص وجود هذه المعوقات وهذا يعني انه في نظر فيبر ان البيروقراطية ستوجه حسب المصالح الايديولوجية والشخصية فيتحول النظام البيروقراطي الى الاتجاه السلبي الذي يتميز بمخالفة روح القانون والتعقيد الشديد والتقييد بحرفية التعليمات وتجمد العملية الادارية وتجنب المسؤولية حتى يصل الى الفساد الاداري الذي ينطوي على الرشوة واستغلال النفوذ والوساطة والانحراف عن اهداف المجتمع بوجه عام<sup>(٢)</sup>، لان الناس سيقفون دوما متشددين الى الادوار الاجتماعية التي يطلبها لهم، فان الانسان من الصعوبة ان يكون متحررا من سطوه وقوة المجتمع<sup>(٣)</sup> .

ان بعض علماء الاجتماع يتحدثون عما يسمونه التنظيم ما بعد الحداثة أو يرون تأكيد ماكس حول تزايد التركيز والتمركز في المجتمعات الحديثة التي لا تقوم على اساس ويشير هؤلاء العلماء الى اثر السياقات الثقافية على اشكال التنظيم . ان منظومة القيم واساليب العيش للجماعات البشرية تؤثر في اشكال التنظيم البيروقراطي وطرق تشغيلها في مختلف المجتمعات<sup>(٤)</sup>.

وهذا يعني ان هنالك معوقات اجتماعية تساهم في تكوّن النظام البيروقراطي الذي اراده ماكس فيبر ان يتميز بالعقلانية والرشد . ومن هؤلاء العلماء العالم روبرت ماكيفر (عالم الاجتماع الأمريكي) الذي شخص وجود هذه المعوقات وسماها التقييد التي تحدد مصلحة البيروقراطية بسبب القصور الذاتي أو التقليد أو السمعة التي هي النظام القائم تعارض ادخال طرق أو تكتيكات اكثر كفاءة وقد فسر العالم ماكيفر تصور هذا من خلال شرحه لنظرية اوكبر

(١) انتوني غدنز، مصدر سابق، ص ٤١٩.

(٢) احمد زكي بدوي، مصدر سابق، ص ٤٧.

(٣) دونالد ماكري، ماكس فيبر، ترجمة اسامة حامد، بغداد، المكتبة العالمية، ١٩٧٣، ص ١٠٨.

(٤) انتوني غدنز، مصدر سابق، ص ٤٣٠.

في كتابة التغيير الاجتماعي وهو يميز بين الثقافة (المادية) و(غير المادية) أي المعنوية كالقيم والمعايير والاعراف . وحين تحدث تغيرات في الثقافة (المادية) فإن هذه التغيرات بدورها تستثير تغيرات في الثقافة (غير المادية) المعنوية وخاصة ما يسمى الثقافة (التكيفية) أو أساليب استعمال واستغلال التغيرات المادية أو جعلها أكثر نفعاً، لكن هذه الثقافة التكيفية قد تكون بطيئة الاستجابة<sup>(١)</sup>، أي أننا نتحدد عنه فأننا نعني أن شيئاً يختلف عنه أو يفشل في مسايرة شيء آخر بسبب تمسكنا بأساليب قديمة في الوقت الذي يمكن فيه، في ظل الظروف الجديدة، إشباع حاجاتنا بشكل أفضل إذا ما غيرنا من هذه الأساليب<sup>(٢)</sup> .

### أولاً - التنشئة الاجتماعية

إن السلوك الإنساني قليل ما يكون فطرياً وغالباً ما يكون متعلماً ويكتسب الإنسان أنواع المهارات والمعرفة التي يحتاجها الإنسان ليعيش وينمو من خلال تفاعله وتواصله مع المجتمع بواسطة انتقال الثقافات المادية وغير المادية . كما أن الإنسان كائن ثقافي فقد أولى علماء الاجتماع أهمية كبرى لفكرة التنشئة الاجتماعية أي أن الإنسان يتعلم من خلالها قواعد وممارسات الجماعات الاجتماعية<sup>(٣)</sup> .

إن بناء مفاهيم ثقافية مشتركة تربط بين أفراد الجماعة الواحدة إنما يتم من خلال التنشئة الاجتماعية التي تمارسها الجماعة نفسها وهذا يعتمد على ما يسمى بالثواب والعقاب، ويتم تثبيت مثل هذا الأداء عن طريق إدخال (فيه) المفاهيم الثقافية إلى السلوك إذ يعمل الآباء على إيصاله

(١) ر. م . ماكيفر وشارلز بيدج، المجتمع، الجزء الثالث، ترجمة سمير نعيم أحمد، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧١، ص ١٠٠٣.

(٢) المصدر نفسه، ص ١٠٠٤.

(٣) سامية محمد جابر، علم الاجتماع العام، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ٣٥٦-٣٥٨.

الى ابنائهم منذ فترة الطفولة<sup>(١)</sup>، وهذا اما يقوي بالضرورة المفاهيم المشتركة ويوثق ارتباطها بحياة الجماعة وسلوك افرادها ويجعل من المتعارضات الثقافية لازمة حياة<sup>(٢)</sup>.

وعليه يرى (تالكوت بارسنز) ان عملية التنشئة الاجتماعية هي تكيف حقيقي اذ يبدو الفرد كائنا تابعا لا يكون سلوكه الانتاج الاجتماعي<sup>(٣)</sup>. بينما يرى (دوركهايم) ان التربية والتنشئة الاجتماعية تقومان على القهر والالتزام وانهما تفرضان على الفرد اساليب الفكر والعاطفة والفعل<sup>(٤)</sup>. وبذلك تشكل لدى الافراد مفاهيم مجتمعه واساسية تترسخ في عقولهم ويعتقد ان الانسان يعكس الطبيعة الاجتماعية لمجتمعة بما يحمله من قيم ومعايير واعراف اجتماعية تشكل عامل ضبط يحدد مسار السلوك الاجتماعي للقائد الاداري الذي قد يتقاطع مع الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات الادارية مما يؤدي الى عدم تحقق النظام البيروقراطي اهدافه المرسومة .

### ثانيا: الخلفية الثقافية والاجتماعية :

لكي نفهم مستقبل الناس ونتعمق في احتمالاته وإمكانياته لا بد لنا من استيعاب ماضيهم. فأساليب الحياة لدى الجماعات في أي زمان تعتمد بصورة حتمية على أعراف الماضي المعدلة والمتكيفة لظروف وضرورات الحاضر. وبناءً على الاستعمال الأنثروبولوجي لهذا المصطلح يمكن القول أن الجماعات والشعوب كلها تمتلك ثقافات يمكن طرقها وأساليبها التقليدية التي تتبعها في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر . فالخلفية الثقافية هي أيضا بُعد الوسيلة الكبرى التي يستعان بها في تنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها الناس في واقع التفاعل الجاري في حياتهم اليومية وأهم ما يميز هذه الخصائص الكامنة في الثقافة هو أنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد . ويتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية وتتسم ثقافة المجتمع

(١) متعب مناف جاسم، الثقافة والبناء الاجتماعي والشخصية في ضوء عوامل التحريك والتركيد السلوكية، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد ٢٩، ١٩٨٠، ص ٤.

(٢) متعب مناف جاسم، مصدر سابق، ص ٨.

(٣) دنيس كوش، المفهوم الثقافي في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، الطبعة الاولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٧، ص ٨٤-٨٥.

(٤) محمد سعيد فرج، البناء الاجتماعي والشخصية، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، ١٩٨٩، ص ٢٥٣.

بالاتساق الداخلي، وبناء على ما تقدم يصبح كل فرد في المجتمع خاضعاً إلى صقل ثقافة مجتمعه إلى درجة أن كل ما يفكر به ويعتقده ويحسه ويفعله ويتصوره هو نتاج ما تفرزه هذه الثقافة في بناء شخصيته تحت تأثير ظروف التطبيع<sup>(١)</sup>، أما فيما يخص التفاعل في الحياة الحضرية فالتفاعل في المدن يقوم على اساس رسمي اي ان التفاعل يكون من خلال وسائل الاعلام المتقدمة والمعاملات الرسمية التي تحكم علاقاتهم لذلك نجد ان العلاقات بين سكان المدن لا تقوم على اساس الوجه للوجه ولهذا فهي علاقات فاتره تحكمها الاجراءات واللوائح والقوانين بصورة اساسية وذلك عكس ما هو قائم في الريف حيث يكون التفاعل غير رسمي بمعنى انه قائم على علاقة الوجه للوجه لهذا نجد في البيئة الحضرية علاقات دافئة يمكن ان نلتمسها من خلال تفاعلاتهم اليومية التي تخضع لتوجهات وسائل الاعلام الرسمية<sup>(٢)</sup> .

### ثالثاً: القيم الاجتماعية :

القيم عبارة عن نظام معقد يتضمن أحكاماً تقويمية، ايجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض، ذات طابع فكري، ومزاجي، نحو الأشياء و موضوعات الحياة المختلفة، بل نحو الأشخاص، وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافي التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية<sup>(٣)</sup>.

اما علاقة القيم الاجتماعية بالأخلاقية بالعمل: فهي تؤثر القيم الاخلاقية لدى الفرد دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته اليومية ومن هذا المنطلق فان قيمتنا هي اهم ما يميز شخصيتنا، لأنها تؤثر على سلوكنا وتصرفاتنا ومدى ثقتنا مع الآخرين والرغبات التي نلبيها ويربط (ماكس شيلر) بين الاخلاق والقيم ويرى ان القيم الاخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً اذا حقق قيمة ايجابية ويكون شراً اذا حقق قيمة سلبية أو دنياً وبذلك يُعد شيلر ان الاخلاق

(١) اقيس النوري، السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية، الطبعة الاولى، عمان، دار الكندي للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ٩٩-١٠٠.

(٢) افادية عمر الجولاني، علم الاجتماع الحضري، بدون طبعة، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، ١٩٩٣، ص ١٦٤.

(٣) محمود السيد ابو النيل، علم النفس الاجتماعي عربياً وعالمياً، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٩، ص ٢٠٢.

هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمته عالية فان سلوكه المترتب عليها يعبر عن اخلاق عالية ومميزه والعكس صحيح، وهذه القيم تكون فردية أو مهنية أو قد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث تؤثر كل منها على الاخر، كما ان قيم المجتمع تكون ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة لان القيم المشتركة بين المنظمة والافراد تُعد ذات مصدر اساس لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء<sup>(١)</sup>. كما تؤثر القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم الدينية على شخصيات الافراد فتكون منعكسة في سلوكهم داخل التنظيمات الرسمية (البيروقراطية) وذلك ان الموظفين تكون ثقافتهم ايضا من الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه نتيجة التفاعل بين الافراد وعلاقات العمل والبيروقراطيون هم مخلوقات انسانية وليسوا الآلات أو مكائن وهناك العديد من العوامل التي تحدد سلوكهم لذا يشترط البحث عن الاصول الاجتماعية والقيم الاجتماعية التي يحملها الاداريون وطبيعة التأثير تلك العوامل مع بعضها البعض ومع السياسات الحكومية<sup>(٢)</sup>.

#### رابعا: الحزب السياسي:

هو مجموعة منظمة من الافراد الذين يتقاسمون فكراً معيناً هدفهم هو الحصول على السلطة لغرض تنفيذ برامج افكارهم بكل اوجهها، اي انه مجموعة منظمة اداريا بشكل هرمي يهدف لممارسة علاقات القوة بشكل اكثر فاعلية كذلك يعتبر منظمة اقليميه بمعنى انتشاره في المجال السياسي للمجتمع لتسهيل من عملية تعبئة مناصريه (انصاره) في الصراع من اجل السلطة<sup>(٣)</sup>.

كما ان الايديولوجيات تؤدي دورين رئيسيين في نشوء الصراعات فهي اداة تنسيق التعارضات الجزئية وتمذهبها في اطار نزاع كلي وهي ثانيا تهب لذه الصراع الكلي انكار يتناول

<sup>(١)</sup> المجموعة العربية للتدريب، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، منشور على الانترنت، ٢٠١٨، ص ٥٣-٥٤.

<sup>(٢)</sup> Lipset , S , M , : Bureaucracy and social . Chenge in R , Merton and others (eds) Reder in Bureaucracy (Glenco : The Free press 1957) PP . 228-230

<sup>(٣)</sup> اسويم العزي، دراسات في علم السياسية، الاردن - عمان، اثراء للنشر والتوزيع، ت ٢٠٠٩، ص ١٠٥-١٠٦.

القيم فيؤدي ذلك الى التزام اعمق واشمل، كما ان دراسات عن الراي العام التي تمت في فرنسا وفي غيرها تدل على ان هناك خمسة عناصر رئيسة تؤثر في اختيار المواطنين واتجاهاتهم وهي (المستوى المعيشي، العمر، النوع، مستوى التعليم، الدين، مناصرة حزب سياسي معين)

واوضح ان العوامل الثلاث الاخيرة ايديولوجية فالأحزاب السياسية تقوم على أيديولوجية سياسية ترتبط بالعقائد الدينية كثيرا أو قليلا ومستوى التعليم يحدد مستوى فهم هذا وتلك<sup>(١)</sup>.

اما الأسباب السياسية للفساد : فبيانها محدودة قوة التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الادارية الحكومية وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور وتعالى وشيوع الولاءات الحزبية على حساب التحسس الوطني وحماية المتسولين والتساهل في محاسبتهم وغياب الأنظمة الرقابية من شأنه أن يدفع إلى بروز ظاهرة الفساد<sup>(٢)</sup>. كما ان (روبرت ميشيلز) اشار الى البيروقراطية الأوليغارشكية إذ بين في مؤلفه (القانون الحديدي للأوليغارشكية) أن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة، سواء أكانت أحزاب سياسية أو نقابات أو غير ذلك، تكشف عن اتجاه اوليغارشكي واضح، وهو الذي يحدث الكثير البناء التنظيمي، ولكي يدل على صدق هذا القانون درس البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أن يكون قائمة على أسس ديمقراطية أكثر من أي تنظيم آخر . ولقد خلص إلى نتيجة مؤداها : أن النظام المتبع في هذا الحزب يتسم الأوليغارشكية فالديمقراطية شعار لا وجود له واقعا، يتردد فقط في القواعد واللوائح التنظيمية المدونة، وهكذا لا تتيح التنظيمات الكبرى التي تعتمد على البيروقراطية فرصة تحقيق الديمقراطية الداخلية . وربما يمكن أن نرجع ذلك إلى سببين رئيسين : السبب الاول أن الديمقراطية الحقيقية تعني المشاركة الفعلية من جانب أعضاء التنظيم في العملية السياسية المتمثلة في صياغة سياسته، والإشراف على تنفيذها . ولا شك أن ذلك غير واقعي، بل يكاد يكون مستحيلا إذا أخذنا في اعتبارنا التزايد الهائل في أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية في التنظيمات،

(١) موريس دو فرجييه، مدخل الى علم السياسية، ترجمة جمال الاتاسي وسامي الدروبي، بيروت، الطبعة الاولى، المركز الثقافي العربي، ٢٠٠٩، ص ١٠٠.

(٢) حيدر علي عبد الله الجشعبي، الفساد والنزاهة في العراق، بغداد، دار الكتب والوثائق الوطنية ٢٠١٤، ص ٢١، ٣٢ .

وأما السبب الثاني فهو تعقد المشكلات التنظيمية وحاجاتها الى خبرة فنية متخصصة والواقع أن (ميشيلز) كان مدركاً تماماً الفارق الواضح بين ما يردده الأفراد على المستوى اللفظي، وبين أنماط السلوك الفعلية وضروب العلاقات التي في الواقع، وذلك بالاستناد إلى دراساته المتعمقة للأيديولوجيات التي تصطنعها الأوليغاركية لتبرير مواقفها، فالفكرة التي تكمن خلفه هذه الأيديولوجيات هي ضرورة تحقيق الوحدة الداخلية، والانسجام والتوازن من أجل مواجهة الأخطار والتهديدات الخارجية . وإن لا يمكن أن تمنح الأوليغاركية بظهور أية محاولة من شأنها أن تحدث خلافا في البناء القائم، تفتح ثغرة فيه، قد تكون سببا في انهياره تماما <sup>(١)</sup>.

### خامسا - الرشوة :

الرشوة أو العمولة : بجميع صورها (عينية أو نقدية)، يُقصد بها تسهيل عقد الصفقات مع رجال الأعمال والشركات المحلية أو الأجنبية، أو إرساء مناقصات أو عطاءات، أو منح إعفاءات غير قانونية إلخ، ويقصد بالرشوة تقاضي الموظف مبلغا من المال (النقدي أو العيني بطريقة غير قانونية مقابل خدمات يقدمها للمستفيد أما العمولة فيقصد بها حصول الموظف على نسبة من المبلغ الأصل أو من الدخل، أو كليهما، بطريقة غير قانونية مقابل خدمات يقدمها للمستفيدين كما تأخذ اشكالا عديدة كالاختلاس، ويقصد به الاستيلاء بطريقة غير قانونية (الاحتيال / الخداع) على أموال نقدية أو عينية وضعت تحت مسؤولية وثقة الشخص<sup>(٢)</sup>، ويعود سبب وجود الرشوة الى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الموظفين من ذوي الطبقة الفقيرة منهم من يلجأ الى استعمال مركزهم الوظيفي وذلك من اجل تعقيد الاجراءات اما المواطنين من اجل اجبارهم في النهاية على التوسط من اجل تسهيل الإجراءات وذلك من خلال دفع الرشوة بغض النظر سواء كانت نقدية أو عينية <sup>(٣)</sup>.

(١) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مصدر سابق ص ٨٢-٨٤.

(٢) منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، صناعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٣.

(٣) علي الشريف، الادارة العامة مدخل الانظمة، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٨٠ ص ٢٠.

### سابعا -الوساطة :

وتعرف على انها الاداة أو الوسيلة التي يستخدمها الافراد للوصول الى شخص يملك القرار لتحقيق مصلحه لشخص أو اكثر وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية وحيانا تستعمل باسم عاطفة الخير أو الشفقة<sup>(١)</sup>. كما تعرف الوساطة : هي التدخل لصالح فرد أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفوء أو غير مستحق أو هي مساعده شخص ما للحصول على حق، يستحقه أو اعفائه من حق يجب عليه دفعه مما يلحق الضرر بالآخرين ويطلق على هذه النوع من الوساطة المذمومة، ويوجد نوع اخر من الوساطة وهو ما يطلق عليه الوساطة المحموده وهي تقديم المساعدة لشخص ما للحصول على حق يستحقه أو اعفاء من شرط لا يجب عليه وتعد الوساطة من الظواهر الاجتماعية العامة التي تسود معظم المجتمعات لا انها تختلف من مجتمع لآخر، وتعتبر المجتمعات النامية اكثر تأثرا بها وبممارستها من خلال مقارنتها في المجتمعات المتقدمة وذلك لتتشبثها الحضارية والاجتماعية القائمة على استمرار العلاقات الاولية التقليدية وما يرتبط بها من قيم ومعايير ثقافية وعمق مشاكلها الاجتماعية والاقتصادية والادارية<sup>(٢)</sup>.

### ثامنا -الجماعات غير الرسمية :

تعرف بأنها الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف . وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، في جماعات الأصدقاء والزمير التي يمكن أن تكون داخل المصنع . وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة إذ تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه ويرى (بارنارد) أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة

(١) هاشم الشمري، يثار الفتلي، الفساد الاداري والمالي واثاره الاقتصادية والاجتماعية، الطبعة الاولى، الاردن - عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع،، ت ٢٠١١، ص ٥٢-٥٣.

(٢) ماهر موسى عايش، الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة في فلسطين واثرها على التنمية السياسية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، نابلس، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٥. ص ١٩.

صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد . كما أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة<sup>(١)</sup> .

كما تصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد فيها وفقاً لمقتضيات التنضيد، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء التي قد لا تكون بضرورة منسجمة أو متقنة مع الأهداف التنظيمية . ومن ذلك جماعات المصالح، التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم رحلات، أو نشاطات اجتماعية خاصة بها، وكذلك هناك جماعات الصداقة التي ليس بالضرورة تحقيق أهداف محددة، وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها وهو امر مهم لكافة الناس إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتهم والاحترام والانتماء وبالقوة على انجاز الاهداف من خلال العضوية في الجماعة<sup>(٢)</sup>.

كذلك يسهم الترابط بين العناصر الأساسية لمنظومة القيم الاجتماعية في توضيح المعاني التي تنطوي عليها أشكال السلوك الاجتماعي في التنظيم، مما يجعل لهذا الترابط أثر ايجابي وفعال في منح الأفراد القدرة على التمييز بين أنماط السلوك الاجتماعي المرغوب وغير المرغوب. وتقوم القيم الاجتماعية على احترام المواقع التي يشغلها الأعضاء في التنظيم، كاحترام الرئيس والمدير والعامل والمسئول، كل منهم بحسب موقعه في التنظيم، وكلما احترمت الفرد الآخرين بحسب مواقعهم الاجتماعية كلما تمثلت القيم الاجتماعية في شخصه، على العكس فكلما كان مهملًا لحقوق الآخرين واحترامهم بحسب المواقع التي يشغلونها كلما كان أقل تمثلاً للقيم الاجتماعية. مع العلم بأنه هناك نسبية في الاجتماعية وتغير حتى وإن كان بطيء. وبحكم تغير القيم الاجتماعية من وقت لآخر حتى وإن كان هذا التغير طفيفاً إلا أن هناك تفاوت بين القيم التقليدية والقيم الحديثة . وكثيراً ما يلاحظ أن هناك تأثيراً للقيم الاجتماعية على الأداء التنظيمي، فالمجتمع في المرحلة التقليدية يعزز قيم الارتباط القلبي والعشائري ويؤكد على أهمية القرابة في

(١) طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٧، ص ١٩٠.

(٢) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص

توزيع المسؤوليات والأدوار بينما تؤكد قيم المجتمع الحديث على الكفاءة الشخصية، والمسؤولية الفردية، والمكانة الأساسية، والعلاقات الرسمية<sup>(١)</sup>.

### تاسعا -الروتين الإداري:

ان المدلول التطبيقي للروتين في الأعمال الحكومية هي الشكليات التي يجب توافرها في المعاملة الرسمية، والممرات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل لنهايتها والروتين ليس مرضا بحد ذاته، فهو طريقة لتنظيم الخطوات و بدونه تتعقد الأعمال وتتأخر لأنه في كل مرة يجد المدراء و الموظفون أنفسهم أمام مشكلة تحديد ماهية الخطوات الواجب عليهم إتباعها لإتمام المعاملات . لكن في حال التقيد الشديد بالقوانين، وتعدد الإجراءات، وارتباطها ارتباطا زائدة بعدد كبير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي<sup>(٢)</sup>، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل، ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي إلى شعور العمال بالقلق، والملل، وتضعف إيمانهم بالضمير المهني، كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من شأنها تنمية الاتجاهات الروتينية، وتحويل الحيوية، وروح المبادرة، والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء، وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين، والتفوق حول أنفسهم<sup>(٣)</sup>، ويمكن القول بان تمسك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية إلى أبعد حد إنما يعود لأحد سببين . إما لكي يخلو نفسه تماما أمن المسؤولية خوفا من العقاب، أو أن يحصل على بعض المكاسب الشخصية من المراجعين، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يكون مبعثا لظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري منها الوساطة التي تساعد على تخطي الحواجز واختصار الجهود . إضافة إلى الرشوة التي انتشرت على نطاق واسع داخل المنظمات العامة، تُعدّ معقب المعاملات من أهم صور الفساد الإداري و أكثرها انتشارا خاصة بالقرب من منظمات الإدارة

<sup>(١)</sup> وجدان ابو القاسم الميلودي، محاضره في علم اجتماع التنظيم متاح على الرابط

<https://hilsc.zu.edu.ly/subject/5efa0fc817a18e599403de22>

<sup>(٢)</sup> مجدي عريف، رسالة ماجستير منشوره بعنوان (نظم المعلومات الادارية ودورها في حل المشاكل الإدارية العامة) دراسة ميدانية في مديرية المالية اللادقية سوريا، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم اداره اعمال،

٢٠٠٨، ص ٦٠ .

<sup>(٣)</sup> علي سعيدان، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ١٩٨١، ص ٤٧.

العامة ومنها مديرية المالية باللاذقية، و هو شخص ملم بمراحل وإجراءات العمل إذ يتابع المعاملة يدوياً مقابل مبلغ من المال يتابع المعاملة يدوياً مما يسرع انتقالها من مرحلة إلى أخرى، ويساعد على إنجازها بوقت أقصر) . وليس هناك أدنى شك من أن نظم المعلومات الإدارية تساعد عبر شبكات الاتصال باختصار تعقيد الإجراءات الروتينية، الأمر الذي يمكن من التخلص من مظاهر الفساد الإداري المختلفة<sup>(١)</sup> .

---

<sup>(١)</sup> مجدي عريف، رسالة ماجستير منشوره بعنوان (نظم المعلومات الادارية ودورها في حل المشاكل الإدارية العامة) مصدر سابق، ص ٦١.

# الفصل الرابع

## الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

اولا: مناهج الدراسة

ثانيا: نوع الدراسة

ثالثا: مجتمع الدراسة والعينة

١-مجتمع الدراسة

٢-عينة الدراسة

رابعا: مجالات الدراسة

خامسا: ادوات جمع البيانات

سادسا فرضيات الدراسة

سابعا الوسائل الاحصائية

ثامنا: صعوبات الدراسة

## الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

### أولاً: مناهج الدراسة:

يرى عبد الباسط أن مفهوم المنهج يشير الى الكيفية أو الطريقة التي يؤديه الباحث في دراسته لمشكلة موضوع البحث<sup>(١)</sup>، والمنهج العلمي هو وسيلة العلم ووسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها وكثيرا ما يتوقف حكما على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة وسلامة المنهج الذي اتبع في هذا البحث . كما عرفه الدكتور جمال زكي بانه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة واختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي وعرفه الدكتور عبد الرحمن بدوي أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة"<sup>(٢)</sup>. ان موضوع البحث قد يكون مما يلائمه منهج أو اكثر للكشف عن المتغيرات الاساسية أو الظواهر المتفاعلة والمتشابكة فيه<sup>(٣)</sup>، ونظرا لتعدد الظواهر المتشابكة والمتفاعلة في موضوع بحثنا فقد تم اختيار اكثر من منهج وكما الاتي:

١. **المنهج: التاريخي:** يعرف المنهج التاريخي بانه المنهج المعني بوصف الاحداث التي وقعت في الماضي وصفا كيفيا يتناول رصد عناصرها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها والاستناد الى ذلك الوصف من استيعاب الراقع الحالي وتوقع اتجاهاتها المستقبلية القريبة والبعيدة<sup>(٤)</sup>، فدراسة اي ظاهرة اجتماعية اذا عزلت عن سياقها التاريخي، واذا درست منفصلة عن العصر الذي تنتمي اليه . ولنا ان نتوقع الدور الهائل الذي يلعبه الاطار التاريخي في تزويد الباحث

(١) عبد الباسط محمد حسن، مصدر سابق، ص ١٣٤.

(٢) مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، عمان، مؤسسة الرواق للنشر ٢٠٠٠، ص ٦٨.

(٣) محمد طلعت عيسي، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١، ص ٢٧٧.

(٤) محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، صنعاء، دار الكتب، ٢٠١٩، ص ٣٧.

ببصيرة سوسيولوجية<sup>(١)</sup>، لذا يشترط في هذه الظاهرة التي يدرسها الباحث باعتماد المنهج التاريخي ان تكون ممتدة عبر التاريخ ولها صفة الاستمرارية والدوام النسبي، بحيث يمكن تعقبها وتتبع مراحل التطور التي مرت بها والاثار المرتبطة عليها<sup>(٢)</sup>، ونظرا لانطباق هذه الشروط على مشكلة البحث المدروسة وهي البيروقراطية فقد تم اختيار المنهج التاريخي ليساعدنا في الكشف عن اهم المتغيرات التي مرت بها البيروقراطية التي لها امتدادات تاريخية منذ العصور القديمة والى يومنا هذه .

٢. **منهج المقارن:** يصلح المنهج المقارن للتطبيق على كافة العلوم الاجتماعية، فالبحث السوسيولوجي بطبيعته يقبل المقارنات، بل تُعدّ المقارنة من التي اعتمدها علماء الاجتماع المؤسسون في بحوثهم الاجتماعية الأولى وفي وضع أسس علم الاجتماع، فقد رأى دوركايم وغيره من علماء الاجتماع أن المنهج المقارن هو الأداة الفضلى لبحوث علم الاجتماع حيث مرج ما بين المنهج التاريخي والمنهج المقارن - كما سبقت الإشارة - ويؤكد دوركايم أن من المفيد في أغلب الحالات، بسط المقارنة حتى عدة مجتمعات من نموذج واحد أو نماذج مختلفة، ذلك أن مجتمعين من نموذج واحد ليسا شيئا واحدا حتما له فريدته الخاصة به<sup>(٣)</sup>، كما ان المنهج المقارن يساعد الباحث على اكتشاف الخصائص الكلية للظاهرة في ماضيها وحاضرها، ومستقبلها وذلك عن طريق المضاهاة وإبراز الصفات المتشابهة والمختلفة بين الظاهرتين أو مجتمعين، ومعرفة درجة تطور أو تقهقر الظاهرة عبر الزمن<sup>(٤)</sup>، ولقد كان ماكس فيبر في ألمانيا من اهم الذين استعانوا بالبحث وتحليل المقارن وركز دراساته اساسا على البناءات والعلميات والتغيير فبدلا من ان يفترض وجود اتجاه مجتمعي عام للتطور في كافة المجتمعات البشرية نجده يستعمل الطريقة المقارنة لكي يكشف عن وجود اتجاه محدد يسوده في مجتمع معين بالذات، أو في مجموعه مجتمعات تشترك معا في خاصية واحدة وهو حينما يحلل هذا الاتجاه يستطيع ان يلغي بعض الضوء على الاتجاهات المتشابهة أو

(١) محمد علي محمد، علم الاجتماع المنهج العلمي - دراية في طرائق البحث واساليبه، طبعة الثالثة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ١٦٠.

(٢) عبد الباسط محمد حسن، مصدر سابق، ص ٢٧٣.

(٣) ابراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الاولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٧٧.

(٤) المصدر نفسه، ص ٧٩.

المتعارضة التي تظهر في مجتمعات أخرى أو تحت ظروف مختلفة، وقد استعمله ماكس فيبر هذا التحليل في دراستها عن البيروقراطية والعوامل التي تؤدي إلى نموها في المجتمعات الغربية<sup>(١)</sup>.

كما جرى استعمال هذا المنهج في عرض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت مشكلة بحث البيروقراطية في مجتمعات مختلفة وهي دراسات عراقية وعربية واجنبية ومقارنتها بدراستنا الحالية .

٣. **منهج المسح الاجتماعي:** يعرف (هوبنتي) المسح الاجتماعي بأنه محاولة منظمة التقرير و تحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة بينية معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر وليس على اللحظة الحاضرة، كما أنه يهدف في الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الأغراض العملية اما بولين بونج فقد وضع تعريفا للمسح بأنه دراسة الجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محددة . وهذه الأوضاع لها دلالة اجتماعية ويمكن قياسها ومقارنتها بأوضاع أخرى يمكن قبولها كنموذج وذلك بقصد تقصير برامج إنشائية للإصلاح الاجتماعي<sup>(٢)</sup>. فهو أسلوب من أساليب طرق البحث الاجتماعي يتم فيه تطبيق جميع خطوات المنهج العلمي تطبيقاً علمياً من أجل دراسة ظاهرة أو مشكلة اجتماعية أو أوضاع اجتماعية معينة متواجدة في منطقة جغرافية معينة<sup>(٣)</sup> .

وتصنف المسوح الاجتماعية إلى قسمين وهما:

١. المسوح الشاملة: أي دراسة جميع مفردات المجتمع بطريقة الحصر الشامل .

(١) محمد علي محمد، علم الاجتماع المنهج العلمي، مصدر سابق ص ٢٣٠.

(٢) محمد الغريب عبد الكريم . البحث العلمي في التصميم و المناهج والإجراءات الطبعة الثالثة مكتبة نهضة الشرق ١٩٨٧، ص ٢٢٤ .

(٣) عبد الباسط محمد حسن، مصدر سابق، ص ٢١٣.

٢. المسوح بطريقة العينة: وهي دراسة عدد محدد من الحالات أو المفردات في حدود وقت وجهد والامكانيات المتوفرة لدى الباحث وهذا النوع من البحث هو الذي يغلب استخدامه بين الباحثين <sup>(١)</sup>.

### ثانيا: نوع الدراسة

يتحدد نوع الدراسة على أساس مستوى المعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى أساس الهدف الرئيس للبحث . فاذا كان ميدان الدراسة جديدا لم يطرقه احد يضطر الباحث الى القيام بدراسات استطلاعية (كشفية) تهدف اساسا الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب في دراستها . واذا كان الموضوع محددا عن طريق بعض الدراسات التي سبق أجزائها في الميدان امكن القيام بدراسة وصفية تهدف الى تقرير خصائص الظاهرة ويحددها تحديدا كيفيا وكما، واذا كان الميدان اكثر تحديدا ودقة، استطاعة الباحث ان ينتقل الى مرحلة ثانية من مراحل البحث فيقوم بدراسة تجريبية للتحقق من صحة بعض الفروض العلمية<sup>(٢)</sup> .

وتعد دراستنا الحالية وصفية ميدانية، تهدف الى تقرير خصائص الظاهرة محل الدراسة وتحديد خصائصها من خلال جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، ومن ثم الوصول الى اصدار التعميمات بشأن الظاهرة التي نقوم بدراستها .

ان الدراسة استوفت شروط الدراسة الوصفية لسببين

١. انها اعتمدت الوصف الكيفي والكمي للظاهرة المدروسة في المجتمع للتعرف على تركيبها وخصائصها .

٢. ان الدراسة اهتمت بمحاولة حصر العوامل المختلفة المؤثرة في الظواهر، وقد تضمنت ذلك صياغة فروض مبدئية تربط بين متغيرين<sup>(٣)</sup> .

(١) عبد الباسط محمد حسن، مصدر سابق، ص ٢٢٤.

(٢) المصدر نفسه، ص ١٣٣-١٣٤.

(٣) المصدر نفسه، ص ١٩٨-١٩٩.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة

#### ١-مجتمع الدراسة:

تم اجراء الدراسة في مدينة الحلة مركز محافظة بابل من الناحية الادارية وتوجد فيها جميع المؤسسات الادارية التابعة والمرتبطة بالوزارة في الحكومة العراقية، وقد تم اختيار اربع مؤسسات ادارية وهي (المدرية العامة لصحة بابل التابعة لوزارة الصحة، والمدرية العامة لدائرة توزيع الكهرباء، التابعة لوزارة الكهرباء، والمديرية العامة لتربية بابل، التابعة لوزارة التربية، ومدرية بلدية الحلة، التابعة لوزارة البلديات والاشغال العامة . وهناك عدة مبررات الزمتنا باختيار هذه المؤسسات الخدمية وهي:

أ- ان الظروف غير الاعتيادية والاستثنائية التي يمر بها العراق خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية وخاصة خلال شهر كانون الثاني وشباط فقد اجتاحت العراق موجة جديدة من جائحة كورونا (كوفيد ١٩) مما اضطر لجنة السلامة والصحة من اجراء الحضر الشامل أو الجزئي الذي بموجبه تم تحديد نسبة الدوام للملاكات الادارية وبنسبة (٢٥%) الى (٥٠%) في هذه المؤسسات الخدمية (الصحة، الكهرباء، والتربية والبلدية) لان هذه المؤسسات الخدمية لها صلة مباشرة بالخدمات التي تقدمها للجميع ولأيمكن الاستغناء عنها باي حال من الاحوال

ب- ان المؤسسات المذكورة اعلاه تتميز بان الادارات فيها على صلة مباشرة بالناس، وهم على معرفة تامة بمشاكلهم وهمومهم ومعاناتهم، لذلك قد تكون اجاباتهم اكثر دقة وموضوعية من تلك الادارات التي تكون في وزارات اخرى لا تعيش مشاكل الناس وهمومهم اليومية بحكم عملها .

#### ٢- عينة الدراسة

تعرف العينة بانها جزء محدد كمّا ونوعاً يمثل عدداً من الافراد نفترض انهم يحملون الصفات نفسها الموجودة في مجتمع الدراسة<sup>(١)</sup> .

(١) ابراهيم عبد الوهاب، اسس البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٥، ص٧٧.

كما يتوقف تحديد حجم العينة على عدة اعتبارات أهمها<sup>(١)</sup>:

- أ- درجه تجانس المجتمع الأصلي: ذلك أنه كلما كان المجتمع متجانس العناصر، كلما كان من الممكن تصغير حجم العينة، لأن تجانس أفراد المجتمع يجعل الصفات المتواجدة في أية مجموعة هي نفس الصفات المتواجدة في المجموعات الأخرى تقريباً.
- ب- الاعتبارات المادية: ان من الدوافع الرئيسة اللجوء إلى أسلوب العينة بدلا الحصر الشامل هو التكلفة المادية الباهظة التي يطلبها الحصر الشامل، لذا يتم اللجوء إلى أسلوب العينة للتقليل من النفقات، وكلما كانت القدرة المالية للباحث ضعيفة، كلما يتم اللجوء الى عينات صغيرة الحجم حتى يمكن الاتصال بكافة عناصرها دون عناء أو تكلفة<sup>(٢)</sup>.
- ج- عامل الزمن: العينة كبيرة الحجم تحتاج إلى وقت كبير حتى يتم مسحها والاتصال بكل عناصرها، وفي الكثير من الحالات يكون الباحث مقيد بزمن محدد لإنجاز البحث، ومن هنا يجب على ان يأخذ بعين الاعتبار عند اختيار العينة، الفترة الزمنية التي سينجز فيها البحث.

ونظرا لعدم تجانس مجتمع دراسة العشوائية اعتمدت الدراسة العينة الطبقية حيث قسمت الى عدد من الوحدات وهي (المديرية العامة لصحة بابل و المديرية العامة لدائرة توزيع الكهرباء، والمديرية العامة للتربية، ودائرة البلدية).

وفي المرحلة الثانية تم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل وحدة من وحدات مجتمع الدراسة ونسبة (٣٥%) وعلى الشكل الاتي

- المديرية العامة لصحة بابل يتكون من (٨٧) بين (مدير ومعاون ومدير قسم ومدير شعبة) تم سحب عينة عشوائية بنسبة (٣٠) وحدة
- المديرية العامة لدائرة توزيع الكهرباء وتتكون من (١٦٨) بين (مدير ومعاون ومدير قسم ومدير شعبة) تم سحب عينة عشوائية بواقع (٥٩) وحدة .

(١) المصدر نفسة ٢٤٧.

(٢) ابراهيم ابراش و المسح العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، مصدر سابق، ص ٢٤٦.

- المديرية العامة لتربية بابل وتتكون من (٨٩) م تم سحب عينة عشوائية بواقع (٣١) وحدة
- مديرية بلدية الحلة وتتكون من (٢٠) تم بين (مدير ومعاون ومدير قسم ومدير شعبة) سحب عينة عشوائية بواقع (٧) وحدات.
- وقد كان عدد مدراء وحدات الدراسة (٣٦٤) مديرا ذكورا وإناث .
- وأصبح مجموع عينة البحث (١٢٧) وحدة من الذكور والإناث

#### رابعاً مجالات الدراسة:

هناك ثلاثة مجالات للدراسة وهي:

١. المجال المكاني: يقصد به المنطقة الجغرافية التي تم فيها إجراء الدراسة، وقد حددت في مركز مدينة الحلة.
٢. المجال البشري: ويقصد به الأفراد الذين ستجري عليهم الدراسة الميدانية (أفراد العينة) وقد حددت من موظفين الدوائر التالية (المديرية العامة لصحة بابل ومديرية العامة توزيع الكهرباء بابل مديرية البلدية الحلة مديرية تربية بابل).
٣. المجال الزمني: ويقصد به المدة التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات من الباحثين

٢٠٢١/٢/٢٨ - ٢٠٢١/٤/١٠

#### خامساً: أدوات الدراسة:

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تلزمه كما أن مفهوم الاداة يستخدم للإشارة إلى الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تفرغها أي أننا نقصد بمفهوم الأداة في هذا المجال على وسائل جمع البيانات . وغالبا ما يستخدم الباحث عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة والاستبيان والمقابلة ومقاييس العلاقات الإحصائية

والرأي العام ....الخ) ويتوقف اختيار الباحث للأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة بعض الأدوات تصلح في بعض المواقف وبعضها لا تصلح<sup>(١)</sup>.

١. **الاستبانة:** أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستبانة واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث الى أسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات التي تكون لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا وكذلك كل الحالات التي لا يمكن جمع معلومات عنها عن طريق الملاحظة، كما أنها تستعمل في المقابلات أحيانا، كما انها تنتشر في الاستطلاعات التي لا يواجه فيها الباحث المبحوث مباشرة . وقد اعطيت عدة تعريفات للاستبيان منها انها (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو بجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها)، وعرفت ايضا انها (أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب)<sup>(٢)</sup>.

وقد مرت عملية تصميم استمارة الاستبانة باربعة مراحل أساسية هي، المرحلة الأولى:

**المرحلة الاولى:** مرحلة اعداد الاستمارة: فقد قام الباحث بإعداد فقرات استمارة الاستبانة بشكل أولى بدقة وعناية لتكون عباراتها واضحة ومفهومة وسهلة على المبحوث، وقد بلغ عدد الإسالة ( ٥٥ ) سؤالاً.

**المرحلة الثانية:** اختبار صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة<sup>(٣)</sup>، هي أن تعرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في مجال البحث من أجل بيان وجهات نظرهم بشأن مفردات استمارة الاستبيان، كما يمكن التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضها على عدد من الخبراء على عدد المختصين والخبراء لأبداء آراءهم وملاحظاتهم حول شمول

(١) عبد الباسط محمد حسن مصدر سابق، ص ١٣٥.

(٢) براهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، مصدر سابق، ص ٢٦٩.

(٣) المصدر نفسه مصدر سابق ص ٢٩٩.

وكفاية فقرات ومحاور الاستبانة وإجراء بعض التعديلات التي يشار إليها<sup>(١)</sup>، كما قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء من هم برتبة استاذ و استاذ مساعد في مجال اختصاص علم الاجتماع وعلم الاجتماع التنظيم و علم الاجتماع السياسي وعلم الاجتماع التنمى ومشكلات اجتماعية وعددهم (٦) خبراء وبعد حصول الباحث على آراء الخبراء عمل الباحث على تعديل وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى للوصول إلى نوع من المقبولية الترابط وقد حصل الباحث على نسبة (٨٥ %) وحذفت الفقرات التي لم تكن وفق المعايير المطلوبة وهي (٨٠ %) وبهذه برز الصدق الظاهري للاستبانة<sup>(٢)</sup>.

والجدول التالي يوضح اسماء الخبراء

| ت  | اسماء الخبراء         | التخصص العلمي | اماكن عملهم                       |
|----|-----------------------|---------------|-----------------------------------|
| ١- | ا.د عدنان ياسين مصطفى | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية التربية للبنات |
| ٢- | ا.د نبيل عمران موسى   | علم الاجتماع  | جامعة القادسية / كلية الآداب      |
| ٣- | ا.د فريدة جاسم دارة   | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية الآداب         |
| ٤- | ا.م.د احمد جاسم مطرود | علم الاجتماع  | جامعة بابل / كلية الآداب          |
| ٥- | ا.م.د علي وتوت        | علم الاجتماع  | جامعة القادسية / كلية الآداب      |
| ٦- | ا.م.د حمزه جواد خضير  | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية الادب          |

#### المرحلة الثالثة: تصميم الاستبانة النهائي:

بعد أن انتهى الباحث من التأكد من صدق الاستبانة تم وضع الاستبانة بصيغة نهائية اذ بلغ عدد الأسئلة (٤٨) سؤالاً عند حذف الأسئلة التي اقترح الخبراء حذفها وقد قدمت الاستبانة

(١) جبر مجيد حميد الغنابي، ، طرق البحث الاجتماعي، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٩١، ص ٩٣ .

(٢) المصدر نفسه مصدر سابق ص ٢٩٩.

بصيغتها النهائية الى ثلاثة محاور أساسية وهي المحور الأول: البيانات الأولية وبلغ عدد الأسئلة (٧) أساله المحور الثاني: البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة: وبلغ عدد الاسئلة (٢١) سؤال المحور الثالث: البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية: وبلغ الأسئلة (٢٠) سؤال كما أن الباحث حاول استعمال أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة بالإضافة الى الاهتمام بسلامتها اللغوية بحيث تكون سهلة الفهم كي لا يجد المبحوث صعوبة في الإجابة عنها، كما أن الأسئلة رتبت بشكل متسلسل وسلس بحيث لم يجد المبحوث أي صعوبة في الانتقال من سؤال الى سؤال آخر.

### سادسا: فرضيات الدراسة:

مفهوم الفرضية: الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي أو تفسير محتمل يتم بواسطته ربط الاسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن و محتمل لمشكلة الدراسة، والفروض تأخذ غالبا صيغة التعميمات أو المقترحات التي تصاغ بأسلوب منسق ومنظم يظهر العلاقات التي يحاول الباحث من خلالها حل المشكلة، وتشتمل الفرضيات عادة على بعض العلاقات المعروفة كحقائق علمية والتي يقوم الباحث بربطها ببعض الأفكار المتصورة التي ينسجها من خياله ليعطي بذلك تفسيرات وحلول أولية مقبولة لأوضاع الظاهرة أو المشكلة التي ما زالت مجهولة<sup>(١)</sup>.

#### ١- الفرضية الرئيسية:

(كلما وجدت الولاءات الطبيعية والمجتمعية بين العاملين في النظام الإداري البيروقراطي، كلما أدى ذلك الى ظهور المعوقات الاجتماعية التي تقف حائلا دون تحقيق النظام الاداري البيروقراطي لأهدافه).

#### الفروض الفرعية: الفرضية الاولى .

(١) ربحي مصطفى عليات، البحث العلمي، اسس ومناهج واساليب واجراءات، بدون سنة طبع، عمان، بيت الافكار الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ٤١.

١. فرضية البحث: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نوع المبحوثين، وعدم قبول المرأة مديرة للعمل).
٢. فرضية البحث: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الجماعات غير الرسمية، ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوس أثناء العمل).
٣. فرضية البحث: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين محل الولادة، وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة).
٤. فرضية البحث: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الادوار يوميا).
٥. فرضية البحث: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في العمل).

#### سابعا: الوسائل الإحصائية:

استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية

قانون النسبة المئوية percentage: <sup>(١)</sup>

استعمل الباحث هذا القانون لاستخراج حجم العينة من المجتمع الكلي وبنسبة (٣٥%) ومعرفة القيمة النسبية للإجابات المبحوثين، كما استعمله في معالجة البيانات في الدراسة الميدانية في الجداول الإحصائية.

$$\text{القانون ١ - قانون النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times ١٠٠$$

٢ - الوسط الحسابي <sup>(٢)</sup> Arithmetic mean

استعمل الباحث قانون الوسط الحسابي لمعرفة اعمار المبحوثين

م ج ت م

(١) عبد المنعم الشافعي، الطريقة الإحصائية في العلوم الإنسانية والطبيعية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧١، ص ٦٤.

(٢) غريب السيد احمد، تصميم وتنقية البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨: ص ١٠١.

=س

٣- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): تم استعمال هذا القانون لمعرفة ثبات الاستبانة .

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

٤- اختبار كاي ٢ : chi square Test

وقد استعمله الباحث لاختبار صدق العينة وصحة الفرضيات ولمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين اجابات المبحوثين حول الكثير من الاسئلة

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

ثامنا: صعوبات الدراسة:

لقد واجه الباحث عدد من الصعوبات اهمها:

١. صعوبات تخص الاطار النظري: قلة الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع التنظيم البيروقراطي في الوطن العربي بشكل عام والعراق بشكل خاص جعلت الباحث يواجه مشكلة جمع البيانات والمعلومات وخاصة في مجال الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة .

٢. صعوبات تخص الإطار الميداني: ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

أ- تخوف المبحوثين من الإدلاء بأرائهم بسبب حساسية الموضوع كذلك خشية المحاسبة لان موضوع الدراسة يمس عملهم بالدرجة الأولى .

- ب- من خلال المقابلة مع المبحوثين ابدوا المبحوثين تخوفهم من معرفة اسمائهم من قبل رؤسائهم لذلك كانت اجابات البعض غير دقيقة وصادقة وغالبا ما تغطي عليها المجاملة .
- ج- ان بعض المبحوثين رفضوا استمارة الاستبانة ورفضوا الإجابة عنها .
- د- قلة دراية الناس حول أهمية الدراسات الميدانية، لذلك لم يتفاعلوا مع الباحث بشكل يساعده على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالبحث.
- هـ- بعض المبحوثين لم يجيبوا على الكثير من أسئلة الاستبانة وخاصة تلك التي تتعلق بالجوانب السياسية أو الأحزاب السياسية. زاستجاب بعضهم بعد اجراء مقابلات خاصة معهم وتم اقناعهم بان المعلومات لا تذهب الى اي جهة ثالثة.
- و- خلال مدّة الدراسة النظرية والميدانية شهد العراق موجة من جائحة كارونا (كوفيد ١٩) التي تم فيها اجراء الحضر الشامل أو الجزئي، وتم تحديد الدوام للإداريين بنسبة (٢٥%) او (٥٠%) مما جعل الباحث يواجه صعوبة كبيرة بالنسبة لمراجعة المکتبات والاقسام العلمية للاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة والمشكلة الاكثر صعوبة هي اجراء المقابلات في الدراسة الميدانية خلال شهر شباط واذار في عام ٢٠٢١.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة

التمهيد

اولا: عرض البيانات الاولى وتحليلها

ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة

ثالثا: عرض البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة

### التمهيد:

يعد عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها من أبرز الخطوات التي ينبغي أن يقوم بها الباحث في الدراسات الاجتماعية الميدانية، التي من شأنها الكشف عن المتغيرات الداخلة في الدراسة ومدى تأثيرها على الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وتبويبها على وفق المحاور الأساسية التي تم اعتمادها في استمارة الاستبانة وهي:

أولاً: البيانات الأولية .

ثانياً: البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة

ثالثاً: البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية .

### أولاً: عرض البيانات الأولية وتحليلها:

تتضمن البيانات الأولية لوحات عينة الدراسة مجموعة من المعلومات والخصائص والصفات والظروف التي يمتاز بها أفراد مجتمع الدراسة التي قد يكون لها الأثر الفاعل في طبيعة الإجابات التي يعطيها المبحوثون، فقد تختلف إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف تلك الخصائص والظروف سواء كانت ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تطلب التعرف على ما يلي:

#### ١-النوع:

يعد نوع المبحوث أحد المتغيرات المهمة المؤثرة في إجابات المبحوثين تجاه القضية أو الظاهرة المطروحة للنقاش، فالإجابات تختلف بين الذكور والإناث بحسب الظروف والعوامل التي تحكم نوع النوع سواء كان ذكراً أو أنثى، إضافة إلى اختلاف التركيب البيولوجي واختلاف القرارات بين الذكور والإناث، مما يؤدي إلى اختلاف تأثرهم بالظاهرة المدروسة،

جدول (١): يبين نوع المبحوثين

| النوع   | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| الذكور  | ٧٥            | %٥٩            |
| الاناث  | ٥٢            | %٤١            |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

يتبين من الجدول (١)، ان ٧٥ مبحوثا وبنسبة %٥٩ كانوا من الذكور وان ٥٢ مبحوثا وبنسبة %٤١ كانوا من الاناث . تشير البيانات بان غالبية المبحوثين هم من الذكور .

نستنتج من الجدول (١) ان غالبية المبحوثين من الذكور، والذكورية هي صفة من صفات المجتمع العراقي اذ ان اغلب المسؤولين في الجهاز الاداري هم من الذكور .

## ٢-العمر:

يعد العمر واحداً من اهم المتغيرات المهمة في حياة الانسان، فكلما تقدم في السن تعمقت تجربة في الحياة وزادت خبرته واصبح مدركا للظروف والعوامل الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمعة، ومدى انعكاسها على الواقع الذي يعيش فيه .

### جدول (٢): يبين التوزيع العمري للمبحوثين

| الاعمار | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| ٣٦-٤٠   | ٣٦            | %٢٨.٣          |
| ٤١-٤٥   | ٤٠            | %٣١.٤          |
| ٤٦-٥٠   | ٢٧            | %٢١            |
| ٥١-٥٥   | ١٧            | %١٣.٣          |
| ٥٦-٦٠   | ٧             | %٦             |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢) بان (٤٠) مبحوثا وبنسبة (٣١.٤) تتراوح اعمارهم ما بين (٤١-٤٥) سنة، في حين ان (٣٦) مبحوثا وبنسبة (٢٨.٣) تتراوح اعمارهم بين (٣٦-٤٠) سنة، فيما كانت اعمار (٢٧) مبحوثا وبنسبة (٢١%) تتراوح اعمارهم بين (٤٦-٥٠) سنة وان (١٧) مبحوثا وبنسبة (١٣.٣%) تتراوح اعمارهم بين (٥١-٥٥) سنة وان (٧) مبحوثين وبنسبة (٦%) تتراوح اعمارهم (٥٦-٦٠) سنة .

نستنتج من بيانات الجدول (٢) الى ان مرحلة الشباب هي النسبة الغالبة من المبحوثين، لان هذه الفئة العمرية تتميز بطموحها وتطلعاتها الكثيرة وقدرتها على تحمل المسؤولية في ادارة شؤون المجتمع علما ان متوسط اعمار المبحوثين هو (٣٩.٦) سنة .

### ٣- محل الولادة:

يشير محل الولادة الى المكان الذي ولد فيه المبحوث سواء كان في بيئة حضرية أو ريفية، فالبيئة التي يولد ويعيش فيها الانسان تؤثر في رؤيته للأشياء وكيفية تفسيرها بحسب المدخلات الثقافية والقيمية التي ستدخل في شخصيه، فتحدد موقف الفرد وتوجيهاته ورغباته نحوه الاشياء المرغوبة وغير المرغوبة .

#### جدول (٣): يبين محل الولادة للمبحوثين

| محل الولادة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| مركز محافظة | ١١٣           | ٨٩%            |
| مركز قضاء   | ٨             | ٦.٢%           |
| مركز ناحية  | ٣             | ٢.٤%           |
| القرية      | ٣             | ٢.٤%           |
| المجموع     | ١٢٧           | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٣) بان (١١٣) مبحوثا وبنسبة (٨٩%) ولدوا في مركز المحافظة في حين ان (٨) مبحوثين وبنسبة (٦.٢%) ولدوا في مركز القضاء، وان (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٤%) ولدوا في مركز الناحية، وهناك (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٤%) ولدوا في القرى والارياف.

نستنتج من البيانات في الجدول (٣) ان غالبية المبحوثين ولدوا في المراكز الحضرية، لأنها توفر فرصة اكبر للحراك الاجتماعي الأفقي والعمودي، هذا فضلا عن ان البيئة الحضرية تخلق اجواء من المنافسة بين الافراد للحصول على المركز المهني والاجتماعي أو على بعض الامتيازات الاخرى، وربما يعود ذلك بسبب تمكنهم ماديا أو بسبب قربهم على مكان العمل.

### ٣- الحالة الاجتماعية:

تمثل الحالة الاجتماعية الاطار الحياتي الذي يحدد استقرار واضطراب الحياة الاجتماعية وكذلك يعد احد اهم المتغيرات لأنه يحدد الحالة الاجتماعية للمبحوثين وبالتالي يؤثر في تحديد رؤيتهم للحياة ونظراتهم المستقبلية .

جدول (٤): يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين

| الحالة الاجتماعية | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|---------------|----------------|
| متزوج             | ١١٥           | %٩١            |
| اعزب              | ٩             | %٧             |
| مطلق              | ٣             | %٢             |
| المجموع           | ١٢٧           | %١٠٠           |

يتبين من الجدول (٤)، بأن (١١٥) مبحثاً وبنسبة (٩١%) هم من متزوجين في حين ان (٩) مبحثين وبنسبة (٧%) هم من العزاب، وهناك (٣) من المبحوثين هم من المطلقين وبنسبة (٢%)

نستنتج من البيانات في الجدول (٤) بأن أغلب المبحوثين هم من المتزوجين وهذا امر طبيعي لأنه طبيعة مجتمعنا تشجع على الزواج وهذا يعكس حالة الاستقرار الاجتماعي .

#### ٥- التحصيل العلمي:

أن المستوى التعليمي العالي يؤدي دوراً مهماً في صقل سلوك الفرد، ويجعله أكثر التزاماً بالأنظمة والتعليمات وأكثر وعياً من الأفراد ذوي التحصيل العلمي المنخفض .

جدول (٥): يبين التحصيل العلمي للمبحوثين .

| التحصيل الدراسي | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|----------------|
| الدبلوم         | ٢٤            | %١٩            |
| البكالوريوس     | ٨٦            | %٦٨            |
| الدبلوم العالي  | ٨             | %٦             |

|           |     |      |
|-----------|-----|------|
| الماجستير | ٦   | ٥%   |
| الدكتوراه | ٣   | ٢%   |
| المجموع   | ١٢٧ | ١٠٠% |

\*تم حذف حقلين جدول (٤، ٥) لأنَّ الباحث لم يحصل على عدد من الاجابات لهذه الحقول .

يتبين من الجدول (٥) بان (٨٦) مبحوثا وبنسبة (٦٨%) هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس، في حين ان (٢٤) مبحوثا وبنسبة (١٩%) هم من حاصلين على شهادة الدبلوم وان (٨) مبحوثا وبنسبة (٦%) هم من الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي وهناك (٦) مبحوثين ونسبة (٥%) هم من الحاصلين على شهادة الماجستير و (٣) مبحوثا وبنسبة (٢%) هم من الحاصلين على شهادة الدكتوراه .

- نستنتج من الجدول (٥) ان غالبية المبحوثين هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية (بكالوريوس ودبلوم عالي وماجستير ودكتوراه، وهذا مؤشر ايجابي بان اغلب المدراء في المؤسسات المدروسة هم من ذوي الخبرة والاختصاص بموضوع الادارة .

#### ٦- مدة الخدمة في الوظيفة:

ان الانسان من خلال عملة في هذه الحياة بشتى الوظائف يكتسب خبرات تؤهله الى الوصول الى مركز معينة يشغلها بعد ان اكتسبه المعرفة سواء كانت هذه المعرفة علمية أو عملية فالإنسان يكتسب الخبرات من خلال الممارسات المهنية فتتكون لديه خبره في مجال عملة وهذه الخبرة تعتبر مقياس للوصول الى الهدف المراد تحقيقه فالموظف ينال مرتبة اعلى في الوظيفية بفعل الخدمة و الخبرة المهنية والعلمية .

جدول (٦): يبين مدة الخدمة المبحوثين في الوظيفة بالسنين .

| السؤال   | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|---------------|----------------|
| ١٩-١١    | ٧٤            | %٥٨.٢          |
| ٢٨-٢٠    | ٣٨            | %٢٩.٩          |
| ٣٧-٢٩    | ١٢            | %٩.٤           |
| ٣٨-فأكثر | ٣             | ٢.٣            |
| المجموع  | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٦) بأن (٧٤) مبحوثاً وبنسبة (٨٥.٢%) تصل مدة خدمتهم من (١٩-١٢) سنة، في حين ان (٣٨) مبحوثاً وبنسبة (٢٩.٩%) تصل مدة خدمتهم من (٢٠-٢٨) سنة، وان (١٢) مبحوث وبنسبة (٩.٤%) تصل مدة خدمتهم من (٢٩-٣٧) سنة، كما ان (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٣%) تصل مدة خدمتهم من (٣٨-فأكثر) سنة ونستنتج من الجدول (٦) ان غالبية المبحوثين تتراوح فترة خدمتهم في الوظيفة (١٩-١١) وهذا الفترة كافية لان تجعل المسؤول الاداري محيطة بشؤون عمله، وكيفية وضع الأولويات التي يحتاجها العمل الاداري والتي تؤدي بالنتيجة الى نجاح المؤسسة .

#### ٧- الدرجة الوظيفية:

يقصد بالدرجة الوظيفية هي ان الموظف خلال خدمة في الوظيفة يحصل تدريجياً على ترقيات من خلال سنوات الخدمة في مكان عمله وتدرج هذه الترقيات والعلاوات تبعاً من خلال سنوات الخدمة فيحصل على مناصب التي تؤهله للحصول على المركز المهني والاجتماعي والمنافع المادية تبعاً لسنوات الخدمة .

جدول (٧): يبين الدرجات الوظيفية للمبحوثين

| الدرجة الوظيفية | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|----------------|
| الدرجة الثانية  | ١٧            | %١٣.٣          |
| الدرجة الثالثة  | ٢٦            | %٢٠.٤          |
| الدرجة الرابعة  | ٤٨            | %٣٨            |
| الدرجة الخامسة  | ٣٦            | %٢٨.٣          |
| المجموع         | ١٢٧           | %١٠٠           |

يبين جدول (٧)، ان (٤٨) مبحوثا كانت درجتهم الوظيفية الرابعة وبنسبة (٣٨%)، بينما تلتها (٣٦) مبحوثا كانت درجتهم الوظيفية الخامسة وبنسبة (٢٨.٣%)، كما ان (٢٦) مبحوثا كانت درجتهم الوظيفية الثالثة وبنسبة (٢٠.٤) ايضا كانت (١٧) مبحوثا كانت درجتهم الوظيفية الثانية وبنسبة (١٣.٣%).

ونستنتج من الجدول (٧) بان اغلب الدرجات الوظيفية تؤثر بأن لديهم تقادم في سنوات العمل الاداري، وخبرة جيدة مما يساعد ذلك على نجاحهم في ادارة شؤون مؤسساتهم.

### ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفي

جدول (٨): يبين سبب الحصول على المركز الوظيفي

| نوع الاجوبة              | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------------|----------------|
| شهادات عليا              | ٩             | ٧%             |
| خبرتك بالعمل             | ١٨            | ١٤%            |
| المكانة الاجتماعية       | ٧             | ٦%             |
| الانتماء الى حزب سياسي   | ٥٤            | ٤٣%            |
| الانتماء الى طائفة معينة | ٥             | ٤%             |
| الوساطة                  | ٣١            | ٢٤%            |
| الرشوة                   | ٣             | ٢%             |
| المجموع                  | ١٢٧           | ١٠٠%           |

\*تم حذف (٤) حقول من جدول (٨) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقول .

تبين من الجدول (٨) ان (٥٤) مبحوثا وبنسبة (٤٣%) حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب انتمائهم الى حزب سياسي، بينما تلاها (٣١) مبحوثا وبنسبة (٢٤%) حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب الوساطة، بينما (١٨) مبحوثا وبنسبة (١٤%) حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب خبرتهم في العمل وان (٩) مبحوثين وبنسبة (٧%) حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب حصولهم على شهادة عليا، وبين (٧) مبحوثين وبنسبة (٦%) حصولهم على مركزهم الوظيفي بسبب المكانة الاجتماعية، فيما بين (٥) مبحوثين وبنسبة (٤%) حصلوا على مركزهم الوظيفي

سبب الانتماء الى طائفه معينة وان (٣) مبحوثين حصلوا على مركزهم الاجتماعي بسبب الرشوة .

نستنتج من جدول (٨) ان اكثر من نصف المبحوثين حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب انتمائهم للأحزاب السياسية وهذا يدل على ان الاحزاب السياسية لها نفوذ قوي وهي تتحكم في مناصب مهمة في دوائر الدولة الرسمية .

جدول (٩): يبين هل يشعر المبحوث بانهم مراقب اثناء قيامه بالعمل ؟

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ٤٨            | %٣٨            |
| لا      | ٧٩            | %٦٢            |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (١٠) ان (٧٩) مبحوثا وبنسبة (٦٢%) لا يشعرون بان هنالك مراقبة اثناء قيامهم بالعمل، في حين ان (٤٨) مبحوثا وبنسبة (٣٨%) يشعرون انهم مراقب اثناء العمل.

ونستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان هنالك مرونة من قبل المسؤول على المرؤوسين .

جدول (١٠): يبين رأي المبحوثين في سبب مراقبة المرؤوسين للمرؤوسين ؟

| نوع الاجوبة         | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|---------------|----------------|
| من اجل انجاز المهام | ٧٧            | %٦٠.٦          |
| الحد من الاخطاء     | ٢١            | %١٦.٥          |
| عدم التغيب          | ٢٩            | %٢٢.٩          |
| اخرى تذكر           | ٠             | ٠              |
| المجموع             | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين ان الجدول (٩) ان (٧٧) مبحوثا وبنسبة (٦٠.٦%) يرون ان مراقبتهم في العمل من قبل المسؤول لغرض اجل انجاز المهام، في حين ان (٢٩) مبحوثا وبنسبة (٢٢.٩%) يرون

أنّ مراقبتهم في العمل من قبل المسؤول لمعرفة الغيابات، كما يرى (٢١) مبحوثا ونسبة، (١٦%) بأن يتم مراقبتهم من قبل المسؤول للحد من الاخطاء .

نستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المسؤولين يتابعون عمل المرؤوسين لغرض انجاز اعمالهم بدقة وعدم الوقوع في الاخطاء .

جدول (١١): يبين رأي المبحوثين في ما طبيعة مراقبة الرئيس للمرؤوس اثناء العمل

| السؤال   | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|---------------|----------------|
| بمرونة   | ٧٧            | %٦٠.٦          |
| بموضوعية | ٤٤            | %٣٤.٦          |
| بشده     | ٦             | %٤.٨           |
| المجموع  | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (١١) ان (٧٧) مبحوثا ونسبة (٦٠.٦%) يرون ان متابعتهم من قبل المسؤول تكون بمرونة، في حين ان (٤٤) مبحوثا ونسبة (٣٤.٦%) يرون ان مراقبتهم بموضوعية، وهناك (٦) من المبحوثين ونسبة (٤.٨%) يرون ان مراقبتهم كانت بشده من قبل المسؤولين

نستنتج من الجدول (١١) ان غالبية يعتقدون بان مراقبتهم من قبل الرئيس تكون بمرونة، وهذا مؤشر على ان الاجراءات الادارية يمكن انجازها وفق المبادأة، دون الاعتماد على حرفية القواعد البيروقراطية .

جدول (١٢): يبين رأي المبحوثين في هل يستطيع ان يستعمل هاتفه في أمور شخصية اثناء العمل

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| دائما   | ٦٢            | %٤٨.٨          |
| احيانا  | ٣٥            | %٢٧.٥          |
| نادرا   | ٢٠            | %١٥.٩          |
| ابدا    | ١٠            | %٧.٨           |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (١٢)، ان (٦٢) مبحوثا وبنسبة (٤٨.٨%) كانت اجاباتهم دائما يستخدمون الهاتف، في حين ان (٣٥) مبحوث وبنسبة (٢٧.٥) يرون انهم احيانا يستطيعون استخدام الهاتف اثناء العمل في، كما ان (٢٠) مبحوثا وبنسبة (١٥.٩) يرون انهم نادرا ما يستطيعون استخدام الهاتف اثناء العمل، ايضا هنالك (١٠) من المبحوثين وبنسبة (٧.٨%) يرون انهم لا يستخدمون الهاتف ابدا .

ونستنتج من الجدول (١٤) بان غالبية المبحوثين اجابوا بانهم يستطيعون استعمال هواتفهم الشخصي اثناء العمل وبعد هذا مؤشراً على تأثير الجوانب الشخصية والاجتماعية والاقتصادية وربما السياسية في اداء الموظف المهني، مما يعد ذلك معوقا اجتماعيا للبيروقراطية .

جدول (١٣): يبين رأي المبحوثين في كيف يتصرف معه المسؤول اذا لم ينجز عمله في وقتة

| نوع الاجوبة     | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|----------------|
| يؤيخك           | ٣٠            | ٢٤%            |
| يسامحك          | ٤١            | ٣٢%            |
| يعاقبك          | ٣٧            | ٢٩%            |
| لا يبدي اي تصرف | ١٩            | ١٥%            |
| المجموع         | ١٢٧           | ١٠٠%           |

تبين من الجدول من الجدول (١٣)، ان (٤١) مبحوثا وبنسبة (٣٢%) اجابوا بان مسؤوله يسامحه اذا لم ينجز عملة في وقته، في حين ان (٣٧) مبحوثا وبنسبة (٢٩%) اجابوا بانه مسؤوله يعاقبه اذا لم ينجز عمله في وقته، وهناك (٣٠) مبحوثا وبنسبة (٢٤%) اجابوا بانه مسؤوله يؤيخه اذا لم ينجز عمله في وقته، وان (١٩) مبحوثا وبنسبة (١٥%) اجابوا بانه مسؤوله لا يبدي اي تصرف ازاء عدم انجاز عمله في وقته .

نستنتج من الجدول (١٣) ان ما يقارب نصف العينة اي بنسبة (٤١%) من المبحوثين يعتقدون بان المسؤولين لا يبديون اي موقف اتجاه المرؤوسين الذين لا ينجزون عملهم في وقته المحدد مما يؤثر ذلك على طغيان العلاقات الشخصية والروابط المحلية والولاءات الطبيعية بين

الموظفين فيما يعد ذلك معوق للنظام البيروقراطي الذي يقوم على اسس وقواعد الدقة والانجاز في الوقت المحدد .

جدول (١٤): يبين رأي المبحوثين في هل ان قرارات المدراء تطبق كما هي

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ١١٤           | %٩٠            |
| لا      | ٣             | %٢             |
| احيانا  | ١٠            | %٨             |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (١٤) ان (١١٤) مبحوثا وبنسبة (%٩٠) جابوا بانهم يطبقون قرارات المدير كما هي في حين ان (٣) مبحوثا وبنسبة (%٢) كانت اجاباتهم لا يطبقون قرارات المدير كما هي، وهناك (١٠) مبحوثا وبنسبة (%٨) يرون انهم احيانا يطبقون قرارات المدير كما هي.

نستنتج من الجدول اعلاه اني غالبية المبحوثين يطبقون قرارات المدير كما هي خشية من المحاسبة والجزاء

جدول (١٥): يبين هل يستطيع المروؤس انتقاد قرارات المدير.

| السؤال  | عدد التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------|----------------|
| نعم     | ٣٨          | %٣٠            |
| لا      | ٥٧          | %٤٥            |
| احيانا  | ٣٢          | %٢٥            |
| المجموع | ١٢٧         | %١٠٠           |

تبين من الجدول (١٦) ان (٥٧) مبحوث لا يستطيعون انتقاد قرارات المدير، بينما (٣٨) وبنسبة (%٣٠) كانت اجاباتهم انهم يستطيعون انتقاد قرارات المدير، فيما كان (٣٢) مبحوث وبنسبة (%٢٥) كانت اجاباتهم بانهم احيانا يستطيعون انتقاد قرارات المدير .

نستنتج من الجدول (١٥) اقل من نصف المبحوثين اجابوا بانهم لا يستطيعون انتقاد الرؤساء اثناء العمل، وعدم تقبلهم للأمر برحابة صدر، مما قد يعرض المروؤسين للانتقاد والعداوة والبغضاء، أو استبعاد الموظف أو نقله الى مؤسسة اخرى .

جدول (١٦): يبين اذا كان الجواب (بنعم) كيف يتقبل المدراء انتقاد قراراته

| نوع الاجوبة               | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------------|----------------|
| تقبل انتقاداتك            | ٢٥            | ٦٦%            |
| الاصرار على تنفيذ قراراته | ١٣            | ٣٤%            |
| المجموع                   | ٣٨            | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (١٦) بان (٢٥) مبحوثا وبنسبة (٦٦%) اجابوا ان المدير يتقبل انتقاد قراراته، في حين ان (١٣) مبحوثا وبنسبة (٣٤%) اجابوا بان المدير يصر على تنفيذ قراراته.

نستنتج من الجدول (١٦) بان الرئيس يتقبل انتقاد المرؤوسين يكون اداريا ناجحا وبتميز بقوة الشخصية والكفاءة الادارية .

جدول (١٧): يبين رأي المبحوث في اتخاذ القرار من قبل مسؤول واحد.

| نوع الاجوبة                  | عدد التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------|-------------|----------------|
| السرعة بالعمل                | ٥٩          | ٤٦%            |
| قلة الاخطاء                  | ٣٠          | ٢٤%            |
| حل المشكلات بشكل اسرع        | ٢٤          | ١٩%            |
| القضاء على الابداع والابتكار | ٩           | ٧%             |
| فقدان الثقة بالنفس           | ٣           | ٢%             |
| اضاعت الوقت                  | ٢           | ٢%             |
| المجموع                      | ١٢٧         | ١٠٠%           |

\*تم حذف حقل اخرى تذكر من جدول (١٧) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقل.

تبين من الجدول (١٨)، ان (٥٩) مبحوثا وبنسبة (٤٦%) كانت اجاباتهم بان اتخاذ القرار من قبل مسؤول واحد يؤدي الى السرعة بالعمل، في حين ان (٣٠) مبحوثا وبنسبة (٢٤%) يرون ان اتخاذ القرارات من قبل مسؤول واحد يؤدي الى قلة الاخطاء، فيما كان (٢٤) مبحوثا وبنسبة (١٩%) يرون ان اتخاذ القرارات من قبل مسؤول واحد يؤدي الى حل المشكلات بشكل اسرع، كما ان (٩) مبحوثين وبنسبة (٧%) يرون انه يؤدي الى القضاء على الابداع

والابتكار، وهناك (٣) مبحوثين وبنسبة (٢%) انه يؤدي الى فقدان الثقة بالنفس، فيما كان (٢) مبحوثين وبنسبة (٢%) يرون بانه يؤدي الى اضاءة الوقت .

ونستنتج من الجدول (١٧) بان غالبية المبحوثين يؤيدون ان تكون القرارات مركزية لانها تؤدي الى سرعة الانجاز وقلة الاخطاء وربما يكون تفضيل العينة للقرارات المركزية لان الجهاز الاداري قد يتأثر في متغير أو عامل في اتخاذ القرارات وقد يكون هذا المتغير أو العامل سياسي أو علاقات شخصية أو جماعات ثانوية يمارس تأثيرا على صاحب القرار في العملية الادارية .

جدول (١٨): يبين رأي المبحوث في هل ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام بسرعة

| السؤال  | عدد التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------|----------------|
| نعم     | ٥٢          | ٤١%            |
| لا      | ٢٤          | ١٩%            |
| احيانا  | ٥١          | ٤٠%            |
| المجموع | ١٢٧         | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (١٨) ان (٥٢) مبحوثا وبنسبة (٤١%) يؤيدون ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام بسرعة، في حين (٥١) مبحوثا وبنسبة (٤٠%) جاءت اجاباتهم بأحيانا، وان (٢٤) مبحوثا وبنسبة (١٩%) ابدوا رفضهم الى ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام.

نستنتج من الجدول (١٩) ان غالبية المبحوثين يتفقون مع ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام وذلك لان الرقابة تخول دون التقصير في العمل والزام الموظف بالالتزام بالقوانين المفروضة عليه في انجاز مهمته .

جدول (١٩): يبين هل يتأثر تطبيق قرارات المدراء بالنوع (ذكور\_ اناث)

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ٥٦            | %٤٤            |
| لا      | ١٩            | %١٥            |
| احيانا  | ٥٢            | %٤١            |
| المجموع | ١٢٧           | ١٠٠            |

تبين من الجدول (٢٠) بان (٥٦) مبحوثا وبنسبة (٤٤%) جاءت اجاباتهم بان قرارات المدير تتأثر بالنوع، فيما أشار (٥٢) مبحوثا وبنسبة (٤١%) انهم يرون ان قرارات المدير احيانا تتأثر بالنوع، وهناك (١٩) مبحوثا وبنسبة (١٥%) انهم يرون ان قرارات المدير لا تتأثر بالنوع.

ونستنتج من الجدول أعلاه ان غالبية المبحوثين يرون أنّ قرارات المدير تتأثر بالنوع حيث ان معظم المدراء يميلون الى الاناث اكثر من الذكور مما يعكس ذلك تأثير العلاقات الشخصية والرابط الاجتماعية في انجاز بعض المهام أو اتخاذ بعض القرارات التي قد تكون ذات تأثير سلبي أو من المعوقات التي تقف في طريق تحقيق المؤسسة أو الجهة الادارية اهدافها المنشودة مما يؤدي الى انكسار العمل البيروقراطي .

جدول (٢٠): يبين رأي المبحوثين في هل ان المنصب الذي تشغله يتوافق مع تخصصك .

| السؤال    | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|---------------|----------------|
| نعم       | ٦٨            | %٣٥            |
| لا        | ٣٤            | %٢٧            |
| الى حد ما | ٢٥            | %٢٠            |
| المجموع   | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢٠)، بأن (٦٨) مبحوثا وبنسبة (٣٥%) جاءت اجاباتهم بان المناصب التي يشغلونها تتوافق مع تخصصهم العلمي، في حين تشار (٣٤) مبحوثا وبنسبة (٢٧%) جاءت اجاباتهم ان المناصب التي يشغلونها لا تتطبق مع تخصصهم، وهناك (٢٥) مبحوثا وبنسبة (٢٠%) جاءت اجاباتهم بان المناصب التي يشغلونها الى حد ما تتوافق مع تخصصهم العلمي

نستنتج من الجدول (٢٠) بان اكثر من نصف العينة اجابوا بان المناصب التي يشغلونها تتوافق مع تخصصاتهم العلمية، ان نسبة الاجابات تكاد تكون غير مرضية أو مقبولة لان هناك عدد من الاداريين تم اختيارهم وفق معايير شخصية أو حزبية أو الولاءات الاجتماعية وهي غير مقبولة في النظام الاداري البيروقراطي الذي يشترط التخصص في العمل الاداري .

جدول (٢١): يبين رأي المبحوثين بالموظف الذي يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية

| السؤال          | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|----------------|
| اتفق معه تماما  | ١١٠           | %٨٧            |
| اتفق معه احيانا | ٨             | %٦             |
| لا اتفق معه     | ٩             | %٧             |
| المجموع         | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢١) بان (١١٠) من المبحوثين ونسبة (%٨٧) كانوا يميلون الى تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، فيما اشار (٩) مبحوثين ونسبة (%٧) بانهم لا يتفقون مع تقديم مصلحة العمل على مصلحة الشخصية، فيما بين (٨) مبحوثين ونسبة (%٦) انهم يتفقون معه احيانا في تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية .

ونستنتج من الجدول (٢١) بان غالبية المبحوثين يفضلون تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية وهو قرار ايجابي من حيث القول الان الواقع العملي يبقى تدور حولة دائرة الشك والريبة

جدول (٢٢): يبين رأي المبحوثين في هل ان الناس يستأثرون من تصرفات الموظفين التي لا تستند الى اسس قانونية

| نوع الاجوبة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| نعم         | ١١٩           | %٩٤            |
| لا          | ٣             | %٢             |
| الى حد ما   | ٥             | %٤             |
| المجموع     | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢٢) بأن (١١٩) مبحوثا بنسبة (٩٤%) اجابوا بان الناس يستأوون من تصرفات الموظفين التي لا تستند الى اسس قانونية، بينما يرى (٥) مبحوثين وبنسبة (٤%) جاءت اجاباتهم الى حد ما، وهناك (٣) مبحوثين وبنسبة (٢%) يرون ان الناس لا يستأوون من هذه التصرفات .

ونستنتج من الجدول (٢٢) ان غالبية الموظفين جاءت اجاباتهم بأن الناس يستأوون من تصرفات الموظفين التي لا تستند الى اسس قانونية وان استياء الناس دليل على ان الإجراءات الادارية تتأثر بالجوانب الشخصية والعلاقات الحزبية والقربانية تحت ما يسمى بالوساطة والمحسوبية مما يؤدي ذلك الى تلكؤ العمل البيروقراطي وصعوبة تحقيق اهدافه .

**جدول (٢٣): يبين رأي المبحوثين في هل ان دقة اتقان الموظف للعمل يزيد من احترامه من قبل المراجعين**

| السؤال    | عدد التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|-------------|----------------|
| نعم       | ١١٧         | ٩٢%            |
| لا        | ٣           | ٢%             |
| الى حد ما | ٧           | ٦%             |
| المجموع   | ١٢٧         | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٢٣) بأن (١١٧) مبحوثا وبنسبة (٩٢%) اجابوا ان دقة اتقان الموظف لعملة تزيد من احترامه من قبل المراجعين، في حين ان (٧) مبحوثين وبنسبة (٦%) يرون ان اتقان الموظف لعملة لا يزيد من احترام الناس له فيما رأى (٣) مبحوثين وبنسبة (٢%) يرونه الى حد ما ان اتقان الموظف لعملة يؤدي الى احترامه من قبل المراجعين .

نستنتج من الجدول (٢٣) ان الناس ترغب بان تتجز معاملاتهم من دون تلكؤ أو اتصالات جانبية أو تأثيرات سياسية (حزبية) أو علاقات شخصية وقربانية.

جدول (٢٤): يبين رأي المبحوثين في اهمية تقسيم العمل في الادارة.

| نوع الاجوبة                         | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|
| تحمل المسؤولية                      | ٥٧                | %٤٥            |
| تحقيق الاهداف                       | ٣٩                | %٣١            |
| توفير مناخ مناسب                    | ١٣                | %١٠            |
| وضع الشخص المناسب في المكان المناسب | ١٨                | %١٤            |
| المجموع                             | ١٢٧               | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢٤)، ان (٥٧) مبحوثا وبنسبة (٤٥%) يرون ان تقسيم العمل يؤدي الى تحمل المسؤولية، فيما بين (٣٩) وبنسبة (٣١%) ان تقسيم المعمل يؤدي الى تحقيق الاهداف، واثار (١٨) مبحوث وبنسبة (١٤%) ان تقسيم العمل يؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهناك (١٣) مبحوث وبنسبة (١٠%) يرون ان تقسيم العمل يؤدي الى توفير المناخ المناسب للعمل

ونستنتج من الجدول (٢٤) ان هناك أجماعاً بين المبحوثين ولو بدرجات متفاوتة بشأن بعض المتغيرات، الان ان تقيم العمل وخاصة اذا اقترن بالتخصص الدقيق للمسؤول يؤدي الى نجاح المؤسسة وتحقيق الاهداف الموسومة.

جدول (٢٥): يبين رأي المبحوثين في اسباب تغيير المنصب الذي تشغله

| نوع الاجوبة                     | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------------------|-------------------|----------------|
| اخطاء كثيرة                     | ٤٩                | %٣٩            |
| بطئ الإنجاز                     | ٢٦                | %٢٠            |
| ضعف الاداء                      | ٤٢                | %٣٣            |
| العمل لا يتلاءم مع تخصصك العلمي | ١٥                | %١٤            |
| المجموع                         | ١٢٧               | %١٠٠           |

\*تم حذف حقل من جدول (٢٤)، وحقل من جدول (٢٥) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقول

تبين من الجدول (٢٥) بان (٤٩) مبحوثا وبنسبة (٣٩%) يرون بانه سبب تغيير المناصب هو وجود اخطاء كثير، وان (٤٢) وبنسبة (٣٣%) مبحوثا يرون ان تغيير المناصب هو بسبب ضعف الاداء، كما بين (٢٦) مبحوثا وبنسبة (٢٠%) ان مناصبهم تتغير في حال اذا

كان ادائهم ضعيف في العمل، ورجح (١٥) مبحوثا وبنسبة (١٤%) ان تغيير منصبهم يتم في حال اذا كان العمل لا يتلاءم مع تخصصهم العلمي .

ونستنتج من بيانات في الجدول اعلاه بان النظام البيروقراطي يشهد تلكؤا كبيرا اي يفقد الى الرشد والعقلانية التي كان يطمح لها النظام الفيري وهذا راجع الى ان النظام الاداري واقع تحت تأثير الجوانب الشخصية والعلاقات الثانوية التي تسئ الى التسلسل الاداري في انجاز المعاملات.

جدول (٢٦): يبين ما هو رأي المسؤول عندما يكون العمل ضمن تخصصه.

| نوع الاجوبة          | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| اتمام المهام بسرعة   | ٥٧      | %٤٥            |
| الإنجاز الدقيق للعمل | ٥٢      | %٤١            |
| تقليل الاخطاء        | ١٨      | %١٤            |
| المجموع              | ١٢٧     | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٢٦) بان (٥٧) مبحوثا وبنسبة (٤٥%) يرون ان العمل ضمن التخصص يساعد على اتمام المهام بسرعة، في حين ان (٥٢) مبحوثا وبنسبة (٤١%) يرون ان التخصص في العمل يؤدي الى الانجاز الدقيق للعمل، واثار (١٨) مبحوثا وبنسبة (١٤%) يرون ان التخصص في العمل يؤدي الى تقليل الاخطاء .

نستنتج من الجدول اعلاه بان جميع المبحوثين وان اختلفوا في نوع المتغيرات الا انهم اكدوا ان القيام بالدور نفسة يجعل المسؤول قادرا على انجاز مهماته بشكل دقيق .

جدول (٢٧): يبين شعور المسؤول عندما يقوم بالأدوار نفسها يوميا

| السؤال                     | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------|---------|----------------|
| يجعلك تشعر بالملل          | ٨٣      | %٦٥            |
| الاحباط وعدم الرغبة بالعمل | ٣٧      | %٢٩            |
| فقدان الثقة بالنفس         | ٧       | %٦             |
| المجموع                    | ١٢٧     | %١٠٠           |

\*تم حذف حقل اخرى تذكر من جدول (٢٧) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقل.

تبين من الجدول (٢٧) بان (٨٣) مبحوثا وبنسبة (٦٥%) جاءت اجاباتهم بان القيام بالدور نفه يوميا يؤدي الى شعورهم بالملل، في حين ان (٣٧) مبحوثا وبنسبة (٢٩%) يرون ان قيامهم بالدور نفسه يوميا يجعلهم يشعرون بالإحباط وعدم الرغبة في العمل، فيما بين (٧) مبحوثين وبنسبة (٦%) يرون ان قيامهم بالدور نفسه يجعلهم يشعرون بفقدان الثقة بالنفس.

نستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين اكدوا على قضية سلبيات البيروقراطية التي تقلل من المبادرة والابداع في العمل بسبب الروتين اليومي الذي يعيشه المسؤول .

جدول (٢٨): يبين رأي المبحوثين سبب الالتزام باللوائح الرسمية وعدم المبادرة في العمل.

| نوع الاجوبة                           | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| رغبة الموظف في الحصول على رضا المسؤول | ٤٤                | ٣٥%            |
| خشيتهم من المحاسبة والجزاء            | ٣٥                | ٢٧.٥%          |
| لأنه يفضل ذلك التصرف شخصيا            | ١٦                | ١٢.٥%          |
| عدم حصول الاخطاء                      | ٣٢                | ٢٥%            |
| المجموع                               | ١٢٧               | ١٠٠%           |

\*تم حذف حقل اخرى تذكر من جدول (٢٨) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقل.

تبين من الجدول (٢٨) ان (٤٤) مبحوثا وبنسبة (٣٥%) يرون ان سبب التزام الموظف باللوائح الرسمية قيامهم بالمبادرة يحدث بسبب رغبته في الحصول على رضا المسؤول، في حين ان (٣٥) مبحوثا وبنسبة (٢٧.٥%) يرون ان التزامهم باللوائح الرسمية كان بسبب الخشية من المحاسبة والجزاء، فيما اشار (٣٢) مبحوث وبنسبة (٢٥.٥%) الى ان التزام المسؤول باللوائح الرسمية وعدم المباداة في عمله لتجنب حصول الاخطاء، كما بين (١٦) مبحوثا وبنسبة (١٢.٥%) ان التزامه وعدم قيامهم بالمبادرة في العمل لانهم يفضلون ذلك التصرف شخصيا.

نستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يفضلون عدم المبادرة في العمل التي قد يسبب مشكلات واطفاء ادارية تعرض المسؤول للمحاسبة أو العفوية .

## ثالثاً: عرض البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية

جدول (٢٩): يبين رأي المبحوثين بالمعايير التي يتم مراعاتها عند اختيار المتقدمين للتعيين

| نوع الاجوبة                        | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------------------------|-------------------|----------------|
| التحصيل العلمي المناسب             | ٩                 | ٧%             |
| العلاقات القرايية                  | ١٣                | ١٠%            |
| ان يكون لديه الخبرة في العمل       | ٧                 | ٦%             |
| الرشوة                             | ٣                 | ٢%             |
| الوساطة                            | ٣٩                | ٣١%            |
| الانتماء الى حزب سياسي             | ٥١                | ٤٠%            |
| الانتماء الى منظمات المجتمع المدني | ٣                 | ٢%             |
| تربطني به علاقات جيدة              | ٢                 | ٢%             |
| المجموع                            | ١٢٧               | ١٠٠%           |

\*تم حذف ثلاثة حقول من جدول (٢٩) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقول.

تبين من الجدول (٣٠)، بان (٥١)مبحثاً وبنسبة (٤٠%) يرون ان معايير التي تعتمد في تعيين الموظف هو انتمائه الى احد الاحزاب السياسية، في حين ان (٣٩) مبحثاً وبنسبة (٣١%) يرون ان تعين الموظف يكون على اساس الوساطة، وبين (٣١) مبحثاً وبنسبة (١٠%) يرون ان التعيينات دائماً تكون من خلال العلاقات القرايية، كما بين (٩) مبحثين وبنسبة (٧%) ان التعيينات تكون على اساس التحصيل العلمي المناسب، وشار (٧) مبحثين وبنسبة (٦%) يرون ان التعيينات تكون على اساس الخبرة في العمل، وبين (٣) مبحثين وبنسبة (٢%) ان التعيينات تكون على اساس الرشوة، ورأى (٣) مبحثين وبنسبة (٢%) ان التعيينات تكون على اساس الانتماء الى منظمات المجتمع المدني، ووضح (٢)مبحثين وبنسبة (٢%) ان التعيينات تكون على اساس العلاقات المتقدم للتعين مع المسؤول عن التعيينات .

ونستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان (التعيينات تكون على اساس الانتماء للأحزاب السياسية) وهذا مؤشر على التعيينات تكون على اساس المحاصصة الحزبية وان انتماء المواطن للأحزاب يزيد من فرصة الحصول على التعيين.

جدول (٣٠): يبين رأي المبحوثين بالصفات التي يتميز بها المدراء الذين يفضل العمل معهم .

| السؤال                                | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|---------------|----------------|
| الخبرة الطويلة                        | ٥٦            | %٤٤            |
| يتابع العمل بدقة                      | ١٥            | %١٢            |
| يعاقب المقصر في اداء عمله             | ٥             | ٣.٩            |
| قوي الشخصية ولا يتأثر باتخاذ القرارات | ٤٤            | ٣٤.٦           |
| لا يميز بين الموظفين على اساس طائفي   | ٧             | ٥.٥            |
| المجموع                               | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٠) بان (٥٦) مبحوثا وبنسبة (٤٤%) يرون المبحوثين ان اهم صفه يتميز بها المدير هو ان تكون لديه الخبرة الواسعة، في حين ان (٤٤) مبحوثا وبنسبة (٣٤.٦%) ان يفض العمل مع مدير يكون قوي الشخصية ولا يتأثر باتخاذ القرارات، فيما اشار (١٥) مبحوث وبنسبة (١٢%) بانهم يفضلون العمل مع المدير الذي يتابع العمل بدقه، وهناك (٧) مبحوثين وبنسبة (٥.٥) بانهم يفضلون العمل مع المدير الذي لا يميز بين الموظفين على اساس طائفي، وهنا (٥) مبحوثين وبنسبة (٣.٩%) بانهم يفضلون العمل مع المدير الذي يعاقب المقصر في داء عمله .

نستنتج من الجدول اعلاه بان هناك رغبة قوية لدى المبحوثين بالعمل الجاد الذي يتميز بالموضوعية والبعيد عن الاعتبارات الذاتية والولاءات الاجتماعية، الا ان ما يعيشه مجتمعنا اليوم من ظروف وملابسات تولدت بسبب الانتماءات العرقية والدينية والطائفية، فضلا عن الانتماءات الاجتماعية ووجود الاحزاب السياسية التي تطمح بالحصول على انتماءات اكثر من قبل المجتمع وان كل هذه الظروف وفرت والمناخ المناسب للتدخلات الشخصية والحزبية وانتشار ثقافة المحسوبية ومع تزايد فرص الرشوة وغيرها من السلوكيات غير المقبولة بالعمل الاداري الناجح .

جدول (٣١): يبين هل وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين

| نوع الاجوبة | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-------------------|----------------|
| نعم         | ٧٤                | %٥٨            |
| لا          | ٥٣                | %٤٢            |
| المجموع     | ١٢٧               | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣١) بان (٧٤) مبحوثا وبنسبة (٥٨%) يرون ان هنالك علاقات غير رسمية بين الموظفين، في حين ان (٥٣) مبحوثا وبنسبة (٤٢%) يرون بانه لا توجد علاقات غير رسمية .

نستنتج من الجدول (٣١) بان هناك مؤشراً يدل على وجود العلاقات غير الرسمية في العمل الإداري، وان هذه العلاقات ترتبط بوجود الروابط الشخصية أو القرابية أو الحزبية التي قد تكون عائقا امام العمل الاداري البيروقراطي .

جدول (٣٢): يبين رأي المبحوثين في اسباب وجود العلاقات غير الرسمية في النظام الاداري

| نوع الاجوبة                 | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-------------------|----------------|
| الانتماء الى حزب سياسي      | ٢                 | %٣             |
| بسبب تقارب العمر            | ٢٠                | %٢٧            |
| طوال فترة وجودنا في الوظيفة | ٣٢                | %٤٣            |
| السكن في منطقة سكنية واحدة  | ٥                 | %٧             |
| لدينا عمل مشترك             | ١٥                | %٢٠            |
| المجموع                     | ٧٤                | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٢) بان (٣٢) مبحوث وبنسبة (٤٣%) يرون ان سبب وجود العلاقات غير الرسمية هي طول فترة وجودهم في الوظيفة، في حين ان (٢٠) مبحوثا وبنسبة (٢٧%) يرون ان سبب وجود العلاقات غير الرسمية هي تقارب الاعمار بين الموظفين، فيما بين (١٥) مبحوثا وبنسبة (٢٠%) يرون سبب وجود العلاقات غير الرسمية بين الموظفين هو وجود اعمال مشتركة بينهم، وهناك (٥) مبحوثين وبنسبة (٧%) يبنوا ان وجود العلاقات

الاجتماعية غير الرسمية بين الموظفين هو انهم يعيشون في منطقة سكنية واحدة، وأشار (٢) مبحوثين وبنسبة (٣%) ان هذه العلاقات غير الرسمية بين الموظفين هي بسبب الانتماء الى حزب سياسي .

جدول (٣٣): يبين هل تأثر العلاقات بين المدير والمرؤوسين بمحل السكن

| نوع الاجوبة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| نعم         | ٦٥            | %٥١            |
| لا          | ١٣            | %١٠            |
| احيانا      | ٤٩            | %٣٩            |
| المجموع     | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٣) بان (٦٥) مبحوثا وبنسبة (٥١%) يرون ان العلاقات التي تكون بين المدير والمرؤوس تتأثر بمحل السكن، بينما يرى (٤٩) مبحوثا وبنسبة (٣٩%) ان العلاقات بين المدير والمرؤوس احيانا تتأثر بمحل السكن، فيما اختار (١٣) مبحوثا وبنسبة (١٠%) ان العلاقات بين والمرؤوس لا تتأثر بمحل السكن .

ونستنتج من الجدول اعلاه ان اكثر من نصف المبحوثين يرون ان العلاقات بين المدير والمرؤوس تتأثر بمحل السكن كما ان هذه العلاقات تكون غير رسمية مما تعد احد مظاهر الفساد الاداري التي تشجع على الوساطة اي بإنجاز المعاملات خارج اطار النظام الاداري المقرر .

جدول (٣٤): يبين رأي المبحوثين في هل توجد ظاهرة الوساطة بين الموظفين لإنجاز بعض المعاملات لبعض الاشخاص

| نوع الاجوبة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| نعم         | ٦٧            | % ٥٣           |
| لا          | ١٧            | %١٣            |
| الى حد ما   | ٤٣            | %٣٤            |
| المجموع     | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٤) بان (٦٧) مبحوث وبنسبة (٥٣%) يرون انهم يتعرضون لضغوطات من قبل بعض الموظفين للتوسط لا انجاز معاملة لبعض الاشخاص، بينما اشار

(٤٣) مبحوثاً وبنسبة (٣٤%) انهم احياناً يتعرضون لهذه الضغوطات لغرض انجاز المعاملات لبعض الاشخاص، بينما رأى (١٧) مبحوثاً وبنسبة (١٣%) الى انهم لا يتعرضون لأي ضغوطات .

نستنتج من الجدول (٣٤) بان غالبية المبحوثين يتعرضون لضغوطات لإنجاز بعض المعاملات التابعة لبعض الاشخاص وهذا يعني ان العلاقات الشخصية أو القرابية أو الحزبية تمهد الطريق لانتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين الموظفين .

جدول (٣٥): يبين رأي المبحوثين في هل ان العلاقات الشخصية بين المدير والمروّسين تؤثر على ترقية الموظف .

| نوع الاجوبة | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-------------------|----------------|
| نعم         | ٤٨                | ٣٨%            |
| لا          | ٣٦                | ٢٨%            |
| الى حد ما   | ٤٣                | ٣٤%            |
| المجموع     | ١٢٧               | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٣٥) بان (٤٨) مبحوثاً وبنسبة (٣٨%) يرون ان العلاقات بين الرؤساء والمروّسين تؤثر على الترقية الموظف في وظيفته، بينما اشار (٤٣) مبحوثاً وبنسبة (٣٤%) ان هذه العلاقات الى حد ما تؤثر على الترقية، كما بين (٣٦) مبحوثاً وبنسبة (٢٨.٣%) الى ان هذه العلاقات بين الرؤساء والمروّسين لا تؤثر على ترقية الموظفين في وظيفتهم .

نستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان العلاقات بين الرؤساء والمروّسين تؤثر على الترقية الموظف مما يعني ان هنالك تأثير للعلاقات الشخصية والروابط الاجتماعية في انجاز ترقية الموظفين أو حصولهم على المناصب .

جدول (٣٦): يبين رأي المبحوثين في هل يفضل المرووسين ان تكون المرأة رئيسة لدائرتهم.

| نوع الاجوبة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| نعم         | ٤٣            | %٣٤            |
| لا          | ٨٤            | %٦٦            |
| المجموع     | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٦) بان (٨٤) مبحوثا وبنسبة (٦٦%) من المبحوثين لا يفضلون ان تكون المرأة مديره لدائرتهم، في حين ان (٤٣) مبحوثا وبنسبة (٣٤%) منهم يفضلون ان تكون المرأة مديره لدائرتهم

نستنتج من الجدول اعلاه (٣٦) بان غالبية المبحوثين لا يفضلون ان تكون المرأة مديره لدائرتهم، وهذا النتيجة لا تتفق مع الخصائص البيروقراطية التي لا تختار الاشخاص على اساس النوع وانما على اساس الكفاءة والعقلانية والخبرة في العمل الاداري، وان رأي المبحوثين هذا يعكس وضع ثقافة المجتمع الذكورية بلحاظ ان المرأة غير قادرة على تحمل مسؤولية الادارة بسبب عدم قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة .

جدول (٣٧): يوضح سبب عدم رغبة المبحوث في ان تكون المرأة مديرة في دائرته

| نوع الاجوبة                       | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|
| قليلة الخبرة                      | ١٢                | %١٤            |
| ضعف شخصيتها                       | ١١                | %١٣            |
| عدم قدرتها على اتخاذ القرار بحزم  | ٣٢                | %٣٨            |
| عدم قدرتها على متابعة العمل       | ١٨                | %٢١            |
| تميل الى الوظائف اكثر من الموظفين | ٤                 | %٥             |
| تميل الى المحسوبة                 | ٣                 | %٤             |
| الثقافة الذكورية التي تتحيز لها   | ٤                 | %٥             |
| المجموع                           | ٨٤                | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٣٧) بأن (٣٢) مبحوثا وبنسبة (٣٨%) يوعزون سبب عدم رغبتهم في ان تكون مديرتهم امرأة الى كونها غير قادره على اتخاذ القرارات بحزم، فيما بين (١٨)

وبنسبة (٢١%) انهم يرون انها غير قادرة على متابعة العمل، ووضح (١٢) مبحوثا وبنسبة (١٤%) بانها قليلة الخبرة، كما اشار (١١) مبحوثا وبنسبة (١٣%) بانها ضعيفة الشخصية، وبين (٤) مبحوثين وبنسبة (٥%) سبب عدم رغبتهم في ان تكون المرأة مديرة هو انها تميل الموظفات اكثر من الموظفين، ورأى (٤) مبحوثين وبنسبة (٥%) ان الثقافة الذكورية التي تتحيز لها وقال (٣) وبنسبة (٤%) انها تميل الى المحسوبية .

جدول (٣٨): يبين رأي المبحوثين في هل ان المدير يساعد في انجاز المعاملات للأشخاص الذين يعرفهم بشكل اسرع.

| نوع الاجوبة | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| نعم         | ٧١            | ٥٦%            |
| لا          | ٥٦            | ٤٤%            |
| المجموع     | ١٢٧           | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٣٨) ان (٧١) مبحوثا وبنسبة (٥٦%) يرون بان المدير ينجز معاملات الاشخاص الذين يعرفهم بشكل اسرع، في حين ان (٥٦) مبحوثا وبنسبة (٤٤%) يرون ان المدير لا يتدخل في انجاز معاملات الاشخاص الذين يعرفهم بشكل اسرع.

ونستنتج من الجدول (٤٩) ان غالبية المبحوثين يرون ان المدير ينجز المعاملات للذين يعرفهم بشكل اسرع يعود ذلك الى ان مدير الدائرة يقع تحت تأثير الولاءات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وربما السياسية فيضطر لإنجاز معاملات الاشخاص الذين يعرفهم.

جدول (٣٩): يبين رأي المبحوثين في هل يعاقب المدير المرؤوسين المرتشين .

| السؤال  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | ٣٠      | ٢٣%            |
| لا      | ٨٧      | ٦٩%            |
| احيانا  | ١٠      | ٨%             |
| المجموع | ١٢٧     | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٤٠) بأن (٨٧) مبحوثا وبنسبة (٦٩%) يرون ان المدير لا يعاقب المرتشين من المرؤوسين، في حين ان (٣٠) مبحوثا وبنسبة (٢٣%) من المبحوثين يرون بان

المدير يحاسب المرشحين من المرؤوسين، فيما بين (١٠) مبحوثين وبنسبة (٨%) ان المدير احينا يحاسب المرشحين من المرؤوسين .

نستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان المدير لا يعاقب المرشحين فغالبا ما يكون هؤلاء المرشحين مدعومون بأحزاب سياسية أو منظمات تدعم هؤلاء المرشحين أو ربما عدم قدرة المدير في رصد ظواهر الرشوة للنهت تعطى بالسر وليس بالعلانية .

جدول (٤٠): بين رأي المبحوثين في سبب عدم محاسبة المدير للمرشحين من المرؤوسين

| السؤال                | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------------|----------------|
| العلاقات الشخصية      | ٢٩            | ٣٣%            |
| علاقات قرابيه         | ٢١            | ٢٤%            |
| كونه مرتبط بحزب سياسي | ٣٧            | ٤٣%            |
| المجموع               | ٨٧            | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٤٠) بان (٣٧) مبحوثا وبنسبة (٤٣%) يرون ان المدير لا يحاسب المرشحين بسبب ارتباط المرشحين بأحزاب سياسية، في حين ان (٢٩) مبحوثا وبنسبة (٣٣%) يرون ان المدير لا يحاسب المرشحين بسبب العلاقات الشخصية، وبين (٢١) مبحوثا بنسبة (٢٤%) يرون ان المدير لا يحاسب المرشحين سبب علاقات قرابيه .

جدول (٤١): يبين رأي المبحوثين في هل ينجز المدير بعض المعاملات بسبب الرشوة

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ٦٨            | ٥٤%            |
| لا      | ٥٩            | ٤٦%            |
| المجموع | ١٢٧           | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٤١) بأن (٦٨) مبحوثا وبنسبة (٥٤%) يرون ان مديرهم ينجز المعاملات بسبب الرشوة، في حين ان (٥٩) مبحوثا وبنسبة (٤٦%) يرون ان المدير لا ينجز المعاملات بسبب الرشوة .

ونستنتج من الجدول اعلاه أنّ غالبية المبحوثين يرون ان المدير ينجز المعاملات بسبب الرشوة اي انه ظاهرة الرشوة تكاد تكون معروفة بين المرؤوسين بسبب ضعف مؤسسات الحكومات الامنية التي لا تراقب هذه الظواهر السيئة.

جدول (٤٢): يبين رأي المبحوثين في هل ان العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل تحول دون ان يتقيد الموظف بأنظمة العمل الرسمية .

| السؤال      | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|---------------|----------------|
| اتفق تماما  | ٥٥            | ٤٣%            |
| اتفق احيانا | ٤٣            | ٣٤%            |
| لا اتفق     | ٢٩            | ٢٣%            |
| المجموع     | ١٢٧           | ١٠٠%           |

تبين من الجدول (٤٢)، بان (٥٥) مبحوثا وبنسبة (٤٣%) يرون ان العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل تحول دون تقيد الموظف بأنظمة العمل الرسمية، في حين ان (٤٣) مبحوثا وبنسبة (٣٤%) اجابوا بأحيانا بان العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل تحول دون تقيد الموظف بأنظمة العمل الرسمية، وهناك (٢٩) مبحوثا وبنسبة (٢٣%) لا يرون بان العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظف في تقيد الموظف بأنظمة العمل.

نستنتج من الجدول اعلاه بأن الروابط الشخصية والعلاقات الاجتماعية تمارس تأثيرا كبيرا على الموظفين للخروج عن القواعد الرسمية المحددة في انجاز الاعمال المفروضة عليهم انجازها .

جدول (٤٣): يبين رأي المبحوثين في هل ان المدير لا يهتم بأخطاء المرؤوسين اثناء العمل

| السؤال | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--------|---------------|----------------|
| نعم    | ٥٣            | ٤٢%            |
| لا     | ١٠            | ٨%             |

|         |     |       |
|---------|-----|-------|
| احيانا  | ٦٤  | %٥٠   |
| المجموع | ١٢٧ | % ١٠٠ |

تبين من الجدول (٤٣) بأن (٦٤) مبحوثاً وبنسبة (٤٢%) اجابوا بان المدير احيانا لا يهتم بأخطاء والمرؤوس اثناء العمل، في حين ان (٥٣) مبحوثاً وبنسبة (٢٣%) يرون ان المدير يهتم بأخطاء والمرؤوسين اثناء العمل، كما رأى (١٠) مبحوثين وبنسبة (٨%) ان المدير لا يهتم بأخطاء المرؤوسين .

نستنتج من الجدول اعلاه بأن اجابات المبحوثين توصي لنا بان هناك هناك عدم اهتمام وجدية في العمل وهذا الامر مخالف للأسس وقواعد النظام البيروقراطي الذي يؤكد على الرشد والعقلانية في انجاز العمل .

جدول (٤٤): يبين رأي المبحوثين في اسباب عدم اهتمام المدير بأخطاء المرؤوسين اثناء العمل

| السؤال        | عدد عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|----------------|
| علاقات شخصية  | ١٠                | %١٩            |
| علاقات قرابيه | ١٥                | %٢٨            |
| محل السكن     | ٨                 | ١٥             |
| علاقات حزبية  | ٢٠                | %٣٨            |
| المجموع       | ٥٣                | %١٠٠           |

\* تم حذف حقل اخرى تذكر من جدول (٤٤) بسبب عدم اختيار المبحوثين لهذه الحقل.

تبين في جدول (٤٤) بان (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (٣٨%) يرون ان المدير لا يهتم بأخطاء والمرؤوسين بسبب العلاقات الحزبية، فيما بين (١٥) مبحوثاً وبنسبة (٢٨%) ان المدير لا يهتم بأخطاء والمرؤوسين بسبب العلاقات القرابية، في حين ان (١٠) مبحوثين وبنسبة (١٩%) اجابوا بان المدير لا يهتم بأخطاء المرؤوسين بسبب علاقات شخصية، وهناك (٨) مبحوثين وبنسبة (١٥%) يرون ان المدير لا يهتم بأخطاء المرؤوسين بسبب انهم يعيشون في منطقة سكنية واحدة .

جدول (٤٥): يبين رأي المبحوثين حول ولاء الموظف للعشيرة يأخذ اولوية على ولاءه للمؤسسة

| السؤال    | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|---------------|----------------|
| نعم       | ٥٦            | %٤٤            |
| لا        | ٤٤            | %٢١            |
| الى حد ما | ٤٧            | %٣٥            |
| المجموع   | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٤٥) بان (٥٦) مبحوثا وبنسبة (%٤٤) يرون ان انتماءات الموظف العشائرية تأخذ اولوية على انتماءاته للمؤسسة، فيما بين (٤٧) مبحوثا وبنسبة (%٣٥) ان انتماءات الموظف العشائرية الى حد ما تأخذ اولوية على انتماءاته للمؤسسة، واثار (٤٤) مبحوثا وبنسبة (%٢١) الى ان انتماءات الموظف العشائرية لا تأخذ اولوية على انتماءاته للمؤسسة .

ونستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان انتماءات الموظف العشائرية الى حد ما تأخذ اولوية حيث ان المجتمع العراقي هو مجتمع عشائري قبلي وان انتماء الموظف للمؤسسة على حساب انتمائه للعشيرة يتنافى مع اسس وقواعد النظام الاداري البيروقراطي الذي يؤكد على الانتماء للمؤسسة ويرفض الولاءات الاخرى .

جدول (٤٦): يبين رأي المبحوثين في هل ان ولاءات الموظف العشائرية تؤثر في علاقته مع زملائه في العمل

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ٥٨            | %٤٦            |
| لا      | ٢٩            | %٢٣            |
| احيانا  | ٤٠            | %٣١            |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٤٦) ان (٥٨) مبحوثا وبنسبة (%٤٦) يرون ان ولاءات الموظف العشائرية تؤثر في علاقاته مع زملائه بالعمل، فيما اثار (٤٠) مبحوثا وبنسبة (%٣١) الى ان ولاءات موظف العشائرية احيانا تؤثر في علاقاته مع زملائه بالعمل، كما رأى (٢٩) مبحوث وبنسبة (%٢٣) ان ولاءات الموظف العشائرية لا تؤثر في علاقاته مع زملائه بالعمل.

ونستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان ولاءات الموظف العشائرية تؤثر في علاقاته مع زملائه بالعمل فالموظف غالبا ما يقدم ولاءه للعشيرة على حساب المؤسسة وهذه ناتج من ثقافات المجتمع الذي يعيش فيه الموظف .

جدول (٤٧): يبين رأي المبحوثين هل ان التنشئة الاسرية للموظف تؤدي به الى تقديم خدمات غير متساوية .

| السؤال  | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|---------------|----------------|
| نعم     | ٦٣            | %٤٩.٦          |
| لا      | ٢٥            | %١٩.٧          |
| احيانا  | ٣٩            | %٣٠.٧          |
| المجموع | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٤٧) ان (٦٣) مبحثا وبنسبة (%٤٩) يرون ان التنشئة الاسرية تؤدي الى تقديم خدمات غير متساوية، في حين ان (٣٩) مبحثا وبنسبة (%٣٠.٧) اختاروا احيانا بان التنشئة الاسرية تؤدي الى تقديم خدمات غير متساوية، وأشار (٢٥) مبحثا وبنسبة (%١٩.٧) الى ان التنشئة الاسرية لا تؤدي به الى تقديم خدمات غير متساوية .

ونستنتج من الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يرون ان التنشئة الاسرية احيانا تؤدي الى تقديم خدمات غير متساوية فمن المعروف ان التنشئة الأسرية تختلف باختلاف الثقافات المجتمعية فهناك من ينشأ على الالتزام بالقوانين وهناك العكس .

جدول (٤٨): يبين رأي المبحوثين حول الكيفية التي يفضل الموظف حل المشكلة التي تحصل له في عملة مع الموظفين .

| السؤال                        | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| بمشاركة الادارة               | ٦٤            | %٥٠            |
| بشكل شخصي                     | ٤٣            | %٣٤            |
| عن طريق حزب سياسي             |               |                |
| عن طريق قانون انضباط الموظفين | ٢٠            | %١٦            |
| المجموع                       | ١٢٧           | %١٠٠           |

تبين من الجدول (٤٨) بان (٦٤) مبحوثا وبنسبة (٥٠%) يفضلون حل المشكلة التي تحصل لهم في العمل مع الموظفين من خلال مشاركة الادارة، فيما بين (٤٣) مبحوثا وبنسبة (٣٤%) ان الموظفين يفضلون حل المشكلات التي تحصل لهم في العمل بشكل شخصي، فيما اشار (٢٠) مبحوثا وبنسبة (١٦%) الى انهم يفضلون حل مشاكلهم عن طريق قانون انضباط الموظفين .

ونستنتج من البيانات في الجدول اعلاه ان نصف المبحوثين يفضلون حل المشاكل التي تحصل في العمل بمشاركة الادارة .

# الفصل السادس

## اختبار الفرضيات العلمية ومناقشتها، النتائج الدراسات الميدانية، التوصيات والمقترحات

المبحث الاول: اختبار الفرضيات ومناقشتها .

اولا - اختبار الفرضيات العلمية

ثانيا - مناقشة نتائج الفرضيات العلمية.

المبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات والمقترحات

اولا - نتائج الدراسة الميدانية

ثانيا - التوصيات والمقترحات

١-التوصيات

٢المقترحات

## الفصل السادس: اختبار الفرضيات العلمية ومناقشتها، النتائج الدراسات

### الميدانية، التوصيات والمقترحات

#### المبحث الاول: اختبار الفرضيات ومناقشتها

#### أولاً: اختبار الفرضيات العلمية ومناقشتها:

##### الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الاولى:

- فرضية البحث: هناك علاقة بين نوع المبحوثين، وعدم قبول المرأة مديرة للعمل.
- فرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين نوع المبحوثين، وعدم قبول المرأة مديرة للعمل.

جدول (٤٩): يبين هل هناك علاقة بين نوع المبحوثين وعدم قبول المرأة مديرة للعمل

| النوع المبحوث | نعم     |                | لا             |       | المجموع        |      |
|---------------|---------|----------------|----------------|-------|----------------|------|
|               | العدد . | النسبة المئوية | النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية |      |
| الذكور        | ٢٣      | %١٨            | ٥٢             | %٤١   | ٧٥             | %٥٩  |
| الاناث        | ٢٠      | %١٦            | ٣٢             | %٢٥   | ٥٢             | %٤١  |
| المجموع       | ٤٣      | %٣٤            | ٨٤             | %٦٦   | ١٢٧            | %١٠٠ |

تبين من الجدول (٤٩)، ان (٥٢) مبحوثاً وبنسبة (٤١%) من الذكور لا يفضلون ان تكون المرأة مديرة للعمل، في حين ان (٢٣) مبحوثاً وبنسبة (١٨%) يفضلون ان تكون المرأة مديرة في العمل . كما ان (٣٢) مبحوثاً وبنسبة (٢٥%) من الاناث لا يفضلن ان تكون المرأة مديرة في العمل، في حين ان (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (١٦%) يفضلن ان تكون المرأة مديرة في العمل .

وبعد اجراء اختبار مربع كأي (٢×٢) لإيجاد العلاقة بين النوع وعدم قبول المرأة مديرة للعمل وجدنا ان قيمته تساوي (٤.٩٦) وهي اعلى من القيمة الجدولية (٣.٨) وبدرجة حرية (١)

ومستوى ثقة (٩٥%) لذا نقبل فرضية البحث التي تقول (هناك علاقة بين نوع المبحوثين وعدم قبول المرأة مديره للعمال) ونرفض الفرضية الصفرية .

### الفرضية الثانية

- فرضية البحث: هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل).
- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل.

جدول (٥٠): يبين هل هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل.

| المجموع |       | لا     |       | نعم    |       | وجود علاقات غير رسمية<br>نوع مراقبة الرئيس<br>للمرؤوسين |
|---------|-------|--------|-------|--------|-------|---------------------------------------------------------|
| النسبة  | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |                                                         |
| ٦٠.٦%   | ٧٧    | ٨.٦%   | ١١    | ٥١.٩%  | ٦٦    | بمرونة                                                  |
| ٣٤.٦%   | ٤٤    | ٣٠%    | ٣٨    | ٥%     | ٦     | بموضوعية                                                |
| ٤.٧%    | ٦     | ٣%     | ٤     | ١.٥%   | ٢     | بشدة                                                    |
| ١٠٠%    | ١٢٧   | ٤٢%    | ٥٣    | ٥٨%    | ٧٤    | المجموع                                                 |

تبين من الجدول (٥٠) ان (٦٦) مبحثاً وبنسبة (٥١.٩%) من الذين يؤيدون وجود علاقات غير رسمية في العمل يرون ان مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل تكون بمرونة، في حين ان (١٢) مبحثاً وبنسبة (٨.٦%) من الذين يؤيدون وجود علاقات غير رسمية في العمل لا يرون مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل بمرونة . كما ان (٦) مبحثين وبنسبة (٥%) من الذين يرون ان هناك علاقات غير رسمية بين الموظفين يرون ان مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل تكون بموضوعية، وان (٣٨) مبحثاً وبنسبة (٣٠%) لا يرون مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل تكون بموضوعية . وهناك (٢) مبحثين وبنسبة (١.٥%) يرون ان مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل تكون بشدة، وأشار (٤) مبحثين وبنسبة (٣.١%) ان مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل لا تكون بشدة . وبعد اجراء اختبار مربع كاي (٣×٢) لإيجاد العلاقة

الجماعات الغير رسمية و ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل جدنا ان قيمته تساوي (١٣٩.٧١) وهي اعلى من القيمة الجدولية (٦) بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%)، لذلك نقبل فرضية البحث التي تقول (هل هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ووجود الوساطة في العمل) ونرفض الفرضية الصفرية .

#### الفرضية الثالثة:

- فرضية البحث: هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة.
- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة.

جدول (٥١): يبين هل هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة

| محل ولادة المبحوثين | نعم   |        | لا    |        | المجموع |        |
|---------------------|-------|--------|-------|--------|---------|--------|
|                     | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد   | النسبة |
| مركز محافظة         | ٦٠    | ٤٧%    | ٥٣    | ٤٢%    | ١١٣     | ٨٩%    |
| مركز قضاء           | ٥     | ٤%     | ٣     | ٢.٣%   | ٨       | ٦.٢%   |
| مركز ناحية          | ٣     | ٢.٣%   | ٠     | ٠      | ٣       | ٢.٣%   |
| المجموع             | ٦٨    | ٥٣%    | ٥٩    | ٤٧%    | ١٢٧     | ١٠٠%   |

تبين من الجدول (٥١)، ان (٦٠) مبحوثا وبنسبة (٤٧%) من الذين يسكنون المناطق الحضرية يرون ان المدير ينجز المعاملات بسبب الرشوة، في حين ان (٥٣) مبحوثا وبنسبة (٤٢%) يرون ان المدير لا ينجز المعاملات بسبب الرشوة . كما ان (٥) مبحوثين وبنسبة (٤%) من الذين يسكنون مركز القضاء يرون ان المدير ينجز المعاملات بسبب الرشوة في حين ان (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٣%) من الذين يسكنون مركز ناحية يرون ان المدير لا ينجز المعاملات بسبب الرشوة . كما ان (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٣%) من الذين يسكنون مركز ناحي يرون ان المدير ينجز المعاملات بسبب الرشوة، وايضا ان هناك (٣) مبحوثين وبنسبة (٢.٣%) يرون ان المدير لا ينجز المعاملات بسبب الرشوة. وبعد اجراء اختبار مربع كاي (٣×٢) لإيجاد العلاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة وجدنا ان قيمته تساوي ٢٥٥.١١ وهي اعلى من القيمة الجدولية (٦.٨) وبدرجة حرية (٣) ومستوى ثقة (٩٥%) وهنا

نقبل فرضية البحث التي تقول (ان هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة) نرفض الفرضية الصفرية.

#### الفرضية الرابعة

▪ فرضية البحث: هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الدور .

▪ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الدور .

جدول (٥٢): هل هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامة بنفس الدور .

| المجموع |       | فقدان الثقة بالنفس |       | الاحباط وعدم الرغبة بالعمل |       | الشعور بالملل |       | القيام بنفس الادوار يوميا |
|---------|-------|--------------------|-------|----------------------------|-------|---------------|-------|---------------------------|
| النسبة  | العدد | النسبة             | العدد | النسبة                     | العدد | النسبة        | العدد | التحصيل العلمي            |
| ١٩%     | ٢٤    |                    | ٠     | ٧%                         | ٩     | ١٢%           | ١٥    | الدبلوم                   |
| ٦٨%     | ٨٦    | ٤%                 | ٥     | ١٦%                        | ٢١    | ٤٧%           | ٦٠    | البكالوريوس               |
| ٦%      | ٨     | ٢%                 | ٢     | ٢%                         | ٢     | ٣%            | ٤     | الدبلوم العالي            |
| ٥%      | ٦     | ٠                  | ٠     | ٢%                         | ٢     | ٣%            | ٤     | الماجستير                 |
| ٢%      | ٣     | ٠                  | ٠     | ٢%                         | ٣     | ٠             | ٠     | الدكتوراه                 |
| ١٠٠%    | ١٢٧   | ٦%                 | ٧     | ٢٩%                        | ٣٧    | ٦٥%           | ٨٣    | المجموع                   |

تبين من الجدول (٥٢)، ان (٦٠) مبحوثا وبنسبة (٤٧%) من الحاصلين على شهادة البكالوريوس يرون ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعلهم يشعرون بالملل، فيما بين (٢١) مبحوثا وبنسبة (١٦%) ان قيام المسؤول بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالاحباط وعدم الرغبة بالعمل، فيما اشار (٥) مبحوثين وبنسبة (٤%) ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعر بفقدان الثقة بالنفس .

كما ان (١٥) مبحوثا وبنسبة (١٢%) من الحاصلين على شهادة الدبلوم يرون ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالملل، فيما بين (٩) مبحوثين وبنسبة (٧%) ان

قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالإحباط وعدم الرغبة بالعمل . وأشار (٤) مبحوثين وبنسبة (٣%) من الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالملل، فيما بين (٢) وبنسبة (٢%) ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالإحباط وعدم الرغبة بالعمل . ورأى (٢) مبحوثين وبنسبة (٢%) ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بفقدان الثقة بالنفس .

كما ان هناك (٤) مبحوثين وبنسبة (٣%) من الحاصلين على شهادة الماجستير يرون ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالملل، وبين واوضح (٢) مبحوثين وبنسبة (٢%) ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالإحباط وعدم الرغبة بالعمل . وبين (٣) مبحوثين وبنسبة (٢%) من الحاصلين على شهادة الدكتوراه من ان قيام المسؤولين بنفس الادوار يوميا يجعله يشعرون بالإحباط وعدم الرغبة بالعمل.

وبعد اجراء اختبار مربع كأي (٦×٣) لإيجاد العلاقة بين التحصيل العلمي وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الادوار، وجدنا ان قيمته تساوي ١٧٠٠.٠٧ وي اعلى من القيمة الجدولية (٩.٥) وبدرجة حرية (٤) ومستوى ثقة (٩٥%) لذا نقبل فرضية البحث التي تقول (هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الدور) و نرفض الفرضية الصفرية.

#### الفرضية الخامسة

- فرضية البحث: هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل .
- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل .

جدول (٥٣): يبين هل هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل.

| الولاءات العشائرية                    |  | نعم    |       | لا     |       | احيانا |       | المجموع |
|---------------------------------------|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|
| وجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين |  | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |         |
| اتفق تماما                            |  | ٢٤%    | ٣٠    | ٩%     | ١١    | ١١%    | ١٤    | ٤٣%     |
| اتفق احيانا                           |  | ١٤%    | ١٨    | ٨%     | ١٠    | ١١.٨%  | ١٥    | ٣٤%     |
| لا اتفق                               |  | ٨%     | ١٠    | ٦%     | ٨     | ٨.٦%   | ١١    | ٢٣%     |
| المجموع                               |  | ٤٦%    | ٥٨    | ٢٣%    | ٢٩    | ٣١%    | ٤٠    | ١٠٠%    |

تبين من الجدول (٥٣)، ان (٣٠) مبحوثا وبنسبة (٢٤%) من الذين أجابوا بوجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل يرون ان ولاءات المسؤول العشائرية تؤثر على علاقة مع زملائه بالعمل، فيما بين (١١) مبحوثا وبنسبة (٨.٦%) يرون ان ولاءات المسؤول العشائرية لا تؤثر على علاقة المسؤول مع زملائه في العمل، و اشار (١٤) مبحوثا وبنسبة (١١%) ان ولاءات المسؤول العشائرية احيانا تؤثر في علاقته مع زملائه في العمل.

كما ان (١٨) مبحوثا وبنسبة (١٤%) من الذين اجابوا بان يتفقون احيانا بوجود علاقات اجتماعية بين الموظفين اثناء العمل يرون ان ولاءات المسؤول العشائرية تؤثر على علاقته مع زملائه في العمل، فما اشار (١٠) مبحوثين وبنسبة (٨%) يرون ان ولاءات المسؤول العشائرية لا تؤثر في علاقة المسؤول مع زملائه في العمل، و اوضح (١٥) مبحوثا وبنسبة (٨ ، ١١%) ان ولاءات المسؤول العشائرية احيانا تؤثر على علاقة المسؤول مع زملائه في العمل.

كما ان (١٠) مبحوثين وبنسبة (٨%) من الذين اجاب بانهم لا يتفقون على وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين اثناء العمل بينوا ان علاقة المسؤول العشائرية تؤثر على علاقة مع زملائه في العمل، فيما اشار (٨) مبحوثين وبنسبة (٦%) ان ولاءات المسؤول العشائرية لا تؤثر في علاقته مع زملائه في العمل و بين (١١) مبحوثا وبنسبة (٨.٦%) ان ولاءات المسؤول العشائرية احيانا تؤثر في علاقة المسؤول مع زملائه في العمل. وبعد اجراء اختبار مربع كاي (٤×٣) لإيجاد العلاقة بين الولاءات العشائرية ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل وجدنا اqn قيمته تساوي (١١.٧) اعلى من القيمة الجدولية (٦) وبدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) لذا نقبل فرضية البحث التي تقول (ان هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل) ونرفض الفرضية الصفرية.

### ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات العلمية .

الفرضية الاولى (هناك علاقة بين نوع المبحوثين، وعدم قبول المرأة مديرة للعمل).

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين النوع وعدم قبول المرأة مديرة للعمل وبعد اجراء اختبار مربع كأي (٢×٢) لمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين الاجابات الالي ادل بها المبحوثين وجدنا هناك فرقا معنويا ذات دلالة احصائية لان قيمة مربع كأي تساوي ٤.٩٦ وهي اعلى من القيمة الجدولية ٣.٨ وبدرجة حرية (١) ومستوى ثقة (٩٥%) اذن نقبل فرضية البحث التي تقول ان (هناك علاقة بين النوع وعدم قبول المرأة مديرة للعمل). ونرفض الفرضية الصفرية . وهذا يدل على ان عامل النوع يؤثر من حيث عدم تقبل المرأة مديرة للعمل.

الفرضية الثانية (هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية، ونوع المراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل).

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجماعات غير الرسمية ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين اثناء العمل وبعد اجراء اختبار مربع كأي (٣×٢) لمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين الاجابات التي ادل بها المبحوثين اتضح لنا ان هناك فرق معنوي ذا دلالة احصائية لان قيمة مربع كأي تساوي ١٣٩.٧١ وهي اعلى من القيمة الجدولية (٦) وبدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%)، اذن نقبل فرضية البحث التي تقول ان (هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين) ونرفض الفرضية الصفرية .وهذا يدل على ان هناك علاقة بين الجماعات غير الرسمية ونوع مراقبة الرئيس للمرؤوسين في العمل).

الفرضية الثالثة (هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة).

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محل الولادة وانجاز المعاملات بسبب الرشوة، وبعد اجراء اختبار مربع كأي لمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين الاجابات التي ادل بها المبحوثين وجدنا ان هناك فرقا معنويا ذا دلالة احصائية لان قيمة مربع كأي تساوي (٢٥٥.١١) وهي اعلى من القيمة الجدولية (٦.٨) وبدرجة حرية (٣) ومستوى ثقة (٩٥%) لذا نقبل فرضية البحث التي

تقول (ان هناك علاقة بين محل الولادة وانجاز المدير للمعاملات بسبب الرشوة)، ونرفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الرابعة (هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الدور).

هناك علاقة ذات دلالة احصائية التحصيل الدراسي وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الادوار، وبعد اجراء اختبار مربع كأي ( $4 \times 2$ ) لمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين الاجابات التي ادل بها المبحوثين وجدنا ان هناك فرقا معنويا ذا دلالة احصائية لان القيمة مربع كأي تساوي ( $170.07$ ) وهي اعلى من القيمة الجدولية ( $6.8$ ) وبدرجة حرية ( $3$ ) ومستوى ثقته ( $95\%$ )، لذا نقبل فرضية البحث التي تقول (ان هناك علاقة بين التحصيل العلمي، وشعور المسؤول بالملل بقيامه بنفس الدور)، ونرفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الخامسة (هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل)

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل، ، وبعد اجراء اختبار مربع كأي ( $4 \times 3$ ) لمعرفة اهمية الفرق المعنوي بين الاجابات التي ادل بها المبحوثين وجدنا ان هناك فرقا معنويا ذا دلالة احصائية لان القيمة مربع كأي تساوي ( $11.7$ ) وهي اعلى من القيمة الجدولية ( $6$ ) وبدرجة حرية ( $2$ ) ومستوى ثقته ( $95\%$ ) لذا نقبل فرضية البحث التي تقول (ان هل هناك علاقة بين الولاءات العشائرية، ووجود العلاقات الاجتماعية بين الموظفين اثناء العمل) ونرفض الفرضية الصفرية

## المبحث الثاني: النتائج، التوصيات والمقترحات

### أولاً: نتائج الدراسات الميدانية

#### ١. النتائج الخاصة بالبيانات الأولية

- أ- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين وبنسبة (٥٩%) هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم (٥٩%).
- ب- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية افراد العينة هم من الشباب اذ تراوحت اعمارهم ما بين (٤١-٤٥) سنة .
- ج- كشفت الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين هم من سكنة مركز المحافظة وبنسبة (٨٩%).
- د- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية وبنسبة افراد العينة هم من المتزوجين اذ بلغت نسبتهم (٩١%).
- هـ- كشفت النتائج الميدانية ان غالبية المبحوثين هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية (البكالوريوس) اذ بلغت نسبتهم (٦٨%).
- و- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين تتراوح فترة خدمتهم في الوظيفة (١١-١٩) سنة .

#### ٢. النتائج الخاصة بالعمل في الوظيفة

- أ- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين وبنسبة (٦٠.٦%) حصلوا على مركزهم الوظيفي بسبب انتمائهم للأحزاب السياسية .
- ب- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان مراقبتهم من قبل المسؤول من اجل انجاز المهام .
- ج- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بان اغلب المبحوثين وبنسبة (٦٢%) لا يشعرون ان هناك متابعه اثناء القيام بالعمل اليومي
- د- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بان غالبية المبحوثين وبنسبة (٦٠.٦%) يرون بانهم يراقبون من قبل الرئيس بمرونة .

- هـ - كشفت نتائج الدراسة الميدانية بان اكثر من نصف المبحوثين اكدوا على أنَّ التسامح وعدم الشدة هي الطريقة التي يتصرف بها المسؤول اتجاه المقصرين في العمل فهي تنحصر بين التسامح وعدم الاهتمام .
- و - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين وبنسبة (٩٠%) اجابوا بانهم يطبقون قرارات المدير
- ز - كشفت نتائج الدراسة الميدانية بان المبحوثين يؤيدون اتخاذ القرارات من قبل مسؤول واحد لان ذلك يؤدي الى السرعة انجاز العمل .
- ح - كشفت نتائج الدراسة الميدانية بان المبحوثين لم يبدوا اهتماما بالرقابة الصارمة في العمل اليومي اذ بلغت نسبة الذين اجابوا بنعم (٤٠.١%) فيما بلغت نسبة الذين اجابوا بأحيانا ولا على التوالي (٤٠%) و (١٩%).
- ط - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية الموظفين كانت اجاباتهم بأن الناس يستأثرون من تصرفات الموظفين التي لا تستند الى اسس قانونية.
- ي - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان دقة اتقان الموظف لعمله تزيد من احترامه من قبل المراجعين .
- ك - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان تقسيم العمل يؤدي الى تحمل المسؤولية .
- ل - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان التخصص في العمل يؤدي الى اتمام المهام بسرعة .
- م - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان قيامهم بالعمل نفسة يوميا يجعلهم يشعرون بالملل والاحباط وعدم الرغبة بالعمل .

### ٣. عرض النتائج الخاصة بالمعوقات الاجتماعية:

- أ - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يرون ان (التعيينات تكون على اساس الانتماء للأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني والوساطة والرشوة كذلك العلاقات القرابية) .
- ب - كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين يفضلون العمل مع المدير الذي يتميز بالخبرة الطويلة لأنه يتابع العمل بدقة ويعاقب المقصرين في عملهم .

- ج- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين اجابوا بوجود جماعات غير رسمية بين الموظفين .
- د- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين يرون بانهم يتعرضون لضغوطات من قبل بعض الموظفين للتوسط لإنجاز بعض معاملات الاشخاص .
- هـ- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين وبنسبة (٦٦%) لا يفضلون ان تكون المرأة مديرة لدائرته .
- و- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين وبنسبة (٦٥%) يرون ان المدير يستجيب لضغوط الوساطات حيث ينجز المعاملات للذين يعرفهم بشكل .
- ز- كشفت نتائج الدراسة الميدانية ان غالبية المبحوثين وبنسبة (٦٩%) يرون ان المدير لا يعاقب المرتشين .
- ح- كشفت نتائج الدراسة ان غالبية المبحوثين وبنسبة (٧٧%) يرون ان العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين تحول دون التزام الموظف بأنظمة العمل.
- ط- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن المبحوثين يرون ان ولاء الموظف للعشيرة يأخذ اولوية على ولاءة للمؤسسة.
- ي- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن المبحوثين يرون ان التنشئة الاسرية تجعل الموظفين يميلون نحوه ولاءاتهم المجتمعية .
- ك- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن المبحوثين يفضلون حل المشاكل التي تحصل بالعمل بمشاركة الادارة .

## ثانياً: التوصيات والمقترحات

### ١-التوصيات:

بعد أن استعرضنا نتائج البحث الميداني وناقشنا فرضياته وتوصلنا إلى استنتاجاته، يمكن الآن أن نحدد عدداً من التوصيات لمواجهة السلبيات وفقاً لخصوصية مسبباتها. وان ما سنقدمه من معالجات وحلول في هذا السياق يجب أن لا يؤخذ على سبيل الحصر، بل قد تكون هناك مزيداً منها يجري التوصل إليها باعتماد بحوث مشابهة ذات آفاق أوسع، وتتناسب مع ما

يمكن أن يتوافر من وقت وجهد وإمكانيات مادية ومؤسسية للتعامل مع الأوجه المختلفة لهذا الموضوع مستقبلاً. وبدورنا نوصي بالآتي: -

١. ضرورة معالجة أنماط سلوك بعض الموظفين المتصفة بالتردد والأحجام عن الاندفاع نحو العمل الإداري بمبادرة خوفاً من تحمل المسؤولية وتجنباً لأي مساءلة أو محاسبة والمعالجة قد تبدو بسيطة، لكنها في حقيقة الأمر تتطلب اتخاذ حل ذي خطوط متعددة.
٢. الاهتمام بهيئات الأبحاث، ولاسيما في مجال استطلاع الرأي العام وبحوث السلوك الإداري البيروقراطية والإدارة التنظيمية، ويجب أن تستهدف هذه الهيئات دراسة الواقع الإداري والإمكانات المتاحة فيه، ومجالات تطويره. وفي ضوء ذلك تبنى حلولها المقترحة لمعالجة السلبات والمعوقات التي لا تتفق مع نظرية التنمية الإدارية.
٣. ضرورة اهتمام الوزارات بمحوته بزيادة برامج التدريب الفني والإداري لتشمل مختلف المستويات التنظيمية لأجل تحسين مستويات الأداء والارتفاع بكفاءته.
٤. ضرورة اهتمام الوزارات كافة بفسح المجال أمام الخريجين المتقدمين للوظائف الحكومية لا سيما من ذوي الشهادات العليا وتعيينهم في مجالات مناسبة تلائم مؤهلاتهم العلمية والتخصصية وبما يرفع من مستوى مهاراتهم في أداء الواجبات الوظيفية .
٥. ضرورة معالجة الأنماط السلوكية لبعض الموظفين المتصفة بالتسلط والتعالي أو الخضوع التام بطرائق عديدة وعبر مدد زمنية تتحدد بطبيعة العلاج نفسه وإحدى هذه الحلول تتمثل بتنقيف الموظف الحكومي وإفهامه فحوى الدور والمركز الوظيفي الذي يشغله، والعلاقة الواجب إقامتها مع الآخرين
٦. ضرورة اختبار القادة الإداريين ورؤساء الأقسام والشعب اختباراً علمياً دقيقاً، من خلال تدريبهم ميدانياً . ويتجلى هذا الاختبار عن طريق تخطيط البرامج العلمية للقادة الإداريين لإتمام خبراتهم وتطوير أسلوبهم بتلقي دروس في علم اجتماع التنظيم، وعلم النفس الإداري،
٧. السعي لمعالجة حالة التناقض بين القيم التقليدية والقيم الحديثة في المؤسسات الحكومية، لان أعضائها لا يمكن أن يتصرفوا بعقلانية كما أن هذه المؤسسات لا يمكن أن تتجح وتشق طريقها بفاعلية إدارية وكفاءة إنتاجية في حالة تصادم القيم التقليدية والحديثة. ومن الضروري عدم فسح المجال أمام القيم التقليدية لاسيما الضارة مثل التحيز

والتعصب والمحاباة وعدم المساواة بين النوعين لتكون هي السائدة، وفي الوقت نفسه يقتضي ترسيخ القيم الإيجابية الحديثة المتمثلة بعقلانية القرارات والتعاون والتنافس الإيجابي والموضوعية التي تتلاءم مع مظاهر التنمية الإدارية.

٨. وضع خطة إعلامية ثقافية تهدف إلى ترشيد السلوكيات الاجتماعية للموظفين ذات التأثير السلبي في أوضاع البيروقراطية وأدائها، وتقديم برامج مدروسة للإعلام الإداري من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتعريف المواطنين بأجهزة الدولة وتنمية دورهم في مراقبة الأعمال الخاصة بهذه الأجهزة.

٩. السعي لمعالجة التصلب والجمود الفكري يمكن أن يكون بحلول مباشرة وغير مباشرة، ففيما يخص الحل غير المباشر يمكن عد ما تقدم ذكره من أساليب لمواجهة الأنماط السلوكية السلبية إجراءات مترابطة تساعد في هذا النمط السلوكي. أما الصيغة المباشرة فتكون من خلال إلمام جميع الموظفين الحكوميين بالمعرفة التامة والمسبقة للقوانين والضوابط.

١٠. ضرورة اهتمام المؤسسات الرسمية برفع المستوى المعاشي لأعضائها بغية إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويجري ذلك من خلال منحهم الحوافز والمكافآت المناسبة وبنوعيتها ولأجل إشباع طموحاتهم المادية وتوفير الاستقرار المادي الذي يحتاجونه مع مكافئة المخلصين في أدائهم الوظيفي وحرمان المقصرين بشكل متواتر لضمان رفع مستوى الدافع للإنجاز.

١١. ضرورة تبني سياسة وطنية شاملة تهدف إلى تعليم المبادئ والقيم المثلى والممارسات المعززة لدور الموظفين في المؤسسة .

١٢. تنمية وعي الموظفين من خلال المؤسسات التعليمية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية والإعلام بالقيم المتعلقة بالوظيفة العامة كاحترام الأنظمة والقوانين وضرورة الفصل بين الأدوار الاجتماعية والإدارية أثناء ممارسة العمل حتى تتحقق أعلى درجة من التوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة .

١٣. ضرورة تحييد الأجهزة الإدارية من الضغوطات السياسية والاجتماعي عند اختيار وتعيين الموظفين وفي عملية تقييمهم وترقيتهم .

١٤. اختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء لمؤسسات الدولة والصالح العام إضافة إلى شرطي المهارة والقدرة على إدارة الأجهزة الحكومية . فمهاره

القيادة الإدارية وقدرتها لوحدها لا تكفي لغرس قيم العمل والالتزام واحترام الوقت والانضباط والانجاز .

## ٢-المقترحات:

١. ينبغي الاعتراف بالمعوقات الاجتماعية والنفسية بانها تستحق ان يستأثر باهتمام الخبراء والباحثين ومسؤولي التخطيط والمتابعة والتأهيل الاجتماعي والمهني.
٢. ينبغي متابعة ملفات الابداع والابتكار بين صفوف الموظفين عن طريق عقد مسابقات والاختبارات .
٣. ضرورة انشاء دورات وبرامج تثقيفية لبيان اهمية النظام البيروقراطي في العمل .
٤. ضرورة إنشاء وحدة للتوجيه المهني والإرشاد الاجتماعي والنفسي في كل شركة عامة، تشرف عليها مجموعة من الاختصاصيين بالعلوم الاجتماعية والنفسية والتربوية تتولى الاهتمام بمشاكل الموظفين وأسبابها لوضع الحلول الجادة لها
٥. التأكيد على التنشئة الإدارية لغرس القيم الاجتماعية والروحية والمؤسسية التي تحصنهم من الإغراءات المادية، وتمكنهم من التحكم فيها والسيطرة عليها ومواجهة المواقف المختلفة بعقلانية بعيدا عن سيطرة الأهداف الشخصية فقط
٦. ضرورة عقد دورات وبرامج تثقيفية لبيان أهمية النظام البيروقراطي في العمل الإداري.
٧. اختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء لمؤسسات الدولة والصالح العام إضافة إلى شرطي المهارة والقدرة على إدارة الأجهزة الحكومية .
٨. ترويج مفهوم الانجاز ليصبح قيمة اجتماعية تحفز سلوك الناس في اوقات مبكرة من اعمارهم وبهذا يتأهلون وظيفيا .
٩. المطلوب ادخال المفاهيم الجديدة للعمل في برامج التأهيل والتوجيه للعمال والكوادر الادارية المختلفة لتنمية الميل للعمل وجعله يجذب الناس كما تجذبهم الهويات .

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### القران الكريم

#### اولا: المعاجم والقواميس

١. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار احياء التراث، بيروت، لبنان، ١٩٩٩.
٢. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الثانية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٦.
٣. بودون وف بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ترجمة سليم حداد، الطبعة الاولى، الجزائر، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٨٩.
٤. تحرير انطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت، دار الشروق للطباعة والنشر.
٥. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٥.

#### الكتب العربية والمترجمة:

١. ابراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الاولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٢. ابراهيم ابراش، علم الاجتماع السياسي، الطبعة الاولى، عمان، دار الشروق للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
٣. ابراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٢٥.
٤. ابراهيم عبد الوهاب، اسس البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٥.
٥. احمد الخشاب، التفكير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بلا سنة.
٦. احمد طاهر المسعودي، المدخل الى علم الاجتماع، الطبعة الاولى، الاردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

٧. احمد عاشور، الادارة العامة، مطبعة الميمنة الحديثة، بيروت، بدون سنة طبع.
٨. اسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية، ومعضلة التنمية مدخل الى دراسة ادارة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون، والآداب - الكويت، عدد ٥٧، ١٩٩٠.
٩. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٤.
١٠. انتوني غدنز، علم الاجتماع، ت فايز الصايغ، الطبعة الرابعة، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة عجمان، بلا تاريخ.
١١. ايمن عوده المعاني، الادارة الحديثة، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر، ، ٢٠١٠.
١٢. ايمن قاسم الرفاعي البيروقراطية (ماهيتها تجربتها، تقييمها، رؤيتها من منظور اسلامي، ٢٠٠٥.
١٣. برنار سوسيولوجيا الصناعة، ترجمة بهيج شعبان مراجعة هنري زغيب، بيروت، الطبعة الاولى، منشورات عيودات، ١٩٧٤.
١٤. تركي جمال وسيديس، اسس البحث الاجتماعي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٦٨.
١٥. جبر مجيد العنابي، طرق البحث الاجتماعي، الموصل دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٩١.
١٦. حسين عبد الحميد احمد رشوان، التصنيع والمجتمع، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١.
١٧. حنا بطاطو، العراق الطبقات الاجتماعية والحركات الثورية، في العهد العثماني حتى قيام الجمهورية ترجمة عفيف الرزاز، الطبعة العربية الاولى، بيروت، مؤسسة الابحاث العربية، ١٩٩٠.
١٨. حيدر علي عبد الله الجشعبي، الفساد والنزاهة في العراق، بغداد، دار الكتب والوثائق الوطنية، ٢٠١٤.
١٩. خليل محمد حسين و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

٢٠. دنيس كوش، المفهوم الثقافي في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، الطبعة الاولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
٢١. دونالد ماكري، ماكس فيبر، ترجمة اسامة حامد، بغداد، المكتبة العالمية، ١٩٧٣.
٢٢. ر.م.ماكيفر وشارلز بيدج، المجتمع، الجزء الثالث ترجمة د. سمير نعيم احمد، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧١.
٢٣. ربحي مصطفى عليات، البحث العلمي، اسس ومناهج واساليب واجراءات، عمان، بيت الافكار الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠١.
٢٤. زيدان عبد الباقي، القديس الاجتماعي نشأته وتطوره، الطبعة الثانية، القاهرة، مطبعة السعادة، ١٩٧٤.
٢٥. سامي زبيدة، صعود وانحيار المجتمع في العراق، من كتب مجمعة من مؤلفين، حفریات سوسيولوجية في الاثنيات والطوائف والطبقات، الطبعة الاولى، بغداد، مطبعة الفرات للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٢٦. سامية محمد جابر، علم الاجتماع العام، الطبعة الاولى، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
٢٧. سمير عباس، البنك الدولي وصراعات الايرادات، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر العربية للنشر والتوزيع.
٢٨. سويم العزي، دراسات في علم الساسية، الاردن، عمان، اثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٢٩. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤.
٣٠. السيد الحسيني، علم الاجتماع السياسي المفاهيم والقضايا، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤.
٣١. سيد الهواري، التنظيم والنظريات والهيكل التنظيمية السلوكيات والممارسات، الطبعة السادسة، مصر، توزيع مكتبة عين الشمس، ١٩٩٩.
٣٢. صادق الاسود، علم الاجتماع السياسي اسسه وابعاده، بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد - كلية العلوم. السياسية، ١٩٩٠.
٣٣. طارق السيد، علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، الناشر مؤسسة شباب الدفة، ٢٠٠٨.

٣٤. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.
٣٥. ظاهر كلالده، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، عمان، دار زهران للنشر، ٢٠١٢.
٣٦. عادل عبد الحسين شكاره، نظرية هوبهاوس في التنمية الاجتماعية وتطبيقها على سياسية تنمية المجتمع العشائري في العراق، الطبعة الاولى، بغداد، مطبعة دار السلام، ١٩٧٥.
٣٧. عبد الباسط محمد حسن، اصول البحث العلمي، الطبعة الثامنة، دار التضامن للطباعة، ١٩٨٢.
٣٨. عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الاداري، الطبعة الاولى، دار الجامعية سلسلة المكتبة القانونية، ٢٠٠٧.
٣٩. عبد المنعم الشافعي، الطريقة الإحصائية في العلوم الإنسانية والطبيعية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧١.
٤٠. عبد الوهاب ابراهيم، اسس البحث الاجتماعي، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة نهضة الشروق، ١٩٨٥.
٤١. علي الشريف، الادارة العامة مدخل الانظمة، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٨٠.
٤٢. علي الوردي، طبيعة المجتمع العراقي، بغداد، دار الحوراء للنشر، ٢٠٠٥.
٤٣. علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ١٩٨١.
٤٤. علي عبد الامير علي، البيروقراطية والاعداد الاجتماعي، بغداد، دار المعرفة للطباعة، ١٩٧٧.
٤٥. علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧.
٤٦. علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعة، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٤.
٤٧. عمار بوحوش، البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، الجزائر، المنظمة العربية، الكتاب من مدفوعات مدونة برج بن عزوز للبحوث الادارية، بدون سنة نشر.

٤٨. عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، مصر ابيلا، للعلوم السياحية والفندقية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ٢٠٠٨.
٤٩. عمر وصفي عقلي، د. قيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار زهران للنشر ١٩٩٤.
٥٠. غريب السيد احد، تصميم وتنقية البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.
٥١. فادية عمر الجولاني، علم الاجتماع الحضري، بدون طبعة، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، ١٩٩٣.
٥٢. فاطمة بدر اساسيات الادارة، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
٥٣. فيري هيدي، الادارة العامة، ترجمة محمد قاسم القيروتي، عمان، مطبعة الجامعة الاردنية، ١٩٨٣.
٥٤. قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع السياسي، وقضايا التخلف والتنمية والتحديث، الاسكندرية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٠.
٥٥. قيس النوري، التنظيم الاجتماعي رؤية نظرية وسلوكه، الطبعة الاولى، بغداد، دار الجامعة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.
٥٦. قيس النوري، السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية، الطبعة الاولى، عمان، دار الكندي للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٥٧. كاترين كوليوثلين - تيلين - ماكس فيبر التاريخ، ترجمة د. جورج كتورة، الطبعة الاولى، بيروت، المؤسسة الجامعية ٢٩٩٤.
٥٨. كارل ماركس و فريدريك انجلز، الايديولوجية الالمانية، ترجمة د. فؤاد ايوب، دمشق، دار دمشق، ١٩٧٩.
٥٩. ماهر الصيادي، نظرية التنظيم محاضرة القيت في جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، كلية الاقتصاد والادارية، قسم الادارة العامة، ١٤٢٩هـ.
٦٠. محمد احمد غنيم، ماكس فيبر، مصر، جامعة المنصورة، ١٩٩٥.

٦١. محمد الغريب عبد الكريم . البحث العلمي في التصميم و المناهج والإجراءات الطبعة الثالثة مكتبة نهضة الشرق ١٩٨٧.
٦٢. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.
٦٣. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، صنعاء، دار الكتب، ٢٠١٩.
٦٤. محمد سعيد فرج، البناء الاجتماعي والشخصية، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، ١٩٨٩.
٦٥. محمد سلمان العيان، السلوك التنظيمي في المنظمات والاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٥.
٦٦. محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، الطبعة السابعة، الرياض، دار الشروق للطباعة والنشر، ١٩٨٧.
٦٧. محمد طلعت عيسى، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١، ص٢٧٧.
٦٨. محمد علي محمد، دراسات في علم الاجتماع السياسي، الاسكندرية، دار الجامعة المصرية، ١٩٧٧.
٦٩. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠١١.
٧٠. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، الجزء الاول تقديم وتحليل د. محمد عاطف غيث، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩.
٧١. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩.
٧٢. محمد علي محمد، علم الاجتماع المنهج العلمي - دراية في طرائق البحث واساليبه، طبعة الثالثة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨.
٧٣. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق، للنشر، ٢٠٠٠.

٧٤. محمد محمود جوهر، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٩، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٧٥. محمود السيد ابو النيل، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٩.
٧٦. مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، عمان، مؤسسة الرواق للنشر ٢٠٠٠.
٧٧. مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٥.
٧٨. معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، الطبعة الثانية، بغداد، منشورات دار الافاق الجديدة، ١٩٩١.
٧٩. منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٣٠١٣.
٨٠. موريس دوفرجية مدخل الى علم السياسية، ترجمة د. جمال الاتاسي و.د. سامي الدروبي، بيروت، الطبعة الاولى، المركز الثقافي العربي، ٢٠٠٩.
٨١. موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢.
٨٢. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، الطبعة الاولى، بغداد، دار عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٢.
٨٣. نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
٨٤. نيقولا تماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ترجمة د. محمود عوده واخرون، الطبعة السادسة، مصر، دار المعارف للنشر والتوزيع، ١٩٨٠.
٨٥. هاشم الشمري، د. يثار الفتلي، الفساد الاداري والمالي واثارة الاقتصادية والاجتماعية، الطبعة الاولى - الاردن، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٨٦. هشام عبد الله الغريبي، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دولة الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.

٨٧. وائل عبد الرحمن التل وآخرون البحث العلمي في العلوم الانسانية، والاجتماعية، الطبعة الثانية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٨٨. يونس بوفرمه، (امراض البيروقراطية في التنظيم الاداري)، جامعة مولاي اسماعيل، كلية العلوم والتقنيات، بدون سنة نشر.

### ثالثا: الرسائل والاطاريح

١. احمد شاهر المجالي، اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦.
٢. احمد صالح (المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الانسان من وجهة نظر الاداريين المديرين في محافظة غزة) فلسطين، المجلد الثامن والعشرين، ٢٠١٤.
٣. ايمان عبد الكريم المعاطية، الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثره على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، ٢٠٠٥.
٤. بوعكاز فريد، رسالة ماجستير منشورة بعنوان (الاشراف والرضا الوظيفي)، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ٢٠٠٧-٢٠٠٨.
٥. تركي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، ٢٠١٤-٢٠١٥.
٦. عبد السلام وداد جعفري سوسن ، (المعوقات الوظيفية والاجتماعية للمرأة العاملة في المجال الصحي). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد ادرار، الجزائر، ٢٠١٩-٢٠٢٠.

٧. زياد احمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوية، بين المدرء والمعلمين، بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
٨. سائي ادريس عبد الرحمن، رسالة ماجستير منشورة بعنوان (البيروقراطية كألية لممارسة السلطة في الاردن، جامعة ريان عاشور الجلفة، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ٢٠١٩-٢٠٢٠.
٩. سميره لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الحاج لخضير، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، ص ٢٠١١-٢٠١٢.
١٠. صباح اسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، جامعة منتوري قسطنطينية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديمغرافية، ٢٠٠٦-٢٠٠٧.
١١. فريدة جاسم دارة المندلاوي، (البناء البيروقراطي والشخصية، دراسة ميدانية للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٣.
١٢. ماهر موسى عايش، الوساطة والمحسوبية في الوظيفية العامة في فلسطين، واثارها على التنمية الساسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، نابلس، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٥.

#### رابعة: المجالات والدوريات

١. ابراهيم محمد عرمان، احمد محمد النواجعة، المعوقات التي تواجه معلمي التربية الرياضية في الموقف التعليمي في محافظة الخليل، فلسطين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات \_ العدد ٢٤، ٢٠١١.
٢. سرمد سعد يوسف الجعيفري، رحمن مخيلد محيو الجوراني، جامعة واسط، كلية الفنون الجميلة، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد، ٣٠.
٣. عصام محمد رضا و علي كاظم حسين، العلاقة بين المعلوماتية والبيروقراطية التنظيمية، كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع.

٤. قبّال ناجي سعيد، اللامركزية الإدارية في دستور جمهورية العراق ٢٠٠٥، مجلة العلوم القانونية، المجلد ٣٠، العدد الأول، ٢٠٢٠.
٥. متعب مناف جاسم، الثقافة والبناء الاجتماعي والشخصية في ضوء عوامل التحريك والتركييد السلوكية، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد ٢٩، ١٩٨٠.

#### خامسا: مصادر الانترنت

١. ماجد عبد الله الغانم، البيروقراطية، الرياض المملكة العربية السعودية، منشور على الانترنت، تاريخ النشر ٩ يونيو ٢٠٢٠. <https://WWW.otyreouyg.com>.
٢. المجموعة العربية للتدريب والرضا والوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، منشور على الانترنت، ٢٠١٨. <https://www.ghfjmn.com>.
٣. وجدان ابو القاسم الميلودي، محاضرة في علم الاجتماع التنظيم، متاح على الرابط، <https://hilsc.zu.edu.my/subject/5efa0fc817a18e599403de22>.
٤. مازن ليلو راضي، القانون الادارية التنظيم الإداري في ضل دستور عام ٢٠٠٥، مكتبة المرجع الالكتروني، ٢٠١٦، ص ٩٨-٧٩. متاح على الرابط التالي: <https://almerja.ne>
٥. معن حمدان علي، مفهوم البيروقراطية، مجلة النبأ، العدد ٨٠، ٢٠٠٩.
٦. واثق الجابري، البيروقراطية واثارها في بناء الدولة، صحيفة صوت العراق، ٢٠٢١، متاح على الرابط التالية <https://WWW.sotaliraq.com>.
٧. واثق سعدون ومحمد الاجا، فهم بيروقراطية الامن في العراق المؤسسات والمهام، مركز دراسات الشرق الاوسط طبع ونشر (اورسام)، ٢٠٢٠، العدد ١٧، متاح على الرابط التالي <https://Www.orsam.org.tr>

#### سادسا: المصادر الاجنبية

1. Lipset , S , M ,: Bureaucracy and social . Chenge in R , Merton and othors (eds) Reder in Bureaucracy (Glenco: The Free press 1957) PP . 228-230.

2. Maurice Ulysses , Understanding Bureaucracy , University of 2016 , June , Liverpool , ppl .
3. New Webster's Dictionary of English language , new York: copyright , 1975.

الملاحق

## الملاحق

## ملحق (١)

| ت  | اسماء الخبراء          | التخصص العلمي | اماكن عملهم                       |
|----|------------------------|---------------|-----------------------------------|
| ١- | ا.د. عدنان ياسين مصطفى | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية التربية للبنات |
| ٢- | ا.د. نبيل عمران موسى   | علم الاجتماع  | جامعة القادسية / كلية الآداب      |
| ٣- | ا.د. فريدة جاسم دارة   | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية الآداب         |
| ٤- | ا.م.د. احمد جاسم مطرود | علم الاجتماع  | جامعة بابل / كلية الآداب          |
| ٥- | ا.م.د. علي وتوت        | علم الاجتماع  | جامعة القادسية / كلية الآداب      |
| ٦- | ا.م.د. حمزه جواد خضير  | علم الاجتماع  | جامعة بغداد / كلية الادب          |

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الآداب

قسم علم الاجتماع / الدراسات العليا

م / استمارة استبيان

أخي المبحوث

أختي المبحوثة

تحية طيبة:

يسعى الباحث إلى إجراء دراسة علمية عن (المعوقات الاجتماعية للبيروقراطية.. دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الحلة) ولإستكمال هذه الدراسة لابد من توفر مجموعة متطلبات منها: اعداد استمارة استبيان لمعرفة ماهي اهم العوامل التي تعيق العمل بالنظام البيروقراطي في دوائر الدولة الرسمية، ومن أجل التوصل إلى نتائج أكثر علمية نرجو تعاونكم في قراءة كل سؤال بدقة. علما أن هذه البيانات لا تطلع عليها أي جهة سوى الباحث ولا تستعمل إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط مع جزيل الشكر والتقدير.

مجموعة ملاحظات عامة:

المشرف

طالب الماجستير

أ.م. د ناظم جواد كاظم

حسن علي عبد السادة

٢٠٢١ م

١٤٤٢ هـ

## اولا - البيانات الاولى

١. النوع:

- ذكر ( )

- انثى ( )

٢. العمر: ( ) سنة

٣. محل السكن:

- مركز محافظه ( )

- مركز قضاء ( )

- مركز ناحية ( )

- القرية ( )

٤. الحالة الاجتماعية:

- متزوج ( )

- أعزب ( )

- مطلق ( )

- أرمل ( )

٥. التحصيل العلمي:

- المتوسطة ( )

- الاعدادية ( )

- الدبلوم ( )

- البكالوريوس ( )

- الدبلوم العالي ( )
- الماجستير ( )
- الدكتوراه ( )

٦. مدة الخدمة في الوظيفة: ( ) سنة

٧. الدرجة الوظيفية:

### ثانيا - البيانات الخاصة بالعمل في الوظيفة

٨- ما سبب حصولك على المركز الوظيفي ؟

- الشهادات العليا ( )
- خبرتك في العمل ( )
- دخولك الدورات التدريبية ( )
- المكانة الاجتماعية ( )
- الانتماء الى حزب سياسي ( )
- الانتماء الى منظمات المجتمع المدني ( )
- الانتماء الى طائفة معينة ( )
- صلة النسب ( )
- الثروة ( )
- الوساطة ( )
- الرشوة ( )

٩- هل تشعر بانك مراقب اثناء قيامك بالعمل ؟

- نعم ( ) لا ( ) .

١٠- هل يتم مراقبتك للتأكد من أجل ؟

- انجاز المهام ( )
- قلة الاخطاء ( )
- عدم التغيب ( )
- اسباب اخرى تذكر ( )

١١- كيف يتم مراقبتك ؟

- بمرونة ( )
- بموضوعية ( )
- بشدة ( ) .

١٢- هل تستطيع استعمال الهاتف لأمر شخصية بوجود رئيسك ؟

- دائما ( )
- احيانا ( )
- نادرا ( )
- ابدا ( )

١٣- كيف يتصرف معك مسؤولك اذا لم تنجز عملك في وقته؟

- يوبخك ( )
- يسامحك ( )
- يعاقبك ( )
- لا يبدي اي تصرف ( )
- ملاحظات اخرى تذكر ( )

١٤- هل تطبق قرارات المدير كما هي ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- أحياناً ( )

١٥- هل تستطيع انتقاد قرارات المدير ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- إلى حدّ ما ( )

١٦- إذا كان الجواب بـ(نعم) هل يؤدي ذلك الى

- تقبل انتقادك ( )

- الاصرار على تنفيذ قراراته ( )

- التراجع ( )

- معاقبتك ( )

١٧- هل ترى أن اتخاذ القرارات من قبل مسؤول واحد يؤدي الى ؟

- السرعة في العمل ( )

- قلة الاخطاء ( )

- حل المشكلات بشكل اسرع ( )

- القضاء على الابداع والابتكار ( )

- فقدان الثقة بالنفس ( )

- اضاءة الوقت ( )

١٨- هل توافق على ان الرقابة الصارمة تسهم في انجاز المهام بسرعة؟

- نعم ( )

- لا ( )

- أحياناً ( )

١٩- هل يتأثر تطبيق قرارات المدير بالنوع (ذكور وإناث) ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- أحياناً ( )

٢٠- هل المنصب الذي تعمل به يتوافق مع تخصصك العلمي والمهني والفني ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- إلى حدٍّ ما ( )

٢١- ما هو رأيك بالموظف الذي يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية؟

- اتفق معه تماماً ( )

- اتفق مع أحياناً ( )

- لا اتفق معه ( )

٢٢- يستاء الناس من تصرفات وقرارات الموظفين التي لا تستند الى أسس قانونية ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- إلى حدٍّ ما ( )

٢٣- إن دقة اتقان الموظف للعمل يزيد من احترامه وتقديره من قبل المراجعين ؟

- نعم ( )

- لا ( )

- إلى حدّ ما ( )

٢٤- هل ترى أن الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل في دائرتك تؤدي الى...

- تحمل المسؤولية ( )

- تحقيق الاهداف ( )

- توفير المناخ المناسب للعمل ( )

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ( )

- أسباب أخرى تذكر ( )

٢٥- هل يتم تغيير منصبك في حالة وجود.....

- أخطاء كثيره ( )

- بطئ الانجاز ( )

- ضعف الاداء ( )

- العمل لا يتلاءم مع تخصصك العلمي ( )

٢٦- هل ترى أن العمل ضمن تخصصك يساعدك على...

- اتمام المهام بسرعه ( )

- الانجاز الدقيق للعمل ( )

- تقليل الاخطاء ( )

٢٧- هل قيامك بنفس الادوار يوميا ؟

- يجعلك تشعر بالملل ( )

- الاحباط وعدم الرغبة في العمل ( )

- فقدان الثقة بالنفس ( )

- اخرى تذكر ( )

٢٨- هل تعتقد أن التزام الموظف باللوائح الرسمية حرفيا وعدم قيامه بأي مبادرة يحدث بسبب ؟

- رغبة في الحصول على الرضا وتقييم ايجابي من رؤسائه ( )
- خشية من المحاسبة والجزاء ( )
- لأنه يفضل ذلك التصرف شخصيا ( )
- عدم حصول الاخطاء ( )
- اخرى تذكر ( ) .

ثالثا - البيانات الخاصة بالمعوقات الاجتماعية.

٢٩- في حال فتح باب التعينات الحكومية ماهي المعايير التي يتم مراعاتها عند اختيار المتقدم للتعين

- التحصيل العلمي المناسب ( )
- ان يكون لديه خبره في العمل ( )
- العلاقات القربانية ( )
- لأنه من ابناء الطائفة ( )
- المكانة الاجتماعية لأسرته ( )
- الرشوة ( )
- الوساطة ( )
- الانتماء الى نفس الحزب السياسي ( )
- الانتماء الى منظمات المجتمع المدني ( )
- تربطني به علاقات جيدة ( )

٣٠- ما الصفات التي يتميز بها المدراء الذين تحب أن تعمل معهم ؟

- الخبرة الطويلة ( )

- يتابع انجاز العمل بدقة ( )
- يعاقب المقصر في اداء عمله ( )
- قوي الشخصية ولا يتأثر باتخاذ القرارات المناسبة ( )
- يعمل بالمحسوبية ( )
- ينجز الاعمال بالرشوة ( )
- ينتمي الى حزب سياسي ( )
- يتأثر بالوساطة ( )
- لا يميز بين الموظفين على أساس طائفي ( )

٣١- هل توجد علاقات غير رسمية بين الموظفين في العمل ؟

- نعم ( )
- لا ( )

٣٢- اذا كان الجواب بـ(نعم) فما هو سبب هذه العلاقات ؟

- الانتماء للعشيرة ( )
- الانتماء للطائفة ( )
- الانتماء للحزب السياسي ( )
- اعضاء في منظمات المجتمع المدني ( )
- بسبب التقارب في العمر ( )
- طوال فترة وجدنا في الوظيفة ( )
- كوننا من منطقة سكنية واحدة ( )
- لدينا عمل مشترك ( )

٣٣- هل تعتقد ان العلاقات التي تكون بين المدير والمرؤوسين تتأثر بمحل السكن ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( )

٣٤- هل يتعرض بعض الموظفين لضغوطات اثناء العمل من قبل بعض الموظفين للتوسط لاحد الاشخاص لتسهيل مهمة ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( )

٣٥- تؤثر علاقات الموظفين الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على الترقية في الوظائف العامة؟

- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( )

٣٦- هل تفضل ان تكون المرأة مديرة لدائرتك ؟

- نعم ( )
- لا ( )

٣٧- اذا كان الجواب (لا) فما السبب برأيك ؟

- قليلة الخبرة ( )
- ضعف شخصيتها ( )
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بحزم ( )

- عدم قدرتها على متابعة العمل ( )
- تميل الى الوظائف اكثر من الموظفين ( )
- تميل الى المحسوبية ( )
- تتقبل الرشوة ( )
- ضعف مكانتها الاجتماعية ( )
- العرف العشائري لا يسمح بذلك ( )

٣٨- هل تعتقد أن المدير يساعد في تسهيل انجاز المعاملات للذين يعرفهم بشكل اسرع ؟

- نعم ( )
- لا ( )

٣٩- هل يعاقب المدير المرتشين ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- أحيانا ( )

٤٠- اذا كان الجواب ب لا لماذا لا يعاقبهم هل السبب

- العلاقات الشخصية ( )
- علاقات قرابيه ( )
- كونه مرتبط بحزب سياسي ( )
- اخرى تذكر

٤١- هل ينجز المدير المعاملات بسبب الرشوة ؟

- نعم ( )
- لا ( )

٤٢- ان العلاقات الشخصية بين المراجعين والموظفين اثناء العمل تحول دون تقييد الموظف بأنظمة وقوانين العمل ؟

- اتفق تماما ( )
- اتفق أحيانا ( )
- لا اتفق ( ) .

٤٣- هل تعتقد بان المدير لا يهتم بأخطاء المرؤوسين اثناء العمل ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- أحيانا ( )

٤٤- اذا كان الجواب نعم فما هو السبب

- علاقات شخصية ( )
- علاقات قرابيه ( )
- محل السكن ( )
- علاقات حزبية ( )
- اخرى تذكر ( )

٤٥- انتماءات الموظف العشائرية تأخذ أولوية على انتماءاته للمؤسسة ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( )

٤٦- ولاءات الموظف العشائرية تؤثر على علاقة الموظف بزملائه بالعمل؟

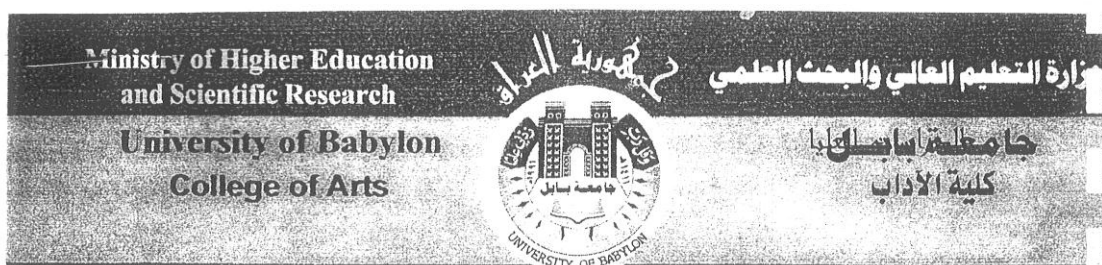
- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( ) .

٤٧-التنشئة الاسرية التي ينشأ عليها الموظف تؤدي الى تقديم خدمات غير متساوية لجميع المراجعين ؟

- نعم ( )
- لا ( )
- إلى حد ما ( )

٤٨-بأي طريقه تفضل حل المشكلة التي تحصل لك في عملك مع الموظفين ؟

- بمشاركة الإدارة ( )
- بشكل شخصي ( )
- بشكل عشائري ( )
- عن طريق حزب سياسي ( )
- عن طريق النقابة ( )



Ref. No.:

Date: / /

إلى / مديرية تربية بابل

/ تسميل مضممة

العدد : ٥٤٥

تاريخ: ٨ / ٤ / ٢٠٢١

تحية طيبة؛

قدم طالب الدراسات العليا / علم الاجتماع " حسن علي عبد السادة " طلباً  
 يروم فيه الحصول على بعض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثه الموسوم  
 " المعوقات الاجتماعية للبروقراطية " من اجل انجاز متطلبات دراسته للماجستير / علم  
 الاجتماع / كلية الآداب.

مع الاحترام....

أ.م.د. كاظم جبر سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٨ / ٤ / ٢٠٢١

نسخة منه إلى:

\* الدراسات العليا.... مع الأوليات

\* رئاسة الجامعة... الإدارة الالكترونية

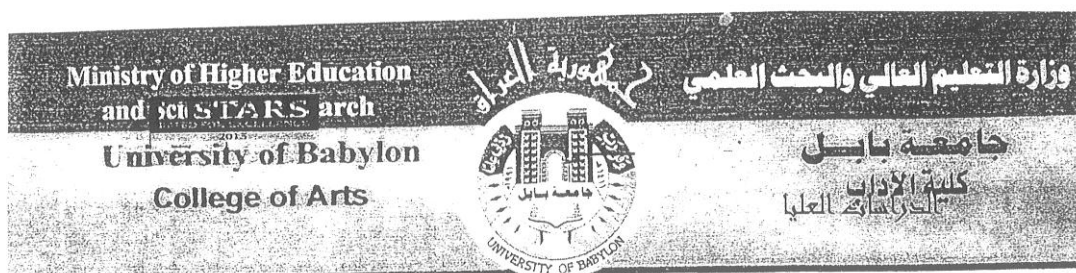


\* الصادرة

العراق - بابل - حلة - جامعة بابل - كلية الآداب

E-mail: arts.webmaster@uobabylon.edu.iq

www.uobabylon.edu.iq



Ref. No.:

Date:

العدد : ٥٤٧

التاريخ :

٢٠٢١/٨/٢٨

إلى / دائرة كهرماء بابل

م/ تسميل مصمة

تحية طيبة؛

قدم طالب الدراسات العليا/ علم الاجتماع " حسن علي عبد السادة" طلباً  
 يروم فيه الحصول على بعض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثه الموسوم  
 " المعوقات الاجتماعية للبروقراطية" من أجل انجاز متطلبات دراسته للماجستير/ علم  
 الاجتماع/ كلية الآداب.

مع الاحترام....

أ.م.د. كاظم جبر سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢١/٨/٢٨

نسخة منه إلى:

\* الدراسات العليا.... مع الأوليات

\* رئاسة الجامعة... الإدارة الالكترونية



\* الصادرة

العراق - بابل - حلة - جامعة بابل - كلية الآداب

E-mail: arts.webmaster@uobabylon.edu.iq

www.uobabylon.edu.iq

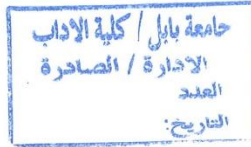


Ref. No.:

Date: / /

العدد: ٥٤٢

التاريخ: ٢٠١٨/٩/٢٠

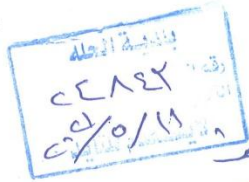


إلى / مديرية بلدية الحلة - بابل  
/ تسهيل مهمة

تحية طيبة؛

قدم طالب الدراسات العليا/ علم الاجتماع " حسن علي عبد السادة" طلباً  
بروم فيه الحصول على بعض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثه الموسوم  
" المعوقات الاجتماعية للبروقراطية" من اجل انجاز متطلبات دراسته للماجستير/ علم  
الاجتماع/ كلية الآداب.

مع الاحترام....



أ.م.د. كاظم جبر سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢١/٩/٨

نسخة منه إلى:

\* الدراسات العليا.... مع الأوليات

\* رئاسة الجامعة... الإدارة الالكترونية

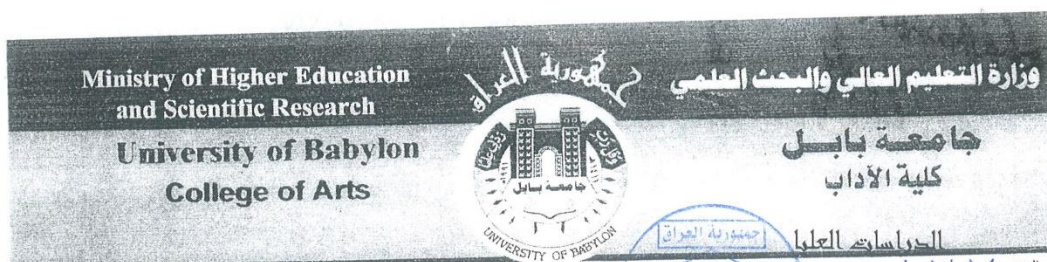
\* الصادرة



العراق - بابل - حلة - جامعة بابل - كلية الآداب

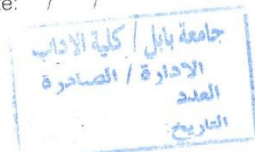
E-mail: arts.webmaster@uobabylon.edu.iq

www.uobabylon.edu.iq



Ref. No.:

Date: / /



العدد: ٨٣٧

التاريخ: ٢٠٢١/٥/٥

إلى / الجهاز المركزي للإحصاء في بابل  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة؛

قدم طالب الدراسات العليا/ علم الاجتماع " حسن علي عبد السادة" طلباً  
يروم فيه الحصول على بعض المعلومات والبيانات حول اعداد المدرء والمعاونين  
ورؤساء الاقسام في الدوائر المعنية بالدراسة الخاصة بموضوع بحثه الموسوم "  
المعوقات الاجتماعية للبروقراطية" من اجل انجاز متطلبات دراسته للماجستير/ علم  
الاجتماع/ كلية الآداب.

مع الاحترام....

أ.م.د. كاظم جبر سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢١/٥/٥

نسخة منه إلى:

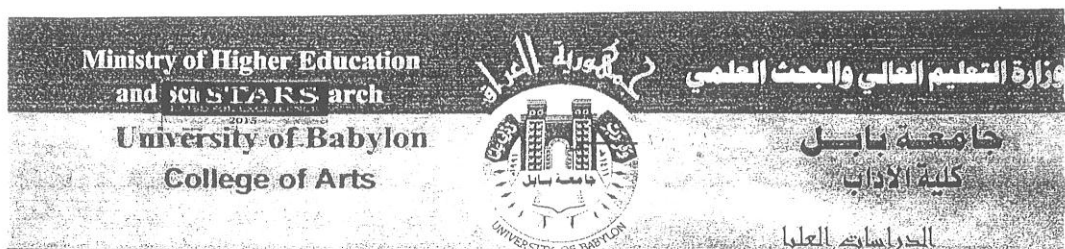
- \* الدراسات العليا.... مع الأوليات
- \* رئاسة الجامعة... الإدارة الالكترونية
- \* الصادرة

السيد / أ.م.د. كاظم جبر سلمان  
لاشكر لدراسة معلومات حول موضوع لدراسة الخاصة  
بموضوع بحثه الموسوم "  
المعوقات الاجتماعية للبروقراطية"

العراق - بابل - جامعة بابل - كلية الآداب

E-mail: arts.webmaster@uobabylon.edu.iq

www.uobabylon.edu.iq



Ref. No.:

Date:

العدد : ٥٤٧

التاريخ : ٢٠٢١ / ٩ / ٨

إلى/ حاضرة صبة بابل

و/ تسهيل مهمة

تحية طيبة؛

قدم طالب الدراسات العليا/ علم الاجتماع " حسن علي عبد السادة" طلباً  
 يروم فيه الحصول على بعض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثه الموسوم  
 " المعوقات الاجتماعية للبروقراطية" من أجل انجاز متطلبات دراسته للماجستير / علم  
 الاجتماع/ كلية الآداب.

مع الاحترام....

أ.م.د. كاظم جبر سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢١ / ٩ / ٨

نسخة منه إلى:

\* الدراسات العليا.... مع الأوليات

\* رئاسة الجامعة... الإدارة الالكترونية



\* الصادرة

العراق - بابل - حلة - جامعة بابل - كلية الآداب

E-mail: arts.webmaster@uobabylon.edu.iq

www.uobabylon.edu.iq

## **Abstract :**

The bureaucracy is an administrative system as old as human societies and because of its importance and the need for it, it was able to take the character of continuity, growth and development and with the historical process of the development of human societies, so that it took different forms and fields according to the degree of development of each society and took different names, so it was the European bureaucracy, the bureaucracy of developing countries and the Arab bureaucracy. The bureaucracy reached the highest levels of development with the industrial revolution in Europe, especially at the beginning of the twentieth century, where it became the main axis for rationalizing and rationalizing society and imposing legal and rational logic in the organization of administrative matters. and traditions, which constitutes a social obstacle to bureaucratic organization.

Hence, the study is divided into two sections. The first section is the theoretical section. This section consists of three chapters. The first chapter: Inclusion of the theoretical framework of the study, which includes two sections. The first topic: Elements of basic studies, which is the problem of the study. The problem of the study revolves around that there are things that conflict with Working with the bureaucratic system, as the bureaucratic system and due to the importance of the topic was chosen as a study problem (social obstacles to bureaucracy - a field study in the city of Hilla). The main problem of the study, its importance and its goal, and the study problem tried to show that there is a conflict between the codified rules of bureaucracy that are based on rationality, rationality, and the order of roles, and between personal and social loyalties and affiliations that belong to the phenomena of nepotism, mediation and bribery that corrupt the bureaucratic system, and the study problem tried to answer About the following questions:

1. What is bureaucracy? And what are its characteristics?
2. What are the main social obstacles that hinder it?
3. What is the reason for not accepting bureaucracy in some countries, especially developing countries?

The second topic: definitions of terms and concepts related to the study.

As for the second chapter: it included two sections, the first topic included previous studies and their discussion, while the second topic included the theories that explain bureaucracy. As for the third chapter, it includes three sections. The first topic included the historical development of bureaucracy, both civilly and historically. The second topic included the advantages and disadvantages of bureaucracy, and the third topic included the social obstacles of bureaucracy. Which represented (social upbringing, cultural and social background, social values, political party, bribery, mediation and informal groups).

As for the second chapter: it is the field aspect of the study and it consists of two chapters, namely the fourth chapter: which included the methodological framework of the study and the field procedures, which are (the study curricula as used by the researcher. The historical method, the comparative method, and the social survey method).

As for the study sample, a stratified random sample consisting of (127) units was drawn, distributed to 4 government institutions, namely (the Babylon Electricity Distribution Department, the General Directorate of Babylon Education, the Hilla Municipality and the Babylon Health Department), and the researcher used the questionnaire, which consists of 48 questions consisting of open questions. It is closed, and this study faced many difficulties, the most important of which is the respondents' fear of making their decisions due to the sensitivity of the subject, as well as that some respondents refused the form and refused to answer it, the period of the study accompanied the emergence of the epidemic (Covid 19) as a comprehensive and partial urbanization was carried out), as for the fifth chapter: It included the presentation and analysis of data for the field study, and it included primary data, data on work in the job, and data on social obstacles to bureaucracy. As for the sixth chapter, it included the researcher developing scientific hypotheses for the study and then testing them statistically, discussing and identifying the results of this study. And the results of the field study recommendations and suggestions, which included two aspects, namely, the first topic, hypotheses testing and discussion. The second topic was the results of the field

study, recommendations and suggestions, and finally a list of sources, references and supplements for the study

The most important findings of the study are:

1. The results of the field study revealed that the majority of the respondents are males.
2. The field study revealed that the majority of the respondents are residents of the governorate center, at a rate of 98%.
3. The field results revealed that the majority of the respondents and the percentage of 68% are those with a university degree (bachelor).
4. The results of the field study revealed that the majority of the respondents obtained their job position because of their affiliation with political parties.
5. The results of the field study revealed that the majority of the respondents believe that the decisions of the manager are affected by gender, meaning that most managers tend to be females more than males.
6. The results of the field study revealed that the majority of respondents believe that doing the same dizziness daily makes them feel bored, frustrated and unwilling to work.
7. The results of the field study revealed that the majority of respondents believe that appointments are made on the basis of affiliation with political parties and civil society organizations, mediation and bribery, as well as kinship relations.
8. The results of the field study revealed that the majority of the respondents prefer to work with the manager, who is characterized by long experience, because he follows up the work carefully and punishes the negligent in their work.
9. The results of the field study revealed that the majority of the respondents answered that there are informal groups among the employees.
10. The results of the field study revealed that the majority of respondents (66%) do not prefer that women be sexy in their circle.
11. The results of the field study revealed that the majority of respondents (65%) believe that the manager responds to mediation pressures by completing the transactions he knows them well.

12. The results of the field study revealed that the majority of respondents (69%) believe that the manager does not punish bribes.
13. The results of the study revealed that the majority of respondents (77%) believe that personal and social relationships between employees prevent the employee from complying with work regulations.
14. The results of the field study revealed that the respondents believe that the employee's loyalty to the clan takes priority over loyalty to the institution.

The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Babylon - College of Arts  
Sociology Department  
Postgraduate Studies - Masters



# **Social obstacles to bureaucracy: A social field study in the city of Hilla**

A letter submitted by the student

**Hassan Ali Abdel Sada**

To me Council of the Faculty of Arts / Department of Sociology at the  
University of Babylon

It is part of the requirements for obtaining a master's degree in Sociology

Supervised by  
Professor Dr.

**Nazim Jawad Kazem**

1443 AH

2021 AD