

مظاهر البيروقراطية في المؤسسة التعليمية في العراق

أ.د. سلام عبد علي العبادي
كلية الآداب/ قسم علم الاجتماع
Salam1997@yahoo.com

أ.م. وفاء صبر نزال
كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى

الملخص:

تسعى الدراسة الموسومة (مظاهر البيروقراطية في المؤسسة التعليمية في العراق) الى التعرف على آلية التنظيم الاداري للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة التعليمية، وكيفية ادارتها للعمل من حيث توجهاتها و مدى كفاءتها وجودتها في انجاز الاعمال الادارية في المؤسسة، ولقد توصلت الدراسة الى :

١- تحتاج المؤسسات الحكومية ، وبنحو خاص مؤسساتنا التعليمية الى اعادة النظر في تنظيم الاعمال المؤسسية وانهاء حالات الوساطة والمحسوبية داخل المؤسسات التعليمية.

٢- العمل على اختيار قادة المؤسسة على اساس الكفاءة والجودة والمؤهلات العلمية

الكلمات المفتاحية: البيروقراطية ، المؤسسة التعليمية، القرار الاداري، الاعمال الادارية

Abstract:

The study tagged (manifestations of bureaucracy in the education institution in Iraq) seeks to identify the mechanism of administrative organization of the bureaucratic organization in the educational institution, and how it is managed to work in terms of its orientations and its efficiency and quality in accomplishing administrative business in the institution. The scale was applied to senior leaders in universities, and the statistical significance was, and the study concluded:

- 1- Governmental institutions, especially our educational institutions, need to reconsider organizing institutional work and ending cases of mediation and favoritism within educational institutions.
- 2- Work on selecting leaders within the institution on the basis of competence, quality and academic qualifications

Key words: bureaucracy, educational institution, administrative decision, administrative business.

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

مشكلة الدراسة:

تعاني مؤسسات عدة من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن باتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين مما يؤدي الى التأخر في انجاز الأعمال وضياع الوقت والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على أكثر من صعيد، ومن المعلوم ان النظام البيروقراطي يستند الى مجموعة من القواعد والمعايير والضوابط الرسمية لأنماط السلوك التنظيمي، ويتضمن مجموعة من الأدوار الوظيفة اذ يؤدي كل فرد دوره داخل هذا النظام، قد يؤدي ذلك الى أن تتباطأ المؤسسات الرسمية في تحقيق الأهداف الأساسية بسبب تزمته وتمسكها بحرفية النصوص القانونية والتعليمات المجردة المستمدة منها وغياب المرونة، وتجدر الإشارة هنا الى ان هناك هدر في ادارة الوقت المرتبطة بالتخطيط الذي يمكن ان يشخص في عدة مظاهر منها، عدم وجود أهداف واضحة، غياب ترتيب الأولويات في المؤسسة أو وجود إدارة عشوائية ارتجالية، أو تسارع ترتيب الأولويات وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل، بالتوجيه غير الفعال والاستغراق بالتفاصيل الدقيقة، أو سيادة اجواء اللامبالاة وغياب روح المشاركة فضلا عن ضياع الوقت المتعلق بالرقابة وغياب الأساليب الواضحة للرقابة او ضعفها او عدم وضوح الاتصالات الراسية والأفقية وقنوات الاتصال الإداري في التنظيم واتخاذ القرار المرتبط بشكل واضح وفعال بصورة صحيحة او بطريقة تسهم في نجاح العمل داخل المؤسسة الحكومية.

اهمية البحث:

ان أهمية البحث الحالي على المستوى النظري والتطبيقي، تكمن في تسليط الضوء على النظم الادارية التي تقود مؤسسات الحكومية في العراق، فالبيروقراطية قد تكون نظام اداري صالح لبعض المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، من هنا تبرز أهمية البحث بشكل فعال في الأعمال الإدارية والتعليمية عبر التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، وليس هناك من جدل ان أسباب تأخر عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسات الحكومية هو سوء إدارة الوقت او عدم تنظيم واستثمار الوقت لزيادة انتاج وفعالية الأفراد في تحديد الأهداف المطلوبة للمؤسسة، اذ ان انجاز الاعمال بطريقة علمية ومخطط لها وفي وقت مناسب من شأنه تخفيف الكثير من المكاسب المجتمعية ولا سيما على صعيد الدقة في اداء المؤسسة ومخرجاتها الإنتاجية، فالوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له دائما، فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية ادارة الوقت في النظام البيروقراطي، إذ ان أهمية الوقت ترجع الى كيفية إدارته واستثماره بطريقة مثالية من قبل العاملين في المؤسسات الحكومية.

اهداف البحث:

- ١- التعرف على دور النظم البيروقراطية في عمل الموظفين والإداريين في المؤسسات الحكومية.
- ٢- تسليط الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي التي تتركها البيروقراطية على الموظفين في المؤسسات، وتأثيرها في وضع حسابات تنظيمية دقيقة لسير العمل والإنجاز في المؤسسة.
- ٣- تحديد المعوقات الناتجة عن سيادة النظم البيروقراطية في المؤسسات الحكومية ونتائجها على الأداء الإداري ومشاكل التنظيم الرسمي.

تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية

تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية أحد المرتكزات الأساسية لأي بحث علمي وكلما اتسم تحديد المفهوم بالدقة والوضوح سهل على القراء المختصين وغير المختصين فهم معاني المصطلح أو المفهوم والأفكار، ومن أهم المصطلحات الواردة في البحث هي:

أولا / البيروقراطية

يعد مصطلح البيروقراطية من المصطلحات ذات المعاني المتعددة والدلالات وهذا الوصف ينطبق على الكثير من المفاهيم التي تؤثر معاني واستخدامات متعددة ، يرجع أصل مصطلح البيروقراطية الى الكاتب الفرنسي (ديغورنيه) الذي يعد أول من أستعمل هذا المصطلح عام (١٧٤٥)، عندما دمج بين كلمة (بيرو) التي تعني المكتب، واصطلاح (كراتيا) الذي يعني الحكم باللغة اليونانية، وتوظيف المصطلح أولا للدلالة على حكم المسؤولين او المكاتب الحكومية، غير أنه أنتشر بعد ذلك ليشمل المنظمات بصورة عامة.(غدنز، ٢٠٠٥، ص٤٠٩)

ويعرف قاموس الخدمة الاجتماعية البيروقراطية بانها السلطة والقوة التي تمنح المؤسسات الحكومية وفروعها وتمارس على المواطن (الدخيل، ٢٠١٢، ص٣٦).

أما معجم المصطلحات الإدارية فقد عرف البيروقراطية : بأنها تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الإدارية الرسمية التي تصدر من الرؤساء الى المرؤوسين، وهذا التنظيم يعد ترشيدا للعمل الإداري، كما تعرف بانها نظام حكومي يهدف الى تنفيذ السياسات العامة عبر موظفين مؤهلين يتمتعون بالسلطة الكافية لأداء أعمالهم(بدوي، ١٩٨٦، ص٧٦)

اما أبرز العلماء الذين كتبوا في هذا التصور فهو عالم الاجتماع (هارولد لاسكي) اذ عرف البيروقراطية: أنها جهاز حكومي تكون الرقابة فيه متروكة بصورة كاملة في يد طبقة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطتهم من حرية الأفراد، ويعتقد فيبر أن بعض أنواع التنظيم البيروقراطي قد نشأ وتطور في الحضارات التقليدية القديمة، فالمسؤول البيروقراطي في الصين القديمة هو الذي يتولى مسؤولية إدارة شؤون الحكم، غير

أن البيروقراطية لم تتطور وتتمثل إلا في العصور الحديثة بوصفها تشكل المحور الرئيس للمجتمع Deep (public ,2003,p.p 67)

ثانيا / المؤسسة

لقد تعددت واختلفت تعاريف المؤسسة باختلاف الافراد والمرجعيات المعرفية التي حاولت تحديدها وتطورت مفاهيم المؤسسة نظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسات على اختلاف انواعها لذلك ظهرت مفاهيم عدة وتعريفات حديثة للمؤسسة.

المؤسسة لغويا : كلمة المؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل اسس، وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution (وهو لفظ مشتق من فعل لا تيني الأصل يدل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية.

التعريف الاصطلاحي للمؤسسة: تعرف المؤسسة بأنها منظمة اجتماعية اقتصادية نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني معا والمؤسسة بوصفها منظمة تعرف بانها مجموعة من الأفراد المساهمة فيها بشكل فعال بغية تحقيق جملة من الأهداف.

التعريف الاجرائي، المؤسسة بوصفها نظام اجتماعي تعرف بأنها نظام اداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري الى قاعدته ،وذلك عبر تنظيم العمل الجماعي للأفراد في المؤسسة.

الفصل الثاني:الاطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل محورين الاول يتضمن الافكار والاطر النظرية التي تناولت البحث ، اما المحور الثاني ، فيتضمن عرض الدراسات السابقة.

المحور الاول : الاطر النظري: البيروقراطية وثقافة المؤسسات في المجتمع

تؤدي النظم الادارية دورا فعالا في توجيه المؤسسات والخدمات على مختلف مستوياتها وهي تمثل ركنا أساسيا من الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والانتاجية في أي مجتمع، اذ تعمل الادارة الحديثة عبر تقديم خدماتها في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي ومع مرور الوقت توجهت الجهود الادارية نحو تأكيد الدور الذاتي المتميز في التنظيم الاداري بوصفه احدى العوامل المؤثرة في اداء مؤسسات المجتمع فضلا عن تبني الأساليب العلمية والعملية ذات الاثر الايجابي ولهذا نلاحظ ان تدخل الادارة الحديثة تسير بالتعقيد والتشابك في عملها لاسيما انها تتأثر بالمتغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تمر بها المجتمعات الانسانية، ان الادارة الحديثة تحاول الابتعاد قدر الامكان عن الأنماط والقوالب التنظيمية الجامدة لأن المجتمعات المعاصرة تتميز بمعدلات سريعة من النمو والتطور باستخدام التقنيات الحديثة وهذا

يعني ان العمل الاداري الحديث يجب ان يتفاعل مع متغيرات المجتمع واتاحة الامكانيات والموارد اللازمة لنظام اداري تنظيمي يتفاعل مع اساليب ومقومات العمل الاداري في المؤسسات الحكومية. لهذا ما تتطلب النظم الادارية التفاعل مع ثقافة المجتمع والابتعاد عن الأنظمة البيروقراطية الروتينية في اثناء سير العمل، والتخلي بروح التفاعل والتعاون مع الافراد داخل المؤسسة وخارجها والالتزام بالتقنيات الحديثة في سير العملية الادارية التنظيمية لمواكبة تطور المجتمعات الحديثة. تستند الى الثقافة البيروقراطية على مبادئ الهيكل التنظيمي وهرمية المؤسسة الادارية والالتزام الصارم بالمستويات المختلفة للمؤسسة، ولقد تطورت الثقافة الادارية في مراحل ومدارس الادارة المعاصرة وهي مدرسة الادارة العلمية التي اتكلت بشكل كبير على الجانب البيروقراطي في اجراءات النسق والتنظيم الذي يضمن به تيسير الامور في المؤسسة بشكل روتيني منتظم وتعمل هذه الثقافة على تحقيق اعلى معدل للاستقرار والقدرة على الفاعلية داخل المؤسسات الحكومية البيروقراطية (عبد الله ٢٠٠٧،، ص ٢٠) .

ولقد تأثرت بعض المجتمعات من سلبيات بعض القيم السلبية في البيئة الاجتماعية السائدة خارج اطار المؤسسة ولهذا نجد ان السلوك الاجتماعي يعاني الكثير من السلبيات بعض القيم السلبية مثل عدم احترام الوقت ومحدودية الانتاج وعدم اتخاذ اجراءات حازمة والخضوع للسلطة اثرت بشكل مباشر في انماط سلوك الأعضاء بالتنظيم الحكومي مما يؤدي الى تأثيرات سلبية على اداءهم داخل المؤسسات التنظيمية الحكومية. ولكن هذا لا ينفي ان للقيم البيروقراطية اهمية كبيرة في فعالية اي منظمة وتطورها وفي الارتقاء بأداء العاملين لمهامهم ، فالقيم السائدة في المنظمة وبين اعضائها وما يؤمنون به تعد عاملا مهما وضروريا لتحسين مستوى الاداء اذ ان القيم تعمل على رسم معالم سلوك الأفراد وتبرز اهمية القيم من لأنها الأساس في اي ثقافة تنظيمية (تقرير التنمية البشرية، ص ٣١) ، كما تسعى القيم البيروقراطية الى تحديد الصواب والخطأ في السلوك الاداري، او ما يمكن ان تكون عليه المؤسسة الحكومية في معرفة سلوك افرادها داخل المؤسسة وثقافتهم، وتؤكد القيم البيروقراطية ومبادئها على تمثل الموظف لقيم المنظمة واندماجه معها، وان يدافع عنها وان يفخر بالعمل فيها ووفقا لذلك فان الافراد يجب ان يحملوا قيم وثقافة المؤسسة التي يعملون فيها وان عليهم تجاوز الصراع بين قيم الثقافة الفرعية والتي ينتمون اليها، وبين قيم وضوابط وقواعد المؤسسة التي يعملون بها.

وان طبيعة الاسرة العراقية وخصائصها كثيرا ما تؤثر في سلوك الافراد خارج نطاق العائلة حتى وان كان في المؤسسات الرسمية، وبفعل التنشئة الاجتماعية للفرد وثقافته الاسرية واعداه للمجتمع تبرز خاصية السلطة عند أغلب المديرين في الحياة اليومية في اثناء العمل، وتؤثر بشكل كبير في ادائهم اليومي، وهنا تظهر البيروقراطية في اتخاذ القرارات، ويستعملون نفوذهم بنحو كبير ويبرز الخلل في تفويض السلطة للعاملين في

المؤسسة الادارية العمل، وبحكم تجربة الباحثة في المؤسسة التعليمية نرى أغلب المديرون في المؤسسات الحكومية (العراقية) ومنها مؤسسات التعليم العالي لم يمنح الصلاحيات المطلوبة لبعض الموظفين العاملين في المؤسسة وخاصة المرأة من اجل تحمل المسؤولية في اداء المهام، لأنه نشأ في جو تسلطي ولأسباب اجتماعية وثقافية سائدة في المجتمع مما انعكس على مظاهر البيروقراطية في العمل الاداري. وعلى الرغم من اهمية الكثير من العناصر في التنظيم الاداري الا ان اللغة تعد وسيلة ذات اهمية كبيرة في عملية التواصل بين أفراد المؤسسة، وان غالبية الاتصال في الادارة والتنظيم تعتمد على اللغة بوصفها احد الاسس المهمة في سير العمل ورفع مستوى الاداء التنظيمي للمؤسسة، اذ ان اللغة تعكس شخصية الفرد وثقافته والمجتمع الذي ينتمي اليه وبالتالي فان اعتماد لغة وخطاب علمي ومهني داخل المؤسسة الواحدة يعزز سير العمل ويقلل أخطاء من الأداء التنظيمي والوظيفي لها (السلمي، ١٩٩١، ص ٦١).

وأن فهم الاطار الثقافي والاجتماعي للمؤسسة يساعد على فهم تغيير السلوك الثقافي والقيمي للأفراد، كما ان فهم القيم التي يحملونها مثل قيم الزمن والوقت والعمل والصدق في العمل والرغبة في الانجاز كل هذه تمثل عوامل نجاح وتقدم للمؤسسة حسب عملها المنظم على الرغم من اختلاف الثقافات الفرعية للعاملين، كما ان الموظف في التنظيم البيروقراطي يكون محددا بأداء واجبات معينة درب عليها، ويخضع الى الاشراف والرقابة على ادائه داخل المؤسسة التنظيمية، ويجب عليه ان يفصل بين حياته العامة في العمل والخاصة فهو في عمله يعتمد على القواعد والاجراءات التي يسير عليها المؤسسة وهنا كما رسم (ماكس فيبر) انموذج الآلة النظرية للبيروقراطية تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وان سلوكه في العمل يتحدد وفق متطلباته الوظيفية فقط. (بدوي، ٢٠١٢، ص ٨٢)

وان انتشار سلوك العصبية والانتماء العرقي او الطائفي داخل مؤسساتنا التعليمية سوف يعزز الممارسات غير السليمة وغير التربوية وتشجع بعض العاملين فيها الى استغلال وظائفهم، ويؤدي ذلك الى خلق فجوة بين المواطنين والادارة البيروقراطية ويزيد توتر العلاقات داخل المؤسسة، وعلى ما يبدو ان البيروقراطية في المؤسسة الحكومية اصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه الكثير من الصراعات والازمات، كما انها أسهمت في انتشار الفساد الاداري والظواهر السلبية الاخرى في المؤسسات والادارات العمومية مثل هشاشة الروابط الداخلية التي تستند على اسس غير موضوعية ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية افرادها مما انعكس سلبا على اداء البيئة التنظيمية لهذه المؤسسات وللأسف فان بعض المؤسسات الحكومية في العراق بما في ذلك المؤسسات التعليمية قد تأثرت بالنطق القبلي وبالعلاقات الادارية القائمة على الروابط القبلية والقربانية وبما يتعارض مع الاسس التي ينبغي ان يقوم عليها التنظيم الحديث لمؤسسات الدولة، اذ ان هذه القيم القبلية تمثل تناقض حقيقي للنظم الادارية الحديثة بحيث نجد هناك تناقض في هذه المؤسسات بتنفيذ

التنظيم الحاصل في هذه المؤسسات ويشارك في التنظيمات الادارية من جهة اخرى ،باتت البيروقراطية تمثل فئة اجتماعية تعتمد على انموذج العلاقات الشخصية، اذ جعلت الفرد لا يحاول الوصول الى خدمات الادارة الا عن طريق اهله ومعارفه او قبيلته.

بشكل عام يمكن القول ان القواعد والتعليمات البيروقراطية أصبحت ترتبط بقناعات الافراد بمؤسساتهم، وقد أوضح العالم (بيندكس BENDIX) ان من الصعب التحكم بالتنظيم البيروقراطي من دون الاخذ بالحسبان اتجاهات وثقافات افراد المجتمع نحوها ، حيث لا يمكن ان يعمل الفرد داخل المؤسسات الادارية من دون التفاعل مع اتجاهات وقواعد الافراد الذين ينتمون الى نفس المؤسسة الادارية ومن دون ان يخضع لضغوط معينة تجبره على العمل في مكان لا ينتمي اليه (ابو بكر، ٢٠٠٤ ، ص ٣٢)، وقد تناولت بعض الدراسات العوامل الاخرى المؤثرة في السلوك البيروقراطي داخل المؤسسات الحكومية والمواقف التي يتعرض لها الافراد داخل بيئة العمل والتي دفعتهم الى اتخاذ قرارات شخصية للعمل في المؤسسة ، وقد حدد (كوربوز Corpus) ان الاحساس بالمسؤولية ينبع من ارتباط الموظفين بقيم واتجاهات خارج نطاق الجهاز التنظيمي الاداري (ابو بكر، ٢٠٠٤، ص ٦٧) ، ومن هذا المنطلق تعتقد الباحثة ان القيم الثقافية والاجتماعية تؤدي دورا أساسيا في نجاح وانجاز المهام والاعمال الادارية ، ولا سيما في اطار قوة العلاقات بين الافراد وعلاقتهم مع مرؤوسيههم لتحقيق الاهداف التنظيمية، ونلاحظ في العديد من المؤسسات التنظيمية في العراق ان ارتقاء الفرد في السلم الوظيفي قد يتبعه من التوقف عن اداء اي عمل يحقق المطالب الادارية ، ويصبح اغلب اهتمامه الحصول على اكبر قدر ممكن من الثناء وذلك بفعل التنشئة الاجتماعية التي غرست فيه القبلية والتسلط .

ثانيا: البيروقراطية والقرار الاداري: لقد اهتم علماء الادارة والاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي بعملية صنع القرار اهتماما خاصا إذ عده سيمون قلب الادارة ،وان القرار في الادارة هو رجل الادارة كما انه جوهر العملية الادارية . كونه يحسب وصف العالم (تالكوت بارسونز) ، بأنه عملية اختيار البديل لتحقيق الاهداف بين الوسائل الممكنة (الطعاني، ٢٠١٦، ص ٩٧)

وان عملية اصدار القرار في اي مؤسسة حكومية تعاني من مشاكل ادارية وتربوية ولاسيما المؤسسة التعليمية في العراق تعد عملية شاقة الى حد كبير ، لأنه في ضوء هذا القرار وما يحيط به من ملابسات واشكالات عدة ستصبح مدى قدرة المؤسسة على تجاوز المشكلات الانية والمستقبلية ذات العلاقة الوثيقة تعمل المؤسسة ،كما تعتمد القدرة على تطوير قطاع التعليم الذي عانى وما زال يعاني من تخلف اداري وروتيني بسبب الادارة البيروقراطية المتبعة في مؤسساتنا مع الاخذ بالحسبان في ان عملية صنع القرار، هي عملية شاملة تبدأ معرفة المشكلة الاساس وصولا لاختيار الحلول المناسبة لها ، وهي عملية معقدة ومتشابكة تتداخل فيها عدة عوامل اجتماعية واقتصادية وذاتية وسياسية وادارية وصراعات داخلية وخارجية .

١- صنع القرار الاداري في المؤسسة :

لقد مرت المؤسسة الحكومية العراقية بعدة تحولات نتيجة للظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع العراقي، فقد عاش العراق مُدد غير مستقرة نتيجة الحروب والنزاعات الطائفية والمحاصصة الحزبية ، كل تلك التحولات اثرت سلبا على النظام الاداري والتعليمي في المؤسسات الحكومية إذ اثرت في تكوينها التنظيمي والاداري وجعلت هذه المؤسسة تعاني من الضعف وقلة الانتاج الاجتماعي والتعليمي والاداري ، وامتدت بها الى ظهور سلبيات ومعوقات ادارية متنوعة ، علما ان عملية صنع القرار الاداري تمثل احد الادوار المهمة في التنظيم الاداري في اي مؤسسة حكومية او اهلية او اجتماعية او صناعية ونتيجة لظروف ومتغيرات عدة واجهت المؤسسة التعليمية عدد من الضغوطات الادارية ، والكثير من التحديات يصعب السيطرة عليها في ظل الادارات البيروقراطية، مما يجعل عملية صنع القرار اكثر تعقيدا من اي وقت اخر، ان عملية صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فقط ، وانما هو عبارة عن عملية معقدة تتداخل فيها عوامل نفسية واجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، وان مسيرة اي مؤسسة تتوقف على قيام الادارة بإصدار عدة قرارات سعيا لتحقيق الاهداف التي هي صلب العملية الادارية (البرنزي، ٢٠١٧، ص ٩٥) .

وان بعض القرارات الادارية تؤثر على اداء المؤسسة لاسيما في عدم اطلاع الموظفين عليها ولهذا فان القيادة الناجحة هي القيادة التي تسعى الى مشاركة افرادها في عملية صنع القرار لما لها من اثار ايجابية على المؤسسة ، ولهذا فان الادارة الفعالة يجب ان تتصف بالعقلانية على حد وصف فيبر وهذا الامر يتطلب ان يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التعصب والتحيز والتفرد في اتخاذ صنع القرار او الرأي الشخصي ، وان من الضروري ان يكون صانع القرار مزود بالمعلومات الادارية والمهنية المطلوبة لنجاح العمل الاداري .

٢- خطوات صنع القرار: تتضمن عملية صنع القرار الرشيد عدة خطوات أساس وهي :

- ١- الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
 - ٢- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .
 - ٣- تفسير وتحليلها المعلومات .
 - ٤- التوصل الى احتمالات ممكن غيرها صنع القرار .
- وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع وتنفيذ امكانياته ووسائله المادية والبشرية مع ضمان التنسيق والتوجيه للعملية المراد صنع القرار لها (فيلة ، ٢٠٠٩، ص ٣).
- وفي المنظمات الديمقراطية يشترك الجميع في اعداد واتخاذ القرار الصائب للمنظمة الادارية ، وهنا تبدأ الفلسفة الجادة لمبدأ القيادة الجماعية على اشراك الجماعة في صنع القرار الاداري ، اذ كلما اشتركت

الجماعة في فهم القرار كانت افهم واقرب الى الهدف المطلوب تحقيقه، وحسب النظرية التي جاء بها (وليام لوشي) والتي تقوم على ان العامل الانساني وروح الجماعة واشراك العاملين في اتخاذ القرارات وخلق الجو الاسري في المؤسسة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية في اثناء العمل وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة كما هو معمول به في اليابان ، ومن اهم الامور التي جاءت بها هذه النظرية (الثقة، الترقية، المهارة ، المودة)٠ (الاشهب ، ٢٠١٤ ، ص٥٧)، على عكس ما هو موجود في مؤسساتنا الادارية البيروقراطية التي كثيرا ما ترفض التزامها بمبدأ الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار لأنها تستند الى منطلق التسلط وتقديم الاوامر التي يتم عبرها الاشراف والتوجيه على الرغم من ان اشراك العاملين في المؤسسة في صنع القرارات ذا اهمية كبيرة في شعور العاملين في الانتماء للمؤسسة الذي يسهم بدوره في زيادة حرصهم على تنفيذ هذه القرارات بكل مصداقية وفاعلية .

ويرى عالم الادارة الشهير (دركر) ان هناك اسلوبين لصنع القرار وهما (بطاح ، ٢٠١٦ ، ص٥٩) :

١- الأسلوب المتبع في اليابان : اذ يتركز هذا الاسلوب على تحديد المشكلة أكثر من التركيز على الحل، وايجاد البدائل ، لأن هذا الامر يتحد بالتركيز على صنع القرار ويعطي مجالا للمشاركة وعرض وجهات النظر المختلفة .

٢- الأسلوب المتبع في الولايات المتحدة : يقوم هذا الاسلوب على اقناع المعنيين بالقرار والترويج له . ومن الواضح ان عملية المشاركة في صنع القرار عملية بالغة الاهمية كونها تحاول تجاوز البيروقراطية المعتمدة كثيرا في مؤسساتنا الحكومية اذ ان المشاركة في صناعة القرار يضمن الحماس والكفاءة من قبل العاملين في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وان المشاركة في صنع القرار : (بطاح ، ٢٠١٦ ، ص٩٧) ١- توفير معلومات واضحة عن المشكلة .

٢- استعمال اسلوب العقل الجمعي وروح الجماعة .

٣- تكريس روح الفريق الواحد .

٤- المساعدة والتنسيق في المواقف والقضايا المشتركة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة عن البيروقراطية.

أولا / دراسات عراقية عن البيروقراطية .

١- دراسة : علي عبد الأمير علي (١٩٧٧) الموسومة: (البيروقراطية والإعداد الاجتماعي في العراق)

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة الى تحقيق الاتي :-

١- التعرف على العلاقة بين السمات البيروقراطية للموظف الاداري وطبيعة اعداده الاجتماعي.

٢- تحليل السلوك البيروقراطي لأفراد الجهاز الاداري .

٣- تشخيص بعض المعوقات البيروقراطية التي يعاني منها الجهاز الاداري .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف من خمسة وزارات (وزارة التربية ، وزارة الصحة ، وزارة الزراعة ، وزارة الصناعة ، وزارة الاقتصاد) .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها :

١- إن نسبة (٤٠ %) من أفراد العينة يمتلكون درجة عالية من الوعي المهني إذ دلت المعالجات الإحصائية عن وجود ترابط ايجابي معتدل بين كل من الإعداد الاجتماعي ودرجة الوعي المهني .

٢- تبين ان الانحدار الحضري من افراد العينة كان بنسبة (٥١ %)، أما بقية افراد العينة الباقين فهم من الانحدار الريفي (٤٩ %) .

٣- اظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (٥٤ %) من افراد العينة لديهم سلوكا بيروقراطيا متريدا

٤- توصلت النتائج الى ان للأعداد الاجتماعي اثر في سمات التبعية والخضوع ، اذ اتضح ان (٣٢%) من المجموعة الريفية لم يخالفوا اوامر رؤسائهم، بينما (١٥%) من المجموعة الحضرية، اذ توصل الباحث ان هناك علاقة بين المتغيرين فالبيروقراطيون من التبعية الريفية اكثر تصلبا من الخلفية الحضرية.

٥- اشارت نتائج الدراسة الى ان البيروقراطيين من الاختصاصات الفنية اكثر تأثرا بالأعداد الوظيفي ،اما الاختصاصات الادارية اكثر تأثرا بالأعداد الاجتماعي.

٢- دراسة : فريدة جاسم دارة (٢٠٠٣) الموسومة : (البناء البيروقراطي والشخصية : دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في العراق) .

تناولت هذه الدراسة انماط شخصيات البيروقراطيين، وقيمهم ، واتجاهاتهم، وانماط سلوكهم التنظيمي، ودرجة وعيهم المهني بشأن اهمية ما يقومون به من وظائف ودراسات في تطوير مؤسساتهم وجعلها اكثر فاعلية، ومن جهة اخرى تناولت دورهم في رقي وتقدم المجتمع.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة لتحقيق الآتي :

١- قياس مدى تأثير الخصائص البنائية للبيروقراطية في تشكيل وتحديد شخصيات الاعضاء العاملين في التنظيمات الرسمية (الحكومية) بمرور الزمن .

٢- معرفة دلالة الفروق المعنوية في سمات شخصيات هؤلاء الاعضاء بحسب بعض المتغيرات التنظيمية مثل مدة الخدمة بوصفها متغيرا رئيسا فضلا عن مدة الخبرة الوظيفية، وطبيعة التخصص والدرجة الوظيفية ، وطبيعة الدور، ومقدار الشعور بالرضا عن نظامي الحقوق والواجبات بوصفها متغيرات ثانوية .

٣- محاولة تشخيص العلاقة الوظيفية بين الخصائص البنائية للبيروقراطية وسمات الشخصية المؤثرة إيجابا او سلبا في الفاعلية الادارية والكفاية الانتاجية لأعضاء هذه التنظيمات، بغية دعم الجوانب الايجابية وتعزيزها ومعالجة الجوانب السلبية والاختلالات الوظيفية وتطويرها .

٤- السعي الى وضع نموذج تطبيقي (ميداني) لسمات شخصية الموظف البيروقراطي في ضوء نتائج الدراسة من اجل تحديد نمط هذه الشخصية فيما لو كانت تسلطية او ديمقراطية او متساهلة لوضع السبل المناسبة لكيفية التعامل معها مستقبلا.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها كل من المنهج المقارن ومنهج المسح الاجتماعي .

تساؤلات الدراسة: تتمحور تساؤلات الدراسة حول الاتي :-

١- مدى تأثير الانساق الافقية القائمة على اساس التخصص الوظيفي في اكتساب المهارات الفنية والادارية للعاملين وتنميتها؟

٢- سيحلل العلاقة الوظيفية بين نسق المكانة الوظيفية وطبيعة القرارات التي يتخذها شاغلو هذه المكانات فيما ان كانت تتسم بالعقلانية ام لا ؟

منهج وعينة الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، ومنهج المسح الاجتماعي اذ بلغت عينة الدراسة، من (٣٠٠) موظف وموظفة، عبر الاستعانة بالعينة العشوائية الطبقية ذات مراحل متعددة.

اما اداة الدراسة: فقد تمثلت بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمقابلة الميدانية والملاحظة البسيطة كأداتين مكملتين ومساعدتين لهما.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى نتائج كثيرة منها:

١- ان (٦٤ %) من المبحوثين أظهروا سلوكا بيروقراطيا أكثر ترددا عندما يتعرضون لمشكلة داخل مؤسساتهم ،بينما أوضح (٣٦ %) ان سلوكهم بيروقراطي مبادر .

٢- أوضحت نتائج الدراسة ان التسلسل المرتبي على وجود ثلاثة عوامل تمثلت بالخوف والمساءلة والمحاسبة بنسبة (٦٠ %) من افراد العينة .

٣- تبين أن (٥١ %) من المبحوثين لديهم الرغبة في الحصول على الرضا الإيجابي من الرؤساء في أثناء العمل .

٤- اتضح أن (٤٩ %) من المبحوثين ليس لديهم الاستعداد لمنح صلاحيات كافية للمرؤوسين.

٥- تبين ان (٦٠ %) من المبحوثين يمتلكون الوعي الكافي بدرجة عالية إذ أن التنظيمات الحكومية مازالت تحت إشراف وتوجيه الإداريين من أصحاب السلطة والقرار الإداري على حساب المهنيين من أصحاب الاختصاص.

٦- او ضحت نتائج الدراسة أن (٧٠ %) من مجموع أفراد العينة يمتلكون طاقات إيجابية وقادرون على تطوير العمل الإداري لما يمتلكونه من مهارات عالية .

ثانيا: دراسات عربية عن البيروقراطية:

١- خالد الصرايرة (٢٠٠٩) الموسومة (القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية فيها) .

أكدت هذه الدراسة القيم الفلسفية ذات الجدل الواسع والتي عني بها عدد من العلماء، وتناولتها الدراسات وهي من الموضوعات المهمة التي تدخل في حياة الافراد والمنظمات بشكل كبير، وان ما يشهده العالم من تطور في مختلف نواحي الحياة وما طرا عليه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع العيش الا بالتفاعل والتعايش مع بقية افراد المجتمع.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى:

١- التعرف على علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

٢- التعرف على القيم البيروقراطية من وجهة نظر القيادات الادارية.

تساؤلات الدراسة، تتحقق اهداف الدراسة بعدة تساؤلات منها :-

١-ما درجة اهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الادارية؟

٢-ما درجة الاداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة ؟

٣-هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم البيروقراطية والاداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة؟

منهج واداة الدراسة: لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بهدف معرفة العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية السائدة في الوحدات الادارية في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، اما اداة الدراسة فقد استعمل الباحث، أداتين هما: مقياس القيم البيروقراطية، والاستبانة، وتشمل مجموعة من الفقرات لقياس القيم البيروقراطية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكونت عينة الدراسة من القيادات الادارية في جامعة مؤتة، موزعين على المواقع الادارية من، عميد ورئيس قسم ومدير دائرة ومدير مركز او مساعد مدير، وشملت العينة (١٥٠) شخصا، حسب احصائيات دائرة شؤون العاملين في الجامعة .

نتائج الدراسة : توصل الباحث الى النتائج الآتية :

١- اظهرت نتائج الدراسة ان المتوسط العام لدرجات افراد عينة الدراسة اعتمدت على استبانة القيم البيروقراطية وبلغ عددها (٤,٢٩)، وتدل على ان الموظفين الاداريين في جامعة مؤتة لديهم درجة عالية من الالتزام بالقيم البيروقراطية وهذا ما يطمح اليه المجتمع وادارة الجامعة .

٢- بينت الدراسة المتعلقة بأن المتوسط الحسابي الكلي لأداء الموظفين الاداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها جاء مرتفعا اذ بلغ (٤,٢٩) وكذلك الحال في جميع مجالات الاداء، ويعزى ذلك الى المستوى المتميز في الاداء الوظيفي عند الموظفين العاملين في جامعة مؤتة والى حسن اختيارهم عند التوظيف والى التأهيل الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف اثناء الخدمة.

٣- ويتصف العاملون بالجامعة بالالتزام والانضباط في العمل من حيث المواعيد المحددة للحضور والانصراف وعدم مغادرة المكان من دون إذن مسبق وهمهم ينفذون العمل المطلوب وفقاً لما حددته الاجراءات المقررة لذلك .

٢-دراسة سميرة لغويل (البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبيريقية) ٢٠١٢

اكدت هذه الدراسة على قضايا نظرية متعددة في مجال التنظيم الاداري إذ اتجهت الباحثة الى دراسة البيروقراطية واهتمام اصحابها بمعالجة الاسس الاخلاقية والاثار المترتبة على نمو التنظيمات وتطورها في بناء القوة على مستوى المجتمع.

اهداف الدراسة :-

١- معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية مع تلك التي يتمناها التنظيم الجزائري في مجال الدراسة

٢- وصف البيروقراطية في التنظيم مجال الدراسة وتحليلها واعطاء صورة واقعية عنه .

٣- تقديم تفسير للإجراءات والقواعد الرسمية الجامدة والمعقدة التي لا تستجيب لديناميكية الحياة الاجتماعية

٤- ايجاد البات للتعامل مع البيروقراطية على مستوى التنظيم للتقليل من الضغط البيروقراطي.

اما التساؤل الرئيسي للدراسة، هو (كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة للبيروقراطية في التنظيم) .وقد صاغت الدراسة عدة فرضيات منها:-

١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند ٠,٠٥ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والسلطة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.

منهج واداة الدراسة:- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، واختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزعت على (١٠٠) مبحوث. **توصلت الباحثة الى النتائج :-**

- ١- تجاهل دور الانسان وتأثيراته الشخصية واهدافه وميوله الذاتية .
 - ٢- انها تغفل دور الجماعات والعلاقات الاسمية للاتصالات الجانبية بين العاملين .
 - ٣- انخفاض مستوى الاداء وذلك عبر احلال الاهداف الفرعية محل الاهداف العامة
 - ٤- اكدت الدراسة لا علاقة بين البيروقراطية واتخاذ القرارات ، تتخذ القرارات بشكل تسلطي فرد
- ثالثا: دراسات اجنبية عن البيروقراطية :-**

١-دراسة **مورو بيرجر (Moro Berger(1953-1954)**، "الابنية البيروقراطية وخصائصها العقلانية". قام بيرجر، بدراسة تحليلية اجريت على الابنية البيروقراطية بخصائصها العقلانية، وأهتمت دراسته بالسلوك التنظيمي للبيروقراطية، واثار شكوك حول صلاحية النتائج والمفاهيم المرتبطة بالتنظيمات البيروقراطية في تغيير السلوك البيروقراطية داخل المجتمعات النامية، اذ افترض بيرجر، ان ما قام به علماء التنظيم في الغرب من مفاهيم وقضايا تنظيمية تعد ملائمة له، او تمثل الاسس التي تنهض عليها المؤسسات والهيئات الغربية، وليس شرطاً ان تكون المفاهيم ملائمة لتغيير العقلانية والسلوك البيروقراطي في التنظيمات داخل المجتمعات النامية، اما التساؤل الذي انطلق منه بيرجر، مدى صلاحية النظرية الغربية للبيروقراطية في التطبيق داخل مجتمعات غير غربية؟

عينة الدراسة: اقتصر بيرجر في دراسة على عينة من كبار الموظفين يعملون في الادارات المركزية الحكومية.، **منهجية الدراسة:** المنهج المستخدم في الدراسة، المنهج المقارن، وهو الابرز لاستخراج الفروق باستخدام الدلالة الاحصائية بين افراد العينة على اساس مدة الخدمة والسن ومدى تأثيرهما في توجهاتهم نحو الديمقراطية والعقلانية.

المجال البشري: فقد استخدم في مجاله البشري على اربع وزارات مصرية (وزارة الزراعة، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية والاقتصاد، وزارة الشؤون البلدية) في القاهرة، للمقارنة مع المجتمعات الغربية، وتحديداً لهذه الوزارات المناظرة في تلك الدولة. ثم اختيار عينة من كبار موظفي الحكومة المصرية الشاغلين للدرجات الاولى والثانية والثالثة، وبلغ حجم العينة (٢٤٩) مبحوثاً، ما يعادل (١٩%) من اجمالي عدد العاملين في تلك الوزارات.

اما النتائج التي توصل اليها بيرجر:

- ١- ارتفاع الوعي المهني بين كبار السن من الموظفين، وبين افراد العينة وتأثرهم بالثقافة الغربية.
- ٢- ارتفاع الوعي المهني لموظفي الدرجة المالية الثانية عن الدرجة الثالثة والرابعة.
- ٣ تأثير متغير الاحتكاك بالثقافة الغربية في توجيه افراد العينة نحو الديمقراطية العقلانية.
- ٤- ان علاقة تأثير العقلانية والكفاية العنصر الاساس واحتل المرتبة الاولى في المقياس، ثم يليها علاقته تدرج السلطات والمسؤوليات.

٢- دراسة ميشال كروزييه، ظاهرة البيروقراطية 1964

يعد ميشال كروزييه، عالم الاجتماع الفرنسي، مدير مركز السوسيولوجي للتنظيمات، له مؤلفات عدة منها (الظاهرة البيروقراطية)، المجتمع الجاحد، قام بإنشاء الدورة العليا لسوسيولوجيا العلوم السياسية وعمل استاذ في جامعة هارفارد، قام (كروزييه) بعدة دراسات ميدانية على عدة مؤسسات ومشروعات، وعبر هذه الدراسات استطاع ان يحلل السلوك الانساني ومفاهيمه وتطوراته للعاملين داخل هذه المؤسسات وتركيبه القوة العاملة فيها والانتاجية والحالة المعنوية للعاملين، وحاول ربط البيروقراطية بالاطار الثقافي والحضاري للمجتمع.

المنهج المعتمد في الدراسة: اعتمد (كروزييه) في دراسته على المنهج الاستقرائي.

اما التساؤل الرئيس للدراسة: والروتين في التنظيم البيروقراطي، وهل هو يعود للصفات الشخصية للموظف؟ هنا يبدأ (كروزييه) تحديد الروتين بانه ليس الفرد بحد ذاته، انما يأتي من تأثير الجماعة وجو العمل، فالفرد عند التحاقه بالعمل يواجه عادات وتقاليد معينه اتفقت عليها الجماعة داخل المؤسسة، فهو في هذه الحالة سوف يكون خاضعاً لتأثير الجماعة وتقبل العادات والروتين في العمل داخل المؤسسة التنظيمية، وبالتالي فأن مسألة البيروقراطية تتحدد في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، إذ يحتمي بالقواعد والتعليمات، لذلك نجد الموظف في التنظيم البيروقراطي يحى تحت غطاء الروتين ويحمي نفسه من الرؤساء في المؤسسة تحت تأثير العادات والاجراءات الروتينية التنظيمية الإدارية.

توصل (ميشال كروزييه) عبر تحليلاته الى النتائج:

- ١- يخلف الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد والاجراءات في التنظيمات البيروقراطية منها (انخفاض الانتاجية، تدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، نقص اواصر الصداقة بين الافراد والجماعة) مما يؤدي الى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل.
- ٢ - مقاومة الافراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين والجمود الإداري والتعقيد في التنظيمات، وما هي الا عناصر متداخلة في تلك التنظيمات لذلك نجد ان التنظيمات البيروقراطية، ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل وخارج التنظيم.

٣- يصعب على العاملين التأقلم والتكيف مع المشاكل وهذا نتيجة تقديسهم للقواعد والاجراءات وهذا ما يريد الفجوة بين الجهور والإدارة البيروقراطية.

٤-جمود السلوك وصعوبة التكيف مع المتغيرات وسوء التفاهم بين موظفي التنظيم البيروقراطي والجمهور تؤدي الى زيادة الرقابة والقواعد، ومنه الى نتائج غير مرغوب فيها.

المبحث الثالث : الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات .

ان الاساس في الدراسة العلمية الخروج باستنتاجات، ومجموعة من التوصيات و المقترحات العملية التي يفترض الافادة منها على أكثر من صعيد. وكما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات:

١. ان المجال التنظيمي يتميز بسمات اساسية فالتنظيم يحتوي على ثلاثة اصناف (رؤساء ، وعمال الانتاج، وعمال الصيانة).

٢. ان هناك فروقاً بين هذه الاصناف، فالوظائف محددة ومختلفة عن بعضها بعضاً، فالتنظيم التقني يقوي الشعور بالثبات والعمومية للواقع التنظيمي.

٣. العقلانية والتخصص الدقيق في المهام والواجبات وتقسيم العمل، هي معايير الانتاج وزيادتها، وهناك قواعد ومعايير سير التنظيم، فلا مجال للضغوط والصراعات الناتجة عن استبداد الافراد او الصراع بينهم.

٤. ان العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديساً للقواعد والاجراءات إذ يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل الطارئة الامر الذي يولد الروتين والجمود الاداري لدى الاعضاء مما يولد الشعور لديهم بعدم ادراكهم للأهداف العامة للتنظيم، لذلك يكون الموظف غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهذا الشعور يعد من أخطر انواع الروتين والبيروقراطية.

٥. ان هذا الاهتمام بالقواعد والاجراءات تؤدي الى انعزال الافراد بعضهم عن بعضهم الآخر، وينعدم لديهم شعور الجماعة وتسود بينهم الانانية والمنافسة من اجل تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية لحل تلك الامور سوف تحدد المسؤولية في اتخاذ القرارات بيد السلطة العليا.

٦. العاملون في المستويات الدنيا يمتلكون المعلومات الهائلة مما يتعذر عليهم افادة السلطات العليا بها لأنهم فاقدين اتخاذ القرارات في المؤسسة التي ينتمون اليها، كل تلك الامور تعد مصدر للروتين الاداري البيروقراطي داخل المؤسسات والتنظيمات الادارية.

ثانياً: التوصيات

١- ضرورة توافر الارضية المناسبة لاحتواء حالات اللبس والغموض في بعض التعليمات والضوابط الادارية ، اذ ينبغي ان تتميز اللوائح والقوانين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالوضوح من جهة مطابقتها لواقع العمل ومتغيراته ، ولابأس في هذا المجال من اعطاء فرصة للعاملين في هذه المؤسسات من بيان وجهات نظرهم في هذا المجال .

٢- ضرورة العمل على فتح دورات توعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كلا حسب اختصاصه ومؤهلته العلمية ومجال عمله ، وصولاً الى رفع كفاءة وتنمية قدرات جميع العاملين في هذه المؤسسات .

٣- ضرورة الابتعاد عن بعض المظاهر البيروقراطية التي تضع الحواجز بين القيادات الادارية وبقية العاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، والوقوف على حل مشكلاتهم من اجل تنمية روح التعاون بينهم من اجل خدمة اهداف المؤسسة .

٤- العمل على تبني استراتيجية حديثة في التنظيم الاداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عبر الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة ، من اجل تطوير قدرات وامكانيات القيادات العليا في المؤسسات.

ثالثاً : المقترحات

١- اقامة المؤتمرات والندوات والورش العلمية من اجل تعزيز الافكار ذات العلاقة بمسيرة العملية التعليمية في العراق .

٢- اجراء دراسة عن علاقة البيروقراطية بالخلفية الاجتماعية للفرد .

٣- اجراء دراسة عن دور البيروقراطية في العملية الانتاجية في المؤسسات الحكومية.

٤- اجراء دراسة مقارنة عن مظاهر البيروقراطية في المؤسسات الحكومية في العراق .

المصادر:

١. ابو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤)، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر،

مصر.

٢. أنكلز، السيكنس (١٩٨٠)، مقدمة في علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري، دار المعارف.

٣. البرزنجي، اسراء علي رشيد (٢٠١٧) التمكين الاداري ودوره في صنع القرار في المؤسسات الحكومية، دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه ، كلية الآداب ، جامعة بغداد.
٤. الطعاني، حسن ، (٢٠١٦)، الادارة التربوية رؤية معاصرة ، ط١، دار الفكر للنشر، الاردن.
٥. الدخيل، عبدالعزيز عبدالله، (٢٠١٢)، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر، الأردن.
٦. الشريف، علي ، (٢٠٠٠)، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
٧. الاشهب، نوال عبدالكريم، (٢٠١٥)، اتخاذ القرارات الادارية ، ط١ ، دار أمجد للنشر ، عمان.
٨. بدوي، أحمد زكي، (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط١، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
٩. بدوي، هناء حافظ، (٢٠٠٢)، ادارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
١٠. بطاح، احمد ، (٢٠٠١)، الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر للنشر ، ط١ ، مصر.
١١. حسن، راوية، (١٩٩٩)، السلوك في المنظمات الادارية: ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
١٢. حجازي، مصطفى (٢٠٠٥)، الانسان المهدور ، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، المركز الثقافي العربي ، ط١، بيروت ، لبنان.
١٣. حسن ، محمد فتحي، (١٩٨٠) دراسات في التنظيم الاداري، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، القاهرة.
١٤. خالد الصرايرة ، (٢٠٠٩)، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥، العدد ٣.

١٥. سبب ، محمد علي (٢٠٠٢)، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
١٦. شريف، علي، وآخرون (١٩٨٩)، التنظيم والادارة ، الدار الجامعية ، بيروت.
١٧. عسكر، علي (١٩٩٨)، السلوك التنظيمي في المجال التربوي ، دار القلم للنشر، الكويت.
١٨. عبدالله، علي (١٩٩١)، اثر البيئة على ادارة المؤسسات العمومية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية، جامعة الجزائر.
١٩. علي، عبد الأمير، (١٩٧٧)، البيروقراطية والإعداد الاجتماعي في العراق دراسة ميدانية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الآداب.
٢٠. غدنز، أنتوني، (٢٠٠٥)، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت.
٢١. وزارة التخطيط، (٢٠١٥)، دائرة التنمية البشرية، التربية والتعليم في العراق، تقرير التنمية البشرية لعام.
22. Moro Berger, (1945) "Albania albiruqratiatwakhasayshaaleuqlani, Western Michigan University.
23. Crozier, Michel J., (1964) the Bureaucratic Phenomenon. University of Chicago Press, Chicago.
24. Deep public cation , (2003) put . LTD , New Pelhi . Goeles . T, Advanced public Administration.