

الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين

أنيس صقر الخصاونة

أستاذ الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة اليرموك - إربد - الأردن

(قدم للنشر في ١٣/٢/١٤٢٨هـ وقبل للنشر في ٢٨/٨/١٤٢٨هـ)

المستخلص. يتضمن البحث دراسة لمدى التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. لهذا الغرض فقد تم استطلاع آراء الموظفين الحكوميين الاتحاديين المشاركين في عدد من البرامج التدريبية التي عقدها معهد التنمية الإدارية خلال عام ٢٠٠٦م من خلال استبانة تم استخدامها سابقا في دراسة مماثلة أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية عام ٢٠٠٤م وذلك بعد أن جرى إدخال تعديلات طفيفة جدا عليها لتكييفها مع مجتمع الدراسة. اشتمل البحث على سبع فرضيات تم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية محددة مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي (Analysis of Variance ANOVA) (One Way) واختبار (T). أظهرت نتائج البحث أن هنالك مستوى متوسط من الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية ومجتمع القيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما بينت النتائج أيضا أن هناك مستوى متوسط من الانسجام بين كل قيمة من القيم البيروقراطية

والقيم الاجتماعية باستثناء قيمة الوقت التي أظهر تقدير المبحوثين أن مستوى انسجام هذه القيمة مع القيم الاجتماعية هو مستوى عالي. لم تكشف بيانات البحث ونتائجه عن فروق ذات دلالات إحصائية مهمة في تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية تعزى إلى المستوى التعليمي، والأقدمية، والعمر، والجنس، والرتبة التنظيمية في الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها الموظف. من ناحية أخرى فقد وفرت نتائج البحث الدعم الكافي للفرضية المتصلة بتأثير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها المبحوث على تقديره لحجم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. وقد تضمن البحث مناقشة وتفسير لهذه النتائج ومضامينها للاتجاهات المستقبلية للسلوك البيروقراطي في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مقدمة

يعتبر موضوع الانسجام أو التناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية التي تعمل في إطارها المنظمات البيروقراطية من الموضوعات الهامة التي تحظى باهتمام الباحثين في مجالات "الإدارة العامة" وإدارة التنمية المقارنة. وتتبع أهمية هذا التناغم والانسجام من تأثيراته وانعكاساته على أنماط سلوك الأجهزة البيروقراطية وسوية أدائها. ولعله من المفيد الإشارة هنا إلى أن المقصود بالقيم البيروقراطية هي تلك القيم النابعة من/أو ذات العلاقة بخصائص وصفات المنظمات البيروقراطية وفقا لمنظور النموذج المثالي للبيروقراطية (The Ideal Type of Bureaucracy). من أمثلة هذه القيم الجدارة والكفاءة، والموضوعية، والانضباط، واللاشخصية في العلاقات سواء بين العاملين في المنظمة أو علاقة هؤلاء العاملين مع المراجعين أو مع من وجدت البيروقراطية لخدمتهم ..إلخ.

إن مدى التناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في البيئة التي تعمل فيها الأجهزة البيروقراطية يفسر جزئيا الكثير من ظواهر الخلل في

سلوك البيروقراطية مثل الفساد والتحيز وانخفاض الأداء واستغلال السلطة وتدخل الاعتبارات الشخصية والمحسوبة في سلوك العاملين في المنظمات البيروقراطية وغيرها. وقد ذهب عدد من الكتاب والمختصين في شؤون الإدارة العامة المقارنة وسلوك المنظمات البيروقراطية إلى التركيز على دراسة البيئات التي تعمل فيها الأنظمة الإدارية بشكل عام والمنظمات البيروقراطية على وجه الخصوص، وذلك كأساس لفهم الأبعاد والمتغيرات المؤثرة في سلوك وأداء الموظفين العاملين في هذه الأنظمة. إن هذا المنهج في دراسة الأجهزة والمنظمات الإدارية والذي شاع استخدامه في الستينيات والسبعينيات من القرن المنصرم من قبل العديد من مشاهير الباحثين في مجال الإدارة العامة والإدارة المقارنة من أمثال فرد ريجز (Fred Riggs) ورامش أرورا (Ramesh Arora) ما زال يعتبر مفيدا لأغراض فهم بواعث السلوك البيروقراطي واستيعاب التباينات والاختلافات في سلوك المنظمات البيروقراطية في البيئات الاجتماعية والثقافية المختلفة. فمن خلال هذا المدخل البيئي في دراسة العلاقة بين السلوك البيروقراطي وبيئته الاجتماعية يمكن أن نفسر ولو جزئيا اختلاف سلوك وأداء الأجهزة البيروقراطية في الدول المتقدمة عن نظيراتها في الدول النامية، لا بل فإن استخدام هذا المدخل البيئي يساعدنا على فهم التباينات في سلوك المنظمات البيروقراطية بين الدول المتقدمة نفسها وكذلك بين الدول النامية. وعليه فإن استقصاء حجم الاتساق بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة عربية خليجية مهمة مثل دولة الإمارات العربية المتحدة يمكن أن يساعد الأكاديميين وأصحاب القرار المتعلق بالإصلاح والتطوير الإداري على الوقوف على مسببات هذا السلوك والسبل والإجراءات التي يمكن أن تتخذ لإحداث التغيير الإداري المنشود.

استنادا لما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى الوقوف على تقدير الموظفين في الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المنبثقة من نموذج ماكس فيبر (Max Weber) المثالي للبيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في الدولة. لهذا الغرض فقد تم تحديد سبع قيم رئيسة من القيم البيروقراطية المعروفة وهي: الجدارة والكفاءة، والموضوعية، والانضباط وإطاعة الرؤساء، والوقت، والرسمية في العلاقات بين العاملين في المنظمة وبين الجمهور، وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العمل، والأقدمية. كما ويهدف البحث إلى دراسة تأثير الخلفية الاجتماعية للموظفين الحكوميين محور البحث على تقديراتهم لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مشكلة البحث وأهميته

تتجسد مشكلة البحث في عدم معرفة مستوى الانسجام والتناغم بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية الرئيسية (وفقا لمنظور النموذج المثالي للبيروقراطية) في الدوائر الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وعليه فإن أهمية البحث تكمن في مساهمته المتوقعة في الأدبيات المتعلقة بموضوع الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في المجتمعات العربية على وجه العموم ومجتمع الإمارات العربية المتحدة على وجه الخصوص. إن ندرة البحوث المنشورة عن هذا الموضوع على المستويين العربي والخليجي يجعل من المعلومات والنتائج التي يتمخض عنها هذا البحث ذات قيمة أكاديمية بما تضيفه إلى معرفتنا عن مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة ومعظم دول الخليج العربي التي تشترك إلى حد كبير مع دولة الإمارات العربية المتحدة في منظومة القيم والخصائص الثقافية والتاريخية والاجتماعية. كما ويتوقع أن تفيد

نتائج هذا البحث في الإضافة إلى أدبيات الدراسات المقارنة وخصوصاً تلك المتصلة بواقع سلوكيات الأجهزة البيروقراطية في الدول النامية عموماً ودول الخليج العربي على وجه الخصوص. أما من الناحية العملية والتطبيقية فإن نتائج هذا البحث يمكن الاستفادة منها والبناء عليها لأغراض التطوير الإداري في الدوائر والمؤسسات الرسمية وشبه الرسمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويعتقد الباحث أن قضية الإصلاح والتطوير الإداري ستكون من القضايا والإفرازات المهمة للعملية السياسية والتطوير السياسي والتي بدأت خطواتها الأولى والمهمة في وقت إعداد هذا البحث حيث تم إجراء انتخابات تشريعية لنصف أعضاء المجلس الوطني في الدولة.

التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسة للبحث

إن المتغيرات والمصطلحات الرئيسة التي يتضمنها البحث تستخدم في إطار المعاني والدلالات التالية:

أولاً: القيم البيروقراطية: تلك القيم الأساسية المتضمنة في/أو المنبثقة عن نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية وهي:

• **الجدارة والكفاءة:** وتشير هذه القيمة إلى احترام الجدارة والكفاءة والتميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين الموظفين وتقديمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤسائهم وبدون تدخلات وضغوط من أشخاص خارج المنظمة.

• **الموضوعية:** تتضمن الإيمان بضرورة تطبيق الموظفين للقوانين والأنظمة واللوائح على جميع مراجعين المؤسسات الرسمية بشكل متساوٍ ودون تدخل الروابط القبلية والشخصية والاجتماعية بين الموظفين ومراجعهم في تطبيق هذه القوانين واللوائح.

• **الرسمية في العلاقات:** استناد التعامل داخل العمل الرسمي إلى متطلبات العمل فقط وعدم تدخل الولاءات القبلية والإقليمية والعلاقات الشخصية للموظفين في تعاملاتهم الرسمية وكذلك مع المراجعين بحيث يحظى المراجعين بمعاملة متماثلة من حيث الاحترام وحسن الاستقبال ومدة الوقت الذي تستغرقه المعاملات المتماثلة بغض النظر عن العلاقات التي تربط الموظفين مع المراجعين.

• **الانضباط وإطاعة الرؤساء:** احترام وتقدير الجدية والالتزام بالعمل والامتثال وطاعة المرؤوس لأوامر وسلطة وتعليمات رئيسه واعتبار هذا الامتثال واجب على المرؤوس بغض النظر عن علاقته الشخصية وروابطه الاجتماعية مع رئيسه.

• **خضوع المصلحة الشخصية للموظف لصالح العمل:** تقدير الموظف الذي يقدم مصالح العمل على مصالحه الشخصية ويقدم انتماءه للمؤسسة التي يعمل بها على انتماءاته القبلية والعشائرية والشخصية ولا يستغل وظيفته لتحقيق مكاسب خاصة.

• **الوقت:** احترام المراجعين والجمهور لوقت العمل في المؤسسات الرسمية واعتباره مخصصا للعمل فقط وتقدير الموظف الذي يتقيد بأوقات العمل ويستثمرها في إنجاز المعاملات الرسمية وخدمة أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

• **الأقدمية:** إيمان المراجعين بالأقدمية كأساس لترقية الموظفين ونجاحهم في العمل على اعتبار أن الموظف الأقدم هو الأكثر خبرة ومهارة من باقي الموظفين.

ثانيا: **الخلفية الاجتماعية للموظف،** تشمل ما يلي:

• **المستوى التعليمي للموظف:** يقصد به أعلى درجة علمية حصل عليها الموظف.

• **المستوى الإداري للموظف:** يقصد به موقع الوظيفة التي يشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل وظائف مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، وموظف تنفيذي.

• **الرتبة في المنظمة:** وتشير إلى الخبرة الإشرافية للموظف وفيما إذا كان يعمل حالياً أو عمل سابقاً في وظيفة إشرافية كان مسئولاً فيها عن موظفين آخرين.

• **أقدمية الموظف في وظيفته:** يقصد بها عدد السنوات التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية.

عينة المبحوثين

لأغراض جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذا البحث، ونظراً لمحدودية الوقت والصعوبات العملية المقترنة باختيار عينة عشوائية من الموظفين المواطنين العاملين في الوزارات والمؤسسات الاتحادية في الدولة، فقد وجد الباحث أنه من المناسب أن يتم توزيع استبانة البحث على المتدربين المشاركين في (١٧) برنامجاً تدريبياً تم تنفيذها من قبل معهد التنمية الإدارية في دبي خلال الفترة ٣/٤-٢٥/٦/٢٠٠٦م [الملحق رقم (٢)]. شارك في هذه البرامج ما مجموعه (٣٠٠) متدرباً من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية. وعلى الرغم من أن عينة البحث ليست عشوائية بالمعنى الإحصائي للكلمة فإن الباحث يعتقد أن هذه العينة مناسبة لأغراض هذا البحث خصوصاً وأنها شملت موظفين من ما مجموعه (٢٥) وزارة ودائرة حكومية في الدولة [الملحق رقم (٣)] أخذين بالاعتبار الصعوبات المتصلة بالحصول على قوائم كاملة وحصرية بمجتمع البحث من شتى الموظفين في كافة الوزارات الاتحادية وتطبيق الأسس والإجراءات الإحصائية المتعارف عليها في اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع.

أداة جمع المعلومات

لأغراض الحصول على المعلومات الضرورية لتنفيذ البحث فقد تم استخدام استبانة جاهزة تم تطويرها واستعمالها في دراسة حديثة ومماثلة للدراسة الحالية، وجرى تنفيذها على الوزارات والدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من قبل الباحثة إيمان المعاينة بإشراف من معد هذا البحث [الملحق رقم (١)]. ولما كانت المجتمعات العربية تشترك إلى حد كبير في ثقافتها وقيمها وخصائصها الحضارية مع الاعتراف بالخصوصيات المحلية والتباينات في مستوى التنمية وبعض المعايير والتقاليد المحلية، فإن استخدام نفس الاستبانة التي تم استعمالها في الدراسة الأردنية مع إجراء تعديلات شكلية وطفيفة اعتبر مفيداً لأغراض هذا البحث.

تتكون استبانة البحث من جزئين رئيسيين يتضمن الجزء الأول ثمانية أسئلة تتعلق بالخلفيات والخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للمبحوثين، في حين يتضمن الجزء الثاني من الاستبانة ثمانية وثلاثون بنداً تتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده. واستناداً إلى التعريفات الإجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسية للبحث المشار إليها آنفاً فإن الأسئلة المخصصة لقياس مدى التناغم /أو عدم التناغم بين كل من القيم البيروقراطية العشرة محور البحث والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة هي على النحو التالي:

- الجدارة والكفاءة وتقيسه البنود أرقام ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٣٥
- الموضوعية وتقيسه البنود أرقام ٢١، ٢٧، ٢٨، ٣٢، ٤٢، ٤٣
- الرسمية في العلاقات وتقيسه البنود أرقام ٢٩، ٣٠، ٣١، ٤٤، ٤٥، ٤٦
- الانضباط وإطاعة الرؤساء وتقيسه البنود ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٣٣، ٣٦، ٣٧
- خضوع المصلحة الشخصية للموظف لصالح العمل وتقيسه البنود أرقام

• الوقت وتقيسه البنود أرقام ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ٣٤ ، ٤٠ ، ٤١

• الأقدمية وتقيسه البنود أرقام ١٨ ، ١٩

أمام كل سؤال من أسئلة الاستبانة أربع خيارات للإجابة على مقياس ليكرت يتضمن الخيار الأول إجابة موافق بشدة مع مضمون الفقرة وتستحق (٤) درجات في حين تشير الخيارات الثلاث التالية إلى إجابات "موافق" و"غير موافق" و"غير موافق بشدة" وتستحق (٣) درجات و(٢) درجة و(١) درجة على التوالي. ولأغراض اختبار درجة الثبات في إجابات المبحوثين على بنود الاستبانة فقد تم إجراء تحليل الارتباط بين فقرات الاستبانة لمعرفة درجة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وقد أشارت نتائج التحليل إلى معامل كرونباخ ألفا قدره (٠,٨٨٦) وهي تعتبر نسبة معتبرة ومؤشرة لصلاحية فقرات الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن متغيرات البحث وأبعاده. يبين الجدول رقم (١) معامل كرونباخ ألفا لكل قيمة من القيم البيروقراطية السبعة محور البحث.

جدول (١). معامل كرونباخ ألفا للقيم البيروقراطية محل البحث.

الرقم المتسلسل	القيمة البيروقراطية	معامل كرونباخ ألفا
١	الجدارة والكفاءة	٠,٧١٤
٢	الموضوعية	٠,٦١٨
٣	الرسمية في العلاقات داخل المنظمة ومع زبائنها	٠,٦٧٧
٤	الانضباط وإطاعة الرؤساء	٠,٦٥٦
٥	خضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل	٠,٥٦٣
٦	الوقت	٠,٦٣٨
٧	الأقدمية	٠,٥٨٩
٨	القيم البيروقراطية مجتمعة	٠,٨٨٦

وأخيراً فإن الاستبانة تم توزيعها على (٣٠٠) متدرب من عينة البحث حيث بلغ عدد الاستبانات العائدة (٢٧٠) استبانة وبنسبة بلغت (٩٠٪) وقد استبعد منها (١٧) استبانة لعدم الصلاحية مما يجعل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٥٣) استبانة وبنسبة (٨٤,٣٪) من العدد الإجمالي الذي تم توزيعه على عينة المبحوثين.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض تحديد مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب تقدير الموظفين المبحوثين. كما استخدمت النسب المئوية والتوزيعات التكرارية لتحديد مدى الدعم والقبول الذي تحظى به كل من القيم البيروقراطية السبعة محور الدراسة من قبل القيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. لهذا الغرض تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على جميع الأسئلة المخصصة لكل من القيم البيروقراطية محل البحث. ولإفادة من بيانات البحث بشكل يناسب أهدافه وغاياته تم تفرغ وتصنيف الإجابات على أسئلة الاستبانة وفقاً للمعيار التالي: الإجابات التي يتراوح متوسطها بين (١-١,٧٥) يؤشر إلى مستوى منخفض من الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية؛ والإجابات التي يتراوح متوسطها بين أعلى من (١,٧٥-٣,٢٥) يؤشر إلى مستوى متوسط من الانسجام في حين أن متوسط الإجابات الذي يتراوح بين أعلى من ٣,٢٥-٤ يعكس مستوى عالي من التناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. أما المؤشر العام لتناغم القيم البيروقراطية مع القيم الاجتماعية فينعكس من خلال احتساب متوسط إجابات المبحوثين على جميع الأسئلة الواردة في الاستبانة. من ناحية أخرى فقد تم استخدام أساليب تحليل التباين (One Way-ANOVA) واختبار (T) للعينة الثنائية لبيان مدى تأثير الخلفية الاجتماعية للمبحوثين على تقديراتهم لمستوى الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

كما استخدم تحليل فيشر (Fisher's LDC) لأغراض تحديد مواقع الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعا لخلفياتهم الاجتماعية. تم الإفادة من البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض إجراء كافة العمليات الإحصائية اللازمة لدراسة متغيرات البحث واختبار فرضياته.

الدراسات السابقة

تنبثق القيم البيروقراطية المتصلة بالإنجاز، والموضوعية، والجدارة والكفاءة وغيرها من الخصائص الهيكلية التقليدية المعروفة للمنظمات البيروقراطية والتي وردت في النموذج المثالي للبيروقراطية. ورغم إدخال بعض التعديلات لاحقا على هذا النموذج من قبل أتباع ماكس فيبر أو ما اصطلح على تسميتهم بالبيروقراطيين الجدد (New Weberians) أمثال سيلزنيك، وميرتون، وجولدر وغيرهم إلا أن الهيكلية والبنية الأساسية للمنظمات البيروقراطية وفقا للنموذج البيروقراطي بقيت على حالها أو على الأقل لم تشهد تغيرا جوهريا. ولعله من المفيد الإشارة هنا إلى أن تركيز النموذج البيروقراطي كان منصبا على الجوانب الهيكلية المتعلقة بالتخصص الوظيفي، والتسلسل الرئاسي، وتطبيق الأنظمة واللوائح، والعلاقات غير الشخصية داخل المنظمة وبين المنظمة والجمهور المتعامل معها، واعتماد نظام الجدارة والكفاءة في تعيين الموظفين وترقيتهم. بمعنى آخر فإن السلوك البيروقراطي استنادا للنموذج البيروقراطي يتحدد على ضوء الخصائص الهيكلية الداخلية للمنظمات البيروقراطية ويتناغم مع القواعد الرسمية والتعليمات التنظيمية (Khasawneh, 1994a: 12-13). أما الجوانب السلوكية في المنظمات البيروقراطية فلم تلقى تفصيلا كثيرا وذلك استنادا إلى افتراضات أساسية في بناء النموذج مفادها أن سلوك الأفراد في المنظمات البيروقراطية هو سلوك عقلائي يستند إلى أسس تعاقدية يتم بموجبها تقاضي الأفراد لرواتب وتمتعهم بأمن ومزايا اقتصادية مقابل التزامهم بالأداء الجيد

وتقديدهم بلوائح المنظمة وتنفيذهم أوامر وتعليمات الرؤساء (Weber, 1946: 199). أما بالنسبة لتأثير البيئة الاجتماعية والقيم الاجتماعية التي يحملها الموظفين في المنظمات البيروقراطية على سلوكياتهم داخل هذه المنظمات فلم يتم تناولها أو الاعتراف بها وفقا للنموذج البيروقراطي. إن عدم تناول تأثير القيم الاجتماعية على سلوك الموظفين البيروقراطيين ربما يعود إلى اعتبار هذه القيم عائق أمام أداء فعال للعاملين في المنظمات البيروقراطية كما أن هذه القيم تحول دون التزام وتقيد الموظفين البيروقراطيين بالمعايير المنبثقة عن النظام القانوني والعقلاني للسلطة (Arora, 1972: 63). إن إهمال تأثير البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها المنظمات البيروقراطية والتي تشكل المصدر الرئيس للقيم التي يحملها الموظفين في هذه المنظمات، شكل تحديا كبيرا لقدرة النموذج المثالي للبيروقراطية على تفسير التباينات الكبيرة في الأنماط السلوكية للبيروقراطيات في البيئات الاجتماعية والثقافية المختلفة. ويمكن الذهاب لأبعد من ذلك للقول بأن قدرة النموذج على تفسير التباين في أنماط السلوك البيروقراطي ضمن نفس البيئات الاجتماعية والثقافية على مدار فترات زمنية مختلفة تواجه تحدي، نتيجة لعدم إدخاله للأبعاد الإنسانية والاجتماعية ضمن مكونات النموذج ومتغيراته. كما أن النموذج البيروقراطي لا يقدم تفسيراً مقنعاً للتأثير الإيجابي والداعم للقيم البيروقراطية من قبل البيئة الاجتماعية في المجتمعات الغربية مقارنة بتأثير أقل إيجابية وأحيانا تأثير سلبي للبيئة الاجتماعية على القيم والأنماط السلوكية البيروقراطية في الدول النامية. ويذهب بعض الكتاب إلى القول أن النموذج البيروقراطي كبناء فكري هو نفسه منبثق من القيم الغربية وجاء متأثراً فيها ومنسجماً معها، ولذلك لا غروا أن تجد أن هذه القيم البيروقراطية تحظى إلى حد معتبر بدعم وتأييد من القيم الاجتماعية، وخصوصاً تلك المتعلقة باحترام الوقت والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات والتوجه نحو الأداء والإنجاز

والموضوعية. في هذا السياق يشير أحد الكتاب إلى أن المصدر الأساسي للقيم المؤثرة في النظام الإداري في الدول الغربية المتقدمة، يعود أصلاً للأساس القانوني العقلاني الذي تأثر إلى حد كبير بالفكر الرأسمالي ومنظوره المادي للأشياء والغايات والأهداف والسلوكيات والأفراد وتركيزه على العقلانية، والواقعية، والحرية الفردية، والموضوعية، والتنافس وتكافؤ الفرص والجدارة واحترام الوقت (العوامل، ١٩٩٣م: ٣٨٧-٤١٩). بالمقابل فإن فرد رجز، ككتاب بارز في مجال الإدارة في الدول النامية، يؤكد على أن القيم الاجتماعية في الدول النامية وخصوصاً تلك المتعلقة بالمركز الاجتماعي، والسلطة، والانتماءات العائلية والقبلية وغيرها تلعب دوراً مهماً في التأثير على السلوك الإداري في هذه الدول وإن تصرفات وأفعال الأفراد في هذه المجتمعات تميل إلى أن تكون مصبوغة بالصلوات الخاصة والعائلية (Riggs, 1964: 23). وعلى الرغم من أنه قد مضى أكثر من ٤٠ عاماً على كلمات رجز فإن واقع السلوكيات البيروقراطية في الدول النامية وما يعكسه هذا الواقع من قيم اجتماعية يشير إلى أن هذه الوصف ما زال صحيحاً على الرغم من تراجع نسبي في التأثيرات العائلية والقبلية والجهوية على السلوك البيروقراطي في الأجهزة الحكومية. ضمن هذا السياق تشير بعض الدراسات إلى أن البيروقراطيات في الدول النامية غير موجهة نحو الأداء والإنجاز وتحقيق أهداف برامج هذه المنظمات البيروقراطية (Heady, 1991: 299). وتنتشر ظواهر التسبب الإداري في الدول النامية والمتمثلة بعدم قيام الموظفين بإنجاز متطلبات العمل، وعدم احترام القانون والتعليمات المتسلسلة والسرية في العمل، وعدم التقيد بالنزاهة والموضوعية والأمانة في تصريف شؤون الوظيفة العامة وترد هذه الظواهر إلى انخفاض الأجور، وارتفاع تكاليف المعيشة، وعدم توفر سياسات للحوافز، وغياب الحد الأدنى من القيم والفضائل الاجتماعية (طلبة،

١٩٩٢م: ٣٩-١٨٩). ففي باكستان على سبيل المثال فإن علاقات القربى وصلات الدم تلعب دورا بارزا في إعاقة البيروقراطية كما تشكل الوساطة والمحسوبية، والولاء القبلي، وانتشار الفساد قيما اجتماعية بارزة تؤثر سلبا على أداء هذه البيروقراطية (إسلام، ٢٠٠٤م: ٢١٥). وفي إرتيريا فإن تعيين الموظفين الحكوميين في الأجهزة البيروقراطية لا يتم وفق أسس الجدارة والكفاءة وإنما وفقا للعلاقات الشخصية والانتماآت السياسية (سويتزر، وتسماء، ٢٠٠٤م: ٤٥-٦٣). أما بالنسبة للبيروقراطيات في الدول العربية فإنها ورغم التباين النسبي بينها فإنها تعاني من ضعف المعايير المهنية والأخلاقية الناضجة لشؤونها إضافة إلى انشغال الموظفين البيروقراطيين بالأمن الوظيفي دون توفر إحساس عالي لدى هؤلاء الموظفين بالخدمة العامة ومعايير تقديم هذه الخدمة للمواطن (Tri, 1988: 194). ففي جمهورية مصر العربية فإن بعض السلوكيات السلبية للموظفين الحكوميين مثل التأجيل والتسويف في قضاء مصالح الجمهور، والرشوة، والمحسوبية والوساطة، والعمولات، والإسراف في استخدام المصادر والموارد تعود إلى قلة الوعي والتدريب على أخلاقيات العمل العام، وتردي في الظروف الاقتصادية، وكثرة إجراءات إنجاز المعاملات، والحاجة إلى القدوة الحسنة للموظف، ومعايير وتقاليد المجتمع التي تعطي السبق والأولوية لاعتبارات القربى والصلات الشخصية والصدقة على اعتبارات الصالح العام (رفاعي، ١٩٨٧م: ١١٣). وفي الأردن فإن إعطاء معاملة تفضيلية لمراجعين الأجهزة الحكومية على أسس القربى والعلاقات الشخصية بين الموظفين والمراجعين تشكل سلوكاً مؤسسا ومتجذرا للموظفين في المنظمات البيروقراطية وأن هذا السلوك يتجاوب ويتعزز من قبل القيم والتوقعات الاجتماعية في البيئة المحيطة (Khasawneh, 1994a: 113). وبينت دراسة أخرى لعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين في الدوائر الحكومية الأردنية أن العلاقات الشخصية تتدخل بشكل كبير

في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وأن هذا التدخل ينجم عنه تأثير ضار جدا على أداء الموظفين حيث أن تقييم أداء الموظف وتقدمه الوظيفي يتأثر إلى حد كبير بهذه العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين (Khasawneh, 1994b: 79).

وأشارت نتائج دراسة مسحية لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في الأردن إلى أنه وعلى الرغم من أن هناك مستوى متوسط عام من التناغم والانسجام بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية مجتمعة فإن القيم المتعلقة بالوقت، والسرية، والدقة في الأداء، والإنجاز، والانضباط قد سجلت مستوى مرتفع من الانسجام مع القيم الاجتماعية. من ناحية أخرى كشفت الدراسة نفسها عن مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية المتصلة بخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، والخضوع لسلطة الرؤساء، والتخصص الوظيفي، والأقدمية في الترقية، والموضوعية، والجدارة في التعيين والترقية مع القيم الاجتماعية مقارنة مع مستوى منخفض من الانسجام فيما يتعلق بقيمة الرسمية في العلاقات (المعاينة، ٢٠٠٥م: ٧٠٧-٧١٩). وفي دراسة مقارنة لمستوى توجه الموظفين في الأجهزة الحكومية في كل من الأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة تبين أن هنالك مستوى متوسط من التوجه نحو الأداء والإنجاز لدى الموظفين في الدولتين وأنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين توجه الموظفين للأداء في الدولتين (Khasawneh, 1996: 707-719). أما في المملكة العربية السعودية فإن الوساطة في الأجهزة الحكومية تأتي نتيجة تبادل مصالح مع الموظف العام أو انطلاقا من شفقة الموظف على المواطن الذي يطلب الوساطة بسبب إجراءات وتعقيدات بيروقراطية، أو تأخذ شكل الشفاعة للحصول على خدمة أو إنجاز معاملة وكل هذه الأسباب تمثل مبررات للتدخلات الاجتماعية للحصول على الوساطة (الفصل، ومختار، ١٩٩٣م: ٢٤٣-٢٦٨)، أيضا دراسة الهيجان التي تدعم

جزئياً هذه النتائج (الهيجان، ١٩٩٧م: ٢٠٣-٢٦٥). وأشارت دراسة استطلاعية لاتجاهات الموظفين السعوديين نحو بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية إلى أن إساءة استخدام السلطة، وعدم الانتظام في العمل، والواسطة تمثل الظواهر الأقل رفضاً والأكثر انتشاراً في هذه الأجهزة (القحطاني، والشمري، ٢٠٠٠م: ٨٠-٨١). وفيما يتصل بتأثير القيم الاجتماعية على القيم البيروقراطية في دولة الإمارات العربية المتحدة فإنه وبحود علم الباحث لا يوجد دراسة علمية منشورة ذات صلة وثيقة بالموضوع باستثناء الدراسة التي أجريت قبل عقد تقريباً حيث تناولت مقارنة مستوى توجه الموظفين الحكوميين نحو الأداء في كل من الأردن والإمارات العربية المتحدة. والحقيقة أن ندرة الدراسات حول هذا الموضوع في دولة حديثة الاستقلال كدولة الإمارات العربية المتحدة تجعل من مثل هذا البحث ذا قيمة وأهمية لصناع القرار المتعلق بتطوير الإدارة الحكومية والنهوض بسوية أداء العاملين فيها.

فرضيات البحث

لأغراض تنفيذ هذا البحث فقد تم تطوير واختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هنالك مستوى متوسط من التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الفرضية الثانية: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

الفرضية الثالثة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى المستوى التعليمي للموظف.

الفرضية الرابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى أقدمية الموظف في الخدمة في وظيفته الحالية.

الفرضية الخامسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى عمر الموظف.

الفرضية السادسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى جنس الموظف.

الفرضية السابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى إلى رتبة الموظف في المنظمة.

النتائج والمناقشة

• اختبار الفرضية الأولى والتي تتضمن أن هنالك مستوى متوسط من التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تظهر البيانات المتضمنة في الجدول رقم (٢) أن هذه الفرضية صحيحة حيث إن إجابات المبحوثين لا تدع مجالاً للشك في أن مجمل القيم البيروقراطية محل الدراسة تحظى بمستوى متوسط من الانسجام مع القيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على كافة فقرات الاستبانة (٣,٠٥٧) وبأهمية نسبية قدرها (٧٦,٤٢٪).

جدول (٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات المبحوثين لمدى التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	الانسجام بين القيم البيروقراطية التالية والقيم الاجتماعية	المتوسط الحسابي للإجابات	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الانسجام حسب الأهمية النسبية	مستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية
٣٧،٢٢، ١٩-١٤	الجدارة والكفاءة	٣،٢٠٥١	٠،٤٣٠٩٠	٪٨٠،١٢٧٥	٢	مستوى متوسط
٣٤،٣٠، ٢٩، ٢٣ ٤٥،٤٤	الموضوعية	٢،٩٦٧٤	٠،٤٦٤٦٩	٪٧٤،١٨٥	٥	مستوى متوسط
٤٨-٤٦، ٣٣-٣١	الرسمية في العلاقات	٢،٧٠٧١	٠،٥٠٩٨٦	٪٦٧،٦٧٧٥	٦	مستوى متوسط
٣٥،٢٦، ٢٥، ٢٤ ٣٩، ٣٨	الانضباط وإطاعة الرؤساء	٣،٠٥٢٧	٠،٤٤١٧١	٪٧٦،٣١٧٥	٤	مستوى متوسط
٤١،٤٠، ٢٨، ٢٧	خضوع المصلحة الشخصية للموظف لصالح العمل	٣،١٠٧٣	٠،٥٠٤٥٨	٪٧٧،٦٨٢٥	٣	مستوى متوسط
٣٦، ١١-٩ ٤٣، ٤٢،	الوقت	٣،٣٨٤٣	٠،٤٠٤٨٩	٪٨٤،٦٠٧٥	١	مستوى مرتفع
٢١، ٢٠	الأقدمية	٢،٦٧٢١	٠،٦٨٢٠٥	٪٦٦،٨٠٢٥	٧	مستوى متوسط
٤٦ - ٩	إجمالي الانسجام بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية	٣،٠٥٧٠	٠،٣٣٧٥٧	٪٧٦،٤٢٥	-	مستوى متوسط

ويتضح أيضا من الجدول رقم (٢) أن هناك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم الاجتماعية والأغلبية الساحقة من القيم البيروقراطية السبعة محور البحث وبشكل منفرد. وباستثناء قيمة الوقت والتي سجلت مستوى مرتفع من التناغم والانسجام مع القيم الاجتماعية وفقا للمعيار الذي تم تبنيه في هذا البحث، فإن القيم المتعلقة بالجدارة والكفاءة، وخضوع المصلحة الشخصية للموظف لصالح العمل، والانضباط وإطاعة الرؤساء، والموضوعية، والرسمية في العلاقات داخل المنظمة وبين المنظمة وزبائنها، والأقدمية تحظى بمستوى متوسط من الانسجام مع القيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة وبمتوسطات حسابية بلغت

(٣,٢٠٥) و(٣,١٠٧) و(٣,٠٥٢) و(٢,٩٦٧) و(٢,٧٠٧) و(٢,٦٧٢) على التوالي. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من المستوى المتوسط للانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية فإن هنالك تباين في درجة هذا الانسجام بين كل قيمة من القيم البيروقراطية محور الدراسة على حده وبين القيم الاجتماعية. وكما يتضح من بيانات الجدول رقم (٢) فإنه وبعد قيمة الوقت التي سجلت مستوى مرتفع من الدعم والقبول من القيم الاجتماعية تأتي قيمة الجدارة والكفاءة بالمرتبة الثانية يليها تقديم الموظفين للمصلحة العامة على مصالحهم الشخصية في المرتبة الثالثة والانضباط وإطاعة الرؤساء في المرتبة الرابعة في حين احتلت قيم الموضوعية، والرسمية في العلاقات، والأقدمية المراتب الخامسة والسادسة والسابعة على التوالي. ويمكن قراءة المستوى المتوسط من الانسجام بين مجمل القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة على أنه مؤشر إيجابي ويبعث على التفاؤل بمزيد من القبول والموائمة والاستيعاب للقيم البيروقراطية في المستقبل خصوصا في ظل التطور الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي الذي يشهده المجتمع الإماراتي حاليا. وفي حين أنه يمكن أن يعتبر بعض الكتاب أن وجود مستوى متوسط من التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية يأتي متسقا ومعززا لما هو معروف عن واقع هذه العلاقة في الأغلبية الساحقة من الدول النامية والذي لا تتجاوز درجة الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية فيها في أحسن حالاتها المستوى المتوسط، فإن الأمر يعتبر جد إيجابي بالنسبة لدولة حديثة الاستقلال مثل دولة الإمارات العربية المتحدة. فدولة الإمارات العربية المتحدة تتكون من سبع إمارات شكلت فيما بينها اتحادًا فيدراليًا عقب استقلالها عام ١٩٧١م وشهدت منذ ذلك الحين تطورات اقتصادية كبيرة بفضل الاكتشافات النفطية الهائلة والتي يتم استثمارها في إحداث التنمية في الميادين الاجتماعية

والعمرانية والتعليمية وغيرها. فقد شهد اقتصاد الدولة نقلات كبيرة جدا تمثلت بناتج قومي إجمالي عالي ومستوى دخل فردي يعتبر الأعلى على مستوى الدول النامية ومن أعلى مستويات الدخل على مستوى العالم انعكس بالتأكيد على مستوى معيشة الأفراد والتعليم والخدمات والنقل والمواصلات وغيرها من المجالات. وينبغي أن يشار هنا إلى أنه على الرغم من أن التطور الاقتصادي قد ساهم بالتطور الاجتماعي في الدولة فإن التغيير والتطور الاجتماعي لم يكن بالضرورة موازيا ومماثلا للتطور الاقتصادي والذي تجسد في استثمارات مادية ملموسة وهياكل وبنية تحتية وطرق وخدمات ومشاريع عمرانية. فالتغيير الاجتماعي بطيء بطبيعته نظرا للزمن الطويل نسبيا الذي يستغرقه التغيير في المنظومة القيمية للمجتمع ولعاداته ومعاييره وتقاليده. المجتمع الإماراتي مجتمع تقليدي محافظ ومنظومته القيمية والثقافية مستمدة من منظومة القيم والثقافة العربية الإسلامية وتجاوبه مع التغيير في شتى الميادين والمجالات تجاوبا ملحوظا وواضحا تمثل بانخفاض مستوى الأمية، وارتفاع مستويات التعليم المدرسي والجامعي، والعناية الصحية، وازدياد الرفاهية، وتحسن كبير في مستوى ونوعية حياة الأفراد، وبدايات إيجابية مبشرة بالخير في مجال التنمية السياسية تمثلت بأول انتخابات برلمانية لنصف أعضاء المجلس الوطني في شهر ديسمبر من عام ٢٠٠٦م. ولعل من المفيد القول في هذا الصدد أن درجة الانسجام المتوسطة بين القيم البيروقراطية محل البحث والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الإماراتي تماثل نفس الدرجة من الانسجام بين هاتين الفئتين من القيم في دولا عربية أخرى مضى على استقلالها أكثر من ستين عاما مثل الأردن. والنقطة التي يريد الباحث إبرازها هنا هي أن المستوى المتوسط بين الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعي تعتبر خاصية أو ميزة إيجابية في مجتمع حديث بتجربته وتقاليده الإدارية وتكوينه السياسي وبناءه الاجتماعي

المتأثر بشكل كبير بخلفيته البدوية وكياناته وولاءاته القبلية والعشائرية والتي تشكل أطر مرجعية مهمة للأفراد موظفين كانوا أو مراجعين. نعم تعتبر هذه الدرجة من الانسجام إيجابية لأنها تدل على قبول لقيم مهمة مثل الجدارة والكفاءة والموضوعية والإنجاز والانضباط وطاعة الرؤساء في العمل وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة العامة على المصلحة الشخصية ضمن منظومة القيم الاجتماعية التي ما زالت لا تمثل فيها مصطلحات مثل المصلحة العامة، والولاء والانتماء للمنظمة، واحترام القانون واللوائح والاحتكام لهما، والعلاقات غير الشخصية بين العاملين في المنظمة وبين المنظمة ومراجعيها قيم عليا بالمعنى الحرفي للكلمة. ويبرز هنا تساؤلا مفاده كيف يمكن تفسير المراتب العليا (ضمن مستوى متوسط من الانسجام) التي احتلتها قيم الجدارة والكفاءة، وتقديم الموظف للمصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية، والانضباط وطاعة الرؤساء في ظل بيئة اجتماعية تقليدية محافظة يغلب عليها الولاءات القبلية والعشائرية وتسودها العلاقات الشخصية، وما زالت قيم الموضوعية والاحتكام للقانون لا تشكل أسسا لأنماط السلوكية الاجتماعية؟ الإجابة على هذا التساؤل المهم هي حسب وجهة نظر الباحث ذات شقين هما: الأول؛ تأثير سلوك الموظفين الحكوميين من مواطني الدولة في الوزارات والدوائر التي يعملون فيها بالتجربة والمهارات والسلوك والقيم المهنية والإدارية والتنظيمية التي يحملها ويتحلى بها العاملين في هذه الوزارات والدوائر من الوافدين بشكل عام والوافدين العرب على وجه التحديد. ففي الوقت الذي درجت فيه دولة الإمارات العربية المتحدة على استقدام أعداد كبيرة من الأيدي العاملة ذات التدريب والتأهيل العالي من الدول العربية منذ السنوات الأولى للاستقلال، للممارسة لأعمال فنية وإدارية وتعليمية وغيرها في شتى الميادين والمجالات، فإن الخبرات والمهارات والسلوكيات المهنية والإدارية لهذه الأيدي العاملة شكلت أطر مرجعية للموظفين

من المواطنين. هؤلاء الموظفين المواطنين لم تكن لديهم خبرات وتجارب إدارية سابقة، ولم تتشكل لديهم خلفيات عن قيم العمل وأصوله وقواعده ومرجعياته الإدارية والتنظيمية والمهنية والأخلاقية، كما لم تتوفر لهم قدوة إدارية يمكن التعلم منها والافتداء بها قبل الاستقلال نظرا لفقر وتشتت وبساطة مجتمع الإمارات في تلك الحقبة من ناحية ونظرا لنزعات وغايات المستعمرين التي كانت تهدف إلى تحقيق مصالح دولهم وليس لتطوير وتدريب وتنمية قدرات ومهارات أهل البلاد الراححة تحت وطأة الاستعمار. استنادا إلى ذلك فقد تأثرت قيم وسلوكيات العمل لدى الموظفين المواطنين بسلوكيات وقيم ومعايير وأخلاقيات الأيدي العاملة الوافدة والتي تتمتع نفسها بكفاءة وخبرات ثرية استقدمت بسببها وعلى أساسها. أما الشق الثاني فهو مبني على الشق الأول وامتدادا له ومفاده أن تأثر الموظفين وكذلك المواطنين بشكل عام بأساليب وقيم وأنماط عمل الموظفين الوافدين سواء كانوا مدرسين أو مدراء مدارس أو أساتذة جامعات ومعاهد أو غير ذلك قد ساهم ولو بشكل جزئي في تطوير وتعزيز قيم وأنماط سلوكية تتصف بما يسمى في أدبيات علم الاجتماع بالفصل بين الأدوار المختلفة والمتعددة التي يؤديها الفرد في ممارسته لحياته اليومية (Role-Differentiation). بمعنى آخر ألا تتدخل متطلبات وأنماط دور معين (Role Requirements and Patterns) في متطلبات وأنماط سلوك دور آخر وأن يتم ممارسة كل دور وفقا لمتطلبات أداءه المكتوبة أو غير المكتوبة سواء كان هذا الدور هو مدير مؤسسة، أو قاضي، أو مسئول أرسيف، أو أستاذ جامعي، أو رب أسرة، أو عضو في قبيلة، أو عضو في جماعة مهنية أو غير ذلك. عملية الفصل بين الأدوار هذه معناها بالنسبة للدرجة المتوسطة من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية التي تمخضت عنها نتائج هذا البحث أن الموظفين والمراجعين يعتبرون أن التعامل بين العاملين في المؤسسات الحكومية والجمهور

الذي تخدمه ينبغي أن يتم وفقا للقيم والمعايير الرسمية المعتمدة في هذه المؤسسات وأن لا تتدخل رغبات وانتماءات ومصالح وعلاقات الموظفين الشخصية وأدوارهم الاجتماعية خارج المؤسسات التي يعملون بها في مهام وواجبات ومسؤوليات ووظائفهم. إن تطور وتعزز الفصل بين الأدوار هو في حد ذلك قيمة اجتماعية مهمة يمكن أن تنعكس أثارها الإيجابية على أنماط التفكير الفردي والمجتمعي وتشخيص وحل المشكلات بمنهجية علمية تتصف بالموضوعية، كما أن تعزز وتطور قيمة الفصل بين الأدوار يوفر مناخا خصبا وملائما لتطبيق وإنفاذ قيم البيروقراطية المتصلة بالجدارة والكفاءة والإنجاز والأداء، وتقديم الصالح العام على المصالح الشخصية للموظفين والانضباط واحترام القوانين واللوائح، وفصل التزامات وارتباطات الموظفين الاجتماعية عن مهام الوظائف المناطة بهم في الوزارات، والمؤسسات الرسمية التي يعملون فيها.

• اختبار الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة

تتضمن هذه الفرضيات أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، تعزى إلى كل من المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف، ومستواه التعليمي، وأقدميته في الخدمة في وظيفته الحالية، وعمره.

لاختبار صحة هذه الفرضيات فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لتحديد الاختلافات في تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية التي تعزى إلى المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف، ومستواه التعليمي، وأقدميته في الخدمة في وظيفته، وعمره. تبين نتائج التحليل للتباين الأحادي المتضمنة في الجدول رقم

(٣) أن هنالك دعما واضحا وكافيا للفرضية الثانية، والتي تشير إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. ومن الواضح أن هذه الفروق مهمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,001)$ ، مما يؤشر إلى أن تقدير مستوى التناغم والانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية يختلف باختلاف المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف. إن تأثير متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف لا يشمل تقييمه لمدى الانسجام العام للقيم البيروقراطية مجتمعة مع القيم الاجتماعية السائدة فحسب، ولكن يتضح تأثيره المهم إحصائيا على معظم القيم البيروقراطية محور البحث وهي قيم الجدارة والكفاءة، والموضوعية، والانضباط وطاعة الرؤساء، وخضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل، وقيمة الوقت كل على حده.

ولتحديد مواقع الفروق في تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام على ضوء المستوى الإداري لوظائفهم تم استخدام اختبار فيشر (Fisher's LDS) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين. يبين الجدول رقم (٤) أن معظم هذه الفروق هي بين تقديرات المبحوثين الذين يشغلون كل من وظيفة مدير من ناحية، ورئيس قسم ورئيس شعبة وموظف تنفيذي عادي من ناحية أخرى. ففي حين أشار المبحوثين من المدراء إلى أن هناك مستوى مرتفع من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٣٥٠) مقارنة مع متوسطات حسابية ذات مستوى "متوسط" قدرها (٣,٠٤٤)، و(٣,٠٦٤)، و(٣,٠٠١) لإجابات المبحوثين ممن يشغلون وظائف رئيس قسم، ورئيس شعبة، وموظف تنفيذي على التوالي.

جدول (٣). ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بناء على المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف، ومستواه التعليمي، وأقدميته في الخدمة في وظيفته، وعمره.

المتغير التابع	المستوى الإداري للوظيفة		المستوى التعليمي		أقدمية الموظف		عمر الموظف	
	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١ الجدارة والكفاءة	٢,٥١٤	*٠,٠٤٢	٢,٣٠٧	٠,٠٧٧	١,٣٤٧	٠,٢٦٠	٠,٥٠٧	٠,٦٠٣
٢ الموضوعية	٣,٢٤٩	*٠,٠١٣	٠,٥٦١	٠,٦٤٢	٠,٢٠١	٠,٨٩٦	٢,٢٥٢	٠,١٠٨
٣ الرسمية في العلاقات داخل المنظمة ومع زبنتها	٢,٢١٣	٠,٠٦٨	٤,٠٤٥	*٠,٠٠٨	٠,٦٠٧	٠,٦١١	١,٢٢٨	٠,٢٩٥
٤ الانضباط وطاعة الرؤساء	٣,٨٢٠	*٠,٠٠٥	٠,٤٥٢	٠,٧١٦	١,١٢٠	٠,٣٤٢	٠,٤٢٠	٠,٦٥٨
٥ خضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل	٣,٠٩٩	*٠,٠١٦	١,٢٦٤	٠,٢٨٨	٠,٠٨٨	٠,٩٦٧	١,٩٠١	٠,١٥٢
٦ الوقت	٢,٤٨٠	*٠,٠٤٥	٠,٧٠٦	٠,٥٤٩	٠,٥٨٧	٠,٦٢٤	١,٦٥٤	٠,١٩٤
٧ الأقدمية	٠,٧٥١	٠,٥٥٨	٢,٤٨٠	٠,٠٦٢	١,٥٤٤	٠,٢٠٤	٠,٥٢٤	٠,٥٩٣
٨ الانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية	٤,٧٥٢	*٠,٠٠١	١,٥١٥	٠,٢١٢	٠,٧١٦٠	٠,٥٤٣	٠,٧٢٥	٠,٤٨٣

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٤). ملخص نتائج تحليل اختبار فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين مجمل القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٣٥٠	-	-	*٠,٠٠٢	*٠,٠١٦	*٠,٠٠٠
٢	مساعد مدير	٣,٢٥	-	-	-	-	*٠,٠٣٩
٣	رئيس قسم	٣,٠٤٤	*٠,٠٠٢	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٠٦٤	*٠,٠١٦	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٣,٠٠١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٣٩	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

إن التباين في إجابات المبحوثين من المدراء مقارنة مع رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين التنفيذيين يتكرر إلى حد كبير عند تحري مواقع الفروق في تقدير مدى الانسجام بين القيم الاجتماعية وكل من القيم البيروقراطية المتصلة بالجدارة والكفاءة، والموضوعية، والانضباط وطاعة الرؤساء، وخضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل، والوقت وبشكل منفرد. تتضمن الجداول أرقام (٥) و(٦) و(٧) و(٨) و(٩) المتوسطات الحسابية والأهمية الإحصائية لإجابات المبحوثين بناء على فئات الوظائف التي يشغلونها.

جدول (٥). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة الجدارة والكفاءة والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٤	-	-	-	*٠,٠١٩	*٠,٠١٨
٢	مساعد مدير	٣,٣٧٥	-	-	-	-	-
٣	رئيس قسم	٣,٢٦٢	-	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٠٦٢٥	*٠,٠١٩	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٣,١٥٦٢	*٠,٠١٨	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٦). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة الموضوعية والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٣٠٧	-	-	*٠,٠٠٢	-	*٠,٠٠١
٢	مساعد مدير	٢,٩٨٣	-	-	-	-	-
٣	رئيس قسم	٢,٩٢	*٠,٠٠٢	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٠٥٨	-	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٢,٩٢٠	*٠,٠٠١	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٧). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة الانضباط وطاعة الرؤساء والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٣٦١	-	-	*٠,٠٢٩	*٠,٠٣٩	*٠,٠٠٠
٢	مساعد مدير	٣,٢	-	-	-	-	-
٣	رئيس قسم	٣,١	*٠,٠٢٩	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٠٥٨	*٠,٠٣٩	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٢,٩٧٥	*٠,٠٠٠	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٨). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة تقديم الموظف للمصلحة العامة على مصطلحه الشخصية والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٤٣٤	-	-	*٠,٠١٠	*٠,٠١٣	*٠,٠٠٢
٢	مساعد مدير	٣,٣٦١	-	-	-	-	-
٣	رئيس قسم	٣,٠٨٨	*٠,٠١٠	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٠١٥	*٠,٠١٣	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٣,٠٦٢	*٠,٠٠٢	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٩). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة الوقت والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف.

رقم	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف تنفيذي
١	مدير	٣,٦	-	-	-	-	*٠,٠٠٦
٢	مساعد مدير	٣,٥٣٣	-	-	-	-	-
٣	رئيس قسم	٣,٤١	-	-	-	-	-
٤	رئيس شعبة	٣,٣٤٣	-	-	-	-	-
٥	موظف تنفيذي	٣,٣٢٩	*٠,٠٠٦	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

توضح كل من هذه الجداول الخمسة أن المبحوثين من المدراء يقدرون مستويات الانسجام بين كل من القيم البيروقراطية الخمسة المشار إليها والقيم الاجتماعية بشكل أعلى مما يقدره زملائهم المبحوثين من فئات الوظائف "موظف تنفيذي"، و/أو "رئيس قسم"، و/أو "رئيس شعبة". وفي إطار تفسير المستوى الأعلى من الانسجام بين القيم البيروقراطية (مجتمعة أو منفردة) والقيم الاجتماعية كما قدرها المدراء، مقارنة مع مستوى أقل من هذا الانسجام كما يراه الموظفين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والشعب، فإنه يمكن القول بأن ذلك يعود ربما إلى أن المدراء أكثر مثالية وأكثر تفاؤلاً في رؤاهم وتقديرهم لمدى التناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية من الموظفين الذين يشغلون وظائف أدنى، من حيث المستوى الإداري مثل رؤساء أقسام، ورؤساء شعب، وموظفين تنفيذيين. رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين التنفيذيين هم أكثر واقعية وأكثر تلمساً لحقيقة التناغم أو عدمه بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، وذلك بسبب أنهم على تماس مباشر مع زملاء العمل ومع المراجعين والجمهور بشكل عام، مما يتيح لهم أن يستشعروا ويتحسسوا مدى الدعم أو المقاومة التي تواجه تطبيق وإنفاذ القيم البيروقراطية، سواء كان ذلك في مجالات الاختيار والتعيين، أو تقييم الأداء وانعكاسات علاقات الرؤساء الشخصية على نتائج التقييم ومفرداته، أو في مجال تقديم معاملة وإجراءات متماثلة للمراجعين ممن تتشابه طبيعة القضايا التي يراجعون الوزارات والدوائر الحكومية من أجل إنهاءها. ويعتقد الباحث أن تقديرات الموظفين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والشعب هي أكثر صلة بالواقع وأقرب تمثيلاً لحقيقة التناغم بين القيم البيروقراطية والاجتماعية، حيث إن هذه الفئات الوظيفية هي التي تسهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبجهودها يتم تنفيذ برامج الوزارات والمؤسسات وتحويلها إلى واقع فعلي، وبأيديها يتم تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها والوحدات الإدارية التي ينتمون لها. نعم إن هذه الفئات من الموظفين هم الأقرب إلى

القاعدة وهم الذين يكونون على تواصل مباشر مع الجمهور، وهم الذين يواجهون المقاومة لتنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح أو يخضعون لضغوط من أجل التساهل في تطبيقها أو لإعطاء معاملات تفضيلية للمراجعين ممن يرتبطون معهم بصلات القربى أو الصداقة أو غيرها، ولذلك فإن تقديراتهم أقرب للدقة وتعكس واقع الدعم أو المقاومة التي يواجهها تطبيق القيم البيروقراطية. والحقيقة إن المدراء والذين ينتمون للمستوى الإداري الأول في المؤسسات الحكومية هم أقل احتكاكا بالمراجعين والموظفين التنفيذيين وعملهم بشكل أساسي يركز على التخطيط في حين أن المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية هي التي تلامس واقع المشكلات التي تصاحب تنفيذ السياسات والخطط التي تتبناها المؤسسات. ولعل تركيز كثير من النظريات والنماذج المعاصرة في الإدارة مثل "الإدارة بالأهداف" و"إدارة الجودة الشاملة" على أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ليس فقط التنفيذية منها ولكن المتصلة بالتخطيط لوظائفهم، واعتماد الاتصالات الصاعدة (Bottom-up Communication) داخل المنظمات، يفسر أهمية المعلومات والتصورات التي يشكلها الموظفون من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية عن واقع العمل بالميدان والاحتكاك بالجمهور ومعايشة المشكلات الحقيقية التي تواجه ممارسة مهام ووظائفهم.

من ناحية أخرى فإن نتائج الدراسة وكما يتضح من بيانات الجدول رقم (٣) لم توفر دعما كافيا للفرضيات الثالثة والرابعة والخامسة والتي تشير إلى فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين مجمل القيم البيروقراطية محل البحث والقيم الاجتماعية تعزى إلى كل المستوى العلمي، والأقدمية في الخدمة في وظيفته الحالية، والعمر. يضاف إلى ذلك أن نتائج الدراسة لم تكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى الانسجام بين أي من

القيم البيروقراطية السبعة محور البحث، التي تعزى إلى أقدمية الموظف في وظيفته وعمره. أما بالنسبة للمستوى التعليمي للموظف فلم توفر بيانات البحث دعماً كافياً لإثبات تأثير هذا المتغير على تقدير المبحوثين لمدى الانسجام بين خمسة من القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، في حين أن تقدير انسجام القيمة المتعلقة بالرسمية تتباين تبعاً لتباين المستوى العلمي للمبحوثين. يوضح الجدول رقم (١٠) ملخص نتائج تحليل فشر للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بناءً على متغير المستوى العلمي.

جدول (١٠). ملخص نتائج تحليل فيشر (Fisher's LDC) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانسجام بين قيمة الرسمية والقيم الاجتماعية حسب متغير المستوى العلمي للموظف.

رقم متسلسل	المستوى الإداري للوظيفة	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة أو أقل	دبلوم متوسط /كلية تقنية	بكالوريوس	ماجستير أو أعلى
١	ثانوية عامة أو أقل	٢,٩٠٠	-	-	*٠,٠٠٢	*٠,٠٥٠
٢	دبلوم متوسط/كلية تقنية	٢,٨٠٧	-	-	-	-
٣	بكالوريوس	٢,٦٣٧	*٠,٠٠٢	-	-	-
٤	ماجستير أو أعلى	٢,٥	*٠,٠٥٠	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

يتضح من معطيات الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المبحوثين من حملة "شهادة الثانوية العامة فما دون" لمدى الانسجام بين قيمة الرسمية والقيم الاجتماعية مقارنة مع تقدير زملائهم من حملة كل من شهادة "البكالوريوس" و"شهادة الماجستير أو أعلى". يقدر حملة شهادة الثانوية العامة أن هناك انسجاماً أكبر بين قيمة الرسمية والقيم الاجتماعية وبمتوسط قدره (٢,٩٠٠) مقارنة مع تقدير أقل لهذا الانسجام من قبل كل من حملة شهادة "البكالوريوس" و"شهادة الماجستير أو أعلى" وبمتوسطات حسابية بلغت (٢,٦٣٧) و(٢,٥) على التوالي. تفسير هذه النتائج هو أن المستويات التعليمية الأعلى

والتي تعود لفئتي البكالوريوس والماجستير أو أعلى تتضمن تعرض المبحوثين من حملة هذه الشهادات لتأثيرات أكبر للتعليم وتفاعلاته المتصلة بكيفية النظر للعلاقات واحترام حقوق الآخرين مراجعين كانوا أو زملاء عمل، وضرورة أن يتم تصريف العمل في الوزارات والمؤسسات الرسمية وفق أسس ولوائح رسمية دون تدخل للولاءات والانتماءات القائمة على صلة الدم أو القبيلة أو الصداقات الشخصية. وإنه لمن ناقله القول أن تأثير التعليم على المنظومة القيمية للأفراد هو تأثير كبير ومعروف، حيث إن التعليم يعتبر مصدرا مهما من مصادر القيم الاجتماعية وله انعكاساته على أنماط تفكير وسلوك الأفراد. وعليه فإن المبحوثين من فئات حملة البكالوريوس والماجستير هم ليسوا أقل تأثرا بالولاءات القبلية والعشائرية والاجتماعية فحسب، بل إنهم أكثر إدراكا وقدرة على استشعار مدى التناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، مقارنة مع المبحوثين من حملة الشهادة الثانوية العامة الذين لم يتعرضوا لنفس القدر من التأثير لقيم التعليم، وخبرات التعلم وما يصاحبها من خبرات وتفاعلات اجتماعية وثقافية وتنظيمية.

• اختبار الفرضيتين السادسة والسابعة

تتضمن هاتين الفرضيتين أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير الموظفين الحكوميين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، تعزى إلى كل من جنس الموظف ورتبته في المنظمة. ولاختبار صحة هاتين الفرضيتين، ونظرا لطبيعة التصنيف الثنائي لأبعاد المتغيرين المستقلين، فقد تم استخدام اختبارات (T) للعينة الثنائية لمقارنة إجابات المبحوثين وفقا لمتغيري الجنس والرتبة في المنظمة، حيث إن هذا الاختبار هو الأكثر ملائمة. يتضمن الجدولين أرقام (١١) و(١٢) ملخصين لنتائج اختبار (T) للعينة الثنائية بناء على كل من متغيري جنس المبحوث ورتبته في المنظمة.

جدول (١١). ملخص نتائج اختبار (T) للعينة الثنائية والمتعلق بتقدير المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بناءً على متغير جنس المبحوث.

رقم	القيمة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
١	الجدارة والكفاءة	ذكر	١١١	٣,٢٢٢	٠,٤٤٣١٩٥	٠,٦٨٣	٠,٤٩٥
		أنثى	١١٧	٣,١٨٣	٠,٤٢٣٤٤١		
٢	الموضوعية	ذكر	١٠٦	٣,٠٢٠	٠,٤٥٣٥	١,٥١٨	٠,١٣١
		أنثى	١٢١	٢,٩٢٧	٠,٤٧٠٨٦		
٣	الرسمية في العلاقات	ذكر	١٠٧	٢,٧٣٥٢	٠,٥١٠٣٥	٠,٧٤٩	٠,٤٥٥
		أنثى	١٢٢	٢,٦٨٤٤	٠,٥١٣٢٨		
٤	الانضباط وطاعة الرؤساء	ذكر	١٠٩	٣,٠٦٢٦	٠,٤٥٨٥٦	٠,٤٨٩	٠,٦٢٥
		أنثى	١٢٢	٣,٠٣٤١	٠,٤٢٧٩٨		
٥	خضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل	ذكر	١٠٦	٣,١٠١٤	٠,٥٠٦٨٣	-	٠,٨١٨
		أنثى	١٢٤	٣,١١٦٩	٠,٥٠٩٤٩		
٦	الوقت	ذكر	١١٠	٣,٣٨٠٣	٠,٤٠٢٦٧	-	٠,٨٨٧
		أنثى	١١٩	٣,٣٨٧٩	٠,٤١٣٤٦		
٧	الأدمية	ذكر	١١٧	٢,٦٧٩٥	٠,٦٦٧٨	٠,١٦١	٠,٨٧٢
		أنثى	١٢٧	٢,٦٦٥٣	٠,٧٠١٦٣		
٨	الانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية	ذكر	٨٨	٣,٠٧٧٤	٠,٣٣٨٠٥	٠,٧٣٩	٠,٤٦١
		أنثى	١٠٧	٣,٠٤١٣	٠,٣٤٠٨٨		

تشير نتائج اختبار (T) للعينة الثنائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، في تقدير المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية السائدة تعزى إلى جنس الموظف أو رتبته التنظيمية في الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها. وكشف اختبار (T) أيضاً إنه ليس هنالك أي فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند

مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث بين تقدير المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم الاجتماعية وكل قيمة من القيم البيروقراطية السبعة محور البحث وبشكل منفرد، تعزى إلى جنس الموظف ورتبته التنظيمية في الوزارة أو الدائرة التي يعمل بها. استناداً إلى ذلك فإن بيانات الجدولين أرقام (١١) و(١٢) لم توفر الدعم اللازم لإثبات سلامة وصحة الفرضيتين السادسة والسابعة.

جدول (١٢). ملخص نتائج اختبار (T) للعينة الثنائية والمتعلق بتقدير المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية بناءً على متغير رتبة الموظف في المنظمة.

رقم	القيمة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
١	الجدارة والكفاءة	رئيس مرؤوس	١٠٦ ١١٨	٣,٢٠٧٥ ٣,١٩٧٠	٠,٤٢٠٠٦ ٠,٤٤٥٠٠	٠,١٨١	٠,٨٥٦
٢	الموضوعية	رئيس مرؤوس	١٠٦ ١١٧	٢,٩٥٢٨ ٢,٩٧٢٩	٠,٤٥٨١٧ ٠,٤٧٠٨٧	٠,٣٢٣-	٠,٧٤٧
٣	الرسمية في العلاقات	رئيس مرؤوس	١٠٧ ١١٧	٢,٦٩٧٨ ٢,٧٢٧٩	٠,٥١٤٥٣ ٠,٥١٣٠٤	٠,٤٣٨-	٠,٦٦٢
٤	الانضباط وطاعة الرؤساء	رئيس مرؤوس	١٠٨ ١١٩	٣,٠٦٩٤ ٣,٠٢٣٨	٠,٤٣٨٩٦ ٠,٤٥١١٣	٠,٧٧١	٠,٤٤٢
٥	خضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة العمل	رئيس مرؤوس	١٠٦ ١٢٠	٣,١٣٩١ ٣,٠٧٥	٠,٥١٤٤٠ ٠,٥٠٢٧٢	٠,٩٤٧	٠,٣٤٥
٦	الوقت	رئيس مرؤوس	١٠٥ ١١٩	٣,٤٠٤٧ ٣,٣٦١٣	٠,٣٩٥٥٢ ٠,٤١٤٧٢	٠,٧٩٩	٠,٤٢٥
٧	الأقدمية	رئيس مرؤوس	١١٢ ١٢٦	٢,٦٢٩٤ ٢,٧٠٩٣	٠,٦٨٦٨٩ ٠,٦٩٣٦	٠,٨٥٧-	٠,٣٩٢
٨	الانسجام بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية	رئيس مرؤوس	٨٩ ١٠٣	٣,٠٦٧٧ ٣,٠٤٩٠	٠,٣٣٦٦ ٠,٣٤٦٣	٠,٣٧٧	٠,٧٠٧

بناء على ما تقدم فإن الفرضيتين الأولى والثانية من فرضيات هذا البحث قد توفر لهما الدعم الكافي من النتائج المسحية للبحث في حين أن الأغلبية الساحقة من الفرضيات (خمس فرضيات) ذات العلاقة بتأثير بعض الخصائص والمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمبحوثين على تقديرهم لمدى التناغم بين القيم البيروقراطية والاجتماعية لم يثبت صحتها. وفي الوقت الذي أظهرت نتائج البحث أن هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية، فإن المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها المبحوث شكل العامل المستقل الوحيد المؤثر على تقدير مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. أما بالنسبة للمستوى التعليمي للموظف، والأقدمية في الوظيفة، والعمر، والجنس، ورتبة الموظف التنظيمية في الوزارة أو المؤسسة التي يعمل فيها فقد وجدت بأنها لا تشكل عوامل مهمة ومؤثرة في تقييم الموظفين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية. والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو ما تفسير عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات المهمة على تقدير الموظفين المبحوثين لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية؟ وكذلك ما معنى نتائج هذا البحث ومضامينه للاتجاهات المستقبلية في سلوك الأجهزة البيروقراطية في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة على السؤال الأول يمكن القول بأن المستوى المتوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والذي أظهرته وأيدته نتائج هذا البحث المسحي هو مستوى حقيقي وواقعي لمدى التناغم بين هذه القيم، وأن هذا المستوى يتفق عليه أفراد عينة البحث بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والشخصية المتصلة بالمستوى التعليمي، والأقدمية، والعمر، والجنس، والرتبة التنظيمية في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف. وإذا كان هنالك من تباين في رؤية وتقييم الموظفين لدرجة

الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، فإن ذلك يمكن أن يكون نتيجة لعوامل ومتغيرات أخرى غير هذه المتغيرات الخمسة. ويأمل الباحث في أن تشكل نتائج هذا البحث قاعدة أو أرضية لمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية المستقبلية لاستكشاف تأثير أبعاد وعوامل أخرى تؤثر في تقدير الموظفين الحكوميين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. أما بالنسبة للتأثير المهم إحصائياً للمستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف على تقييمه لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، كما أظهرت نتائج هذا البحث، فإنه ينبغي أن تستوعب دلالاته ومعانيه للسلوك البيروقراطي في الأجهزة الحكومية. فالتباين الواضح بين تقدير الموظفين من فئة المدراء والسواد الأعظم من الموظفين في مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية لمدى الموافقة والقبول التي تحظى به القيم البيروقراطية من قبل منظومة القيم الاجتماعية، يعكس هوية واضحة في قراءة وتقييم الشريحتين الإداريتين لواقع العلاقة بين القيم الناطمة لعمل الأجهزة البيروقراطية وقيم الجمهور والناس الذين وجدت البيروقراطية أصلاً من أجل خدمتهم. إن رؤية وتقييم الموظفين من الشريحتين الوسطى والتنفيذية للعلاقة بين قيم البيروقراطية وقيم من تخدمهم البيروقراطية أكثر دقة وتمثيلاً للحقيقة من تقدير المدراء، وذلك نظراً لقرب الشرائح الوسطى والتنفيذية من حيز الفعل والنشاط الوظيفي وتفاعلاته الإنسانية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية. ولعله من الجدير الإشارة إلى أن الهوة بين آراء وتصورات كل من المدراء والموظفين التنفيذيين يثير أسئلة مهمة حول مدى سلامة وعقلانية كثير من تعليمات وقرارات المدراء الرامية إلى تطبيق الجدارة والكفاءة، والتركيز على الجوانب الرسمية فقط في العمل، والانضباط وإطاعة الرؤساء، وخضوع المصالح الشخصية للموظف للمصلحة العامة للمؤسسة التي يعمل بها. الحقيقة أن هؤلاء المدراء، وهم المخولون بحكم

شريحتهم الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرئيسية المتصلة بالسياسات والتخطيط واعتماد البرامج الدورية لأنشطة المنظمات التي يعملون فيها، يستندون في قراراتهم وتقييمهم لإدراك وتقدير يفترض انسجاما وقبولا ودعما اجتماعيا لقيم المنظمات البيروقراطية أكبر من حجمه الحقيقي على أرض الواقع. في ضوء ذلك فإنه لا غرابة أن تجد أن كثير من القرارات والتعليمات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إما أن تبقى حبرا على ورق ولا تطبق كليا، أو أنها تطبق تطبيقا جزئيا، أو أن تطبق بشكل محرف من أجل أن تتسجم مع الواقع وتعكس حقيقة التفاعل الإنساني والاجتماعي المقترن بممارسة النشاط الوظيفي في الأجهزة البيروقراطية. هذه الثغرة بين مضمون القرارات والتعليمات وبين واقع تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع اصطلاح على تسميتها بظاهرة الرسمية أو الشكلية حيث تشير إلى عدم ترجمة هذه التعليمات والقرارات إلى تطبيق فعلي وملمس. في هذا السياق يؤكد جريسات في دراسة مقارنة لجهود الإصلاح الإداري في سبع دول عربية على أن من المعوقات المشتركة التي تسهم في الفجوة الكبيرة بين ما تتضمنه هذه البرامج وما يتم تنفيذه فعلا منها هو مقاومة الموظفين الإداريين والتنفيذيين لهذه البرامج، وعدم انسجام وتناغم هذه البرامج مع الأنظمة القائمة، كما أن هذه البرامج تتصف بالنخبوية وعدم المرونة وعدم إفساح مجال كافي لمشاركة الموظفين في قرارات الإصلاح الإداري (Jreisat, 1988: 94-95). وفي الأردن تعتبر الشكلية من أبرز العوامل المعيقة لبرامج الإصلاح والتطوير الإداري في الأجهزة البيروقراطية في الأردن (Khasawneh, 1999: 34-35). إن ما تجده من اختلاف واضح بين ما تنص عليه تعليمات ولوائح وقرارات المؤسسات الحكومية وما يتم تطبيقه فعلا يعود بشكل معتبر إلى عدم موائمة وانسجام هذه اللوائح والبرامج والقرارات مع المعطيات والبيئات الاجتماعية التي تعمل في إطارها ومن أجلها.

وعليه فإن تفعيل مشاركة الموظفين من مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات يمكن أن يسهم في اتخاذ المدراء لقرارات وتبني لبرامج عمل أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ والتطبيق، وبالتالي أكثر قبولا من قبل كافة الأطراف سواء المنفذة لهذه البرامج أو المستهدفة منها.

أما بالنسبة لمضامين نتائج هذا البحث للاتجاهات المستقبلية في سلوك الأجهزة البيروقراطية في دولة الإمارات العربية المتحدة فإن الباحث يعتقد بأن المستوى المتوسط من الانسجام والقبول الذي تحظى بها القيم البيروقراطية من القيم الاجتماعية يؤشر إلى قابلية المنظومة القيمية للمجتمع لاستيعاب قيم الجدارة والإنجاز، والموضوعية، والانضباط وطاعة الرؤساء، وتقديم المصلحة العامة للمؤسسات على المصالح الشخصية الخاصة للعاملين فيها. ومن المتوقع أن يشهد الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية مزيدا من التصاعد والارتفاع في المستقبل وذلك نظرا للأسباب والمسوغات التالية: أولا إن هذه القيم البيروقراطية هي قيم مقبولة ومنسجمة مع القيم الدينية الأساسية التي ينادي بها الدين الإسلامي الحنيف آخذين بنظر الاعتبار أن مجتمع الإمارات مجتمع إسلامي محافظ وملتمزم بقيم الإسلام التي تحترم العمل وتدعوا إليه، وتدعوا إلى التقاني والإخلاص فيه ومراعاة العدل والحق والموضوعية والحيادية والانضباط واحترام الوقت وطاعة أولي الأمر وغيرها من القيم التي تشكل مناخا خصبا لأداء المنظمات البيروقراطية لوظائفها. وعلى الرغم من أن بعض القيم الاجتماعية مثل الولاءات القبلية والعشائرية لا توفر دعما مرتفعا للقيم البيروقراطية، فإن عدم تعارض القيم البيروقراطية مع قيم الدين الإسلامي يزيد من فرص تزايد القبول والدعم الاجتماعي لهذه القيم مستقبلا علما بأن الولاءات القبلية والعشائرية في الأمد الطويل هي التي سنشهد تعديلا وتغييرا يتحدد حجمه وقدره بالتطورات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية الحالية والمستقبلية في الدولة.

ثانياً: إن التنوع الهائل في خبرات وخلفيات وخصائص وقيم الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة المستقطبة من شتى الدول العربية والأجنبية لا يدع مجالاً للشك من أن القيم الاجتماعية المحلية بشكل عام والقيم المتصلة بالعمل في المنظمات البيروقراطية حصراً ستستمر في التفاعل والإفادة من التجارب والقيم والأنماط الإدارية والسلوكية للوافدين وخصوصاً العرب منهم. هذا التفاعل والتمازج مع الوافدين القادمين من جنسيات وثقافات متعددة، والذين يشكلون نسبة كبيرة من سكان الدولة، ويعملون في شتى الميادين والمجالات وعلى رأسها التربية والتعليم العالي التي تشكل مؤسسات هامة جداً في بناء وصلب القيم الاجتماعية للناشئة، من المتوقع أن يخلق حالة فريدة وخصبة لتقبل وإحداث التغيير الاجتماعي وقبوله واستيعابه. ومن المتوقع أن يكون هذا التغيير ملموساً ومحسوساً بشكل أكبر في مجالات العمل والتنظيم والإدارة حيث تتواجد الأيدي العاملة الوافدة، والتي تتفاعل مع من وفدت من أجلهم ويتم التطلع إليها للإفادة منها والاقتران بها.

ثالثاً: إن النهضة التعليمية التي يشهدها مجتمع الإمارات وما يقترن بهذه النهضة من تغيرات اجتماعية وقيمية لا تظهر نتائجها على السلوك الفردي والجماعي إلا على مدار فترات زمنية طويلة نسبياً، ستساهم في إحداث مزيد من الدعم والتعزيز للقيم البيروقراطية خاصة وأن هذه القيم، وكما تم الإشارة آنفاً، لا تتعارض مع معتقدات وأحكام الدين الإسلامي التي يؤمن بها الأفراد. فالتطور الكبير في مجال التعليم المدرسي بكافة مراحله إضافة إلى انتشار عدد كبير من الجامعات الوطنية والأجنبية والمعاهد التقنية في الدولة والتحاق الطلبة من خريجي المدارس أو من الموظفين الذين لم يكن متاحاً لهم إكمال تعليمهم الجامعي سابقاً في هذه الجامعات والمعاهد يُوْشِرُ وينبئ بانعكاسات وتأثيرات إيجابية على القيم الاجتماعية، والأنماط السلوكية في المنظمات البيروقراطية ومحيطها الخارجي ويتحدد حجم هذه الانعكاسات وعمقها بحجم ونوعية مدخلات هذه المؤسسات التعليمية.

الخلاصة

تم خلال هذا البحث دراسة مدى الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من وجهة نظر الموظفين الحكوميين الاتحاديين المشاركين في عدد من البرامج التدريبية التي عقدها معهد التنمية الإدارية خلال عام ٢٠٠٦م. لهذا الغرض فقد تم استطلاع آراء هؤلاء الموظفين من خلال استبانة تم استخدامها سابقا في دراسة مماثلة أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية عام ٢٠٠٤م، وذلك بعد أن جرى إدخال تعديلات طفيفة جدا عليها لتكييفها مع مجتمع الدراسة. اشتمل البحث على سبع فرضيات تم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية محددة مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA) واختبار (T). أظهرت نتائج البحث أن هنالك مستوى متوسط من الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما بينت النتائج أيضا أن هناك مستوى متوسط من الانسجام بين كل قيمة من القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية باستثناء قيمة الوقت، التي أظهر تقدير المبحوثين أن مستوى انسجام هذه القيمة مع القيم الاجتماعية هو مستوى عالي. لم تكشف بيانات البحث ونتائجه عن فروق ذات دلالات إحصائية مهمة في تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية تعزى إلى المستوى التعليمي، والأقدمية، والعمر، والجنس، والرتبة التنظيمية في الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها الموظف. من ناحية أخرى فقد وفرت نتائج البحث الدعم الكافي للفرضية المتصلة بتأثير المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها المبحوث على تقديره لحجم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. وقد تضمن البحث مناقشة وتفسير هذه النتائج ومضامينها للاتجاهات المستقبلية للسلوك البيروقراطي في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسلام، ناصر (٢٠٠٤م) "الثقافة الإدارية في باكستان: الوساطة والتملقون والسلطة والجماعية"، *المجلة الدولية للعلوم الإدارية*، مجلد ٩، العدد (٤)، ص ٢١٥.
- رفاعي، رفاعي محمد (١٩٨٧م) "السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مجلد ١١، العدد (٢)، ص ١١٣.
- سويترز، جوزيف وتسما، موسى تكليمايكل (٢٠٠٤م) "الإدارة العامة في الدول النامية: ملاحظات حول الوضع في إريتريا"، *المجلة الدولية للعلوم الإدارية*، مجلد ٧٠، العدد (٢)، ص ص: ٤٥-٦٣.
- طلبة، عبدالله ظاهر (١٩٩٢م) "التسيب في إدارات الدول النامية"، *مجلة الأمن*، وزارة الداخلية، الرياض، العدد (٤)، ص ص: ٣٩-١٨٩.
- العوامل، نائل عبدالحافظ (١٩٩٣م) "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، مجلد ٥، العدد (٢)، ص ص: ٣٨٧-٤١٩.
- الفصل، عبدالله، ومختار السلامي (١٩٩٣م) "عرض تحليلي لمفهوم الوساطة: دراسة في المجتمع العربي السعودي"، *مجلة الملك سعود، الرياض*، مجلد ٥، العدد (١)، ص ص: ٢٤٣-٢٦٨.
- القحطاني، سالم، والشمري، عبدالرحمن (٢٠٠٠م) "اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية"، *مركز البحوث، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية*، ص ص: ٨٠-٨١.
- المعاينة، إيمان عبدالكريم (٢٠٠٥م) الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي: وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- الهيجان، عبدالرحمن (١٩٩٧م) "استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري"، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، مجلد ١٢، العدد (٢٣)، ص ص: ٢٠٣-٢٦٥.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Arora, R.** (1972) *Comparative Public Administration: An Ecological Perspective*, New Delhi: Associated Publishing House, p. 63.
- Heady, F.** (1991) *Public Administration: A Comparative Perspective*, New York, Marcel Dekker, 4th, p. 299.
- Jreisat, J.E.** (1988) "Administrative Reform in Developing Countries: A comparative Perspective", *Public Administration and Development*, 8(1): 94-95.
- Khassawneh, A. S.** (1996) "Performance Orientation of Bureaucratic Organizations in Jordan and United Arab Emirates: A Comparative Perspective", *Indian Journal of Public Administration*, XLII, (Dec.): 707-719.
- Khassawneh, A.S.** (1994a) *The Social Setting of Administrative Behavior in Jordan*, Jordan, Mutah University.
- Khassawneh, A.S.** (1994b) "Superior-Subordinate Relationship in Government Organizations in Jordan: Implications for Administrative Change and Development", *Dirasat*, 21A(3).
- Khassawneh, A.S.** (1999) "Obstacles to Administrative Reform and Development in Central Government Organizations in Jordan: Civil Servants View", *Mutah Journal for Research and Studies: Humanities and Social Sciences Series*, 14(3): 34-35.
- Riggs, F.W.** (1964) *Administration in The Developing Countries*. Boston :Houghton Mifflin Company, p. 23.
- Tri, H.C.** (1988) *Participative Administration and Endogenous Development*. Brussels and Paris, IIAS/UNESCO. p. 194.
- Weber, Max, (ed.), Gerth H.H. and Wright Mills, C.** (1946) *From Max Weber*, New York: Oxford University Press, p. 199.

الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف / أختي الموظفة المحترم/ المحترمة
تحية طيبة، وبعد:

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة تهدف إلى التعرف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات والمؤسسات الرسمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة، علماً بأن الإجابات التي تعطيها ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث: الأستاذ الدكتور أنيس صقر الخصالونة

فبراير ٢٠٠٦م

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

أولاً: الوزارة أو الدائرة الرسمية التي تعمل بها:

١. اتحادية ٢. محلية

ثانياً: الجنس:

١. ذكر ٢. أنثى

ثالثاً: المستوى الإداري للوظيفة

١. مدير ٢. مساعد مدير

٣. رئيس قسم ٤. رئيس شعبة

٥. موظف تنفيذي

رابعاً: هل تعمل أو سبق وأن عملت في وظيفة كنت فيها مسؤولاً عن موظفين آخرين

١. نعم ٢. لا

خامساً: مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

١. ٥ سنوات فأقل ٢. ٦-١٠ سنوات

٣. ١١-١٥ سنة ٤. ١٦ سنة أو أكثر

سادساً: المستوى العلمي

١. ثانوية عامة فما دون ٢. دبلوم كلية تقنية

٣. بكالوريوس ٤. ماجستير أو أعلى

سابعاً: العمر

١. ٢٠ سنة فأقل ٢. ٢١-٣٠ سنة

٣. ٣١-٤٠ سنة ٤. أكثر من ٤٠ سنة

ثامناً: الحالة الاجتماعية

١. أعزب ٢. متزوج

٣. أخرى - أذكر (.....)

الجزء الثاني

في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أمام كل فقره من هذه الفقرات أربعة بدائل تتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (x) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة ٤ درجات	موافق ٣ درجات	غير موافق درجتان	غير موافق بشدة درجة
٩	يرى مراجعين الدوائر الحكومية بأنه ينبغي على كل موظف الاهتمام بالوقت أثناء ممارسة العمل.				
١٠	يرى المراجعين بأن وقت العمل هو من أجل العمل ولا ينبغي أن يستغل في المجاملات الشخصية.				
١١	يحترم المراجعين الموظف الملتزم بأوقات الحضور والانصراف في الدوائر الرسمية التي يعملون فيها.				
١٢	يثنى المراجعين على الموظف الناجح في العمل.				
١٣	يثنى المراجعين على الموظف المتميز في العمل.				
١٤	يثنى المراجعين على الموظف الذي يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.				
١٥	يتوقع المراجعين أن يكون عمل الموظف عالي الجودة.				
١٦	يفضل المراجعين أن تكون الكفاءة الأساس الوحيد للتعيين وترقية الموظفين.				
١٧	لا تؤثر علاقات المراجعين الشخصية مع الرؤساء والمسؤولين في العمل على فرص التعيين والترقية في الوظائف العامة.				
١٨	يؤمن المراجعين بالأقدمية كأساس لترقية الموظفين.				
١٩	يعتبر المراجعين الأقدمية في الترقية أساس نجاح العمل على اعتبار أن الموظف الأقدم أكثر خبرة ومهارة من باقي الموظفين.				
٢٠	تلعب الجدارة والكفاءة الدور الأساسي في ترقية موظف وتقدمه الوظيفي.				
٢١	يؤمن مراجعين الدوائر الحكومية بضرورة التزام الموظف بالأنظمة والقوانين أثناء ممارسة العمل.				
٢٢	يقدر مراجعين الدوائر الحكومية الموظف الجاد والمنضبط.				
٢٣	يثنى مراجعين الدوائر الحكومية على الموظف الذي يمثل لأوامر وسلطة رئيسه.				
٢٤	يعتبر المراجعين طاعة المرؤوس لسلطة الرئيس حق للرئيس وواجب على المرؤوس.				
٢٥	يقدر مراجعين الدوائر الحكومية الموظف الذي يقدم مصلحة العمل على مصالحه الذاتية.				

			٢٦	يستاء مراجعين الدوائر الحكومية من استغلال الموظف لوظيفته لتحقيق منفعة شخصية.
			٢٧	يلتزم مراجعين لوائح الحكومية بالأظمة والقوانين عند إنجاز معاملاتهم.
			٢٨	يستاء مراجعين الدوائر الحكومية من تصرفات وقرارات الموظفين التي لا تستند إلى أسس قانونية.
			٢٩	يتوقع مراجعين الدوائر الحكومية الذين يرتبطون بعلاقات معرفة أو صداقه مع الموظف أن يمضوا وقتاً لإنجاز معاملاتهم يماثل الوقت الذي يمضيه المراجعين الآخرين.
			٣٠	لا يتوقع مراجعين الدوائر الحكومية الذين يرتبطون بعلاقات معرفة أو صداقه مع الموظف قدر أكبر من الاحترام وحسن الاستقبال من غيرهم من المراجعين.
			٣١	يعتبر مراجعين الدوائر الحكومية، تدخل العلاقات الشخصية أثناء العمل الرسمي من الأمور المضرة بمصلحة العمل.
			٣٢	لا تعيق العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية بين المراجعين والموظفين تطبيق الموظف للوائح وقوانين العمل.
			٣٣	انضباط الموظف في العمل يتم احترامه وتقديره من قبل المجتمع.
			٣٤	يلتزم الموظفون في الدوائر الحكومية التي يعملون فيها بالحضور والانصراف وفقاً للمواعيد الرسمية المحددة.
			٣٥	نقّة وإتقان الموظف لعمله يتم احترامها وتقديرها من قبل المجتمع.
			٣٦	عدم امتثال الموظف لأوامر رئيسه لا ينظر له من قبل المجتمع على أنه عملاً شجاعاً.
			٣٧	لا تؤثر العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس أثناء العمل على مدى امتثال المرؤوس لأوامر وتعليمات رئيسه.
			٣٨	انتماء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها تأخذ أولوية على انتماءاته القبلية والعشائرية.
			٣٩	انتماء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها يأخذ أولوية على ارتباطاته بالأصدقاء والمعارف.
			٤٠	يستثمر الموظفون في الدوائر الحكومية أوقات العمل في إنجاز المعاملات الرسمية وخدمة أهداف هذه الدوائر.
			٤١	القرام للموظف بوقت الدوام لرسمي يتم احترامه وتقديره من قبل المجتمع.
			٤٢	يحصل المراجعين الذين يرتبطون مع الموظف بعلاقات شخصية على خدمة مماثلة للخدمة التي يحصل عليها باقي المراجعين.
			٤٣	التشئة الأسرية التي نشأ عليها الموظف تؤدي إلى تقديم خدمات متساوية لجميع المراجعين بغض النظر عن علاقته القبلية والشخصية بهم.
			٤٤	لا تؤثر ولايات الموظف القبلية والشخصية على علاقته بزملاء العمل.
			٤٥	لا تؤثر ولايات الموظف للإقليم أو المنطقة التي ينتمي إليها على علاقته بزملاء العمل.
			٤٦	لا تتدخل العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية بين الموظفين في علاقاتهم وتعاملاتهم الرسمية أثناء العمل.

الملحق رقم (٢)

أسماء البرامج التدريبية التي عقدت في معهد التنمية الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة في الفترة الممتدة بين ٣/٤-٢٨/٦/٢٠٠٦م والتي تم توزيع استبانات البحث على المشاركين فيها:

الرقم	اسم البرنامج	المدة
(١)	تقارير الكتابة الإدارية	٢٠٠٦/٣/٨-٤
(٢)	تحديد الاحتياجات التدريبية	٢٠٠٦/٣/٨-٤
(٣)	كيف تكون عضواً فعالاً في جماعة	٢٠٠٦/٣/١٤-١٢
(٤)	إدارة الجودة الشاملة	٢٠٠٦/٣/٢٢-١٨
(٥)	مهارات إدارة العلاقات العامة	٢٠٠٦/٣/٢٩-٢٥
(٦)	إدارة المشروعات باستخدام الحاسب الآلي	٢٠٠٦/٣/٢٩-٢٥
(٧)	الإدارة الإلكترونية لنظم الشراء	٢٠٠٦/٤/٥-١
(٨)	الإدارة الاستراتيجية	٢٠٠٦/٤/٥-١
(٩)	مهارات التعامل الإيجابي	٢٠٠٦/٤/٥-١
(١٠)	إعداد القيادات الإدارية	٢٠٠٦/٤/٢٦-١
(١١)	المخالفات والتجاوزات الإدارية	٢٠٠٦/٤/١٩-١٥
(١٢)	المهارات الابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات	٢٠٠٦/٤/١٩-١٥
(١٣)	كيف تعمل بلا ضغوط	٢٠٠٦/٦/٦-٣
(١٤)	مهارات الكتابة الإدارية	٢٠٠٦/٦/١٩-١٧
(١٥)	التجارة الإلكترونية	٢٠٠٦/٦/٢١-١٧
(١٦)	المهارات الابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات	٢٠٠٦/٦/٢٨-٢٤
(١٧)	أسس تحديد الاحتياجات التدريبية	٢٠٠٦/٦/٢٦-٢٥

الملحق رقم (٣)

أسماء الوزارات والدوائر الاتحادية التي ينتمي لها المتدربين الذين شملتهم عينة البحث

الرقم	اسم الوزارة / الدائرة	الرقم	اسم الوزارة / الدائرة
(١)	وزارة التربية والتعليم	(١٤)	معهد التنمية الإدارية
(٢)	وزارة الصحة	(١٥)	الهيئة العامة للمعلومات
(٣)	وزارة البيئة والمياه	(١٦)	ديوان المحاسبة
(٤)	وزارة الداخلية	(١٧)	الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء
(٥)	وزارة العمل	(١٨)	الهيئة العامة للأوقاف
(٦)	وزارة الطاقة	(١٩)	هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية
(٧)	وزارة الأشغال العامة	(٢٠)	المصرف المركزي
(٨)	وزارة الشؤون الاجتماعية	(٢١)	معهد التدريب والدراسات القضائية
(٩)	وزارة الاقتصاد	(٢٢)	مؤسسة الإمارات للاتصالات
(١٠)	وزارة الدفاع	(٢٣)	هيئة الهلال الأحمر
(١١)	وزارة المالية والصناعة	(٢٤)	مواصلات الإمارات
(١٢)	وزارة العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية	(٢٥)	مجلس غرف التجارة
(١٣)	وزارة شؤون الرئاسة		

The Compatibility Between Bureaucratic and Social Values in The United Arab Emirates from the Employee's Perspective

A.S. Khasawneh

Professor

*Public Administration Department
Yarmouk University, Irbid, Jordan*

Abstract. This study investigates the level of compatibility between bureaucratic and social values in the United Arab Emirates(UAE). For this purpose the opinions of federal government employees who were taking part in variety of training programs carried out by the UAE Institute of Administrative Development in the year 2006 were surveyed via a questionnaire schedule which was previously used by similar study in the Jordanian context. Minor modification were made and introduced to the instrument so as to adapt it to the UAE's setting. Seven research hypotheses were developed and tested. Statistical techniques such as mean averages, percentages, stander Deviation, One Way-Analysis of Variance and Two Sample t Test were utilized to test research hypotheses. A medium level of compatibility between bureaucratic and social values was provided via the empirical findings of this study. No significant variation in respondents' estimates of compatibility between the values under examination according to level of education, seniority, age, gender and rank in organization was indicated. Only the administrative level of respondent's job has been a significant factor affecting estimates of compatibility between social and bureaucratic values. Interpretation and implications for future trends of bureaucratic behavior in the UAE government apparatus of the findings of this study were explicated.