



المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية

مركز البحوث

الجوانب السلبية للبيروقراطية في المملكة العربية السعودية

إشراف

دكتور محمد فهمي أحمد

أستاذ بقسم الإدارة العامة

إعداد

د. عبدالسلام حسن عبدالهادي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

د. لطفي راشد محمد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال





المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

الجوانب السلبية للبير وقراطية في المملكة العربية السعودية

إشراف

دكتور محمد فهمي أحمد
أستاذ بقسم الإدارة العامة

إعداد

د. عبدالسلام حسن عبدالهادي
أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

د. لطفي راشد محمد
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

الطبعة الأولى ١٤١٦هـ (١٩٩٥م)

١٤١٦هـ (١٩٩٥م) جامعة الملك سعود، ١٤١٦هـ (ج)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

أحمد، محمد فهمي

الجوانب السلبية للبيروقراطية في المملكة العربية السعودية.

١٠٢ص؛ ١٧×٢٤سم (إصدارات مركز بحوث كلية العلوم الإدارية)

ردمك ٨-٢١٦-٠٥-٩٩٦٠

ردمد ٢٩٠٦-١٣١٩

١- البيروقراطية (أ) - العنوان ب - السلسلة

١٥/٣١٥٩

ديوي ٣٥٠,٠٠١

رقم الإيداع: ١٥/٣١٥٩



محتويات البحث

٧	التمهيد .
٩	المقدم :
١٠	المفاهيم المختلفة للبيروقراطية .
١٢	الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي .
١٣	بعض الدراسات الحديثة لظاهرة البيروقراطية .
١٦	اهمية دراسة البيروقراطية في المملكة .
١٨	اهداف دراسة البيروقراطية في المملكة .
١٨	الافتراضات التي يقوم عليها البحث .
١٩	نطاق البحث .
٢٢	الدراسة الميدانية :
٢٢	تحديد مجتمع الدراسة .
٢٣	حجم ونوع العينة .
٢٥	اسلوب جمع البيانات والمعلومات .
٢٥	توبيخ البيانات .
٢٦	الصعوبات التي اعترضت اعداد البحث .
٢٧	تحليل بيانات الدراسة الميدانية .
٦٧	نتائج البحث .
٧٤	التوصيات .
٧٩	الملاحق :
٨١	١ . الجهات التي شملتها الدراسة الميدانية .
٨٥	ب . استمارها للاستقصاء .
١٠١	المراجع العربية .
١٠٢	المراجع الاجنبية .

تمهيد

جاءت فكرة هذه الدراسة من الشعور بالحاجة الى معرفة المزيد عن المشكلات الاساسية التي يعترض الجهاز الحكومي بالسلطة العربية السعودية ، والتي قد تقف حجر عثرة أمام مسيرته في تحقيق أهداف السمة الاقتصادية والاجتماعية . ولقد كان الدافع الرئيسي لفريق البحث هو الوقوف على ظاهرة البيروقراطية التي تنسم بها نظم الادارة العامة في الدول النامية ، ومن بينها المملكة العربية السعودية . أما وقد بواقر للمملكة في وفيها الحاضر كافنا لامكيات والظروف المادية للنهوض بجهاها الاداري ، فقد أصبحت دراء تاهههه البيروقراطية يفرض نفسها على مجالات البحث والدراسة .

وكثيرا ما يعترض الباحثون والطلبة لسماء متعددة للبيروقراطية في الدول الاجنبية دون التعرف على ابعادها في مجتمعاتهم ، لذلك حرص فريق البحث على القيام بدراسة تمهيدية تحليلية للتعرف على مظاهر واسباب البيروقراطية في المملكة . وقد اعتمد فريق البحث في ذلك على اسقاء نم اعداده وبوزيعد على عسء من المواطنين بالوزارات المخلفة بالمملكة والتي تعامل أساسا مع جمهور المواطنين . وبعد اسقاء الساساء المطلوبة تم نرفيقها وتحليلها لاسبار مجموعة الاقراضاء التي وضعت لهذا البحث ، وذلك بقصد الوصول الى بعض التوصيات الايجابية في سبيل ايجاد الحلول المناسبة .

ولا يفوت فريق هذا البحث أن يتقدم بالشكر والسفديرالى جمع من عاونوا في انجار المراحل المخلفة لهذا العمل ، ونخص منهم المعيدىن الذين قاموا بجمع البيانات من الوزارات وكذلك فريق معالجه البيانات بمركز البحوث بالكلية ، والمسؤولين في الوزارات المخلفة التي شملها الدراسة .

وأخيرا نرجو أن يسهم هذا البحث في التعرف على بعض الابعاء المتعلقة بمشكلات الجهاز الحكومي في المملكة ، وأن يعين الطلبة والدارسين في مجالات الادارة العامة بمصفا عامة والجهاز الاداري للدولة بعمدة خاصة ، بما يحقق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تصير اليها المملكة . كما نرجو أن يكون هذا البحث بداية لسلسلة من البحوث التميداءية العلميا لاسبار التي نسهم في تحقيق الخير والنفع للامة الاسلامية جمعا .

والله ولي النوفيق

فريق البحث

" بسم الله الرحمن الرحيم "

المقدمة :

لقد أصبحت المنظمات الكبيرة هي الطابع المميز للعصر الذي نعيش فيه لما تقوم به من دور هام فسي عمليات التنمية والتطوير ، وفي تقديم السلع والخدمات لاشباع حاجات المجتمع وتحقيق رفاهيته . ورغم ما تتمتع به هذه المنظمات من مزايا اقتصادية وتقنية ، الا أنه يمكنها العديد من المشكلات الادارية والاجتماعية والبيئية التي تعتبر تحديات حقيقية أمام ادارة هذه المنظمات . فتعدد الاهداف وتطورها ، وزيادة سرعة التغيير وضرورة الكيف معه ، وتعقد العمليات وتشابك العلاقات والارتباط الوثيق بين المنظمات - باعتبارها نظاما مفتوحا - وبين البيئة التي تعمل فيها ، تتطلب كلها الاعتماد على التفكير الخلاق والتخطيط الواعي واتخاذ القرارات الرشيدة لضمان البقاء والاستمرار في المجتمع .

ومن المتوقع ان تتباين المشكلات التي تواجه المنظمات الكبيرة - سواء كانت تعمل في مجال الادارة العامة أو مجال ادارد الاعمال - تبعاً لتباين المجتمعات وما يودها من ثقافات متباينة ومهارات متعددة ، وقسم ومسئوليات مختلفة ، وتبعاً لسباين المواقف التي تشكل سلوك الافراد . ويمرر ظاهرة البيروقراطية - بمعناها السلبي الذي سنوضحه فيما بعد - العفة الكؤود والصكك الاساسية التي تواجه الجهاز الاداري في أية دولة من الدول السامية أو المتقدمة على حد سواء فتحد من فعاليته وقدرته على تحقيق اهدافه . هذا فضلاً عن أن هذه الظاهرة تعتبر مرضاً اجتماعياً يستشري في المنظمات الكبيرة بصفة عامة وفي الاجهزة الادارية للدول بصفة خاصة اذا لم تتوفر سبل علاجه والقضاء عليه أو الحد من آثاره . فمرض البيروقراطية ينهك الاجهزة الادارية حتى تصبح غير قادرة على تحقيق عمليات التحول والتغيير التي تسعى اليها المجتمعات الحديثة فتعثر خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . ومن أجل ذلك فان الحكومات والجامعات ومراكز البحث العلمي لم تدخر وسعاً في دراسة هذه الظاهرة ، واحداث تغيير في الاجهزة الادارية الحكومية يهدف الى تحسينها وتطويرها وزيادة كفاءتها لتحقق الاهداف التنظيمية والاهداف العامة للدولة .

وإذا كانت الدراسات المختلفة لظاهرة البيروقراطية في كثير من الدول قد أسفرت عن نتائج تراوحت بين النجاح والفشل ، فان حالات النجاح لا يمكن اتخاذها كحلول مرضية لعلاج الظاهرة نفسها في بيئات متباينة . ومن ثم فان دراسة البيروقراطية في أي مجتمع - من المجتمعات يجب أن تقوم على أساس النشخص الدقيق لاعراضها ومظاهرها وتحديد أسبابها ومن هذا المنطلق جاءت فكرة القيام بدراسة ميدانية عن البيروقراطية في المملكة العربية السعودية ، واختيار هذا المسمى عنواناً لها .

المفاهيم المختلفة للبيروقراطية :

ينصرف مفهوم البيروقراطية في الوقت الحاضر الى عدة معاني فاذا أخذنا المعنى اللفظي للكلمة نجد أن البيروقراطية تشير الى اسلوب الحكم والادارة عن طريق المكاتب ، أي قوة المكتب أو سلطة المكتب ، ويحمل هذا المعنى في طياته فكرة التسلط . وتسمى البيروقراطية من جانب آخر الموظفين الذين يعملون في المكاتب (١) . أما قاموس وبستر فيفسر كلمة البيروقراطية بأنها الادارة الحكومية عن طريق الاجهزة التي يصرّفها مجموعة من الموظفين باستخدام روتين غير مرئي . وتشير البيروقراطية ايضاً الى الهيئات والافراد الذين يتولون الوظيفة التنفيذية للدولة ، ومن الواضح ان هذا المعنى يركز الاهتمام على البيروقراطية الحكومية وهذا يفسر ارتباط دراسة ظاهرة البيروقراطية بدراسة الادارة العامة الا أنه في الواقع تتم ممارسة هذا الاسلوب البيروقراطي في كل من مجالات الادارة العامة وادارة الاعمال ، فيري بيتر بلاو (٢) أن البيروقراطية لا تقتصر على الاجهزة الحكومية وانما توجد أيضاً في قطاع الاعمال ، وفي الاحادات والجامعات وحتى في لعبة البيسبول .

اما البيروقراطية بالمفهوم الخاص الذي يعرفه اليوم رجال الادارة وعلماء الاجتماع لسم يظهر الا في مطلع القرن العشرين ، ويرجع الفضل في ذلك الى عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر الذي وضع حجر الاساس لنظرية البيروقراطية لكي يشرح بها الطريقة المثالية لتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبيرة (٣) . والمفهوم الذي يستخدمه ماكس فيبر للبيروقراطية هو مفهوم اجتماعي يشير الى المنظمات الكبيرة ، أو التنظيم الضخم الذي يضم أفراداً تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين ويتم هذا التنظيم بمجموعة من الخصائص أهمها مايلي (٤) :

(1) *Morestein Fritz Marx, The Administrative State- An Introduction to Bureaucracy (Chicago: University of Chicago Press, 1969), pp. 16-22.*

(2) *Peter M. Blau, Bureaucracy in Modern Society (New York: Random House, 1966), p. 14.*

(٣) حسين علوي ، " البيروقراطية بين القديم والحديث " ، مجلة الادارة العامة . العدد ١٧

(الرياض : معهد الادارة العامة ، ربيع ثاني ١٣٩٥) ، ص ٩٣ - ١٠٨ .

(٤) أ- علي السلي ، تطور الفكر التنظيمي ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥م) ص ٢٨ -

٠٦٢

ب - عبدالكريم درويش وليلى تكلأ ، أصول الادارة العامة (القاهرة : مكتبة الانجلو

المصرية ، ١٩٧٧م) ، ص ٢٠٨ - ٢١٠ .

- ٠١ وجود مجالات للتخصص الوظيفي محددة بشكل رسمي وثابت ، ويتم تحديد وتنظيم هذه المجالات عن طريق القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة .
- ٠٢ توزيع الأنشطة والاعمال العادية الضرورية لسير التنظيم البيروقراطي على أعمسا التنظيم باعتبارها واجبات رسميه .
- ٠٣ توزيع السلطة اللازمة لاصدار الاوامر بتنفيذ الواجبات بشكل رسمي وثابت ، وتحديد القواعد مدى ونوع السلطة الممنوحة لعضو التنظيم .
- ٠٤ ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات تنظيمية مكملة بذلك تدرجا هربا يعتمد على نظام حاسم ودقيق من الرثاة تشرف فيه المستويات العليا في التنظيم على اعمال وأنشطة المستويات الدنيا ، ويتوقف عدد المستويات التنظيمية على حجم التنظيم .
- ٠٥ هناك طرق واساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات ، ومن ثم لايعين في التنظيم البيروقراطي الا من كان مؤهلا لاداء تلك المهام بالطرق المحددة .
- ٠٦ يعتمد التنظيم البيروقراطي على الاجراءات والقرارات الادارية والقواعد التي توضع وتنت كتابا ، ومن ثم فان هذا التنظيم يعتمد بدرجة كبيرة على المستندات المكتوبة ومن مجموع هذه المستندات والوظائف الرسمية يتكون مايسمى بالمكعب الذي يعبر عن الوحدة التنظيمية الرئيسية في التنظيم .
- ٠٧ فصل الادارة عن الملكية ، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والانساج وانما يمدهم التنظيم بها في شكل معدات واموال ، ويتبع ذلك الفصل التام بين ممتلكات التنظيم البيروقراطي والممتلكات الشخصية لتاعلي الوظائف .
- ٠٨ يقوم هذا التنظيم على اساس الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات الاعضاء الذي يعتمد على :
 - أ - استخدام طرق واساليب دقيقة لتحقيق اهداف محددة مع الدقة الكاملة في احبار الوسائل اللازمة لتحقيقها .
 - ب - المنطق العلمي في تفسير الامور .

والى جانب هذا المفهوم الاجتماعي للبيروقراطية ، ظهر مفهوم آخر حضاري يستخدم البيروقراطية كناية عن الامراض والعلل التي يتصف بها الجهاز الاداري . فيرى هارولد لاسكي ان البيروقراطية مفهوم يستعمل لوصف النظام الحكومي الذي تكون الرقابة عليه متروكة في

أيدي فئة من الموظفين الرسميين ، ومن خصائص هذا النظام الرغيد الشديدة في الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة ، والانترام بتنفيذ التعليمات ، والبطء في اتخاذ القرارات (٥) .

ونحن نشير إلى هذا المعنى بأنه مفهوم حضاري نظرا إلى أن الإدارة البيروقراطية فسي بعض المجتمعات تتميز عن غيرها بصفات خاصة ، فالإدارة البيروقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية تتسم بخصائص تختلف عن إدارته البيروقراطية في روسيا أو عنها في الدول النامية .

أما الانحراف البيروقراطي الذي يتمثل في الجانب السلبي للبيروقراطية أو المعنى غير المحبب لها والذي يظهر في الكثير من المجتمعات فيتضمن عدم الكفاءة الإدارية وتعطيل الأعمال والنهيب من المسئولية . ولو دققنا النظر في أسباب هذا الانحراف البيروقراطي في مجتمع ما لا يمكن أرجاعها إلى العوامل التاريخية والسياسية والاقتصادية والقيم الاجتماعية والاتجاهات السلوكية التي تسوده (٦) . ويمكن القول أن ظاهرة البيروقراطية في هذا المفهوم هي ظاهرة سلوكية في المقام الأول .

الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي :

تعرضت نظرية ماكس فيبر للتنظيم البيروقراطي إلى الكثير من الانتقادات من قبل بعض الكتاب وخاصة من علماء الاجتماع ، ومن بين هؤلاء الكتاب مرتون ، وبلزنيك ، وجولدنر ، ووارن بنس (٧) . وتتلخص هذه الانتقادات فيما يلي :

(5) Encyclopedia of Social Sciences, Vol. III, S. V. Bureaucracy,

by Harold Laski.

(٦) ملاك جرجس ، سيكولوجية البيروقراطية ، سلسلة الدراسات . المعهد القومي للسمية الإدارية ، رقم ٦٥ (القاهرة : المعهد القومي للتنمية الإدارية ، ١٩٧٣) ص ٥٦ .
(٧) للوقوف على مزيد من هذه الانتقادات يمكن الرجوع إلى :

- A. Robert K. Merton, Social Structure and Social Theory (Glenco, III.: The Free Press, 1949).
- B. Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy (Glenco, III.: The Free Press, 1954).
- C. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958).
- D. Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organizations (New York: McGraw-Hill Book Co. 1966).

- ٠١ .عامل التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر ، الفرد على أنه اله حيث اغفل الجوانب النفسية والاجتماعية للانسان ، الامر الذي يؤدى الى حدوث نتائج غير متوقعة سوءدى الى انخفاض كفاءة التنظيم .
فالعلاقات في السظم البيروقراطي هي أساسا علاقات بين الوظائف وليست بين الافراد.
- ٠٢ .نتيجة لاعتماد التنظيم البيروقراطي على القواعد والاجراءات الثابتة والمحددة بشكل رسمي يصبح هذه القواعد والاجراءات أمرا طبيعيا وعلى الافراد الالتزام بها ومن ثم الولاء لها . والتنظيم الذى يقوم على هذا الأساس يتم بجمود السلوك ومن ثم يصبح عفة كؤود في سبل احداث التغيير والتطوير الامر الذى يترتب عليه أقول نجم التنظيم البيروقراطي .
- ٠٣ .ان التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والاشراف " يؤدى الى زيادة احتمال محالولة الانحراف عن القواعد والتعليمات ، الامر الذى يؤدى الى طلب المزيد من الرقابة والاشراف ومن ثم ظهور نتائج غير متوقعة تصعب من كفاءة التنظيم .
- ٠٤ .هناك تناقض بين بعض خصائص التنظيم البيروقراطي كما حددها ماكس فيبر كالتنافس بين فكرة التدرج الهرمي في السلطة وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظف من البيروقراطيين .
- ٠٥ .ان نجاح التنظيم لايعتمد فقط على العوامل الداخلية بل ان أى تنظيم لابد وأن سفاعل مع البيئة التي يعيش فيها ، ومن ثم لابد وأن يتأثر بهذه البيئة ، وهذا ما أعطله التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر حيث اعتبره نظاما مغلقا وليس نظاما مفتوحا .

بعض الدراسات الحديثة لظاهرة البيروقراطية:

دفعت نظرية السظم البيروقراطي التي قدمها ماكس فيبر والانتقادات التي وجهت اليها بالاضافة الى المفاهيم المتباينة لظاهرة البيروقراطية بعض الكتاب الى اجراء المزيد من الدراسة لهذه الظاهرة ، ومن بين هذه الدراسات مايلي :

٠١ الدراسة التي قام بها مورو برجر استاذ العلوم الاجتماعية بجامعة برنتون بالولايات المتحدة تحت عنوان " البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة " وذلك خلال عامي ١٩٥٣-١٩٥٤ . وقد اعتمد في هذه الدراسة على اجراء المقابلات لعينة من الموظفين المصريين وجمع البيانات باستخدام الاستفتاء وذلك بهدف اسخلاص اهم السمات التي تتم بها التنظيم البيروقراطي المصري ومقارنته بصفات مجموعات الموظفين بانجلترا والولايات المتحدة التي توصلت اليها دراسات سابقه (٨) .

٠٢ الدراسة التي قام بها ميشيل كروزير التي اعتمدها على الدراسة الميدانية والبيانات الوافية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا . حيث قام كروزير بتجميع البيانات حول طبيعة العمل في هذين المشروعين ، وتركيب القوى العاملة في كل منهما ، وكذلك موقف الاساحية والروح المعنوية للعاملين فيهما ، وذلك في محاولة لوضع صورة عامة عن طبيعة البيروقراطية وانماها ، كما حاول ربط ظاهرة البيروقراطية بالاطار الثقافي والحضارى العام للمجتمع (٩) .

٠٣ الدراسة التي قام بها اسوني داونز واعتمد فيها على مجموعة من الافتراضات وحاول تحقيقها عقليا ومنطقيا دون الوصول بها الى مرحلة الاختبار العملي . فيرى داونز ان الاسباب الرئيسية لنمو التنظيم البيروقراطي او انهياره ، وكذلك التغيرات التي تحدث فيه ترجع الى العوامل الخارجية في المجتمع وليست الى العوامل الداخلية البحتة . وهو بذلك يقبل فكرة النظام المفتوح كاساس لمعرفة التنظيم البيروقراطي . ويفترض داونز ان اذا كانت المالبة من شاغلي الوظائف الرئيسية بالتنظيم البيروقراطي من نوعية معينة من حيث السلوك ، فان التنظيم والسلوك فيه سوف يتسمان بخصائص هذا النوع من البيروقراطيين ، ويلاحظ داونز ان كل التنظيمات البيروقراطية لها ميول طبيعية نحو النمو والاتساع ، واذا كانت هناك بعض العوامل التي تهدد الفناء بعضى

(٨) مورو برجر - البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثه - ترجمة محمد توفيق رمزي

(القااهرة : دار النهضة المصرية ، ١٩٥٩م) .

(9) Michael Crozier, The Bureaucratic Phenomenon (Chicago: University of Chicago Press, 1964).

الوظائف الأساسية فان التنظيم البيروقراطي يعمد الى تنمية وظائف اخرى ببدله حتى
يمكن من البقاء والاستمرار (١٠) .

٤٤ الدراسة التي قام بها الاستاذ فرديجر لدراسة البيروقراطية في تايلاند وحاول فيها فهم
وتفسير عمليات التغيير التي حدثت في الجوانب السياسية والادارة العامة في تايلاند
خلال الفترة من منتصف القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين . وقد قام
بدراسة عمليات التغيير تحت مفهوم عام هو " مفهوم التنمية " والذي اوضح انه متعدد
الابعاد ، وبين ان الابعاد الرئيسية لعملية التنمية في تايلاند هي :

- أ- النخص وتقسيم العمل وارتباطهما بعملية التنمية الاقتصادية والتغيير الاجتماعي
- ب- الديمقراطية ونوزيع القوة .
- ج- النمو الاقتصادي ومستوى المخرجات .
- د- مستويات الكمال وضغوط التغيير .

وتناولت الدراسة الحكومة التايلاندية المعاصرة كظام بيروقراطي فالفت نظرة
ناقبة على الحياة البيروقراطية في تايلاند مع التركيز على ادارة برنامج زراعة الارز ،
كما أنها حاولت تحليل عمليات التغيير السفاني والاجتماعي التي كانت تحدث في
تايلاند في ذلك الوقت (١١) .

وقد ساهمت هذه الدراسات في الفاء المزيد من الضوء على ظاهرة البيروقراطية
في عدد كبير من المجتمعات النامية والمنقده على حد سواء ، كما تعتبر خطوة كبيرة
على طريق الدراسات المقارنة للبيروقراطية . ورغم ذلك فلم تحظ ظاهرة البيروقراطية في
المجتمعات العربية المعاصرة - باستثناء دراسة موروجر عن مصر - بالدراسة الكافية التي
تبين طبيعة هذه البيروقراطية وخصائصها التي تميزها عن غيرها والاسباب التي ادت
الى نشوء ها وغير ذلك من العناصر التي تتطلب الفاء الضوء عليها . ولقد كان ذلك من
الاسباب الرئيسية التي دفعت فريق البحث الى اجراء هذا البحث المداتي عــــن
البيروقراطية في المملكة .

(10) Anthony Downs, Inside Bureaucracy (Boston: Little, Brown, 1967).

(11) Fred W. Riggs, Thailand: The Modernization of a Bureaucratic Polity (Honolulu: East-West Center Press, 1967).

أهمية دراسة البيروقراطية في المملكة :

موضوع هذا البحث هو " الجوانب السلبية للبيروقراطية في المملكة العربية السعودية " وتجرى أهمية دراسة هذا الموضوع من الاعتبارات التالية :

٠١ تزايد واتساع نشاط الدولة وتعاظم دورها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، فقد اخذت المملكة من التنمية الشاملة منها ل تطوير المجتمع السعودي ليكون مجتمع الخدمات ، ومن ثم تحقيق الرفاهية لاعتائه . وكان من الضروري أن يواكب ذلك انشاء العديد من الاجهزة الادارية واتساع في نطاق الاجهزة القائمة ، واحداث تغيير في أشكالها التنظيمية والعلاقات المتبادلة بينها . ومن الطبيعي أن تأتي كل هذه التغييرات ومعها الكثير من المشكلات الادارية التي تعتبر من التحديات التي تواجه القيادات الساسية والادارية على حد السواء ، وعليها أن تتخذ الاجراءات اللازمة للحد منها أو القضاء عليها . وفي رأينا أن منسكله البيروقراطية بالمفهوم الذي تناولته هذه الدراسة هي المنسكدي نكمن وراءها غالبية مظاهر التخلف الاداري وضعف الاجهزة التنفيذية في أداء رسالتها وتحقق اهدافها .

٠٢ ان التعرف على مظاهر البيروقراطية والوقوف على اسبابها في المملكة العربية السعودية يعطي صورة صادقة وواضحة للقيادات الادارية في الجهاز الحكومي بالمملكة عن اتجاهات تطوير وتحسين الممارسة الادارية في هذا الجهاز . ومن ثم يمكن تحديد اهداف التطوير وتعيين مساره الصحيح على أساس سليم ، بدلا من أن تترك جهود التطوير لاسباب المحاولة والخطأ التي تتنافى والحاجة الملحة إلى التقدم وزيادة الكفاءة الاناجية . ويعتبر هذا البحث خطوة أساسية نحو التشخيص العلمي السلم لظاهرة البيروقراطية في المملكة ، وتحديد آفاق التفسير ومجالاته ، وبالتالي يكون خطوة أولى لوضع استراتيجية متكاملة لتطوير الجهاز الاداري بالمملكة بما يتماشى مع احتياجات المجتمع .

٠٣ ان المنسكدي الايدي العاملة الوطنية بصفة عامة ، وفي القيادات الادارية بصفة خاصة يعتبر ظاهرة ملموسة تعوق نمو وتطوير الجهاز الاداري ، كما أنها تستوجب حسن الاستفادة من العناصر البشرية المتاحة والعمل على تنميتها ، ولن يتأتى ذلك الا بالقضاء

على سبيليات الادارة الحكومية ومعوقاتها وخلق المناخ الادارى السليم الذى يساعد على اجذاب العناصر الصالحة للعمل فى الجهاز الادارى للمملكة .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان النقص فى الابدئ العاملذ الوطنذ بسطلب اعادة النظر فى رسم العديد من السياسات ، كالسياسة التعليمية ، وسياسة التوظيف وسياسة اعداد وتدريب وتنمية الافراد فى كافة مجالات التخصص . ومن المتوقع أن تنفيذ السياسات المقترحة فى هذا الشأن يعمل على تضخم الجهاز الادارى ، ويزيد من مشكلة النقص فى الابدئ العاملذ حدة وخطورة فتصبح أمام حلفذ مفرغذ نستدعى ضرورة الاستفادة القصوى من العنصر البشرى للجهاز الادارى فى المملكة .

٤٤ ان الرخاء الاقتصادى الذى نطمح به المملكة فى الوقت الحاضر - والحيد للسد - لا بد وأن يحل فى طياته الكثير من أشكال التغيير التى تحدث آثارها فى المجتمع بصفة عامه وفى سلوك العاملين بالجهاز الادارى بصفة خاصة . ومن بين هذه الانكسالات التغيير فى تطلعات وطموحات الافراد مما يدفعهم الى طلب المزيد من الخدمات والسرعة فى انجازها ، والسطلع الى سنوات أعلى من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية . وهناك أيضا التغيير فى المفاهيم والقيم التى تنعكس بلاك على الممارسات الادارية وكفاءة الاجهزة الحكومية . وما نخشاه هو أن تطهر بعض القيم أو المفاهيم التى نعتبر دخيله على المجتمع السعودى ولاتساير البيئذ العريذ الاصلد ، مما يتطلب ضرورة العمل على الحفاظ على كثير من النقاليد الموارد ، وبسد كل ما هو مستهجن ، والنمسك بالنعاليم الدينية فى كافة انماط السلوك الادارى .

٥٥ لم تحظ - فى رأى فريق البحث - ظاهرة البيروقراطية فى المملكة بالمفهوم الذى سنتناوله فى هذا البحث بالدراسة الميدانية الكافية ، وان كانت هناك محاولات لتناول بعض جوانبها من الناحية النظرية للبحث ، فانه من المرغوب فيه معالجة الموضوع من وقت لآخر على أساس علمى حتى تأتي وسائل العلاج متمشية مع المظاهر والاسباب المتغيرة التى نرفضها ظروف التغيير المستمر التى يعيشها أى مجتمع حركى كمجتمع المملكة .

اهداف دراسة البيروقراطية في المملكة :

بالرغم من أن هذا النوع من البحوث يحقق مجموعة متباينة من الاهداف الا أن فريق البحث حدد الاهداف التالية لتكون اساسا تقوم عليه هذه الدراسة :

- ٠١ الووفوف على المفاهيم الشائعة لظاهرة البيروقراطية في مجتمع المملكة العربية السعودية ، والتعرف على المظاهر المختلفة لها والتي تسود الجهاز الاداري بالمملكة وخاصة بالنسبة للاجهزة التي تقدم الخدمات لافراد الجمهور .
- ٠٢ التعرف على أهم المشكلات الادارية في الجهاز الاداري بالمملكة ، والتي تحد من ففالفته لسحقق اهدافه ، وماهي الاسباب الرئيسية التي تكمن وراء هذه المشكلات ، وذلك من خلال مجموعة من الافراضات التي يهدف البحث الى تحقيق مدى صحتها .
- ٠٣ وضع اطار عام يصلح كأساس لاحداث تطوير في نمط الادارة في الجهاز الحكومي ، وذلك باقتراح أهم الوسائل للتعلب على المشكلات الادارية والحد من الازار السلبية لظاهره البيروقراطية .

الافتراضات التي يقوم عليها البحث :

قام فريق البحث بوضع مجموعة من الافتراضات يفرض اختبارها في ضوء السائح السبي يسفر عنها البحث ، وفيما يلي هذه الافتراضات :

- ٠١ ان هناك فهما وادراكا بين موظفي الدولة بقضي بان الجهاز الاداري بالمملكة يغلب عليه الطابع البيروقراطي ، وأن هذا الطابع اكثر وضوحا في الاجهزة التي تتعامل مع الجمهور .
- ٠٢ ان البيروقراطية ظاهرة سلوكية وتتأثر بالمناخ الاداري والنفسي الذي يسود محيط العمل ومن ثم فان الاسباب السلوكية تأتي في مقدمة الاسباب المكونة للبيروقراطية وأن المدخل السلوكي يمثل المدخل الصحيح لعلاج هذه الظاهره المرضية .

- ٠٣ ان الجهاز الادارى في المملكة نظام مفتوح يوتثر ويتاثر بالبيئة التي يعمل فيها ، ولذلك تعتبر العوامل البيئية من المحددات الهامة لسلوك الافراد في هذا الجهاز ، وان من بين هذه العوامل الرخاء المادى في المملكة ، ودرجة التعليم واعتبارات المجاملة القائمة على اساس قبلى او شخصى .
- ٠٤ ان الموظف الحكومى لا يرغب الالتحاق بالوظيفة الحكومية ، وبالتالي نخفض درجة رضائه في العمل ودرجة رغبته في انجاز الاعمال الموكلة اليه ، ويتوقف ارتباط الفرد بالوظيفة الحكومية بمدى قدرته على تحقيق اهدافه واتباع حاجاته من خلالها .
- ٠٥ ان القدرة على انجاز العمل الحكومى بكفاءة تتوقف على ما يتمتع به الفرد من صفات شخصية وعلى مستواه التعليمى ، وعلى ما يباح له من فرص لتنمية مهاراته وتحسين انجاءه من خلال البرامج التدريبية .
- ٠٦ ان اى نشاط قابل للتحسن والتطوير ، ومن ثم فان الجهاز الادارى الكفء هو الجهاز القادر على احداث التغيير المنظم لتطوير العمل ، والقادر على حل مشكلاته والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة .

نطاق البحث :

من الضرورى تحديد نطاق البحث حتى يلتزم افراد الفرق به وعدم الخروج عنه ، وقد تحددت ابعاد هذا البحث فيما يلى :

- ٠١ من بين المفاهيم المختلفة للبيروقراطية والتي سبق ايضاحها اخبار فريق البحث المفهوم السلبى الذى يقصد به الصورة السئىة والسلبية للروس الادارى وجمود السلوك والتعقيد فى القواعد والاجراءات . وعموما فالبيروقراطية بهذا المعنى تشير الى المناخ الادارى والنفسي وما ينسب به من تعقيدات توءدى الى عرقلة التوصل الى حل المشكلات الادارية ومن ثم الى تحقيق الاهداف التنظيمية .

ونعنى البيروقراطية بهذا المعنى الاخير العقبة الكؤود التي تواجه المنظمات

وعلى رأسها الجهاز الإداري للدولة فنعمل على الفصل بينه وبين أفراد الشعب عند طلب الخدمة ، كما أنها ترتبط بانخفاض مستوى الأداء التنظيمي وسوء الخدمة المدنية وارتفاع تكاليف أداء الخدمات . لذلك فإن ظاهرة البيروقراطية هذه تمثل عقبة كؤود في ممارسة الإدارة العامة وخاصة في الدول النامية التي يقع عليها عبء تطوير وتنمية مجتمعاتها .

وقد سربا في هذا البحث آخذين هذا المعنى السلي لمفهوم البيروقراطية وذلك ليكون مدخلا مناسبيا لآحداث التطوير والتغيير في أساط السلوك المختلف في جهاز الإدارة العامة ، ومن ثم زيادة قدرته على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٠٢ والسعد الثاني لطاق هذا البحث يتحدد بدراسة ظاهرة البيروقراطية في عدد من الوزارات في الجهاز الإداري للدولة ، ومن ثم فإن الدراسة لم تتناول الجهاز الإداري برمده . كما أنها لم تتناول الظاهرة ذاتها في قطاع الأعمال أو المؤسسات والهيئات الحكومية ، وليس معنى هذا أن هذه الظاهرة لا تظهر في قطاع الأعمال أو المؤسسات والهيئات العامة الأخرى ، بل العكس هو أن دراسة ظاهرة البيروقراطية في أكبر عدد من المنظمات تسمح بالوصول الى نتائج أكثر نعما غير أن فحة الوقت المتاحة وفلة فريق البحث حنمت الاقتصار على بعض الوزارات كطاق لهذه الدراسة في الوقت الحاصر . الا أن هذا لا يمنع من القيام بدراسة ظاهرة البيروقراطية في منظمات الأعمال والمؤسسات والهيئات العامه في بحوث قادمة ان شاء الله .

٠٣ لم يتناول هذا البحث دراسة الهياكل التنظيمية للوزارات المختاره وكيفية اعدادها وأشكالها المختلفه ، وكيفية توزيع الاختصاصات والسلطات كما لم تتناول دراسة الاجراءات المتبعه في كل وزارة أو نظم أو قواعد العمل واللوائح التي تطبقها ، وذلك لان مثل هذه الدراسة تعني ضرورة معالجة ظاهرة البيروقراطية على مستوى وزارة بعينها ومن المعروف ان هذه الجوانب تعتبر من المؤثرات الهامة على السلوك الإداري في أية منظمات أو جهاز إداري ، ومن ثم سوف نتعرض لها بما يخدم أهداف هذا البحث دون القيام بدراسة تفصيلية للاجراءات واللوائح ونظم العمل ، وتحديد كيفية وضعها أو تبسيطها ، ذلك لان مثل هذه الدراسة يجب ان تتم في ضوء ظروف كل منظمة على حده وأن تتم بالنسبة لأعمال محددة .

٠٤ يتناول هذا البحث دراسة البيروقراطية كما تدركها عينه من أفراد الجهاز الإداري في المملكة ، ذلك لانها تمثل ظاهرة سلوكية لأفراد هذا الجهاز . هذا فضلا عن أن ادراك

هذه الظاهرة من جانبهم وتحدد مفهومهم لها يعتبر الخطوة الاولى للنتخيص السلم
لمشكلات الجهاز الادارى ، ومن ثم اقتراح وسائل العلاج المناسبة لها .

وفي حدود هذا النطاق لم يسمى البحث الى دراسة ظاهرة البيروقراطية
وتحديد مفهومها واسبابها من وجهة نظر جمهور المواطنين ، وان كنا نعتزف بشأن
الجمهور هو الذى يعانى في النهاية من سلبيات البيروقراطية . هذا بالاضافة الى أن
دراسة ظاهرة البيروقراطية واثرها المباشر على الجمهور تتطلب توسيع نطاق البحث ،
وهذا لا تسمح به الظروف والامكانيات المتاحة حاليا لفريق البحث . وفتزح أن يكون
هذا المدخل اساسا لبحث آخر في المستقبل .

وأخيرا - ليس القصد من هذا البحث تقديم مجموعة تفصيلية من الاجراءات التنفيذية
واجبة التطبيق لتكون علاجا عاما لظاهرة البيروقراطية في المملكة ، واما القصد هو
تقديم اطار عام يوضح المظاهر المختلفة للبيروقراطية والاسباب الرئيسية لها يطلع
اساسا لوضع الخطط المختلفة لتطوير الجهاز الادارى في المملكة . ونود أن نؤكد هنا
أن النجاح في مواجهة مشكلة البيروقراطية اما يتوقف أولا وأخيرا على مدى استجابة
الاجهزة الحكومية لنتائج هذا البحث ومدى قدرتها على الاستفاده منه . ومن المعروف
أن مجرد وضع النوصيات واقتراح الحلول المناسبة لا يضمن في حد ذاته الفعائ على
المشكلة المعنية ، وهي ظاهرة البيروقراطية في هذا البحث ، واما يكون اطمئانا
لرسمي السياسة وصانعي القرارات يهتدون بها عند دراسة وتعديل نظم الخدمة المدنية .

٥٥

الدراسة الميدانية

ان دراسة ظاهرة البيروقراطية في المملكة من الدراسات الحديثة ، ومن ثم نعير من المجالات الخصبة لاجراء البحوث الميدانية التي تستهدف تجميع البيانات والمعلومات والوقوف على الحقائق التي تحكم هذه الظاهرة ، ونظرا لقله الدراسات المرتبطة بظاهرة البيروقراطية في المملكة وفي غيرها من الدول السامية ، ومن ثم فصور البيانات والمعلومات الخاصة بها فان فريق البحث ارتأى ضرورة القيام باعداد قائمة اسئمة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان البيانات التي نسمى للوصول اليها بعتبر مادة تصلح للقيام بمزيد من البحوث في هذا المجال في المستقبل . وفي رأينا أن مثل هذا النوع من البحوث يكون أكثر موضوعية نحو تشخيص مشاكل الجهاز الحكومي اذا ما قورنت بأنواع البحوث والدراسات الأخرى .

وقد سارت الدراسة الميدانية لجمع البيانات والحقائق اللازمة لهذا البحث وفقا لما يلي :

اولا : تحديد مجتمع الدراسة :

تم تحديد مجتمع الدراسة الميدانية على مرحلتين ، الأولى وتتضمن تحديد المنظمات التي يتناولها البحث . وقد روعي في تحديد هذه المنظمات أن تكون ممثلة للوزارات التي تقوم بتأدية الخدمات للمواطنين أو ذات ارتباط بهم ، وعليه فقد استبعدت الوزارات التي تقوم بأنشطة السيادة كوزارة الدفاع والطيران ، ووزارة التخطيط . . . وغيرها . وفي ضوء هذا الاعتبار تم اختيار الوزارات التالية كمجتمع أولي لاجراء الدراسة :

- ٠١ وزارة الصحة .
- ٠٢ وزارة البريد والبرق والهاتف .
- ٠٣ وزارة الداخلية .
- ٠٤ وزارة العمل والشئون الاجتماعية .
- ٠٥ وزارة الأشغال والإسكان .
- ٠٦ وزارة الشئون البلدية والقروية .
- ٠٧ وزارة التجارة .

٠٨ وزارة الصناعة والكهرباء .

٠٩ ديوان الخدمة المدنية .

هذا وقد كانت وزارة المعارف ضمن مجتمع الدراسة نظرا لقيامها بدور هام في تقديم خدمة قومية للمواطنين ، الا انها استبعدت في مرحلة جمع البيانات وذلك لوجود عقبات حالت دون الحصول على البيانات المطلوبة منها . وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من تسع أجهزة حكومية تمثل أجهزة الخدمات الرئيسية في المملكة ، وكان مقدرا لها أن تكون عشرة أجهزة .

أما المرحلة الثانية فقد تم فيها تحديد مجموعة الافراد التي تقوم بتنفيذ السياسات المخلفة ، واتخاذ القرارات اللازمة لانجاز الاعمال اليومية في الوزارة ، وذلك على أساس ان هذه المجموعة تمثل حجر الأساس في تشكيل سلوك الافراد في أية منظمة . وتعتبر هذه المجموعة في كل وزارة من الوزارات المختارة المكون الرئيسي للمجتمع النهائي للدراسة .

ثاسا : حجم ونوع العينة :

لقد تم احتساب حجم عينة الدراسة على أساس تقدير متوسط حجم المجموعه الحاكمة في كل وزارة بعدد ٣٥ شخصا ، ولما كان عدد الاجهزة الحكومية التي قد را ستملها البحث هي عشرة أجهزة فان حجم العينة يصبح ٣٥٠ شخصا .

ولما كان من المتوقع الا تكون هناك استجابة نامة من قبل أفراد العينة في تعيئد استمارات الانقضاء ، فقد قام فريق جمع البيانات بتوزيع ٤١٠ استمارة على أفراد هذذ المجموعات بالوزارات المختارة حتى يمكن تجميع استمارات في حدود حجم العينة الاطليسد .

هذا وقد بلغ عدد الاستمارات الواردة من الوزارات المختلفة (٣٢٨) استماره ، ويعتبر هذا العدد مرضيا في مثل هذا النوع من البحوث ويوضح البيان التالي عدد الاستمارات والجهات الواردة منها :

عدد الاسمارات الوارده	الجهة	م . ٠
٤٠	وزارة الصحة	٠١
٣٧	وزارة البريد والبرق والهاتف	٠٢
٣٣	وزارة الداخلية	٠٣
٣٦	وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٠٤
٤٦	وزارة الاشغال والاسكان	٠٥
٢٩	وزارة الشئون البلدية والقروية	٠٦
٣٧	وزارة التجارة	٠٧
٤٣	وزارة الصناعة	٠٨
٢٧	ديوان الخدمة المدنية	٠٩
٣٢٨	مجموع الاسمارات الوارده	

وبذلك تكون نسبة الردود الى حجم العينة الاصلية ٩٣٧ في المائة وهي نسبة مرتفعة
 ونصلح تماما لاجراء الدراسة . ولقد اعتمد فريق البحث في تحديد العينة على الاسلوبين الآسبين :
 ٠١ أسلوب العينة الطيفية . حيث استخدم هذا الاسلوب في تحديد الوزارات التي تسلمها
 الدراسة واختبار الوزارات ذات الارتباط بتأدية الخدمات للمواطنين ، واسبعاد
 وزارات السيادة كما سبق أن اوضحنا .

٠٢ أسلوب العينة العشوائية ، وقد اتبع هذا الاسلوب عند اختيار أفراد الجهاز الادارى ،
 مع مراعاة أن يكونوا من بين العاملين في المستويات الادارية الوسطى وهي الفئة
 التي تعتبر ذات تأثير قوى في تنفيذ السياسات الادارية واتخاذ القرارات اليومية ،
 ومن ثم تكوين المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمه . ويرجع السبب في اختيار
 هذا الاسلوب لتحديد العينة من أفراد الجهاز الادارى الى أن هؤلاء الافراد يعملون في
 ظروف متماثلة حيث تحكمهم قواعد ونظم عمل واحده ، وبيئة واحدة في اغلب
 الاحيان .

ثالثا : اسلوب جمع البيانات والمعلومات :

نم نجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاجراء البحث باستخدام استنساخ اعد لهذا الغرض احنوى على خمسة ولانن سوء الا ، صممت عالبيها على اساس " الاستند يحدده الاجاسد " بينما كانت هناك أربعة أسئلة مفتوحة الاجابه (انظر الملحق رقم ب) . كما اسمل الاسفعا ، أيضا بعض البيانات الشخصية حول الافراد الذين قاموا بملته ، وترك لهم حرية التعريف بأنفسهم لاعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم بحرية تامة .

رابعا : تبويب البيانات :

نم تفرغ وتبويب بيانات البحث بالاستعانة بالحاسب الالكروني الموجود بمركز الحوت بكلية العلوم الادارية ، وذلك بالشكل التالي :

- ٠١ بالنسبة للأسئلة متعددة الاجابة تم تفرغ وتبويب البيانات على اساس احسباب ونجمع تكرارات الاجابه على كل سؤال ، واستخراج النسبة المئوية لهذه الاجابات .
- ٠٢ أما بالنسبة للأسئلة مفتوحة الاجابه فقد تم تبويب البيانات تحت رؤوس موضوعات رئيسية ، وترتيبها في ضوء الانجاه العام لاجابات المسنفسين .

هذا وقد ظهرت نتيجة هذه المرحلة في شكل جداول توضح تكرارات الاجابه على كل سؤال ونسبة التكرار الى مجموع التكرارات ، وارفقت هذه الجداول ضمن الجزء الخاص بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من هذا البحث .

الصعوبات التي اعترضت اعداد البحث :

صادف هذا البحث - كما هو الحال دائما في مثل هذا النوع من البحوث - مجموعة من الصعاب التي كان من أبرزها مايلي :

٠١ - تعدد المفاهيم لظاهرة البيروقراطية ، وعدم وضوح معناها لدى كثير من افراد العينة كان يمثل صعوبة أمام فريق جمع البيانات ، ومن ثم كان من الضروري ان يقوم اعضاء الفريق بشرح المفاهيم المختلفه لهذه الظاهره ، وكذلك معاونتهم في ملء الاسفصاء ، وقد استغرق ذلك فترة اطول لجمع البيانات .

٠٢ - عدم استجايد البعض من مفردات العينة للبحث العلمي ، اما نتيجد لعدم الادراك الحقيقي لاهمة البحث ، واما سبجد لعدم الرغبة في الادلاء بآرائهم لاسباب شخصيه وبالرغم من هذه الصعوبة فان نسب الردود الوارده الى مجموع العينه الاصلد كانت حيدده ومرصيده لغرض البحث ، وقد تحقق ذلك بفضل جهود فريق جمع البيانات وانصالد المباشر بأفراد العينة .

٠٣ - بالرغم من توفير كافة الضمانات اللارمة لحرية البحث والتمك بالمقاليد المرعد في البحوث العلمية ، الا ان البعض قد احجم عن الاجابه على بعض الاستد أو احاب اجابات لاتتمل الواقع . ولقد حاول فريق البحث استبعاد مثل هذه الاجابسات - قدر الاستطاعه - مع الاحتفاظ بدرجته تبات وصحة النتائج حتى لا يكون في ذلك تأثير على أسلوب الدرارة .

تحليل
بيانات الدراسة الميدانية

يقوم فريق البحث في هذا الجزء بعرض جداول مفرغ بيانات الدراسة الميدانية مرتبة حسب أسئلة الاستفتاء مع بيان كل سؤال واجابات المستفيين عليه ويحدد التكرارات بالسيد لكل اجابويان النسبة المئوية لكل منها ، ثم يلي ذلك شرح تحليلي لكل جدول لاستخراج نتائج الدراسة.

الجدول رقم (١) : وينضم الاجابه على السؤال الاول من الاستفتاء .
س (١) : في تقديرك ، ماهو مفهومك للبيروقراطية ؟

جدول رقم (١)

المفهوم	العدد	السيد في المائد	المفهوم	العدد	السيد في المائد
تأخير العمل	١٠٣	٣١	عدم الرعية في أداء العمل .	٤٩	١٥
المركزية في العمل	١٧٥	٥٣	تعدد الاجراءات	١٨٨	٥٧
كثرة الرقابة	٧١	٢٢	السلط في أداء العمل	٩٧	٣٠
التهرب من المسؤولية	١١٠	٣٤	انعدام المادة	١٠٤	٣٢
الالتزام الحرفي بالقواعد والقرارات	١٤٧	٤٥	كل المفاهيم السابقة	٣٥	١١
مفاهيم اخرى	١٤	٤			

ويتضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ ان المفهوم السائد للبيروقراطية لدى العاملين في الحكومة يرتبط بواحد او اكثر من المفاهيم السلبية الواردة بالجدول حيث بلغ مجموع تكرارات هذه المفاهيم ١٠٧٩ تكرارا هذا فضلا عن أن المفاهيم الاخرى قد تضمنت بعض المفاهيم السلبية للبيروقراطية والتي

لم يشملها الجدول . وذلك يؤكد ماذهب اليه فريق البحث من أن النظرة السائدة للبيروقراطية هي النظرة السلبية .

٢ . تركزت النظرة السلبية للبيروقراطية حول المفاهيم التالية :

- أ . تعدد الاجراءات ، حيث حصل على ١٨٨ اجابه أى بنسبة ٥٧ في المائة .
 - ب . المركزية في العمل ، حيث كانت نسبة الاستجابة له ٥٣ في المائد
 - ج . الالتزام الحرفي بالقواعد والقرارات وكانت نسبة الاستجابة له ٤٥ في المائد .
- هذا وقد حصل مفهومى " كثرة الرقابة " و " وعدم الرغبة في أداء العمل " على أقل عدد من الاجابات والتي كانت نسبة كل منها ٢٢ في المائة ، ١٥ في المائة على التوالي

٣ . أما المفاهيم الاخرى للبيروقراطية والتي كانت نسبتها ٤ في المائة من مجموع اعماء العينة ، فقد تراوحت بين المفاهيم العلمية والمفاهيم السلبية ونمثل المفاهيم العلمية فيما يلي :

- أ - التنظيم القائم على مجموعة من الخصائص المحددة .
- ب - مجموعة القواعد والاجراءات التي تحكم سير العمل .

وقد أعرب عن هذين المفهومين تسعاً شخصاً وهم من بين حملة المؤهلات العليا في الادارة ، ومن ايحت لهم فرصة الاشتراك في برامج تدريبية بمعهد الادارة العامة بالرياض .

أما المفاهيم السلبية الاخرى فقد انصرفت الى مايلي

- أ . العجز عن تطوير العمل والخوف من محاولات التجديد فيه .
- ب . عدم الصدق في المواعيد .
- ج . عدم السمك بالاخلاق الحميدة في العلاقات .

الجدول رقم (٢) : ويتضمن الاجابة على السؤال رقم (٢) .

س (٢) : حسب مفهومك السابق ، هل تعتقد أن هناك بيروقراطية في الجهة التي تعمل بها ؟

جدول رقم (٢)

الاجابه	العدد	النسبه في المائده
- نعم	٨٢	٢٥
- لا	٧٧	٢٣
- الى حد ما	١٦٧	٥١
- عدم اجابه	٢	١

وتبين من هذا الجدول مايلي :

- ٠١ ان الغالبية العظمى من أعضاء عينه الدراية ترى أن هناك بيروقراطية في الجهات التي يعملون بها (٧٦ في المائده) وان كان الجزء الاكبر من هذه الغالبية يفر بأن البيروقراطية موجوده الى حد ما (٥١ في المائده) في اجهزتهم مما يمكن تفسيره بعدم الرغبة في اتهام هذه الاجهزة بالبيروقراطية ولكونهم مسئولين ولو جزئيا عن ذلك .
- ٠٢ هناك نسبة لا بأس بها (٢٣ في المائده) ترى انه لا وجود للبيروقراطية في الجهات التي يعملون بها ، وهذه النسبة وان كانت تمثل اتجاها حميدا الا انه بحسب الاعتماد عليها يتيء من الحذر حيث قد لا يرغب البعض في اظهار الجانب السيء في الجهه التي يعمل بها ومسئوليته عن ذلك ، كما سبق ايضا في البند الاول ، ومما يؤيد بحفظنا هذا ما سوف يبيضح من نتائج عند دراستنا لاجابات السؤال القادم .

الجدول رقم (٣) : اجابة السؤال رقم (٣) :

س(٣) : في حالة الاجابه بوجود بيروقراطية ، ماهي درجة نفسيها في الجهه التي تعمل بها ؟

جدول رقم (٣)

النسبة في المائة	العدد	درجة تفشي البيروقراطية
٨	٢٦	- مرتفعه جدا
١٦	٥٤	- مرتفعه
٣٥	١١٤	- متوسطه
٢٠.٥	٦٧	- بسيطه
٢٠.٥	٦٧	- عدم اجابه

ويضح من هذا الجدول ما يأتي :

- ٠١ تقرر نسبة ٢٤ في المائة من أعضاء العينة تفشي البيروقراطية في الجهات التي يعملون فيها اما بدرجة مرتفعه (١٦ في المائة) او مرتفعه جدا (٨ في المائة) .
- ٠٢ ان النسبة الغالبة من عينة الدراسة (٣٥ في المائة) ترى تفشي ظاهرة البيروقراطية في جهاتهم بدرجة متوسطة .
- ٠٣ بلغ عدد المحييين بتفشي البيروقراطية في جهات عملهم - مع اختلاف درجتها - ٢٦١ شخصاً ، ومن الواضح ان هذا العدد اكبر من عددا الأشخاص الذين أفروا بوجود بيروقراطية في جهات عملهم عند الاجابه على السؤال السابق (جدول رقم ٢) حيث بلغ عددهم ٢٤٩ شخصا . وتفسير ذلك ان عددا ممن أجابوا بعدم وجود بيروقراطية في جهات عملهم او ممن لم يجيبوا على السؤال الثاني عادوا واعترفوا بوجود بيروقراطية وان كان اعترافهم بها جاء في درجة تفشيها في الجهة التي يعمل بها .

الجدول رقم (٤) اجابة السؤال رقم (٤) .

- س (٤) حدد فيما يلي ثلاثة أجهزة حكومية بالمملكة - غير التي تعمل فيها - نظير فيها البيروقراطية بشكل واضح .

جدول رقم (٤)

الترتيب	اكبر الاجهزة بيروقراطية	العدد	النسبة المائت
الاولى	- الجوازات	٨٥	٢٦
الثانية	- البلديات	٥٢	١٥٩
الثالثة	- المرور	٤٥	١٣٨
الرابعة مكرر	- المحاكم وكتاب العدل	٤٥	١٣٨
الخامسة	- الصحة والمستشفيات	٤٢	١٢٨
السادسة	- بريد و برق وهاتف	٣٩	١١٩
	- وزارة الداخلية (الاسخدام - الامن العام - تحقيق الشخصيه و احوال مدنيه - الحدود)	٣٤	١٠٤
	- اعضاء ليس لهم علم بهذه الجهات	٥٣	١٦٢
	- عدم اجابة على السؤال	٤٠	١٢٢

يتضح من تحليلنا لهذا الجدول مايلي :

١. لم يستجب ٩٣ شخصا لهذا السؤال ، اى بنسبة ٢٨٤ في المائه من اعضاء عينة الدراسة ، ويرجع ذلك الى الاعتبارات التالية :
 ١. بلغ عدد الاعضاء الذين ليس لديهم علم او دراية بالاجهزة التي تتسم بالبيروقراطية دون غيرها ٥٣ عضواى بنسبة (١٦٢ في المائه) وقد كان الجزء الاكبر من هؤلاء الاعضاء من المتقاعدين الذين ليس لديهم اتصال بالاجهزة الحكومية ، اما الجزء الاخر فيمثل السعوديين الذين نعيبوا عن المملكة لفترة طويلة .
 - ب. اما عدم الاجابة على السؤال من قبل ٤٠ عضواى بنسبة (١٢٢ في المائه) فقد يعزى الى عدم رغبتهم في الافصاح عن هذه الاجهزة .

٢٠ اما الذين اجابوا على هذا السؤال والبالغ عددهم ٢٣٥ شخصاً بنسبة ٧١,٦ في المائة من أعضاء اللجنة فقد اعرّبوا أن الاجهزة الاكبربيروقراطية في المملكة هي حسب الترتيب التالي :

- أ. ادارة الجوازات .
- ب. البلديات .
- ج. المرور ، وسابقتها في درجة البيروقراطية المحاكم وكتابة العدل .
- د. الصحة والمستشفيات .
- هـ. البريد والبرق والهاتف .
- د. وزارة الداخلية متمثلة في وحدات معينة هي :
ادارات الاسفدام والامن العام ، وتحقيق الشخصية والاحوال المدنية ، والحدود

ومن المتوقع ان تكون مثل هذه الاجهزة عرضة لوصفها بالبيروقراطية نظراً لارتباطها المباشر بالخدمات العامة للمواطنين واحتكاكها المستمر بهم .

ومما يؤيد هذا التحليل ان الاجهزة الاقل بيروقراطية هي الاجهزة التي لاترتبط بشكل مباشر بالخدمات العامة كما سيتضح من تحليلنا لاجابات السؤال الخامس " جدول رقم ٥ " .

جدول رقم (٥) اجابة السؤال رقم (٥)
س(٥) حدد فيما يلي ثلاثة اجهزة حكومية بالمملكة غير التي تعمل فيها - اقسس البيروقراطية من غيرها .

جدول رقم (٥)

النسبة في المائـة	العدد	الترتيب	اجهزة أقل بيروقراطية
١١ر٣	٣٧	الاولى	- معهد الادارة العامة
٨ر٥	٢٨	الثانية	- وزارة الصناعة
٧ر٦	٢٥	الثالثة	- وزارة التخطيط
٧ر	٢٣	الرابعة	- الجامعات
٦ر٧	٢٢	الخامسة	- وزارة الزراعة
٢٣ر٥	٧٧		- اعضاء ليس لديهم علم
١٥ر٢	٥٠		- عدم اجابه

وفي الجانب الاخر من السؤال السابق قام فريق البحث بالسؤال عن معرفة الاجهزة الاقل بيروقراطية في المملكة ، وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية :

- ٠١ لم يسحب لهذا السؤال ١٢٧ شخصا أى بنسبة ٣٨ر٧ في المائة من عينة الدراسة ويرجع ذلك اما لعدم درايتهم بهذه الاجهزة (٢٣ر٥ في المائة) بحكم وضعهم الوظيفي كالمتعاقدين ، والباحثين ، والاطباء ، وبحكم عدم اتصالهم المباشر بها ، واما لعدم الاجابة على السؤال لسبب أو آخر (١٥ر٢ في المائة) .
- ٠٢ أعربت النسبة الباقية وهي التي استجابت للسؤال (٦١ر٣ في المائة) عن أن الاجهزة التي لا تنتم بالبيروقراطية مرتبة حسب اولويتها هي :

- ٠ ا . معهد الادارة العامة .
- ٠ ب . وزارة الصناعة .
- ٠ ج . وزارة التخطيط .
- ٠ د . الجامعات .
- ٠ هـ . وزارة الزراعة .

وترجع هذه النتيجة في رأي فريق البحث الى العاملين الاتيين :

- أ ان غالبية افراد العينة الذين تلقوا تدريبا وعددهم ١٥٧ شخصا قد اشركت في برامج تدريبية بمعهد الادارة العامة مما اتاح لها فرصة الاعمال المبار بالعاملين بالمعهد وتنمية العلاقات الطيبة معهم .
- ب ان وزارات الصناعة والنخطيط والجامعات ووزارة الزراعة قد لا ترتبط بشكل مباشر باداء الخدمات العامة للمواطنين ومن ثم لايصح فيها ظاهرة البيروقراطية بشكل كبير .

جدول رقم (٦) : اجابة السؤلين رقمي (٦ ، ٧)

س (٦) : ضع علامة (✓) امام سبب أو اكثر من الاسباب التي ترى انها ساعدت على ظهور البيروقراطية بالمملكة .

س (٧) : ضع علامة (✓) امام الاسباب السلوكية التي ترى انها ساعدت على ظهور البيروقراطية بالمملكة .

جدول رقم (٦)

الاسباب	العدد	النسبة في المائة
<u>اسباب بيئية :</u>		
- نقص التعليم	١٤٤	٤٤
- تاثر البيروقراطية با منظمة خارجية	١١٣	٣٤
- التربية الاسرية القائمة على الطاعة العمياء	٥٧	١٧
- وجود بدائل اكثر اغراء خارج العمل	١٦٠	٤٩
مجموع الاستجابات للاسباب البيئية	<u>٤٧٤</u>	

تابع جدول رقم (٦)

النسبة في الحائد	العدد	الاسباب
		<u>اسباب سلوكيه :</u>
٤٤	١٤٣	- حب التسلط من جانب الرئيس
٢٥	٨٢	- عدم الرغبة في العمل
٢٠	٦٤	- قلة الاتصالات غير الرسمية
٤٠	١٣١	- ضعف الانضباط الوظيفي
٣٧	١٢٢	- عدم الاكتراث واللامبالاه
٤٩,٣	١٦٢	- الخوف من المسئوليه
	<u>٧٠٤</u>	مجموع الاستجابات للاسباب السلوكيه
		<u>اسباب تنظيمي :</u>
٥٨	١٨٩	- القصور في تدريب الموظفين
٤١	١٣٥	- نعدد اللوائح والتعليمات
٥٣	١٧٣	- عدم تفهم الموظف لدوره بالنسبة للجمهور
٣٢	١٠٥	- عدم وضوح التعليمات واللوائح
٥٣	١٧٣	- السمك بحرفية اللوائح والتعليمات
٥٥	١٨١	- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموظف
٥٣,٣	١٧٥	- انعدام الحافز على المبادأة والابتكار
	<u>١١٣١</u>	مجموع الاستجابات للاسباب التنظيمية
		<u>اسباب أخرى :</u>
١,٥	٥	- خوف الرئيس وعدم تمتعه بالثقة بالنفس
١,٨	٦	- نقص كفاءة الافراد
١,٢	٤	- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة
	<u>١٥</u>	مجموع الاستجابات لاسباب اخرى

ويتضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ ان اكثر الاسباب التي أدت الى ظهور البيروقراطية في المملكة وضوحا نفع بين مجموع الاسباب التنظيمية ، فتمثل " الفصور في تدريب الموظفين " المكانة الاولى بين هذ الاسباب ، و يليه " عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموظف " وقد كانت نسبة الاجابة على كل من هذين السيين ٥٨ في المائة ، ٥٥ في المائة على التوالي .

٠٢ هناك ثلاثة أسباب تنظيمية أخرى لظهور البيروقراطية تتساوى في درجة استجابة اعضاء العينة لها وهي ٥٣ في المائة ، وهي تأتي في المرتبة الثالثة بين الاسباب التي ساعدت على ظهور البيروقراطية بالمملكة وهذه الاسباب هي :

أ . اعدام الحافز على المبادأة والابتكار .

ب . عدم تفهم الموظف لدوره بالنسبة للجمهور .

ج . التمسك بحرفية اللوائح والسليمانات .

وقد يعزى السبب الاول من هذه الاسباب الى سبب آخر وهو " عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموظف " ، كما أن السيين الاخرين قد يعبران الى " الفصور في تدريب الموظفين " .

٠٣ ان أقوى الاسباب السلوكية لظهور البيروقراطية في المملكة هو " الخوف من المسئولية " حيث كانت نسبة الاجابة عليه ٤٩ في المائة ، و يليه في الاهمية " حب السلطة من جانب الرئيس " فقد كانت نسبة الاجابة عليه ٤٤ في المائة .

٠٤ اما الاسباب البيئية لظهور البيروقراطية فقد كان اكثرها وضوحا هو " وجود بدائل اخرى اكثر اغراء خارج العمل " حيث كانت نسبة الاجابة على هذا السبب هي ٤٨ في المائة . وما يؤكد هذه النتيجة ما عرفت عنه الدراسة الميدانية في تفصيل اعضاء العينة " العمل الحر " على العمل الحكومي حيث أعرب ٦٤ في المائة عن تفضيلهم العمل بالتجارة والمفاولات ، والزراعة او فتح مكاتب خاصة ، كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٢٣) .

وفي رأى فريق البحث ان هذه النتائج نعزى الى حالة الرواج الاقتصادي في محلات التجارة والاعمال الخاصة التي تشجع اجتذاب عدد كبير من العاملين . ويلبي ذلك في الاهمية " نقص التعليم " حيث كانت نسبة الاجابة عليه ٤٤ في المائد .

وقد كان الاعتقاد السائد بين فريق البحث هو ان " التربية الاسرية القائمة على الطاعة العمياء " من بين الاسباب الرئيسية التي ساعدت على ظهور البيروقراطية الا ان الدراسة الميدانية قد أسفرت عن خلاف ذلك حيث بلغت نسبة الاجابة على هذا السبب ١٧ في المائة .

٥٠ من بين الاسباب البيئية التي ساعدت على ظهور البيروقراطية في المملكة تأثر العمل الحكومي بالاسطة المعمول بها في بعض الدول نتيجة الاعتماد على اعداد كبيرة من العاملين غير السعوديين ، ويسوء ذلك الى ضرورة المسك الحرفسي بالنظم واللوائح لحماية أنفسهم من المسائلة .

جدول رقم (٧) اجابة السؤال رقم (٨) .
س(٨) هل تعتقد ان الرخاء المادي في المملكة كان من الاسباب التي ادت الى ظهور البيروقراطية ؟

جدول رقم (٧)

الاجابة	العدد	النسبة في المائد
نعم	٦٣	١٩ر٢
الى حد ما	١٢٩	٣٩ر٢
لا	١٢٤	٤١ر٠
عدم اجابه	٢	٠ر٦
المجموع	٣٢٨	١٠٠

يتضح من هذا الجدول ان غالبية اعضاء العينة (٥٨ في المائد) تعتقد ان الرخاء المادي كان من اسباب ظهور البيروقراطية وان اختلفت درجة تاثير هذا السبب في ظاهرة البيروقراطية .

وقد اعرب احد أعضاء العينة عن معارضته لهذا السبب مستشهدا ببعض الامثلة حيث يعتقد تفشي ظاهرة البيروقراطية في الدول الفقيرة ومن بينها الهند وباكستان . وفي رأى فريق البحث ان كلا من النقيضين " الفقر والرخاء " يمكن أن يسهما في ظهور البيروقراطية في الدول السامية وأن لكل منهما مبرراه الوجيهة ، فحالة الرخاء المادي تنمي لدى الموظف الحكومي بعض الاتجاهات السلبية كعدم الاكتراث ، وعدم احترام المواعيد . . وغيرها مما تعبير من المظاهر الحقيفة للبيروقراطية .

جدول رقم (٨) اجابة السؤال رقم (٩) .

س(٩) من هو الموظف الاكثر بيروقراطية ؟ ضع علامة (✓) أمام الاجابة المناسبة .

جدول رقم (٨)

الاجابه	العدد	النسبة في المائد	الاجابه	العدد	النسبة في المائد
الاكبر سنا	١٠٨	٣٣	الاصفر سنا	٢٧	٨
الاكبر تعليما	٢٣	٧	الاقبل تعليما	١٨٤	٥٦
الاعلى مرتبة وظيفية	٦٤	١٩٥	الاقبل مرتبة وظيفية	٦٨	٢١
شاغل الوظيفة الرئيسية	٦٦	٢٠	شاغل الوظيفة غير الرئيسية	٦٥	١٩٨
الذي يتعامل مع الجمهور	١١١	٣٤	الذي لا يتعامل مع الجمهور	٤٣	١٣

يتضح من هذا الجدول أن العوامل الشخصية تلعب أيضا دورا هاما في ظهور البيروقراطية ومن بينها درجة التعليم ، والسن ، هذا بالإضافة الى المركز الوظيفي للموظف وطبيعته عمله .

ويبدو أن الموظفين الاكبر سنا يتسمون بالبيروقراطية بدرجة أكبر من صغار السن ، حيث اعرب عن هذا الاتجاه ٣٣ في المائه من أعضاء العينة ، وقد يعزى ذلك الى أن كبار السن ممن الموظفين ، وهم من القدامى ، لم تتح لهم فرص أفضل للتعليم وللإشتراك في البرامج

التدريبية . ومما يؤيد هذا الرأي ما اعرب عنه ٥٦ في المائة من أعضاء العينة من أن الموظفين الأقل تعليماً يتسمون بالبيروقراطية على خلاف الموظفين الأكثر تعليماً .

أما المركز الوظيفي فيبدو أن ليس له أثر على اسام الموظف بالبيروقراطية حيث كانت نسبة الاجابة متماثلة تقريباً (٢٠ في المائة) بين شاعلي الوظيفة الرئيسية وشاعلي الوظيفة عكس الرئيسية .

واخيراً ينضح ان البيروقراطية تظهر بشكل أكبر بين الذين يتعاملون مع الجمهور حيث اعرب عن ذلك ٣٤ في المائة ، وتبدو هنا النتيجة منطقية لان الاحكام اليومي بين الموظفين والمواطنين يكثف عن نواحي السلوك البيروقراطي أكثر مما هو الحال بالنسبة للاعمال التي لا تتطلب صلة بالجمهور .

جدول رقم (٩) ، احادة السؤال رقم (١٠)

س(١٠) : ما هو المصدر الذي تعتمد عليه في أداء العمل الموكول اليك ؟

جدول رقم (٩)

الاجابة	العدد	النسبة في المائة
- لوائح تفصيلية	١١٦	٣٥
- قواعد عامه	١٥٧	٤٨
- الرجوع الى الرؤساء	١٣١	٤٠
- كل ماسبق	٨٧	٢٧
- غير ذلك : اذكر المصدر	٢٦	٨

وينضح من هذا الجدول مايلي :

ان النسبة الغالبة من أعضاء العينة (٤٨ في المائة) تعتمد على القواعد العامة في اجاز الاعمال الموكولة اليهم ، كما ان نسبة كبيرة منهم (٤٠ في المائة) ترجع الى الرؤساء في أداء تلك الاعمال مما يعني انه لا توجد اجراءات عمل محددة او لوائح تفصيلية

للاسترشاد بها في أداء العمل. وتبرز هذه النتيجة ماسبق أن كشفت عنه الدراسة الميدانية من أن أكثر الاسباب وضوحا والتي ساعدت على ظهور البيروقراطية تقع بين الاسباب التنظيمية (انظر الجدول رقم ٦) .

٠٢ هناك الى جانب ذلك نسبة لآياس بها (٣٥ في المائة) تعتمد على اللوائح التفصيلية في أداء اعمالها ، وهناك نسبة (٨ في المائة) تعتمد على مصادر أخرى وقد كان من أبرزها القرارات الوزارية .

جدول رقم (١٠) اجابة السؤال رقم (١١) .
س(١١) : حدد الاسلوب الذي يوضح للمواطنين خطوات الحصول على الخدمة ، والاوراق المطلوب تقديمها .

جدول رقم (١٠)

الاسلوب	العدد	النسبة في المائة
- تعليمات مكتوبه ومعلقة داخل العمل .	١٠٧	٣٣
- تعليمات مكتوبه غير معلقه	٥٨	١٨
- كتيبات مطبوعه (دليل اجراءات)	١٤٠	٤٣
- قسم الاستعلامات	١٤٣	٤٤
- لا يوجد اسلوب	٤٢	١٢

٠١ ينبخ من هذا الجدول مايلي :
هناك نسبة ٨٧ في المائة من اعضاء العينة (٢٨٦) عضوا ترى ان هناك وسيلد او اكثر توضح للمواطنين خطوات الحصول على الخدمات داخل الجهاز الحكومي .

٠٢ تعتبر اقسام الاستعلامات الوسيلة التي يقبل استخدامها في معاونة الجمهور للحصول على الخدمة حيث أعرب عن ذلك (٤٤ في المائة) من اعضاء العينة ، ويلي ذلك استخدام الكتيبات المطبوعه (٤٣ في المائة) ثم التعليمات المكتوبه والمعلقه داخل مكان العمل .

فإذا علمنا ان الموظفين المسؤولين عن أقسام الاستعلامات في الجهاز الحكومي من أقل الموظفين حظا في التسليم ، وأكثرهم احتكاكا بالجمهور ، فمن المنووع أن نزداد حدة السلوك البيروقراطي بين هذه الفئة من الموظفين ، ومن ثم تصعب كفاءة أقسام الاستعلامات في القيام بدورها .

٣. أضاف أحد أعضاء العينة ان الجهة التي يعمل بها (وزارة الداخلية) تعتمد على أسلوب آخر في إيضاح الحصول على الخدمة للمواطنين وهو استخدام وسائل الاعلام في الدولة .

جدول رقم (١١) احاطة السؤاال رقم (١٢)
س(١٢) : هل يتطلب أداء الخدمة كاملة للمواطن أن يسوحد الى أكثر من مكان واحد أم تؤدى الخدمة في مكان واحد ؟

جدول رقم (١١)

الاجابة	العدد	النسبة في المائه
- تؤدى الخدمة في مكان واحد	١٦٧	٥١
- تؤدى الخدمة في أكثر من مكان داخل المنظمة	١٣٠	٤٠
- تؤدى الخدمة في أكثر من مكان خارج المنظمة	٤١	١٣

ينضح من هذا الجدول أن النسبة الغالبة من أعضاء العينة (٥١ في المائه) تؤدى الخدمة للجمهور في مكان واحد ، كما أن هناك بعض الخدمات التي تتطلب النقل للحصول على الخدمة الا أن هذا النقل يتم داخل المنظمة وقد أعرب عن ذلك (٤٠ في المائه) من أعضاء العينة .

كما ينضح أن هناك ١٣ في المائه من أعضاء العينة ترى أن الخدمة تتم في أكثر من مكان وخارج المنظمة ، ومؤدى ذلك ان ٤٩ في المائه تؤدى خدماتها في أكثر من مكان مما يعسر مطبرا من مظاهر تأخر اعمال المواطنين ومن ثم تعتبر شكلا من أشكال البيروقراطية .

جدول رقم (١٢) اجابة السؤال رقم (١٣)

س (١٣) : ما رأيك في كمية الاوراق والمستندات المطلوب من المواطن تقديمها للحصول على الخدمة ؟ ضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة.

جدول رقم (١٢)

الاجابة	العدد	النسبة في المائه
- كثيره ويمكن الاستغناء عن بعضها	١٤٨	٤٥
- ضرورية ولازمة لاداء الخدمة	١١١	٣٤
- ليست كثيره	٦٩	٢١
	٣٢٨	١٠٠

يتضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ ان نسبة كبيرة من أعضاء العينة (٤٥ في المائه) ترى ان كمية الاوراق المطلوبة للحصول على الخدمة كثيرة ويمكن الاستغناء عن بعضها ، وهذا يعني ان طول الاجراءات يعسر مظهرها من مظاهر البيروقراطية في المملكة ، وتؤكد هذه النتيجة مرة اخرى ان العوامل التنظيمية من اكبر العوامل اهمية وسببا في تفشي البيروقراطية .

٠٢ تعرب نسبة لا بأس بها وهي ٣٤ في المائه عن ان الاوراق المطلوبة للحصول على الخدمة ضرورية لاجازها ، وقد يكمن وراء هذا الرأي بعض الاعتبارات السلوكية التي تبرز حجم الاوراق المطلوبة ، وقد يكون من بين هذه الاعتبارات الخوف من المسؤولية حيث ان الاوراق والمستندات توفر أقصى درجات الحماية للموظف البيروقراطي .

جدول رقم (١٣) اجابة السؤال رقم (١٤)

س (١٤) : هل يمكن اداء الخدمة التي تقدمها للجمهور في وقت أقل من الوقت الذي تستغرقه حاليا ؟

جدول رقم (١٣)

النسبة في المائة	العدد	الاجاب
٦٧٫٢	٢٢١	- نعم
٣١	١٠١	- لا
١٫٨	٦	- عدم احاطه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن غالبية أعضاء العينة (٦٧ في المائة) يعتقد أنه يمكن اختصار الوقت اللازم لتأدية الخدمات للمواطنين ، وتنسجم هذه النتيجة مع المفهوم العالـمـي للبيروقراطية وهو الذي يقضي بأن البيروقراطية هي تعدد الإجراءات (٥٧ في المائة) والمركزة في العمل (٥٣ في المائة) وذلك طبقاً لما أسفرت عنه النتائج في الجدول رقم (١) .

وإذا كانت هناك نسبة ٣١ في المائة من أعضاء العينة ترى أنه لا يمكن تأدية الخدمات للمواطنين في وقت أقل ، فقد يعزى ذلك إلى عدم ادراكها لامكانية تطوير العمل أو الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في ذلك ، أو عدم رغبتها في احداث التغيير والتمسك بالوضع الراهن .

جدول رقم (١٤) اجابة السؤال رقم (١٥)

س(١٥) : إذا كانت اجابتك على السؤال السابق (نعم) ف ماهي الوسائل التي نقتريها لاداء الخدمة في وقت أقل ؟

جدول رقم (١٤)

النسبة في المائة	العدد	الوسائل المقترحة
٥٥	١٨١	- تبسيط اجراءات العمل
٢٨	٨٢	- تغيير مفاهيم الموظفين
١٨	٦١	- تغيير الازمة واللوائح
٣٦	١٢٠	- تقديم المزيد من الحوافز
٣٣	١١٠	- استخدام بعض الوسائل الالية
٤	١٢	- وسائل اخرى

يمكن أن نستخلص من هذا الجدول النتائج التالية :

- ٠١ تركز غالبية أعضاء العينة (٥٥ في المائة) على تسيط إجراءات العمل كوسيلة لتحسين معدل أداء الخدمة والذي يتمثل في تقليل الوقت اللازم لأداء الخدمة ، وبوء كد هذه النتيجة مرة أخرى انصراف مفهوم البيروقراطية الى تعدد الاجراءات .
- ٠٢ ترى نسبة لا بأس بها من أعضاء العينة (٣٦ في المائة) أهمية تقديم مزيد من الحوافز للعاملين كأولوب لأداء الخدمة في وقت أقل ، كما تحبذ نسبة ٣٣ في المائة استخدام الوسائل الالية لهذا الغرض .
- ٠٣ أما تغيير الاظمة واللوائح فلم يلق قبولا كبيرا من جانب أعضاء العينة حيث أعرب ١٨ في المائة فقط عن استخدام هذا الاطوب كوسيلة لتخفيض وقت أداء الخدمة ، وتعكس هذه النتيجة رغبت الجزء الأكبر من أعضاء العينة في التمسك بالنظم والقواعد المعمول بها وعدم تغييرها ، وهو اسجاد يقف حجر عثرة أمام التطوير .
- ٠٤ هناك نسبة ٤ في المائة من أعضاء العينة تقترح بعض الاساليب الاخرى لأداء الخدمة في وقت أقل ، ومن أهمها الاشراف الدقيق من قبل الرؤساء ، والقضاء على الواسطة والمجاملات ، وتدريب العاملين وتعريف المواطن بكيفية الحصول على الخدمة ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وتوفير ظروف عمل جيدة .

جدول رقم (١٥) اجابة السؤال رقم (١٦)

س (١٦) : الى أى مدى يتأثر العمل الذي نقوم به في خدمة الجمهور لاعتبارات المجاملة ؟

جدول رقم (١٥)

النسبة في المائة	العدد	درجة التأثير
١٦ر٠	٥٣	درجة كبيرة
٢٤ر٢	٨٠	درجة متوسطة
٢٢ر٢	٧٣	درجة ضعيفة
٣٧ر٠	١٢٠	لا يتأثر العمل بالمجامله
٠ر٦	٢	عدم اجابته
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يتضح من هذا الجدول مايلي :

تتمتد نسبة لا بأس بها من اعضاء عينة الدراسة (٤٠.٢ في المائة) أن العمل يتأثر باعتبارات المجاملة وان اختلفت درجة التأثير ، واذا أضفنا الى ذلك أن هناك نسبة ٢٢.٢ في المائة تقر بوجود مثل هذه الاعترافات وان كانت بدرجة ضعيفه لسبب لنا ان اعترافات المجاملة تسود الاجهرد الحكومية .

ويؤيد هذا الرأي أن نسبة ٣٧ في المائة من اعضاء العينة هي التي ترى عدم تأثر العمل باعتبارات المجاملة . ومن الطبيعي أن ينظر بعض افراد العينة الى هذه الظاهرة باعتبارها أحد العيوب التي تسود العمل ، ومن ثم لا يرغب في الكنف عن الجاب السيء في عمله أو علاقاه مع المواطنين . وهذا يجعلنا نقول أن نسبة ٣٧ في المائة قد تكون نسبة مرتفعة عن الواقع .

جدول رقم (١٦) اجابة السؤال رقم (١٧)

س (١٧) : ماهي درجة التزام مروءوسيك بمواعيد الحضور والانصراف من العمل؟

جدول رقم (١٦)

السيد في المائة	العدد	درجة الالتزام
٤٤	١٤٤	- التزام كامل
٤٠	١٣١	- التزام متوسط
٨	٢٧	- التزام ضعيف
٦	٢٠	- لا يوجد التزام
٢	٦	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يمكن أن نستخلص من هذا الجدول مايلي :

١) تبلغ نسبة عدم الالتزام الكامل بمواعيد الحضور والانصراف من قبل المروءوسين ٥٤ في المائة مع اختلاف درجة الالتزام بين عدم الالتزام (٦ في المائة) ، والالتزام الضعيف (٨ في المائة) ، والالتزام المتوسط (٤٠ في المائة) .

٢٠٢ يعنفد ٤٤ في المائة من الرؤساء أن مروء وسيهم يلتزمون التزاما كاملا بمواعيد العمل ، وفي اعتقادنا أن ارتفاع هذه النسبة يرجع الى عدم الرغبة في الاعتراف بفصور أساليب الاشراف والرقابة على المروءوسين والتي تعتبر من المسؤوليات الرئيسية للرؤساء .

جدول رقم (١٧) اجابة السؤال رقم (١٨)

س(١٨): اذا لم يكن هناك التزام كامل بمواعيد العمل من قبل المروءوسين ، ضع علامة (\checkmark) أمام الاسباب المؤدية الى ذلك .

جدول رقم (١٧)

النسبة في المائة	العدد	اسباب عدم الالتزام الكامل بمواعيد العمل
٣٣	١٠٩	- ازدحام حركة المرور
٢٧	٨٨	- بعد السكن عن مكان العمل
١٧	٥٧	- اللامبالاه
١٨	٥٨	- انتهاء معاملات شخصية
١١	٣٥	- عدم تنفيذ السرييس بمواعيد الحضور والانصراف
١٥	٤٩	- عدم تطبيق الانظمة الخاصة بالعقاب على التأخير
١٤	٤٧	- مرض أحد أفراد الاسره
٨٥	٢٨	- وجود ضيف لدى الموظف
٢	٧	- أسباب أخرى

يتبين من هذا الجدول ان السببين الرئيسيين لعدم الالتزام الكامل بمواعيد العمل هما ازدحام حركة المرور ، وبعد السكن عن مكان العمل . ولعل في ارتفاع نسبة الاجابات على هذين السببين بالمقارنه بالاسباب الاخرى الواردة بالجدول ما يضع أيدينا على بعض الحلول الممكنة عن طريقها علاج هذه الاسباب ، ك توفير وسائل نقل جماعية للعاملين في الوزارات لسقيل ضغط السيارات الخاصة على الطرق ، أو نقل طلبة المدارس بوسائل جماعية ، وندبير مساكن بالقرب من أماكن العمل بقدر الامكان .

جدول رقم (١٨) اجابه السؤال رقم (١٩)

س(١٩): الى أى درجة تعتقد أن العمل في وزارتك / مملحتك يسوده جو من العلاقات الانسانية الايجابية بين العاملين ؟

جدول رقم (١٨)

النسبة في المائه	العدد	درجة العلاقات الانسانية الايجابية
٣٨	١٢٦	- درجه كبيره
٤٧	١٥٣	- درجه متوسطه
٩	٢٩	- درجه صغيفه
٥٧	١٩	- علاقات انسانية معدمه
٠٣	١	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يمكن أن نستخلص من هذا الجدول النتائج التالية:

١. ان غالبية اعضاء العينة (٤٧ في المائه) تعتقد ان العلاقات الانسانية الايجابية تسود بدرجة متوسطه بين العاملين في جهات عملهم ، كما أن هناك نسبة (٣٨ في المائه) تعرب عن وجود علاقات انسانية بدرجه كبيره .

٢. ان نسبة ٩ في المائه من اعضاء العينة ترى وجود علاقات انسانية ضعيفه في جهات عملهم ، اما نسبة ٦ في المائه فهي التي تعترف بعدم وجود علاقات انسانية .

ومؤدى هذا ان الجهاز الحكومي في المملكة يتمتع بدرجة طيبة من العلاقات الانسانية الايجابية بين العاملين ، ويمكن القول ان ذلك يرجع الى غياب عوامل الازهاق الاجتماعى ، والظروف المعيشية الحادة بين العاملين .

جدول رقم (١٩) اجابة السؤال رقم (٢٠)

س (٢٠) في حالة توفر جو من العلاقات الانسانية الايجابية ، ماهي الاسباب الرئيسة في ذلك ؟

جدول رقم (١٩)

النسبة في المائه	العدد	اسباب العلاقات الانسانية الايجابية
٥١	١٦٨	- القيادة الادارية تحبذ العلاقات الانسانية
٤٥	١٤٧	- مبادرات من بعض العاملين
٩	٣٠	- نشاط العلاقات العامة
٥	١٧	- اسباب اخرى

يتضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ ترى غالبية أعضاء عينة الدراسة (٥١ في المائة) أن توفر العلاقات الانسانية الطيبة في الجهات الحكومية يعزى في المقام الاول الى دور القيادات الادارية في خلق هذا المناخ ، وذلك لانها تحبذ ممارسة العلاقات الانسانية. وتشير هذه النتيجة الى اهمية التدريب على العلاقات الانسانية مما يتطلب اعداد البرامج في هذا المجال لتنمية القيادات الادارية.

٠٢ من جانب آخر هناك نسبة كبيرة من أعضاء العينة (٤٥ في المائة) نعزى وجود العلاقات الانسانية الطيبة في جهات العمل الى دور العاملين ومبادراتهم في خلق هذا المناخ ، ولكن لم تكشف الدراسة الميدانية عن أنواع هذه المبادرات أو اشكالها .

٠٣ يتبين من الدراسة أن دور ادارات العلاقات العامة في خلق جو العلاقات الانسانية الطيبة في جهات العمل ضئيل ، وقد يرجع ذلك الى سبب أو أكثر من الاسباب التالية :

٠١ عدم وجود مثل هذه الادارة في بعض الاجهزة الحكومية .

ب . عدم معرفة القائمين على هذه الإدارة بالدور الذي يمكن أن تقوم به في تنمية العلاقات الانسانية .

ج . اعتقاد قيادات ادارت العلاقات العامة بأن نشاطهم يقتصر على التعامل مع الجمهور الخارجي دون الجمهور الداخلي للاجهزة التي يعملون بها .

د . هناك نسبة ه بالمائة من اعضاء العينة ترى أن هناك اسبابا اخرى لوجود العلاقات الانسانية الطيبة في العمل منها المعرفة الشخصية والمصالح المتبادلة بين الافراد .

جدول رقم (٢٠) اجابة السؤال رقم (٢١)
س(٢١): هل تشعر أن الوظيفة الحكومية تساعدك على تحقيق اهدافك ؟

جدول رقم (٢٠)

الاجابه	العدد	النسبة في المائه
- نعم	٥٨	١٨
- لا	٦٧	٢٠ر٤
- الى حد ما	١٩٥	٥٩ر٤
- عدم اجابه	٨	٢ر٢
المجموع	٣٢٨	١٠٠

يتضح من هذا الجدول مايلي :

- ٠١ ان غالبية اعضاء العينة (٧٧ر٤ في المائه) يشعرون بان الوظيفة الحكومية تساعدهم على تحقيق اهدافهم مع اختلافهم في درجة نحفيها ، ونعكس هذه النتيجة الاحساس بالرضا العام عن العمل الحكومي بين العاملين في اجهزة الدولة. اما مصدر هذا الاحساس فقد يرجع الى عدة اسباب من بينها ظروف العمل في الاجهزة الحكومية ، والتعاليم الدينية التي يمسك بها العاملون ومن ثم قناعتهم بما كتبه اللد لهم . . الخ.
- ٠٢ اما الذين اعربوا أن الوظيفة الحكومية لاتساعدهم على تحقيق اهدافهم ، فهم يمثلون نسبة صغيرة (٢٠ر٤ في المائه) وتعتبر هذه النسبة في الحدود المعقولة داخل جماعات العمل .
- ٠٣ بالنسبة للاعضاء الذين لم يهيبوا على هذا السؤال (٢ر٢ في المائه) فد تخني وراء ذلك الاجابه ب "لا" الا انها قد تتحرج في ذكر الاجابه لسبب او آخر .

جدول رقم (٢١) اجابة السؤال رقم (٢٢)

س(٢٢) : ما هو السبب الاساسي الذي دفعك للانتحاق بالوظيفة الحكومية .

جدول رقم (٢١)

اسباب الالتحاق بالوظيفة الحكومية	العدد	النسبة في المائة
- الحصول على دخل مضمون	١٨٩	٥٨
- المركز الاجتماعي	٧١	٢١
- الخدمة العامة	١٩٤	٥٩
- مواعيد العمل المناسبة	٣٤	١٠
- قلة حجم العمل	١٦	٥
- اسباب أخرى	٢٦	٨

يمكن ان نتخلص من هذا الجدول مايلي :

٠١ ان السببين الرئيسيين اللذين يدفعان الموظف الحكومي للانتحاق بالوظيفة الحكومية هما :

- ٠١ الرغبة في الخدمة العامة حيث أعرب عن ذلك (٥٩ في المائة) من اعضاء العينة .
 - ٠٢ الحصول على دخل مضمون فقد أعرب عن ذلك (٥٨ في المائة) من أعضاء العينة .
- ويبدو ان نسبة الاجابه على هذين السببين متقاربة ، ومن المحتمل ان يحظى السبب الثاني " الحصول على دخل مضمون " بنسبة أكبر اذا كان الموظف يخفي هذا السبب وراء السبب الاول وهو " الرغبة في الخدمة العامة " .

٠٢ ان نسبة بسيطة من أعضاء العينة (٢١ في المائة) ترى ان الوظيفة الحكومية تحقق لها مسا تصبو اليه من مركز اجتماعي ، وتعتبر هذه النتيجة احدى سمات العمل في الجهاز الحكومي بالملكية وهي تتناقض مع مانوفره الوظيفة الحكومية من مركز اجتماعي مرموق في مجتمعات عربية أخرى .

٠٣ من بين الاسباب الاخرى التي دفعت نسبة ٨ في المائة من اعضاء العينة للانتحاق بالوظيفة الحكومية ، الظروف الطارئة التي طرأت على حياة الفرد قبل الالتحاق بالحكومة .

جدول رقم (٢٢) اجابة السؤال رقم (٢٣)
س (٢٣) : هل انت راض عن العمل الذى تقوم به حاليا؟

جدول رقم (٢٢)

النسبة في المائه	العدد	الاجابه
٢١ر٤	٧٠	- راض تماما
٤٣٤٣	١٤١	- راض
٢٥	٨٢	- راض بعض الشيء
٧ر٣	٢٤	- غير راض
٣	١٠	- مستاء
٠ر٣	١	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يتبين من هذا الجدول ان غالبية اعضاء عينة الدراسة (٨٩ر٤ في المائه) يشعرون بالرضا عن عملهم الذى يقومون به وان اختلفت درجة هذا الرضا. ويمكن ان يعزى ذلك الى ان الوظيفة الحكومية تعمل على تحقيق اهداف العاملين بالجهاز الحكومي حسبما اعرب عن ذلك نسبة (٧٧ر٤ في المائه) من اعضاء العينة (انظر الجدول رقم ٢٠) .

جدول رقم (٢٣) اجابہ السؤال رقم (٢٤)
س(٢٤): اذا لم تكن قد التحقت بالوظيفة الحكومية ، فما هو العمل الذي كنت تفضله؟

جدول رقم (٢٣)

النسبة في المائة	المسدد	العمل المفضل كبديل عن الوظيفة الحكومية
٦٤٫٣	٢١١	العمل الحر (التجارة والمقاولات ، الزراعة ، بمكاتب خاصة) .
٤٫٣	١٤	العمل في شركات القطاع الخاص
٣٫٧	١٢	مراقبة الدراة
١٫٩	٦	التدريس بالجامعة
١٫٩	٦	العمل في مجالات البحوث
١٫٥	٥	العمل الاستشاري
١٫٢	٤	العمل في المؤسسات العامة
١٫٢	٤	طبيب
١٫٥	٥	العسكريه
٠٫٩	٣	اعمال اخرى (الصحافه والعلاقات العامة ، والتنظيم)
٣٫٠	١٠	العمل الحكومي
١٤٫٦	٤٨	عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

٠١ يتضح من هذا الجدول مايلي :
ان غالبية أعضاء العينة (٦٤٫٣ في المائة) تعرب عن تفضيلها القيام باعمال حره كبديل عن الوظيفة الحكومية ، وتشير هذه النسبة الى أن الاعمال الحرة تتمثل في التجارة واعمال المقاولات ، والمزارع ، أو فتح مكاتب خاصة .

- ٢ ويلي هذا البديل العمل في شركات القطاع الخاص حيث أعرب عن ذلك تسدراً في المائة من أعضاء العينة، ويعزى ذلك الى ما تنتم به شركات القطاع الخاص من اغراءات وظيفية ومرونة في العمل . ثم يأتي في المرتبة الثالثة الرغبة في اسكمال الدراسات، وهو ما أعرب عنه نسبة (٣٧ في المائة) من أعضاء العينة .
- ٣ هناك نسبة (٣ في المائة) من أعضاء العينة لا تفضل اي بديل عن الوظيفة الحكومية، وذلك لان العمل الحكومي يتيح لها فرص العمل في مجالات جانبية ، وان هذه الاعمال الجانبية لا تأتي الا من خلال الوظيفة الحكومية مثل عمل " المعقب " .
- ٤ لم يحب على هذا السؤال تسدراً في المائة من أعضاء العينة ، ومن الطبيعي ان سضمن هذه النسبة المجموع الذي تفضل العمل الحكومي دون غيره .

جدول رقم (٢٤) اجابة السؤال رقم (٢٥)

س(٢٥) : ماهي درجة استفادتك من البرامج التدريبية التي اشركت فيها ؟

جدول رقم (٢٤)

السبة في المائة	العدد	درجة الاسفاده من برامج التدريب
٢٣	٧٧	- استفاده عاليه
٢٥	٨٣	- استفاده متوسطه
٢	٦	- استفاده ضعيفه
٢	٦	- عديمه الفائدة
٤٢	١٣٧	- لم اشرك في برامج تدريبية
٦	١٩	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

ينضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ ان نسبة كبيرة من أعضاء العينة (٤٢ في المائة) لم تشرك في اية برامج تدريبية على الاطلاق ، واذا اضفنا الى ذلك ان هناك نسبة (٦ في المائة) لم تجب على السؤال يمكن القول ان نسبة (٤٨ في المائة) لم تحظ باى نوع من التدريب هذا فضلا عن ان هناك نسبة (٣ في المائة) لم تستفد من برامج التدريب المقدمه لسبب أو آخر . وموعدى هذا ان نسبة (٥٠ في المائة) من أعضاء العينة لم يصل اليها التدريب ويعتبر بالنسبة لها نشاطا غير مجد .

٠٢ كان من بين الاسئلة الشخصيه في استمارة الانقصاء سؤال عن البرامج التدريبية التي اشرك فيها المستقفي ، وكانت الاجابات على ذلك السؤال كمايلي :

١٧١ عضوا لم يذكروا اسماء البرامج التي اشركوا فيها .
 ١٥٧ عضوا قاموا بذكر اسماء برامج التدريب ونوعيتها .
 ٣٢٨ جملة أعضاء العينة

وإذا اعتبرنا الذين لم يذكروا أسماء ونوع البرامج التدريبية التي اشتركوا فيها (١٧١ عموا أي بنسبة ٥٢ في المائة) هم الذين لم يسلطوا ندرسيا على الاطلاق لنبين لنا أن نسبة الاعضاء غير المدربين هي ٥٢ في المائة ولبت ٤٨ في المائة كما أوضحنا عليه .

وقد يعزى هذا الاخلاف الى أن بعض أعضاء العينة قد أجابوا على السؤال رقم (٢٥) الخاص بدرجة الاستفادة من البرامج التدريبية دون أن يشتركوا فعلا في أية برامج ، أو قد يعزى الى عدم رغبتهم في ذكر أسماء ونوعية البرامج التدريبية .

•٣ كان نوزع الاعضاء الذين لم يذكروا أسماء البرامج التي اشتركوا فيها كما يلي :

١٢١ عضوا من الموظفين السعوديين .

٥٠ عضوا من الموظفين غير السعوديين .

فاذا علمنا ان مجموع أعضاء العينة من السعوديين قد بلغ ٢٥٦ عضوا فمؤدى هذا أن نسبة (٤٧١) في المائة من الموظفين السعوديين لم تشترك في أية برامج تدريبية ، وهي نسبة عالية .

•٤ ان الذين اشتركوا في برامج تدريبية قد تراوحت درجة استفادتهم منها بين الاستفادة العالية (٢٣ في المائة) والاستفادة المتوسطة (٢٥ في المائة) والاستفادة الضعيفة (٢ في المائة) .

والنتائج المستخلصة من هذا الجدول تتنجم مع ما اسفرت عنه الدراسة الميدانية من أن القصور في التدريب في الجهاز الحكومي هو أحد الاسباب الرئيسية في تفتي ظاهرة البيروقراطية في المملكة (انظر الجدول رقم ٦) .

جدول رقم (٢٥) اجابة السؤال رقم (٢٦)
س(٢٦) : هل سناح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي نقوم به؟

جدول رقم (٢٥)

الاجابه	العدد	النسبة في المائه
- نعم	٩٠	٢٧ر٣
- الى حد ما	١١٤	٣٥
- لا	١٢٠	٣٦ر٥
- عدم اجابه	٤	١ر٢
المجموع	٣٢٨	١٠٠

يتضح من هذا الجدول أن الجزء الأكبر من أعضاء العينة لاشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث اعرب عن ذلك نسبة (٣٦ر٥ في المائه) هذا فضلا عن نسبة (١٢ر٣ في المائه) لم تجب على هذا السؤال .

أما الذين أعربوا عن مشاركتهم في اتخاذ القرار فقد بلغت نسبتهم (٢٧ في المائه) من أعضاء العينة ، كما أن هناك نسبة (٣٥ في المائه) تشارك الى حد ما أو أحيانا في اتخاذ القرارات ، ويرى فريق البحث أن هاتين النسبتين مبالغ فيهما إذا ما فرنا هذه النتائج بنتائج الاجابه على السؤال رقم (٢٧) الموضحة في الجدول القادم (جدول رقم ٢٦) .

وعموما يمكن القول ان السمة الغالبة على أعضاء العينة عدم اتاحة الفرص لها للمشاركة في اتخاذ القرارات .

جدول رقم (٢٦) اجابة السؤال رقم ٢٧

س(٢٧): اذا كنت تشترك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، فاذكر فيمايلي
امنذ لها .

جدول رقم (٢٦)

السنة في المائة	العدد	مجالات المشاركة في اتخاذ القرار
١٧	٥٦	- مشاكل العمل وانتهاء المعاملات - المشاكل المتعلقة بشؤون الموظفين :
١٣ر١	٤٣	(تدريب - تقييم ٠٠٠ الخ)
١٠ر٤	٣٤	- منكلات السظم والادارة
٥ر٥	١٨	- البحث والمتوردة وانداء الراى
٤ر٦	١٥	- نحسين روسين العمل
٣ر٤	١١	- نوربع العمل على الموظفين
٢ر١	٧	- السواحي المالية
٤٣ر٩	١٤٤	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

يتضح من هذا الجدول مايلي :

٠١) لم يجب على هذا السؤال ١٤٤ عضواً أى بنسبة (٤٣ر٩ في المائة) من أعضاء عينة الدراسة ، وقد يعزى ذلك أساساً الى عدم اشتراك هذه الفئة في عملية اتخاذ القرار .
واذا ما قارنا هذا الجدول بالجدول السابق لتبين لنا أن نسبة الذين لا يشتركون في اتخاذ القرار هي ٤٣ر٩ في المائة (الجدول عاليه) وليست ٣٦ر٥ في المائة (الجدول السابق)

٠٢) اما النسبة الباقية والتي تشترك في اتخاذ القرار بناء على هذا الجدول فهي ٥٦ر١ في المائة والجزء الاكبر يشترك في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل العمل وانتهاء المعاملات (١٧ في المائة) ويليهما الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الموظفين

(١٣١ في المائة) وهي تضم الجواب الخاصه بترشيح الافراد للبرامج التدريسيه ،
وتقييم الاداء ، ومنح العلاوات وتجديد العقود . الخ . وقد اعرب (١٠٤ في المائة)
من أعضاء العينة أنهم يتخذون القرارات الخاصه بمشكلات التنظم والادارة . وأخيرا
يلاحظ ان هناك نسبة (٥٥ في المائة) من أعضاء العينة تقوم بايداء الراى والمشورة ،
وفي رآى فريق البحث ان هذه المجموعه لا يمكن اعتبارها مشاركة في اتخاذ القرار
الا اذا كان بعد برآيها فعلا في اتخاذ القرار .

٥٣ من واقع هذه النتائج يمكن القول ان الذين يشتركون في اتخاذ القرار لا يتخذون
قرارات هامة تتناول تطوير أهداف الادارات التي يشرفون عليها أو الاعمال التي يقومون
بها ، وانما تنصرف مشاركتهم الى القرارات والاعمال الروتينية اللازمة لسير العمل
اليومي وانها المعاملات . وقد يرجع ذلك الى بعض الاعسارات السالمة والتي أكدتها
الدراسة الميدانية في النتائج السابعة :

- ٥٤ . ا . الاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات .
- ب . عدم أو قصور كفاءة الافراد الموظفين للمساهمة في اتخاذ القرارات الرئيسة
الساحمة عن تصور برامج التدريب .

جدول رقم (٢٧) اجابة السؤال رقم (٢٨)

س (٢٨): الى أى درجة تتأثر الادارات الاخرى في وزارتك / مطحتك بالقرارات التي تتخذها ؟

جدول رقم (٢٧)

العدد	السد في المائد	درجة تأثير القرارات في الادارات الاخرى
٤٩	١٥	- الى درجه كبيره
١١٣	٣٤	- الى درجه متوسطه
٣٣	١٠	- بدرجه ضعيفه
٦٥	٢٠	- لاتأثر
٦٨	٢١	- عدم اجابه
٣٢٨	١٠٠	المجموع

ينضح من هذا الجدول مايلي :

٠١ بلغ عدد أعضاء العينة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال ٦٨ عضواً أي نسبة (٢١) في المائة) ومن المتوقع ان يكونوا من بين الذين لا يشتركون في اتخاذ القرارات . وادا ما قارنا هذا العدد بالاعداد الواردة في الجدولين السابقين (جدول رقم ٢٥ ، جدول رقم ٢٦) لتبين انه أقل منهما حيث يبلغ عدد الذين لا يشتركون في اخاذ القرارات طيفا للجدول (٢٥) ١٢٤ عضواً أي بنسبة ٣٧,٧ في المائة وطبقا للجدول رقم (٢٦) ١٤٤ عضواً اي بنسبة ٤٣,٩ في المائة . ومؤدى هذا ان هناك فئة من الموظفين قد اجابت على هذا السؤال وأبرزت درجة تأثير قراراتها على الادارات الاخرى في حين أنها أعربت عن عدم اشتراكها في اخاذ القرارات ، ومن ثم فان النتائج بالجدول عالية تعتبر مبالغاً فيها ، حيث كان من المفروض ان تكون حالات عدم الاجابة أكثر مما جاء في هذا السؤال .

٠٢ ان النسبة الغالبة من اعضاء عينة الدراسة (٣٤ في المائة) ترى ان قراراتها تؤثر بدرجة متوسطة في الادارات الاخرى ، بينما يرى (١٠ في المائة) ان درجة تأثير قراراتهم ضعيفه ، وهذا يؤكد ما ذهبنا اليه من ان الذين يتخذون القرارات يقصرون قراراتهم على الاعمال الروتينية .

جدول رقم (٢٨) اجابة السؤال رقم (٢٩)

س(٢٩) : هل ترغب في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي تقوم
بـه؟

جدول رقم (٢٨)

الاجابه	العدد	النسبة في المئه
- نعم	٢٤٠	٧٣
- الى حد ما	٦٥	٢٠
- لا	١٤	٤
- عدم اجابه	٩	٣
المجموع	٣٢٨	١٠٠

يتبين من هذا الجدول ان غالبية اعضاء عينة الدراسة (٧٣ في المئة) ترغب في المشاركة في اتخاذ القرارات اذا ما اتاحت لها الفرصة لذلك اما من خلال عمليات التفويض او اعادة التنظيم ، وهذا يعكس شعورا ايجابيا من جانب هذه الفئة بالاضافة الى الاحساس بالقدرة النفس . ومؤدى هذه النتيجة ان عدم الاشتراك في اتخاذ القرارات لا يرجع الى القصور في كفاءة الافراد وانما يرجع اساسا الى تمسك القيادات الادارية الاعلى بحق اتخاذ القرارات والاتجاه نحو المركزية ، ومع ذلك فانه يجب النظر الى هذه النتيجة بشيء من الحذر لانه من المتوقع ان يكشف الافراد عن رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات اكبر حتى لا ينهوا بعدم الكفاءة والخوف من المسؤولية .

جدول رقم (٢٩) اجابة السؤال رقم (٣٠)

س(٣٠) : الى اي مدى تعتقد ان هناك ارتباطا بين اهداف الوحدة التي تعمل فيها
والاهداف العامة للوزارة او المصلحة؟

جدول رقم (٢٩)

النسبة في المئدة	العدد	الاجابة
٧٠	٢٢٩	- ارتباط كبير
٢٤	٧٩	- ارتباط متوسط
٤ر٢	١٤	- ارتباط ضعيف
٠ر٦	٢	- لا يوجد ارتباط
١ر٢	٤	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

بنسبة من هذا الجدول ان غالبية اعضاء عينة الدراسة (٧٠ بالمئة) ترى ان هناك ارتباطا قويا بين اهداف الوحدة التي يعمل فيها وبين اهداف الوزارة او المصلح ، وبين هذه الاجابة ان هناك نفهما كبيرا لاهداف السطيم الكلي بين افراد الجهاز الحكومي ، هذا بينما يرى (٢٤ في المئدة) ان هناك ارتباطا متوسطا بين اهداف وحدانهم والاهداف العامه وقد بشر ذلك الى ان بعض افراد العينة لا يرون الاهداف العامه بوضوح مما يتطلب تعريفهم بها بشكل أو آخر .

جدول رقم (٣٠) اجابة السؤال رقم (٣١)

س(٣١): هل تواجه بعض ال...ات في تطوير العمل الذي تقوم به ؟

جدول رقم (٣٠)

النسبة في المئدة	العدد	الاجابه
١٩ر٥	٦٤	- اواجه صعوبات قويده لتطوير العمل
٤٣ر٦	١٤٣	- اواجه صعوبات محدوده
١٥ر٣	٥٠	- لا اواجه صعوبات
٢١ر٣	٧٠	- ليس لي الحق في تطوير العمل
٠ر٣	١	- عدم اجابه
١٠٠	٣٢٨	المجموع

ينضح من هذا الجدول مايلي :

•١ هناك نسبة كبيرة من اعضاء اللجنة تواجه صعوبات في تطوير العمل (٦٣ر١ في المئذ) وتتراوح هذه الصعوبة بين الصعوبة القوية (١٩ر٥ في المئذ) والصعوبة المحدودة (٤٣ر٦ في المئذ) وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه الدراسة المبدائية من أن الجهساز الحكومي يتم بالبيروقراطية. وهنا يضيف أن من سمات النظام البيروقراطي عدم قدرته على ميايرة التغييرات ومن تم عدم قدرته على احداث تطوير في مجالات العمل.

كما أن هذه النتيجة تتمشى من جانب آخر مع ارتفاع نسبة عدد الاعضاء الذين لايشتركون في اخاذ القرارات، وان القرارات التي يشترك فيها الموظفون هي من قبيل الاعمال الروتينية والتي لاتتناول احداث التغيير والتطوير (انظر جداول ارقام ٢٥، ٢٦، ٢٧) .

•٢ ان سيد١٥٣ في المئذ من اعضاء اللجنة هي التي لاواجه صعوبات في احداث تطوير في العمل وتتفق هذه النسبة مع النتائج الواردة بالجدول رقم (٢٦) حيث أن هناك نسبة (١٠ر٤) في المئذ تتخذ قرارات تتعلق بمشكلات التنظيم والاداره ، ، وسيجد ٤٦ في المئذ تتخذ قرارات تتعلق بتحسين روتين العمل، وتعتبر هاتان النسبتان صغيرتين .

جدول رقم (٣١) اجابة السؤال رقم (٣٢)

س(٣٢) : اذا كنت تواجه بعض الصعوبات لتطوير عملك ، فما هي الاسباب الرئيسية لذلك ؟

جدول رقم (٣١)

اسباب صعوبة تطوير العمل	العدد	النسبة في المئذ
- رفض المستويات الاعلى لاجراء التطوير	٤٧	١٤ر٣
- يفضل الموظفون الابقاء على الحالة الراهنة	٥٠	١٥
- الخوف من نتائج التطوير وتعديل العمل	٣٤	١٠ر٤
- نقص الخبرات الكافية لتنفيذ برامج تطوير العمل	١٥١	٤٦
- يمكن احداث التطوير خلال الممارسة اليومية للعمل	٤٥	١٣

يمكن أن نستخلص من هذا الجدول النتائج التالية :

- ٠١ ان النسبة الغالبة من اعضاء العينة (٤٦ في المئة) ترى أن السبب في صعوبة تطوير العمل هو نقص الخبرات الكافية لتنفيذ برامج تطوير العمل ، وقد يعزى ذلك إلى الاعتبارات التالية :
- أ . الفصور في برامج التدريب واعداد الافراد لهذا الغرض وهو ما يتفق مع ما سطر عنه نتائج الدراسة (انظر الجداول أرقام ٦ ، ٧ ، ٢٤)
- ب . وجود ظاهرة النقص في الايدي العاملة في المجالات المختلفة بالمملكة .

٠٢ هناك نسب (١٥ في المئة) من اعضاء العينة ترى ان صعوبة تطوير العمل ترجع إلى تفضيل الموظفين الايفاء على الحالة الراهنة في عملهم ، وتعتبر هذه السبب مع احدى سمات البيروقراطية حيث أن الاظمة البيروقراطية تفعل العمل في ظل ظروف وفوائد جامده وتابند ، ولاسجيب للتغيير او تحاول احداث التغيير من وقت لآخر .

٠٣ وهناك من يرى أن صعوبة تطوير العمل ترجع إلى رفض المستويات الاعلى للتطوير (١٤ في المئة) والخوف من نتائج التغيير (١٠ في المئة) بينما يرى (١٣ في المئة) إمكانية احداث التغيير خلال الممارسة اليومية للعمل ، وهي بالطبع لا تتواءم مع عمل أساسيات التغيير والسطور التامل او الحذر .

جدول رقم (٣٢) اجابة الاسئلة ارقام (٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥)

- س (٣٣) ضع علامة (✓) امام ثلاثة من مجموعة العوامل السطيمية الالية التي تراها أكثر أهمية في الحد من مظاهر البيروقراطية في المملكة .
- س (٣٤) ضع علامة (✓) امام ثلاثة من مجموعة العوامل البيئية الالية التي تراها أكثر أهمية في الحد من مظاهر البيروقراطية في المملكة .
- س (٣٥) ضع علامة (✓) امام ثلاثة من مجموعة العوامل السلوكية الالية التي تراها أكثر أهمية في الحد من مظاهر البيروقراطية في المملكة .

جدول رقم (٣٢)

النسبة في المئد	العدد	العوامل
		<u>أولاً : العوامل التنظيمية :</u>
٤٠	١٣٢	- تحسين الاتصالات
٤٤	١٤٧	- زيادة فعالية التنسيق وتحسين وسائله
٦٧	٢٢١	- الاتجاه نحو اللامركزيه
٧٢	٢٣٧	- تبسيط الاجراءات
٢٣	١١١	- انشاء وحدات للاستعلامات والعلاقات العامه
٣٠	١٠٠	- اعاده تنظيم الهيكل التنظيمي لجهة العمل
٥	١٧	- عوامل أخرى
		<u>ثانياً : العوامل السبئية :</u>
٨٨	٢٩٠	- زيادة التعليم والتدريب
٥٢	١٧٠	- زيادة الاهتمام بالتربية الدينية
٤٨	١٥٩	- تحسين وتنظيم اماكن العمل
٦٥	٢١٥	- تطوير اللوائح وقواعد العمل
٣٧	١٢٢	- استخدام التقنية بدرجذ أكبر
٢	٧	- عوامل أخرى
		<u>ثالثاً : العوامل السلوكيه :</u>
٧٧	٢٥٣	- المشاركة في اتخاذ القرارات
٤٣	١٤٠	- حرية التصرف في العمل
٧٠	٢٢٩	- تنمية روح الخدمة العامة لدى الموظفين
٣٧	١٢٣	- تنمية روح الفريق لدى العاملين
٦٥	٢١٣	- زيادة الاهتمام بالحوافز
٢	٧	- عوامل أخرى

يتضح من هذا الجدول النتائج التالية :

٠١ ان العوامل التنظيمية الاكثر أهمية في الحد من ظاهرة البيروقراطية في المملكة هي تسبب الاجراءات (٧٢ في المائة) ، والاتجاه نحو اللامركزية (٦٧ في المائة) وزيادة فعالية التنسيق وتحسين وسائله (٤٤ في المائة) . وكان من بين العوامل الاخرى المطلوبه للحد من هذه الظاهره زيادة نظم الرقابه على الموظفين وخاصة في الحضور والانصراف ووضع القواعد لاحترام مواعيد العمل .

٠٢ اما العوامل البيئية فكان أهم ثلاثة عوامل للحد من ظاهرة البيروقراطية هي : زيادة التعليم والتدريب (٨٨ في المائة) ، وتطوير اللوائح وقواعد العمل (٦٥ في المائة) وزيادة الاهتمام بالتربية الدينية (٥٢ في المائة) . وكان من بين العوامل الاخرى ضرورة العمل على القضاء على العادات القديمة في المجتمع وازالة التفرقة بين قبلي وحضري .

٠٣ وبالنسبة للعوامل السلوكية فكان أهم ثلاثة عوامل للحد من البيروقراطية في المملكة هي المشاركة في اتخاذ القرارات (٧٧ في المائة) ، وتنمية روح الخدمة العامة لدى الموظفين (٧٠ في المائة) ، وزيادة الاهتمام بالحوافز (٦٥ في المائة) . وكان من بين العوامل الاخرى التي اقترحها الاعضاء تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع ، وقيام الرئيس باجراء زيارات لسفقد احوال العمل والموظفين .

٠٤ اذا ما قمنا باجراء ترتيب مطلق لهذه العوامل نكون الاجابات على النحو التالي :

٠١	زيادة التعليم والتدريب	٨٨	في المائة
٠٢	المشاركة في اتخاذ القرارات	٧٧	" "
٠٣	تبسيط الاجراءات	٧٢	" "
٠٤	تنمية روح الخدمة العامة لدى الموظفين	٧٠	" "
٠٥	الاتجاه نحو اللامركزية	٦٧	" "
٠٦	تطوير اللوائح وقواعد العمل	٦٥	" "
٠٧	زيادة الاهتمام بالحوافز	٦٥	" "
٠٨	زيادة الاهتمام بالتربية الدينية	٥٢	" "
٠٩	زيادة فعالية التنسيق وتحسين وسائله	٤٤	" "

نتائج البحث

تعتبر مرحلة اختبار الافتراضات من المراحل الرئيسية في البحث العلمي ، ونسهدف هذه المرحلة الوصول الى النتائج النهائية للبحث في ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها . وسوف يقوم فريق البحث في هذا الجزء بعرض نتائج البحث من خلال احبار كسسل افتراض على حده وذلك على النحو التالي :

الافتراض الاول :

وينحصر هذا الافتراض في ان هناك فهما وادراكا بين موظفي الدولة يقضي بان الجهاز الادارى للدولة يغلب عليه الطابع البيروقراطي .

وقد كسفت الدراسة الميدانية كما جاء في جداول تفرغ البيانات (الجداول ارسام ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) ان المفهوم السائد بين موظفي الجهاز الحكومي هو المفهوم السلبي للبيروقراطية . ويشير هذا المفهوم الى تعقد العمل حيث تنس من الجدول الاول ان " تعدد الاجراءات هي العلامة المميزة للبيروقراطية في المملكة .

وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أيضا وجود ظاهرة البيروقراطية في أجهزة الدولة حيث أعرب عن ذلك غالبية أعضاء العينة (٧٦ في المئة) كما جاء في الجدول الثاني . وبالرغم من عدم الاجابه على السؤال الرابع الخاص بأكثر الأجهزة بيروقراطية في المملكة من قبل العديد من أعضاء العينة ، الا ان باقي الاجابات أبرزت ان اكبر الأجهزة بيروقراطية هي مطلحة الجوارات والجنسية واطلها بيروقراطية في وزارة الداخلية ادارات الاستقدام والامن العام وتحقيق السحصد والاحوال المدنية .

ويتبين من الجدول الخامس ان اقل الأجهزة بيروقراطية هي الأجهزة التي لا تعامل بشكل مباشر في تأدية الخدمات للجمهور ، او تتعامل معه في حدود وضعه . ومنها على وجه السحدب معهد الادارة العامة ، ووزارة الصناعة ، ووزارة التخطيط . والقول بان الجهاز الادارى للدولة يغلب عليه الطابع البيروقراطي يأتي من ان غالبية وحدات هذا الجهاز تتعامل مع الجمهور

ومن ثم فلا غرابة ان يكون الادراك بين موظفي الدولة هو ان الطابع البيروقراطي يسود الجهاز الادارى للدولة مما يوئيد صحتا الافتراض .

الافتراض الثاني :

وهو يقضي بأن ظاهره البيروقراطية ظاهرة سلوكية وتتأثر بالمناخ الادارى والفسي الذى يسود محيط العمل .

ولقد ابرزت نتائج السؤال السادس من الاستقصاء ان الاسباب الرئيسية لظاهرة البيروقراطية في المملكة تعزى الى الاسباب التنظيمية ، وان الجوانب السلوكية كان لها وزنا لا يمكن التغلبل من شأنه خصوصا بالنسبة لـ " التسلط من جانب الرؤساء " . وقد أظهرت اجابات السؤال التاسع ان الموظف الاكثر بيروقراطية هو الموظف الذى يتعامل مع الجمهور حيث كان هذا الاعبار من أبرز الاعتبارات الاخرى عند الاجابة على هذا السؤال ، ويؤكد ذلك ان ظاهره البيروقراطية تبدو أكثر وضوحا من خلال انماط السلوك التي يمارسها الموظفون في تعاملهم مع الجمهور .

وتشير النتائج أيضا الى أن الموظف الذى لم ينل قسطا وافيا من التعليم ويتعامل مع الجمهور هو النموذج البارز للبيروقراطية ، والى جانب ذلك يتضح من الجدول رقم (١٠) أن نسبة كبيرة من الموظفين (٤٠ في المئة) يرجعون الى رؤسائهم كمصدر يعتمدون عليه في انجاز الاعمال الموكولة اليهم . ويدل ذلك على عدم رغبة العديد من الموظفين في الاعتماد على النفس ، وقلة وضوح القواعد والنظم التي يعملون في اطارها .

وتؤكد البيانات (الجداول أرقام ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤) ان اسباب البيروقراطية ليست اسبابا منعقدة بالاجراءات وقواعد العمل ، حيث ان هناك شبه اجماع بين اجابات السؤال العاشر على أنه توجد وسائل توضح للمواطنين خطوات الحصول على الخدمات داخل الاجهزة الحكومية . ومؤدى ذلك ان السلوك الفردى هو الذى يحول دون الاستفادة من هذه الوسائل ومما يعزز هذا الرأى أن (٣٥ في المئة) من اعضاء العينة في اجابتهم على السؤال رقم (١٢) يرون ان الاوراق والمستندات المطلوبة لاداء الخدمة ضرورية ولازمه . هذا في حين أن ٤٥ في المئة من الاجابات على السؤال ذاته تفيد بأن هذه المستندات كثيرة ويمكن الاستغناء عن بعضها . ويؤكد ذلك أهمية الجانب السلوكي وتفسيرنا لهذه النتائج هو ان الموظف يحتمي وراء المستندات والاوراق في اداء الخدمة .

أما نتائج الجدول رقم (١٥) فقد أكدت أنه يمكن أداء الخدمات للجمهور في وقت أقل من الوقت الذي تستغرقه حالياً . وجاءت نتائج السؤال رقم (١٤) مؤكدة لأهمية بسط الإجراءات حيث بلغت نسبة المؤيدين لها (٥٥ في المئة) بينما أعربت نسبة قليلة (١٨ في المئة) عن ضرورة تغيير الأنظمة واللوائح . ونخلص من هذا أن البيروقراطية ليست وليدة الأنظمة واللوائح ، وإنما ترتبط بتنفيذها ، وهذا بدوره يؤكد أهمية الجانب السلوكي كأحد الأسباب الرئيسة للبيروقراطية .

وأوضحت اجابات السؤال رقم (١٦) ان نسبة كبيرة من اعضاء العينة بلغت حوالي ٦٢ في المئة ترى ان العمل يثأر بالمعاملات وان كانت تتفاوت درجات التأثير ، وهذا يعزز بدوره اهمية الجانب السلوكي لظاهرة البيروقراطية اما من ناحية الترام المروء وسين مواعيد الحضور والانصراف فقد دلت النتائج على ان سيد (٥٤ في المئة) يرى عدم الالتزام الكامل من جانب المروء وسين مواعيد العمل . وان كانت النتائج الواردة في اجابات السؤال رقم (١٨) ترجع السبب في ذلك الى ازدحام حركة المرور ، وبعد السكن عن مكان العمل ، إلا انه مما بلغت النظر ان نسبة (٣٥ في المئة) من أعضاء العينة ترجع ذلك الى اللامبالاه وانصراف الموظفين الى انهاء معاملات شخصيه .

وإذا كانت الاجابه على السؤال رقم (١٩) تؤكد ان العلاقات الانسانية بين العاملين في الجهاز الحكومي بالملكية ايجابية الى حد كبير ، فان هذه النتيجة يمكن ان يكون سلاحا ذا حدين ، فقد يترتب على العلاقات الانسانية الايجابية معاملات ليست في مصلحة العمل . فهناك بعض الدراسات التي اجريت في هذا المجال وكشفت أن المنظمة لابد وان يوحد فيها قدر من الصراعات الايجابية وخلق نوع من المنافسة بين العاملين لإيجاد حالة من التوازن والارتفاع بمستوى الاداء .

هذا وقد أوضحت اجابات السؤال رقم (١٩) ان الاسباب الرئيسية لسبادة جو من العلاقات الانسانية الطيبة بين العاملين تعزى الى دورة القيادات الادارية على خلق وتنمية هذه العلاقات . أما دور ادارات العلاقات العامة في خلق مناخ العلاقات الانسانية الطيبة فكما ان سلبيا ، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بدور وحدات العلاقات العامة في هذا المجال .

اما اجابات السؤال (٢٢) فتكشف عن الاسباب التي دفعت الموظف للالتحاق بالوظيفة الحكومية ، وكانت الاسباب الرئيسية هي " الحصول على دخل مضمون " ، " واداء الخدمة العامة " ، الا ان المركز الاجتماعي للموظف كان اقل الدوافع وهدفا من الالتحاق في الوظيفة كما جاء في اجابات السؤال رقم (٢١) .

يتضح من العرض السابق ان الاسباب السلوكية تعتبر من الاسباب الرئيسية لوجود ظاهرة البيروقراطية في المملكة ، الا انه يمكن القول ان النتائج التي جاءت بها اجابات الاستقصاء قد اوضحت ان هذه الاسباب السلوكية ليست بالدرجة الكبيرة التي كان يتوقعها فريق البحث عند وضع الفرض الثاني في هذه الدراسة .

الافتراض الثالث :

يقضي هذا الافتراض بان البيروقراطية تتأثر بالبيئة المحلية ، ولذلك تعتبر العوامل البيئية من المحددات الهامة لسلوك الافراد بالجهار الحكومي .

وبالرجوع الى اجابات السؤال السابع يتضح ان نقص التعليم كامل يبني في المملكة يعتبر من أحد اسباب نفشي ظاهرة البيروقراطية في الجهار الحكومي . ان درجة الوعي ، والقدرة على اداء خدمات الجمهور ترتبط بالمستوى التعليمي للموظف . وقد أظهرت الاجابة على السؤال ذاته ان البيروقراطية في المملكة كانت نتيجة لانتساب انظمه خارجية لاسلام مع طبعه العمل في المملكة . اما اكثر الاسباب البيئية تأثيرا في خلق البيروقراطية في المملكة هو وجود بدائل أخرى أكثر اغراء خارج مجال العمل . وهذا يدل على ان الموظف الحكومي غير مرتبط بوظيفته وغير راغب فيها على أساس توافر اعمال اخرى خارج الجهاز الحكومي .

اما اجابات السؤال رقم (١٥) فقد كشفت عن ان نسبة كبيرة من الموظفين (٦٢ في المئة) ترى ان المعاملات الشخصية تلعب دورا في تقديم الخدمات للجمهور ، وهذا بدوره يعكس العنايات والعادات التي تؤثر على العمل في المعاملات الحكومية .

ومن هذا العرض يمكن القول ان الافتراض الذي وضع في هذا الشأن والذي يقضي بان الاعنابات البيئية تلعب دورا رئيسيا في خلق ظاهره البيروقراطية في المملكة هو افتراض معقول بدرجة عالية .

الافتراض الرابع :

يقضي هذا الافتراض بأن الموظف الحكومي بالمملكة لا يرغب في الانحاق بالوظيفة الحكومية وبالتالي تنخفض درجته في العمل ورغبته في انجاز الاعمال الموكولة اليه ، ويتوقف ارتباط الفرد (الموظف) بالوظيفة الحكومية بمدى قدرته على تحقيق أهدافه واتباع حاجاته منها .

وبالرجوع الى نتائج الاجابات عن الاسئلة (من ٢٠ الى ٢٣) ينضح ان العالبيية العظمى من الموظفين تشير بأن الوظيفة الحكومية تساعدها على تحقيق اهدافها الشخصية. وان من أهم الاسباب التي دعت الى التحاق الموظف الحكومي بالوظيفة الحكومية أن هذه الوظيفة تضمن له دخلا ثابتا . ولكن مع ذلك يلاحظ ان هناك نسبة كبيرة ايضا قد أفادت أن من اهم الاسباب للانحاق بالوظيفة الحكومية هو أداء الخدمة العامة . وقد يعزى ذلك الى التزام هذه الفئة بأسباع النظام السائد في المملكة والذي يقضي بضرورة العمل بالجهاز الحكومي بعد السخرح لندرد زمنية معينة . وقد تبين من الدراسة الميدانية ان هناك نسبة كبيرة من أعضاء العينة راضين عن عملها الذي تقوم به مع اختلاف درجة الرضا بينهم وهذا يقلل من صحة الافتراض عالبه . وقد أعرب عدد كبير من أعضاء عينة الدراسة أن البديل المفضل لديهم عن الوظيفة الحكومية هو العمل الحر ، ويتضمن هذا العمل الاستغال بالتجارة ، واعمال المقاولات ، والبراعه ، وفتح مكاتب خاصه ، أما الذين أعربوا عن رغبتهم في الاستمرار بالعمل الحكومي لايمثل نسبة كبيرة .

من هذا يتضح قبول الافتراض الموضوع عالبه ، ويربط هذا الافتراض سابعه فيمكن القول ان الموظف الحكومي يقبل على الوظيفة الحكومية بالقدر الذي يحقق له رعاياه وأسباع حاجاته الشخصية .

الافتراض الخامس :

يقضي هذا الافتراض بأن القدرة على انجاز العمل الحكومي بكفاءة تتوقف على ما يمتنع به الفرد من صفات شخصيه ، وعلى مستواه العلمي ، وعلى ما يباح له من فرص لتسمة مهاراته وتحسين اجاهاه .

وتشير الاجابات على السؤال التاسع من الدراسة الميدانية الى ان الموظف الاكثسر بيروقراطية هو الاكبر سنا واقل تعليما . وهذا يدل على أن بقاء الموظف في الوظيفة لفترة زمنية

طويله تكسبه نوعا من التراخي في أداء العمل وخدمة الجمهور . كما ان الموظف الذي لم يتلق قسطا وافيا من التعليم يكون اكثر بيروقراطية من غيره ممن هم اكثر حظا في التعليم .

وتضمن نتائج السؤال رقم (٢٥) أن نسبة عالية من الموظفين لم تشرك في أية برامج تدريبية ، وان الذين اشتركوا في برامج تدريبية كانت إسنادتهم منها تتراوح بين الاستفاده العالية والاستفاده المتوسطة . وتؤكد هذه النتائج ما جاء في اجابات السؤال رقم (٦) حيث أعربت نسبة كبيرة أن احد أسباب البيروقراطية هو القصور في التدريب .

أما نتائج السؤال رقم (٢٦) فيتضح منها أن نسبة كبيرة من أعضاء العينة لا تشترك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي يقومون به ، وأنه حتى في حالة المشاركة في اتخاذ القرارات فان نسبة ضئيلة هي التي تسمح لها بذلك . هذا فضلا عن أن المشاركة لا تكون الا في الاعمال الحاصه بمساكن العمل اليومي وانها المعاملات ولم منح لهم فرصة الاشتراك في اتخاذ قرارات هامة .

ويتضح من هذا العرض ان الافتراض عاليه يمكن قبوله الى حد كبير .

الافتراض السادس :

ويفرض الافتراض الاخير من هذه الدراسة بان الجهاز الاداري الكفء هو الجهاز القادر على احداث التغيير المنظم لتطوير العمل ، والقادر على حل مشكلاته والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة .

وبالرجوع الى نتائج الدراسة الميدانية يتضح أن هناك نسبة مرتفعة من أعضاء عينة الدراسة لا تشترك في اتخاذ القرارات (جدول رقم ٢٦) ، وبالنسبة للفئة التي تشترك في اتخاذ القرارات ليس لها الحق الا في اتخاذ القرارات الروتينية ومن ثم فان القرارات الخاصة بتحسين وتطوير العمل واحداث التغيير اللازم فيه لا تمثل صلاحيات اساسيه لدى هذه الفئة . ويؤيد ذلك أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة (٦٣ في المائة) تواجه صعوبات في احداث تطوير في العمل ، اما النسبة الباقية والتي أعربت عن قدرتها على احداث التغيير وتطوير العمل فقد نعزى اجابنها الى عدم رغبتها في اظهار الجانب السيء في اسلوب ادارتها وكشف عيوبها ، وهذا يتفق مع ما جاء في الجدول رقم (٢٦) والذي يتبين منه أن القرارات التي تتخذ لا ترتبط بعمليات التطوير .

وقد كُنتت الدراسة عن أن الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في أحداث التغيير والتطوير ترجع أساساً إلى نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ برامج التطوير (٤٦ في المئد) ، هذا بالإضافة إلى أن هناك فئة من الموظفين الحكوميين يفضل الإبقاء على الحالة الراهنة خوفاً من المخاطر التي قد تنجم عن التغيير أو لاي سبب آخر ونعتبر هذه إحدى السمات الأساسية للبيروقراطية.

وخلاصة القول أن الأجهزة الحكومية في المملكة ليست لديها الفرص الكافية والمناخ السليم لأحداث التغيير وتطوير العمل ، وهذا ما يؤيد تفشي ظاهرة البيروقراطية حيث أن عدم قدرة هذه الأجهزة لمسايرة التطور ومواجهة التغيير المستمر يزيد من استمرار ظاهرة البيروقراطية وتفاقمها وبدو أن هذه النتائج تؤكد صحة الافتراض الأخير لهذه الدراسة .

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية لظاهرة البيروقراطية في المملكة العربية السعودية من نتائج أكدت أن البيروقراطية بمفهومها السلبي نعزى الى مجموعة من العوامل السطيمية أبرزها الفصور في التدريب ، وتعقد الاجراءات والاتجاه نحو المركزية . بالاضافة الى مجموعه العوامل البيئية والسلوكية . وفي ضوء هذه النتائج يتقدم فريق البحث بعرض التوصيات التي يراها ضرورية للحد من هذه الظاهرة ومن ثم زيادة فعاليتها وكفاءة الجهاز الاداري بالمملكة .

٠١ تقوم المملكة في الوقت الحاضر بعمليات سريعة ومتلاحقة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يستلزم الاهتمام بالجهاز الحكومي الذي يعتبر دعامة هذه التنمية . وبظرا لان التمدد في المجال الاقتصادي والاجتماعي يسير بخطوات واسعة لذا كان من اللازم ان يواكبها عمليات التنمية الادارية ، والا ترتب على ذلك تخلف اداري يؤثر تأثيرا سلبيا على عمليات التنمية المختلفة . لذا كان لزاما على المسؤولين في أجهزة الدولة المختلفة اعادة النظر في السياسات والانظمة المختلفة بحيث يكون هناك علاقة وتيقن بين السمة الاقتصادية والاجتماعية من جانب وادارة التنمية من الجانب الاخر .

٠٢ اعادة النظر في سياسة التدريب على المستوى القومي بحيث تؤدي الى زيادته كفاءة القيادات الادارية غير المدربة ورفع مهارات العاملين في المجالات المنحصه ، على ان تقوم هذه السياسة على القواعد التالية :

أ . تخطيط القوى العاملة وحصر احتياجات الوزارات والهيئات من العاملين من النوعيات المختلفة ، وبالمهارات المطلوبة خلال السنوات المطلوبة خلال السنوات الخمس التالية .

ب . انشاء وحدة للتدريب في كل وزارة وهيئة ومؤسسة حكومية تكون مسؤولة عن التخطيط لتنمية الموارد البشرية في الجهة التي تنشأ فيها وتعمل على تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب الداخلي ، والاشراف على برامج التدريب الخارجي . هذا مع ضرورة توفير الامكانيات المادية والبشرية لهذه الوحدات حتى تقوم بواجباتها على أكمل وجه .

ج. التوسع في نشاط أجهزة التدريب المركزية كمعهد الإدارة العامة ، وذلك بتنوع البرامج التدريبية التي يقدمها ، وتدعيمه بأعضاء هيئة التدريس والمدرسين الأكفاء .

د. أن تقوم الجامعات المختلفة بدور فعال في تقديم الخدمات الاستشارية للأجهزة الحكومية لحل مشكلاتها الإدارية والتنظيمية والإسهام في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة لها وكذلك الاستفادة من مراكز البحوث بالجامعات لتشخيص وعلاج مشاكل الجهات الحكومية بألوب علمي .

هـ. البدء في إعداد برنامج لتوفير إخصائيي التدريب اللازمين لوحدات التدريب في الأجهزة الحكومية حتى تتاح الفرصة للوزارات المختلفة القيام بدور في عمليات تنمية القوى العاملة .

و. مساهمة الأجهزة الحكومية ومراكز التدريب المركزي في محو الأمية خصوصاً بالنسبة للمستخدمين والعاملين في المجالات الحرفية .

٣. الاهتمام بأساليب اختيار العاملين والحافهم بالأعمال التي تتفق ومؤهلاتهم العلمية ووضع النظم التي تكفل حسن اختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعية دون الاعتبارات الشخصية ، ولعلاج الوضع الراهن في هذا الشأن يقترح فريق البحث مالملي:

أ. إعداد برامج لتنمية القيادات الإدارية يلتحق بها كافة القيادات والتي تسمح لها دراستها بدراسة العملية الإدارية .

ب. إعادة النظر في سياسة تنقلات الموظفين بحيث ينقل العاملون إلى الأعمال التي تتفق وتخصصاتهم .

٤. إعادة النظر في نظم تقييم الأداء المطبقه حالياً واقتراح النظم التي تنسجم بالموضوعية والتي تقوم على أساس وضع معدلات الأداء المناسبة لبعض الوظائف ، وأن نتخذ هذه المعدلات أساساً لتقييم أداء العمل بجانب وضع معايير الأساط السلوكية الفعالة لهذه الوظائف .

٥٥ . القيام بالدراسات اللازمة لتبسيط الاجراءات في الاجهزة الحكومية وخاصة في تلك التي تقوم بتأدية الخدمات للمواطنين ، بهدف انجاز الاعمال وتأدية الخدمات في وقت أقصر وبنوعية أفضل ، وهذا يتطلب بدوره مايلي :

١ . اعادة النظر في النظم واللوائح والعمل على تبسيطها ومسايرتها للتطورات الحديثة .

ب . اعادة تصميم النماذج المستخدمة واختصارها كلما أمكن ذلك .

ج . تدريب العاملين على النظم الجديدة للعمل .

د . توفير الامكانيات المادية التي تساعد على تسهيل انجاز العمل .

٥٦ . لما كانت الدراسة المبدائية تشير الى رغبة المواطن السعودي في العمل في مجالات العمل الحرة والابتعاد عن الوظيفة الحكومية لوجود فرص أفضل ، فيوصي فريق البحث بضرورة وضع نظام جيد للحوافز يضمن للعاملين في الجهاز الحكومي درجة أكبر من الاستقرار مع التركيز على الحوافز المادية والتي يبدو أنها تأتي في المقام الأول حيث أنها الدافع الأساسي للانجاء الى العمل الحر .

٥٧ . ضرورة الاتجاه نحو المركزية المكانية في تأدية الخدمة الواحدة وعدم تشتتها في أماكن أو مباني متفرقة وذلك تسهيرا للمواطنين للحصول على الخدمات في أقصر وقت ممكن .

٥٨ . على الاجهزة الحكومية التي تؤدي خدماتها الى المواطنين القيام باعداد دليل عمل يوضح كيفية الحصول على الخدمة وتوزيعه عليهم ، والاعلان عن اجراءات الحصول على الخدمة بالوسائل المناسبة للحد من معاناة المواطنين وازدحامهم في أماكن العمل .

٥٩ . اخذ كافة الاجراءات التي تضمن تطوير الاجهزة الحكومية لمسايرة الظروف المتغيرة ومن المقترح أن تتضمن هذه الاجراءات مايلي :

١ . انشاء صناديق الاقتراحات في الاجهزة الحكومية حتى يتسنى للعاملين التقدم باقتراحاتهم لتطوير العمل على ان يتضمن ذلك وضع نظام واضح للبت فسي الاقتراحات وتنفيذها ومكافأة المتقدمين بها .

ب. مشاركة المروءوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العمل ، وبأنتى ذلك من خلال برامج التدريب على تنمية المهارات الادارية ، وبرامج تطوير العمل .

ج. توفير الافراد ذوى المهارات والكفاءات للاسهام في برامج التطوير .

د. تدعيم وحدات التنظيم والادارة في الاجهزة الحكومية بالاختصاصيين حتى ينسى لهذه الوحدات ان تقوم بدور ايجابي في عملية التطوير التنظيمي .

10. ضرورة اتخاذ التدابير التي تكفل تغيير وتطوير بيئة العمل في الاجهزة الحكومية بنفسها المادى والفسى ، وهذا بصمن مالى :

أ. توفير الامكانيات المادية من ادوات واجهزة وأتات واماكن والتي يلزم لاداء الاعمال على وجه السرعة وبدقة أفضل .

ب. تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين من خلال البرامج التدريبية التي يعد لهذا الغرض .

ج. محاولة الحد من أثر الاعتبارات الشخصية التي تؤثر على اجار الاعمال وتأديده الخدمات .

د. الانجاه نحو اللامركزية في تأديده الاعمال الروتينية وذلك بتفويضها السسى المروءوسين .

((الملاحق))

أ . بيان عدد الاستثمارات الواردة من الجهات التي شملتها الدراسة .

ب . استمارة الاستفتاء .

(ملحق ١)

بيان بعدد الجهات التي شملتها

الدراسة الميدانية

١ . بيان بعدد الاستمارات الواردة
وجنية المسففين

م	اسم الوزارة أو الجهة	عدد الاستمارات الواردة	الجنسية عدد	مدربون	غير مدربين
١	وزارة البريد والبرق والهاتف	٣٧	٣٣ سعوديون ٤ غير سعوديين	١٠	٢٣
٢	وزارة الأشغال العامة	٤٦	٤٥ سعوديون ١ غير سعودي	١٥	٣٠
٣	وزارة الشؤون البلدية والقروية	٢٩	٢١ سعوديون ٨ غير سعوديين	١٣	٨
٤	وزارة التجارة	٣٧	٢٩ سعوديون ٨ غير سعوديين	١٤	١٥
٥	وزارة الصحة	٤٠	٣٠ سعوديون ١٠ غير سعوديين	٢٠	١٠
٦	وزارة الصناعة	٤٣	١٤ سعوديون ٢٩ غير سعوديين	٨	٦
٧	ديوان الخدمة المدنية	٢٧	٢٥ سعوديون ٢ غير سعوديين	٢١	٤
٨	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	٣٦	٢٧ سعوديون ٩ غير سعوديين	١٢	١٥
٩	وزارة الداخلية	٣٣	٣٢ سعوديون ١ غير سعودي	٢٢	١٠
	مجموع أفراد العينة	٣٢٨	٣٢٨	١٥٧	١٧١

مجموع اعضاء العينة من السعوديين وغير السعوديين

الجنس	عددا لاعضاء	مدربون	غير مدربين
سعوديون	٢٥٦	١٣٥	١٢١
غير سعوديين	٧٢	٢٢	٥٠
اجمالي افراد العينة	٣٢٨	١٥٧	١٧١

(ملحق ب)

استمارة الاستفتاء

بسم اللد الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
جامعة الرياض

كلية العلوم الادارية
قسم الاداره العامه

استقامه

دراسة البيروقراطية في المملكة العربية السعودية

صفر ١٣٩٩ هـ

فبراير ١٩٧٩ م

استقصاء

لدراسة البيروقراطية في المملكة العربية السعودية

الغرض من الدراسة والاستقصاء :

يقوم قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية بجامعة الرياض بدراسة لظاهرة البيروقراطية في المملكة العربية السعودية ، وقد أعد هذا الاستقصاء لجميع البيانات والآراء اللازمة لاجراء هذه الدراسة ولتحقيق الاهداف التالية :

٠١ الوقوف على المفاهيم الشائعة لظاهرة البيروقراطية ، والمظاهر المخلفة لها في الجهاز الاداري بالملكذ .

٠٢ التعرف على اهم المشكلات الادارية في الجهاز الاداري ، والتي نحد من فعاليتذ لسحق اهدافه ، وماهي الاسباب الرئيسية التي تكمن وراء هذه المشكلات ومن المؤكذ انه لس العرض من معرفة المشكلات في أية جهة حكومية هو اظهار نواحي الاخفاق فيها ، أو الايمان بوجود فشل في أدائها ، ولكن تعتبر التشخيص السليم للمشكلات هو الخطوة الاولى لسحق كفاءة الجهاز الاداري .

٠٣ دراسة امكانية احداث تطوير لاسلوب الادارة في الجهاز الحكومي ، وذلك بافراخ اهم الوسائل للسلب على المشكلات الادارية والحد من الآثار السلبية لظاهرة البيروقراطية .

المشركون في ملء الاستقصاء :

يقوم بملء هذا الاستقصاء عينة من القيادات الادارية في مستوياتها المخلفة ورجال التنفيذ في بعض الوزارات والمصالح الحكومية المختاره والتي تقوم بتأدية الخدمات لقطاعات كبيرة من المواطنين .

ملاحظات :

٠١ ان بيانات هذا الاستقصاء سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وتحقق أهداف هذه الدراسة .

٠٢ . لبيت هناك ضرورة للتوقيع على الاستقضاء او الكنف عن شخصيتك الا اذا رغبت أنت في ذلك .

٠٣ . في حالة الاستفسار عن أي سؤال ، يمكن أيضا مع مندوب القسم القائم بجمع البيانات ، او الاتصال بقسم الادارة العامة بكلية العلوم الادارية بالارقام التالية :
ت : ٥٤٤٠٠ ، ٥٤٤٩٨ ، ٥٣٥٢٧ .

ونحن اذ نامل تعاونكم في الاجابه على الاسئلة الواردة بالاستقضاء بكل صراحة وموضوعية للوصول الى نتائج وتوصيات مفيدة يكون لتنفيذها الاثر الايجابي في كفاءه اداء الجهاز الحكومي وعلافة المواطنين ، نرجو أن نقبلوا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم في اجار هذا البحث .

قسم الادارة العامه
كلية العلوم الادارية
جامعة الرياض

اولا : بيانات عامه

- الاسم (في حال ذرغبناك لذكر اسمك) :
- الوظيفة الحالية :
- الجهة التي تعمل بها :
- المرتبة الوظيفية :
- سنوات الخبرة في الجهة التي تعمل بها :
- تاريخ دخول الخدمة الحكومية :
- أعلى مؤهل علمي وتاريخ الحصول عليه :
- اسم المدرسة او الكلية والجامعة التي حصلت منها على المؤهل :
- السن :
- الجنسية :

الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب عدد الاولاد

البرامج التدريبية التي انتظمت فيها ، ومدتها ، ومكانها :

اسم البرنامج _____ المدة _____ مكان البرنامج _____

- ٠١
٠٢
٠٣
٠٤
٠٥

ثانياً : اسئلة الاستفتاء

سؤال رقم (١) :

في تنفيذك الشخصي ، ماهو مفهومك للبيروقراطية؟ ضع علامة (✓) أمام العبارات التي تراها مناسبة مما يأتي :

- | | | | |
|-----|--------------------------------|-----|----------------------------|
| () | تأخير العمل | () | عدم الرغبة في أداء العمل . |
| () | المركبية في العمل | () | تعدد الاجراءات |
| () | كثرة الرقابة | () | السلط في أداء العمل . |
| () | التهرب من المسؤولية | () | انعدام المبادأة والابتكار |
| () | كل المفاهيم السابقة | () | الالتزام الحرفي بالقواعد |
| () | غير ذلك من المفاهيم " اذكرها " | () | والقرارات . |

سؤال رقم (٢) :

حسب مفهومك السابق ، هل تعتقد أن هناك بيروقراطية في الجهة التي تعمل بها؟
() نعم () الى حد ما () لا

سؤال رقم (٣) :

في حالة الاجابة بوجود بيروقراطية ماهي درجة نفيها في الجهة التي تعمل بها ؟
() مرتفعه جدا () متوسطه
() مرتفعه () بسيطه

سؤال رقم (٤) :

حدد فيمايلي ثلاثة اجهزة حكومية بالمملكه غير التي تعمل فيها تظهر فيها البيروقراطية بشكل واضح .

٠١

٢

٠٣

سؤال رقم (٥) :

حدد فيمايلي ثلاثة أجهزة حكومية بالمملكة غير التي تعمل بها اقل بيروقراطية من غيرها :

- ٠١
- ٠٢
- ٠٣

سؤال رقم (٦) :

ضع علامة (✓) أمام سبب أو أكثر من الاسباب التي ترى أنها ساعدت على ظهور البيروقراطية بالمملكة .

- | | | | |
|-----|---|-----|--|
| () | عدم تفهم الموظف لدوره بالنسبة للجمهور . | () | نقص التعليم |
| () | عدم وضوح التعليمات واللوائح | () | العصوري بدرج الموظفين |
| () | التمسك بحرفية اللوائح والتعليمات . | () | تعدد اللوائح والتعليمات |
| () | | () | تأثر البيروقراطية بأنظمة خارجية |
| () | | () | التربية الاسرية القائمة على الطاعة العمياء |

سؤال رقم (٧) :

ضع علامة (✓) امام الاسباب السلوكيه التي ترى انها ساعدت على ظهور البيروقراطيه في المملكه .

- | | | | |
|-----|--|-----|--|
| () | عدم الاحترام واللامبالاه | () | حب السلط من جانب الرئيس |
| () | انعدام الحافز على المبادأة والابتكار . | () | عدم الرغبة في العمل |
| () | الخوف من المسئولية | () | قلة الاتصالات غير الرسمية |
| () | وجود بدائل أخرى أكثر اغراء خارج العمل | () | ضعف الانضباط الوظيفي |
| () | | () | عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموظف . |
| () | | () | اسباب اخرى " اذكرها " |

سؤال رقم (٨) :

هل تعتقد أن الرخاء المادي بالمملكة كان من الاسباب التي ادت الى ظهور البيروقراطية؟
() نعم () لا

سؤال رقم (٩) :

من هو الموظف الاكثر بيروقراطية ؟ ضع علامة (✓) امام الاجابه المناسبة :

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| () الاكبر سنا | () الاصغر سنا |
| () الاكثر تعليما | () الاقل تعليما |
| () الاعلى مرتبة (وظيفيا) | () الاقل مرتبة (وظيفيا) |
| () شاغل الوظيفة الرئيسة " الرئيس " | () شاغل الوظيفة غير الرئيسة . |
| () الذي يتعامل مع الجمهور | () الذي لا يتعامل مع الجمهور |

سؤال رقم (١٠) :

ما هو المصدر الذي تعتمد عليه في أداء العمل الموكول اليك ؟

- | | |
|----------------------------|------------------|
| () لوائح تفصيليه | () قواعد عامه . |
| () الرجوع الى الرؤساء | () كل ماسبق |
| () غير ذلك " وضح المصدر " | |

سؤال رقم (١١) :

حدد الالوب الذي يوضح للمواطنين خطوات الحصول على الخدمة ، والاوراق المطلوب

تقديمها .

- ٠١ تعليمات مكتوبه ومعلقه داخل العمل
- ٠٢ تعليمات مكتوبه غير معلقه
- ٠٣ كتيبات مطبوعه (دليل اجراءات)
- ٠٤ قم الاستعلامات
- ٠٥ لا يوجد

سؤال رقم (١٢) :

- هل يتطلب أداء الخدمة كاملة للمواطن ان يتوجه الى اكثر من مكان ام تؤدي الخدمة في مكان واحد .
- () في مكان واحد
() في اكثر من مكان خارج المنظمة .
() في اكثر من مكان داخل المنظمة .

سؤال رقم (١٣) :

- ما رأيك في كمية الاوراق والمستندات المطلوب من المواطن تقديمها للحصول على الخدمة؟
ضع علامة (✓) امام العبارة المناسبة .
- () كثيره ويمكن الاستغناء عن بعضها .
() ضروريه ولازمه لاداء الخدمة .
() ليست كثيره .

سؤال رقم (١٤) :

- هل يمكن أداء الخدمة التي تقدمها للجمهور في وقت اقل من الوقت الذي تستغرقه حالاً ؟
- () نعم .
() لا

سؤال رقم (١٥) :

- اذا كانت اجابتك على السؤال السابق (نعم) فماهي الوسائل التي تقترحها لاداء الخدمة في وقت اقل ؟
- () تبسيط اجراءات العمل .
() تغيير الانظمة واللوائح
() استخدام بعض الوسائل الالية .
() غير ذلك (اذكرها)

سؤال رقم (١٦) :

- الى اى مدى يتاثر العمل الذي تقوم به في خدمة الجمهور لاعتبارات المجامله ؟
- () درجه كبيره () درجه متوسطه () درجه ضعيفه () لا يتاثر

سؤال رقم (١٧) :

ماهي درجة التزام مروء سيك بمواعيد الحضور والانصراف من العمل ؟

() التزام كامل () التزام متوسط () التزام ضعيف () لا يوجد التزام

سؤال رقم (١٨) :

إذا لم يكن هناك التزام كامل بمواعيد العمل من قبل المروءيين ، فضع علامة (✓) أمام

الاسباب المؤدية الى ذلك .

() ازدحام حركة المرور () عدم تطبيق الانظمة الخاصة بالعقاب

() بعد السكن عن مكان العمل . () على التأخير .

() اللامبالاه () مرض أحد أفراد الاسره

() اسهاء معاملات شخصية () وجود ضيف لدى الموظف

() عدم يفيد الرئيس بمواعيد الحضور والانصراف .

() أسباب خلاف ذلك (اذكرها)

سؤال رقم (١٩) :

الى أي درجة تعتقد أن العمل في وزارتك / مصلحتك يسوده جو من العلاقات الانسانية

الايجابية بين العاملين ؟ ضع علامة (✓) أمام الاجابه المناسبة .

() درجة كبيرة . () درجه متوسطه .

() درجه ضعيفه . () منعدمه .

سؤال رقم (٢٠) :

في حالة توفر جو من العلاقات الانسانية الايجابية ، ماهي الاسباب الرئيسية في ذلك ؟

ضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة .

() القيادة الادارية تحبذ العلاقات الانسانية .

() مبادرات من بعض العاملين .

() نشاط العلاقات العامة .

() اسباب اخرى (اذكرها)

سؤال رقم (٢١):

هل تشعر أن الوظيفة الحكومية تساعدك على تحقيق اهدافك ؟
() نعم () الى حد ما () لا

سؤال رقم (٢٢):

ماهو السبب الاساسي الذي دفعك للالتحاق بالوظيفة الحكومية ؟ ضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة.

- () الحصول على دخل مضمون .
- () المركز الاجتماعي .
- () الخدمة العامة .
- () مواعيد العمل الماسدة .
- () فلة حجم العمل .
- () خلاف ذلك (أذكره)

سؤال رقم (٢٣):

هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به حاليا ؟

- () راض تماما () راض () راض بعض الشيء .
- () غير راض () مستاء

سؤال رقم (٢٤):

إذا لم تكن قد التحقت بالوظيفة الحكومية ؟ فماهو العمل الذي كنت تفضله؟

سؤال رقم (٢٥):

ماهي درجة استفادتك من البرامج التدريبية التي اشركت فيها ؟

- () استفاده عاليه () استفاده متوسطه .
- () استفاده ضعيفه () عديمة الفائدة .
- () لم اشترك في برامج تدريبية .

سؤال رقم (٢٦) :

هل تتاح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي تقوم به ؟ ضع علامة
(✓) امام الاجابه المناسبة .
() نعم () لا
() الى حد ما () لا

سؤال رقم (٢٧) :

اذا كنت تشترك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، فاذكر فيمايلي امثلة لها :

-
-
-

سؤال رقم (٢٨) :

الى اى درجة تتأثر الادارات الاخرى في وراثةك / مصطلحك بالقرارات التي تتخذها ؟ ضع
علامة (✓) امام العبارة المناسبة .
() الى درجة كبيرة () الى درجة متوسطة .
() بدرجة ضعيفة () لا تتأثر .

سؤال رقم (٢٩) :

هل ترغب في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي تقوم به ؟
() نعم () لا
() الى حد ما () لا

سؤال رقم (٣٠) :

الى اى مدى تعتقدان هناك ارتباط بين اهداف الوحدة التي تعمل بها والاهداف العامة
للوزارة او المصلحة ؟
() ارتباط كبير () ارتباط متوسط
() ارتباط ضعيف () لا يوجد ارتباط

سؤال رقم (٣١) :

هل تواجه بعض الصعوبات في تطوير العمل الذى تقوم به؟ ضع علامة (✓) امام العبارة المناسبة .

- () اواجه صعوبات قويده لتطوير العمل .
- () اواجه صعوبات محدوده .
- () لا اواجه صعوبات لتطوير العمل .
- () ليس لي الحق في تطوير العمل .

سؤال رقم (٣٢) :

اذا كنت تواجه بعض الصعوبات لتطوير عملك ، فما هي الاسباب الرئيسية لذلك ؟
ضع علامة (✓) امام الاحابه المناسبة .

- () رفض المستويات الاعلى لاجراء التطوير .
- () يفضل الموظفون الابقاء على الحالة الراهنة .
- () الخوف من نتائج التطوير وتعديل العمل .
- () نقص الخبرات الكافية لتنفيذ برامج تطوير العمل .
- () يمكن احداث التطوير من خلال الممارسة اليومية للعمل .

سؤال رقم (٣٣) :

ضع علامة (✓) امام ثلاثة من مجموعة العوامل التنظيمية الاتية التي تراها أكثر أهمية في الحد من مظاهر البيروقراطية في المملكة .

- () تحسين الاتصالات
- () زيادة فعالية التنسيق وتحسين وسائله .
- () الاتجاه نحو اللامركزية
- () تبسيط اجراءات العمل .
- () انشاء وحدات للاستعلامات والعلاقات العامة .
- () اعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لجهة العمل .
- () عوامل اخرى (نرجو تحديدها) (.....)

سؤال رقم (٣٤) :

- ضع علامة (✓) أمام ثلاثة من مجموعة العوامل البيئية التي تراها أكثر أهمية في الحد من ظاهرة البيروقراطية في المملكة .
- () زيادة التعليم والتدريب
() زيادة الاهتمام بالتربية الدينية .
() تحسين وتنظيم أماكن العمل
() تطوير اللوائح وقواعد العمل .
() استخدام التقنية بدرجة أكبر
() عوامل أخرى (نرجو تحديدها) ()

سؤال رقم (٣٥) :

- ضع علامة (✓) أمام ثلاثة من مجموعة العوامل السلوكية التي تراها أكثر أهمية في الحد من ظاهرة البيروقراطية في المملكة .
- () المشاركة في اتخاذ القرارات .
() حرية التصرف في العمل .
() تنمية روح الخدمة العامة لدى الموظفين .
() تنمية روح الفريق بين العاملين .
() زيادة الاهتمام بالحوافز .
() عوامل أخرى (نرجو تحديدها) ()

قائمة المراجع العربية

- (١) برجر ، مورو . البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة . ترجمة محمد توفيق رمزي .
القاهرة : دار النهضة المصرية ، ١٩٥٩ م .
- (٢) جرجس ، ملاك . سيكولوجية البيروقراطية . سلسلة الدراسات . المعهد القومي للتنمية
الادارية ، رقم ٦٥ . القاهرة : المعهد القومي للتنمية الادارية ،
١٩٧٣ .
- (٣) درويش ، عبدالكريم ونفلا ، ليلى . اصول الادارة العامة . القاهرة : مكيدالاجلسو
المصرية ، ١٩٧٧ .
- (٤) السلمي ، علي . تطور الفكر التنظيمي . الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥ م .
- (٥) علوى ، حسين . " البيروقراطية بين القديم والحديث " . مجلة الادارة العامة .
العدد ١٧ (الرياض : معهد الادارة العامة ، ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ) :
ص ٩٣ - ١٠٨ .

