

## الجوانب السلبية للبيروقراطية في المملكة العربية السعودية

سبق الإشارة في العدد السادس من مجلة كلية العلوم الإدارية الصادر في ١٩٧٨ أن فريقاً من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بالكلية يقوم ببحث تطبيقي لظاهرة البيروقراطية في المملكة. ولقد أتم هذا البحث فريق مكون من:

الدكتور محمد فهمي أحمد، والدكتور لطفي راشد، والدكتور عبد السلام حسن.  
وقام بنشره مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية لظاهرة البيروقراطية في المملكة العربية السعودية من نتائج أكدت أن البيروقراطية بمفهومها السلبي تعزى إلى مجموعة من العوامل التنظيمية أبرزها القصور في التدريب، وتعقد الإجراءات والاتجاه نحو المركزية. بالإضافة إلى مجموعة العوامل البيئية والسلوكية. وفي ضوء هذه النتائج يتقدم فريق البحث بعرض التوصيات التي يراها ضرورية للحد من هذه الظاهرة ومن ثم زيادة فعالية وكفاءة الجهاز الإداري بالمملكة.

١ - تقوم المملكة في الوقت الحاضر بعمليات سريعة ومتلاحقة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يستلزم الاهتمام بالجهاز الحكومي الذي يعتبر دعامة هذه التنمية. ونظراً لأن التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي تسير بخطوات واسعة لذا كان من اللازم أن تواكبها عمليات التنمية الإدارية، وإلا ترتب على ذلك تخلف إداري يؤثر تأثيراً سلبياً على عمليات التنمية المختلفة. لذا كان لزاماً على المسؤولين في أجهزة الدولة المختلفة إعادة النظر في السياسات والأنظمة المختلفة بحيث يكون هناك علاقة وثيقة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب وإدارة التنمية من الجانب الآخر.

٢ - إعادة النظر في سياسة التدريب على المستوى القومي بحيث تؤدي إلى زيادة كفاءة القيادات الإدارية غير المدربة ورفع مهارات العاملين في المجالات المتخصصة، على أن تقوم هذه السياسة على القواعد التالية:

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

ب - إنشاء 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، والإشراف على برامج التدريب الخارجي. هذا مع ضرورة توفير الإمكانيات 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 والمدربين الأكفاء.

د - أن تقوم الجامعات المختلفة بدور فاعل 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 بأسلوب علمي.

هـ - البدء في إعداد برنامج لتوفير إخصائيي التدريب اللازمين لوحدات التدريب في الأجهزة الحكومية حتى تتاح الفرصة للوزارات المختلفة للقيام 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 وإحاقهم بالأعمال التي تتفق ومؤهلاتهم العلمية ووضع النظم التي تكفل حسن اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية دون الاعتبارات الشخصية، ولعلاج الوضع الراهن في هذا الشأن يقترح فريق البحث ما يلي:

١ - إعداد برامج لتنمية القيادات الإدارية يلتحق بها كافة القيادات والتي تسمح لها دراساتها بدراسة العملية الإدارية .

ب - إعادة النظر في سياسة تنقلات العاملين إلى الأعمال التي تتفق وتخصصاتهم .

٤ - إعادة النظر في نظم تقويم الأداء المطبقه حالياً واقتراح النظم التي تتسم بالموضوعية والتي تقوم على أساس وضع معدلات الأداء المناسبة لبعض الوظائف . وأن تتخذ هذه المعدلات أساساً لتقييم أداء العمل بجانب وضع معايير الأنماط السلوكية الفعالة لهذه الوظائف .

٥ - القيام بالدراسات اللازمة لتبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية وخاصة في تلك التي تقوم بتأدية الخدمات للمواطنين ، بهدف إنجاز الأعمال وتأدية الخدمات في وقت أقصر وبنوعية أفضل ، وهذا يتطلب بدوره ما يلي :

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

ب - إعادة تصميم النماذج المستخدمة واختصارها كلما أمكن ذلك .

ج - تدريب العاملين على النظم الجديدة للعمل .

د - توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على تسهيل إنجاز العمل .

٦ - لما كانت الدراسة الميدانية تشير إلى رغبة المواطن السعودي في العمل في مجالات العمل الحر 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 للاتجاه إلى العمل الحر .

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

٨ - على الأجهزة الحكومية التي تؤدي خدماتها إلى المواطنين القيام بإعداد دليل عمل يوضح كيفية الحصول على الخدمة وتوزيعه عليهم ، والإعلان عن إجراءات الحصول على الخدمة بالوسائل المناسبة للحد من معاناة المواطنين وازدحامهم في أماكن العمل .

٩ - اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تطوير الأجهزة الحكومية لمسايرة الظروف المتغيرة، ومن المقترح أن تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

١ - إنشاء صناديق الاقتراحات في الأجهزة الحكومية حتى يتسنى للعاملين التقدم باقتراحاتهم لتطوير العمل على أن يتضمن ذلك وضع نظام واضح للبت في الاقتراحات وتنفيذها ومكافأة المتقدمين بها.

ب - مشاركة المرؤ وسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العمل، ويأتي ذلك من خلال برامج التدريب على تنمية المهارات الإدارية، وبرامج تطوير العمل.

ج - توفير الأفراد ذوي المهارات والكفاءات للإسهام في برامج التطوير.

د - تدعيم وحدات التنظيم والإدارة في الأجهزة الحكومية بالاحصائيين حتى يتسنى لهذه الوحدات أن تقوم بدور إيجابي في عملية التطوير التنظيمي.

١٠ - ضرورة اتخاذ التدابير التي تكفل تغيير وتطوير بيئة العمل في الأجهزة بشقيها المادي والنفسي، وهذا يتضمن ما يلي:

١ - توفير الإمكانيات المادية من أدوات وأجهزة وأثاث وأماكن والتي تلزم لأداء الأعمال على وجه السرعة وبدقة أفضل.

ب - تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تعد لهذا الغرض.

ج - محاولة الحد من أثر الاعتبارات الشخصية التي تؤثر على إنجاز الأعمال وتأدية الخدمات.

د - الاتجاه نحو اللامركزية في تأدية الأعمال الروتينية وذلك بتفويضها إلى المرؤ وسين.