



البيروقراطية الاداريه فى شركات القطاع العام و طرق الحد منها

إعداد / عبدالله سعيد الغامدي – علي حسن العنزي – الاء جلوي الرحيمي

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

5	المقدمة
8	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة.
9	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة (الفروض).
10	الدراسات السابقة
23	المنهجية وطرق البحث
24	-أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).
24	-مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).
26	الملخص
32	التوصيات
33	المراجع

المستخلص: Abstract

تم استخدام مصطلح "البيروقراطية" لمجموعة متنوعة من المعاني داخل المجتمع العلمي وخارجه. في العقل العام، ارتبطت "البيروقراطية" بالعديد من شُرور المجتمع الحديث، وبالتالي تحمل دلالات سلبية. ولا يخلو هذا الرأي من المؤيدين بين المنظرين التنظيميين، الذين يعدون بأن الأشكال البديلة للإدارة قد تخفف من البؤس البيروقراطي.

في نظرية التنظيم، تتبع معظم تعريفات البيروقراطية النموذج الفيبري، وقد لخصها Hall (1962): "(1) تسلسل هرمي محدد جيداً للسلطة، (2) تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي، (3) أ" نظام من القواعد يغطي حقوق وواجبات شاغلي الوظائف، (4) نظام إجراءات التعامل مع مواقف العمل، (5) عدم شخصية العلاقات الشخصية، و(6) الاختيار للتوظيف والترقية على أساس الكفاءة الفنية'.

كان التركيز الرئيسي لهذه الأطروحة هو التحقيق في البيروقراطية داخل بيئة المملكة العربية السعودية. وبشكل أكثر تحديداً، تم إجراء مراجعة منهجية للموضوعات ذات الصلة من أجل اكتشاف الموضوعات والاتجاهات المختلفة. وكانت النتيجة الرئيسية هي أن مفهوم البيروقراطية قد تغير ويجب التخلص منه في الأعمال الحديثة حتى لو كان له بعض الجوانب الإيجابية التي تشجع المنظمات على تطبيقه. في حين أن التحدي الرئيسي هو إيجاد أفضل السبل للقضاء على البيروقراطية والمركزية بما لا يضر بأداء المنظمات وتحقيق الأهداف في السياق السعودي.

الفصل الأول

المقدمة:

فيما يتعلق بمستوى البيروقراطية والمركزية في مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على الموظفين وكيفية القضاء عليها، فقد تمت دراسة البيروقراطية من وجهات نظر مختلفة.

قليل من الناس معجبون بالبيروقراطية. يشار إليه على أنه "الشريد" من قبل الرئيس التنفيذي لشركة Walmart، دوج ماكميلون. وينبغي معالجة محاليقها، وفقاً لتشارلي مونجر، نائب رئيس شركة بيركشاير هاثاواي، مثل "الأورام الخبيثة التي تشبهها إلى حد كبير". يشعر جيمي ديمون، الرئيس التنفيذي لشركة جيه بي مورجان تشيس، أن البيروقراطية "مرض". ويدرك هؤلاء القادة أن البيروقراطية تخنق المبادرة، وتثبط المخاطرة، وتخنق الابتكار.

على الرغم من عيوبها، يشعر الكثير من الناس أن البيروقراطية أمر لا مفر منه. ويتذكر ديمون أن أحد مستشاري الطرف الثالث دافع عنها باعتبارها "نتيجة ضرورية لشركات معقدة تعمل في ظروف دولية وتنظيمية صعبة".

لماذا تعتبر البيروقراطية متمردة إلى هذا الحد في مواجهة الجهود المناهضة للبيروقراطية؟ لأنه يعمل، على الأقل إلى حد ما. تعمل البيروقراطية على تسهيل الكفاءة على نطاق واسع من خلال إنشاء خطوط واضحة للسلطة، ومجموعات متخصصة، ومهام موحدة. ومن السهل أيضاً التعرف عليه، مع وجود اختلاف بسيط بين الشركات والثقافات والأنظمة السياسية.

وبغض النظر عن ذلك، فإن البيروقراطية ليست أمراً لا مفر منه. لقد تغير الكثير خلال القرنين الماضيين منذ صياغة هذه العبارة. الموظفون اليوم ماهرون، وليسوا غير متعلمين؛ ويتم اكتساب الميزة التنافسية من خلال الابتكار وليس مجرد الحجم؛ التواصل فوري وليس مملاً؛ والتغيير أسرع من الصوت وليس جليدياً.

للبدء، من الضروري أن نفهم مصطلح الحوكمة، الذي تم تعريفه بطرق عديدة من قبل مؤلفين مختلفين. ويقال أنه يوجه وينظم الشؤون العامة. يشير مصطلح "الحوكمة" إلى تشكيل والحفاظ على القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تنظم المجال العام، وهو الساحة التي تتعاون فيها الجهات الفاعلة الحكومية والاجتماعية والاقتصادية لاتخاذ الخيارات.. (Hygen and Goran, 2005)

ونتيجة لذلك فإن الدور الذي تلعبه البيروقراطية لا يمكن أن يقتصر على التنفيذ وحده، بل لابد أن يشمل أيضاً الحكم. هل الحكم الرشيد خالي من البيروقراطية؟ وينبغي للحكومة أن تكون ذكية قدر الإمكان، ولكن ضئيلة قدر

الإمكان، وقوية ولكن مقيدة. القضية ليست حكومة كبيرة أو صغيرة؛ إنه الحكم الرشيد، حيث يتم تقسيم السلطة وتوزيعها حسب الحاجة، ويتم منح السلطة على أساس المهارة. (Berggruen & Gardels, 2014)

كما تشير الحكومة في العديد من الأنظمة السياسية إلى التنظيم الشخصي. للحكومة ثلاثة أرجل: المالية والسياسية والإدارية (Hygen and Goran, 2005). ويمكن أيضًا العثور على بدايات الحكومة في الجهود التعاونية التي تبذلها وزارات وقطاعات متعددة من المجتمع.

التأثير التنفيذي للحكومة، والعنصر الإداري للبيروقراطية، والسمات التشريعية للمؤسسات المالية، وحل النزاعات عن طريق المحكمة؛ يعد التشغيل المتناسك للمجالات السابقة جزءًا أساسيًا من الحكم الرشيد.

وأي عمل غير منظم أو غير نشط لأحد العناصر من شأنه أن يعيق كفاءة العناصر الأخرى. الجهاز التنظيمي هو المسؤول عن إنفاذ القوانين.

يتخذ الوزراء القرارات السياسية، ويتخذ المسؤولون المدنيون الخطوات التنفيذية المناسبة لتنفيذها، وفقًا للبيروقراطية (Hygen and Goran, 2005). لا يمكن المبالغة في أهمية البيروقراطية في صعود وسقوط الدول.

على الرغم من أن مكان الحكم البيروقراطي أمر بالغ الأهمية، إلا أن المسؤولية غير المتوازنة يمكن أن تلهم البيروقراطيين لأداء غير متساو. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحليل النجاح البيروقراطي في شكل حكم القانون، والتسييس، وأساليب التنفيذ الفعالة، والثقة العامة، والنمو الاقتصادي، والقوة المؤسسية، والسلوك الساعي للدخل، والرشوة، من بين أمور أخرى، في أنظمة مختلفة.

ويرى مؤيدو الإصلاح الحكومي أن إعدادات العمل الأقل بيروقراطية ستشجع موظفي القطاع العام على أن يكونوا أكثر إبداعًا، ويتحملوا المزيد من المخاطر، وأن يكونوا أكثر إنتاجية.

ورغم أن الباحثين والممارسين على حد سواء مهتمون بإعادة اختراع الحكومة، فإن هذه الأفكار على وجه التحديد تفتقر إلى الدعم التجريبي.

وكاستراتيجية واحدة لإنعاش الأداء الحكومي، تتم متابعة محاولات القضاء على البيروقراطية (Frederickson, 1996) يعد إلغاء القيود التنظيمية الداخلية، حيث يتم قطع اللوائح التنظيمية أو حذفها، واللامركزية، حيث يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل في المنظمة، أمثلة على انخفاض البيروقراطية.

إن الادعاءات القائلة بأن الحد من البيروقراطية سيغير سلوك موظفي الحكومة مثيرة للجدل لأسباب مختلفة. إن العلاقة بين البيروقراطية وسلوك الموظفين العموميين، مثل العديد من ادعاءات إعادة الابتكار، تفتقر إلى أساس نظري متين (Jones, 1995 & Jones, 1999; J. R. Thompson & Goodsell, 1993; Ingraham).

فعندما تقدم السياسات وعوداً كبيرة ولكنها تفتقر إلى الوسائل اللازمة للوفاء بها، فقد تكون البيروقراطيات هي نهاية العصا القصيرة. ومن الناحية العملية، قد يكون لدى المجموعات الموجودة على مستوى الشارع مجموعة محدودة من الموارد لمساعدتها على تحديد أي الأطفال يحتاجون إلى الحماية وأهمهم قد يظلون في المنزل. وقد لا يكون لديهم أيضاً موارد كافية للتعامل مع قضايا الأسرة. على سبيل المثال، قد يكون الأخصائيون الاجتماعيون الذين يصادفون طفلاً بدون تدفئة أو طعام أو ملابس مناسبة مقعدين في قدرتهم على تقديم المساعدة المالية لحماية الطفل ومساعدة الأسرة. بدلاً من ذلك، قد يكون وضع الطفل في الحضانة هو البديل الأكثر ملاءمة، على الرغم من أن هذا يأتي مع مجموعة من الاهتمامات الخاصة بالصغير (Schuerman, Rzepnicki, and Littell 1994; Smith and Donovan) (2003).

وفي الواقع فإن جودة خيارات المساعدات تتأثر جزئياً بـ "موارد المساعدة" المتاحة للمسؤولين على مستوى الشارع. يتم تحقيق الدور السياسي الكامن المتمثل في تحقيق التوازن بين الوعد والممارسة من خلال الموظفين على مستوى الشارع، الذين يستوعبون المخاطر السياسية المرتبطة بهذه الوظيفة إلى الحد الذي تحصل فيه الوكالات على موارد غير كافية للقيام بهذه المهمة (Brodin 1997, 1999). ولا ينبغي أن يكون مفاجئاً أن المؤسسات الحكومية كثيراً ما تكون هدفاً للاستياء العام في ظل هذه المواقف، والتي تنتشر على نطاق واسع بشكل خاص في حالة مبادرات الرعاية الاجتماعية. وتؤدي خيبة الأمل إزاء الأساليب البيروقراطية إلى تفاقم فقدان الثقة العام في الحكومة وقدرتها على إنجاز الأمور، مما يؤدي إلى التعجيل بالدعوات المطالبة بالإصلاح، وتقليص النفقات، ونقل السلطة، والخصخصة.

وفي بعض الأحيان يتم دفع الإصلاح إلى منطقة غير مألوفة بسبب الاقتناع بأن "كل شيء أفضل" من الترتيبات الحالية. ويعد موضوع الصالح العام مثالا واضحا بشكل خاص على هذه الظاهرة. إنه يعطي فرصة لدراسة التفاعل بين التحديات البيروقراطية المعروفة والقضايا الاجتماعية والسياسية الأقل وضوحا.

- مشكلة الدراسة.

البيروقراطية ضرورية لتشغيل الشركة بسلاسة. وذلك لأن الإجراءات المحددة جيدًا والمنظمة تسمح بتوسيع نطاق الوظائف وتوجيه العمل وتقليل الأخطاء. كما يكتسب المديرون الثقة، مما يسمح لهم بتحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار وضمان عمليات وإجراءات أكثر كفاءة.

عندما تفتقر المعايير أو النماذج أو الوثائق إلى التقنيات المنطقية والعملية، فإنها تصبح عائقًا أمام إكمال الأنشطة، مما يقلل من أداء الشركة.

بمعنى آخر، سيكون من المهم إعادة تقييم هذه الإجراءات إذا كان عامل التكلفة والجهد المبذول في هذه العملية أو السلوك البيروقراطي يحد من خفة الحركة والكفاءة والسرعة التي يستطيع بها الموظفون تحقيق أهدافهم. ونتيجة لذلك، يجب أن يكون المديرون قادرين على تحديد ما إذا كانت إدارة الخدمات الداخلية تعمل على تحسين الإنتاجية أو التأثير سلبًا على وقت المهنيين وزيادة التكاليف.

أهمية الدراسة.

منذ أن غيرت العولة العالم كله وخاصة مجال الأعمال الذي يتجه إلى مزيد من التقدم في جميع جوانبه حتى في تفويض السلطات والتسلسل الهرمي الذي تحول من المركزية إلى اللامركزية ومن البيروقراطية إلى الديمقراطية في معظم الشركات المتقدمة.

كما دفعت الحكومات من أجل إدخال المزيد من النظم اللامركزية كوسيلة لتحسين عملية صنع القرار وتحسين خدمة العملاء في القطاع العام.

لذا فإن هذا الموضوع مهم لدعم المديرين في القضاء على المركزية والبيروقراطية في مؤسساتهم من خلال توضيح عيوب هذين النوعين من السلطات وأيضا لتوضيح الطرق المستخدمة للقضاء على هذين النوعين من السلطات وهذا

البحث يعطي المدير والمنظمات مراجعة لكيفية قيام أنواع أخرى من السلطات بدعم المنظمات لتحقيق أهدافها على عكس هذين النوعين من السلطات اللذان يمكن أن يسببا العديد من المشاكل ويخلقان الكثير من الخسائر للشركة بشكل عام ويفقدان التزام الموظفين بالأهداف العامة للمنظمة بشكل عام

كما يعطي هذا الموضوع للمدير تسليط الضوء على المسارات الرئيسية التي يمكنه اتباعها للتخلص من هاتين الطريقتين التقليديتين في السلطة التي لا تستطيع مواكبة تكنولوجيا اليوم والتحديات التي تخلق أنواعاً جديدة من السلطات التي تتلاءم بشكل أكبر مع استراتيجيات العمل الحديثة.

- أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو:

- توضيح الطرق الرئيسية التي يمكن استخدامها للقضاء على البيروقراطية في شركات القطاع العام

الاهداف الفرعية لهذا البحث :

- توضيح معنى البيروقراطية
- توضيح إيجابيات وسلبيات البيروقراطية
- علاقة البيروقراطية بالمركزية

- تساؤلات الدراسة (الفروض).

- ما هي الأساليب المستخدمة للقضاء على البيروقراطية في شركات القطاع العام ؟
- ما أثر تمكين الموظفين في القضاء على البيروقراطية ؟
- ما هي العلاقة بين إجراءات المكافأة للموظفين ذوي التوجه العملي والقضاء على البيروقراطية ؟
- ما أثر تفويض السلطة في القضاء على البيروقراطية ؟

• ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي الأفقي والقضاء على البيروقراطية ؟

• ما العلاقة بين العمليات الآلية والقضاء على البيروقراطية ؟

• ما العلاقة بين اللامركزية والقضاء على البيروقراطية؟

- الدراسات السابقة.

البيروقراطية:

يتخذ الوزراء القرارات السياسية، ويتخذ المسؤولون المدنيون الخطوات التنفيذية المناسبة لتنفيذها، وفقًا للبيروقراطية (Hygen and Goran, 2005). لا يمكن المبالغة في أهمية البيروقراطية في صعود وسقوط الدول.

على الرغم من أن مكان الحكم البيروقراطي أمر بالغ الأهمية، إلا أن المسؤولية غير المتوازنة يمكن أن تلهم البيروقراطيين لأداء غير متساو. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحليل النجاح البيروقراطي في شكل حكم القانون، والتسييس، وأساليب التنفيذ الفعالة، والثقة العامة، والنمو الاقتصادي، والقوة المؤسسية، والسلوك الساعي للدخل، والرشوة، من بين أمور أخرى، في أنظمة مختلفة.

تركز الرؤى الاقتصادية في الدراسات البيروقراطية إلى حد كبير على الموضوع الأساسي المتمثل في مدى ارتباط استخدام الموارد بكفاءة أو عدم كفاءة بالقدرات الإدارية للبيروقراطيين.

علاوة على ذلك، فإن حجم الميزانية (Downs 1965; Niskanen 1971)، وتعظيم الركود (Migue and Belanger 1974)، ونماذج خيارات الإنفاق (Williamson 1964) تهيمن على هذه التحقيقات. علاوة على ذلك، منذ أن أضاف Migue and Belanger (1974) عدم كفاءة التخصيص إلى افتراض Niskanen's (1971) بعدم الكفاءة التقنية في القطاع العام إلى النموذج،

وتشير التقارير إلى أن عدد الدراسات التجريبية التي تقيس الكفاءات التكنولوجية والتخصيصية لمؤسسات القطاع العام قد زاد.

البيروقراطية والكفاءة في المؤسسات العامة:

يشكل موظفو القطاع العام، وخاصة البيروقراطيون، غالبية مناقشات القطاع العام، خاصة عندما يتم التشكيك في فعالية مؤسسات القطاع العام. ونتيجة لذلك، فإن التخصيص الكفء أو غير الكفء للموارد لتوفير خدمات عامة معينة كان في كثير من الأحيان يخضع للتدقيق بناءً على قرارات الميزانية التي يتخذها البيروقراطيون (McNutt 2002, p. 124).

بحث أولي عن البيروقراطية

دفعت دراسة Weber's (1947) الأساسية التي ركزت بشكل أساسي على المثال الألماني إلى إجراء الدراسات الأكاديمية الأولى حول البيروقراطية. كان هدف ويبر الأساسي في دراسته هو توفير مجموعة من الميزات المثالية لكل عملية بيروقراطية، بما في ذلك الشركات التي تعمل على تعظيم الربح (McNutt 2002، ص 124).

بالإضافة إلى ذلك، كان يحاول تطوير الطريقة الأكثر ملاءمة للإدارة في المنظمات من أجل ضمان قدرة الموظف على تحسين كفاءته الفنية وكذلك تطبيقها على مواقف عملية محددة. "إن التسلسل الهرمي ووحدة القيادة والتخصص في العمل والتوظيف والترقية على أساس الجدارة" هي من بين مبادئ Weber's (1947) للبيروقراطية التي تعمل بشكل جيد.

العمل بدوام كامل، والاختيارات القائمة على معايير غير شخصية، وضرورة الأعمال الورقية، والتمييز بين الحياة المهنية والخاصة للبيروقراطيين. تستمر هذه السمات في التأثير على التصورات الحديثة للبيروقراطية وقد أثارت مجموعة كبيرة من الأدبيات في هذا المجال من الدراسة (Aucoin 1995، ص 157).

بعد النقد الاجتماعي المبكر الذي قدمه ماكس فيبر للبيروقراطية، ظهرت وجهات النظر الاقتصادية حول البيروقراطية لأول مرة في كتابات (1971). (1965), Downs (1965), and Tullock (1965). كان هدف المؤلفين الثلاثة هو التوصل إلى أنواع مختلفة من "العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة التي تتلقى كتلة متكررة من التمويل" (McNutt 2002، ص 124). أصبحت استنتاجاتهم النظرية أخيرًا المعرفة المقبولة في أبحاث الاقتصاد الجزئي.

قدم (Downs 1965) فرضية أساسية للبيروقراطيين، مدعيًا أنهم، مثل أي فاعل آخر في المجتمع، مدفوعون بالكامل بمصالحهم الذاتية.

ونتيجة لذلك، فبدلاً من تحديد الأهداف العامة، فإنهم يفضلون تعظيم فائدتهم أثناء العمل في المكتب. وبعد ذلك، يزعم أن "التوجه غير السوقي" للنواتج البيروقراطية يحظر "المقياس النقدي الموضوعي للربحية"، مما يؤدي إلى تزايد البيروقراطية وعدم الرغبة في استخدام الموارد بكفاءة.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن دراسة داونز الاستكشافية كان لها تأثير كبير على البحوث البيروقراطية اللاحقة، وخاصة نظرية نيسكانن حول البيروقراطية.

نماذج البيروقراطية التي تزيد من المنفعة

في الأدبيات الاقتصادية، تم استخدام نماذج تعظيم المنفعة للمنظمات الإدارية، بما في ذلك البيروقراطية، بشكل متكرر، مع التركيز على ثلاث ركائز: (أ) تعظيم الميزانية، (ب) تعظيم الركود، و (ج) تفضيل النفقات. وتناقش هذه النماذج بالتفصيل في الفقرات التالية.

تعظيم الميزانية:

صاغ (Niskanen 1971) نموذج تعظيم الميزانية للبيروقراطية، الذي ذكر أن البيروقراطيين حريصون على توسيع الإنتاج حتى يحقق أكبر قدر ممكن من المال. والسبب الأساسي وراء هذه العقلية هو أن "البيروقراطيين لا يملكون حقوق ملكية للبقايا المالية للمكتب". وهذا هو التفاوت بين النفقات المجتمعية والمنافع المترتبة على تقديم الخدمات (Kang 1997). وهذا يعني أن البيروقراطيين يفضلون إنتاج السلع والخدمات على المستوى المجتمعي الأمثل من أجل استخدام الباقي لتعزيز موقعهم داخل المنظمة التي يعملون فيها (Downs 1965; Niskanen 1971).

أنشأ (Niskanen 1971) دالة طلب لمخرجات المكتب بناءً على افتراض أن دالتي الطلب والتكلفة خطية. ونتيجة لذلك، ذكر أن النقطة التي يتم فيها تعظيم الربح ولكن يتم تعظيم ميزانيته الشخصية لا يفضلها البيروقراطيون.

ونتيجة للافتقار إلى أهداف تعظيم الربح التي حددها البيروقراطيون، تواجه المؤسسات العامة مشكلة أساسية في العمل على أعلى مستوى من الكفاءة. ومع ذلك، انتقد *Migue and Belanger (1974)* نموذج نيسكانن لتعظيم الميزانية لافتراضه أن القطاع العام يتسم بالكفاءة من الناحية الفنية ولكنه ليس فعالاً من حيث التخصيص. لقد شككوا في هذه الفرضية وخففوها من خلال الإشارة إلى أن القطاع العام قد يكون غير فعال من الناحية الفنية والتخصيصية، مما يؤدي إلى تطوير نموذج لتعظيم الركود، وهو ما سيتم استكشافه أدناه.

تعظيم الركود

قام *Migue and Belanger (1974)* بتوسيع النظرية الاقتصادية للبيروقراطية من خلال دحض *Niskanen's (1971)* الساخر، زاعمين أن الهدف الأساسي للبيروقراطيين هو زيادة حجم الميزانية لديهم، وأنه إذا كان هذا صحيحاً، "فلا توجد نفقات غير تلك التي يتم تكبد المساهمة في الإنتاجية لأنها ستتنافس مع الإنتاج" (*Kang 1997*). ويشيرون إلى أنه، خلافاً لاستنتاجات نيسكانن، سيختار البيروقراطيون الموقف على خط الميزانية حيث يكون المعدل الهامشي للإحلال بين الإنتاج البيروقراطي والنفقات الأخرى مساوياً لمنحدر خط الميزانية (*Migue and Belanger 1974*).

ونتيجة لذلك، بدلاً من الحد الأقصى من المخرجات الممكنة في خط الميزانية، يصبح التسعير النسبي للمخرجات والنفقات الأخرى محور البحث.

يدرس *Wyckoff (1990)* الجدول الدائر بين *Migue and Belanger (1974)* والنماذج البيروقراطية *Niskanen's (1971)* بالاعتماد على أربعة تنبؤات تجريبية مستقلة تعتمد على "النموذج القائم على المنفعة للاختيار البيروقراطي". ويزعم المؤلف أن هذه البلدان قابلة للمقارنة في استجابتها لزيادات التكاليف وتطور "تأثيرات الذبابة"، ولكنها تختلف في استجاباتها للمنح المطابقة والمنح الإجمالية.

يؤدي تعظيم الميزانية إلى عدم الكفاءة الفنية لأنه يؤدي إلى الإفراط في توفير الميزانية وكفاءة التكلفة؛ يؤدي تعظيم الركود إلى عدم كفاءة التخصيص لأنه يؤدي إلى نقص المخصصات وعدم كفاءة التكلفة (*Duncombe et al. 1997*).

الأفضلية للنفقات

بالإضافة إلى الميزانية ونماذج تعظيم الركود، اقترح *Williamson (1964)* نموذج تفضيل النفقات لشرح سبب ميل البيروقراطيين إلى الإنتاج فوق مستوى التكلفة الأدنى المتوقع، مما يؤدي إلى عدم كفاءة التكلفة في المنظمات الحكومية. ويعني ويليامسون (1964) وفقاً، *Kang (1997)* ، في ظل نموذج تفضيل النفقات،

"المديرون ليسوا محايدين عندما يتعلق الأمر بجميع أنواع الإنفاق. ومن ناحية أخرى، فإن بعض الفئات لها قيم إيجابية مرتبطة بها. ونتيجة لذلك، يتم تكبد أنواع معينة من النفقات، مثل نفقات الموظفين، بمبالغ أكبر من أجل "تحسين الأهداف الفردية والجماعية للمديرين"، حتى عندما يكون لها تأثير ضئيل على إنتاجية المنظمة وكفاءتها *(Kang 1997)*.

وبعبارة أخرى، إذا كان هذا هو الحال، فمن المرجح أن تكون دالة التكلفة المؤسسة عامة معينة مرتبطة بشكل كبير بنفقات العمالة، وسيكون لكفاءات الموظفين (التي تؤدي إلى زيادة نفقات العمل) تأثير على الكفاءة.

بعد حجج *Williamson's (1964)*، يكشف *De Alessi (1969)* عن ديناميكية زمنية لتفضيلات الإنفاق لدى البيروقراطيين والتي تتسبب في تجاوز الكمية الحالية من النفقات الأمثل.

ويدعي *De Alessi (1969)* أنه، على عكس المؤسسات الخاصة، تفضل الحكومة استخدام معدلات خصم أقل، مما يؤدي إلى الإفراط في الاستثمار في مؤسسات القطاع العام بسبب المبالغة في تقدير المزايا المستمدة من الإنفاق الحالي. ونتيجة لذلك، فإن المديرين في المؤسسات الحكومية لديهم الدافع لتوسيع حجم الاستثمارات الحالية بدلا من انتظار الاستثمارات المستقبلية *(Kang 1997)*

البيروقراطية ونظرية الاختيار العام

كان *Tullock (1965)* رائداً في نموذج الاختيار العام للبيروقراطية، والذي أثر بشكل واضح على افتراض *Niskanen's (1971)* لتعظيم الميزانية للبيروقراطيين.

وفقاً لمنظري الاختيار العام، فإن الجهات الفاعلة السياسية مثل الناخبين والسياسيين والبيروقراطيين تنفذ أفعالها وفقاً لإجراءات السوق الحرة التقليدية، والتي تُعرف غالباً باسم التحفز. ونتيجة لذلك، ووفقاً لنظرية الاختيار العام،

يجب على البيروقراطيين تعظيم مستويات منفعتهم إما عن طريق استغلال المزايا النقدية أو الحصول على موقع أفضل داخل المنظمة (Buchanan and Tullock 1965).

تركز فرضية (Tullock 1965) على نمو البيروقراطية والإنتاج البيروقراطي من منظور ديناميكي أو زمني. وخلص من بحثه إلى أن "البيروقراطية يتزايد حجمها مع مرور الوقت ولا تبقى على حجمها الأولي" (McNutt 2002:143).

يذهب (Brennan and Buchanan 1980) إلى أبعد من ذلك في عرضهما لنظرية الاختيار العام من خلال إضافة تحليل القاعدة الضريبية إلى تفضيلات الميزانية البيروقراطية. "إذا توقع المواطن أن يقوم البيروقراطيون بتعظيم ميزانياتهم، فإنهم سيحددون من قدرتهم" من خلال وضع حد للقاعدة الضريبية من خلال مبادرات تشريعية مختلفة، وفقاً لهؤلاء الأكاديميين.. (McNutt 2002, p. 145–146)

ونتيجة لذلك، فإن حجم الميزانية لا يتحدد فقط من خلال التفضيلات البيروقراطية، ولكن أيضاً من خلال القيود التي يفرضها المواطنون على مستويات الضرائب، والتي تعتبر محددات قوية جداً لحجم الميزانية في شركات القطاع العام.. (Brennan and Buchanan 1980)

البيروقراطية من زاوية مختلفة

بصرف النظر عن النماذج المصممة لتوضيح الأسس الاقتصادية لنظرية البيروقراطية، والتي أصبحت نقطة مرجعية قياسية في الأدبيات المعاصرة، يتم تقديم العديد من البدائل النظرية هنا لتوسيع نطاق المناقشات المنطقية حول (عدم) التخصيص الفعال للموارد داخل القطاع العام.

نموذج تشكيل مكتب Dunleavy

على عكس المقالات السابقة حول البيروقراطية، يفترض (Dunleavy 1991) أن الدافع الرئيسي للبيروقراطيين هو العوامل غير النقدية مثل "المكانة والهيبة" و"القيمة الجوهرية للعمل المعني"، وليس العوامل النقدية (McNutt 2002، ص. 150).

وللتوضيح، فهو يدعي أن "مخاوف البيروقراطيين دائماً ما تكون نقدية بطبيعتها" ومع ذلك، فمن غير المرجح أن يكون هذا عائناً يمكن التغلب عليه بسهولة، وبعد ذلك يكون له تأثير ضئيل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، في تنظيم السلوك البشري، خاصة عندما يتخذ المسؤولون قرارات سياسية (Dunleavy 1991، p. 201).

ونتيجة لذلك، فبدلاً من تعظيم حجم ميزانياتهم، من المتوقع من البيروقراطيين تعظيم فائدتهم من خلال الاستفادة من السيطرة الكاملة لتشكيل بيروقراطياتهم.

وفقاً لدونليفي، تتشكل المكاتب من خلال عدد من القرارات السياسية، بما في ذلك عمليات إعادة التنظيم الداخلية الكبيرة لإعطاء الأولوية للعمل السياسي على المهام الروتينية، والتحويلات في ممارسات العمل الداخلية، وإعادة تحديد العلاقات مع الشركاء الخارجيين لتحسين الاتصالات السياسية، والتنافس مع المكاتب الأخرى للدفاع عن السياسات. نطاق العمل المثير للاهتمام، والمنافسة مع المكاتب الأخرى لحماية نطاق العمل الرائع.

يقترح (Dunleavy 1991, pp. 203–204) فصل الأحمال، والفصل، والتعاقد على الخدمات التي تعتبر غير مرغوب فيها. يمكن تلخيص النتيجة الأساسية لنموذج تشكيل مكتب دونليفي في افتراضين:

"أولاً وقبل كل شيء، سيكون تعظيم الميزانية ممكناً بشكل أكبر في المكاتب التي تمثل فيها الميزانية الأساسية غالبية أو كل ميزانية البرنامج، مثل ميزانية التسليم والتنظيم والضرائب والتجارة والخدمات. ثانياً، سيكون للأشكال الإضافية من سلوك المصلحة الذاتية من قبل كبار البيروقراطيين تأثير على الأنشطة البيروقراطية (Dollery and Hamburger 1995)

السياسيون والبيروقراطيون

كانت الحجج المذكورة أعلاه حول نظرية البيروقراطية خالية من أي مناقشة للتفاعل بين البيروقراطيين والسياسيين، الذين يختارون السياسات وينفذونها (Alesina and Tabellini 2007). وعلى الرغم من أن العلاقة بين هذين المشاركين الرئيسيين في صنع السياسات قد أثارت اهتمام الخبراء لسنوات عديدة، إلا أن (Rogoff 1985) نسب إليه الفضل في أول رؤية اقتصادية، والتي ركزت على عملية صنع القرار في السياسة النقدية. ويقترح أن وجود محافظ بنك مركزي غير منتخب يتمتع بسمات مستقلة ويكره التضخم من شأنه أن يحسن الرفاهية الاجتماعية في دراسة ذات صلة (1985).

على النقيض من الأدبيات السابقة حول العلاقة بين البيروقراطية والسياسة القائمة على نماذج الوكيل الرئيسي (Schultz 2003; Besley and Ghatak 2005)، يزعم أليسينا وتابيليني (2007) أن "البيروقراطيين يتفوقون على السياسيين في الوظائف الفنية حيث تكون الكفاءة أكثر أهمية من السياسيين". جهد. "أو إذا كان هناك الكثير من الشك حول ما إذا كان صانع السياسات لديه المهارات التي يحتاجها للقيام بعمله. وعلاوة على ذلك، يقترحون تفويض السياسات التي تنطوي على "واجبات فنية للغاية" لمسؤولين حكوميين من ذوي المهارات العالية، وخاصة في مجالات السياسة النقدية، والسياسة التنظيمية، وإدارة الدين العام. وبالإضافة إلى التأكيدات السابقة،

وفي منشورهما اللاحق، أضاف Alesina and Tabellini (2008) إلى منطقيهما بعض التأكيدات. وهي تكشف أنه من المتوقع أن يكون أداء البيروقراطيين أفضل من السياسيين إذا "كان من الممكن صياغة معايير الأداء الجيد بشكل مسبق، وتكون متسقة عبر الزمن"، وتؤثر تداعيات السياسة على عدد صغير من الناس، وقد يكون الأداء الجيد هو السبب وراء ذلك. يتم تعريفها بقياسها ببساطة من حيث الكفاءة.

هل البيروقراطية أمر لا مفر منه؟

كانت البيروقراطية، وفقًا لفير، حتمية ولا غنى عنها للمجتمع الحديث: «مهما كان هناك العديد من الأشكال التي لا يبدو أنها تتناسب مع هذا النمط... ومهما كان الكثير من الناس قد يشكون من «البيروقراطية»؛ شرور البيروقراطية"، سيكون من الوهم المطلق الاعتقاد للحظة أنه يمكن تنفيذ العمل الإداري المستمر في أي مجال إلا عن طريق المسؤولين العاملين في المكاتب"، (Weber 1964:337)، كانت المكاتب يشغلها شاغلو الوظائف المهنية والمتخصصون). (كانت نظرية فير عن البيروقراطية، كما اقترح أندورس، "أكثر بكثير من مجرد وصف" للهيكल التنظيمي البسيط. كما أنها تنطوي على نظام القيم والتعليم والسلوك والعلاقات الإنسانية (1964: 21). على الرغم من أن البيروقراطية الفيبيرية كانت نموذجًا مثاليًا، إلا أنها تأثرت بالبيروقراطية الغربية. الثقافة والمؤسسات. لقد واجه إدخال البيروقراطية الفيبيرية الكاملة في بيئة غير غربية صعوبات كبيرة.

سياسات الإصلاح: حلول جديدة للمشاكل القديمة؟

إن ما يميز خدمات الرعاية الاجتماعية هو التقدير البيروقراطي، وهو نعمة ونقمة في نفس الوقت. وهو مطلوب لتنفيذ البرامج الاجتماعية التي تتطلب الاستجابة للظروف الفردية المعقدة وكذلك الأحكام المدروسة. ومع ذلك، قد

تكون السلطة التقديرية مخيفة لأنها تتخلى عن السيطرة للعملاء على مستوى الشارع، الذين قد تؤدي ممارساتهم المتنوعة إلى إلحاق ضرر أكبر من النفع. لقد أدى الصراع بين الوعد والممارسة إلى مراحل من التغيير الإداري في الولايات المتحدة، تغذيها التقلبات السياسية في المواقف تجاه سياسة الرعاية الاجتماعية والشركات التي توفرها.

إن الجهود الرامية إلى إلغاء أو تقييد السلطة التقديرية في خدمات الرعاية الاجتماعية قد تكون غير فعالة ومزعجة، كما يكشف هذا التاريخ السياسي الحرج للإصلاح الإداري في مجال الرعاية الاجتماعية. وإذا كان للتاريخ أي إشارة، فإن إصلاح دولة الرفاهية الاجتماعية من خلال التنظيم، ونقل السلطة، والخصخصة من غير المرجح أن يعالج القضايا البيروقراطية القديمة. ومن المرجح أن تعود المشاكل إلى الظهور، ولكن بأشكال مختلفة تراعي الظروف السياسية والتنظيمية الجديدة.

ماذا يوحي هذا بالنسبة للإصلاح الإداري في المستقبل؟ ومن الواضح أن البحث عن تقنيات أفضل لتوفير الخدمات الاجتماعية يجب أن يستمر. ومع ذلك، بدلاً من محاولة القضاء على السلطة التقديرية أو تنظيمها بلا جدوى، فقد يكون الوقت قد حان لقبولها باعتبارها سمة من سمات الحياة التنظيمية. ثم هناك التحدي الحقيقي: تعظيم المزايا المحتملة للسلطة التقديرية مع تقليل عيوبها المحتملة. إن جوانب هذا المشروع، كما أظهر هذا البحث، هي جوانب عملية وسياسية على حد سواء. وحتى الفحص السريع للخيارات يكشف مدى تعقيد المشكلة.

ويعد تصميم السياسات إحدى الاستراتيجيات الواضحة. تجدر الإشارة إلى أن التقدير ليس دائماً مشكلة كبيرة عندما يتعلق الأمر بالرعاية الاجتماعية. وبدلاً من ذلك، هناك نطاق واسع من السلطة التقديرية يشمل تصميمات السياسات.

على سبيل المثال، تم تصميم إدارة فوائد الضمان الاجتماعي بحيث تكون بسيطة للغاية (أي باستثناء إدخال الحسابات المخصصة). يجب على مقدم الطلب تقديم حقائق محددة، معظمها متاح في قواعد البيانات الحكومية، ويتم إجراء التحويلات النقدية الشهرية إلى الحساب البنكي للمتقاعد تلقائياً. ومن ناحية أخرى، تتطلب السياسات الطبية ورعاية الطفل أحكاماً معقدة للغاية للبدء وتحديد وإدارة خدمات. ويمكن وضع برامج المساعدة العامة، التي تمزج بين المهام البسيطة والمهام الأكثر تعقيداً، في منتصف السلسلة. إنهم يتخذون القرارات المتعلقة بالحياة الأسرية والسلوك الفردي بالإضافة إلى تحويل المدفوعات النقدية وفقاً لإرشادات التصنيف.

بشكل عام، عندما تكون السياسة الرسمية موجزة، ومبنية على الحقائق، ومدعومة بالتكنولوجيا الإدارية، فقد يتم تقليل حرية التصرف. فعندما تكون السياسة معقدة، وتفسيرية، وتفتقر إلى تكنولوجيا واضحة، فإن التقليل من حرية التصرف ليس خياراً وارداً. ومع ذلك، فإن التكنولوجيا الاجتماعية هي مجرد عنصر من عناصر عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بصياغة السياسات. إنها، قبل كل شيء، مسألة سياسة اجتماعية. وعندما يكون هناك دعم سياسي كبير وراء التدابير، مثل معاشات التقاعد للموظفين المتقاعدين، فإن صناعات السياسات يميلون أكثر إلى جعل المزايا الاجتماعية متاحة بسهولة، ومباشرة، وشفافة. فعندما تكون الفوائد الاجتماعية موضوع صراع سياسي، كما هي الحال في برامج الرعاية العامة الأمريكية للفقراء، فإنها تكون أكثر ميلاً إلى جعلها معقدة، ويصعب الحصول عليها والاحتفاظ بها، ومهمة إدارياً. وفي ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، فشلت محاولات استبدال نظام الرعاية الاجتماعية بضريبة دخل سلبية أكثر وضوحاً فشلاً ذريعاً. الطريقة الثانية هي استخدام قياس الأداء وغيره من أدوات آلية الوقاية الوطنية المعروفة لتطوير طرق لإدارة السلطة التقديرية في الوكالات على مستوى الشارع. ومن ناحية أخرى، يتعين على أولئك الذين يقترحون الحوافز المبنية على الأداء كحل لمشكلة التقدير أن يتوخوا الحذر. إن صياغة تدابير المسألة ذات الصلة في مجال الرعاية الاجتماعية مهمة صعبة.

إن بعض أشكال حصص الأداء، مثل معدلات المشاركة أو عدد الأطفال الذين تم فحصهم بسبب سوء المعاملة، من السهل رصدها وتنفيذها، ولكنها تتجاهل جوهر الممارسة، بل وربما تولد حوافز تقوض الجودة. كما أنهم لا يعلنون عن المعلومات الهامة حول كيفية تحقيق النتائج القابلة للقياس. وبدلاً من ذلك، قد تؤدي مؤشرات النتائج الأكبر (مثل تقليل عدد الحالات أو لم شمل الأسرة) إلى تحميل الوكالات المسؤولية عن العوامل الخارجة عن سيطرتها، مثل كفاية موارد الوكالة والظروف الخارجية. وتتمثل الإستراتيجية البديلة في الاستثمار في الهيئات العامة حتى تتمكن من تطوير قدرتها على ممارسة السلطة التقديرية على النحو الذي يعود بالنفع على الصالح العام. ولسوء الحظ، كانت هذه الطريقة صعبة تقليدياً لأسباب سياسية وليس إدارية. إن التطوير غير المتكافئ للبنية الأساسية اللازمة لتعزيز الأهداف العامة يعكس تاريخ أميركا من التناقض ضد السلطة المركزية.

وتتفاقم هذه الصعوبة في حالة المنظمات التي تخدم المحرومين، حيث يمتد التناقض إلى عملاء الدولة أيضاً. ومن الصعب الحصول على دعم طويل الأجل للاستثمارات في إنشاء المؤسسات في ظل هذه الظروف. وتشكل إعادة تنظيم توفير الرعاية الاجتماعية، ربما من خلال إجراءات أكثر شبيهاً بالسوق، طريقة ثالثة. ومن ناحية أخرى، قد تؤدي

اللامركزية والخصخصة إلى مزيد من الحرية. ومع ذلك، في حالات أخرى، قد يكون من المستحيل الاستفادة من فوائد المرونة أو تجنب عيوبها. وقد يجد البيروقراطيون من المستوى الأدنى أنفسهم بلا سلطة كبيرة للمساعدة وفرص ضئيلة للاستجابة للمخاوف أو الاحتياجات الفردية أثناء العمل في ظل ظروف سيئة، في ظل تكنولوجيا مشكوك فيها لتعزيز الأهداف الاجتماعية والمساءلة التي تركز على الكم وليس الكيف. في سياق منظمات الرعاية العامة، سمحت المرونة أحياناً لأخصائيي الحالات من المستوى الأدنى بإدارة متطلبات العمل عن طريق رفض مطالبات واحتياجات عملائهم أو تأجيلها أو تجاهلها. وهذا يمثل مشكلة خاصة عندما تكون التداعيات السلبية للسلطة التقديرية مخفية في الغالب عن الرقابة الإدارية أو الاهتمام (Brodkin, Fuqua, and Waxman 2005; Diller 2000; Meyers and Lurie 2005; Soss 2000).

وكما يقول أنصار نقل السلطة والخصخصة، فإنهما قد يسمحان بمزيد من الاختيار والاستجابة. ومع ذلك، فمن بين القيود الأخرى، قد تكون قدرة الإدارة العامة اللازمة لجني هذه المزايا نادرة. (Van Slyke 2003)

علاوة على ذلك، فإن الشركات التجارية التي يتم تعيينها للاضطلاع بمسؤوليات الدولة قد تكون أكثر صرامة من المؤسسات العامة. وقد تكون الحكومة عميلاً شديداً المطالب (Brodkin 2005; Hasenfeld and Powell 2004). المنظمات الخاصة غير الربحية التي تفتقر إلى دوائر معارضة قوية أو قدرات المعارضة التي يمكن للبيروقراطيين العموميين الوصول إليها (لأفضل أو للأسوأ) قد تجد نفسها قد تحولت من بديل للحكومة إلى ذراع للحكومة (Alexander, Nank, and Stivers 1999; Kramer 1994; Smith and Lipsky 1993) وقد تؤدي الخصخصة إلى تآكل حجر الزاوية في المجتمع المدني إذا حدث ذلك.

عند التفكير في الأساليب التفويضية، من المهم أن نتذكر أن القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي تستلزم أيضاً قرارات حول من سيمارس السلطة التقديرية ومتى. هذه القرارات لها عواقب بعيدة المدى. مع الاستفادة من الإدراك المتأخر، من الصعب الاعتقاد بأن المنظمات غير الحكومية التي تم اختيارها للعمل في المجال المتنازع عليه في السياسة الاجتماعية الأمريكية ستكون أفضل حالاً من المنظمات الحكومية. وقد يكون من الضروري في بعض الأحيان تخفيف قبضة الوكالات الحكومية على عملية صنع السياسات. وقد يصبحون جامدين، وأنانيين، وحجر عثرة أمام التغيير المنشود. ومع ذلك، لا يمكن لحلول الآلية الوقائية الوطنية أن تضمن حل القضايا المعقدة المتعلقة بالسلطة التقديرية، لا سيما في حالة السياسة الاجتماعية، حيث تكون السلطة التقديرية متجذرة عملياً وسياسياً. إذا كانت

السلطة التقديرية عنصرًا أساسيًا في الرعاية الاجتماعية، فإن التقدم الحقيقي سيحتاج إلى ضخ كبير للموارد المالية، ومزيد من الانفتاح في الممارسة على مستوى الشارع، ومزيد من وضوح الهدف. وسيتطلب أيضًا هياكل إدارية وسياسية تسمح بالاستماع إلى القضايا البيروقراطية وطرحها. مأخوذ على محمل الجد. (Bruinsman 1980)

وهذه الشروط المسبقة ليست بديهية في نماذج الإصلاح الإداري "القديمة" أو "الجديدة". كما أنهم لا يقاومون تمامًا التدخل الحكومي. إذا قبل المرء أن أساليب الإدارة تعمل ضمن "حدود سياسية" (Starr and Immergut 1987)، فإن التحول في تلك الحدود قد يكون ضروريًا (رغم أنه غير كاف) شرطًا أساسيًا للتغييرات التي تجعل حرية التصرف آمنة للفقراء. 12 وبعبارة أخرى، فإن التحسينات الكبيرة في الرعاية الاجتماعية قد تتطلب ليس فقط تحسين الإدارة ولكن أيضًا تحولًا في السياسة الاجتماعية. وهذا يثير الاحتمال المحبط بأن الجهود الحالية لإصلاح دولة الرفاهية الأمريكية باستخدام ممارسات الإدارة العامة الجديدة من شأنها أن تؤدي حتمًا إلى عودة القضايا الإدارية القديمة إلى الظهور. وأخيرًا، قد تكون سياسات الرعاية الاجتماعية جيدة بقدر جودة السياسات التي تولدها.

كيفية الحد من البيروقراطية في مكان العمل

يتم تعريف البيروقراطية على أنها تركيز السلطة الإدارية حيث يتم وضع القواعد والعمليات بشكل واضح. كثيرًا ما ترتبط الهياكل التنظيمية المعقدة بالبيروقراطية. وفقًا للراحل ماكس وبر، عالم الاجتماع ومؤلف كتاب "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي"، يمكن أن تكون البيروقراطية تقنية فعالة لإدارة موارد الشركات كهيكل تنظيمي. Cross, V. (2016, October 26).

وفي حين أن هذا الاتجاه يتميز في كثير من الأحيان بالروتين غير الضروري، إلا أنه يمكن التخفيف من هذا الاتجاه من خلال استخدام ممارسات الإدارة التي تؤكد على زيادة التركيز على العملاء.

1- تحديد نوع نموذج السلطة المستخدم داخل الشركة. في البيروقراطية، قد تظهر ثلاثة أنواع من السلطة:

السلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية، والسلطة القانونية العقلانية. تُعرف القيادة الممنوحة للفرد بسبب سماته الرائعة بالسلطة الكاريزمية. فالولادة والعادات والسابقة كلها مصادر للسلطة التقليدية. توفر القواعد والإجراءات، مثل قوة الفرد المستمدة من وظيفته الرسمية، سلطة قانونية عقلانية. سوف تتأثر

القدرة على القضاء على السيطرة البيروقراطية بنماذج السلطة المستخدمة داخل الشركة. Cross, V. (2016, October 26).

2- استخدام المشاريع لتغيير المؤسسات البيروقراطية. تقوم الشركة بإنشاء وإقراض الموارد لوحدة المشروع المؤقتة من أجل تحقيق أهداف معينة. تمكن المشاريع الشركات من تنفيذ أنشطة متخصصة أو حل مشاكل محددة تحت إشراف مدير المشروع، وذلك باستخدام مجموعات مخصصة من الأشخاص ذوي المعرفة والخبرة المتخصصة. تعتبر هياكل المشروع، بشكل عام، أفضل في تجاوز الإجراءات البيروقراطية من الأقسام الوظيفية داخل المنظمة. Cross, V. (2016, October 26).

3- القيام بتجميع الأشخاص في وحدات عمل أفقية مسؤولة عن عملية الشركة بأكملها. يركز الموظفون في الهيكل الأفقي على إكمال وحدات العمل بدلاً من المهام المحددة داخل وحدة العمل. على سبيل المثال، قد يتم تعيين الموظفين في قسم التنفيذ لإكمال عملية تلقي الطلب بأكملها، بدءاً من استرجاع المنتج وحتى المخزون والتعبئة والتسليم إلى العميل. ومن ناحية أخرى، يتم تعيين مسؤوليات متخصصة لوحدة العمل العمودية، مثل استرجاع المخزون أو شحن المنتج. وهذا النوع من الفصل يمكن أن يصبح غير ضروري، ويعزل العمال عن العملية برمتها، ويزيد من البيروقراطية. إذا كان استخدام وحدات عمل الموظفين لمعالجة مهام معينة أكثر كفاءة، فيمكن للإدارة أن تفكر في تدوير الأشخاص بين المهام. Cross, V. (2016, October 26).

4- تقليل التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للتخلص من بعض البيروقراطية غير الضرورية. يمكن لشركة ذات طبقات متعددة بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية أن تعرقل الاتصالات وتدفق المعلومات، بالإضافة إلى زيادة عدد "الأيدي" التي يجب أن تمر بها المشكلة قبل حلها. Cross, V. (2016, October 26).

5- تشجيع الموظفين على إعطاء أهمية أكبر لخدمة العملاء. نظراً لأن المسمى الوظيفي للموظف يحدد ويحد من سلطته ومسؤوليته، مع وجود قواعد وإجراءات محددة لكل موقف، فإن البيروقراطية يمكن أن تؤدي إلى تبديد الشخصية. كلما زاد توجه البيروقراطية نحو العملاء، كلما تحولت ثقافة الشركة إلى ثقافة تعطي الأولوية لخدمة متطلبات العملاء ورغباتهم على الأدوار الفردية للعمال. Cross, V. (2016, October 26).

وتسعى جهود إعادة الابتكار الحكومية إلى الحد من البيروقراطية كأحد الأساليب لتحفيز الأداء الحكومي (Frederickson, 1996). يشمل انخفاض البيروقراطية إلغاء القيود التنظيمية الداخلية، حيث يتم تشذيب القواعد التنظيمية أو إلغاؤها، واللامركزية، حيث يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل في المنظمة. تستهدف هذه التغييرات الهيكلية الموظف العام، الذي من المتوقع أن يستجيب بقدر أكبر من الإبداع في العمل (Cohen & Brand, 1993; (Cohen & Eimicke, 1998; وخوض المخاطر (National Performance Review [NPR], 1993)، Osborne & Plastrik, 2000)، والإنتاجية (Osborne & Gaebler, 1992; NPR, 1993). ومن المتوقع بدوره أن تؤدي هذه التغييرات السلوكية لدى الموظفين العموميين إلى زيادة فعالية المنظمة العامة (NPR, 1993; Osborne & Plastrik, 1997).

إن الحجج القائلة بأن تقليل البيروقراطية سيغير سلوك الموظفين العموميين قابلة للطعن لعدة أسباب. على غرار العديد من حجج إعادة الابتكار، تفتقر العلاقة بين البيروقراطية وسلوك الموظفين العموميين إلى أساس نظري متماسك (Jones, 1995 & Jones, 1999; J. R. Thompson & Goodsell, 1993; Ingraham) وغالبًا ما تعتمد على الحكايات بدلاً من الأدلة التجريبية في دعم ادعاءاتها (Frederickson, 1996). علاوة على ذلك، تتعامل أدبيات إعادة الابتكار مع الرقابة البيروقراطية باعتبارها شكلاً متجانساً، وبالتالي إهمال احتمال أن الأشكال المختلفة من السيطرة قد تؤدي إلى سلوكيات مختلفة للموظفين.

- المنهجية وطرق البحث

تصميم بحث هو بحث كمي يستخدم الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة من مجتمع مؤسسة المراعي لتعزيز الفرضية، ويتم تحليل البيانات باستخدام تقنية تحليل التكرار والتوزيع يعد تحليل التكرار والنسبة المئوية طريقة لتحليل البيانات من استطلاع البريد لمعرفة ما إذا كان هناك أي ارتباط بين المتغيرات.

التوزيع التكراري عبارة عن مخطط يوضح جميع القيم المختلفة في متغير بالإضافة إلى عدد مرات ظهورها.

وبعبارة أخرى، يصف طيف التردد كيفية انتشار الترددات عبر القيم.

في أغلب الأحيان، يتم استخدام التوزيعات التكرارية لتلخيص المتغيرات الفئوية. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المتغيرات المترية لها الكثير من القيم المختلفة.

وتم إجراء النتائج بناءً على النسب المئوية لإجابات كل سؤال، وتم جمع الاستنتاجات بناءً على النتائج، مع التوصل إلى استنتاجات النتائج.

-أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)-

سيتم توزيع مجموعة من الاستبيانات لجمع البيانات من المستجيبين. وسيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً باستخدام تحليل التكرار والنسبة المئوية لتحقيق أهداف هذه الدراسة. يتم استخدام مقياس ليكرت لجمع البيانات. تصنيف مقياس ليكرت هو نظام تصنيف يشير فيه المستجيبون إلى مدى موافقتهم على الأسئلة أو عدم موافقتهم عليها (سوندرز وآخرون، 2009). تم جمع البيانات الأولية من المسح والبيانات الثانوية من الأوراق البحثية والكتب والمجلات والإنترنت والمجلات وغيرها.

تم إرسال استبيان إلى المشاركين الذين تم اختيارهم عشوائياً (طريقة لاختيار حجم عينة أصغر من عدد كبير من السكان والذي لديه فرصة متساوية بين السكان).

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: الأول يتعلق بالتركيبة السكانية، والآخرون يتعلقان بالبيروقراطية وطرق القضاء عليها. مقياس ليكرت الخماسي من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

في وقت جمع البيانات، طلبنا من المشاركين تقديم تفاصيل حول جنسهم وعمرهم وحالتهم الاجتماعية للملف الديموغرافي.

-مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)-

تم استخدام عينة عشوائية بسيطة وبلغ عدد السكان 3650 موظفاً في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية حسب تقريرهم الرسمي وكانت العينة 500 مستجيب من كلا الجنسين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-65 سنة، وتم استهداف هذه العينة لأن طبيعة تتطلب الدراسة من المجيبين الذين عملوا في شركة خاصة وليس في شركة عامة لأنهم

يمارسون اللامركزية في شركاتهم. لذلك، يمكنهم ربط الأسئلة والإجابات بناءً على خبرتهم السابقة مع أنواع مختلفة من الأنظمة

وتعتمد الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على 3 عناصر: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية

الملخص: Summary

كان التركيز الرئيسي لهذه الأطروحة هو التحقيق في البيروقراطية داخل بيئة المملكة العربية السعودية. وبشكل أكثر تحديداً، تم إجراء مراجعة منهجية للموضوعات ذات الصلة من أجل اكتشاف الموضوعات والاتجاهات المختلفة. وكانت النتيجة الرئيسية هي أن مفهوم البيروقراطية قد تغير ويجب التخلص منه في الأعمال الحديثة حتى لو كان له بعض الجوانب الإيجابية التي تشجع المنظمات على تطبيقه. في حين أن التحدي الرئيسي هو إيجاد أفضل السبل للقضاء على البيروقراطية بما لا يضر بأداء المنظمات وتحقيق الأهداف في السياق السعودي.

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو توضيح الطرق الرئيسية التي يمكن استخدامها للقضاء على البيروقراطية في المنظمات بينما الهدف الفرعي لهذا البحث هو توضيح معنى البيروقراطية وإيجابياتها وسلبياتها.

تم استخدام مصطلح "البيروقراطية" لمجموعة متنوعة من المعاني داخل المجتمع العلمي وخارجه. في العقل العام، ارتبطت "البيروقراطية" بالعديد من شرور المجتمع الحديث، وبالتالي تحمل دلالات سلبية. ولا يخلو هذا الرأي من المؤيدين بين المنظرين التنظيميين، الذين يعدون بأن الأشكال البديلة للإدارة قد تخفف من البؤس البيروقراطي.

وفيما يتعلق بمستوى البيروقراطية في مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على الموظفين وكيفية القضاء عليها، فقد تمت دراسة البيروقراطية من وجهات نظر مختلفة.

قليل من الناس معجبون بالبيروقراطية. يشار إليه على أنه "الشير" من قبل الرئيس التنفيذي لشركة Walmart، دوج ماكملون. وينبغي معالجة محاليقها، وفقاً لتشارلي مونجر، نائب رئيس شركة بيركشاير هاثاواي، مثل "الأورام الخبيثة التي تشبهها إلى حد كبير". يشعر جيبي ديمون، الرئيس التنفيذي لشركة جيه بي مورجان تشيس، أن البيروقراطية "مرض". ويدرك هؤلاء القادة أن البيروقراطية تخنق المبادرة، وتثبط المخاطرة، وتخنق الابتكار.

على الرغم من عيوبها، يشعر الكثير من الناس أن البيروقراطية أمر لا مفر منه. ويتذكر ديمون أن أحد مستشاري الطرف الثالث دافع عنها باعتبارها "نتيجة ضرورية لشركات معقدة تعمل في ظروف دولية وتنظيمية صعبة".

لماذا تعتبر البيروقراطية متمردة إلى هذا الحد في مواجهة الجهود المناهضة للبيروقراطية؟ لأنه يعمل، على الأقل إلى حد ما. تعمل البيروقراطية على تسهيل الكفاءة على نطاق واسع من خلال إنشاء خطوط واضحة للسلطة،

ومجموعات متخصصة، ومهام موحدة. ومن السهل أيضًا التعرف عليه، مع وجود اختلاف بسيط بين الشركات والثقافات والأنظمة السياسية.

وبغض النظر عن ذلك، فإن البيروقراطية ليست أمرًا لا مفر منه. لقد تغير الكثير خلال القرنين الماضيين منذ صياغة هذه العبارة. الموظفون اليوم ماهرون، وليسوا غير متعلمين؛ ويتم اكتساب الميزة التنافسية من خلال الابتكار وليس مجرد الحجم؛ التواصل فوري وليس مملًا؛ والتغيير أسرع من الصوت وليس جليديًا.

ونتيجة لذلك فإن الدور الذي تلعبه البيروقراطية لا يمكن أن يقتصر على التنفيذ وحده، بل لابد أن يشمل أيضًا الحكم. هل الحكم الرشيد خالي من البيروقراطية؟ وينبغي للحكومة أن تكون ذكية قدر الإمكان، ولكن ضئيلة قدر الإمكان، وقوية ولكن مقيدة. القضية ليست حكومة كبيرة أو صغيرة؛ إنه الحكم الرشيد، حيث يتم تقسيم السلطة وتوزيعها حسب الحاجة، ويتم منح السلطة على أساس المهارة. (بيرغرون وغاردلر، 2014)

ونتيجة لذلك، تشير الحكومة في العديد من الأنظمة السياسية إلى التنظيم الشخصي. للحكومة ثلاثة أرجل: المالية والسياسية والإدارية (Hygen and Goran, 2005). ويمكن أيضًا العثور على بدايات الحكومة في الجهود التعاونية التي تبذلها وزارات وقطاعات متعددة من المجتمع.

التأثير التنفيذي للحكومة، والعنصر الإداري للبيروقراطية، والسمات التشريعية للمؤسسات المالية، وحل النزاعات عن طريق المحكمة؛ يعد التشغيل المتناسك للمجالات السابقة جزءًا أساسيًا من الحكم الرشيد.

وأي عمل غير منظم أو غير نشط لأحد العناصر من شأنه أن يعيق كفاءة العناصر الأخرى. الجهاز التنظيمي هو المسؤول عن إنفاذ القوانين.

يتخذ الوزراء القرارات السياسية، ويتخذ المسؤولون المدنيون الخطوات التنفيذية المناسبة لتنفيذها، وفقًا للبيروقراطية (Hygen and Goran, 2005). لا يمكن المبالغة في أهمية البيروقراطية في صعود وسقوط الدول.

على الرغم من أن مكان الحكم البيروقراطي أمر بالغ الأهمية، إلا أن المسؤولية غير المتوازنة يمكن أن تلهي البيروقراطيين لأداء غير متساو. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحليل النجاح البيروقراطي في شكل إدارة القانون، والاستقطاب، وأساليب التنفيذ الفعالة، والثقة العامة، والنمو الاقتصادي، والقوة المؤسسية، والسلوك الساعي للدخل، والرشوة، من بين أمور أخرى، في أنظمة مختلفة.

ويرى مؤيدو الإصلاح الحكومي أن إعدادات العمل الأقل بيروقراطية ستشجع موظفي القطاع العام على أن يكونوا أكثر إبداعاً، ويتحملوا المزيد من المخاطر، وأن يكونوا أكثر إنتاجية.

ورغم أن الباحثين والممارسين على حد سواء مهتمون بإعادة اختراع الحكومة، فإن هذه الأفكار على وجه التحديد تفتقر إلى الدعم التجريبي.

وكاستراتيجية واحدة لإنعاش الأداء الحكومي، تتم متابعة محاولات القضاء على البيروقراطية (فريدريكسون، 1996). إن إلغاء القيود التنظيمية الداخلية، حيث يتم قطع أو حذف اللوائح التنظيمية، واللامركزية، حيث يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل في المنظمة، هي أمثلة على انخفاض البيروقراطية.

إن الادعاءات القائلة بأن الحد من البيروقراطية سيغير سلوك موظفي الحكومة مثيرة للجدل لأسباب مختلفة. إن العلاقة بين البيروقراطية وسلوك الموظفين العموميين، مثل العديد من ادعاءات إعادة الابتكار، تفتقر إلى أساس نظري متين (Jones, 1995 & Jones, 1999; J. R. Thompson & Goodsell, 1993; Ingraham).

فعندما تقدم السياسات وعوداً كبيرة ولكنها تفتقر إلى الوسائل اللازمة للوفاء بها، فقد تكون البيروقراطيات هي نهاية العصا القصيرة. ومن الناحية العملية، قد يكون لدى المجموعات الموجودة على مستوى الشارع مجموعة محدودة من الموارد لمساعدتها على تحديد أي الأطفال يحتاجون إلى الحماية وأهم قد يظلون في المنزل. وقد لا يكون لديهم أيضاً موارد كافية للتعامل مع قضايا الأسرة. الأخصائيون الاجتماعيون، ليس من المفاجئ أن تكون المؤسسات الحكومية في كثير من الأحيان هدفاً للاستياء العام في ظل هذه المواقف، والتي تنتشر على نطاق واسع بشكل خاص في حالة مبادرات الرعاية الاجتماعية. وتؤدي خيبة الأمل إزاء الأساليب البيروقراطية إلى تفاقم فقدان الثقة العام في الحكومة وقدرتها على إنجاز الأمور، مما يؤدي إلى التعجيل بالدعوات المطالبة بالإصلاح، وتقليص النفقات، ونقل السلطة، والخصخصة. وفي بعض الأحيان يتم دفع الإصلاح إلى منطقة غير مألوفة بسبب الاقتناع بأن "كل شيء أفضل" من الترتيبات الحالية. ويعد موضوع الصالح العام مثالا واضحاً بشكل خاص على هذه الظاهرة. إنه يعطي فرصة لدراسة التفاعل بين التحديات البيروقراطية المعروفة والقضايا الاجتماعية والسياسية الأقل وضوحاً.

استخدمت الدراسة بعض الأسئلة، وبناء على هذه الأسئلة تم تحديد الفرضيات ومحاولة إثبات هذه الفرضيات بالأسلوب الكمي. وكانت هذه الأسئلة ما هي الأساليب المستخدمة للقضاء على البيروقراطية والمركزية في المنظمات؟ ما

هي العلاقة بين تمكين الناس والقضاء على البيروقراطية والمركزية؟ ما هي العلاقة بين إجراءات المكافأة للموظفين ذوي التوجه العملي والقضاء على البيروقراطية؟ ما العلاقة بين تفويض السلطة والقضاء على البيروقراطية؟ ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي الأفقي والقضاء على البيروقراطية والمركزية؟ ما العلاقة بين العمليات الآلية والقضاء على البيروقراطية والمركزية؟ ما العلاقة بين اللامركزية والقضاء على البيروقراطية؟

كما أن هذا الموضوع مهم لدعم المديرين في القضاء على المركزية والبيروقراطية في مؤسساتهم من خلال توضيح عيوب هذين النوعين من السلطات وأيضاً لتوضيح الطرق المستخدمة للقضاء على هذين النوعين من السلطات وهذا البحث يعطي المدير والمنظمات مراجعة لكيفية قيام أنواع أخرى من السلطات بدعم المنظمات لتحقيق أهدافها على عكس هذين النوعين من السلطات اللذان يمكن أن يسببا العديد من المشاكل ويخلقان الكثير من الخسائر للشركة بشكل عام ويفقدان التزام الموظفين بالأهداف العامة للمنظمة بشكل عام

كما يعطي هذا الموضوع للمدير تسليط الضوء على المسارات الرئيسية التي يمكنه اتباعها للتخلص من هاتين الطريقتين التقليديتين في السلطة التي لا تستطيع مواكبة تكنولوجيا اليوم والتحديات التي تخلق أنواعاً جديدة من السلطات التي تتلاءم بشكل أكبر مع استراتيجيات العمل الحديثة.

بينما في هذه الدراسة تم مراجعة الأدبيات للعديد من الدراسات السابقة وغطت العديد من النقاط التي استخدمت لتعزيز دراستنا وفي جمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا وإثبات الفرضية مثل معنى البيروقراطية والبيروقراطية والكفاءة في المؤسسات العامة، تمهيدية بحث عن البيروقراطية، نماذج البيروقراطية التي تزيد من المنفعة إلى أقصى حد مثل تعظيم الميزانية، تعظيم الركود.

كما ناقشت الأدبيات البيروقراطية من زاوية مختلفة وأوضحت نموذج دونلبي لتشكيل المكتب الذي يفترض أن الدافع الرئيسي للبيروقراطيين هو عوامل غير نقدية مثل "المكانة والهيبة" و"القيمة الجوهرية للعمل المعني"، بدلاً من نقدية.

وانتقلت إلى نقطة أخرى مهمة وهي السياسيين والبيروقراطيين الذين ذكروا أن حقيقة الارتباط بين هذين المشاركين الرئيسيين في صنع السياسات أثارت اهتمام الخبراء لسنوات عديدة،

كما أجابت مراجعة الأدبيات على السؤال هل البيروقراطية أمر لا مفر منه؟ وفقًا لنظرية فيبر للبيروقراطية والتي كانت كما اقترح أندورس، "أكثر بكثير من مجرد وصف" للهيكل التنظيمي البسيط. كما أنها تنطوي على نظام القيم والتعليم والسلوك والعلاقات الإنسانية (1964: 21).

هل ننتقل إلى أدبيات سياسة الإصلاح: حلول جديدة للمشاكل القديمة؟ لكيفية الحد من البيروقراطية في مكان العمل وهو الاهتمام الرئيسي لدراستنا، كما تم توضيح المكونات الثلاثة للسيطرة البيروقراطية باختصار في نفس الجزء من الدراسة، وهي إضفاء الطابع الرسمي، والروتين، والمركزية.

يتم استخدام الانتقال إلى ميثاق المركزية والأداء وكيف يتم اتخاذ القرار مركزيًا أو لا مركزيًا كمؤشر رئيسي للطريقة التي تقوم بها المنظمة بتخصيص الموارد وتحديد السياسات والأهداف.

كما تم ذكر حجم البيروقراطية على العاملين في الخطوط الأمامية في القطاع العام بالتفصيل للمطابقة بين البيروقراطية والقطاع العام وكيفية تطبيقها في القطاع العام

كما تم في هذه الدراسة اختيار البحث الكمي. وتم توزيع مجموعة من الاستبيانات لجمع البيانات من المبحوثين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً باستخدام تحليل التكرار والنسبة المئوية وتم تحقيق أهداف هذه الدراسة. تم استخدام مقياس ليكرت لجمع البيانات. تصنيف مقياس ليكرت هو نظام تصنيف يشير فيه المستجيبون إلى مدى موافقتهم على الأسئلة أو عدم موافقتهم عليها (سوندرز وآخرون، 2009). تم جمع البيانات الأولية من المسح والبيانات الثانوية من الأوراق البحثية والكتب والمجلات والإنترنت والمجلات وغيرها.

تم استخدام عينة عشوائية بسيطة وبلغ عدد السكان 3650 موظفاً في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية حسب تقريرهم الرسمي وكانت العينة 500 مستجيب من كلا الجنسين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-65 سنة، وتم استهداف هذه العينة لأن طبيعة تتطلب الدراسة من المجيبين الذين عملوا في شركة خاصة وليس في شركة عامة لأنهم يمارسون اللامركزية في شركاتهم. لذلك، يمكنهم ربط الأسئلة والإجابات بناءً على خبرتهم السابقة مع أنواع مختلفة من الأنظمة. وتعتمد الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على 3 بنود: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، وتم قياس البيروقراطية باستخدام 10 بنود بينما تم قياس كيفية الحد من البيروقراطية من خلال 6 بنود

تم إرسال استبيان إلى المشاركين الذين تم اختيارهم عشوائيًا (طريقة لاختيار حجم عينة أصغر من عدد كبير من السكان والذي لديه فرصة متساوية بين السكان).

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: الأول يتعلق بالتركيبة السكانية، والآخران يتعلقان بالبيروقراطية وطرق القضاء عليها. مقياس ليكرت الخماسي من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

في وقت جمع البيانات، طلبنا من المشاركين تقديم تفاصيل حول جنسهم وعمرهم وحالتهم الاجتماعية للملف الديموغرافي.

تم إجراء استطلاع عبر الإنترنت حول الاحتياطات المتخذة ضد جائحة كوفيد 19

يعد تحليل التكرار والنسبة المئوية طريقة لتحليل البيانات من استطلاع البريد لمعرفة ما إذا كان هناك أي ارتباط بين المتغيرات.

التوزيع التكراري عبارة عن مخطط يوضح جميع القيم المختلفة في متغير بالإضافة إلى عدد مرات ظهورها.

وتم إجراء النتائج بناءً على النسب المئوية لإجابات كل سؤال، وتم جمع الاستنتاجات بناءً على النتائج، مع التوصل إلى استنتاجات النتائج.

تشير نتائج دراستنا إلى أنه لا المركزية ولا اللامركزية في اتخاذ القرار لها تأثير مستقل على أداء الخدمة العامة. ومع ذلك، فمن المتصور أن التكاليف والفوائد المفترضة للمركزية في أداء الخدمة تلغي بعضها البعض: قد يتم موازنة اتخاذ القرار السريع بالحاجة إلى بناء الدعم للقرارات في المؤسسات العامة التي تخضع للمساءلة من قبل العديد من أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك السياسيين، مستخدمي الخدمة ووسائل الإعلام والموظفين. وبدلاً من ذلك، قد يكون الأمر ببساطة هو أن درجة كل من التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار لا علاقة لها بمدى جودة أداء الخدمات. لا تتأثر العملية الفعلية لتقديم الخدمة ونتائجها إذا ركزت المنظمة الفرصة والسلطة لاتخاذ القرارات في أيدي عدد قليل فقط أو إذا تم توزيع عملية صنع القرار بشكل أكثر توازناً في جميع أنحاء المنظمة. والاحتمال الآخر هو أن تأثيرات المركزية تتوسطها محددات حاسمة أخرى للأداء، وخاصة الاستراتيجية التنظيمية. إن إدخال تفاعلاتنا الإستراتيجية ضمن النموذج يوفر دعمًا قويًا لهذا التفسير

التوصيات:

إن البيروقراطية ليست أمراً لا مفر منه. لقد تغير الكثير خلال القرنين الماضيين منذ إنشاء هذه العبارة. الموظفون اليوم أكفاء، وُلدوا غير متعلمين؛ ويتم اكتساب الميزة التنافسية من خلال الابتكار وليس مجرد الحجم؛ التواصل فوري وليس مملاً؛ والتغيير أسرع من الصوت وليس جليدياً.

وبدأت تظهر أخيراً بدائل للبيروقراطية نتيجة لهذه الحقائق الجديدة. ولعل النموذج الأكثر واعدة يمكن العثور عليه في شركة لا تبدو وكأنها طفل رقيق للوهلة الأولى.

وقد يكون من الضروري في بعض الأحيان تخفيف قبضة الوكالات الحكومية على عملية صنع السياسات. وقد يصبحون جامدين، وأنانيين، وحجر عثرة أمام التغيير المنشود. ومع ذلك، لا يمكن لحلول الآلية الوقائية الوطنية أن تضمن حل القضايا المعقدة المتعلقة بالسلطة التقديرية، لا سيما في حالة السياسة الاجتماعية، حيث تكون السلطة التقديرية متجذرة عملياً وسياسياً. إذا كانت السلطة التقديرية عنصراً أساسياً في الرعاية الاجتماعية، فإن التقدم الحقيقي سوف يحتاج إلى ضخ كميات كبيرة من الموارد المالية، والمزيد من الانفتاح في الممارسة على مستوى الشارع، وقدر أكبر من وضوح الهدف. كما سيستلزم وجود هياكل إدارية وسياسية تسمح بسماع القضايا البيروقراطية وأخذها على محمل الجد.

ونتيجة لذلك، فإن التحول في هذه الحدود قد يكون شرطاً ضرورياً (وإن كان غير كافٍ) لإحداث تغييرات تضمن حماية حرية تقدير الفقراء. وبعبارة أخرى، فإن التحسينات الكبيرة في الرعاية الاجتماعية قد تتطلب ليس فقط تحسين الإدارة، بل وأيضاً حدوث تحول في السياسة الاجتماعية. وهذا يثير الاحتمال المحبط بأن الجهود الحالية لإصلاح دولة الرفاهية الأميركية باستخدام ممارسات الإدارة العامة الجديدة سوف تؤدي حتماً إلى عودة القضايا الإدارية القديمة إلى الظهور. وأخيراً، قد تكون سياسات الرعاية الاجتماعية جيدة بقدر جودة السياسات التي تولدها.

Alchian AA, Demsetz H (1972) Production, information costs, and economic organization. Am Econ Rev 62(5):777–795

Alesina A, Tabellini G (2007) Bureaucrats or politicians? Part I: a single policy task. Am Econ Rev 97(1):169–179

Alesina A, Tabellini G (2008) Bureaucrats or politicians? Part II: multiple policy tasks. J Public Econ 92(3):426–447

Aucoin P (1995) The new public management: Canada in comparative perspective. Cambridge University Press, Cambridge

Besley, T, (2011) Principled agents?: the political economy of good government. OUP Catalogue.

Besley T, Ghatak M (2005) Incentives, risk and accountability in organizations. Cambridge University Press, Cambridge

Bloom N, Van Reenen J (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. Q J Econ 122(4):1351–1408

Brennan G, Buchanan JM (1980) The power to tax: analytic foundations of a fiscal constitution. Cambridge University Press, Cambridge

Buchanan JM, Tullock G (1965) The calculus of consent: logical foundations of constitutional democracy. University of Michigan Press, Ann Arbor

Chong A, La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A (2014) Letter grading government efficiency. J Eur Econ Assoc 12(2):277–299

Coase RH (1937) The nature of the firm. Economica 4(16):386–405

Cross, V. (2016, October 26). *How to Reduce Bureaucracy in a Workplace*. Small Business - Chron.Com. <https://smallbusiness.chron.com/reduce-bureaucracy-workplace-10488.html>

De Alessi L (1969) Implications of property rights for government investment choices. Am Econ Rev 59(1):13–24

Dollery B, Hamburger P (1995) The Dunleavy and Niskanen models of bureaucracy: the case of the Australian Federal Budget Sector, 1982–92. Department of Economics, University of New England, Armidale

Downs A (1965) A theory of bureaucracy. Am Econ Rev 55(1/2):439–446

Duncombe W, Miner J, Ruggiero J (1997) Empirical evaluation of bureaucratic models of inefficiency. Public Choice 93(1–2):1–18

Dunleavy P (1991) Bureaucracy, democracy and public choice. Wheatsheaf, Hemel Hemsted

Erkoc TE (2012) Estimation methodology of economic efficiency: stochastic frontier analysis vs data envelopment analysis. Int J Acad Res Econ Manag Sci 1(1):1

Institute for Fiscal Studies (2002) Chapter 8: measuring public sector efficiency, The IFS Green Budget: January 2002, Commentary no. 87, IFS, London

Kang, B (1997) Frontier education production functions and the sources of public education efficiency. PhD thesis. New York, Binghamton University State University of New York

Lewis W (2004) The power of productivity. University of Chicago Press, Chicago

McNutt PA (2002) The economics of public choice. Edward Elgar Pub, Brookfield

Migue J, Belanger G (1974) Toward a general theory of managerial discretion. Public Choice 27:29

Niskanen WA (1971) Bureaucracy and representative government. Transaction Publishers, New Brunswick

Pedraja-Chaparro F, Salinas-Jimenez J, Smith P (2005) Assessing public sector efficiency: issues and methodologies, available at SSRN <https://ssrn.com/abstract=2018855>

Rogoff K (1985) The optimal degree of commitment to an intermediate monetary target. Q J Econ 100(4):1169–1189

Rosanvallon P (2000) The new social question: rethinking the welfare state. Princeton University Press, Princeton

Schultz C (2003) Information, polarization and delegation in democracy, Economic Policy Research Unit, Institute of Economics. University of Copenhagen

Smith PC, Street A (2005) Measuring the efficiency of public services: the limits of analysis. J Roy Stat Soc: Series A (Stat Soc) 168(2):401–417

Stone M (2002) How not to measure the efficiency of public services (and how one might). J Roy Stat Soc: Series A (Stat Soc) 165(3):405–434

Tullock G (1965) The politics of bureaucracy, 1st edn. Public Affairs Press, Michigan

Weber M (1947) Legitimate authority and bureaucracy. Penguin Books, London

Williamson OE (1964) The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Weber, Max 1964 The theory of social and economic organization , trans. Henderson and Parsons. New York: The Free Press.

Wyckoff PG (1990) The simple analytics of slack-maximizing bureaucracy. *Public Choice* 67(1):35–47

Brodkin, Evelyn Z 1997. Inside the welfare contract: Discretion and accountability in state welfare administration. *Social Service Review* 71:1–33.

Brodkin, Evelyn Z 1999. The politics of welfare reform: Is relief in sight? In *Families, poverty and welfare reform*, ed. L. Joseph. Urbana: University of Illinois Press, 291–312

Schuerman, John R., Tina L. Rzepnicki, and Julia Littell. 1994. Putting families first: An experiment in family preservation. New York: Aldine de Gruyter.

Smith, Brenda D., and Stella Donovan. 2003. Child welfare practice in organizational and institutional context. *Social Service Review* 77:541–63.

Brodkin, Evelyn Z., Carolyn Fuqua, and Elaine Waxman. 2005. Accessing the safety net: Administrative barriers to public benefits in metropolitan Chicago. Chicago: Sargent Shriver Center on Poverty Law.

Diller, Matthew. 2000. The revolution in welfare administration. *New York University Law Review* 75 (5): 1121–220.

Meyers, Marcia, and Irene Lurie. 2005. The decline in welfare caseloads: An organizational perspective. Paper presented at New Directions for Research on Social Policy and Organizational Practices conference, Ann Arbor, MI.

Soss, Joe. 2000. Unwanted claims: The politics of participation in the U.S. welfare system. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Van Slyke, David M. 2003. The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review* 63 (5): 296–315.

Hasenfeld, Yehezkel, and Lisa Evans Powell. 2004. The role of non-profit agencies in the provision of welfare-to-work services. *Administration in Social Work* 28 (3/4): 91–110.

Alexander, Jennifer, Renee Nank, and Camilla Stivers. 1999. Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (4): 452–75.

Kramer, Ralph. 1994. Voluntary agencies and the contract culture: Dream or nightmare? *Social Service Review* 68:33–60.

Smith, Steven R., and Michael Lipsky. 1993. Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Starr, Paul, and Ellen Immergut. 1987. Health care and the boundaries of politics. In *Changing boundaries of the political: Essays on the evolving balance between state and society*, ed. C. Maier. New York: Cambridge University Press, 221–54.

Bruinsma, Freek. 1980. The (non-)assertion of welfare rights: Hirschman's theory applied. *Acta Politica* 15:357.