

عنوان البحث

"اثر البيروقراطية الإدارية في تحجيم الكفاءات الإدارية"

Bureaucracy Destroys Administrative Competencies

إعداد الطالب

عبدالله سعد عبدالله الزهراني

إشراف

الأستاذ الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد النبي الأمين
أتقدم بالشكر والتقدير إلى الله عز وجل على نعمة العلم والفهم الذي مَنَّ عليَّ بها
وأتاح لي الفرصة لإتمام هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي الغراء على ما قدمته لي من دعم ومساندة
طوال فترة دراستي، وإلى كل من أسهم في تعليمي وتوجيهي السيد الدكتور الفيصل
عبد الحميد محمد حسن

وأخص بالشكر أهلي الأعزاء على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم لي، فكانوا خير
سند لي في مسيرتي العلمية

أسأل الله أن يوفقني في إتمام هذا البحث وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

ملخص الدراسة

هدف البحث إلى الكشف عن أثر البيروقراطية الإدارية في تحجيم الكفاءات الإدارية والحد من كفاءتها، مقارنةً بالإدارة الرشيقة. تنبع مشكلة البحث مما تشهده المملكة العربية السعودية من تطور هائل وتسابق ملحوظ في شتى مجالات الإدارة الحديثة، وإزالة العقبات والدعم لأصحاب الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. اهتمت الدراسة بإظهار النقاط السلبية للبيروقراطية الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإظهار بعض الحلول المقترحة للحد من هذا الأسلوب المتبع بإظهار طرق وممارسات إدارية وفنية فعالة، تبرز أهمية البحث النظرية في مدى إسهامه بتوسيع الفهم النظري لاستخدام الأساليب الحديثة للحد من البيروقراطية الإدارية السلبية، واتباع الإدارة الرشيقة بالمقارنة بالإدارة التقليدية التي تهيمن عليها البيروقراطية الإدارية السلبية. حيث يقدم البحث توصيات عملية لإدارة الأعمال داخل هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز المرونة والتكيف مع التطورات التي يشهدها مجتمعنا السعودي، تكون مجتمع الدراسة على (60) عامل وعاملة من مجتمع البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أساليب الإدارة الرشيقة، وما تؤدي إليه من سرعة في إنجاز العمل وإعطاء الكفاءات الإدارية الفرصة في الابتكار والإبداع، أوصت الدراسة بتثقيف المديرين حول استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة وتوضيح ما يعود علي هذه المنشآت من فوائد في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل المخاطر وتحسين جودة العمل.

Study Summary

The study aimed to uncover the impact of administrative bureaucracy on limiting administrative competencies and reducing their efficiency, compared to lean management. The research problem stems from the tremendous development and remarkable competition witnessed in the Kingdom of Saudi Arabia in various fields of modern management, as well as the removal of obstacles and support for business owners and small and medium enterprises. The study focused on highlighting the negative aspects of administrative bureaucracy within small and medium enterprises and presenting some proposed solutions to limit this approach by demonstrating effective administrative and technical methods and practices. The theoretical importance of the study is highlighted by its contribution to expanding theoretical understanding of the use of modern methods to reduce negative administrative bureaucracy and adopt lean management, compared to traditional management dominated by negative administrative bureaucracy. The study provides practical recommendations for business management within these small and medium enterprises, which enhances flexibility and adaptation to the developments witnessed by our Saudi society. The study population consisted of (60) male and female workers from the research community. The study relied on the descriptive approach as a study methodology. The study used the questionnaire as a study tool. The study concluded that there is a statistically significant effect of using lean management methods, and what they lead to in terms of speed in completing work and giving administrative competencies the opportunity to innovate and create. The study recommended educating managers about the use of lean management methods and clarifying the benefits that accrue to these establishments in improving work efficiency, increasing productivity, reducing risks, and improving work quality.

الفهرس

1	شكر وتقدير
2	ملخص الدراسة
3	Study Summary (English)

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

5	مقدمة البحث
6	مشكلة الدراسة
7	تجربة الباحث
8	تأثير البيروقراطية الإدارية
9	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	أسئلة الدراسة
12	فروض الدراسة
13	المنطلقات النظرية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

15	المبحث الأول: الأساس النظري للبيروقراطية
20	المبحث الثاني: المنشآت الصغيرة والمتوسطة
25	الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

31	مجتمع البحث
32	أدوات الدراسة
33	حدود البحث

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

36	عرض الجداول وتحليل النتائج
----	----------------------------------

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

51	النتائج
52	التوصيات والاقتراحات
55	المراجع
57	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

بداية عند النظر إلى البيروقراطية الإدارية، نجد أنها نظام إداري يعتمد على القواعد واللوائح والهياكل الهرمية. وقد تم تطويرها لضمان الدقة والكفاءة في إدارة الشؤون الإدارية. ومع ذلك، يمكن أن يكون لهذا النظام تأثيرات سلبية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن أن يؤدي إلى تقييد الابتكار والإبداع وتأخير اتخاذ القرارات. خاصة أنها غالباً ما تكون هذه القرارات صادرة من شخص واحد في يده السلطة بإعطاء الأوامر والتوجيهات دون مشاركة رأي الآخرين، مما يحجم الكفاءات الموجودة داخل المنشأة عن الابتكار.

بيئة الأعمال المعاصرة والإدارة الرشيقة

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بالتغير المتسارع والبيئة التنافسية الشديدة، مما يتطلب من المنظمات أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتطورات، برزت منهجيات الإدارة الرشيقة كإطار بديل للإدارة التقليدية للمشاريع، وهو ما أشار له إبراهيم (2023، ص. 101) بأن التقدم الذي حققته المؤسسات يعود إلى الأنماط الإدارية الحديثة التي تسهم في نجاحها من خلال توظيف واستغلال الموارد بشكل أمثل.

ونجد أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى:

- تقليل الهدر وخفض التكاليف
 - تحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء.
 - تعزيز القدرة التنافسية
- تركز الإدارة الرشيقة على التسليم السريع للقيمة والاستجابة المرنة للتغيرات والتركيز على إشراك العملاء وتلبية احتياجاتهم. حيث أشار ذياب وخالد (2020، ص. 227) إلى أن المؤسسات تسعى لاكتساب الرشاقة والمرونة لتحسين أدائها وأداء موظفيها، والتأكد من السير في الاتجاه المرسوم. كما تتمكن المؤسسات من تغيير استراتيجياتها بما يتماشى مع المستجدات من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة، مما يعزز تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية

سنتناول في هذا البحث تحليلاً مفصلاً لمفهوم البيروقراطية الإدارية، وتأثيراتها على أداء المنظمات، والعوامل التي تؤدي إلى عرقلة الكفاءات الإدارية، مع تقديم مقترحات وتوصيات بناءة لتحسين أداء المنظمات في ظل البيروقراطية الإدارية.

مشكلة الدراسة

يعد للنمط الصحيح المرن الذي يمارسه القائد الإداري داخل المنظمة أثرًا بالغًا في الرضا الوظيفي للأعضاء داخل المنشآت. ومن ثم يسود مناخ الرضا الوظيفي داخل المنشآت، وتحدث الإنتاجية العملية، وتعطي حافزًا للكفاءات الإدارية على زيادة الإنتاج والعمل على سرعة إنجاز المهام. نظرًا لأهمية الأنماط القيادية في العملية الإدارية وتأثيرها على تيسير العمل بشكل إيجابي وفعال بما يحقق أهداف المؤسسة وتميزها.

فضلاً عن قلة الدراسات والأبحاث العلمية حول هذا الموضوع، فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى الاهتمام بكل العوامل الداخلية للتحفيز والتأثير على هذه المنشآت ليس فقط لزيادة مستوى رضا الموظفين، ولكن لما تمثله هذه المنشآت من أهمية بالغة في المجتمع السعودي ولما تعطيه من صورة مشرفة عن اهتمام المملكة العربية السعودية للحد من البيروقراطية الإدارية السلبية.

ومن هنا تبلورت أهمية الدراسة الحالية في محاولة كشف استخدام هذه المنشآت أي نمط إداري يستخدمه القيادي وما رضا الموظفين عن هذا النمط وأعضاء بعض الأنماط التي يمكن أن تساعد في رفع المستوى الإداري والفني داخل هذه المنشآت ويساهم في الارتقاء بها.

تجربة الباحث

كما أن الدراسة تعتبر نابعة عن واقع عايشته وأدى إلى تأثير كبير داخلي، فقد عملت في العديد من هذه المنشآت ورأيت أكثر من نمط على يد أكثر من قائد إداري سواء كان يتم ممارسة هذا النمط معنا كموظفين أو مع المنظمات الأخرى.

فكان هناك أسلوب أكثر تميزًا نابع من قائد حكيم يجعلنا نعمل في رضا ونؤدي عملاً أكثر من رائع، ورأينا نمطاً سيئاً متبعاً من قائد ليس لديه خبرة فعالة في الإدارة تكن أغلب قراراته مبنية على أفكار غير مدروسة ومواقبة لما هو مطلوب مما يجعلها تعود على المنشأة بالسلب وليس الإيجاب.

تأثير البيروقراطية الإدارية

نجد تأثير البيروقراطية الإدارية على الكفاءات الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

حيث يمكن أن تؤدي البيروقراطية الإدارية إلى:

- تقييد الابتكار والإبداع بسبب الهياكل الهرمية والروتين الإداري.

- تأخير اتخاذ القرارات بسبب تركيز السلطة في يد شخص واحد دون مشاركة الآخرين.
- تحجيم الكفاءات الإدارية بسبب عدم مشاركة رأي الآخرين في اتخاذ القرارات.

أهمية دراسة هذه المشكلة

- تحسين أداء المنشآت من خلال تعزيز الابتكار والإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.
- تعزيز الكفاءات الإدارية من خلال مشاركة رأي الآخرين في اتخاذ القرارات.
- التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسارعة التغير والتنافسية الشديدة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب رئيسية

1_ أهمية الدراسة من الناحية العلمية

- اتساع الفهم النظري: تساهم الدراسة في توسعة الفهم النظري ب استخدام الأساليب الحديثة للحد من البيروقراطية الإدارية السلبية واتباع طرق وانماط الإدارة الرشيدة.
- تحليل تأثير البيروقراطية: تساعد الدراسة في تحليل تأثير البيروقراطية الإدارية على الكفاءات الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم مقترحات وتوصيات: تقوم الدراسة بتقديم مقترحات وتوصيات بناءة لتحسين ورفع مستوى أداء المنظمات في ظل البيروقراطية الإدارية السلبية.

2_ أهمية الدراسة من الناحية العملية

- تحسين أداء المنشآت: يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تحسين ورفع مستوى أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز الابتكار والإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.
- تعزيز الكفاءات الإدارية: يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز الكفاءات الإدارية الموجودة داخل المنشأة من خلال مشاركة رأي الآخرين في اتخاذ القرارات.
- التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة: تساعد الدراسة المنشآت على التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسارعة التغير والتنافسية الشديدة.
- من خلال اقتراح السمات الإدارية: ويكون ذلك من خلال وضع مقياس للقائد الإداري واقتراح بعض الدورات العلمية التي يجب الحصول عليها.

أهداف الدراسة

يعتبر الهدف الرئيسي من هذه الدراسة الكشف عن تأثير النظام البيروقراطي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي وانخفاضه.

الأهداف المشتقة

- التعرف على ماهية البيروقراطية الإدارية: ومدى التطبيق الفعلي لها داخل العديد من هذه المنشآت.
- دراسة النموذج البيروقراطي بجانبه السلبي: داخل العديد من هذه المنشآت.
- تحليل النقاط السلبية للبيروقراطية الإدارية: داخل هذه المنشآت الإدارية.
- معرفة أي الأنماط الإدارية: التي يمكن اتباعها من القائد للحد من البيروقراطية الإدارية.
- التعرف على بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: من وجهة نظر الموظفين.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول الرئيسي

مدى تأثير ظاهرة البيروقراطية الادارية السلبية على تحجيم الكفاءات الادارية الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

الأسئلة المتفرعة

1. كيف تؤثر السياسات والإجراءات البيروقراطية على تقليل أداء الكفاءات الادارية؟
2. ما مدى انتشار هذه الظاهرة داخل العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
3. مدى تأثير البيروقراطية على عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المنشآت؟
4. ما العلاقة بين مستوى البيروقراطية والمستوى المهني داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
5. كيف يمكن الحد من الآثار السلبية لتعزيز الكفاءات الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى البيروقراطية الإدارية ودرجة تحقيق الكفاءة الادارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

1. البيروقراطية الادارية السلبية تؤدي الى تقيد قدرات الكفاءات الإدارية على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
2. يؤدي وجود بيروقراطية عالية الى تقيد الإبداع والابتكار والتطوير في أداء الكفاءات.
3. كلما زادت مستويات البيروقراطية داخل المؤسسة قلت فاعلية أداء الكفاءات الإدارية.
4. توجد علاقة معنوية بين مستوى البيروقراطية ورضا الكفاءات الإدارية عن بيئة العمل
5. كلما انخفض مستوى البيروقراطية داخل المؤسسة كلما أدت الى تحقيق أهدافها الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

المنطلقات النظرية

ماهية البيروقراطية الادارية ودورها في تحجيم الكفاءات الادارية وكيفية الحد منها

المبحث الأول: الاساس النظري للبيروقراطية

- بيان مفهوم البيروقراطية
- خصائص البيروقراطية
- وظائف البيروقراطية
- الجوانب الايجابية والسلبية للبيروقراطية
- نظريات البيروقراطية مدعومة بالانتقادات الموجهة إليها

المبحث الثاني

- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دورها في تنمية الاقتصاد السعودي
- بيان ما تقدمه المملكة العربية السعودية لهذه المنشآت
- الطرق والأنماط الادارية التي تستخدم داخل هذه المنشآت
- كيفية الحد من البيروقراطية الادارية السلبية
- تقديم خلاصة لما تقدم.

الفصل الثاني

الإطار النظري

والدراسات السابقة

الإطار النظري

ماهية البيروقراطية الادارية ودورها في تحجيم الكفاءات الادارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة وكيفية الحد منها

المبحث الأول: الاساس النظري للبيروقراطية

- المطلب الاول: بيان مفهوم البيروقراطية
- المطلب الثاني: خصائص البيروقراطية
- المطلب الثالث: وظائف البيروقراطية
- المطلب الرابع: الجوانب الايجابية والسلبية للبيروقراطية
- المطلب الخامس: نظريات البيروقراطية مدعومة بالانتقادات الموجهة إليها

المبحث الثاني: المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتأثير البيروقراطية عليها وكيفية الحد منها

- المطلب الأول: التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المطلب الثاني: دورها في تنمية الاقتصاد السعودي
- المطلب الثالث: بيان ما تقدمه المملكة العربية السعودية لهذه المنشآت
- المطلب الرابع: الطرق والأنماط الادارية التي تستخدم داخل هذه المنشآت
- المطلب الخامس: كيفية الحد من البيروقراطية الادارية السلبية

الاستنتاج والخلاصة

المبحث الأول الأساس النظري للبيروقراطية

اولا التمهيد:

"البيروقراطية" عند الاستماع لهذه الكلمة، نجد الكثير يستدعي إلى ذهنه نظرة سلبية وانطباع عن أنها تعني التعقيدات الإدارية والتعسف الإداري غير المقبول. لكن البيروقراطية، بالمعنى العلمي الذي قد يغيب عن الكثير، هي نظام محايد يمكن استخدامه لتحقيق أهداف إيجابية أو سلبية و لكن عندما يساء استخدام البيروقراطية تصبح مصدر للضغط على الكفاءات الادارية والطاقات الابداعية المتعرضة لها ونجدها عبارة عن أهداف يضعها القادة، والتي يتطلب معرفتها مناقشة البيروقراطية وتأثيرها على الكفاءات الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وذلك بالتركيز على ما يأتي:

- أولاً: البيروقراطية كونها سمة من سمات التنظيم الإداري
- ثانياً: تأثير البيروقراطية على الكفاءات الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكيفية الحد منها

المطلب الاول بيان مفهوم البيروقراطية

مفاهيم عامة حول البيروقراطية

ماهية البيروقراطية؟

هناك عدة مفاهيم حديثة للبيروقراطية، تذكر منها:

المفهوم الأول: هو الذي ينظر إلى البيروقراطية بوصفها تنظيماً عقلياً، وقد تأثر أنصار هذا الاتجاه بالتفسير الفيبيري للبيروقراطية، وحاولوا فهم العلاقة بين العقلانية التي هي سمة للنظام الرأسمالي، والخصائص التي حددها ماكس فيبر للبيروقراطية، وتساءلوا إلى أي حد تعبر هذه الخصائص عن النظام الرأسمالي؟ وقالوا بأنه لا توجد علاقة ضرورية بين هذه الخصائص والعقلانية وإن كلاهما يدخلان ضمن تعريف البيروقراطية.

المفهوم الثاني: وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها ميشيل كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ إن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرووسين.

الاتجاهات التي تحدثت عن البيروقراطية

الاتجاه الأول:

يرى هذا الاتجاه أن مصطلح البيروقراطية ورد لأول مرة عام 1775 في كتابات عالم الاقتصاد الفيزيو قراط ووزير التجارة الفرنسية "فأنسات" دي جورناي وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة وتحدث عنها باسم بيروقراطي أي العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية.

الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن كلمة بيروقراطية اصطلاحاً حديثاً نسبياً وغير واضح فيما عدى الإشارة إلى الأصل الفرنسي والذي يتمثل في النصف الأول من الكلمة اللاتينية "Burus" إضافة إلى هذا أن اللغة الفرنسية القديمة كانت تحتوي كلمة قريبة من ذلك هي "La burus" والتي تشير إلى القماش الذي يغطي مناضد الرسميين في دوائر الحكومة الفرنسية في القرن الثامن عشر ثم أصبحت الكلمة أشد التصاقاً بحكم الدولة خصوصاً في فترة النضال ضد الاستبداد التي مهدت لاندلاع الثورة الفرنسية "1789".

الاتجاه الثالث:

وخلافاً للاتجاهات السابقة الذكر يذهب هذا الاتجاه إلى أن البيروقراطية كمفهوم وكما ظهر اجتماعية ليست حديث ولكن أن الاهتمام بالبيروقراطية يرجع إلى سنوات عديدة قضاة فهي تمثل موضوعاً كلاسيكياً في تراث علم الاجتماع ومن الذين تحدثوا عنها "فيرجسون" و"موسكا" حيث اعتبر الأخير أول من ناقش فكرة الدولة البيروقراطية باعتبارها سمة مميزة لتطوير النظام السياسي و"سومبارت" وغيرهم من علماء الاجتماع والسياسة الذين قاموا بتحليل البيروقراطية في علاقتها بالبيروقراطية على المستوى المجتمعي وبالحرية على المستوى الفردي.

تعريف البيروقراطية

تعني نوعاً من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد، والقوانين المكتوبة، ويعتمد على مجموعة مبادئ أهمها توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات، وتسلسل السلطات، وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة، وزيادة قدرتها على تأدية الأعمال.

أولاً: البيروقراطية حسب مفهوم "مايكل كروزي"

يرى الفقيه الفرنسي "مايكل كروزي" أن البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع الموظف فيه تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، وقد قام "كروزي" بدراسة هذه الأخطاء وتحليلها، وتوصل إلى نظرية تعرف باسم "الحلقة المفرغة للبيروقراطية" مفادها وجود ثغرات في أي نظام بيروقراطي مما يؤدي إلى استغلالها من طرف الموظفين لتحقيق أغراضهم الشخصية.

ما يلفت الانتباه أن كروزيه عكس فيبر في تصورات البيروقراطية، حيث أن هذا الأخير منحها صفات إيجابية وذلك مربوط إيديولوجياً بالنظام الرأسمالي.

ثانياً: البيروقراطية في مفهوم "هارولد لاسكي"

يستعمل اصطلاح البيروقراطية حسب هارولد لاسكي في وصف نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة كلية في يد الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، ومن خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتخلي عن المرونة من اجل التزام تنفيذ التعليمات، والبطء في إصدار القرارات، ورفض اللجوء إلى التجارب، وفي الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة، وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته.

ثالثاً: البيروقراطية حسب مفهوم "ماكس فيبر"

يرى ماكس فيبر البيروقراطية على أنها ذلك التنظيم الرشيد الذي يعتمد على التنسيق، والسيطرة القوية، فهي الوسيلة الأكثر فعالية لإدارة المنظمات الكبيرة والمعقدة، وفق الوسائل المختارة لتحقيق أهداف محددة، ويقوم التنظيم البيروقراطي على العناصر التالية:

1. تحدد الاختصاصات بوضوح، وتوزع الأنشطة بوصفها واجبات رسمية على عكس الشكل التقليدي حيث يفوض الرئيس المسؤوليات
2. تتبع المنظمة المبدأ الهرمي حيث يخضع المروسون الأوامر الرؤساء
3. الفصل بين الوظيفة والرجل الذي يحتلها الموظف ليس مالك لوسائل التنظيم ولا لمنصبه.
4. يلتزم الموظف بالانضباط والصرامة.

المطلب الثاني: خصائص البيروقراطية

نجد أهم الخصائص البيروقراطية

أولا الخصائص الهيكلية

ثانياً الخصائص السلوكية

1. الخصائص الهيكلية:

- تسلسل سلطوي دقيق يتمثل في وجود مستويات ادارية متفاوتة في التنظيم بحيث يتبع كل مستوى للمستوى الأعلى منه. نظام من القواعد يغطي حقوق لشاغل الوظيفة.
- اللاذاتية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة حيث تسود العلاقات الرسمية البعيدة عن العواطف والتحيز وعدم الموضوعية.
- تعيين الموظفين على أساس المؤهلات التقنية بموجب امتحان أو بيان أو شهادة علمية تشهد بالتدريب الذي حصلوا عليه.
- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظف.
- تقوم المؤسسات البيروقراطية على تدوين الأهداف والقرارات والوقائع في سجلات وقيود وتقارير يتم حفظها في ملفات خاصة بها ويجمع البيروقراطيون عادة المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم.
- تلقي الموظف البيروقراطي عادة راتبا محددًا وتدفع الرواتب بالنقد ويتدرج سلم الرواتب حسب الرتبة في الهرم الإداري.
- الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات أعضاء التنظيم واستخدام طرق وأساليب يتم اختيارها بدقة والأخذ بالمنهج العلمي في تفسير الأمور.

2. الخصائص السلوكية:

لقد أوضح منظر البيروقراطية "ماكس فيبر" خصائص تنظيمية فيما يلي:

- الدقة في العمل والسرعة والتنفيذ والكفاءة والمعرفة الفنية والوضوح.
 - الاستمرار في العمل وعدم النشاط الإداري بعد تغير القيادة والمعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات.
 - الخضوع الكامل للرؤساء.
 - تقليل الاحتكاك في التنظيمات.
- كما يرى "ماكس فيبر" أن الشكل المستبد من البيروقراطية قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة وهو أفضل طريقة لتحقيق السيطرة الضرورية على الكائنات البشرية وهي بالتالي تجعل من الممكن تحقيق درجة عالية من النتائج المحسوبة للرؤساء.

المطلب الثالث: وظائف البيروقراطية

الوظيفة الاتصالية (Communicative fonction)

تعتبر هذه الوظيفة عملية أساسية حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين والإدارة لتحقيق الأهداف. وتكمن أهمية هذه الوظيفة في الآتي:

1. تعزيز التعاون
2. توفير المعلومات
3. تحسين سير العمل.

الوظيفة التعبيرية (Articulative function)

هي القدرة على التعبير بوضوح ودقة عن القواعد واللوائح والإجراءات داخل المنشآت. وهذه الوظيفة تلعب دورًا فعالًا في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة وتساهم في الآتي:

1. تقليل الأخطاء.
2. تحسين الفهم للقواعد واللوائح.
3. تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات واضحة.

الوظيفة التجميعية (Collective function)

في هذه الوظيفة تعمل على محاولة التوفيق بين الأهداف المتعارضة فهي تعمل على تجميع المصالح وتسوية الصراع في ذات الوقت.

وظيفة اتخاذ القرارات (Decision-making function)

فهي تعتبر من أهم الوظائف حيث تلعب دورًا هامًا في مختلف مراحل صنع القرار.

المطلب الرابع: الجوانب الايجابية والسلبية للبيروقراطية الادارية

الجوانب الايجابية والجوانب السلبية للبيروقراطية

الجوانب الايجابية:

- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنشآت مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي.
- يعتمد التوظيف على الكفاءة وتعتمد الترقيات على الأقدمية.
- تطبيق القواعد والأنظمة بدون تمييز أو محاباة.
- نظام واضح للسلطات.
- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

الجوانب السلبية:

- البيروقراطية تجسد ظاهرة الاستبداد وهذا من خلال القضاء على روح المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه ويسبب تضارباً بين الأنشطة.
- تعقيد الإجراءات حيث يلجأ البيروقراطيون غالباً تعقيد الأمور البسيطة ومضايقة الموظفين والحد من قدراتهم وإظهار نفوذهم أمام من يطلب الخدمة منهم.
- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه والانقياد إلى أوامره، حتى لو كانت لا تخدم الصالح العام.
- عدم المبالاة وإهمال فالحديد من البيروقراطيين يصرفون أوقاتهم في حل مشاكلهم بدلاً من حل مشاكل الموظفين وهذه مشكلة أخلاقية أكثر من كونها تنظيمية.
- قلة الاستعانة بالكفاءات المختصين في المجال بدراسة الموضوع وتقديم الحلول والبدائل التي تساعد على حل المشكلة.

نظريات البيروقراطية والانتقادات الموجهة لها

النظريات الكلاسيكية

❖ كارل ماركس K.Marx

على الرغم من أن المفهوم البيروقراطي لم يشغل مكانة بارزة في فكر "ماركس"، فإن وجهات نظره حول البيروقراطية، وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تحظى بأهمية خاصة فلا شك أن موقفه كان يمثل إطارا مرجعيا لدراسات "ماكس فيبر" و "ميشيلز" برغم من أنهما كانا من أكثر من وجهوا إليه النقد، ولقد استخدم "ماركس" البيروقراطية في نطاق محدود تمثل في دراسته لجهاز الدولة، وإداراتها كما طور أفكاره عنها حينما كان بصدد نقد فلسفة هيغل عن الدولة، والمجتمع الذي يضم فئات متباينة مثل أصحاب المهن الفنية العالية، والشركات، والمنظمات التي تحقق أهدافا متنوعة، أما الدولة فهي تعبر عن المصلحة العامة لذلك يعتبر التنظيم البيروقراطي الحلقة التي تربط بين المصلحة العامة، والمصلحة الخاصة. إذا كانت البيروقراطية عند "هيغل" تكتسب معناها من التعارض بين المصلحة العامة، والخاصة، فإن هذا التعارض يفقد معناه عند "ماركس" حيث أن الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الإدارة، أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى لذلك فإنها تبدو محقة للمصالح العام بينما تخفي وراءها الصراع غير المحدود بين طبقة المستغلين الحاكمين، وبين طبقة المستغلين المستضعفين، ومع ذلك يمكن أن ينشأ صراع بينهما، وبين المسيطرين على إدارتها، ويتحدد هذا الصراع بدوره من خلال قوى الإنتاج وعلاقاته السائدة. الشيء المؤكد أن فهم موقف "ماركس" من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة الاغتراب، والتي تشير إلى كافة الظروف، والعمليات والأوضاع التي تجعل البشر يبتعدون عن حياة البساطة الأولية، ومع أنهم سوف يستطيعون السيطرة على الطبيعة من خلال نمو قوى الإنتاج، كما أن فكرة الاغتراب تنطبق على البيروقراطية التي حققت كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الإنسان محاولة فرض سيادتها عليه، فالنظرة الشائعة لدى معظم أفراد المجتمع إليها أنها ظاهرة غريبة عليهم ترجع نطاق سيطرتهم بل إنها تمثل قوة خارقة يشعر بها الإنسان أمامها بالدهشة والامتنال وعدم المقدرة، وذلك برغم أنها أداة ابتكرها الإنسان لتنظيم أوجه نشاطه المختلفة، ولقد تأكدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز، والطقوس العديدة التي ارتبطت بها، وجعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مغلقا على ذاته، والجدير بالذكر أن الاغتراب لا يقتصر على العلاقة بين البيروقراطية، وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، بل إنه يتحقق كذلك داخل البناء ذاته، حيث أن البيروقراطي يميل إلى تقديس النظام الامتنال له، فتحطم كفاءته، وتعاق قدراته على المبادأة، والإبداع والتخيل، وتحمل المسؤولية إلا أن ذلك لا يحدث أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرون على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم

الرشيء، بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم، واختصاصاتهم لتدعيم المكانة، والامتيازات التي حصلوا عليها.

❖ روبرت ميشيلز

يقدم "روبرت ميشيلز" تحليلا جذابا للسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم متأثرا في ذلك بكثير من القضايا الميكافلية، وخاصة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة، وما يترتب على ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية، ولكي يكشف "ميشيلز" عن أبعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم درس عددا من الأحزاب الاشتراكية، ونقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون الحديدي للأوليجاركية حيث قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني، واتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه حزبا أوليجاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد.

ولقد ركز "ميشيلز" على سلسلة من الأفكار الرئيسية التي نوجزها فيما يأتي:

1. ليس من المستحيل عمليا في التنظيمات الكبرى أن تتيح الفرصة لجميع الأعضاء المشاركة على قدم المساواة في عملية المناقشة، واتخاذ القرارات.
 2. يوجد دائما لتقسيم أعمال التنظيم ليكونوا أقلية حاكمة، وغالبية محكومة.
 3. تتجه التنظيمات نحو تحديد الوظائف والنشاطات حتى تصبح بدورها ذات طابع بيروقراطي مع وجود إدارة مركزية.
- من أجل هذه الأجهزة الإدارية، وأهمية توافر الخبرة التكنولوجية من الناحية العملية تحتاج التنظيمات من أجل نجاحها.

❖ نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية:

لقد كان "فيبر" في دراسته للبيروقراطية مهتما بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلا عن توضيح الخصائص، أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع. وعلى الرغم من أن "فيبر" لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، اهتم "فيبر" بالكفاءة، والقدرة والمعرفة في التنظيم، ولقد قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية، وهو النموذج المثالي.

تعريفه

هو عبارة عن تصور عقلي، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات، أو خصائص معينة في الواقع بمعنى أنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية قد نجد لها نظيرا في الواقع، وقد لا نجد لها نظيرا، وإنما الهدف من هذا النموذج هو أن نقارن به الأفعال، والمواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.

هناك تدرج في الوظائف يتخذ شكلا هرميا تتدرج من خلالها المسؤوليات، والسلطات، بمعنى أن كل منصب يخضع لإشراف، وضبط المنصب الأعلى منه.

فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة أي أنه لا يحق للموظف في تملك المنصب الرسمي؛ أو ما فيه واستبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.

كيف يتم تطبيق النموذج على أرض الواقع؟

في هذا النوع يشغل رئيس التنظيم ذو المنزلة الرفيعة مكانة في السلطة عن طريق الانتخاب، أو التعيين، ويتم تعيين الهيئة الإدارية التي تحت إمرته بحيث تقوم بوظائفها وفقا للمعايير الآتية:

لا يخضع هؤلاء الموظفين للسلطة إلا في حالة الالتزامات الرسمية فهم أحرار شخصيا، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من مناصب محددة بوضوح، ولكل منصب محال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي ويتم اختيار المرشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات، أو بما يتضمن أنهم قد لقوا تدريباً كافياً، أو حصلوا على الدبلومات، أو بكليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة، كما يكون لهم الحق في المعاش، ويكون للسلطة القائمة في ظل ظروف محددة، وبخاصة في التنظيمات الخاصة الحق في إلغاء التعيين كما تكون للموظف الحرية في استقراره بالوظيفة، أو عدمه، وتحدد منزلته وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويحدد "فيير" المحالات المتباينة التي يمكن أن يطبق فيها هذا النموذج للتنظيم فيحصرها في ميادين الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ربح، أو المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضاً مادية أو مثالية، والتنظيمات الخيرية، والدينية، والسياسية، والعسكرية.

❖ بيان النظريات الحديثة:

1. روبرت ميرتون:

يعتبر " روبرت ميرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج " فيير " فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر خاصيتين:

الأولى هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية، والطابع غير الشخصي للعلاقات الأعضاء.

والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف، والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

إذا كانت هاتان الخاصتان هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية، فإن الأمر لم يعدم كثيرا من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات، بل إن التأكيد على ضرورة الامتثال للقواعد، والالتزامات الكاملة بها يدفع الفرد إلى استئدماجها فتصبح هي الغاية القصوى بدلا من الاستعانة بها كوسائل وإجراءات بسيطة محددة، وهكذا تتعاظم أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية. ولقد انطلق "ميرتون" من مجموعة من المفاهيم.

1. الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكاملة.

2. الوظيفية في مقابل اللاوظيفية.

3. البديل الوظيفي.

ومن هذه المفاهيم أقام "ميرتون" نظريته، وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط، والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي، والتدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط والإشراف.

كما أن ميرتون " قد درس الجانب اللاوظيفي حيث توصل إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد، والأوامر هو ثبات السلوك في روتينية العمل، والذي يمثل الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية، والقدرة على التنبؤ بالسلوك وترتب عنه ثلاث نتائج:

1. تضائل العلاقات الشخصية ضعف التفاعل الاجتماعي.

2. زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد، كالقوانين، كإجراءات العمل بالمؤسسة.

3. كلما كاف السلوك ثابتا كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي الي التقليل من البحث عن بدائل.

❖ فيلب سيلزنيك:

يؤكد "سيلزنيك" فكرة تفويض السلطة، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب على هذا التفويض

نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين إمكانية الدفاع عن السلوك الفردي.

ولقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض تتمثل الجوانب الوظيفية فيما يلي:

- يؤدي تفويض السلطة إلى تكوين وتدريب الأشخاص.
 - كلما فوضت السلطة كلما شارك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.
 - كلما فوضت السلطة كلما أتيح التدرج المهني لأعضاء التنظيم الحراك المهني.
 - كلما فوضت السلطة كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة، وسهلة.
- أما الجوانب اللاوظيفية لتفويض السلطة فتتمثل في:
- كلما فوضت السلطة كلما زادت استقلالية الوحدات التنظيمية.
 - كلما فوضت السلطة استبدلت الأهداف الخاصة على حساب الأهداف العامة.
 - تفويض السلطة يرتبط بظهور الصراعات، والتوترات، والإشاعات.
 - تفويض السلطة يؤدي إلى صراع الإيديولوجيات كما أن تعدد مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية.

مما أبرز " سيلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائياً، فكل تنظيم رسمي يخلف بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة عمليات معينة، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول، والهيبة يأتي:

1. يؤدي تفويض السلطة إلى تكوين وتدريب الأشخاص.
2. كلما فوضت السلطة كلما شارك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.
3. كلما فوضت السلطة كلما أتيح التدرج المهني لأعضاء التنظيم الحراك المهني.
4. كلما فوضت السلطة كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة، وسهلة.

أما الجوانب اللاوظيفية لتفويض السلطة فتتمثل في:

1. كلما فوضت السلطة كلما زادت استقلالية الوحدات التنظيمية.
2. كلما فوضت السلطة استبدلت الأهداف الخاصة على حساب الأهداف العامة.
3. تفويض السلطة يرتبط بظهور الصراعات، والتوترات، والإشاعات.
4. تفويض السلطة يؤدي إلى صراع الإيديولوجيات كما أن تعدد مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية.

مما أبرز " سيلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، فكل تنظيم رسمي يخلف بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة عمليات معينة، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول، والهيبة داخل الجماعة، وتقوم أيضا على روابط الصداقة، وتستعين بالقوة وأساليب الضبط، وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا، وجوهريا في النسق الرسمي من أجل عملية التفويض بالضبط ذاتها.

المبحث الثاني

- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دورها في تنمية الاقتصاد السعودي.
- بيان ما تقدمه المملكة العربية السعودية لهذه المنشآت.
- انواع القيادة والأنماط الادارية التي تستخدم داخل هذه المنشآت.
- كيفية الحد من البيروقراطية الادارية السلبية.
- خلاصة الفصل.

المطلب الأول: تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأنواع كل منها

يُعرف القانون السعودي:

المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل عام:

بأنها تلك المنشآت التي تمتلك عدد موظفين محدود وتحقق إيرادات سنوية معينة، وغالبًا يتم تحديد هذه المعايير وفقًا للأنشطة الاقتصادية المختلفة.

أنواع المنشآت الصغيرة والمتوسطة

1. المنشآت الصغيرة:

- تمتلك عددًا محدودًا من الموظفين، غالبًا أقل من 50 موظف.
- تحقق إيرادات سنوية منخفضة تتوافق مع معايير محددة.
- تشمل أنشطة متعددة مثل التجارية، الصناعية، والخدمية.

2. المنشآت المتوسطة:

- يتراوح عدد الموظفين فيها بين 50 و200 موظف.
- تتحقق إيرادات أعلى من المنشآت الصغيرة ولكنها أقل من الكبيرة.
- تشمل قطاعات متنوعة، وتلعب دورًا هامًا في التنوع الاقتصادي.

3. متناهية الصغر حسب المنشآت.

المطلب الثاني: دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد

تعد المنشآت الصغيرة عنصراً محورياً في اقتصادات الدول المتقدمة، إذ تسهم في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار. ووفقاً لتقرير قمة مجموعة العشرين بالهند عام 2023، بلغت مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية نحو 21%، وهي نسبة أقل من المتوسط العالمي البالغ نحو 40% فيما قد تصل الي 70% في بعض الدول ك دولة الصين

وأشار تقرير صادر لجامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا (KAUST) إلى أن المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية تعاني العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية وهو ما أشارت له أيضا عدة تقارير المجموعة العشرين والبنك الدولي في الأعوام الاخيرة (King Abdullah University of Science and Technology - KAUST) 2023

المطلب الثالث: ما تقدمه المملكة العربية السعودية لهذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة وجهودها في الحد من البيروقراطية الادارية السلبية

رغم مكاسب التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمل الحكومي عبر تقليص الوقت وخفض التكاليف وتسهيل الوصول إلى المعلومات، إلا أن هذه التحولات لا تعني نهاية البيروقراطية بل تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التقنيات قد تعيد إنتاج البيروقراطية بشكل رقمي أكثر تعقيداً، حيث تسهم النظم المؤتمتة والخوارزميات في ترسيخ بيروقراطية دقيقة وصارمة، تتميز بالميكنة والرسمية والابتعاد عن التفاعل الإنساني المباشر (2022 Newman et al.).

رغم التقدم الرقمي البارز في المملكة، لا تزال المنشآت الصغيرة تواجه تحديات أبرزها عبء الامتثال للمنصات الحكومية الرقمية، مما يحد من مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

المبادرات التي تقدمها المملكة العربية السعودية لدعم هذه المنشآت:

تقدم المملكة العربية السعودية مجموعة من المبادرات والبرامج لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، بهدف تعزيز دورها في النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل. من أبرز ما تقدمه المملكة:

1. برنامج تنمية القطاع الخاص:

يهدف إلى تعزيز مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني من خلال تنظيم برامج تدريبية، وتسهيل الحصول على التمويل، وتحسين بيئة الأعمال.

2. صندوق تنمية الشركات الناشئة والصغيرة:

يوفر تمويلًا ماليًا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى حوافز وفرص للاستثمار.

3. مبادرة فرصة:

منصة إلكترونية تربط بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والعملاء، وتسهل إعلانات وتسويق المنتجات والخدمات.

4. برنامج فنتك السعودية:

يدعم الشركات التقنية الصغيرة والمتوسطة من خلال تمويل وبيئة محفزة للابتكار والتقنية المالية.

5. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت):

تعد المنصة الرسمية لدعم واحتضان المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتقديم خدمات استشارية وتدريبية، وتسهيل الحصول على التمويل.

6. حوافز وتسهيلات ضريبية وإدارية:

تشمل إعفاءات أو تخفيضات ضريبية، وتقليص إجراءات الترخيص، وتبسيط إجراءات التأسيس.

7. برنامج مبادرة السامر (منصة تمويلية):

يوفر حلول تمويلية متنوعة من خلال الشراكة مع البنوك والمؤسسات التمويلية، إذ مكنت العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الحصول على التمويل بسهولة.

8. المعهد السعودي التقني للتدريب المهني:

يوفر برامج تدريبية وتأهيلية تسهم في رفع كفاءة القوى العاملة في القطاع الخاص.

المطلب الرابع: انواع القادة والأنماط الادارية التي تستخدم داخل هذه المنشآت

أولاً: القيادة

القيادة هي عملية منظمة تهدف الى التأثير في سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. (عايش ٢٠١٠)

1 - الأنماط القيادية

التصنيف الأول - المبكر لماكس ويبر

أ- القيادة التقليدية:

يتوقع القائد ممن معه الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية. وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن ويقاوم أي التغيير تعزيزا للسلطة وتدعيما للنفوذ.

ب- القيادة الجذابة

يتمتع صاحبها بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية. ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة وأنه منزّه عن الخطأ فله الولاء الكامل، فتغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة

ت- القيادة العقلانية

تقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة عياصرة ومروان (٢٠٠٨)

التصنيف الثاني: وهو الذي يعتمد على أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عملية القيادة وتتعدد الأساليب وهي:

1. القيادة الديمقراطية:

تقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والاقتراع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم

2. القيادة التسلطية:

تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تفتح باب الحوار والنقاش وسماع لرأي الآخر. والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ دون نقاش ويكون القائد منعزلاً لا تربطه بمرؤوسيه علاقات إنسانية. وتماسك العمل يظل مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة (الاجبري، ٢٠١٢).

3. القيادة التراسلية (المتساهل الفوضوي):

تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الأفراد بالضيق وعدم القدرة على التصرف ويمكن تحديد السمات الرئيسية لنمط القيادة التراسلية فيما يلي:

- يترك القائد الحرية للعاملين في تسيير شؤونهم.
- تتركز مهمة القائد في توصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف.
- انخفاض مستوى الأداء والإنتاج بشكل عام في هذا النمط.
- لا يبعث هذا النمط القيادي على احترام للقائد (الجلامدة، ٢٠١٥)

4. القيادة الأوتوقراطية (التسلطي الديكتاتوري):

قيادة عن بعد حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيداً عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم، فتتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصراً ثانوياً في المنظومة التربوية (بومنفار، ٢٠١٥).

2 الأنماط الإدارية:

❖ النمط القيادي: مجموعه من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (عباس، ٢٠٠٩).

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً: بأنه السلوك الذي يمارسه رؤساء ومشرفات الأقسام في الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل للتأثير على أعضائهم والمرؤوسين لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة للعمل.

❖ النمط الديمقراطي: مجموعه من الخصائص والسلوكيات التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه على أساس التشترك والتعاون معهم عبد الصمد الاغبري، (٢٠١٢).

❖ النمط الأوتوقراطي: النمط الذي يتبعه القائد مع مرؤوسيه الروتين الرسمي بالعمل المتمثل بالانفراد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة عبد الصمد الاغبري، (٢٠١٢).

النمط التراسلي: النمط القيادي الذي يفوض به القائد مسؤولياته إلى أشخاص آخرين في المنظمة دون الرجوع إليه ودون متابعه أو مراقبه (عبد الصمد الاغبري، (٢٠١٢).

المطلب الخامس: كيفية الحد من البيروقراطية الادارية السلبية

يمكن الحد منها عن طريق الآتي:

1. تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المنظمة:
يجب أن يكون الموظفون على دراية بمسؤولياتهم ووصف واجباتهم والغرض من وجود المنظمة في إطار الرسالة ومراحلها وإجراءات عملها.
2. إثراء الوظيفة والترقية الوظيفية:
يجب أن تعمل المنظمة من أجل تحديث المعلومات الفنية والمهنية للموظفين، وزيادة محتوى وظيفتهم.
3. الانتماء التنظيمي:
من أجل تحقيق هذا العامل يجب احترام الموظفين، والمساعدة في حل مشاكلهم الشخصية.
4. الثقة والصدق والأمانة:
يجب على المنظمة خلق بيئة إيجابية وعلاقات عمل ودية بين الموظفين وزيادة الثقة بين المديرين والموظفين.
5. الترقى والتقدير:
يجب أن تتناسب معايير الترقية الوظيفية مع ممارسات الأداء الفعلية بالإضافة إلى تناسب الرواتب والمكافآت مع العمل الذي يقوم به الموظف.
6. المشاركة والعمل الجماعي:
مراعاة آراء وأفكار الموظفين في اتخاذ القرار وتعاونهم في تحسين وتعزيز شؤون المنظمة، وتفويض السلطة للموظفين على مختلف المستويات، ومشاركة الموظفين في تقديم اقتراحات لتحسين مستويات الأداء.
7. الاتصال الجيد:
وتشمل التواصل وسهولة وصول الموظفين إلى المديرين والمشرفين وتوافر القدر المناسب من الوضوح والشفافية في نطاق العمل.

8. بيئة العمل الجيدة:

أهمية صحة الموظف وسلامته في بيئة العمل، وخلق الفرص المناسبة للترقية الموظفين، وتقليل التوتر وضغوط العمل.

9. تحسين العمليات وأساليب العمل:

الوضوح والشفافية في سير العمل، والمراجعة الدورية وتعديل أساليب العمل وتبسيط الاجراءات.

10. المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية:

وجود آليات لتطوير المعارف والمهارات الوظيفية في المنظمة، ووجود مجالات تدريب فعال وكفاء في المنظمة.

11. اتباع الانماط الإدارية الجيدة:

حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي الموظفين.

12. تعيين مدراء مطابقين للمعايير العلمية والعملية: حيث ان القائد الجيد يعزز من قدرة الكفاءات الادارية.

13. التدريب المستمر لتطوير القيادات:

تدريب شاغلي المناصب (مدير واعلى) على الاساليب القيادية المطورة مثل PMP، ومهارات بناء فرق العمل، والتعامل مع الاخرين.

14. زيادة الانشطة الترفيهية خارج الدوام:

المشاركة في الانشطة الترفيهية خارج الدوام لمنسوبي المنشأة يكسر الحواجز البروقراطية ويعمق العلاقات ما بينهم.

خلاصة الفصل

الخلاصة التي توصلت إليها في هذا المبحث أن وإن كانت البيروقراطية الادارية أيدها الكثير من الباحثين في حين رفضها الكثير وكل منهم لديه نظرياته وأدلتها فإني توصلت الى ان البيروقراطية السلبية لها دور واضح وجلي وملحوظ في تحجيم قدرة الكفاءات الادارية والحد من الابداع الذي يساهم في تطوير الاعمال وتسهيلها مما يجعل نسبة الرضا الوظيفي تتراجع في صالح التسرب الوظيفي turn off، وذلك لانه لا يوجد مجال للإبداع من هذه الكفاءات مما يؤدي الي تاخير هذه المنشآت عن غيرها التي بها قادة يتقنون العمل الجماعي وبناء الفرق ويملكون مهارات التواصل الجيدة حيث يكونون نمط إداري فعال يعزز قدرتها الانتاجية ويعلو فيها الرضا الوظيفي وتزيد مدد استمرارية الموظفين كما توصلت الي عدة طرق يمكن بها الحد من البيروقراطية الادارية السلبية وإن تم الأخذ فمّن المؤكد أن تؤدي زيادة كفاءتها وزيادة الانتاجية لديها كما انها تعزز الكفاءات الادارية ويتم تحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة الانتاجية داخل هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة

1. دراسة ماكس فيبر (1922): "نظرية البيروقراطية"
وُجّهت دراسة فيبر إلى فهم خصائص البيروقراطية كأحد أشكال التنظيم الإداري السائد في المؤسسات الحديثة. أشار فيها إلى أن البيروقراطية تضمن الكفاءة والانتظام، إلا أن الإفراط في تطبيقها قد يؤدي إلى الجمود والإعاقة الإبداعية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على تنمية الكفاءات الإدارية وتطويرها.
2. دراسة كريستوفر بيرند (2019): "تأثير البيروقراطية على الابتكار في المؤسسات العامة"
ركزت الدراسة على المؤسسات الحكومية وخلصت إلى أن البيروقراطية المفرطة تُعيق تدفق الأفكار الجديدة، وتقلل من مرونة الموظفين في تطبيق مهاراتهم والكفاءات المكتسبة، وهو ما ينعكس سلبًا على القدرة على التكيف مع المستجدات وتطوير الأداء.
3. دراسة ماك دونالد (2014): "القيود التي تفرضها البيروقراطية على الكفاءات"
تناولت الدراسة كيف يمكن للروتين واللوائح الصارمة تقليل قدرة الموظفين على الابتكار والتعلم المستمر، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الكفاءات الإدارية، خاصة عندما يُحصر الموظفون في أدوار روتينية لا تتيح لهم استثمار مهاراتهم بشكل كامل.
4. دراسة سارة وليامز (2018): "البيروقراطية والتنمية الإدارية: دراسة مقارنة"
اعتمدت الدراسة على مقارنة بين مؤسسات حكومية ذات أنظمة بيروقراطية عالية وأخرى أكثر مرونة، وخلصت إلى أن المؤسسات ذات البيروقراطية المفرطة تتراجع فيها مستويات تطوير الكفاءات مقارنة بتلك التي توفر بيئة مرنة ومحفزة لتطوير المهارات.
5. دراسة حسين الصالح (2020): "تحديات البيروقراطية في تطوير الكفاءات الإدارية"
أكدت الدراسة على أن البيروقراطية في المؤسسات العربية، على وجه الخصوص، تشكل عائقًا رئيسيًا أمام فعالية برامج التدريب والتطوير، لأنها تفرض للروتين إجراءات معقدة ومرهقة تؤخر عمليات التنزيل والتنفيذ.

هذه الدراسات تقدم إطارًا نظريًا وتحليليًا يوضح العلاقة بين البيروقراطية والكفاءات الإدارية، وتبرز أهمية معالجة هذا الترابط لتحقيق فاعلية أكبر في المؤسسات، وهو ما يمهد لاقتراحات عملية في ضوء النتائج المستخلصة.

المستفاد من الدراسات المتعلقة بالبيروقراطية الإدارية ودورها في تحجيم الكفاءات الإدارية يتلخص في النقاط التالية:

1. فهم طبيعة العلاقة بين البيروقراطية والكفاءات:
توضح الدراسات كيف أن ارتفاع مستويات البيروقراطية قد تؤدي إلى تقييد قدرات الكوادر الإدارية، مما يؤثر سلبًا على فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.
2. تأكيد أهمية التوازن في الهيكل الإداري:
تشير إلى ضرورة وجود توازن بين الإجراءات الرسمية والمرونة الإدارية لتعزيز قدرات الكفاءات وتحقيق الكفاءة المؤسسية.
3. تسليط الضوء على تأثير البيروقراطية المفرطة:
تظهر الدراسات كيف أن زيادة البيروقراطية قد يعيق الابتكار، ويؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، ويؤثر على رضا العاملين، مما يقلل من فعالية الأداء العام للمؤسسة.
4. اقتراحات لتحسين الأداء الإداري:
تؤكد الدراسات على أهمية تقليل البيروقراطية وتبني أساليب إدارية مرنة لتحفيز وتطوير الكفاءات الإدارية، وبالتالي تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف.

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود دراسات سابقة تبحث في علاقة البيروقراطية بالكفاءات، إلا أن الفجوة غالبًا ما تكمن في الجوانب التالية:

- نقص الدراسات الميدانية المحدثّة:،حيث أن كثيرًا من الأبحاث تركز على نظريات عامة أو تجارب قديمة.
- قلة الدراسات التي تتناول استراتيجيات محددة لتقليل البيروقراطية وتحفيز الكفاءات بشكل عملي وواقعي.
- عدم وجود دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (مثل القطاع الحكومي والخاص) في مدى تأثير البيروقراطية على الكفاءات.
- عدم التركيز على العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين البيروقراطية والكفاءات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث

منهجية البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لان الهدف من هذه الدراسة وصف المفاهيم والنظريات المتعلقة بالبيروقراطية وجمع البيانات، مع تحليل تأثيرها علي الكفاءات الادارية ،وتقديم تقييمات نقدية ، بالاضافة إلى دراسة الطرق والوسائل للحد من السلبيات التي تسببها سيتم تطبيق الأسس الآتية :

- تحليل الأدبيات: دراسة وتحليل الأبحاث السابقة والمصادر المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- التحليل الكمي: استخدام أساليب الإحصاء والتحليل الكمي لتحليل البيانات والنتائج المستخلصة من الدراسة.
- التحليل النوعي: توظيف أساليب البحث النوعي لفهم الآراء والمشاعر والتجارب الفردية للمشاركين في الدراسة.

طرق البحث:

- استطلاعات: إجراء استطلاعات للعملاء والمتخصصين في هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة البيانات حول تجربتهم وآرائهم فيما يتعلق بتأثير البيروقراطية الادارية السلبية في تحجيم الكفاءات الادارية .
- مقابلات هيكلية: إجراء مقابلات هيكلية مع الموظفين والقادة الإداريين لفهم النظرة الداخلية والتحديات التي تواجه تحقيق التكامل.
- تحليل البيانات الكمية: استخدام برامج الإحصاء لتحليل البيانات المجمعة من الاستطلاعات والدراسات السابقة لاستخلاص النتائج الكمية الملانة.
- تحليل المضمون: تحليل المحتوى للمقابلات والوثائق لفهم الاتجاهات الرئيسية والمواضيع المهمة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يهدف اختيار هذا المجتمع هذا المجتمع الي الحصول علي آراء وملاحظات من الذين يعملون داخل هذه المنشآت، ومعرفة مدي تأثير البيروقراطية الادارية السلبية علي الكفاءات الادارية.

خصائص مجتمع الدراسة

الموقع الجغرافي : يضم مجتمع البحث العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي المستوى والاقليمي ، بهدف الحصول علي نظرة عامة وشاملة ومتنوعة حول تأثير البيروقراطية الادارية علي تحجيم الكفاءات الادارية.

معايير الاختبار

تجربة العمل داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، فيجب ان يكون المشارك موظف داخل احدي هذه المؤسسات.

المستوي المهني يتم اختيار عشوائي لأي موظف داخل هذه المنشآت لضمان الحصول علي معلومات صادقة.

التنوع الجغرافي : يهدف البحث الي تضمين آراء من مختلف المناطق الجغرافية داخل المملكة العربية السعودية للحصول تحليل شامل وموضوعي.

عدد المشاركين :

تم استهداف 60 مشارك للحصول علي بيانات كافية للتحليل الاحصائي، سيتم اختيار المشاركين بطريقة عشوائية من قاعدة بيانات الموظفين لضمان التمثيل العادل

طريقة جمع البيانات:

سيتم ذلك من خلال استبيان يوزع إلكترونيا، يتضمن المحاور المحددة في الدراسة، سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات احصائية للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

أدوات الدراسة:

استبيانات لجمع بيانات من الموظفين والقادة حول تجربتهم وآرائهم.

حدود البحث :

الزمائية:

تقتصر علي تحليل الحالة الحالية عام 2025.

المكانية:

داخل المملكة العربية السعودية.

الجغرافية:

تتمحور حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية:

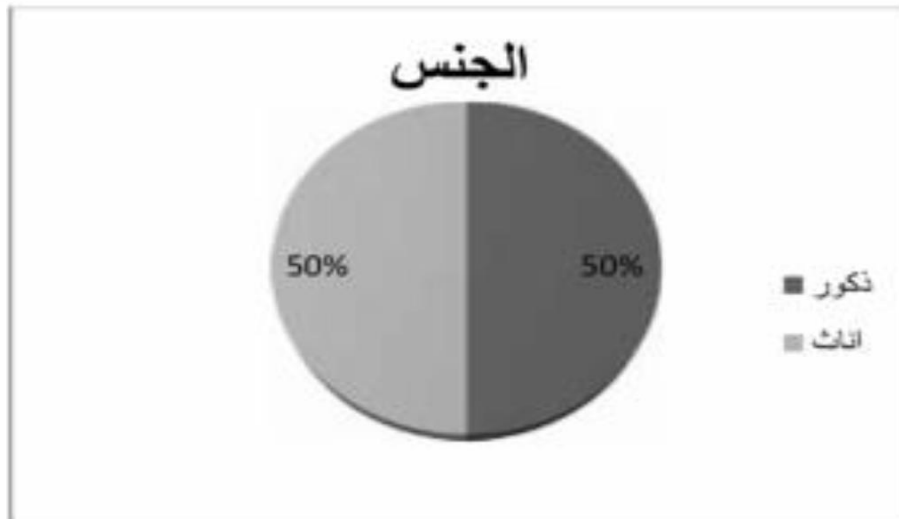
تركز الدراسة على تأثير البيروقراطية الادارية السلبية على تحجيم الكفاءات الادارية، والحد من قدرتها دون الخوض في جوانب أخرى.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1) يوضح الجدول الأول: نسبة الطلبة و الأساتذة من خلال الجنس:

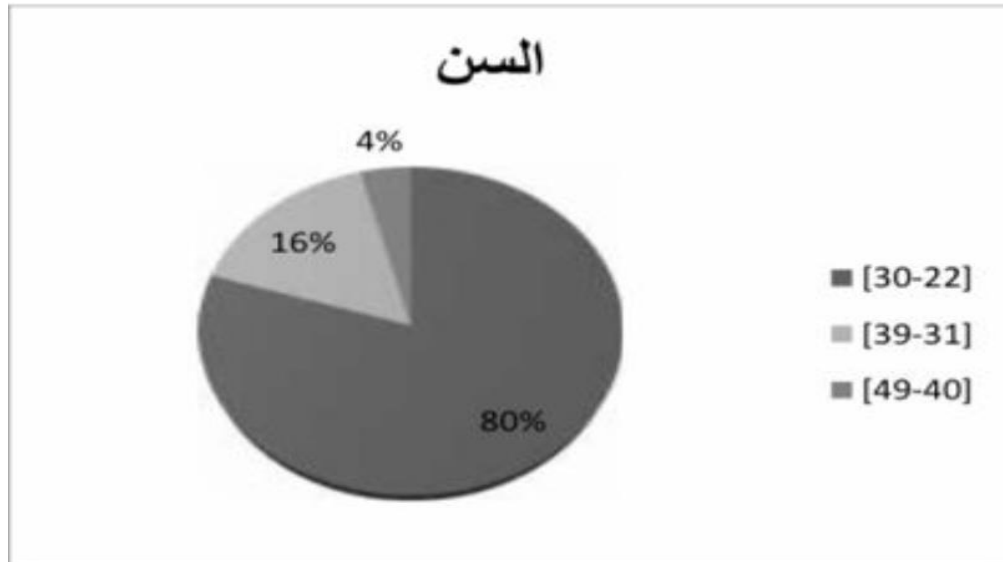
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	50/
أنثى	30	50/
المجموع	60	100/



يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تتساوى مع نسبة الإناث والتي تقدر نسبتهما ب 50% بالرغم من أن العينة المختارة في موضوع دراستنا هذه هي العينة العشوائية.

(2) الجدول الثاني : يوضح لنا توزيع العينة حسب السن :

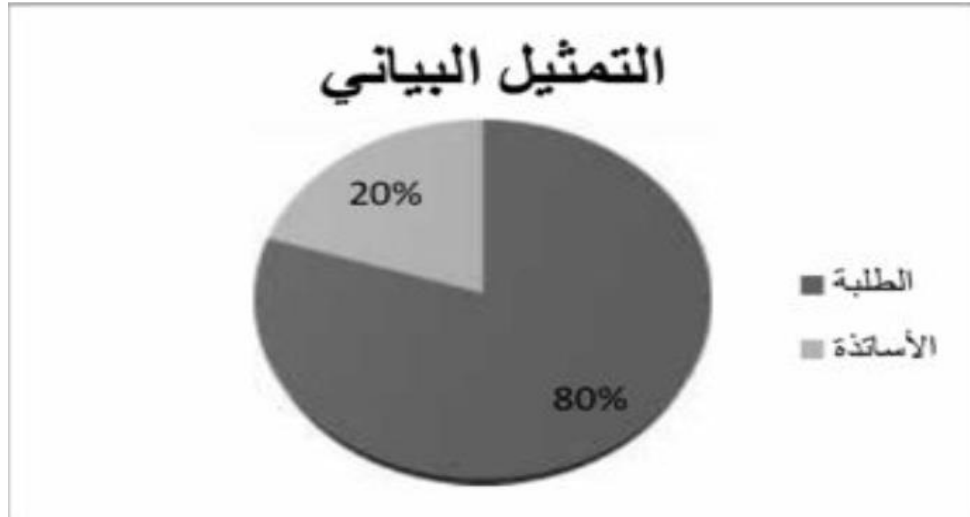
السن	التكرار	النسبة
(30-22)	48	/80
(39-31)	10	/16
(49-40)	02	/4
المجموع	60	/100



تلاحظ أن أكبر نسبة في الجدول مقدرة ب 80% من عينة الدراسة التي تتركز في الفئة العمرية ما بين (22-30) سنة ، ثم تليها نسبة 16% في الفئة العمرية الأقل منها ب 10 مفردات ذات الفئة العمرية (31-39) ثم تليها الفئة العمرية الأخيرة المحدودة في محال (40-49) بنسبة 4% من المجموع الإجمالي. و من خلال هذا نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتعين عمارهم من 22 إلى 30 سنة هم أكبر فئة تواجه التنظيم البيروقراطي الإداري و صعوبة في الاتصال والتعاون الإداري.

(3) الجدول الثاني : يوضح لنا توزيع العينة حسب المستوى :

المستوى	التكرار	النسبة
الطلبة	48	80
الأساتذة	12	20
المجموع	60	100

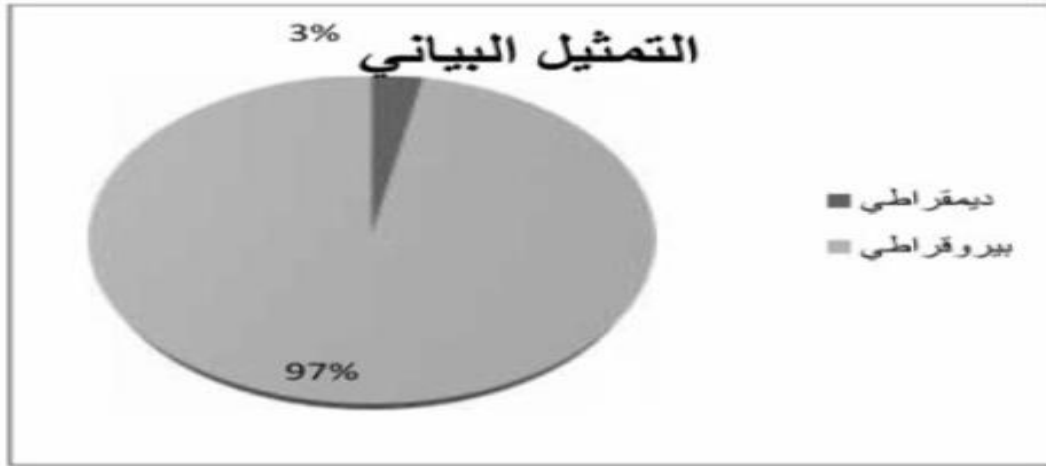


من خلال الجدول يمكن ملاحظة النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين و قدرت بنسبة 80، حيث جاءت في المرتبة الثانية فئة المدراء بنسبة 20، ومن هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين يتعاملون مع المدراء التابعين لهم و يرجع هذا التباين في النسب إلى ما

يلي: لجوء الموظفين الي إدارة المنشآت من أجل أمور متعددة ومختلفة - تنوع المرافق التي يلجأ إليها الموظف داخل المؤسسة.

4الجدول الرابع يوضح لنا التنظيم الاداري الساند في هذه المنشآت:

الإجابة	التكرار	النسبة
ديمقراطي	2	3/
بيروقراطي	58	97
المجموع	60	100/



من خلال الجدول يمكن القول أن أكبر نسبة من المبحوثين كما هو واضح لنا انحازت إلى التنظيم

البيروقراطي و الذي قدرت نسبته ب 96 و هذا دليل على أن الفكرة الموحدة لدى أفراد العينة أن التنظيم الساند هو التنظيم البيروقراطي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، ثم يليه التنظيم الديمقراطي بنسبة 4 كما هو واضحا لنا .. نلاحظ أيضا أن نسبة هذا الأخير تتحدث عن نفسها بنفسها فهي تعني أن فئة قليلة فقط من المبحوثين تؤيد فكرة التنظيم الساند هو ديمقراطي لا بيروقراطي و هذا حسب آراء المبحوثين.

(5) الجدول الخامس يوضح لنا أسلوب البيروقراطية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

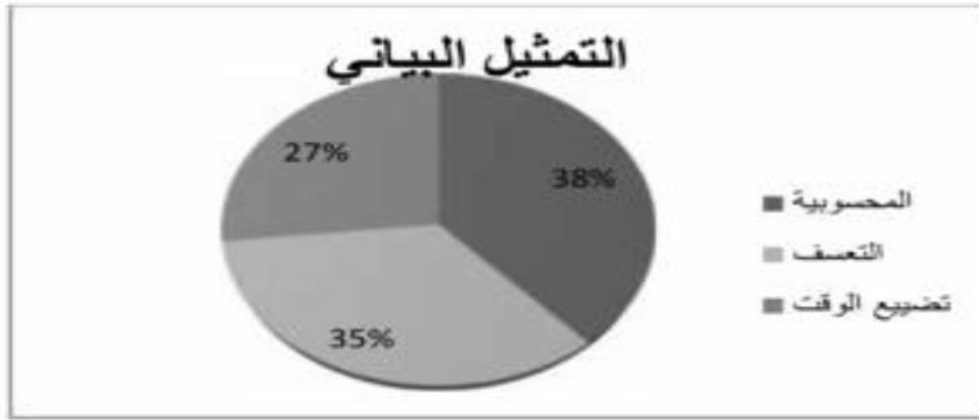
النسبة	التكرار	الإجابة
55	23	متسلط
5	3	مرن
40	24	روتيني (عادي)
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول إن اختيار المشاركين كان موجه بنسبة كبيرة إلى إجابة متسلط بنسبة 66.6 و ذلك لأنهم يجدون البيروقراطية نظام متعسف و متسلب ضد حقوقهم، ثم تليه الإجابة عادي بنسبة تقدر ب 38.3 و ذلك يعني أن المشاركين يجدون هذا التنظيم أسلوب معتاد عليه و يمكن القول أنه بات أمرا واقعا و روتيني في حياتنا، في حين فئة من المشاركين من يقول أن البيروقراطية تنظيم مرن و لين و قد بلغت نسبة القائلين عن ذلك 5 و نجد هذه النسبة أقل بكثير من الإجابات السابقة.

(6) الجدول السادس يوضح لنا كيف تمارس البيروقراطية في هذه المؤسسات:

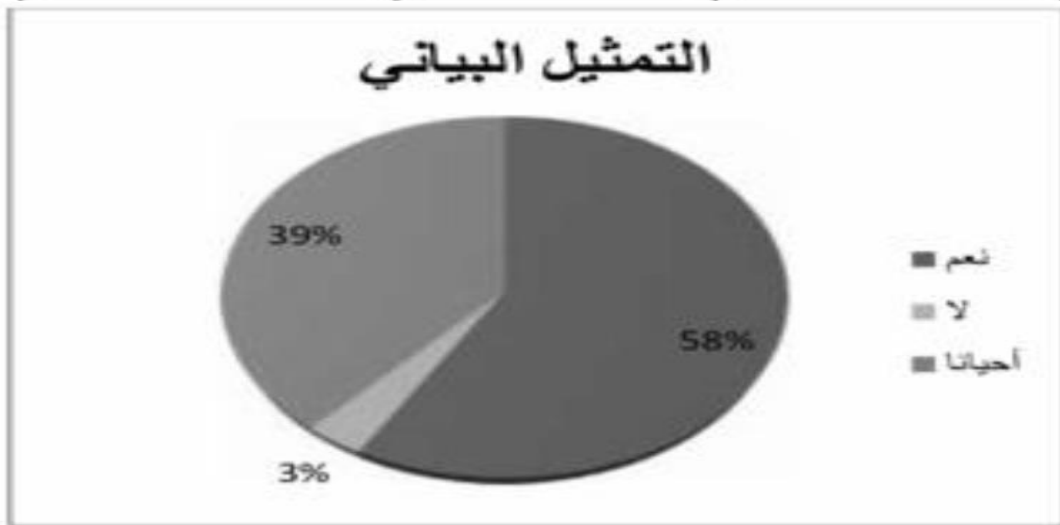
الإجابة	الكرار	النسبة
محسوبة	23	38.3
تعسف	35	35
تضييع الوقت	16	26.7
المجموع	60	100



و من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أن البيروقراطية تمارس كنموذج ل المحسوبة هي النسبة الأكبر و التي تقدر ب 38.3 / ثم يليها التعسف بنسبة 35، كم نجد من أفراد العينة الذين يرون أن البيروقراطية تمارس كنموذج ل تضييع الوقت داخل الإدارة حيث يجد نسبة ذلك 26.7 كم نلاحظ أيضا أن النسب متقاربة إلى بعضها البعض و هذا دليل على أن آراء المشاركين متقاربة فيما بينها و أهم وجهة نظر ليست بالاختلاف الكبير.

(7) الجدول السابع يوضح لنا مدى مساهمة القائد الإداري في ترسيخ البيروقراطية:

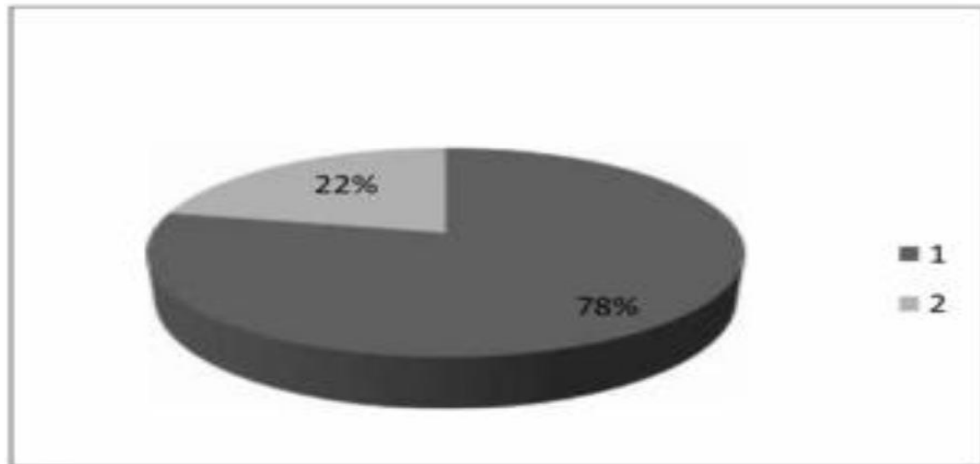
النسبة	التكرار	الإجابة
58.3 /		نعم
3.3 /		لا
38.3 /		أحيانا
100 /	60	المجموع



يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة يؤيدون فكرة مساهمة القائد الإداري في ترسيخ التنظيم البيروقراطي و الذي بلغت نسبتهم 58.33 ، كما نلاحظ أيضا من يخالفهم الرأي من نفس عينة الدراسة ب إقرارهم أن القائد الإداري لا يساهم في ترسيخ البيروقراطية حيث بلغت نسبة ذلك 3 و هي نسبة ضعيفة جدا كما هو واضح لنا، في حين عينة أخرى ترى أن هذا الترسيخ يكون أحيانا فقط و قد لغت نسبتهم ب 38.3 و هذه النتائج دالة على أن معظم عينة الدراسة تؤيد فكرة نعم المدير الإداري يساهم في ترسيخ البيروقراطية.

(8) الجدول الثامن يوضح اذا كانت البيروقراطية تمثل هاجسا للموظف:

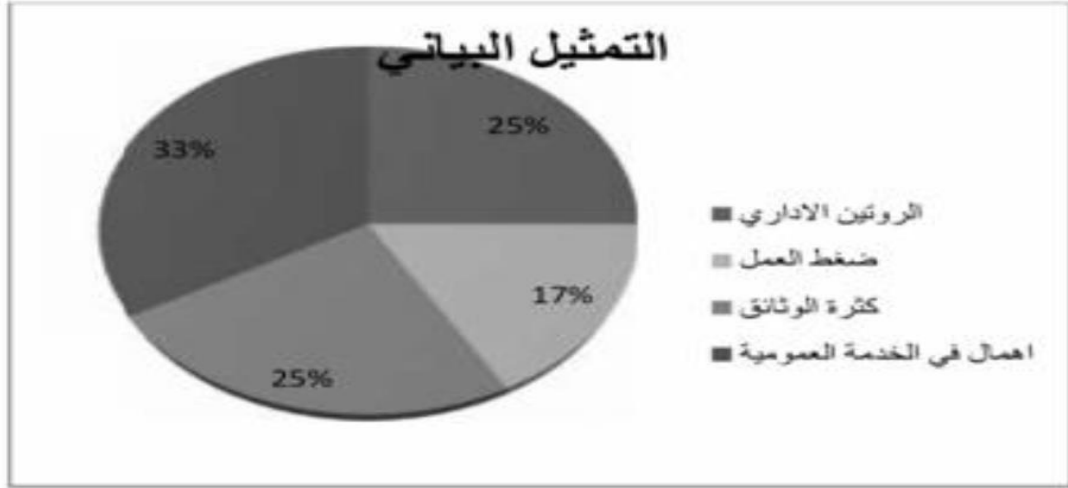
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	47	78.3
لا	13	21.7
المجموع	60	100



نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة موجهة إلى "نعم" التي قدرت ب 78.33 و تليها الإجابة ب "لا" و التي قدرت نسبته ب 21.77 و هذا يدل على أن أغلب الآراء توجهت نحوى "نعم" أصبحت البيروقراطية تمثل الهوس أو الكابوس بالنسبة للموظفين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

(9) الجدول التاسع يوضح الأسباب المؤدية إلى زيادة البيروقراطية بين الموظفين والقادة.

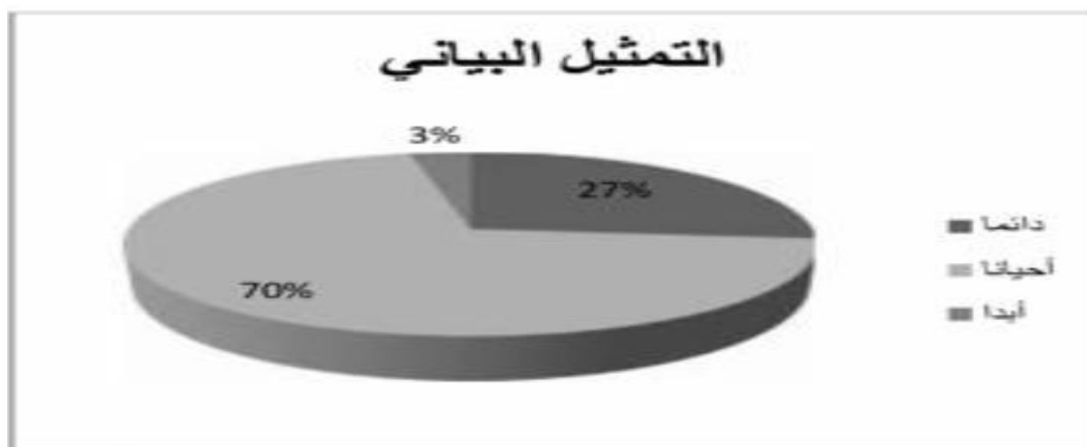
النسبة	التكرار	الإجابة
25	15	الروتين الإداري
16.7	10	ضغط العمل
25	15	كثرة الوثائق
33.3	20	إهمال في الخدمة العمومية
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة من عينة الدراسة تجد أن عدم مشاركة الآراء والتواصل الفعال من أهم الأسباب المؤدية إلى زيادة البيروقراطية بين الموظف والمدراء ، تليها النسبة الأقل منها في الروتين الإداري 25 وتساويها في النسبة أيضا كثرة الوثائق بنسبة 25، ثم تليها 16.77 نسبة مؤيدة للضغط العمل من الملاحظ فيه أن النسب متقاربة إلى بعضها البعض وهذا يعني أن إجابات المبحوثين من عينة الدراسة كله تتوجه إلى أن جميع الاقتراحات المعطاة لهم تخدم نص السؤال.

الجدول العاشر: يوضح ما مدى صعوبة الإتصال والتواصل بين الموظفين والقادة داخل هذه المؤسسات:

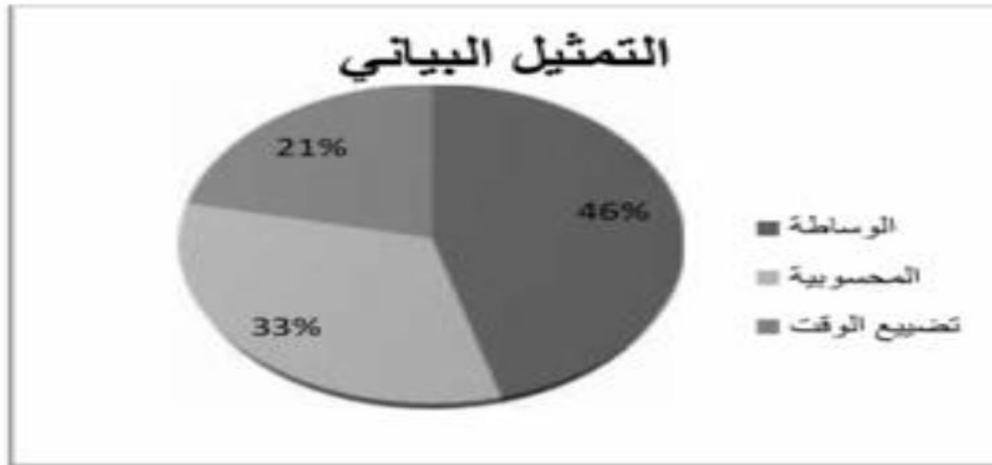
الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	16	26.7
أحيانا	42	70
أبدا	2	3.3
المجموع	60	100



يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة يقرون بأن الصعوبة في الإتصال بالإدارة يكون أحيانا فقط وذلك بنسبة 70 و هذا رأي الأغلبية من العينة المدروسة، ثم تليها الفئة التي تجد صعوبة في هذا الاتصال بنسبة 26.66/، وفي الأخير نجد الفئة صاحبة النسبة الأقل والتي تقدر ب 3.33 و هذا دليل على أن معظم المبحوثين داخل هذه المنشآت قلما يجدون الصعوبة في الاتصال الإداري بالقادة.

(11) الجدول الحادي عشر : يوضح أشكال البيروقراطية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

النسبة	التكرار	الإجابة
53.3	32	الوساطة
38.3	23	المحسوبية
25	15	تضييع الوقت
100	60	المجموع



من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن عينة الدراسة توجهت نحو الشكل البيروقراطي المتمثل في الوساطة والذي بلغت نسبته 53.33 من إجمالي العينة، تليها المحسوبية بنسبة 38.33 و أخيرا و بأقل نسبة في المعطيات نجد شكل تضييع الوقت والمقدر نسبته ب 25 من المجموع الكلي للعينة المدروسة.

(12) الجدول الثاني عشر: يوضح لنا كيف تقيم العملية الإتصالية بين الموظفين والادارة.

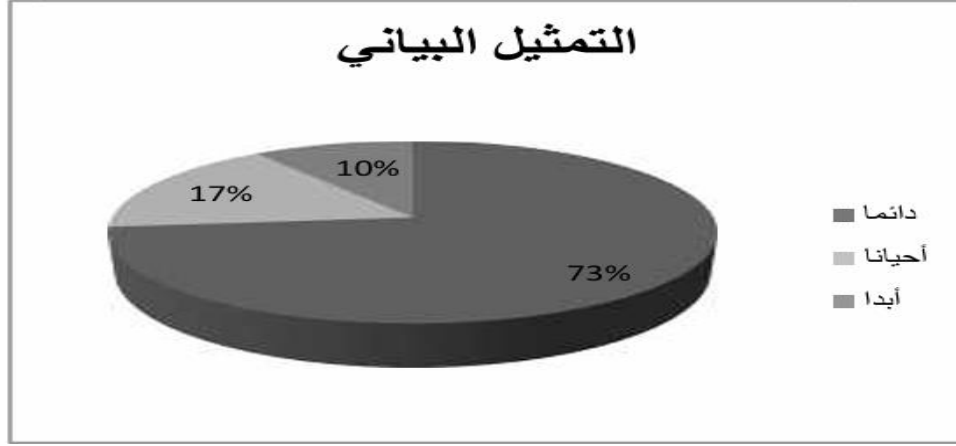
النسبة	التكرار	الإجابة
50	30	ايجابي
50	30	سلبي
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية بين الإختيارات حيث قدرت نسبة كل من إيجابي ب 50 و 50 / ل سلبي و هذا دليل على أن عينة الدراسة متساوية بين الإيجاب و السلبي في تقييم الإتصال الإداري بين الموظفين والإدارة .

(31) الجدول الثالث عشر يوضح صعوبة الإتصال بالادارة العليا.

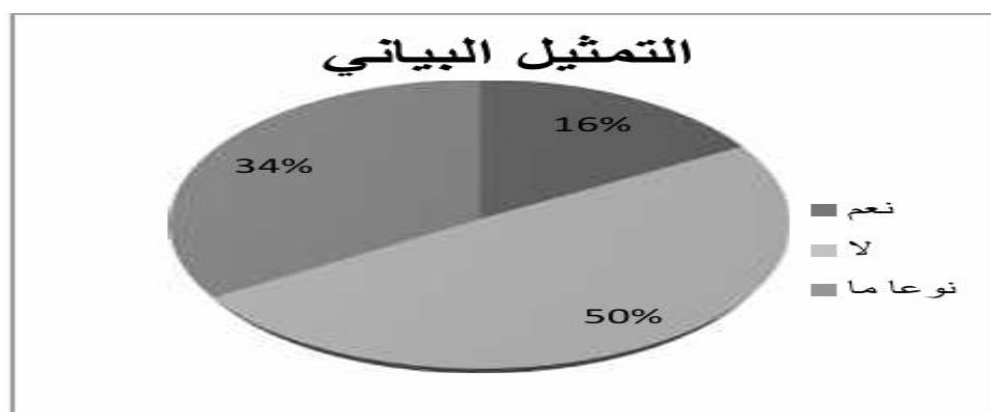
الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	44	73.3
أحيانا	10	16.6
أبدا	6	10
المجموع	60	100



نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تجد الإتصال صعبا "دائما" بين الموظفين والإدارة العليا و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة ب 73.33 ، تليها العينة التي أحيانا ما تجد صعوبة في ذلك بنسبة 16.66 ، وأخيرا العينة التي قلما تجد صعوبة في الإتصال بالادارة العليا وذلك بنسبة 10 / فقط من إجمالي العينة.

14) الجدول الرابع عشر يوضح مدى الرضاء الوظيفي ورضاء المشاركين عن الخدمات الموجهة إليهم من الإدارة.

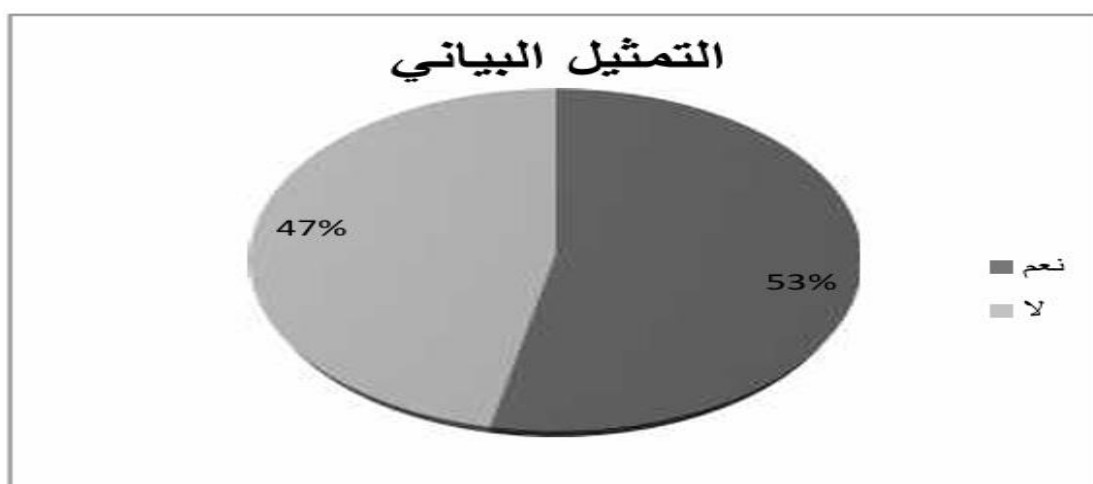
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	16.6
لا	30	50
نوعا ما	20	33.3
المجموع	60	100



تلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 50 أي ما يمثل نصف عينة الدراسة لا يتوفر لديهم الرضاء الوظيفي وعن الخدمات الموجهة إليهم ، ثم تليها نسبة 33.33 من أفراد العينة متجهين نحوى "نوعا ما" بمعنى أنهم يجدون هذه الخدمات نسبية لا ترضي و لا تغني من جوع، وتليها "نعم" بنسبة 16.66 من إجمالي العينة راضين و مقتنعين بالخدمات الموجهة إليهم.

15) الجدول الخامس عشر: يوضح ما إذا اضطر المبحوث إلى استخدام شكل من أشكال البيروقراطية في هذه المؤسسات (الوسطة، المحسوبية).

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	53.3
لا	28	46.6
المجموع	60	100



يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلت في 53.33 من إجمالي العينة و التي إضطرت إلى إستخدام شكل من أشكال البيروقراطية ، ثم تليها النسبة الأقل منها 46.66 و هذه الفئة من عينة الدراسة لم تلجأ أو تضطر إلى أساليب البيروقراطية من أجل قضاء مصلحة ما إستصعب عليهم حلها.

الجدول السادس عشر يوضح اذا كان التدخل في صلاحيات الموظف من قبل الإدارة يعرقل العملية الانتاجية للموظف.

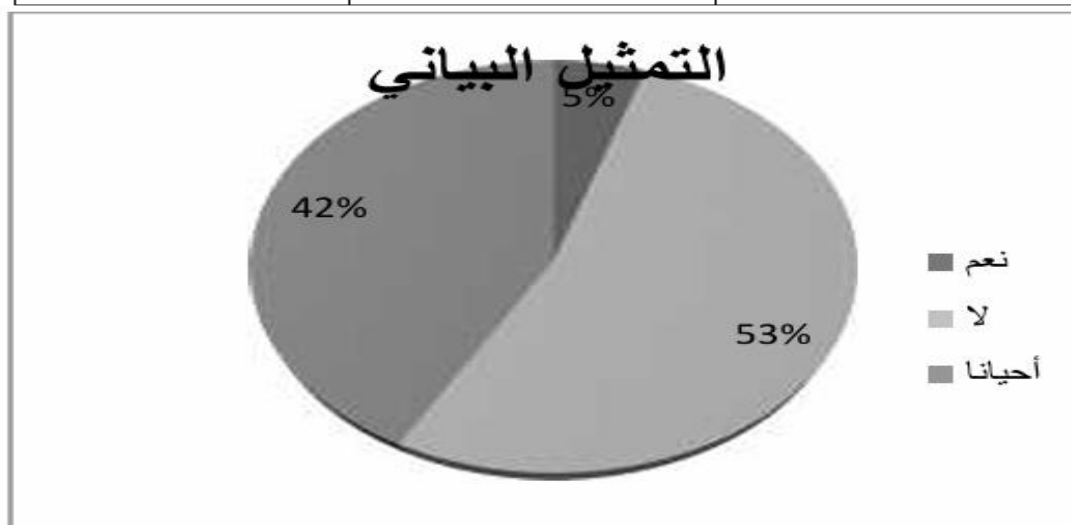
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	46	76.6
لا	14	23.3
المجموع	60	100



من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يمكن القول أن معظم عينة الدراسة ترى أن التدخل في صلاحيات الموظف يعرقل وذلك بنسبة 76.66 و باقي العينة ترفض فكرة أن التدخل يعرقل العملية الانتاجية للموظف داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 23.33 و من خلال هذا نلاحظ فجوة كبيرة بين النسبتين المؤيدين و المعارضين لها.

17) الجدول السابع عشر: يوضح اذا كان النمط الديموقراطي يطبق داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

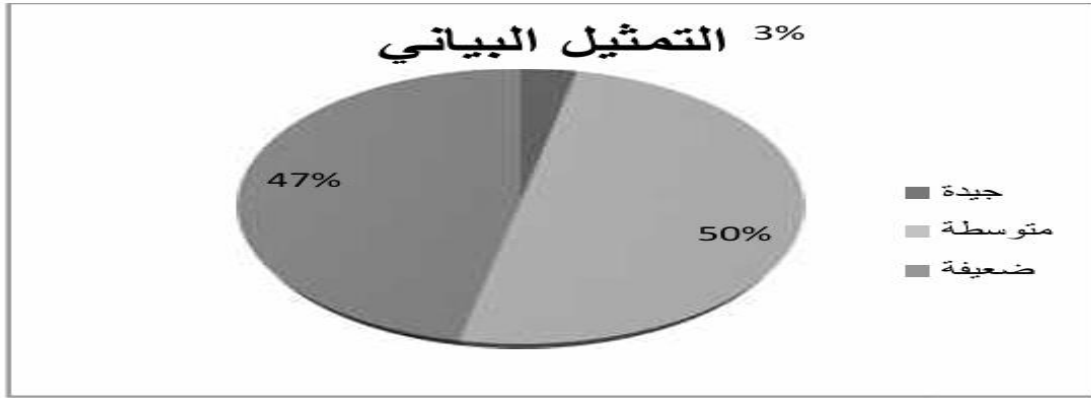
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	5
لا	32	53
أحيانا	25	41.6
المجموع	60	100



يمكن القول أن اغلب المبحوثين يقرون بعدم تطبيق النمط الديموقراطي ، وذلك ما لحظناه بنسبة كبيرة قدرت ب 53 من إجمالي مفردات الدراسة، في حيث بلغت نسبة من يرى أن هذه التعليمات قلما تطبق أي أحيانا فقط ب 41.6 من إجمالي العينة، وتليها في المرتبة الثالثة الموافقين على أن الانماط الديموقراطية يتم تطبيقها داخل المؤسسة و الذين قدرت نسبتهم ب 5 و هذا دليل على أن فئة قليلة مع فكرة التطبيق.

18)الجدول الثامن عشر :يوضح لنا مستوى الاصلاحات الخاصه بالتغلب عي البيروقراطيه الإداريه :

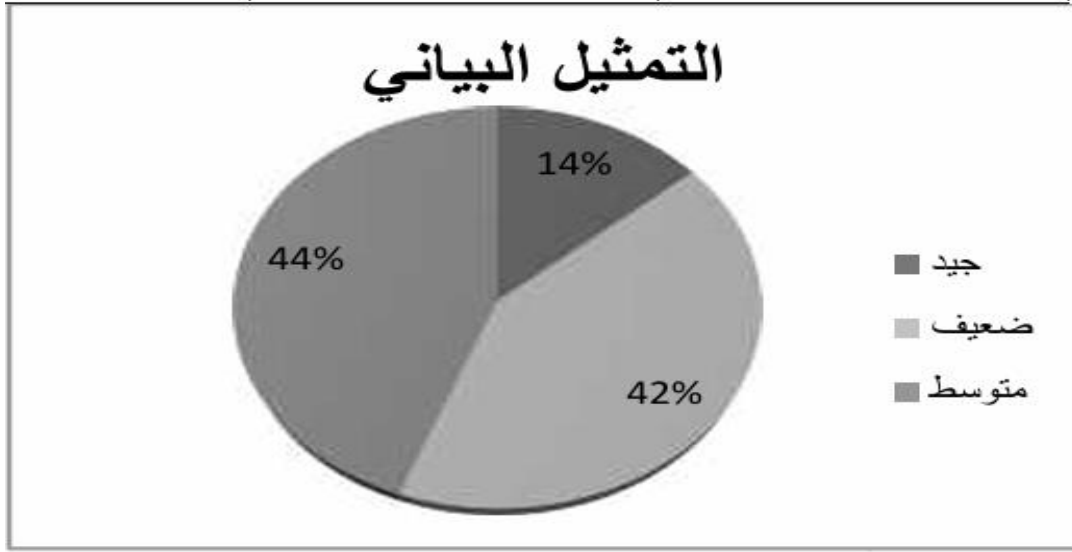
النسبة	التكرار	الإجابة
3.3	2	جيدة
50	30	متوسطة
64.6	28	ضعيفة
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال نسب الإجابات الواضحة في الجدول أن أكبر نسبة كانت - ضعيفة و التي قدرت ب 64.66 و هذا راي الأغلبية ان اتباع القادة اساليب للحد والتغلب على البيروقراطية و التغلب على انتشارها لا تكفي لذلك إلا بالحرص على تنفيذ هذه التعليمات، ثم تليها نسبة 50 من إجمالي العينة ترى أن هذه الإصلاحات في المستوى المتوسط، تليها النسبة الأقل 3.3 من إجمالي المبحوثين يجدون هذه الإصلاحات جيدة و هذا يدل على أن نسبة قليلة من العينة لهم إنطباع جيد حول هذه الإصلاحات.

الجدول التاسع عشر يوضح لنا تقييم الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية.

الإجابة	التكرار	النسبة
جيد	3	15 /
متوسط	29	48.3 /
ضعيف	28	46.6 /
المجموع	60	100 /



نجد من خلال المعطيات أو النسب الواضحة لنا في الجدول أن المبحوثين يقيمون الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية منها بأنه إتصال متوسط المستوى و يرقى إلى إتصال فعال و ناجح يرضي متطلباتهم و هذا ما يظهر لنا من خلال النسبة الواضحة في الجدول و الذي قدرت ب 48.33 من إجمالي مفردات الدراسة، في حين بلغت آراء الآخرين من إجمالي العينة نسبة 46.66 و هي نسبة قريبة من النسبة الأولى، وتليه في الرتبة الأخيرة الاتصال جيد بنسبة 15 من إجمالي العينة و هذا حسب وجهة نظر المشاركين.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- بالنظر إلى عينة الدراسة نجد ان اكثر المشاركين تقع اعمارهم من بين (22-39) وهذا يعطي نظره اوضح عن الأفكار والتحديات التي يواجهها الشباب.
- بالنظر الي الجدول الثالث نجد ان النسبة الاكبر من افراد العينة هم الموظفين وهذا يعطي صوره عن ما تواجهه هذه الفئة من تحديات داخل هذه المؤسسات.
- بالنظر الي الجدول الرابع نجد ان اغلب المشاركين انحازت الي ان النظام السائد داخل هذه المنشآت هو النظام البيروقراطي.
- بالنظر الي الجدول الخامس نجد الإجابات ان النظام البيروقراطي السائد متسلط.
- بالنظر الي الجدول السابع نجد ان للقائد الإداري دور كبير في ترسيخ البيروقراطية.
- بالنظر الي الجدول السابع عشر نجد ان 76 % من اجمالي المشاركين يقرون ان تدخل الادارة في صلاحيات الموظف يعرقل العملية الانتاجية للموظف.
- بالنظر الي الجدول العشرين نجد من خلال المعطيات أو النسب الواضحة لنا في الجدول أن المبحوثين يقيمون الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية منها بأنه إتصال متوسط المستوى و يرقى إلى إتصال فعال و ناجح يرضي متطلباتهم .

التوصيات و الإقتراحات :

من خلال النتائج التي تم عرضها يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات والإقتراحات نوردتها، فيما يأتي:

التسريع في الإجراءات الإدارية الخاصة بالإصلاحات الإدارية الخاصة بمحاربة البيروقراطية في المؤسسات بما لا يترك مجالا لتذمر، وشكوى أيا كان.

صياغة مختلف اللوائح، وقوانين العمل يجب أن يتم على مستوى كل ولاية يشارك في صنعها مختلف المستويات الإدارية، وخاصة المستويات الدنيا، لأن أفرادها أقرب إلى الواقع بحكم تعاملهم مع مختلف الشرائح الاجتماعية.

فتح قنوات للحوار والنقاش بين مختلف المستويات الإدارية من جهة، وبين الإدارة ، وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

محاولة تقرب الإدارة من الموظفين عن طريق إنشاء مكاتب متخصصة في العلاقات العامة تهتم بمعرفة احتياجاتهم، وكيفية التعامل معهم لتحسين صورة المؤسسة

القضاء على الجمود الإداري وجمود القوانين واللوائح عن طريق ترك المجال للتقدير الشخصي عند تعامل الموظفين مع المستجدات ، والقضايا الطارئة.

مراعاة المعايير العلمية عند اختيار الموظفين في جميع المستويات الإدارية العليا، واستبعاد العلاقات الشخصية.

القضاء على التسبب ، والإهمال .

الشفافية في التعامل مع الكفاءات الادارية ، وفتح المجال أمام هؤلاء لتقديم انتقاد الهم ، وآرائهم ، ومحاولة القضاء على ظواهر سلبية كالمحسوبية ، الوساطة ، الرشوة ... بمعاقبة الموظفين الذين يتعاملون وفق هذه الطرق، عن طريق فرض الرقابة ، والتشديد على ذلك.

الخاتمة:

وفي ختام دراستنا هذه لا يسعنا إلا أن نقول أن التنظيم البيروقراطي الذي صاغ قواعده "ماكس فيبر" في وقت معين ، وفي بيئة معينة لم يثبت نجاحه في جميع الأحوال حتى " ماكس فيبر " نفسه أقر بمحدوديته لاحقاً ، ربما كان ناجحاً في المجتمعات الغربية التي أنتجت هذا النموذج ، إلا أنه وفي بيئتنا نحن أثبت الواقع العكس ، حيث أنتج ظواهر سلبية كثيرة. ربما لم يكن العيب في النموذج في حد ذاته بقدر ما طال الأشخاص الذين طبقوا هذا النموذج خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لكن في كل الأحوال ؛ إنه لخطأ فادح أن تقلد كل ما ينتجه الغرب ، وأن نأخذ بالأنماط الغربية الجاهزة بل من الواجب علينا أن نخضعها للتغيير، والتعديل المستمرين ، بما يتناسب وظروف البيئة الجديدة ، قيمها، عاداتها ، وتقاليدها ، فما يصلح في بيئة لا يمكن أن يكون كذلك دوماً في بيئة أخرى، إلا أننا لا يجب أن لا نتعامل مع الأمر من باب تشاؤمية فقط كما فعل " ميشلز " ، وأن نركز على الجوانب اللاوظيفية كما ذهب إلى ذلك " ميرتون " على سبيل المثال ، بل علينا أن نقف على الحياد تماماً ، فندرس الواقع نمحسه ثم نختار ما يناسبه. من الجيد أن ننطلق من تلك النظريات الكبرى التي صاغها أصحابها في محاولة منهم لخدمة المجتمع والإدارة على وجه الخصوص من أجل إتصال فعال وهنا نعود لنؤكد من جديد على وجوب التعاقد بين مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بصورتها أمام المجتمع على اعتبار أن حكم أفراد المجتمع على أية إدارة، أو مؤسسة هو الذي يوفر لها الاستمرارية ، أو الزوال ، والاضمحلال .

الفصل الخامس

المراجع والمصادر

المصادر العربية:

- 1- عايب ك. وقيرة، إ. (2023) دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة المعيار. <https://doi.org/10.37138/mievar.v25i10.5349.779-762,52>
- 2- العريفي، أ. ر. ع. (2022) البيروقراطية بين النظرية والتطبيق دراسة تحليلية مجلة العلوم الإنسانية جامعة المرقب، 24 1-76.
- 3- العزاوي، ر. ي. ك. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. دار دجلة.
- 4- فضيلة، س. (2022) أثر البيروقراطية الإلكترونية على الأداء الإدارة في البيئة الرقمية البيروقراطية الإلكترونية.
- 5- منشآت (2025) الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- 6- موسى اللوزي، التطور التنظيمي و مفاهيم حديثة، الاردن دار وائل للنشر و التوزيع "1999"
- 7- موروبيرجر البيروقراطية في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، القاهرة : دار النهضة المصرية 1959.
- 8- محمد علي محمد علي عبد المعطي محمد السياسات بين النظرية و التطبيق، القاهرة دار المعرفة الجامعية "1999"
- 9- محمد قاسم القربوني، مبادئ الادارة، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية 1985.
- 10- طلعت ابراهيم لطفي علم اجتماع علم اجتماع التنظيم، مصر القاهرة : مكتبة غريب، "1993"
- 11- عبد الرحمان تشيوري: "الحوار المتمدن"، "المحور": الإدارة و الاقتصاد 7/3/2006
- 12- حمودى مصطفى جمال الدين أثر الفساد الإداري والمالي على البناء التنموي، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2016.
- 13- عاطف وليم اندراوس، محمد جلال خطاب الفساد وأثره على فاعلية السياسة الجمركية الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2016
- 14- عبد الصبور عبد القوي على مصري التنظيم القانوني لحوكمة الشركات - دراسة مقارنة الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2012.

- 15- محمد صادق إسماعيل د/ عبد العال الديربي جرائم الفساد بين آليات مكافحة الوطنية والدولية دراسة قانونية تطبيقية مقارنة المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011 ص 11 وما بعدها.
- 16- محمد على سويلم السياسة الجنائية لمكافحة الفساد، دراسة مقارنة المصرية للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- 17- أحمد مصطفى صبيح الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس، سنة 2015.
- 18- أسماء محمد عزت محمد كمال: إشكالية الفساد والنمو الإقتصادي، دراسة تطبيقية على الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، رسالة ماجستير.
- 19- إيناس محمود الشريدي التنمية المؤسسية للأجهزة التنفيذية في الدولة المصرية مع التطبيق على وزارة الدولة للتنمية الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
- 20- حمزة حسن خضر حسن الفساد الإداري في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، 2010.
- 21- شريف جمال الدين نوفل الحوكمة وآلياتها في محاربة الفساد، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر ص 244.
- 22- علاء الدين أحمد مصطفى مناخ الاستثمار في مصر - دراسة مقارنة بالنموذج الماليزي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة طنطا 2010.

المواقع الانترنت:

<http://elreead.com/ara/Wantan/2375.html#ixzz2vt>

<http://wikipedia>

<http://www.alriyadh.com/2010/06/19/article536201.html>

1-Binder, B., and Heine, M. (2022). Government as a Platform? The Power of Platforms to Support Public Service Customization. *Journal of Data Intelligence*, 3, 169–187. <https://doi.org/10.26421/JDI3.1-5>

2-Carbone, B., and Rossi, J. (2023). Is Bureaucracy the Law's Answer to Digital Technologies? *Polemos*, 17(1), 137–161.

<https://doi.org/doi:10.1515/pol-2023-2011>

3-Eom, S. J. (2022). Emerging Digital Twin Bureaucracies in the 21st Century. *Perspectives on Public Administration and Governance*, 5(2), 174–186. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac005>

4-Vagarwati, T., and Jocks, D. (2022). Assessing the Compliance of Small and Medium Enterprises Operating in the Food Sector with Food Safety Standards in Indonesia. *ICE Conference Series: Earth and Environmental Sciences*, 1041, ..012074

5-Neumann, J., Mintrom, M., and O'Neill, D. (2022). Digital Technologies, Artificial Intelligence, and Bureaucratic Transformation. *Futures*, 136, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>

6-OECD. (2021). The Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>

Sekaran, U. (2003). *Research Methods in Business: A Skills-Building Approach*. 4th ed. John

الملاحق

الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، بعنوان: تأثير البيروقراطية الادارية السلبية في تحجيم الكفاءات الادارية " ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان المكون من ثلاث اقسام رئيسيين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني يتناول اسئلة الدراسة آمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و أشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزء من وقتكم الثمين، سائلة المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الاول المتغيرات الديمغرافية :

(1) الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

(2) السن ☐

(3) المستوي طالب ☐ أستاذ ☐

لمحور الثاني: التنظيم البيروقراطي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

(4) في نظرك هل التنظيم السائد في المنشأة ديمقراطي ☐ بيروقراطي ☐

(5) هل تجد البيروقراطية تنظيما إداريا

متسلط ☐ مرن ☐ ديمقراطي ☐ روتيني ☐

(6) تمارس البيروقراطية في المنشأة كنموذج ل :

تضييع الوقت ☐ التعسف ☐ المحسوبية ☐

(7) في نظرك هل تساهم الإدارة في ترسيخ البيروقراطية

نعم ☐ لا ☐

(8) أصبحت البيروقراطية هاجسا لدي الموظف

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

(9) ساد التنظيم البيروقراطي الإداري خاصة بين الإدارة العليا والموظف

ضعف العمل ☐ الروتين الإداري ☐ كثرة الوثائق ☐ إهمال في الخدمة ☐

لمحور الثالث : التنظيم البيروقراطي في الإدارة.

(10) هل تجد صعوبة في التواصل مع الإدارة

دائما ☐ أحيانا ☐ أبد ☐

11) هل تجد البيروقراطية في المؤسسة علي شكل

المحسوبية ☐ الوساطة ☐ تضيق الوقت ☐

12) ما هي أكثر المرافق التي تتأثر بالتنظيم البيروقراطي في المنشآت الصغيره والمتوسطه

الموظفين ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطي ☐ كبار الموظفين ☐

المحور الرابع: الاتصال الإداري في ظل البيروقراطية.

13) هل تجد العملية الإتصالية في المؤسسة.

إيجابية ☐ سلبية ☐

14) هل تجد صعوبة في الإتصال مع الإدارة العليا.

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

15) هل أن راض عن الخدمات الموجهة إليك داخل المؤسسة.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

16) هل اضطررت إلى إستخدام شكل من أشكال البيروقراطية داخل المؤسسة .

الوساطة ☐ المحسوبية ☐

17) في رأيك التدخل في صلاحيات الموظف والإدارة يعرقل العملية الانتاجية.

نعم ☐ لا ☐

18) هل يتم تطبيق التعليمات داخل المؤسسة

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19) كيف تجد الإصلاحات الجديدة المتعلقة بالتغلب على البيروقراطية

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

20) ف تقيم الإتصال في المؤسسة في ظل البيروقراطية السائدة

جيد ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐

