

مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

«دراسة ميدانية»

سمير أسعد مرشد ونبيل إسماعيل رسلان

أستاذان مساعدان

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص : يشغل مفهوم الكفاية جانباً مهماً في التفكير والممارسات الإدارية. ويستخدم هذا المصطلح من قبل الأكاديميين والممارسين على السواء بصفته معياراً أساسياً لتقويم أداء المنظمات وقياس نسبة نجاحها أو فشلها. إلا أن اتجاهات مدارس الإدارة تختلف في تحديدها للمفهوم، مع أنها جميعاً تقريباً تربط بينه وبين نجاح التنظيم بشكل أو بآخر .

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى معرفة المفهوم السائد للكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليله في ضوء المدارس الفكرية للإدارة. وقد تم تحليل نتائجها من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أولها عن الانطباعات السائدة عن مفهوم الكفاية، والثاني عن العوامل المؤثرة في مدلولها، والثالث عن الصفات الإيجابية التي ساعدت إدارات حكومية على بلوغ الكفاية. وذلك باستبيان اتجاهات موظفي إدارات حكومية، وجمهور من المنتفعين من خدماتها.

وتظهر الدراسة وجود اختلاف بين منسوبي الإدارات الحكومية وبين الجمهور في تحديد معنى مفهوم الكفاية. فتربط الفئة الأولى معنى الكفاية بوجود مناخ تنظيمي يساهم في تلطيف العلاقات المتبادلة بين أفرادها، وحسن التنظيم، وقيام الإدارة بالاهتمام بجانب العمل ومشاعر العاملين على السواء، في حين يعتبر أفراد الجمهور أن هذه العوامل أقل أهمية، وتربط مفهوم الكفاية أكثر بنوعية المخرجات التنظيمية ومستوى الخدمات المقدمة من الإدارات الحكومية.

مقدمة

إن الشاغل الرئيس لأية إدارة حكومية، أو أية إدارة أخرى، هو تحقيق أهدافها بكفاية^(١). وفي الكتابات والأبحاث العلمية المتعلقة بالإدارة العامة، نجد اهتماماً بالغاً ومتزايداً بالكفاية (efficiency) والفعالية (effectiveness). وأصبح من الثابت أن الأمور التي تقترن بالكفاية والفعالية أمور ناجحة، في حين لا تكون كذلك الأمور التي لا تقترن بهما.

والاهتمام بالكفاية والاستخدام الأفضل للموارد ليس حديثاً. فلقد اهتمت المجتمعات القديمة باكتشاف الأساليب والإجراءات الأفضل واستخدامها من أجل الصيد وجمع الفاكهة والغذاء وبناء السكن وما إلى ذلك من الأعمال الأخرى اللازمة لحياة الإنسان اليومية. وكان ذلك يتم عن طريق التفضيل والمقارنة بين أسلوب وأسلوب أو أساليب أخرى للقيام بالعمل وإنجازه. ولكن الدراسة المنتظمة والمستمرة لطرق تحسين الإدارة العامة وجعلها أكثر كفاية تعتبر ظاهرة حديثة تقترن بظواهر حديثة أخرى مختلفة، مثل ظهور الدولة باعتبارها أسلوباً أمثل للحكم، والنظر إلى العلم باعتباره منهجاً مقبولاً ومميزاً للتفكير الإنساني الصحيح وانضباط العقل.

ولاشك أن هناك علاقة وثيقة بين الدور المطلوب من الإدارة العامة والأعمال المطلوب منها القيام بها، وبين نمو المجتمع وتقدمه. فعندما يصبح المجتمع أكثر تعقيداً، وعندما يتسع فيه تقسيم العمل وتمتد تجارته وصناعته، وعندما تتطور أساليب الأداء فيه، وتحل التكنولوجيا محل الأعمال اليدوية البسيطة، تتشعب أعمال الحكومة وتنوع، كما تزداد الأعباء الملقاة بالتالي على الأجهزة الحكومية التي يصبح همها حينئذ استخدام ثروات المجتمع في تقديم الخدمات الضرورية، وتحقيق التنمية الشاملة. والقيام بهذه الواجبات بصفة مستمرة ويقدر مقبول من الكفاية من قبل الحكومة يعتبر شرطاً وعماملاً رئيساً لنمو المجتمع وتقدمه.

ومع أن الأجهزة الحكومية لا تهدف إلى تحقيق أرباح كما هو الحال في منظمات القطاع الخاص التي تعتبر هدف تحقيق الأرباح أمراً ضرورياً لنجاحها ولوجودها، فإن هذه الأجهزة يجب أن تبدي قدرًا من الكفاية والفعالية في استخدامها للموارد المالية الحكومية التي تشكل -إلى جانب القوى

(١) يستخدم البعض كلمة (كفاءة) بدلاً من (كفاية) للدلالة على الامتياز والتفوق. وهذا الاستخدام غير صحيح لغوياً. إذ إن الكلمتين تعنيان شئين مختلفين. فكلمة الكفاءة تعني التعادل والتناظر كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ﴾. في حين تعني كلمة (الكفاية) التفوق والامتياز وهي المقصودة هنا. انظر: إبراهيم درديري، لغة الإعلام اليوم بين الالتزام والتفريط (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٦م)، ص ٣٥-٣٦.

العاملة- المدخلات الرئيسية التي تمكنها من القيام بأعمالها. وبالطبع فإن مصادر هذه المدخلات تعتبر محدودة مهما كانت الدولة غنية. وبما أنه لا توجد عادة منافسة في مجال تقديم الخدمات العامة، فليس هناك اهتمام بالحد من الصرف في الأجهزة الحكومية، كما هي الحال في مجال الأعمال الخاصة التي يقتزن فيها الحد من الصرف بمقدار الأرباح التي تحققها، وبالتالي بنجاحها. إلا أن المشكلة الرئيسية في هذه الأجهزة ليست في الواقع التكاليف المرتفعة بل قلة الفعالية^(٢).

وقانون باركنسون الذي استمده من العديد من الدراسات التي أجراها على أجهزة حكومية يعتبر دليلاً آخر على هذا النمط من القيم والسلوك في الأجهزة الحكومية بصفة عامة. لقد أثبتت دراسات باركنسون أن أعداد الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية وميزانياتها تزداد بغض النظر عن الإنجازات أو النتائج التي تحققها هذه الأجهزة^(٣).

الواضح إذن أنه من الخطأ الاعتماد في اختبار مدى كفاية الجهاز على مقدرته في الحصول على نصيب أكبر من الميزانية. كما أن الاعتماد على هذا الأسلوب في قياس فعالية الجهاز الحكومي يصبح خطأ أكبر. وقياس فعالية الجهاز الحكومي يتطلب أن يقوم الجهاز بتحديد العمل الذي يجب أن يقوم به بالضبط، وهو أمر تتجنبه هذه الأجهزة لأن ذلك يوجد مجالاً للجدل ويفقد الجهاز بعضاً من المرونة، فضلاً عن أنه يحد من فرص التوسع والنمو اللذين تسعى الأجهزة الحكومية بصفة عامة لتحقيقهما. لذلك فإن الإجابة عن السؤال الرئيس الأول وهو ماذا يجب أن يكون عمل الجهاز؟ غالباً ما يتم تجاهلها^(٤). وفي هذه الحال يصبح من غير المعروف على وجه الدقة ما هو العمل الذي يجب أن يقوم به الجهاز. وبالتالي يستحيل قياس فعاليته؛ إذ إن الفعالية تعني بصفة عامة مدى نجاح المنظمة في إنجاز الأعمال التي وجدت لإنجازها.. وإذا لم يتحدد بالضبط نوع العمل الذي يجب على الجهاز أن يقوم به، فإن هذا يعني أن الجهاز سيجد صعوبة في وضع الأولويات الخاصة بأعماله فيقوم بدلاً من ذلك بأداء مهام قليلة من أعمال كثيرة، وبالتالي قد ينتهي به الأمر إلى أنه لا ينجز شيئاً ذا قيمة^(٥).

(2) Peter Drucker, "Managing the Public Service Institutions", in: Richard J. Stiliman II, ed., *Public Administration: Concepts and Cases*, 2nd edition, Boston: Houghton Mifflin Co., (1980): 258.

(3) Northote Parkinson, *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*, Boston: Houghton Mifflin Co., (1957):1-8, 10-1 3.

(4) Peter Drucker "Managing the Public Service Institutions", *op. cit.*, :261

(٥) للمزيد من التفصيل حول كل من مفهوم الكفاية ومفهوم الفعالية في الفكر الإداري والتمييز بينهما. راجع: سمير أسعد مرشد، «مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد ٩، (١٤٠٨هـ-١٩٨٨م)، ص ١٩١-٢٢٠.

تلكم بعض القضايا الهامة التي يُعني بها البحث، ويهدف إلى معالجتها من خلال دراسة ميدانية لإدارات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وفصّلنا القول بشأنها على النحو التالي: إعطاء لمحة موجزة في البداية عن مفهوم الكفاية في مدارس الفكر الإداري كخلفية علمية للدراسة، وبيان إطار البحث الميداني وتصميمه، ثم نتولى بصورة أساسية مناقشة نتائج البيانات الميدانية وإبرازها، مع تقديم ما توصلت إليه الدراسة أخيراً في بيان المدلولات التي تشكل مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

لمحة موجزة لمفهوم الكفاية في الفكر الإداري

مند أكثر من مائة عام حتى الآن ولا يزال محور اهتمام الأكاديميين المهتمين بالإدارة العامة وممارستها هو اكتشاف ومحاولة التعرف على الأعمال الصحيحة التي يمكن أن تنجزها الحكومات المختلفة ممثلة بأجهزتها، إلى جانب البحث عن أكثر الوسائل كفاية. ونتيجة لذلك ظهر العديد من النظريات التي تشكلت منها مدارس الإدارة المختلفة، والتي كان لكل منها موقف معين تجاه مفهوم الكفاية وسبل تحقيقها.

فلقد انصب اهتمام أتباع حركة الإدارة العلمية (scientific management) التي أسسها ونشر أفكارها فردريك تيلر (Frederick W. Taylor) على محاولة اكتشاف الطريقة الواحدة المثلى لأداء العمل وتعميم هذه الطريقة لتحقيق الكفاية^(٦). أما حركة الإدارة (administratiye management) التي تنسب بدايتها إلى أفكار هنري فايول (Henri Fayol) التي يعتبرها أعلام هذه الحركة الكتاب المقدس للكفاية؛ فإنها تركز على العلاقات الهيكلية بين وحدات المنظمة وكيفية التعامل فيما بينها لتحقيق الكفاية التي تمثل في نظرهم المعيار الأساسي لقياس إنجازات المنظمة. ولقد نادى أغلبهم بوجود مبادئ عامة ينبغي إتباعها من قبل المنظمات في كل مكان وزمان وتحت أية ظروف حتى تستطيع المنظمة القيام بأعمالها على الوجه المطلوب. ومن أهم هذه المبادئ التي نادوا بوجوب إتباعها: التخصص، وتقسيم العمل، وتحديد المسؤولية وفق نطاق الإشراف، والتفويض، ومراقبة إنجاز المنظمة لأعمالها وفق الخطط المحددة سلفاً^(٧). كما حللوا الإدارة من جانب العمليات الضرورية التي يجب أن تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها مثل التنظيم، والتخطيط والقيادة، والتنسيق والرقابة.

(6) Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, in: Jay M. Shafritz and Philip R. Whitbeck, (ed). *Classics of Organization Theory*, Oak Park, Illinois: Moore Publishing Company Inc., (1978): 9-23.

(7) James H. Donnelly, Jr. and Others. *Fundamentals of Management*, 4th edition, Plano, Texas: Business Publications, Inc. (1981): 52-53.

أما النموذج البيروقراطي فهو الاتجاه الثالث الممثل للمدرسة التقليدية. وتستمد أفكار هذا النموذج من ماكس فيبر (Max Weber) الذي اعتبر البيروقراطية أعظم اختراع عرفته البشرية، وأنها الأسلوب الأمثل والأكثر كفاية والأجدر بالإتباع بالنسبة للمنظمات المعقدة والكبيرة. ويستند هذا النموذج على نظام السلطة القانونية-العقلانية (legal-rational authority) التي تحددها القواعد واللوائح المبنية على أسس غير شخصية وبعيدة عن العاطفة والأهواء الذاتية. ويرى فيبر أن هناك خصائص وسمات تميز النظام البيروقراطي عن غيره، وأنه إذا روعيت هذه الخصائص في التنظيم فإنه سيتمكن من تحقيق الكفاية بصورة تلقائية^(٨).

فالكفاية لدى التقليديين إذن تحدث، بصفة عامة، كنتيجة حتمية لاهتمام المنظمة بأوضاعها الداخلية وتركيزها على تحسين عملياتها التحويلية ووظائفها الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وأن تؤخذ في الاعتبار الجوانب المادية المرتبطة بالأفراد العاملين باعتبارهم عنصراً من عناصر الإنتاج. أما العوامل البيئية والظروف الخارجية للمنظمة فلم تعتبر ذات أهمية، حيث لم يلتفتوا إليها.

وتختلف أفكار أتباع المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية إلى حد كبير مع تلك التي تتصف بها المدرسة التقليدية. ويعود ذلك بصفة رئيسة إلى نظرة كل من الفريقين للإنسان أو الفرد- وهو العامل الرئيس في تكوين أية منظمة وتشغيلها. ففي حين ينظر التقليديون إلى الإنسان على أنه (مخلوق اقتصادي) يتأثر سلوكه ويتشكل -إلى حد كبير- بالدوافع الاقتصادية، فإن السلوكيين ينظرون إليه على أنه (مخلوق اجتماعي) يتأثر بصفة رئيسة بالظروف والبيئة الاجتماعية والنفسية داخل العمل وخارجه، وأن مقدرة الإدارة على التعامل مع هذه الظروف هي التي تحدد مستوى كفاية المنظمة لا الظروف المادية بها^(٩).

إن إرضاء العاملين يمثل نقطة الاهتمام بالنسبة لمفكري الإدارة من السلوكيين. لذلك نراهم يركزون على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة وجعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية. وهذا يتحقق في آراء البارزين منهم من أمثال كريس أرجيرس (Chris Argyris) وأبراهام ماسلو (Abraham Maslow) وفردريك هيرزبيرج (Frederick Herzberg) ودوجلاس ماكجريجور

(8) H. H. Gerth and C; Wright Mills, *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University press, 1976):214.

(9) Rensis Likert, "Measuring Organizational Performance", *Harvard Business Review*,. 36 (2), (March-April, 1958). Quoted in Robert A. Sutermeister's book *People and productivity*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill Book Co., (1976),:3-4.

(Douglas McGregor) وورن بينس (Warren Bennis) وكيرت لوين (Kurt Lewin) من خلال وجود مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية وتحقيق الذات، وإتباع الأساليب الديمقراطية في الإدارة، والجمع بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. ويتم ذلك باستخدام أساليب نفسية واجتماعية مختلف مثل المشاركة، وإثراء الوظيفة (job enrichment) وتدريبات الحساسية (sensitivity training)، وبناء فريق العمل (team building)، وأسلوب التطوير التنظيمي (organization development). وهكذا نفهم من اتجاه السلوكيين أن توافر الرضاء الوظيفي يؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيقها للكفاية والفعالية المنشودة^(١٠).

ويتفق أتباع مدرسة صناعة القرارات، وعلى رأسهم هربرت سايمون (Herbert Simon)، مع التقليديين في أن الكفاية هي المعيار الرئيس للحكم على أداء المنظمات، وتقويم ما يصدر عنها من قرارات. إلا أنهم يختلفون معهم حول طبيعة الإنسان فيما يتعلق بالعقلانية. إنهم يؤيدون التقليديين في أن أعمال المنظمة ونشاطاتها يجب أن تتسم بالعقلانية الاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاية للمنظمة^(١١) إلا أنهم في الوقت نفسه يرون أن الإنسان -عضو المنظمة- مخلوق محدود العقلانية. وذلك بسبب وجود كثير من المعوقات التي تحد من رشده، الأمر الذي يجعله يرضى ويكتفي في الحقيقة بقرارات مقبولة (satisfice) ولكنها ليست بالضرورة البديل الأفضل (best alternative) لعلاج المشاكل التي تواجه المنظمة وذلك في ظل الظروف المتاحة لها في ذلك الحين^(١٢).

وقدمت مدرسة النظم للفكر الإداري النظرة الشاملة والكلية في تحليل المنظمة وتقويم كفايتها وفعاليتها، وبينت أن المنظمة نظام اجتماعي مفتوح يحتوي على نشاطات محددة لعدد من الوحدات والأفراد وأن هذه النشاطات التي تقوم بها المنظمة يكمل بعضها البعض، وأن وحداتها تتفاعل فيما بينها؛ لتحقيق النتائج المطلوبة^(١٣). كما لفتت الأنظار إلى أهمية أن يؤخذ في الاعتبار جانب البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث إن المنظمة تتفاعل مع هذه البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها.

ويختلف أتباع هذه المدرسة مع التقليديين الذين ينادون بوجود طريقة واحدة مثلى للقيام بأعمال المنظمة لتحقيق أفضل النتائج ويرون أنه من الممكن أن يحقق النظام النتائج نفسها ويصل

(10) Frederick C. Mosher, "Public Administration", in: Frederick S. Lane ed., *Current Issues in Public Administration*, 2nd edition, New York: St. Martins Press, (1982):11.

(11) Herbert Simon, *Administrative Behavior*, 3rd edition, New York: The Free Press, (1976):121-122.

(12) See Michael White and Others, *Managing Public Systems: Analytic Techniques for Public Administration*, North Scituate, Massachusetts: Duxbury Press, (1980): 128-129.

(13) Daniel Katz and Rober L. Kahn, "Organizations and the System Concept", in: Jay Shafritz and Philip H. Whitbeck, eds., *Classics of Organization Theory*, op. cit.: 163.

إلى الغايات النهائية نفسها من نقاط بداية ومن ظروف مختلفة، وبطرق مختلفة أيضاً (مبدأ تساوي النهايات) (equifinality)، فهناك أكثر من طريقة واحدة معينة يمكن إتباعها لتحقيق النتائج ذاتها في بلوغ غايات محددة. وبالتالي فإن هناك أكثر من وسيلة يمكن إتباعها لتحقيق النظام للكفاية والفعالية. فكفاية المنظمة تقاس أساساً بنسبة مدخلاتها إلى مخرجاتها، أو بمقدرتها على استخدام مدخلات أقل وتحقيق نتائج أكثر.

إن أفكار مدرسة النظم أدت إلى ظهور نظرية الاحتمالات أو المواقف (situational theory or contingency theory) التي ترفض فكرة وجود مبادئ أو قوانين ثابتة عامة وشاملة يؤدي إتباعها إلى تحقيق المنظمة للكفاية والفعالية. بل إن هذه المبادئ تختلف باختلاف طبيعة أعمال المنظمة والمواقف والبيئة الموجودة بها. فالمنظمة الجيدة هي تلك التي تستطيع حصر العلاقات المتبادلة بين أجزائها وتفهمها تبعاً لكل موقف على حدة، وتبعاً للعلاقات البيئية التي تحكمها، وتستعين بذلك عند وضع الترتيبات الملائمة لأجزائها أو وحداتها بحيث تتمكن من تحقيق الكفاية والفعالية^(١٤).

وجاءت أفكار ما يعرف بحركة الإدارة العامة الجديدة لنتقد الاتجاه السائد في دراسة الإدارة العامة من حيث التركيز على جوانب الكفاية والفعالية وحدهما في أعمال الأجهزة الحكومية. ودعا أتباع هذه الحركة الأجهزة الحكومية إلى إعطاء جانب العدالة الاجتماعية (social equity) الأولوية في اهتماماتها حتى ولو كان ذلك على حساب تقليص فعاليتها وكفايتها الذاتية. كما دَعَوْا إلى اهتمام هذه الأجهزة، بصفة رئيسة، بتحقيق العدالة في توزيع خدماتها ومنافعها، وإتاحة فرص التوظيف بها بحيث يستفيد منها - بصفة خاصة - المواطنون الأكثر عوزاً وحاجة في المجتمع. كما نادوا بتبني أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية بين المواطنين والعاملين بهذه الأجهزة^(١٥).

يلاحظ من خلال هذا الاستعراض الموجز لاتجاهات الفكر الإداري أنه بالرغم من الاهتمام الفائق الذي تبديه المدارس الإدارية جميعها، بنسب متفاوتة، بجانب الكفاية إلا أن هناك، اختلافاً كبيراً في تحديد المفهوم وكذلك في الوصايا اللازم الأخذ بها للوصول إلى هذه الغاية المنشودة التي هي بالتأكيد مطلب تطمح إليه جميع المنظمات العامة والخاصة.

(14) James Thompson, *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill Book Co., (1967), :6.

(15) H. George Fredrickson, "Toward a New Public Administration", in: Joseph A. Uveges, Jr., ed. *The dimensions of Public Administration*, 2nd edition, Boston: Bolbrook press Inc., (1976):54-74.

إطار البحث

مشكلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مفهوم الكفاية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك عن طريق التعرف على مدلولها من وجهات نظر العاملين بالأجهزة الحكومية وكذلك جمهور المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها. ومقارنة ذلك بالمفهوم السائد في الخطط الخمسية للمملكة، مع ربط ذلك بتعريفه في مجال الفكر الإداري.

وتحقيقاً لذلك، سعى البحث إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مفهوم الكفاية الإدارية السائدة بالنسبة إلى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما هي العوامل المؤثرة في مدلول الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- هل هناك توافق بين آراء كل من رجال الإدارة في الأجهزة الحكومية بالمملكة والجمهور المستفيد من خدماتها من ناحية وبين ما ورد في خطط التنمية الخمسية بالمملكة عن الأسس والمعايير التي تمثل الكفاية بالنسبة للأجهزة الحكومية من ناحية أخرى؟

ويجدر أن نشير في هذا المجال إلى أن خطة التنمية الثالثة بالمملكة اعتبرت من بين أهدافها الرئيسية زيادة الكفاية الاقتصادية والإدارية في إدارة الاقتصاد الوطني والإدارة الحكومية، ولهذا ركزت استراتيجيات هذه الخطة على جوانب أساسية تتعلق بالتنمية الإدارية، وتطوير القوى البشرية، والمحافظة على رأس المال الثابت، وتطوير الإدارة المالية^(١٦).

- ٤- ما هي أهم المشكلات التي تؤثر في كفاية الإدارة الحكومية بالمملكة؟
- ٥- ما مدى التوافق في الرؤية بين خطط التنمية بالمملكة من جهة^(١٧)، وبين الموظفين في

(١٦) وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، *مجلد خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠/١٤٠٥هـ)*، ص ص ٣٩-٤١.
 (١٧) من وسائل زيادة الكفاية والفعالية التي حددتها خطة التنمية الثالثة بالمملكة: إدخال تحسينات على التنظيم الإداري والإجراءات الحكومية للاستفادة على نحو أفضل من القوى البشرية وتحسين أداء الفرد وشعوره بالمسؤولية، وإتباع سياسات واضحة المعالم لتطوير القوى البشرية بهدف إحلال السعوديين محل القوى الأجنبية إلى أقصى حد ممكن وذلك عن طريق إعداد القوى العاملة السعودية وتنمية مهاراتها، ورفع معدلات إنتاجيتها، والمحافظة على رأس المال الوطني الثابت عن طريق تحسين برامج الصيانة والإصلاحات الدورية، والتأكد من اعتماد الأموال الكافية والقوى البشرية اللازمة لتشغيل معدات التجهيزات الأساسية بكامل طاقتها، وتحديد مستوى النفقات المدنية الحكومية. (راجع *مجلد الخطة الخمسية الثالثة*، ص ص ٨٥-٨٨).
 ونادت *الخطة الرابعة ١٤٠٥-١٤١٠هـ* بوجوب اعتبار خطة التنمية الرابعة فترة تعزيز للكفاية والفعالية على جميع المستويات، والتركيز على الكفاية والفعالية في كافة الأنشطة وفي استخدام المواد والموارد البشرية. =

الإدارات الحكومية من جهة أخرى حول مدلول الكفاية؟

٦- ما هي الوسائل التي يمكن إتباعها لزيادة الكفاية في الأجهزة الحكومية والتي يمكن أن يأخذها المسؤولون في الاعتبار لتطوير أداء تلك الأجهزة.

أهداف البحث

ولعل الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال البحث الميداني تمكننا نتائجها من بلوغ الأهداف التالية:

- ١- الوصول إلى المفهوم السائد للكفاية بالإدارة الحكومية بالمملكة.
- ٢- التعرف على محددات الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة وكذلك العوامل التي تؤثر في كفاية الجهاز الإداري للدولة.

٣- تقديم توصيات لتحسين مستوى كفاية الإدارات الحكومية في ضوء الدراسة الميدانية، إلى جانب الإفادة بالفكر الإداري، بما يحقق الإدارة الفعالة ومساعدة المديرين الراغبين في الوصول إلى الكفاية المنشودة للإدارة الحكومية.

أبعاد البحث ومحدودياته

تحقيقاً للتعرف على مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بصفة عامة، فقد روعي الأخذ بوجهة نظر الإدارة الحكومية التي تتولى تقديم الخدمات وتحقيق التنمية والجمهور المتعامل مع الإدارة الحكومية والمنتفع بهذه الخدمات والتنمية.

= كما أوضحت الخطة أن محور التخطيط في مراحل التنمية القادمة سيتحول من الكم إلى الكيف والنوعية من خلال الاهتمام بالكفاية والفعالية، ومن المشاريع كأساس لتلبية الاحتياجات إلى تحليل ومراقبة النتائج والآثار، وأنه سيتم تبني إجراءات متابعة جديدة خلال الخطة القادمة لا تقوم على التركيز على الجوانب المالية لتنفيذ المشروعات بل على تقويم نوعية الخدمات العامة وعلى الفعالية والكفاية في تنفيذ البرامج. (راجع: مجلد خطة التنمية الرابعة، ص ٨٦، ١٢٦، ٤٥١، ٤٥٢).

وأما استراتيجية الخطة الخمسية القادمة ١٤١٠-١٤١٥هـ فقد أكدت على استمرار الأخذ بمفهوم الكفاية في إدارة الاقتصاد الوطني. فطالب الأساس الاستراتيجي الثاني بتحسين الأداء الاقتصادي عن طريق تخفيض تكلفة إنتاج الخدمات والمنافع، واستخدام التقنية في جميع مجالات الخدمات العامة، وتطوير التنظيم الإداري والمالي بما يتناسب مع حاجات المجتمع الجديدة. كما أكد الأساس الاستراتيجي السادس على وجوب الاستمرار في تنمية القوى البشرية من خلال تقويم برامج ومناهج التعليم والتدريب وإجراء ما يتطلبه هذا التقويم من تطوير. بما يتفق والشريعة الإسلامية واحتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلبات التنمية. (راجع: استراتيجيات خطة التنمية الخامسة، ١٤١٠-١٤١٥هـ، ص ١٧-٢٣، ٣١-٣٣).

ونظراً لاتساع جوانب الإدارة العامة المعاصرة في المملكة العربية السعودية - حيث تمتد وظائف الدولة إلى كثير من نشاطات الخدمات العامة ودورها البارز في مجالات التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى وظائفها التقليدية السائدة- فقد رُئي تناول مفهوم الكفاية بالإدارة الحكومية بوجه عام بحيث يرتد هذا المفهوم إلى جميع أدوار الإدارة العامة الحديثة ووظائفها دون التعرض بالتفصيل لمفهوم الكفاية في كل قطاع على حدة.

ومع امتداد الإدارة الحكومية السعودية إلى جميع أطراف المملكة منذ توحيدها على يد الملك عبد العزيز مؤسس الدولة السعودية يرحمه الله، فقد اقتصر الباحثان في محاولتهما هذه لاستكشاف مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية على المنطقة الغربية بحكم طبيعة عملهما في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، على أن يترك لزملاء وباحثين آخرين بمناطق أخرى بالمملكة دراسة مدى الاتفاق أو الاختلاف في هذا المفهوم في المناطق الأخرى بالمملكة، لذلك يجب مراعاة ذلك عند تعميم نتائج الدراسة الميدانية على المناطق الأخرى بالمملكة.

مجتمع البحث

يشمل مجتمع هذا البحث، مجتمع الإدارة الحكومية، ويتكون من:

- ١- الوزارات وفروعها.
 - ٢- المؤسسات والشركات العامة.
- أما وحدات هذا المجتمع فتتكون من:
- ١- المستويات الإشرافية والقيادية.
 - ٢- أفراد الإدارة الحكومية.
 - ٣- جمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية.

عينة البحث

تم أخذ وجهات نظر ثلاث عينات من وحدات مجتمع البحث، تؤثر وتتأثر بكفاية الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من فروع الوزارات والمؤسسات والشركات العامة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية (جدة، الطائف، مكة المكرمة، المدينة المنورة). حيث تم توزيع ما يزيد على (٩٠٠) استمارة من النماذج: (أ) للمستويات الإشرافية والقيادية،

(ب) لأفراد الإدارة الحكومية و (ج) لجمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية. وذلك بالمناولة بمعرفة مجموعة مختارة من المساعدين الذين تم تدريبهم على ذلك، مع شرح مضمون الاستثمارات لهم للإجابة عن أي استفسارات قد توجه إليهم.

وقد اعتبر الباحثان تجميع (٦٠٠) استمارة صالحة من التوزيع، عينة عشوائية كافية لتمثيل مجتمع البحث وذلك بعد استبعاد الاستثمارات الناقصة وغير الصالحة. على أن يراعى تجميع (٢٠٠) استمارة صالحة من كل من نموذج (أ)، (ب)، (ج) لتسهيل عرض البيانات الإحصائية والنسب المئوية.

تحليل نتائج البحث الميداني

يتناول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات الأساسية في هذا البحث وسنحلل الحقائق الميدانية التي أمكن استخلاصها من إجابات فئات العينة الثلاث (القيادات - الأفراد - الجمهور) للكشف عن مبرراتها. وذلك بالتركيز على الجوانب الثلاثة التالية:

- ١- الانطباعات السائدة لدى كل من فئات العينة عن مدلول الكفاية، ومقارنة ذلك بالاتجاهات المختلفة حول المدلول في الفكر الإداري.
- ٢- العوامل التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الكفاية في الإدارة الحكومية في رأي أفراد العينة.
- ٣- الصفات والعوامل التي مكنت إدارات حكومية ناجحة من تحقيق هذا النجاح.

أولاً- الانطباعات السائدة عن مفهوم الكفاية

ماذا يعني مدلول الكفاية بالإدارة الحكومية بالمملكة؟ وعلى وجه التحديد ما هو الانطباع السائد لدى كل طرف عنه:

الإدارة نفسها من قيادات وأفراد؟ والجمهور المتعامل معها؟

(أ) الانطباعات السائدة لدى المستويات القيادية والإشرافية

تشير ردود المستويات القيادية والإشرافية في الجدول رقم (١) حول مدلول الكفاية إلى أن الكفاية تعني لديهم أساساً: الحصول على أقصى أداء ممكن عن طريق استخدام العنصر البشري في الإدارة الحكومية.

فالكفاية كما يبين الجدول رقم (١) تعني:

- وجود أنظمة حازمة للإثابة والعقاب (١١,٥٪).
- اهتمام القيادات بالعمل والمرعوسين معاً (١٠٪).

■ اتسام العلاقات الشخصية بين الأفراد بالتعاون (٨,٨٪).

■ قيام العلاقات بين الرئيس والمرعوسين على أسس محددة وموضوعية (٤,٨٪).

ومجموع هذه الانطباعات يمثل (٧,٣٨٪) من إجمالي الانطباعات السائدة لدى المستويات الإشرافية والقيادية عن مدلول الكفاية.

وتتفق الانطباعات السابقة لدى المستويات القيادية والإشرافية مع فكر المدرسة السلوكية في الإدارة التي ترى أن الأهداف المتوقعة تتحقق بكفاية عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة وذلك بالتعرف على احتياجات الأفراد ودوافعهم بالشكل الذي يمكن من حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن وذلك عن طريق الاهتمام بالأفراد كبشر لهم أحاسيس ومشاعر وعواطف وأخذ قادتهم ذلك في الاعتبار عند معاملتهم. كذا تتوافق هذه الانطباعات مع ما أوضحته المدرسة السلوكية من أهمية روح الفريق والعلم الجماعي في الارتفاع بالكفاية.

ولكن هل الموارد المادية لها نفس الدرجة من الأهمية؟ توضح نتائج البحث أهمية الموارد المالية في نظر المستويات الإشرافية والقيادية على أن أهميتها لا تتعدى نسبة (٢,١٤٪)، ويدخل في وجهات النظر التي زكّت ربط مدلول الكفاية بالماديات عدة انطباعات منها:

■ ضخامة الموارد والامكانيات المالية المخصصة للجهاز الحكومي (٦,٤٪).

■ مقدرة الجهاز الحكومي على صرف مخصصاته في الميزانية (٣,٥٪).

■ الاعتماد بدرجة كبيرة على المعدات والآلات الحديثة (٣,٤٪).

وإذا كانت الموارد المالية ليست هي التي تعبر عن كفاية الإدارة الحكومية، فإن النتائج توضح

أن الذي يحتل الأهمية التالية في نظر المستويات الإشرافية والقيادية هو: جودة التنظيم.

فالكفاية كما يبين الجدول رقم (١) تعني:

■ وجود درجة عالية من تقسيم العمل (٣,٨٪).

■ الترابط والتكامل بين السياسات الداخلية للإدارة الحكومية (٩,٧٪).

■ توافر قنوات متعددة للاتصال داخل الإدارة (٤,٦٪).

■ الاعتماد على الاتصالات الرسمية أكثر من الاتصالات غير الرسمية (٥,٢٪).

ومجموع هذه الانطباعات يمثل (١,٢٥٪) من إجمالي الانطباعات السائدة عن مدلول الكفاية.

والانطباعات السابقة الخاصة بجودة التنظيم، تعطي وجهة نظر ثانية لدى المستويات القيادية

والإشرافية عن مفهوم الكفاية، تتفق -إلى حد كبير- مع فكر النظرية البيروقراطية، الذي يهتم بالتنظيم الرسمي والتخصص والاتصالات الرسمية وخطوط السلطة والمسؤولية، كما يتفق مع مفهوم الكفاية كما هو مشار إليه في الخطط الخمسية للتنمية بالمملكة.

جدول رقم (١)

الانطباعات السائدة لدى المستويات القيادية والإشرافية

بالإدارة الحكومية عن مدلول الكفاية

النسبة المئوية	التكرار	الانطباعات السائدة عن مدلول الكفاية
١١,٥	١٢٨	(١) وجود أنظمة للإنابة والعقاب.
١٠	١١٢	(٢) اهتمام القيادات بالعمل والمرعوسين معا.
٨,٨	٩٨	(٣) اتسام العلاقات الشخصية بين الأفراد بالتعاون.
٨,٧	٩٧	(٤) استمرار أداء العمل بكفاية دون تدهور أو انقطاع.
٨,٣	٩٢	(٥) وجود درجة عالية من تقسيم العمل.
٨,٤	٩٣	(٦) قيام العلاقات بين الرئيس والمرعوس على أسس محددة وموضوعية.
٧,٩	٨٨	(٧) الترابط والتكامل بين السياسات الداخلية للإدارة الحكومية.
٦,٤	٧١	(٨) توافر قنوات متعددة للاتصالات داخل الإدارة.
٥,٨	٦٤	(٩) اختيار القيادات من الأفراد ذوي التأثير الكبير في المجتمع.
٥,٣	٥٩	(١٠) مقدرة الجهاز الحكومي على صرف مخصصاته في الميزانية.
٤,٦	٥١	(١١) ضخامة الموارد والإمكانات المالية المخصصة للجهاز الحكومي.
٤,٣	٤٧	(١٢) الاعتماد بدرجة كبيرة على المعدات والآلات الحديثة.
٣,٨	٤٢	(١٣) المركزية في القرارات.
٣,٧	٤٠	(١٤) رضا الجمهور عن القرارات الصادرة عن المنظمة.
٢,٥	٢٧	(١٥) الاعتماد على الاتصالات الرسمية أكثر من الاتصالات غير الرسمية.
١٠٠	١١٠٩	الإجمالي

نتائج أخرى تستحق الاهتمام توضحها إجابات المستويات القيادية والإشرافية، من أهمها:

■ أن ربط مدلول كفاية الإدارة الحكومية بجودة المخرجات، أي بحجم الخدمة التي تقدمها الإدارة الحكومية ونوعيتها ورضا المواطنين عنها، لم يتعد نسبة (٤,١٢٪). وتدخل في هذه النسبة وجهات النظر التي عبرت بأن الكفاية بالنسبة لها تعني: استمرار أداء العمل بكفاية دون تدهور أو انقطاع (٧,٨٪)، وأنها رضا الجمهور عن القرارات الصادرة عن المنظمة (٧,٣٪) أي إن مدلول الكفاية لا يتأثر لدى المستويات القيادية والإشرافية بفكر مدرسة النظم إلا بشكل محدود جداً.

■ أن وجود أفراد من الصنفوة المختارة بالمجتمع على قمة بعض وحدات الإدارة الحكومية ليس شرطاً لكفاية هذه الوحدات، فلم يؤيد ذلك إلا نسبة ضئيلة (٨,٥٪) من الذين يربطون مدلول الكفاية باختيار القيادات من الأفراد ذوي التأثير الكبير في المجتمع.

■ المعارضة الواضحة من المستويات الإشرافية والقيادية للربط بين مدلول الكفاية والمركزية في القرارات، فلم تؤيد أن الكفاية تعني المركزية إلا نسبة ضئيلة للغاية (٨,٣٪). وهذا الرفض يوضح ضمناً تأييد الاتجاه السلوكي في الإدارة الذي يعطي اهتماماً واضحاً بجانب المشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطة. كما يتماشى هذا الاتجاه مع دعوة خطط التنمية بالمملكة إلى إتباع أساليب إدارية أقل مركزية داخل الأجهزة الحكومية.

(ب) الانطباعات السائدة لدى أفراد الإدارة الحكومية

وإذا انتقلنا إلى الانطباعات السائدة عن مدلول الكفاية كما بينها جدول رقم (٢) لدى أفراد الإدارة الحكومية نخرج بحقيقة واضحة وهي التماثل - بل يكاد يكون تطابقاً - مع وجهات نظر قادتهم ومشرفيهم.

■ فالانطباع الرئيس لدى أفراد الإدارة الحكومية عن الكفاية هو أن الكفاية مدلول يعني حسن استخدام العنصر البشري في الإدارة الحكومية، وذلك بنسبة (٧,٣٨٪) من إجمالي الانطباعات.

■ وتحتل الأهمية الثانية لديهم عن مدلول الكفاية جودة التنظيم، وذلك بنسبة (٦,٢٥٪).

■ ومن الناحية الأخرى، فإن الانطباع السائد عن أن الكفاية ترتبط بحجم الموارد المادية لا يتجاوز نسبة (٧,١٣٪).

■ وربط مدلول الكفاية بحجم الخدمة التي تقدمها الإدارة الحكومية ونوعيتها ورضا المواطن عنها أي بجودة المخرجات، لم يتعد أيضاً نسبة (١٣٪).

■ وربط مدلول الكفاية بالصنفوة المختارة، باختيار القيادات من الأفراد ذوي التأثير الكبير في المجتمع. انطباع يمثل نسبة ضئيلة (٥,٥٪).

■ كما يشارك أفراد الإدارة الحكومية قادتهم، في رفض الربط بين مدلول الكفاية والمركزية في صناعة القرارات، فلم يؤيد المركزية كمؤشر للكفاية إلا نسبة (٥,٣٪).

جدول رقم (٢)

الانطباعات السائدة لدى أفراد الإدارة الحكومية عن مدلول الكفاية

النسبة المئوية	التكرار	الانطباعات السائدة عن مدلول الكفاية
١٠,٥	٩٣	(١) اهتمام القيادات بالعمل والمرعوسين معا.
١٠,٣	٩١	(٢) اتسام العلاقات الشخصية بين الأفراد بالتعاون.
١٠,٢	٩٠	(٣) وجود أنظمة حازمة للإثابة والعقاب.
٨,٥	٧٥	(٤) التزيبط والتكامل بين السياسات الداخلية للإدارة الحكومية.
٨	٧١	(٥) استمرار أداء العمل بكفاية دون تدهور أو انقطاع.
٧,٧	٦٨	(٦) قيام العلاقات بين الرئيس والمرعوس على أسس محددة وموضوعية.
٦,٧	٥٩	(٧) توفير قنوات متعددة للاتصالات داخل الإدارة.
٦,٤	٥٧	(٨) وجود درجة عالية من تقسيم العمل.
٥,٧	٥١	(٩) مقدرة الجهاز الحكومية على صرف مخصصاته في الميزانية.
٥,٥	٤٩	(١٠) اختيار القيادات من الأفراد ذوي التأثير الكبير في المجتمع.
٥	٤٤	(١١) رضا الجمهور عن القرارات الصادرة عن المنظمة.
٤,٧	٤٢	(١٢) ضخامة الموارد والإمكانات المالية المخصصة للجهاز الحكومي.
٤	٣٦	(١٣) الاعتماد على الاتصالات الرسمية أكثر من الاتصالات غير الرسمية.
٣,٥	٣١	(١٤) المركزية في القرارات.
٣,٤	٣٠	(١٥) الاعتماد بدرجة كبيرة على المعدات والآلات الحديثة.
١٠٠	٨٨٧	الإجمالي

(ج) الانطباعات السائدة لدى جمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية

أما عن وجهة نظر الطرف الآخر في الإدارة الحكومية، وهم المواطنون الذين أقيمت من أجلهم الإدارة الحكومية لتقديم الخدمات العامة، وتوفير سبل الرفاهية الاجتماعية وتنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً فماذا تعني في نظرهم كفاية الإدارة الحكومية؟ يجيبون عن ذلك كما يبين الجدول رقم (٣) بأنها تعني في الدرجة الأولى إنجاز الخدمة للمواطن بمعاملة طيبة وكريمة، أي جودة المخرجات.

يظهر الجدول رقم (٣)، أن الكفاية تعني بالدرجة الأولى لدى جمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية إنجاز الخدمة للمواطن بمعاملة طيبة وكريمة بنسبة (٧٠٪) موافقون وموافقون تماماً على ذلك الانطباع. أو أنها إنجاز الخدمة بهمة وحماس ومعاملة طيبة وكريمة بنسبة (٥٧٪) من آراء الموافقين والموافقين تماماً على الانطباعات المتعلقة بذلك.

وهذا المفهوم للكفاية لدى الجمهور يقترّب من أفكار مدرستي حركة الإدارة أو العملية الإدارية، والنظم، حيث تربط هذه الأفكار مفهوم الكفاية والفعالية للمنظمة بقدرتها على الأداء الكفي لوظيفتها الإدارية أي قدرة أنشطتها الإدارية على تحقيق الأهداف المقصودة، وتبرز الاهتمام بجودة مخرجاتها.

جدول رقم (٣)

الانطباعات السائدة لدى جمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية عن مدلول الكفاية

الرأي المعارض تماماً		الرأي المعارض		الرأي الموافق		الرأي الموافق تماماً		الانطباعات السائدة
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٦٦	٣٣	٢٥	١٢,٥	٦٢	٣١	٤٧	٢٣,٥	يُجد العمل قد بدأ في المواعيد المحددة للنوم الرسمي ويستمر إلى حين انتهاء الدوام
٨٥	٤٢,٥	٢٧	١٣,٥	٦٦	٣٣	١١	٢٢	- ينجز العاملون بالإدارة الحكومية المعاملة الخاصة بسي بهمة وحماس ويعملون بجدية.
٤٧	٢٣,٥	١٣	٦,٥	٩٢	٤٦	٢٤	٤٨	- أشعر أن طريقة معاملة العاملين لي كمواطن طيبة وكريمة.
١٠٠	٥٠	٤٢	٢١	٤١	٢٠,٥	٨,٥	١٧	- يتم إنجاز المعاملات لي في الأوقات التي حددت دون تأخير.
٩٦	٤٨	٣٥	١٧,٥	٤٤	٢٢	١٢,٥	٢٥	- حتى أنني من المعاملة انتقلت بين أكثر من موظف مسؤول ببساطة ودون تعقيد.
٥٨	٢٩	٢٢	١١	٨٧	٤٣,٥	١٦,٥	٣٣	- كنت أعرف طريقي لإنهاء المعاملة من موظف مسؤول إلى آخر لسابق خبرتي في المعاملات السابقة.
٧٨	٣٩	٣٩	١٩,٥	٤٦	٢٣	١٨,٥	٣٧	- كنت أعرف طريقي لأن طريقة الانتقال من مسؤول إلى آخر كان معلناً عنها بالإدارة الحكومية ومحددة.
٦٢	٣١	٨٢	٤١	١٢	٥,٥	١٦	٣٢	- أنجز معاملتي من الإدارة الحكومية مثلما ينجزها غيري ممن لهم معرفة أو صداقة أو قرابة بالمسؤولين بالإدارة.
٥٤	٢٧	٢٥	١٢,٥	٧٧	٣٨,٥	٢٢	٤٤	- إذا كانت لي شكوى من أحد الموظفين فيأتي ألياً إلى رئيسه المباشر وهو يسانديني في الشكوى ويتخذ الإجراء المناسب.
٥٠	٢٥	١٩	٩,٥	٧٩	٣٩,٥	٢٦	٥٢	- ولكن في أحيان كثيرة يتسامح الرئيس المباشر مع الموظف المخطئ.

يلي ذلك في الأهمية، عدد من الانطباعات المفردة عن المدلول السائد عن مفهوم كفاية

الإدارة الحكومية لدى الجمهور، من أهمها:

■ أن كفاية الإدارة الحكومية تعني بالنسبة للمواطن حقه في التوجه إلى الرئيس المباشر للموظف المخطئ، أو المهمل، وتقديم شكوى له، وهو يساند المواطن في شكواه، ويتخذ الإجراء المناسب، وقد أيد هذا المدلول نسبة (٦٠,٥٪). وإن كانت الإجابات توضح أيضاً أن في (٣٤,٥٪) من الحالات يتخذ الرئيس المباشر الإجراء المناسب فعلاً، أما في باقي الأحوال فإنه يتسامح مع الموظف المخطئ.

- أن كفاية الإدارة الحكومية في نظر المواطن هي الانتظام في الدوام الرسمي، بأن يجد العمل قد بدأ في المواعيد المحددة للدوام الرسمي ويستمر إلى حين انتهاء الدوام، وقد أيد هذا المفهوم (٥٤,٥٪). وهذه الانطباعات السابقة جميعها لدى الجمهور، توضح أن الانطباع أكبر السائد لديها عن كفاية الإدارة الحكومية تتعلق بجودة المخرجات، أي نوعية الخدمة التي تقدمها الإدارة الحكومية ورضا المواطن عنها. وبذلك نجد اختلافاً كبيراً بين وجهة نظر الطرف الثاني في الإدارة الحكومية، وهم الجمهور - عن الطرف الأول، وهم العاملون فيها سواء كانوا قادة ومشرفين أو أفراداً منفذين، فجودة المخرجات كمفهوم لكفاية الإدارة الحكومية وفعاليتها انطباع لا يتعدى لديهم (١٢٪) و (١٣٪) على التوالي.

وربط الجمهور كفاية الإدارة الحكومية بنوعية الخدمة ورضا المواطن عنها، يمثل أحد أهم نتائج الدراسة الميدانية. وتأتي هذه النتيجة طبيعية مع الهدف الذي من أجله أنشئت الإدارة الحكومية، وهو أداء الخدمات العامة. وينبغي على ذلك أن تقويم كفاية العمل الحكومي وفعاليتها يقوم أساساً على رضا الجمهور المستفيد من الخدمة العامة.

ولكن الذي يستحق المعالجة هو تدني أهمية هذا الانطباع لدى العاملين في الإدارة الحكومية، قادة ومشرفين أو أفراداً منفذين. حيث يعطون الأهمية الكبرى لحسن استخدام العنصر البشري، وجودة التنظيم، وكل منهما مجرد وسيلة لتحقيق الهدف، وهو أداء الخدمات العامة. لذلك أعطت توصيات هذا البحث اهتماماً واضحاً لتأكيد أهمية جودة المخرجات كأحد المكونات الأساسية التي يجب أن يقوم عليها مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة الحكومية بالمملكة. وطالبت التوصيات أن تغرس وتؤكد لدى العاملين بالإدارة الحكومية المفاهيم اللازمة لحسن أداء الخدمات العامة، وإكسابهم المهارات اللازمة لذلك، كما أوصت ببعض الترتيبات التي تحقق أداء الخدمة للمواطنين ببسر وسهولة وفي موعدها.

كما أن النتيجة المهمة التي انتهت إليها الدراسة الميدانية في هذا المجال -ألا وهي جودة الخدمة ورضا المواطن عنها- يمكن أن تكون بداية لبحوث أخرى عن قياس الكفاية والفعالية في الإدارة الحكومية، تركز على وسائل قياس كفاية الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية وفعاليتها، ومدى رضا المواطن عنها.

ومن ناحية أخرى، فإن الجمهور يستبعد تماماً حصلاً معينة كانطباع لديه عن كفاية الإدارة الحكومية كما هي قائمة فعلاً في مجال الدراسة.

■ بالدرجة الأولى منها المساواة في الحصول على الخدمة أو إنجاز المعاملة بينه وبين من لهم معرفة أو صداقة أو قرابة بالمسؤولين بالإدارة. فالمعارضون لتوافر هذه الصفة (٧٢٪) من أفراد العينة. ويعني ذلك ضمناً دعوة الجمهور إلى الأخذ بنظرية البيروقراطية، بتحقيق مساواة المواطنين في الحصول على مخرجات الإدارة الحكومية.

■ يلي ذلك إنجاز الخدمة في الوقت المحدد لها وعدم التردد مراراً على الإدارة الحكومية لإنجاز المعاملة، فالمعارضون لتوافر هذه الصفة فعلاً (٧١٪) من أفراد العينة.

■ يلي ذلك إنجاز الخدمة أو المعاملة عن طريق الانتقال بين أكثر من موظف مسؤول، ببساطة ودون تعقيد، فالمعارضون لتوافر هذه الصفة فعلاً يمثلون (٦٥,٥٪) من أفراد العينة.

واستبعاد الجمهور لبعض هذه الخصال كانطباع لديهم عن كفاية الإدارة الحكومية، يمكننا من القول بأنهم يطالبون ضمناً بربط مفهوم الكفاية والفعالية بالإدارة الحكومية، يطالبون بربط ذلك بفكر حركة الإدارة، بإنجاز الأعمال ببسر وسهولة وفي الوقت المحدد لها.. وبفكر البيروقراطية الذي يربط مفهوم الكفاية والفعالية بتنظيم الأعمال حسب التخصص، وإيضاح خطوط السلطة والمسؤولية، مع تدوين القواعد والقرارات كتابياً، وإدارة الموظف المسؤول للإدارة بأسلوب رسمي خال من المشاعر والتحيز. على أن يرتبط كل ذلك بتيسير الخدمات المقدمة وتحسينها.

كما يؤكد الجمهور بهذه الإجابات الانطباع السائد لديه عن كفاية الإدارة الحكومية، بأنها تعني أساساً جودة المخرجات، أي نوعية الخدمة التي تقدمها الإدارة الحكومية ورضا المواطن عنها. ويوصي في هذه الإجابات بالاعتبارات التي يجب أن تراعى في أداء الخدمات العامة، بأن تؤدي ببسر وسهولة، وفي الوقت المحدد لها، والمساواة بين المواطنين في الحصول عليها. ولاشك أن هذه

التوصيات نابعة من تجربة تعامل الجمهور مع أجهزة الخدمات العامة، وما قد يشعر به من مشكلات في الحصول على بعض الخدمات العامة، ويرى العلاج لها في هذه التوصيات^(١٨).

ثانياً- العوامل المؤثرة في مدلول الكفاية

وإذا انتقلنا إلى الإدارة الحكومية من الداخل، فإن البحث اهتم بالتعرف من العاملين فيها قيادات ومشرفين أو أفراداً على أهم العوامل والمشكلات المؤثرة في مفهوم الكفاية استكمالاً لتحديد هذا المفهوم بالإدارة الحكومية.

(أ) العوامل المؤثرة من وجهة نظر المستويات القيادية والإشرافية

يوضح الجدول رقم (٤) عدداً من الحقائق عن وجهة نظر أفراد المستويات الإشرافية والقيادية في بعض العوامل التي تؤثر في تحقيق الكفاية.

- فهم يوافقون على أن أكثر العوامل التي تؤثر في كفاية الإدارة الحكومية، هي:
- ما لدى الإدارة العليا من سلطة وحرية حركة في اتخاذ القرارات، بنسبة (٨٤٪) من أفراد العينة.
- الاعتماد الكبير على التمسك بالقواعد والتقاليد والخبرة الماضية، بنسبة (٧٢,٥٪).
- الجهود المبذولة لحل المشكلات الناشئة بين الإدارات الداخلية، بنسبة (٧٠,٥٪).
- الإشراف العام من الرؤساء على المرعوسين بما يدعم الثقة لدى المرعوس ويجعله يتحمل المسؤولية، بنسبة (٦٩٪).
- الضغط الدائم للإدارة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، بنسبة (٦٥٪).

وتأتي وجهة نظر المستويات الإشرافية والقيادية بتصنيف الجهود المبذولة لحل المشكلات الناشئة بين الإدارات الداخلية، ضمن أكثر العوامل المؤثرة في كفاية الإدارة الحكومية تطبيقاً لفكر المدرسة التقليدية بصفة عامة والمدرسة البيروقراطية -وعلى وجه الأخص- التي تربط مفهوم الكفاية بالقدرة الذاتية للمنظمة على الكفاح من أجل بقائها وتحقيق مطالبها. وتجعل من المطالب التنظيمية لذلك قدرة المنظمة على إيجاد صيغة تنسيقية في علاقات الأنظمة الفرعية.

(١٨) أظهرت الدراسات الميدانية في كثير من دول العالم النامي وجود قاسم مشترك من المشكلات التي تواجه المواطنين في الحصول على الخدمات العامة، كطول الإجراءات أو تعقيدها، والتأخير في الحصول على الخدمة، والتردد على الإدارات الحكومية لإنهاء المعاملة، وانتشار ظواهر المحسوبية والوساطة، الأمر الذي جعل المختصين في إدارة التنمية يعتبرونها نظرية عامة للتخلف الإداري في الدول النامية.
انظر: إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، القاهرة: مكتبة النهضة العربية، (١٩٨٦)، ص ٤٩-٦٨.

جدول رقم (٤)

آراء المستويات القيادية والإشرافية

في بعض العوامل التي تؤثر في مدلول الكفاية

الرأي المعارض تماماً		الرأي المعارض		الرأي الموافق		الرأي الموافق تماماً		العوامل موضوع المناقشة
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٥٦	٢٨	١٤	٧	٨٥	٤٢,٥	٢٢,٥	٤٥	- نشعر في الإدارة بالضغط للاستمرار في تحسين الأداء الفردي والجماعي.
٥٢	٢٦	١٢	٦	٩٤	٤٧	٢١	٤٢	- أرى أنه لا يوجد الولاء الشخصي للإدارة بدرجة عالية.
٧٤	٣٧	٢٣	١١,٥	٦٣	٣١,٥	٢٠	٤٠	- تمثل الأنظمة الإدارية والمالية عبئاً أساسية في طريق عمل الإدارة.
٧٨	٣٩	٣٢	٦	٦٧	٣٣,٥	١١,٥	٢٣	- يتم العمل على أساس أفراد وليس كفريق إدارة.
٧٥	٣٧,٥	٢٠	١٠	٧٤	٣٧	١٥,٥	٣١	- هناك منافسة شديدة بين الإدارات لزيادة الإنتاجية.
٩٣	٤٦,٥	١٧	٨,٥	٦٥	٣٢,٥	١٢,٥	٢٥	- القواعد الموضوعية للعمل زائدة عن الحاجة.
٨٦	٤٣	١٩	٩,٥	٧٠	٣٥	١٢,٥	٢٥	- لا توجد ثقة كبيرة في الإدارة الوسطى والإشرافية.
٤٥	٢٢,٥	١٤	٧	١١٥	٥٧,٥	١٣	٢٦	- تبذل جهود قليلة لحل المشكلات الناشئة بين الإدارات الداخلية.
٧٥	٣٧,٥	٢٣	١١,٥	٦٧	٣٣,٥	١٧,٥	٣٥	- الاختصاصات والأعمال غير واضحة تماماً.
٤٧	٢٣,٥	٨	٤	٨٨	٤٤	٢٨,٥	٥٧	- هناك اعتماد كبير على التمسك بالقواعد والتقاليد والخبرة الماضية.
٨٨	٤٤	٢٦	١٣	٦٠	٣٠	١٣	٢٦	- يتوقع كل رئيس إداري المشاكل التي تحدث في المستقبل وينشط لمواجهةها قبل أن يطلب شخص آخر أو جهاز آخر.
٧٥	٣٧,٥	١٨	٩	٧٤	٣٧	١٦,٥	٣٣	- لا يعرف أحياناً من هو المسؤول عن اتخاذ القرارات.
٤١	٢٠,٥	٢١	١٠,٥	٨٤	٤٢	٢٧	٥٤	- يعني الإشراف في الإدارة الحكومية رسم الخطوط العريضة لمروعوسيك، ثم تدعيمهم يتحملون المسؤولية.
٧٩	٣٩,٥	٢٥	١٢,٥	٧٠	٣٥	١٣	٢٦	- يسود الانعزال بين الإدارات الداخلية بنفس الجهة الإدارية.
٢٢	١١	١٠	٥	٧٥	٣٧,٥	٤٦,٥	٩٣	- الإدارة العليا في الإدارة الحكومية لها القدر الملائم من السلطة وحرية الحركة في اتخاذ القرارات.

ومن ناحية أخرى، فإنهم يعارضون أن تكون العوامل التالية متوافرة ومؤثرة في كفاية الإدارة

الحكومية كما هي قائمة:

■ أن يتوافر لدى الرؤساء عنصر المبادرة لاقتحام المشاكل المتوقعة مستقبلاً، بنسبة (٥٧٪).

- تفضيل التصرف الفردي في الإدارة على العمل بروح الفريق، بنسبة (٥٥٪).
- وجود قواعد للعمل زائدة عن الحاجة، بنسبة (٥٥٪).
- الثقة الكبيرة في الإدارة الوسطى والإشرافية بنسبة (٥٢,٥٪).

(ب) العوامل المؤثرة من وجهة نظر أفراد الإدارة الحكومية

يبين الجدول رقم (٥) اتجاهات أفراد الإدارة الحكومية حول أكثر العوامل التي تؤثر في كفاية الإدارة الحكومية.

- يوافق أفراد الإدارة الحكومية على أن أكثر العوامل التي تؤثر في كفاية الإدارة الحكومية، هي:
- جو الأخوة والصدقة الذي يسود بين العاملين، بنسبة (٩١٪) من أفراد العينة.
 - الشعور بالعمل كفريق يعمل بكفاية، بنسبة (٨٦,٥٪).
 - روح التعاون داخل الإدارة الحكومية من جانب الزملاء والرؤساء، بنسبة (٨٥,٥٪).
 - سعي العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة لتحسين أداء عملهم، بنسبة (٨٠٪).
 - الإشراف المدعم لكفاية الموظف بتوجيهه وإرشاده، بنسبة (٧٩,٥٪).
 - ممارسة السلطة بناء على الكفاية، بنسبة (٧٥,٥٪).

وتؤكد هذه النتائج مرة أخرى، أن مفهوم الكفاية في الإدارة السعودية في نظر نسبة عالية، إنما هو تطبيق لفكر المدرسة السلوكية في الإدارة التي ترى أن الكفاية تعني قدرة الإدارة على استخدام الأساليب التي تعتمد على العمل الجماعي والسلوك الإشرافي المدعم للأفراد، فبهذه الأساليب تحقق الإدارة الأهداف المتوقعة بكفاية.

- ومن ناحية أخرى، فإنهم يعارضون أن تكون العوامل التالية مؤثرة في كفاية الإدارة الحكومية:
- اتخاذ القرارات في الإدارة الحكومية بطريقة عشوائية، بنسبة (٧٣,٥٪) من أفراد العينة.
 - الافتقار إلى تحديد الرئيس المسؤول، بنسبة (٧٢,٥٪).
 - اتخاذ الصراع بين الأفراد كأساس للتنافس من أجل الكفاية، بنسبة (٦٥٪).
 - استغلال المركز الوظيفي لتحقيق أهداف شخصية بنسبة (٦١,٥٪).
 - الافتقار إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات لأفراد الإدارة الحكومية، بنسبة (٦٠,٥٪).

جدول رقم (٥)

آراء أفراد الإدارة الحكومية

في بعض العوامل التي تؤثر في مدلول الكفاية

الرأي المعارض تماماً		الرأي المعارض		الرأي الموافق		الرأي الموافق تماماً		العوامل موضوع المناقشة
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١٦	٨	٢	١	٤١	٨٢	٥٠	١٠٠	- يسود جو الأخوة والصدقة بين العاملين في الإدارة.
٢٢	١١	٧	٣,٥	٥٠,٥	١٠١	٣٥	٧٠	- عندما أواجه مهمة صعبة أحد العون عادة من رئيسي وزملائي.
٧٧	٣٨,٥	٥٣	٢٦,٥	٢٤	٤٨	١١	٢٢	- تعتبر الإدارة أن الصراع بين الوحدات أو الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
٢٧	١٣,٥	-	-	٥٠,٥	١٠١	٣٦	٧٢	- أشعر أنني عضو في فريق يعمل بكفاية.
٥٤	٢٧	٢١	١٠,٥	٣٤,٥	٦٩	٢٨	٥٦	- هناك كثير من المحامل الشخصية التي لا علاقة لها بأداء العمل.
٧٤	٣٧	١٧	٨,٥	٣٧	٧٤	١٧,٥	٣٥	- لا يوجد تفسير واضح لطريقة إسناد الأعمال.
٣٠	١٥	١٩	٩,٥	٢٨,٥	٥٧	٤٧	٩٤	- تعتمد ممارسة السلطة على الكفاية.
٦٥	٣٢,٥	٥٨	٢٩	٢٤	٤٨	١٤,٥	٢٩	- يستخدم المركز الوظيفي في تحقيق أهداف شخصية.
٥٣	٢٦,٥	١٢	٦	٤٤,٥	٨٩	٢٣	٤٦	- هناك ميل شديد إلى المحافظة على مظاهر السلطة أو المركز لاستخدامها كوسيلة لإنجاز العمل.
٩١	٤٥,٥	٥٤	٢٧	١٨	٣٦	٩,٥	١٩	- في بعض الإدارات التي عملت بها لم يكن واضحاً لي بالتحديد من هو رئيسي المباشر.
٦٣	٣١,٥	١٧	٨,٥	٣٦,٥	٧٣	٢٣,٥	٤٧	- الاتصالات الإدارية تتبع خطوطاً تنظيمية جامدة رسمية.
٧٨	٣٩	٢٢	١١	٣٢,٥	٦٥	١٧,٥	٣٥	- ليس هناك إلا قليل من الاتصالات.
٦٥	٢٣,٥	٤٣	٢١,٥	٣٤,٥	٦٩	١١,٥	٢٣	- يتم التكهن بالمعلومات وتسود الشائعات.
٨٦	٤٣	٣٥	١٧,٥	٣١,٥	٦٣	٨	١٦	- لا أعلم على وجه التحديد ما هي التوقعات المطلوبة مني.
٦٩	٣٤,٥	٢٤	١٢	٢٤,٥	٤٩	٢٩	٥٨	- لا توجد فرصة للحديث إلى الإدارة العليا بالجهة الإدارية.
٤٤	٢٢	٢٣	١١,٥	٤٢	٨٤	٢٤,٥	٤٩	- هناك بعض التصادم بين الشخصيات.
٩٣	٤٦,٥	٢١	١٠,٥	٣٣	٦٦	١٠	٢٠	- حقيقة لا يصغي كل منها إلى الآخر.
٧٢	٣٦	٤٤	٢٢	٢٣	٤٦	١٩	٣٨	- الخوف من أن يساء تقدير رأيي يجعلني أجلس صامتاً في الاجتماعات.
٤٧	٢٣,٥	١٩	٩,٥	٣٦,٥	٧٣	٣٠,٥	٦١	- تتأفف الإدارة من رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد أنك على صواب فلا تزدد.

الرأي المعارض تماماً		الرأي المعارض		الرأي الموافق		الرأي الموافق تماماً		العوامل موضوع المناقشة
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٤٧	٢٣,٥	١٥	٧,٥	٨٥	٤٢,٥	٥٣	٢٦,٥	- اتخاذ القرارات في هذه الإدارة يتسم بالخذر الشديد.
٦٥	٣٢,٥	٣٢	١٦	٦٣	٣١,٥	٤٠	٢٠	- نجد تشجيعاً من الإدارة لكي نعبر عن آرائنا حتى ولو كانت ضد آراء رؤسائنا.
٤١	٢٠,٥	١٢	٦	٩١	٤٥,٥	٥٦	٢٨	- في اجتماعاتنا مع الإدارة يكون الهدف هو الوصول إلى قرار بسرعة وبسهولة بقدر الإمكان.
٣٥	١٧,٥	٥	٢,٥	٩٤	٤٧	٦٦	٣٢	- يسعى العاملون في الإدارة إلى اكتساب مهارات جديدة لتحسين أداء عملهم.
٧٦	٣٨	٧١	٣٥,٥	٢٩	١٤,٥	٢٤	١٢	- اتخاذ القرارات في هذه الإدارة يتسم بالعشوائية.
٥٨	٢٩	١٦	٨	٨٧	٤٣,٥	٣٩	١٩,٥	- تتلخص فلسفة الإدارة في الاهتمام بالجانب الإنساني ومساعدة الأفراد.
٧٢	٣٦	٢٦	١٣	٦١	٣٠,٥	٤١	٢٠,٥	- عندما يخطئ الموظف يميل الرئيس إلى عقابه.
٣٣	١٦,٥	٨	٤	٨٧	٤٣,٥	٧٢	٣٦	- عندما يخطئ الموظف يتحبه الرئيس إلى أخذ هذه الفرصة لإرشاده وتدريبه.

وأول انطباع نخرج به من وجهة نظر أفراد الإدارة الحكومية هو إعطاؤهم وزناً كبيراً لعلاقات العمل بين الزملاء والرؤساء (الأخوة والصداقة بين العاملين - التعاون من جانب الزملاء والرؤساء - العمل كفريق - الإشراف القائم على التوجيه والإرشاد - استبعاد الصراع بين الأفراد كأساس للتنافس)، أي إنه من بين العوامل الأحد عشر الأكثر صلة بكفاية الإدارة الحكومية، سواء بتأكيد التأثير أو باستبعاده، يوجد خمسة عوامل تتعلق بالعلاقات في الإدارة الحكومية.

وإذا قارنا بين وجهتي نظر المستويات الإشرافية والقيادية، وأفراد الإدارة الحكومية في العوامل المؤثرة في الكفاية، نجد أن كلاً من الفريقين يعطي الاهتمام الأول لعوامل تتعلق بجودة التنظيم والقرارات والاتصالات ويجيء في الاهتمام الثاني عوامل تتعلق بحسن استخدام العنصر البشري. واستبعد كلا الفريقين، أية عوامل تتعلق بالمستوى التكنولوجي في الإدارة الحكومية، أو باستخدام أساليب إدارية حديثة، أو بجمهور المتعاملين مع الإدارة الحكومية. وهكذا نجد أن نتائج هذين الجدولين تجيء منسجمة مع مدلول الكفاية لديهم في الجدولين (١، ٢).

ثالثاً - الصفات الإيجابية التي ساعدت إدارات حكومية في بلوغ الكفاية

وبعد التعرف على الجانب السلبي حاول البحث الميداني أن يتعرف أيضاً من داخل الإدارة الحكومية، على الجانب الإيجابي، بما يتضمن من صفات وعوامل إيجابية تسهم في تشخيص مفهوم الكفاية.

(أ) الصفات الإيجابية من وجهة نظر المستويات القيادية والإشرافية

يوضح الجدول رقم (٦) وجهة نظر المستويات القيادية والإشرافية في العوامل التي مكنت إدارات حكومية ناجحة من تحقيق النجاح الذي حققته.

جدول رقم (٦)

آراء المستويات القيادية والإشرافية في العوامل التي ساعدت

إدارات حكومية ذات كفاية عالية في تحقيق هذا النجاح

النسبة المئوية	التكرار	عوامل النجاح
١٥,٧	١٥٢	(١) جودة العنصر البشري ومهارته.
١٢,٦	١٢١	(٢) جودة عمليات التخطيط والبرامج التنفيذية للعمل.
١١,٨	١١٤	(٣) حسن التنظيم الإداري.
١٠,٨	١٠٥	(٤) دقة عمليات المتابعة والرقابة.
١٠,٣	٩٩	(٥) توافر الإمكانيات والموارد المالية.
٩,٧	٩٤	(٦) دعم الدولة ومساندتها.
٩	٨٧	(٧) تنظيم عملية القرارات.
٧,٧	٧٥	(٨) المستوى التكنولوجي المرتفع المطبق.
٦,٤	٦٢	(٩) تحررها من القيوم الإدارية والمالية.
٦	٥٧	(١٠) تواضع الأهداف وسهولتها.
١٠٠	٩٦٦	الإجمالي

يبرز الجدول رقم (٦) عددًا من النتائج الهامة في هذا المجال، وهي:

■ أن العوامل الأساسية في نجاح وحدات الإدارة الحكومية، إنما هي عوامل من داخل الإدارات الحكومية ذاتها وتتركز في: جودة العنصر البشري ومهارته (١٥,٧٪)، وجودة عمليات التخطيط والبرامج التنفيذية للعمل (١٢,٦٪)، وحسن التنظيم الإداري (١١,٨٪)، ودقة عمليات المتابعة والرقابة (١٠,٨٪)، وتنظيم عملية القرارات (٩٪).. بمعنى أن (٦٠٪) من عوامل النجاح تكمن في صفات وخصائص ذاتية للإدارة الحكومية وليست عوامل تأتي من خارج وحدات الإدارة الحكومية أو بيئتها.

■ أن المستويات الإشرافية والقيادية بالإدارة الحكومية تدرك حقيقة أن النجاح الإداري هو محصلة للعمل الإداري ذي الكفاية، متمثلاً في جودة التخطيط والأفراد والمتابعة. وأن هذه العوامل تأتي في مرتبة أهم من توافر الامكانيات والموارد المالية، وذلك يدحض تماماً بعض وجهات النظر السابقة بأن كفاية الإدارة الحكومية ترجع أساساً إلى الموارد المالية المخصصة لها. إن منطق المستويات الإشرافية والقيادية في الإدارة الحكومية، هو أن توافر الإمكانيات والموارد المالية ليس شرطاً كافياً للنجاح، بل يجب أن تتوافر قبله الإدارة الجيدة أو الإدارة ذات الكفاية العالية والفرد الكفي.

■ أن دعم الدولة ومساندتها لوحدة الإدارة الحكومية، والتحرر من القيود الإدارية والمالية المعتادة، وما هو متاح من مستوى تكنولوجي مرتفع - جميعها عوامل مساندة لإنجاح الإدارات الحكومية، وذلك بنسبة (٧,٩٪) و (٤,٦٪) و (٧,٧) على التوالي. ولكن يصدق هنا أيضاً التحليل نفسه كما في حالة الإمكانيات والموارد المالية؛ إذ إن دعم الدولة، أو تخفيف القيود أو إلغائها، أو المتاح من التكنولوجيا، لن تؤدي بالضرورة إلى النجاح، إلا إذا وجدت الإدارة الجيدة أو الإدارة ذات الكفاية العالية، التي تستطيع استثمار الدعم والحريّة والإمكانيات التكنولوجية لتحقيق أقصى كفاية وفعالية.

وتدل الاستنتاجات السابقة جميعها على أن مفهوم الكفاية الذي تراه المستويات القيادية والإشرافية، يتفق مع فكر المدرسة التقليدية بفروعها المتعددة.

(ب) الصفات الإيجابية من وجهة نظر أفراد الإدارة الحكومية

ما هي العوامل الإيجابية التي يؤدي توافرها إلى زيادة كفاية الإدارة الحكومية؟
يبين الجدول رقم (٧) آراء أفراد الإدارة الحكومية حول أهم الصفات التي يسهم وجودها في زيادة كفاية الإدارة الحكومية.

جدول رقم (٧)

آراء أفراد الإدارة الحكومية في الصفات الإيجابية

المؤثرة في كفاية الإدارة الحكومية

النسبة المئوية	التكرار	الصفات الإيجابية
١٢,٨	١٢٦	(١) الاستقرار والشعور بالأمن في العمل.
١٢,٥	١٢٣	(٢) المشاركة في تحديد طرق العمل وأساليبه.
١٢,٢	١١٩	(٣) توافر الرؤساء المتفهمين لمشاكل العمل.
١١,٦	١١٤	(٤) توافر المعلومات المتعلقة بالعمل وظروفه.
١١	١٠٧	(٥) المرتب المجزي.
١٠,٤	١٠٢	(٦) حرية الحركة والتصرف في مشاكل العمل.
١٠,٤	١٠٢	(٧) المشاركة في وضع الأهداف.
٧,٧	٧٦	(٨) توافر الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل.
٥,٥	٥٤	(٩) توفر المكان المناسب.
٥	٤٩	(١٠) توافر المساعدين الجيدين.
٠,٩	٩	(١١) غير ذلك من صفات إيجابية.
١٠٠	٩٨١	الإجمالي

نستخلص من الجدول رقم (٧) الحقائق التالية:

■ أن الصفات الإيجابية الأساسية المؤثرة في كفاية الإدارة الحكومية من وجهة نظر أفراد الإدارة الحكومية، هي صفات إنسانية بالدرجة الأولى، تتمثل في الاستقرار والشعور بالأمن في العمل بنسبة (١٢,٨٪)، توافر الرؤساء المتفهمين لمشاكل العمل بنسبة (١٢,٢٪)، المشاركة في تحديد طرق العمل وأساليبه بنسبة (١٢,٥٪)، المشاركة في وضع الأهداف بنسبة (١٠,٤٪)، حرية الحركة والتصرف في مشاكل العمل بنسبة (١٠,٤٪).

■ يوافق أفراد الإدارة الحكومية على أن للمدخل المادي تأثيراً على كفاية الإدارة الحكومية، فهم يرون أن من الصفات الإيجابية المؤثرة في الكفاية، المرتب المجزي بنسبة (١١٪)، وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل بنسبة (٧,٧٪)، وتوافر المكان المناسب بنسبة (٥,٥٪)، ولكن كما هو واضح من وجهة نظرهم، ليس للمدخل المادي درجة أهمية كدرجة أهمية المدخل الإنساني أو الصفات الإنسانية السابقة.

■ تُبرز الإجابات أيضاً، الرغبة الحقيقية لدى أفراد الإدارة الحكومية في إتاحة فرص لهم في إدارة العمل، وأن ذلك سيكون له مردود إيجابي في كفاية الإدارة الحكومية. وقد عبروا عن هذه الرغبة في تأييدهم لأكثر من صفة إيجابية تشبع هذه الرغبة، بتأييدهم المشاركة في تحديد طرق العمل وأساليبه بنسبة (١٢,٥٪)، والمشاركة في وضع الأهداف بنسبة (١٠,٤٪)، وحرية الحركة والتصرف في مشاكل العمل بنسبة (١٠,٤٪)، وتتطلب هذه المشاركة وحرية الحركة ضرورة توافر المعلومات المتعلقة بالعمل وظروفه بنسبة (١١,٦٪).

ولاشك أن هذه النتائج، ستسهم في إلقاء الضوء على وجهات نظر أفراد الإدارة الحكومية، وعلى المدخل الأساسية التي يجب إتباعها للوصول إلى أقصى كفاية من العنصر البشري، وتخطيط مجالات الارتفاع بكفاية الإدارة الحكومية وفعاليتها على أسس موضوعية.

وكمقابلة وجهتي نظر المستويات القيادية والإشرافية وأفراد الإدارة الحكومية، نجد أن أفراد الإدارة الحكومية يتفقون مع المستويات الإشرافية والقيادية في أن الكفاية تعني قدرة الإدارة على الأداء الكففي الفعال لوظائفها، ولكنهم لا يرون ذلك كافياً لتحديد مفهوم الكفاية. وإنما يجب - من وجهة نظرهم - أن يتصف هذا المفهوم بطابع إنساني، تتحلى فيه الإدارة الحكومية بصفات إنسانية. هذه الصفات الإنسانية تجعل مفهوم الكفاية لدى أفراد الإدارة الحكومية أقرب وأكثر تطبيقاً لفكر المدرسة السلوكية في الإدارة من فكر المدرسة التقليدية. إلا أن محور المفهوم وتركزه على الأوضاع الداخلية يغفل اتجاه نظرية النظم التي تأخذ في الاعتبار الأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها وتأثيرها في هذه البيئة.

النتائج والتوصيات

اتضح لنا من خلال تحليل وجهات نظر الأطراف الثلاثة للبحث (القيادات - الأفراد - الجمهور) عدم اعتناقهم لمدرسة فكرية معينة في مفهوم الكفاية دون سواها. وإنما يوضح تحليل نتائج البحث أن مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية هو مزيج من فكر عدد من المدارس الفكرية، وعلى وجه الخصوص مدارس السلوك الإنساني في الإدارة والنظرية البيروقراطية، وحركة الإدارة أو مدرسة العملية الإدارية. أي إن مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة لا يمكن تصنيفه طبقاً لمدرسة فكرية بذاتها. كما يلاحظ أيضاً ابتعاد القيادات والأفراد في الإدارات الحكومية عن ربط المفهوم ببعض نظريات الإدارة العامة مثل نظرية النظم وحركة الإدارة العامة الجديدة.

ويمكن أن نستخلص من تحليل نتائج البحث الميداني عدداً من المدلولات تكون معاً مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة.

(أ) فالكفاية تعني بالنسبة للإدارة الحكومية

- ١- حسن استخدام العنصر البشري.
- ٢- جودة التنظيم.
- ٣- الإدارة المتكاملة الاهتمام بالعمل والعاملين.

(ب) وهي تعني أكثر بالنسبة للجمهور المتعامل مع الإدارة الحكومية

■ جودة المخرجات.

ولقد بينت النتائج أيضاً أن هناك تشابهاً كبيراً بين مدلول الكفاية ومؤشراتها كما هي محددة بخطة التنمية الثالثة بالمملكة العربية السعودية (انظر التذييل رقم ١٧ من البحث)، وبين نظرة قيادات الإدارات الحكومية وأفرادها في هذا الصدد. فجودة التنظيم، وحسن استخدام العنصر البشري، وتوافر إدارة متكاملة الاهتمام. هي أهم ركائز الكفاية ومؤشراتها التي أشارت إليها خطة التنمية، والتي أكدتها كذلك قيادات الإدارات الحكومية، وأفرادها.

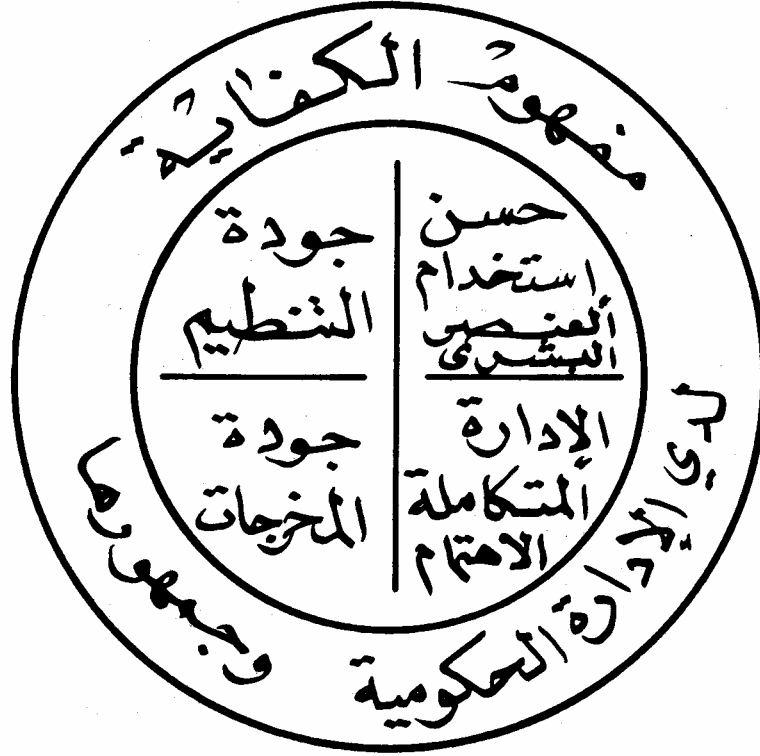
ولتأكيد هذا المفهوم للكفاية، وحتى يمكن بلوغ الأهداف المحددة، نوصي بما يلي:

أولاً- فيما يتعلق بحسن استخدام العنصر البشري

نوصي بمراعاة ما يلي:

- ١- ضرورة إعداد خطة وطنية متكاملة للإعداد والتدريب الإداري بالمملكة تحقق الأغراض التالية:
 - (أ) التغطية الشاملة لأكثر عدد من أفراد الإدارة الحكومية والمستويات الإشرافية والقيادية فيها.
 - (ب) الإسهام في نشر المعرفة الإدارية المتطورة.
 - (ج) الإسهام في رفع كفاية العمل الإداري بالتدريب على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.
 - (د) ربط التدريب بالحركة الوظيفية للأفراد في الإدارة الحكومية بحيث يكون اجتياز برنامج تدريبي معين من الشروط الضرورية للتقدم أو الحصول على أية مزايا وظيفية مماثلة.
- ٢- إعطاء اهتمام مناسب لبرامج تنمية القيادات الإدارية على المستويات المختلفة. ويمكن أن تتخذ هذه التنمية الأساليب التالية:

(أ) التدريب في معهد الإدارة العامة أو إحدى الجامعات السعودية، أو عقد دورات تدريبية من قبل جهات أخرى متخصصة.



شكل رقم (أ)

مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

- (ب) الزيارات الخارجية، الأمر الذي يحقق انفتاحاً على أساليب الإدارة في المجتمعات الأكثر تقدماً.
- (ج) تفويض المستويات الإشرافية في ممارسة بعض السلطات واتخاذ القرارات، الأمر الذي يدفعهم إلى تحمل المسؤوليات وتطوير سلوكهم بما يتناسب مع أهمية دورهم القيادي، فضلاً عما يتيح ذلك من إعدادهم لتولي مستويات وظيفية أعلى.
- (د) زيادة الاجتماعات الدورية بين القيادات الإدارية بالمستويات المختلفة، مما يحقق تبادل الخبرات والمعلومات و يتيح الفرصة لمناقشة مشاكل العمل بأسلوب جماعي.

٣- تأكيد دوام استمرار عملية التنمية القيادية، وذلك بتزويد القيادات الإدارية بكل جديد ومستحدث في مجال النشاط الذي تزاوله منظماتهم. ومن الأساليب التي يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك:

- (أ) إتاحة الفرصة للقائد لتلقي برامج مستحدثة من وقت إلى آخر.
- (ب) تزويد القائد بأحدث المراجع والدراسات في مجالات عمله لتمكينه من الإطلاع وتنمية قدراته ومهاراته.
- (ج) إيفاد القائد الإداري للمشاركة في المؤتمرات والحلقات الدراسية والندوات العلمية في الداخل والخارج.

٤- ضرورة وضع خطة للحوافز بكل إدارة حكومية والربط بين مستوى الأداء والإنجاز من جهة والحوافز المتحصلة للأفراد من جهة أخرى، كسبيل لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود، وتشجيع الخلق والابتكار، الأمر الذي يسهم في زيادة كفاية العنصر البشري. على أن يراعى بوجه خاص:

- (أ) وضع المعايير والضوابط التي تنظم منح الحوافز المختلفة على أسس موضوعية.
- (ب) دعوة المستويات القيادية والإشرافية إلى استخدام الحوافز في موضعها دون إحجام أو إصراف بغير مبرر.

ثانياً - فيما يتعلق بجودة التنظيم

نوصي بما يلي:

٥- دعوة وحدات الإدارة الحكومية إلى إعادة النظر في توزيع اختصاصاتها وسلطاتها على المستويات التنظيمية المختلفة توزيعاً يتناسب مع مسؤولياتها. وبما يتيح لرجل الإدارة على المستويات القيادية والإشرافية المختلفة بالإدارة الحكومية، ممارسة صلاحيات الوظيفة بالكامل سواء بسلطة الاختصاص أو التفويض، الأمر الذي يمكن من حرية التصرف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحديات المواقف الإدارية.

٦- إحساساً منا بأهمية تبسيط الإجراءات وخطوات العمل في مجال الإدارة الحكومية، وعلى الأخص في مجال الخدمات العامة، ورغبة في إعطاء دفعة قوية لهذا الهدف لضمان تنفيذه بكفاية، فإننا نوصي بالترتيبات التالية:

- (أ) وضع خطة مركزية شاملة لتنظيم عملية تبسيط الإجراءات في فترة محددة مع اعتبار الإدارة المركزية للتنظيم بوزارة المالية الجهة المركزية المسؤولة عن متابعة التنفيذ.

(ب) تتولى كل وحدة حكومية وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطة وتقديم تقرير دوري عما يتم تنفيذه أولاً بأول إلى الجهة المركزية المختصة بالمتابعة.

(ج) إشراك العاملين في كل موقع إداري، في عملية التبسيط وبالاستعانة بالمؤشرات المستفادة من تحليل الشكاوي المقدمة من الجمهور.

٧- الاهتمام بإعداد أدلة للعمل الإداري، وكذلك تطوير الموجود منها بهدف توجيه المتعاملين مع الإدارة الحكومية وإرشادهم، على أن تشتمل هذه الأدلة بصفة خاصة على الأنظمة والقرارات التنظيمية واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل بالإدارة وأهداف الإدارة، واختصاصاتها العامة، والهيكلة التنظيمي لها، ونظام سير العمل وإجراءاته.

ويمكن وضع بعض ما يأتي بهذه الأدلة بلغة سهلة ومبسطة للجمهور أو الإعلان عن محتواها في لافتاتٍ وملصقات مبسطة. على أن توضح هذه الأدلة على الأخص:

■ نوع الخدمة التي تقدمها الإدارة الحكومية للجمهور.

■ الأماكن المسؤولة عن تقديم الخدمة.

■ إجراءات الحصول على الخدمة مرتبة حسب تسلسل العمليات.

■ صورة من النماذج المستخدمة للحصول على الخدمة.

■ الرسوم المستحقة إن وجدت.

٨- إعادة النظر في النماذج المستخدمة في الإدارة الحكومية بما يحقق سهولة استخدامها من الجمهور من جهة والقائمين على الخدمة من جهة أخرى. مع تنظيم إصدار النماذج المستخدمة على مستوى كل وحدة حكومية بصورة متطورة تقابل الاحتياجات الفعلية.

٩- تأكيد توافر بعض الترتيبات التي تحقق فعالية الاتصالات بالإدارة الحكومية واحترامها، ومنها:

(أ) توضيح خطوط الاتصال داخل الوحدة الحكومية عن طريق الاستفادة بخرائط التنظيم مع

إيضاح صلات كل وظيفة بغيرها.

(ب) أن تعمل القيادات الإدارية والإشرافية على عدم تخطي رؤساء المرعوسين لتجنب

النزاعات بقدر الإمكان.

(ج) تأكيد أهمية الاتصال بين المنظمات الحكومية التي تعمل في نشاطات واحدة أو ذات

ارتباط، عن طريق زيادة التنسيق وتبادل المعلومات والبيانات فيما بينها.

(د) تدعيم الوحدات المختصة بجمع البيانات المتعلقة بنشاط المنظمة، وتحليلها وتوصيلها في الوقت المناسب إلى القيادات، لكي تعاون القيادات في الوصول إلى قرارات رشيدة.

ثالثاً - فيما يتعلق بجودة المخرجات

نوصي باتخاذ ما يلي:

١٠- وضع برامج تدريبية خاصة لأفراد الإدارة الحكومية القائمين بالخدمات المباشرة للجمهور، تهدف إلى نقل المفاهيم اللازمة لحسن أداء الخدمات وتأكيدهما، وإكسابهم المهارات اللازمة، ومن ذلك:

(أ) أن حسن أداء الخدمات العامة واجب ديني ووطني.

(ب) أن وظيفة أفراد أجهزة الخدمات العامة هي تقديم خدمات عامة للمتعاملين مع الإدارة الحكومية، الأمر الذي يتطلب منهم استقبال الجمهور بروح طيبة للتعرف منهم على ما يمكن أدائه لهم من خدمات، ومساعدتهم في تتبع إجراءات معاملاتهم، والقيام بالاتصالات اللازمة لهذا الغرض.

(ج) أن يراعى عند التعامل مع أفراد الجمهور تفاوت مستوياتهم الثقافية، ومحاولة تفهم ظروفهم.

(د) الحرص على أموال الدولة عند استخدام وسائل أداء الخدمات العامة، وتوخي الكفاية والاقتصاد.

١١- لعلاج كثرة تردد الجمهور على بعض الإدارات الحكومية للحصول على الخدمة وإنهاء

معاملاتهم نوصي بما يلي:

(أ) الأخذ بمبدأ تحديد فترة زمنية لتقديم الخدمة التي تقوم بها جهة واحدة أو تشترك فيها أكثر من جهة، على أن تقوم هذه الجهات بحساب المدة الزمنية التي تستغرقها في أداء الخدمة، حسب إمكاناتها المادية والبشرية وظروف الجمهور المستفيد من الخدمة الموضوع وإثباتها في دليل العمل مع الجمهور الخاص بها.

(ب) ضرورة التطبيق الحازم للجزاءات والعقوبات لأفراد الخدمات العامة المعوقين لسير

إجراءات الخدمة والقواعد والأنظمة الموضوع.

(ج) أن تقوم المستويات الإشرافية والقيادية بمتابعة طلبات أفراد الجمهور باستمرار من أجل

إنجازها بالسرعة الممكنة واتخاذ إجراءات حازمة بشأن الإدارات والوحدات التي تتأخر فيها الإجراءات بصورة متكررة.

١٢- إدراكاً للدور الذي يمكن أن يؤديه رجال الدين في التعليم والإعلام في تنمية الوعي لدى مختلف فئات المواطنين والمقيمين بالمملكة بالنسبة لدور الإدارة الحكومية في الارتقاء بالكفاية والفعالية وحسن أداء الخدمات العامة، فإننا نوصي بضرورة تطعيم المناهج الدينية والتعليمية والإعلامية بالقدر المناسب من المفاهيم الصحيحة بكفاية الإدارة الحكومية، مع التركيز على المفاهيم التالية:

- (أ) مسؤولية الدولة عن كفاية الإدارة الحكومية وفعاليتها وأبعاد هذه المسؤولية وحدودها.
- (ب) حقوق الجمهور المتعامل مع الإدارة الحكومية في الحصول على الخدمات العامة وواجب الدولة في حسن أدائها.
- (ج) إبراز واجبات المواطنين والمقيمين والتزاماتهم عند التعامل مع الإدارات الحكومية أو اقتضائهم للخدمات العامة.
- (د) تنمية القيم السلوكية والمواقف الايجابية لدى الجمهور للمحافظة على الأموال العامة واحترام حقوق الغير وتأكيد معاني البذل والتعاون والتضامن الاجتماعي.
- (هـ) إعطاء الأمثلة الطيبة والقذوة الصالحة في التعامل مع الإدارة الحكومية واقتضاء الخدمات والصورة المثلى في النظام.

١٣- التوسع في إنشاء فروع نسائية للإدارات الحكومية التي لها صلة وثيقة بأداء الخدمات للجمهور، بحيث يمكن للمرأة السعودية التردد عليها لإنهاء الخدمة بدلاً من تكليف الأب أو الزوج أو الابن لإنهاء المعاملة وضياع وقت كان يمكن أن يسهم في زيادة كفاية الأجهزة الحكومية وفعاليتها بصفة عامة.

رابعاً - فيما يتعلق بالإدارة المتكاملة

وأخيراً، وليس آخراً، فإننا نشير إلى ما أوضحه البحث من أن عوامل نجاح الإدارة الحكومية هي عوامل تكمن في خصائص وصفات ذاتية للإدارة الحكومية. وأن النجاح الإداري هو محصلة للعمل الإداري ذي الكفاية، متمثلاً في جودة التخطيط والتنظيم والأفراد والمتابعة. ونؤكد وجوب الاهتمام أيضاً بمخرجات الإدارة الحكومية والنتائج التي تحققها ومدى رضا الجمهور عنها؛ إذ إنه بهذا فقط تكتمل حلقات القياس الصحيح لأعمالها وتقويم كفايتها وفعاليتها. ونرى أن جميع توصياتنا السابقة تسهم في تأكيد هذه النتيجة وتسهم في إيجاد الإدارة الناجحة.

لذلك، نوصي بما يلي:

١٤- العمل على تنمية الدافع الفردي للقيادات الإدارية للتنمية الذاتية والكفاية الشخصية وتحمل المسؤولية. ويكون ذلك باختيار أفراد الإدارة على المستويات القيادية المختلفة على أساس مهاراتهم القيادية، وبذلك يوجد الحافز لرجال الإدارة لتنمية قدراتهم الإدارية.

١٥- إعطاء أفراد الإدارة على المستويات القيادية المختلفة حرية الحركة في حدود الأنظمة والقواعد بأن ترسم الأنظمة الإطار العام للتصرف الإداري، ويزك لهم التحرك في داخله، وفقاً لما تمليه طبيعة الموقف القيادي والعمل الذي يؤديه القائد والمحاسبة على أساس النتائج.

١٦- الاعتراف الأدبي والمادي بالإنجازات الإدارية لأفراد القيادات الإدارية في صور التكريم الأدبي والتشجيع المادي.

١٧- الاهتمام الكبير بتنمية الدافع الداخلي لدى أفراد الإدارة الحكومية نحو زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق:

(أ) توفير جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة والتعاون بين أفراد أسرة العاملين في كل إدارة حكومية.
(ب) تشجيع المرعوسين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتنظيم اللقاءات معهم ومناقشتهم في مشاكل العمل لتكون الرؤيا للمواقف أمامهم مكتملة.

١٨- دعوة القيادات الإدارية على المستويات المختلفة إلى مراجعة النفس للوفاء بمتطلبات الدور القيادي، وذلك بما يأتي:

(أ) أن يكون القادة قدوة في السلوك الوظيفي والشخصي لكل المستويات التي تليها ولسائر العاملين في المنظمة.

(ب) تصرّف القادة بأسلوب ينمي إحساس المرعوسين بالمشاركة وأهميتها في صنع القرارات.
(ج) إرساء علاقة القائد بمرعوسيه على أساس من الثقة المتبادلة وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق الذات.
(د) معاملة القيادات الإدارية للمرعوسين على أساس من الاحترام المتبادل ومراعاة ظروفهم دون إصراف يهدد صالح المنظمة.

(هـ) تحسُّس أفكار العاملين ومشاعرهم قبل إصدار القرارات التي تتناول موضوعات تؤثر فيهم.

١٩- أن تتولى الإدارات الحكومية، وبوجه خاص أجهزة الخدمات العامة، وضع خطة يتم وفقاً لها عقد لقاءات منتظمة بين المسؤولين عن هذه الإدارات وممثلين عن المواطنين، وذلك للتعرف

على وجهات نظر المواطنين في تطوير الأداء الحكومي وتحسين الخدمات العامة، وكذا إحاطة المواطنين. بما تعتمز الإدارات الحكومية القيام به في الفترة المقبلة، ومعرفة رأي المواطن إزاء ذلك ودوره في التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً.

خاتمة

عرضنا في البحث في لمحة موجزة مفهوم الكفاية في الفكر الإداري الحديث، ثم حاولنا استخلاص المفهوم السائد للكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال مرئيات ثلاثة أطراف مرتبطة بالإدارة الحكومية (قيادات، وأفراد، وجمهور) عن مفهوم الكفاية والعوامل المؤثرة فيه والصفات الإيجابية التي تساعد في وجوده.

وأوضح تحليل نتائج البحث الميداني لمفهوم الكفاية، الطبيعة المميزة لهذا المفهوم. حيث يتحدد في ضوء عدد من المدلولات الأساسية أن المفهوم السعودي للكفاية يعني من وجهة نظر قياداتها وأفرادها حسن استخدام العنصر البشري وجودة التنظيم، والإدارة المتكاملة الاهتمام بالعمل والعاملين، في حين يرتبط مفهومها لدى أفراد الجمهور بجودة المخرجات ونوعية الخدمة التي يتلقاها من الإدارات الحكومية. فالكفاية تقترن من وجهة نظر الطرف الأول بالعمليات التحويلية والأوضاع داخل الأجهزة الحكومية في حين أنها تتمثل لدى الطرف الثاني -الجمهور- في مخرجات الإدارات ونتائج أعمالها.

ونعيد مرة ثانية في ختام هذا البحث تأكيد ثقتنا بأن ما توصلنا إليه من نتائج، والجوانب الأخرى المتصلة بموضوعه ولم نتطرق إليها، تعتبر مدخلاً لدراسات أخرى نأمل أن تجرى مستقبلاً من قبل المهتمين بهذا الموضوع، الذي يعتبر حيويًا، ومهمًا لدراسات متنوعة ومناهج مختلفة وعلى أكثر من مستوى. حيث يسهم ذلك كثيرًا في تمكيننا من أن نصل إلى ما ننشده لإدارتنا الحكومية من كفاية وفعالية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- (١) درديري، إبراهيم. لغة الإعلام اليوم: بين الالتزام والتفريط. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، (١٩٨٦).
- (٢) درويش، إبراهيم. التنمية الإدارية. القاهرة: دار النهضة العربية، (١٩٨٦).
- (٣) مرشد، سمير أسعد. «مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. مجلد ١، (١٤٠٨هـ-١٩٨٨م): ١٩١-٢٢٠.

- (٤) وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، مجلد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥ هـ.
- (٥) وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، مجلد خطة التنمية الرابعة ١٤٠٦-١٤١٠ هـ.
- (٦) وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية لخطة التنمية الخامسة ١٤١٠-١٤١٥ هـ.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Donnelly, James H., Jr.; Gibson, James and Ivancevich, John.** *Fundamentals of Management*, 4th edition. Plano, Texas: Business Publications, Inc., (1981).
- Gerth, H.H. and Mills, C. Wright.** *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, (1976).
- Lane, Frederick S., ed.,** *Current Issues in Public Administration*, 2nd edition. New York: St. Martin Press, (1982).
- Parkinson, Northcote,** *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*. Boston: Houghton Mifflin Co., (1957).
- Shafritz, Jay and Whitbeck, Philip. ed.,** *Classics of Organization Theory*. Oak Park, Illinois: Moore Publishing Co. Inc., (1978).
- Simon, Herbert.** *Administrative Behavior*, 3rd edition. New York: The Free Press, (1976).
- Stillman II; Richard, J. ed.,** *Public Administration: Concepts and Cases*, 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin Co., (1980).
- Sutermeister, Robert A., ed.** *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Co., (1976).
- Thompson, James.** *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Co., (1967).
- Uveges, Joseph A.** *The Dimensions of Public Administration*, 2nd edition. Boston: Bolbrook Press, Inc., (1976).
- White, Michael; Clayton, R.; Myrtle, R.; Siegel, G. and Rose, A.,** *Managing Public Systems: Analytic Techniques for Public Administration*. North Scituate, Massachusetts: Duxbury Press, (1980).

The Meaning of Efficiency in Public Organizations in Saudi Arabia: A Field Study

SAMIR A. MURSHID and NABIL I. RASLAN
Assistant Professors of Public Administration
Faculty of Economics and Administration
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. Efficiency is a concept which occupies a significant part in administrative thinking and practice. It is used by most academicians and practitioners alike as the number one criterion for evaluating the performance of organization, its success or failure. However, schools of administrative thought differ regarding the exact definition of the concept, though they all associate it with success in one form or another.

This field study seeks to explore the meaning of this term as it is viewed by employees of public organizations, and the public itself in Saudi Arabia. And compares these views with the various definitions presented by the schools of administration.

The study reveals that there are differences between the views held by employees of governmental organizations, and the public in determining the meaning of efficiency. The first group associates the term with good work relationships, good organization, and care, on the part of management, for work and the attitudes of employees. On the other hand, the public considers these conditions less important, and associates efficiency more with the quality of outputs and services delivered by public organizations.