

## مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير (دراسة نظرية ميدانية)

عبدالله عبدالغني الطجم الغامدي

أستاذ التطوير التنظيمي المشارك

مدير مركز البحوث والتنمية - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

**المستخلص :** يمثل التغيير أحد أهم الصعاب التي تواجه منظمات اليوم في الدول. النامية أو المتقدمة على حد سواء. والمملكة العربية السعودية غير معزولة عن هذا الاتجاه باعتبارها عضواً فعالاً في الجماعة الدولية ومعنية بتطبيق الخطط التنموية الطموحة، الأمر الذي ترتب عليه أن المنظمات الإدارية السعودية لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطاً متغيراً يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها تلك المنظمات من قبل في ضوء هذه الظروف لم تعد المنظمات التقليدية (المغلقة) قادرة على مواجهة التحديات المعقدة من اجتماعية واقتصادية وثقافية. إن المنظمات المفتوحة والتي تعمل فيها العمليات التشغيلية بانسجام مع الطاقات البشرية هي القادرة على مواجهة التحديات الجديدة. وهذه الدراسة تحاول أن تقدم وتحلل هذين النموذجين المتضادين (المفتوح والمغلق) مشيرة إلى موقع المنظمات العامة السعودية بين هذين المفهومين، وموضحة في نفس الوقت جوانب القوة والضعف التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية، وتحديد ما هو كائن وما يجب أن يكون.

### المقدمة

تواجه منظمات اليوم محيطاً يتسم بالتغيير والحركة، وهذا ناتج عن التقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم وما صاحبه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات (Information Society) بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي.

لقد ترتب على هذا التغير معطيات جديدة، أثرت على المنظمات الإدارية المعاصرة من حيث الحاجة إلى إعادة النظر في البناء التنظيمي، والوسائل والأساليب التشغيلية لهذه المنظمات الإدارية، بل والحاجة إلى إعادة النظر في الفلسفة الإدارية والتنظيمية ككل<sup>(١)</sup>. وإذا أريد لمنظمات اليوم أن تتعامل مع هذه المعطيات الجديدة بكفاءة، فإن الحاجة اليوم ماسة إلى تنظيمات إدارية مفتوحة تعمل فيها العمليات الإدارية بتناسق وانسجام مع القدرات الإنسانية. وهذا يستدعي أن يكون هناك بديل للمنظمات الإدارية البيروقراطية المغلقة. وعلى الرغم من أن النظامين المغلق والمفتوح يمثلان طرفي نقيض، إلا أن المنظمات الإدارية تقع بين هذين النموذجين المتضادين وقد تميل إلى واحد منهما. لذا كان لزاماً على المهتمين بالتنظيم معرفة موقع المنظمات الإدارية من النظامين المغلق والمفتوح في محاولة لدفع المنظمات الإدارية لأن تكون منظمات إدارية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التنموية المتغيرة بكفاءة وانسجام.

### تحديد المشكلة

إن التطور والتغيير (Change) هو سمة العصر الذي نعيشه سواء في الدول المتقدمة أو النامية. فظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وصناعية التي تكون أساسيات المجتمع قد فرضت متطلبات جديدة لم تعهدها الهياكل التنظيمية وقواها البشرية من قبل والمملكة العربية السعودية غير معزولة عن هذا الاتجاه باعتبارها عضواً في الجماعة الدولية، ومرتبطة بالعالم الخارجي اقتصادياً وثقافياً، بالإضافة إلى وجود خطط تنموية طموحة تمثلت في الخطط الخمسية الأولى والثانية والثالثة والرابعة. فقد ساعدت تلك العوامل على ذلك الارتباط وبالتالي ساهمت في دفع عجلة التنمية والتغيير الذي تعيشه المملكة في كافة الجوانب المختلفة.

نتيجة لكل ذلك فإن المنظمات الإدارية في المملكة العربية السعودية لم تعد تتعامل مع محيط أو بيئة (environment) ساكنة، بل تتعامل مع محيط سريع التغير يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها تلك المنظمات من قبل.

لهذا، وحتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات الجديدة يتطلب الأمر جهداً مشتركاً وتنسيقاً ومتابعة على مستوى أجهزة القطاع العام. وهذا ما أدركته خطة التنمية الثالثة حيث كانت الخطة حريصة على مشاركة كل فرد في عملية التنمية من خلال المؤسسات الاجتماعية والإدارية. وهذه الاستراتيجية تحتل المركز الثاني من حيث الأولويات.

(1) Leon, Martel, *Mastering Change*, N.Y. Simon & Schuler, 1986, p. 21.

### أهداف البحث

وبما أن أجهزة ومؤسسات القطاع العام لا تعمل في فراغ بل هي في تفاعل مستمر مع تلك المتغيرات والمتطلبات، وطالما أن خطة التنمية قد وضعت أدواراً جديدة لتلك المؤسسات والأجهزة، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو:

هل مؤسسات وأجهزة القطاع العام في المملكة العربية السعودية في وضع يمكنها من التعامل مع تلك المتغيرات والمتطلبات الجديدة في المحيط الذي تعمل فيه وبكفاءة عالية؟ بمعنى: هل هذه المنظمات الإدارية أنظمة مفتوحة (Open System) وعلى درجة من الكفاءة؟ أم أنها تنظيمات إدارية مغلقة (Closed System) لا تتسم بالكفاءة؟

إن كلا النموذجين المفتوح والمغلق يمثلان بالطبع طرفي نقيض. لهذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التوصل إلى معرفة موقع أجهزة القطاع العام في المملكة العربية السعودية من هذين النموذجين المتضادين.

### أهمية ومبررات البحث

إن أهمية هذا البحث ومبرراته تكمن في النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة من حيث:

(أ) معرفة النموذج الذي تميل إليه بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.  
(ب) وبالتالي معرفة قدرة هذه المنظمات على عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

(ج) إظهار نقاط القوة والضعف في الأجهزة الإدارية، الأمر الذي يمكن أن يساعد في رسم البرامج التعليمية والتدريبية للقوى البشرية العاملة.

(د) الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من حيث التخطيط لوضع مناهج أكاديمية في الجامعات السعودية لكليات العلوم الإدارية من خلال محاولة الكشف عن الأنماط القيادية المتبعة على مستوى الإدارات، أو فعالية عملية الاتصالات، وطرق اتخاذ القرارات، وأساليب إدارة النزاعات والخلافات... الخ.

### افتراضات البحث

تقوم هذه الدراسة على الافتراضات الرئيسة التالية:

١- تتسم البيئة التي تعمل فيها المنظمات الإدارية السعودية بسرعة التغيير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية نتيجة التنمية الخمسية.

- ٢- إن هذا التغيير يؤثر في تركيب هياكل القوى العاملة السعودية وفي برامج وسياسات وتخطيط تنميتها وتطويرها.
- ٣- إن المنظمات الإدارية السعودية نتيجة لهذا التغيير تتعامل مع بيئة سريعة التغيير وتحمل في طياتها الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل.
- ٤- تفترض هذه الدراسة أنه لا يمكن للهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية التقليدية أن تواكب البيئة التنموية، وأن البديل هو المنظمات الإدارية المفتوحة.
- ٥- وأخيراً، تقوم هذه الدراسة على افتراض أن العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية لديهم الرغبة في المشاركة في عمليات التنمية الشاملة من خلال مواقعهم المختلفة في الأجهزة التي يعملون بها.

### منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة في أدواتها التشخيصية (Diagnostic Instruments) على النموذج المطور والمعدل بواسطة العالم (O. Mink) (١٩٧٩م)<sup>(٢)</sup> والتي ظهرت بواسطة (Fordyce & Weil) (١٩٧١) حيث أنها تحتوي على خصائص وصفات للنظامين المغلق والمفتوح (Healthy Open).

وهناك ٢١ أداة لقياس الاتجاهات (Attitudes) والأنماط السائدة لدى العاملين في المنظمات الإدارية والتي تدور حول الأبعاد الآتية:

- حل المشاكل (Problem Solving).
- إدارة النزاعات (Handling Conflict).
- التعاون (Collaboration).
- اتخاذ القرارات (Decision-Making).
- دراسة الأثر (Feedback).

إن استخدام أدوات القياس المشار إليها سوف يحدد موقع وطبيعة المنظمات الإدارية السعودية من النموذجين المتضادين: المغلق والمفتوح.

من تحليلنا السابق يتضح أن المنهج المتبع في هذه الدراسة سوف ينصب على جزئين رئيسيين:

(2) Oscar Mink, and J. Snow, *Survey of Community College Organizational Functioning*, The University of Texas at Austin, 1979, p. 6.

### أولاً: الجزء المعياري (Normative Approach)

وهذا يمثل الإطار النظري التحليلي للدراسة ويمثل الجزء الأول منها.

### ثانياً: الجزء الوصفي التفسيري (Descriptive-Explanatory)

وهذا يمثل الدراسة الميدانية، حيث يتم الحصول على المعلومات عن طريق تصميم واستخدام استمارات استقصاء وذلك باستخدام أدوات التشخيص المشار إليها، ومن ثم تحليل المعلومات والوصول إلى النتائج.

إن توصيات هذه الدراسة ستحاول أن تعالج الفجوة المتوقع ظهورها بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

### عينة البحث

إن عينة البحث ممثلة في بعض الوزارات والمؤسسات العامة في كل من جدة ومكة المكرمة والرياض شملت كلا من:

- ١- المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.
- ٢- وزارة الداخلية.
- ٣- وزارة البرق والبريد والهاتف.
- ٤- وزارة الشؤون البلدية والقروية (أمانة العاصمة المقدسة).
- ٥- وزارة الخارجية.
- ٦- وزارة الإعلام.

ولقد تم توزيع الاستمارات على عينة من موظفي تلك الوزارات والمؤسسات بمختلف مستوياتها الإدارية، وراعت الدراسة أن تكون هذه العينة الطبقية العشوائية ممثلة بقدر الإمكان لمجتمع البحث الأصلي، فأخذت في الاعتبار عوامل مثل مستوى التعليم وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي. كما راعت الدراسة في اختيارها لبعض الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة دون غيرها عدداً من المبررات والعوامل مثل حجم الوزارة أو المؤسسة، كما حرصت هذه الدراسة على أن يكون من ضمن عينة البحث وزارات تتسم بالضخامة في هيكلها التنظيمية وعدد العاملين بها وكذلك مصالح حكومية أقل حجماً، كما راعت الدراسة التوازن بين القطاعات والنشاطات المختلفة للوزارات والمؤسسات المختارة، وكذلك المستوى الإداري والتنظيمي الذي وصلت إليه، حيث هناك أجهزة قطعت شوطاً لا بأس به في مجال التطوير التنظيمي وأجهزة لا تزال في بداية هذا الطور من النمو الإداري والتنظيمي.

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

إن وظيفة الإدارة كانت ولا تزال موجهة للمحافظة على التوازن بين الاستقرار (Stability)، والتطور والتغيير (Change) وذلك استجابة للضغوط والمتطلبات الداخلية في التنظيم وكذلك البيئة أو المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه. إن تلك الوظيفة والمهمة قد أصبحت أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر والذي يتميز بسرعة التغير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والذي نتج عنه الكثير من التعقيدات التي تواجه منظمات اليوم<sup>(٣)</sup>.

فالضغوط الداخلية والخارجية على منظمات اليوم جعلت الحاجة ماسة لبناء منظمات تسير روح العصر ومتطلباته. حيث لا يمكن الادعاء بأننا نتعامل مع عالم يتصف بالانضباط أو التأكد، أو محيط عمل يمكن التنبؤ به أو بنتائجه. كذلك لا يمكن الافتراض بالاستقرار التنظيمي (Organizational Stability) من خلال إجراءات تشغيلية محددة (Standard Operating Procedures)، وعمليات رقابية مركزة في أعلى الهرم.

في ضوء هذه المتغيرات الجديدة وتأثيرها على المنظمات الإدارية، سوف نقوم بدراسة وتحليل<sup>(٣)</sup>: التغيير وعوامله، وكذلك تحليل النماذج التنظيمية وهما نموذج الأنظمة المغلقة (Closed System) أو ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، وكذلك الأنظمة المفتوحة (Open System).

#### ١ - عوامل التغيير

إن عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة أو الأقل تقدماً، أصبح في دوامة وصراع مع التغيير. نعي بالتغيير هنا التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع.

وإذا كانت الإجابة على كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بصعوبة كبيرة نتيجة العلاقات المعقدة بين هذه العوامل، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة على ماهية العوامل التي تؤدي إلى التغيير.

(أ) **التقدم العلمي:** إن المؤسسات التعليمية في مختلف مراحلها كانت ولا تزال عامل تقدم وتغيير جبارة، حيث أن ذلك يؤدي إلى الارتفاع بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأمم. وينتج عنه أن الاحتياجات والدوافع وطريقة التفكير تكون مختلفة عما هي عليه في المستويات الأقل ثقافة، مما يؤدي إلى وجوب إحداث تغييرات في البيئة. الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الاحتياجات والاتجاهات.

(3) Richard, Beckhard, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Reading Mass., 1987, p. 13.

والمملكة العربية السعودية قد حطت خطوات كبيرة في مجال التعليم والتدريب. ففي عام ١٣٦٨هـ/١٩٤٨م كان حوالي ٩٠٪ من سكان المملكة بدو رحل ومزارعين. ثم بدأت برامج طموحة في مجال التعليم والتدريب حيث أن المؤشرات المستقبلية للموارد البشرية السعودية تشير إلى أنه سترتفع أعداد الطلبة والطالبات من بداية الخطة الرابعة ١٤٠٥هـ بمراحل التعليم العام من (١,٥٦٩,٠٠٠) إلى (٢,١٠٥,٠٠٠) مليون شخص بنهاية سنوات الخطة الرابعة ١٤١٠هـ. وهذه الأرقام لا تشمل طلاب المدارس الخاصة والعسكرية.

أيضا سترداد أعداد الخريجين من التعليم العالي من حوالي (٤١,٠٠٠) واحد وأربعين ألف طالب وطالبة خلال الخطة الثالثة إلى حوالي (٦٠,٠٠٠) ستين ألف طالب وطالبة خلال الخطة الرابعة<sup>(٤)</sup>.

إن هذه الأرقام الكبيرة للقوى البشرية المدربة الحالية والمتوقعة ستساهم بصورة فعالة في زيادة التوقعات والاحتياجات. وكذلك يتوقع أن تساهم في انتشار الوعي الإداري في مختلف الوزارات والمصالح الحكومية بسبب الدور الكبير الذي تقوم به أجهزة التعليم والتدريب المختلفة في الجامعات السعودية السبع، بالإضافة إلى معهد الإدارة العامة وفروعه المختلفة.

#### (ب) التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات: التقدم العلمي والتقني أدى إلى قفزة كبيرة

في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الشعوب والثقافات. كذلك ساهمت وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية في الفصل بينا وبين الأحداث. بل لقد أصبح العالم كقرية إلكترونية، الكل يسمع ويشاهد الأحداث أينما كانت<sup>(٥)</sup>. ولقد كانت نقطة التحول في عصر المواصلات والاتصالات في المملكة العربية السعودية عام ١٣٦٩هـ/١٩٤٩م عندما تم الانتهاء من مطار جدة وكذلك بدء البث الإذاعي المحلي. وفي عام ١٣٧١هـ/١٩٦١م تم الانتهاء من ربط الرياض بالدمام بخط السكة الحديد. وفي عام ١٣٧٢هـ- ١٩٦٢م تم صدور أول جريدة يومية بجانب جريدة أم القرى الأسبوعية التي تطبع، أسبوعياً منذ عام ١٣٤٥هـ- ١٩٢٥م.

والواقع أن تحسن وضع المملكة الاقتصادي قد ساعد على التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات كما نعيشه اليوم، الأمر الذي ساهم في الربط بين أجزاء المملكة من ناحية والعالم الخارجي من ناحية أخرى. فزادت الهجرة من القرى إلى المدن، وزاد ارتباط المملكة وانفتاحها على المجتمع الدولي اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً. فهناك الآلاف من الطلاب والطالبات الذين تلقوا، أو

(٤) وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١٤١٠هـ، الرياض، ص ١٥٣

(5) Alvin, Toffler, *Future Shock*, N.Y., Bantam Book, 1980, p. 25.

يتلقون، تعليمهم وتدريبهم في الجامعات الأوروبية والأمريكية. كذلك رجال الأعمال أو السياح. بالإضافة إلى مئات الآلاف من العاملين في المملكة سواء في مجال التدريس أو العمالة المختلفة، أو القادمين لزيارة الأماكن المقدسة من حجاج أو معتمرين.

والسؤال هنا ماذا يعني كل ذلك للأجهزة الإدارية؟

أن ذلك يعني أن الأجهزة الإدارية، سواء في مجال الخدمات أو في المجالات الأمنية أو التجارية أو الصناعية أو في مجال النقل، أصبحت تتعامل مع متغيرات مختلفة من ثقافية واجتماعية واقتصادية. فأجهزة الأمن أصبحت تتعامل مع جنسيات وثقافات واتجاهات مختلفة مما يعني تعددًا في اختصاصاتها وكبرًا في حجم إداراتها وتنوعًا في وسائلها وأساليبها حتى يمكنها مواجهة هذه المتطلبات الجديدة. كذلك الأجهزة المتعلقة بالنقل أو الصناعة أصبحت في سوق تنافسية. فالخطوط السعودية أصبحت في سباق مع باقي شركات النقل في الحصول على أكبر عدد ممكن من المسافرين خاصة الرحلات الدولية. وبترومين وما يتبعها من شركات أصبحت في سوق تنافسية مع الشركات العالمية البترولية في تسويق منتجاتها البترولية أو البتروكيميائية.

والسؤال هو: هل الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لهذه المنظمات أو الأجهزة في وضع يمكنها مع التعامل مع هذه المتغيرات الجديدة بكفاءة؟.

**(ج) نمو المنظمات الكبيرة:** إن الضغط السكاني المتولد عن المهجرات الداخلية أو من الخارج إلى كثير من المدن، وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية، وكذلك دور خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما صحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات، قد ولد طلبًا كبيرًا على الخدمات العامة والخاصة. وهذا بدوره أدى إلى نشوء منظمات كبيرة لتتمكن من تقديم هذه الخدمات. وأصبحت هذه المنظمات تميل إلى التخصص سواء على مستوى الدولة من وزارات ومصالح ومؤسسات، أو على مستوى الأجهزة نفسها. هذا النوع من التخصص والنمو أدى إلى زيادة الطلب على المدارس والجامعات والمعاهد وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة. والإدارة العامة في المملكة العربية السعودية غير معزولة عن هذا الخط من التوسع في مجال الإدارة فبينما كان هناك ثلاثة وزارات فقط عام ١٣٥٠هـ/ ١٩٣٢م وبعض المديریات، قفز عدد الوزارات إلى ثمان وزارات في عام ١٣٧٣هـ/ ١٩٥٣م، ثم إلى ثلاثة عشرة وزارة في عام ١٣٩٠هـ/ ١٩٧٠م. وقد زاد هذا العدد إلى عشرين وزارة خلال خطة التنمية الثالثة<sup>(٦)</sup>.

(٦) وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥ - ١٤١٠هـ، الرياض، ص ٨ - ٩.



كما بلغت المصالح والمهينات الحكومية ذات الميزانية المستقلة (١٠٠) مصلحة وهيئة حكومية، فيما كان عددها (٧٧) مصلحة في عام ١٣٩٠هـ/١٩٧٠م، كذلك شمل التوسع مجال المؤسسات العامة حيث كان عددها في بداية الخطة الأولى (٨) مؤسسات عامة فقط، ثم أخذت في الزيادة حتى وصلت بنهاية الخطة الخمسية الثالثة إلى ما يقرب من ثلاثين مؤسسة عامة<sup>(٧)</sup>.

إن هذا التوسع في إنشاء الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة كان توسعاً في البناء التنظيمي الخارجي فرضته ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. ولكن هل صاحب ذلك تطوير داخلي للأساليب والإجراءات في العمليات الإدارية داخل هذه المنظمات؟.

**(د) المنظمات العالمية:** نتيجة للتطور في وسائل الاتصال والمواصلات، ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت بعض المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط، بل إنها تتسم بالعالمية. بمعنى أنها منظمات لها الصفة العالمية أو الإقليمية مثل:

- منظمة الأقطار المصدرة للبترو (O.P.E.C.).
- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو (O.A.P.E.C.).
- وزارة الخارجية.
- المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية.
- رابطة العالم الإسلامي.

إن هذه المنظمات سواء أكانت المملكة العربية السعودية ممثلة فيها أم هي منظمات سعودية بحتة، فإن الملاحظ أن اتصالها بالعالم الخارجي كبير جداً. وهذا يعني أن العاملين بها يتعاملون مع ثقافات مختلفة ومتباينة، وكذلك مع أنظمة وقوانين مختلفة. فهل هذه المنظمات والعاملون بها في وضع يمكنهم من التعامل مع هذه المتغيرات؟

**(هـ) التغيير في هياكل القوى العاملة:** تؤكد المؤشرات المستقبلية على سرعة تغيير تركيب هياكل القوى العاملة السعودية. فعلى سبيل المثال كان عدد المتخرجين من الموظفين لعام ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م من الجامعات الأجنبية فقط (١٣٧) متخرجاً منهم (١٥) من حملة الدكتوراه و (١٠٥) من حملة الماجستير و (١٦) من حملة البكالوريوس في مختلف الحقول والتخصصات<sup>(٨)</sup>. وهذا العدد لا يشمل أعداد المتخرجين من الجامعات السعودية حيث تشير الإحصاءات إلى أن أعداد الخريجين من التعليم العالي سيزداد من (٤١,٠٠٠) ألف طالب وطالبة في الخطة الثالثة إلى حوالي (٦٠,٠٠٠) ألف طالب وطالبة خلال الخطة الرابعة<sup>(٩)</sup>. وهناك زيادة كبيرة في أعداد المتدربين في

(٧) المرجع السابق، ص ١٢.

(٨) وزارة التعليم العالي، نشرة إحصائية عن المتبعين للخارج، الرياض، ١٤٠٦هـ، ص ٨-٢١.

(٩) وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة، ص ٢٩١، ٣٠٣.

كافة الفروع العلمية المختلفة. نتيجة لذلك أصبح المدراء ورؤساء المصالح الحكومية يتعاملون مع شباب أكثر وعياً وثقافة معظمهم متخصصون سواء في الطب أو الهندسة أو الإدارة أو الاقتصاد أو القانون. وهذا يعني أن التغيير في تركيب القوى العاملة قد وضع ضغوطاً على الإدارة العامة للاستجابة لمطالب واحتياجات موظفيها حيث الحاجة ماسة إلى نوع من التفاهم والمفاوضات. وكذلك توفير الحوافز لاجتذاب والاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة في تلك المنظمات حتى يمكن لها تحقيق أهدافها بكفاءة. إذًا يمكن القول أن هناك تغييراً في هياكل القوى العاملة السعودية. فهل هناك تغيير في الهياكل والأساليب التنظيمية لاستيعاب والاستفادة من هذه الطاقات البشرية المدربة؟

مما تقدم يتضح أن هناك ضغوطاً خارجية وداخلية ومتغيرات جديدة فرضتها التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على المنظمات الإدارية، والتي جعلت الحاجة ماسة لبناء منظمات تساير روح العصر ومتطلباته. بحيث لم تعد الطرق التقليدية في الإدارة تعمل بفعالية. والدليل على ذلك عدم قدرة الكثير من المنظمات التقليدية على التعامل والتجاوب مع الاحتياجات العصرية. ولقد أصبح جلياً أن المنظمات الإدارية التي تحاول مقاومة التغيير سوف تسقط ضحية للتعقيد في العصر الحاضر. في ضوء هذه المتغيرات سوف نحلل نموذجي الأنظمة المغلقة (Closed System) والأنظمة المفتوحة (Open System).

## ٢ - النظام المغلق (البيروقراطي)

النظرية البيروقراطية التقليدية التي أتى بها ماكس فيبر<sup>(١٠)</sup> (Max Weber) والممارسة الفعلية قامت على التخصص وتقسيم العمل وسلطة تتركز في أعلى الهرم وإجراءات عمل محددة. كل هذا في نظر ماكس فيبر يؤدي إلى الرشد والعقلانية (Rationality) لأن النظام البيروقراطي يتصف بقدرته الرقابية التي يمكن أن تحد من الطبيعة الإنسانية الشرسة التي بنى ماكس فيبر افتراضاته عليها. وهي مشتقة من النظرة التشاؤمية لهوبز (Hobbes) حول الطبيعة البشرية والتي أقام عليها ماكجروجر (McGreoger) نظريته المعروفة بنظرية اكس (Theory X).

أيضاً قامت هذه النظرية البيروقراطية على افتراض أن المحيط أو البيئة التي تعمل فيها المنظمات الإدارية تتميز بالاستقرار والتوازن الدائم.

لقد أدت المنظمات البيروقراطية دورها في الماضي. لكن هذا النمط من التنظيمات لا يمكن أن نفترض أنه سيؤدي نفس الدور في عالم يتميز بسرعة التغيير. كذلك لا يمكن الافتراض بالاستقرار التنظيمي من خلال عمليات تشغيلية محددة ولو من خلال تركيز عمليات الرقابة في أعلى الهرم الإداري.

(10) J. K. Galbraith, *The Anatomy of Power*, Boston, Houghton Mifflin, 1978, p. 38.

إن الأنماط البيروقراطية في التنظيم أصبحت تعاني من مشاكل:

- الجمود الداخلي الغير عملي بحيث تصبح الأقسام داخل التنظيم معزولة وبعيدة عن أهداف التنظيم.
- التنافر بين أنماط التنظيم البيروقراطي والتوقعات والاحتياجات الإنسانية المتجددة التي لا يستطيع هذا النمط من التنظيمات إشباعها.
- إن وسيلة التأقلم (Coping Mechanism) في الأنماط البيروقراطية لا يمكن أن تساعد على التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- مبدأ السرية في المعلومات وتركيزها في أيدي الإدارة العليا لا يمكن أن يساعد المنظمات البيروقراطية على التعامل في عصر المعلومات حيث أن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يتم إلا بطريقة أفقية.

### ٣ - المنظمات المفتوحة

إن مفهوم المنظمات المفتوحة مأخوذ من فلسفة العملية الإدارية (Process) ومن نظرية التنظيم (System Theory). فلسفة العملية الإدارية ترى حياة الإنسان كجزأ لا يتجزأ من كل متناسق الأجزاء، (عضوي) (Organic)، وليس ميكانيكياً (Mechanistic)، بل هي معتمدة على تفاعل الفرد والمجموعة وليس الفعل ورد الفعل. إن نظرية التنظيم تقلل من التركيز على الهيكل التنظيمي كأساس للمنظمة وتركز على الأهداف (Goal)، الوظائف (Functions) والعملية الإدارية (Process) للتنظيم. إن منظمات المستقبل سوف تبنى على مبدأ التكيف (Adaptability) بدلاً من مبدأ التنبؤ (Predictability)، ومنظمات المستقبل سوف تكون منظمات مفتوحة، حيث سيكون الاعتماد على سلسلة العمليات (Process). وفاعلية التنظيم تكون في حرية التفاعل الإنساني داخل التنظيم بدلاً من العلاقات اللاشخصية ووحدة الأمر (Chain of Command). إن المنظمات المتطورة هي المنظمات الذكية القادرة على التأقلم والتي تستطيع أن تستجيب للتغيرات في المحيط الخارجي وكذلك الاستجابة للتغيرات المختلفة داخل التنظيم ومحاولة تحقيق قدر من الانسجام والوحدة (Unity) في الأهداف وذلك لضمان قدر أكبر من الكفاءة والإيجابية. بمعنى آخر أن المنظمة يجب أن توجد نوعاً من التوازن بين الجمود والمرونة<sup>(11)</sup>.

(11) P. R. Lawrence & Lorsch, *Developing Organization*, Reading Mass, 1980.

إن صفات التنظيم المفتوح تتمثل في المتغيرات الثلاثة الآتية:

- ١- الوحدة والانسجام.
- ٢- الاستجابة الداخلية.
- ٣- الاستجابة الخارجية.

وهذه متغيرات معيارية (Normative) للأنظمة السليمة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (١)

##### سلوك التنظيمات المفتوحة

الاستجابة الخارجية	الاستجابة الداخلية	الوحدة والانسجام
تفاعل بين المنظمة والمحيط متمثل في جمع للمعلومات ومراجعة التخطيط ومستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين مع التنظيم.	تفاعل بين الأقسام والوحدات داخل التنظيم، ومشاركة وتبادل للمعلومات، والعلاقات بين الأفراد والمجموعات تتسم بالطابع الإنساني. والجهود موجهة نحو تطوير المنظمة.	تطوير وتحديد للأهداف العامة للمنظمة والنشاطات موجهة لتحقيق أغراض المنظمة وأهدافها.

#### المقارنة بين المنظمات المفتوحة والمغلقة

التفريق بين المنظمات المفتوحة والمنظمات المغلقة يقدم إطاراً تحليلياً مفيداً لوصف المنظمات الفعالة. والجدول رقم (٢) يوضح أوجه الاختلاف بين التنظيمات المفتوحة والمغلقة.

#### ثانياً: البحث الميداني ونتائجه

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو معرفة موقع أجهزة القطاع العام في المملكة العربية السعودية من النموذجين المتضادين الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة - وإلى أيهما تكون تلك الأجهزة أقرب. وكذلك معرفة الأبعاد الإدارية والتنظيمية السائدة في هذه الأجهزة والتي تدور حول الكيفية التي تحل بها المشاكل والنزاعات، وكيفية اتخاذ القرارات، ومدى درجة التعاون، وإدراك الأهداف وتحقيقها.

إن هذه الدراسة ستصل للأهداف الموضحة عن طريق الأدوات التشخيصية ( Diagnostic Instruments) والتي وضعها (J.Fordyce and R.Weil)<sup>(١٢)</sup>، حيث أنها تتوى على خصائص وصفات للنظامين المغلق والمفتوح.

(12) Jack K. Fordyce, and R. Weil, *Managing with People*, Reading Mass.: Addison-Wesely, 1971, pp. 11-14.

لذا فقد أعدت استمارات الاستقصاء لتحمل سبعة عشرة سؤالاً وذلك لقياس الاتجاهات (Attitudes)، والأنماط (Norms) السائدة لدى العاملين في التنظيمات الإدارية، والتي تدور حول الأبعاد والخصائص المحددة للنظام المفتوح والنظام المغلق.

### جدول رقم (٢)

#### صفات التنظيمات المفتوحة والمغلقة

التنظيم المغلق	التنظيم المفتوح
- المغالاة في استخدام السلطات الممنوحة.	- المناصب العليا في الهرم التنظيمي لا تعالي في استخدام سلطاتها.
- سرية المعلومات، ومنع أي تقييم أو انتقاد للمحافظة على الوضع القائم.	- تسعى للحصول على المعلومات في محيطها، وهناك تقييم مستمر لأعمالها في ضوء الأهداف.
- يعتمد التنظيم على دوافع دنيا تتمثل في المكاسب الشخصية والأمن الوظيفي.	- يعتمد التنظيم على المستويات العليا من الدوافع والمتمثلة في تحقيق الذات والرغبة في المساهمة والبناء.
- هناك فواصل بين عمليات التخطيط والتنفيذ.	- تشجيع المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ.
- القرارات من المستويات العليا في التنظيم نهائية ولا تقبل المراجعة أو التغيير.	- القرارات عرضة للتقييم والمراجعة عند اللزوم.
- البناء التنظيمي ثابت ولا يقبل التغيير بغض النظر عن كفاءته في تحقيق أهداف التنظيم.	- البناء التنظيمي يتسم بالمرونة وموجه لخدمة أهداف ووظائف التنظيم.
- البيئة داخل التنظيم رسمية وروتينية.	- البيئة داخل التنظيم غير رسمية وموجهة نحو تحقيق الأهداف.
- الإدارة من خلال تركيز السلطة ونشر الرعب والخوف من الأخطاء. ومعيار الاختيار الوظيفي شخصي. وهناك تعطيل للموارد المتاحة.	- الإدارة من خلال المشاركة في السلطة وتشجيع التجارب والتعلم من الأخطاء، والتركيز على نمو الفرد والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- الاتصالات من أعلى إلى أسفل ومن خلال قنوات السلطة فقط. وهناك تعطيل لقنوات الاتصال الأخرى.	- الاتصالات رأسية وأفقية وتساعد في نشر والحصول على المعلومات ومعرفة الاحتياجات.

وتأمل الدراسة من استخدام هذا المقياس إلى تحديد موقع وطبيعة المنظمات الإدارية السعودية من النموذجين المتضادين (المفتوح والمغلق)، ومعرفة نقاط القوة والضعف في المتغيرات الإدارية والتنظيمية لأجهزة القطاع العام.

#### إجراءات البحث واختيار العينة

تم توزيع ٣٠٠ استمارة استقصاء على عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية. وكان العائد من تلك الاستمارات ١٦٨ استمارة، أي أن نسبة العائد كان ٥٦٪ فقط. واستبعدت ١٨ استمارة لعدم اكتمال بعض المعلومات فيها ولعدم الجدوية في الإجابة، ليبقى عدد الاستمارات ١٥٠ استمارة وكانت موزعة على الوزارات والمؤسسات العامة، وأن تكون هذه العينة الطبقية العشوائية ممثلة بقدر الإمكان لمجتمع البحث الأصلي، فأخذت في الاعتبار عوامل مثل مستوى التعليم وعدد سنوات الخدمة والمستويات الإدارية.

### مقياس التحليل الإحصائي لنتائج البحث الميداني

أمام كل سؤال في استمارة الاستقصاء هناك مقياس مدرج من الرقم (١) وحتى الرقم (٩). حيث يمثل الرقم (١) الحد الأعلى أو الحالة القصوى لدرجة الانغلاق للمنظمات الإدارية، والرقم (٤) يمثل الحد الأدنى. أما الرقم (٥) فيمثل حالة التوازن بين النظامين المغلق والمفتوح. أما الرقم (٦) فيمثل الحد الأدنى من الانفتاح والرقم (٩) يمثل الحد الأعلى للانفتاح.

٩   ٨   ٧   ٦   ٥   ٤   ٣   ٢   ١

لذلك وعند تفرغ البيانات تم تصنيف النتائج وفقاً لما يلي:

الأرقام من ١ وحتى ٤ تمثل إدراك المحيب أن واقع المنظمات مغلق، أما الأرقام من ٦ وحتى ٩ فتمثل إدراك المحيب أن واقع المنظمات مفتوح. أما الرقم (٥) فهو يمثل الحالة الوسط، أي أن الإجابة لم تحدد موقفاً معيناً أو محددًا بالنسبة للسؤال المطروح.

بناء على ما تقدم سيتم تحليل البيانات وفقاً للمتغيرات المختلفة، ومعرفة موقع المنظمات من المقياس المدرج.

### تحليل المتغيرات التنظيمية

تم تحليل المتغيرات التنظيمية التي وردت في استمارة الاستقصاء وذلك لمعرفة آراء واتجاهات أفراد عينة البحث من كل متغير على السلم المدرج. وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

### تحليل نتائج المتغيرات التنظيمية

من خلال دراسات الجداول التحليلية. للمتغيرات التنظيمية ونتائجها، يتضح أن المنظمات الإدارية السعودية قد قطعت شوطاً طيباً نحو الوصول إلى التنظيمات المفتوحة. فهناك علامات ومؤشرات صحية لدى أفراد العينة المأخوذة من عدد من الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والتي يمكن أن تجعل منظماتهم في مصاف المنظمات المفتوحة التي تتسم بالكفاءة. كما أن هناك علامات ومؤشرات غير صحية يمكن أن تبقها في مصاف المنظمات المغلقة، والتي لا يمكن أن تقبل بها المنظمات السعودية التي تتعامل مع بيئة تنموية، الأمر الذي تحتاج فيه إلى بنية وهياكل إدارية تنظيمية وأساليب تشغيلية على مستوى عال حتى يكون الإنجاز رفيعاً والإنفاق رشيداً.

## جدول رقم (٣)

## نتائج جداول المتغيرات التنظيمية بالنسب المئوية

م	واقع مغلق	توازن	واقع منفتح	
١	%٤٤	%١٦	%٤٠	الإدارة العليا وحدها تدرك الأهداف
٢	%٤١	%١٣	%٤٦	المدراء وحدهم يحاولون تحقيق الأهداف
٣	%٤٢	%١٤	%٤٤	الموظفون يتسزون على الأخطاء
٤	%٤٨	%١٠	%٤٢	حل المشاكل من اختصاص الإدارة العليا
٥	%٥٨	%٦	%٣٦	اتخاذ القرارات محصور في الإدارة العليا
٦	%٦٢	%١٦	%٢٢	آراء الموظفين في أسفل الهرم الإداري لا يؤخذ بها
٧	%٤٢	%١٢	%٤٦	شعور الفرد واحتياجه أمور جانبية
٨	%٤٤	%١٤	%٤٢	المنافسة والإشاعات وعدم الثقة
٩	%٤٢	%٦	%٥٢	تهرب وقت الأزمات واللوم يوجه للآخرين
١٠	%٥٤	%١٠	%٣٦	يسود الجدل الشخصي في الخلافات وتحل بطرق اعتباطية
١١	%٣٢	%١٠	%٥٨	ليس هناك مشاركة والفرد يتعلم من أخطائه
١٢	%٤٤	%١٤	%٤٢	تقييم وانتقاد العمل ممنوع
١٣	%٣٤	%١٦	%٥٠	العلاقات سطحية والتكاتف مفقود
١٤	%٤٢	%٢٢	%٣٦	الوظيفة مملّة والحاجة إلى الراتب هي الدافع
١٥	%٣٠	%٨	%٦٢	القيادة الإدارية لا تتمتع بالمرونة
١٦	%٤٢	%١٦	%٤٢	الهيكل التنظيمي وطرق العمل تستخدم لمصالح شخصية
١٧	%٤٨	%١٠	%٤٢	فرص الإبداع والابتكار متاحة لفتة قليلة

## المؤشرات الصحية في المنظمات السعودية

إن من ضمن ما ورد من مؤشرات صحية في عدد من المتغيرات التي تناولتها الدراسة هو الاتجاهات الإيجابية لدى الموظف السعودي في عينة الدراسة تحت البحث نحو المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط والتنسيق والمتابعة للعمليات الإدارية المختلفة على المستوى التنظيمي. فوجود مثل تلك الاتجاهات الإيجابية التي أظهرتها عينة البحث يجب أن يصاحبه نوع من البيئة التنظيمية السليمة التي يمكن أن تساعد في استغلال مثل تلك القدرات والاتجاهات.

إن حب الإنسان للعمل والمشاركة هو من الاحتياجات الإنسانية التي من خلالها يشعر الإنسان بتحقيق الذات والفخر، كما وردت في هرم الاحتياجات لا براهام ماسلو. والواقع أن الاحتياجات الفردية للموظف السعودي تلقي الاستجابة والإشباع على مستوى المنظمات حيث أشار (٤٦٪) إلى أن شعورهم واحتياجاتهم من ضمن اهتمامات المدراء، والواقع أن المرحلة التي وصلت إليها المملكة من نمو اقتصادي وثقافي يوضح أن الاحتياجات الأساسية في هرم الاحتياجات قد أشبعت مثل السكن والمواصلات. ولكن تبقى احتياجات نفسية أو سيكولوجية بدأت تظهر نتيجة لارتفاع المستوى الاقتصادي والثقافي والتعليمي لكثير من أفراد الجيل الجديد. وهذه الاحتياجات تفرض على المدراء والمسؤولين في المستويات التنظيمية العليا أن يراعوها عن طريق إعطاء الفرصة للجيل الجديد في المشاركة في مختلف العمليات الإدارية. والواقع أن وجود شعور لدى عينة الدراسة بأن هناك اهتماماً باحتياجاتهم وشعورهم هو مؤشر صحي في المنظمات السعودية.

إن المشاركة في تحقيق أهداف التنظيم والاهتمام باحتياجات الموظف وشعوره هو محصلة طبيعية للعلاقات الإنسانية بين الموظفين والتي تقوم على الصدق. فقد أشارت نتائج الدراسة لهذا المتغير أنها تحظى بـ ٥٠٪ في حين أن الفئة التي ترى عكس ذلك هي فقط ٣٤٪. إن مثل هذا النمط السلوكي يمكن تفسيره بالبيئة الثقافية والاجتماعية التي تدعو للتعاون والاهتمام والتكاتف وهي أمور كلها مستمدة من ديننا الحنيف.

لهذا، وفي ضوء هذا التعاون والشعور والاهتمام بالاحتياجات الفردية نجد أن الموظف السعودي ينمو عن طريق إتاحة الفرصة له باكتساب خبرات جديدة وزيادة حصيلته العلمية عن طريق البرامج التدريبية والتعليمية المتاحة سواء ما يقدم من معهد الإدارة العام أو الجامعات السعودية.

حيث أشار (٥٨٪) من أفراد العينة إلى وجود فرصة النمو والتعليم، في حين عارض ذلك (٣٢٪) فقط والذين يرون إن الفرد يتعلم من أخطائه فقط.

أيضاً من الجوانب الصحية والسليمة في المنظمات الإدارية السعودية الاستعداد النفسي لدى الموظف لمواجهة الأخطاء ومحاولة إيجاد حلول لها، بدلاً من التستر عليها. ويمكن تفسير ذلك بالتركيب النفسي والاجتماعي والثقافي للموظف السعودي والذي يتسم بالإيجابية والإصلاح متى توفرت بيئة تنظيمية سليمة. والواقع أن ذلك يشمل القيادات الإدارية في المنظمة والمرؤنة التي تتمتع بها. فالقيادات الإدارية في التنظيمات السعودية، حسب ما تشير إليه نتائج الدراسة، تتمتع بالمرؤنة،



والموقف هو الذي يحدد نوع وطريقة القيادة، حيث يرى ٦٢٪ من أفراد عينة البحث ذلك الاتجاه في قياداتهم الإدارية في حين أن ٣٠٪ فقط يعتقدون أن القيادة الإدارية التي لا تتمتع بالمرونة.

إن مثل هذه المرونة وعدم إتباع نمط إداري محدد ينتج عنه التخلص من مظاهر البيروقراطية والروتين الإداري في بعض الظروف، حيث أشارت نتائج البحث إلى قدرة المنظمات السعودية على مواجهة الأزمات والتغلب عليها نتيجة الطريقة والأسلوب المتبع حيث يسود التكاتف بين كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وتختفي نتيجة لذلك مظاهر التفكك والانعزالية بين مختلف الأقسام الإدارية الناتجة من الأخذ بالأسلوب البيروقراطي. إذًا يمكن القول بأن هناك مؤشرات صحية وسليمة في المنظمات الإدارية السعودية يجب المحافظة عليها وتعميقها. وهذه المؤشرات هي:

- الرغبة في المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالاحتياجات الفردية والشعور الإنساني.
- الرغبة في اكتساب الخبرة والنمو الشخصي.
- العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
- عدم التسرّع على الأخطاء.
- قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات.
- عدم إتباع نمط قيادي واحد (والموقف يحدد نمط القيادة).

والواقع أنه يمكن لهذه المتغيرات الصحية المشار إليها أن تتعمق وتزداد إذا ما تم التخلص من المؤشرات الغير صحية أو الغير سليمة والتي يمكن أن تجعل من المنظمات الإدارية السعودية منظمات متفتحة على البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل معها.

### المؤشرات الغير صحية

إذا كانت هناك متغيرات صحية وسليمة في المنظمات الإدارية السعودية، فإن هناك أيضاً متغيرات غير صحية تجعل من تلك المنظمات الإدارية أنظمة مغلقة على بيئتها التي تعمل فيها، وبالتالي تقلل من درجة الكفاءة في الإنجاز. لقد أثبتت هذه الدراسة من خلال عينة البحث أنه على الرغم من المشاركة والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة فإن هناك قصوراً بين مختلف المستويات الإدارية في إدراك أهداف منظماتهم التي يعملون فيها. حيث أشارت عينة البحث إلى أن الأغلبية ترى أن الإدارة العليا وحدها تدرك أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، بمعنى أن ليس كل العاملين

يدركون الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها. والواقع أننا هنا لسنا بصدد تحديد النتائج السلبية التي تترتب على غياب إدراك الأهداف لدى غالبية أعضاء التنظيم بقدر ما نحن بصدد تحديد تلك المتغيرات التنظيمية السلبية والإيجابية، وبالتالي موقع المنظمات الإدارية السعودية من النظامين المغلق والمفتوح (Open and closed System) في محاولة لإيجاد الوسائل التي يمكن أن تساعد هذه التنظيمات على التغلب على سلبياتها.

إن عدم إدراك الأهداف هو نتيجة طبيعية وحتمة للمركزية الإدارية، وغياب الإدارة بالمشاركة (Participative Management)، والإدارة بالأهداف (Management By Objective). فعملية صنع واتخاذ القرارات مركزة في الشخص أو الأشخاص في قمة الهرم الإداري بغض النظر عن توافر المعلومات أو القدرة على اتخاذ مثل تلك القرارات. أي أن صنع القرار لا يتم عن طريق الشخص الذي يملك المعلومات أو الكفاءة، بمعنى أن الحق في إصدار أي قرار مرتبط ومستمد من موقع الشخص في السلم الإداري. وهذه صفة من صفات الأنظمة البيروقراطية التي نادى بها ماكس فيبر. وهي صفة من صفات التنظيمات الإدارية المغلقة. والواقع أن مركزية صنع واتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري فقط يؤدي إلى عدم الأخذ بآراء الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى، حيث أشار (٦٢٪) من عينة البحث إلى أن آراء الموظفين في المستويات الدنيا لا يؤخذ بها. والواقع أن تركيز عملية اتخاذ القرارات وعدم احترام آراء الموظفين في المستويات الدنيا يؤدي إلى عدم قبول تقييم إجراءات العمل أو انتقادها في محاولة تحسينها كما أشارت عينة البحث إلى ذلك. وتفسيرنا لهذا أن هناك جانباً نفسياً لمثل هذا الاتجاه، حيث يشعر القائمون في قمة الهرم الإداري بالتحدي والمنافسة على السلطات الممنوحة لهم إذا ما تم انتقاد أو تقييم إجراءات العمل أو أي عملية إدارية، لأنهم لا يريدون أن يسألوا عن الممارسات اليومية بغض النظر عن صلاحيتها للتنظيم. إن مثل هذه الأنماط الإدارية السائدة تعني أن حل المشاكل العامة والخاصة في التنظيم هو اختصاص الإدارة العليا فقط، وأن الموظفين كمجموعة لا يحق لهم المساهمة في حل مثل هذه المشاكل حتى ولو كانت لها اتصال بحياتهم اليومية.

أن حصر المشاكل في يد الإدارة العليا فقط، دون بقية المستويات الإدارية، يعني عدم اتسام الحل بطابع الشمولية. بل إن إدراك الأشخاص في قمة الهرم الإداري هو المحدد لجوانب المشكلة وحلها. وهذا ولاشك نمط لا يمكن أن يكون مفيداً لمنظمات إدارية تسعى لأن تكون أنظمة مفتوحة على بيئتها الداخلية والخارجية، ولا يمكن أن يساعد في بناء أنظمة تتسم بالكفاءة. وقد

أشارت الدراسة الميدانية إلى أنه نتيجة لسيادة مثل تلك الأنماط الإدارية الغير صحية، فإن الخلافات داخل المنظمة تحل بطرق غير موضوعية ويسود الجدل الشخصي حيث أشارت إلى ذلك الدراسة الميدانية لعينة البحث. وهذا المؤشر الغير صحي له تأثير واضح على درجة التعاون القائم في التنظيم سواء بين الأفراد أو الأقسام الإدارية أو حتى على مختلف المستويات الإدارية. فقد أشارت نتائج البحث إلى أن المنافسة والإشاعات وعدم الثقة هي من الأمور الشائعة في التنظيم. وهذا يمثل واقع المنظمات البيروقراطية المغلقة حيث أن انغلاق قنوات الاتصال الرسمية من أفقية ورأسية والحواجز النفسية بين أعضاء التنظيم ومختلف الأقسام الإدارية يؤدي إلى انعدام التعاون وفقدان روح الفريق والجماعة، فتصبح الجهود موجهة نحو التنافس بين الأفراد والمجموعات بدلاً من التعاون وتوجيه الجهد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وهذه الاتجاهات السلبية لها انعكاساتها على فرص الإبداع والابتكار لدى الموظفين والتي يحرم الفرد من تحقيق ذاته والشعور بالإنجاز، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وفي نفس الوقت يحرم المنظمة من الأفكار الخلاقة والآراء المبدعة التي يمكن أن تساهم كثيراً في الارتفاع بمستوى المنظمة ورفع كفاءتها. إن وجود بعض الجوانب السلبية في المناخ التنظيمي سواء في انحسار الإدارة بالمشاركة أو انخفاض درجة التعاون وسيادة المنافسة وانعدام فرص الابتكار يؤدي إلى أن تكون نظرة الموظف لوظيفته نظرة تشاؤومية حيث يشعر الموظف بالملل والإحباط. وهذا ما أيدته عينة البحث تحت الدراسة حيث يرى ٤٢٪ أن الوظيفة مملة وأن الحاجة إلى الراتب هي الدافع فقط.

وعلى الرغم من تساوي نظرة عينة الدراسة نحو الدراسة نحو الهياكل التنظيمية للمنظمات الإدارية السعودية حيث يعتقد ٤٢٪ أنها جيدة في حين أن نفس النسبة لا ترى ذلك. فإن تطوير الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف سوف يساعد على التغلب على كثير من نقاط الضعف السابقة التي ظهرت في المنظمات الإدارية السعودية.

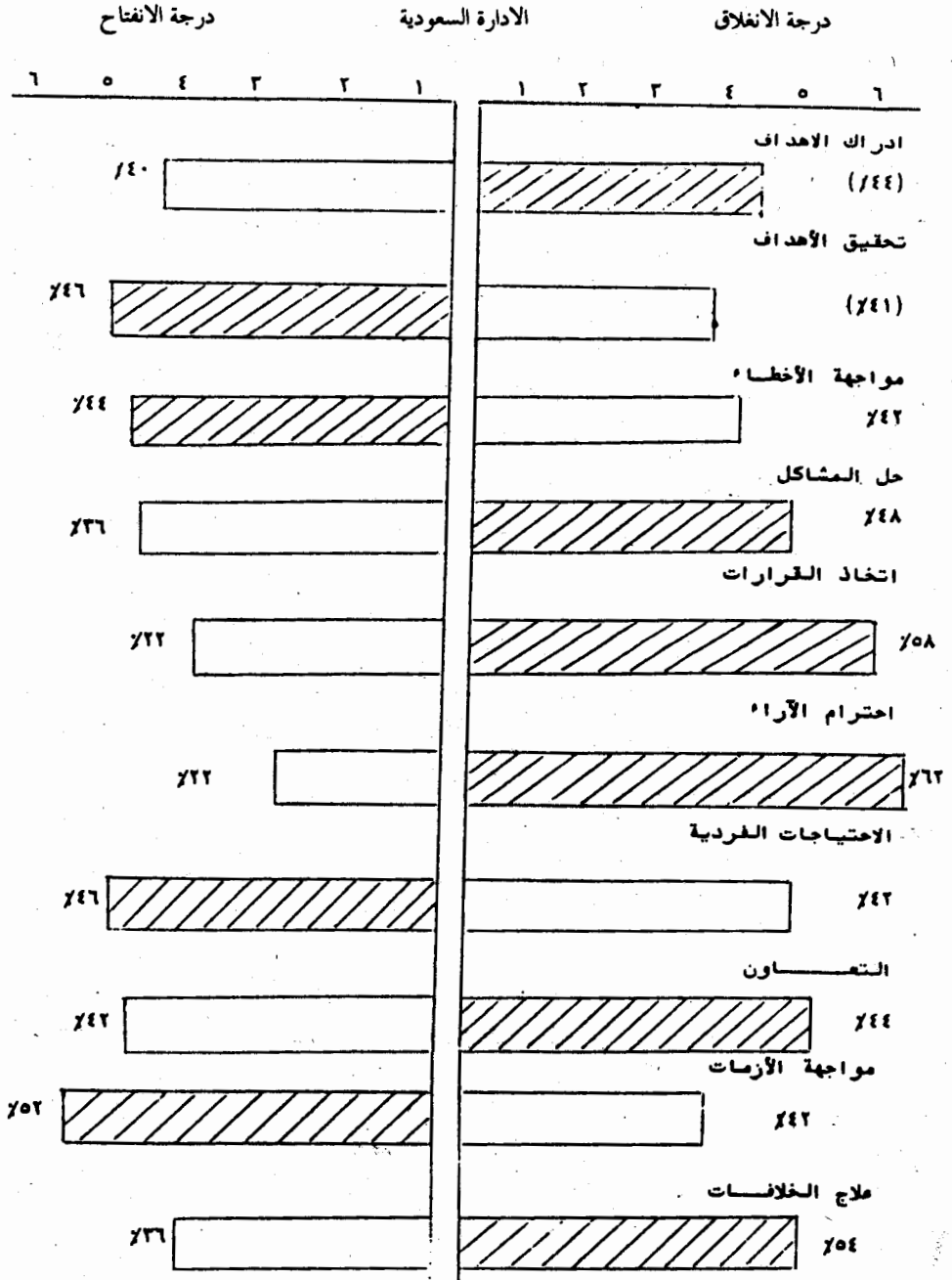
والجدول رقم (٤) يوضح درجة الانفتاح أو الانغلاق لكل متغير في المنظمات الإدارية السعودية.

#### موقع المنظمات الإدارية السعودية من النظامين المغلق والمفتوح

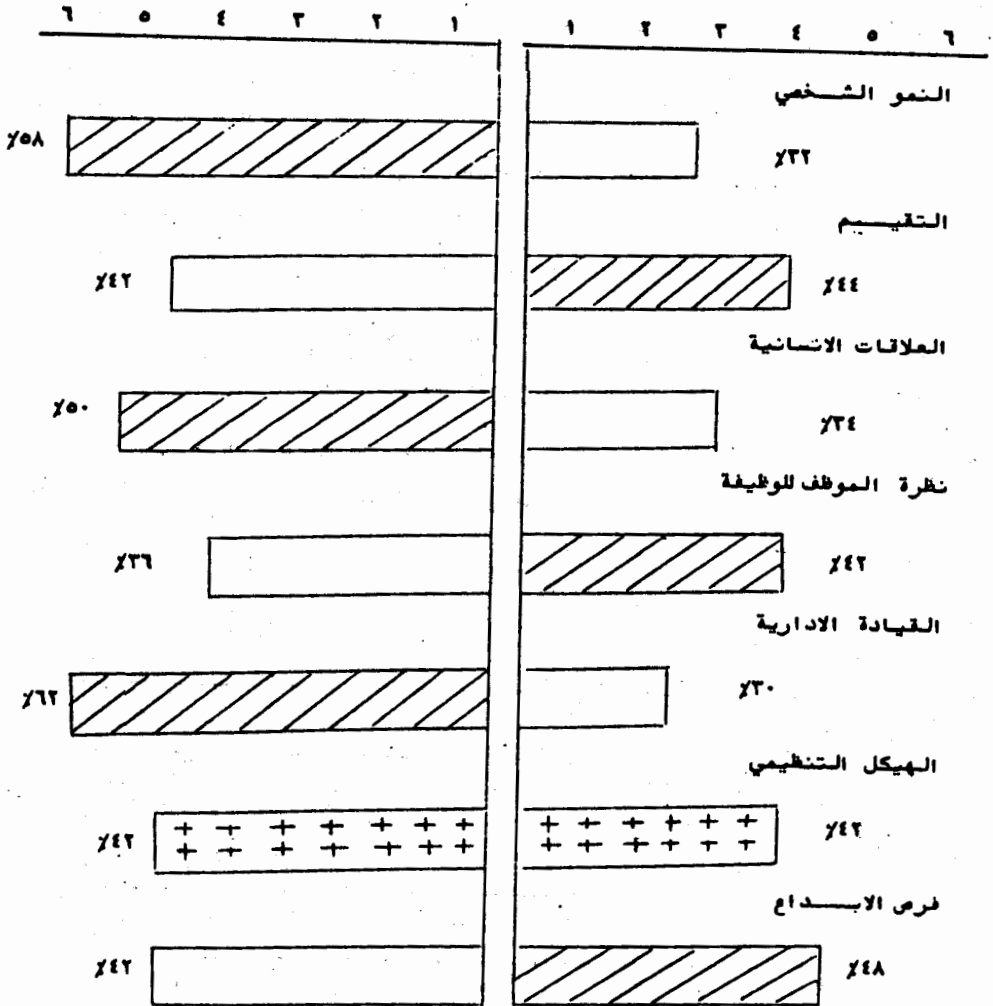
إذا كان لابد من تحديد موقع المنظمات الإدارية السعودية من النظامين المغلق والمفتوح، فإنه يمكن التوصل إلى ذلك من خلال الآتي:

أولاً: حصر عدد المتغيرات التنظيمية التي وردت في الجانبين المغلق والمفتوح كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٤)  
يوضح درجة الانفتاح أو الانغلاق لكل متغير في المنظمات



## تابع / جدول رقم (٤)



جدول رقم (٥)  
طبيعة ونوعية المتغيرات التنظيمية

عدد المتغيرات	النوع
٩ متغيرات تنظيمية	الجانب المغلق
٧ متغيرات تنظيمية	الجانب المفتوح
١ حالة واحدة (الهيكل التنظيمي)	حالات تعادل

حيث يتضح أن عدد المتغيرات التنظيمية الواقعة في الجانب المغلق تسعة متغيرات، في حين أن عددها في الجانب المفتوح سبعة متغيرات فقط. وهناك حالة تعادل واحدة تمثلت في نظرية أفراد عينة البحث للهيكلة التنظيمي، حيث حصلت على ٤٢٪ في كلا الجانبين. من هذا يمكن القول بأن المنظمات الإدارية السعودية في الوقت الراهن تميل إلى الجانب المغلق.

ثانياً: كما يمكن التوصل إلى موقع المنظمات الإدارية السعودية من النظامين المغلق والمفتوح وذلك عن طريق الجداول الفردية للمتغيرات التنظيمية وذلك بالحصول على مجموع عدد أفراد العينة ونسبتهم حيث يمكن التوصل إلى مجموع النسب المئوية بالمعادلة التالية:

$$\text{مجموع النسب لكل متغير} \times 100 = \text{عدد المتغيرات}$$

والجدول رقم (٦) يوضح متوسط النسب المئوية لأراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بموقع المنظمات الإدارية السعودية من النظامين المغلق والمفتوح.

#### جدول رقم (٦)

متوسط النسب المئوية لطبيعة المنظمات الإدارية السعودية

النسبة المئوية	عدد الأشخاص	المتغير
٤٤,٠٥٨٪	٦٦	المنظمات الإدارية السعودية هي أنظمة مغلقة
٤٣,٤٧١٪	٦٥	المنظمات الإدارية السعودية هي أنظمة مفتوحة
١٢,٤٧١٪	١٩	أشخاص لم يحددوا اتجاهها محددًا
١٠٠٪	١٥٠	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن ٤٤٪ من عينة البحث يرون أن المنظمات الإدارية السعودية أنظمة مغلقة، في حين أن ٤٣,٥٪ يرون أن المنظمات السعودية أنظمة مفتوحة. ورغم أن النسبتين متقاربتين جداً، إلا أن المنظمات الإدارية السعودية لا تزال أقرب إلى الأنظمة الإدارية المغلقة. وهذا يؤكد النتيجة السابقة التي توصلنا إليها. وهناك حوالي ١٢,٥٪ لم يحددوا موقفاً محددًا من النظامين، مع العلم أنه من الممكن لهذه الفئة أن ترجح إحدى الكفتين لو أنهم حددوا اتجاهًا محددًا من النظامين المتضادين المفتوح والمغلق. وهنا نود أن نؤكد، كما ذكرنا، أن النظامين المغلق والمفتوح ما هو إلا حالتين متطرفتين وليس هناك نظام مغلق تمامًا، كما أنه ليس هناك نظام مفتوح تمامًا. إنما يمكن أن تقع المنظمات بين هذين النقيضين وتكون أقرب إلى واحد من هذين

النموذجين. وهذا ما أكدته نتائج هذا البحث حيث تشير كل النتائج إلى أن المنظمات الإدارية السعودية في وضع بين النموذجين المغلق والمفتوح وإن كانت تميل قليلاً إلى النموذج المغلق، وذلك من خلال المتغيرات التنظيمية التي أشارت إليها عينة الدراسة.

### التوصيات

يمكن أن تتلخص توصيات الدراسة في تعميق نقاط القوة أو (المؤشرات الصحية) في المنظمات الإدارية السعودية. وكذلك محاولة تجنب نقاط الضعف أو (المؤشرات الغير صحية) والتي أظهرتها نتائج هذه الدراسة. وتتلخص فيما يأتي:

١- محاولة الاستفادة من بعض جوانب البيئة الثقافية والاجتماعية السليمة لتزكية المجتمع السعودي والمستمدة من التعاليم الإسلامية، والتي تدعو إلى التعاون والتعاطف والشورى في بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تسمح ببروز هذه الجوانب الإنسانية الصحية وتتفاعل بقدر أكبر في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية، بدلاً من التركيز الكلي على الأنظمة البيروقراطية التي تتسم بالجمود وتركيز السلطة والتي لا تتناسب مع البيئة الاجتماعية المحلية.

٢- توضيح الأهداف العامة للمنظمة الإدارية للعاملين فيها، ومحاولة إشراك كافة المستويات الإدارية للمنظمة إن أمكن في عملية وضع تصور لتلك الأهداف، وأفضل الطرق لتحقيقها بما يكفل الكفاءة في تحقيقها بأقل جهد ووقت ممكن.

٣- التقليل من مركزية عملية صنع القرارات وتركزها في أعلى الهرم الإداري، وذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال الرأسية والأفقية التي تسمح بتدفق المعلومات والآراء، وتحويل القادرين على اتخاذ القرار الصحيح على ممارسة هذا الدور. أو على الأقل إعطاءهم الفرصة للمساهمة فيه وترشيد مثل تلك القرارات.

٤- احترام آراء الموظفين وتلبية رغباتهم التي لا تتعارض مع المصلحة العامة، وحل مشاكلهم الناتجة عن العمل إن وجدت، والقضاء على المنافسة والإشاعات. وذلك عن طريق تقصي رغباتهم واحتياجاتهم عن طريق الاجتماعات الدورية للأقسام والإدارات المختلفة، واستخدام أسلوب المفاوضات كطريقة للوصول للحلول العملية حتى تتصف عملية العلاج لهذه المشاكل بالشمولية والقبول نتيجة لاستخدام الإدارة بالمشاركة.

٥- تشجيع عمليات التقييم ودراسة الأثر (Feedback) سواء من قبل العاملين في تلك المنظمات أو المتعاملين معها من الجمهور. وهذا يؤدي إلى استشعار المسؤولية من قبل القيادات الإدارية في المنظمات. ففي الإدارة العامة من المفترض أن تكون مسؤولية القيادات الإدارية اجتماعية. لذلك فإعطاء الفرص للعاملين والمتعاملين مع المنظمات العامة للتقييم والانتقاد البناء سوف يساعد في استشعار العاملين في هذه المنظمات لمسؤولياتهم الاجتماعية، والتي سوف تساهم بدورها في الارتفاع بنوعية الخدمة المقدمة للمواطن.

٦- تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع ممارسة السلطات بما يسمح بإيجاد فرص الإبداع والابتكار للموظفين، وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والمبتكرين.

٧- التوسع الأفقي والرأسي في اغناء الوظيفة بالمسؤوليات وإعطاء العاملين قدرًا أكبر من السلطة في تخطيط وتقييم أعمالهم مع قليل من الإشراف الخارجي وقدر أكبر من التقييم الذاتي مما يزيد من القدرات الشخصية للعاملين ويشبع الاحتياجات النفسية وتحقيق الذات، الأمر الذي ينتج عنه الرضاء الوظيفي، وبالتالي التقليل من الغياب وترك العمل وتعميق روح الخدمة.

٨- محاولة تعميق الجوانب والأساليب الصحية في طريقة تفكير وممارسات العاملين بالأجهزة العامة السعودية في محاولة لسيادة الموضوعية والبعد عن المغالاة في النظرة الشخصية والعاطفية، حتى لا تصبح القرارات ارتجالية.

٩- الاهتمام من قبل كليات الإدارة بالمملكة ومعهد الإدارة العامة بالمناهج والبرامج التدريبية التي تركز على الجماعية في العمل والتفكير. وغرس أسس ومبادئ الخدمة العامة لدى مدراء المستقبل. وكذلك ربط المناهج والدورات التدريبية بالاحتياجات المحلية والعملية.

١٠- الاستعداد للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتميز بالتغير السريع (بهيكل تنظيمية وأساليب تشغيلية ومهارات إنسانية) تتميز بقدرتها على الانفتاح والتأقلم مع المحيط التي تعمل فيه.

إن نجاح كثير من قطاعات الأعمال الخاصة يعود للمرونة التي تتمتع بها، والانفتاح على السوق التي تتعامل معها، والبعد عن الروتين الإداري.



وفي نظرنا أنه يمكن للقطاعات العامة استخدام هذا الاتجاه بالاعتماد على التطوير التنظيمي واستراتيجياته المتعددة.

إن هذه التوصيات والأخذ بها يمكن أن ينقل أجهزة القطاع العام لتكون أكثر انفتاحاً على محيطها الذي تعمل فيه، وأكثر استجابة للاحتياجات الداخلية والخارجية لهذه المنظمات الإدارية والعاملين بها والمتعاملين معها.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي لعام ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م، إدارة الأبحاث الاقتصادية والإحصاء، الرياض، ١٤٠٤هـ.
- مؤسسة النقد العربي السعودي، النشرة الإحصائية، إدارة الأبحاث الاقتصادية والإحصاء، الرياض، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥.
- وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١٤١٠هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم العالي، الموظفين المتبعثين للخارج، الرياض، ١٤٠٦هـ.

### ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Beckhard, Richard**, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Reading Mass., 1987.
- Fordyce, Jack and R. Weil**, *Managing with People*, Reading Mass, Addison-Wesely, 1971.
- Galbraith, John K.**, *The Anatomy of Power*, Boston, Houghton Mifflin, 1978.
- Lawrence, P. and J. Lorsch**, *Developing Organization, Diagnosis and Action*, Reading Mass, Addison Wesley, 1969.
- Martel, Leon**, *Mastering Change*, N.Y. Simon & Schuler, 1986.
- Mink, Oscar and Snow, J.**, *Survey of Community College Organizational Functioning*, The University of Texas at Austin, 1979.
- Toffler, Alvin**, *Future Shock*, N.Y., Bantam Book, 1980.

## The Adaptation Capability of the Saudi Public Organizations toward Change

ABDULLAH A. T. AL-GHAMDI  
*Associate Professor of Organization Development*  
*Director of Research & Development Center*  
*Faculty of Economics & Administration*  
*King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. Change is one of the most difficult tasks confronting organizations, both in developed and developing countries. Saudi Arabia is not isolated from that trend since the implementation of the ambitious Saudi Development Plans the Saudi public organizations are facing a dynamic environment with new demands and needs.

In the face of these new circumstances, traditional organizations (closed system) cannot meet the rapid challenges of a complex society, economy and workforce. The (open organization) in which the management processes and the human potential work together, will meet such challenges.

This study presents and synthesizes the two models (open and closed systems), indicates where the Saudi public organizations on the closed-open continuum, identifies some strengths and weaknesses that exist in the Saudi bureaucracies, and tries to bridge the gap between what it is and what it should be.