

الدور الذي تؤديه التواعد والاجراءات الادارية في ضبط وتوجيه
السلوك والعمليات بالمنظمة وأثر ذلك على فعالية الاداء .

"دراسة علمية وعملية بالتطبيق على خدمات وحدات المرور والترحيل"
دكتور السيد محمد عبد الغفار
كلية التجارة - جامعة القاهرة - فرع المحرمات

مقدمة :

يتميز المجتمع الدولي في الوقت الحاضر بظاهرة عالمية تتمثل بالتزايد المستمر لنشاط الدولة في مختلف مجالات الحياة . فلم يعد دور الدولة في هذا العصر يقتصر على الوظائف التقليدية في مجالات الامن والدفاع والقضاء وهو ما كان يحرف بدور الدولة الحامية أو الحارسة ، The Political state ، والتي لم يكن للدولة فيها أي وظائف تتعلق بإدارة أنشطة اقتصادية أو الاشراف عىس أوجه نشاط خدمية تتطلب وجود جهاز بيروقراطي كبير (١) . بل امتد نشاط الدولة ليشمل مبادئ وقطاعات لم تكن تمارس من قبل . ففي الماضي لم يكن المواطنون يتوقعون من الحكومة الا القليل ، ولم يطلبوا من السلطة العامة الا أن تتركهم وشأنهم (٢) . ولكن الامور تبدلت في العصر الحاضر ، وتزايدت متطلبات الحياة ، فأصبح المواطنون يتوقعون ، بل ويطالبون الحكومة بأنواع كثيرة من الخدمات . ويؤكد ذلك الدور الملغوس للدولة الحديثة في كل مجال من مجالات الحياة .

نتيجة لذلك ، وجدت علاقة طردية بين زيادة طلبات المواطنين من الخدمات وزيادة أعداد الإدارات الحكومية وزيادة العاملين في الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية . ويتطلب ذلك كله زيادة في مهارة الادارة في استخدام أساليب واجراءات مرنة ومتطورة لتقديم الخدمات للمواطنين ولتحقيق الرفاهية لهم .

وتعتبر الاجراءات مرشدا للعمل وتنظوي على مجموعة من الخطوات أو الطرق المحدد لنا لكيفية تنفيذ الاعمال اليومية المتكررة . كما أنها توضح الشئاع

(١) راجع في تزايد النشاط الحكومي وأسبابه :

عبد الحميد بهجت فايد ، الادارة العامة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس

١٩٨٩) ، ص ٢٧ - ٢٧ .

(٢) محمد سعيد عبدالفتاح ، الادارة العامة ، (الاسكندرية : الدار المصرية

الحديثة ، ١٩٨١) ، ص ٢٦ .

الزماني لاداء عمل معين ، فضلا عن أنها تحدد العلاقة بين الوظائف المتكاملة والمطلوبة لتنفيذ خدمة أو عمل معين . وبالتالي ، تهدف الاجراءات الى تفضي الفوضى الناشئة عن القيام بالامعال بشكل غير منظم وذلك عن طريق توجيـه العمليات وتنسيقها .

وتعتبر الاجراءات نوعا من التخطيط الاداري ، وهي بذلك تشارك السياسات في أهداف وأدوات التخطيط الاداري . بالإضافة الى ذلك ، فان الاجراءات الادارية تعكس السياسات الادارية ، وتمتدنا بطريقة نمطية لكيفية أداء العمل . كما انها تتضمن بعض الجوانب الرقابية التي تظهر الانحرافات التي تنتج عن عدم اتباع السياسة وبالتالي ، فان العلاقة بين كل من السياسات الادارية والاجراءات الادارية تعتبر عن علاقة تبعية الاجراءات للسياسات الموضوعية . (١)

وبناء على ذلك ، ينبغي أن توضع الاجراءات في نطاق السياسات الموضوعية . وعند تخطيط الاجراءات ينبغي على المدير أن يأخذ في حسابه عددا من الاعتبارات أهمها يلي (٢) :

- ١ - يجب تصميمها لكي تعكس أهداف وسياسات المنظمة .
- ٢ - ينبغي تحليل الاجراءات لمنع التداخل والتعارض والازدواج .

(١) راجع في ذلك :

أ - ابراهيم الفمري ، الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٢ .
ب - F.Kast & J.Rosenweig, Organization and Management, (N.Y.:Mc Graw-Hill, 1974), p. 439.

(٢) Haiman, et. al., Management The Modern Organization, (N.Y.: Houghton Miffen Co., 1978), p. 416.

- زكي محمود هاشم ، تنظيم وطرق العمل ، (الكويت : جامعة الكويت ، ١٩٨٤) ص ٢٠٠ .

- ٢ - يجب أن تكون الاجراءات واضحة ومفهومة من جانب القائمين على التنفيذ .
- ٤ - يجب مراجعة الاجراءات بعناية دورية للتأكد من مدى ملاءمتها للظروف التشغيلية الحالية .
- ٥ - يجب أن يوجه الاعتبار الى التسهيلات المادية والبشرية المتاحة ، والى طبيعة العمل المؤدى ، والى الاهداف المنشودة .
- ٦ - الاقتصار على الاجراءات التى تكون هناك حاجة حقيقية لها ، وبالتالي يجب أن تؤسس الاجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلى وليس على مجرد افتراضات .
- ٧ - يجب أن تكون الاجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التشغيلية للتنفيذ ، ومن ثم يتم تلافى أى مشكلات خاصة بسوء فهم الاجراءات أو تحريفها أو الاختلاف على تفسيرها .

ويرتبط بالاجراءات تصميم وتحديد النماذج التى يجب استخدامها وتوحيدها . وقد يتفرع من السياسات وأماليب العمل مجموعة من القواعد المحددة ، والقوائم لا تسمح لى تعرف من جانب الفرد ، فهى واجبة الاتباع ، وأحيانا تصح القاعدة جزءا من الاجراءات وأماليب العمل ، وقد يتكون أسلوب العمل نفسه من مجموعة من القواعد والخطوات ، ومن ثم قد يصعب فصلها عن الاجراءات الرسمية أو الرئسية (١) .

وبالتالى ، فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدد ونهائى أو عدم القيام به ، وذلك بالنسبة لموقف معين . لذلك ، فهى ترتبط بالاجراء من حيث كونها مرشدا للعمل ، ولكنها بعكس الاجراء لا تحدد أى نشاط زمنى . بالإضافة الى ذلك فان القاعدة قد تكون جزءا من الاجراء أو لا تكون .

(١) محى الدين الزهرى ، الادارة من وجهة نظر المنظمة ، (القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩) ، ص ١٩١ .

وتعتبر كل من السياسة والقاعدة مرشداً أو دليلاً للتعرف ، ولكن السياسة تسمح بحرية التعرف عند تطبيقها بعكس الحال في القاعدة . كما يلاحظ أن كلا من الاجراء والقاعدة أدوات لتحقيق السياسة التي يؤدي تنفيذها الى تحقيق أهداف المنظمة .

ويتطلب أداء خدمات المرور وجود اجراءات توضح كيفية أداء هذه الخدمات . ومتى تم تحديد هذه الاجراءات كان من الممكن استخدام نفس الاجراءات المرة تلو الأخرى ، وبالتالي تجنب التفكير فيما يجب عمله بالنسبة لهذا النوع من العمل . وينبغي وضع حدود زمنية لكل خطوة من خطوات العمل ولكل اجراء بما يضمن الوصول الى النتيجة النهائية في الزمن المنشود ، الأمر الذي سيؤدي الى التنسيق بين العاملين داخل القسم الواحد ، وكذا بين الأقسام التنظيمية وبعضها داخل وحدات المرور ، بل ومع جمهور المتعاملين من جهة أخرى .

ومع اتساع نطاق العمل بالمنظمات ، ومنها بالطبع وحدات المرور ، فإن الأمر يقتضي تصميم نظام للعمل يوضح الخطوات التفصيلية للطريقة التي سيتم بها تنفيذ العمليات الرئيسية ومتابعة تدفق اجراءاتها للأطمئنان الى انطلاقها في سر دون تكرار أو تعطيل .

ويقصد بنظام العمل الطريقة التي تؤدي بها الاعمال أو مجموعة الاجراءات التي تحدد كيفية أداء العمل وكيفية تدفقه بين التقسيمات التنظيمية بما يكفل سرعة وسهولة ودقة انسياب العمل دون معوقات ودون اسراف في الجهد أو الاموال أو الوقت .

وليستنى لنظام العمل تحقيق أهدافه ، فإن الأمر يقتضي تحديد الاجراءات ، التفصيلية لأداء الاعمال الخاصة بخدمات المرور وفقاً لأصول والمبادئ العلمية وبحيث يجب كل اجراء منها على الأسئلة التالية :

| | |
|------|---------------------|
| What | - ماذا يجب أن يتم ؟ |
| Who | - من سيقوم به ؟ |
| When | - متى سيتم ؟ |
| How | - كيف سيتم ؟ |

ومما لاشك فيه أن وجود نظام للعمل سوف يمكن الرؤساء من التفرغ لتولى الأعمال غير المتكررة التي لم توضع إجراءات لتنفيذها ، ولم يعط للموظفين لفظ اتخاذ القرارات بشأنها ، هذا فضلا عن أن وجود مثل هذه الانظمة سوف يمكن مختلف أقسام المنظمة من تنسيق جهودها وتيسير عملية الاتصال المباشر فيما بينها بالإضافة الى ذلك ، فإن تحديد الإجراءات بصورة سليمة سوف يؤدي الى تجنب الفوضى أو الانحراف فضلا عن احداث نوع من التماثل بين تصرفات العاملين ، وخاصة فيما يتعلق بناتجهم بالآخرين داخل أو خارج المنظمة .

وتعتبر الانظمة واللوائح وأدلة الإجراءات المصادر الرئيسية التي يحصل منها مقدم الخدمة (الموظف) على التعليمات التي تساعد على تقديم الخدمة للعميل ، وفق خطوات ومراحل معينة وزمن محدد. وبالرغم من أن تلك الانظمة واللوائح والإجراءات تعتبر ضوابط لكل من مقدم الخدمة أو المستفيد منها ، ويخضع للمحاسبة والمساءلة كل من يتجاوزها أو يتهاون بها ، إلا أنها قد تصبح يوما من الأيام عبئا ثقيلا على كل من طالب الخدمة ومقدمها على حد سواء . فعندما تحدث متغيرات جديدة ، وتزداد مهام تلك الاجهزة التي تعتمد على تلك الانظمة واللوائح والإجراءات ، يتطلب الأمر إعادة النظر فيها ، بحيث تستجيب للمهام والمتجدات في اختصاصات تلك الاجهزة ، وان لم يواكب المتغيرات الجديدة نفس هذه الاجهزة تحديث للانظمة وإعادة النظر في الإجراءات وتدريب للعاملين ، أدى ذلك الى ادارة هذه الاجهزة وفق نظم لا تتناسب مع هذه المتغيرات ، ولا تتواءم مع تلك المتحولات ، الأمر الذي يتسبب في عدم انسياب خدمات هذه الاجهزة السلي

المواطن بيسر وسهولة .

ونظرا لان قواعد واجراءات العمل تؤدي الى احداث نوع من التماثل بين تصرفات العاملين ، واتصاف كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها لهذه القواعد والاجراءات ، فان البحث الحالي سيتناول بالدراسة والتحليل الدور الذي تؤديه قواعد واجراءات العمل في ضبط وتوجيه السلوك والعمليات بالمنظمة ، وذلك بالتطبيق على وحدات المرور والتراخيص .

أولا : مدخل عام للمشكلة موضوع الدراسة :

تمررت مصالح المواطنين في مصر منذ زمن طويل للعديد من العمومات البيروقراطية في الجهاز الادارى للدولة . واقرنت هذه العمومات بالعديد من الاعراض التي تنسب عن وجود مشكلات كثيرة في الانظمة الادارية التي تحكم قواعد العمل بوحدة هذا الجهاز^(١) . وطهرت أعراض هذه المشكلات في كثرة عدد خطوات الاجراءات ، وازدواج مراجعة الموضوع الواحد ، وتكرار السجلات لنفس الغرض ، وكثرة تداول النماذج والمستندات ، وتعدد الجمهور على الموظف الواحد أكثر من مرة ، وطول فترات الانتظار ، وتقسيم الاعمال الزائدة عن الحدود ، وتركيز السلطة لدى الرؤساء ، والاختلاف في ترتيب خطوات سير العمل ، والبطء في اتخاذ القرارات والجنوح الى السرية الشديدة والتكتم على المعلومات تجاه الجمهور وتجاه أجهزة الرقابة ، وأيضا الاتجاه نحو السلطة والسيطرة بالذات في التعامل مع الجمهور ، والسبل السرى الاستخدام غير الاقتصادي للموارد المالية والبشرية المتاحة^(١) .

بالاضافة الى ذلك ، فقد أظهرت الدراسات الميدانية عن سلوك العاملين

(١) على الشرقاوى أحمد : المتغيرات المحددة لفعالية الاجراءات الادارية ، مجلة

البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الاول ، المجلد الثاني يونيو ١٩٨٨ ، ص ٢٦٩ .

(٢) راجع في ذلك : أ - المرجع السابق ذكره مباشرة ، ص ٢٦٩ .

(ب) أحمد مرقعاثور ، الادارة العامة - مدخل بيضى مقارن (الاسكندرية : دار

المعرفة الجامعية ١٩٨٦) ، ص ١١١ .

في الأجهزة الادارية أن هذا السلوك يتمف بالعديد من الظواهر السلبية كالتهيب، والتباطؤ في العمل، والاختلاف مع أفراد الجماهير، وبطء الاستجابة، وأحياناً رفض الاستجابة للمطالب المتروعة تعطلاً بأسباب وهمية. وقد أدت هذه النتائج السلوكية الى ظهور حالات التحيز واستغلال النفوذ والتراخي عن أداء الواجب والسبب وعدم الانضباط، وأحياناً الاهمال العمد والرشوة والمحسوبية.

وقد ظهر من استقراء أسباب تفتي هذه النماذج السلبية للسلوك أن العاملين يعانون من نقص اتجاهات العمل التي يمكن الحصول عليها من المكانة الاجتماعية وتوظيف قدراتهم، والتمتع بالاستقرار الوظيفي، وتجنب مخاطر فقدان الوظيفة واتساع فرص الترقى والانجام مع الزملاء والرفق ساء. (١).

ومن ناحية أخرى، أظهرت الدراسات الميدانية المتعلقة بالقيم الاجتماعية التي يعتنقها أفراد المجتمع وخاصة في مجال العمل، باعتبارها أحد العوامل الاساسية لسلوك هؤلاء الافراد، أن هناك الكثير من القيم الاجتماعية في مجال العمل تنتم بالسلبية. وقد انعكست سلبية القيم الاجتماعية على سلوك الافراد في العمل (٢).

(١) عبد المحسن عبد المحسن جوده، "مواقف أداء العاملين بمنافذ جمر ك بور سعيد"، مجلة المال والتجارة، العدد ٢١٨، ١٩٨٧، ص ٤ - ٢٥.

(٢) راجع في ذلك:

أ - أسامة عبد العظيم ممطفي، "دراسة لبعض القيم الاجتماعية في مجال العمل في منظمات متنوعة في مصر"، مجلة العلوم التجارية، العدد الخامس، يونيو ١٩٨٦، ص ٢٤ - ٢٨.

ب - سمير نعيم أحمد، "اتساق القيم الاجتماعية - ملامحها وظروف تشكيلها وتغيرها في مصر"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الثاني يونيو ١٩٨٢، ص ١٢٢.

ج - سمير نعيم أحمد، "اثر التغييرات البنائية في المجتمع المصري خلال السبعينات على اتساق القيم الاجتماعية ومستقبل التنمية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الاول، مارس ١٩٨٣، ص ١١٦ - ١١٨.

د - سيد ياسين، "القيم ودورها في رفع الانتاجية"، مجلة المدير العربي، العدد ٨٣، يوليو ١٩٨٣، ص ٢٧.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن النظم الإدارية التقليدية والهياكل التنظيمية لأجهزتنا تظل ثابتة عند حالة من الاستقرار تتبنى نظم إدارية ساكنة تفتقر فيها محدودية عوامل التغيير، وتتجاهل ما يحدث حول هذه النظم من تغييرات بيئية والتي غالباً ما تمثل عوائق كبيرة أمام هذه التنظيمات .

فالعلمية الإدارية سواءً في مجال تحديد السياسات أو معايير الرقابة أو وضع الخطط وتنفيذها أو تحديد الإجراءات التنفيذية أو إجراءات العمل اليومي تعكس هذا التحديد الضيق للأهداف . كما تعكس تحديد قواعد العمل بدقة وطرق تقسيم العمل المعنى ووضع الوسائل المنطقية والخرائط التنفيذية لتنفيذ الإجراءات وتحديد أدوار العاملين وتحديد اختصاصاتهم وعلاقاتهم (١) . وعلى الأشخاص أن يكتفوا أنفسهم وعلاقاتهم بحسب هذه الخرائط والقواعد (٢) .

وفي دراسة حديثة ، قام بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، «دالخير» عدداً من مشكلات الإجراءات الإدارية المتفشية في مختلف الأجهزة المتعاملة مع الجماهير ، وظهر في هذا التحديد تباين الأراء لما يقدمه الباحثون بتبسيط الإجراءات الإدارية وأنظمة العمل ، والخبرة في تحديد المسارات المنهجية لها ، في ضوء المفاهيم الحديثة للإدارة ، والتي يمكن باستيعابها أن تحقق الوحدات الإدارية أهدافها ، دون أن تبحث عن اعتمادات إضافية أو امكانيات لا تملكها (٣) .

W.Porter & E.Lawler and J. Hackman, Behavior in Organizations, (London: Mc Graw-Hill Book Co., 1967), p. 297.

R.D.AGarwal, Organization and Management, (New Delhi : Mc Graw-Hill, 1982), pp. 106 - 107. (١)

فؤاد القاضي، "منهج التغيير المنظم كأسلوب للتطوير التنظيمي"، مجلة الإدارة العدد الأول ، يوليو ١٩٨٣ ، ص ٧٢ . (٢)

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الدليل الإداري (ملخص مناقشات لجنة تطوير الأداة لشركات القطاع العام الصناعي ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ . (٣)

وقد استطاع خبراء الجهاز بلورة العديد من أبعاد المشكلات وتقديم التوصيات لمعالجة أسبابها ، غير أن الكثير من هذه التوصيات خضع لمقتضيات الظروف الاقتصادية ، وخاصة الاعتمادات المالية ، الأمر الذى جعلها عند التنفيذ تتخذ طابعا علاجيا ، فتفتقر عناصره الى التكامل المنهجي اللازم لاستمرار عمليات التحليل والتقييم (١) .

والمشكلة هي أن المحاولات الاصلاحية في هذا المجال تتمسك بنماذج تحليلية تقليدية مفلغة النطاق ، أقل ماتوصف به أبعادها هو المبالغة في التبسيط ، والجزئية في التحليل والتموض في المعايير .

لقد بات واضحا الآن ، أن هناك كثيرا من المشكلات فى الأنظمة الادارية التى تحكم قواعد العمل بوحدات الجهاز الادارى للدولة . وظهرت هذه المشكلات فى عدة جوانب من أهمها القواعد والاجراءات المنظمة للعمل . أيضا بات واضحا الآن أن سلوك العاملين فى الأجهزة الادارية يتمف بالعديد من الظواهر السلبية التى تؤثر على كفاءة أداء الخدمات التى تقدمها وحدات الجهاز الادارى للدولة . وبناء على ماتقدم ، ظهرت أهمية تناول مشكلة القواعد والاجراءات فى احدى المنظمات أو الأجهزة الحكومية وهي وحدات المرور والتراخيص .

وقد أبدت نتائج الدراسة الاستطلاعية التى أجراها الباحث أن القواعد والاجراءات المنظمة للعمل لها دور فى ضبط وتوجيه سلوك كل من مقدم الخدمة والمستفيدين منها . حيث قام الباحث باجراء دراسة استطلاعية شملت ١٠٠ فرد من المستفيدين من خدمات المرور ، ١٥ فرد ممن يقدمون هذه الخدمات . وتسم توجيه ثلاثة أسئلة للأفراد المستفيدين من خدمات المرور ، وسؤالا واحدا لمن يقدمون هذه الخدمات :

(١) المرجع السابق ذكره مباشرة .

للمستفيدين من خدمات المرور :

س ١ : بماذا تشعر وأنت ذاهب الى وحدة المرور لانتهاء الخدمة المطلوبة ؟

- عيادي .
- متشائم .
- متفائل .

س ٢ : ما هو انطباعك من الموظفين الذين يودون الخدمة ؟

س ٣ : الى أى مدى تعتبر القواعد والاجراءات المنظمة للعمل معذرا من مصادر

التوتر ؟

- الى درجة كبيرة .
- الى درجة متوسطة .
- الى درجة صغيرة .

لمقدمي خدمات المرور :

س : الى أى مدى تعتبر القواعد والاجراءات المنظمة للعمل معذرا من مصادر

التوتر ؟

- الى درجة كبيرة .
- الى درجة متوسطة .
- الى درجة صغيرة .

ومما يلي النتائج التي أفرغتها عنها الدراسة الاستطلاعية :

- ١ - يشعر الغالبية العظمى من الافراد المستفيدين من الخدمة بالتشاور عند طلبهم لها (٨٣ مفردة = ٨٣٪ من التكرارات) في حين يشعر بالتفائل (٦ مفردة = ٦٪ من التكرارات) . بينما هناك ١١ مفردة فقط = ١١٪ من التكرارات يتكثرون عادييين أثناء طلبهم لخدمة المرور .

٢ - يحمل الأفراد المستخدمين بخدمات المرور الانطباعات التالية عن الموظفين الذين يؤدون الخدمة :

جدول رقم (١)

| تكرارات | عدد | الانطباعات |
|---------|-----|---|
| ٢٧ | ٧ | ١ - التفاني في أداء الخدمة |
| ٢٥٤ | ٥٤ | ٢ - التعمد في الإبطاء عند تقديم الخدمة |
| ٢٨٨ | ٨٨ | ٣ - يغلب الطابع البيروقراطي في أداء الخدمة |
| ٢٩٤ | ٩٤ | ٤ - التأثر بالوفاة والمحسوبة في أداء الخدمة بسرعة وبسر |

٣ - فيما يتعلق باعتبار المستخدمين من الخدمة أن القواعد والاجراءات المنظمة للعمل معدرا من مصادر التوتر .
تبين مايلي :

أ - أن ٧٩ مفردة (٢٧٩ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات معدرا من مصادر التوتر الى درجة كبيرة .

ب - أن ١٢ مفردة (٢١٢ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات معدرا من مصادر التوتر الى درجة متوسطة .

ج - أن ٩ مفردة (٢٩ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات معدرا من مصادر التوتر الى درجة صغيرة .

٤ - فيما يتعلق باعتبار مقدمي خدمات المرور أن القواعد والاجراءات معدرا من مصادر التوتر . تبين مايلي :

أ - أن ٢ مفردة (٢١٢ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات

- مصدرًا من مصادر التوتر الى درجة كبيرة .
- ب - أن ١ مفردات (٦٦٧ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات مصدرًا من مصادر التوتر الى درجة متوسطة .
- ج - أن ١٢ مفردة (٦٨٠ من التكرارات) يعتبرون أن القواعد والاجراءات مصدرًا من مصادر التوتر الى درجة صغيرة .

وتأسيسًا على ما سبق ، فإن محور اهتمامنا في البحث الحالي هو معرفة الى أي مدى تؤدي خدمات المرور الى جماهير المواطنين بالفعالية والكفاءة المطلوبين ، وإذا كانت الاجابة المبدئية وفقا للتطوهر الملاحظة بالنفي . فكيف يتم أداء خدمة المرور بالفعالية والكفاءة المطلوبين وذلك من خلال القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتي تلعب دورا هاما في ضبط وتوجيه سلوك الافراد والعمليات داخل المنظمة .

ثانيا : أهداف الدراسة :

- يرى "ويبر" Max Weber أن السيطرة القانونية والطريقة الادارية المتمثلة بها والمتمثلة في البيروقراطية ، هي الشكل المثالي للتنظيم والذي يأخذ شكلا عقلانيا ومنطقيا (١) . حيث أن القواعد الموضوعية حلقت محل الامتقاد والحكم الشخصي غير الموضوعي .
- ولقد صارت البيروقراطية بعد ذلك موضوعا لكثير من الجدل والنقد . وقد ارتكزت بعض الانتقادات على ما اذا كان نموذج " ويبر " يمثل ومفسا

S.Kalberg, "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones (1) for The Analysis of Rationalization processes in History", American Journal of sociology, Vol. 85, 1980, pp. 1145 - 1179.

نظريا كافيا للطريقة التي تتم بها عملية بناء المنظمات في واقع الامر . ويركز آخرون على نقاط الضعف في البيروقراطية كطريقة لاداء أعمال المنظمة بفعالية (١) . وقد كثرت هذه الانتقادات الاخيرة . ودرس العديد من علماء الاجتماع مثالب القواعد البيروقراطية والاهداف البيروقراطية . واعتم علماء السلوك التنظيمي بتأثير التنظيم البيروقراطي على العاملين في المنظمة (٢) .

وتمثل القواعد والاجراءات المنظمة للعمل أحد الخطايا الهامة التي تؤدي عدة أدوار في المنظمات ، من أهم هذه الأدوار ضبط وتوجيه السلوك والعمليات (٣) . وقد ارتبط تحديد الاجراءات الادارية في أغلب الاحيان بالبيروقراطية .

(1) H.L.Tosi, "Bureaucracy: Conflict and other Dysfunctional Effects", in Theories of Organization, ed.H.L. Tosi, (N.Y.: John wiley, 1984), pp. 405- 423.

(٢) راجع في ذلك :

- R.K.Merten, "Bureaucratic structure and personality", social Forces, vol.18,1940, pp. 560 - 680.
 - R.Jackall, "Moral Mazes:Bureaucracy and Managerial work", Harvard Business Review,Vol.61, (Sep.-Oct.,1983),pp. 118 - 130.
 - Conversation:"An Interview with warren Bennis",Organizational Dynamics,Vol.2, (Winter 1974),pp. 50 - 66.
- (3) H.Jackson &P.Morgan and G.P.Paclillo,Organization Theory: Amacro Perspective For Management, (N.Y.: Prentice Hall, Englewood cliffs, 1986), p. 413.

ولقد كشفت الأدبيات الخامة بالاجراءات الإدارية والقواعد المنظمة للعمل عن وجود ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي : وضع القواعد والاجراءات والالتزام بها، والانحراف عنها. وتوفر الاجابات عن ثلاثة أسئلة تتعلق بهذه المجالات الاساس لتعريف الادوار التي تؤديها القواعد والاجراءات في المنظمة ، وهذه الاسئلة هي :

لماذا يتم وضع القواعد والاجراءات ؟ ولماذا يتم الالتزام بها ؟ ولماذا يتم تجاهلها أو الانحراف عنها ؟ . فالاجراءات توضع للمبادرة بالتغيير، ويتم الالتزام بها لضمان الاستقرار وتقليل الجهد ، ويتم تجاهلها لان الالتزام بها ينشئ التوتر (١).

ويقدم بيرو PERROW تحليلا لحالة المنظمة التي لا تكون لها قواعد واجراءات ادارية . ويرى أن القواعد تقلل من اعتماد المنظمة على الماكينات أو المهنيين الذين تكون قواعدهم ذاتية، وتوفر تجانسا شبه تاما بين العاملين، ويمكن أن توفر عزلة تامة عن تأثيرات البيئة (٢) .

ولا تحتاج المنظمة التي تعمل كلية بنظام آلي الى القواعد أو الاجراءات التي تحدد الخصائص المتعددة للاداء . حيث أن القواعد موجودة داخل الآلات . وعندما تحل الآلات محل الافراد، يتم استبعاد القواعد التي تتصل بالتفاعل الانساني . كما لا تحتاج المنظمة التي تعتمد كلية على العاملين الذين تتشابه خصائصهم الطبيعية والفكرية وخصائصهم السي القواعد كثيرا . ومهما كانت مثل هذه الحالة مرغوبة ، فان احتمال

G.H.Jackson & S.W. Adams, " Rules life cycle",Academy (١)
of Management Review, vol. 4, 1979 , p. 270.

C.Perrow,There ought to Be a Rule, complex organizations (٢)
A critical Essay, (Glenview, Illinois : scott Foresman,
1972), pp. 23 - 32.

حدوثها يبدو ضعيفا. الامر الذي يجعلها بديلا نظريا للقواعد وليس بديلا واقعيًا. وبالتالي، فإن الفشل في تعريف القواعد والاجراءات بصورة واضحة يؤدي الى اجبار العاملين على تعلم السياسات غير المحددة على طريقة بافلوف, Pavlov^(١). لذا، فإن القواعد والاجراءات توجد كوسيلة للتعامل مع الاختلافات في الافراد والبيئات .

ولمما يتعلق بما اذا كانت القواعد أو الاجراءات فعلا بدائل لسلالات والمهنيين ، وجد باو Pugh وآخرون أن هناك علاقة ايجابية بين عدد المتخصصين في اثنين وخمسون منظمة تمت دراستها ودراسة درجة التوحيد القياسي للاجراءات فيها^(٢). وجدوا في دراسة أخرى أن الاجراءات الرسمية للتعيين والترقية في الادارات المالية والحكومية قد ارتبطت ايجابيا بدرجة الالية وبنسبة العاملين المطلوب أن تكون لديهم شهادات جامعية^(٣).

وبالتالي ، فهناك حاجة ضرورية لوجود قواعد واجراءات عمل تفسى بالاحتياجات الفردية مثلما تفسى بالاحتياجات التنظيمية . فقد لوحظ على سبيل المثال، أن المديرين الجدد غالبا ما يصبحون منشغلين بالقواعد وضعت بسبب الاحتياجات التي يعمل صنع القواعد على اشباعها^(٤). ونفس دراسة أخرى ، أفادت أن القواعد أو الاجراءات تفيد كثيرا شاغلي الوظائف

(1) I bid., p. 25.

(2) S.Pugh, J.Hickson and R.Hinings, Writers on Organizations, (Baltimore: Penguin Books, 1971), pp. 19 - 29.

(3) P.M.Blau and M.W.Meyer, Bureaucracy in Modern society, 4th ed., (N.Y.: Random House, 1979).

(4) Goulâner, Patterns of Industrial Bureaucracy, (N.Y.: Free Press, 1954), p. 94.

الجدد (١).

ويرى جولدنر , Gouldner أن المجموعة غير الرسمية وقواعدها السلوكية قد يشكلان نظيرا للقواعد والاجراءات البيروقراطية (٢) . ومع ذلك ، قد تعقد القواعد والاجراءات كوسائل عملية لافشاء المصنفة الرسمية على التغييرات المقترحة والحصول على ردود الفعل لها وضعبها الى العملية البيروقراطية وذلك في غياب الوسائل غير الرسمية .

وتلتزم المنظمة ككل بالقواعد والاجراءات بسبب تأثيرها الايجابي على الاستقرار وتقليلها من تباين السلوك الانساني وتمهيلها لعملية التنسيق بنتائج النشاطات التنظيمية . ويتقيد بها الافراد داخل المنظمة . لان الانصياع لها يقلل من التوترات التي قد تحدث نتيجة لعدم اتساق القواعد والاجراءات المحددة .

ويؤكد ويبير * Weber على القواعد باعتبارها وسائل لتعظيم الكفاءة البيروقراطية وذلك بتقليلها لحتمية التباين الانساني الذي يوجد في غيابها . وتحدد هذه القواعد ، وفق تحليل جولدنر Gouldner جوانب السلوك والتصرفات المحظورة على الافراد القيام بها ، لكنها ليست ذات الوقت تحدد لهم الحد الادنى من الاداء والانجاز المطلوب منهم وذلك ونتيجة لان الافراد العاملين كثيرا ما يكون اهتمامهم وانتمائهم للخدمة العامة والشهائية للتنظيم البيروقراطي ضعيفا ، نتيجة للتخصم وللتنشيز على الاهداف الواسلية الجزئية ، فانه يترتب على ذلك أن الافراد ينتقلون

(١) K.O.Carison, Executive succession and Organizational change, (Chicago: Midwestern Administration center , University of Chicago, 1962), pp. 24 - 25 .

(٢) W. Gouldner, op. cit., p. 164.

بالحد الأدنى للاداء والانجاز الذي تحدده قواعد واجراءات أداء العمل .
فلا يطمح الافراد لتخطي هذا الحد الأدنى وتجاوزه طلبا لانجاز أعلى وأداء
أكفاً . ويترتب على ذلك أن الاداء الذي يقوم به الافراد يكون دائما أقل
من المستوى المحقق للكفاءة الكلية للمنظمة (١).

وتعاون القواعد أيضا على أن تكون القرارات التي تتخذ غير شخصية
لقد اتضح من دراسة قام بها هاس وكولن Hass and Collen ، أن درجة
إفشاء الصفة الرسمية على الممارسات الادارية في ادارات (أقسام) التدريس
في إحدى الجامعات الامريكية ، كانت أقوى ارتباطا بتكرار اتخاذ القرار
منها بحجم الادارة (القسم) (٢).

وعلى النقيض من ذلك ، فإنه إذا توفر الانجاز في الاهداف يهيئ
المنظمة والمشاركين فيها ، وإذا صممت القواعد والاجراءات لتطبق في
الحالات التي لن تحدث مستقبلا ، فإن القيمة العملية لها يفترض أن تكون
قد فقدت ، وان النتيجة الحتمية هي الانحراف عنها . ويمكن النظر الى
ذلك الانحراف على انه ظاهرة لوجود التوتر والحاجة الظاهرة للتفسير/ أو
وجود الظروف التي تقود الى التوتر .

وهناك دليل تجريبي يدعم الفكرة القائلة بأن الانحراف عن القاعدة
سوف يظهر كنتيجة لتأسيس القواعد على افتراضات غير صحيحة . وخلصت دراسة
بلاو Blau لجهاز حكومي الى أن التعديلات في الاجراءات الرسمية يجب أن

(١) أحمد مقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٢ .

(٢) J.E.Hass and L.Collen, "Administrative Practices in University Departments", Administrative Science Quarterly,, Vol. 8, (June 1963), pp. 44 - 60.

تم لحاح الكفاءة في التشغيل^(١). وقد خلصت دراسة أخرى حاولت تكرار بحث " بلاو " الى نتيجة مشابهة فيما يتعلق بالتعديلات التي تمت لابطال الافتراضات غير الدقيقة التي بنيت عليها الاجراءات^(٢).

وأوضحت دراسة لوضع ضابط مالي في البحرية موقفا ربطت فيه مكانة الضابط المالي بكيفية استجابته للطلبات من رؤسائه ، وطلبات مرؤسيه والمجموعات الأخرى^(٣). وقد اعتمدت مقدرته تلك على وجود الاجراءات غير الرسمية المطورة جيدا والتي لم تنجم مع الاجراءات الرسمية .

نتيجة لذلك ، فإنه اذا كانت الاحوال السائدة لا تتفق مع الاحوال المفترض أن تكون موجودة عندما تم وضع القاعدة أو الاجراء ، و اذا كانت القواعد والاجراءات تعمل على تعويق الجهود المادقة للمجموعات أو الافراد للوصول الى الاهداف التنظيمية ، فإنه يجب اعتبار القواعد والاجراءات ، كمعتر للتوتر . وأن الانحراف عنها قد يتم المراكذ كظاهرة للحاجة الى التغيير . فالمنظمة يجب أن تتكيف مع البيئة المحيطة بها ، طالما أنها تعيش في بيئة متغيرة سواء كانت محلية ، قومية أو دولية . لذا ، يجب اجراء بعض التطوير والتغيير في مجالات العمل داخل المنظمة ، حتى يمكنها أن تتماشى مع الظروف البيئية الجديدة . وتعتبر اجراءات ومراحل العمل ،

P.M.Blau, The Dynamics of Bureaucracy, (Chicago: University of Chicago press, 1955) , p. 124.

H.Cohen, Demons of Bureaucracy: Problems of Change in Government Agency, (Ames: Iowa state University press, 1965), p. 307.

R.H.Turner, "The Navy Disbursing office as a Bureaucrat", (3) American sociological Review, Vol. 12, (June 1974), pp. 342 - 348.

من المجالات الاساسية للتطوير التنظيمي ، حيث أنه لا تظفر أي منظمة مهما كانت طبيعتها ومهما كانت أهدافها من الاجراءات اللازمة لتنفيذ الاعمال وتحقيق أهدافها (١) .

ففي المنظمات التي تتسم بالبيروقراطية الشديدة التي يصبح فيها الانمياح للقواعد والاجراءات التنظيمية أكثر أهمية من العمل على تحقيق الاهداف التي أصدرت القواعد أملا من أجلها ، نجد أن مثل هذه المنظمات تتجه نحو الانحدار . . وهنا ينبغي اجراء تغيير تنظيمي وبسرعة (٢) .

وثاسيسا على ما سبق ، يتمثل الهدف الاساسي لهذا البحث ، في تقصي الدور الذي يمكن أن تؤديه القواعد والاجراءات في ضبط وتوجيه السلوك والعمليات ، وأثر ذلك على فعالية أداء خدمة المرور ، وذلك من خلال مايلي :

- ١ - استطلاع الى أي مدى يلتزم العاملون بالقواعد والاجراءات الموضوعية ، والتي تؤدي الى ضبط وتوجيه سلوكهم .
- ٢ - بيان الممارسات الراهنة في التنظيم ، واكتشاف المعتقدات الراهنة غير

(١) أحمد فهمي جلال ، " نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي " ، مجلة الادارة ، العدد الثالث ، يناير ١٩٨٢ ، ص ٨٢ ، ٨٧ .

- (٢) D.A.Whetten, "Sources, Responses and Effects of Organizational Decline", in The Organizational life cycle, eds., R.Kimberly and H.Niles, (San Francisco : Jossey-Bass, 1980), p. 362.
- N.Mckay and S.Lashutha, "The Basics of Organization Change: An Adetic Model", Training and Development Journal, Vol. 37, No. 4, 1983 , pp. 64 - 69.

المناسبة أو التي تتناقض مع الممارسات المطلوبة . ثم التعرف على
فعالية أداء خدمة المرور ، مع بيان الأسباب أو العوامل المؤثرة عليها
على فعالية أداء هذه الخدمة .

٣ - إعادة النظر في الأساليب والطرق التنظيمية أو النماذج والإجراءات ، أو
الوسائل والقياسات لحدوث نقلة نوعية وتطور ملموس يسير وفق المستجدات
البيئية ، بهدف الارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في
الأداء والكفاءة في الانتاج .

٤ - إبراز المقترحات المنطقية والملائمة ، استنادا الى نتائج البحث ، بهدف
إثراء الدور الذي تؤديه القواعد والإجراءات في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد ،
وبما يؤدي الى زيادة فعالية الأداء .

ثالثا : أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة الى مايلي :

١ - أهمية الدور الذي تلعبه قواعد وإجراءات العمل في ضبط وتوجيه سلوك
الأفراد بالمنظمة .

٢ - أن العنصر البشري يعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية المنظمات . ومن
ثم فإن التعرف على درجة التزامه أو انحرافه عن تطبيق القواعد والإجراءات
المنظمة للعمل ، يعد أمرا مفيدا في تحديد كفاءة وفعالية المنظمة .

٣ - أن هناك قصورا بحثيا في هذا المجال ، بالرغم من قناعات الباحث بأن
هناك أبحاثا كثيرة تمت في هذا المجال ومعظمها بهل وجميعها ، ركزت
على تبسيط الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية . ويختلف هذا البحث
عن البحوث السابقة ، في أنه يركز على درجة الالتزام بتطبيق القواعد
والإجراءات وما ينتج عن ذلك من ضبط وتوجيه السلوك وانعكاس ذلك على
فعالية الأداء .

١ - وضح العديد من الظواهر السلبية في سلوك العاملين والتي أظهرتها الدراسات الميدانية والتي ترجع في تقديري الى وجود أزمة خلقية لدى السلوك تعكس خلا في القيم وانحرافا في الاتجاهات عن مستوى الفواضط والمعايير التي استقرت عرفا أو تشريحا في حياة الجماعة وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة .

٢ - أن القواعد والاجراءات التي تطلب الفرد القدرة على المبادرة ،وتحفيزه . طموح هذا الفرد الى الالتزام بالحد الأدنى المطلوب ، وتهديط بدافعيتته الى مستوى الاداء الذي لا يوقعه تحت طائلة المسائلة والعقاب فيما ليس تجاوز قواعد ولوائح العمل . وطالما أن المنظمة تقيس في بيئة متغيرة فانه ينبغي عليها اجراء تغيير في جوانب العمل الداخلي لها من وقت لآخر فمنا لا استمرارها وبقائها ونموها . وتعتبر اجراءات ومراحل العمل من المجالات الاساسية للتطوير التنظيمي .

٣ - ان نتاج هذه الدراسة سوف تقدم لنا اجابات هامة ومحددة حول الاسئلة التالية والتي توضح لنا أيضا مدى أهمية وامكانيات هذه الدراسة ،وهذه الاسئلة هي :

أ - الى أي مدى تعتبر قواعد واجراءات العمل ممدرًا من مصادر التوتر لكل من مقدم الخدمة والمستفيدين منها ؟ .

ب - الى أي مدى يلتزم العاملون بتطبيق القواعد والاجراءات المنظمة للعمل ؟ وماهي الاسباب التي تؤدي الى الالتزام أو الانحراف عن هذه القواعد والاجراءات ؟

ج - الى أي مدى تؤثر درجة الالتزام بتطبيق القواعد والاجراءات المنظمة للعمل على فعالية أداء الخدمات التي تقدمها وحدات المؤسسة والتراخيص ؟ .

رابعاً : محددات الدراسة :

تشتمل محددات هذه الدراسة في جانبين هما :

١ - تقتصر الدراسة الحالية على الخدمات التي تقدمها وحدات المرور والتراخيص بمحافظة الجيزة فقط دون التعرض للوحدات الأخرى في باقي المحافظات ، حيث أن تغطية جميع الوحدات على مستوى الجمهورية يتطلب من الباحث جهود وتكاليف تفوق إمكانياته .

٢ - تقتصر الدراسة الحالية على وحدات المرور والتراخيص بمنطقة بين السرايات ومنطقة المجوزة ، والحوامدية ، حيث تختص وحدة المرور والتراخيص بالحوامدية بتقديم خدمات المرور لأصحاب سيارات النقل والأجرة ، في حين تختص الوحدات الأولى والثانية بتقديم خدمات المرور لأصحاب السيارات الخاصة فقط .

خامساً : أطوب الدراسة :

تم اعداد البحث باتباع كل من الأطوبين النظري والعملى على النحو

التالى :

- فمن الناحية النظرية ، تم الرجوع الى الكتابات المتوفرة عن السلوك التنظيمى والتنظيم والادارة ، هذا بالإضافة الى المقالات والابحاث المنشورة والتي تتعلق بموضوع الدراسة .

- ومن الناحية العملية ، تم تحديد نوع وحجم العينة التي ستم دراستها ، كما تم تصميم قائمة استبيان لتجميع البيانات من المستخدمين بخدمات وحدات المرور والتراخيص ، وأخرى لتجميع البيانات من مقدسي هذه الخدمات وأخيراً تم مراجعة البيانات وتحريفيها وتطليها .

مجتمع الدراسة ومينة البحث :

بالنسبة للمستفيدين من خدمات وحدات المرور والتراخيص ، يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد المقيمين في محافظة الجيزة والذين يمتلكون سيارات خاصة أو سيارات النقل والاجرة . ونظرا لعدم توفر بيانات تفصيلية ودقيقة عن اعداد وخصائص هؤلاء الافراد ، فقد تم اختيار عينة منهم على أساس ٥٠٠ مفردة . ويمثل هذا الحجم مجتمع الدراسة بدرجة ثقة قدرها ٩٥ / وحدود خطأ ± ١٥ (١) .

ولقد تم اختيار هذه العينة بطريقة تحكمية كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، وقد تم اختيار هذه المفردات في ضوء المعايير التالية :

- أن تكون مفردات العينة ممثلة لمجتمع البحث وهما أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والاجرة ، وذلك على النحو التالي :

٣٠٠ مفردة من أصحاب السيارات الخاصة .

٢٠٠ مفردة من أصحاب سيارات النقل والاجرة .

هذا وقد تم اختيار المفردات من المترددين على وحدة المرور والتراخيص (عينة غير احتمالية) .

- أن تكون لدى هذه المفردات الاستعداد الكافي لتوفير البيانات المطلوبة للبحث ، وقد لمس الباحث ذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع بعضها من خلال الدراسة الاستطلاعية .

بالنسبة للافراد مقدمي هذه الخدمات ، فقد تم حصر الخدمات المقدمة والتي تمثلت فيما يلي :

١ - منح رخص القيادة وتحديثها .

(١) محمود صادق بازرقعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٩) ، ص ١٢٥ .

- ٢ - منح رخص تسيير السيارات وتجديدها .
 - ٣ - استخراج اللوحات المعدنية للسيارات الجديدة .
 - ٤ - تغيير اللوحات المعدنية للسيارات في حالة نقل ملكية السيارة من مواطن لآخر .
 - ٥ - خدمات حركة السير والجزاءات وما يترتب على ذلك .
 - ٦ - استخراج شهادات البيانات وشهادات المخالفات الخاصة بالسيارات .
- هذا وقد قام الباحث بحصر الأفراد مقدمي هذه الخدمات في وحدات المرور والتراخيص محل البحث وتبين مايلي (١) :
- ١ - أن الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمات في وحدة المرور والتراخيص بالجيزة كان عددهم ٢٢ فردا .
 - ٢ - أن الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمات في وحدة المرور والتراخيص بالمعجزة كان عددهم ٢٦ فردا .
 - ٣ - أن الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمات في وحدة المرور والتراخيص بالحوامدية كان عددهم ١٢ فردا .

وقد قرر الباحث إجراء دراسة شاملة لجميع هؤلاء الأفراد إلا أن البعض منهم قد امتنر عن الاشتراك والمماونة في إعطاء البيانات نتيجة لذلك ، فقد تم جمع البيانات من ٢٠ مفردة فقط من وحدة المرور والتراخيص بالجيزة (بنسبة ١٦٢/٥٠) ، ٢٠ مفردة فقط من وحدة المرور والتراخيص بالمعجزة (بنسبة ٧٦٩/٤٠) ، ١٠ مفردات فقط من وحدة المرور والتراخيص بالحوامدية (بنسبة ٧٦٩/٤٠) .

(١) وحدات المرور والتراخيص بالجيزة والمعجزة والحوامدية .

جمع البيانات ومراجعتها وتفرغها :

قامت من مساعدى الباحثين بجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية مع المستفيدين من خدمات المرور باستخدام قائمة الاستفتاء المعدة لذلك . وقد تم توجيه المقابليين واعطاهم التعليمات اللازمة حول تمثيل هؤلاء المستفيدين لجميع الخدمات المقدمة ، وكيفية اجراء المقابلة وتسجيل الاجابات فى المربعات المخصصة لذلك .

وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالى شهر ونصف ، وكانت هناك متابعة ميدانية ومكتسبة للمقابليين والاستفتاءات الواردة .

أما فيما يتعلق بقوائم الاستفتاء الخاصة بالافراد مقدمى هذه الخدمات ، فقد قام الباحث بنفسه باجراء المقابلات الشخصية والحصول على البيانات المطلوبة .

وأخيراً قام الباحث بتمميم جداول تفرغ البيانات ، وتم اعطاء ككل مقابل نسخة منها بالإضافة الى التعليمات الخاصة بكيفية تفرغ القوائم التى تم التأكد من استيفائها .

أطوب معالجة وتحليل البيانات :

بفرض تحليل البيانات وتحقيق أهداف البحث . تم استخدام الأساليب التالية :

١ - استخدام أطوب The Cochran Q Test (١) لاختبار مدى معنوية الفروق بين اجابات الافراد مقدمى الخدمة فى وحدات المرور والتراخيص موضوع الدراسة . وقد تم اختيار هذا الأطوب على أساس أنه أحد الطرق الاحصائية

(١) Sidney Siegel, Nonparametric statistics for The Behavioral sciences, (N.Y.: Mc Graw-Hill, Book, Co., 1956), pp. 161 - 165 .

اللامعلمية Nonparametric Statistical Methods ، التي تلائم طبيعة هذا البحث ، حيث لا يتوافر ما يؤكد أن التوزيع النظري للمجتمع الاطلى التي تم منه اختيار عينة البحث طبيعياً ، هذا بالإضافة إلى أن استخدام هذا الاختبار يقلل إلى حد كبير من آثار أخطاء اختيار العينة على نتائج البحث .

ويتم استخدام هذا الاختبار في البحث على فرضين بديلين هما :

■ فرض العدم (H_0) The Null Hypothesis

ويبنى على أساس عدم وجود اختلاف جوهري بين اجابات مقدمى الخدمة في وحدات المرور الثلاث .

■ الفرض البديل (H_1) The Alternative Hypothesis

ويقوم على أساس وجود فرق جوهري بين اجابات الفئات الثلاثة .

وقد تم تحليل نتائج هذا الاختبار لاجابات مفردات العينة على أساس :

- برفض فرض العدم (H_0) اذا كانت Q المحسوبة أكبر من Q من الجدول .

- بقبول فرض العدم (H_0) اذا كانت Q المحسوبة أقل من Q من الجدول .

وتتحدد قيمة Q المحسوبة من المعادلة التالية :

$$Q = \frac{K \left[\sum_{j=1}^K G_j^2 - \left(\sum_{j=1}^K G_j \right)^2 \right]}{K \sum_{j=1}^N L_j - \sum_{j=1}^N L_j^2}$$

حيث :

K = عدد العيّنات (ثلاثة فئات من مقدمى الخدمة بوحدات

المرور الثلاث) .

$$\begin{aligned} \text{مجموع مربيع التكرارات لكل فئة . أو عينة .} &= \sum_{j=1}^K G_j^2 \\ \text{مجموع مربيع التكرارات للفئات الثلاث .} &= \left(\sum_{j=1}^K G_j \right)^2 \\ \text{المجموع الكلي للتكرارات للفئات الثلاث .} &= \sum_{j=1}^K Z_j \\ \text{المجموع الكلي لمربع التكرارات للفئات الثلاث .} &= \sum_{j=1}^K Z_j^2 \end{aligned}$$

ويتم حساب قيمة χ^2 من الجدول عند درجة معنوية α وأمام درجات الحرية المطلوبة حيث

$$df = K - 1$$

∴ تكون درجات الحرية = $3 - 1 = 2$ درجة حرية .

٢ - يتطلب تحليل بعض أسئلة قائمة الاستقصاء اختبار معنوية الفروق بين وسطين حسابيين ، لاختبار الدلالة الاحصائية . وهنا تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين . وتم الاعتماد على المعادلات التالية :
(١)

$$\bar{x} = \frac{\text{مجموع ك}}{\text{مجموع ج}}$$

حيث :

$$\bar{x} = \text{الوسط الحسابي .}$$

- (١) - عبداللطيف عبدالفتاح ، أحمد محمد عمر ، مقدمة الطرق الاحصائية ، (القاهرة ، غير موضح دار النشر ، ١٩٨١) ، ص ٣٧٨ .
- منى عبدالفتاح خليفة ، مبادئ الإحصاء للتجاريسين ، (الخرطوم : وحدة الطبع والتصوير بجامعة القاهرة فرع الخرطوم ، ١٩٩١) ، ص ٣٢٧ .

K.Bowen and K.Starr, Basic statistics for Business and Economics , (London: Mc Graw-Hill, Inc., 1982), pp. 92 - 99 , 534 - 520.

س = الأوزان التي تم تعيينها للإجابات .

ك = تكرار الإجابات .

$$\text{(التباين)} \quad \bar{x}^2 = \frac{\sum k \cdot x^2}{\sum k} = \bar{x}^2$$

$$\text{(الانحراف المعياري)} \quad \sqrt{\bar{x}^2} = \bar{x}$$

هذا وقد تم حساب الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل عينة (مقدموا الخدمة والمستفيدون منها) . تم تم حساب التباين الكلي والانحراف المعياري الكلي من المعادلتين التاليتين :

$$\frac{(1 - n_2) \bar{x}_1^2 + (1 - n_1) \bar{x}_2^2}{2 - n_2 + n_1} = \text{(التباين الكلي)} \quad \bar{x}^2$$

حيث :

n_1 = حجم العينة الأولى (٢٠٠ مفردة)

n_2 = حجم العينة الثانية (٢٠٠ مفردة)

\bar{x}_1 = التباين للعينة الأولى .

\bar{x}_2 = التباين للعينة الثانية .

$$\sqrt{\bar{x}^2} = \text{(الانحراف المعياري الكلي)} \quad \bar{x}$$

ولاختبار مدى معنوية الفرق بين الوسطين الحسابيين ، يتم حساب قيمة

(ت) من المعادلة التالية :

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 \times n_2} \cdot \bar{x}^2}}$$

ومقارنة قيمة (ت) من المعادلة مع قيمة (ت) من الجدول عند مستوى

معوية ٥% = ١.٩٦ ± . وقد تم تطيل نتائج الاجابات على أساس :

- نرفض فرض العدم اذا كانت قيمة (ت) المحسوبة لا تقع في المدى بين

$$1.96 \pm$$

- نقبل فرض العدم اذا كانت قيمة (ت) المحسوبة لا تقع في المدى بين

$$1.96 \pm$$

٢ - تم استخدام اختبار معامل كندال للتوافق بين الترتيبات

The Kendall Coefficient of Concordance : W

وهو أحد الطرق الاحصائية اللامعلمية لقياس درجة الارتباط أو الاتساق القائم

بين اجابات مفردات فئات مقدمي الخدمة في وحدات المرور الثلاثة وقد

تم حساب قيمة (W) وفقا للمعادلة التالية (١)

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N)}$$

حيث :

S = مجموع انحراف المجموع الكلي لترتيبات كل عنصر يتم تقييمه عن

الوسط الحسابي .

K = عدد الميئات (ثلاثة ميئات وهم وحدات المرور الثلاث) .

N = عدد العناصر التي يتم تقييمها وترتيبها .

ولاختبار معنوية الفروق بين الترتيبات يتم حساب قيمة (r_s) ومقارنة

قيمة (W) بها . ويتم حساب قيمة (r_s) من المعادلة التالية :

$$r_s = \frac{KW - 1}{K - 1}$$

وسم مضارئة قيمة (W) بقيمة (R_s) فإذا كانت قيمة (W) أكبر من (R_s) يكون الفرق بين الترتيبات غير معنوي والعكس صحيح .

وقد تم استخدام هذا الأسلوب لقياس التوافق بين الترتيبات الخاصة بالعناصر التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعالية أداء خدمة المرور .

٤ - نظرا لأن البحث ينبغي على تغييرات يتطلب الأمر ترتيبها من وجهة نظر مقدمي الخدمة ، فقد تم استخدام طريقة الترتيب بالنقط (١) .

٥ - استخدم معامل سبيرمان لارتباط الرتب Spearman Rank Correlation Coefficient . وقد استخدمنا هذا المعامل كأداة لتحديد درجة ونسوع الارتباط القائم بين رتب بنود بعض المعلومات وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة . وبحسب معامل ارتباط سبيرمان مسن المعادلة التالية :

$$R_s = 1 - \frac{\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

حيث أن :

R_s = معامل ارتباط سبيرمان

D = مجموع مربع الفروق بين ترتيبات العينتين (أصحاب السيارات

الخاصة وأصحاب سيارات النقل والجرة) .

n = حجم العينة أو عدد المشاهدات .

ويمكن الاستفادة من هذا المعامل في تقويم مدى التشابه أو الاختلاف القائم فيما يخص بالأهمية النسبية لبنود المعلومات بين كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والجرة . فوجود معامل ارتباط

مرتفع موجب بين رتب بشود معينة يحسب مؤشرا لاتفاق وجهة نظر الفئتين .
ولاختبار معنوية معامل ارتباط سبيرمان تم استخدام اختبار (ت) ،
Student's test من المعادلة التالية (١) :

$$T = \frac{\sum d^2}{\sqrt{(n-1)(n-2)}}$$

حيث :

$\sum d^2$ = اختبار معنوية الفروق

n = معامل ارتباط سبيرمان

ويتم مقارنة قيمة $\sum d^2$ بالقيمة من الجدول عند مستوى معنوية ١ / وعند درجات حرية (٤) = $n - 2$. فاذا كانت قيمة $\sum d^2$ المحسوبة أكبر من قيمة $\sum d^2$ من الجدول لهذا يشير الى أن الاتفاق في ترتيب العينتين هو اتفاق جوهري ولا يرجع الى عامل المدفة والعكس صحيح .

٤ - اعتمد الباحثة على الازواط الحسابية كوسيلة من وسائل الاحصاء الوصفية بهدف عرض البيانات في صورة أكثر تقدما وتعطى نتائج مبدئية .

٥ - استخدمت الباحثة التكرارات لاجابات الافراد عن جميع الاسئلة ، والنسب المئوية لهذه التكرارات .

سادسا: نتائج الدراسة :

في هذا الجزء ، ووفقا للهدف الرئيسي لهذه الدراسة ، يتطلب الامر

تطيل وعرض النتائج المتعلقة بالمناظر التالية :

١ - طبيعة القواعد والاجراءات الادارية .

(١) محمد على شبيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، (القاهرة : دار الفكر

العربي ، ١٩٧٨) ، ص ١٦٥ .

- ٢ - مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالاجراءات المطلوبة لانجاز الخدمة .
- ٢ - مظاهر ونشائج تنفيذ الاجراءات .
- ٤ - تطبيق الاجراءات .
- ٥ - أسباب تؤدي الى تأخير تقديم الخدمات .
- ٦ - درجة الالتزام أو الانحراف عن القواعد والاجراءات الادارية ، والسلوك الذي ينتهجه كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها .
- ٧ - درجة الرضا عن القواعد والاجراءات .
- ٨ - العوامل التي تؤدي الى زيادة فعالية أداء الخدمة .

هذا وحرف نعتمد على كل من التظليل الوظيفي والكمي للبيانات المتاحة وذلك كمايلي :

- ١ - طبقة القواعد والاجراءات الادارية :
- سؤال تقدمي الخدمات في وحدات المرور والتراخيص موضع الدراسة ، والمستفيدين من هذه الخدمات عن تقييمهم لاجراءات الحصول على الخدمات كانت اجابتهما كمايلي :

١/١: وزج الأوراق والنشائى المطلوبة لانجاز الخدمات :

نشير نشائج الدراسة ، فيما يشلق بمدى المام المستخدمين من الخدمات بالأوراق والنشائى المطلوب منهم ارفاقها بطلبات الحصول على الخدمات من وحدات المرور والتراخيص موضع الدراسة ، الى أن آره ٦٥ / منهم يرون أن الأوراق والنشائى المطلوبة لانجاز الخدمات واضحة تماما ، بينما أشار ٢٩٤ / الى أن الأوراق والنشائى المطلوبة واضحة الى حد ما ، فى حين أن آره منهم يرون عدم وزج هذه الأوراق والنشائى ، ويوضح ذلك الجدول التالى :

جدول رقم (١)

مدى وضوح الأوراق والوشائق المطلوبة
لائحة الخدمات من وجهة نظر المستفيد منها (١).

| المجموع | | سيارات النقل والاجرة | | أصحاب السيارات الخاصة | | درجة الوضوح |
|---------|-----|----------------------|-----|-----------------------|-----|-------------------|
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| ٢٢٦ | ٦٥٢ | ٧٣ | ٢٦ | ٢٥٣ | ٨٤ | واضحة تماما |
| ١٤٧ | ٢٩٤ | ١٠٦ | ٥٣ | ٤١ | ١٣ | واضحة الى حد ما |
| ٢٧ | ٥٤ | ٢١ | ١٠ | ٦ | ٢ | غير واضحة بالمرّة |
| ٥٠٠ | ١٠٠ | ٢٠٠ | ١٠٠ | ٣٠٠ | ١٠٠ | المجموع |

يتضح من الجدول السابق أن درجة وضوح الأوراق والوشائق المطلوبة
لائحة الخدمات لدى أصحاب السيارات الخاصة أكبر منها لدى أصحاب سيارات
النقل والاجرة . وتشير نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الجدول الى ما يلي :

| نوع المستفيدين | البيانات الاحصائية | الوسط الحسابي | التباين | الانحراف المعياري | التباين // ع | الانحراف المعياري الكلي // ع | الانحرافات المحسوبة | ت من الجدول / ٥ | الدالة الاحصائية |
|----------------------|--------------------|---------------|---------|-------------------|--------------|------------------------------|---------------------|-----------------|------------------|
| | | | | | | | | | |
| سيارات خاصة | ١٢ | ١٣ | ٤ | ٢٩ | ٤ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | الفرق معنوي |
| سيارات النقل والاجرة | ١٧ | ٤ | ٧ | | | | | | |

(١) نتائج تفرغ اجابات السؤال رقم (٨)، قائمة استقصاء المستفيدين من الخدمات .

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من ٦٤٪ من المستخدمين ممن
الخدمات يقيمون الإجراءات من حيث طولها على أنها تعتبر طويلة إلا أن
طول هذه الإجراءات من وجهة نظر أصحاب سيارات النقل والجرة (٧٨ /)
أكبر منه من وجهة نظر أصحاب السيارات الخاصة (٥٤ /) . وتشير
نتائج التقييم الإحصائي لبيانات الجدول التالي :

| نوع المستخدمين | البيانات الإحصائية | الوسط الحسابي | التباين المعياري | التباين المعياري الكلي | الانحراف المعياري الكلي | ت المحسوبة | ت من الجدول | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|--------------------|---------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------|-------------|-------------------|
| سيارة خاصة | ١٥ | ٣ | ٤ | ٢ | ١١٤ | ٤ | ١٥ | |
| سيارات النقل والجرة | ١٥ | ٣ | ٤ | ٢ | ١١٤ | ٤ | ١٥ | الفرق معنوي |

وتشير نتائج التقييم إلى أن هناك فرقا معنويا بين إجابات فئتي
العينة، ويرجع ذلك - كما سبق القول - إلى أن إجراءات الحمول على
خدمات المرور في حالة السيارات الخاصة أقل منها إلى حد ما في حالة
سيارات النقل والجرة .

وللتأكد من صحة الإجابات السابقة، قام الباحث بتوجيه سؤال
للمستخدمين من الخدمات يتعلق بتقييم الإجراءات من حيث وقت الانجاز،
تبين أنها تميل إلى أن تكون طويلة بالنسبة لأصحاب سيارات النقل
والجرة (متوسط قدره ١٣) ، في حين تميل إلى أن تكون مناسبة بالنسبة
لأصحاب السيارات الخاصة (متوسط قدره ١) ، كما يوضحه الجدول السابق
مباشرة .

وفيما يتعلق برأي المستخدمين بشأن الإجراءات ومدى رجوهم السـ

الموظف الواحد أكثر من مرة ، ذكر جميع مفردات العينة (١٠٠٪) ان الاجراءات المتبعة لانجاز الخدمة كثيرة اللف والدوران (١). نظرا لاختلاف ترتيب المكاتب (من حيث الموقع) عن خط سير المعاملات مما يخطر طالب الخدمة الى قضاء وقت كبير في انتظار انجاز خدماته . مع عدم مناسبة اماكن الانتظار سواء من حيث توفر المقاعد أو النظافة .

وفيما يتعلق بمدى مناسبة أماكن الانتظار من حيث النظافة وتوفر

المقاعد تشير نتائج الدراسة الى مايلي :

جدول رقم (٢)

مدى مناسبة اماكن الانتظار
من وجهة نظر المتفديين
من الخدمات (٢)

| الإجابة | أصحاب السيارات الخاصة | | أصحاب سيارات النقل والجرة | | المجموع الكلي | |
|------------------------|-----------------------|-----|---------------------------|-----|---------------|-----|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| مناسبة تماما | ٦ | ٢ | - | - | ٦ | ١ر |
| مناسبة الى حد ما | ٢١ | ٧ | ٦ | ٣ | ٢٧ | ٢٥ |
| غير مناسبة على الاطلاق | ٢٧٢ | ٩١ | ١٩٤ | ٩٧ | ٤٦٧ | ٩٣ |
| المجموع | ٣٠٠ | ١٠٠ | ٢٠٠ | ١٠٠ | ٥٠٠ | ١٠٠ |

يتبين من الجدول السابق أن أماكن الانتظار غير مناسبة على الاطلاق

- (١) نتائج تفريخ اجابات السوال رقم (١٢) ، قائمة استقمام المتفديين من الخدمات .
(٢) " " " " " " " " " " " " (١٨) .

مواهب مزوجة نظر أصحاب السيارات الخاصة أو أصحاب سيارات النقل والاجرة وبالرغم من ذلك ، فإن عدم رضا أصحاب سيارات النقل والاجرة عن مناسبة أماكن الانتظار أكبر من عدم رضا أصحاب السيارات الخاصة . وهناك فرقا معنويا بين عدم رضا كل منهما ويرجع ذلك الى وجود أماكن محدودة جدا لانتظار أصحاب السيارات الخاصة وهي غير كافية وغير نظيفة ، في حين أنه لا توجه مقاعد على الاطلاق لانتظار أصحاب سيارات النقل والاجرة الامر الذي أدى الى ارتفاع نسبة من أجابوا بعدم مناسبة أماكن الانتظار في حالة الخدمات المتعلقة بسيارات النقل والاجرة . وقد أكد هذا الفرق المعنوي التحليل الاحصائي الذي أجراه الباحث على بيانات الجدول رقم (٢) والذي كان نتيجته كمايلي :

| نوع المستخدمين | البيانات الاحصائية الوسيط الحسابي | التباين | الانحراف المعياري | التباين الكلي | الانحراف المعياري الكلي | ت المحسوبة | ت من الجدول ١٥ | الدالة الاحصائية |
|----------------------|-----------------------------------|---------|-------------------|---------------|-------------------------|------------|----------------|------------------|
| | | | | | | | | |
| سيارات خاصة | ٢٨٩ | ٤٨ | ٢٧ | ٨ | ٢٢ | ٢٦٧- | ١٩٦٦+ | الفرق معنوي |
| سيارات النقل والاجرة | ٢٩٧ | ٥٢ | ١٧ | | | | | |

٢/١: وفوح الاجراءات :

تشير نتائج الدراسة الى أن ٥٢٪ من المستخدمين من الخدمات يقيمون الاجراءات من حيث وفوح الخطوات والمراحل التي تمر بها طلباتهم على انها واضحة تماما، في حين ذكر ٣٦٪ منهم أن الخطوات والمراحل التي تمر بها طلباتهم واضحة الى حد ما، بينما ذكر ٩٪ منهم فقط على أن هذه الخطوات والمراحل غير واضحة . ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٤)
ويوضح اجراءات الخدمات
من وجهة نظر المستفيدين (١)

| المجموع الكلي | | أصحاب سيارات النقل والاجرة | | أصحاب السيارات الخاصة | | الاجابنة |
|---------------|-----|----------------------------|-----|-----------------------|-----|-----------------|
| عدد | ٪ | عدد | ٪ | عدد | ٪ | |
| ٢٦٩ | ٥٢ | ٦٣ | ٢١ | ٢٠٦ | ٦٨ | واضحة تماما |
| ١٨٤ | ٣٦ | ١١١ | ٥٥ | ٧٣ | ٢٤ | واضحة الى حد ما |
| ٤٧ | ٩ | ٢٦ | ١٢ | ٢١ | ٧ | غير واضحة |
| ٥٠٠ | ١٠٠ | ٢٠٠ | ١٠٠ | ٣٠٠ | ١٠٠ | المجموع |

يتضح من الجدول السابق أن وضوح الخطوات والمراحل التي تمر بها طلبات خدمة المرور لدى أصحاب السيارات الخاصة (٦٨٪) أكبر منه لدى أصحاب سيارات النقل والاجرة (٣١٪) . وبالتالي، فإن اجراءات الخدمات من وجهة نظر أصحاب السيارات الخاصة تميل الى أن تكون واضحة تماما (متوسط قدره ٦٨)، في حين أنها تميل الى أن تكون واضحة الى حد ما (متوسط قدره ٣١) من وجهة نظر أصحاب سيارات النقل والاجرة .

وقد قام الباحث بإجراء تحليلا احصائيا لبيانات الجدول للتعرّف على مدى وجود فرق معنوي بين اجابات كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والاجرة تبين مايلي :

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١١) ، قائمة استقصاء المستفيدين من الخدمات .

| نوع المستفيدين | البيانات الاحصائية | الوسط الحسابي | التباين ٢ ع | الانحراف المعياري | التباين الكلي ١١ ع | الانحراف المعياري ١١ ع | ت المجموعة | ت من الجدول | الدلالة الاحصائية |
|----------------------|--------------------|---------------|-------------|-------------------|--------------------|------------------------|------------|-------------|-------------------|
| سيارات خاصة | ١٤ر١ | ٢٤ر | ١٢ر | ١٢ر | | | | | |
| سيارات النقل والاجرة | ١٤ر١ | ١٧ر | ١٢ر | ١٢ر | | | | | الفرق معنوي |

وتشير نتائج التحليل الى أن هناك فرقا معنويا بين اجابات فئتي العينة، ويرجع ذلك ، كما سبق القول ، الى طول الاجراءات في حالة الحصول على خدمات متعلقة بسيارات النقل والاجرة، وقلة وفوح الاوراق واللواحق المطلوبة بالنسبة لها .

٢ - مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالاجراءات المطلوبة لانجاز الخدمة :

١/٢ : المام الموظف بالاجراءات والنظم واللوائح :

أفرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين في وحدات المرور يلمون بالنظم والاجراءات واللوائح المتعلقة بتقديم الخدمات للجمهور، من خلال محذرين رئيسيين هما : الممارسة العملية والامس والتعليمات والتوجيهات ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

المصادر التي يحمل منها العاملون على المعلومات الخاصة بقواعد واجراءات العمل (١)

| وحدة مرور الحوامدية | | وحدة مرور المعجوزة | | وحدة مرور بين الرايات | | المصادر |
|---------------------|---|--------------------|----|-----------------------|----|------------------------|
| عدد | ٢ | عدد | ٢ | عدد | ٢ | |
| ٩٠ | ٩ | ٨٠ | ١٦ | ٧٥ | ١٥ | الممارسة الشخصية للعمل |
| ١٠ | ١ | ٢٥ | ٥ | ٢٥ | ٧ | الزملاء والاصدقاء |
| ٧٠ | ٧ | ٩٠ | ١٨ | ٨٥ | ١٧ | الاوامر والتعليمات |
| - | - | - | - | - | - | دليل اجراءات لكل خدمة |
| - | - | ١٠ | ٢ | ٢٥ | ٥ | دليل اجراءات عام |

٢/٢: العام طائفي الخدمة بالاجراءات والنظم واللوائح :

تشير نتائج الدراسة الى أنه يتم نشر واطهار اجراءات العمل بشكل واضح للمستفيدين من الخدمات المقدمة (٢)، وذلك من خلال لوحات ارشادية (٣). ويسأل طائفي الخدمة عن المصادر التي يحملون منها على المعلومات الخاصة بالاجراءات المطلوبة لانجاز الخدمة، تبين أنهم يحملون على ذلك من خلال محدرين أساسيين هما : سؤال الموظفين والاستفسار منهم عن الاجراءات المطلوبة، والممارسة الشخصية لهم . ويوضح ذلك الجدول التالي :

- (١) تفريخ اجابيات السؤال رقم (١٢)، قائمة استقصاء العاملين (مقدمي الخدمة)
 (٢) نتائج تفريخ السؤال رقم (١٤)، قائمة استقصاء العاملين .
 (٣) " " " " (١٥) " " " "

جدول رقم (٦)

وسائل الحصول على المعلومات بشأن
الاجراءات المطلوبة لانجاز الخدمة
من وجهة نظر طالبى الخدمة* (١)

| المجموع الكلى | | النقل والاجرة | | سيارات خاصة | | الوسائل |
|---------------|-----|---------------|-----|-------------|-----|--------------------|
| عدد | ف | عدد | ف | عدد | ف | |
| ٢ | ٦ | - | - | ١ | ٢ | - لوحات ارشادية |
| - | - | - | - | - | - | - أدلة ارشادية |
| ٢٢٢ | ٤٤ | ٩٢ | ٤٦ | ٤٢ | ١٢٩ | - الممارسة الشخصية |
| ٢٧٥ | ٥٥ | ١٠٧ | ٥٢ | ٥٦ | ١٦٨ | - سؤال الموظفين |
| ٥٠٠ | ١٠٠ | ٢٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ٣٠٠ | المجموع |

وفيما يتعلق بدرجة المام طالبى الخدمة بالنظم واللوائح المعمول بها فى وحدات المرور والتراخيص، تشير نتائج الدراسة الى انها تعتبر الى حد ما منخفضة، وذلك يؤثر بشكل مباشر على تطبيق الاجراءات فى تلك الوحدات نظرا لعدم اكتمال الأوراق والوثائق المطلوبة من طالبى الخدمة، ولعدم المامهم باجراءات انجاز الخدمة والوقت اللازم لانجازها. فقد ذكر العاملون المسئولون عن تقديم الخدمات ان درجة المام طالبى الخدمة بالنظم واللوائح والاجراءات التى تتعلق بالخدمات التى تقدم لهم تعتبر منخفضة (متوسط قدرة ٢٥ فى وحدة مرور بسن السرايات ، ٢٣ فى وحدة مرور الجزيرة ، ٢٢ فى وحدة مرور الخوامدية ويوضح ذلك الجدول التالى :

(١) نتائج تفريغ السؤال رقم (٩) ، قائمة استقراء العاملين .

جدول رقم (٧)
درجة العام المستفيدين من الخدمات
سنتم ولوائح واجراءات انجاز الخدمة (١)

| وحدة مرور الحوامدية | | وحدة مرور الجيزة | | وحدة مرور سين السرايات | | الدرجة |
|---------------------|----|------------------|----|------------------------|----|------------|
| عدد | f | عدد | f | عدد | f | |
| - | - | - | - | - | - | مرتفعة جدا |
| - | - | ١٠ | ٢ | ٥ | ١ | مرتفعة |
| ٦٠ | ٦ | ٤٠ | ٨ | ٥٥ | ١١ | وسط |
| ٢٠ | ٢ | ٢٠ | ٦ | ٢٥ | ٥ | منخفضة |
| ١٠ | ١ | ٢٠ | ٤ | ١٥ | ٢ | منخفضة جدا |
| ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٢٠ | ١٠٠ | ٢٠ | المجموع |
| ٢ مر | | ٢ مر | | ٢ مر | | المتوسط * |

٢ - مظاهر ونتائج تعقيد الاجراءات :

في سؤال وجبة الباحث للمستفيدين من الخدمات يتعلق بمظاهر تعقيد الاجراءات اللازمة لانجاز الخدمة ، تبين أن أهم هذه المظاهر تتمثل فيما يلي (٢) :

- (١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١٦)، قائمة استقراء العاملين (مقدمي الخدمة)
- (٢) قام الباحث باعطاء أوزان ترجيحية (٥) مرتفعة جدا، (٤) مرتفعة، (٣) وسط، (٢) منخفضة، (١) منخفضة جدا. وتم ضرب الاوزان الترجيحية في التكرارات لكل وحدة مرور على حدة، ثم تم جمع حاصل الضرب وقسمته على المجموع لكل وحدة مرور على حدة للحصول على المتوسط .
- (٢) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١٦)، قائمة استقراء المستفيدين .

- الاعتماد على أساليب قديمة في العمل (٨٧٤ ٪ من التكرارات) .
 - الاعتماد على عمليات مراجعة وتدقيق غير ضروري (٧٤ ٪ من التكرارات) .
- حيث يلاحظ أن وحدات المرور والتراخيص تعتمد في تقديم خدماتها وأجراءات إنجازها على أجهزة وأساليب عمل (تعليمات ونماذج ولوائح وأنظمة قديمة وهو أمر يؤدي إلى تعقيد إجراءات تقديم الخدمات . كما يلاحظ أن عمليات المراجعة والتدقيق غير الضرورية التي تمر بها طلبات الحصول على الخدمات تعتبر أحد أسباب تعقيد الإجراءات حيث أنها تساهم في عرقلة أداء الخدمات للجمهور وتربك القائمين عليها .

ويؤدي تعقيد الإجراءات إلى نتائج متعددة منها (١) :

❖ التأثير على أعمال المواطنين الأخرى :

إن تعقيد إجراءات الحصول على الخدمات تؤثر بشكل مباشر على إنجاز المواطنين لأعمالهم الخاصة . إذ أن جمهور المواطنين المستفيدين من خدمات المرور هم بدورهم مسئولون عن تقديم خدمات أو أداء أعمال خاصة لغشائ معينة من الجمهور . حيث نلاحظ أن ٨٨ ٪ من عينة الدراسة يرون أن هناك تأثيرات سلبية على أعمال المواطنين الأخرى من جراء تعقيد الإجراءات .

❖ الانطباع السيء عن وحدات المرور :

أما فيما يتعلق بسؤال المستفيدين من الخدمات عما إذا كان تعقيد الإجراءات يؤدي إلى تشويه صورة وحدات المرور والتراخيص لدى المستفيدين من تلك الخدمات ، فقد ذكر ٨١ ٪ من عينة الدراسة أن تعقيد الإجراءات يعطي انطباعا سلبيا لدى المستفيدين من خدمات المرور .

(١) نتائج تفريغ إجابات السؤال رقم (١٧) ، قائمة استقما^١ المستفيدين .

١ - اللجوء الى الرشوة :

كان من نتائج تعقيد الاجراءات اللازمة لانجاز الخدمة وتأخر وقت الانجاز أن طابى الخدمة قد يلجأون الى الرشوة لانجاز أعمالهم بسرعة وسهولة الحصول على الخدمة . وقد ذكر ذلك في ذلك المرفق ٧٦٦ من عينة الدراسة . وتعتبر هذه الظاهرة (اللجوء الى الرشوة) واضحة بشكل قوى في حالة الحصول على خدمات متعلقة بسيارات النقل والاجرة .

٢ - اللجوء للبحث عن وساطة :

أصبحت عملية البحث عن وساطة في الجيار المراد الحصول على الخدمات فيه أمرا مألوفا لدى معظم المواطنين . وتعتبر هذه الظاهرة أحد اقترانات تعقيد الاجراءات في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور . اذ يرى ٧٧٢ من عينة الدراسة (طابى خدمة المرور) أن اللجوء للبحث عن وساطة هي نتيجة طبيعية لتعقيد الاجراءات وتأخير تقديم الخدمات في وحدات المرور والتراخيص .

٤ - تطبيق الاجراءات :

وفيما يتعلق بتطبيق القواعد والاجراءات ، وتأثير بعض المشكلات على تطبيقها وتجاوز بعض الخطوات لانجاز طلب الخدمة بسرعة وفي وقت أقصر تشير نتائج الدراسة الى ما يلى :

١/٤ : أفاد ٨٨٢ من عينة الدراسة المستفيدين من خدمات المرور المتعلقة بالسيارات الخاصة أن الوساطة والمجوسية تؤثر بدرجة عالية جدا (متوسط قدره ٤) على تجاوز بعض الخطوات وانجاز الخدمة بسرعة وفي أقصر وقت ممكن . في حين أفاد ٨١٢ من نفس العينة أن العلاقات الشخصية تؤثر تأثيرا عاليا جدا (متوسط قدرة ٤) . بينما أفاد ٦٥٧ من نفس العينة أن الرشوة لها تأثير عالى جدا (متوسط قدرة

٤٦٤) على تجاوز بعض الخطوات وانجاز الخدمة بسرعة . ويوضح ذلك
الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

وجهة نظر المستفيدين من الخدمات
فيما يتعلق ببعض العوامل وتأثيرها
على تجاوز بعض الخطوات وانجاز
الخدمة بسرعة (١).
" أصحاب السيارات الخاصة "

| المتوسط | منخفضة جدا | | منخفضة | | وسط | | عالية | | عالية جدا | | درجة التأثير | العوامل |
|---------|------------|---|--------|---|-----|----|-------|----|-----------|-----|-----------------|--------------------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | | |
| ٤٦٤ | - | - | ٢٣ | ٧ | ٤٣ | ١٢ | ٢٧ | ٨٢ | ٦٥ | ١٩٧ | | الرشوة |
| ٤٧٧ | - | - | ١٧ | ٥ | ١١ | ٣٥ | ٥٢ | ١٦ | ٨١ | ٢٤٤ | | العلاقات الشخصية |
| ٤٨٩ | - | - | - | - | ٢ | ٨ | ٩ | ٢٧ | ٨٨ | ٢٦٥ | | الوساطة والمحسوبية |

٢/٤ : أفاد ٦٩٢ من عينة الدراسة المستفيدين من خدمات المرور المتعلقة
بسيارات النقل والاجرة أن الرشوة تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على
تجاوز بعض الخطوات وانجاز الخدمة بسرعة (متوسط قدرة ٤٩) . فسي
حين ذكر ٥١ % بمتوسط قدرة ٤٤ أن تأثير الوساطة والمحسوبية يعتبر
عاليا جدا . بينما أفاد (٤٤) % عالية جدا ، ٤٩ % عالية) بأن العلاقات
الشخصية لها تأثيرا عاليا على تطبيق الاجراءات اللازمة لانجاز الخدمة
بسرعة . ويوضح ذلك الجدول التالي :

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١٩) ، قائمة استفتاء المستفيدين .

جدول رقم (٩)

وحدة نظر المستفيدين بين الخدمات
فيما يتعلق بموضوع العوامل وتأثيرها
على تجاوز بعض الخطوات وانجاز
الخدمة بسرعة (١) .
? أحياب سيارات النقل والإجرة ?

| العوامل | درجة التأثير | | مالية جدا | | عالية | | وسيط | | منخفضة | | منخفضة جدا | | المتوسط |
|--------------------|--------------|----|-----------|----|-------|----|------|----|--------|----|------------|----|---------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| الرتبوة | ١٨٤ | ٩٢ | ٩ | ٤٥ | ٧ | ٣٥ | ٢ | ١٠ | - | - | - | - | ٤ |
| العلاقات الشخصية | ٨٩ | ٤٤ | ٩ | ٤٥ | ١٠ | ٤٩ | ٥ | ١٠ | ٢ | ١٠ | ١ | ١٠ | ٤ |
| الوساطة والمحسوبية | ١٠٢ | ٥١ | ٧ | ٣٥ | ١٩ | ٩٥ | ٩ | ٤٥ | ٥ | ٢٥ | ٢ | ١٠ | ٤ |

٣/٤ : سؤال مقدمي خدمات المرور في وحدات المرور موضوع الجرائع عن تأثير

بعض المشكلات على تطبيق القواعد والإجراءات اللازمة لإنجاز الخدمات .
تبين أن أهم المشكلات المؤثرة على تطبيق القواعد والإجراءات هي (٢) :

١/٣/٤ : بالنسبة لمقدمي خدمات المرور بوجود مرور بين الررايات كانت أهم
المتكلات المؤثرة هي كمايلي :

- تصميم المكاتب ; حيث يرون أن تصميم المكاتب يعتبر من أهم المشكلات
التي تؤثر على تطبيق الإجراءات سواء من حيث تتابع الإجراءات أو
تتطلبها أو ملائمتها لطرف العمل (متوسط قدرة آرة) .

فتصميم المكاتب وترتيبها من حيث الموقع والمساحة . بحيث

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال (١٣) ، قائمة استقصاء المستفيدين .

(٢) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١٢) ، قائمة استقصاء مقدمي الخدمة .

تصبح خطوات العمل فيها متتابعة وتنقلات الجسور والموظفين يتم سيره يعتبر عنمرا هاما لسرعة انجاز الخدمات علاوة على تسهيل متابعة طالبى الخدمات لطلباتهم . فيلاحظ أن ترتيب المكاتب من حيث مواقعها لا يتسق مع خط سير اجراءات طلبات الخدمات .

- الوساطة والمحوسبية : يلاحظ من نتائج الدراسة أن درجة تأشير الوساطة والمحوسبية على تطبيق الاجراءات فى وحدة مرور بيمن السرايات تعتبر عالية جدا (متوسط قدرة ٤٥٤) .

- العلاقات الشخصية : يلاحظ من نتائج الدراسة أن درجة تأشير العلاقات الشخصية على تطبيق الاجراءات تعتبر عالية جدا (متوسط قدرة ٤٣٤) .

- عدم الامام طالب الخدمة بالاجراءات : أيضا يلاحظ أن درجة تأشير عدم الامام من قبل طالب الخدمة بالاجراءات انجازها تعتبر عالية (متوسط قدرة ٢٧٥) .

- ومن وجهة نظر مقدمى خدمة المرور فان أقل المشكلات تأشيرا على تطبيق الاجراءات هى : الرشوة وعدم الامام الموظف بالاجراءات وضعف عنصر الرقابة واللامبالاة من قبل الموظفين (متوسط قدرة ١١٥ ، ١١٥ ، ١١٥ على التوالي) .

٢/٣/٤ : بالنسبة لمقدمى خدمات المرور بوحدة مرور العجوزة كانت أهم

المشكلات المؤثرة هى كمايلى :

- الوساطة والمحوسبية (متوسط قدرة ٤٨٥) .
- العلاقات الشخصية (متوسط قدرة ٤٧٠) .
- عدم الامام طالب الخدمة بالاجراءات (متوسط قدرة ٢٣٥) .
- تصميم المكاتب (متوسط قدرة ٢٩٥) .

٢/٣/٤: بالنسبة لتقديم خدمات المرور بوحدة مرور الحوامية كانت أهم

المشكلات العويذة من كتابتي :

- عدم إتمام طالب الخدمة بالاجراءات (متوسط قدرة ٤٤٤) .
- العلاقات الشخصية (متوسط قدرة ٤٤٤) .
- تصميم المكاتب (متوسط قدرة ٤٤٧) .
- الوساطة والمعلوماتية (متوسط قدرة ٤٤٤) .

هذا وقد قام الباحث بإجراء تحليل احصائيا يفرق التفاضل على مدى وجود فروق جوهرية بين اجابات متبة الدراسة في كل من وحدة مرور بين الترابيات ووحدة مرور المعجزة ووحدة مستشرون الحوامية . ولذا تم تطبيق اختبار , Cochran (Q) Test وتبين أن (Q) المتحصلة تساوي ٧٢٧ و (Q) الجدولية متتفة مستوى معنوية ١٪ وعند درجتين حريتين تساوي ٤٤٠ . ويتقوا لان (Q) المتحصلة أقل من (Q) من الجدول . كان ذلك يهتمر الى أن الفرق بين اجابات الافراد الذين يقدمون خدمات المستشرون في الوحدات الثلاث غير جوهري ويرجع الى عامل العنفة .

وبالتالي، يمكن القول أن أكثر المشكلات تأثيرا على تطبيق

القواعد والاجراءات اللازمة لانجاز الخدمة هي :

- الوساطة والمعلوماتية (متوسط قدرة ٤٤٥) .
- العلاقات الشخصية (متوسط قدرة ٤٤٠) .
- تصميم المكاتب (متوسط قدرة ٤٤٧) .
- عدم إتمام طالب الخدمة بالاجراءات (متوسط قدرة ٤٤٢) .

٥ - أسباب تؤدي الى تأخير تقديم الخدمات :

تشير نتائج الدراسة ، فيما يتعلق بهذا العنصر ، الى أن هناك عدد

من الاسباب التي تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في تأخير تقديم الخدمات للجمهور . ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

اسباب تؤدي الى تأخير تقديم الخدمات للجمهور
" وجهة نظر الجمهور " (١)

| المجموع الكلي | | سيارات النقل والاجرة | | سيارات خاصة | | الاسباب |
|---------------|------|----------------------|------|-------------|------|-------------------------------|
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| ١٦٢ | ٢٢.٤ | ٨٩ | ٤٤.٤ | ٧٢ | ٢٤.٢ | تأخر الاجراءات وتعتيدها |
| ٤٧٨ | ٩٥.٦ | ١٩٥ | ٩٧.٣ | ٢٨٢ | ٩٤.٢ | تأخر معالجة الموظفين |
| ٢٢٦ | ٤٥.٥ | ١٢١ | ٦٠.٣ | ١٠٥ | ٣٥ | قلة الموظفين |
| ١٤٦ | ٢٩.٢ | ٦٧ | ٣٣.٣ | ٧٩ | ٢٦.٢ | عدم التدريب |
| ١٢٢ | ٢٤.٤ | ٢٨ | ١٤ | ٩٤ | ٣١.٣ | عدم التأهيل للموظفين باللائحة |
| ٣٠٧ | ٦١.٤ | ٧٢ | ٣٥.٤ | ١٦٢ | ٥٤.٢ | ضعف عنصر الرقابة |

يخبر من الجدول السابق مايلي :

يتفق كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والاجرة على أن أهم الاسباب التي تؤدي الى تأخير تقديم الخدمات هو اللامبالاة من قبل الموظفين وعدم اهتمامهم بسرعة إنجازها . ويلى ذلك في الاهمية مباشرة السبب الخاص بضعف عنصر الرقابة التي يمارسها الرؤساء والمشرفون على مروضهم المسئولين عن تنفيذ اجراءات تقديم الخدمات . ثم يأتي سبب نقص عدد الموظفين .

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١٤) ، قائمة اختصاص المستفيدين من الخدمات

بما أن كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والجرة على أن أقل الأسباب في الأهمية والذي يؤدى إلى تأخير تقديم الخدمات هو عدم الحام الموظفين بالتعليمات والفروض التي تنظم الاجراءات .

هذا وقد قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الترتيب لسبيرمان Spearman Ranking Correlation Coefficient ، ونتائج لها دلالة معينة من خلال البيانات الموجودة بالجدول (جدول رقم ١٠) . وقد أظهرت نتائج التطبيق أن وجود ارتباط قوى جدا بين اجابات كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والجرة حيث تشير نتائج التطبيق إلى أن (معامل ارتباط الترتيب) = ٠.٦٦٤ . ولاختيار ما إذا كان معامل ارتباط الترتيب الذي حصلنا عليه معنويا أو جوهريا (أي يرجع إلى وجود فروق حقيقية بين الافراد وليس راجعا إلى عوامل الصدفة في الترتيب) ، ثم استخدام اختبار (ت) Students test لتطبيقه درجة المعنوية أو الجوهرية في معامل ارتباط الترتيب . وشيئا أن ج م (اختبار معنوية معامل ارتباط الترتيب) = ٠.٠٢٥ . وبالتكثف من قيمة ج م في الجدول عند درجة حرية ٤ (ن - ٢) تحت مستوى معنوية ١٪ تشير أنها تساوى ٠.٦٠٤ ويشير ذلك إلى أن الاتحاق في ترتيب كل من أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والجرة هو اتفاق جوهري ولا يرجع إلى عامل الصدفة .

وبالتالى ، فإن ترتيب الأسباب حسب درجة اهمتها في تأخير تقديم الخدمات للجمهور هو :

- | | |
|-------------------------|------------|
| (١) لا سيلاء الموظفين | (١٠٩٥ /) |
| (٢) ضعف عنصر الرقابة | (١١٦١ /) |
| (٣) نقص عدد الموظف . | (١٢٤٤ /) |

- (٤) طول الاجراءات وتطبيقها (٢٢٤,٤)
 (٥) عدم تدريب الموظفين (٢٩٩,٤)
 (٦) عدم الحام الموظفين باللوائح . (٢٤٤,٦)

٦ - درجة الالتزام أو الانحراف من القواعد والاجراءات الادارية ، والسلوك

الذي ينتجبه كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها :

شعر نتائج الدراسة ، فيما يتعلق بهذا العنصر ، الى مايلي :

١/٦ : شعر المواطنون أصحاب سيارات النقل والاجرة بالتشاور أثناء ذهابهم الى وحدة المرور لانتهاء الخدمة (٥٢ ٪ من التكرارات بمتوسط نسبة ٢٤,٤) ، في حين يكون المواطن صاحب السيارة الخاصة عائدا الى حيد ما أثناء ذهابه الى وحدة المرور (٥٥,٤ ٪ من التكرارات بمتوسط نسبة ٢٤,٧) وبوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

شعر المواطن أثناء ذهابه الى
 وحدة المرور لانتهاء الخدمة (١)

| أصحاب سيارات النقل والاجرة | | أصحاب السيارات الخاصة | | درجة الشعور |
|----------------------------|-----|-----------------------|-----|-------------|
| ٪ | عدد | ٪ | عدد | |
| ١٤,٤ | ٢٩ | ١٨,٧ | ٥٦ | متفائل |
| ٢٢,٤ | ٦٧ | ٥٥,٤ | ١٦٦ | مئادى |
| ٥٢ | ١٠٤ | ٢٦ | ٧٨ | متشائم |

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (١) ، قائمة استطلاع المستفيدين من الخدمات

ولاختبار الدلالة الاحصائية لكل من الرطين الحسابيين، للتعرف على الفرق بينهما وما اذا كان هناك فرق معنوي أو جوهري بينهما أو أن الفرق بينهما راجعا الى عوامل المدفدة. تشير نتائج التحليل التالي مايلي :

| نوع المستخدمين | البيانات الاحصائية | الوسط الحسابي | التباين ٢ ع | الانحراف المعياري | التباين الكلي ٢ // ع | الانحراف المعياري الكلي // ع | ت المحبوبة | ت من الجدول ٧٥ | الدلالة الاحصائية |
|----------------------|--------------------|---------------|-------------|-------------------|----------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------------|
| سيارات خاصة | ٢٠٠٧ | ٤٥ | ٧٠ | ٢ | ١٧ | ١٧ | - مره | ١٩٦٦ | الفرق معنوي |
| سيارات النقل والاجرة | ٢٤٠ | ٦٠ | ٦٠ | ٢ | ١٧ | ١٧ | - مره | ١٩٦٦ | الفرق معنوي |

يتبين من الجدول أن هناك فرقا معنويا بين شعور أصحاب السيارات الخاصة وأصحاب سيارات النقل والاجرة ، ويرجع ذلك الى أن الغالبية العظمى من أصحاب السيارات الخاصة يتطعون الحمول على وساطة أو بناء علاقات شخصية مع مقدمي الخدمة وانجاز خدماتهم بسرعة ويسر، هذا بالإضافة الى سهولة اجراءات تنفيذ الخدمة بالنسبة لهم. في حين نجد أن الغالبية العظمى من أصحاب سيارات النقل والاجرة لا يمكنهم توفير ذلك ، وبالتالي فهم يتبعون القناة الرسمية والطبيعية لانجاز خدماتهم مما يمنعك عليهم سواء بالانطباع السء عن وحدات المرور أو اللجوء الى الرشوة في معظم الاحيان لسرعة انجاز خدماتهم بسرعة .

٢/٦ : هناك انطباعات سائدة لدى المواطنين عن الموظفين الذين يؤدون الخدمة

تتمثل فيمايلي (١) :

(١) نتائج تحقيق اجابات السؤال رقم (٢) ، قائمة استقصاء المستخدمين من الخدمات .

• ان الموظفين يتأثرون بالوساطة والمحموية . وقد أفاد بذلك ١٧٧,٧
 من أصحاب السيارات الخاصة ، ٢٩٩ من أصحاب سيارات النقل والاجرة .
 • ان الموظفين يطلب عليهم الطابع البيروقراطي في أداء الخدمة وقد أفاد
 بذلك ٢٨١ من أصحاب السيارات الخاصة ، ٢٨٥ من أصحاب سيارات
 النقل والاجرة .

• ان الموظفين يعتمدون في الابطاء والتأخير عن تقديم الخدمة . وقد أفاد
 بذلك ٢٧٠,٢ من أصحاب السيارات الخاصة ، ٢٨٢ من أصحاب سيارات
 النقل والاجرة .

٢/٦: تختلف وجهات نظر كل من طالبى الخدمة عن وجهات نظر مقدمى الخدمة .
 بشأن درجة الالتزام من قبل مقدمى الخدمة بقواعد واجراءات العمل
 حيث أفاد طالبوا الخدمة أن مقدمى الخدمة يلتزمون الى حد ما (٢٦٩
 من التكرارات) بتطبيق القواعد والاجراءات المنظمة للعمل (١) . ففى
 حين أفاد مقدموا الخدمة انهم يلتزمون تماما بتطبيق القواعد
 والاجراءات المنظمة للعمل (٢٩٠ من التكرارات فى وحدة مرور بين التراب
 ٢٨٥ من التكرارات فى وحدة مرور العجوزة ، ٢٩٠ من التكرارات فى وحدة
 مرور الحوامدية) (٢) .

وتشير نتائج الدراسة الى أن أهم الاسباب التى تدفع مقدمى الخدمة
 الى الالتزام التام بالقواعد والاجراءات المنظمة للعمل (من وجهة نظر
 مقدمى الخدمة) هي (٣) :

- | | | |
|-----|-------------------------------------|---------------------------------------|
| (١) | نشائج تفريخ اجابات السوال رقم (٣) . | قائمة استقصاء المستفيدين من الخدمات . |
| (٢) | • • • • • (١) • | • • • • • مقدمى الخدمة • |
| (٣) | • • • • • (٢) • | • • • • • • |

- ضمان الاستقرار وتحقيق نوع من النظام .
- تخفيض التوترات التي قد تحدث نتيجة لعدم الالتزام بالقواعد والجراءات .
- لكي تكون القرارات التي تتخذ غير شخمية .
- الخوف من المسائلة والعقاب .

٤/٦ : فيما يتعلق بسماع ظروف العمل وأسلوب الإدارة بالانحراف عن القواعد والجراءات المنظمة للعمل. تشير نتائج الدراسة الى أن هناك اختلافاً في وجهات نظر كل من طالبي الخدمة ومقدميها. فقد أفاد مقدموا الخدمة أن ظروف العمل وأسلوب الإدارة لا يسمحان بالانحراف عن القواعد والجراءات (٧٨٥) من التكرارات في وحدة مرور بين السرايات ، ٧٧٥ من التكرارات في وحدة مرور العجوزة ، ٧٨٠ من التكرارات في وحدة مرور الحوامدية) (١) . نتيجة لذلك ، فقد أجاب مقدموا الخدمة الذين يرون أن ظروف العمل وأسلوب الإدارة لا يسمحان بالانحراف عن القواعد والجراءات انه لم يحدث أنهم انحرلوا عن القواعد والجراءات بغرض انجاز الخدمة بسرعة (٢) .

ومن وجهة نظر طالبي الخدمة ، فان ظروف العمل وأسلوب الإدارة يسمحان بانحراف مقدمي الخدمة عن القواعد والجراءات . حيث أفاد بذلك ٧٩٤ من أصحاب السيارات الخاصة ، ٧٨٨ من أصحاب سيارات النقل والاجرة (٢) . ويرجع ذلك من وجهة نظرهم (طالبي الخدمة) الى انهم باستخـدام العلاقات الشخصية أو الوساطة أو الرشوة يمكن الانحراف عن القواعد

-
- (١) نتائج تعريخ اجابات السؤال رقم (٤) ، قائمة استقما مقدمي الخدمة .
 - (٢) " " " " " " (٥) ، " " " " " " .
 - (٣) " " " " " " (٤) ، " " " " " " المستفيدين من الخدمات .

والاجراءات ، ومن أمثلة ذلك عدم ضرورة احتياز اشياء الشخصية عند تجديد رخصة القيادة أو السيارة ، وعدم اجراء مراجعة دقيقة لسلاوق المطلوبة وصاحبها من بيانات ، أو عدم اجراء الفحص الفني الدقيق على السيارة بل يقتصر الامر على اجراء فحص موزى أو عدم اجراءه بالمرّة ، أو استخراج شهادة براصة الذمة المالية دون الرجوع الى الملف الخاص بالمخالفات المرورية ، أو الرجوع اليه واستخراج هذه الشهادة بدون مخالفات بالرغم من وجودها وهكذا .

٥/٦ : يشعر المستفيدون من الخدمة بأن الالتزام بالقواعد والاجراءات يؤدي احيانا الى اناج الخدمة بسرعة وبسر . حيث أفاد بذلك ٢٨١٢ بمتوسط قدره ١٩٧ من أصحاب السيارات الخاصة ، و٥٢٢ بمتوسط قدرة ٢٤٤ من أصحاب سيارات النقل والاجرة . ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

شعور المستفيدين من الخدمة بأن
الالتزام بالقواعد والاجراءات يؤدي
الى اناج الخدمة بسرعة وبسر (١)

| سيارات النقل والاجرة | | سيارات خاصة | | الاجابة |
|----------------------|-----|-------------|-----|---------|
| عدد | ٪ | عدد | ٪ | |
| ٧ | ٢ | ١١ | ٢٢ | دائما |
| ١٠٧ | ٥٢ | ٨١٢ | ٢٤٤ | أحيانا |
| ٨٦ | ٤٢ | ٧٧ | ٢٢ | لا |
| ٢٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ٢٠٠ | المجموع |
| ٢٠٢ | | ١٩٧ | | المتوسط |

(١) نتاج تفرغ اجابات السوال رقم (٥) ، قائم استقما المستفيدين من الخدمات .

ولاختيار معنوية الفروق بين المتوسطين الحسابيين تبين أن هناك
فرقا معنوية بينهما ، وبالتالي بين شعور كل من أصحاب السيارات
الخاصة وأصحاب سيارات النقل والاجرة . حيث تشير نتائج التحليل
الى مايلي :

| نوع المستخدمين | البيانات الاحصائية | الوسط النسبي س | التباين ع ٢ | الانحراف المعياري ع ١ | التباين الكلي ع ٢ | الانحراف المعياري ع ١ | ت المحسوبة | ت من الجدول ١٥ | الدلالة الاحصائية |
|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|----------------------|
| | | | | | | | | | |
| سيارات خاصة | ١٩٩٧ | ١٧ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ١٠ | ١٩٦٦ | الفرق معنوي |
| سيارات النقل والاجرة | ٢٢ | ٢٩ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ١٠ | ١٩٦٦ | الفرق معنوي |

ويرجع الاختلاف المعنوي بين شعور كل من أصحاب السيارات الخاصة
وأصحاب سيارات النقل والاجرة الى أن أصحاب السيارات الخاصة - كما
سبق القول - يمكنهم بسهولة بناء علاقات شخصية مع مقدمي الخدمة وسهولة
الحصول على وساطة لانجاز الخدمة بسرعة، مع سهولة الاجراءات الخاصة
بالانجاز مقارنة بالاجراءات الخاصة بخدمات سيارات النقل والاجرة .

وفي حوال وجهة الباحث للمستهفيين من الخدمة يتعلق بشرفاتهم
في حالة شعورهم بأن الالتزام بالقيود والاجراءات سيؤدي الى تأخير
انجاز الخدمة . تبين مايلي (١) :

أن أصحاب السيارات الخاصة يلجأون اولاً الى البحث عن وساطة (٢٨٨٢) من
أفراد العينة (وشانها الى عمل علاقات شخصية مع أحد الموظفين

(١) نتائج تفريغ اجابات السؤال رقم (٦)، قائمة احتمالا المستخدمين من الخدمات

(٦٥٧ / من أفراد العينة) . وبلغاً البعض منهم الى الرتبة سوية
(٦٥٧ / من أفراد العينة) . في حين أفاد القليل منهم بالالتزام
بالقواعد والاجراءات (١٤٤ / من أفراد العينة) .

■ أن أصحاب سيارات النقل والجرة يلبأون أولاً الى عمل علاقات شخصية
مع أحد الموظفين (٩٢ / من أفراد العينة) ، وثانياً البحث عن وساطة
(٧٥١ / من أفراد العينة) في حين أفاد ٤٤٤ / من أفراد العينة أنهم
يلبأون الى الرتبة . وقد ذكر القليل منهم (٥٥ / من أفراد العينة)
انهم يلتزمون بالقواعد والاجراءات .

٦/٦ : شعر مقدموا الخدمة بأن الالتزام من جانبهم بالقواعد والاجراءات ،
يؤدي دائماً الى انجاز الخدمة بسرعة ويسر حيث أفاد بذلك ٦٨٠ / بمتوسط
قدره ١٢٣ من موظفي وحدة مرور بين السرايات ، ٧٥ / بمتوسط قدرة ١٣٢
من موظفي وحدة مرور المعجزة ، ٧٠ / بمتوسط قدره ١٣٢ من موظفي
وحدة مرور الحوامدية (١) .

وفيما يتعلق بتصرفات مقدمي الخدمة في حالة شعورهم بأن الالتزام
بالقواعد والاجراءات سيؤدي الى تأخير انجاز الخدمة . تبين أن الافراد
الذين يلتزمون بتطبيق القواعد والاجراءات سوف يلتزمون بها تماماً
حتى لو أدى ذلك الى تأخير انجاز الخدمة ، ولن يتم الانحراف عنها حتى
لو كان ذلك لصالح كفاءة العمل (٢) .

٧/٦ : فيما يتعلق بمدى وجود اجراءات غير ضرورية يمر بها طالب الخدمة .
أفاد ٩٠ / من التكرارات في كل من وحدة مرور المعجزة ووحدة مرور

(١) نتائج تفريغ اجابات السوال رقم (٦) ، قائمة استقراء مقدمي الخدمة .

(٢) " " " " " " (٧) ، " " " " " " .

الحواسدية بعدم وجود اجراءات غير ضرورية، في حين أفاد ٢٨٥ فقط من التكرارات في وحدة مرور بين السرايات بعدم وجود اجراءات غير ضرورية^(١)، وبالنسبة للالتزام بتطبيق هذه الاجراءات، فقد أفاد من يرون أن هناك اجراءات غير ضرورية يمر بها طالب الخدمة بالتزامهم دائما بتطبيقها (٢٦٦٧ في وحدة مرور بين السرايات، ١٠٠ في وحدة مرور العجوزة) - في حين أفاد ٢٢٢ في وحدة مرور بين السرايات، ١٠٠ في وحدة مرور الحواسدية بالتزامهم أحيانا بتطبيق هذه الاجراءات غير الضرورية^(٢).

٧ - درجة الرضا عن القواعد والاجراءات :

سؤال مقدمي الخدمة والمستفيدين منها عن درجة رضائهم عن القواعد والاجراءات المنظمة للعمل بوحدات المرور، تشير نتائج الدراسة السلي مايلي :

١/٧ : يشعر الكثيرون بخدمات وحدات المرور والتراخيص بعدم الرضا (متوسط قدرة ٢٢٦) عن القواعد والاجراءات المنظمة للعمل بوحدات المرور، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن أصحاب السيارات الخاصة غير راضين (متوسط قدرة ٢٢٨) عن هذه القواعد والاجراءات، وأيضاً عدم رضا أصحاب سيارات النقل والاجرة (متوسط قدرة ٢٢٨) (٢).

ويرجع عدم رضا المستفيدين من الخدمات الى عدد من العوامل من أهمها: طول الاجراءات وتعقيدها وتأخير انجاز الخدمة وتأثير الوساطة والمحسوبية والرشوة وضعف عنصر الرقابة على مقدمي الخدمة من قبل

-
- (١) نتائج تفريخ اجابات السؤال رقم (٨)، قائمة استقما مقدمي الخدمة .
 - (٢) نتائج تفريخ اجابات السؤال رقم (٩)، قائمة استقما مقدمي الخدمة .
 - (٣) نتائج تفريخ اجابات السؤال رقم (٧)، قائمة استقما المستفيدين من الخدمات .

المستولين، واللامبالاة من جانب مقدمي الخدمة وعدم اهتمامهم بمرمة
انجازها .

وبسؤال المستفيدين من الخدمات عن مدى اعتبار قواعد واجراءات
العمل معدرا من معاصر التوتير بالنسبة لهم . أظهرت نتائج الدراسة
مايلي :

جدول رقم (١٢)

مدى اعتبار قواعد واجراءات العمل
معدرا من مصادر التوتير
من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة (١)

| أصحاب سيارات النقل والاجرة | | أصحاب السيارات الخاصة | | الإجابة |
|----------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------|
| عدد | f | عدد | f | |
| ١١٤ | ٥٧ | ١٠ | ٢٢ | ■ الى حد كبير |
| ٧٢ | ٢٦ | ٢٠٤ | ٦٨ | ■ الى حد ما |
| ١٢ | ٦ | ٨٦ | ٢٨٧ | ■ لا يوجد |
| ٢٠٠ | ١٠٠ | ٣٠٠ | ١٠٠ | المجموع |
| ٦١ | | ٢٢٥ | | المتوسط |

يتبين من الجدول . أن قواعد واجراءات العمل تعتبر معدرا مسن
مصادر التوتير الى حد ما (متوسط قدرة (٢٢٥) (٢) بالنسبة لامعصاب
السيارات الخاصة . وما يبرز ذلك أن درجة رغبتهم عن القواعد

- (١) نتائج تفريخ اجابيات السؤال رقم (٢٠) . قائمة استفتاء المستفيدين .
(٢) ()

والاجراءات مرتفعة الى حد ما (متوسط قدرة ٢٠٢) و في حين نجد أن قواعد واجراءات العمل تعتبر معدرا من معاصر التوتير الى حد كبير (متوسط قدرة ١٠١) بالنسبة لاصحاب سيارات النقل والاجرة . ومما يبرر ذلك أن درجة عدم رضائهم عن القواعد والاجراءات مرتفعة (متوسط قدرة ٢٠٢) .

• واختبار مدى معنوية الفرق بين المتوسطين الحسابيين (٢٠٢٥)
 (١٠) • تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ما يلي :

| نوع المستفيدين | البيانات الاحصائية | الوسط الحسابي | التباين ٢٤ | الانحراف المعياري ٤ | الانحراف المعياري الكلي ٢٤ | الانحراف المعياري ١١٤ | ت المحسوبة | ت من الجدول ٧٥ | الدلالة الاحصائية |
|----------------------|--------------------|---------------|------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|-------------|----------------|-------------------|
| سيارات خاصة | ٢٠٢٥ | ٢٠٢٧ | ٢٠٢ | ٢٠١ | ١٥ | ١٠٩٦٥ | الفرق معنوي | | |
| سيارات النقل والاجرة | ١٠١ | ٢٠٢٧ | ١٠١ | | | | | | |

يشير من الجدول أن هناك فرقا معنويا بين المتوسطين الحسابيين وبالتالي فإن الفرق بين مدى اعتبار قواعد واجراءات العمل معدرا من معاصر التوتير لدى كل من اصحاب السيارات الخاصة واصحاب سيارات النقل والاجرة، يعتبر فرقا جوهريا . ومما يبرر ذلك - كما سبق القول - شعور المواطنين اصحاب سيارات النقل والاجرة بالتشاؤم أثناء ذهابهم الى وحدة المرور والتراخيص لانها الخدمة، وكذلك الانطباعات السائدة لديهم عن الموظفين الذين يؤدون الخدمة .

٢/٧: يشعر مقدموا الخدمة بالرضا عن القواعد والاجراءات المنطجة للعمل

(متوسط قدرة هر ٤ في وحدة مرور بين السرايات ، متوسط قدرة هر ٤ في وحدة مرور المعجزة ، متوسط قدرة آر ٤ في وحدة مرور الحواظية) (١) .

وبسؤال مقدمي الخدمة عن مدى اعتبار قواعد واجراءات العمل تعديرا من مصادر التوتر بالنسبة لهم . أفاد ٨٥٪ من التكرارات في وثيقة مرور بين السرايات أن قواعد واجراءات العمل لا تعتبر تعديرا عن تعديلات التوتر بالنسبة لهم . في حين أفاد بذلك ٢٥٪ من التكرارات في وثيقة مرور المعجزة . ١٠٠٪ من التكرارات في وحدة مرور الحواظية (٢) .

٨ - العوامل التي تؤدي الى زيادة فعالية أداء الخدمة :

تشير نتائج الدراسة الى عدم فعالية أداء الخدمات التي تقدمها وحدات المرور والتراخيص من وجهة نظر المستفيدين منها . حيث أظهرت نتائج الدراسة الكثير من السلبيات المتعلقة بطبيعة القواعد والجراءات والسلوك الذي ينتجها كل مقدمي الخدمة والمستفيدين منها . ولكي يمكن زيادة فعالية أداء الخدمة ، فهناك عددا من العناصر التي تساهم في ذلك وهي :

- تعديل قواعد واجراءات العمل والقواعد الاجراءات غير الضرورية .
- تخلي الموظفين من الجوانب السلبية في سلوكهم والتي تنعكس على أدائهم في العمل مثل التباطؤ والتفريط واللامبالاة وغيرها .
- اعطاء الحرية للموظف أن يتصرف في ادائه للعمل بحرية دون التقيد الحرفي بلوائح واجراءات العمل .

(١) نتائج تفريغ اجابات السوال رقم (١٠) ، قائمة استقصاء مقدمي الخدمة .

(٢) نتائج تفريغ اجابات السوال رقم (١١) ، قائمة استقصاء مقدمي الخدمة .

- الخظر من الوساطة والمحسوبة في أداة الخدمة .
 - الاعتماد على الاساليب الحديثة في أداة الخدمة مثل ادخال الحاسبات الالكترونية .
 - تطوير نظم الاجور والتحفيز وتقييم الاداء والترقية .
 - زيادة وعي الجمهور والتزامه بقواعد واجراءات العمل .
 - التوسع في انشاء فروع لوحدات المرور بمختلف الاحياء لكي يسهل على المواطنين الذهاب الى الفرع الاقرب للعمل أو المنزل .
- وبسؤال مقدمي الخدمة عن ترتيب هذه العناصر من وجهة نظرهم ، والتي تؤدي الى زيادة فعالية الاداء ، شير نتائج الفحراة الى مايلي :

جدول رقم (١٤)

ترتيب العناصر التي تؤدي الى زيادة
فعالية الاداء الخدمة (١)

| وحدة مسرود | وحدة مرود | وحدة مرود | الترتيبات | العناصر |
|------------|-----------|-------------|---|---------|
| الحوامدية | المعبوزة | بين الرابات | | |
| ٦ | ٨ | ٨ | ١- تعديل قواعد واجراءات العمل . | |
| ٥ | ٥ | ٤ | ٢- تخلي الموظفين من الجوانب السلبية . | |
| ٤ | ٦ | ٦ | ٢- حرية التعرف في الاداء . | |
| ٣ | ٤ | ٢ | ٤- التخلص من الوساطة والمحسوبة | |
| ١ | ١ | ١ | ٥- الاعتماد على الاطيب الحديثة في أداة الخدمة . | |
| ٧ | ٣ | ٥ | ٦- تطوير نظم الاجور والتحفيز وتقييم الاداء والترقية . | |
| ٨ | ٧ | ٧ | ٧- زيادة وعي الجمهور . | |
| ٢ | ٢ | ٢ | ٨- التوسع في انشاء فروع بمختلف الاحياء . | |

(١) نتائج تفريخ اجابات السؤال رقم (١٧) . قائمة استقصاء مقدمي الخدمة .

The Kendall ويتطبيق معامل كندال للمتوافق بين الترتيبات

Coefficient of Concordance : W • تبين أن $W = 0.88$ ويشير

ذلك الى وجود ارتباط قوى جدا بين الترتيبات الثلاثة •

ولاختبار مدى معنوية الفروق بين الترتيبات يتبين أن X_0 تساوى 0.05 •

وطالما أن قيمة W أكبر من قيمة X_0 ، فإن ذلك يشير الى أن الفروق

بين الترتيبات الثلاثة غير معنوي ويرجع الى عوامل الصدفة . وبالتالي

فإن متوسط الترتيبات للعناصر هي :

| | |
|-----|---------------|
| ٧٢٢ | العنصر الاول |
| ٤٦٧ | العنصر الثاني |
| ٥٢٢ | • الثالث |
| ٥٢٢ | • الرابع |
| ١ | • الخامس |
| ٥ | • السادس |
| ٧٢٢ | • السابع |
| ٢ | • الثامن |

وبالتالي، فإن أهم العناصر التي تؤدي الى زيادة فعالية أداء الخدمة

هي :

- الاعتماد على الاساليب الحديثة في أداء الخدمة مثل ادخال الحاسبات الإلكترونية •
- التوسع في انشاء فروع الوحدات المزور بمختلف الاحياء لكن يسهل على المواطنين الذهاب الى الفرع الاقرب للعمل أو المنزل •
- التخلص من الوساطة والمحسوبية في أداء الخدمة •
- تخلي الموظفين من الجوانب السلبية في سلوكهم والتي تنعكس على أدائهم في العمل مثل التباطؤ والتغيب واللامبالاة وغيرها •

سابقاً : العلامة والشخصيات :

١ - علامة الخدمة :

من خلال العلامة التطبيقية للأجزاء السابق تناولها ، يمكن التوصل

الى النتائج التالية :

١/١ : أظهرت نتائج العلامة عن توزيع الأوراق والوثائق المطلوبة لتجساز الخدمة لدى أفراد الهيئة ، إلا أن درجة التوزيع لدى أصحاب السيارات الخاصة أكبر منها لدى أصحاب سيارات النقل والجرة ويرجع ذلك الى ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لدى أصحاب السيارات الخاصة ، وقلة الأوراق والوثائق المطلوبة ، واختصار الإجراءات الى حد ما في حالة السيارات الخاصة عنها في حالة سيارات النقل والجرة .

٢/١ : أن الإجراءات المتبعة لانجاز الخدمة كثيرة اللف والدوران ، بمعنى رجوع طالب الخدمة الى الموظف الواحد أكثر من مرة ، نظراً لاختلاف ترتيب المكان (من حيث الموقع) عن خط سير المعاملات مما يفرض طالب الخدمة الى قضاء وقت كبير في انتظار انجاز الخدمة مع عدم مناسبة أماكن الانتظار سواء من حيث توفر المقاعد أو النظافة .

٢/١ : يحصل طلبة الخدمة على المعلومات الخاصة بالاجراءات والوثائق والنظم الخاصة بانجاز الخدمة ، من مصدرين أساسيين هما : الممارسة الشخصية لهم ، وسؤال الموظفين والاعتماد منهم عن الاجراءات المطلوبة . وبالتالي ، تعتبر درجة المامهم بالنظم والوثائق المعمول بها منخفضة الى حد ما .

٤/١ : تشير نتائج الدراسة الى أن الاعتماد على أسلوب قديمة في العمل (نظميات ونماذج ووثائق وانظمة) وهو أمر يؤدي الى تعقيد الاجراءات وتقديم الخدمات ، بالإضافة الى الاعتماد على عمليات مراجعة وتدقيق

غير ضرورية تؤدي الى مرفلة أداء الخدمات وتربك القائمين عليها .
تعتبر من أهم مظاهر تعقيد الاجراءات اللازمة لانجاز الخدمة . ويسردي
ذلك الى نتائج متعددة من أهمها مايلي :

- أ - التأثير على أعمال المواطنين الخاصة بهم .
- ب - الانطباعات السلبية لدى المستفيدين من خدمات المرور .
- ج - اللجوء الى البحث عن الوساطة وأحيانا الى الرشوة لانجاز
الأعمال بسرعة وسهولة ، وبصفة خاصة في حالة الحصول على خدمات
متعلقة بسيارات النقل والجرة .

٥/١ : ويشترك على النتيجة السابقة مباشرة ، أن هناك عددا من الأسباب
تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في تأخير تقديم الخدمات للجمهور .
وكان ترتيب هذه الأسباب حسب درجة اهميتها في تأخير تقديم الخدمات
للجمهور وهو :

- أ - التخميساة من قبل الموظفين .
- ب - ضعف عنصر الرقابة .
- ج - النقص في عدد الموظفين .
- د - طول الاجراءات وتعقيدها .
- هـ - عدم تدريب الموظفين .
- و - عدم إلمام الموظفين بالتوائح .

٦/١ : أمداد معظم المستفيدين من خدمات المرور أن كلا من الوساطة أو المحسوبية
والعلاقات الشخصية والرشوة تؤثر بدرجة عالية جدا على تطبيق الاجراءات
وتجاوز بعض الخطوات لانجاز الخدمة بسرعة . في حين أمداد مقدموا
الخدمة أن أكثر المتكلات تأثيرا على تطبيق القواعد والاجراءات
اللازمة لانجاز الخدمة هي : الوساطة والمحسوبية ، العلاقات الشخصية ،

تصميم المكاتب ، وعدم الامام طالب الخدمة بالاجراءات المطلوبة .

٧/١: يشعر المستفيدون بخدمات وحدات المرور بعدم الرضا عن القواعد والاجراءات . ويرون أن قواعد واجراءات العمل تعتبر معذرا من معاصر التوتير بالنسبة لهم . في حين يشعر مقدموا الخدمة بالرضا عن ذلك ويرون أن قواعد واجراءات العمل لا تعتبر معذرا من معاصر التوتير بالنسبة لهم .

٨/١: يسود طابورا الخدمة أصحاب سيارات النقل والاجرة شعورا بالتشاؤم أثناء ذهابهم الى وحدة المرور لانتهاء الخدمة . في حين يكون المواطن صاحب السيارة الخاصة عابدا الى حد ما أثناء ذهابه الى وحدة المرور . حيث يسود لدى المواطنين - بصفة عامة - انطباعات نحو الموظفين الذين يؤديون الخدمة تتمثل فيما يلي :

- أ - تأثر مقدمي الخدمة بالوساطة والمحسوبية .
- ب - يغلب على مقدمي الخدمة الطابع البيروقراطي في الاداء .
- ج - يعتمد مقدموا الخدمة الابطاء والتأخير عند تقديمهم للخدمة .
- د - افتقار معظم الموظفين الذين يقومون بانجاز الخدمات للمبصر خلال التعامل مع المواطنين بجانب عدم المرونة في تطبيق الاجراءات من قبل وحدات المرور نفسها .

٩/١: يلتزم مقدموا الخدمة بتطبيق القواعد والاجراءات ويرجع ذلك - من وجهة نظر مقدمي الخدمة - الى ما يلي :

- أ - ضمان الاستقرار وتحقيق نوع من النظام .
- ب - تخفيف التوترات التي قد تحدث نتيجة عدم الالتزام بالقواعد والاجراءات .

ج - لكن تكون القرارات التي تتخذ غير شخصية .

د - الخوف من المسائلة والعقاب .

١٠/١: تختلف وجهة نظر طالب الخدمة عن مقدم الخدمة فيما يتعلق بسماع ظروف العمل وألحوب الإدارة بالانحراف عن القواعد والاجراءات المنظمة للعمل . ففي الوقت الذي يرى فيه مقدم الخدمة أنه يلتزم تماما بتطبيق الاجراءات حيث لا تسمح ظروف العمل وألحوب الإدارة بالانحراف عنها . يرى المستفيد من الخدمة بأن ظروف العمل تسمح بالانحراف عن القواعد والاجراءات مع استخدامه للوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية وأحيانا الرشوة .

١١/١: يشعر المستفيدون من الخدمة بأن الالتزام بالقواعد والاجراءات يؤدي أحيانا الى انجاز الخدمة بسرعة وجر . وفي حالة تعوهم بأن هذا الالتزام سيؤدي الى تأخير انجاز الخدمة، فانهم يلجأون الى البحث عن وساطة أو عمل علاقات شخصية مع أحد الموظفين ، وأحيانا يلجأ البعض منهم الى استخدام الرشوة لانجاز الخدمة بسرعة وجر .

١٢/١: أن السلوك السلي من جانب العاملين في أدائهم للخدمة يدفع المواطنين الى أن يلقوا سلوكا مماثلا لانجاز خدماتهم بسرعة وجر .

١٣/١: تتأثر فعالية أداء الخدمة بمتغيرين أساسيين هما : طبيعة القواعد والاجراءات المنظمة للعمل ومدى الالتزام بها من قبل كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها . بالإضافة الى السلوك الذي ينتهجه كل منهما أثناء أداء الخدمة .

فالمستوى الحالي لأداء خدمات المرور مقبول الى حد ما لكنه لم

يصل بعد الى المستوى المرجو من الفاعلية . وبالتالي نشتر نشائج

الفرصة الى أن أهم العناصر التي تؤدي الى زيادة فعالية أداء الخدمة هي:

أ - الاعتماد على الأساليب الحديثة في أداء الخدمة مثل إدخال الحاسبات الإلكترونية .

ب - التوسع في إنشاء فروع لخدمات المرور بمختلف الأحياء لكي يسهل على المواطنين الذهاب إلى الفرع الأقرب إلى العمل أو المنزل .

ج - التخلص من الوساطة والمحسوبية في أداء الخدمة .

د - تخلي الموظفين من الجوانب السلبية في سلوكهم والتي تنعكس على أدائهم في العمل مثل التباطؤ والتعب واللامبالاة وغيرها .

٢ - توصيات البحث :

على ضوء النتائج السابقة، يمكننا التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة أداء خدمة المرور وإثراء الدور الذي يمكن أن تؤديه القواعد والإجراءات الإدارية في ضبط وتوجيه السلوك والمعاملات . ومن أهم هذه التوصيات ما يلي :

١/٢ : ضرورة إعادة النظر في الأساليب والطرق التنظيمية أو النمساذج والإجراءات ، لأحداث نقلة نوعية وتطوير ملموس يسير وفق المستجدات السبئية والارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الأداء . مع التركيز في مجال النظم المتبعة خالتها على أشكال أكثر مرونة ، واعتبار المرونة الأساس الأول في تحقيق الاستقرار الهيكلي للنظام . وهذه المرونة تقلل الاعتماد الشديد على القواعد والتحديد الضيق للدواير الوظيفية للمعاملين، ومن ثم نحمل على مشاركة أكثر من جانبهم .

٢/٢ : ضرورة أن تبادر وحدات المرور بالاستغاثة بجهة استشارية لدراسة إجراءات الخدمات التي تقدم للجمهور، والعمل على إلغاء الخطوات والمراحل غير الضرورية ودمج المتشابهة منها اختصاراً للوقت وتوفيراً

للجهد والنفقات ، مع وجود نوع من التعاون بين هذه الوحدات والجهة
الاستشارية لوضع أدلة إجراءات مكتوبة تصف خطوات ومراحل اجراءات
أداء الخدمات في خطوات واضحة وبسيطة .

٢/٢: ينبغي اجراء عملية تغيير مخطط يركز على قدرات الانسان الذاتية
ومهاراته وقيمه واعتبار ذلك عاملا هاما في ادارة النظام واحداث
التغيير . ويتطلب ذلك تطبيق مبدأ الادارة بالاهداف لاحداث تغيير في
الانماط السلوكية للعاملين ، مع توفير متطلبات تطبيق أسلوب الادارة ،
بالاهداف مثل توفير هيكل تنظيمي مرن ، وتوفير درجة كافية من المرونة
في اللوائح الخاصة بالعمله وتوفير نظام دقيق ومتكامل للمعلومات ،
وتوفير برامج فعالة للتدريب الاداري بما يكفل رفع مستوى كفاءة
المديرين وزيادة قدراتهم التخطيطية لتحسين الاداء ، وتوفير نظم
للحوافز للموظفين والمرؤوسين ، مع ضرورة الحصول على معاونة وتأييد
الادارة العليا لهذا الاسلوب وتوفير المناخ الاداري والتنظيمي والسلوكي
اللازم لتطبيقه .

٤/٢: ينبغي أن تقوم وحدات المرور باستقراء آراء طاقم الخدمات من حين
لاخر لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم ودرجة رضائهم فيما يتعلق باجراءات
الخدمات التي تقدم لهم ، سواء كان ذلك بوضع صناديق اقتراحات أو
تخصي ادارة أو قسم لتلقى اقتراحات المواطنين ، ودراسة هذه الآراء
والاقتراحات والاستفادة منها في تحسين الخدمات واجراءاتها .

٥/٢: عقد دورات خاصة لموظفي وحدات المرور لدى أحد مراكز التدريب المتخمة
مع التركيز في الدورات على النواحي السلوكية لأكساب هؤلاء الموظفين
مجموعة من الأساليب السلوكية التي تدعو إلى القيم الاجتماعية ودعم
المثل العليا وقيم الانتماء والعطاء للوطن التي تتناسب مع ظروف

وواقع المجتمع المصري . ويؤدي ذلك إلى الغفاء على الأريمة التطبيقية في السلوك وعلاج الخلل في القيم والانحرافات في الاتجاهات من محتوى الفروابط والمعايير التي استقرت عرفاً أو شريعة في حياة الأفراد وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة .

٦/٢ : التشجيع على ذاتية الإدارة من طريق بناء جماعات عمل حرة وتفويض السلطات وتحقيق اللامركزية الإدارية وديمقراطية الاشراف وزيادة الاعتماد على علاقات الأشخاص بدلاً من الاعتماد الكلي على الاختصاصات حرفياً والتعليمات والإجراءات الحادرة ومركزية اتخاذ القرارات . ومن ثم يمكن مواجهة المواقف التنظيمية بحالتها الطبيعية والاستجابة لها حسب ما تتطلبه المواقف . وتنحصر مهمة الإدارة هنا في عملية التوفيق والتلازم بين النظم ، وهذه المواقف من خلال وضع قواعد عامة مرشدة وعلى من يقوم بتطبيقها الاشراف بها بما يتناسب مع الموقف .

٧/٢ : إيجاد نوع من الرقابة والمتابعة في وحدات المرور بما يكفل معرفة تاريخ كل طلب للمحمول على الخدمة ، ومتى انجز ، ولماذا تم انجاز طلب بسرعة ولم يتم انجاز طلب آخر في الوقت ذاته ، ومحاسبة من يثبت اهماله أو تهاونه ، وذلك كوسيلة للغفاء على ظاهرة نفث الوساطة والمحاباة .

٨/٢ : الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة (تليفون ، بريد) في سبيل تسهيل الحصول على الخدمات بدلاً من التردد شخصياً من قبل المواطنين ، وذلك بتوفير نماذج معينة يمكن حصول المواطنين طالب الخدمة عليها بسهولة وتعبئتها وارسالها بريدياً ، مع ايضاح أرقام التليفونات الخاصة بموظفي الاستعلامات .

٩/٦: توفير بعض الافراد في وحدات الخروز طابعات معددة فيما يتعلق باجراءات الخدمات دون الرجوع الى مسئولين رئيسيين في الوحدة بجانب ايجاد نوع من المرونة بأن يقوم شخص آخر بالتوقيع على بعض الاجراءات التي تتطلبها طلبات الخدمة عوضاً عن الانتظار لفترة طويلة لحين مجيئ المسئول لاخذ توقيعه أو ميازته للتحقق المطلوب تلافيها لتراكم الطلبات وتغاديا لاهدار وقت المواطنين .

١٠/٦: محاولة القضاء على أي نوع من المعاملة الخاصة لبعض الافراد بسبب الوساطة أو المحاباة وعدم تفضيل فرد على آخر فيما كانت الأسباب .

١١/٦: الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة الناجمة في مجالات الخدمات ودراسها وتطبيق مايتناسب منها مع البيئة المحلية بعد تكيفه معها بجانب تشجيع حضور الندوات والخطقات العلمية الدولية والمطهنة والدورات القصيرة في مجالات الخدمات وبالتالي يجب أن تتواءم لمنظما الادارية النظرة المتعمقة لبيئة التنظيم بمعنى أن تتفحج الواسطات التنظيمية على أكبر عدد ممكن من المتغيرات المؤثرة مثل التطور الفني والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها وذلك لاحتوائها في نطاق الادارة .

١٢/٦: استخدام الحاسبات الالكترونية لتبسيط الاجراءات بدلا من الانظمة اليدوية التقليدية، مع تخصيص رقم مروري لكل مستفيد، ففي حالة طلب خدمة تتعلق بتجديد رخصة السيارة مثلا، يقوم الموظف المختص بادخال الرقم المروري للمستفيد وسبب التقدم لطلب الخدمة، وعلى الحاسب الالكتروني مطابقة شروط تجديد السيارة مع البيانات السابق تخزينها بقاعدة البيانات تبعاً لمجموعة من البرامج المعدة مقدما والمغطاة السس الهادء الالكتروني دون أي تدخل من جانب الموظف المختص .

وبذلك ، يتم اختبار كافة الاجراءات التنفيذية واقتادرها على تلك المتعلقة باستقبال طالب الخدمة من البداية وتعليمه الرخصة الجديدة بحوزة فورية في زمن قياسي ، حيث يتم تنفيذ كافة عمليات الاختبار والحساب في تسلسل منتظم دون تأخير من الموظف المختص .

وبالتالي، فالرقم المرورى هو المدخل الرئيسى الذى يعتمد عليه في عملية طلب الخدمة الدورى، فخلا عن الرد على استفسارات المستفيدين في سهولة وسرعة وفي أسرع وقت .

ومما تجدر الاشارة اليه أن استخدام الرقم المرورى على المستوى القومى سيكفل تسيط اجراءات الحصول على الخدمات الى درجة كبيرة ، اذ أن ذلك سيؤدى الى توفير الوقت والجهد فى الحالات التى تتطلب مستندات أو خدمات خارجية من أجهزة الدولة الاخرى ذات العلاقة بأداء الخدمات الضرورية .

١٣/٢: الاهتمام بدراسة نظم الاجور والحوافز للعاملين بخدمات وحدات المرور وذلك بهدف تحسين ظروف هؤلاء العاملين وزيادة درجة تمسكهم بعملهم ودرجة تهمهم للاداء .

١٤/٢: التوسع فى ايجاد فروع لوحدات المرور بالاحياء والمناطق المختلفة حتى يسهل على المستفيدين الذهاب الى الفرع الاقرب للعمل أو للمنزل سواء من خلال محطات البنزين المختلفة أو انشاء مكاتب فرعية لوحدات المرور فى الاحياء المختلفة لسهولة الحصول على الخدمة .

١٥/٢: أن تكون متطلبات انجاز الخدمات واضحة ومرحبة ومحددة للمستفيدين من الخدمات حتى لا يضطرون للذهاب والعودة عدة مرات . مع وضع ضوابط معينة لمن يشبه تلامبه أو تهاونه أو تعامله بطريقة غير ملائمة من الموظفين الذين يقومون بانجاز الخدمة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - ابراهيم الحمري ، الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية ، (الالكترونية : دار الجامعات العربية ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٢ .
- ٢ - أحمد مقر عاشور ، الإدارة العامة - مدخل بيئي مقارنة ، (الالكترونية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦) ، ص ١١١ .
- ٣ - اسامة عبد الحليم مطلق ، " دراسة لبعض القيم الاجتماعية في مجالس العمل في منظمات متنوعة في مصر " ، مجلة العلوم التجارية ، العدد الخامس ، يونيو ١٩٨٦ ، ص ٢٤ - ٢٨ .
- ٤ - أحمد فهد جلال ، " نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي " ، مجلة الإدارة ، العدد الثالث ، يناير ١٩٨٢ .
- ٥ - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الدليل الإداري ، ملخص مناقشات لجنة تطوير الإدارة لشركات القطاع العام الصناعي ، الالكترونية ، ١٩٨٨ .
- ٦ - زكي محمود هاتم ، تنظيم وطرق العمل ، (الكويت : جامعة الكويت ، ١٩٨٢)
- ٧ - سمير نعم أحمد ، " اتساق القيم الاجتماعية - ملاحظاتها وطرق تشكيلها وتغيرها في مصر " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد الثاني ، يونيو ١٩٨٢ .
- ٨ - _____ ، " أثر التغيرات البضائية في المجتمع المصري خلال السبعينات على اتساق القيم الاجتماعية ومستقبل التنمية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد الأول ، مارس ١٩٨٢ .
- ٩ - سيد ياسين ، " القيم ودورها في رفع الانتاجية " ، مجلة المدير العربي ، العدد ٨٢ ، يوليو ١٩٨٢ .
- ١٠ - عبدالحميد بهجت فايد ، الإدارة العامة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٩) .
- ١١ - عبداللطيف عبدالفتاح ، أحمد محمد عمر ، مقدمة الطرق الاحصائية ، (القاهرة غير موضح دار النشر ، ١٩٨١) .
- ١٢ - علي الشرقاوي أحمد ، " المتغيرات المحددة لفعالية الاجراءات الادارية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الاول ، المجلد الثاني ، يونيو ١٩٨٨ .

- ١٢- عبد المحسن عبد المحسن جودة ، " معوقات أداء العاملين بمناقص جسرل بورسعيد " ، مجلة المال والتجارة ، العدد ٢١٨ ، ١٩٨٧ .
- ١٤- فؤاد القاضي ، " منهج التغيير المخطط كأسلوب للتطوير التنظيمي " ، مجلة الادارة ، العدد الاول ، يوليو ١٩٨٢ .
- ١٥- محمد سعيد عبدالفتاح ، الادارة العامة ، (الاكاديمية : الدار المصرية الحديثة ، ١٩٨١) .
- ١٦- مصطفى الدين الزهرى : الادارة من وجهة نظر المنظمة ، (القاهرة : دارالفكر العربى ، ١٩٧٩) .
- ١٧- محمود صادق بارزعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، (القاهرة : دار النخبة العربية ، ١٩٨٩) .
- ١٨- منى عبدالفتاح خليفة ، مبادئ الاحصاء للتجاربيين ، (الخرطوم : وحدة الطبغ والتطوير بجامعة القاهرة فرع الخرطوم ، ١٩٩١) .
- ١٩- محمد على شبيب ، الطوك الانسانى فى التنظيم ، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٨) .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- 20- A.Hawley, "Transforming Organization Through Linking", Organizational Dynamics, (winter, 1984), pp. 66-80 .
- 21- M.Kaplan and E.Kaplan, "Organizational Restructuring : How Managers can Activity Assist in Shaping a Firm's New Architecture ", Management Review, No. 73, (January 1984), pp. 15 - 22.
- 22- S.Kalberg, "Max weber's Types of Rationality :Cornerstones for Analysis of Rationalization Processes in History ", American Journal of sociology, No.85 (1980), pp. 1145 - 1179.
- 23- L.Tosi, "Bureacracy : Conflict and other Dysfunctional Effects ", in Theories of Organization, ed., H.L. Tosi, (N.Y.: John wiley, 1984).

- 24- Robert Jackall, "Moral Mazes : Bureaucracy and Managerial work , " Harvard Business Review, No. 61 , (Sept. Oct., 1983), pp. 118 - 130.
- 25- F. Kast & J. Rosenweig, Organization and Management , (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1974), p. 439 .
- 26- Haiman, et.al., Management The Modern Organization, (N.Y.: Houghton Mifflin Co., 1978), p. 416.
- 27- W. Porter & E. Lawler and J. Hackman, Behavior in Organizations, (London: Mc Graw-Hill Book Co.,1987), p. 297.
- 28- R.D. Agarwal, Organization and Management, (New Delhi : Mc Graw-Hill, 1982), pp. 106 - 107.
- 29- S. Kalberg, " Max Weber's Types of Rationality : Cornerstones for The Analysis of Rationalization processes in History", American Journal of sociology, Vol. 85, 1980, pp. 1145 - 1179 .
- 30- H.L. Tosi, "Bureaucracy: Conflict and other Dysfunctional Effects", in Theories of Organization, ed. H.L. Tosi, (N.Y.: John Wiley, 1984), pp.405-423.
- 31- R.K. Merten, "Bureaucratic structure and personality", social Forces, Vol.18, 1940, pp. 560 - 680.
- 32- R. Jackall, "Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial work", Harvard Business Review, Vol.61, (Sep. - Oct., 1983), pp. 118 - 130.
- 33- Conversation: " An Interview with Warren Bennis", Organizational Dynamics, Vol.2, (Winter 1974), pp.50-66.

- 34- H. Jackson & P. Morgan and G.P. Paolillo, Organization Theory: A macro Perspective for Management, (N.Y.: Prentice Hall, Englewood cliffs, 1980), p. 413.
- 35- G.H. Jackson & S.M. Adams, "Business life cycle", Academy of Management Review, Vol. 4, 1979, p. 270.
- 36- C. Perrow, There ought to Be a Bill, complex organizations, A critical Essay, (Newview, Illinois: Scott Foresman, 1972), pp. 23 - 32.
- 37- S. Pugh, J. Hickson and R. Hinings, Writers on Organizations, (Baltimore: Penguin Books, 1971), pp. 19 - 29.
- 38- P. M. Blau and M.W. Meyer, Bureaucracy in Modern society, 4th ed., (N.Y.: Random House, 1979).
- 39- Coulson, Patterns of Industrial Bureaucracy, (N.Y.: Free Press, 1954), p. 94.
- 40- R.O. Garrison, Executive succession and Organizational change, (Chicago: Midwestern Administration center, University of Chicago, 1962), pp. 24- 25.
- 41- J.E. Mass and L. Gollen, "Administrative Practices in University Departments", Administrative Science Quarterly, Vol. 8, (June 1963), pp. 44 - 60.
- 42- P.M. Blau, The Dynamics of Bureaucracy, (Chicago: University of Chicago press, 1955), p. 124.
- 43- H. Cohen, Demons of Bureaucracy: Problems of Change in Government Agency, (Ames: Iowa state University press, 1965), p. 307.
- 44- R.H. Turner, "The Navy Disbursing office as a Bureaucrat", American sociological Review, Vol. 12, (June 1974), pp 342 - 348.

- 45- D.A. Whetten, "Sources, Responses and Effects of Organizational Decline", in *The Organizational life cycle*, eds., R.Kimberly and H.Niles, (San Francisco : Jossey-Bass, 1980), p. 362.
- 46- N.Mckay and S. Lashutha, " The Basics of Organization Change: An Adetic Model", *Training and Development Journal*, Vol. 37, No.4, 1983, pp. 64 - 69.
- 47- Sidney Siegel, *Nonparametric statistics for The Behavioral sciences*, (N.Y.: Mc Graw-Hill, Book,Co., 1956), pp. 161 - 165 .
- 48- K. Bowen and K. Starr, *Basic statistics for Business and Economics*, (London: Mc Craw-Hill, Inc.,1982), pp. 92 - 89, 534 - 520 .