

القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية

في

المملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية لعينة من المديرين السعوديين

إعداد

د. إبراهيم بن فهد الغفيلي

أستاذ الإدارة العامة المشارك

قسم الإدارة العامة

جامعة الملك عبدالعزيز

قال الله تعالى ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل أن الله نعمًا يعظكم به إن الله كان سميعا بصيرا ﴾
﴿ النساء آية ٥٨ ﴾

قال الرسول صلى الله عليه وسلم ((ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح الا لم يدخل معهم الجنة))
أخرجه مسلم في كتاب الأمانة الجزء الثالث صفحة ١٤٦٠ .

وروي عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال ((من ولي من أمر المسلمين شيئا فأمر عليهم أحداً محاباة ، فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم)) رواه الحاكم في المستدرک عن أبي بكر الصديق وقال هذا حديث صحيح الاسناد ولم يخرجاه .

إهداء

الى كل موظف ومدير ومسئول يسعى لتحسين عمله ورفع
انتاجيته .

الى كل من يحرص على خدمة وطنه وأمته وإعلاء دين الاسلام.
الى كل طالب علم وباحث معرفة يسعى لتأصيل قيم الفكر
الاسلامي في شتى فنون المعرفة .
الى هؤلاء وغيرهم أهديهم جميعاً هذا الجهد المتواضع .

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع :</u>
ز	فهرس جداول البحث
ك	فهرس أشكال البحث
١	الفصل الأول : مدخل البحث
٢	تمهيد
٦	موضوع البحث
٦	أهمية البحث
٨	أهداف البحث
١٠	فروض البحث
١١	محددات البحث
١١	تعريف مصطلحات البحث
١٤	هوامش الفصل الأول
١٥	الفصل الثاني : منهجية البحث
١٦	تمهيد
١٦	الاستبيان
١٨	درجة مصداقية والاعتمادية للإستبيان
١٨	عينة الدراسة
٢٢	تفريغ وادخال ومعالجة بيانات الدراسة بالحاسب الآلي

الموضوع :	الصفحة
الفصل الثالث : الاطار النظري للبحث	٢٤
تمهيد	٢٥
ماهي القيم	٢٦
العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة والبيئة (الحلقة الحرجة)	٢٩
القيم التقليدية والمعاصرة في المجتمع والمنظمات الأمريكية	٣٣
قيم المنظمة	٣٦
تأثير القيم على الأداء	٣٧
تأثير القيم على فاعلية القيادة الادارية	٣٨
بعض المظاهر السلوكية السلبية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	٤١
تدني الانتاجية في الأجهزة الحكومية	٤٢
تدهور أخلاقيات ودوافع العمل	٤٤
انتشار المحسوبية والوساطة	٤٦
الفساد الاداري	٤٨
عدم انتظام واستغلال بعض الموظفين لوقت الدوام الرسمي	٤٩
القيم الادارية للفرد والمنظمة في الفكر الاداري الاسلامي	٥٥
قيم وأخلاقيات العمل في الاسلام	٥٦
العمل عبادة	٥٦
العمل مقياس للتفاضل في الاسلام	٥٧
الاخلاص والالتقان في العمل	٥٨
قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الاسلام	٥٩
المسئولية الرعوية	٦٣
الرقابة الذاتية	٦٤
الوقت وأهميته في الاسلام	٦٦
هوامش الفصل الثالث	٧٢

الموضوع :	الصفحة
الفصل الرابع : الخصائص الوصفية لعينة الدراسة الميدانية	٧٦
تمهيد	٧٧
المستوى الاداري	٧٨
الخدمة في القطاع الحكومي	٧٩
سنوات العمر	٨٠
المستوى التعليمي	٨٢
المرتبة الوظيفية	٨٣
الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة الميدانية	٨٥
تمهيد	٨٦
أولا : القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين فيها	٨٩
١- القيم الادارية التي تهتم بها الأجهزة الحكومية السعودية	٨٩
٢- القيم الادارية والصفات التي يجب أن يتصف بها المديرين السعوديون	٩٥
٣- معرفة المديرين السعوديين لقيم الادارات التي يعملون فيها وقيم رؤسائهم والعاملين معهم	٩٩
٤- القيم الدافعة للعمل حسب ما يراها المديرين السعوديون	١٠٤
٥- التوافق والتناسق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية	١١٠
ثانيا: واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الادارية للمديرين السعوديين	١١٧
١- ولاء المديرين السعوديين للجهة التي يعملون فيها	١١٧
٢- تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية	١١٩

الموضوع :	الصفحة
٣- الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة	١٢٤
٤- تطبيق الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات	١٢٦
٥- الاهتمام بالعلاقات مع فئات العاملين والجمهور	١٢٨
٦- تشجيع روح الابتكار والابداع في العمل الحكومي	١٣٠
٧- النظرة للوظيفة العامة كوسيلة لخدمة المواطن أو للسيادة عليه	١٣٤
٨ - فعالية الدراسات الادارية لمعهد الإدارة العامة وادخال أساليب التقنية الادارية الحديثة	١٣٨
٩- العلاقة النسبية بين مسؤوليات وظيفية المديرين والتزاماتهم العائلية والاجتماعية	١٤٣
ثالثا: موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الادارات الحكومية	١٥٣
١- موقف المديرين السعوديين من الوساطة والمحسوبية	١٥٧
٢- موقف المديرين السعوديين من استغلال السلطة الوظيفية	١٦٣
٣- موقف المديرين السعوديين من عدم تحمل الموظفين لمسئوليات العمل	١٦٩
٤- موقف المديرين السعوديين من ظاهرة عدم احترام وقت الدوام الرسمي	١٧١
٥- موقف المديرين السعوديين من ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة	١٧٢
٦- أسباب السلوك السلبي في الادارات الحكومية	١٧٤

الموضوع :	الصفحة
رابعاً: كيف يرى المديرون السعوديون وسائل الاصلاح لمظاهر السلوك السلبي في الأجهزة الحكومية ؟	١٨٣
١- تأصيل وتنمية القيم الاسلامية بين القيادات الادارية والموظفين	١٨٥
٢- اعداد وتنمية القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة	١٩١
خامساً: كيف ينظر المديرون السعوديون نحو المستقبل ؟	١٩٧
١- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الخاصة	١٩٨
٢- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن قدرتهم في قيادة وتوجيه العاملين في الأجهزة الحكومية الى مزيد من الانتاجية والكفاية	١٩٩
٣- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الادارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة	٢٠١
٤- العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي	٢٠٣
هوامش الفصل الخامس	٢٠٩
الفصل السادس : ملخص النتائج	٢١٢
تمهيد	٢١٣
أولاً : القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين	٢١٤
ثانياً : واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الادارية للمديرين السعوديين	٢٢٢

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع :</u>
٢٣١	ثالثا : موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الادارات الحكومية
٢٣٦	رابعا : الوسائل الفعالة لاصلاح مظاهر السلوك السلبي وفي الادارات الحكومية
٢٣٩	خامسا : النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين
٢٤٣	الفصل السابع : التوصيات
	مراجع البحث :
٢٥٢	المراجع العربية
٢٥٥	المراجع الأجنبية
	الملحق :
٢٥٧	استمارة الاستبيان



فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
١	الأجهزة الحكومية التي وردت منها استمارات الاستبيان	٢٠
٢	نسب الموظفين غير المنتظمين بالدوام الرسمي حسب الاشراف	٥٢
٣	نسب الموظفين غير المنتظمين بالدوام الرسمي حسب مراتبهم	٥٣
٤	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الاداري	٧٨
٥	توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة في القطاع الحكومي	٧٩
٦	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمر	٨٠
٧	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	٨٢
٨	توزيع مفردات العينة حسب المرتبة الوظيفية	٨٣
٩	الأهمية النسبية للقيم الادارية في الأجهزة الحكومية	٩٠
١٠	الأهمية النسبية للقيم الادارية حسب مايقترحه المديرون	٩٢
١١	القيم الادارية والصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها المديرون السعوديون والعاملون معهم	٩٥
١٢	فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم والعاملين معهم والجهات التي يعملون فيها	١٠٠
١٣	فهم المديرين السعوديين لقيم العاملين معهم ورؤسائهم والجهات التي يعملون فيها حسب مستوياتهم الادارية	١٠٢
١٤	القيم الدافعة للعمل	١٠٥
١٥	درجة التوافق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية	١١١

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
١٦	حالات التضحية والمجاملة ببعض قيم المديرين للتوافق مع القيم السائدة في الجهات الحكومية التي يعملون فيها	١١٤
١٧	درجة ولاء المديرين السعوديين للجهات التي يعملون فيها	١١٨
١٨	تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية	١٢٠
١٩	الاستثناءات في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية	١٢١
٢٠	تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارات الحكومية	١٢٥
٢١	ممارسة الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات	١٢٦
٢٢	ترتيب الفئات التي يتعامل معها المديرون من العاملين والجمهور ..	١٢٩
٢٣	العلاقة بين ضعف روح الابتكار والابداع بين الموظفين وضعف الانجاز في الأجهزة الحكومية	١٣٢
٢٤	الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام الممارسة السيادة على المواطن	١٣٥
٢٥	الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي إدارة خدمة وليست إدارة سلطة	١٣٦
٢٦	فاعلية دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية	١٣٩
٢٧	فعالية أجهزة التقنية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية	١٤٢

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
٢٨	انتقال الإجهاد النفسي من محيط العمل إلى محيط العلاقات العائلية	١٤٤
٢٩	تأثير مسؤوليات المديرين على قضاء وقت أكثر مع عائلاتهم واصدقائهم	١٤٥
٣٠	امكانية إلغاء المدير لحضور مناسبة عائلية لتعارضها مع أخرى عامة	١٤٧
٣١	الموافقة على الانتقال الى مدينة أخرى للترقية الوظيفية ذات مسؤوليه أعلى.....	١٤٨
٣٢	المصدر الرئيسي في تحقيق السعادة والرضى في حياة المديرين	١٥٠
٣٣	وقف المديرين السعوديين من الوساطة	١٥٨
٣٤	موقف المديرين السعوديين من المحسوبية والمحاباة في تقديم خدمات المرافق العامة	١٥٩
٣٥	موقف المديرين السعوديين من تعيين مرشح من المتسابقين يوصي عليه مدير الجهة	١٦١
٣٦	موقف المديرين السعوديين من حالة استلاف أمين الصندوق من نقدية الصندوق	١٦٣
٣٧	موقف المديرين السعوديين من افشاء موظف المشتريات لبعض المعلومات لبعض المتعهدين	١٦٥
٣٨	موقف المديرين من استغلال السلطة الوظيفية للاثراء غير المشروع	١٦٨
٣٩	موقف المديرين من اسناد الموظف السعودي لعمله الى أحد المتعاقدين لادائه	١٧٠
٤٠	موقف المديرين من عدم احترام الموظف الحكومي لوقت الدوام الرسمي	١٧١

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
٤١	ولاء الموظفين السعوديين بين المصلحة العامة والمسئولين	١٧٣
٤٢	الأسباب المسببة لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية	١٧٥
٤٣	أهمية الالتزام بقيم الهدف المشترك بين الموظفين والمنظمة	١٨٧
٤٤	أهمية توعية الموظفين والمسئولين بالقيم الإسلامية	١٨٨
٤٥	أثر الرقابة الذاتية بين الموظفين في الإدارة في منع الانحراف قبل وقوعه	١٩٠
٤٦	أهمية القيادة الإدارية ذات القدوة الحسنة في إصلاح السلوك الإداري	١٩٣
٤٧	النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق طموحاتهم الخاصة	١٩٨
٤٨	مقدرة المديرين السعوديين في توجيه العاملين في الأجهزة الحكومية إلى مزيد من الانتاجية والكفاية خلال السنوات القادمة	٢٠٠
٤٩	مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية خلال السنوات العشر القادمة	٢٠١
٥٠	العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شؤون المجتمع السعودي	٢٠٦

فهرس الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>موضوعه</u>	<u>رقم الشكل</u>
٣٠	العلاقة التبادلية بين القيم	١
٣١	القيم المشتركة بين الفرد والمنظمة	٢
٣٩	القيم الدافعة المؤثرة على فاعلية القيادة الادارية	٣
٨١	التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث حسب سنوات العمر	٤
٩٨	الأهداف الهامة للأجهزة الحكومية كقيم ادارية كما يراها المديرون السعوديون	٥
٩٨	القيم والصفات الأساسية التي يجب أن يتصف بها المديرون السعوديون	٦
١٠١	فهم المديرين السعوديين لقيم العاملين ، وقيم رؤسائهم وقيم الجهة التي يعملون فيها	٧
١١٢	درجة التوافق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية	٨
١٢٢	كثرة الاستثناءات في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية	٩
١٢٧	تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات في الادارات الحكومية	١٠
١٢٧	ممارسة المديرين السعوديين للشورى في الإدارة واتخاذ القرارات	١١

<u>الصفحة</u>	<u>موضوعه</u>	<u>رقم الشكل</u>
١٤٠	الادارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي ادارة خدمة وليست ادارة سلطة	١٢
١٤٠	فاعلية دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية	١٣
١٧٦	أسباب مظاهر السلوك السلبي في الادارات الحكومية	١٤
١٩٤	أهمية توعية الموظفين والمسؤولين بالقيم الاسلاميه لاصلاح السلوك الاداري السلبي	١٥
١٩٤	أهمية اعداد وتنمية القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة في اصلاح السلوك الاداري السلبي	١٦
٢٠٢	النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الادارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة	١٧
٢٠٧	العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي	١٨

الفصل الأول

مدخل البحث

- تمهيد.
- موضوع البحث.
- أهمية البحث.
- أهداف البحث.
- فروض البحث.
- محددات البحث.
- تعريف مصطلحات البحث.

الفصل الأول

مدخل البحث

تمهيد

أن القيم تشكل أهمية قصوى في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات وهي التي تميز بينها فترى فردة أو منظمة أو مجتمعاً منظماً ومبدعاً في حياته ونشاطاته ومدركاً لمسئوليته ومحققاً لأهدافه. ونرى على الطرف الآخر فرداً أو منظمة أو مجتمعاً فوضى ومتخلفاً في حياته ونشاطاته ومهملاً لمسئوليته وجاهلاً لأهدافه. والسبب وراء ذلك أن الأولين كانت قيمهم الايجابية تدفعهم الى تنظيم حياتهم والابداع في أعمالهم وإدراك وتحمل مسئولياتهم وإنجاز أهدافهم وفي الآخرين كانت قيمهم السلبية وراء فوضاهم وتخلفهم في أعمالهم وإهمالهم لمسئولياتهم وجهلهم لأهدافهم... فالفرد والمنظمة والمجتمع يتطلب أن تترك القيم الايجابية التي تؤثر على كل منهم والتي تنبع من عقيدته وثقافته لتدفعه للإبداع في عمله وتحقيق أهدافه.

وتشكل القيم القوة الصامتة الخفية المحركة للقرارات التي يتخذها المخططون والسياسيون والمدبرون يومياً في المراكز التي يشغلونها في المجتمع. وتعتبر دراسات القيم الادارية للمديرين والمنظمات من الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال والحكومة والتي أخذت في التوسع في الولايات المتحدة الامريكية خلال الثمانينات.

والقيم الادارية هي التي تشكل بيئة المنظمة وتصورات ومواقف وعلاقات المديرين والعاملين فيها، كما أن لها تأثير كبير على فاعلية وكفاءة المنظمة ومديريها والعاملين فيها. وتشكل دراسة القيم الادارية في المنظمة

أهمية بالغة لفهم مصادرها وديناميكياتها ومدى تناسقها وانسجامها، ودراسة القيم الادارية للمنظمة والعاملين فيها تعتبر المفتاح الذي من خلاله يتم معرفة وإصلاح السلوك التنظيمي في المنظمة .

ونظراً لعدم توفر دراسات مسحية للقيم الادارية للادارات الحكومية ومديريها في المملكة العربية السعودية ولأهمية مثل هذه الدراسات حيث من خلالها يمكن وضع تصور لإستراتيجية فعالة لإصلاح السلوك الاداري في الادارات الحكومية ليصبح أكثر ايجابية ونتاجية ووعياً بالمصلحة العامة. فاني قد قمت بهذه الدراسة الميدانية على عينة من المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية السعودية لمسح واستجلاء القيم الادارية في الأجهزة الحكومية وبين المديرين السعوديين فيها .

وسوف تصور لنا هذه الدراسة صورة مصغرة ومن زاوية القيم الادارية والسلوك الاداري وتعكس لنا هذه الصورة المصغرة القيم والصفات الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين فيها ومدى التوافق والتعارض بينهما ومن خلال مشاهدة هذه الصورة سوف نتعرف على جزء من واقع الأجهزة الحكومية من حيث ولاء المديرين فيها، ومدى تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التعيين والترقيه ، ومدى الاهتمام بالقيم الأخلاقية في سياسات وقرارات الادارات الحكومية، ومدى ممارسة الأسلوب الشوري في قراراتها ، وتنمية علاقاتها مع المتعاملين معها ، والى أي مدى تنتشر روح الابتكار والابداع وخدمة المواطن بين المديرين والعاملين في الادارات الحكومية . وهذه الصورة المصغرة في هذه الدراسة سوف نتطلع من خلالها الى موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية وفي مقدمتها الوساطة والمحسوبية ، واستغلال السلطة الوظيفية ، والتهرب من مسئوليات العمل ، وعدم احترام وقت الدوام الرسمي وعدم الاهتمام بالمصلحة العامة . كما أننا سوف نتعرف على الأسباب الحقيقية لمظاهر السلوك السلبي والعوامل الفعالة في اصلاحه كما يراها المديرون السعوديون

ومن خلال هذه الصورة الواقعية للقيم الادارية للمديرين السعوديين سوف ننظر الى صورة أخرى تعكس لنا رؤيتهم المستقبلية عن حالة الأجهزة الحكومية من حيث مستوى الأداء والانتاجية خلال السنوات العشر القادمة.

وفي تحليلنا للقيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين سوف نقارنها بالقيم الادارية الإسلامية سواء في مجال العمل ، الوظيفة العامة ، السلطة والامانة ، والمصلحة العامة ، الإيماني العميق بانه لا سبيل لاصلاح واقع الموظفين وسلوكهم في الأجهزة الحكومية الا بتأصيل وتنمية هذه القيم الإسلامية بين جميع العاملين وفي جميع المستويات الادارية لايجاد سلوك إداري إسلامي يرفع المسئولية ويحمل الأمانة ويؤدي الخدمة ويحمي المصلحة العامة لتحقيق مجتمع الكفاية والعدل والمساواة.

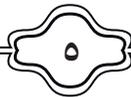
والباحث يتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى جميع المديرين في الادارات الحكومية الذين تجاوبوا معه وبذلوا جزء من وقتهم في دراسة وتعبئة استمارة الإستبيان وإرسالها اليه ، كما يشكر الباحث وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز لدعمها هذا البحث ويشكر الباحث ادارة مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والادارة التقديم التسهيلات و المتابعة المستمرة لاكمال هذا البحث ، كما يشكر الباحث ادارة مركز الحاسب الآلي بالجامعة والمبرمجين الذين تعاونوا معه . بخدماتهم واستشاراتهم الفنية في تصنيف وإدخال ومعالجة بيانات الدراسة في الحاسب الآلي .. الى هؤلاء جميعا وغيرهم ممن ساهم في مساعدة الباحث لاعداد البحث في صورته النهائية تقدير وعرفان الباحث .

والله نسأل أن ينفع بهذا البحث ليسلط الضوء على الطريق الصحيح
للاصلاح الاداري فكرياً ومنهجياً وسلوكياً .. وعلى الله قصد السبيل .

الباحث

د. ابراهيم بن فهد الغفيلي
استاذ مشارك بقسم الادارة العامة
كلية الاقتصاد والادارة
جامعة الملك عبد العزيز

صفر ١٤٠٩ هـ



موضوع البحث :

يتركز موضوع هذا البحث في دراسة القيم الادارية للمديرين والمنظمة كقوة محركة في حياة المنظمة والعلاقة بين القيم والقيم الادارية التي تحكم خطط وسياسات وقرارات المنظمات الادارية ومدى الترابط والتعارض بينهما والفرق بينهما وكيفية تأثير هذه القيم الادارية على فاعلية وكفاءة المنظمة. هذا في الإطار النظري لدراسة البحث أما موضوع البحث في اطار الدراسة الميدانية فهو يسعى لاستجلاء واقع القيم الادارية للمديرين السعوديين في الادارات الحكومية وإلقاء الضوء عليها محاولة لفهم أبعادها وتحديد مدى ترابط قيم المديرين بقيم الادارات التي يعملون فيها، ومقارنة هذه القيم السائدة بما ينبغي أن تكون عليه من واقع القيم الادارية للموظف العام في الفكر الاداري الإسلامي ثم كيف نستطيع كباحثين ومخططيين في الدولة تنمية القيم الادارية المنتجة والفعالة لتحسين الفاعلية والكفاءة الادارية في الادارات الحكومية بالمملكة .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث انه يتعرض لاحدى المواضيع الهامة والحديثة في حقل السلوك والتطوير التنظيمي . ويعتبر هذا البحث الأول من نوعه ، لإستجلاء توصيف وتحليل واقع واتجاهات القيم الادارية للمديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية ومدى الارتباط بينها وبين القيم الادارية السائدة في الادارات الحكومية وسوف يلقي البحث كثيراً من الضوء على واقع القيم الادارية في الأجهزة الحكومية السعودية ويحدد لنا من واقع البيانات والاحصاءات الميدانية الى أي مدى تتطابق أو تتعارض هذه القيم وما مدى أثر ذلك على فاعلية وكفاءة هذه الادارات .. كما سوف يوضح لنا البحث القيم المؤثرة في عملية عملية اتخاذ قرارات المديرين السعوديين وأولوياتهم

ودوافعهم ومواقفهم تجاه القضايا المرتبطة بالسلوك الإداري في الإدارات الحكومية والعلاقات النسبية بين مسؤوليات الوظيفة العامة والحياة العائلية والاجتماعية للمدير، وكيف تؤثر هذه العلاقة على فاعلية ومقدرة المدير الحكومي . ثم يوضح هذا البحث من جانب آخر إلى أي مدى تتوافق وتتطابق القيم الادارية التي يحملها المديرون السعوديون مع القيم الادارية الإسلامية تجاه مفاهيم الوظيفة العامة ، الكفاية والأمانة والسلطة والمصلحة العامة .

وتتضح أهمية البحث من أن استراتيجية تطوير وتنمية الكفاءة والفاعلية الادارية في المنظمات الادارية تعتمد بصفة أساسية على معرفة ديناميكية القيم الادارية والعوامل المؤثرة فيها والعلاقة التبادلية بين المديرين والمنظمات التي يعملون فيها ، وتحديد اتجاهات التطابق أو التعارض ومعرفة أسبابها والعوامل المحركة خلفها . ان هذا البحث يمكن المديرين والمخططين والباحثين والدارسين في مجال السلوك والتطوير التنظيمي من معرفة واقع واتجاهات وعلاقات القيم الادارية في الإدارات الحكومية بالمملكة حتى يتمكنوا من إعداد سياسات وخطط لتنمية وتطوير الإدارات الحكومية بناءً على المتغيرات الواقعية في حياة هذه الادارات ودينامكية القيم الإدارية فيها .

وهذا البحث محاولة علمية أولى في هذا الاتجاه لتشجيع مزيداً من الباحثين لاجراء دراسات ميدانية في مجال القيم الادارية في الإدارات الحكومية والقطاع الخاص حتى تتمكن من تكوين معرفة حقيقية عن البيئة الإدارية للمنظمات الادارية السعودية وكيفية تأثير القيم الادارية للعاملين فيها على السلوك التنظيمي في هذه المنظمات .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى دراسة وتحليل واقع القيم الادارية للمديرين السعوديين في الادارات الحكومية وتحليل دينامكيته وتأثيرها على السلوك التنظيمي في الأجهزة الحكومية. وعلى سبيل التحديد فان البحث يهدف الى الاجابة على الأسئلة التالية :-

أولاً : القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين فيها ويتضمن ذلك :-

١. ماهي القيم الادارية السائدة في الادارات الحكومية كما يراها المديرون السعوديون ؟
٢. ماهي القيم الادارية التي يجب أن يتصف بها المديرون السعوديون ؟.
٣. ما مدى معرفة المديرين السعوديين لقيم الادارات الحكومية ورؤسائهم والعاملين معهم ؟.
٤. ماهي القيم الدافعة للعمل كما يراها المديرون السعوديون ؟.
٥. ما مدى التوافق والتناسق أو التعارض بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها ؟.

ثانياً: واقع الأجهزة الحكومية من حيث استعراض قيم ومواقف المديرين السعوديين فيها عن المواضيع التالية :-

١. مستوى ولاء المديرين للادارات التي يعملون فيها .
٢. تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقيه .
٣. الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في سياسات وقرارات الادارة .
٤. تطبيق الشورى في الادارة واتخاذ القرارات .

٥. الاهتمام بتنمية العلاقات مع العاملين في الادارة وجمهور المتعاملين معها .

٦. تشجيع روح الابتكار والابداع في العمل الحكومي .

٧. شيوع مفهوم الوظيفة العامة كأداة لخدمة المواطن وليس للسيادة عليه .

٨. فعالية الدراسات الادارية لمعهد الادارة العامة وإدخال أساليب التقنية الادارية الحديثة .

٩. العلاقة النسبية بين مسئوليات وظيفية المديرين السعوديين والتزاماتهم العائلية والاجتماعية .

ثالثا: وموقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الادارات الحكومية ويتضمن ذلك :

١. الوساطة والمحسوبية .

٢. استغلال السلطة الوظيفية .

٣. التهرب من المسئولية .

٤. عدم احترام وقت الدوام الرسمي .

٥. ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة .

رابعا: كيف يرى المديرون السعوديون العوامل والوسائل الفعالة لإصلاح مظاهر السلوك السلبي في الأجهزة الحكومية ؟

خامسا : كيف ينظر المديرون السعوديون نحو المستقبل ؟

وأخيراً يهدف البحث الى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على واقع البيانات والمؤشرات الاحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية لتحديد معالم استراتيجية عامة لتطوير وتنمية السلوك الإداري في الأجهزة الحكومية نحو ادارة فعالة ونتاجية عالية لتحقيق خدمة أفضل للمواطنين .

أهداف البحث :

من خلال استعراض أدبيات هذا البحث من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال ومما تقدم من شرح لأهداف البحث فإن الفروض الأساسية لهذا البحث والتي سيتم فحصها بواسطة بيانات الدراسة الميدانية للتأكد من مدى قبولها أو رفضها . فإن هذه الفروض تتمثل فيما يلي :

الفرض الأول : أن هناك عدم توافق بين قيم المديرين السعوديين والقيم السائدة في الإدارات الحكومية التي يعملون فيها .

الفرض الثاني : أن هناك غموضاً في فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم والعاملين معهم والادارات الحكومية التي يعملون فيها .

الفرض الثالث: أن السبب الرئيسي لمظاهر السلوك السلبي في الأجهزة الحكومية هو ضعف الالتزام الديني .

الفرض الرابع : أن الوسيلة الفعالة لتنمية السلوك الإداري السليم والمنتج هو أسلمة القيم الادارية للعاملين في الأجهزة الحكومية .

الفرض الخامس : أن القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة لها دور فعال في إحداث تغيير فعال وإيجابي في سلوك الموظفين في الأجهزة الحكومية .

الفرض السادس: أن النظرة التي يحملها المديرون السعوديون عن طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية تنعكس على مستقبل الأداء والانتاجية في الادارات الحكومية .

محددات البحث :

نظراً لأن هذا البحث هو الأول من نوعه كدراسة ميدانية لإستجلاء القيم الإدارية للمديرين السعوديين في الادارات الحكومية بالمملكة فإن الباحث قد وجد أن هناك بعض المحددات للبحث تتمثل فيما يلي :

١. محدودية الميزانية المعتمدة للبحث مما حدد عدد الأفراد الذين يمكن أن يستعين بهم الباحث في توزيع وجمع استمارات الاستقصاء وكذلك تقليص حجم عينة البحث من المديرين السعوديين الذين تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم .

٢. أن الباحث لم يستطيع الحصول على قوائم بأسماء المديرين السعوديين في الوزارات والمؤسسات العامة السعودية في الجهات التي تم توزيع الاستبيان عليها وذلك لاستخدامها في سحب العينة بالطرق الاحصائية المتعارف عليها في تحديد عينة الدراسة الميدانية.

٣. إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ستعتمد بدرجة أساسية على نتائج استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة البحث من مجموعة من الوزارات والمؤسسات العامة في كل من الرياض وجدة والدمام وعلى مشاهدات الباحث الميدانية .

تعريف مصطلحات البحث :

القيم : مفردتها قيمة وهي ((مفهوم إنساني عما هو حسن وسيء من وجهة نظر شخصية ... وهي أكثر التصاقاً وملازمة وبقاءً في صميم معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره وتؤثر في حكم الشخص على الناس والأماكن والأشياء ... وهي أكثر شيء يهتم الفرد ومن أجلها وبها يعيش ويضحى ويتم التعبير عنها في شكل آراء عما هو صواب وحق وعدل))^(١) .

والقيم مرتبطة بطبيعة الإنسان البيولوجية والاجتماعية
والنفسية ولذلك فإن كلاً من الثقافة والبيئة والأسرة
والدين تلعب دوراً أساسياً في تكوينها)) (٢).

إن القيم ذات بعد عميق في شخصية الفرد لا يمكن
مشاهدتها ولكن الطرق التي من خلالها تتضح قيمنا في :
الآراء .. والاتجاهات .. والتفضيلات .. والرغبات .. والتخوف
.. وغيرها)) (٣).

والقيم قد تكون شخصية .. مهنية (إدارية) أو مؤسسية
(منظمة - إدارة) أو اجتماعية وبينها جميعاً علاقات وتأثيرات
مشتركة ومتداخلة .. ونتيجة لتقدم العلوم السلوكية فإنه
من الممكن قياس القيم من خلال تفضيلات مقارنة يقوم
بترتيبها المستجوبون حسب أهميتها لهم .

نظام القيم : ترتيب القيم حسب أولويتها وأهميتها من وجهة نظر
أوجماعه أو ثقافة (٤).

المديرون : هم الاداريون الذين يشغلون مناصب إشرافية أو توجيهية
، أو قيادية سواء في مستوى الادارة التنفيذية أو الوسطى أو
العليا . والمدير مسئولياته اتخاذ القرارات في مجال نشاطات
عمله ويوجه ويشرف على أداء المرؤسين تحت نطاق إشرافه
، والمدير يحمل من القيم الشخصية والإدارية التي تحدد
أسلوب إدارته وتؤثر على نهج قراراته وتفاعله مع أهداف
منظمته والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يواجهها في
محيط عمله ، وغالباً ما يحمل المديرون قيم رؤسائهم وقد
تكون القيم ثابتة كلما كبرت أعمار المديرين .

المنظمة: نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفراداً يعملون ويتعاملون سويًا بأسلوب متناسق و متعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة ^(٥).

بيئة المنظمة: مجموعة العوامل والمتغيرات العقدية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والقانونية واللغة والعادات والتقاليد التي تميز مجتمع عن الآخر وتؤثر على قيم واتجاهات وسلوك أفراد المجتمع. وبالتالي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على السلوك الإداري للعاملين في أي منظمة ادارية . فتميز السلوك الإداري من بيئة عن الأخرى بناء على اختلاف الطابع الحضاري والسلوكي لمجتمع عن الآخر.. وأي تطوير لقدرات وفاعلية المديرين أو المنظمات الإدارية لابد أن يأخذ في حساباته المتغيرات البيئية واختلافاتها في أي مجتمع ^(٦).

قيم المنظمة: أن قيم المنظمة تتمثل في الأهداف والأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي تعكسها أهداف الإدارة العليا ، والسياسات والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة المرتبطة بنموه واستقلاليتها واستقرارها وتوزيع السلطة فيها واهتماماتها تجاه الإنتاجية والمنتج والتجديد. وتعكس أيضا القيم السائدة في المنظمة ... والتحدي الذي تواجهه المنظمة هو التوفيق بين قيم المنظمة وقيم الموظفين فيها ^(٧).

وتعتبر قيم المنظمة القاعدة الموجهة لمئات القرارات التي تتخذ في جميع مستويات الإدارة المنظمة يومية كما أنها تمثل المناخ الذي يؤثر على جميع العاملين فيها .

الأجهزة الحكومية: الوزارات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية بالمملكة .

هوامش الفصل الأول

- (١) مندل ، مارك ج. ، جورد آن ، وليام أ. قيم الموظفين في مجتمع متغير عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ترجمة محمد حامد حسنين ص ٥ .
- (٢) مندل ، مارك ج. ، جورد ان ، وليام أ. مرجع سابق . ص ١٤ .
- (٣) Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z. Managerial Values and Expectations: The Silent Power In Personal and Organizational Life, American Management Associations, New York, 1982, P. 13.
- (٤) مندل ، مارك ج. ، جورد ان ، وليام أ. مرجع سابق ، ص ١٤ .
- (٥) علاقي ، مدني عبد القادر ، العيسوي ، ابراهيم فواد ، الدباغ ، طاهر حسين ، الادارة والبيئة : دراسة ميدانية عن منظمات الأعمال السعودية ، جدة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٠ .
- (٦) علاقي ، مدني عبد القادر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٨ ، ٢٣ .
- (٧) مندل ، مارك ج. ، جورد آن ، وليام أ. مرجع سابق ، ص ٤١ - ٤٤ .

الفصل الثاني

منهجية البحث

- * تمهيد
- * الاستبيان
- * درجة مصداقية واعتمادية الاستبيان
- * عينة الدراسة
- * تفريغ وإدخال ومعالجة بيانات الدراسة بالحاسب الآلي

الفصل الثاني

منهجية البحث

تمهيد :

يشمل البحث على جانبين رئيسيين .: الأول الجانب النظري لدراسة القيم الإدارية وتأثيرها في المنظمة وسوف يتم تغطية هذا الجانب من خلال دراسة الأبحاث والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك لتكوين إطار نظري للبحث ينطلق منه الباحث لتحديد المفاهيم الدقيقة للقيم الادارية وفروض الدراسة التي سوف يناقشها الباحث في دراسته الميدانية وكيفية قياس القيم الادارية لتحديد أداة موضوعية لجمع البيانات المعدة عن القيم الإدارية للمديرين السعوديين ، وبالرغم من قلة ما كتب في مجال القيم الادارية سواء من الناحية النظرية والميدانية إلا أن الباحث حاول استعراض معظم ما كتب في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بالقيم الادارية في المنظمات الإدارية السعودية ، وسوف يتم استعراض تفصيلي للجانب النظري للبحث في الفصل الثالث : الإطار النظري للبحث .

أما الجانب الآخر للبحث وهو الدراسة الميدانية حيث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات من المديرين السعوديين في الإدارات الحكومية في المستويات الادارية المختلفة وتم توزيعه على العينة المختارة وسوف نلقي بعض الضوء عن الاستبيان فيما يلي :

١- الاستبيان :

قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة الاستبيان التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات التي صيغت بجمل بسيطة وواضحة فالجزء الأول من الاستبيان لجمع المعلومات العامة عن المديرين :

جهة العمل ، المستوى الاداري : (الادارة العليا الوسطى - التنفيذية) والعمر وعدد سنوات الخدمة ، الدخل الشهري والمؤهل العلمي . أما الجزء الثاني من الاستبيان فشمّل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة المتعلقة بمجموعة من القيم والخصائص الادارية سواء المرتبطة بالمنظمة الادارية (الادارة) أو المديرين أنفسهم ومدى العلاقة التبادلية ودرجة الانسجام فيما بينهما . أما الجزء الأخير من الاستبيان فقد اشتمل على مجموعة من العبارات التي تعبر عن قيم أو مواقف ادارية سواء تتعلق بالمدير نفسه او الادارة التي يعمل فيها أو أنماط من المواقف السلوكية والادارية التي تواجهه في عمله وطلب من المستجوبين تحديد درجة موافقتهم أو مخالفتهم على هذه العبارات من خلال سلم درجات الموافقة يتكون من خمسة نقاط على الشكل التالي :

١- لا أوافق بشدة .

٢- لا أوافق .

٣- لا أوافق ولا اختلف (غير متأكد) .

٤- موافق .

٥- موافق بشدة .

ومجموع الأسئلة والعبارات في الاستبيان (٨٧) لتحديد أنماط القيم الإدارية للمديرين والمنظمة . ولقد استفاد الباحث من الدراستين التي أعدتهما جمعية الإدارة الأمريكية لدراسة القيم الإدارية للمديرين الأمريكيين ولقد تم اختيار بعض الأسئلة والعبارات التي تضمنها استبيان هاتين الدراستين التي أعدهما واران ه . شميدت وزميله باري ز . بوزنر مع تعديل وتكييف هذه الأسئلة والعبارات بما يتلائم مع البيئة الادارية السعودية والمجتمع السعودي . اضافة الى أن الباحث قد ضمن استمارة الاستبيان مجموعة من الاسئلة والعبارات التي تعبر عن بعض القيم والمواقف الادارية من البيئة الادارية السعودية .

٢- درجة المصداقية والاعتماد للاستبيان :

أ- روعي في تصميم وإعداد استمارة الاستبيان أن تشمل على أسئلة وعبارات مصاغة بعبارات سهلة ومفهومة وواضحة عن القيم الادارية للمدير والمنظمة والعلاقة فيما بينهما ولقد قام الباحث باشتقاقها وصياغتها من مجموعة البحوث والدراسات والتقارير التي اطلع عليها سواء كان ذلك في المنظمات الغربية أو المنظمات السعودية .

ب- تم توزيع الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة تجريبية من المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية للاستفادة من إجاباتهم وتعليقاتهم على ما شملته الاستمارة من أسئلة وعبارات تم تعديل أو الغاء بعضها بناء على المعلومات والمقترحات التي أبداهها المديرون حتى أعد الاستبيان بصورته النهائية في الملحق رقم (١) وطبع بصورته النهائية لتوزيعه على أفراد عينة البحث مع إرفاق رسالة موجهة للمستجوب توضح أهداف البحث وتشمل على تعليمات وأمثلة لتسهيل تعبئة الاستبيان .

ج- عدد الأسئلة والعبارات التي استخدمت في التحليل البيانات هذا البحث هي (٥٥) سؤالا في حين بقية الأسئلة سوف تستخدم للتحليل في دراسات أخرى .

عينة الدراسة :

أ- واجهت الباحث مشكلة عدم معرفة أعداد المديرين السعوديين وتوزيعهم وعناوينهم سواء في الوزارات أو المصالح الحكومية أو المؤسسات العامة مما اضطر الباحث الى توزيع استمارات الاستبيان بواسطة المدراء العاميين أو مدراء شئون الموظفين في هذه الوزارات

والمؤسسات العامة لتوزيعها على المديرين في جميع مستوياتهم الإدارية في تلك الأجهزة الحكومية، ومن ثم جمعها وتسليمها للباحث أو المندوب الذي يحدده في تلك الجهة أو إرسالها إلى عنوانه بواسطة البريد .

ب- تم توزيع تسعمائة استمارة موزعة على الوزارات والمؤسسات العامة في الرياض وجدة والدمام . وقد تم توزيعها على المديرين السعوديين بطريقة عشوائية في جميع المستويات الادارية واقتصر الباحث عينة الدراسة على الأجهزة الموجودة في هذه المدن الرئيسية نظراً لتواجد جميع الوزارات والمؤسسات العامة سواء في العاصمة الرياض أو فروع الأجهزة الحكومية في كل من جدة والدمام . وهذه المدن الرئيسية تمثل مزيج متجانساً من مختلف مناطق المملكة من حيث مستوياته الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية مما يحسن من فرصة تمثيل العينة لمفردات المجتمع .

ج- اقتصرت عينة الدراسة على المديرين الرجال دون النساء في الأجهزة الحكومية التي يوجد بها ادارات نسوية حتى نضمن تجانس مفردات العينة لتحديد القيم الادارية بصورة دقيقة بعيدة عن تأثير أي متغيرات خارجية .

د- الحدود المالية والبشرية والوقئية المتاحة للباحث جعلته يقتصر في توزيع تسعمائة استمارة استبيان على المديرين في الأجهزة الحكومية في المدن الثلاث الرئيسية .

هـ- وردت للباحث عدد (٣٢٨) استمارة من اجمالي (٩٠٠) استمارة أي بنسبة ٣٦,٤٤ ٪ وهي نسبة مقبولة احصائية في البحوث الادارية

والاجتماعية نظراً لتعدد الأجهزة الحكومية وتواجدها في ثلاثة مدن رئيسية متباعدة ومحدودية فترة زمن البحث .. كما أن الباحث واجهته مشكلة تأخر العديد من المديرين في إرسال أو تسليم الاستثمارات حيث استغرقت هذه العملية أكثر من ستة شهور مما ترتب عليه تأخر تسليم البحث في مواعده وتحديد تاريخ نهائي لاستلام الاستثمارات وما وصل بعد ذلك لا يدخل في تحليل بيانات هذا البحث .

و- قام الباحث بمراجعة الاستثمارات العائدة للتأكد من دقتها واكتمالها وعدم فقد ان بعض صفحاتها وقد تم استبعاد عدد (٢٩) استثمارة لعدم اكتمال تعبئتها أو ورودها من موظفين لا يشغلون مناصب إدارية قيادية أو اشرافية أو لورودها من بعض المديرات والبحث قاصراً على المديرين الرجال وبذلك يصبح إجمالي عدد الاستثمارات التي تمت معالجتها احصائياً هو ٢٩٩ استثمارة أي بنسبة ٣٣,٢٢٪ من إجمالي الاستثمارات الموزعة والجدول رقم (١) يوضح الأجهزة الحكومية التي وردت منها استثمارات الاستبيان .

جدول (١)

الأجهزة الحكومية التي وردت منها استثمارات الاستبيان

التسلسل	اسم الجهة	عدد الاستثمارات الواردة
١	وزارة المعارف	٢٠
٢	وزارة التعليم العالي	٨
٣	جامعة الملك فيصل	٧

تابع جدول (١)

عدد الاستثمارات الواردة	اسم الجهة	التسلسل
١٦	جامعة الملك عبد العزيز	٤
١٧	وزارة الصحة	٥
٨	وزارة الزراعة	٦
١٧	المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة	٧
٨	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	٨
٧	وزارة البرق والبريد والهاتف	٩
٦	وزارة الصناعة والكهرباء	١٠
٦	المؤسسة العامة للكهرباء	١١
١٦	وزارة الشؤون البلدية والقروية	١٢
٧	أمانة مدينة جدة	١٣
١٣	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	١٤
٥	وزارة البترول والثروة المعدنية	١٥
١٦	المؤسسة العامة للبترول والمعادن	١٦
٤	وزارة العدل	١٧
٩	وزارة الأشغال العامة والإسكان	١٨
١٢	الديوان العام للخدمة المدنية	١٩
٦	معهد الإدارة العامة	٢٠
٣	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	٢١
٢٠	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	٢٢
١٥	الرئاسة العامة لتعليم البنات	٢٣
١٠	المؤسسة العامة للموانئ	٢٤

تابع جدول (١)

عدد الاستثمارات الواردة	اسم الجهة	التسلسل
٧	مصلحة الجمارك	٢٥
١٨	رئاسة الطيران المدني	٢٦
٢٠	الخطوط السعودية	٢٧
١٢	مصلحة المياه والصرف الصحي	٢٨
١٥	استثمارات وردت ولم يحدد فيها جهاتها	
٣٢٨	مجموع عدد الاستثمارات الواردة	
٢٩	مجموع عدد الاستثمارات المستبعدة من المعالجة للدراسة	
٢٩٩	مجموع عدد الاستثمارات التي تم معالجتها إحصائياً للدراسة	

٥- تفريغ وإدخال ومعالجة بيانات الدراسة بالحاسب الآلي :

قام الباحث بمساعدة مجموعة من المسجلين والمبرمجين بتفريغ بيانات كل استثمارة استبيان وترقيم المعلومات فيها حسب النموذج Code Book الذي أعده الباحث ومعالجة البيانات إحصائياً. وقد استغرقت هذه العملية خمسة شهور نظراً لكبر حجم الاستثمارة وكبر حجم عينة البحث كما أن طبيعة هذه المرحلة بما تتطلبه من دقة في ترقيم البيانات ودقة في ادخالها وتخزينها ومراجعات متعددة للتأكد من سلامة هذه العمليات حتى تضمن

سلامة وصحة ودقة المعلومات والبيانات المدخلة في الحاسب الآلي قبل البدء في عملية التحليل الاحصائي وتم استخدام برنامج SAS لمعالجة بيانات الدراسة لاستخراج تكرارات المتغيرات والنسب المئوية وإجراء بعض المقارنات والاختبارات الاحصائية حسب ما يرد في الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة .



الفصل الثالث

الإطار النظري للبحث

- * تمهيد .
- * ماهي القيم .
- * العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة والبيئة .
- * القيم التقليدية والمعاصرة في المجتمع والمنظمات الأمريكية .
- * قيم المنظمة .
- * تأثير القيم على الأداء .
- * تأثير القيم على فاعلية القيادة الإدارية .
- * بعض المظاهر السلوكية السلبية في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية .
- * القيم الادارية للفرد والمنظمة في الفكر الاداري الاسلامي .

الفصل الثالث

الإطار النظري للبحث

تمهيد :

قيمنا هي أهم مميز لشخصيتنا فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نثق بهم ، والرغبات التي نلبيها ، والطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهودنا وعلى جميع مظاهر حياتنا .. ففي الأوقات الحرجة فقيمنا هي التي توجهنا للطريق بين الوجهات والضغوط المتضاربة .

إن القرارات الهامة التي يتخذها المديرون تحتوي على قيمهم الشخصية لتحديد الأولوية بين الرغبة الملحة لجمهور المنظمة والأهداف البعيدة للمنظمة .. كيف يوازنون في وقتهم بين مسؤوليات وظائفهم ورغبات أسرهم^(١) .

تعتمد فاعلية المديرين على مقدرتهم في إدارة الأفراد في المنظمة وهذا يتطلب منهم معرفة قيم الأفراد الذين يرأسوهم .. ويعتقد معظم المديرين بأن الفهم العميق للقيم الانسانية للعاملين في المنظمة مطلب أساسي الكسب ولأنهم وبذل جهودهم ونتاجيتهم في جميع مستويات المنظمة^(٢) .

ولأن القيم ذات أهمية كبرى في التأثير على سلوكياتنا ونشاطاتنا فإن فهم ومعرفة القيم تحظى بأهمية لتفسير السلوك الإنساني ولقد تصدى لدراساتها مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية المختلفة من علم النفس ، الاجتماع ، وعلم الأجناس البشرية والادارة ... وسوف نستعرض فيما يلي لبعض كتابات بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة القيم الإدارية والتنظيمية في المنظمات الغربية .

ماهي القيم ؟

قسم ميلتون روكيش القيم إلى نوعين الأولى قيم نهائية يسعى الفرد باصرار الى تحقيقها وقيم وسيطة يرغبها الفرد للوصول الى الأولى ، مثال للقيم النهائية الحياة المريحة والقيم الوسيطة أن يصبح الفرد طموحاً لتحقيق الأولى. وبين روكيش بأن القيم حصيلة السلوك الاجتماعي ويشمل ذلك الاتجاهات والعقيدة والضوابط والمعنوية^(٣).

كلير جرافيس اقترح ان الافراد يتطورون عبر مراحل نفسية متعاقبة تعكس قيمهم الشخصية وطريقة حياتهم ، والفرد يستطيع أن يطور قيمه من مرحلة نفسية إلى أخرى صعوداً وهبوطاً بصرف النظر عن عمره أو ذكائه معتمداً على البيئة الثقافية للفرد وتصوراته الشخصية عن الفرص والقيود في البيئة^(٣).

فينسنت فلوارز، وتشارلز هيوجز وسكوت ميرز وسوزان ميرز يعتقدون بأن نظرية جرافيس السابقة توجد إطاراً مناسباً لشرح وتفسير العقبات في العلاقات التنظيمية . ومن خلال دراساتهم على المديرين استنتجوا بأن تنافر القيم بسبب قدراً عالياً من عدم الرضى سواء فيما يتعلق بالرضى الوظيفي أو أساليب الإشراف. ويعتقد الدارسون أنه من الأهمية القصوى على المديرين أن يدرسوا بعناية قيم العاملين معهم ويصمموا النظم والإجراءات التنظيمية المنسجمة مع قيم العاملين .. ومن خلال دراسات أخرى بينت أن الموظفين في جميع المستويات الإدارية يقيمون أنواع الأعمال التي يؤدونها و القواعد التنظيمية وفرص الترقى الوظيفية من خلال نظامهم القيمي^(٤).

يصف مورس ماسي قوة تأثير نموذج القدوة في تأسيس قيم وشخصية الفرد، ويقول ماسي بأن شخصية البطل في حياتنا (عندما تكون أعمارنا في سن العاشرة) ذات تأثير عظيم في حياة الناس . فالناس يحاكون ويقتدون بهذه الشخصية عندما يكبرون. وخلال هذه الفترة الزمنية يكتسب الأفراد

معظم القيم الموجهة والمكاملة لشخصياتهم .. كما بين بأن تغيير القيم والسلوك لابد أن يكون مرتبط بتجربة عاطفية مؤثرة (٤).

يؤكد ماسي بأن الأجيال المختلفة قد تشكلت قيمهم من خلال فترات زمنية مختلفة. وبالتالي كل جيل يختلف عن غيره من الأجيال لأنه يحمل القيم التي كانت سائدة زمن شبابه ، وبالتالي لكل جيل نماذج شخصية للقدوة المؤثرة وأن فجوة الأجيال هي حقيقة يجب أن يدركها المديرون ويتعاملوا معها بحكمة. ويبين ماسي بأن التركيز يجب أن لا يكون كبيراً على تغيير قيم الآخرين ليستجيبوا ويتكيفوا مع قيمنا ومعاييرنا، وإنما يجب علينا أن نفهم قيم وسلوك الآخرين ونقدرها. ومعظم المشاكل والصعوبات التي يواجهها المديرون هي في كيفية توثيق الاتصالات والعلاقات المتبادلة والمفتوحة وتحفيز الموظفين، وهذه الصعوبات سوف تزول مع مزيد من التفهم والاحترام لقيم وسلوكيات الآخرين (٤).

وقدم جورج انقلاند مجموعة من الدراسات التي تبين تأثير القيم الشخصية للمدير على سلوكيات العمل وقد بني ذلك على نظريته التي تقول بأن القيم الشخصية تقع في أربعة أقسام بناءً على قوة تأثيرها على سلوك الفرد. فهناك قيم غير مؤثرة وقيم مكتسبة ذات تأثير قليل وقيم مقصودة ذات تأثير متوسط وقيم عملية وهي أهمها وذات تأثير كبير على تصرفات وقرارات الفرد. كما قسم جورج انقلاند شخصية الفرد إلى ثلاثة أنواع : الشخصية الواقعية وهؤلاء الأفراد ذوي اتجاهات ناجحة وتعكس قيمهم ذلك .. الشخصية الأخلاقية وهم الأفراد الذين يهتمون في البحث عن الصواب والخطأ في التصرفات واخيراً الشخصية العاطفية التي تبحث عن الأمور والتصرفات التي تسعدها .. وبعد دراسات عديدة استنتج جورج انقلاند النتائج التالية (٥) :-

- ١- من الممكن قياس نظم القيم الشخصية للمديرين وحتى وإن تبدوا انها ذات طبيعة معقدة .
 - ٢- هناك صفات مميزة للنظام القيمي للمديرين الأمريكيين ويتصف بالثبات والتغيير البطيء .
 - ٣- القيم الفردية تؤثر على استراتيجيات وأهداف المنظمة وقراراتها اليومية .
 - ٤- نظام القيم الشخصية للمديرين يؤثر على المنظمة بطريقة مباشرة وغير مباشرة وفي نفس الوقت فان هؤلاء أنفسهم يتأثرون بحياة المنظمة .
 - ٥- نظم القيم الشخصية للمديرين لها علاقة مباشرة على نجاحهم الوظيفي .
 - ٦- الاختلاف في نظم القيم الشخصية للأفراد يساعد على تفسير وشرح طبيعة الاختلاف والنزاع بين الأفراد في المنظمة .
 - ٧- هناك تماثل متميز في نماذج القيم للمديرين في البلاد ذات الاختلافات الشديدة في العوامل الاجتماعية والثقافية والتقنية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، اليابان ، كوريا ، الهند ، واستراليا) .
- ويبين موندل وجوردان في دراسة لهما عن قيم الموظفين في مجتمع متغير أن هناك مجموعة من القواعد تشرح علاقة قيم الفرد مع الآخرين في المنظمة وتتمثل هذه القواعد فيما يلي^(١) :-
- ١- القيم باقية في حالة اتسامها تاريخياً وأسريراً وجماعياً وثقافياً .
 - ٢- الأشخاص الذين ينشأون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون لديهم قيم متشابهة .
 - ٣- تكون الاختلافات في القيم نتيجة لاختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية والدينية .

- ٤- كلما كانت الروابط أقوى بين شخص ما ومجموعة من الناس أو فئة اجتماعية يصبح من السهل على المجموعة تحديد القيم .
- ٥- يعمل الإنسان على أن تكون قيمه مستقرة ومنسجمة مع قيم المجموعة التي ينتمي إليها .
- ٦- تكون القيم أكثر تشابها كلما انسجمت عناصر البيئة الاجتماعية .
- ٧- أعضاء المجموعة الأكثر احتراماً وأقوى شخصية أكبر تأثيراً على القيم .

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة والبيئة (الحلقة الحرجة) :

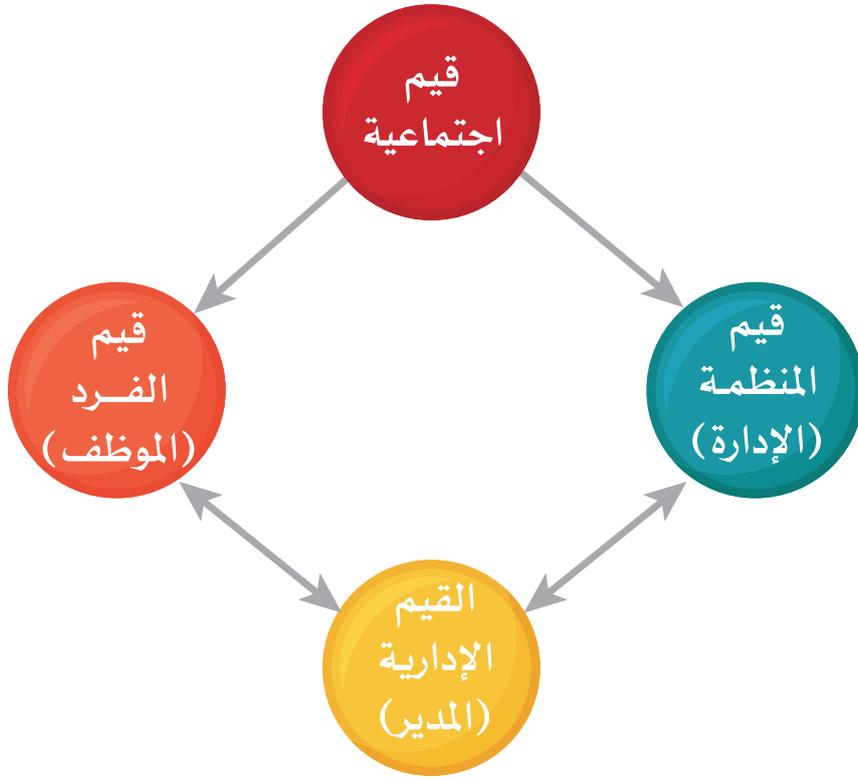
أن هناك تأثير متبادل بين المنظمة والأفراد العاملين فيها والبيئة التي تعمل فيها بما فيها من مقومات وخصائص حضارية وثقافية ودينية وسياسية واقتصادية واجتماعية، وان ذلك له تأثير متبادل على كفاءة وفاعلية المنظمة والعاملين فيها. وظهر اتجاه جديد في الدراسات الإدارية يربط نظريات الادارة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمات الإدارية بما تحويه هذه البيئة من متغيرات عقائدية وثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية .

ويبين د. مدني وآخرون أن معرفة الادارة للخصائص الحضارية والبيئية للمجتمع بكافة مفرداته ، هي الأساس السليم والخطوة الأولى في تحقيق أهداف المنظمة . ان اتخاذ القرارات الادارية دون التزام في تحقيق من ردود فعل الآخرين ، أفراداً أو جماعات بالداخل أو الخارج ، دون التزام بالانظمة والتشريعات التي تفرضها الدولة ، ودون احترام العقائد المجتمع وعاداته وتقاليده وأنماط سلوكه وحياته إنما يعني بداية الفشل وحتمية السقوط للقرارات الإدارية حاضراً ومستقبلاً^(٧) .

كما بين د. مدني بأن ادارة المنظمة لاتستطيع أن تعمل بمعزل عن مفردات البيئة المحلية وانها في اطار هذه الحقيقة لابد وأن تدرك الضغط التي تتعرض لها وتعمل على التكيف معها ان هي ارادت الانطلاق

والاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها الى أفراد المجتمع . إن مقدرة إدارة المنظمة على رفع الكفاءة الإدارية أو تحسين معدلات الأداء انما يتوقف على قدرتها على التعامل مع العوامل البيئية المحيطة وعلى مقدار ما تقدمه هذه العوامل من الدعم والتأثير لبرامجها ونشاطاتها المختلفة^(٨).

والقيم قد تكون فردية أو مهنية (إدارية) أو قيم للمنظمة أو المجتمع إلا أنها ذات علاقة تبادلية ويؤثر كل منهما على الآخر كما يوضحها الشكل رقم (١) حسب ما اوضحه وارن شميدت وباري بوزنر في دراستهما^(٩).

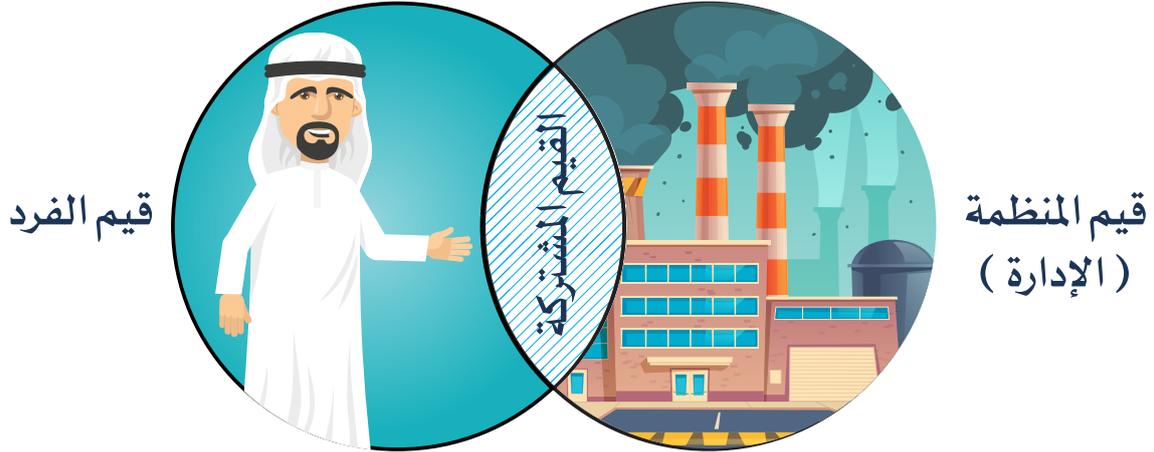


شكل (١) العلاقة التبادلية بين القيم

الا ان القيم الشخصية للمدير أو الموظف ذات أثر محدود المنظمة (الادارة) التي يعمل فيها ، أما قيم المنظمة فإن لها تأثير كبير على قيم المديرين والموظفين فيها، ويستثنى من ذلك المديرين في الادارة العليا في المنظمة فان لهم تأثير قوي على المنظمة . فقد بين جوليان فيلب وآلان كيندي أنه

عندما تكون توجيهات وتصرفات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم ، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم ، وعندما ينتشر التناقض والتعارض بين الأفراد العاملين حول قيمهم وقيم المنظمة سوف تهدر طاقات عديدة بين مدافع عن قيمه ومؤيد لها وآخر منتقد^(١٠).

اجرى وارن شميدت وباري بوزنر دراسة ميدانية لعينة من ١٥٠٠ من المديرين في الشركات الامريكية وبينت هذه الدراسة بصورة واضحة أن القيم المشتركة بين الفرد والمنظمة مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .. فكلما كانت قيم المديرين متناسقة مع قيم المنظمات التي يعملون فيها يصبح اداؤهم لاعمالهم مرضياً وحياتهم الشخصية في حالة أفضل . وقد مثل كل من شميدت وبوزنر بالشكل رقم (٢) عن العلاقة بين الفرد والمنظمة في قيمهما المشتركة وتبين من دراستهما لقيم المديرين الأمريكيين .



شكل رقم (٢) القيم المشتركة بين الفرد ومنظمته

أن هناك ثلاثة مجموعات للمقارنة وهي^(١١):

١- مجموعة ذات قيم مشتركة عالية :

وهم المديرون الذين تتناسق قيمهم الشخصية بصفة كبيرة مع قيم المنظمات التي يعملون فيها .

٢- مجموعة ذات قيم مشتركة متوسطة :

وهم المديرون الذين تتناسق قيمهم الى حد ما ولكن ليس بصفة كلية مع قيم المنظمات التي يعملون فيها .

٣- مجموعة ذات قيم مشتركة محدودة (منخفضة) :

وهم المديرون الذين تتناسق قيمهم الشخصية بصفة محدودة جداً مع قيم المنظمات التي يعملون فيها .

وعندما تمت دراسة ومقارنة هذه المجموعات الثلاثة تبين لشميدت وبوزنر أن المديرين ذوي القيم المشتركة العالية يتميزون بمجموعة من القيم والصفات التي تتمثل فيما يلي :-

- الشعور العالي بالنجاح الشخصي .
- الشعور القوي بالالتزام والولاء للمنظمة .
- النظرة الواضحة في القضايا ذات البعد الأخلاقي .
- قلة التوتر في العلاقة بين العمل والمنزل .
- الفهم الجيد لقيم الآخرين .
- الالتزام القوي بأهداف المنظمة .
- اهتمام كبير بالجمهور والمساهمين .
- خصائص وصفات هامة ومتميزة للمديرين ذوي القيم المشتركة .

ولقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد أو قيم الإدارات في المنظمة يؤدي إلى تصادمات في المنظمة .. إلا أن بعض هذه التعارضات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم المديرون قيم زملائهم ورؤسائهم. كما أن فتح وتوثيق قنوات الاتصالات يدعم ذلك . ومن الأهمية القصوى أن تتولى المنظمة التعريف بقيمها الادارية الرئيسية وتضع على أساسها السياسات والبرامج والفرص المتاحة على ضوءها .

كما بين كل من توماس بيتروروبرت وترمان في كتابهما البحث ع التفوق أن ((كل شركة متفوقة قاما بدراستها كان واضحاً ماذا تهدف لتحقيقه وتتبنى موضوع تشكيل القيم بجدية . كذلك لاحظ بيتروترمان أنه في جميع الثلاثة وستين شركة التي قاما بدراستها شيوع هذه القاعدة العامة (أنت ملزم باتباع قيم هذه الشركات أو أخرج منها)) فلا يوجد نصف طريق لجميع العاملين في هذه الشركات المتفوقة (١٢).

القيم التقليدية والمعاصرة في المجتمع والمنظمات الأمريكية :

يقول مندل وجوردان أن نظام القيم بشكل المعايير والمقاييس التي تحكم بها على السلوك .. ويجب على كل مجموعة من الناس تريد تكوين هوية خاصة بها أن توجد احساساً موحداً بالهدف وأن تنشئ نظاماً قادراً على تحقيق ذلك الهدف ولا يستطيع أي نظام صغيراً كان أم كبيراً أن يبقى طويلاً اذا كان هناك تعارض في قيم اعضائه ، ثم بين مندل وجوردان إن الذين صاغوا الدستور الأمريكي اتفقوا على القيم المركزية التي تحظى باجماع عام والتي أدت الى توحيد الشعب الأمريكي وتمثل هذه القيم المركزية فيما يلي (١٣):

- ١- بذل الجهد .
- ٢- حافظ النجاح .
- ٣- المساواة .
- ٤- الحرية .
- ٥- الكفاءة والتنافس .
- ٦- الأخلاق .
- ٧- التنقل .

الآن هذه القيم المركزية التقليدية قد اندمج معها أو حل بدل منها قيم جديدة مثل القيم التالية :-

- ١- القيم السيكلوجية والجمالية .
- ٢- نفسك أولاً .
- ٣- معارضة السلطة .
- ٤- العمل والحيوية .
- ٥- الضخامة .
- ٦- الفردية .
- ٧- الرشد .

أما فيما يتعلق بقيم العاملين في المنظمات الأمريكية أيضا حدث فيها تحول وتغير حيث كان العاملون بصفة عامة قبل عقدين يحملون هذه القيم التقليدية التالية :

- ١- ولاء قوي للمنظمة .
- ٢- رغبة قوية في المال والمركز .
- ٣- رغبة أكيدة في الترقى والوصول الى أعلى درجات السلم الوظيفي .
- ٤- اهتمامات حاسمة أساسية فيما يختص بالأمن والاستقرار في العمل .
- ٥- انسجام تام في الوظيفة .

ونظراً لأن أغلب الموظفين اليوم يكتسبون المهارات والخبرة المتخصصة خارج المنظمة ويلتحق كثير من الموظفين بوظائف عالية بالمنظمة منذ البداية. وتأتي حركات الترفيع دائماً عن طريق تغيير الموظفين أكثر منها عن طريق الترفيع من داخل المنظمة فإنه قد حدث تحول وتغير في قيم الموظف المعاصر حيث يتميز بالصفات التالية :

- ١- ولاء ضعيف للمنظمة .
- ٢- لانتاج على قدر الأجور والمكافآت .
- ٣- الحاجة الى تقدير المنظمة مقابل الإسهام .
- ٤- اهتمام قليل بالأمن والاستقرار في العمل .
- ٥- اهتمام بوقت الفراغ باعتباره أهم من العمل نفسه .
- ٦- الحاجة إلى أداء العمل الخلاق والمفيد .
- ٧- الرغبة في المشاركة في القرارات التي تؤثر على الموظف .
- ٨- الانسجام التام مع الأهداف الشخصية عنها وأهداف المنظمة .
- ٩- الحاجة الى الاتصال بالادارة لمعرفة ما يدور في المنظمة .
- ١٠- الرغبة في تحطى الروتين وأداء المهام بصورة خلاقة .
- ١١- الحاجة الى الترفيع والنمو الذاتي في الوظيفة .

كما بين شميدت وبوزنران قيم المديرين الامريكيين حدث فيها تحول حيث كان المديرين الأمريكيون يركزون على تعظيم الربح ، الاهتمام بالمساهمين ، الخدمة للجمهور وفي الصفات الشخصية يهتمون بالطموح .

أما الآن فانهم يهتمون بالفاعلية ، الانتاجية العالية ، القيادة والروح المعنوية العالية وسمعة المنظمة^(١٤) .

قيم المنظمة :

انما المنظمة هي ما تمثله وما تنتجه وهناك بعض القيم التي تكون ملازمة لطبيعة المنظمة المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي^(١٥) :

١- أن أي منظمة انتاجية أو خدمية هي مجموع رؤية مؤسسيها وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة فالقيم الأساسية في منظمة هي تحقيق أهدافي مؤسسيها .

٢- **الاستقرارية :** الموازنة بين الفوائد الأكبر للمنظمة وبين استقرارية المنظمة وعدم تعرضها لمخاطرة شديدة .

٣- **النمو :** أن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للابداع والمخاطرة والرج القليل والقدرة العالية للانتاج .

٤- **الاستقلالية :** إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزنًا وتسعى المنظمة الى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .

٥- **السلطة :** تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي .

٦- **التعاون :** أن للتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

كما بين شميدت وبوزنر في دراستهما عن القيم الإدارية للمنظمات الامريكية انه لنجاح المنظمة فانها يجب أن تعطي أهمية لابعاد مختلفة وقد رتب المديرون تحت الدراسة أهداف المنظمة حسب الترتيب التالي^(١٩) .

١- فاعلية المنظمة .

٢- الانتاجية العالية .

- ٣- القيادة الإدارية .
- ٤- الروح المعنوية العالية .
- ٥- سمعة المنظمة .
- ٦- الكفاية الإدارية للمنظمة .
- ٧- تعظيم الربحية .
- ٨- نمو المنظمة .
- ٩- استقرار المنظمة .
- ١٠- المسؤولية الاجتماعية .
- ١١- خدمة الجمهور.

تأثير القيم على الأداء :

أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الادارية تستعمل بوجه عام كأداة تشخيصية لتقدير القيم وعلاقتها بالفاعلية الإدارية وعلى هذا يمكن أن تقود إلى إقامة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالاساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين .. ويمكن استعمال قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم فتمكن المدير على تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أداء الموظف^(١٧). إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه وعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سوف يتصرفون على نحو يحقق تلك الاستقلالية . وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذو القيمة لديهم وذلك من خلال العمل ، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض .. وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل ، فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق ايجابية وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداءه لعمله .. وفي المقابل فإن

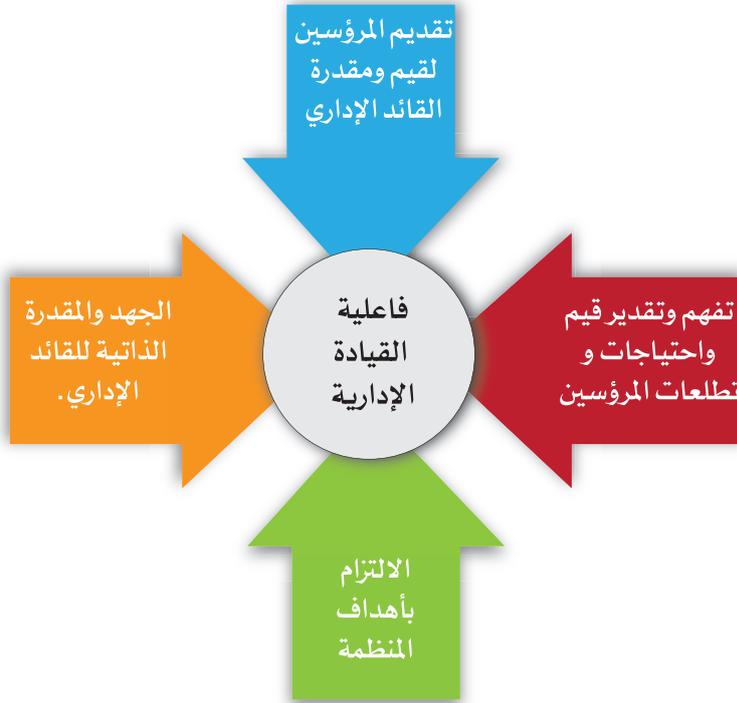
الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء^(١٨).

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي حيث العمل اليومي الذي يؤدي وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الانتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات في توضيح قيم المنظمة بين الادارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية^(١٩).

تأثير القيم على فاعلية القيادة الادارية (المدير):

الاختبار الجوهري لفاعلية المدير هو مقدرته على التأثير على العاملين تحت إدارته سواء كانوا في قسم أو ادارة أو المنظمة ككل . معظم ما كتب من بحوث ودراسات في مجال القيادة الادارية يركز على أساليب وأنواع القيادة الادارية التي تتلائم مع طبيعة المرؤسين والموقف وشخصية القائد... إلا أنه من خلال الدراسات الحديثة في مجال القيم الادارية وجد أن القيم تلعب دوراً أساسياً في فاعلية القيادة الادارية من خلال استعداد وحماس الموظفين ورغبتهم في تنفيذ توجيهات ورغبات قائدهم ، الشكل رقم (٣) يوضح عملية تأثير القيم على الفاعلية من خلال تأثير أربعة اتجاهات القيم على فاعلية القائد الاداري وهذه الاتجاهات هي^(٢٠) :-

- ١- التزام القائد الإداري بأهداف المنظمة .
- ٢- تفهم وتقدير القائد الإداري لقيم واحتياجات وتطلعات تابعيه (مرؤسيه) .
- ٣- تقدير المرؤسين (التابعين) لقيم ومقدرة القائد الاداري .
- ٤- الجهد والمقدرة الذاتية للقائد الإداري .



القيم الدافعة المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية
شكل رقم (٣)

ان تفاعل الاتجاهات الأربع للقيم يتم كما أوضحه شميدت وبوزنر :-

- ١- الالتزام القائد الإداري (المدير) بأهداف المنظمة : أن ذلك يعتمد بشكل كبير على وضوح هذه الأهداف ومدى تناسقها مع قيم المدير ففي حالة التناسق التام فإن المدير سوف يبذل طاقته القصوى نحو عمله وتوضيح هذه الأهداف لمرؤسيه .
- ٢- تفهم وتقدير القائد الإداري (المدير) لقيم واحتياجات وتطلعات مرؤسيه : سوف يمكن المدير من الاتصال الفعال بمرؤسيه ومعرفته لأولويات مرؤسيه تساعده من تحديد الحوافز المناسبة لهم . ومعرفته القيم مرؤسيه تدله على الأسلوب الفعال الجذاب لشرح أهداف المنظمة لهم.

٣- تقدير المرؤسين لقيم ومقدرة القائد الإداري (المدير): معظم الناس يتبعون القدوة التي يعتقدون بكفاءتها ومقدرتها وقد بينت الدراسات أهمية توفر الأمانة والقدرة بالقائد الإداري (المدير) في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة .

٤- الجهد والمقدرة الذاتية للقائد الإداري (المدير): أن الجهد والمقدرة الذاتية للقائد الإداري سوف يتأثران بشدة بمستوى معرفة المدير لأهداف المنظمة وتفاعله معها وعندما تترجم قيم المدير إلى أعمال ملموسة فإن ذلك سوف يدعم جهده ومقدرته .



بعض المظاهر السلوكية السلبية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

قد حققت المملكة العربية السعودية إنجازات كبيرة في مجال التنمية الادارية للأجهزة الحكومية، وتتمثل هذه الانجازات في إنشاء العديد من أجهزة التنمية الادارية، معهد الإدارة العامة، ديوان الخدمة المدنية، مجلس الخدمة المدنية واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وقامت هذه الأجهزة بالعديد من البحوث والدراسات والاستشارات الإدارية والتنظيمية للأجهزة الحكومية لتطوير نظم وأساليب وإجراءات العمل وإعادة تنظيم البنية التنظيمية للأجهزة الحكومية على أسس علمية، كما عقدت هذه الأجهزة العديد من برامج ودورات وندوات التدريب الإداري لرفع كفاية وفاعلية المديرين والموظفين وتعتبر المملكة من الدول الرائدة في مجال التنمية الادارية بين الدول النامية وخاصة في منطقة الخليج العربي .

وبالرغم من هذه الجهود الكبيرة والإمكانيات الحديثة التي بذلتها أجهزة التنمية الادارية بالمملكة إلا أن هناك بعض المظاهر السلبية للسلوك الإداري بين المديرين والموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة والتي لا يخلو منها أي بلد من البلدان النامية والتي ساهمت فيها مجموعة من العوامل نتيجة لمراحل التنمية السريعة التي مرت بها البلاد ودخول العمالة غيرالسعودية والتي جلبت معها بعض عاداتها وثقافتها .

وهذه المظاهر السلوكية السلبية لعلها تعود الى بعض القيم الادارية لدى المديرين والموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية والتي سوف تحددنا نتائج الدراسة الميدانية. ولقد عقد معهد الإدارة العامة العديد من الندوات العلمية وأجرى العديد من البحوث والدراسات الميدانية الهامة

التي تعرضت بأسلوب علمي لتتبع هذه المظاهر السلبية للسلوك الإداري والتي سوف نعرضها بشيء من الإيجاز الذي يمكننا من معرفة هذه المظاهر وأبرز هذه المظاهر السلبية للسلوك الإداري في الأجهزة الحكومية هي :

١- تدني الانتاجية في الأجهزة الحكومية :

يقول د. ابراهيم العواجي إن من أهم أسباب التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية هو الوظيفة الاجتماعية للوظيفة العامة فهي بما تحمله من مزايا مالية ومعنوية تعتبر مطلباً اجتماعياً ملحاً. ولهذا فان العلاقات الاجتماعية (ضمن إطار القيم والتقاليد والتنظيمات الاجتماعية السائدة) تساعد على إيجاد الوظائف الغير لازمة (قيادية أو عادية) وعلى تعيين أشخاص غير مؤهلين أو متخصصين في مجالات عملهم مما يسبب ضعفاً في الأداء والانتاجية مما يستدعي معالجة النقص أو العجز عن طريق إحداث وظائف جديدة " وهكذا " وهكذا .. مما يؤدي الى ازدحام الاجهزة الحكومية بالموظفين أشباه العاطلين الذين يعملون ساعات قليلة ويؤدون أداءً رديئاً وما يترتب على ذلك من رداءة وتعقيد أداء الخدمات العامة التي تقدمها الدولة للمواطنين في مختلف مستوياتهم^(١). ومن الملاحظ من خلال المشاهدات اليومية لسلوك بعض الموظفين في الأجهزة الحكومية ذات الصلة بخدمات المواطنين ضعف أداء الموظفين وبطئه ولجوء الموظفين إلى تأخير أداء العمل وأحياناً مغادرة مكاتبهم دون أداء أعمالهم .. وهذا السلوك ناتج من عدم إهتمام المديرين والمشرفين في الإدارات وأقسام الأجهزة الحكومية بالإشراف الدقيق على الموظفين وملاحظة أدائهم لأعمالهم وتحديد معدلات الأداء للأعمال المكلفين بها، مما يترتب عليه عدم جدية الموظفين في أداء العمل والتراخي فيه والتهرب منه واللامبالاة والتسويق على المراجعين لهذه الإدارة .

وورد في تعميم للديوان العام للخدمة المدنية ((ومع تطور أعمال الجهاز

وبخاصة في ظروف التغيير والتنمية ، فإن كثيراً من المهارات أصبحت غير متطورة . ومع انفجار المعرفة والتكنولوجيا وسرعة التغيير في الأعمال وتزايد انتقال الموظفين من وظيفة لأخرى فقد انكشف القصور في مهارات الأفراد للقيام بمهام وظائفهم بكفاية ، وانكشف أيضاً قصورهم في ملاحقة التطور والتغيير السريع في المعارف خصوصاً مع انعدام السياسات والبرامج التدريبية المخطط لها لمقابلة احتياجات الخدمة على المدى القصير أو البعيد كما تنص بذلك سياسة وأهداف التدريب بالملكة)) . وان هذا التخلف يجعل الموظفين غير قادرين على الارتفاع إلى متطلبات الأداء من ناحية الكفاءة وبذلك تقل إنتاجيتهم وتعطل الأعمال وتتراكم مع مرور الأيام بدرجة تدفع الجهاز الى طلب المزيد من الموظفين لازالة هذا التراكم . وبالرغم من الزيادات المتتالية من الموظفين على مر السنوات منذ بداية خطط التنمية الخمسية إلا أن الإدارات الحكومية تشكو من انخفاض إنتاجية الموظفين ونقص في القوى العاملة المدربة ، مما سبب في ايجاد البطالة المقنعة من الموظفين في هذه الأجهزة الحكومية مما ضاعف من انخفاض إنتاجية الموظف والانتاجية الجماعية للموظفين في الإدارة الحكومية (٤٢) .

ويبين د . حسين عمر منصور أمين عام مجلس القوى العاملة بالملكة تدني مستوى الانتاجية في القطاع الحكومي حيث أن العمالة في القطاع الحكومي قد تزايدت أعدادها حتى وصلت الى ٦٪ من إجمالي عدد السكان ، ١٠٪ من أعداد العمالة النشطة ، وهذه تعتبر من أعلى النسب في العالم علماً بأن معظم مشاريع القطاع العام في الدولة تتم عن طريق القطاع الخاص . وهذا يدل على ضعف الانتاجية في الجهاز الحكومي والأمثلة على ذلك كثيرة وليس أدل على ضعف الأداء في بعض أجهزة الدولة مما أظهره الواقع في وزارة الصحة عندما قام وزير الصحة بالنيابة خلال جولاته على أجهزة وزارة الصحة ووجد قصوراً ونقصاً في الاداء من بعض موظفيها . وليست وزارة

الصحة الجهاز الحكومي الوحيد وإنما هناك أجهزة أخرى وليس أدل على ضعف الانتاجية في الأجهزة الحكومية من تأخر انسياب المعاملات داخل الجهاز الواحد في المبنى الواحد لعدة أيام وأحياناً فقدان المعاملات^(٢٣).

٢- تدهور أخلاقيات ودوافع العمل :

أن الطفرة المالية خلال الفترة (١٣٩٥ - ١٤٠٥ هـ) ومضاعفة دخول الموظفين والعمال السعوديين وغير السعوديين ومعدلات التنمية السريعة للمشاريع الانمائية كان لها أثر على سلوكيات الموظف والعامل السعودي وغير السعودي تجاه العمل ودوافعه. ويوضح هذه الآثار د. سعد الدين إبراهيم بقوله ((من الآثار المدمرة حقاً التي نجمت عن الثروة النفطية وعن سلسلة ردود أفعالها ذلك الانهيار الذي أصاب أخلاقيات العمل في الوطن .. إن سهولة الحصول على المال وسهولة انفاقه انما دمر قيمة العمل المنتج . إن الاعتقاد الذي كان سائداً بأن (من جد وجد) هي قيم ومعايير لم تعد ما يدعمها من حقائق عملية سواء في مصر أو في بقية أنحاء الوطن العربي^(٢٤).

ويقول د. عبد الله العكاية عن الانحراف الذي امتد الى قيم وأخلاقيات العمل في المنظمات الحكومية فالعمل يؤدي في جو من الضجر والملل والاكتئاب واللامبالاة والافتقار الى الجدية والإخلاص والاتقان .. لقد اهتزت قيمة العمل في نفوس كثير من العاملين في المنظمات العامة على مختلف المستويات ولم تعد معايير الإنجاز الموضوعية للعمل أساساً حاسمة في تقييم العاملين لتقديرهم وترقيتهم ومكافأتهم .. ويقول إن المتأمل ليلحظ بكل بساطة أن الذين تذلل لهم الصعاب وتطوى لهم درجات السلم صعوداً نحو القمة ليسوا أولئك الذين اسرع بهم عملهم بل أولئك الذين دفع بهم حسبهم^(٢٥).

إن اختلاف القيم والثقافات وأحياناً الديانة للعماله الوافده بسبب عدم

التجانس وأحيانا التنافر مما لايهيء لايجاد العلاقات الايجابية والمناخ المعاون بين العاملين الذي يعتبر من مقومات نجاح أي منظمة مما ينعكس على الجدية والمصدقية في دوافع العمل وبالتالي ينعكس على مستوى الأداء والانتاجية .

إن ظهور العمالة غير السعودية في شكل كبير في بعض الأجهزة الحكومية وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل أدى الى التسبب الوظيفي بين بعض الموظفين السعوديين واتكالية بعض السعوديين في أداء أعمالهم على المتعاقدين مما أدى الى ظهور البطالة المقنعة .. وبالرغم من دور العمالة الوافدة في سد بعض الشفرت لمتطلبات التنمية إلا أن لها آثار سلبية على التنمية والمجتمع فهي تنقل معها أنماطها السلوكية وأساليبها وقد تكون هذه الأنماط السلوكية نتاج مجتمعات متخلفة فتضيف الى الاجهزة الحكومية أوزاراً إلى أوزارها من تدني الانتاجية وتسبب وفساد اداري .

ويبين ناصر محمد العديلي أحد الباحثين في ندوة العمالة غير السعودية .. أن بعض الأجهزة الإشرافية الحكومية بليت ببعض العناصر الإشرافية الغير واعية والتي تسعى جاهدة إلى الجمود والركود وتقاوم التدريب الإداري والتنمية الإدارية للقوى العاملة والتغيير إلى الأحسن في الجهاز الإداري وأكبر همها هو بناء الامبراطوريات الادارية وذلك من الموظفين الغير مؤهلين سواء كانوا سعوديين أو غير سعوديين والفراشين والخدم . ان هذا النوع من المشرفين أو المديرين هو عبء على التنمية وعلى المجتمع بل هو العائق الأساسي للتنمية والذي يجب علاجه أو بتره^(٢٦) .

إن المتبع لبعض تصرفات الموظفين العموميين في بعض الأجهزة الحكومية التي لها علاقة بالجمهور يجد أحيانا قسوة في معاملة المراجعين وتجهما في نظرتة إليه وتسويفاً لانجاز معاملات المراجعين وغالباً ما يسمع

((تعال بكرة)) ((ومعاملتك ناقصة .. أكملها)) مما يعكس عدم الإخلاص في العمل وضعف الدوافع والروح لدى الموظف العام لأداء عمله وإنجازه في يومه وبذل جهده لإتقانه وحسن معاملة المراجعين .

كما يلاحظ لدى بعض الموظفين الإهمال لأعمالهم ومكاتبهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومراجعهم واللامبالاة في تقدير مهام وواجبات الوظيفة التي يشغلونها أو للممتلكات العامة التي في عهدهم سواء من سيارة أو أجهزة أو أوراق مطبوعة وأدوات مكتبية وعدم حرصهم على استخدامها الاستخدام الرشيد وفي حدود متطلبات عملهم المكلفين به .

٣- انتشار المحسوبية والوساطة :

ان الاجهزة الحكومية وسلوك العاملين فيها يخضع لطبيعة البناء الاجتماعي فيه . فهناك تأثير للعائلة والعشيرة والقبيلة وشلة النادي الرياضي أو الحارة وهذه التشكيلات تؤثر على الأفراد ادبياً ومعنوياً وتحمل الفرد التزامات لها وينتقل ذلك التأثير في داخل بيئة العمل وسلوكه أثناء أداء عمله . وهذه التأثيرات الاجتماعية على الموظفين جعلت ظاهرة المحسوبية والوساطة من المصطلحات الادارية التي يكثر تردها على الألسن أثناء مقابلة المواطن لحاجة لدى أي جهاز حكومي سواء كان ذلك في إدخال ابنه أو ابنته الى المدرسة أو الجامعة أو حاجة لإدخال الكهرباء أو الماء أو الهاتف أو بعض الخدمات البسيطة التي يحتاج إليها المواطن مثل حصوله على شهادة ميلاد لابنه أو ابنته أو ضمه إلى حفيظة النفوس إذا رغب في إجراء حجز لرحلة سفر على الخطوط السعودية أو تأكيد ذلك الحين أحياناً .

ولقد وضح ذلك د. ابراهيم العواجي هذا الجانب في الادارة الحكومية

حينما بين أن الادارة العامة بالمملكة كانت منذ نشأتها جسراً تعبر من خلاله القيم الاجتماعية لمختلف فئات المجتمع حسب أهمية كل فئة ودورها في صياغتها وتوجيهها . ولا اظن ان احدا قد ينكر أن أهم المؤثرات الاجتماعية في السلوك الإداري قد أصبحت قيماً اجتماعية بذاتها ((فالمحسوبية)) لم تعد تستغرب بل تشبع من الغالبية الساحقة في المجتمع . ولا نجد استنكاراً من الفئة الباقية ، والمحسوبية لا تتوقف على مساندة القريب او الصديق وابن البلدة في أمور شخصية أو مصلحة ولكنها تمتد الى القرارات الهامة التي تتعلق باختيار أنواع المشاريع الإنمائية أو بتوزيعها من بلدة الى أخرى ومن اقليم الى آخر^(٢٧) .

لذلك من الملاحظ أن كثير من العلاقات للحصول على الخدمة وإنجاز المعاملات من الأجهزة الحكومية ذات طابع شخصي يبحث الفرد عن واسطة له سواء من قريب أو صديق أو ذا وجهة اجتماعية من خلال مكالمات هاتفية أو رسالة خاصة لاكمال معاملته وحصوله على الخدمة المطلوبة وان كان متوفياً لجميع الشروط والمتطلبات النظامية . إلا أنه أصبح شعوراً سائداً عند كثير من الناس أن البحث عن الواسطة هي أول المفاتيح وحتى وإن بدت في الظاهر أن الخدمات تودى بطابع رسمي إلا أن هذه العلاقات الشخصية تسهل وتسرع من أدائه وانجازها بأرقام قياسية إذا ما قورنت بدونها . ويوضح د. أحمد صقر عاشور الطابع الشخصي في الأداء الحكومي حيث يقول : غالبا ما تتطبع بهذا الطابع وحتى وإن بدت غير ذلك ظاهريا ، فعلاقات القرابة ، والمصاهرة والجوار وعلاقات الصداقة .. وكثيراً ما يتأثر أداء الموظفين العموميين لوظائفهم بهذه الاعتبارات لاسيما اذا كان الاداء يتضمن تقديم خدمات أو حل مشكلات للجمهور. فالقرابة والمعرفة والواسطة تعتبر مفاتيح لفهم الكثير من سلوكيات الأجهزة الحكومية^(٢٨) .

٤- الفساد الإداري :

ويوضح د. إبراهيم العواجي نشوء قيم سيئة في الجهاز الحكومي فيقول: إن انتشار المحسوبية قد عكست قيماً اجتماعية قائمة وسقتها واعطتها أبعاداً اجتماعية واقتصادية ذات أثر على مصالح الوطن ككل . إلا أن نمو النظام الإداري وتوسع نشاطاته قد أدى الى بروز قيم أخرى سيئة لم تكن مقبولة في المجتمع ولا تتفق مع مثله وأخلاقه مثل الانحرافات الإدارية كالرشوة ومختلف أنماط الفساد الإداري المعروفة^(٢٩). كما أن هناك مظاهر أخرى للفساد الإداري مثل التزوير التي تكشف عنها وزارة الداخلية والتي يُشهر بأصحابها في الصحف المحلية والتي يرتكبها أفراد من الموظفين والعاملين السعوديين وغير السعوديين . ومن الملاحظ بأن فترة الطفرة المادية التي عمت البلاد قد أفرزت فئة من البيروقراطيين المتمحورة حول مصالحها الذاتية والتي استخدمت تسلقها للمناصب الإدارية لتلبية شراحتها في جمع المال من خلال الإثراء غير المشروع فتستغل هذه الفئة سلطتها الوظيفية للاستفادة من المال العام الذي يطرح على شكل مشتريات حكومية أو مناقصات عامة لبناء أو تشغيل أو صيانة مشاريع عامة يبالغ في تقدير تكاليفها، كما أن ترسيته تتم من خلال مؤسسات خاصة أو مؤسسات أجنبية يكون وكلاؤها من الداخل يرتبطون بهذه الفئة من خلال مؤسسات خاصة يملكها بعض أقربائهم أو من لهم صداقات معهم .. مما يترتب عليه سوء في تخصيص المال العام لمشاريع كان من الممكن أن تنفذ بتكاليف أقل ومستوى عالي من الكفاءة لو كانت هذه القرارات تتخذ من إداريين يخافون الله ويحرصون على مصدر الرزق الحلال لأنفسهم وأبنائهم وأقاربهم ويهتمون بالمصلحة العامة .. وهذا يعكس الأزمة الخلقية التي يتمتع بها بعض الإداريين في الإدارة العليا في بعض الأجهزة وضعف الرقابة على أدائهم مما جعلهم يتمرسون ويتجرؤون على اختراق الأنظمة واللوائح في سبيل تحقيق مصالحهم المادية الخاصة تحت ستار المصلحة العامة والأنظمة وتطوير الأجهزة والتوسع في المشاريع

وإيجاد بظانة نفعية تحيط بهم لتسهيل تنفيذ أهدافهم المادية الخاصة في صورة نظامية متقنة من الإجراءات والنماذج الإدارية التي تتمشى مع الانظمة واللوائح الحكومية .

كما أن هناك لؤن آخر من ألوان الفساد الاداري الذي يوجد في بعض الأجهزة الحكومية التي لها علاقة بالجمهور حيث نجد أن مفهوم الوظيفة العامة بدلاً من أن تكون مفهوم للخدمة العامة ومن يمارسها يقدم خدمة للشعب استبدل هذا المفهوم فأصبحت الوظيفة وسيلة لممارسة السيادة على المواطن لا خدمة للمواطن . وهذا واضح من النفسية وأسلوب التخاطب والنظرة للموظف الحكومي تجاه المواطن الذي يراجع في طلب الخدمة . وما تلاحظه من صفوف الانتظار أمام مكتب الموظف الذي يتململ ويتلأأ في أخذ الملفات أو إمضاء التوقيعات على استمارة طلب الخدمة . وتدوير المواطن المراجع من مكتب الى آخر ومن نافذة إلى أخرى ومن يوم إلى يوم آخر أو اسبوع قادم ، حتى تجده يلهث من التعب ويتغيب عن عمله الساعات لاكمال اجراءات تجديد استمارة سيارته أو رخصة قيادته أو تسجيل ابنه في مدرسة أو متابعة تعيين ابنه أو قريبه أو زوجته أو قطع تذاكر سفره أو إجراء حجز له أو تأكيده أو ارسال جوابات من مكتب البريد . أو لاقدر الله معاملة في بلدية لاستخراج رخصة بناء أو تركيب هاتف في منزله .. وقس على ذلك بقية الخدمات التي تمس حياة المواطن .

٥- عدم انتظام واستغلال بعض الموظفين لوقت الدوام الرسمي :

نرى ان بعض الموظفين في بعض الأجهزة الحكومية لا يلتزم بوقت الدوام الرسمي لوظيفته ولا يحترم هذا الوقت في استغلاله لأداء مهام وظيفته وخدمة المواطنين فنجد بعض الموظفين يحضر لعمله متأخراً . وأثناء حضوره لبعض ساعات العمل يقضي معظمها بالأحاديث الجانبية مع زملائه في المكتب أو في

قراءة الجرائد اليومية أو المجلات أو في شرب القهوة والشاي وحيانا الأكل داخل المكتب أو في الجلوس دون أداء عمله أو مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام الرسمي .

ولقد قام الأستاذ محمد شاكر عصفور عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بإعداد دراسة لبيان الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الدوام الرسمي للموظفين والمجالات التي يضيع فيها قسم كبير من وقتهم .. ولقد توصل للنتائج التالية (٣٠) :-

١- النسبة المئوية للوقت الذي يخصصه الموظفون لإنجاز المعاملات الرسمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة هي (٤٨,٨٣) من وقت الدوام الرسمي .

٢- الحد الأعلى للساعات المخصصة لإنجاز المعاملات الرسمية للموظف هو ٥,٤٤ ساعة في اليوم الواحد .

٣- الحد الأدنى لساعات العمل المخصصة لإنجاز المعاملات الرسمية للموظف هو (٤٨) دقيقة في اليوم الواحد .

٤- الأعمال والنشاطات ذات الطابع الشخصي تشغل ٢١,٣١٪ من وقت الدوام الرسمي للموظف وتشمل هذه الأعمال مرتبة حسب ضياع الوقت فيها :

النسبة المئوية من الوقت	نوع العمل
٪٤,٠١	قراءة الجرائد اليومية والمجلات
٪٣,١٩	التأخر عن العمل في الصباح
٪٢,٦٤	جلوس في المكتب بدون عمل
٪٢,٠٣	شرب الشاي والقهوة والمرطبات
٪١,٧١	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام
٪١,٦٢	زيارات للزملاء

النسبة المئوية من الوقت	نوع العمل
٪١,١٢	مكالمات بالهاتفون لأغراض خاصة
٪١,٠٢	التعقيب على معاملات خاصة
٪٠,٩٨	مراجعة المستشفى
٪٠,٩٥	تأمين احتياجات ولوازم البيت
٪٠,٨٣	توصيل الأبناء الى المدارس والبيوت
٪٠,٨١	مرافقة ضيوف ومجاملات
٪٠,٣٦	تسديد فواتير هاتف كهرباء
٪٠,١٤	قراءة وكتابة رسائل خاص

وفي دراسة مماثلة قام بها الأستاذ عبد الرزاق أبو شعر على عينة من الموظفين بلغت ١٩٣٥ موظف وقدمت نتائج هذه الدراسة في ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية التي عقدها معهد الإدارة العامة في ٢٢ - ٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ وقد بينت هذه الدراسة النتائج التالية^(٣١) :-

- ١- ٧٥٪ من الموظفين يتأخرون في الوصول الى مكاتبهم صباحاً.
- ٢- ٤٩٪ من الموظفين يتركون مكاتبهم لأمور لا تتعلق بالعمل الرسمي أثناء الدوام الرسمي .
- ٣- ٤٥٪ من الموظفين يتغيبون عن العمل مرة أو مرتين شهريا بدون اجازة.
- ٤- ٦٩٪ من الموظفين يغادرون مكاتبهم لخارج وزاراتهم ومؤسساتهم لأسباب خاصة متعددة (توصيل الأبناء من المدارس الى منازلهم (٣١٪)، لمراجعة المستشفيات (٢٨٪) ،مراجعة الوزارات والادارات (١٢٪)، التعقيب على المعاملات (٣٨٪) تأمين الاحتياجات المنزلية (١٢٪) ،

تسديد فواتير الكهرباء والهاتف والماء (٢٩٪)، طبيعة العمل وإجراءاته وعدم ملائمة بيئة المكتب من تأثيث وتكييف وإنارة ومباني (٢٧٪). الذهاب الى المكتبة أو المقصف (١٢٪). وأخيراً بسبب الظروف النفسية للموظف بسبب عدم المساواة وعدم انتظام الرؤساء والمرؤسين بالدوام الرسمي ، المعاملة السيئة من الرؤساء ، المساواة بين الموظف النشط وغير النشط (١١٪) ، عدم تطبيق إجراءات فعالة ضد الموظفين غير المنتظمين ، حضور محاضرات في الجامعات والمعاهد (٥٪) وأسباب اجتماعية (٩٪) ووجود وقت فراغ لدى الموظف لقلّة مهامه المكلف بها (٩٪) .

كما بينت هذه الدراسة أن قسماً كبيراً من الموظفين المشرفين غير منتظمين لدوامهم الرسمي كما يوضحها الجدول رقم (٢) مما يبين عدم توفر القيادة الادارية الفعالة والملتزمة التي تعتبر قدوة للموظفين يقتدون بها كنموذج في العمل والاخلاص .

جدول رقم (٢)

نسب الموظفين غير المنتظمين حسب نطاق الإشراف

نوع عدم الانتظام	نسبة الموظفين المشرفين	نسبة الموظفين غير المشرفين
التأخر الصباحي	٥٢٪ من المتأخرين	٤٨٪ من المتأخرين
ترك المكاتب	٥٢٪ من التاركين لمكاتبهم	٤٨٪ من التاركين لمكاتبهم
مغادرة جهات العمل	٤٠٪ من المغادرين	٦٠٪ من المغادرين
الغياب بدون اجازة	٤٥٪ من المتغييبين	٥٥٪ من المتغييبين

المصدر: عبدالرزاق أبو شعر ((الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية)) ص ٢٢.

كما يبين الجدول رقم (٣) أن موظفي الإدارة المتوسطة وهم الموظفين من المرتبة السابعة حتى العاشرة يشكلون النسبة العظمى من الموظفين الذين لا يلتزمون بالادوام الرسمي أو موظفي الإدارة التنفيذية وهم الموظفون في المرتبة السادسة فادنى فهم يلي موظفي الإدارة المتوسطة . أما موظفي الإدارة العليا وهم منهم في المرتبة الحادية عشر فأكثر يمثلون حوالي ١٠٪ من الموظفين الذين لا يلتزمون بالادوام الرسمي .

جدول رقم (٣)

نسب الموظفين غير المنتظمين بالادوام الرسمي حسب مراتبهم

الموظفين في الإدارة العليا المرتبة ١١ - ١٥	الموظفين في الإدارة المتوسطة المرتبة ٧ - ١٠	الموظفين في الإدارة التنفيذية المرتبة ١ - ٦	نوع عدم الانتظام
١١٪ من المتأخرين ١١٪ من التاركين لعملهم	٥٣٪ من المتأخرين ٤٩٪ من التاركين لعملهم	٣٦٪ من المتأخرين ٤٠٪ من التاركين لعملهم	التأخر الصباحي ترك المكاتب
١٠٪ من المغادرين ١٠٪ من المتغييبين	٥٢٪ من المغادرين ٥٣٪ من المتغييبين	٣٨٪ من المغادرين ٣٧٪ من المتغييبين	مغادرة جهات العمل الغياب بدون اجازة

المصدر: عبدالرزاق أبو شعر، مرجع سابق ص ٢٥ .

كما يتبين أن موظفي الإدارة المتوسطة في المراتب ٧ - ١٠ هم أقل الموظفين انتظاماً بالادوام الرسمي وهم أعلاهم عدم انتظام في جميع فئات عدم المنتظمين .. وهذا يبين لنا أسباب تأخر المعاملات وضعف الاداء حيث ان الإدارة الوسطى تلعب دوراً هاماً في شرح وتوضيح أهداف الإدارة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية ومتابعة انجازاتها، فإذا كان موظفوها غير منتظمين بالادوام الرسمي بهذه النسبة المرتفعة فانهم يمثلون قدوة سيئة في السلوك

والالتزام بأهداف الإدارة امام الموظفين الذين يشرفون عليهم وهم يشكلون قاعدة الهرم الإداري الحكومي .. ولقد بلغ متوسط الوقت الضائع للموظف يومياً ساعتين وشهرياً ٤٣ ساعة و ٢٩ دقيقة و سنوياً ٤٧٠ ساعة و ٢٧ دقيقة .

ولقد قام الأستاذ عبد الرزاق أبو شعر بتقدير إجمالي الوقت الضائع نتيجة عدم انتظام الموظفين بوقت الدوام الرسمي بالأجهزة الحكومية حيث بلغ يومياً ٢٢٩,٥١٩ ساعة عمل وشهرياً ٤١٩,٥٤٩ ساعة عمل و سنوياً ٥٤,٦٠٨,٢٠٠ ساعة عمل . وإجمالي الوقت الضائع السنوي يمثل حوالي ١٦٪ من إجمالي منسوبي الأجهزة الحكومية يعتبرون غير منتجين لأي عمل خلال العام مهما كان نوعه . وتمثل الخسارة المالية لإجمالي الوقت الضائع السنوي حوالي ١,٤٣٦,٨٢٩,١١٥ ريالاً . وهذا يبين بوضوح ضخامة الخسارة المالية التي تتحملها الدولة نتيجة لعدم انتظام الموظفين بالدوام الرسمي . كما أن هناك آثاراً غير مباشرة لذلك مثل تأخر إنجاز المعاملات وما ينتج عن ذلك من انتشار الوساطات لتذليل العقبات لإنهاء معاملات وخدمات المواطنين .



القيم الإدارية للفرد والمنظمة في الفكر الإداري الإسلامي

تربط الفرد والمنظمة والمجتمع روابط التعاون والتكامل في النظام الإداري الإسلامي وتتحقق في ظل روابط وعلاقات التعاون مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع ولا يستغني أي طرف من هؤلاء عن الآخر كما لا تهمل مصلحة أي طرف منهم على حساب الطرف الآخر.. ولقد عنيت الشريعة الإسلامية بتنظيم العمل الجماعي والحث عليه وتنمية السلوك السليم القويم للفرد والجماعة والمجتمع . وتمكن الإسلام من تربية الفرد العامل المنتج المتحفز للعمل والهاديء النفس والمرتاح الضمير والذي يراقب الله سبحانه وتعالى في عمله وسلوكه في الخفاء والعلن مما يدل على قوة وعظمة وشمولية التشريع الإسلامي .

والإسلام إذ يعتبر الفرد لبنة راسخة في صف التنظيم لا يسمح له بالتشردم أو الانسلاخ أو السعي لاهثا لتحقيق مصالحه وأهدافه على حساب أهداف الجماعة ومصلحتها ، فهو يلزمه بصيانة حقوق الجماعة ومصلحتها وعدم التماس مطلب أو حاجة تقوم على أساس النيل من مصلحة الجماعة . وهو إذ يلزم الفرد بالجماعة ويحذره من الانسلاخ عنها والدوران في فلكه الذاتي بعيدا عنها ليضمن للجماعة اللبنة الراسخة في كيانه التي تتحرك تلقائياً بحركتها وتتجه باتجاهها وتسهم بكل فعالية في تحقيق أهدافها . ويقول الرسول صلوات الله وسلامه عليه (من أراد بجماعة فليلزم الجماعة)) ويقول (ص) ((عليك بالجماعة فانما يأكل الذئب من الغنم القاصية)) فهو يأمر الفرد أن يلزم الجماعة أهدافا وكيانا ويعتبر الانفراد عنها مدعاة لخطر الهلاك والضياع في إطار البحث عن هوى الذات (٣٢).

وبنفس القدر الذي يعطيه الإسلام للجماعة فإنه يحفظ للفرد حقوقه ومكانته ويلزم الجماعة لصيانة وحماية هذه الحقوق والمكانة حيث يقول

الرسول صلى الله عليه وسلم ((كل المسلم على المسلم حرام دمه وماله وعرضه)) أخرجه أحمد وحماية حرية الفرد واجب مقدس ((متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا)) وحث الإسلام على اعطاء الأجير أجره قبل أن يجف عرقه حيث قال الرسول (ص) ((أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)) (٣٣) .

لذلك فإننا نجد بأن الإسلام يربي الفرد المسلم والجماعة المسلم والقيادة المسلمة والمجتمع المسلم كل حسب واجباته ودائرته الى أن تسود النظرة التعاونية والشمولية والتكاملية حتى تتحقق مصالح وأهداف الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع في ظل التعاون والتراحم والتكامل والتكافل . بخلاف ما يحدث في المجتمعات الغربية من تصارع وتناحر بين الفرد والمنظمة والفرد والمجتمع والحاكم والمحكوم والعمال والإدارة ومنظمات ونقابات العمال والمهنيين ومنظمات الأعمال والمصانع . مجتمع يقوم على الصراع والقوي هو الذي ينتزع فيكسب حقوقه من الطرف الآخر . أما في ظل المجتمع الاسلامي فانه يرسى قاعدة التعاون والتراحم والتكامل بين الفرد والمجتمع في علاقة متوازنة ويرسمها في حس وضمير الفرد والمجتمع من خلال جعلها إحدى الواجبات الدينية ومقياس لدرجة الإيمان حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم ((مثل المؤمنون في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى)) أخرجه البخاري وقال (ص) ((لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)) رواه البخاري وسوف نستعرض بشيء من الايجاز للقيم والأخلاقيات الإسلامية حول العمل ، الوظيفة العامة ، المسئولية الرعوية ، والرقابة الذاتية ، وأهمية الوقت في التشريع الإسلامي .

قيم وأخلاقيات العمل في الإسلام :

إن الإسلام منهج وقائي يضع القيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع . ولقد شرع

الإسلام مجموعة من القيم والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون
عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد وتتمثل هذه القيم والضوابط فيما يلي :-

١- العمل عبادة :

العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه
وتعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة آية (١٠٠)
فالمسلم في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان
هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه .
وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام
ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول صلى الله عليه وسلم يخبرونه أن أحد
اصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار فقال الرسول (ص) أيكم يكفيه طعامه
وشرابه ؟ قالوا كلنا يا رسول الله قال (ص) ((كلكم أعبد منه)) .

فالاسلام حض على العمل والانتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق في
هذه الحياة ولم يدعو الى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، وإنما أمر أن يملأ
الانسان المسلم يده من الدنيا ويملاً قلبه من الإيمان والآخرة حتى لا تسيطر
عليه مادية ومتاع الدنيا ، والعمل دليل إيمان المؤمن ، فليس الإيمان بالتمني
ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل . ولقد اقترن العمل بالإيمان في كثير
من الآيات في القرآن الكريم ((وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات
ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم) النور آية ٥٥ .

٢- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام :

لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين
الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل
الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لافرق بين عربي وعجمي الا بالتقوى إن

اكرمكم عند الله أتقاكم)) رواه أحمد بلفظ آخر .

فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه ويقول الرسول (ص) ((ومن ابطأ به عمله لم يسرع به نسبه)) ويقول لابنته فاطمة ((لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بانسابكم والله لا اغني عنكم من الله شيئاً)) فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف العظيم فأى نسب بعده يدعي الأفضلية . والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن وهي لازالت ساعية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم ((إن خير من استأجرت القوي الأمين)) القصص آيه (٢٦)، وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول (ص) ((لا يشم رائحة الجنة ، قيل من يارسول الله ، قال من ولي رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه)) ويحذر الإسلام من اتباع معايير المحسوية والقربة في التعيين والمفاضلة بين الناس حيث قال عمر بن الخطاب ((من ولي رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين)) فأين واقع ادارتنا وسلوك مدرائها وموظفيها من هذه القيم العظيمة .

٣- الاخلاص والاتقان في العمل :

حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية وأن تكون مخلصه لله سبحانه وتعالى كما ورد في الحديث ((إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)) . وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ومبتقياً مرضاته فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو ارضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة .

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على اتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حدود الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الاتقان والابداع في عمله . وعلى الفرد المسلم أن يفجر طاقته ومملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله . لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول (ص) ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) ويقول الله سبحانه وتعالى ((إنا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملاً) الكهف آية (٧). ومما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) ((لا تطلب سرعة العمل واطلب تجويده فان الناس لايسألون في كم فرغ منه .. وإنما يسألون عن جودة صنيعته))(٣٤) .

وبمقارنة القيم والأخلاقيات الاسلامية للعمل بما حدث من تفريط وعدم التزام بها في واقع المنظمات العامة والخاصة في المجتمع السعودي والمجتمعات الاسلامية الأخرى يفسر لنا ظواهر التخلف الاداري من ضعف في الأداء وتدني في الانتاجية وعدم الابداع والتطوير في العمل . اضافة الى مظاهر الفساد الإداري الأخرى مما انعكس على فشل كثير من المنظمات الادارية في تحقيق أهدافها .

قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام :

لقد حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بارساء قاعدتي القوة والأمانة حيث ورد في القرآن الكريم ((أن خير من استأجرت القوي الأمين)) القصص آيه (٢٦). فقصر إسناد الوظائف العامة كبرت أم صغرت فيمن تتوفر فيه القوة وهي الاحاطة الشاملة بمهارات ومتطلبات أداء الوظيفة العامة والأمانة والخشية والخوف من الله وأداء الشعائر التعبدية بحيث تطمئن لامانة الموظف العام لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها .. ولقد حث القرآن الكريم على أداء الأمانة وأوجد شعوراً وحساً لدى المسلم أن يحترم ويؤدي الأمانات التي كلف بها والأمانة في ميزان الله سبحانه

وتعالى ثقيلة كما ورد في القرآن الكريم ((إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها واشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً) الأحزاب آية (٧٢). وأمر الله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به)) النساء آية (٥٨). وحذر الله سبحانه وتعالى من التفريط وخيانة أداء الأمانة حيث قال تعالى ((يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون))؛ الأنفال آية (٢٧) .. ثم قال ((واعلموا أنما أموالكم وأولادكم فتنة وإن الله عنده أجر عظيم)) التغابن آية (١٥) .

ويقول ابن تيمية في رسالته ((السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية) فإن الرجل لحبه لولده . قد يؤثره في بعض الولايات (الوظائف العامة) أو يعطيه ما لا يستحقه ، فيكون قد خان أمانته ، كذلك قد يؤثره بزيادة في ماله أو حفظه بأخذ ما لا يستحقه أو محاباة من يداهنه في بعض الولايات فيكون قد خان الله ورسوله وخان أمانته .

ويقول ابن تيمية يجب على ولي الأمر أن يولي على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله) وفي رواية أخرى ((من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين)) . ويقول ابن تيمية ويجب على ولي الأمر البحث عن المستحقين للولايات (الوظائف العامة) من نوابه على الامصار ، من الأمراء الذين هم نواب ذي السلطان والقضاة ، ومن أمراء الأجناد ومقدمي العساكر الصغار والكبار وولاية الأموال من الوزراء والكتاب والشاذين (العلماء والأدباء) والسعاة على الخراج

والصدقات وغير ذلك من الأموال التي للمسلمين . وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح من يجده . وينتهي ذلك إلى أئمة الصلاة والمؤذنين ، والمقرئين والمعلمين وأمير الحاج والبرد (البريد) والعيون الذين هم القصاد ، وخزان الأموال وحراس الحصون والحدادين الذين هم البوابون على الحصون والمدائن ونقباء العساكر الكبار والصغار وعرفاء القبائل والأسواق ورؤساء القرى الذين هم الدهاقين (رئيس القرية - التجار - العقاريين) فيجب على كل من ولي شيئاً من أمر المسلمين ، من هؤلاء أو غيرهم أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضع ، أصلح من يقدر عليه ، ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية أو سبق في الطلب بل ذلك سبب المنع فإن في الصحيحين عن النبي صلى الله عليه وسلم أن قوما دخلوا عليه فسألوه ولاية فقال ((إنا لآ نولي أمرنا هذا من طلبه)) (٣٥) .

وقد حذر الرسول صلى الله عليه وسلم من إسناد الوظائف العامة الى غير الأكفاء الأمناء لان ذلك مدعاة لانتشار الظلم والفساد في المجتمع حيث قال صلى الله عليه وسلم ((إذا ضيعت الأمانة ، انتظر الساعة قيل يا رسول الله وما إضاعتها ؟ قال : إذا وسد (أسند) الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة)) . رواه البخاري .

ولقد قرر الإسلام مفهوم أن الوظيفة العامة هي خدمة للناس وليست تسلطاً وبسط سيادة الموظفين الحكوميين عليهم ، وأن الخليفة أو الأمير أو الوالي أو أي موظف في الدولة الإسلامية أجير لخدمة جمهور المسلمين ، ولذلك وجد في الفقه الإداري الإسلامي أن العلماء كانوا يخاطبون الخلفاء والأمراء والولاة (بالأجير) أي ((الخادم)) حيث روي عن أبو مسلم الخولاني حيث دخل على معاوية بن أبي سفيان ، فقال : السلام عليك أيها الأجير ، فقالوا قل السلام عليك : أيها الأمير ، فقال : السلام عليك أيها الأجير . فقالوا : قل أيها الأمير ، فقال السلام عليك أيها الأجير . فقالوا قل الأمير . فقال معاوية

دعوا أبا مسلم فإنه أعلم بما يقول . فقال : إنما أنت أجير استأجرك رب هذه الغنم لرعايتها ، فإن أنت هنأت جرباها ، وداويت مرضاها ، وحبست أولها على آخرها وفاك سيدها أجرك ، وإن أنت لم تهناً جرباها ولم تداو مرضاها ، ولم تحبس أولها على آخرها عاقبك سيدها (٣٩) .

ولقد شهد علماء الغرب المعاصرين في الادارة على أن الإسلام هو أول النظم البشرية التي أرست معايير الكفاءة والجدارة في مجال الخدمة المدنية . ويقول في ذلك أستاذ الإدارة العامة الدكتور هاورد ماكردي في كتابه الإدارة العامة : بأن الخلفاء (المسلمين) هم أول من أوجدوا نظاماً إدارياً فعالاً يعتمد على الجدارة في التعيين وتحكمه مبادئ وأسس ثابتة ، مما أدى الى إيجاد نظام خدمة مدنية دائم وقوي ، بينما كانت في الحضارات السابقة للإسلام المعايير الأسرية والشخصية والقبلية والعرقية هي المعايير في التعيين واسناد المناصب العليا في الدولة . ذلك الوضع استمر في القرون الوسطى في أوروبا المتمثل في النظام الإداري الإقطاعي حيث تسند المناصب الادارية الى أقرباء وأصدقاء الحاكم حتى أن ذلك النظام لازال مطبقاً في القرن العشرين كما ذكر الدكتور ماكردي بأن النظام الإداري في البيت الأبيض الأمريكي يتماثل الى حد ما مع نمط النظام الإقطاعي الذي وجد في القرون الوسطى حيث كانت الدولة في العصور الوسطى تعتبر كمؤسسة خاصة يملكها ويديرها الحاكم دون قيود أو أهداف محددة (٣٧) .

كما أننا نجد في حكومات الديمقراطيات الغربية الحديثة أن الوظائف العليا في حكومات الولايات والحكومة المركزية يعين فيها الأشخاص الذين ساندوا الحاكم المرشح للوصول الى دفة الحكم ، لذلك فهي غنائم منصبية توزع على الشخصيات التي بذلت المال والجهد في وصول مرشح الحزب إلى معقد الحكم دون النظر الى معايير الجدارة والأمانة والأخلاق وإنما الولاء الشخصي فحسب .. مما يترتب على ذلك سوء استخدام السلطة . وعدم الاستقرار في هذه المناصب نظرا لتغير الحكام .

المسئولية الرعوية :

إن الوظيفة العامة في الفكر الإسلامي تغلفها المسئولية الرعوية ويبعد عنها حس التسلط على الرعية وبذلك يحمي الاسلام الوظيفة العامة من نزوات الموظف العام للتسلط على الناس والموظف العام يمارس نوعين من المسئولية: مسئولية أمام ولي الأمر فيحاسبه على أي تقصير أو تضييع أو فساد فيها ومسئولية أمام الله سبحانه وتعالى حيث أوصى الله جلى وعلى عباده على أداء الأمانة والحكم بين الناس بالعدل والموظف الحكومي كبرت وظيفته أو صغرت يرتبط عمله بأداء الأمانة المكلف بها والتي تقلدها عن طواعية واختيار وهو في أدائه لمسئوليات وظيفته يتعامل مع جمهور طالبي الخدمة التي تقدمها الأجهزة الحكومية. لذلك فإنه راع على أداء هذه الخدمة لجمهور المسلمين الذين يتعاملون معه يوميا من خلال وظيفته سواء كان ذلك التعامل مباشرة أو غير مباشرة . فهو مسئول عن الاتقان وحسن الأداء وتعيين الأكفاء المقدرين على التعامل مع خدمة الجمهور من دون واسطة أو إحتجاب عن مقابلة جمهور الناس الذين يترددون على إدارته وموظفيها. ولقد عني الإسلام بتنمية روح المسئولية الرعوية من أعلى فرد في المجتمع المسلم الي أقلهم مسئولية حيث يقول الرسول (ص) ((كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسئولة عن رعيتهما والولد راع في مال أبيه وهو مسئول عن رعيته والعبد راع في مال سيده وهو مسئول عن رعيته ، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)) رواه البخاري (٣٨).

لذلك فإن الإحساس بالمسئولية في الفكر الإسلامي الإداري هو الغالب على الموظف العام لأنه يشعر انه راعي مؤتمن على أداء أمانته لخدمة جمهور المسلمين. أما التعالي والسيادة والتسلط على الناس فإن الإسلام يجرمه . ويجب أن لا يظهر هذا الشعور والسلوك لدى الموظف المسلم في

المنظمة الاسلامية. كما إننا نجد بأن الفرد المسلم كلما على في قمة الهرم الإداري كلما كبرت مسؤوليته الرعوية حسب حجم الولاية حتى تتعاضم الى القادة. والإمام في المجتمع كما ورد في حديث الرعوية ، وبذلك يحصن الإسلام بروح المسؤولية الرعوية من التسلط والسيادة على الناس والفساد من سوء استخدام الوظيفة العامة، وهي مسؤولية عظيمة أمام الله يستشعرها الموظف المسلم ويشعر بثقل المسؤولية مما يدفعه على أدائها بإخلاص وأمانة للناس بعيداً عن نزعة التسلط والاستعلاء وممارسة الفساد تطبيقاً لقوله تعالى ((تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً)) . القصص آية ٨٣. ولقد عبر عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن شعوره العظيم بالمسؤولية الرعوية في ولاية أمر الناس حينما قال ((لو أن شاة عثرت في الفرات لخشيت أن يسأل الله عنها عمر لم لم يصلح لها الطريق)) - بهذا الاحساس بالمسؤولية تؤدي الأمانات وتستقيم أمور الناس ويرتفع أداء العاملين ويسعد الفرد والمجتمع والحاكم والمحكوم .

الرقابة الذاتية :

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث ((أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)). وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه . والملاحظ والمتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الانتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة، لكن هذه المنظمات لازالت عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري حيث أن مجال الفساد الإداري هو السلوك الإنساني للأفراد العاملين ولا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية على إكتشافه أو ضبطه .

لأن ذلك متعلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون المحسوبة
ويسيون الى جمهور الخدمة ويستغلون الوظيفة العامة والمال العام في غفلة
وتستر عن الأجهزة الرقابية داخل المنظمة وخارجها، مما يبرهن لنا بأن الرقابة
الخارجية التي لاتكون من ضمير الفرد تكون عاجزة عن مكافحة زحف الفساد
الإداري في المنظمات الإدارية لإهمال تنمية الرقابة الذاتية النابعة من أعماق
الضمير الحي للفرد العامل ولذلك فإن التشريع الإسلامي إهتم بهذا الجانب
من السلوك الإنساني حيث اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى
درجات الايمان وهي الاحسان، وتنمية الروح الإيمانية العالية لدى أفراد
المجتمع المسلم واختيار الموظفين المؤمنين ذوي الأمانات العالية تحمي الدولة
الإسلامية أجهزتها الإدارية من مظاهر الفساد والانحراف . ولقد شعر علماء
الادارة المحدثين بأهمية هذا الجانب وتطوير الإحساس بالمسئولية الذاتية
في سلوك الأفراد في المنظمة النابعة من داخل الفرد لا من خارجه فالتشريع
الإسلامي سبق التشريعات الغربية في تنمية الرقابة الذاتية لدى الفرد
المسلم حتى يصدر سلوكه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإداري على
أساس استشعار هيمنة ورقابة الله عز وجل على سكناته وسلوكياته ابتداءً
من مستوى الهاجس والفكرة ثم الكلمة والفعل حيث قال الله سبحانه
وتعالى ((ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه
من حبل الوريد)) . ق آيه ١٦ . وقال جلى وعلى (ما يلفظ من قول الا لديه
رقيب عتيد)) ق آيه ١٨ ، وكما قال تعالى ((فمن يعمل مثقال ذرة خيراً
ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره)) الزلزلة آية ٧ - ٨ لذلك فالهاجس والفكرة
والكلمة والفعل كلها مطلع عليها خالق الانسان ولا يخفى عليه شيء في الأرض
ولا في السماء حيث قال تعالى ((وعنده مفاتيح الغيب لا يعلمها الا هو ويعلم
ما في البر والبحر وما تسقط من ورقة الا يعلمها ولا حبة في ظلمات الأرض
ولا رطب ولا يابس الا في كتاب مبين .. وهو الذي يتوفاكم بالليل ويعلم ما
جرحتم بالنهار ثم يبعثكم فيه ليقضي أجل مسمى ثم إليه مرجعكم ثم

ينبئكم بما كنتم تعملون)) الأنعام (٥٩ ، ٦٠) . لذلك فإن المسلم يعيش دائماً في يقظة تامة فإذا ضعفت نفسه ووسوس له الشيطان قبول رشوة أو استغلال وظيفته أو اختلاس المال العام أو التفريط بمسئوليته وأماناته فإنه عندما يتذكر الله سبحانه وتعالى وأنه مطلع على نواياه وهو اجسه وأقواله وأفعاله فإنه سوف يعود الى جادة الطريق السوي ويستغفر ربه عن هذه الهمزات والهواجس حتى وإن لم يطلع على ذلك رؤساؤه أو زملاؤه في العمل . وبهذه الخشية من الله يتحصن الموظفون من الانحراف في الفساد الإداري .

الوقت وأهميته في الاسلام :

لقد اعطى الاسلام للوقت أهمية كبرى وحث المسلم على حسن استغلال وقته في العبادة والإنتاج في جميع مراحل حياته منذ شبابه حتى شيخوخته وجعل الله سبحانه وتعالى الوقت أول ما يحاسب العبد عليه يوم القيامة كما ورد في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم ((لاتزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع أولها عن عمره فيما أفناه ١٠٠٠))؛ وعمر الإنسان هو محصلة وقته الذي عاشه في هذه الدنيا وهي مزرعة للأخرة . و المسلم يستغل عمره في كل عبادة وأعمال صالحة يتقرب بها الى الله سبحانه وتعالى وتعود منفعة هذه الأعمال على العبد نفسه وأسرته ومجتمعه بحيث تصبح حياة المسلم مراحل إنتاج يبتغي فيها مرضاة الله سبحانه وتعالى . ولا يشعر فيها بالفراغ والضياع وورد في الحديث الشريف ((اغتنم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل مرضك وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك)) . وهذه الخمس هي مراحل لحياة الانسان يمر بها فهي تعبر عن وقت الإنسان في كل مرحلة من هذه المراحل التي يمر بها وعليه أن يحسن استغلالها في العبادة والإنتاج وخدمة مجتمعه لأنه في النهاية سوف يحاسبه الله سبحانه وتعالى عليها . فالمسلم حريص في كل مراحل وظروف حياته على حسن استغلال وقته في كل عمل منتج

مفيد يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية .

وما طرأ على مفهوم الوقت وأهميته بين كثير من الناس في المجتمعات الإسلامية هو انحراف عن تعاليم الدين الإسلامي حتى تجد الاستهتار بالوقت والعبث فيه فتجد بعض الناس يجتمعون لقتل أوقاتهم على جلسات من البلوت أو الشيشه أو خلافها من مظاهر تضييع الوقت هذا فيما يتعلق بأوقاتهم الخاصة . أما العبث في أوقات الدوام الرسمي في الإدارات التي يعملون فيها فتجد مظاهر التأخر الجماعي وعدم الجدية بأوقات العمل والانصراف المبكر من المكاتب وكل هذه المظاهر السلوكية لا يجيزها الإسلام بل حرص الإسلام على صيانة حرمة الوقت وحمايته من هذه المظاهر السلبية حتى توجه أوقات أفراد المجتمع المسلم الى جميع الأعمال المنتجة لتحقيق مصالح ومنافع المجتمع .

من استعراض اللوحات السريعة فيما سبق عن بعض ملامح الفكر الإداري الإسلامي يتضح لنا مدى الصلة الوثيقة والترابط البديع بين القيم والأخلاق الإدارية وتعاليم الدين الإسلامي التي تحقق لنا في واقع الحياة العملية السلوك المثالي للفرد المسلم ليثرى فاعلية وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها .

وهذا يوضح لنا شمول التشريع الإسلامي لجميع نشاطات ومجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ، وأن القيم والأخلاق الإسلامية تنظم سلوك الفرد والجماعة في تناسق وترابط في شتى المجالات والنشاطات وتعمل القيم والشعائر التعبديّة على تقوية هذه القيم والأخلاق ليصبح سلوك الفرد والجماعة والمجتمع سلوكاً رشيداً وملتزماً بتحقيق أهدافه واهداف المجتمع وهذا يوضح لنا بجلاء بأن تنمية القيم الدينية والروح الايمانية والالتزام بالشعائر التعبديّة لدى أفراد المجتمع في أي بلاد إسلامية سوف ينعكس أثرها على سلوك ونتاجية أفراد هذا المجتمع سواء في قدراتهم والتزامهم للأعمال التي يؤدونها أو في استغلالهم لأوقاتهم أو

ممارستهم للوظائف العامة التي يشغلونها أو حرصهم على المصلحة العامة للمجتمع .

ومن هنا تظهر أهمية دراسة طبيعة كل مجتمع بذاته باعتباره نتاج التفاعل مقوماته العقائدية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ولما لذلك من تأثير في تنشئة وصياغة قيم وسلوك أفراد ومنظمات ذلك المجتمع .

ونختتم هذا الجزء من الاطار الفكري للبحث لشهادة عالمين وخبيرين ليسا بالشرعية الاسلامية فيتهما بالتشدد والتطرف وإنما هما مسيحيين أمريكيين متخصصين في الادارة العامة ونظم الحكومات المقارنة والرجلين هما لوثر جولييك وجيمس بولوك وهما أشهر من أن يعرفا لشهرتهما عند ذوي الاختصاص والباحثين ورجال الحكومات وقد أستدعيا من قبل حكومة جمهورية مصر العربية لاعادة تنظيم الإدارة الحكومية ولقد أعدا دراسة موسعة ونوجز هنا مما تناوله الخبيران عن موضوع الإسلام والحكم فيقولان (٣٩):-

((اننا ندرك حق الادراك أن النظم الحكومية تتكيف وفق مقتضيات الجو الثقافي الذي توجد فيه ولا يمكن بحث خطط إعادة تنظيم جهاز أية حكومة أو اجراءاتها بمعزل عن التيارات العامة التي تسود حياة الأمة ، والمعتقدات الاساسية التي تدين بها .. لهذا كان على من يتأمل المستقبل ، ويقترح ادخال تغييرات هامة أن يعني حق العناية بدراسة قوتين كبيرتين :-

الأولى : التأثير القوي للثقافة ، الذي يميل الى الابقاء على التقاليد الموروثة .

الثانية: القيمة الخلاقة المبدعة للجديد من الأفكار والنظم التي تغير وضع شعب من الشعوب ، بأن تدفعه الى حياة جديدة ذات قيم ومعتقدات جديدة .

((ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور ، فالمعتقدات والقيم التي يركز عليها تفوقه أهمية وخطورة ، فإذا استطاع الجهاز الجديد أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم ، وأن يصوغها في صورة نظم فإن التقدم الذي يحرزه الشعب حقاً لا يكمن في النظم الحكومية ، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية . لهذا كان على المسؤولين عن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي على نحو جذري أن يستهدوا بهدى ثقافة الأمة ذاتها ، وفهم المعتقدات والقيم التي تسير عليها الأمة في حياتها)) .

ويواصل الخبران الأمريكيان جوليك ، وبولوك في تقريرهما فيقولان ((وكان من المتعذر علينا أن نفهم المعتقدات والقيم (للمجتمع المصري) لاننا ننتمي الى ثقافة أخرى (المجتمع الأمريكي) . لهذا بذلنا جهداً متصلاً للتعرف عليها ، لا عن طريق القراءة فحسب ، بل كذلك عن طريق الاجتماع بالقيادة في ميادين الدين والفلسفة ، لكي نتبين قيادات الثقافة المصرية التي يبدو أن لها تأثيراً أساسياً في المشكلات التي نبحثها .. وقد راعنا خلال هذا البحث أننا اهتدينا الى عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات وإننا لنورد تلك المعتقدات فيما يلي في صورة بالغة الإيجاز خالية مما تستحقه من افاضة وتفصيل)) .

- شرع الله اقامة الدولة كنظام أخلاقي واقتصادي وسياسي ، وللإنسان أن يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع في المعرفة .
- الناس سواسيه أمام الله ، ومن ثم أمام القانون .
- ليس للحاكم ولا لرجل الدين ولا لأية طبقة أو فئة ما أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته ، أو أن تفصل بينه وبين الله .
- الاستغلال الشخصي للنفوذ أمر ياباه الخلق الكريم .

- نظام القيادة نظام مستحب من حيث المبدأ ، ولكن كل راع مسئول عن رعاية شئون الناس . ولا تكون القيادة بالوراثة ، بل بالاختيار .. ويبرر قيامها ما تلتزم به من مستويات خلقية وما تقدمه من خدمات .
- الأخذ بالشورى على الصعيدين المحلي والقومي أمر لا بد منه في اتخاذ القرارات والأعمال الحكومية والانتخابات .
- نظام الملكية الفردية حق مقدس ينطوي على ضرورة استخدام الممتلكات على نحو مثمر ، مع تخصيص قدر من الدخل في عون المعوزين وخدمة المجتمع .
- للمجتمع ، وللحكومة التي يقيمها المجتمع على أساس الشورى أن يقرر ما يدخل في باب " المعروف " وما يدخل في باب " المنكر " استناداً إلى المبادئ الخلقية والدينية المقررة .
- العمل له نبالته الخاصة ، ويستحق العامل أجراً عادلاً على عمله .
- الإنسان مكلف بكسب العلم وبإعمال العقل ، واستخدام المعرفة التي حصلها على هذا النحو في نفع الناس ومرضاة الله .

ويؤكد الخبيران الأمريكان جوليك وبولوك حقيقة هامة للدين الاسلامي ((أنه يتحلى من تعمق هذه النقط أن الثقافة الاسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث ، ليس هذا فحسب ، بل انها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التي يمكن أن يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة التي تتميز بالقيادة الايجابية الفعالة ، ومشاركة الشعب في الحكم وتحري استخدام الثروة خاصة والعامة لخير الأمة)) ويواصل الخبيران الأمريكان ((وأنه إذا صح ما ذهبنا إليه في تلك العجالة القصيرة ، فإن الثقافة الإسلامية تكون أبعد ، عن اعاقه سير التقدم والتطور في النظم الحكومية ، كما تكون

أبعد الأشياء عن الدعوة الى الطاعة العمياء أو التشبث بالتقاليد البالي ذلك أن الثقافة الاسلاميه تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث من الاطمئنان الى القيادة المسئوله ، وتبادل الرأي والمشورة))

عرضنا جزء من تقرير الخبيرين الأمريكيين بشيء من الاستطراد لنقول إذا كان هذا رأي خبيرين أمريكيين ممن شهد لهما بعلمها وخبراتها في علم الإدارة العامة ونظم الحكومات المقارنة ومن أعرق الجامعات الأمريكية ومشهود لهما بعلمها وتخصصهما على مستوى الجامعات الامريكية وعلى مستوى حكومة الولايات المتحدة الامريكية وعلى مستوى الجمعيات العلمية الأمريكية والعالمية في مجال التنظيم والإدارة العامة والحكومات وشهرتهما تسبقهما في أي جامعة أو جمعية أو حكومة . وإذا علمنا بأن الخبيرين من مواليد الولايات المتحدة الامريكية ويدينان بالدين المسيحي ويقولان هذا القول المنصف عن الدين الإسلامي وما يشمله من قيم وتشريعات .. فماذا نقول لفئة من أبناء المسلمين واللغة العربية الذين يعلنون المنهج العلمي ويصرون على تطبيق النظريات والأنظمة الغربية وإقصاء الدين والشريعة الاسلاميه من تنظيم شؤون الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية .. نسألهم بأن يكونوا منصفين فقط على مستوى هذين الخبيرين الامريكيين في التزامهما بالحياد والإنصاف العلمي .

هوامش الفصل الثالث

(١) Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z. Managerial Values and Expectations: The Silent Power In Personal and Organizational Life, American Management Associations, New York, 1982, P. 12.

(٢) schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Ibid, P.13

(٣) schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Ibid, P.15

(٤) schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Ibid, P. 16 - 17

(٥) England George W., "Personal Value Systems Of American Managers " Academy Of Management Journal , 10 1976 , PP. 53 - 68>

(٦) مندل ، مارك ج. ، جوردان ، وليام أ. ، : قيم الموظفين في مجتمع متغير ، عمان ، ١٩٨١م ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ترجمة محمد حامد حسنين ، ص ١٥ ، ١٦ .

(٧) علاقي ، مدني عبد القادر ، العيسوي ، إبراهيم فؤاد ، الدباغ ، طاهر حسين : الادارة والبيئة : دراسة ميدانية عن منظمات الأعمال السعودية ، جدة ، ١٤٠٥هـ ، مركز البحوث والتنمية ، جامعة الملك عبد العزيز ص ١٩ .

(٨) علاقي ، مدني عبد القادر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٣٤ - ٣٥ .

(٩) schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Ibid, P. 15

(١٠) schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Ibid, P. 14

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z: Managerial Values (١١)
In perspective, American Management Associations New
York, 1983, PP. 12, 13, 38.

Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert Th, In Search of (١٢)
Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies,
Harper & Row, Publishers, New York, 1982, P. 279.

(١٣) مندل ، مارك ج . ، جوردان ، وليام أ. ، مرجع سابق ، ص ٢٥ ، ٣٠ ، ٣٣ ، ٣٤

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z., Managerial Values (١٤)
and Expectations, Ibid, P. 37.

(١٥) مندل ، مارك ج . ، جوردان ، وليام أ. ، مرجع سابق ، ص ٤١ - ٤٣ .

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z., Ibid, P. 37 (١٦)

(١٧) مندل ، مارك ج . ، جوردان ، وليام أ. ، مرجع سابق ص ٥٦ .

(١٨) مارك ج . ، جوردان ، وليام أ. ، مرجع سابق ص ٢٣ - ٢٤ .

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z., Ibid, P. 41 (١٩)

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z., Ibid, P. 57 (٢٠)

(٢١) العواجي ، إبراهيم ((التضخم الوظيفي ، مفهومه ، أسبابه ، آثاره ، طرق

علاجه)) : ندوة التضخم الوظيفي وإحداث الوظائف ، الرياض : معهد
الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٢١ - ٢٣ .

(٢٢) ضرار ، قاسم ((أثر إحداث الوظائف على بعض مجالات شئون

الموظفين ذات العلاقة الإنتاجية والفعالية)) : ندوة التضخم الوظيفي
وإحداث الوظائف ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٧٠ -

(٢٣) منصور، حسين عمر ((الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي)) : ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٤٠٣هـ ، ص ٢٢٦ - ٢٣٣ .

(٢٤) العديلي ، ناصر محمد ، ((الآثار السلوكية للعمال غير سعودية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية : ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ص ١٨٦

(٢٥) العكاية ، عبد الله ((نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري) : الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٦٢ - ٩٦٣ .

(٢٦) العديلي ، ناصر محمد ، مرجع سابق ، ص ١٩٠ .

(٢٧) العواجي ، ابراهيم ((واقع الادارة العامة في المملكة وأثر ذلك على التنمية ((الاطار التطبيقي)) ندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية في المملكة الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٩هـ ، ص ٥٧ .

(٢٨) عاشور ، أحمد صقر ، الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن) ((الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٩م ، ص ٢٥٩

(٢٩) العواجي ، ابراهيم .. واقع الإدارة العامة في المملكة .. مرجع سابق ص ٥٧ ، ٥٨ .

(٣٠) عصفور ، محمد شاكر ، ((إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية)) : ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١١٤ - ١١٥ .

(٣١) أبو شعر ، عبد الرزاق ((الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية)) : ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٤٠٢ هـ ، ص ١٩ - ٣٣ .

(٣٢) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٥٧ .

(٣٣) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٥٨ .

(٣٤) الغفيلي ، ابراهيم فهد : نحو منهج إسلامي لدراسة الادارة ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الثالث : المنهج الاقتصادي في الاسلام بين الفكر والتطبيق ، القاهرة ، ٩ - ١٢ ابريل ١٩٨٣م جامعة المنصورة ، ص ١٧ .

(٣٥) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين (شيخ الإسلام) السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، دارالكاتب العربي ، ص ١١ - ١٤ .

(٣٦) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

Mc Curdy, Howard E. " Public Administration: Asynthesis", (٣٧) Menlo Park, Cummings Publishing Company. Inc., 1977, PP. 71 - 72

(٣٨) العسقلاني ، الإمام الحافظ أحمد بن علي بن حجر ، ((فتح الباري بشرح صحيح الإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري ، الجزء الثاني ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٣٨١ .

(٣٩) جيولوك ، لوثر وبولوك ، جيمس ((تقرير عن تنظيم الإدارة الحكومية بجمهورية مصر العربية)) ، القاهرة : يونيو ١٩٦٢م ، ص ٤ - ٦ .



الفصل الرابع

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة الميدانية

- * تمهيد .
- * المستوى الإداري .
- * الخدمة في القطاع الحكومي .
- * سنوات العمر .
- * المستوى التعليمي .
- * المرتبة الوظيفية .

الفصل الرابع

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تمهيد :

بلغ مفردات عينة الدراسة (٢٩٩) من المديرين السعوديين موزعين على المستويات الإدارية المختلفة من مختلف الأجهزة الحكومية في العاصمة الرياض ومدينة جدة والدمام حسب ما يوضحها الجدول رقم (١) في الفصل الثاني من هذا البحث ، والأجهزة الحكومية التي تم اختيار مفردات عينة البحث منها معظمها تتولى تقديم خدمات للمواطنين بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والكهرباء والمياه والهاتف والبريد وخدمات التوظيف وتصاريح البناء وخدمات النقل والصرف الصحي وغيرها من الخدمات المتخصصة .

وعينة البحث عينة عشوائية طبقية من المديرين السعوديين تتصف بمجموعة من الخصائص التي تم معرفتها من خلال الإجابات التي دونها المديرون على الأسئلة العامة النوعية التي تضمنها الاستبيان مثل اسم الجهة التي يعمل فيها المدير ، المستوى الإداري لوظيفته : الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية ، مدة الخدمة في القطاع الحكومي ، سنوات العمر ، المستوى التعليمي ، والمرتبة الوظيفية للمدير .

وفي هذا الفصل سوف نستعرض هذه الخصائص الوظيفية لمفردات العينة والتي توضح تجانس عينة البحث وتمثيلها للمجتمع الأساسي وهم المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية وخصائص عينة الدراسة من الممكن اطلاقها على جميع المديرين السعوديين في القطاع الحكومي .

١- المستوى الإداري :

لقد بينت الدراسات والأبحاث في مجال القيم الادارية أنه قد تختلف قيم المديرين حسب موقعهم في الهرم التنظيمي فكلما كان المديرين في قمة الهرم التنظيمي كلما كان ترابطهم بالقيم الإدارية للمنظمة كبيراً وكلما تدنى موقعهم في الهرم التنظيمي كلما اتسعت الفجوة بين قيمهم وقيم المنظمة التي يعملون فيها. ولذلك فإن الباحث قد حرص على أن تكون مفردات عينة البحث موزعة على المستويات الإدارية المختلفة : الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية. ولقد تم تحديد المستويات الإدارية حسب المراتب الوظيفية وفق نظام الخدمة المدنية وهي الإدارة العليا وتشمل الموظفين من المرتبة ١١ فأكثر والإدارة الوسطى وتشمل الموظفين من المرتبة السابعة حتى العاشرة والإدارة التنفيذية وتشمل الموظفين من المرتبة الأولى حتى السادسة . وبالنسبة للمؤسسات العامة فيتم تحديدهم حسب ما يقابل هذه المراتب في نظام الخدمة المدنية .

والجدول رقم (٤) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمستوياتهم الادارية .

جدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
٪١٢	٣٦	الإدارة العليا
٪٤٥	١٣٤	الإدارة الوسطى
٪٤٣	١٢٩	الإدارة التنفيذية
٪١٠٠	٢٩٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) بأن المديرين في الإدارة العليا يشكلون ١٢٪ من مفردات العينة و ٤٥٪ من الإدارة الوسطى و ٤٣٪ من الإدارة التنفيذية وهذا يضيف للعينة قوة حيث كل المستويات ممثلة بنسب متناسبة .

٢- الخدمة في القطاع الحكومي :

نظرا لتأثير مدة خدمة المديرين على تشكيل قيمهم الإدارية وتفاعلهم مع القيم السائدة في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها لأن طول مدة الخدمة تساهم في بلورة وتوجيه هذه القيم لذلك فان استمارة الاستبيان اشتملت على السؤال رقم (٤) لتحديد عدد السنوات التي قضاها المدير في القطاع الحكومي والجدول رقم (٥) يبين توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة التي قضاها المديرون .

جدول رقم (٥)

توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة في القطاع الحكومي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة التي قضاها المدير
١٥٪	٤٤	١ - ٣
٣٩٪	١١٨	٤ - ٧
٢٢٪	٦٦	٨ - ١٢
١٤٪	٤١	١٣ - ١٦
٩٪	٢٦	أكثر من ١٦ سنة
١٪	٤	مفردات غير محددة
١٠٠٪	٢٩٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) بأن الغالبية العظمى من مفردات العينة وهي حوالي ٨٥٪ قد أمضوا أكثر من أربع سنوات في الخدمة في القطاع الحكومي في حين أن النسبة القليلة وقدرها ١٥٪ هي في السنة الأولى والثالثة من الخدمة وهذا يوضح بأن اختيار مفردات العينة سوف يدعم الوصول الى نتائج أكثر موضوعية ودقة نتيجة لطول مدة خدمتهم في القطاع الحكومي .

٣- سنوات العمر :

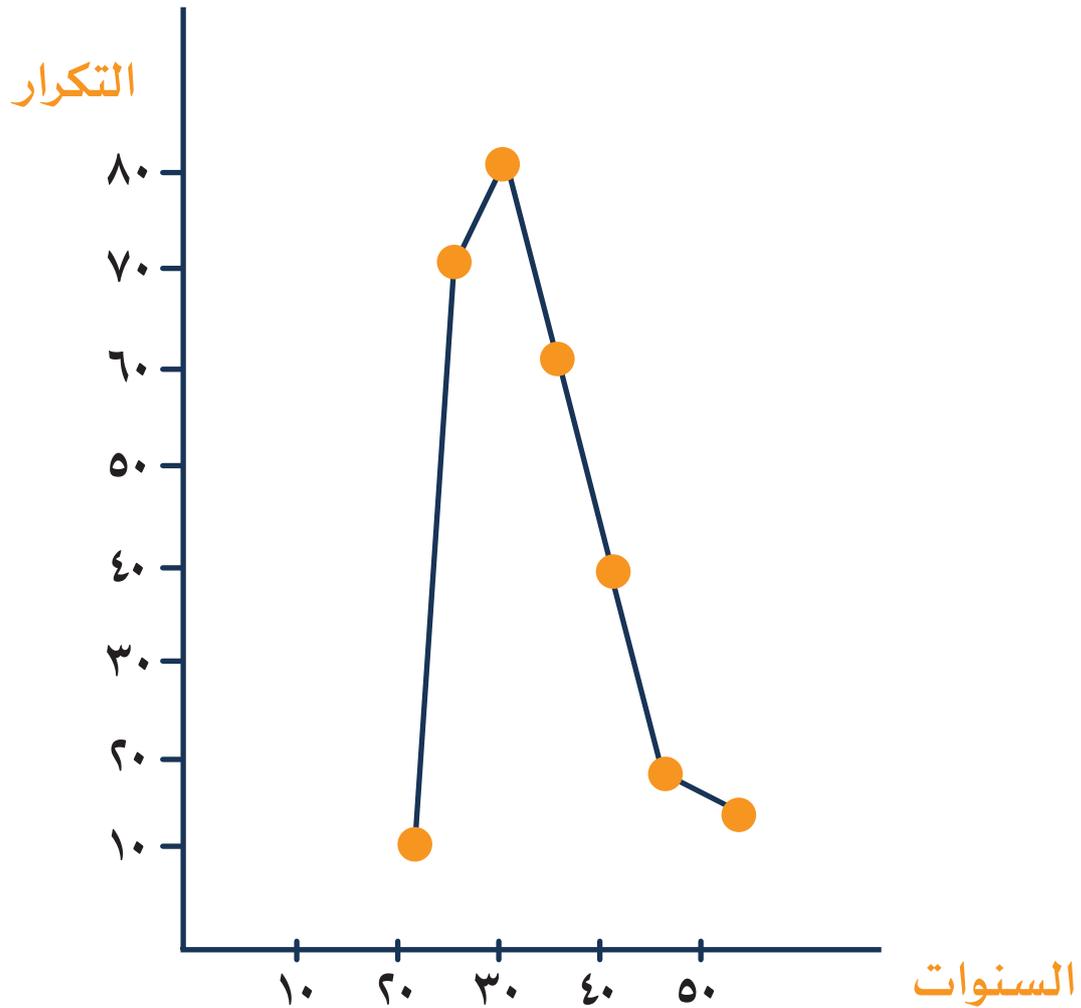
لقد بينت الدراسات والأبحاث في مجال القيم الادارية بان المديرين من فئة كبار السن يتميزون بقيم ادارية تختلف عن المديرين من صغار السن ولذلك فقد اشتملت استمارة الاستبيان السؤال رقم (٥) لتحديد سنوات العمر للمديرين المستجوبين والجدول رقم (٦) يبين توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمر .

جدول رقم (٦)

توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمر

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
٤٪	١٢	٢٥ - ٢٠ سنة
٢٤٪	٧٢	٢٦ - ٣٠
٢٨٪	٨٣	٣١ - ٣٥
٢٠٪	٦١	٣٦ - ٤٠
١٣٪	٣٩	٤١ - ٤٥
٦٪	١٨	٤٦ - ٥٠
٥٪	١٤	أكثر من ٥٠ سنة
١٠٠٪	٢٩٩	المجموع

شكل رقم (٤)
التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث
حسب سنوات العمر



ويتبين من الجدول رقم (١) بأن التوزيع التكراري لمفردات العينة سنوات العمر هو توزيع طبيعي تماماً تمثل فيه جميع فئات الأعمار من المديرين الشباب في سن العشرينات والثلاثينات ومن المديرين من كبار السن حتى يصل العمر الى ما قبل سن التقاعد. ونظراً لأن التوزيع التكراري لأعمار المديرين المفردات العينة على شكل توزيع طبيعي من خلال رسمه كما هو واضح في الشكل رقم (٤) يبين لنا بأن عينة الدراسة تمثل بدرجة كبيرة مجتمع المديرين السعوديين في القطاع الحكومي السعودي. وهذا أحد المقاييس لدقة اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة عشوائية .

٤- المستوى التعليمي :

أن للتعليم دور في تغيير المفاهيم وتحديد الاتجاهات وصياغة القيم ولتحديد مستويات التعليم لمفردات عينة الدراسة فقد اشتملت استمارة الاستبيان السؤال رقم (٧) عن المؤهل الذي يحمله المدير والجدول رقم (٧) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لمستوياتهم التعليمية .

جدول رقم (٧)

توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
٥٪	١٤	الشهادة المتوسطة
١٤٪	٤١	الشهادة الثانوية
١٣٪	٣٩	دبلوم فني
٥٥٪	١٦٥	درجة البكالوريوس
١٢٪	٣٦	درجة الماجستير
١٪	٤	درجة الدكتوراه
١٠٠٪	٢٩٩	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (٧) بأن الغالبية من المديرين السعوديين من مفردات العينة ٥٥٪ يحملون المؤهل الجامعي و ١٢٪ يحملون درجة الماجستير و ١٪ درجة الدكتوراه ، في حين من يحمل منهم الدبلوم الفني ١٣٪ والشهادة الثانوية ١٤٪ والمتوسطة ٥٪ . أما من حيث توزيع المستوى التعليمي بالنسبة للمستويات الإدارية فقد اتضح بأن نسبة الجامعيين بين المديرين في الإدارة الوسطى هم أعلى نسبة في المستويات الإدارية حيث بلغت ٦٤٪ في حين نسبة الجامعيين في الإدارة العليا ٥٥٪ وفي الإدارة التنفيذية ٤٦٪ أي أن المديرين في الإدارة الوسطى أعلى في المستوى التعليمي من المديرين الآخرين ويليهم المديرون في الإدارة العليا ثم التنفيذية .

٥- المرتبة الوظيفية:

تضمن الاستبيان السؤال رقم (٦) لتحديد الدخل الشهري المقابل للمرتبة الوظيفية حسب سلم نظام الخدمة المدنية وذلك بالنسبة للوزارات والمصالح الحكومية أو ما يعادلها في لوائح المؤسسات العامة والجدول رقم (٨) يوضح توزيع مفردات عينة البحث على المراتب من الخامسة حتى الثالثة عشرة أو ما يقابلها بالنسبة للمؤسسات العامة حسب المرتب الشهري .

جدول رقم (٨)

توزيع مفردات العينة حسب المرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المرتبة الوظيفية / الراتب الشهري
٥٪	١٥	الثالثة (٣٥٠٠ - ٤٥٠٠ ريال)
١٠٪	٣١	الرابعة (٤٦٠٠ - ٥٥٠٠ ريال)
١٣٪	٣٩	الخامسة (٥٦٠٠ - ٦٥٠٠ ريال)

تابع جدول رقم (٨)

النسبة المئوية	التكرار	المرتبة الوظيفية / الراتب الشهري
٪١٥	٤٤	السادسة (٦٦٠٠ - ٧٥٠٠ ريال)
٪١١	٣٢	السابعة (٧٦٠٠ - ٨٥٠٠ ريال)
٪١٤	٤١	الثامنة (٨٦٠٠ - ٩٥٠٠ ريال)
٪١٠	٣١	التاسعة (٩٦٠٠ - ١٠٥٠٠ ريال)
٪١٠	٣٠	العاشرة (١٠٦٠٠ - ١١٥٠٠ ريال)
٪٨	٢٤	الحادية عشر (١١٦٠٠ - ١٢٥٠٠ ريال)
٪٤	١٢	الثانية عشر (أكثر من ١٢٦٠٠ ريال)
٪١٠٠	٢٩٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) بأن مفردات العينة من المديرين السعوديين موزعين على ثلاثة مستويات ادارية حسب المرتبة الوظيفية وهي ١٢٪ من المديرين في المرتبتين الحادية والثانية عشر وتمثل الإدارة العليا ونسبة ٤٥٪ في المراتب من السابعة حتى العاشرة وتمثل الإدارة الوسطى ونسبة ٤٣٪ في المراتب من الثالثة حتى الخامسة وتمثل الإدارة التنفيذية .

من البيانات السابقة التي تصف التوزيع الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة على أساس المستوى الاداري ، ومدة الخدمة في القطاع با والعمر والمستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية ، وهذه البيانات مهمة لأنها تعطي صورة عن خصائص المجتمع الاصلية للمديرين السعوديين .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- * تمهيد .
- * القيم الإدارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين فيها.
- * واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الإدارية للمديرين السعوديين .
- * موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية .
- * كيف يرى المديرون السعوديون وسائل الإصلاح لمظاهر السلوك السلبي في الأجهزة الحكومية .
- * كيف ينظر المديرون السعوديون نحو المستقبل ؟ .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد :

ان نظام القيم الادارية السائد بين المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية السعودية يتميز عن أي نظام قيمى آخر في الأجهزة الحكومية في البلدان الأخرى نتيجة لاختلاف العوامل البيئية المحيطة بالادارة الحكومية والتي تشمل الدين والثقافة والتعليم والعادات والتقاليد والمستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. وهذه العوامل مجملها تؤثر على البيئة الادارية الداخلية لإدارة الحكومية فتشكل القيم الإدارية والسلوك الإداري القيادات والعاملين فيها فتؤثر على قراراتهم ونشاطاتهم وكفاءتهم وفعاليتهم وتفاعلهم مع البيئة الخارجية لمجتمعهم .

إن دراسة القيم الادارية للمديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية سوف توضح لنا الكثير من الصفات والتصورات التي يحملها هؤلاء المدبرون والتي تؤثر على أدائهم الوظيفي والقرارات التي يتخذونها يوميا في هذه الأجهزة. وسوف تتيح لنا نتائج الدراسة الميدانية تعميق معرفتنا للأجهزة الحكومية من خلال تحليل قيم وسلوكيات وأخلاقيات القيايين الاداريين الذين يؤثرون ويوجهون قطاع كبير من الموظفين العاملين في القطاع الحكومي .

وسوف نستعرض في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتمثلة في إجابات مفردات عينة البحث من المديرين السعوديين على إستمارة الاستبيان التي صممت وأعدت لدراسة واقع القيم الادارية بين المديرين السعوديين والقيم الادارية السائدة في الأجهزة الحكومية السعودية والعلاقات بينهما وبعض أنماط الصفات والسلوكيات التي توجهها هذه القيم .. وسوف نستعرض هذه النتائج على النحو التالي :-

أولاً : القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين فيها ويتضمن ذلك مايلي :

- ١- القيم الادارية التي تهتم بها الأجهزة الحكومية السعودية .
- ٢- القيم الادارية والصفات التي يجب أن يتصف بها المديرون السعوديون .
- ٣- معرفة المديرين السعوديين لقيم الإدارات الحكومية ورؤسائه والعاملين معهم .
- ٤- القيم الدافعة للعمل حسب مايراهها المديرون السعوديون .
- ٥- التوافق والتناسق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية .

ثانياً: واقع الأجهزة الحكومية السعودية كما تعكسه القيم الادارية للمديرين

السعوديين ويتضمن ذلك مايلي :

- ١- ولاء المديرين السعوديين للإدارة التي يعملون فيها .
- ٢- تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية .
- ٣- الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة .
- ٤- تطبيق الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات .
- ٥- الاهتمام بالعلاقات مع العاملين والجمهور .
- ٦- تشجيع روح الابتكار والإبداع في العمل الحكومي .
- ٧- النظرة للوظيفة العامة كوسيلة لخدمة المواطن أو للسيادة عليه .
- ٨- فعالية الدراسات الادارية لمعهد الإدارة العامة وإدخال أساليب التقنية الإدارية الحديثة .

٩- العلاقة النسبية بين مسؤوليات وظيفة المديرين والتزاماته العائلية والاجتماعية .

ثالثا: موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية وتتضمن ما يلي :

- ١- الوساطة والمحسوبية .
- ٢- استغلال السلطة الوظيفية .
- ٣- عدم تحمل الموظفين لمسئوليات العمل .
- ٤- عدم احترام وقت الدوام الرسمي .
- ٥- ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة .
- ٦- أسباب السلوك السلبي في الإدارات الحكومية .

رابعا: كيف يرى المديرون السعوديون وسائل الاصلاح لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية ؟ ويشمل ذلك :-

- ١- تأصيل وتنمية القيم الإسلامية بين القيادات الإدارية والموظفين .
- ٢- إعداد وتنمية القيادات الإدارية ذات القدوة الحسنة .

خامسا: كيف ينظر المديرون السعوديون نحو المستقبل ؟ ويتضمن ذلك ما يلي :-

- ١- تحقيق المديرين السعوديين لأهدافهم وطموحاتهم الخاصة .
- ٢- مقدرة المديرين السعوديين في القيادة والتوجيه للأجهزة الحكومية .
- ٣- مستقبل الأداء والانتاجية في الأجهزة الحكومية .
- ٤- العوامل الفعالة لتحسين وتطوير المجتمع السعودي .

أولاً : القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين فيها

أن القيم الادارية تؤثر تأثيراً كبيراً في الحياة الوظيفية للموظف والإدارة التي يعمل فيها ، فتحدد القيم إلى أي مستوى ومدى يكون عليه التزام وولاء الموظفين لتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها وبأي مستوى من الإخلاص والأمانة يعمل هؤلاء الموظفين ؟ .. ثم كيف يشعر الموظفون عن ما انجزوه في هذه الإدارة ؟ .. وكلما كانت درجة التوافق والترابط بين قيم الموظفين وقيم الادارة كبيراً كلما كانت درجة الالتزام والولاء بأهداف الإدارة عالية وشعور الموظفين بالقناعة والرضى والنجاح والانسجام مع قيم الآخرين في الإدارة .

ولاستجلاء ومعرفة إلى أي مدى يفهم ويعرف المديرون السعوديون في الأجهزة الحكومية قيمهم الإدارية والقيم الإدارية السائدة في تلك الأجهزة وقيم الذين يعملون معهم من رؤسائهم ومرؤسيهم فقد تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة وسوف نستعرض فيما يلي نتائج إجابات المديرين السعوديين على هذه الأسئلة .

١- القيم الإدارية التي تهتم بها الأجهزة الحكومية السعودية :

إن وضوح مجموعة من القيم الادارية ومعرفة العاملين في تلك الادارة لها سوف يمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها. ولتحديد مجموعة القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية التي تؤثر على سير العمل والقرارات اليومية التي يتخذها المديرون السعوديون فإننا عرضنا في السؤال (٨) من استمارة الاستبيان مجموعة من القيم الإدارية التي تم استخلاصها من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال. وطلب من المديرين المستجوبين تحديد درجة الأهمية النسبية التي تعطيها الجهة التي يعملون فيها على قائمة هذه القيم . والجدول رقم (٩) يوضح ترتيب قائمة القيم الإدارية

التي تهتم بها الجهات الحكومية ودرجة الأهمية لهذه القائمة حسب ما يراه المديرون السعوديون. وسوف نكتفي في هذا الجدول والجدول التي تليه بذكر النسب المئوية دون ذكر التكرارات وذلك لسهولة عرض البيانات في هذه الجداول وتيسير فهمها للقارئ علماً بأن هذه النسب المئوية مشتقة أصلاً من تكرارات مفردات عينة البحث المتمثلة في إجاباتهم على أسئلة استمارة الاستبيان .. وكما تشير نتائج الجدول رقم (٩) بأن القيم الإدارية التي حظيت باهتمام الجهات الحكومية والتي حصلت على نسبة (٤٠ - ٥٥%) في غاية الأهمية هي (خدمة الجمهور -

جدول رقم (٩)

الأهمية النسبية للقيم الادارية في الأجهزة الحكومية

درجة الأهمية				ترتيب قائمة القيم
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
٣%	١٢%	٢٨%	٥٥%	١- خدمة الجمهور
٢%	١٢%	٣٠%	٥٢%	٢- سمعة الجهة الحكومية
٤%	٩%	٣٦%	٤٨%	٣- المعايير الأخلاقية
٧%	٢٠%	٢٣%	٤٧%	٤- الأمور الدينية
٣%	١٦%	٣٨%	٤٠%	٥- الانتاجية العالية
٣%	١٤%	٤٥%	٣٦%	٦- الكفاءة
٤%	١٨%	٤١%	٣٤%	٧- تطور ونمو الادارة

تابع جدول رقم (٩)

درجة الأهمية				ترتيب قائمة القيم
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
٢٪	١٧٪	٤٦٪	٣٢٪	٨- القيادة الإدارية
٢٪	١٩٪	٤٥٪	٣٢٪	٩- المسؤولية الاجتماعية
٢٪	٢١٪	٤٣٪	٢٨٪	١٠- الفاعلية (تحقيق الأهداف)
٤٪	٢٢٪	٤٥٪	٢٦٪	١١- الاستمرارية والثبات
١٠٪	٢٤٪	٣٨٪	٢٣٪	١٢- الروح المعنوية
٧٪	٣٣٪	٤٠٪	١٨٪	١٣- الابداع والابتكار
١٧٪	٣٣٪	٣٥٪	١٣٪	١٤- حوافز العاملين
٥٠٪	١٤٪	١٥٪	١٢٪	١٥- تحقيق الربح

سمعة الجهة الحكومية ، المعايير الأخلاقية ، الأمور الدينية والانتاجية العالية يلي ذلك مجموعة القيم التي حصلت على (٣٢٪ - ٣٦٪) في غاية الأهمية هي الكفاءة وتطور ونمو الإدارة ، والقيادة الإدارية ، والمسؤولية الاجتماعية. ثم يلي ذلك مجموعة القيم (الفاعلية والاستمرارية والثبات والروح المعنوية وأخيراً مجموعة القيم في أسفل القائمة وهي الإبداع والابتكار ، وحوافز العاملين ، وتحقيق الربح .

وهذه القائمة تبين بأن خدمة الجمهور تحظى باهتمام الجهات الحكومية والمديرين السعوديين العاملين فيها، إلا أن الملاحظ بأن الروح المعنوية وحوافز العاملين لاتشكل أهمية قصوى في قائمة القيم في الأجهزة الحكومية، مما يفسر لنا ضعف السياسات الإدارية في تحفيز الموظفين للعمل ورفع

الروح المعنوية بينهم وتشجيع المنتجين منهم واعطائهم الحوافز الملائمة والمواقع القيادية لتشجيع وتحفيز الموظفين الآخرين على زيادة إنتاجيتهم. كما نستنتج من الجدول رقم (٩) بأن قضية الإبداع والابتكار المتمثل في إتقان الموظفين لأعمالهم وتحسين أدائهم وتطويرها لا تشكل أهمية قصوى للأجهزة الحكومية، مما يفسر لنا أسباب تدني الانتاجية بين الموظفين الحكوميين نتيجة لغياب المعايير الموضوعية لتحديد أداء كل موظف وربط ذلك بترقيته وإسناد المناصب القيادية بناء على المعايير والمستويات العالية للأداء .

ولمعرفة الأهمية النسبية للقيم الادارية التي يجب أن تهتم بها الجهات الحكومية حسب رأي المديرين السعوديين حتى تحقق هذه الجهات الأهداف التي كُلفت بها فقد اشتملت استمارة الاستبيان على السؤال رقم (٢٤) وطلب من المديرين المستجوبين تحديد الأهمية النسبية لقائمة من القيم والأهداف للجهات الحكومية والجدول رقم (١٠) يوضح ترتيب هذه القائمة حسب الأهمية التي يعطيها المديرون السعوديون .

جدول رقم (١٠)

الأهمية النسبية للقيم الادارية في الأجهزة الحكومية

حسب ما يقترحه المديرون السعوديون

درجة الأهمية النسبية				ترتيب قائمة القيم
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
١٪	١٪	٢١٪	٧٦٪	١- القيادة الادارية الفعالة

تابع جدول رقم (١٠)

درجة الأهمية النسبية				ترتيب قائمة القيم
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
١٪	٣٪	٢٤٪	٧٠٪	٢- المعايير الأخلاقية
٢٪	٧٪	٢٥٪	٦٦٪	٣- الأمور الدينية
-	٢٪	٣٥٪	٦٢٪	٤- الكفاءة الادارية
١٪	٣٪	٣٥٪	٦١٪	٥- الروح المعنوية
١٪	٦٪	٣١٪	٦١٪	٦- خدمة الجمهور
١٪	٧٪	٣٦٪	٥٥٪	٧- سمعة الجهة
١٪	٥٪	٤٤٪	٤٨٪	٨- الانتاجية العالية
١٪	٣٪	٤٨٪	٤٦٪	٩- الفاعلية الادارية
١٪	٥٪	٤٨٪	٤٥٪	١٠- النمو والتطور
١٪	٨٪	٤٥٪	٤٥٪	١١- الإبداع والابتكار
٢٪	٥٪	٥٦٪	٣٦٪	١٢- الاستمرارية والثبات
٢٪	١٩٪	٤٥٪	٣٢٪	١٣- المسؤولية الاجتماعية
٢٨٪	٢٨٪	٢٤٪	١٢٪	١٤- تعظيم الربحية

والملفت للنظر بأن القيادة الادارية الفعالة ظهرت في أول القائمة للقيم والأهداف التي يجب أن تهتم بها الجهات الحكومية وذلك لشعور المديرين السعوديين بأهمية اختيار القيادات الادارية الفعالة في جميع المستويات الادارية الحكومية للدور الهام والمؤثر الذي تؤديه هذه القيادات في تحفيز الموظفين على العمل وتحقيق أهداف الأجهزة الحكومية

في حين كان ترتيبها الثامن في الجدول رقم (٩) ضمن قائمة القيم السائدة في الأجهزة الحكومية كذلك نجد بأن الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الحكومية والاهتمام الذي تبذله هذه الأجهزة في حشدها وتعبئتها وتحفيزها أخذت أولوية متقدمة في قائمة القيم في نظر المديرين السعوديين حيث حصلت على الترتيب الخامس في الجدول رقم (١٠) في حين كان ترتيبها (١٢) في قائمة القيم في جدول رقم (٩) . وهذا التحول نتيجة لادراك المديرين السعوديين بالدور الذي سوف يلعبه تنمية حوافز العاملين سواء من خلال الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية ورفع روح الانتماء وتشجيع العاملين المجدين والمخلصين على المزيد من العطاء والانتماء، وهذا سوف ينعكس على مقدرة الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف التي اسندت إليها ولشعور المديرين السعوديين بأن هذا الجانب لا يلقى الاهتمام الكافي الذي يتلائم مع أهمية العنصر البشري في أي منظمة . كذلك نجد بأن خدمة الجمهور وسمعة الجهة بدلاً من وجودها في الترتيب الأول والثاني في القائمة في الجدول رقم (٩) تأخرت في أولوية القيم والأهداف إلى الترتيب السادس والسابع في القائمة في الجدول رقم (١٠) . إلا أن الملاحظ بأنها لازالت تحملان نفس مستوى الأهمية النسبية في درجة الأهمية حيث حصلت خدمة الجمهور على (٦١٪) (في غاية الأهمية) وسمعة الجهة على (٥٥٪) في (غاية الأهمية) . كما يلاحظ من القائمة الثانية بأن الابداع والابتكار حصل على أهمية نسبية (٤٥٪) في تقدير المديرين في حين كانت هذه النسبة هي (١٨٪) حسب ما هو سائد في الجهات الحكومية . وهذا مؤشر آخر يبينه المديرين السعوديون بأن قضايا تطوير العمل وإتقانه وتشجيع المبدعين والمبتكرين من العاملين المخلصين يجب أن تحظى بأولوية أهمية بارزة حتى تستطيع الأجهزة الحكومية النهوض بمستوى الأداء ورفع الانتاجية ، والسبيل إلى ذلك هو الاهتمام بالعنصر المنتج من بين الموظفين وحماية هذا العنصر من مواقف الإحباط وعدم التشجيع والتقدير لأن ما هو سائد أن المتسلقين وغير المهتمين بأداء العمل وتطوير

الانتاجية هم الذين يحظون بالترقيات والمكافئات، وهذا احباط للعناصر المجده والمخلصة والتي تتفانى في أداء العمل واتقانه وتطويره ويجب أن تحظى بالاهتمام والرعاية والمعاملة المنصفة لأن هذا سوف يعود على خير القطاع الحكومي والمجتمع.

٢- القيم الادارية والصفات التي يجب أن يتصف بها المديرون السعوديون :

باستخدام قائمة من القيم الادارية والصفات الشخصية تتكون من ثلاثين قيمة وصفة وبواسطة هذه القائمة التي تضمنها السؤال رقم (٤٦) في استمارة الاستبيان طلبنا من المديرين السعوديين المستجوبين تحديد الصفات الشخصية التي يعتقدون بوجود توافرها في المديرين السعوديين والعاملين معهم وذلك باختيار العشر صفات التي تحظى بالأهمية القصوى في تقييمهم. والجدول رقم (١١) يبين ترتيب هذه القائمة والنسب المئوية التي حصلت عليها كل صفة من القائمة .

جدول رقم (١١)

القيم الادارية والصفات الشخصية التي يجب أن يتصف

بها المديرون السعوديون والعاملون معهم

الأهمية النسبية (النسبة المئوية)	ترتيب القيم والصفات الشخصية
٩٦٪	١- تحمل المسؤولية
٨١٪	٢- الأمانة
٧٨٪	٣- الخشية من الله

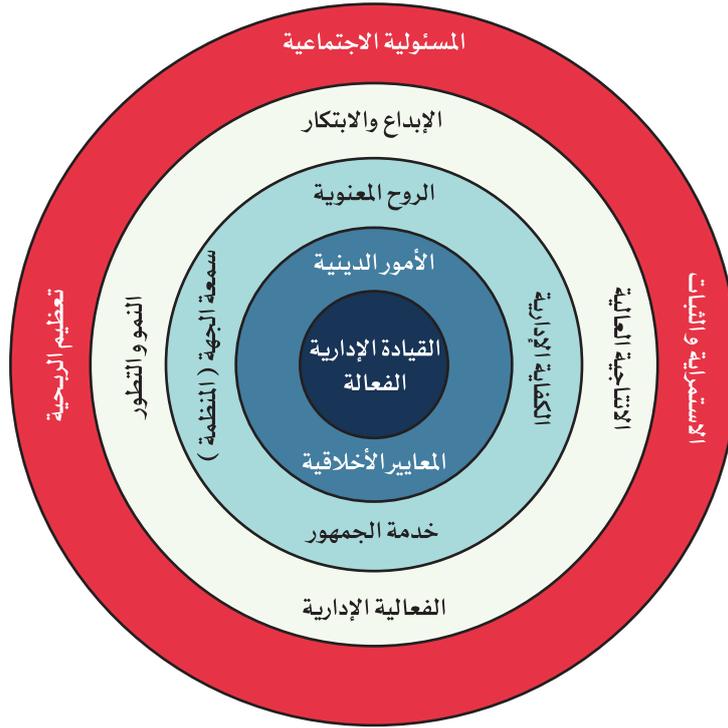
تابع جدول رقم (١١)

الأهمية النسبية (النسبة المئوية)	ترتيب القيم والصفات الشخصية
٪ ٧٧	٤- احترام وقت الدوام الرسمي .
٪ ٥٩	٥- تفضيل المصلحة العامة على الخاصة
٪ ٥٢	٦- الالتزام الديني
٪ ٥١	٧- الاستقامة
٪ ٤٩	٨- الكفاءة
٪ ٤٨	٩- الصدق
٪ ٣٧	١٠- التعاون
٪ ٣٣	١١- الذكاء
٪ ٣١	١٢- الطموح
٪ ٣٠	١٣- القدرة
٪ ٢٩	١٤- العدل
٪ ٢٤	١٥- التحكم بالنفس
٪ ٢٣	١٦- المرونة
٪ ٢٣	١٧- الأدب
٪ ٢٢	١٨- الابداع
٪ ٢٠	١٩- المنطق
٪ ٢٠	٢٠- سعة الأفق
٪ ١٧	٢١- المساعدة (الفرعة)
٪ ١٧	٢٢- الشجاعة
٪ ١٥	٢٣- المحبة
٪ ١٢	٢٤- نظافة المظهر (الهدام)
٪ ١١	٢٥- الطاعة

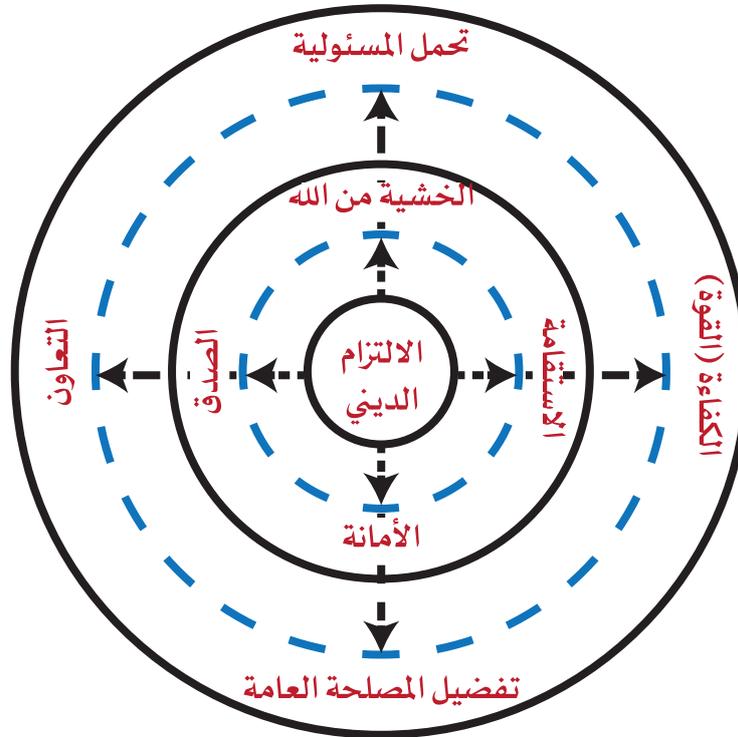
تابع جدول رقم (١١)

الأهمية النسبية (النسبة المئوية)	ترتيب القيم والصفات الشخصية
٪١٠	٢٦- الاستقلالية
٪١٠	٢٧- المرح
٪٦	٢٨- العفو
٪٥	٢٩- الرضى
٪١	٣٠- الخيال

يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) بان أهم قيمة يجب أن يتصف به المديرين السعوديون والعاملون معهم هي تحمل المسؤولية حيث جاء ترتيبها في أول القائمة (٩٩٪) ثم تليها الأمانة (٨١٪) والخشية من الله سبحانه وتعالى (٧٨٪) واحترام وقت الدوام الرسمي (٧٧٪) وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة (٥٩٪) والالتزام الديني (٥١٪) والاستقامة (٥٠٪). فهذه القيم السابقة الذكر اختارها أكثر من نصف المديرين السعوديين وهي قيم أخلاقية منبعها الخوف والخشية من الله الذي يولدها الالتزام الديني فينشأ عن ذلك الأمانة والاستقامة. وهذه بالتالي تولد لنا قيماً أخرى مثل تحمل المسؤولية في العمل والأسرة والمجتمع والتي أمر الإسلام بأدائها وهي (المسؤولية الرعوية) كما ورد في حديث الرسول (ص) (.. فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) أخرجاه في الصحيحين^(١)، كما تكسب قيم أخرى مثل احترام وقت الدوام الرسمي في العمل، والمسلم دائماً يقدر للوقت قيمته ويستغله في كل مفيد من عبادة وأعمال صالحة وخدمة لنفسه ومجتمعه، والمسلم دائماً يحافظ على حقوقه ومصالحه وحقوق ومصالح الآخرين وهي تفضيل المصلحة العامة على الخاصة امثالاً لقول الرسول (ص) ((لا يؤمن احدكم حتى يجب لأخيه المسلم ما يحبه لنفسه)) . رواه البخاري^(٢) ثم تلى هذه الصفات الكفاءة



الشكل رقم (٥) يوضح الأهداف الهامة للأجهزة الحكومية كقيم إدارية كما يراها المديرين السعوديون



الشكل رقم (٦) القيم والصفات الأساسية التي يجب أن يتصف بها المديرين السعوديون

(٤٩٪) والصدق (٤٨٪) والتعاون (٣٧٪) وهذه هي القيم العشرة التي اختارها المديرون السعوديون . ثم يلي ذلك القيم والصفات الأخرى التي يبينها الجدول رقم (١١) حيث تراوحت أهمية الصفات التالية (الذكاء ، الطموح ، القدرة ، العدل ، التحكم بالنفس ، المرونة ، الأدب ، الإبداع ، المنطق ، وسعة الأفق) واختلفت أهميتها بين (٣٣٪) الى (٢٠٪) حسب ما بينه الجدول رقم (١١). أما بقية الصفات الأخرى حتى نهاية القائمة وهي (المساعدة ، الشجاعة ، المحبة ، نظافة المظهر ، الطاعة ، الاستقلالية ، المرح ، العفو ، الرضى ، والخيال) فهذه تراوحت درجة أهميتها من (١٧٪) نزولاً حتى (١٪) كما يبينه الجدول رقم (١١).

ويترتب على نتائج الجدول رقم (١١) بأنه اتضح لنا بأن المديرين السعوديين يعطون أهمية كبرى إلى مجموعة من القيم الدينية التي تحث على التمسك بالدين الإسلامي وهي تحمل المسؤولية والأمانة والخشية من الله والاستقامة والصدق والتعاون ... لذلك على الإدارات الحكومية أن تعكس هذه القيم الدينية في السياسات والقرارات التي تتخذها وتلتزم بهذه القيم وتشجع على الالتزام بها بين العاملين في جميع المستويات الإدارية . و تكافئ من يلتزم بها فكرياً وسلوكياً وذلك بأن تسند المواقع القيادية والاشرفية والمهام الصعبة لمن يلتزم بهذه القيم لأنهم سوف يكونون أقدر على أداء هذه المسؤوليات والأمانة التي كلفوا بها تطبيقاً لقوله ((إن خير من استأجرت القوي الأمين)) القصص آية ٢٦ .

٣ - معرفة المديرين السعوديين لقيم الإدارات التي يعملون فيها وقيم رؤسائهم والعاملين معهم :

إن وضوح القيم الإدارية للمديرين سواء قيم الجهة التي يعملون فيها

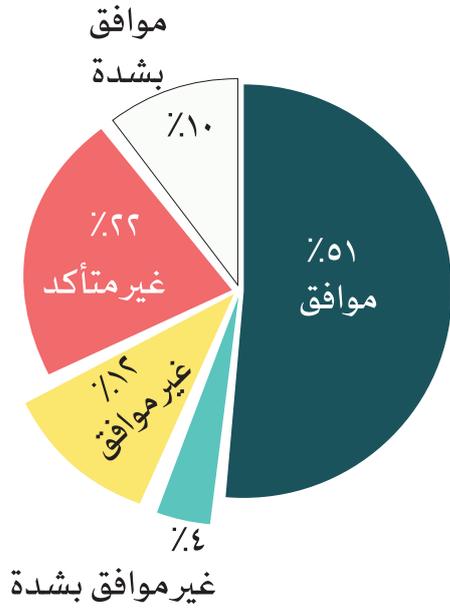
أوقيم رؤسائهم الذين يرتبطون بهم في أعمالهم اليومية أو زملائهم الذين يعملون معهم. لأن وضوح ومعرفة هذه القيم سوف يقوي قنوات الاتصالات والتفاهم وتبادل المعلومات ويمكن المديرين من توقع تصرفات وردود فعل الآخرين قبل الاقدام على اتخاذ قرار معين أو إجراء إداري معين . وهذا الوضوح المتبادل في فهم القيم في الادارة سوف يقلل من فرص التشدد و التصادم والتعارض التي تحدث دائما في أجواء العمل اليومي نتيجة لغموض الفهم للقيم بين الأطراف العاملة في الإدارة. ولاستكشاف مدى فهم ومعرفة المديرين السعوديين لقيم الجهات التي يعملون فيها وقيم رؤسائهم وزملائهم في العمل فإن استمارة الاستبيان اشتملت على ثلاثة عبارات هي رقم (٦٠) ، (٧٥) ، (٧٩) وطلب من المديرين المستجوبين تحديد مستوى ثقتهم في فهم قيم الجهة التي يعملون فيها وقيم العاملين معهم وقيم رؤسائهم وطلب منهم تحديد درجة موافقتهم أو مخالفتهم على هذه العبارات في سلم إجابات يتكون من خمس نقاط كما هو مبين في استمارة الاستبيان .والجدول رقم (١٠) يبين مدى ثقة المديرين في فهم قيم الآخرين .

جدول رقم (١٢)

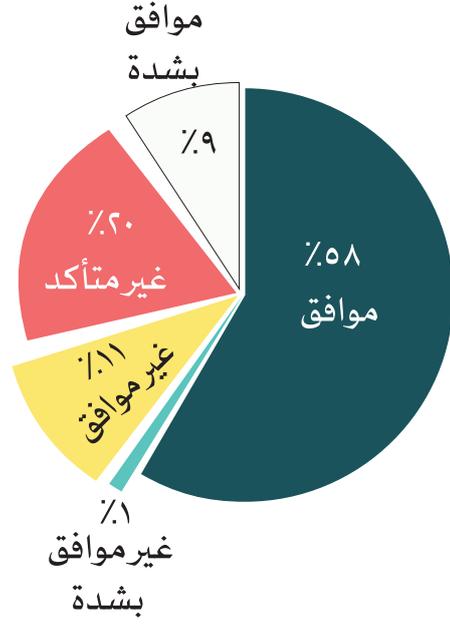
فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم والعاملين

معهم والجهات التي يعملون فيها

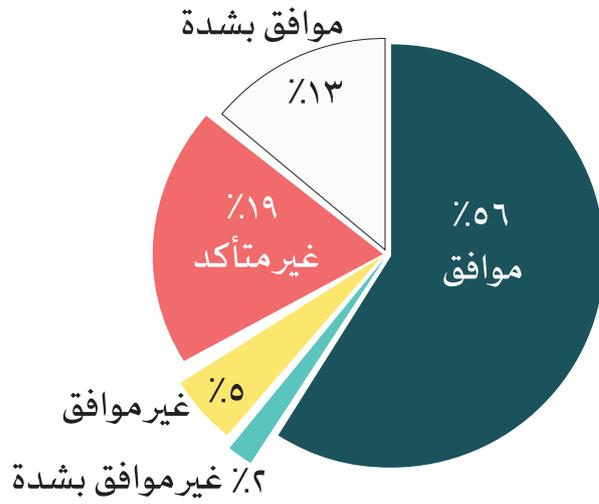
فهم القيم	درجة الثقة في فهم القيم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق بشدة	موافق
- أنا واثق تماما من فهمي لقيم العاملين معي .	١٪	١١٪	٢٠٪	٥٨٪	٩٪	
- انا واثق تماما من فهمي لقيم رؤسائي .	٤٪	١٢٪	٢٢٪	٥١٪	١٠٪	
- أنا واثق تماما من فهمي لقيم الجهة التي أعمل فيها .	٢٪	٥٪	١٩٪	٥٦٪	١٣٪	



فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم



فهم المديرين السعوديين لقيم العاملين



فهم المديرين السعوديين لقيم الجهة التي يعملون فيها

الشكل رقم (٧)

جدول رقم (١٣)

فهم المديرين السعوديين لقيم العاملين معهم ورؤسائهم والجهات التي يعملون فيها حسب مستوياتهم الادارية

نسبة الموافقين حسب المستويات الادارية			المستوى الاداري فهم القيم
الادارة التنفيذية	الادارة الوسطي	الادارة العليا	
٪٦٥	٪٦٨	٪٦٨	- أنا واثق تماما من فهمي لقيم العاملين معي.
٪٥٧	٪٦٣	٪٦٠	- انا واثق تماما من فهمي لقيم رؤسائي.
٪٦٦	٪٧٠	٪٧٥	- أنا واثق تماما من فهمي لقيم الجهة التي أعمل فيها .

من الجدولين رقم (١٢ ، ١٣) نستنتج بأن مستوى فهم المديرين السعوديين القيم الآخرين (العاملين معهم ، رؤسائهم ، والجهات التي يعملون فيها) بين المديرين في الادارة العليا أعلى منه من المديرين في الادارة الوسطى والادارة التنفيذية . ونجد بأن المديرين السعوديين في الادارة التنفيذية هم قال المديرين ثقة في فهم قيم الآخرين كما يتضح من الجدول رقم (١٣) بأن أقل القيم فهماً هي قيم الرؤساء في العمل مقارنة بقيم الجهة أو العاملين مع المديرين . مما يوضح لنا بأنه يوجد نقص أو انعدام في قنوات الاتصال والتفاهم بين الادارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في الجهات الحكومية . مما يسبب غموضاً في الفهم وضعفاً في الاتصالات وتبادل المعلومات مما قد ينتج عنه التشدد في المواقف أو التعارض والتصادم بين المديرين من مستوى إداري الى آخر ، وهذا يتطلب من القيادات الادارية في جميع المستويات الادارية أن تفتح على رؤسائها لتوضيح أولوياتها في العمل ومواقفها

وتوسع من تبادل الآراء والمعلومات فيما بينها لتوثيق التفاعل وبناء الثقة حتى تتضح القيم الإدارية للقيادات الإدارية لمؤسسيها في جميع المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية . كما اننا نستنتج بأن المديرين السعوديين في الادارة التنفيذية هم أقل المستويات فهماً لقيم الجهات التي يعملون فيها أو قيم رؤسائهم أو الموظفين العاملين معهم ، وهذا يشكل فجوة كبيرة فيما بينهم وبين المديرين في الادارة الوسطى وبينهم وبين العاملين معهم في المستوى التنفيذي . وهذا قد يسبب تدني مستوى الأداء الوظيفي وضعف الولاء الوظيفي في بعض الأجهزة الحكومية مما يتطلب توعية المديرين في الادارة التنفيذية في المراتب الوظيفية من الرابعة حتى المرتبة السادسة بأهداف وقيم الجهات التي يعملون فيها، وتوسيع قنوات الاتصال والانفتاح بين المديرين في الادارة الوسطى الذين يشغلون المراتب الوظيفية من المرتبة السابعة حتى العاشرة ، والمديرين في الادارة التنفيذية . وهذا سوف ينعكس على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية ورفع مستوى ولاء الموظفين في الادارة التنفيذية للجهات التي يعملون فيها .

ان الاجتماعات المفتوحة بين المديرين في الإدارة العليا مع رؤسائهم من المديرين في الادارة الوسطى وبين هؤلاء ومؤسسيهم من المديرين في الادارة التنفيذية لمناقشة وتحديد أهداف العمل ومناقشة الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين أثناء التنفيذ وتبادل المعلومات الهامة من اعلى الى أسفل وتلقي ردود الفعل والاقتراحات والمعلومات الراجعة من أسفل الى أعلى تعتبر هذه اللقاءات من الوسائل الفعالة لتحسين الأداء وتوثيق التعاون أفضل بكثير من التعاميم الرسمية الموجهة من أعلى إلى أسفل والتي تأخذ الطابع الرسمي الجاف .

ومن النتائج الملفتة عندما أجرينا العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وهي

فهم قيم العاملين ، فهم قيم الرؤساء ، وفهم قيم الجهة التي يعمل فيها المدير وجدنا أن هذه المتغيرات الثلاثة ذات علاقة ارتباطية فيما بينها . بمعنى أن المديرين الذين لديهم الثقة في فهم قيم العاملين معهم سوف تكون لديهم الثقة في فهم قيم رؤسائهم وفهم قيم الجهة التي يعملون فيها والعكس صحيح في هذه العلاقة ...، وهذا بالتالي يجعل توضيح القيم في جانب معين سوف يولد فهماً للقيم في الجوانب الأخرى كما أن عدم وضوح القيم في جانب معين سوف يترتب عليه عدم الوضوح والفهم للقيم في جوانب أخرى .

٤- القيم الدافعة للعمل حسب مايرها المديرون السعوديون:

ان معرفة القيم الدافعة للعمل في أي مجتمع تلعب دوراً هاماً في تعبئة الأفراد العاملين نحو الاهتمام بإتقان أداء أعمالهم وتطوير انتاجيتهم . وأن أي مجتمع لابد أن يعتمد على سواعد أفراده في بنائه وتنميته ، ومهما كانت الأيدي الأجنبية متوفرة ورخيصة فإنها دائماً سوف تصبح حلولا وقتيه ولها آثارها السلبية ، وإدراكاً لأهمية معرفة دوافع العمل لدى المديرين السعوديين في القطاع الحكومي حيث يشكلون القيادات في جميع مستويات الأجهزة في القطاع الحكومي ولديهم الإمكانيات لدفع عجلة العمل فيها ، وبث القيم والدوافع الايجابية المشجعة على مزيد من الانتاجية لتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين . ولقد تضمنت استمارة الاستبيان السؤال رقم (٣٣) الموجه للمديرين المستجوبين لتحديد درجة أهمية القيم الدافعة للعمل . ولقد اشتمل هذا السؤال على قائمة تتكون من أربعة عشر قيمة دافعة للعمل ، والجدول رقم (١٤) يوضح الأهمية النسبية لقائمة القيم الدافعة للعمل حسب رأي المديرين السعوديين .

جدول رقم (١٤)

القيم الدافعة للعمل

ترتيب	درجة الأهمية	في غاية الأهمية	هام جداً	متوسطة الأهمية	غير مهم
١- مخافة الله	٨٥٪	١٢٪	٢٪	-	
٢- الأمانة	٨٠٪	١٨٪	١٪	-	
٣- الاستقامة	٧٤٪	٢٤٪	١٪	-	
٤- الالتزام الديني	٧٣٪	٢٠٪	٥٪	٠,٣٪	
٥- تقدير المسؤولية	٧١٪	٢٨٪	-	-	
٦- حب الإنجاز	٥٦٪	٣٨٪	٣٪	٠,٥٪	
٧- الالتزام بأهداف المنظمة	٥١٪	٤١٪	٥٪	١٪	
٨- مراعاة الجمهور	٤٧٪	٤٢٪	٦٪	٣٪	
٩- الرضى الوظيفي	٤٣٪	٤٥٪	٩٪	٠,٣٪	
١٠- القدرة على الأداء	٤٢٪	٥٢٪	٤٪	٠,٣٪	
١١- الولاء للمنظمة	٤٢٪	٤٧٪	٧٪	٢٪	
١٢- الطموح الشخصي	٤١٪	٤٥٪	٩٪	٢٪	
١٣- تشجيع الرؤساء	٤١٪	٣٩٪	١٥٪	٤٪	
١٤- حب الإبداع	٣٨٪	٤٨٪	١١٪	١٪	

يتضح من الجدول رقم (١٤) بأن القيم الدافعة للعمل ذات الأهمية القصوى كما يراها المديرون السعوديون هي مخافة الله ، الأمانة ، الاستقامة ، والالتزام الديني ، تقدير المسؤولية ، حب الإنجاز ، والالتزام بأهداف المنظمة . وهذه القيم وافق على أهميتها القصوى في الدافعية للعمل أكثر من نصف

(٥٠٪) أفراد عينة البحث ونجد أن القيم الأربعة الأولى (مخافة الله ، الأمانة ، الاستقامة ، الالتزام الديني) منبعها من الالتزام الديني ، لأن تعاليم الدين الإسلامي تربي المسلم على الخشية والخوف من الله سبحانه وتعالى ومراقبته في السر والعلن وفي السراء والضراء ((أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)) . لذلك حرص الإسلام على تنمية الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته والتي تدفع الانسان المسلم الى العمل سواء الناس عملوا أم لم يعملوا لأنه مطالب بالعمل . وهذا النوع من الرقابة الذاتية (الخشية من الله) هي رقابة وقائية تحول دون وقوع المسلم في الخلل والانحراف وهي أسمى نوع من أنواع الرقابة .. كما أن القيمة الثانية في الدفع للعمل وهي الأمانة واعتبار المسلم العمل العام الذي التزم بأدائه هو أمانة مكلف بأدائها ومحاسب عليها في الدنيا والآخرة لأن الأمانة في المفهوم الاسلامي أمر عظيم حيث قال الله سبحانه وتعالى ((إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها واشفقن منها وحملها الإنسان انه كان ظلوما جهولا)) الأحزاب آية ٧٢ . وأمر الله سبحانه وتعالى عباده حيث قال ((إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعماء يعظكم به)) النساء آية ٥٨ . وحذر الله سبحانه وتعالى من التفريط وخيانة أداء الأمانة حيث قال تعالى ((يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون)) الأنفال آية ٢٧ . وورد في الحديث عن الرسول (ص) عن الولاية العامة (الوظيفة العامة) ((أنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة ، الا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها)) رواه مسلم^(٣) . كما أن القيمة الثالثة ((الاستقامة)) ضمن قائمة القيم الدافعة للعمل فالاستقامة هي انعكاس لمخافة الله سبحانه وتعالى وتظهر في سلوك الفرد المسلم في ادائه الشعائر التعبدية واستقامة في أداء مسؤولياته في عمله تقديراً للأمانة المكلف بها وعفته عن المال العام أو استخدام سلطته الوظيفية المؤتمن عليها في تحقيق أهداف

شخصية وعائلية أو الإثراء غير المشروع . فالوقاية من هذه الانحرافات تتطلب من المسلم أن يترجم خوفه من الله والتزامه الديني الى استقامة في سلوكه العام والخاص تدفعه الى العمل وإتقانه وخدمة جمهور المسلمين الذين ترتبط مصالحهم وحاجياتهم بهذه الوظيفة العامة التي تقلدها ... أما القيمة الرابعة ((الالتزام الديني)) من قائمة القيم الدافعة للعمل فالالتزام الديني هو المعين الذي نستقي منه الخشية والخوف من الله وهو الذي يوجد هذا الضمير الحي اليقظ في السر والعلن وهو الذي يولد لنا الشعور بالأمانة وهو الذي يقودنا للسلوك المستقيم في الحياة الخاصة والعامة وهو الذي يربي لنا الشخصية السوية المتوازنة . فالالتزام الديني هو مصدر السلوك القويم والصفات الحميدة التي يشاهدها ويتعامل معها الناس في عالم السلوك والمعاملات . لذلك فإننا نجد بأن القيم الأربعة في قائمة القيم الدافعة للعمل ((المخافة من الله ، الأمانة ، الاستقامة ، الالتزام الديني)) ما أحوجنا من قادة ومخططين وموجهين وتربويين ومدربين لأن ننميها في القيادات والعاملين في جميع أجهزة القطاع الحكومي ، ولدى جميع أفراد مجتمعنا ، من خلال جميع الوسائل الإعلامية والتربوية والتدريبية والدعوية . وهذا لا يتم الا بتنمية الروح الدينية لدى الناس واعطاء الدين الإسلامي أولويته ومنزلته في حياة الفرد والأسرة والمجتمع لأن الله سبحانه وتعالى خلق الناس للعبادة وليس للتمتع بحياة الترف والاستهلاك فقط حيث قال الله سبحانه وتعالى ((وابتغي فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله اليك ..)) القصص آية ٧٧ . وقال جل وعلى ((وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون)) وإذا تمكنا من تنمية الروح الدينية لدى جميع القيادات والموظفين والمدرسين والمهندسين والعمال العاملين في جميع الأجهزة في المجتمع . فإننا سوف نضمن ونحس بأن هؤلاء سوف تكون خشيتهم من الله كبيره وعاليه وسوف يقدرون الأمانات التي تقلدوها وسوف يستقيم سلوكهم أمام جميع التحديات وسوف يوجهون أوقاتهم وطاقاتهم

نحو الإنتاج والعمل وخدمة جمهور المسلمين وسوف لن تجد متخلفاً عن عمله أو متأخراً في قدومه الى مكتبه أو منصرف مبكراً منه أو متغيباً بدون عذر شرعي يمنعه. وسوف تجد الجميع يحرص على تحليل لقمة العيش التي يأكلها ويؤكلها أبناءه باعطاء الجهد والعمل المقابل لها. وسوف تجد بأن الوظائف القيادية يعزف عنها الكثير لشعورهم بثقل الأمانة والمسئولية الكبيرة ولا يقبل عليها الا من كلف بها تكليفاً لا تشريفاً وسوف ينتابه دائماً شعور الخائف الوجل المترقب للحساب الشديد يوم القيامة. وسوف تجد الذي يمتنع عن المال العام والممتلكات العامة فلا يستخدمها إلا في خدمة جمهور المسلمين ويتنزه عنها. وسوف لا تجد الذي يستغل وظيفته العامة للإثراء غير المشروع لأن رقابة الله تلاحقه وتمنعه من الضعف والانحراف أمام المؤثرات والمغريات المادية التي يسقط أمامها ضعف الايمان . وبهذه السياسة والخطة الاصلاحية المبنية على تنمية الروح الايمانية تحمي الدولة جميع أجهزتها من مظاهر الفساد وتتحول هذه الأجهزة الى مصانع انتاجية تنتج الخدمات بأقل التكلفة وأسرع الأوقات وأتقن النوعيات لأن كل واحد فيها من قمة الهرم التنظيمي الى أسفل الهرم التنظيمي يشعر بهيمنة ورقابة الله عز وجل على سكناته وسلوكياته .

وإذا عدنا مرة أخرى لبقية قائمة القيم الدافعة للعمل في الجدول رقم (١٤) نجد بأن القيمة الخامسة (تقدير المسئولية) كقيمة دافعة للعمل حيث اننا نجد بأن المسئولية الرعوية التي وردت في حديث الرسول (ص) (... فكلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته) ((أخرجه الصحيحان^(٣) هي في الواقع تعميق لشعور الموظف العام بروح المسئولية الرعوية المؤتمن على ادائها وكلما كبرت الوظيفة العامة وارتفع مستواها الإداري كلما كبرت المسئولية الرعوية وأصبحت دافعاً للموظف العام لمضاعفة الجهد والعمل لأداء هذه المسئولية . وعندما يشعر العاملون بهذه الروح فإنهم يقبلون على

تحمّل المسؤولية وليس التهرب منها كما نشاهده في كثير من الموظفين الذين يلقون بمسئولياتهم على الآخرين من المتعاقدين أو على الموظفين السعوديين المجدين في أعمالهم . إن شعور المسؤولية الرعوية التي جعلت أمير المؤمنين عمر بن الخطاب يعبر عنها بقوله ((لو أن شاة عثرت في الفرات لخشيت أن يسأل الله عنها عمر لم لم يصلح لها الطريق))^(٥) فما بال بالطريق التي يعبر عليها البشر من المسلمين رجالاً ونساءً وأطفالاً وشيوخاً فكيف تكون المسائلة يوم القيامة للذين تقلدوا الأمانة طواعية واختياراً . كما أن القيمة السادسة الدافعة للعمل (حب الإنجاز) وهو أن يتقن الفرد عمله ليشعر بانتاجه وما أنجزته يديه فهذه قيمة وفضيلة يدعو إليها الدين الإسلامي حيث يقول الرسول (ص) ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .^(٦) لذلك فإن الفرد المسلم مطالب بتفجير طاقاته وملكاته ومواهبه التي منحه الله إياها في أداء العمل وإتقانه لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته كما ورد في الحديث السابق .

ان معظم بقية القيم الدافعة للعمل في قائمة القيم في الجدول رقم (١٤) وهي : (الالتزام بأهداف المنظمة ، مراعاة الجمهور ، الرضى الوظيفي ، القدرة على الأداء ، الولاء للمنظمة ، وحب الابداع) تأتي كنتيجة للقيم الدينية الدافعة للعمل السابقة وهي (مخافة الله ، الأمانة ، الاستقامة ، والالتزام الديني) . فإننا اذا تمكنا من تنمية هذه القيم الدينية لدى الفرد المسلم من خلال أسلمة برامج التعليم والتدريب الإداري وأسلمة الأنظمة واللوائح الادارية والوظيفية حتى يعيش الموظف والمدير في جو إسلامي سواء من حيث الأنظمة واللوائح أو الممارسة اليومية أو السلوك الوظيفي . فإننا تتمكن من تنمية القيم الأخرى الدافعة للعمل والتي وردت في بقية قائمة القيم وهي في : الواقع نتيجة لتربية وتنمية القيم الدينية ، وبذلك يرتفع مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية وتختفي البطالة المقنعة ويعود للوقت الرسمي

احترامه والالتزام به ويعود للعمل قيمته ومكانته بين المجدين والمخلصين
وتقوم القيم المنتجة بدفع الأفراد للعمل لأنه لا يبقى بينهم ولا يترقى ولا يكافأ
إلا المخلص القوي الأمين .

٥- التوافق والتناسق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية :

لقد وجدنا من استعراض البحوث والدراسات السابقة في الفصل
الثالث بأن هناك تأثير متبادل بين المنظمة (الإدارة) والأفراد العاملين فيها
والبيئة التي تعمل فيها بما فيها من مقومات وخصائص ثقافية ودينية
وسياسية واقتصادية واجتماعية . فقيم المنظمة الادارية لها تأثير كبير على
قيم المديرين والموظفين العاملين فيها كما أنه في المقابل فإن المديرين وخاصة
منهم في الادارة العليا فان لهم تأثير قوي على تشكيل قيم المنظمة . وكلما
كانت درجة التوافق والتناسق بين قيم المنظمة وقيم المديرين والموظفين
العاملين فيها كبيرة ، كلما كان ذلك دعماً لفاعلية وكفاءة الفرد والمنظمة على
حد سواء، وهذا سوف ينعكس على رضى الأفراد العاملين وقناعتهم بالأعمال
التي يقومون بها وترتفع انتاجيتهم وانتماءهم وولائهم للمنظمة التي يعملون
فيها . وفي الصورة المقابلة كلما كان هناك تعارض وتصادم وتناقض بين القيم
السائدة للمنظمة والقيم التي يلتزم بها مديروها والعاملون فيها كلما تسبب
ذلك في هدر كثير من طاقات العاملين وأوقاتهم لأنهم يعيشون في جو من
تصارع القيم وتضيق الجهود والأوقات بين فئة مؤيدة لنوع من القيم وفئة
أخرى معارضة لها وثالثة منتقدة . ونظراً لأهمية التوافق بين قيم المديرين
الذين يشكلون القيادات الموجهة للعاملين في الإدارات وبين القيم السائدة في
الأجهزة التي يعملون فيها فإننا في هذا الجزء من البحث سوف نقلي الضوء
على هذه العلاقة ونوضح إلى أي مدى يوجد التناسق والتوافق بين قيم
المديرين السعوديين وبين القيم السائدة في الأجهزة الحكومية التي

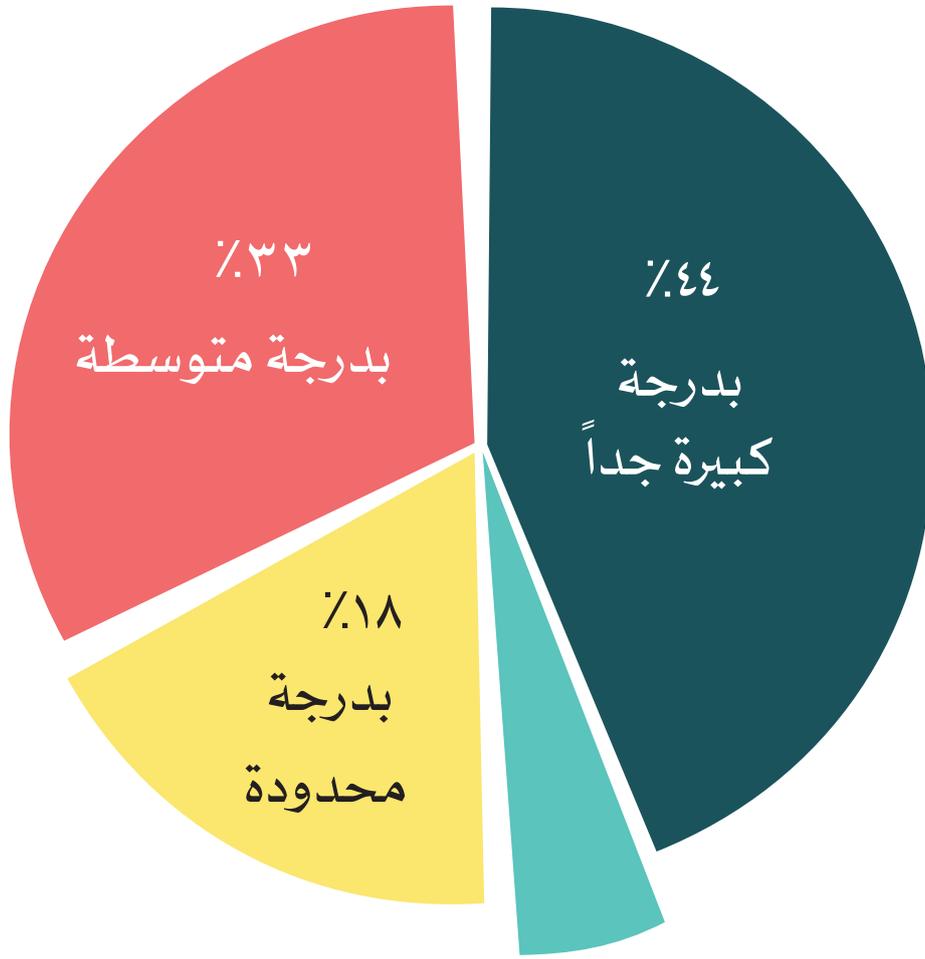
يعملون فيها. ولقد تضمنت استمارة الاستبيان السؤالين رقم ٩، ١٥ حيث يحدد السؤال رقم (٩) درجة التوافق بين قيم المديرين السعوديين والقيم السائدة في الأجهزة الحكومية أما السؤال رقم (١٥) فهو عن احتمالات تضحية المديرين ببعض القيم التي يؤمنون بها للتكيف مع القيم السائدة في الجهات التي يعملون فيها. وكانت نتائج إجابات المديرين على هذه الأسئلة كما تظهر في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

درجة التوافق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية

لا يوجد توافق إطلاقاً	درجة محدودة	درجة متوسطة	درجة كبيرة جداً	درجة التوافق المستوى الإداري
٣٪	١٥٪	٢٥٪	٥٨٪	المديرون في الإدارة العليا
٤٪	١٧٪	٤٠٪	٤٠٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٩٪	٢٣٪	٣٤٪	٣٥٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٥٪	١٨٪	٣٣٪	٤٤٪	جميع المديرين

نستنتج من الجدول رقم (١٥) بأن المديرين السعوديين في الإدارة العليا هم أكثر المديرين توافقاً وانسجاماً في قيمهم مع القيم السائدة في الأجهزة الحكومية، حيث بلغت نسبة الفئة التي توافقهم القيم بدرجة كبيرة (٥٨٪). في حين أن المديرين السعوديين في الإدارة الوسطى بلغ من يعتقد بأن قيمهم تتوافق بدرجة كبيرة فقط (٤٠٪) والمديرين في الإدارة التنفيذية بلغت نسبتهم (٣٥٪). وهذا يدل بأننا كلما صعدنا في الهرم التنظيمي للجهاز الحكومي كلما ارتفعت درجة التوافق بين قيم المديرين والقيم السائدة في الأجهزة الحكومية.



5% لا يوجد توافق إطلاقاً

الشكل رقم (٨) يوضح درجة التوافق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية

وان كانت نسبة ٥٨٪ ليست كبيرة لأنه أيضاً من بين المديرين في الادارة العليا من يعتقد بأن التوافق بدرجة متوسطة وهؤلاء يشكلون نسبة ٢٥٪ ، وهناك من يعتقد أيضاً بأن درجة التوافق محدودة وهؤلاء يشكلون نسبة ١٥٪ ، وهناك من يعتقد بأنه لا يوجد توافق اطلاقاً وهؤلاء يشكلون نسبة ٣٪ من بين المديرين السعوديين في الادارة العليا .. وهذه النسب تنخفض في درجة التوافق وترتفع في درجة محدودية التوافق أو عدم وجود التوافق كلما إتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي بين المديرين في الادارة الوسطى والإدارة التنفيذية كما يوضحها الجدول رقم (١٥) .. وهذه الفجوة الكبيرة بين قيم المديرين السعوديين وبين القيم السائدة في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها لأحد السببين التاليين أو لكليهما معاً :-

١- ضعف الاتصالات والاجتماعات بين المسؤولين في الادارة العليا وبقية المسؤولين في الادارة الوسطى والتنفيذية لتوضيح أهداف وسياسات وخطط هذه الأجهزة والمعايير والقرارات الاستراتيجية التي تتخذ حتى تتضح الصورة الحقيقية للجهاز الحكومي أمام بقية المسؤولين والعاملين في المستويات الادارية الأدنى . وهذا سوف يزيل كثيراً من الغموض في التصورات ويصحح كثيراً من المفاهيم الخاطئة والمغلوطه عند كثير من المسؤولين والعاملين ، ويجيب على العديد من التساؤلات والاستفسارات التي تحملها رؤوس كثيرة من المسؤولين والموظفين ، مما يدعم التوافق في القيم بين المديرين في الادارة الوسطى والتنفيذية والقيم السائدة في تلك الجهات .

٢- أنه فعلاً يوجد تعارض في القيم التي يؤمن بها المديرون في الإدارة الوسطى والادارة التنفيذية وبين القيم السائدة في تلك الجهات وأن هذا التعارض ليس ضعفاً في الاتصالات أو فهماً مغايراً لحقيقة القيم السائدة . وهذا وإن وجد فيتطلب من الادارة العليا في تلك الجهات أن تغير من موقفها

وخططها والسياسات والمعايير التي تستخدمها لتصبح أكثر موضوعية ورشدانية. وبالتالي بواسطة هذا التغيير تستطيع الإدارة العليا أن تفيق من الفجوة القائمة في القيم وتزيد من درجة التوافق والانسجام بن قيم المديرين والعاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. وهذا سوف ينعكس على فاعلية وكفاءة هذه الجهات وعلى رفع مستوى الانتماء والولاء للعاملين في هذه الأجهزة وتحفيزهم على مزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها .

ولاستكشاف إمكانية تعرض المديرين للضغوط والمجاملة التي تؤدي للتضحية ببعض القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها من أجل الانسجام والتوافق مع القيم السائدة في الجهات التي يعملون فيها فقد تضمنت استمارة الاستبيان السؤال رقم (١٥) الذي يستفسر عن احتمال حدوث مثل هذه الحالات والجدول رقم (١٦) يبين نتائج الإجابات على هذا السؤال .

جدول رقم (١٦)

حالات التضحية والمجاملة ببعض قيم المديرين للتوافق مع القيم

السائدة في الجهات التي يعملون فيها

لا يوجد مطلقا	أحيانا	معظم الأوقات	دائما	حالات التضحية المستوى الإداري
٥٣٪	٤٣٪	٥٪	-	المديرون في الإدارة العليا
٥١٪	٣٧٪	١٠٪	٢٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٤٧٪	٤٤٪	٨٪	٢٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٤٩٪	٤٠٪	٩٪	٢٪	جميع المديرين

يتضح من الجدول رقم (١٦) بأن المديرين يتعرضون لضغوط ومجاملات في المواقف التي يتعرضون لها في الجهات التي يعملون فيها تضطربهم للتضحية ببعض القيم التي يؤمنون بها ويعتقدون بصحتها من أجل الموافقة والانسجام مع القيم السائدة في تلك الجهات ، وأن هذه الظاهرة موجودة في جميع المستويات الإدارية وموجودة بين المديرين في الادارة التنفيذية بنسبة أكبر من الادارة الوسطى والعليا ، وهذه التضحية قد تكون سبب عدم التوافق الذي لاحظناه في الجدول رقم (١٥) . مما يتطلب أن تعيد القيادات الادارية العليا السياسات والمواقف التي تتخذها في تلك الجهات لدعم تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية لدى المديرين وتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها لتدعيم التوافق بين قيم العاملين وقيم الأجهزة الحكومية .

نلخص من استعراض النتائج السابقة أن القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين تتمثل بما يلى :-

- القيم الادارية السائدة في الأجهزة الحكومية والتي أجمع عليها أكثر من ثلث المديرين واعتبروها في غاية الأهمية هي حسب الترتيب التالي (خدمة الجمهور ، سمعة الجهة الحكومية ، المعايير الأخلاقية ، الأمور الدينية ، الانتاجية العالية ، الكفاءة ، تطور ونمو الادارة ، القيادة الادارية والمسئولية الاجتماعية).

- تتمثل قائمة القيم الادارية والصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها المديرين السعوديون والتي حظيت بموافقة أكثر من نصفهم على الأقل هي (تحمل المسئولية ، الأمانة ، الخشية من الله ، احترام وقت الدوام الرسمي ، تفضيل المصلحة العامة على الخاصة ، الالتزام الديني والاستقامة).

- نسبة عالية من المديرين السعوديين (٦٧٪) على ثقة من فهم قيم العاملين معهم ونسبة (٦٠٪) على ثقة من فهم قيم رؤسائهم ونسبة

(٧٠٪) على ثقة من فهم قيم الجهة التي يعملون فيها ، وتزداد نسبة فهم قيم المديرين كلما اتجهنا أعلى الهرم الاداري بصفة عامة .

- قائمة القيم الدافعة للعمل حسب رأي أكثر من نصف المديرين السعوديين على الأقل والتي يعتقدون بأنها في غاية الأهمية تتمثل في :
مخافة الله الأمانة ، الاستقامة ، الالتزام الديني ، تقدير المسؤولية ، حسب الإنجاز، والالتزام بأهداف المنظمة .

- بلغت نسبة توافق قيم المديرين السعوديين مع قيم الجهات التي يعملون فيها بدرجة كبيرة جدا (٤٤٪) وبدرجة متوسطة (٣٣٪) وبدرجة محدودة (١٨٪) والذين لا يعتقدون بوجود توافق اطلاقا نسبتهم منخفضة (٥٪) الا أن الملاحظ بأن التوافق يزداد كلما اتجهنا أعلى السلم الاداري .

ثانياً: واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الادارية للمديرين السعوديين

أن أنماط السلوك الاداري الذي نشاهده في المنظمات هو انعكاس لمجموعة القيم السائدة في تلك المنظمات والقيم الشخصية للقيادات الادارية فيها في جميع المستويات . فمثلا درجة ولاء المديرين للجهات التي يعملون فيها هو مقياس لدرجة التوافق بين قيم هذه الجهات وقيم مديريها . كما أن تطبيق معايير الكفاءة والجدارة والمعايير الأخلاقية وأسلوب المشاركة في صنع السياسات والقرارات الادارية هو انعكاس لنوعية القيم السائدة سواء من جانب المنظمة أو من جانب العاملين فيها، فاذا كانت هذه القيم موضوعية وأخلاقية وعادلة فاننا نتوقع أنماط سلوكية تحترم الجدارة والمشاركة وتلتزم بالسلوك الاخلاقي .. ورغبة في التعرف على أمثلة من أنماط السلوك الاداري في الأجهزة الحكومية السعودية من خلال ما تعكسه القيادات الادارية فيها لذلك فإن استمارة الاستبيان اشتملت على مجموعة من الأسئلة حول ولاء المديرين السعوديين للجهات التي يعملون فيها ، تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية ، والمعايير الأخلاقية والشورى في صنع السياسات والقرارات ، ومدى الاهتمام بتوثيق العلاقات مع العاملين وجمهور المواطنين ومدى الاهتمام بقضية الاتقان والابداع في العمل الحكومي ومدى شيوع مفهوم الوظيفة العامة كوسيلة لخدمة المواطن وليست للسيادة عليه ، الأهمية النسبية للعمل الوظيفي مقارنة بمتطلبات الحياة العائلية والاجتماعية . وأخيراً فعالية الدراسات الادارية لمعهد الإدارة العامة وإدخال أساليب التقنية الادارية الحديثة . وسوف نستعرض فيما يلي نتائج إجابات المديرين السعوديين على هذه المواضيع التي تضمنتها أسئلة استمارة الاستبيان .

١- ولاء المديرين السعوديين للجهة التي يعملون فيها :

إن القيم المشتركة بين المديرين والجهات التي يعملون فيها تؤدي إلى

الالتزام بأهداف هذه الجهات وشعور المدير بالاستقرار الوظيفي وبالتالي يتكون لديه ولاء لهذه الجهة ويبدل جهداً متميزاً في العمل لتحقيق أهداف الجهة ، وكلما كانت درجة الولاء ضعيفة كلما تأثرت علاقته بهذه الجهة وارتباطه بأهدافها وانخفضت انتاجيته ولاستكشاف مستوى ولاء المديرين السعوديين للجهات التي يعملون فيها وجه إليهم السؤال رقم (١٣) لتحديد مستوى ولائهم للجهة التي يعملون فيها، والجدول رقم (١٧) يبين مستوى ولاء المديرين للجهات التي يعملون فيها .

جدول رقم (١٧)

درجة ولاء المديرين السعوديين للجهات التي يعملون فيها

لا يوجد ولاء إطلاقاً	محدودة	عالية	عالية جداً	درجة الولاء المستوى الإداري
-	٥%	٢٣%	٧٣%	المديرون في الإدارة العليا
١%	٧%	٣٣%	٥٩%	المديرون في الإدارة الوسطى
١%	١٦%	٣٧%	٤٧%	المديرون في الإدارة التنفيذية
١%	١١%	٣٣%	٥٥%	جميع المديرين

ونستنتج من نتائج الجدول رقم (١٧) بأن ولاء المديرين في الإدارة العليا أكثر ولاءً من المديرين في الإدارة الوسطى والتنفيذية حيث أن المديرين الذي لديهم ولاء عالي جداً بنسبة (٧٣%) من بين المديرين في الإدارة العليا وبنسبة (٥٩%) من بين المديرين في الإدارة الوسطى وبنسبة (٤٧%) من بين المديرين في الإدارة التنفيذية. وإذا نظرنا للمديرين الذين ذكروا بأن ولائهم محدود في المستويات الإدارية الثلاث نجد أنها تزداد النسبة المئوية كلما نزلنا أسفل

الهرم التنظيمي في الجهة لتصل الى (١٦٪) من بين المديرين في الادارة التنفيذية .. ويفسر ذلك بأن المديرين كلما ترقوا في السلم الوظيفي إلى قمة الهرم التنظيمي كلما اتضحت لهم أهداف وقيم الجهة التي يعملون فيها وكلما تطورت القيم المشتركة مع مرور الزمن فيما بينهم كمديرين وبين القيم السائدة في تلك الجهة وبذلك يقوى ولاؤهم لهذه الجهة نتيجة لإشباع الحاجات المادية والمعنوية لديهم وشعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي في المواقع التي يشغلونها ، أما المديرين أو العاملين في المستويات التنفيذية نتيجة لحدثة أعمارهم وخدمتهم وتكون أهداف وقيم الجهة التي يعملون فيها غير محددة وواضحة المعالم وبالتالي تصبح القيم المشتركة فيما بينهم محدودة وينعكس ذلك على محدودية الولاء الذي يعطونه لهذه الجهة . إضافة إلى أن احتياجاتهم لم تشبع بعد سواء كانت احتياجات مادية أو معنوية ولا يشعرون بالاستقرار الوظيفي وينعكس ذلك أيضا على مستوى الولاء الذي يعطونه للجهة التي يعملون فيها .. إلا أننا نستطيع أن نجزم بأن تكثيف الاتصالات المفتوحة والمعلومات المتبادلة من أعلى الى أسفل ومن أسفل إلى أعلى السلم الإداري بين المديرين والعاملين في جميع المستويات الادارية وتوضيح واعلان السياسات والخطط والقرارات الهامة ودعم المشاركة والشورى في جميع المستويات سوف يدعم من توسيع مساحة القيم المشتركة بين المديرين والجهات التي يعملون فيها ويزداد بذلك الرضى الوظيفي بينهم . وينعكس ذلك في قوة الولاء الذي يبذلونه للارتباط بهذه الجهات والعمل على تحقيق أهدافها لأن ذلك استمرارية في تحقيق أهدافهم الخاصة .

٢- تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية :

لقد حرص الإسلام على إرساء قاعدتي القوة والأمانة في التوظيف حيث ورد في القرآن الكريم ((إن خير من استأجرت القوى الأمين)) القصص آية ٢٦ . وقول الرسول (ص) ((من استعمل رجلا من عصابة وفي تلك العصابة

من هو أَرْضِي لله منه فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين)) رواه الحاكم^(٧). لذلك فالمعايير والقيم الإسلامية لشغل الوظائف العامة التي تمس حاجات ومصالح أفراد المجتمع المسلم حرص الإسلام أن يتم الاختيار من بين المؤمنين ذوي الأمانات العالية والكفاءة المتميزة لحماية أجهزة الدولة من الفساد وتوجيهها لخدمة المسلمين ، ولاستكشاف مدى الأخذ بهذه المعايير الإسلامية في التوظيف والترقية في وظائف القطاع الحكومي فإننا وجهنا للمديرين المستجوبين سؤاليين رقم ٥٧ ، ٧١ حيث وجهت في السؤال رقم (٥٧) عبارة ((إن اختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم يراعى فيه الكفاءة والجدارة في جميع وظائف المستويات الإدارية)) وطلب من المديرين المستجوبين تحديد درجة موافقتهم أو اختلافهم مع هذه العبارة على سلم إجابات يتكون من خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (١٨) .

جدول رقم (١٨)

تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية

" أن اختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم يراعى فيه الكفاءة والجدارة في جميع وظائف المستويات الإدارية "

مستوى التطبيق المستوى الإداري	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
المديرون في الإدارة العليا	١٠٪	٢٥٪	١٥٪	٢٥٪	٢٥٪
المديرون في الإدارة الوسطى	١٥٪	١٩٪	١٧٪	٢٠٪	٢٩٪
المديرون في الإدارة التنفيذية	١٤٪	١٦٪	٢٢٪	٢٢٪	٢٥٪
جميع المديرين	١٣٪	١٨٪	١٨٪	٢٢٪	٢٧٪

ويتضح من إجابات المديرين السعوديين في الجدول رقم (١٨) بأن أكثر من

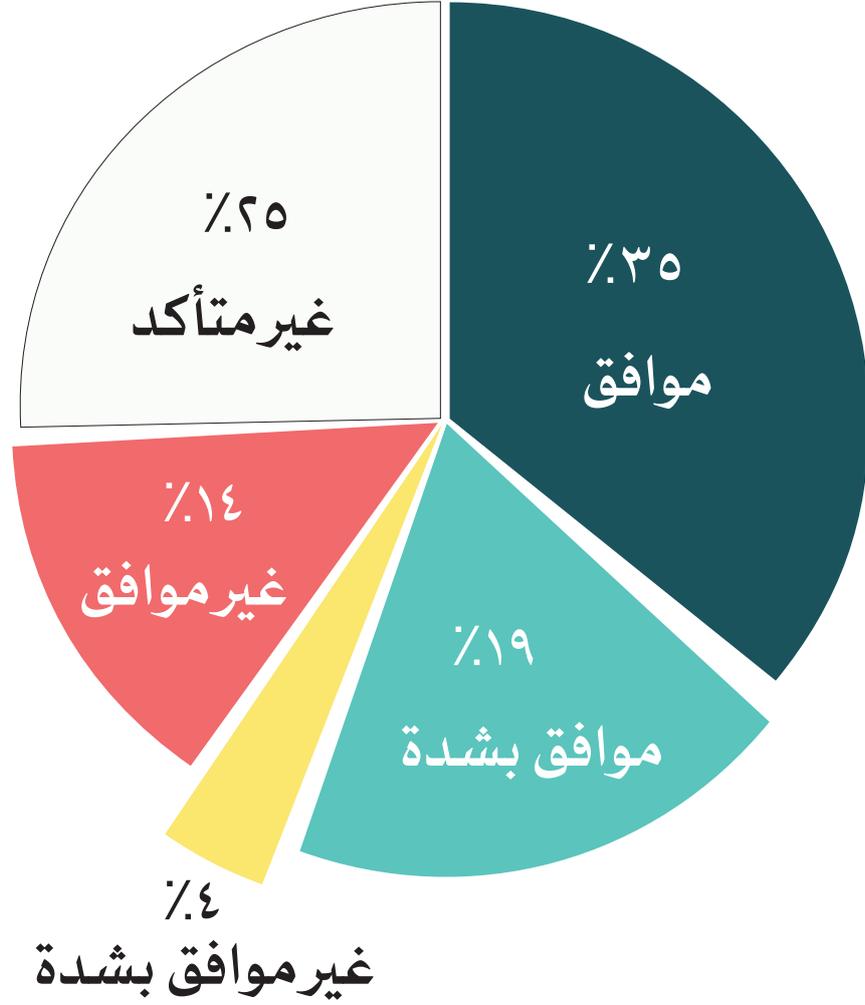
(٣١٪) لا يوافقون على أن اختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم يراعى فيه الكفاءة والجدارة في جميع المستويات الإدارية ، مما يدل بأن كثير من التعيينات والترقيات لا ينظر إليها من خلال إعطائها للعناصر الكفئة التي تتوافر فيها شروط الوظيفة والمؤهلات العملية والعلمية ناهيك عن توفر الأمانة والأخلاق التي تلائم هذه الوظيفة مما سوف ينعكس على مستويات الأداء الوظيفي والأخلاقي في العمل وفي النهاية المتضررون هم جمهور المواطنين الذين يحتاجون للخدمات التي تقوم هذه الجهات بتقديمها اليهم .

وكذلك اشتملت استمارة الاستبيان على سؤال آخر رقم (٧١) لمقارنة إجابات المديرين على السؤال رقم (٥٧) حيث وجهت إليهم العبارة ((تكثر الاستثناءات المتعددة في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية)) . وطلب من المستجوبين تحديد درجة موافقتهم او مخالفتهم على هذه العبارة والجدول رقم (١٧) يوضح إجابات المديرين على هذه العبارة .. ويتضح من إجابات المديرين بأن أكثر من (٥٤٪) من المديرين يوافقون على العبارة السابقة أي على كثرة الاستثناءات في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية . وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة في الجدول رقم (١٨) بأن أكثر من (٣١٪) من المديرين يعتقدون بأنه لا تطبق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية في جميع المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية إلا أن النسبة

جدول رقم (١٩)

كثرة الاستثناءات في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية

مستوى الاستثناءات	المستوى الإداري	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا اختلف	موافق بشدة	موافق
المديرون في الادارة العليا		٣٪	١٣٪	٢٣٪	٣٠٪	٢٥٪
المديرون في الادارة الوسطى		٥٪	١٥٪	١٩٪	٣٣٪	٢٥٪
المديرون في الادارة التنفيذية		٣٪	١٤٪	٣١٪	٤٠٪	١١٪
جميع المديرين		٤٪	١٤٪	٢٥٪	٣٥٪	١٩٪



شكل رقم (٩) كثرة الاستثناءات في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية

في الجدول رقم (١٩) ارتفعت إلى (٥٤٪) نتيجة لوضوح العبارة واقتصارها على الاستثناءات في التوظيف والترقية وهي مفاهيم دارجة على الإداريين وسهلة الفهم . وإذا تتبعنا نتائج الجدول رقم (١٩) فالمديرون في الإدارة العليا يفيدون بوجود استثناءات في التعيين والترقية حيث أفاد أكثر من نصفهم بذلك وبلغت نسبتهم (٥٥٪). إلا أن الحالة بين المديرين في الإدارة الوسطى أكثر ارتفاعاً حيث أفاد (٥٨٪) منهم بوجود الاستثناءات ، أما المديرون في الإدارة التنفيذية فقد أفاد أكثر من نصفهم (٥١٪) بوجود الاستثناءات . وهذا لا يعني أنهم يرفضون وجود الاستثناءات لأن نسبة عدم موافقتهم على هذه العبارة هي ١٧٪ ولكن نظراً لوجود أعداد كبيرة منهم بلغت نسبتهم ٣١٪ لا يدركون الحقيقة والواقع في الأجهزة الحكومية وبالتالي حددوا موقفهم من العبارة بعدم الموافقة أو المخالفة .

ان هذه النتائج التي وضعها الجدولان (١٨، ١٩) بأن معايير الجدارة والكفاءة لا تطبق على جميع حالات التوظيف والترقية وفي نفس الوقت كثرة الاستثناءات للأنظمة واللوائح في جميع المستويات الإدارية ليوضح حقيقة تدني الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية كما أشار إليها من قبل د. ابراهيم العواجي في ندوة التضخم الوظيفي (التي عقدها معهد الإدارة العامة في الفترة من ٢٦ - ٢٩ ربيع الثاني ١٤٠٢ هـ) (ان العلاقات الاجتماعية (ضمن اطار القيم والتقاليد والتنظيمات الاجتماعية السائدة) تساعد على إيجاد الوظائف الغير لازمة (قيادية أو عادية) وعلى تعيين أشخاص غير مؤهلين أو متخصصين في مجالات عملهم مما يسبب ضعفاً في الأداء والانتاجية ... ومما يؤدي الى إزدحام الأجهزة الحكومية بالموظفين أشباه العاطلين الذين يعملون ساعات قليلة ويؤدون أداء رديئاً ، وما يترتب على ذلك من رداءة وتعقيد أداء الخدمات العامة التي تقدمها الدولة للمواطنين في مختلف مستوياتهم)^(٨) . ان هذه الاستثناءات سوف تؤدي على مر السنين الى تضخم البطالة المقنعة

في الأجهزة الحكومية وتدني الانتاجية في القطاع الحكومي • ولا يمكن إصلاح ذلك إلا بتبني معايير الجدارة والأمانة التي حرص الإسلام على إرسائها ويجب أن تحظى هذه المعايير بالاحترام والتطبيق لشغل الوظائف العامة في جميع المستويات الإدارية في الدولة .

٣- الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة :

أن المجتمع الذي نولد ونتربى ونتعلم فيه يغرس فينا القيم الأخلاقية الاسلامية حتى لا نجد مسلم يجهل ما حرمة الله وما أحله مما يعرف من الدين بالضرورة. وهذا التناسق والانسجام البديع في قيم وأخلاقيات أفراد المجتمع سواء كانوا يعيشون في بيوتهم أو يعملون في إداراتهم أو يتعاملون في مجتمعهم وأسواقهم أو يؤدون صلواتهم في مساجدهم .. يجب أن يحبى المسلم هذه القيم والأخلاقيات في جميع مراحل حياته وأحواله حتى تستقيم أمور الدين والدنيا. والاسوف تتعرض حياة الأفراد والمجتمع ويظلم الناس بعضهم بعضا. ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه القيم في توجيه نشاطات الإدارات الحكومية والمديرين العاملين فيها حماية لحقوق أفراد المجتمع وتقديراً للدور العظيم الذي يجب أن تمارسه الوظيفة العامة في أي مستوى إداري في خدمة المجتمع لذا فإننا ضمنا استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تبحث عن تطبيق الجهات الحكومية للقيم والمعايير الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها إداراتها، ومدى اهتمام المديرين والمؤوسين والعاملين بالمعايير والقيم الأخلاقية . ولقد وجهت الى المديرين المستجوبين الأسئلة رقم (١٢، ٧٧، ٨٠، ٨٤).

بالرجوع الى نتائج الجدول رقم (٢٠) نجد أن الغالبية العظمى من المديرين

المدرسين في جميع المستويات الإدارية (٧٥٪) يعتقدون بأن المعايير والقيم الأخلاقية تطبق بدرجات عالية في السياسات والقرارات التي تتخذها.

جدول رقم (٢٠)

تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارات الحكومية

لا تطبق إطلاقاً	درجة محدودة	درجة عالية	درجة عالية جداً	درجة التطبيق المستوى الإداري
٣٪	١٠٪	٥٨٪	٣٠٪	المديرون في الإدارة العليا
٢٪	٢١٪	٤٠٪	٣٧٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٦٪	٢٥٪	٤٢٪	٢٧٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٤٪	٢١٪	٤٣٪	٣٢٪	جميع المديرين

الإدارات الحكومية، وتزداد هذه النسبة كلما انتقلنا إلى الإدارة العليا حيث تصل النسبة إلى (٨٨٪). إلا أنه لا زال بعض المديرين ممن يعتقدون بأن هذه المعايير والقيم الأخلاقية لا تطبق إلا بصورة محدودة (٢١٪) أو لا تطبق إطلاقاً (٤٪). وهذا يتطلب من القيادات الإدارية العليا الإعلان المستمر عن أهمية التركيز على تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية الإسلامية في صنع السياسات والقرارات في الإدارات الحكومية وحث الموظفين في جميع المستويات الإدارية على إتباعها والتمسك بها وتوجيه الخارجين على هذه القيم الأخلاقية الإسلامية إلى ضرورة التمسك بها. وهذا الجانب وهو الالتزام بالقيم الأخلاقية الإسلامية هو ما يميز الإدارة العامة السعودية عن بقية الإدارات الحكومية سواء في العالم العربي والإسلامي. وهذا ما يفسر لنا

انخفاض معدلات وقائع الرشوة والتزوير والاختلاس من المال العام في الأجهزة الحكومية مقارنة بالدول الأخرى .

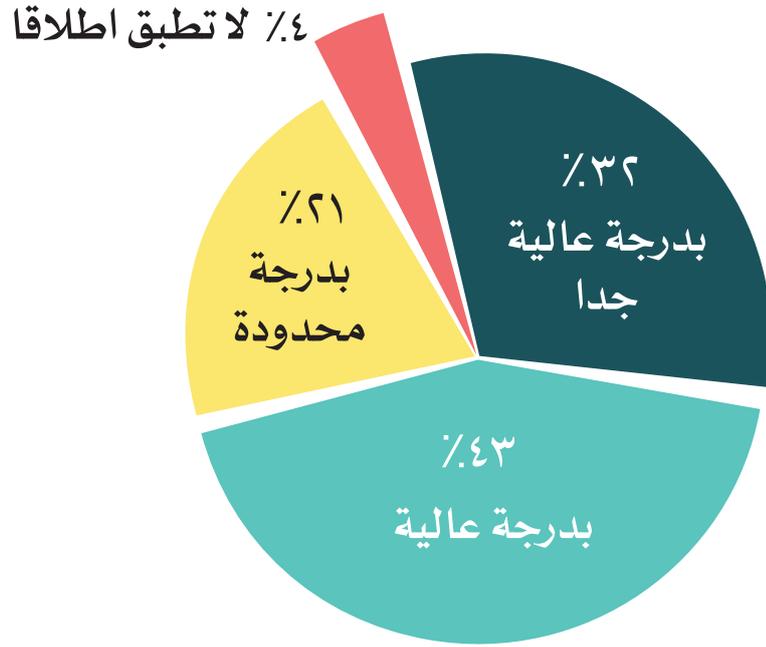
٤- ممارسة الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات :

الشورى صفة من صفات المجتمع المسلم وهي إحدى أسس الحكم والإدارة الإسلامية حيث يقول الله سبحانه وتعالى ((وأمرهم شورى بينهم)) الشورى آية ٣٨ ، ويخاطب الله رسوله (ص) فيقول ((وشاورهم في الأمر)) آل عمران آية ١٠٩ وقال الرسول (ص) ((ما خاب من استخار ولا ندم من استشار))^(٩). وللشورى دور فعال في توثيق الترابط والتعاون بين القيادة والتابعين لها وتصبح القرارات التي تتخذها القيادة التزام يقوم بتنفيذه التابعين لأنهم شاركوا في اتخاذه ويصبح القرار جماعي وليس قراراً فردياً . كما أن الشورى تلعب دوراً هاماً في استيعاب الآراء المختلفة والمتباينة وتقليب الأمور والآراء المختلفة حتى تصل الجماعة الى الرأي والقرار الذي يحظى بدعم وقبول الجماعة .. ولأهمية ممارسة الشورى في الادارة الحكومية فإننا ضمنا استمارة الاستبيان السؤال رقم (١٩) الذي يستفسر المديرين عن مدى إتاحة المديرين الفرصة لاستشارة الموظفين العاملين معهم في القرارات التي يخططون لاتخاذها والجدول رقم (٢١) يوضح نتائج إجابات المديرين على السؤال رقم (١٩) .

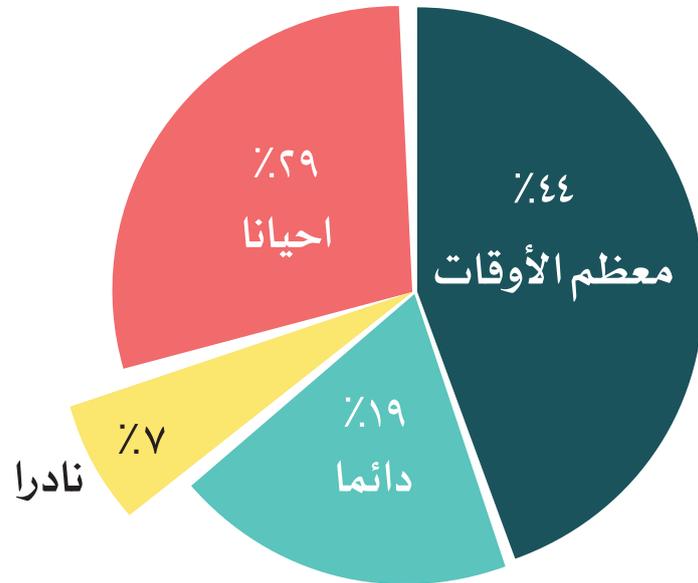
جدول رقم (٢١)

تطبيق الشورى في اتخاذ القرارات

نادرًا	أحيانًا	معظم الأوقات	دائمًا	درجة التطبيق
				المستوى الإداري
٥%	٢٠%	٤٥%	٢٨%	المديرون في الادارة العليا
٦%	٣٤%	٣٩%	٢١%	المديرون في الادارة الوسطى
٩%	٢٨%	٥٠%	١٢%	المديرون في الادارة التنفيذية
٧%	٢٩%	٤٤%	١٩%	جميع المديرين



شكل رقم (١٠) تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في السياسات والقرارات في الإدارات الحكومية



شكل رقم (١١) ممارسة المديرين السعوديين للشورى في الإدارة واتخاذ القرارات

من الجدول رقم (٢١) نجد أن المديرين في الإدارة العليا أكثر ممارسة للشورى مع موظفيهم حيث أفاد أكثر من (٧٣٪) منهم بأنهم يستشيروا الموظفين معهم في القرارات التي يخططون لاتخاذها في معظم الأوقات . أما نسبة المديرين في الإدارة الوسطى هي (٦٠٪) ونسبة المديرين في الإدارة التنفيذية (٦٢٪). لذا فإننا نجد بأن المديرين في الإدارة الوسطى والتنفيذية أقل ممارسة للشورى مع موظفيهم مقارنة بالمديرين في الإدارة العليا حيث بين أكثر من (٤٠٪) من المديرين في الإدارة الوسطى وأكثر من (٣٧٪) في الإدارة التنفيذية بأنهم يمارسون أحيانا أو نادراً الشورى مع موظفيهم. وهذه نسبة مرتفعة ويجب أن يوع المديرين في هذين المستويين بأهمية ممارسة الشورى مع العاملين لأنها صفة إسلامية من صفات المجتمع المسلم ووسيلة فعالة للوصول الى الرأي السديد والقرار الرشيد وفيها رفع للروح المعنوية للعاملين واعتراف بوجودهم ودورهم الفعال في الإدارة واتخاذ القرار، كما أن تنفيذ القرارات عندما تصدر وتعلن تصبح أمراً ميسوراً ومقبولاً ويحظى بتعاطف ودعم وتأييد العاملين لأنهم ساهموا في صنعها واتخاذها. وهذا خلاف حالات عدم المشاورة عندما يفاجأون بالقرارات الصادرة من أعلى الى أسفل ويصدمون عند إعلانها، كما أن الشورى تدعم عملية الاتصالات وتدفق المعلومات الصاعدة من أسفل الهرم التنظيمي الى المستويات الأعلى وتعطي القياديين معلومات مفيدة عما يدور في إداراتهم بين العاملين بصورة حية ومباشرة بعيدة عن جمود التقارير الرسمية التي غالباً تعبر فقط عن وجهة معديها .

٥- الاهتمام بالعلاقات مع فئات العاملين والجمهور:

يواجه المديرون في عملهم فئات متعددة داخل الإدارة وخارجها من الجمهور ويشعر المديرون بأنهم في موقع وسط ويجب أن يتعاملوا مع جميع هذه الفئات بطلباتهم المختلفة والمتعارضة أحيانا وعندما تواجه المديرين

مواقف حرجة وشديدة يجد المديرون أنفسهم أمام تحديد الفئة الأكثر أهمية من الفئات الأخرى .. ولذلك فإننا وجهنا للمديرين السؤال رقم (٢٦) لتحديد درجة الأهمية التي يعطونها لكل فئة من الفئات التي يتعاملون معها سواء داخل الإدارة أو خارجها. والجدول رقم (٢٢) يحدد الأهمية النسبية لتلك الفئات حسب الأولوية التي يعطيها المديرون .

جدول رقم (٢٢)

ترتيب الفئات التي يتعامل معها المديرون من العاملين والجمهور

ترتيب الفئات	درجة الأهمية	في غاية الأهمية	هام جداً	متوسطة الأهمية	غير مهم
١- الرؤساء في العمل	٤٣٪	٤٩٪	٦٪	١٪	
٢- المرؤوسون	٣٩٪	٥٢٪	٧٪	١٪	
٣- جمهور المراجعون	٤٦٪	٤١٪	٨٪	١٪	
٤- زملاء العمل	٣٤٪	٥٣٪	١٠٪	١٪	
٥- نفسي (أنا)	٢٤٪	٣٥٪	٢٥٪	٥٪	
٦- الأقارب	١٨٪	٢٦٪	٣٢٪	١٩٪	
٧- أبناء قبيلتي	١٣٪	٢٤٪	٣٠٪	٢٥٪	

من الجدول رقم (٢٢) نجد أن أهم الفئات التي يعطيها المديرون الأهمية الأولى هم الرؤساء في العمل وفي المرتبة الثانية الحروسون وفي الثالثة جمهور المراجعين وفي الرابعة زملاء العمل وفي السادسة الأقارب وأخيراً أبناء القبيلة . وهذا يوضح بأن الارتباط الوظيفي ينعكس على الاهتمام الذي يعطيه المديرون في تعاملهم حيث أن الفئات الأربعة الأولى كلها ترتبط بالإدارة

وعلاقتها والخدمة المقدمة. أما الفئتين الأخيرتين (الأقارب وأبناء القبيلة هي ذات ارتباطات اجتماعية وشخصية .. وإذا ما قارنا بين المديرين في مستوياتهم الادارية المختلفة نجد تماثلا بين المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في إعطائهم لأهمية التعامل مع الفئات المختلفة حسب الترتيب الوارد في الجدول رقم (٢٢). إلا أن المديرين في الادارة التنفيذية يتفوقون مع المديرين في الإدارة العليا والوسطى فيما يتعلق بأهمية التعامل مع أنفسهم ومع أقاربهم وأبناء قبيلتهم إلا أنهم يختلفون في ترتيب الأهمية للفئات الأربعة الأولى حيث يعطون الأولوية لزملء العمل ثم في المرتبة الثانية يأتي جمهور المراجعون يلي ذلك في المرتبة الثالثة الرؤساء ثم في المرتبة الرابعة يأتي المرؤسين .. ولعل ذلك نتيجة لأن المديرين التنفيذيين أكثر ارتباط بالقاعدة الكبيرة من زملائهم المشرفين على تنفيذ الأعمال وكثرة المراجعين حيث يكونون في خط المواجهة الأول مع جمهور المراجعين. مما يفرض عليهم اعطائهم الأولوية الثانية بعد زملاء العمل ثم يليهم رؤسائهم وفي المرتبة الرابعة يأتي مرؤسوهم الذين يتولون أداء الخدمات المباشرة لجمهور المتعاملين مع الادارة .

٦- تشجيع روح الابتكار والإبداع في العمل الحكومي :

ان الابداع ليس أمراً غريباً أو جديداً على ثقافتنا ومجتمعاتنا الإسلامية كما يتصوره بعض الباحثين العرب وانما هو جزء أصيل من عقيدتنا الإسلامية وثقافتنا الحضارية .. لقد حرصت تعاليم الإسلام على حث أفراد المجتمع المسلم على العمل والإخلاص فيه وإتقانه سواء في الشعائر التعبديّة أو الأعمال في طلب الرزق وعمارة الأرض لإقامة المجتمع الإسلامي الذي يتوفر فيه العدل والكفاية .. وورد العديد من الآيات والأحاديث التي تبعث هذه الروح الابدعية للعمل حيث قال الله تعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)) (التوبة - ١٠٥) ، ويقول الله تعالى ((انا جعلنا

ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملاً)) (الكهف - ٧) ويقول تعالى ((هل جزاء الإحسان إلا الإحسان)) (الرحمن - ٦٠) ويقول الرسول (ص) ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) لذلك فإن قيم العمل والابداع أصبحت هي التي تحدد منزلة الفرد في المجتمع الإسلامي سواء في الدنيا والآخرة بدلاً من المعايير التقليدية في المجتمع العربي قبل الإسلام والتي كانت تعتمد على الحسب والنسب والثروة ويقول الرسول (ص) في هذا المقام ((من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه))^(١٠).

وهناك جهلاً " عند بعض الباحثين العرب الذين كتبوا في مجال الإبداع حيث يعتبرون الموروث في المجتمع العربي والشخصية المحافظة للعربي معوقات وقيود على الإبداع . وهذا القول والتعميم فيه مغالطات ومبني على غير أساس علمي أو دراسة للمجتمعات المعاصرة التي أنجزت أعمالاً إبداعية، والمتتبع لهذه المجتمعات المعاصرة يجد أنها انطلقت جميعها من موروثات عقائدية وثقافية وتاريخية وشخصيتها الوطنية لتأصيل ذاتيتها واستشعار قوتها، وبالتالي حققت منجزات إبداعية وأكبر مثال على ذلك اليابان بما تحتفظ به من موروثات في جميع أنظمتها الاجتماعية والثقافية والدينية والسياسية والاقتصادية وبما يتمتع به الياباني من حب شديد للغة الوطنية وأصالته وأسرته واتصافه الشديد بالشخصية المحافظة وحساسيته الشديدة من كل أجنبي سواء كانت دولة أو شركة أو فرد أو لغة أو موضة (تقليعة) .. وكل هذه الموروثات والقيود لم تمنع اليابان في العصر الحديث من تحقيق إنجازات إبداعية في شتى الميادين والمجالات . ولا يزال الياباني في شخصيته ولغته وملابسه وأكله وحياته الخاصة ياباني الجوهر والمظهر .. لذلك فإن أي عمل إبداعي في أي مجتمع في الدنيا لابد من أن ينبع من جذور ومقومات تلك المجتمعات ويحقق لها ذاتيتها وأصالتها .

ولأهمية معرفة مستوى روح ومحاولات الابتكار والإبداع في العمل الحكومي وإدراك القيادات الإدارية السعودية في القطاع الحكومي بأهمية تنمية روح ومحاولات الابتكار والإبداع في العمل الحكومي لتحسين الأداء ورفع مستويات الإنجاز مع ما يتلائم مع تطلعات جمهور المواطنين وتقنيات العصر. ولاعتقادنا بأن تدني الأداء في الأجهزة الحكومية ليس أسبابه نقص في الإمكانيات المادية أو التقنية أو البشرية . وإنما السبب الحقيقي هو ضعف روح حب العمل وإتقانه ناهيك عن روح الابتكار والإبداع ولا بد من بث هذه الروح الإسلامية في نفوس الموظفين والعاملين بأن العمل الذي يؤديه سواء كان تربية وتعليم للأجيال أو تعبيد للطرق أو تسهيلاً للاتصالات أو معالجة للمرضى أو خدمات اجتماعية للعجزة والمعوقين هو عبادة يتقربون بها إلى الله سبحانه وتعالى. وبهذه الروح يحدث الانقلاب الفكري في مفاهيم الناس نحو العمل وإتقانه وتتحول صور اللامبالاة والضجر والاكْتئاب والملل بين الموظفين إلى نماذج جادة من المخلصين والمبدعين في أعمالهم رغبة في مرضاة الله وحباً في خدمة المسلمين وتحليلاً للقيمة العيش التي يكتسبونها .

ولمعرفة مدى إدراك المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية بضعف روح ومحاولات الابتكار والإبداع بين معظم الموظفين وأنه السبب وراء ضعف الإنجاز في العمل فقد وجهنا السؤال رقم (٦٢) الذي يشمل على العبارة السابقة وطلب منهم تحديد درجة موافقتهم أو مخالفتهم عليها . . والجدول رقم (٢٣) يبين ردود المديرين على هذه العبارة .

جدول رقم (٢٣)

العلاقة بين ضعف روح الابتكار والإبداع بين الموظفين
وضعف الإنجاز في الأجهزة الحكومية

المستوى الإداري	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق بشدة	موافق
المديرون في الإدارة العليا		٣٪	١٠٪	١٣٪	٤٣٪	٢٨٪

تابع جدول رقم (٢٣)

درجة الموافقة		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا اختلف	موافق بشدة	موافق	المستوى الإداري
		٦٪	١٣٪	٩٪	٤١٪	٣٢٪	المديرون في الإدارة الوسطى
		٢٪	١٢٪	٩٪	٤٥٪	٣٣٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
		٣٪	١١٪	٩٪	٤٣٪	٣٢٪	جميع المديرين

يتضح من الجدول رقم (٢٣) بأن (١٤٪) من المديرين لا يوافقون على أن ضعف روح الابتكار والإبداع بين الموظفين وراء ضعف إنجازاتهم في الأجهزة الحكومية. وفي نفس الوقت يوافق على ذلك (٧٥٪) منهم أي أكثر من الثلثين. إلا أن هناك ملاحظة ملفتة من بيانات الجدول رقم (٢٣) حيث نستنتج بأن نسبة الموافقة على العبارة السابقة تقل كلما اتجهنا إلى قمة الهرم الإداري حيث تكون النسبة (٧٨٪) بين المديرين في الإدارة التنفيذية فتصبح (٧٣٪) بين المديرين في الإدارة الوسطى ثم تنتهي إلى (٧١٪) بين المديرين في الإدارة العليا.. في حين يجب أن تكون النسب معكوسة بمعنى أن المديرين في الإدارة العليا هم أكثر المديرين ادراكاً لدور روح ومحاولات الابتكار والإبداع في تحسين وتطوير العمل والرفع من مستوى الإنجازات وحشد الإمكانيات لتحقيق الأهداف والمديرون في الإدارة العليا هم أكثر المسؤولين فهماً وعلماً بمستوى الإبداع والإنجاز بين الموظفين في الإدارات التي يتربعون على قمة هرمها الإداري. إلا أن ذلك قد يوضح أن نسبة من المديرين في الإدارة العليا حوالي ٢٦٪ (كما هو واضح من الجدول رقم (٢٣) ممن لا يوافقون أو لم يحددوا موقفهم) لا يدركون أهمية الإبداع ودوره في تطوير العمل الحكومي وتبني المحاولات الإبداعية التي تصعد اليهم ولا تجد رحابة الصدر والفكر المتفتح واليد

الداعمة .. وكم من محاولات إبداعية من شباب منتقد حماساً ومعرفة اصطدمت بجدران اللوائح وانتهت في دهاليز ملفات الحفظ والدراسة لأن المتريعون على كراسي البيروقراطية الوثيرة والأجواء الباردة والستائر المخملية لا يشعرون بأهمية الإبداع أو مفهومه أو دوره في تحسين أداء العمل وترشيد استخدام الموارد وحسن توزيعها بما يحقق خدمة المواطنين ورفاهيتهم . إن القيادات الإدارية وخاصة في الإدارة العليا لكل جهاز إداري عليها مسئولية كبيرة في تهيئة البيئة الإدارية الملائمة للإبداع وعليها أن تغير من أنماط قيادتها وتحسن إستقبال وتشجيع الطاقات الشابة المؤمنة التي تجري في عروقها دماء الإخلاص لعقيدها ووطنها وأمتها، وبذلك تحدث نقلة إنجازية لادارتنا الحكومية وتحسن استغلال العنصر البشري النادر في اقتصادنا وترشد من استخدام وتوظيف مواردنا الاقتصادية لخدمة عقيدتنا ووطننا وأمتنا .

٧- النظرة للوظيفة العامة كوسيلة لخدمة المواطن أو للسيادة عليه :

إن مقياس فاعلية المديرين في الأجهزة الحكومية شعورهم بأنهم خدم للشعب .. فهل المديرون السعوديون يعتبرون أنفسهم خدم للشعب ؟ وهل أصبح مفهوم الوظيفة العامة أنها تأخذ طابع الخدمة العامة لجمهور المواطنين ؟ . وإن الإجابة معروفة فمن تأمل سلوك الموظفين الحكوميين في الأجهزة الحكومية لا تشعر بهذه الروح وهذا الوعي الوظيفي وإنما تصطمم بنفسيات من الموظفين التي تخاطبك من منخريها وترمقك من خلف عدسات نظاراتها. ويحاول جاهداً الموظف أن يضع العراقيل والحجج الاجرائية والتسويق للمراجع دون أن يكلف نفسه جهداً بسيطاً لتأشير معاملته أو ختمها أو تسجيلها في دفاتر الوارد أو الصادر. وهذا هو السبب وراء صفوف الانتظار الطويلة في بعض الإدارات الحكومية مما يثبت بأننا لم نصل بعد الى أن الوظيفة العامة أداة لخدمة المواطن والموظف العام هو للمواطنين ...

إلا أننا مع ذلك ضمنا استمارة الاستبيان عبارتين رقم (٥٩) وتنص على ((الوظيفة العامة وسيلة في الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن)) والعبارة رقم (٦٣) ((إن الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وفي خدمتهم وهي إدارة خدمة وليست إدارة سلطة)) والجدول رقم (٢٤ ، ٢٥) يبينان إجابات المديرين على العبارتين السابقتين .

جدول رقم (٢٤)

الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن

المستوى الإداري	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا اختلف	موافق بشدة	موافق
المديرون في الإدارة العليا	٤٥٪	٣٣٪	١٠٪	١٠٪	٣٪	١٠٪
المديرون في الإدارة الوسطى	٤٩٪	١٨٪	١٢٪	١٦٪	٦٪	١٦٪
المديرون في الإدارة التنفيذية	٤٣٪	٢٢٪	١٨٪	١١٪	٤٪	١١٪
جميع المديرين	٤٧٪	٢٢٪	١٤٪	١٣٪	٤٪	١٣٪

من الجدول رقم (٢٤) نستنتج بأن غالبية المديرين السعوديين (٦٩٪) يرفضون بأن الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن . في نفس الوقت (١٧٪) يوافقون على ذلك ومن الملفت للنظر أن المديرين في الإدارة الوسطى النسبة بينهم أعلى (٢٢٪) من الذين يوافقون على العبارة السابقة مقارنة بالمديرين في الإدارة التنفيذية والعليا أي أن اعتقادنا السابق بأن مفهوم الوظيفة العام ووعي الموظفين لم يصل الى أن الوظيفة العامة تأخذ طابع الخدمة بدليل أن (٢٢٪) من المديرين في الإدارة

الوسطى يوافقون على ذلك. وفي نفس الوقت أكثر من (١٢٪) من المديرين في الإدارة الوسطى لم يحددوا موقفهم من هذه العبارة وفي الإدارة التنفيذية أكثر من (١٨٪) لم يحددوا موقفهم من تلك العبارة. مما تطل توعية شاملة للقيادات الإدارية والموظفين الحكوميين لنشر مفهوم أن الوليد العامة أداة خدمة عامة للمواطنين وأن الموظف العام هو خادم للمواطنين.. ولابد أن يشعر الموظفون بالدولة بهذا الشعور ويطوعون كبريائهم ومواقفهم وشعورهم لتقبل هذا الدور لأن تقلدهم الوظائف العامة التي تشرف على الخدمات العامة المقدمة للمواطنين سواء كانت تعليمية أو صحية أو إدارية أو اجتماعية أو هندسية أو زراعية، يجب أن توجه إمكانات وصلاحيات هذه الوظائف لخدمة جمهور المواطنين المتعاملين مع هذه الإدارات .

جدول رقم (٢٥)

الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي
إدارة خدمة وليست إدارة سلطة

موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	درجة الموافقة المستوى الإداري
٢٨٪	٣٨٪	١٨٪	١٠٪	٥٪	المديرون في الإدارة العليا
١٨٪	٣٧٪	١٢٪	٢٠٪	١٣٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٢٥٪	٢٩٪	١٩٪	٢١٪	٧٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٢٣٪	٣٣٪	١٦٪	١٨٪	٩٪	جميع المديرين

من الجدول رقم (٢٥) نستنتج بأن (٥٦٪) من المديرين السعوديين من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الإدارة الحكومية السعودية قريبة من

المواطنين وهي إدارة خدمة وليست سلطة ، وفي نفس الوقت (٢٧٪) من المديرين لا يوافقون على هذه العبارة . وهذا يريد النتيجة السابقة المستنتجة من الجدول رقم (٢٤) بأنه حتى الآن لم ينتشر مفهوم الوظيفة العامة كإداة خدمة عامة وأن الموظف العام الذي يشغل هذه الوظيفة العامة هو خادم للمواطنين . فحتى الآن لم نصل الى هذا الوعي من تطويع الوظيفة العامة والإدارة الحكومية لينظر اليها بمنظار الخدمة العامة بل كثير من الموظفين يقبلون على الوظائف العامة حياً في ممارسة السلطة على الآخرين .

ونلاحظ في الجدول رقم (٢٥) أن نسبة المديرين في الإدارة الوسطى الذين لا يوافقون على العبارة السابقة هي أعلى النسب بين المديرين حيث بلغت (٣٣٪) . وهذه الملاحظة وجدناها أيضاً في الجدول رقم (٢٤) بعبارة أخرى أن شريحة من المديرين السعوديين في الإدارة الوسطى تصل نسبتها الى (٣٣٪) تعتقد بأن الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن . مما أدى الى أن الإدارة الحكومية لم تتمكن من أداء دورها كأداة خدمة وأصبح هؤلاء الموظفون يمارسون السلطة من خلال الوظائف العامة . وتعليقنا على هذه الملاحظة بأن المديرين في الإدارة الوسطى ممن يشغلون المراتب السابعة حتى العاشرة وغالبيتهم من الجامعيين في مختلف التخصصات الإدارية والاجتماعية وهم أكثر الفئات تفتحاً لفهم الممارسات وأنماط السلوك الإداري لدى الموظفين في الإدارات الحكومية وبحكم موقعهم في منتصف السلم الإداري فإنهم يلاحظون ما يدور في الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية وبحكم إشرافهم على الموظفين في الإدارات التنفيذية يحيطون بما يدور من ممارسات وأنماط سلوكية يمارسها الموظفون في الإدارات التنفيذية أثناء أداء أعمالهم وتعاملهم مع المواطنين .. وهذا يتطلب مضاعفة الجهود التي تبذلها الأجهزة الحكومية المسؤولة عن التنمية الإدارية والاصلاح الإداري لوضع استراتيجية وخطة وبرامج التوعية الموظفين في إدارات الدولة

بدورهم العام في خدمة المواطنين وتذليل العقبات والإجراءات الإدارية التي يواجهها المواطنون ومضاعفة أداء الموظفين في الدولة ، ووضع معايير للأداء يُقَوِّم على ضوءها أداء الموظفين وخاصة ونحن نواجه فترة يتضاعف فيها أعداد الخريجين الجامعيين في شتى التخصصات ، وأن سوق القوى العاملة الوطنية تفوق فيه قوى العرض على الطلب عليه وأن الإدارات الحكومية لم يعد فيها مكان للمتضجرين واللامبالين والهاربين من مسئولياتهم ، ويجب أن يعرف هؤلاء بأن الوظيفة العامة للقوى الأمين وليس للبطالة المقنعة من آلاف الموظفين .

٨- فعالية الدراسات الإدارية لمعهد الإدارة العامة وإدخال أساليب التقنية الإدارية الحديثة :

أنشئ معهد الإدارة العامة في عام ١٣٨٠هـ وذلك لرفع كفاية موظفي الدولة والمساهمة بالدراسات لتنظيم أجهزة الدولة واقامت البرامج التدريبية والندوات لتنمية القيادات الادارية في الإدارة الحكومية . ومنذ إنشاء المعهد تمكن من تدريب أكثر من ٤١٧١٥ من خلال برامج التدريب للعاملين أثناء الخدمة والبرامج الخاصة والبرامج الاعدادية . وفي مجال الدراسات والاستشارات قام بإعداد أكثر من ٦٩٣ استشارة للأجهزة الحكومية^(١١) ونظراً لأن القيادات الادارية في الأجهزة الحكومية هي أكثر المسؤولين اطلاعاً على إنجازات المعهد وذلك من خلال تدريب موظفيها أو مشاركتها بنفسها في برامج وندوات المعهد أو الدراسات والاستشارات التي يعدها المتخصصة في المعهد لهذه الأجهزة الإدارية ورغبة في معرفة مدى فاعلية هذه البرامج والدراسات على تحسين الأداء الوظيفي في واقع العمل في تلك الأجهزة الحكم فقد وجهنا السؤال رقم (٥٨) للمديرين لإبداء رأيهم في فاعلية هذه والاستشارات لتحسين واقع عمل إداراتهم .. كما يلاحظ بأنه خلال العشر الماضية توسعت الأجهزة الحكومية في تأمين أجهزة وأساليب التقنية

الإدارية الحديثة من أجهزة الحاسب الآلي أو أجهزة حفظ الوثائق الميكروفيلم والميكروفيش وأجهزة حفظ الملفات وأجهزة الاتصالات المختلفة .. فهل تمكن الموظفون من التفاعل مع هذه التقنية الحديثة سواء في تشغيلها والاستفادة منها وانعكاس ذلك على تحسين الأداء. ولمعرفة تقييم المديرين الفاعلية هذه التقنية على تحسين أداء الأجهزة الحكومية وجهنا إليهم السؤال رقم (٨٦) لإبداء رأيهم في مدى مساهمة وتأثير أجهزة التقنية الحديثة في تحسين ورفع الأداء . والجدول رقم (٢٦) ورقم (٢٧) يوضحان نتائج إجابات المديرين على هذين السؤالين .

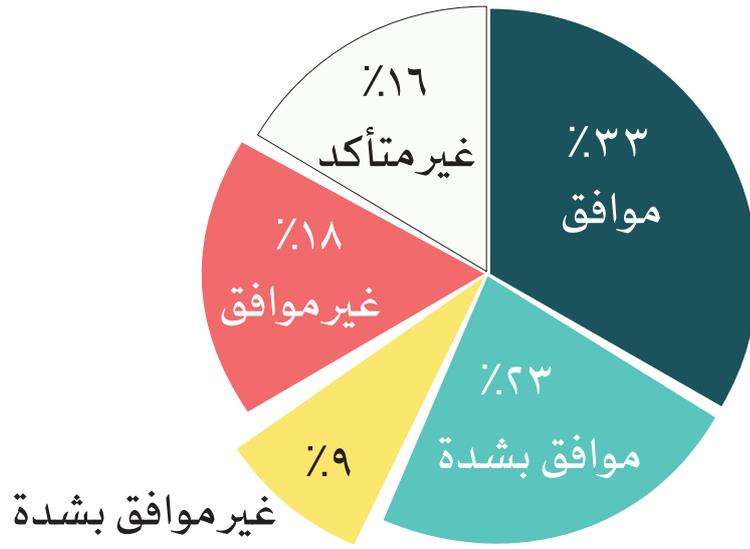
جدول رقم (٢٦)

فاعلية دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة في تحسين الأداء

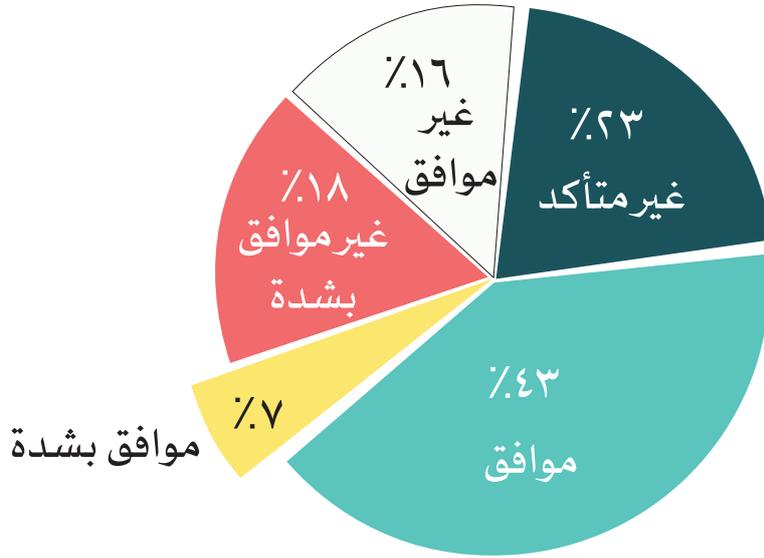
في الأجهزة الحكومية

درجة الموافقة		المستوى الإداري			
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة	
٨٪	١٥٪	٢٣٪	٤٨٪	٨٪	المديرون في الإدارة العليا
١١٪	١٧٪	٢٣٪	٤٢٪	٦٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٦٪	١٥٪	٢٥٪	٤٥٪	٧٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٨٪	١٦٪	٢٣٪	٤٣٪	٧٪	جميع المديرين

من الجدول رقم (٢٦) نستنتج بأن (٥٠٪) من المديرين يوافقون على أنه تمت الاستفادة من الدراسات والبحوث التي يعدها معهد الإدارة العامة لتحسين الأداء الوظيفي للعمل في الأجهزة الحكومية . ومن الملاحظ بأن نسبة الموافقين من المديرين تزداد في الإدارة العليا (٥٦٪) ثم يليها الإدارة التنفيذية



الشكل رقم (١٢) الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي إدارة خدمة وليست إدارة سلطة



الشكل رقم (١٣) فاعلية دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية

(٥٢٪) أما المديرون في الإدارة الوسطى فهم اقلهم نسبة (٤٨٪). وهذا ينطبق أيضا في حالة المديرين الذين لا يوافقون بأن دراسات وبحوث المعهد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية حيث بلغت هذه النسبة في الإدارة التنفيذية (٢١٪) وفي الإدارة العليا (٢٣٪) وأعلىها في الإدارة الوسطى (٢٨٪). أي أن ربع المديرين يعتقدون بأن بحوث ودراسات المعهد لم تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في إدارات الأجهزة الحكومية وخاصة في إدارات الإدارة الوسطى . مما يستدعي أن يتولى معهد الادارة العامة إعداد دراسة تقييمية لبرامج التدريب والبحوث والدراسات التي يجريها لتحديد مدى فاعلية ومساهمة نشاطاته في رفع انتاجية وأداء موظفي الدولة وإعادة تصميم البرامج والمناهج التدريبية حسب احتياجات الإدارات الحكومية . و الملاحظ لمعظم البرامج التدريبية في المعهد أنها تركز على إكساب المعارف والمهارات الإدارية والتقنية الإدارية للمتدربين وتنقص هذه البرامج البعد في تعميق نشر وفهم القيم والخلق والسلوك الإداري الإسلامي . لأن أي تنمية إدارية في أي نظام سياسي لابد أن توصل من خلال نظرية عقائدية ثقافية تحدث الانقلاب الفكري لتصحيح المفاهيم وأنماط السلوك الإداري السلبي وتنمية القيم والأنماط السلوكية الإدارية الإسلامية وكان واجبة على المعهد وهو الجهة المختصة والمدعمة من الدولة للقيام بالتنمية الإدارية أن توصل هذا الجانب . وينعكس ذلك على جميع المناهج التدريبية والندوات التي يقدمها لأن المتبع معظم المناهج التدريبية والكتيبات التي يصدرها المعهد هي مجرد مناهج وكتب نظرية تعكس نظريات ومفاهيم إدارية تطورت في البيئات والمنظمات الإدارية الغربية .. ولعل المعهد بعد تجاربه العديدة ومسيرته التي قطع منها أكثر من ربع قرن من عمره أن يلتفت الى هذا الجانب الاستراتيجي والذي يتلائم مع القيم السياسية والاجتماعية والعقائدية والثقافية للمجتمع السعودي والتي سوف يكون لها أثر فعال وسريع ومستمر في اصلاح وتصحيح كثير من المفاهيم والسلوكيات والأخلاقيات السلبية المنتشرة بين كثير من الموظفين في الأجهزة الحكومية .

ونستنتج من بيانات الجدول رقم (٢٧) بأن الغالبية العظمى من المديرين في الأجهزة الحكومية (٩٢٪) أفادوا بأن إدخال أجهزة التقنية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الميكرو فيلم الى الأجهزة الحكومية أدت الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي في هذه الأجهزة ولم يوافق على ذلك نسبة منخفضة جدا (١,٣٪) ، مما يبين بوضوح بأن القيادات الإدارية والموظفين

جدول رقم (٢٧)

فعالية أجهزة التقنية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية

المستوى الاداري	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا اختلف	موافق	موافق بشدة
المديرون في الادارة العليا	-	٣٪	٣٪	٣٪	٤٨٪	٤٥٪
المديرون في الادارة الوسطى	١٪	-	-	٥٪	٣٩٪	٥٢٪
المديرون في الادارة التنفيذية	-	٢٪	٢٪	٣٪	٤٨٪	٤٦٪
جميع المديرين	٠,٣٪	١٪	١٪	٤٪	٤٤٪	٤٨٪

في الأجهزة الحكومية قد استوعبوا وتكيفوا مع التقنية الإدارية الحديثة سواء من حيث فهم دور هذه الأجهزة أو الاستعداد النفسي والسلوكي لتغيير أساليب وإجراءات العمل التقليدية لتحديثها وتكييفها مع متطلبات هذه الأجهزة . وأن أزمة الثقة قد انتهت عندما يبدأ التغيير عادة بتردد وتشكك من صلاحيته وأن هذه التقنية الحديثة بدأت تعطي نتائجها .

وعندما نقارن بين فاعلية دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة وبين فاعلية أجهزة التقنية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية

فحسب تقييم المديرين في هذه الأجهزة من خلال استعراض نتائج الجدولين رقم (٢٦)، (٢٧) نجد بأن في تقييم فاعلية أجهزة التقنية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي كانت موافقة المديرين ملفتة للغاية حيث بلغت نسبتهم (٩٢٪) في حين أن موافقتهم على فاعلية بحوث ودراسات معهد الإدارة العامة في تحسين الأداء الوظيفي بلغت نسبتهم (٥٠٪) وهذه الملاحظة جديرة بالوقوف والتقييم. لأن المتبع لميزانيات معهد الإدارة العامة التي تكلف الدولة سنوياً أكثر من ١٧٠ مليون ريال ويعمل فيه ما يقارب ألف عضو هيئة تدريس وإداري وفني ولديه من الإمكانيات الفنية الكبيرة والتي تضاهي أكبر معاهد التدريب الإداري في العالم لجدير بأن تكون نتاج وإنجازات المعهد في تنمية القيادات الادارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الدولة أكثر وضوحاً وتميزاً مما يتطلب من المعهد أن يضاعف برامجه وينفتح أكثر للأجهزة الحكومية ويدرس بيئتها الداخلية والخارجية ليتعرف على واقعها ويضع الدراسات العملية لتطويرها ورفع أدائها .

٩- العلاقة النسبية بين مسؤوليات وظيفية المديرين والتزاماتهم العائلية والاجتماعية :

ان المديرين نتيجة لتعدد مسؤولياتهم وسفرياتهم وارتباطاته و اجتماعاتهم مع العاملين معهم ومع رؤسائهم ومع جمهور المتعاملين مع إداراتهم ... فيصبح دائماً وقتهم المتاح غير كافياً لأداء هذه النشاطات المتعددة. وقد يؤدي ذلك أحياناً الى ان أداء هذه النشاطات يكون على حساب الوقت المتاح لعائلة المدير وارتباطاته الاجتماعية. وقد يسبب ذلك بعض الإجهاد النفسي الذي ينتقل إلى محيط العلاقات العائلية، ورغبة في التعرف على الكيفية التي يوازن بها المديرون السعوديون بين مسؤولياتهم الوظيفية والتزاماتهم العائلية والاجتماعية. وهل المسؤوليات الوظيفية للمدير تؤثر

على الوقت المتاح للحياة العائلية والاجتماعية ؟. وهل مشاكل العمل تسبب إجهاد نفسي ينتقل إلى محيط العلاقات العائلية ؟. وهل المدير على استعداد للانتقال إلى مدينة أخرى لشغل وظيفة أعلى أو أن الارتباطات العائلية والاجتماعية تمنعه من ذلك ؟. ثم من أي مصدر يستمد المدير شعوره بالسعادة هل هو من العمل أو الأسرة أو مصدر آخر ؟. لذلك فإننا وجهنا للمديرين مجموعة من الأسئلة لتحديد التالي :-

- أ- هل ينتقل الإجهاد النفسي من محيط العمل إلى الحياة العائلية ؟. (السؤال رقم ١٨).
- ب- هل وظيفة المدير تحد من الوقت المتاح للعائلة ؟. (السؤال رقم ٣٢).
- ج- كيف يوازن المدير بين وظيفته وعائلته ؟. (السؤال رقم ٥٠).
- د- كيف يوازن المدير بين طموحه للترفيه والاستقرار العائلي ؟. (السؤالين رقم ٥٢ ، ٥٤).
- هـ- ماهي مصادر سعادة المدير هل هي العمل ، الأسرة ، أخرى ؟ (السؤال ٢٥).

جدول رقم (٢٨)

انتقال الإجهاد النفسي من محيط العمل الى محيط العلاقات العائلية

لا يحدث ذلك	أحيانا	معظم الأوقات	دائما	درجة انتقال الإجهاد النفسي
				المستوى الإداري
٪٢٣	٪٦٥	٪١٠	-	المديرون في الادارة العليا
٪٣١	٪٥٨	٪٩	٪٢	المديرون في الادارة الوسطى
٪٢٥	٪٦٤	٪٩	٪١	المديرون في الادارة التنفيذية
٪٢٨	٪٦١	٪٩,٣	٪١,٣	جميع المديرين

- الإجهاد النفسي والحياة العائلية :

نستنتج من الجدول رقم (٢٨) بأن أكثر من (٢٨٪) من المديرين السعوديين لا يعتقدون بأن الإجهاد النفسي الناتج عن أعمالهم الوظيفية ينتقل ويؤثر على العلاقات العائلية . إلا أن (٦١٪) منهم قالوا بأن هذا قد يحدث أحياناً ومنهم (٩,٣٪) قالوا بأن ذلك يحدث معظم الأوقات ونسبة منخفضة جداً (١,٣٪) قالوا بأن ذلك يحدث دائماً. ونلاحظ من الجدول رقم (٢٨) بأن نسبة انتقال الإجهاد النفسي من محيط العمل إلى محيط العلاقات العائلية بين المديرين في الإدارة العليا أكثر من غيرهم من المديرين حيث بلغت (١٠٪) معظم الأوقات و (٦٥٪) يحدث ذلك أحياناً. ولعل ذلك بسبب زيادة أعباء مسؤوليات ومهام المديرين في الإدارة العليا مقارنة بمن هم في الإدارة الوسطى والتنفيذية.

- الوقت المتاح للعائلة والأصدقاء :

جدول رقم (٢٩)

مسئوليات المديرين تمنعهم من قضاء وقت أكثر

مع عائلاتهم وأصدقائهم

لا يحدث ذلك	أحياناً	معظم الأوقات	دائماً	محدودية الوقت المتاح
				المستوى الإداري
٢٥٪	٤٠٪	٣٣٪	٣٪	المديرون في الإدارة العليا
٢٥٪	٥٣٪	٢٠٪	٢٪	المديرون في الإدارة الوسطى
٣٦٪	٤١٪	٢١٪	٣٪	المديرون في الإدارة التنفيذية
٢٩٪	٤٦٪	٢١٪	٣٪	جميع المديرين

نستنتج من الجدول رقم (٢٩) بأن أكثر من (٢٤٪) من المديرين أفادوا بأن مسؤولياتهم تمنعهم من قضاء وقت أكثر مع عائلاتهم وأصدقائهم. وتزداد هذه النسبة بين المديرين في الإدارة العليا حيث تصل إلى (٣٦٪) وذلك كما أشرنا في الجدول رقم (٢٨) بأن كبر حجم مسؤوليات ومهام المديرين في الإدارة العليا يؤدي إلى انتقال شيء من الإجهاد النفسي إلى محيط حياتهم العائلية. كذلك نجد أنهم أكثر المديرين شعوراً بأن مسؤوليات أعمالهم تستوعب كثير من الوقت لدرجة أن ذلك يؤثر على الوقت المخصص لعوائلهم وأصدقائهم.

- الموازنة بين المناسبة العائلية مع المناسبة الوظيفية خارج وقت دوام العمل :

عندما سألنا المديرين السؤال رقم (٥٠) الذي ينص على ((هل تلغي حضورك لمناسبة عائلية هامة إذا كان ذلك يتعارض مع مناسبة عامة أخرى في الجهة التي تعمل فيها ؟. فلقد أفاد أكثر من (٦٣٪) من المديرين في الإدارة العليا بأنهم يلغون حضورهم للمناسبة العائلية الهامة حتى يتمكنون من حضور المناسبة العامة في جهة عملهم. في حين كانت النسبة بين المديرين في الإدارة الوسطى (٥٨٪) وبين المديرين في الإدارة التنفيذية (٥٠٪). وهذا يثبت مرة أخرى بأن المديرين في الإدارة العليا هم أكثر الفئات الذين يمتد إلى حياتهم العائلية الإجهاد النفسي أو عدم كفاية وقتهم لقضاء وقت أكثر مع عائلاتهم وأصدقائهم .

جدول رقم (٣٠)

إلغاء المدير لحضور مناسبة عائلية هامة إذا كان ذلك يتعارض
مع مناسبة عامة أخرى في الجهة التي يعمل فيها

لا الغي حضوري	نعم الغي حضوري	حضور المناسبة العائلية المستوى الإداري
٪ ٣٧	٪ ٦٣	المديرون في الادارة العليا
٪ ٤٢	٪ ٥٨	المديرون في الادارة الوسطى
٪ ٥٥	٪ ٤٥	المديرون في الادارة التنفيذية
٪ ٦٠	٪ ٤٠	جميع المديرين

ومن الجدول رقم (٣٠) نستنتج أيضا بأن أكثرية المديرين في الإدارة التنفيذية (٥٥٪) لا يبلغون حضورهم للمناسبة العائلية حتى وان كان هناك مناسبة عامة في جهة العمل .

- الموازنة بين الترقية الوظيفية والاستقرار العائلي :

ولتحديد أثر فرص الترقية الوظيفية المتاحة للمديرين في مدن أخرى غير المقر الذي يقيمون فيه . هل المديرون على استعداد لقبولها أو رفضها فقد وجهنا السؤال رقم (٥٢) ((هل تنتقل مع عائلتك إلى مدينة أخرى لترقيتك لوظيفة ذات مسؤولية أعلى ؟)) .

فقد أجاب أكثر من ٦٨٪ من المديرين في الإدارة العليا بالموافقة على قبول هذه الترقية وأن كان ذلك يتطلب منهم الانتقال مع عائلاتهم إلى مدينة أخرى . وكانت النسبة متساوية بين المديرين في الإدارة الوسطى والتنفيذية حيث بلغت ٦٣٪ .

جدول رقم (٣١)

الموافقة على الانتقال الى مدينة أخرى للترقية لوظيفة ذات
مسئولية أعلى

لا أنتقل اليها	نعم انتقل اليها	الانتقال إلى المدينة المستوى الإداري
٪ ٣٢	٪ ٦٨	المديرون في الادارة العليا
٪ ٣٧	٪ ٦٣	المديرون في الادارة الوسطى
٪ ٣٧	٪ ٦٣	المديرون في الادارة التنفيذية
٪ ٣٧	٪ ٦٣	جميع المديرين

إلا أن هذه الموافقة ليست مطلقة بشرط أن لا تؤدي الى تغيير في أسلوب الحياة الخاصة والعائلية، حيث وجه للمستجوبين السؤال رقم (٥٤) هل ترفض ترقية في عملك اذا شعرت أن هذه الترقية تتطلب تغييراً جذرياً لأسلوب حياتك الخاصة والعائلية؟ فأجاب (٦٥٪) من المديرين في الإدارة العليا و (٤١٪) في الإدارة الوسطى و (٦٣٪) في الإدارة التنفيذية بأنهم يرفضون هذه الترقية إذا كانت تؤدي إلى تغيير جذري في أسلوب الحياة الخاصة والعائلية للمديرين بصرف النظر عن موقع هذه الترقية، مما يدل على أن الحياة الخاصة والعائلية لها دور هام في التأثير على قرارات المديرين لأنهم يحرصون على المحافظة على مستوى واستقرار الحياة العائلية كأولوية يفكرون فيها .

- المصدر الأساسي للرضى في حياة المديرين .. الوظيفة أو الأسرة :

من الإجابة على السؤال رقم (٦٦) الذي يشمل على عبارة (أن وظيفتي تحقق لي الرضا في حياتي أكثر مما تحققه لي أسرتي)) . وقد رفضت هذه العبارة أغلبية المديرين (٥٦٪) ولم يوافق عليها إلا فقط (٢٣٪) منهم و (١٩٪) لم يحددوا موقفهم لا بالقبول أو الرفض وهذا يدل بأن المصدر الأساسي لرضى المديرين في حياتهم هو من أسرهم وليس من الوظائف التي يشغلونها. وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة بأن المديرين يرفضون الترقية الوظيفية إذا كان ذلك يؤدي الى تغيير استقرار حياتهم العائلية لأنها المصدر الأساسي للرضى في حياتهم . كما استنتجنا من الإجابات على السؤال رقم (٢٥) بأن الأسرة تحقق الرضى والسعادة للمديرين (٦٨٪) ثم يأتي دور المسجد في تحقيق الرضى والسعادة للمديرين (١٤٪) ثم يأتي العمل كمصدر ثالث (٦٪) لتحقيق الرضى والسعادة في حياة المديرين دلالة على أهمية الأسرة في حياة المدير السعودي لما تحقق له الاستقرار النفسي والعائلي والرضى في الحياة . وهذا دل عليه القرآن الكريم حيث قال تعالى ((ومن آياته أن خلق لكم أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون)) الروم آية ٢١ . وورد في الحديث أن الرسول (ص) قال ((ان الدنيا كلها متاع وخير متاع الدنيا المرأة الصالحة)) رواه النسائي^(١٢).

وهذا يبين بأن الزوجة المسلمة الصالحة والأبناء الصالحين هم مصدر سعادة ورضى للإنسان المسلم وأولوية يسعى في تحقيقها في حياته . ومن جهة أخرى فإن الزوجة الصالحة في الأسرة سوف يكون لها تأثير كبير على الحياة الوظيفية للمدير لما يتحقق له من رضى وسعادة ينعكس على استقراره النفسي ورضاه فينعكس ذلك على استقراره الوظيفي ونتاجيته في عمله ، والعكس صحيح . وهذا يبين لنا دور الأسرة المسلمة في المجتمع المسلم لما تحظى به من أولوية في الاهتمام والوقت بعكس الحال في المجتمعات الغربية

حيث يشعر الرجل والمرأة الغربية بأن مصدر سعادتهما هو في العمل وليس المنزل وإنما المنزل مكان للتصارع والشغب في حين أن الأسرة المسلمة هي التي تهيء الجو الملائم لحياة الفرد العامل لينطلق الى عمله بإخلاص وإبداع .

جدول رقم (٣٢)

المصدر الرئيسي في تحقيق السعادة والرضى في حياة المديرين

العمل	المسجد	الأسرة	مصدر السعادة والرضى
			المستوى الإداري
٪٨	٪١٠	٪٦٣	المديرون في الادارة العليا
٪٤	٪٢٠	٪٦٨	المديرون في الادارة الوسطى
٪٧	٪١١	٪٦٩	المديرون في الادارة التنفيذية
٪٦	٪١٤	٪٦٨	جميع المديرين

نخلص من استعراض النتائج السابقة أن واقع الأجهزة الحكومية السعودية كما تعكسه قيم المديرين السعوديين العاملين فيها يتمثل في الخصائص التالية :-

- يتصف نسبة عالية من المديرين السعوديين (٪٨٨) بدرجة عالية من الولاء للجهات التي يعملون فيها تزداد هذه النسبة بين المديرين في الإدارة العليا (٪٩٦) وتقل كلما نزلنا درجات السلم الإداري .
- يعتقد فقط (٪٤٩) من المديرين السعوديين بأن اختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم في إدارات الدولة يراعي فيه الكفاءة والجدارة في جميع وظائف المستويات الإدارية في حين أن (٪٣١) لا يوافقون على ذلك ويرجعون ذلك لكثرة الاستثناءات في التعيين والترقية .

- يعتقد نسبة عالية من المديرين السعوديين (٧٥٪) بأن المعايير والقيم الأخلاقية تحظى بالاهتمام في مجال السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارات الحكومية وتزداد درجة اعتقاد المديرين على ذلك كلما صعدنا أعلى السلم الإداري .
- يعتقد (٦٣٪) من المديرين السعوديين بأن أسلوب الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات يمارسونه في الإدارات الحكومية وتزداد ممارسة الشورى بين المديرين في الإدارة العليا أكثر من المستويات الإدارية الأخرى .
- يعطي المديرون أهمية أكبر في تعاملهم اليومي إلى رؤسائهم في الدرجة الأولى ثم إلى مرؤوسيه ثم جمهور المراجعين لإدارتهم ثم يلي ذلك زملاء العمل ويأتي بعد ذلك في الأهمية المديرون أنفسهم وأقاربه وأبناء قبيلتهم .
- لا تحظى قضية الإبداع في العمل الحكومي الاهتمام الملائم لها من قبل المديرين السعوديين وخاصة منهم في الإدارة العليا. وهذا يفسر سبب تدني انتاجية العاملين وسوء استغلال العنصر البشري في الإدارات الحكومية .
- يعتقد (٦٩٪) من المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية بأن الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن في حين أن (٣١٪) من المديرين يعتقدون بذلك أو على الأقل لا يرفضونه كما يعتقد (٥٦٪) من المديرين بأن الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي إدارة خدمة وليست إدارة سلطة وفي نفس الوقت أكثر من ربعهم (٢٧٪) يعتقدون بأنها إدارة سلطة .
- يعتقد (٥٠٪) من المديرين السعوديين بأن الدراسات والبحوث التي يعدها معهد الإدارة العامة قد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في إدارات الأجهزة الحكومية. في حين ٢٤٪ لا يؤيدون ذلك و ٢٣٪ لا يستطيعون تحديد

رأيهم في ذلك . وفي المقابل نجد بأن الغالبية العظمى من المديرين السعوديين (٩٢٪) يعتقدون بأن إدخال أجهزة التقنية الحديثة في الإدارات الحكومية أدت الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي في هذه الإدارات .

❖ بالنسبة للعلاقات النسبية بين مسؤوليات وظيفية المديرين والتزاماتهم العائلية والاجتماعية فقد أوضحت الدراسة النتائج التالية :-

- أفاد (٦١٪) من المديرين السعوديين بأن الإجهاد النفسي الناتج من العمل الوظيفي قد ينتقل أحيانا إلى محيط العلاقات العائلية وذكر (٩,٣٪) منهم أن ذلك يحدث معظم الأوقات في حين أن (٢٨٪) ذكروا بأن ذلك لا يحدث مطلقا .

- أوضح أكثر من (٢٤٪) من المديرين السعوديين بأن مسؤوليات وظائفهم تمنعهم من قضاء وقت أكبر مع عائلاتهم واصدقائهم وتزداد هذه النسبة بين المديرين في الادارة العليا حيث تصل الى (٣٦٪) . وقد أفاد المديرون في الإدارة العليا (٦٣٪) بأنهم يلغون حضورهم للمناسبة العائلية الهامة حتى يتمكنوا من حضور المناسبة العامة في جهة عملهم وتقل هذه النسبة كلما نزلنا درجات السلم الإداري .

- أفاد (٦٣٪) من المديرين السعوديين بالموافقة على الانتقال إلى مدينة أخرى للترقية لوظيفة ذات مسؤولية أعلى وازدادت هذه النسبة بين المديرين في الإدارة العليا (٦٨٪) . إلا أن هذه الموافقة مشروطة بعدم تأديتها إلى تغيير أسلوب الحياة الخاصة والعائلية حيث يؤدي ذلك إلى رفض هذه الترقية من قبل غالبية المديرين السعوديين .

- أفاد (٦٨٪) من المديرين السعوديين بأن المصدر الأساسي للرضى والسعادة في حياتهم مصدره الأسرة (٦٨٪) ثم المسجد (١٤٪) فالعمل (٦٪) .

ثالثاً: موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر

السلوك السلبي في الإدارات الحكومية

لقد توسعت أجهزة الدولة في شتى المجالات التعليمية والاجتماعية والرياضية والاقتصادية والصحية والزراعية . ونتيجة للنقص الشديد في القوى العاملة فإن الدولة توسعت في السنوات الماضية في توظيف أعداد كبيرة من المواطنين والمتعاقدين وقد تساهلت أجهزة التوظيف أحيانا في بعض شروط الكفاءة والنوعية المطلوبة فوظف آلاف الموظفين والمتعاقدين غير الأكفاء مما سبب في ظهور بعض المشكلات السلوكية المتمثلة في بعض المظاهر السلبية للسلوك الإداري التي تصدر من بعض الموظفين في الإدارات الحكومية وتؤثر هذه المظاهر السلبية على نوعية الخدمة العامة المقدمة لجمهور المواطنين وعلى سمعة هذه الأجهزة بين أفراد المجتمع السعودي . ولقد بذلت أجهزة التنمية الإدارية جهوداً كبيرة ممثلة في معهد الإدارة العامة وغيره من إدارات ولجان متخصصة في مجال التنمية الإدارية للإدارات الحكومية وللموظفين السعوديين منها حيث أعد معهد الإدارة العامة مئات البرامج والدورات التدريبية الخاصة والاعدادية في مختلف الحقول الإدارية والمالية والقانونية والحاسب الآلي واللغة الانجليزية . الا أن الجانب السلوكي دراسة وتنمية لم يحظى بالاهتمام اللائم مما ضاعف من ظهور بعض المظاهر السلوكية السلبية في الإدارات الحكومية التي تعوق أداء هذه الإدارات بفاعلية عالية وتؤثر على مستوى الخدمات العامة التي تقدم للمواطنين .

وهذه المظاهر السلوكية السلبية لدى بعض الموظفين في الإدارات الحكومية انعكاس لضعف وانحراف للقيم عن التعاليم الإسلامية لدى هؤلاء الموظفين . مما يتطلب إعداد برامج توعية مركزة لتصحيح المفاهيم والقيم التي يعتقد بها بعض الموظفين من خلال تأصيل وتعميق القيم الإسلامية

فيما يتعلق بالوظيفة العامة كأمانة يحملها من تقلدها وذلك لتوعيتهم واكسابهم القيم الإسلامية الأصيلة حتى تنعكس على سلوكياتهم في الوظائف التي يتقلدونها وتصحيح القيم والمفاهيم الخاطئة التي يحملونها عن الوظيفة العامة بأنها مجرد مكان لاكتساب الرزق دون أن يقابل ذلك انتاجية تكافئ الراتب الذي يتقاضاه الموظف .. وإذا عمل الموظف فإن أدأؤه ردى ولا يبذل جهداً لتحسينه وإتقانه نتيجة لغياب معايير الأداء التي يحاسب على أساسها فتهرب بعض الموظفين السعوديين من أداء المسئوليات المكلفين بها واسنادها الى بعض المتعاقدين الذين يعملون معهم . كذلك شيوع التسبب وعدم احترام وقت الدوام الرسمي بين كثير من موظفي الإدارات الحكومية لدرجة أن احدى الدراسات التي أعدها معهد الإدارة العامة بينت انه فقط (٤٨٪) من وقت الدوام الرسمي يبذله الموظفون لإنجاز المعاملات الرسمية و (٧٥٪) من الموظفين يتأخرون في الوصول إلى مكاتبهم صباحاً و (٤٩٪) من الموظفين يتركون مكاتبهم لأمر لا تتعلق بالعمل الرسمي أثناء الدوام الرسمي و (٦٩٪) من الموظفين يغادرون مكاتبهم لخارج وزاراتهم ومؤسساتهم لأسباب خاصة متعددة .

كما أن هناك لوان آخر من المظاهر السلوكية السلبية مثل ظاهرة الوساطة والمحسوبية وهي ظاهرة اجتماعية لها جذورها في المجتمع الذي يهتم بتقديم العلاقات العائلية والقراية والصدائة على المصلحة العامة . مع أن هذه القيم الاجتماعية هي قبلية المنشأ ولا يقرها الدين الإسلامي بل يجرمها لأن فيها تفضيل للمصلحة الخاصة على المصلحة العامة دون مبرر شرعي ، وتعاليم الإسلام واضحة في الحرص الشديد على المصلحة العامة وحمايتها من الفساد والحث على العدل في معاملة الناس سواسية كأسنان المشط وميزان التفاضل بالتقوى وبالحق الشرعي الذي ينص عليه القرآن والسنة .. ولقد انتشرت الوساطة انتشاراً كبيراً لدى كثير من المواطنين وأصبحت تتداولها

الألسن وعندما يطرأ للمواطن حاجة لدى أي ادارة حكومية أول ما يفكر فيه هو البحث عن قريب أو صديق أو صاحب معروف في هذه الادارة او على الأقل من يعرف موظفة فيها حتى بواسطته يتم حصوله على هذه الخدمة بيسر وسرعة مقارنة فيما لو سلك الطريق الرسمي عادة. وأصبحت مرضاً اجتماعياً يتضاعف يوماً بعد يوم انتشاره وتفاقمه .

وهناك مظهر آخر من مظاهر السلوك السلبي وهو استغلال السلطة الوظيفية ولذلك أشكالاً متعددة مثل حصر منافع الخدمات العامة على الأقارب والأصدقاء أو المحاسيب واعطائهم أولوية عن غيرهم من المواطنين دون أي حق أو نظام أو قد يصل استغلال السلطة الوظيفية في استعمال الممتلكات العامة للمنافع الشخصية وتسهيل الأعمال وطرح وترسية المناقصات والمشاريع والمشتريات الحكومية نظير المكافآت أو الهدايا أو احيانا الاشتراك فيها من خلف الكواليس من خلال مؤسسات صورية .. وهذه المظاهر السلوكية السلبية التي تتعارض مع جوهر الأنظمة واللوائح الادارية والمالية الحكومية والمصلحة العامة ، وقبل كل هذا تعتبر خيانة للأمانة العامة التي تحملها الموظف العام أمام الله ثم أمام ولاة الأمر فهو محاسب عنها في الدنيا وسوف يحاسب عنها في الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .. وانفلاته أحيانا من محاسبة ولاة الأمر في الدنيا لا يعني انه سيفلت من محاسبة الله في اليوم الآخر حيث يقول المولى جل وعلى ((وقفوهم انهم مسؤولون)) ويقول تعالى ((ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه من حبل الوريد اذ يتلقى المتلقيان عن اليمين وعن الشمال قعيد ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد ، وجاءت سكرة الموت بالحق ذلك ما كنت منه تحيد)) ق آيه (١٦ - ١٩) فأين المفر؟ فلن نفر من رقابة ومحاسبة الله على كل سكرة وحركة وعمل في كل جزئية من جزئيات سلوكنا خيراً أو شراً في منازلنا ومجتمعاتنا وأعمالنا .

ولأهمية تصحيح القيم السلبية لدى بعض الموظفين عن الوظيفة العامة والسلطة الوظيفية والمال العام لأن هذه القيم والمفاهيم السلبية هي التي تولد هذه المظاهر السلوكية السلبية التي ذكرناها سابقا .. وللدور الهام والكبير للقيادات الإدارية في إكساب رؤسائهم والعاملين معهم القيم والاتجاهات السلوكية الايجابية فأننا في هذه الدراسة سوف نوضح الى أي مدى يحيط المديرون السعوديون بالأنماط السلوكية السلبية التي قد تظهر لدى بعض العاملين في بعض الإدارات الحكومية ، كذلك نتعرف على موقفهم تجاه هذه الأنماط السلوكية والكيفية التي يقترحونها لمعالجتها لحماية الوظيفة العامة والمصلحة العامة من خطورة تفاقمها . وسوف نناقش هذه المظاهر السلوكية السلبية من خلال إجابات المديرين السعوديين على مجموعة من أسئلة الاستبيان وذلك على النحو التالي :

- ١- موقف المديرين السعوديين من الوساطة والمحسوبية .
- ٢- موقف المديرين السعوديين من استغلال السلطة الوظيفية .
- ٣- موقف المديرين السعوديين من التهرب من مسئوليات العمل .
- ٤- موقف المديرين السعوديين من عدم احترام وقت الدوام الرسمي .
- ٥- موقف المديرين السعوديين من ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة .

ونستعرض فيما يلي نتائج إجابات المديرين السعوديين على الأسئلة التي تبحث عن مظاهر السلوك السلبي السابقة ، حيث عرضت عليهم على شكل حالات واقعية طلب اتخاذ مواقفهم منها أو عرضت عليها عبارات تعبر عن بعض القضايا الإدارية من واقع الممارسات الادارية وطلب من المستجوبين تحديد موافقتهم أو رفضهم لها .. وسوف نعرض هذه النتائج على النحو التالي :-

١- موقف المديرين السعوديين من الوساطة والمحسوية :

الوساطة ظاهرة سلبية انتشرت على نطاق كبير بين الناس وفي جميع المستويات وأصبحت الوساطة المفتاح الذي يبحث عنه قبل أن تتقدم بطلب خدمة أو وظيفة لدى الإدارات الحكومية. وهي انحراف عن النظام وعن القيم الإسلامية التي تحث على معاملة الناس بمقياس واحد وبالسواسية والعدل وإن كان بعض الناس لا يشعرون بحزمتها وهي انتزاع حقوق من أصحابها وتعطى لغير مستحقها سواء كان ذلك خدمة مقدمة أو ترشيحاً لوظيفة أو قبولاً في جامعة. أو أقل ما يقال عنها بأنها عدم إتاحة الفرص المتكافئة لجميع المتقدمين باحقية المعاملة بالمثل. وهذا يعكس أيضاً ضعف شعور ومفهوم الخدمة العامة لدى بعض الموظفين والمديرين .. كذلك فإن المحسوية والمحاباة بدأت في الظهور بتقديم الأفراد لقرباة أو صلة صداقة أو مودة أو لمحاباة لشخص آخر سواء في تقديم الخدمة أو للتعيين في الوظائف أو إتاحة الفرصة للترقية أو التدريب أو الابتعاث. ولقد حرم ذلك الإسلام حيث قال الرسول (ص) أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غشى الله ورسوله وغش، جماعة المسلمين (أخرجه أبو يعلى^(١٣)) وإنما ظهرت هذه الأنماط السلوكية السلبية من البواعث القبلية والنظرة العائلية الضيقة في التعامل مع مصالح المواطنين .

ولاستجلاء موقف المديرين السعوديين من الوساطة والمحسوية وهل يشعرون بخطورتها وضرارها بالمصلحة العامة وجمهور المراجعين فقد تضمنت استمارة الاستبيان السؤال رقم (٧٣) الذي يشمل على عبارة ((أن الوساطة ظاهرة خطيرة فهي اضرار بالمصلحة العامة وبالمراجعين)) وطلب من المديرين تحدي موافقتهم أو رفضهم لها والجدول رقم (٣٣) يبين نتائج اجابات المديرين المستجوبين على هذه العبارة حيث يوافق (٩٠٪) من المديرين السعوديين بأن الوساطة هي ظاهرة خطيرة وهي اضرار

بالمصلحة العامة وبجمهور المراجعين للإدارات الحكومية. وهذه النسبة غالبية كبرى إلا أن الذين يوافقون بشدة على خطورتها هم (٥٥٪)

جدول رقم (٣٣)

موقف المديرين السعوديين من الوساطة

أن الوساطة ظاهرة خطيرة فهي اضرار بالمصلحة العامة وبالمراجعين					
موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	درجة الموافقة المستوى الإداري
٥٠٪	٤٣٪	٣٪	٣٪	-	المديرون في الادارة العليا
٥٤٪	٣٣٪	١١٪	١٪	١٪	المديرون في الادارة الوسطى
٥٧٪	٣٤٪	٨٪	١٪	٦٪	المديرون في الادارة التنفيذية
٥٥٪	٣٥٪	٨٪	١٪	١٪	جميع المديرين

يوافقون بشدة على خطورتها هم (٢٥٥) ووافقون هم بنسبة (٣٥٪). ويلاحظ بأن هناك فئة من المديرين تشكل (٨٪) الذين لا يوافقون على هذه العبارة وفي نفس الوقت لا يرفضونها أي أنهم في وضع غير متأكد من خطورة الوساطة أو أضرارها بالمصلحة العامة ومصلحة المراجعين وتزداد هذه النسبة بين المديرين في الإدارة الوسطى. ولعلنا من الممكن أن نستنتج بأن الوعة أكثر انتشاراً بين الموظفين في الإدارات الوسطى.. ثم هناك تساؤل إذا كانت غالبية المديرين السعوديين (٩٠٪) تعتقد بخطورة الوساطة وأضرارها بالمصلحة العامة ومصلحة المواطنين فلماذا ظاهرة الوساطة انتشرت بشكل ملحوظ ومزعج... في السنوات الأخيرة حيث يسأل عنها الفرد لمجرد خدمات بسيطة كتسجيل ابنه في مدرسة حكومية أو إجراء حجز على سفر على

في مدرسة حكومية أو إجراء حجز على رحلة سفر على الخطوط السعودية .. فإذا كان المديرين السعوديون على هذا الوعي بخطورة الوساطة فلماذا لا يقفون أمامها وينشرون بين موظفيهم هذا الوعي وضرورة أن تؤدي الخدمات العامة بمعايير متساوية لجميع الناس وهذه ترجمة للقيم الإسلامية من أداء للأمانة وعدل بين الناس حيث يقول الله تعالى ((إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتكم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمًا يعظكم به)) النساء آية ٥٨.

ولقد وجهنا السؤال رقم (٧٠) للمديرين لمعرفة موقفهم من المحسوبية والمحاباة حيث يظهر في بعض إدارات الخدمة التي ترتبط بالمواطنين أن بعض المسؤولين فيها يحرصون الاستفادة من هذه الخدمات وخاصة عندما تكون محدودة على أقربائهم أو أصدقائهم أو محاسبيهم الذين ينتفعون منهم. وهذا السلوك في نظر الإسلام خيانة للأمانة التي تقلدها الموظف العام لأن هذه الخدمات العامة (من كهرباء - ماء - هاتف - ومجاري) وغيرها يجب أن تصرف لجميع المواطنين بمعايير عادلة ومتساوية وحسب النظام الذي تضعه الدولة لتنظيم منح خدمات هذه المرافق .. ولقد كانت إجابات المديرين السعوديين كما يوضحها الجدول رقم (٣٤).

جدول رقم (٣٤)

المحسوبية والمحاباة في تقديم خدمات المرافق العامة

أن الموظفين القائمين على المرافق العامة (كهرباء - ماء - هاتف ...) عندما يجلسون منافعها عن الجمهور أي حينما يحرصونها على الأقارب والمحاسيب تعتبر في نظر الإسلام خيانة للأمانة .					
موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	درجة الموافقة المستوى الإداري
٥٥%	٣٣%	٣%	٣%	٣%	المديرون في الإدارة العليا

تابع جدول رقم (٣٤)

موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	درجة الموافقة المستوى الإداري
٪٦٣	٪١٨	٪١٠	٪٤	٪٤	المديرون في الإدارة الوسطى
٪٦٩	٪٢٤	٪٢	٪١	٪٤	المديرون في الإدارة التنفيذية
٪٦٤	٪٢٣	٪٥	٪٢	٪٤	جميع المديرين

من الجدول رقم (٣٤) يتبين أن غالبية المديرين (٨٧٪) يوافقون على أن الموظفين القائمين على أجهزة المرافق العامة (كهرباء - ماء - هاتف) عندما يجلسون منافعها عن الجمهور أو حينما يحرصونها على الأقارب والمحاسب تعتبر في نظر الإسلام خيانة للأمانة. ويزداد هذا الشعور بين المديرين في الإدارة التنفيذية حيث بلغت النسبة بينهم (٩٣٪) وتقل نسبياً بين المديرين في الإدارة الوسطى حيث بلغت النسبة بينهم (٨١٪) حيث أن نسبة (٨٪) من المديرين في الإدارة الوسطى لا يعتبرون هذا السلوك مخالفة لتعاليم الدين الإسلامي وخيانة للأمانة وفي نفس الوقت (١٠٪) منهم لم يحددوا موقفهم مما يبين بأن المديرين في الإدارة الوسطى وخاصة الذين يعملون في هذه المرافق العامة يحتاجون إلى توعية وتنمية لاتجاهاتهم وقيمهم وأشعارهم بالأمانة التي تحملوها. وان الاسلام يدعو الموظف العام لأن يعامل أفراد المجتمع المسلم بالعدل والسواسية وأن لا يحتجب عنهم ولا يجب عنهم الخدمات العامة لهذه المنافع العامة التي يحتاجونها والتي أصبحت في حكم الضروريات الحياة هذا العصر من الزمن وأن يعاملوا جميع المراجعين بنفس المقاييس دون تفرقة.

ولاكتشاف موقف المديرين في حالة تعرضهم لضغوط من مدراء الجهات

التي يعملون فيها لتعيين أحد المرشحين للوظائف الشاغرة .. فكيف لذلك فاننا قد ضمنا استمارة الاستبيان الحالة التالية ((إذا تقدم لوظيفة شاغرة في ادارتك مرشحان تساوى في مؤهلاتهما العلمية والعملية ودرجات اختبار المسابقة .. إلا أن أحدهما يوصي عليه مديرالجهة التي تعمل فيها .. فما هو موقفك ؟. والجدول رقم (٣٥) يبين نتائج اجابات المديرين على هذه الحالة.

جدول رقم (٣٥)

موقف المديرين لتعيين مرشح من المتسابقين يوصي عليه مديرالجهة

إذا تقدم لوظيفة شاغرة في ادارتك مرشحين تساوي في مؤهلاتهما العلمية والعملية ودرجات اختبارالمسابقة .. إلا أن أحدهما يوصي عليه مديرالجهة التي تعمل فيها فما هو موقفك ؟.				
أصراً على موقفي لاجراء القرعة	أحيل الترشيح للمدير ليختار بنفسه	أجري بينهما القرعة	أختار المرشح الذي يوصي عليه المدير	موقف المديرين المستوى الاداري
٪١٨	٪٣٠	٪٣٣	٪١٨	المديرون في الادارة العليا
٪١٨	٪٤١	٪٢٣	٪١٨	المديرون في الادارة الوسطى
٪١٤	٪٤٠	٪٢٢	٪٢١	المديرون في الادارة التنفيذية
٪١٦	٪٣٩	٪٢٤	٪١٨	جميع المديرين

من الجدول رقم (٣٥) تبين بأن (١٨٪) من المديرين سوف يختارون المرشح الذي يوصي عليه مديرالجهة و (٣٩٪) سوف يحيلون الاختيار للمدير ليختار أي أن أكثر من (٥٧٪) من المديرين (أكثر من النصف) سوف يميلون إلى قرار مديرالجهة التي يعملون فيها، في حين أنه من المفروض أن تجرى

القرعة بين المرشحين تحقيقاً للإنسان والعدل بينهما بعيداً عن التحيز والميل لأحدهما وهذا ما يتمشى مع القيم الإسلامية لقول شيخ الإسلام بن تيمية في رسالته ((السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية)) ((فإذا تكافأ رجلان أو خفي أصلحهما أقرع بينهما كما أقرع سعد بن أبي وقاص بين الناس يوم القادسية لما تشاجروا على الأذان .. وبذلك كان المتولى قد أدى الأمانات في الولايات الى اهلها)) (١٤) .

ومن الجدول السابق يتضح أن المديرين الذين سوف يجرون بين المرشحين القرعة الشرعية ويصرون على ذلك هم (٤٠٪) وتزداد هذه النسبة لتصل (٥١٪) بين المديرين في الإدارة العليا و (٤١٪) بين المديرين في الإدارة الوسطى و (٣٦٪) بين المديرين في الإدارة التنفيذية .. وهذه النسب المنخفضة التي تؤيد القرعة تبين تحيز المديرين لرأي مدير الجهة التي يعملون فيها . وكان من المفروض أن يكون البديل الشرعي وهو القرعة هو البديل الذي يحظى بتأييد الغالبية العظمى من المديرين ولكن نظراً لعدم إدراك كثير من المديرين والموظفين في أجهزة التوظيف والإدارات الحكومية بأن ذلك فيه ظلم للمرشح الآخر لأنه أيضاً حتى في حالة التساوي بين المرشحين في الولايات العامة (الوظائف العامة) فإن تعاليم الإسلام تنع بأن الولاة يجب أن يكونوا من الحياد والعدل والنزاهة بأن لا يميلوا لطرف دون الآخر وقد يكون في ذلك ظلم وإنما أعدل الطرق هي القرعة بينهم ، لأن المدير الذي يختار بين مرشحين لوظيفة عامة هو في منزلة القاضي .. والقاضي كما يقول ابن تيمية ((اسم لكل من قضي بين اثنين وحكم بينهما سواء كان خليفة أو سلطان أو نائبا أو واليا أو كان منصوباً ليقتضي بالشرع أو نائبا له حتى يحكم بين الصبيان في الخطوط اذا تخايروا (أي احتكموا إلى الرجل ليرى كى خيراً وحسن خطأ) هكذا ذكر أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو ظاهر (١٥) .

٢- موقف المديرين السعوديين من استغلال السلطة الوظيفية :

لقد صانت تعاليم الإسلام الوظيفة العامة (الولاية) بمجموعة من الشروط للذي يتقلدها بتوفر القوة والأمانة ((أن خير من استأجرت القوي الأمين)) القصص آيه ٢٦ لحمايتها من الفساد وتجنيب شاغل الوظيفة العامة خطر الانزلاق في استغلالها أو استعمالها وسيلة ابتزاز أو حصر منافعها على الأقارب والمحاسيب أو الاتجار بها أو استخدام الممتلكات العامة للمنافع الشخصية . لأن كل هذه الانحرافات في استغلال الوظيفة العامة يعتبر من يفعلها في الإسلام خائن للأمانة لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ((انها أمانة ، وانها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها)) رواه مسلم^(١٦) .

ولمعرفة موقف المديرين السعوديين من استغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية بطرق غير نظامية . فإننا ضمنا استمارة الاستبيان الاسئلة (٤٠ ، ٤٩ ، ٨٥) لاستجلاء آرائهم عن بعض حالات استغلال الموظف العام للوظيفة العامة . فالسؤال رقم (٤٠) يعرض حالة أمين الصندوق الذي يستلف لنفسه من نقدية الصندوق لأسباب إنسانية ثم يعيدها مرة أخرى الى الصندوق دون نقصان ولا تأثير على العمل)) وطلبنا من المديرين تحديد موقفهم من هذه الحالة والجدول رقم (٣٦) يبين اجابات المديرين .

جدول رقم (٣٦)

حالة استلاف أمين الصندوق من نقدية الصندوق لنفسه لأسباب إنسانية دون تأثير على العمل ويقوم بإعادتها الى الصندوق دون نقصان

موقف المديرين	لا أعترض عليه	أوافق عليه إذا أخبرني مسبقاً	لا أوافق على ذلك وأنصح بالعدول	لا أوافق واتخذ الاجراءات النظامية
المستوى الاداري	١٣%	٨%	٤٥%	٣٠%
المديرون في الادارة العليا				

تابع جدول رقم (٣٦)

موقف المديرين المستوى الاداري	لا أعترض عليه	أوافق عليه إذا أخبرني مسبقاً	لا أوافق على ذلك وأنصح بالعدول	لا أوافق واتخذ الاجراءات النظامية
المديرون في الادارة الوسطى	٪١٥	٪١٣	٪٤٢	٪٢٧
المديرون في الادارة التنفيذية	٪٩	٪١٧	٪٥٣	٪٢٢
جميع المديرين	٪١٢	٪١٤	٪٤٦	٪٢٦

يتضح من الجدول رقم (٣٦) بأن (٧٢٪) من المديرين لا يوافقون على هذا السلوك إلا أن منهم (٤٦٪) يكتفون بعدم الموافقة ونصح الموظف للعدول عن ذلك السلوك مستقبلاً و (٢٦٪) لا يوافقونه على ذلك السلوك ويتخذون الإجراءات النظامية تجاه .. وفي المقابل فإن (٢٦٪) من المديرين لا يعترضون ويوافقون عليه إذا أشعرهم الموظف مسبقاً عن ظروفه . والملاحظ بأن المديرين في الادارة الوسطى هم أكثر المديرين موافقة على هذا السلوك حيث بلغت نسبتهم (٢٨٪) والمعترضين منهم على ذلك هم (٦٩٪) .. وهذا يتطلب توعية المديرين في الادارة الوسطى بأن هذه الأموال التي أؤتمن ، أمناء الصناديق عليها يجب أن تحفظ وتصرف في الأعمال العامة التي خصصت لها ولا يجوز شرعاً التصرف في لأغراض خاصة فإذا كان الرسول (ص) يبين لولاية الأموال (الأمناء عليها) أنهم لا يقسموها بأهوائهم كما يقسم المالك ملكه وإنما هم أمناء ونواب ووكلاء ليسوا ملاكاً كما قال الرسول (ص) ((اني والله لا أعطي أحداً ولا أمنع أحداً وإنما أنا قاسم أضع حيث أمرت)) رواه البخاري^(١٧) .

فإذا كان هذا هو تصرف الرسول صلى الله عليه وسلم فنحن أولى به بالاتباع لأداء هذه الأمانات التي تقلدناها فالتصرف بالمال العام كالتصرف

بالمال الخاص منهي عنه بنص الحديث وانما للمال العام حرمة يجب أن يراعيها ويتصرف بحسب ما أوتمن عليه لذلك سمي هذا الموظف بأمين الصندوق ومشتقة التسمية من الأمانة فكيف يجوز له استتلاف هذا المال العام لينفق فيه على شئونه الخاصة. وهذا الفعل يتعارض مع أبسط معاني الأمانة ويجب أن لا يتساهل فيه المديرون السعوديون لأنه مقدمة لانزلاق أكبر لتصرفات بالمال العام لا يمكن توقعها أو ايقافها. وانما دائما يجب أن تكون مواقفنا مستمدة من القيم والتعاليم الإسلامية لا من أهوائنا وعواطفنا التي دائما تكون قاصرة ولا تعالج الانحرافات والإسلام حرص على وضع الضوابط الحازمة لوقاية الموظف العام من الانزلاق في الفساد حماية للمصلحة العامة

وفيما يتعلق بأمانة المحافظة على معلومات وأسرار العمل الحكومي وعدم إفشائها إلا بالطرق الرسمية والشرعية فإننا ضمنا استمارة الاستبيان السؤال رقم (٤٩) يعرض حالة أحد موظفي قسم المشتريات يقوم بتزويد بعض المتعهدين الموثوقين والمتعاملين مع الإدارة الحكومية ببعض المعلومات شفها عن بعض المناقصات التي ترغب الإدارة طرحها والإعلان عنها.. وطلبنا من المديرين تحديد موقفهم من هذه الحالة. والجدول رقم (٣٧) يبين اجابات المديرين على هذه الحالة .

جدول رقم (٣٧)

قيام أحد موظفي قسم المشتريات بإفشاء بعض المعلومات لبعض المتعهدين

المتعاملين مع الادارة قبل الإعلان عنها في الصحف

موقف المديرين	لا	لا أعترض على ذلك ما دامت المعلومات غير سرية	لا أعترض على ذلك ولكن امنعه مستقبلا	اعترض على ذلك واطبق بحقه بعض العقوبات النظامية
المديرون في الادارة العليا	١٣٪	١٠٪	٣٪	١٠٪

تابع جدول رقم (٣٧)

موقف المديرين المستوى الاداري	لا أعترض على ذلك ما دامت المعلومات غير سرية	لا أعترض على ذلك ولكن امنعه مستقبلا	اعتراض على ذلك واطبق بحقه بعض العقوبات النظامية
المديرون في الادارة الوسطى	٪٢١	٪٨	٪٥٣
المديرون في الادارة التنفيذية	٪١٤	٪١٥	٪٦١
جميع المديرين	٪١٧	٪١١	٪٥٩

يتضح من بيانات الجدول رقم (٣٧) أن أكثر من نصف المديرين (٥٩٪) يعترضون على إفشاء موظف قسم المشتريات لبعض معلومات المناقصة الحكومية لبعض المتعهدين وسوف يطبقون بحق هذا الموظف العقوبات النظامية. في حين (٤١٪) من المديرين لا يعترضوا على هذا السلوك واشترط بعضهم بأن تكون هذه المعلومات غير سرية وبعضهم أفاد بمنعه مستقبلاً (١١٪). والملاحظ بأن نسبة المعترضين والذين يحرصون على تطبيق العقوبات النظامية تجاه هذا السلوك ترتفع بين المديرين في الإدارة العليا (٧٠٪) ثم يليهم المديرين في الإدارة التنفيذية (٦١٪) ثم تصل إلى أقل مستوى (٥٣٪) بين المديرين في الإدارة الوسطى أي أنه تصل نسبة غير المعترضين بين المديرين في الإدارة الوسطى إلى (٤٧٪) وهذه نسبة كبيرة لأن إفشاء معلومات عن المناقصات العامة حتى وان كانت غير سرية إلا أن هذه المعلومات سوف تمكن المتعهدين الذين يطلعون عليها باعداد عريض لادارة الحكومية في وقت أقصر وبدراسة وبمعرفة أكثر مقارنة بالمتعهدين الآخرين الذين لم يطلعوا عليها وهذا يتنافى مع الهدف من المناقصات العامة بإتاحة الفرص المتكافئة والعادلة بين جميع المتعهدين الأكفاء لتقديم عروضهم للإدارات الحكومية مع تمكينهم من نفس المعلومات والشروط والمواصفات عن

المواد والأعمال والمشاريع التي تضمنها هذه المناقصات ثم يجب أن يكون الموظف العام حارساً للمصلحة العامة . وهذا السلوك في اعطاء أحد المتعهدين بعض المعلومات عن هذه المناقصات يتنافى مع حرصه على المصلحة العامة . وإنما لا يمكن تفسيره إلا بتنفيذ هذا المتعهد عن المتعهدين الآخرين بهذه المعلومات حتى يتاح له أكبر وقت ومعرفة على الآخرين سواء كانت تربط هذا الموظف علاقة خاصة أو قرابة أو مصلحة وفي هذه الحالة تكبر الخطورة أن هناك منفعة متبادلة ويصبح السلوك أكثر خطورة وانزلاقاً ، لذلك فالتشدد في منع أنماط هذا السلوك هو لاشك درءاً للمفاسد وحماية للمصلحة العامة مهما كانت البواعث والنوايا الطيبة لهذا الموظف وتعاليم الدين هي دائماً وقائية لمنع المفاسد قبل حدوثها واستفحالتها .

ومن مظاهر استغلال الوظيفة العامة للأغراض الخاصة قبول المكافآت والهدايا من الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع الإدارات الحكومية أو قبول المنافع الشخصية العينية والخدمية . وقد حرم الإسلام هذه الانحرافات السلوكية للذي يتقلد الوظيفة العامة لما ورد عن ابن عباس رضي الله عنه أن النبي (ص) قال ((هدايا الأمراء غلول)) والغلول : الخيانة وفي الصحيحين عن أبي حميد الساعدي ، رضي الله عنه ، قال استعمل النبي (ص) رجلاً من الأزدي يقال له ابن اللتبية ، على الصدقة ، فلما قدم ، قال هذا لكم ، وهذا أهدي إليّ فقال النبي (ص) ((ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله فيقول هذا لكم ، وهذا أهدي الي . فهلا جلس في بيت أبيه ، أو بيت أمه ، فينظر أيهدي إليه أم لا ؟ والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة إن كان بغيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عضرتي ابطيه ، اللهم هل بلغت ؟ اللهم هل بلغت !؟ (ثلاثاً))^(١٨) ويقول ابن تيمية ومحابة الولاية في المعاملة من المبايعة والمؤاجرة ، والمضاربة والمساقاة والمزارعة ونحو ذلك من الهدايا^(١٩) .

وفي العصر الحالي اختلفت مظاهر استغلال الوظائف العامة (الولايات) عما كان معمولاً في عصر ابن تيمية واتجه بعض الموظفين الى استغلال الوظيفة العامة وسلطتها الى الإثراء غير المشروع سواء من خلال المناقصات أو الاشتراك في ملكية بعض المؤسسات الخاصة المتعاملة مع الإدارات الحكومية بطرق مستترة أو استغلال بعض المؤسسات الخاصة لتنفيذ أعمال أو خدمات خاصة لهؤلاء الموظفين .. وكل هذه المظاهر تصب في قناة الإثراء غير المشروع من خلال الوظيفة العامة .. لأنه لولا هذه الوظيفة العامة واستغلال سلطتها ومشاريعةا لما تمكن بطرقه وجهوده الخاصة أن يصل إلى هذه الثروة ولقد حرم الإسلام هذه الوسائل غير الشرعية كما ورد في الحديث السابق .

وللتعرف على موقف ووعي المديرين السعوديين عن ظاهرة استغلال السلطة الوظيفية للوظيفة العامة للإثراء غير المشروع .. وأن ذلك يعتبر في الدين الإسلامي خيانة للأمانة .. فإننا وجهنا السؤال رقم (٨٥) وكانت إجابات المديرين كما يوضحها الجدول رقم (٣٨) .

جدول رقم (٣٨)

موقف المديرين من استغلال السلطة الوظيفية للإثراء غير المشروع

باعتبارها خيانة للأمانة

موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	موقف المديرين المستوى الإداري
٪٨٥	٪١٣	-	-	-	المديرون في الادارة العليا
٪٧٣	٪١٩	٪٢	٪٢	٪٢	المديرون في الادارة الوسطى
٪٨٠	٪١٤	٪٣	٪٢	٪١	المديرون في الادارة التنفيذية
٪٧٨	٪١٦	٪٢	٪٢	٪١	جميع المديرين

من الجدول رقم (٣٨) نستنتج بأن هناك إجماع بين المديرين السعوديين بأن استغلال السلطة الوظيفية للإثراء غير المشروع يعتبر خيانة للأمانة حيث بلغت نسبة المديرين المؤيدين (٩٤٪) وتزداد هذه النسبة بين المديرين في الإدارة العليا (٩٨٪) وان كانت هناك نسبة ضئيلة جداً (٤٪) بين المديرين في الإدارة الوسطى و (٣٪) بين المديرين في الإدارة التنفيذية من لا يعتبرون ذلك السلوك خيانة للأمانة ، وهذا يتضح بأن هذا السلوك معروف حرمة عند جميع العاملين في الدولة ومن يقدم عليه يشعر في قرارة نفسه بأنه يخون الأمانة ويخدع نفسه بالمبررات والأسباب الواهية .

٣ - موقف المديرين السعوديين من عدم تحمل الموظفين لمسئوليات العمل :

نتيجة لتزايد أعداد الموظفين والمتعاقدين في الإدارات الحكومية خلال العشر سنوات الماضية التي تخللتها طفرة المالية في البلاد، فإنه ظهرت بعض المظاهر السلوكية السلبية لدى كثير من الموظفين تتمثل في عدم الجدية في العمل وعدم الرغبة في تحمل مسؤولياته وعدم الحرص على ادائه في وقته و اللامبالاة بالمراجعين والتشكي المستمر والضجر والملل من العمل، كل هذه الأنماط السلوكية السلبية تنعكس في النهاية في ضعف الأداء وتعطيل الخدمات العامة المقدمة لجمهور المواطنين، مما يوضح بأن قيم ودوافع العمل لدى هؤلاء الموظفين قد اهترت وانحرفت عن القيم الإسلامية الأصيلة التي تدعو الى الاخلاص والالتقان في العمل واعتباره عبادة .. ولاستجلاء موقف المديرين السعوديين من هذا الانحراف في القيم في عدم تحمل الموظفين لمسئولياتهم في العمل فإننا وجهنا إليهم السؤال رقم (٤٣) والذي يعرض عليهم حالة أحد الموظفين السعوديين العاملين والذي يوكل عمله إلى أحد المتعاقدين ويقوم بأداء العمل بإتقان دون تأثير على أداء عمله الأساسي .. وطلب منهم تحديد موقفهم من هذه الظاهرة والجدول رقم (٣٩) يبين موقف المديرين من هذه الظاهرة .

جدول رقم (٣٩)

قيام الموظف السعودي باسناد عمله إلى أحد المتعاقدين لأدائه

موقف المديرين المستوى الإداري	لا أعترض عليه	أوافق عليه إذا أخبرني مسبقاً	لا أوافق عليه و أطالبه بإدائه	لا أوافق واتخذ الإجراءات النظامية
المديرون في الإدارة العليا	-	٨٪	٥٥٪	٣٨٪
المديرون في الإدارة الوسطى	٥٪	١٠٪	٥٣٪	٣١٪
المديرون في الإدارة التنفيذية	٢٪	٩٪	٥٧٪	٣٠٪
جميع المديرين	٣٪	٩٪	٥٥٪	٣٢٪

يتضح من الجدول رقم (٣٩) بأن نسبة كبيرة من المديرين (٨٧٪) لا يوافقون على تهرب الموظف السعودي من أداء عمله وإحاطته لأحد المتعاقدين لأدائه حتى وإن لم يؤثر على أداء عمل المتعاقد. وبعضهم سوف يتخذ إجراءات نظامية بحق الموظف السعودي (٣٢٪) ونسبة الراضين لهذا السلوك ترتفع بين المديرين الإدارة العليا (٩٣٪) وتقل بين المديرين في الإدارة الوسطى (٨٤٪). وبالرغم من ارتفاع نسبة غير الموافقين بين المديرين على هذا السلوك إلا أن هذه الظاهرة ملموسة بين بعض الموظفين السعوديين الذين يتواجد معهم متعاقدين. وهذا نتيجة لضعف الإشراف وعدم متابعة الموظف عن تأدية المهام المكلف بها ولتصحيح هذا الانحراف يحتاج من المديرين أن يضربوا القدوة الحسنة في الالتزام والإخلاص في العمل لأن ذلك سوف ينعكس على موظفيهم مع بث المفاهيم والقيم الإسلامية عن العمل والإخلاص فيه وإتقانه واعتباره عبادة إذا كان .. موجهاً لخدمة المسلمين ومرضاة الله . ولقد حرص الإسلام على توجيه الموظفين في أجهزة الدولة على تحسس حاجات الناس وقضائها وورد في حديث الرسول (ص) كان يقول

((أبلغوني حاجة من لا يستطيع إبلاغها ، فإنه من أبلغ ذا سلطان حاجة من لا يستطيع إبلاغها، ثبت الله قدميه على الصراط يوم تزل الأقدام)) (٢٠).

٤- موقف المديرين السعوديين من ظاهرة عدم احترام وقت الدوام الرسمي:

تتمثل ظاهرة عدم احترام وقت الدوام الرسمي في الإدارات الحكومية في تأخر نسبة مرتفعة من الموظفين عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية وخروجهم المتكرر يومياً من مكاتبهم سواء داخل الإدارة أو خارجها وانصراف نسبة مرتفعة من الموظفين من مكاتبهم قبل انتهاء نهاية الدوام الرسمي. إضافة إلى أنه أثناء تواجد الموظفين في إداراتهم يقوم بعضهم بالتجول على المكاتب الأخرى. وتبادل الأحاديث الجانبية مع أصدقائهم وقراءة الصحف اليومية وشرب الشاهي والقهوة. ونظراً لأهمية الوقت وحسن استغلاله وقضائه في إنجاز الأعمال التي تخدم المصلحة العامة للمواطنين فأننا ضمنا استمارة الاستبيان السؤال رقم (٧٢) الذي يشتمل على عبارة ((عدم احترام الموظف الحكومي لوقت الدوام الرسمي يعتبر إضراراً بالمصلحة العامة والمراجعين)) وطلب من المديرين تحديد مواقفهم أو رفضهم عليها والجدول رقم (٤٠) يوضح نتائج اجابات المديرين.

جدول رقم (٤٠)

عدم احترام الموظف الحكومي لوقت الدوام الرسمي يعتبر إضراراً بالمصلحة العامة و المراجعين

موقف المديرين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
المديرون في الادارة العليا	-	-	-	٢٨٪	٧٠٪
المديرون في الادارة الوسطى	٤٪	٣٪	٢٪	٣٢٪	٦٠٪
المديرون في الادارة التنفيذية	-	١٪	١٪	٣٣٪	٦٤٪
جميع المديرين	٢٪	١,٥٪	١,٥٪	٣١٪	٦٤٪

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن هناك شبه إجماع تام بين المديرين السعوديين (٩٥٪) بأن عدم احترام الموظف الحكومي لوقت الدوام الرسمي يعتبر اضراراً بالمصلحة العامة والمراجعين وترتفع النسبة بين المديرين في الإدارة العليا (٩٨٪) يليهم المديرين في الإدارة التنفيذية (٩٧٪) ثم المديرين في الإدارة الوسطى (٩٢٪). إلا أن ذلك لا ينعكس على السلوك الواقعي للقيادات الادارية والموظفين في الإدارات الحكومية من تهاون وتسامح كثير منهم في الالتزام بوقت الدوام الرسمي .

٥- موقف المديرين السعوديين من ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة :

يجب أن تتجه جميع اهتمامات القيادات الإدارية والعاملين في الأجهزة الحكومية من قيادات وموظفين نحو الاهتمام بالمصلحة العامة وتوجيه كل الإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق المصلحة العامة ، وكلما كان المسئولون والعاملون مهتمين بالمصلحة العامة كلما كان ذلك مؤشراً صحيحاً و ايجابياً على كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي . وكلما كانت الأهداف الخاصة والاهتمام بالمسئولين تطغى على الأهداف والمصلحة العامة كلما دل على انحراف في مسيرة الإدارة الحكومية . ورغبة في التعرف على موقف المديرين السعوديين عن هذه القضية ومدى حرصهم على المصلحة العامة . فان استمارة الاستبيان اشتملت على السؤال رقم (٦٨) الذي يستفسر عن مستوى ولاء واهتمام الموظفين السعوديين بالمصلحة العامة وأنه موجه للمسئولين . وكانت إجابات المديرين كما يوضحها الجدول رقم (٤١) .

جدول رقم (٤١)

ولاء الموظفين السعوديين للمصلحة العامة وليس للمسئولين

موقف بشدة موافق	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	موقف المديرين
					المستوى الإداري
٪١٥	٪٤٠	٪٢٥	٪٨	٪٥	المديرون في الإدارة العليا
٪٢٥	٪٣٨	٪١٤	٪١٥	٪٣	المديرون في الإدارة الوسطى
٪١٤	٪٣٥	٪٢٥	٪١٧	٪٦	المديرون في الإدارة التنفيذية
٪١٩	٪٣٨	٪٢٠	٪١٥	٪٤	جميع المديرين

يتضح من الجدول رقم (٤١) بأن (٥٧٪) من المديرين السعوديين يوافقون بأن ولاء الموظفين السعوديين للمصلحة العامة وليس للمسئولين و (١٩) لا يوافقون على ذلك و (٢٠٪) منهم غير متأكدين من ذلك. ونجد بأن أعلى نسبة للموافقين هي بين المديرين في الإدارة الوسطى (٦٣٪) وأدنى نسبة للموافقين هي بين المديرين في الإدارة العليا (٥٥٪) وأعلى نسبة بين الذين لا يوافقون على ذلك هي بين المديرين في الإدارة التنفيذية (٢٣٪) يليهم المديرون في الإدارة الوسطى. وهذا يوضح بأنه لا يوجد إجماع بين المديرين بأن ولاء الموظفين السعوديين للمصلحة العامة وليس للمسئولين بعبارة أخرى فالمصلحة العامة لا تحظى بالاهتمام الكافي من جميع الموظفين مقارنة بالاهتمام بالمسئولين الذين يرتبط بهم هؤلاء الموظفين. ويجب أن يسود الإدارات الحكومية اعتقاد بأن أهداف المسئولين والموظفين يجب أن تكون هي أهداف الجهات التي يعملون فيها، وبالتالي تتحقق المصلحة العامة. ووفق التصور الإسلامي فأهداف ومصالح الفرد ترتبط بأهداف ومصالح الجماعة ويعتبر تحقيقه لأهداف ومصالح الجماعة هو تحقيقاً لأهدافه ومصالحه

الفردية وبذلك تتحقق المصلحة المشتركة بين الأفراد والجماعة . ويبرز الاهتمام المتبادل وتختفي الفجوة القائمة بين مصالح الأفراد والمصلحة العامة . وبهذا الوعي يختفي التمحور حول الذات والانانية والنفعية والشلل المصلحية والتجروء على المصلحة العامة وهذا تجسيد للمعاني الإسلامية التي دعى الإسلام المسلمين لاتباعها والتربي عليها حتى يتحقق انتساب المسلم لمجتمعه وذلك كما ورد في حديث الرسول (ص) (من بات ولم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم) (٢١) .

٦- أسباب السلوك السلبي في الإدارات الحكومية :

قبل أن تصل الى أي توصية أو سياسة أو خطة لمعالجة مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية لابد لنا من معرفة الأسباب الحقيقية خلف هذه المظاهر، وحيث أن المديرين السعوديين في مستوياتهم الادارية المختلفة يمثلون القيادات الادارية التي تمكنهم مواقعهم الادارية من متابعة الموظفين في سلوكهم اليومي في أعمالهم في الإدارات الحكومية . وهذه القيادات أكثر قربا ومعرفة لسلوك الموظفين العاملين معهم . وبالتالي فإنهم أكثر معرفة لتحديد أسباب السلوك السلبي في الإدارات الحكومية ولذلك فقد ضمنا استمارة الاستبيان السؤال رقم (٤٧) والذي يشتمل على سبعة مسببات مقترحة لنشوء السلوك السلبي في الإدارات الحكومية وهي :-

- ١- سلوك أفراد المجتمع .
- ٢- الحاجة الملحة لدى الموظف .
- ٣- عدم تطبيق الأنظمة واللوائح .
- ٤- سلوك الرؤساء (القدوة) .
- ٥- سلوك المرؤسين (البطانة) .
- ٦- سلوك الزملاء في العمل .
- ٧- ضعف الشعور الديني .

وقد طلب من المديرين السعوديين إعادة ترتيب هذه الأسباب حسب أهمية كل سبب في نشوء السلوك السلبي في الإدارات الحكومية وذلك بإعطاء رقم (١) للسبب الأكثر أهمية ثم رقم (٢) للسبب الذي يلي الأول بالأهمية حتى يتم استعراض جميع الأسباب السبعة .. والجدول رقم (٤٢) يبين نتائج اجابات المديرين على ذلك .

جدول رقم (٤٢)

الأسباب المسببة لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية

ترتيب	السبب في نشوء مظاهر السلوك السلبي	النسبة المئوية للمديرين الموافقين على ترتيب الأسباب
١	ضعف الشعور الديني .	٪٦٣
٢	سلوك الرؤساء (القدوة) .	٪٢٨
٣	سلوك المرؤسين (البطانة) .	٪٢١
٤	سلوك الزملاء .	٪١٨
٥	عدم تطبيق الأنظمة واللوائح .	٪١٤
٦	الحاجة الملحة لدى الموظف .	٪٢٦
٧	سلوك أفراد المجتمع .	٪٢٧

من الجدول رقم (٤٢) نستنتج التالي :-

أ- أن المديرين السعوديين في ترتيبهم لمسببات السلوك السلبي في الإدارات الحكومية لم يتفوقوا على ترتيب المسببات بنسبة الغالبية (أي أكثر من النصف) إلا على مسبب واحد هو السبب الأول حيث اتفق أكثر من (٦٣٪) من المديرين السعوديين بأن السبب الأكثر أهمية والذي يعتبر



١٤٪ عدم تطبيق الأنظمة واللوائح



١٨٪ سلوك الزملاء



٢١٪ سلوك المرؤسين (البطانة)



٢٦٪ الحاجة الملحة لدي الموظف



٢٧٪ سلوك أفراد المجتمع



٢٨٪ سلوك القيادات الإدارية (القدرة)



٦٣٪ ضعف الشعور الديني

شكل رقم (١٤) أسباب مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية

المسبب الأول في نشوء مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية هو ضعف الشعور الديني بين الموظفين .. وضعف الالتزام الديني لا شك يؤدي إلى أن الموظف لا يراعي مسؤوليات وظيفته والأعمال المكلف بها ويؤديها بشعور الأمين المؤتمن على هذه الأمانة، وإنما نجده يفرط في عمله ويؤخر أداؤه أو لا يؤديه وإذا أدى بعض عمله فإنه يؤديه بدون اخلاص وبمستوى ردي . وتجد شعور هذا الموظف يتصف باللامبالاة بعمله ولرؤسائه وزملائه والمراجعين من المواطنين . إضافة أنه ليس لديه طموح أو حافز إلى تطوير عمله وإتقان أدائه . وتجدده يحضر إلى عمله متأخراً وكثير الخروج من مكتبه والتجوال داخل إدارته أثناء عمله، وينصرف من عمله مبكراً ويحرص على أداء الوساطات المختلفة نتيجة لشعوره بالفراغ لكي يضيف على نفسه شيء من الأهمية في قضاء بعض حاجات أقربائه وأصدقائه وبعض المحاسيب عليه .

ب- تجد أن المديرين السعوديين لم يتفوقوا بأغلبية على السبب الثاني حيث (٢٨٪) منهم ذكروا بأن السبب الثاني في نشوء مظاهر السلوك السلبي هو سلوك رؤساء الموظفين في العمل (القدوة) في حين أن بعض المديرين (٢٠٪) يرون أن عدم تطبيق الأنظمة واللوائح يعتبر السبب الثاني في نشوء السلوك السلبي في الإدارات الحكومية . والحقيقة أن الرؤساء (القدوة) يمارسون دوراً هاماً في القدوة لمروسيهم ويمارسون دوراً هاماً في احترام الأنظمة واللوائح لتسيير العمل بين الموظفين والمراجعين . أي أن رؤساء (القدوة الحسنة) لهم دور مزدوج في نشر المفاهيم والقيم وأنماط السلوك الجدي والايجابي بين موظفيهم وإعطاء الأولوية والحوافز المادية من ترقية وتكليف بالمهام الإشرافية ، والحوافز المعنوية للموظفين المجددين والملتزمين بعملهم الحريصين عليه . فعندما يكون الرؤساء في العمل من ذوي القدوة الحسنة فإنهم سوف يشجعون

المخلصين والمجدين من الموظفين على اخلاصهم و جديتهم في العمل
ويضيقون على المفرطين بأعمالهم اللامبالين والمعوقين لأداء الأعمال وأداء
زملائهم ليصححوا من سلبياتهم . أما اذا كان الرؤساء في العمل لا يهتمون
بأعمالهم ولا يتقنون ادائها ويفرطون فيها فإنهم سوف يكونون قدوة
سيئة لمؤوسيتهم يشجعونهم على عدم الإخلاص والتسيب واللامبالاة في
العمل وعدم احترام الأنظمة واللوائح . ويكون للموظفين السيئين الصدارة
والأولوية ويصبح الموظفون المخلصون مغربون بين رؤسائهم ومن شاكلهم
من مؤوسيتهم ويصبح المناخ العام للعمل التسيب وعدم الجدية في العمل
. وهذا الاشك هو مناخ غير صحي يؤدي الى تفاقم انتشار مظاهر السلوك
السليبي بين الموظفين وقد يؤدي ذلك الى انتشار هذه المظاهر السلبية بين
الموظفين المخلصين المجدين لأنهم سوف يشعرون أنهم أقلية ويطلق عليهم
بالمتشددين والمعقدين ويشاهدون بأن الذين يمنحون خطابات التقدير و
فرص الترقيات والمكافآت التشجيعية المفرطين وغير المخلصين في العمل ومما
يؤثر على ثبات بعض الجديين والمخلصين ويشعر بعضهم بالإحباط أمام
هذا الجو السليبي واختلال الموازين وكثرة المحبطات وغياب القيم والمباديء
العادلة فقد يجدون الأعذار للحاق بصف اللامبالين والمتسيبين حماية
لمصالحهم المادية وإرضاء لرؤسائهم (القدوة السيئة) . وبهذا يتحولون عن
إخلاصهم وأعمالهم ويجرون وراء مصالحهم الذاتية على حساب المصلحة
العامة ، ولقد حرص الإسلام على حماية قيم العمل والإخلاص فيه الحماية
الفرد والمجتمع من الانزلاق في جو الفساد واعتبر العمل عبادة حيث قال الله
تعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون .؟ التوبة آية ١٠٥
ويقول الرسول (ص) في أهمية العمل والإخلاص فيه ((ومن أبطأ به عمله
لم يسرع به نسبه))^(٢٢) ويخاطب علي رضي الله عنه ولى مصر الأشتر
النخعي بأن يحرص على المحسنين المجدين المخلصين من عم معاملتهم
معاملة تختلف عن معاملة السيئين غير المجدين الذين لا يهتمون بأعمالهم
((ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فان في ذلك ترهيدا

لأهل الإحسان في الإحسان ، وتدريباً لأهل الاساءة على الاساءة، والزم كلاً منهم ما الزم نفسه)) (٢٣).

ج- نجد أيضاً أن المديرين السعوديين لم يتفقوا بأغلبية على السبب الثالث من الأسباب المسببة لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية حيث أفاد من المديرين (٢١٪) بأن سلوك الرؤسین (البطانة) هو السبب في نشوء هذه الظاهرة، وهذا يوضح لنا بأن نسبة من المديرين السعوديين يجدون بأن شريحة من الموظفين الحكوميين ليسوا على مستوى المسئولية في تحمل الأمانة التي تقلدوها فتنتشر بينهم مظاهر السلوك السلبي من لامبالاة للعمل وعدم اهتمام بالمصلحة العامة وعدم احترام لوقت الدوام الرسمي واهتمامهم بالمصالح الخاصة والواسطات وغيرها من مظاهر سلبية. ونجد بأن هذا الشعور بين المديرين في الإدارة العليا (٤٠٪) بأن الرؤسین في الإدارات الحكومية هم أهم مصدر وسبب في نشوء مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية .. وإذا صح وثبت هذا السبب فإنه يدل على أن معايير الكفاءة والأمانة والأخلاق والانجاز لم تعد هي المعايير والمبادئ الحاسمة في عمليات التوظيف والترقية واسناد الوظائف والمهام القيادية والاشرفية في مختلف المستويات الإدارية. مما أدى الى اهتزاز العمل والاخلاص في الإدارات الحكومية وبدأت تزحف قيم سلبية مثل اللامبالاة وعدم الجدية وعدم المسئولية والمحاسبة وأخذت بالانتشار بين بعض الموظفين في جميع المستويات الادارية همها تسلق المناصب والدوران حول المنافع الخاصة واستغلال الوظائف العامة لتحقيق أكبر منافع خاصة بشتى الأساليب والطرق غير الشرعية والنظامية والضحية هي المصلحة العامة وجمهور المواطنين والمخلصين من الموظفين العاملين في هذه الإدارات .

د- والسبب الرابع الذي يراه المديرون هو سلوك زملاء العمل (١٨٪) لما لهم من دور في حث زملائهم العاملين معهم على التسبب واللامبالاة

وعدم الاخلاص وبالتالي فان الآخرين من الموظفين سوف يتأثرون بهذه الأنماط السلوكية السلبية. ونلاحظ بأن الأسباب من الأول حتى السبب الرابع هي أنماط سلوكية للأفراد العاملين سواء في ضعف الالتزام الديني للموظف أو القدوة السيئة سواء كانت من المديرين (الرؤساء) أو المرؤسين (البطانة) أو في سلوك زملاء العمل هي مجموعة أسباب تعكس خلل في القيم الشخصية وانحرافاً عن القيم الدينية الأصيلة التي توجه الفرد المسلم لتقدير أمانته ومسئوليته الرعوية والإخلاص في أدائها، ويحرص على وقته ولا يبذله إلا في مصلحة عمله لأن المسلم يشعر بالخشية والخوف ومراقبة الله سبحانه وتعالى، وهذا النمط من الشعور بالمراقبة الذاتية النابعة من شعوره والتزامه الديني تجعله فرداً مجد مخلص في عمله مستثمراً لوقته وجهده في كل الأعمال المنتجة لنفسه ومجتمعه. وغياب هذه القيم الدينية عن الفرد تنشيء أنماط السلوك السلبي من نفاق وتزلف ودوران حول المنافع الخاصة وإهمال للمصلحة العامة.

هـ- ذكر المديرون (١٤٪) بأن السبب الخامس في نشوء مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية هو عدم تطبيق الأنظمة واللوائح .. والمتتبع لحركة إصدار الأنظمة واللوائح والتعاميم الرسمية سواء في مجال التوظيف والترقية أو في مجالات تقديم الخدمات العامة للمواطنين. نجد أن هذه الأنظمة واللوائح والتعاميم تحث على اختيار الأفراد الأكفاء ذوي المؤهلات العلمية والعملية وإذا نظرت للترقيات تجد التعاميم المتكررة لأعداد تقارير الكفاية وتشكيل لجان الترقيات وملاً الاستمارات المختلفة من الموظفين وإجراء المقابلات الشخصية وعقد الاختبارات التحريرية. وفي نهاية المطاف الشخص الذي يعين أو يرقى هو الذي يحظى بالتوصية الخاصة سواء من داخل الإدارة أو خارجها. فالاستثناءات هي القاعدة العامة وتطبق هذه الأنظمة واللوائح في أضيق المجالات مما يبين لنا

لنا السلوك المزدوج في جميع المستويات الإدارية . فنحن نناقض أنفسنا فنصدر العدد الكبير من الأنظمة واللوائح والتعاميم الرسمية ، ولكننا في نفس الوقت لا نحرص على تنفيذها ونحاول اختراقها بالاستثناءات المقننة أو الوقتية .

و- ذكر المديرون بأن السبب السادس لنشوء السلوك السلبي في الإدارات الحكومية هو الحاجة الملحة لدى الموظف أي أن الحاجة المادية الملحة تدفعه إلى استغلال وظيفته وقبول الرشاوى أو الهدايا أو المكافآت من خلال المتعاملين مع إدارته سواء من الأفراد المراجعين أو المؤسسات المتعاملة مع الإدارة الحكومية .. والحقيقة بأن الحاجة ليست دافعاً ، فكم من موظف ذو حاجة مالية ماسة وحرجة إلا أن التزامه الديني وخوفه من الله يمنعه من أن تمتد يده إلى شيء حرام، ويتورع عن المغريات المادية التي تواجهه في عمله أو خارجه حرصاً على طاعة ربه وخوفاً من عقابه واتباعاً لدينه بأن يكون مصدر رزقه من حلال، لذا فإننا وإن بدى لنا هذا السبب بأنه قد يسبب انحراف في سلوك الموظف إلا أن السبب الخفي والمحرك للسلوك المنحرف هو ضعف الالتزام الديني فيستغل الفرد حاجته كمبرر لنفسه ولاقناع الآخرين بأن سلوكه هذا في حالة ضرورة .. ثم بين المديرون (٢٨٪) بأن السبب الأخير في نشوء السلوك السلبي في الإدارات الحكومية هو سلوك أفراد المجتمع وهذا حقيقة لأن الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية هم أفراد في المجتمع الذي تعمل فيه هذه الإدارات وعندما يعملون في هذه الإدارات فانهم ينقلون معهم القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية التي تربوا عليها في أسرهم ومدارسهم وجامعاتهم ومجتمعاتهم الخاصة ، ولا يمكن أن يتخلصوا من هذه بمجرد دخولهم هذه الإدارات الحكومية وفي نفس الوقت فإنهم يتعاملون يومياً مع أفراد وجماعات في المجتمع الذي يعيشون فيه ، وهناك علاقات مشتركة وتأثيرات متبادلة بين هؤلاء الموظفين وأفراد مجتمعهم فإداراتهم تتأثر بهم وهم في نفس الوقت يؤثرون في مجتمعاتهم .

ومجمل القول بأن السبب الحقيقي والرئيسي خلف نشوء المظاهر السلوكية السلبية في الإدارات الحكومية هو ضعف الالتزام الديني لدى الرؤساء (القدوة) والمرؤسين (البطانة) . وهذا السبب هو الذي يشكل أنماط السلوك المختلفة فإذا قوي الالتزام الديني لدى العاملين في الإدارات الحكومية فإن مظاهر السلوك الايجابية من التزام بالعمل وإخلاص فيه واحترام الوقت دوامه وأداء للمصلحة العامة سوف تكون المظاهر السائدة بين الموظفين . فالالتزام الديني هو الضابط من الانحراف والانزلاق .. وإذا ضعف الالتزام الديني فإن عدم الإخلاص واللامبالاة بالعمل وعدم احترام وقت العمل وعدم الاهتمام بالمصلحة العامة ، وكثرة الاستثناءات وعدم تطبيق الأنظمة واللوائح تصبح هي مظاهر السلوك السلبية المنتشرة . ولا تتمكن من إصلاح هذه الأنماط السلوكية إلا بتقوية الالتزام الديني وتنمية القيم الاسلامية عن الوظيفة العامة والمصلحة العامة والأمانة لدى موظفي الدولة .



رابعاً: كيف يرى المديرون السعوديون وسائل الإصلاح لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية

من الجزء السابق تعرفنا على المسببات لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية حيث يعتقد المديرون السعوديون بأن السبب الرئيسي هو ضعف الشعور الديني وكلما قوى هذا الشعور فإنه سوف يولد لدى الفرد مخافة الله والإخلاص في العمل، وهذا وقاية له من الانحراف نحو السلوك السلبي . وكانت المسببات الأخرى معظمها تدور حول السلوك سواء سلوك الرؤساء (القدوة) أو سلوك العروسين (البطانة) أو سلوك الزملاء أو سلوك أفراد المجتمع .. وإذا علمنا بأن السلوك هو انعكاس للقيم والمبادئ والاتجاهات التي يؤمن بها الفرد .. وهذه المظاهر السلوكية السلبية بين بعض الموظفين في الإدارات الحكومية تعكس الخلل والانحراف الذي أصاب قيمهم ومبادئهم واتجاهاتهم . وإذا أردنا أن نصلح هذه المظاهر السلوكية السلبية فإن علينا أن نصلح من الخلل والانحراف الذي أصاب قيم أصحابها .. ولاشك بأن الموظفين السعوديين هم قبل كل شيء مسلمون مرتبطون بعقيدتهم الإسلامية ، وأننا نحتاج إلى تحريك بواعث هذه العقيدة في نفوسهم حتى تصحح من الانحراف الذي أصاب قيم بعضهم لتنمي سلوكاً إسلامياً تجاه العمل والوظيفة العامة وخدمة جمهور المواطنين .. إننا في حاجة شديدة لأحياء العقيدة الإسلامية في نفوس جميع أفراد المجتمع ومنهم الموظفين حتى تتشكل قيمهم الروحية والمادية وفق المنهج الإسلامي فيتحول السلوك السلبي إلى سلوك إسلامي . وهذا التغيير في القيم والسلوك سوف يولد حركة مستمرة من التغيير الهادئ والقدوة الحسنة التي سوف تحدث التغيير الإيجابي في سلوك وعلاقات العمل بين العاملين في الإدارات الحكومية لتسعى الجهود وتتظافر وتتعاون نحو تحقيق أهداف هذه الإدارات والمصلحة العامة . وبذلك تختفي تدريجياً المظاهر السلوكية السلبية بين الموظفين في الإدارات الحكومية .

ورغبة في استجلاء رؤية المديرين السعوديين لوسائل الإصلاح لمظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية فإن استمارة الاستبيان اشتملت على الأسئلة رقم (٦٧، ٧٤، ٧٨، ٨٣، ٨٧) التي تتقصى الوسائل الفعالة لإصلاح مظاهر السلوك السلبي بين الموظفين في الإدارات الحكومية فالسؤال (٦٧) يتقصى أهمية تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف الحكومي والسؤال (٧٤) عن تنمية الشعور بالمسئولية وتحملها بين الموظفين والسؤال (٧٨) عن أهمية القيادة الإدارية المسؤولة الواعية التي تقيم من نفسها قدوة حسنة للموظفين .. والسؤال رقم (٨٣) عن تنمية الاهتمام المشترك بين الموظفين وإداراتهم بقيم الهدف المشترك الذي هو تحقيق مرضاة الله .. والسؤال (٨٧) عن أهمية توعية الموظفين والمسؤولين بالقيم الإسلامية في مجال العمل والسلطة وأداء الأمانة لإصلاح السلوك الإداري في الإدارات الحكومية .

والاجابات التي سجلها المديرون السعوديون تمثل الاستراتيجية والسياسة التي يجب أن تنطلق منها خطط ونشاطات الإصلاح الاداري لمظاهر السلوك السلبي في الادارات الحكومية لتنمية السلوك الإداري الاسلامي بين القادة الاداريين وبين الموظفين في جميع المستويات الإدارية لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المواطنين وسوف نستعرض نتائج إجابات المديرين السعوديين على النحو التالي:-

١- تنمية القيم الاسلامية بين القيادات الادارية والموظفين وهذا يشمل :-

أ- ربط مصالح وأهداف الموظف والإدارة الحكومية بهدف مشترك : تحقيق مرضاة الله وطاعته .

ب- التأصيل الإسلامي لقيم العمل والسلطة والأمانة وتحمل المسئولية و الرقابة الذاتية .

٢- اعداد وتنمية القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة .

وسوف نناقش تصورات المديرين السعوديين في الوسائل المقترحة لمعالجة مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية فيما يلي :

١- تأصيل وتنمية القيم الإسلامية بين القيادات الإدارية والموظفين :

إن أي جهاز إداري هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في مكونات ومقومات البيئة التي ينشأ فيها من قيم وسلوكيات وعادات وتقاليد سواء كانت عقائدية أو سياسية أو ثقافية أو اجتماعية وسواء كانت ذات اثر ايجابي أو سلبي، وأي عملية إصلاح لأنماط السلوك السلبي في الجهاز الحكومي يجب أن لا تقتصر على النظرة الضيقة على عملية التطوير الاداري ببعده، الفني من إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي وتبسيط للإجراءات وإصدار للأنظمة واللوائح التنظيمية والادارية والمالية، وإنما يجب أن تكون النظرة واسعة وشاملة وعميقة وتحليلا للقيم الدافعة للسلوك الإيجابي في بيئة المجتمع وتأصيل واحياء هذه القيم والممارسات الإدارية الايجابية النابعة من عقيدة وتراث ذلك المجتمع .

إن مظاهر السلوك السلبي من وساطة ومحسوبية ، واستغلال للوظيفة العامة وعدم تحمل لمسئوليات العمل وعدم احترام لوقت الدوام الرسمي وعدم اهتمام بالمصلحة العامة والتي أخذت في الانتشار في بعض الإدارات الحكومية. هي نتيجة خلل وانحراف لقيم بعض الموظفين السعوديين نحو العمل والوظيفة العامة والمصلحة العامة ولا يمكن معالجة هذه المظاهر السلبية إلا بتأصيل وتنمية القيم الاسلاميه لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام والمصلحة العامة وغرس هذه القيم الاسلاميه الاصيله بين الموظفين والقيادات الإدارية في الإدارات الحكومية حتى تصبح هذه القيم القوة الدافعة لسلوك إداري إسلامي يصبح القدوة في إصلاح هذه الإدارات .

ولقد اهتم الإسلام بالمصلحة العامة للمجتمع ، وفي نفس الوقت اهتم بمصالح الأفراد في علاقة مشتركة متبادلة "متوازنة . وانعكس ذلك أيضا في الاهتمام المتبادل المشترك المتوازن بين مصالح وأهداف الموظف من جهة ومصالح وأهداف المنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، ويضع الإسلام الضمانات والضوابط لمنع الصراع والاستغلال بين الفرد والمنظمة لأن كلا الطرفين يجب أن يسعى صادقاً لتحقيق مرضاة الله وطاعته . وهذا الهدف المشترك هو القيمة المشتركة العظيمة التي توجه سلوك الموظف وسلوك قياداته وسلوك المنظمة حتى تتحقق الأهداف الشرعية للموظف والأهداف العامة للمنظمة في ظل مرضاة وطاعة الله .. فلا يستطيع الموظف أن يسعى لأهداف خاصة أو يقوم بسلوك يتعارض مع قيم الهدف المشترك النهائي وهو مرضاة وطاعة الله . وفي نفس الوقت لا يستطيع قيادات المنظمة أن تسعى لأهداف خاصة تتعارض مع قيم الهدف المشترك النهائي وهو مرضاة وطاعة الله . وكذلك حال المنظمة ككل لا يستطيع أن تسعى لأهداف تتعارض مع قيم الهدف المشترك النهائي مرضاة وطاعة الله بهذه الأمانة العظيمة تتحقق الضوابط الحقيقية الدائمة والذاتية لدى الموظف بعدم استغلال وظيفته أو التفريط في مسؤوليات عمله أو عدم احترام المصلحة العامة .. ولأهمية وضوح قيم الهدف المشترك ((مرضاة وطاعة الله)) بين المديرين السعوديين فأنا وجهدنا لهم السؤال رقم (٨٣) الذي يتضمن العبارة ((يجب أن تتجه المنظمة والأفراد العاملين الى تحقيق هدف مشترك هو مرضاة وطاعة الله)) وطلب من المديرين تحديد درجة موافقتهم على هذه العبارة والجدول رقم (٤٣) يوضح نتائج اجابات المديرين .

جدول رقم (٤٣)

أهمية الالتزام بقيم الهدف المشترك بين الموظفين والمنظمة
((تحقيق مرضاة الله وطاعته))

موافق بشدة	موافق	لا أوافق ولا اختلف	لا أوافق	لا أوافق بشدة	درجة الموافقة المستوى الاداري
٪٦٣	٪٢٥	٪٨	-	-	المديرون في الادارة العليا
٪٦٣	٪٢٢	٪٣	٪٧	٪٤	المديرون في الادارة الوسطى
٪٦٢	٪٢٥	٪٥	٪١	٪٢	المديرون في الادارة التنفيذية
٪٦٤	٪٢٤	٪٤	٪٤	٪٢	جميع المديرين

يتضح من الجدول رقم (٤٣) بأن الغالبية العظمى من المديرين السعوديين . (٪٨٨) تشعر بضرورة سعي الموظفين واداراتهم إلى تحقيق قيم الهدف المشترك وهو مرضاة وطاعة الله حتى يسود الإدارات الحكومية مناخ إسلامي يخرج الموظف وقيادته وإدارته من حلبة الصراع إلى التعاون مومن تصارع الأهواء والأهداف الى شرعية السلوك والمصالح فالتزام الطرفين : الموظفين وادارتهم بالهدف المشترك ((مرضاة وطاعة الله)) يوجه جهودهما وسلوكياتهما لتحقيق الهدف المشترك .. ويلاحظ بأن هناك نسبة قليلة جدا (٪١١) بين المديرين في الادارة الوسطى لا تشعر بأهمية قيم الهدف المشترك وكذلك نسبة (٪٣) بين المديرين في الإدارة التنفيذية وهناك نسبة (٪٤) من المديرين لم تتضح لها هذه الأهمية . وهذا يأتي لقصور في فهم الإسلام فيفهم بعض الأفراد بأن مرضاة الله وطاعة الله هي فقط محصورة في الأمور والشعائر التعبدية فقط (الصلاة ، الصيام ، الحج ، الزكاة) والإسلام لا يقتصر على ذلك ومرضاة الله وطاعته شاملة عامة لجميع أنشطة الحياة

لقوله تعالى (قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين)) الأنعام آية ١٦٢. لذلك فإن توعية هؤلاء الموظفين والمديرين بان السعي لمرضاة الله وطاعته تتحقق أيضا في حسن أداء أعمال وظائفهم وحسن خدمة المواطنين واحترام وقت الدوام الرسمي وحسن استغلال الوظيفة العام لتحقيق المصلحة العامة .

ولمعرفة مدى قناعة المديرين السعوديين الذين يشكلون القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي بضرورة وأهمية توعية الموظفين والمسئولين بالقيم الإسلامية في مجال العمل والسلطة وأداء الأمانة لفاعليتها وتأثيرها في إصلاح السلوك الإداري لتحسين مستوى الأداء في الإدارات الحكومية، فقد ضمنا استمارة الاستبيان السؤال رقم (٨٧) عن ذلك والجدول رقم (٤٤) يبين نتائج اجابات المديرين .

جدول رقم (٤٤)

أهمية توعية الموظفين والمسئولين بالقيم الإسلامية في العمل والسلطة
والأمانة لأثرها في إصلاح السلوك الإداري السلبي

درجة الموافقة		المستوى الإداري		
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا اختلف	موافق	موافق بشدة
-	-	-	٢٨٪	٦٨٪
-	-	١٪	٣٥٪	٦٣٪
-	-	٢٪	٢٤٪	٧٣٪
-	-	١٪	٣٠٪	٦٨٪

من نتائج الجدول رقم (٤٤) يتبين بجلاء ووضوح أن هناك إجماع تام (٩٨٪) بين المديرين السعوديين على أهمية وفعالية توعية الموظفين و المسئولين في الإدارات الحكومية بالقيم الإسلامية عن العمل والسلطة والأمانة أثرها الفعال في إصلاح السلوك الإداري السلبي في الأجهزة الحكومية. وهذا الاجماع الكبير بين المديرين يوضح حقيقة هامة أن القيادات الإدارية السعودية في جميع المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية قد أدركت بوعي وفهم أن الخلاص والسبيل الوحيد لإصلاح السلوك الإداري ورفع مستوى الأداء وتحقيق المصلحة العامة بين الموظفين في الأجهزة الحكومية لا يتم إلا من خلال توعية وتنمية وتأسيس القيم الإسلامية عن العمل سواء من حيث أدائه وإتقانه والإبداع فيه وحسن استغلال السلطة الوظيفية لتحقيق أهداف العمل والإدارة وحسن استخدام ممتلكات الدولة والشعور بثقل أمانة الوظيفة العامة التي تحملها الموظف الحكومي أو انعكاس هذا الشعور بتحمل مسؤولية العمل واحترام وقت العمل والالتزام به وتطبيق معايير الكفاءة والجدارة والعدل في التوظيف والترقية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين .. إن هذه القيم الإسلامية النابعة من عقيدة الإسلام عقيدة هذا المجتمع لكفيلة بتصحيح القيم المنحرفة بين الموظفين في مجال الوظيفة العامة، وهي في نفس الوقت الضوابط والضمانات الحقيقية الحازمة لوقاية الموظف والإدارة الحكومية من الانحراف والفساد .. لأن هذه القيم مستمدة من الدين الإسلامي فتأثيرها عميق على النفس الإنسانية ولها قدسية الاحترام والاتباع وهي جامعة للخير مانعة للفساد إذا سادت في مناخ العمل في الأجهزة الحكومية هي الأداة الفعالة الأحداث الإصلاح الإداري في الأجهزة الحكومية .

ولأهمية الرقابة الذاتية - التلقائية - المستمدة من إيمان الفرد وخشيته من الله لوقاية الفرد من الانحراف في سلوكه العام والخاص وهذا النوع من أنواع الرقابة كفيل بتوجيه جهود الموظفين نحو أداء أعمالهم ومسئولياتهم

والوقوف أمام المغريات المادية من الانزلاق في الفساد الإداري لأنهم يستشعرون رقابة الله سبحانه وتعالى قبل أي رقابة أخرى داخل اداراتهم أو خارجها، ومن يحمل هذا النوع من الرقابة سوف يدفعه إيمانه لأن ينصح اخوانه العاملين معه من الوقوع في الانحراف وهذه الرقابة الوقائية هي أمثل نوع من أنواع الرقابة لأنها تمنع الخلل قبل حدوثه فتحمي الموظف والإدارة من الانحراف والفساد. ولمعرفة مدى إدراك القيادات الإدارية السعودية لأهمية هذا النوع من أنواع الرقابة لحماية موظفيهم وإداراتهم من الوقوع في الانحراف والفساد الإداري فإننا وجهنا اليهم السؤال رقم (٦٧) والجدول رقم (٤٥) يبين نتائج اجابات المديرين السعوديين . .

من نتائج الجدول رقم (٤٥) نستنتج بأن غالبية المديرين السعوديين (٨٧٪) يوافقون على أهمية الرقابة الذاتية النابعة من استشعار الموظف المسلم الرقابة الله سبحانه وتعالى التي تقيه من الوقوع في الانحراف والفساد الاداري ونجد بأن ادراك المديرين السعوديين في الادارة العليا مرتفع جدا.

جدول رقم (٤٥)

أثر الرقابة الذاتية بين الموظفين في الإدارة في منع

الانحراف قبل وقوعه

المستوى الإداري	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق بشدة	موافق
المديرون في الادارة العليا	-	-	٥٪	٢٨٪	٦٥٪	
المديرون في الادارة الوسطى	١٪	٣٪	١١٪	٢٣٪	٥٧٪	
المديرون في الادارة التنفيذية	١٪	٦٪	٣٪	١٤٪	٧٦٪	
جميع المديرين	١٪	٤٪	٧٪	٢٠٪	٦٧٪	

حيث وافق على أهمية بث روح الرقابة الذاتية بين الموظفين أكثر من (٩٣٪) منهم ، وكذلك بين المديرين في الادارة التنفيذية حيث بلغت النسبة (٩٠٪). إلا أننا نلاحظ بأن النسبة بين المديرين في الادارة الوسطي انخفضت الي (٨٠) ويبدو أن (٢٠) من المديرين في الادارة الوسطى لم يدركوا أهمية وفعالية الرقابة الذاتية النابعة من استشعار رقابة الله سبحانه وتعالى إما لعدم فهمهم لعلاقة ذلك بسلوك العاملين في الإدارات الحكومية او لضعف فهمهم الديني لمثل هذه المسائل مما يتطلب توعيتهم بذلك حتى يتم توعية رؤسائهم بها وسوف ينعكس ذلك على أدائهم وسلوكياتهم .

٣- اعداد وتنمية القيادات الإدارية ذات القدوة الحسنة :

لقد بينت التجارب والدراسات أن نجاح أو اخفاق الدول والمنظمات والإدارات والمؤسسات الخاصة في تحقيق أهدافها وطموحاتها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية القيادات التي توجهها وتديرها، فكلما كانت هذه القيادات ذات كفاءة ورصيد من الخبرة والمعرفة ورؤية واضحة لأهدافها كان ذلك دعماً لقدراتها في توجيه الأفراد نحو الإيمان بالأهداف وتحقيقها .

ولقد حرص الإسلام من خلال تشريعاته وتوجيهاته على دقة وحسن اختيار القيادات ذات القدوة الحسنة والقوة والأمانة ، وقد روي عن الرسول (ص) انه قال ((لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم))^(٢٤) وروي عنه (ص) انه قال ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)) رواه أبو داود^(٢٥) من الحديثين نستنتج أن الإسلام حرص على اختيار القيادة في العمل العابر والنفر القليل فالوضع يكون أكثر حرص في العمل المستمر من الكثير سواء كان ذلك في سياسة المجتمع او ادارة مؤسساته الإدارية والمالية أو ادارة قضائه .. وتتصف القيادة الإسلامية بأنها قيادة ذات كفاءة وأمانة وقدوة حسنة لأفرادها، ويلزم القائد المسلم نفسه قبل أفرادها بالسلوك القويم الذي تحث عليه تعاليم الدين . ويلتزم القائد المسلم

بمسئوليات قيادته وعمله ويخلص على أدائها ولأهمية القدوة الحسنة ذكرها الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم ((ولقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا)) الأحزاب آية ٢١.

من خصائص القيادة الإسلامية أنها تشعر بأنها فرد من المجتمع لاتتعالى عليه ولا تتميز عنه . ومن نصائح عمر رضي الله عنه لعامله أبا موسى الأشعري ((١٠٠ . وافتح لهم بابك وباشر أمورهم بنفسك ، فانت رجل منهم غير أن الله جعلك اثقل حملا ، وقد بلغني أنه فشالك ولأهل بيتك هيئة في لباسك ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها فإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة مرت بواد خصيب فلم يكن لها هم الا السمن وإنما حتفها في السمن واعلم أن العامل اذا زاغ زاغت رعيته وأشقى الناس من شقى الناس به والسلام)) (٢٦) .

ومن أهم واجبات القيادة الإسلامية استشارة رعيته والحرص على رأيهم ولقد استشار الرسول (ص) أصحابه في كل أمر لم يرد فيه وحى من الله . وكان صلى الله عليه وسلم يحرص على استشارة الجماعة ويحترم رأيها حتى وإن كان فيه شدة ويروى أن أعرابي أتى من البادية يتهجم على رسول الله (ص) ويقول وهو بين أصحابه : ((اعطني ، فليس المال مالك ولا مال أبيك)) ويرد عليه الرسول (ص) مبتسماً (صدقت إنه مال الله)) ويغتاظ عمر بن الخطاب لهذا المشهد فيهم بالأعرابي ليبطش به ، فينهاه الرسول (ص) في رفق ويقول له ((دعه يا عمر إن لصاحب الحق مقالا)) (٢٧) .

ويجب أن يقول المسلم رأيه باخلاص اذا استشير لما يحقق مصلحة المسلمين وبما يتفق مع شريعة الله وبيتغي في ذلك رضي الله قبل كل شيء لا إرضاء لرأي وهوى قائده أو ولاة أمره ، وكان عمر رضي الله عنه يقول للناس ((لا تقولوا الرأي الذي تظنوننه يوافق هواي وقولوا الرأي الذي تحسبوننه يوافق الحق)) (٢٨) .

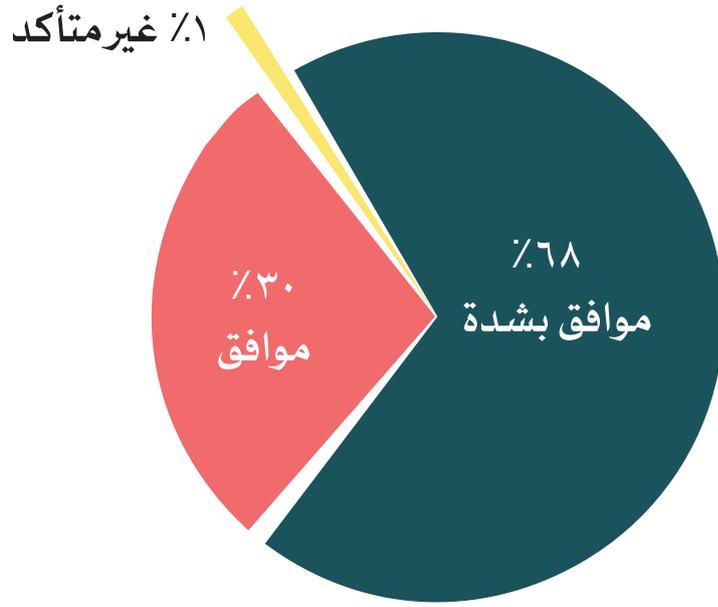
ولمعرفة مدى إدراك المديرين السعوديين بأهمية القيادة الإدارية وحسن اختيارها والدور الذي تؤديه كقدوة حسنة بين أفرادها واداة لاكتساب الأفراد العاملين معها القيم والسلوك الإيجابي فينعكس ذلك على الإدارة ككل . فلقد اشتملت استمارة الاستبيان السؤال رقم (٧٨) الذي اشتمل على عبارة ((القيادة الادارية الواعية التي تقيم من نفسها مثلاً يقتدى به إحدى الوسائل الفعالة لإصلاح السلوك الإداري)) . وطلب من المديرين المستجوبين تحديد درجة موافقتهم على هذه العبارة والجدول رقم (٤٦) يبين نتائج اجابات المديرين .

دول رقم (٤٦)

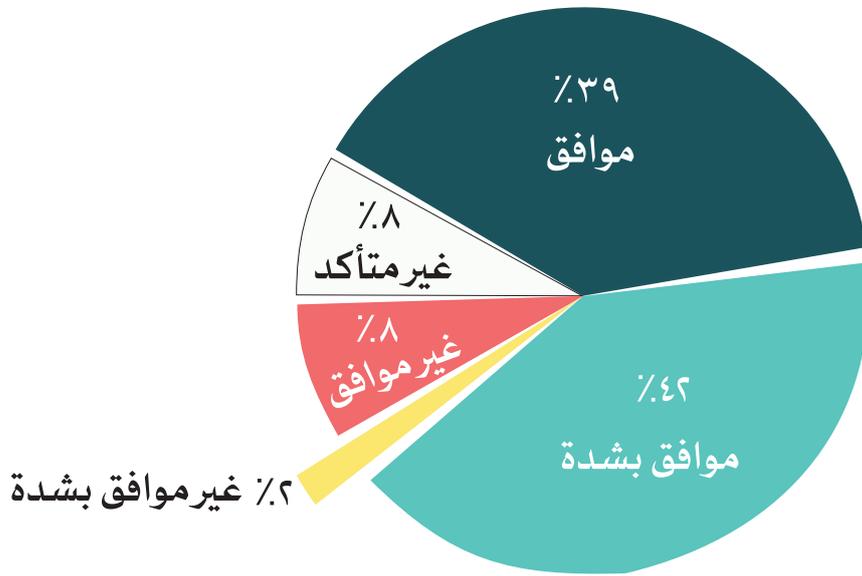
أهمية القيادة الإدارية ذات القدوة الحسنة في إصلاح السلوك الإداري

المستوى الإداري	درجة الموافقة				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
المديرون في الادارة العليا	-	٨٪	٨٪	٤٠٪	٤٣٪
المديرون في الادارة الوسطى	٢٪	١٠٪	٨٪	٤٠٪	٣٧٪
المديرون في الادارة التنفيذية	٣٪	٧٪	٩٪	٣٦٪	٤٦٪
جميع المديرين	٢٪	٨٪	٨٪	٣٩٪	٤٢٪

من الجدول رقم (٤٦) يتضح أن غالبية المديرين السعوديين (٨١٪) يوافقون على أهمية القيادات الإدارية الواعية التي تقيم من نفسها قدوة حسنة . . معها في الإصلاح الإداري في الإدارات الحكومية . وفي نفس الوقت توجد نسبة قليلة (١٠٪) من المديرين لاتوافق على ذلك وأخرى منهم (٨٪) غيرمتأكدة من ذلك . وقد يكون ذلك بسبب عدم ممارسة هؤلاء المديرون



شكل رقم (١٥) أهمية توعية الموظفين والمسؤولين بالقيم الإسلامية لإصلاح السلوك الإداري السلبي



شكل رقم (١٦) أهمية إعداد وتنمية القيادة الإدارية ذات القدوة الحسنة في إصلاح السلوك الإداري السلبي

لدورهم القيادي في الالتزام بالقدوة الحسنة والسلوك الإداري القويم، أو أن هؤلاء لا يتصورون الدور المطلوب من المديرين في إصلاح السلوك الإداري للموظفين الذين يقودونهم، وهذا يعكس ضعف بعض القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المعرفة الدور الملقى عليها. وهذا يتطلب إعداد خطة توعية للقيادات الإدارية في جميع المستويات الإدارية حتى تعي دورها القيادي في إدارة وتوجيه الإدارات التي يشرفون عليها سواء من حيث تحقيق أهدافها أو توجيه وتوعية موظفيها بتحسين أدائها وسلوكها الإداري بما يتلائم مع الأهداف وبما يخدم المصلحة العامة .

وجدنا من التحليل السابق بأن المديرين السعوديين يجمعون على أهمية تنمية القيم الإسلامية في مجال الوظيفة العامة والعمل والسلطة الوظيفية وأداء الأمانة وتحمل المسؤولية والالتزام بقيم الهدف المشترك وهو مرضاة الله وطاعته والشعور بالرقابة الذاتية بين الموظفين. تعتبر هذه القيم الإسلامية الانطلاقة نحو إصلاح إداري إسلامي وهي الضمانات والضوابط لحماية الموظفين والإدارة الحكومية من الانحراف والفساد الإداري وتنشر هذه القيم الإسلامية الجو الإسلامي في الإدارة فيساعد على نمو السلوك القويم والعلاقات الإيجابية بين موظفي الإدارات الحكومية لتحقيق المصلحة العامة .. والمنطلق الثاني نحو الإصلاح الإداري الذي يجمع عليه المديرون السعوديون هو تنمية القيادات الإدارية ذات القدوة الحسنة لتمارس دورها القيادي الاصلاحى في غرس القيم الإسلامية بين الموظفين فتضرب لهم المثل والقدوة في تحمل المسؤولية والإخلاص في العمل والحرص على استشارة العاملين معها وتقبل نصحتها ... وجدنا بأن المديرين السعوديين قد أجمعوا بنسبة عالية جداً بلغت (٩٨٪) وهي أعلى نسبة يجمع عليها المديرون السعوديون على رأي في هذه الدراسة على أهمية تنمية وتوعية الموظفين والقيادات الإدارية بالقيم الإسلامية في مجال الوظيفة العامة وما يرتبط بها من أداء للمسئولية

والأمانة وحسن استغلال وقتها وسلطانها لتحقيق المصلحة العامة .. وهذا يوضح بجلاء أهمية تبني أمثال هذه القيم الإسلامية في المناهج الدراسية في كليات الإدارة والاقتصاد وكليات العلوم الاجتماعية وكليات التربية ومعاهد العلوم التجارية ومعهد الإدارة العامة لأنه من خلال المناهج التعليمية والبرامج التدريبية يمكن إكساب المتحقيين في هذه البرامج هذه القيم الإسلامية قبل التحاقهم في أجهزة الحكومة كما يلقي ذلك مسؤولية ودوراً هاماً على معهد الإدارة العامة في تأصيل برامجها التدريبية لتأخذ العمق الإسلامي وسد الفراغ القيمي والسلوكي الكبير في برامجها التدريبية بالقيم الإسلامية. لأن جميع برامجها تركز فقط على الجانب الفني في مجال الإدارة مجردة من القيم الإسلامية وأحياناً تجد أنها مجرد ترجمات لبرامج معدة أصلاً للموظفين في أمريكا ودول أوروبا دون تكييف وأقلمة هذه البرامج للاحتياجات الوطنية والعقائدية والثقافية والوظيفية. لأن الموظفين والمديرين السعوديين نشأوا في مجتمع وبيئة إسلامية ، وللدين الإسلامي دور مؤثر في حياة الأفراد والمجتمع. لذلك فان شخصياتهم متأصلة بالعقيدة الإسلامية وقيمها وشريعته في برامج للتطوير والإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية لابد أن تتمازج وتتناسق فيها مقومات الأصالة الإسلامية ومتطلبات التطوير الإداري الحديث وخاصة وأننا في بلد إسلامي يعتبر القرآن الكريم والسنة النبوية المصدرين الأساسيين لأنظمتهم ولوائحهم وتشريعاتهم .



خامسا : كيف ينظر المديرون السعوديون نحو المستقبل؟

إن أولوياتنا وأهدافنا المستقبلية تعتمد بدرجة كبيرة على فهمنا ونظرتنا للمستقبل ؟. والأحداث الممكن حدوثها وما تأثير هذه الأحداث المستقبلية على حياتنا الخاصة والعامة والمجتمع بصفة عامة ؟. إن التصورات والمفاهيم المستقبلية التي يحملها المديرون السعوديون سوف يكون لها تأثير كبير على مستقبل الإدارات الحكومية وبالتالي على المجتمع السعودي . ان تفاؤل المديرين أو تشاؤمهم عن اتجاهات الأحداث في المستقبل سوف يؤثر على اقبال أو إقدام المديرين أو إجماعهم عن المستقبل وما يترتب عليها من ترتيبات واحتياطات يتخذها المديرون في إدارة الأجهزة الحكومية التي تشكل وتوجه مجتمعنا .

ولأهمية استجلاء النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين فلقد اشتملت استمارة الاستبيان على الأسئلة رقم (٢١ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٤٤) وذلك لتحديد النظرات المستقبلية للمديرين السعوديين في القضايا التالية :

- ١- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق طموحاتهم الخاصة .
 - ٢- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن قدرتهم في توجيه العاملين في الأجهزة الحكومية إلى مزيد من الإنتاجية والكفاية .
 - ٣- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة .
 - ٤- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن العوامل الفعالة لتحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي .
- وسوف نستعرض نتائج إجابات المديرين السعوديين على القضايا المستقبلية فيما يلي :

١- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الخاصة :

لقد وجهنا للمديرين السؤال رقم (٣٥) عن شعورهم عن تحقيق طموحاتهم المستقبلية وكانت نتائج اجاباتهم يوضحها الجدول رقم (٤٧) ومن هذه النتائج يتبين لنا بأن غالبية المديرين السعوديين (٧٨٪) يحملون نظرة ايجابية ومتفائلة عن امكانياتهم لتحقيق طموحاتهم المستقبلية الخاصة. وفي نفس الوقت هناك نسبة قليلة منهم (١١٪) لايشعروا بأنهم سوف يحققون طموحاتهم المستقبلية الخاصة. وأفاد فقط (٧٪) من المديرين بأنهم قد حققوا طموحاتهم الخاصة. ونجد من النتائج في الجدول رقم (٤٧) بأن المديرين السعوديين في الإدارة العليا هم أكثر المديرين (٨٨٪) يحملون نظرة ايجابية ومتفائلة عن امكانياتهم لتحقيق طموحاتهم المستقبلية الخاصة ، وهذا قد يرجع إلى أن المديرين في الإدارة العليا لهم امكانيات وفرص أكبر من المديرين في المستويين الأوسط والتنفيذي وفي نفس الوقت نجد بأن أعلى

جدول رقم (٤٧)

النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق

طموحاتهم الخاصة

النظرة المستقبلية المستوى الاداري	نعم أشعر بأني سوف أحققها	لا أشعر بأني سوف أحققها	قد حققتها ولله الحمد
المديرون في الادارة العليا	٨٨٪	٣٪	٨٪
المديرون في الادارة الوسطى	٧٥٪	١٠٪	٩٪
المديرون في الادارة التنفيذية	٧٧٪	١٥٪	٦٪
جميع المديرين	٧٨٪	١١٪	٧٪

أعلى نسبة للمديرين السعوديين الذين يشعرون بأنهم لن يحققوا طموحاتهم المستقبلية الخاصة هي بين المديرين في الإدارة التنفيذية (١٥٪). وتأخذ هذه النسبة في التناقص فتصبح (١٠٪) بين المديرين في الإدارة الوسطى ثم تتدنى إلى (٣٪) بين المديرين في الإدارة العليا. وهذا يعكس لنا مؤشراً هاماً بأننا كلما صعدنا في درجات السلم الإداري فإن درجة الثقة والتفاؤل عن المستقبل بين المديرين تصبح أكبر وفي نفس الوقت درجة عدم الثقة والتشاؤم عن المستقبل تكبر كلما نزلنا درجات السلم الإداري. وهذا قد يرجع إلى حجم الإمكانيات المتاحة للمدير ومستوى المعلومات والفرص التي يطلع عليها ورصيده من الخبرة في التعامل مع الأحداث والمتغيرات المستقبلية وهذه كلها تزداد بين المديرين عندما نعدد درجات السلم الإداري .

٢- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن قدرتهم في قيادة وتوجيه العاملين في الأجهزة الحكومية الى مزيد من الإنتاجية والكفاية:

وللتعرف على مقدرة المديرين السعوديين في تحويل ثقتهم وتفاؤلهم الكبير بالمستقبل الى قدرة في التحكم وتوجيه جهود العاملين الى مزيد من الإنتاجية والكفاية في الأجهزة الحكومية فلقد وجهنا إليهم السؤال رقم (٣٦) في استمارة الاستبيان. وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضحها الجدول رقم (٤٨) والتي تبين بأن أكثر من ثلثي المديرين السعوديين (٦٦٪) لديهم الثقة والمقدرة في توجيه العاملين لديهم الى مزيد من الإنتاجية والكفاءة خلال السنوات القادمة. إضافة إلى ثلث المديرين (٣٠٪) يعتقدون بأن لديهم القدرة في ذلك ولكن بصفة محدودة. وهناك نسبة منخفضة جداً (٢٪) منهم من لا يعتقد ذلك والملاحظ أيضاً بأن شعور المديرين بالثقة والقدرة تزداد بين المديرين كلما صعدنا درجات السلم الإداري فهي في الإدارة التنفيذية (٦٢٪)

جدول رقم (٤٨)

مقدرة المديرين السعوديين في توجيه العاملين في الأجهزة الحكومية
إلى مزيد من الانتاجية والكفاية خلال السنوات القادمة

ليس لديهم القدرة	لديهم القدرة بصفة محدودة	نعم لديهم المقدرة	مستوى القدرة / المستوى الاداري
٣٪	٢٠٪	٧٥٪	المديرون في الادارة العليا
١٪	٢٩٪	٦٨٪	المديرون في الادارة الوسطى
-	٣٦٪	٦٢٪	المديرون في الادارة التنفيذية
٢٪	٣٠٪	٦٦٪	جميع المديرين

وفي الإدارة الوسطى (٦٨٪) وفي الإدارة العليا (٧٥٪). وإذا ما قارنا نتائج الجدول (٤٨) بنتائج الجدول (٤٧) نلاحظ بأن النظرة المستقبلية الايجابية بين المديرين السعوديين في الجدول (٤٨) أقل منها في الجدول رقم (٤٧) حيث بلغت في الجدول (٤٨) النسبة المئوية (٦٦٪) في حين أن النظرة الإيجابية في الجدول (٤٧) بلغت نسبتها (٧٨٪) وتبرير الفرق بينهما بأن النظرة المستقبلية الأولى كانت عن الطموحات الخاصة المستقبلية للمديرين وهم أكثر علماً ومعرفة بها وبالقدرة على التحكم في تحقيقها ومعرفة للوسائل والإمكانيات المتاحة لهم. في حين أن النظرة المستقبلية الثانية كانت نحو قدرتهم في توجيه العاملين في الإدارات إلى مزيد من الانتاجية والكفاية وهذا الهدف يرتبط تحقيقه بمدى استجابة سلوك العاملين لتوجيه المديرين في تحقيق هذا الهدف. وهو يبدو أكثر صعوبة لأنه مرتبط بقناعة وتعاون مجموعة العاملين في حين أنه في النظرة الأولى كان هدفاً فردياً خاصاً يرتبط بتحكم المديرين في قدراتهم الذاتية ووسائلهم الخاصة لتحقيق هذا الهدف.

٣- النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة:

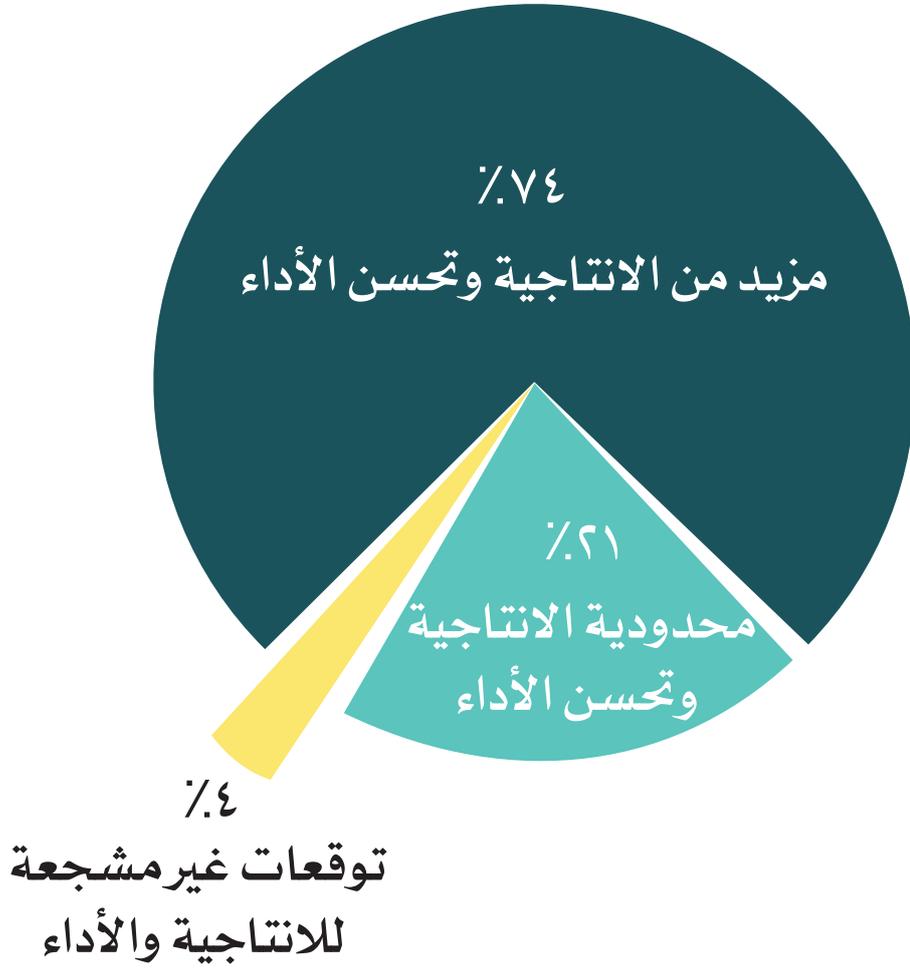
إذا كانت النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين ايجابية بدرجة عالية جداً عن تحقيق طموحاتهم الخاصة وكانت ايضاً نظرتهم ايجابية بدرجة عالية عن قدرتهم على توجيه العاملين لديهم إلى مزيد من الإنتاجية والكفاية. فهل هاتان النظرتان تنعكسان على واقع الإدارات الحكومية من حيث مستوى الأداء والانتاجية خلال العشر سنوات القادمة؟. ولمعرفة نظرة المديرين السعوديين فقد وجهنا اليهم السؤال رقم (٣٤). وكانت إجاباتهم كما يوضحها الجدول رقم (٤٩) ويتضح أن غالبية المديرين السعوديين (٧٤٪) يحملون نظرة ايجابية حيث يتوقعون بأنه سوف يحدث مزيد من الانتاجية وتحسن الأداء في الإدارات الحكومية خلال السنوات العشر القادمة

جدول رقم (٤٩)

مستوى الأداء والانتاجية في الادارات الحكومية خلال السنوات

العشر القادمة

توقعات غير مشجعة للإنتاج والأداء	محدودية الانتاجية و تحسين الأداء	مزيد من الانتاجية و تحسين الأداء	مستوى الأداء والانتاجية المستوى الاداري
٣٪	١٨٪	٧٨٪	المديرون في الادارة العليا
٦٪	١٤٪	٧٩٪	المديرون في الادارة الوسطى
٣٪	٢٩٪	٦٦٪	المديرون في الادارة التنفيذية
٤٪	٢١٪	٦٦٪	جميع المديرين



شكل رقم (١٧) النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة

الحكومية خلال السنوات العشر القادمة في حين يتوقع خمس المديرين (٢١٪) بأن التحسن سوف يكون محدوداً في الانتاجية والأداء والبقية القليلة (٤٪) يحملون توقعات غير مشجعة سواء في الإنتاجية أو الأداء . ويلاحظ بأن المديرين في الإدارة التنفيذية (٦٦٪) أقلهم توقعاً بين المديرين لتحسين الإنتاجية والأداء في الإدارات الحكومية، وتزداد النسبة بين المديرين في الإدارة الوسطى (٧٩٪) والإدارة العليا (٧٨٪). وهذا يبين بأن النظرة الايجابية التي يحملها المديرون السعوديون عن امكانية تحقيق طموحاتهم المستقبلية الخاصة والنظرة الإيجابية لمقدراتهم في توجيه العاملين في الإدارات الحكومي إلى مزيد من الانتاجية والكفاية سوف تنعكس على تحسين الإنتاجية والأداء في الإدارات الحكومية بصفة عامة خلال السنوات العشر القادمة وهذه نتيجة مطمئنة ومبشرة بالخير بمشيئة الله تعالى .

٤- العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي :

أن المديرين في الأجهزة الحكومية يمثلون القيادات الإدارية التي ترسم وتشكل مستقبل هذه الأجهزة الحكومية وبالتالي فإن هذه الأجهزة الحكومية بنموها وما تحمله من اتجاهات وتوجهات تشكل اتجاه ونمو المجتمع السعودي . وهذا يعني أن المديرين السعوديين بما يتخذونه من قرارات وما يعدونه من خطط وبرامج فإنهم أكثر دراية بالعوامل الفعالة التي تساهم في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي . وقد وجه للمديرين السؤال رقم (٤٤) لتحديد العوامل الأكثر فاعلية في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي من بين مجموعة العوامل التي تم تحديدها من خلال البحوث والدراسات السابقة وهذه العوامل هي :-

- ١- المحافظة على مجريات الأمور كما هي سائرة .
- ٢- اقتناء الوسائل التقنية الحديثة .
- ٣- الأخذ بالقيم الحديثة من المجتمعات المعاصرة .

٤- تعميق وتأكيـد القيم الاسلامـية لدى أفراد المجتمع السـعودي اعتقاداً وسلوكاً .

٥- القيادات الإدارية الفعالة والمبدعة .

وبعرض هذه العوامل على جميع المديرين في عينة الدراسة فقد اختار أغلبية المديرين السعوديون (٦٣٪) بأهمية تعميق وتأكيـد القيم الاسلامـية بين أفراد المجتمع السـعودي اعتقاداً وسلوكاً لتحسين وتطوير شؤون المجتمع السـعودي وهذا التفضيل الواضح يجلي لنا الصورة الحقيقية لجذور هذا المجتمع حيث انه يستمد قوته وطموحاته من عقيدته الإسلامـية . وأن هذا الدين الإسلامـي كفيل بدفع عجلة التطور والتحديث في المجتمع ، وهذا يتطلب بث واحياء قيمه وتعاليمه بين الأفراد عقيدة وسلوكاً . وهذه الصحوة الإسلامـية بين جميع أفراد المجتمع السـعودي تمثل الابتعاث من جديد على أسس الدين الإسلامـي التشكيل وصبغ حياتنا الفردية والجماعية بصيغة الإسلام كما قال الله تعالى ((صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحن له عابدون)) البقرة آية ١٣٨ . وهذه النتيجة تؤيد وتعزز النتائج السابقة عن أهمية تأصيل وتنمية القيم الإسلامـية في مجال العمل والوظيفة العامة والمصلحة العامة لمعالجة مظاهر السلوك السـلبـي في الأجهزة الحكومية . وان هذه المظاهر هي نتيجة لضعف الالتزام الديني الذي يقوي الضوابط الواقية من الانزلاق في الانحراف والفساد الاداري .. وقد اتضح من التجارب العديدة التي خاضتها الأنظمة العربية والإسلامية في ايديولوجياتها وخطتها السياسية والاقتصادية والإدارية لتطوير مؤسساتها ومجتمعاتها بأن هذه الأيديولوجيات والخطط الغربية عن المنطلقات العقائدية والثقافية لهذه المجتمعات الإسلامـية قد باءت بالفشل الذريع في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية والتعليمية والأمنية ... واننا في المملكة العربية السـعودية لارتباطنا الكبير بعقيدتنا الإسلامـية فإننا اتخذنا الدين الإسلامـي

هو ايدولوجيتنا في صياغة سياساتنا وخططنا السياسية والإقتصادية والإدارية والتعليمية والأمنية وشتى مجالات الحياة . وان ما يؤكد الآن في هذه الدراسة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في جميع مستوياتها العليا ، والوسطى والتنفيذية لهو دليل كبير بأن أهم استراتيجية يمكن أن تتخذها الدولة في تطوير وتحسين شئون المجتمع السعودي لتفجير القدرات والطاقات الإنتاجية والإبداعية لأفراد المجتمع ليصبحوا عناصر منتجة هي من خلال تنمية وتأصيل القيم الإسلامية لديهم. لأن العقيدة الإسلامية اذا تمكنت من النفوس إنعكست في السلوك فتصحح الانحرافات التي دخلت على سلوكياتهم من لامبالاة للعمل وتعطيل وعدم إتقان له واستغلال للوظيفة العامة وتعطيلاً للمصلحة العامة وتفشي للوساطة والمحسوبية والرشوة والتزوير فيصبح سلوكهم إسلامياً منتجاً متجهاً لتحقيق المصلحة العامة .. وهذه الاستراتيجية التي تتبنى الإسلام كمنطلق في إحداث التغيير والتطوير في قيم الأفراد والمجتمع تتطلب من المخططين وواضعي السياسات أن يأصلوا المؤسسات والنظم التي أثبتت فعاليتها وابداعها في حضارتنا الإسلامية وفي نفس الوقت نقتبس من التجارب والمؤسسات الغربية ما أثبت نجاحه وملائمته لاصالتنا وقيمنا الإسلامية .

ومن الجدول رقم (٥٠) يتضح بأن العامل الثاني الذي يراه المديرون السعوديون (٣٢٪) فعالا في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي هو تنمية القيادات الادارية الفعالة المبدعة التي تحسن استغلال وتوظيف الإمكانيات الحرة والمادية لتحقيق أهداف الإدارات الحكومية وتوجيهها لخدمة المصلحة العامة للمواطنين .. وهذا يتطلب إعادة النظر في الخطط والسياسات . المتبعة لاختيار القيادات الإدارية في الإدارات الحكومية للبحث عن قيادات ذات كفاءة وقدرات إبداعية وأصالة في التزامها لقيمها الإسلامية - اعتقاداً وسلوكاً لتحمل مسؤوليتها وتؤدي الأمانة التي تقلدتها لتنمية القيم والسلوك علاقات الايجابية بين العاملين في الإدارات الحكومية لتوجيهها نحو

مزيد من الانجاز والإبداع لتحقيق المصلحة العامة.

جدول رقم (٥٠)

العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي

النسبة المئوية	العامل
٦٣٪	١- تعميق وتأكيد القيم الاسلامية لدى أفراد المجتمع السعودي اعقاداً وسلوكاً .
٣٢٪	٢- تنمية القيادات الإدارية الفعالة والمبدعة .
٣٪	٣- المحافظة على مجريات الأمور كما هي سائرة في الإدارات الحكومية .
١٪	٤- اقتناء الوسائل التقنية الحديثة .
٠,٣٪	٥- الأخذ بالقيم الحديثة من المجتمعات المعاصرة

كما نستنتج من الجدول رقم (٥٠) بأن قلة بسيطة من المديرين السعوديين (٣٪) ترى بالمحافظة على مجريات الأمور كما هي سائرة في الإدارات الحكومية. وهذا يعكس الاعتقاد الشديد لدى المديرين في أهمية ضرورة التغيير في الأساليب والقيادات الإدارية لتستجيب مع تطلعات جمهور المتعاملين مع هذه الأجهزة الحكومية .. كما يتضح بأن اقتناء الوسائل التقنية الحديثة قد تحقق بدرجات كبيرة في السنوات الماضية أما للمستقبل فإنه لا يرى بفعاليتها إلا نسبة ضئيلة جداً (١٪). مما يعكس لنا أن الحالة التي تعيشها الأجهزة الحكومية هي الحاجة الشديدة والملحة لتأصيل القيم والسلوك الإداري يتلائم مع عقيدة المجتمع وإعداد وتنمية القيادات الإدارية المبدعة التي تعي مسئوليتها وأمانتها .



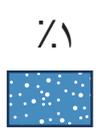
تعميق وتأكيـد القيم الإسلامية لدى أفراد المجتمع السعودي اعتقاداً وسلوكاً



تنمية القيادات الإدارية الفعالة والمبدعة



المحافظة على مجريات الأمور كما هي سائرة في الإدارات الحكومية



اقتناء الوسائل التقنية الحديثة



الأخذ بالقيم الحديثة من المجتمعات المعاصرة

شكل رقم (١٨) العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي

ان السنوات الماضية شهدت اهتماماً كبيراً من قبل أجهزة التنمية الإدارية في مجالات التطوير الإداري الفني مثل إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية وبرامج التدريب الإداري لتنمية المهارات الإدارية لدى موظفي الدولة . وإدخال شتى أنواع الأجهزة التقنية في مجال معالجة وتخزين المعلومات وحفظها واهتمام كبير في إنشاء المباني الحديثة وتجهيزها بالأثاث المكتبي الحديث إلا أن جانباً هاماً واستراتيجي لم يحظى بالدراسة والاهتمام وهو جانب قيم وسلوكيات القيادات والموظفين في الأجهزة الحكومية . والذي أوضحتها تأكيدات المديرين في هذه الدراسة والذي يجب أن يعطى الاهتمام الملائم بالبحث والدراسة وتوجيه برامج الإعداد والتدريب في معهد الإدارة العامة لسد هذه الفجوة الهامة ، والتي بدونها تصبح كل الجهود والإنفاق الحكومي في مجال التطوير الإداري الفني مجرد تحسينات هامشية لا تصل إلى جذور القيم والسلوك والتي اعتبرها المديرون السعوديون العامل الأساسي والفعال في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي .



هوامش الفصل الخامس

- (١) تقي الدين ، أحمد بن تيمية : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، دارالكاتب العربي ، ص ١٤ .
- (٢) المزيد ، صالح بن محمد الفهد : كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، القاهرة ، مطبعة المدني ، ١٤٠٣هـ ، ص ٩٨ .
- (٣) تقي الدين ، أحمد بن تيمية ، مرجع سابق ، ص ١٦ .
- (٤) تقي الدين ، أحمد بن تيمية ، مرجع سابق ، ص ١٧ .
- (٥) العكاية ، عبد الله ((نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري)) : الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٧٧ .
- (٦) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٦٩ .
- (٧) تقي الدين ، أحمد بن تيمية ، مرجع سابق ، ص ٧ .
- (٨) العواجي ، إبراهيم ((التضخم الوظيفي ، مفهومه ، أسبابه ، آثاره ، طرق علاجه : ندوة التضخم الوظيفي وأحداث الوظائف ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣هـ ، ص ٢١ ، ٢٢ .
- (٩) رواه الطبراني في الصغير عن أنس به مرفوعا وزاد (ولا عال من اقتصد) .

- (١٠) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٦٦ .
- (١١) الطويل ، محمد عبد الرحمن ((الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية)) : الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٤٠٦هـ ، ص ٣٨٥ .
- (١٢) السيوطي ، الحافظ جلال الدين ((سنن النسائي)) الجزء الثالث ، بيروت : دارالقلم ، ص ٦٩ .
- (١٣) المزيد ، صالح بن محمد الفهد ، مرجع سابق ، ص ٢٢١ .
- (١٤) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .
- (١٥) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٠ ، ٢١ .
- (١٦) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ١٦ .
- (١٧) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .
- (١٨) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٤٩ ، ٥٠ .
- (١٩) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .
- (٢٠) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ٥١ .
- (٢١) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٦٠ .
- (٢٢) العكاية ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٩٦٦ .
- (٢٣) عبد الهادي ، حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دارالفكر العربي ، ١٩٧٥ ، ص ٢٦١ .
- (٢٤) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ١٦٩ .
- (٢٥) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ١٦٩ .

(٢٦) ابن تيمية ، أحمد تقي الدين ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

(٢٧) أبو سن أحمد ابراهيم ، الإدارة في الإسلام ، الخرطوم ، الدار السودانية
للكتب ، ١٤٠٤ هـ ، ص ١١٠ ، ١١١ .

(٢٨) أبو سن ، أحمد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .



الفصل السادس

ملخص النتائج

- * تمهيد .
- * القيم الادارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين .
- * واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الإدارية للمديرين السعوديين .
- * موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية .
- * الوسائل الفعالة لإصلاح مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية .
- * والنظرة المستقبلية للمديرين السعوديين .

الفصل السادس

ملخص النتائج

تمهيد :

تتمثل أهمية هذا البحث في معالجته لاحدى المواضيع الهامة والحديثة في حقل السلوك والتطوير التنظيمي وهو القيم الإدارية في الإدارات الحكومية. كما أنه يعتبر الأول من نوعه في استجلاء وتوصيف وتحليل القيم الإدارية للمديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية ومدى الارتباط بينها وبين القيم الإدارية السائدة في هذه الأجهزة. ولقد قام الباحث بتخصيص الفصل الثالث من هذا البحث لاستعراض أهم الدراسات والمقالات العلمية التي تعرضت لموضوع القيم الادارية في المنظمات وعلاقات التأثير المتبادل فيما بينها. ويلاحظ أن جميع هذه الدراسات والمقالات العلمية كانت على المديرين والمنظمات الامريكية. أما الدراسات والكتابات في مجال القيم الإدارية في المنظمات العربية أو السعودية فهي حسب معرفة الباحث قد تكون معدومة لعدم تمكنه من العثور عليها نظرا لحدثة هذا الموضوع في مجال الدراسات الإدارية

. لذا فإن موضوع البحث حظي باهتمام الباحث وأجرى المسح الميداني لدراسة القيم الادارية بين المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية. وقد صمم الباحث استمارة الاستبيان التي تحتوي على مجموعة من الاسئلة والعبارات التي تتناول الأبعاد المختلفة للقيم الادارية سواء للمديرين أو للإدارات الحكومية السعودية. وتم توزيع استمارات الاستبيان على تسعمائة مدير في معظم الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة في كل من الرياض وجدة والدمام حسب ما يوضحه الجدول رقم (١) ووردت للباحث (٣٢٨) استمارة وبلغ عدد الاستمارات التي تمت معالجتها إحصائيا (٢٩٩) استمارة حيث تم استبعاد عدد (٢٩) استمارة لعدم إكمالها أو لورودها من موظفين لا يشغلون مناصب إدارية قيادية أي اشرافية أو لورودها من بعض المديرات والبحث قاصر على المديرين الرجال .

ولقد قام الباحث بعرض وتحليل نتائج المسح الميداني في الفصل الخامس من هذا البحث وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يلخصها الباحث مع اختبار صحة فروض البحث في هذا الفصل .

أولاً : القيم الإدارية للأجهزة الحكومية والمديرين السعوديين

١/١ - القيم الادارية السائدة في الأجهزة الحكومية :

ان قائمة القيم الادارية التي حظيت باهتمام المديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية والتي يعتقدون في شيوعها في هذه الأجهزة هي مرتبة حسب ما يلي :

- ١- خدمة الجمهور.
- ٢- سمعة الجهة الحكومية .
- ٣- المعايير الأخلاقية .
- ٤- الأمور الدينية .
- ٥- الانتاجية العالية .
- ٦- الكفاءة الإدارية .
- ٧- تطور ونمو الإدارة .
- ٨- القيادة الإدارية.
- ٩- المسؤولية الاجتماعية .
- ١٠- الفعالية الإدارية .
- ١١- الاستمرارية والثبات .
- ١٢- الروح المعنوية .
- ١٣- الإبداع والابتكار .
- ١٤- حوافز العاملين.
- ١٥- تحقيق الربح.

وهذه القائمة حسب ترتيب المديرين السعوديين لما هو سائد وتهتم به الأجهزة الحكومية تبين بأن خدمة الجمهور تحظى باهتمام الجهات الحكومية والمديرين السعوديين فيها حيث ظهرت في أول قائمة القيم الإدارية ثم يلي ذلك سمعة الجهة الحكومية والمعايير الأخلاقية والأمور الدينية والانتاجية العالية والكفاءة الادارية وفي أسفل قائمة القيم الادارية ظهرت حوافز العاملين والإبداع والابتكار والروح المعنوية ، مما يفسر لنا أن الأجهزة الحكومية ممثلة في قياداتها لا تولي الأهمية الملائمة لتحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم. كما أنها لا تولي لمحاولات الإبداع والابتكار في العمل الحكومي الأهمية الملائمة التي تدفع العمل الحكومي لإنتاجية أعلى ، مما يفسر لنا أسباب تدني الإنتاجية في الإدارات الحكومية وخاصة بين الموظفين في الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى .

٢/١ - القيم الإدارية والصفات الشخصية التي يجب أن يلتزم بها المديرين السعوديون :

باستخدام قائمة من القيم الادارية والصفات الشخصية تتكون من ثلاثين قيمة وصفة طلب من المديرين السعوديين تحديد القيم والصفات التي يعتقدون بضرورة توافرها في المديرين السعوديين وذلك باختيار العشر صفات الأولى التي تحظى بالأهمية الكبرى في تقييمهم وكانت هذه القائمة مرتبة حسب التالي :

- ١- تحمل المسؤولية (٩٦٪).
- ٢- الأمانة (٨١٪).
- ٣- الخشية من الله (٧٨٪).
- ٤- احترام وقت الدوام الرسمي (٧٧٪).
- ٥- تفضيل المصلحة العامة على الخاصة (٥٩٪).

٦- الالتزام الديني (٥٢٪).

٧- الاستقامة (٥١٪).

٨- الكفاءة (٤٩٪).

٩- الصدق (٤٨٪).

١٠- التعاون (٣٧٪).

وهذه القيم والصفات العشرة التي حصلت على النسب الموضحة بجوار كل منها فكانت تحمل المسؤولية هي في أول القائمة كما نجد بأن القيم والصفات الأخرى (الخشية من الله ، احترام وقت الدوام الرسمي ، تفضيل المصلحة العامة على الخاصة ، الالتزام الديني ، والاستقامة حيث حظيت بموافقة أكثر من نصف المديرين السعوديين على أهميتها. وإذا أمعنا النظر في هذه القيم والصفات السبعة الأولى نجد بأنها قيم أخلاقية مصدرها الخشية من الله الذي يولدها الالتزام الديني وينشأ عن ذلك تقدير الأمانة والتحلي بالاستقامة ثم جميعها تؤدي الى تقدير وتحمل المسؤولية وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة والصدق في المعاملة والكفاءة في العمل والتعاون مع الآخرين لأداء المسؤولية وتحقيق المصلحة العامة .

٣/١ - القيم الدافعة للعمل :

لأهمية الدور الذي يؤديه المديرين في دفع عجلة العمل والأداء في الإدارات الحكومية ومعرفتهم للقيم الدافعة الحقيقية للعمل سوف تمكن المديرين من تنمية القيم الدافعة للعمل بين العاملين لتشجيعهم وحثهم على مزيد من الانتاجية والاخلاص في العمل ومن خلال عرض أربعة عشر قيمة دافعة للعمل على المديرين طلب منهم ترتيبها حسب أهميتها وكانت قائمة القيم الدافعة للعمل مرتبة حسب التالي :-

١- مخافة الله .

- ٢- الأمانة .
- ٣- الاستقامة .
- ٤- الالتزام الديني .
- ٥- تقدير المسؤولية .
- ٦- حب الإنجاز .
- ٧- الالتزام بأهداف المنظمة .
- ٨- مراعاة الجمهور .
- ٩- الرضى الوظيفي .
- ١٠- القدرة على الأداء .
- ١١- الولاء للمنظمة .
- ١٢- الطموح الشخصي .
- ١٣- تشجيع الرؤساء .
- ١٤- حب الإبداع .

ويلاحظ بأن القيم السبعة الأولى : مخافة الله ، الأمانة ، الاستقامة ، الالتزام الديني ، تقدير المسؤولية ، حب الإنجاز ، والالتزام بأهداف المنظمة قد وافق على أهميتها القصوى أكثر من نصف المديرين من عينة الدراسة ، ونجد بأن القيم الأربعة الأولى (مخافة الله ، الأمانة ، الاستقامة ، والالتزام الديني) منبعتها من الالتزام الديني لأن تعاليم الدين الاسلامي تربي المسلم على الخشية ومخافة الله ومراقبته في السر والعلن وفي السراء والضراء . وهذا الشعور سوف ينعكس على أمانته واستقامته وتقديره لمسؤولياته وإتقان وإنجاز عمله ، والالتزام بأهداف الجهة التي يعمل فيها لذا فإن مخافة المسلم لله سوف تنعكس على سلوكه الخاص وسلوكه العام في عمله ومع رؤسائه ومع زملائه في العمل ومع جمهور المسلمين الذين يتعاملون معه في عمله . مما يدفعه للعمل بإتقان واخلاص ونزاهة واستقامة أن ضميره حي يـقـظ

مرتبطة بالله سبحانه وتعالى . فالقيم الأربعة الأولى ما أحوج القيادات الإدارية أن تنميها في أنفسها وفي الموظفين العاملين معها من خلال تنمية الروح الدينية والالتزام الديني في بيئة العمل . وإنما نلاحظ بأن بقية القيم الدافعة للعمل في القائمة السابقة سوف تنمو تلقائياً إذا نمت القيم الأربع الأولى وأولها مخافة الله .

٤/١ - التوافق والتناسق بين قيم المديرين السعوديين وقيم الأجهزة الحكومية :

كلما كانت درجة التوافق والتناسق بين قيم المنظمة وقيم المديرين والموظفين العاملين فيها كبيرة كلما كان ذلك دعماً لفعالية وكفاءة الفرد والمنظمة على حد سواء . وهذا سوف ينعكس على رضى الأفراد العاملين وقناعتهم بالأهداف التي يعملون لها فترتفع انتاجيتهم واندماجهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها . وفي الصورة العاكسة الأخرى كلما كان هناك تعارض وتصادم وتناقض بين القيم السائدة في المنظمة وقيم مديريها والعاملين فيها انعكس ذلك في تدني فعالية وكفاءة الأفراد والمنظمة وتدهور إنتاجيتهم ورضاهم وقناعتهم في الأهداف التي يعملون من أجلها .. وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

١- المديرون السعوديون في الإدارة العليا هم أكثر المديرين توافقاً وانسجاماً في قيمهم مع القيم السائدة في الأجهزة الحكومية حيث أفاد (٥٨٪) منهم بأن قيمهم تتفق بدرجة كبيرة جداً مع الجهة التي يعملون فيها و (٢٥٪) منهم بدرجة متوسطة و (١٥٪) بدرجة محدودة .

٢- يلي المديرين في الإدارة العليا المديرون في الإدارة الوسطى حيث أفاد (٤٠٪) بأن قيمهم تتوافق مع قيم الجهة التي يعملون فيها كبيرة جداً و (٤٠٪) بدرجة متوسطة و (١٧٪) بدرجة محدودة .

٣ - وأقل المديرين توافقاً في قيمهم مع الجهات التي يعملون فيها هم المديرين في الإدارة التنفيذية حيث أفاد (٣٥٪) منهم بأن قيمهم تتفق بدرجة كبيرة جداً مع الجهة التي يعملون فيها و (٣٤٪) بدرجة متوسطة و (٢٣٪) بدرجة محدودة.

ويلاحظ بصفة عامة بأن أقل من نصف المديرين السعوديين (٤٤٪) من أفاد بأن قيمهم تتفق بدرجة كبيرة جداً مع قيم الجهات التي يعملون فيها. وهذا يعني بأن هناك أكثر من النصف (٥٦٪). لا يوافقون على ذلك ومنهم (٣٣٪) من أفاد أن قيمهم تتفق بدرجة متوسطة و (١٨٪) بدرجة محدودة و (٥٪) لا تتفق مطلقاً، وتزداد النسبة كلما نزلنا درجات السلم الإداري. وهذا يوضح بأنه لا يوجد توافق بين قيم المديرين والقيم السائدة في الجهات التي يعملون فيها بدرجة كبيرة من جميع المديرين السعوديين. وإنما هناك أكثر من نصفهم (٥٦٪) أما أن تكون درجة التوافق متوسطة أو محدودة أو لا يوجد توافق إطلاقاً، كما وضحتها الجدول رقم (١٥) في الفصل الخامس من هذا البحث. مما يبين لنا بأن هناك فجوة بين قيم المديرين السعوديين وقيم الجهات التي يعملون فيها وتتسع هذه الفجوة كلما نزلنا درجات السلم الإداري لتصل إلى أكبر مدى بين المديرين في الإدارة التنفيذية. كما أننا استنتجنا نفس النسبة تقريباً من إجابات المديرين على سؤال آخر عن مدى حدوث حالات التضحية والمجاملة ببعض قيم المديرين لتتوافق مع القيم السائدة في الجهات التي يعملون فيها. فأفاد (٥١٪) بأن هذا قد يحدث أحياناً (٤٠٪) أو معظم الأوقات (٩٪) أو دائماً (٢٪) • مما يثبت لنا وجود فجوة القيم بين المديرين السعوديين وقيم الجهات التي يعملون فيها على أقل تقدير بين نصف المديرين ولو بصفة جزئية. وهذا من جهة أخرى يثبت صحة الفرض الأول من هذا البحث وهو:

((أن هناك عدم توافق بين قيم المديرين السعوديين والقيم السائدة في الإدارات الحكومية التي يعملون فيها)) .

واتضح من النتائج السابقة بأن عدم التوافق في القيم هو جزئي وليس كلي .

٥/١ - فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم والعاملين معهم والإدارات التي يعملون فيها:

إن الفهم المتبادل للقيم بين المديرين ورؤسائهم والعاملين معهم والإدارات التي يعملون فيها سوف يقوي قنوات الاتصالات وتبادل المعلومات بينهم . وهذا الوضوح المتبادل في فهم القيم في الإدارة سوف يقلل من حالات التشدد والتصادم والتعارض في جو العمل بين القيادات والرؤسسين وزملاء العمل . وكانت نتائج الدراسة في مستوى الفهم المتبادل للقيم بين المديرين السعوديين كالتالي :

١- (٧٥٪) من المديرين السعوديين في الإدارة العليا لديهم الثقة في فهم قيم الجهات التي يعملون فيها و(٦٨٪) لديهم الثقة في فهم قيم العاملين معهم و(٦٠٪) لديهم الثقة في فهم قيم رؤسائهم .

٢- (٧٠٪) من المديرين السعوديين في الإدارة الوسطى لديهم الثقة في فهم قيم الجهات التي يعملون فيها ، (٦٨٪) لديهم الثقة في فهم قيم العاملين معهم و(٦٣٪) لديهم الثقة في فهم قيم رؤسائهم .

٣- (٦٦٪) من المديرين السعوديين في الإدارة التنفيذية لديهم الثقة في فهم قيم الجهات التي يعملون فيها ، (٦٥٪) لديهم الثقة في فهم قيم العاملين كلهم و(٥٧٪) لديهم الثقة في فهم قيم رؤسائهم .

٤- يتضح بأن المديرين السعوديين هم أكثر ثقة في فهم قيم الجهات التي يعملون فيها ثم يلي ذلك فهم قيم العاملين معهم ثم أخيراً فهم قيم رؤسائهم .

٥- يتضح أيضاً بأن المديرين السعوديين في الإدارة العليا هم أكثر المديرين ثقة في فهم قيم الجهات التي يعملون فيها والعاملين معهم ورؤسائهم ثم يليهم المديرون في الإدارة الوسطى وأقلهم ثقة في فهم القيم المتبادلة المديرون السعوديون في الإدارة التنفيذية . ونظراً لأن أكثر من ثلثي المديرين السعوديين على ثقة تامة من فهم قيم الجهات التي يعملون فيها وقيم العاملين معهم وقيم رؤسائهم مما يمكننا من رفض صحة الفرض الثاني من هذا البحث وهو :-

((أن هناك غموضاً في فهم المديرين السعوديين لقيم رؤسائهم والعاملين معهم والإدارات الحكومية التي يعملون فيها)) .

إلا أن ذلك لا يمنعنا أن نستنتج وجود ظاهرة تدني مستوى الفهم المتبادل للقيم كلما نزلنا درجات السلم الإداري وفي نفس الوقت أقل القيم فهما هي قيم القيادات في الإدارات الحكومية مما يستوجب أن يبادر المديرون السعوديون بتوسيع قنوات الاتصال والمعلومات المتبادلة فيما بينهم وبين رؤسائهم حتى تتضح أولويات العمل ومواقف القيادات الإدارية . وهناك العديد من بعد الفعالة لتنمية الفهم المتبادل للقيم مثل الاجتماعات المفتوحة بين المديرين في الإدارة العليا مع رؤسائهم من المديرين في الإدارة الوسطى . وبين هؤلاء ورؤسائهم من المديرين في الإدارة التنفيذية لمناقشة وتحديد من العمل والصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين أثناء التنفيذ وتبادل المعلومات الهامة من أعلى إلى أسفل وتلقي ردود الفعل والمقترحات

والمعلومات الراجعة من أسفل إلى أعلى وذلك لتحسين الأداء وتوثيق التعاون وتبادل الثقة في فهم قيم الاطراف المتعددة في الإدارة .

ثانيا: واقع الأجهزة الحكومية كما تعكسه القيم الادارية للمديرين السعوديين

أن أنماط السلوك الإداري الذي نشاهده في المنظمات هو انعكاس لمجموعة القيم السائدة في تلك المنظمات والقيم الشخصية للقيادات الادارية فيها وكانت نتائج الدراسة بالنسبة لأنماط السلوكية في واقع الاجهزة الحكومية السعودية كما يلي :-

١/٢ - ولاء المديرين السعوديين للجهة التي يعملون فيها :

إن القيم المشتركة بين المديرين والجهات التي يعملون فيها تؤدي إلى الالتزام بأهدافها وشعور المديرين بالولاء لهذه الجهات ويسعون لتحقيق هذه الأهداف ، وكلما كانت درجة الولاء ضعيفة كلما انعكس ذلك في ضعف التزام المديرين بأهداف هذه الجهات. وبالنسبة لولاء المديرين السعوديين للجهات التي يعملون فيها فكانت النتائج كالتالي :

١- يتصف غالبية المديرين السعوديين (٩٦٪) في الإدارة العليا بدرجة عالية من الولاء للجهات التي يعملون فيها . كما أن غالبية المديرين (٩٢٪) في الإدارة الوسطى يتصفون بدرجة عالية من الولاء للجهات التي يعملون فيها. وأيضاً معظم المديرين (٨٤٪) يتصفون بدرجة عالية من الولاء في الإدارة التنفيذية .

٢- ويلاحظ بأن درجة الولاء العالية تكون نسبتها عالية بين المديرين في الإدارة العليا فالإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية حيث تزداد نسبة المديرين الذين يتصفون بالولاء المحدود في الإدارة التنفيذية .

وقد يكون السبب أن المديرين كلما صعدوا درجات السلم الإداري إلى قمة المنظمة كلما اتضحت لهم أهداف وقيم الجهة التي يعملون فيها وكلما زادت مساحة القيم المشتركة مع مرور الزمن وطول الخبرة فينعكس على زيادة مستوى الولاء . أما المديرون في الإدارة التنفيذية نتيجة لصغر أعمارهم وحداثة تجربتهم اضافة الى أن صورة أهداف وقيم الجهة التي يعملون فيها لم تكتمل وضوحها فتصبح مساحة القيم المشتركة محدودة فيما بينهم وبين الجهات التي يعملون فيها وينعكس ذلك على محدودية الولاء الذي يعطونه لهذه الجهات . إلا أن تكثيف الاتصالات وتبادل المعلومات وانفتاح القيادات العليا للعاملين في شتى المستويات وخاصة في الإدارة التنفيذية سوف ينعكس على زيادة ثقة العاملين وفهمهم لأهداف إدارتهم وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم .

٢/٢ - تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية:

ان احدى مقاييس كفاءة وفعالية الادارة الحكومية هو اعتمادها في سياساتها وخططها التوظيفية على معايير الكفاءة والجدارة سواء في التوظيف أو الترقية حتى تضمن بناء الجهاز الحكومي بالكفاءات العالية والتميزة لحماية الاجهزة من البطالة المقنعة وحماية الأداء الوظيفي من التدني والانحراف . وكانت نتائج الدراسة عن مدى قناعة وموافقة المديرين السعوديين هو تطبيق معايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية في الأجهزة حمية فقد أفاد نصف المديرين (٥٠٪) بأن ذلك ملتزم به . ومعنى ذلك بأن هناك نصف المديرين (٥٠٪) منهم (٣٢٪) من أفاد بأن معايير الكفاءة والجدارة لا تطبق في التوظيف والترقية في الأجهزة الحكومية والباقون (١٨٪) غير متأكدين من ذلك مما يبين لنا بأن كثير من التعيينات والترقيات لا تعطى للأفراد ذوي

الكفاءة التي تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والعملية، مما يترتب على ذلك زيادة في البطالة المقنعة في الأجهزة الحكومية وتدني في أداء الخدمات العامة وحرمان للكفاءات الممتازة من هذه الفرص الوظيفية في الإدارات الحكومية .

٣/٢ - الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في سياسات وقرارات الإدارة

الحكومية :

إن الغالبية من المديرين في جميع المستويات الإدارية (٧٥٪) يعتقدون بأن المعايير والقيم الأخلاقية تطبق بدرجات عالية في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارات الحكومية وتزداد هذه النسبة كلما صعدنا درجات السلم الإداري لتصل إلى (٨٨٪) بين المديرين في الإدارة العليا وتقل كلما نزلنا درجات السلم الإداري لتصل إلى (٦٩٪) بين المديرين في الإدارة التنفيذية .

وهذه النتيجة توضح بأن المجتمع السعودي بما يمتاز به من تمسك بتعاليم وأخلاقيات الدين الإسلامي يمتد ذلك إلى الإدارات الحكومية حيث أن العاملين فيه من قيادات ومؤسسات هم أفراد في هذا المجتمع وتنتقل قيمهم وأخلاقياتهم الإسلامية إلى بيئة العمل فتعكس على السياسات والقرارات التي يتخذونها وهذا ولله الحمد ميزة تنعم بها أجهزة المملكة في انخفاض المعدلات وقائع الرشوة والتزوير والاختلاس من المال العام في الأجهزة الحكومية مقارنة بالدول الأخرى . إلا أن توسيع التوعية بأخلاقيات الموظف العام المسلم ضرورة لتعم جميع العاملين في الأجهزة الحكومية .

٤/٢ - تطبيق الشورى في الإدارة واتخاذ القرارات :

للشورى دور فعال في تحقيق الثقة والتعاون بين القيادة والتابعين لها ومن خلال الشورى يستوعب القادة. جميع الآراء المختلفة والمتباينة وتضيق بذلك شقة الخلاف حتى تصل الجماعة إلى القرار السديد والرشيد الذي يحظى بدعم وقبول الجماعة . وتوضح نتائج اجابات المديرين السعوديين عن ممارستهم للشورى فيما يلي :-

المديرون السعوديون في الادارة العليا أكثر ممارسة للشورى مع موظفيهم حيث أفاد أكثر من (٧٣٪). بأنهم يمارسون الشورى مع مروضيهم في اتخاذ القرارات في معظم الأوقات مقارنة بالمديرين في الإدارة الوسطى (٦٠٪) والمديرين في الادارة التنفيذية (٦٢٪) وهذا يتطلب توعية المديرين في الادارتين الوسطى والتنفيذية لتوسيع ممارستهم للشورى مع العاملين لديهم.

٥/٢ - الأهمية النسبية للفئات التي يتعامل معها المديرون السعوديون:

يواجه المديرون في عملهم فئات متعددة. داخل ادارتهم وخارجها من الجمهور ويشعر المديرون بحكم مناصبهم بأنهم في موقع وسط ويجب أن يتعاملوا مع جميع الفئات ومع متطلباتهم المختلفة وأحيانا المتعارضة . وعندما تواجه المديرين مواقف حرجة وشديدة يجد المديرون أنفسهم أمام تحديد الفئة الأكثر أهمية في التعامل من الفئات الأخرى . بالنسبة للمديرين السعوديين فإن ترتيبهم للفئات التي يعطونها في التعامل حسب أهميتها وفق الترتيب التالي :-

١- الرؤساء في العمل .

- ٢- المرؤسون في العمل .
- ٣- جمهور المراجعين .
- ٤- زملاء العمل .
- ٥- المديرون أنفسهم .
- ٦- الأقارب .
- ٧- أبناء القبيلة .

ويلاحظ من هذا الترتيب بأن الفئات الأربع الأولى (الرؤساء في العمل المرؤسون في العمل ، جمهور المراجعين ، وزملاء العمل) تشترك جميعها بارتباطها بالعمل . وهذا يوضح الأهمية الكبرى التي يعطيها المديرون السعوديون للارتباط الوظيفي على الارتباط الشخصي حيث تأتي الفئات الأخرى ذات الارتباط الشخصي (المديرون أنفسهم ، الأقارب ، وأبناء القبيلة) في أهميتها وترتيبها بعد الفئات الأربعة الأولى ذات الارتباط الوظيفي . وهذا مؤشر جيد بأن الاهتمام الذي يمنحه المديرون السعوديون في التعامل مع الفئات التي تتعامل داخل وخارج الإدارة الحكومية هو في المرتبة الأولى ذات طبيعة وظيفية ثم يلي ذلك في الاهتمام في التعامل مع الفئات ذات الارتباط الشخصي .

٦/٢ - تشجيع روح الابتكار والإبداع في العمل الحكومي :

أن أي عمل إبداعي في أي مجتمع لابد أن ينبع من جذور ومقومات المجتمع العقائدية والحضارية والثقافية ليحقق له ذاتيته وأصالته . وروح الابتكار والتشجيع لأي فرد لا تنطلق وتنمو إلا بتحريك وبعث القيم الدافعة في شخصيته والتي غالباً تعتمد على عقيدته وثقافته ليتجه الى إتقان عمله و الإبداع في أدائه . ولقد بينت نتائج الدراسة بأن غالبية المديرين السعوديين (٧٥٪) يعتقدون بأن هناك علاقة بين ضعف روح الابتكار والإبداع بين الموظفين وضعف انجازهم في الأجهزة الحكومية . ولقد لاحظنا مؤشراً ملفتاً

حيث كلما صعدنا درجات السلم الإداري نجد بأن نسبة المديرين السعوديين الذين يعتقدون بذلك تقل حيث كانت بين المديرين في الادارة التنفيذية (٧٨٪) وفي الادارة الوسطى (٧٣٪) وفي الإدارة العليا (٧١٪). في حين يجب أن تكون النسبة معكوسة بمعنى أن إدراك المديرين في الادارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع في العمل الحكومي يجب أن يكون عاليا مقارنة بالمستويات الأخرى . وهذا يبين بأن أكثر من ربع (٢٦٪) المديرين في الادارة العليا لم تتضح لهم بعد أهمية بث روح الابتكار والإبداع بين الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية . وهذا يتطلب من القيادات الادارية العليا أن تحسن من مواقفها تجاه محاولات الابتكار والإبداع التي غالبا ما تصدر من الشباب المتحمسين والتي أحيانا تصطدم وتنتهي في دها ليزملفات الحفظ والدراسة ، وعلى هذه القيادات مسئولية تهيئة الأجواء الملائمة للإبداع لتشجيع الطاقات الإبداعية على الإبداع في العمل الحكومي لإحداث نقلة إنجازية لأجهزتنا الحكومية .

٧/٢ - هل الوظيفة العامة وسيلة بيد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن أو لخدمته؟!؟

إن مقياس فاعلية المديرين في الإدارة الحكومية هو وعيهم بأنهم خدم للشعب وليسوا سادة عليه، وأن هذا الشعور يجب أن ينتشر بين جميع الموظفين في الدولة. ولقد بينت نتائج الدراسة بأن غالبية المديرين السعوديين (٦٩٪) يرفضون مقولة أن الوظيفة العامة وسيلة بيد الموظف العام لممارسة السيادة عليه إلا أنه من الملفت بأن ما يقارب ربع المديرين في الإدارة الوسطى (٢٢٪) يوافقون على ذلك. أي أن ظاهرة شعور الموظفين بممارسة السيادة على المواطن موجودة وقد تتواجد في الإدارة الوسطى والتنفيذية وبشكل محدود والخشية أن تنمو هذه الظاهرة إذ لم يُوَّعى الموظفين بضرورة التخلق بمفهوم الوظيفة العامة كأداة لخدمة المواطنين والتخلق بأخلاق الموظف العام المسلم.

ومن جهة أخرى استنتجنا من الدراسة بأن أكثر من نصف المديرين السعوديين (٥٦٪) يوافقون على أن الإدارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وهي إدارة خدمة وليست سلطة. وفي نفس الوقت أكثر من ربع المديرين السعوديين (٢٧٪) لا يوافقون على ذلك. وهذا يدعم النتيجة السابقة بأن مفهوم الوظيفة العامة كاداة للخدمة العامة لم يتبلور وينتشر بشكل واضح ولموس وفي جميع المستويات الادارية في الأجهزة الحكومية، وهذا يتطلب خطة وحملة توعية لجميع الموظفين مبنية على أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام ليشعر الموظف بالأمانة التي تقلدها ويتخلق بخلق الموظف المسلم الذي يراقب الله في عمله وتعامله مع الناس.

٨/٢ - فعالية الدراسات الادارية لمعهد الإدارة العامة وإدخال أساليب التقنية الادارية الحديثة :

أنشأ معهد الإدارة العامة قبل ثمانية وعشرون سنة (في عام ١٣٨٠هـ) وذلك لرفع كفاية موظفي الدولة وإعداد الدراسات الإدارية لتنظيم أجهزة الدولة وإقامة البرامج التدريبية . أن القيادات الادارية أكثر اتصالا بموظفيهم ومعرفة بآثار نشاطات ودراسات معهد الإدارة العامة على مستوى الأداء الوظيفي في إداراتهم . ولقد بينت نتائج الدراسة أن نصف المديرين السعوديين (٥٠٪) أفادوا بأن دراسات وبحوث معهد الإدارة العامة كان لها أثر في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية . إلا أن هناك ربع المديرين أفادوا بأن دراسات وبحوث المعهد لم تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي اضافة الى ربع المديرين من هو غير متأكد من ذلك . ومن الملاحظ على البرامج التدريبية والدراسات الادارية للمعهد بأنها تركز على القضايا الادارية الفنية المتعلقة باكساب الموظفين المهارات الإدارية والمالية والتقنية وهذا جانب مهم في أعداد موظفي الدولة ، إلا أن هناك نقص واضح في تطوير وتنمية السلوك

السلوك الإداري القويم والقيم والخلق الإداري الإسلامي بين الموظفين . وكان واجبا على معهد الإدارة العامة أن يتولى هذا الجانب لأن أي خطة تنمية إدارية ناجحة في أي نظام سياسي لابد أن تؤصل من خلال منطلق عقائدي فكري ثقافي من بيئة هذا النظام السياسي لإحداث انقلاب فكري لتصحيح المفاهيم وأنماط السلوك السلبي . وفي مجتمعنا السعودي عقيدتنا الدين الإسلامي وهي التي تحكم وتدفع سلوكنا وتحدد قيمنا فلا بد . إذن من أن تكون مناهج المعهد التدريبي تنطلق من الفكر الإداري الإسلامي باكساب موظفي الدولة القيم والأخلاقيات الإدارية الإسلامية ، وهذا يتمشى مع أحدث النظريات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الغرب والتي توصل إليها العديد من رواد الإدارة ومدارسها الفكرية وهي التأثير المتبادل بين الإدارة بوظائفها المختلفة ومقومات بيئة الإدارة بما تحويه من عقيدة . ، وثقافة وحضارة ونظام سياسي واقتصادي واجتماعي ، وان هذه المقومات البيئية لها تأثير على فاعلية وكفاءة الإدارة والمديرين فيها .

وبالنسبة لفاعلية إدخال أساليب التقنية الإدارية الحديثة فقد كانت الغالبية العظمى من المديرين السعوديين (٩٢٪) تفيد بأن إدخال الكمبيوتر وأجهزة الحفظ الحديثة والأساليب التقنية الأخرى قد أدت إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية .

٩/٢ - العلاقة النسبية بين المسؤوليات الوظيفية للمديرين والتزاماتهم العائلية والاجتماعية :

أن تعدد مسؤوليات المديرين وانشغال وقتهم بنشاطات عملهم من اجتماعات وسفريات وغيرها قد يؤدي الى الاجهاد النفسي الذي ينتقل الى حياتهم العائلية أو أن بعض الالتزامات العائلية التي قد تؤدي إلى تضحية المديرين بغرض الترقية لوظائف أعلى في مدن أخرى ، كانت نتائج الدراسة كالتالي :-

١- الإجهاد النفسي والحياة العائلية :

أفاد أكثر من (٢٨٪) من المديرين السعوديين بأن الإجهاد النفسي الناتج من أعمالهم الوظيفية لا ينتقل ولا يؤثر على العلاقات العائلية غير أن الباقين (٧٢٪) أفادوا بأن ذلك يؤثر على حياتهم العائلية وأن ذلك يختلف من حيث حدوثه حيث أفاد (١,٣٪) بأن ذلك يحدث دائما و (٩,٣٪) معظم الأوقات و (٦١٪) يحدث ذلك أحيانا. وقد لوحظ بأن نسبة انتقال الإجهاد النفسي إلى الحياة العائلية بين المديرين في الإدارة العليا أعلى من الآخرين .

٢- الموازنة بين الوقت المتاح للحياة العائلية والعمل :

ذكر ربع المديرين السعوديين (٢٤٪) بأن مسؤولياتهم تمنعهم من قضاء وقت أكثر مع عائلاتهم وأصدقائهم ويحدث ذلك في معظم الأوقات وأفاد (٤٦٪) بأن ذلك يحدث أحيانا. ويلاحظ بأن الشكوى تزداد بين المديرين في الإدارة العليا إضافة إلى أنهم أكثر تعرضا لانتقال الإجهاد النفسي لحياتهم العائلية . كما لاحظنا بأن أكثر من نصف المديرين في الإدارة العليا (٦٣٪) والمديرين في الإدارة الوسطى (٥٨٪) وأقل من نصف المديرين في الإدارة التنفيذية (٤٥٪) يضحون بحضور مناسبة عائلية إذا كان ذلك يتعارض مع مناسبة عامة أخرى في الجهات التي يعملون فيها خارج وقت الدوام الرسمي للعمل .

٣- الموازنة بين الترقية الوظيفية والاستقرار العائلي :

أفاد ثلثي المديرين تقريبا (٦٣٪). بالموافقة على الانتقال مع عائلهم إلى مدينة أخرى للترقية لوظيفة ذات مسؤولية أعلى. إلا أن هذه الموافقة ليست مطلقة وإنما يجب أن لا تؤدي إلى تغيير أسلوب الحياة الخاصة والعائلية حيث رفض أكثر من نصف المديرين (٥٥٪). لهذه الترقية إذا كانت سوف غير حياتهم الخاصة والعائلية .

٤- المصدر الأساسي للرضى في حياة المديرين السعوديين :

بينت نتائج الدراسة أن المصدر الأساسي لرضى المديرين في حياتهم هو من أسرهم وليس من الوظائف التي يشغلونها حيث ايد ذلك أكثر من ثلثهم (٦٨٪) وهذه دلالة هامة على أهمية ودور الأسرة في حياة المدير السعودي لما تحققه من استقرار نفسي وعائلي ورضى في الحياة وهذه آية من آيات الله حيث قال الله سبحانه وتعالى (ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون) (الروم آية ٢١ وقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الدنيا كلها متاع وخير متاع الدنيا المرأة الصالحة) رواه النسائي .

ثالثا : موقف المديرين السعوديين من بعض مظاهر السلوك

السلي في الإدارات الحكومية

إن مظاهر السلوك السلي لدى بعض الموظفين في الإدارات الحكومية التي تتمثل في الوساطة والمحسوية ، استغلال السلطة الوظيفية ، التهرب من مسئوليات العمل ، عدم احترام وقت الدوام الرسمي وضعف الاهتمام بالمصلحة العامة هي انعكاس لانحراف قيم هؤلاء الموظفين عن تعاليم الدين الإسلامي عن الوظيفة العامة ، والأمانة والإخلاص في العمل والاهتمام بالمصلحة العامة • ولقد بينت نتائج الدراسة الدلالات التالية عن مواقف المديرين السعوديين من هذه المظاهر السلبية للسلوك الإداري .

١/٣ - موقف المديرين السعوديين من الوساطة والمحسوية :

أن الوساطة والمحسوية هي انحراف عن القيم الإسلامية التي تحث على معاملة الناس بالعدل والمساواة ولقد دلت نتائج الدراسة بأن غالبية

المديرين السعوديين (٩٠٪) يشعرون بخطورة ظاهرة الوساطة ويعتبرونه اضراراً بالمصلحة العامة والمراجعين. إلا أن الملاحظ بالرغم من هذا الشعور الطيب، إلا أن ظاهرة الوساطة أخذت في الانتشار وفي جميع المستويات وفي شتى مجالات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، ويجب توظيف هذا الشعور بين القيادات الإدارية للحد من دور الوساطة وترشيد تقديم خدماتها على أسس موضوعية وعادلة للمواطنين.

وفي نفس الوقت فغالبية المديرين السعوديين (٨٧٪) يعتبرون المحسوبية والمحاباة في تقديم الخدمات العامة من كهرباء وماء وهاتف وحصرها على الأقارب والأصدقاء في نظر الإسلام خيانة للأمانة. وهذا الشعور الطيب يجب أن ينمي بين جميع العاملين وينعكس على السلوك الفعلي لموظفي أجهزة الخدمات العامة في تعاملهم مع جمهور المنتفعين بهذه الخدمات.

٢/٣ - موقف المديرين السعوديين من استغلال السلطة الوظيفية :

لقد صانت تعاليم الدين الإسلامي الوظيفة العامة (الولاية) بمجموعة من الضوابط لوقاية سلوك من يتقلدها لحمايته من الانحراف والفساد واعتبرت الوظيفة أمانة عظيمة ومن يخونها فقد خان الله وخان رسوله والمؤمنين. ولقد كان موقف المديرين السعوديين من مثاليين عرض عليهم الأول موظف يشغل وظيفة أمين صندوق ويقوم بالاستلاف من نقدية الصندوق لأسباب إنسانية خاصة ثم يعيد هذه المبالغ دون نقصان، و المثال الثاني مأمور مشتريات في إحدى الإدارات الحكومية يقوم بإفشاء بعض المعلومات عن بعض المناقصات لبعض المتعهدين المتعاملين مع إدارته قبل الاعلان عنها في الصحف، فكان موقف المديرين من أمين الصندوق كالتالي :

١- (٢٦٪) منهم لا يوافقون على سلوكه ويتخذون الإجراءات النظامية

بحقه .

٢- (٤٦٪) منهم لا يوافقون على سلوكه وينصحونه بالعدول عن ذلك .

٣- (١٤٪) يوافقون على سلوكه إذا أشعروا بذلك مسبقا .

٤- (١٢٪) يوافقون على سلوكه ولا يعترضون عليه .

ويلاحظ بأن أكثر من ربع المديرين (٢٦٪) يوافقون على سلوك أمين الصندوق لشروط الأمانة التي تقلدها أمين الصندوق والذي من مسمى الوظيفة ((أمين)) فيجب أن يراعى ذلك ، والغريب أن أكثر من ربع المديرين يوافقونه اذا أشعروا بذلك وغيرهم لا يشترط ذلك ، وهذا خلل في قيم المديرين لتقديرهم معنى أمانة الصندوق لأن هذه الأموال عامة ويجب أن تصرف في الأغراض التي خصصت من أجلها لا بالانفاق على احتياجات خاصة للذي تقلد أمانتها مهما كانت الظروف والأسباب والحاجة .

وبالنسبة للمثال الثاني عن إفشاء مأمور المشتريات لمعلومات عن المناقصات العامة لأحد المتعهدين قبل الإعلان عنها في الصحف فإن موقف المديرين كان كالتالي :-

١- أكثر من نصف المديرين (٥٩٪) يعترضون على سلوك مأمور المشتريات ويطبقون بحقه العقوبات النظامية .

٢- (١١٪) منهم لا يعترض على سلوكه ولكنه يمنعه من تكراره مستقبلا .

٣- (٣٠٪) لا يعترضون على سلوكه واشترط بعضهم بأن تكون المعلومات غير سرية .. وهذه نسبة كبيرة تصل الى ثلث المديرين لأن إفشاء معلومات عن المناقصات الحكومية تخل بروح وأهداف نظام المناقصات بأن يعطي جميع المتعهدين الوقت والمعلومات المتكافئة والفرص المتماثلة ومن جل الوسائل الرسمية (الصحف ، دفاتر مواصفات المناقصات) للحصول من أفضل العروض وأقلها تكلفة بأسلوب محايد ومتكافئ للجميع . كما أن ذلك يخل بأمانة الموظف العام الذي

تقلد أمانة حراسة المصالح العامة مع هذا لحرص على الأمانة العامة .

كما كان موقف المديرين السعوديين من حالات استغلال الموظف الحكومي لسلطته الوظيفية للإثراء غير المشروع واضحاً بأغلبيتهم (٩٤٪) حيث أفادوا بأن ذلك يعتبر خيانة للأمانة التي تقلدها .

٣ / ٣ - موقف المديرين السعوديين من تهرب الموظفين من مسئوليات العمل :

نتيجة لتزايد أعداد الموظفين السعوديين وغيرهم خلال السنوات الماضية فظهرت بعض المظاهر السلوكية السلبية تتمثل في عدم جدية بعض الموظفين السعوديين والتهرب من تحمل مسئوليات العمل وإحاطته إلى غير السعوديين من المتعاقدين . وقد عرضت على المديرين حالة موظف سعودي يسند مسئوليات عمله إلى أحد المتعاقدين لادائه ويقوم المتعاقد بأدائه باتقان دون أن يؤثر . على أداء عمله الأساسي . وكانت نسبة كبيرة من بين المديرين السعوديين (٨٧٪) لا يوافقون على هذا التصرف وبعضهم (٣٢٪) ذكر بأنه سوف يتخذ الإجراءات النظامية بحق الموظف السعودي . وبالرغم من غالبية رفض المديرين لهذا السلوك إلا أن ذلك تجده لدى بعض الموظفين السعوديين ويحتاج أن يضرب المديرين من أنفسهم القدوة الحسنة في أداء العمل وإتقانه والاخلاص فيه لينعكس ذلك في رؤسيتهم .

٤ / ٣ - المديرين السعوديين من ظاهرة عدم احترام وقت الدوام الرسمي :

تتمثل هذه الظاهرة في تأخر نسبة مرتفعة من الموظفين عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية وخروجهم المتكرر يومياً من مكاتبهم وانصراف نسبة مرتفعة منهم من مكاتبهم قبل نهاية الدوام الرسمي . إضافة إلى عدم الجدية في قضاء وقت العمل في أداء مسئوليات العمل . وقد اجتمع المديرون السعوديون (٩٥٪) بأن عدم احترام الموظف الحكومي لوقت الدوام الرسمي

يعتبر ضرار بالمصلحة العامة والمراجعين . الا أن ذلك حقيقة لا ينعكس في السلوك العملي للقيادات الادارية والموظفين في الإدارات الحكومية لكثرة حالات التهاون والتسامح مع كثير من الموظفين المتهاونيين بوقت الدوام الرسمي .

٥ / ٣ - موقف المديرين السعوديين من ضعف الاهتمام بالمصلحة العامة :

ان من مقاييس فاعلية الادارة الحكومية أن تتجه القيادات الادارية والموظفين فيها للاهتمام بالمصلحة العامة وليس بالأشخاص والمصالح الفردية ولقد وافق أكثر من نصف المديرين (٥٧٪) . بان ولاء الموظفين السعوديين للمصلحة العامة وليس للمسئولين . وفي نفس الوقت بين خمس المديرين تقريبا (١٩٪) بأن ولاء الموظفين السعوديين للمسئولين وليس للمصلحة العامة والبقية منهم (٢٠٪) غير متأكدين من ذلك ، وهذا يوضح بأنه لا يوجد اجماع بين المديرين السعوديين على أن الموظفين السعوديين ولاؤهم للمصلحة العامة ويتطلب من القيادات الإدارية توعية الموظفين في جميع المستويات الادارية لزيادة التزامهم بأهداف الأعمال المكلفين بها ومضاعفة اهتمامهم بالمصلحة العامة لخدمة جمهور المنتفعين الذين يحتاجون لخدمات إداراتهم .

٦ / ٣ - الأسباب الرئيسية للسلوك السلبي في الإدارات الحكومية :

أن مظاهر السلوك السلبي السابقة الذكر تسببها مسببات ودوافع سلوكية لدى بعض الموظفين الذين تصدر منهم هذه الأنماط السلوكية السلبية . ولقد أوضح أكثر من نصف المديرين السعوديين (٦٣٪) بأن المسبب الرئيسي لمظاهر السلوك السلبي بين الموظفين هو ضعف الشعور الديني بين الموظفين هو ضعف الشعور الديني بين الموظفين حيث يترتب عليه ضعف بالالتزام بأداء مسئوليات الوظيفة وتفريط بأمانة الوظيفة ،

ويرى ثلث المديرين السعوديين بأن المسبب الثاني هو سلوك رؤساء الموظفين في العمل (القدوة). لأن القدوة السيئة تؤدي مع مرور الزمن الى أن يكتسب الموظفين هذه المظاهر السلبية منها. فالالتزام والقدوة الضمانتان لمنع حدوث مظاهر السلوك السلبي بين الموظفين . كم أن ضعف الالتزام الديني والقدوة السيئة المسببان الرئيسيان في حدوث وانتشار مظاهر السلوك السلبي في الإدارات الحكومية . ونظر الموافق غالبية المديرين السعوديين (٦٣٪) . على السبب الأول وهو ضعف الالتزام الديني في نشوء مظاهر السلوك السلبي، فإن هذا يثبت صحة الفرض الثالث من هذا البحث وهو :

((السبب الرئيسي لمظاهر السلوك السلبي في الأجهزة الحكومية هو ضعف الالتزام الديني)) .

واتضح من النتائج السابقة بأن القدوة لها دور في نشوء ذلك إلا أن القدوة السيئة غالبا يكون التزامها الديني ضعيف أما القدوة الحسنة فهي لم تتصف بذلك إلا لالتزامها الديني القوي .

رابعا: الوسائل الفعالة لاصلاح مظاهر السلوك السلبي في الإدارات

الحكومية كما يراها المديرين السعوديون

مما سبق تبين حسب رأي المديرين السعوديين أن المسبب الرئيسي لمظاهر السلوك السلبي بين الموظفين في الإدارات الحكومية هو ضعف الشعور الدين وكلمة قوي هذا الشعور الديني بين الموظفين فإنه سوف يولد لدى الفرد مخافة الله والرقابة الذاتية والإخلاص في العمل . وهذا تحصين للموظف من الانزلاق في مغريات الفساد . وعندما يقوي الشعور الديني سوف تظهر القيادة ذات القدوة الحسنة وتظهر البطانة الحسنة . والسلوك هو انعكاس للقيم التي يؤمن بها الفرد ، فمظاهر السلوك السلبي لدى بعض

الموظفين السعوديين هو انعكاس للانحراف الذي أصاب قيمهم وأبعدها عن الالتزام الديني . ولاصلاح مظاهر السلوك السلبي يتطلب تصحيح انحراف القيم وجعلها أكثر التزاما بتعاليم الدين الإسلامي وهذا ما أيده . الغالبية العظمى من المديرين السعوديين ، حيث كانت نتائج إجاباتهم كالتالي :-

١/٤ - تأصيل وتنمية القيم الإسلامية بين القيادات الادارية والموظفين :

لقد أجمع المديرون السعوديون إجماعاً ملحوظاً بلغ أعلى نسبة في هذا البحث (٩٨٪) على أن توعية القيادات الإدارية والموظفين بالقيم الإسلامية عن العمل والسلطة والأمانة الوسيلة الفعالة في إصلاح السلوك الإداري السلبي في الإدارات الحكومية . ان هذا الاجماع الكبير بين المديرين السعوديين يوضح حقيقة هامة أن القيادات الادارية السعودية في جميع المستويات الادارية قد أدركت بوعي وفهم أن السبيل الوحيد لاصلاح السلوك الإداري ورفع مستوى الأداء وتحقيق المصلحة العامة لا يتم إلا من خلال توعية وتنمية وتأصيل القيم الإسلامية فكر وممارسة عن الوظيفة العامة وممارسة سلطتها واحترام وقتها وأداء أمانتها ونفع الذين يحتاجون لخدماتها بعدل ومساواة ودون استغلال . إن القيم الإسلامية كفيلة بتصحيح واصلاح القيم والسلوك مما يعترضها من انحراف وفساد . وفي نفس الوقت تضع الضوابط والضمانات العملية الحازمة لوقاية الموظف والإدارة الحكومية من الانحراف والفساد الإداري . وهذه القيم الإسلامية لها قوة التأثير والاتباع والاستجابة وقدسية الاحترام والالتزام من النفس الانسانية لأنها مستمدة من الدين الإسلامي . أن هذه القيم الإسلامية جامعة للخير والإصلاح مانعة للفساد والانحراف : إذا سادت في مناخ العمل كانت القوة الدافعة للإصلاح الإداري في الأجهزة الحكومية .

نظراً لتأييد غالبية المديرين السعوديين واجماعهم على أن السبيل الوحيد لاصلاح السلوك الإداري ورفع مستوى الأداء وتحقيق المصلحة العامة

لا يتم إلا من خلال توعية وتنمية وتأسيس القيم الإدارية الإسلامية بين القيادات الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية، وهذه النتيجة تقود إلى إثبات صحة الفرض الرابع من هذا البحث والذي ينص على ((إن الوسيلة الفعالة لتنمية السلوك الإداري السليم والمنتج هي من خلال أسلمة القيم الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية)) .

٢/٤ - اعداد وتنمية القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة :

لقد بينت التجارب والدراسات أن نجاح أو اخفاق الدول أو المنظمات أو الإدارات الحكومية أو المؤسسات الخاصة في تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوعية القيادات التي توجهها وتديرها .. فكلما كانت هذه القيادات ذات كفاءة عالية ورصيد من الخبرة والتزام بالقيم والأهداف كلما كان ذلك دعماً لقدراتها في توجيه الأفراد وتعبئتهم نحو الالتزام بالأهداف وتحقيقها. ولقد حرص الإسلام على وضع الضوابط والشروط الدقيقة لاختيار القيادات ذات القدوة الحسنة في شتى مستويات الدولة . ولقد اتضح من نتائج الدراسة بأن غالبية المديرين السعوديين (٨١٪) مدركة لأهمية الدور الذي تؤديه القيادات الإدارية الواعية التي تقيم من نفسها قدوة حسنة للعاملين في . إصلاح السلوك الإداري في الإدارات الحكومية .. وهذا هو المنطلق الثاني نحو الإصلاح الإداري وذلك من خلال تنمية القيادات الادارية التي تلتزم بالقيم الإسلامية وتعمل على أن تكون قدوة حسنة لمؤسساتها لاكسابهم هذه القيم . تحمل المسؤولية وإخلاص في العمل والتزام بالأهداف العامة وتحقيق المصلحة العامة . وهذه النتيجة تقودنا الى إثبات صحة الفرض الخامس في هذا البحث الذي ينص على ((إن القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة لها دور فعال في إحداث تغيير إيجابي وفعال في سلوك الموظفين في الأجهزة الحكومية)) .

خامسا : النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين

إن النظرة المستقبلية التي يحملها المديرون السعوديون عن أهدافهم وطموحاتهم الخاصة والقضايا العامة سوف يكون لها تأثير كبير على مستقبل الإدارات الحكومية وبالتالي على المجتمع السعودي وفيما يلي سوف نتعرف على النظرات المستقبلية للمديرين السعوديين كما أوضحتها نتائج الدراسة .

١/٥ - النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الخاصة :

أن غالبية المديرين السعوديين (٧٨٪) . يحملون نظرة ايجابية ومتفائلة عن ثقتهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المستقبلية الخاصة. وفي المقابل هناك (١١٪) منهم من لا يشعروا بأنهم سوف يحققون طموحاتهم وأهدافهم الخاصة. ويلاحظ بأن المديرين في الادارة العليا أكثر ثقة بمستقبلهم (٨٨٪) لما يحملونه من نظرة إيجابية متفائلة. وهذا قد يرجع إلى أنهم لديهم من الإمكانيات والفرص والمعلومات والخبرة أكثر من غيرهم من المديرين في المستويين الأوسط والتنفيذي . كما يلاحظ بأن أكثر المديرين الذين لديهم نظرة سلبية عن مستقبلهم هم من الادارة التنفيذية. وهذا يوضح لنا بأنه كلما صعدنا درجات السلم الإداري فان درجة الثقة بالمستقبل بين المديرين تصبح أكبر.

٢/٥ - النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن قدرتهم في قيادة وتوجيه العاملين في الأجهزة الحكومية إلى مزيد من الإنتاجية والكفاية :

بينت نتائج الدراسة بأن ثلثي المديرين السعوديين (٦٦٪) لديهم الثقة

والمقدرة في توجيه العاملين في الأجهزة الحكومية الى مزيد من الانتاجية والكفاية خلال السنوات القادمة كما عبر ثلثهم الآخر بأن لديهم القدرة ولكن بدرجة محدودة . وهناك نسبة منخفضة جدا، منهم (٢٪) من قالوا بأن ليس لديهم القدرة في ذلك . والملاحظ بأن ثقة المديرين في قدراتهم في توجيه العاملين إلى مزيد من الانتاجية والكفاية تزداد كلما صعدنا درجات السلم الإداري فهي في الادارة التنفيذية (٦٢٪) وفي الادارة الوسطى (٦٨٪) وتصبح في الادارة العليا (٧٥٪) .

٣/٥ - النظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية خلال السنوات العشر القادمة :

إتضح من النتائج أن غالبية المديرين السعوديين (٧٤٪) يحملون نظرة إيجابية عن مستوى الأداء والإنتاجية في الإدارات الحكومية خلال العشر سنوات القادمة، في حين يتوقع خمس المديرين (٢١٪) بأن التحسن سوف يكون محدودة في الانتاجية والأداء ويلاحظ بأن المديرين (٦٦٪) في الادارة التنفيذية أقلهم تفاؤلا وثقة عن امكانية التحسن في الأداء والانتاجية مستقبلا .

وبمقارنة النتائج السابقة للنظرة المستقبلية للمديرين السعوديين عن تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الخاصة ، ونظرتهم عن قدرتهم في قيادة وتوجيه العاملين في الأجهزة الحكومية إلى مزيد من الانتاجية والأداء ونظرتهم المستقبلية عن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية .. فإننا نلاحظ بأن هناك علاقة ارتباطية بينها فالنظرتين الأخيرتين عن قدرة المديرين في توجيه العاملين وعن مستوى الأداء والانتاجية في الإدارات الحكومية تتأثران بالنظرة الأولى للمديرين عن ثقتهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الخاصة ... فكلما كانت النظرة الأولى إيجابية كانت النظرتين الأخيرتين إيجابيتان والعكس صحيح . وهذا يقودنا إلى إثبات صحة الفرض السادس من هذا

البحث والذي ينص على : ((إن النظرة المستقبلية التي يحملها المديرون السعوديون طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية تنعكس على مستقبل الاداء والانتاجية الإدارات الحكومية)) .

٤/٥ - العوامل الفعالة في تحسين وتطوير شؤون المجتمع السعودي:

ان المديرين في الأجهزة الحكومية يمثلون القيادات الادارية التي ترسم وتشكل مستقبل هذه الأجهزة الحكومية ولما لهذه الأجهزة من دور في المجتمع فإنه بنموها وما تحمله من اتجاهات وتوجهات تشكل إتجاه ونمو المجتمع . وهذا يعني بأن المديرين السعوديين بما يرسمونه من خطط وما يعدونه من برامج وما يتخذونه من قرارات فإنهم يشكلون وجهة ومسار المجتمع السعودي . وهم أكثر دراية وعلماً بالعوامل الفعالة التي تساهم في تحسين وتطوير شؤون المجتمع السعودي . وقد بينت نتائج الدراسة بأن غالبية المديرين السعوديين (٦٣٪) يعتقدون بأهمية تعميق وتأكيد القيم الاسلامية بين أفراد المجتمع السعودي اعتقاداً وسلوكاً لتحسين وتطوير شؤون المجتمع السعودي . وهذا الاختيار الواضح من القيادات الادارية في الأجهزة الحكومية يجلي لنا الصورة الحقيقية لجذور هذا المجتمع . حيث انه يستمد قوته ومستقبله من عقيدته الاسلامية ، وأن هذا الدين الاسلامي كفيل بدفع عجلة النمو والتطور من خلال سواعد أبنائه ، وأن هذه القيم الاسلامية التي تدفع الأفراد إلى العمل والإخلاص والإبداع والخلق القويم هي في نفس الوقت تحث على الأخذ بكل أسباب التطور وقوة المجتمع والأخذ من الإبداعات المعاصرة بما يتفق مع هويتنا الاسلامية العربية بكل ما يتصل بها من خصائص وعناصر عقائدية ودينية وثقافية واجتماعية . وبذلك يستطيع المجتمع السعودي أن يتطور مستقبلاً بل ويتفوق على كثير من المجتمعات الأخرى وإن كان هو متفوق عليها أصلاً فيما يملك من عقيدة وقيم وأخلاق خالدة .. وإنما تطوره وتفوقه سوف يكون في مجال عالم الخدمات والأشياء .

وهذه النتيجة الهامة التي أوضحتها القيادات الإدارية في أجهزة الدولة في جميع مستوياتها العليا ، الوسطى والتنفيذية تتطلب أن تترجم إلى إستراتيجيات وخطط وبرامج في شتى مجالات ونشاطات أجهزة الدولة : التعليمية ، التدريبية ، الاعلامية ، التربوية ، الثقافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية والصناعية لتأصيل وتنمية القيم الاسلامية في هذه المجالات لتفجير القدرات والطاقات الانتاجية والابداعية لأفراد المجتمع لتطوير مجتمعهم وتنمية ولاءهم له وخدمة أفراده .

كما أوضح المديرون السعوديون بأن العامل الثاني في تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي هو من خلال حسن اختيار وتنمية القيادات الادارية الفعالة المبدعة التي تحسن إستغلال وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية للمجتمع لتحقيق الأهداف العامة لخدمة المواطنين .



الفصل السابع

التوصيات

الفصل السابع

التوصيات

اشتمل هذا البحث على دراسة للقيم الإدارية للمديرين والمنظمات من خلال استعراض أدبيات البحوث والمقالات العلمية في هذا المجال، كما اشتمل البحث على دراسة ميدانية للقيم الإدارية للمديرين السعوديين في الأجهزة الحكومية. ولقد كشفت هذه الدراسة نتائج هامة عن القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية وقيم المديرين السعوديين فيها وبعض الأنماط السلوكية فيها وعن الوسائل الفعالة لإصلاح الأنماط السلوكية السلبية في الأجهزة الحكومية والباحث من خلال استعراضه وفهمه لنتائج هذا البحث فإنه للاستفادة من هذا الجهد العلمي من نتائج هذه الدراسة فإنه يوصي بالتوصيات التالية:-

أولاً : استراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية للأجهزة الحكومية :

١/١- أن أي استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لابد أن تبنى على تأصيل للقيم والأخلاق الإدارية الإسلامية ، لأن الدين الإسلامي يشكل الإطار العام لقيم وأخلاق وسلوك أفراد المجتمع السعودي ، كما أن الدين الإسلامي يعظم أمانة الوظائف العامة والإخلاص فيها واداء المسئولية الرعوية المترتبة عليها وتعظيم المصلحة العامة واحترامها والعدل بين الناس في تقديم خدمات الدولة .

٢/١- أن هذه الاستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية لابد أن تبنى أساس المدخلات البيئية للجهاز الحكومي بما تشمله هذه المدخلات

من قيم أخلاقيات ، وسلوكيات وأنماط تفكير وعادات وتقاليدها
بمختلف عناصرها العقائدية والثقافية والسياسية والاجتماعية
والاقتصادية .. ويجب أن تستثمر هذه الاستراتيجية هذه المتغيرات
البيئية لدعم فاعلية خطط الإصلاح والتنمية الادارية .

٣/١ - أن هذه الاستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية يجب
أن تستفيد من معطيات الفكر الإداري الإسلامي بتأصيل قيمه
وأخلاقياته وأحياء نظمه ومؤسساته التي أثبت التاريخ جدواها و
نجاحها. كما تقبس هذه الاستراتيجية على أساس منهج انتقائي
حكيم (بعيد عن التقليد الأعمى) من التجارب الانسانية المعاصرة
في مجال الادارة والتنظيم بعد تقويمها وتعديلها بما يتلائم مع
مقومات بيئة المجتمع السعودي وعقيدته الإسلامية .

٤/١ - يجب أن تعمل استراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية للجهاز
الحكومي في المملكة لاعادة تنظيم الأجهزة الحكومية على أسس القيم
الإيجابية المتأصلة في حياة المجتمع السعودي مثل العمل الجماعي
المستمد من انتظام أفراد المجتمع للصلاة في صفوف منتظمة في
خمس صلوات يوميا . لأن التنظيمات البيروقراطية المنتشرة في تنظيم
الوزارات والمؤسسات الحكومية نشأت في مجتمعات غربية وتتلائم
مع الطبيعة الفردية المتأصلة في هذه المجتمعات . والتنظيم الناجح
يستمد فاعليته من البيئة التي يعمل فيها ويمكن الاستفادة من
ظاهرة روح الجماعة والأخوة الإسلامية المتأصلة في الدين الإسلامي
والبنية الاجتماعية للمجتمع السعودي لتنظيم الأجهزة الحكومية
وأداء العمل فيها من خلال روح العمل الجماعي والأخوة الإسلامية
للارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء في هذه الأجهزة في جو من التعاون
والثقة والأخوة الإسلامية .

٥/١ - إصدار لائحة لأخلاقيات الموظف المسلم تشمل هذه اللائحة للقيم والأخلاقيات والأنماط السلوكية التي يجب أن يلتزم بها الموظف المسلم من اخلاص و اتقان للعمل وأداء للمسئولية والأمانة التي تقلدها وأخوة إسلامية من تعامله مع زملائه في العمل ومع جمهور الناس الذين يتعامل معهم من خلال وظيفته وتجرده وتنزه عن المال العام الذي أؤتمن عليه . ويجمع في هذه اللائحة الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الصحيحة التي تعرضت للوظيفة العامة (الولاية) والأمانة والمسئولية الرعوية وعظم حسابها في الدنيا والآخرة والسلوك والخلق الذي يجب أن يتحلى به المسلم الذي يتقلدها . ويجب أن تصدر هذه اللائحة من مجلس الخدمة المدنية ويصبح لها دور في تقييم سلوك الموظفين والمديرين واستمرارهم في الوظيفة أو ترفيتهم .

ثانيا: توعية الموظفين والقيادات الادارية بالقيم والأخلاق الإدارية الاسلامية:

١/٢ - اعداد خطة توعية للموظفين والقيادات الإدارية في القطاع الحكومي عن ضرورة الالتزام بالقيم والأخلاق الإسلامية فيما يتعلق بالعمل والوظيفة العامة ، والأمانة ، والمال العام ، والمصلحة العامة والالتزام بوقت الدوام الرسمي لتنمية إخلاصهم و اتقانهم لأعمالهم والالتزام بهذه القيم والأخلاق الاسلامية حتى يعم الشعور والفهم بين موظفي الدولة بأنهم حراس على هذه الوظائف لخدمة المواطنين .

٢/٢ - تنمية القيم الدافعة للعمل بين العاملين والتي بينت الدراسة أهميتها وهذه القيم هي مخافة الله ، تحمل الأمانة ، وتقدير المسئولية ، التحلي بالاستقامة ، والالتزام الديني ، حب الإنجاز العمل ، والالتزام بأهداف الإدارة . وهذه القيم الدافعة للعمل من الممكن تنميتها من خلال تشجيع الالتزام بها وإعطاء فرص الترقيّة والتكليف بالمهام لمن يتحلى بها كما أن معهد الإدارة العامة من الممكن أن يصمم دورة

يكون منهجها الدراسي عن هذه القيم .

٣/٢ - لما لاللتزام الديني من أثر فعال في إيجاد السلوك الإداري السليم والإيجابي فإن تنمية الروح الدينية والالتزام الديني بين جميع الموظفين في جميع المستويات الادارية في الأجهزة الحكومية سوف يكون له الدعم الكبير في اصلاح الأجهزة الادارية وترشيد سلوك الموظفين فيها ، ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال محافظة جميع الموظفين على الصلوات جماعة أثناء العمل وتنمية روح الاخوة والثقة والتعاون بين الموظفين ، وإلقاء المحاضرات الدينية والفكرية بين الموظفين وتشجيع حفظ أجزاء من القرآن الكريم وتخصيص مكافآت مالية لذلك كما هو الحال بين أفراد القوات المسلحة السعودية وإيجاد مكتبة إسلامية في كل جهاز حكومي .

ثالثاً: اختيار وتنمية القيادات الادارية ذات القدوة الحسنة :

١/٣ - يجب أن تولي الأجهزة الحكومية العناية الكبيرة في حسن اختيار القيادات الادارية من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ممن تتوفر فيهم الشروط الشرعية من قوة وأمانة وصفات قيادية وأخلاق إسلامية تمكنها من حسن التعامل مع الموظفين وتبني جو الثقة والتعاون والأخوة بين العاملين في هذه الأجهزة. لأن هذه القيادات تضطلع بدور فعال كقدوة حسنة في توجيه الموظفين واكسابهم القيم الايجابية والسلوك المنتج لخدمة المصلحة العامة .

٢/٣ - على القيادات الادارية ممارسة الشورى في الادارة واتخاذ القرارات لتشجيع جماعات العمل على تحمل المسؤولية وإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات وهذا سوف ينعكس على انسياب المعلومات في جميع القنوات والمستويات وتقوية الثقة بين القيادات والعاملين في الأجهزة الحكومية .

رابعاً: تنمية الوعي والتوافق في القيم الإدارية بين المديرين والموظفين في الأجهزة الحكومية :

١/٤ - على المديرين السعوديين أن يعطوا أهمية لدراسة وفهم قيم موظفيهم حتى يتمكنوا من اختيار الأسلوب الملائم للتعامل والعمل بما يتلائم مع قيم موظفيهم. وهذا سوف ينعكس على تحسن مستوى ادائهم كما أن هذا الفهم سوف يمكن المديرين من معرفة وتوقع ردود الفعل بين المرؤسين قبل أن يتخذوا القرارات مما يقلل من حدوث حالات التشدد والتصادم والتعارض في أجواء العمل .

٢/٤ - على القيادات الادارية أن تعلن وتوضح خططها وسياساتها والقيم التي تلتزم بها وأهداف أجهزتها لجميع العاملين في الأجهزة الحكومية وخاصة بين الموظفين في المستوى التنفيذي وذلك للرفع من مستوى الفهم المشترك والتوافق للقيم لازالة الغموض في الفهم والتصورات وتصحيح المفاهيم الخاطئة والمغلوطه بين العاملين في هذه الأجهزة .

٣/٤ - توسيع تبادل المعلومات والآراء في جميع الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية بين القيادات والموظفين في الأجهزة الحكومية لزيادة التعاون والتفاعل والثقة بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها. وهناك وسائل فعالة عديدة يستطيع المديرون استخدامها لذلك مثل الاجتماعات المفتوحة بين المديرين والعاملين ، التقارير الصاعدة من أسفل الى أعلى وصناديق الاقتراحات والشكاوي .

خامساً: تنمية الروح المعنوية وروح الإبداع بين العاملين في القطاع الحكومي :

١/٥ - تنمية الروح المعنوية بين الموظفين حيث أوضحت الدراسة الميدانية تدني اهتمام الأجهزة بها وذلك من خلال عدالة توزيع الحوافز

المادية والمعنوية للمجدين والمخلصين من الموظفين لتشجيع روح المنافسة الشريفة بين الموظفين على الاخلاص والالتقان في العمل .

٢/٥ - تنمية روح الإبداع في العمل الحكومي بين الموظفين لتحسين مستويات الأداء والانتاجية وهذا يتطلب من القيادات الادارية أن تشجع الموظفين على ذلك وتهيء الحوافز الملائمة وذلك بإعلان أسماء الموظفين المثاليين ذوي الأداء المرتفع والمواظبة المستمرة في العمل ، تخصيص جائزة لأفضل مشروع تطويري لتحسين أداء العمل ورفع الانتاجية وترشيد وتخفيض النفقات وإعطاء الفرصة لصاحب هذا المشروع بشرحه الجميع موظفي ادارته لتشجيع انتشار روح الابداع بينهم وتطبيق أفكار وتوصيات هذه المشاريع التطويرية في مجال العمل .

سادسا: أسلمة المناهج الدراسية والتدريبية في معهد الإدارة العامة وكليات الإدارة والاقتصاد والتربية والعلوم الاجتماعية :

١/٦ - على مخططي ومعددي المناهج الدراسية وبرامج التدريب وهيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة أن يستوعبوا معطيات الفكر الإداري الإسلامي بما يحتويه من قيم وأخلاقيات ونماذج إدارية متميزة ويدرجونها ضمن المناهج والمقررات الدراسية بالمعهد لغرسها في الموظف الحكومي لتحفيزه على إتقان وإبداع عمله ، وتحمل أمانة الوظيفة العامة ، والحرص على المصلحة العامة وتنمية الضوابط الذاتية لوقايتها من الفساد الإداري .

٢/٦ - نشر الفكر الإداري الإسلامي بما يحتويه من مؤسسات ونماذج وقيم وأخلاق ادارية بين طلاب كليات الادارة والاقتصاد والتربية والعلوم الاجتماعية . وهذا يتطلب أن تخصص مقررات دراسية ضمن الخطط الدراسية لهذه الكليات العرض وتحليل الفكر الإداري

الإسلامي . وتشجيع الطلاب قبل تخرجهم على إجراء البحوث والدراسات في مجال الفكر الإداري الإسلامي وكيفية الاستفادة من مؤسساته ونماذجه لتطوير مؤسساته الادارية الحالية حتى يصقل الطالب قبل تخرجه بقيم وأخلاقيات ونماذج الفكر الإداري الإسلامي لترشده في حياته الوظيفية عندما يعمل في إحدى الأجهزة الادارية أو التعليمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية .

سابعاً: أن تحسين وتطوير شئون المجتمع السعودي وقوته تعتمد بصفة أساسية على إحياء وتعميق واتباع قيم وتعاليم الدين الاسلامي في شتى أنشطة ومجالات حياة الأفراد والمجتمع اعتقاداً وسلوكاً . وهذا يتطلب تضافر جميع أجهزة ووسائل الاعلام والتعليم والتربية ورعاية الشباب لتكون هذه الأهداف الاسلامية أهداف أساسية في خططها وسياساتها وبرامجها حتى تعمل على تقوية جذور المجتمع السعودي وتماسكه الذي أسست عليه المملكة العربية السعودية لتحسينه من محاولات التسلل الفكري الدخيل، وتفجير القدرات والطاقات الإنتاجية والإبداعية لأفراد المجتمع السعودي لبناء وقوة المجتمع والمحافظة على مكاسبه وتطوره في الطريق الذي لا يجيد عن طريق العقيدة الاسلامية .

ثامناً: يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية في مجال القيم الادارية في الإدارات الحكومية والأعمال لتكوين معرفة شاملة عن البيئة الادارية للمنظمات السعودية والاستفادة من معطيات الفكر الإداري الإسلامي بقيمه ومؤسساته للوصول إلى نظرية إدارية إسلامية لتنظيم ادارتنا وتوجيه العاملين فيها لبعث القيم والأخلاق الإسلامية في قياداتها وموظفيها لمزيد من الإخلاص والانتاج والابداع في منظماتنا الحكومية والخاصة .

مراجع البحث

- * القرآن الكريم.
- * الحديث.
- * المراجع العربية.
- * المراجع الأجنبية.

مراجع البحث

أولاً : القرآن الكريم.

ثانياً : الحديث :

- سنن النسائي ، بشرح الحافظ جلال الدين السيوطي ، الناشر دار القلم
فتح الباري بشرح صحيح الإمام أبي عبد الله محمد اسماعيل البخاري ،
للإمام الحافظ أحمد بن علي حجر العسقلاني ، الناشر دار الفكر
للطباعة والنشر والتوزيع .

- مسند الإمام أحمد بن حنبل ، الطبعة الأولى ، تصوير دار صادر.

ثالثاً : المراجع العربية :

- ابن تيمية ، أحمد تقي الدين (شيخ الإسلام ، السياسة الشرعية في
اصلاح الراعي والرعية ، دار الكاتب العربي .

- أبو سنن ، أحمد إبراهيم ، الادارة في الاسلام ، الخرطوم : الدار السودانية
للكتب ، ١٤٠٤ هـ .

- أبو شعر ، عبد الرزاق ((الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية))
ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة
، ١٤٠٢ هـ .

- جيولوك ، لوشروبولوك ، جيمس ، تقرير عن تنظيم الإدارة الحكومية
بجمهورية مصر العربية ، القاهرة : يونيو ١٩٦٢ م .

- ضرار، قاسم ((أثار أحداث الوظائف على بعض مجالات شئون الموظفين ذات العلاقة بالإنتاجية والفعالية)) : ندوة التضخم الوظيفي وإحداث الوظائف الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .
- الطويل ، محمد عبد الرحمن ، ((الادارة العامة في المملكة العربية السعودية)) : الإدارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٤٠٦ هـ .
- عاشور، أحمد صقر، الادارة العامة : مدخل بيئي مقارن ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، ١٩٧٩ م .
- عبد الهادي ، حمدي أمين ، الفكر الإداري الاسلامي والمقارن ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٥ م .
- العديلي ، ناصر محمد ، ((الآثار السلوكية للعماله الغير سعودية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية)) : ندوة العماله غير السعوديه في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .
- عصفور، محمد شاكر، ((ادارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .
- العكاية ، عبد الله ، ((نحو مدخل إسلامي للاصلاح الاداري)) : الادارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٤٠٦ هـ .

- علاقي ، مدني عبد القادر ، العيسوي ، إبراهيم فؤاد والديباغ ، ظاهر حسين ، الادارة والبيئة : دراسة ميدانية عن منظمات الأعمال السعودية ، جدة ، مركز البحوث والتنمية ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٥ هـ .
- العواجي ، إبراهيم ، ((التضخم الوظيفي ، مفهومه ، أسبابه ، آثاره ، طرق علاجه : ندوة التضخم الوظيفي واحداث الوظائف ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .
- العواجي ، إبراهيم ، ((واقع الادارة العامة في المملكة وأثر ذلك على التنمية (الإطار التطبيقي) : ندوة أهمية الادارة العامة للتنمية في المملكة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٩ هـ .
- الغفيلي ، إبراهيم فهد ، نحو منهج إسلامي لدراسة الادارة : بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث : المنهج الاقتصادي في الإسلام بين الفكر والتطبيق ، القاهرة ٩-١٢ ابريل ١٩٨٣ م ، جامعة المنصورة .
- المزيد ، صالح بن محمد الفهد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، القاهرة : مطبعة المدني ، ١٤٠٣ هـ .
- منصور ، حسين عمر ، ((الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي)) : ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .
- مندل ، مارك ج . ، جورد آن ، وليام أ . ، قيم الموظفين في مجتمع متغير ، ترجمة محمد حامد حسنين ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨١ م .

England. George w.. "Personal Value Systems of American Managers". Academy of Management Journal . (10 . 1967 . pp. 53 - 68.

McCurdy, Howard E.. "Public Administration: A synthesis", (Menlo Park, Cummings Publishing Company. Inc., 1977).

Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H., In Search of Excellence : Lessons from America's Best - Run Companies, (Harper & Row, Publishers, New York, 1982).

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry z. : Managerial Values and Expectations: The Silent Power In Personal and Organizational Life, American Management Associations, (New York, 1982).

Schmidt, Warren H. and Posner, Barry Z: Managerial values In perspective, American Management Associations (New York, 1983).

الملحق
استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..،

برفقه إستبيان لجمع المعلومات لبحث علمي أقوم بإعداده عن المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية ، وحيث أن وجهات نظركم تعتبر مهمة لإنجاز هذا البحث .. والتي أؤكد لكم بأن اجابتكم على هذا الاستبيان ستكون في غاية السرية وسوف تستخدم فقط لهذا البحث . لذا أرجو عدم كتابة اسمك في الاستبيان ، كما أرجو أن تكون إجاباتكم في غاية الأمانة والموضوعية والصدق . وأشكركم سلفاً لتعاونكم في تعبئة الاستبيان المرفق في أسرع وقت ممكن .
واني كلي ثقة من تعاونكم .. وفقكم الله وتقبلوا خالص الشكر ..،

د . ابراهيم بن فهد الغفيلي

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة بجدة

ص . ب ٩٠٣١ جدة ٢١٤١٣

تعليمات التعبئة الاستبيان

- ١- بعض الاسئلة المطلوب اختيار إجابة واحدة فقط لها بوضع علامة صح (✓) داخل المربع أمام الاجابة المختارة.
- ٢- اسئلة تحتوي على مجموعة من القيم ، الصفات والخصائص الفئات أو العوامل والمطلوب تحديد درجة أهمية كل واحدة منها باختيار درجة الأهمية التي تعتقدها وذلك بوضع علامة صح (✓) داخل المربع الذي يمثل درجة الأهمية المختارة وأمام العبارة حسب المثال التالي :

مثال: الروح المعنوية : في غاية الأهمية هام جدا متوسط الأهمية غير مهم

- ٣- اسئلة تحتوي على قائمة من العبارات والمطلوب تحديد مدي مخالفتك أو موافقتك عليها وذلك بوضع دائرة على الرقم الأكثر ملائمة لك وذلك حسب التالي :

مثال: ولاء الموظفين للمصلحة العامة وليس للمسئولين:

١ ٢ ٣ ٤ ٥
غير موافق جداً غير موافق لا أوافق ولا أختلف موافق موافق جداً

- ١- مسمى الوظيفة التي تشغلها الآن :
- ٢- الجهة التابعة لها وظيفتك الخدمة المدنية اسم الجهة
- قطاع الأعمال

- ٣- موقع وظيفتك .. الادارة العليا
- الادارة الوسطى
- الادارة التنفيذية

- ٤- عدد السنوات التي قضيتها في آخر جهة تعمل فيها الآن ١ - ٣ سنة
- ٤ - ٧ سنة
- ٨ - ١٢ سنة
- ١٣ - ١٦ سنة
- أكثر من ١٦ سنة

- ٥- العمر .. ٢٠ - ٢٥ سنة
- ٢٦ - ٣٠ سنة
- ٣١ - ٣٥ سنة
- ٣٦ - ٤٠ سنة
- ٤١ - ٤٥ سنة
- ٤٦ - ٥٠ سنة
- أكثر من ٥٠ سنة

- ٦- الدخل الشهري الصافي لوظيفتك ... ٣٥٠٠ - ٤٥٠٠ ريال
- ٤٦٠٠ - ٥٥٠٠ ريال
- ٥٦٠٠ - ٦٥٠٠ ريال
- ٦٦٠٠ - ٧٥٠٠ ريال
- ٧٦٠٠ - ٨٥٠٠ ريال
- ٨٦٠٠ - ٩٥٠٠ ريال
- ٩٦٠٠ - ١٠٥٠٠ ريال
- ١٠٦٠٠ - ١١٥٠٠ ريال
- ١١٦٠٠ - ١٢٥٠٠ ريال
- أكثر من ١٢٦٠٠ ريال

- ٧- المؤهل العلمي الذي تحمله : متوسطة
- ثانوية
- دبلوم
- جامعي
- ماجستير
- دكتوراه

٨- فيما يلي مجموعة من الخصائص (القيم) التي تتصف بها بعض المنظمات الإدارية فما هي الخصائص التي تهتم بها الجهة التي تعمل فيها أذكر أهميتها أمام كل واحدة منها حسب ماتتصف به الجهة ويتوفر فيها حالياً.

ترتيب الأهمية				الخصائص
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المسؤولية الاجتماعية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الابداع والابتكار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الكفاءة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الفاعلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الانتاجية العالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- السمعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تحقيق الربح
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- خدمة الجمهور
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المعايير الأخلاقية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القيادة الادارية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الروح المعنوية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الاستمرارية والثبات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التطور والنمو
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الأمور الدينية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حوافز العاملين

٩- هل هناك علاقة وترابط بين القيم التي تهتم بها بصفة شخصية وبين القيم التي تهتم بها الجهة التي تعمل فيها.

- علاقة كبيرة جداً.
- علاقة متوسطة.
- علاقة محدودة.
- لا توجد علاقة اطلاقاً.

١٠- هل هناك تعارض بين القيم التي تهتم بها والقيم السائدة في الجهة التي تعمل فيها .

- هناك تعارض كبير جداً.
- هناك تعارض.
- هناك تعارض محدود.
- لا يوجد تعارض اطلاقاً.

١١- هل تستطيع تحديد وتمييز القيم الإدارية (الخصائص - الصفات) التي تهتم بها الجهة التي تعمل فيها .

- أحدها و أميزها بدرجة عالية جدا.
 أحدها و أميزها بدرجة عالية.
 أحدها و أميزها بدرجة محدودة.
 لا أستطيع تحديدها أو تمييزها اطلاقا.

١٢- هل تعتقد بأن الجهة التي تعمل فيها تحكمها وتوجهها معايير وقيم أخلاقية في سياستها وقراراتها ؟.

- توجهها بدرجة عالية جدا.
 توجهها بدرجة عالية.
 توجهها محدودة.
 لا توجهها اطلاقا.

١٣- ما هي درجة ولائك للجهة التي تعمل فيها ؟.

- عالية جدا.
 عالية.
 محدودة.
 لا يوجد ولاء اطلاقا.

١٤- هل تعاني من إجهاد نفسي بسبب العمل الذي تقوم به ؟ .

- دائما.
 معظم الأوقات.
 أحيانا.
 لا أعاني ذلك.

١٥- هل تضطر أحيانا للمعاملة والتضحية ببعض القيم الأخلاقية التي تؤمن بها من أجل الانسجام والموافقة، مع القيم السائدة في الجهة التي تعمل فيها ؟ .

- دائما.
 معظم الأوقات.
 أحيانا.
 لا أعاني ذلك.

١٦- إذا أصر رئيسك بشده. إجراء عمل من نطاق عملك وصلاحياتك .. إلا أن هذا الطلب غير نظامي كلية ويتعارض مع قيمك واخلاقياتك .. فما هو موقفك ؟

- أوافق على تنفيذ طلبه.
 لا أوافق على تنفيذ طلبه وأن اضطرني ذلك إلى الاستقالة من العمل.

١٧- اذا عرضت عليك ترقية إلى وظيفة في مرتبة أعلى إلا أن قدراتك لا تتلائم مع متطلبات تلك الوظيفة الجديدة ... ما الموقف الذي تتخذه ؟

أوافق فوراً على هذه الترقية.

لا أوافق على هذه الترقية.

١٨- هل ينتقل الإجهاد النفسي من أعباء عملك إلى محيط علاقاتك الأسرية ؟

دائماً.

معظم الأوقات.

أحياناً.

لا يحدث ذلك.

١٩- هل تستشير الموظفين الذين يعملون معك في القرارات التي تخطط لاتخاذها ؟

دائماً.

معظم الأوقات.

أحياناً.

نادراً.

٢٠- ماهي أهم الصفات والقيم الادارية التي يجب أن يلتزم بها المديرون السعوديون لتطوير المنظمات السعودية إلى مستقبل أفضل .. أذكرها .

-
-
-
-
-
-
-

٢١- هل أنت متفائل عن مستقبلك في عملك ؟ .

متفائل بدرجة عالية جداً.

متفائل بدرجة عالية.

متفائل بدرجة محدودة.

غير متفائل.

٢٢- هل تستقيل من وظيفتك اذا أصر رئيسك على أن تقوم بعمل تعتقد بشدة انه غير اخلاقي ؟

نعم استقيل.

من المحتمل أن أفكر في الاستقالة.

من المحتمل أن لا أستقيل.

لا أستقيل.

٢٣- كيف تجد علاقاتك مع زملائك في العمل ؟

ايجابية وجدية وتعاونية .

إيجابية ومرحة .

مرحة .

غير إيجابية وغير جدية .

٢٤- ما هي درجة أهمية العوامل التالية في نجاح المنظمات الإدارية .. حدد أهمية كل عامل حسب ماتراه مناسباً ؟

العامل	درجة الأهمية			
	في غاية الأهمية	هام جدا	متوسط الأهمية	غير مهم
- الفاعلية الادارية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- القيادة الفعالة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الانتاجية العالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الكفاءة الادارية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- سمعة المنظمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- خدمة الجمهور	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الاستمرارية والثبات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- المسؤولية الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- النمو والتطور	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- تعظيم الربحية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الأمور الدينية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الإبداع والابتكار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الروح المعنوية للعاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- المعايير الاخلاقية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٢٥- ما مصدر سعادتك ورضاك في الحياة ؟

الأسرة .

العمل .

المسجد .

أخرى اذكرها .

٢٦- ما هي درجة الأهمية التي تعطيتها لكل فئة من الفئات التالية أثناء أدائك لعملك ؟

الفئة	درجة الأهمية			
	في غاية الأهمية	هام جدا	متوسط الأهمية	غير مهم
- زملاء العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الرؤوسون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الرؤساء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- العمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الأقارب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- المديرون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الموظفون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- العملاء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- المتعاقدون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الحرفيون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- نفسي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- المراجعون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الناسخون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- رجال الأعمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- أبناء قبيلتي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الفنيون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- السعوديون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- الجمهور	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٢٧- ماهي المجالات التي تحرص على قراءتها؟

اسم المجلة : ١- ٢- ٣-

٢٨- ماهي البرامج التلفزيونية التي تحرص على مشاهدتها؟

اسم البرنامج : ١- ٢- ٣-

٢٩- ماهي البرامج الاذاعية التي تحرص على سماعها؟

اسم البرنامج : ١- ٢- ٣-

٣٠- ماهي الصحف اليومية التي تحرص على قراءتها؟

اسم الصحيفة : ١- ٢- ٣-

٣١- كم مرة تؤدي الصلوات جماعة ؟

- جميع الفروض الخمسة يومياً.
 معظم الفروض الخمسة يومياً.
 بعض الفروض الخمسة يومياً.
 فرض واحد في اليوم.
 بعض الأيام.
 فقط صلاة الجمعة.
 عدة مرات في الشهر.

٣٢- هل مسئوليات وظيفتك تمنعك من قضاء وقت أكثر مع أسرتك وأصدقائك ؟

- دائماً.
 معظم الأوقات.
 أحياناً.
 لا تمنعني مطلقاً.

٣٣- ما هي درجة أهمية كل عامل من العوامل التالية في حثك ودفئك للعمل ؟

درجة الأهمية				العامل
غير مهم	متوسط الأهمية	هام جداً	في غاية الأهمية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الالتزام بأهداف المنظمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تقدير المسؤولية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الاستقامة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الامانة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الولاء للمنظمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الالتزام الديني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مراعاة الجمهور
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حب الانجاز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مخافة الله
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة على الاداء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حب الابداع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الطموح الشخصي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تشجيع الرؤساء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرضا الوظيفي

٣٤- ما هي توقعاتك لمستقبل الإدارة السعودية من حيث الأداء والانتاجية خلال العشر سنوات القادمة ؟

- مزيد من الإنتاجية وتحسن الأداء.
 محدودية من الإنتاجية وتحسن الأداء.
 توقعات غير مشجعة سواء في الانتاجية أو الأداء.

٣٥- هل تشعر بانك سوف تحقق طموحاتك ؟

- نعم أشعر.
 لا أشعر.
 قد حققتها والله الحمد.

٣٦- هل تعتقد بأن المديرين السعوديين لديهم القدرة في توجيه العاملين في إدارتهم نحو مزيد من الانتاجية والكفاءة خلال السنوات القادمة ؟

- نعم لديهم القدرة.
 لديهم القدرة بصفة جزئية.
 لا اعتقد أن لديهم القدرة.

٣٧- على ماذا يعتمد بصفة أساسية انجازك وابداعك في العمل ؟

٣٨- من تستشير عندما تواجهك قضية أخلاقية أثناء أداء عملك ؟

- أصدقائي.
 رئيسي.
 زوجتي.
 زملائي في العمل.
 أمام المسجد.

٣٩- ما هي توقعاتك لمستقبل الادارة التي تعمل فيها خلال العشر سنوات القادمة ؟

- توقعات متفائلة .
 توقعات مختلطة .
 توقعات متشائمة .

٤٠- إذا كان أحد الموظفين العاملين لديك يعمل أميناً للصندوق واكتشفت أنه يقوم بالاستلاف لنفسه من نقدية الصندوق لأسباب انسانية ثم يعيدها مرة أخرى إلى الصندوق دون نقصان ولا يؤثر على العمل، ما موقفك من هذا السلوك ؟

- لا أعترض عليه .
 أوافق عليه إذا أخبرني مسبقاً عن ذلك وبظروفه الخاصة .
 لا أوافق على ذلك وأنصح بالعدول عن ذلك .
 لا أوافق على ذلك وأتخذ الاجراءات النظامية تجاهه .

٤١- ما هي الدوافع لرغبتك في العمل ؟

- لإنجاز شيء يشعرنى بالرضى عن نفسي .
 لتعلم أمور جديدة .
 لتطوير مهاراتي وقدراتي .
 لإنجاز شيء ذا قيمة .
 شعوري بالحرية في العمل .

٤٢- ماهي توقعاتك لمستقبلك الخاص ؟

- توقعات متفائلة .
 توقعات مختلطة .
 توقعات متشائمة .

٤٣- إذا كان أحد الموظفين السعوديين العاملين لديك يوكل عمله الى أحد

المتعاقدين ويقوم بأداء العمل بإتقان دون تأثير على أداء عمله الأساسي ..
فما موقفك من ذلك ؟

- لا أعترض عليه .
 أوافق عليه إذا أخبرني مسبقا .
 لا أوافق على ذلك وأطالبه بأداء عمله المكلف به .
 لا أوافق على ذلك وأتخذ الاجراءات النظامية تجاهه إذا تكرر منه ذلك .

٤٤- على أي العوامل التالية تعتمد بصفة أساسية تحسين شئون حياة المجتمع
السعودي ؟

- القيادة الإدارية الفعالة والمبدعة .
 المحافظة على مجريات الأمور كما هي سائرة الآن .
 تعميق وتأكيد القيم الاسلامية لدى أفراد المجتمع السعودي اعتقادا
وسلوكا .
 اقتناء الوسائل التكنولوجية الحديثة .
 الأخذ بالقيم الحديثة من المجتمعات المعاصرة .

٤٥- إذا تقدم لوظيفة شاغرة في إدارتك مرشحين تساوي في مؤهلاتهما العلمية

والعملية ودرجات اختبار المسابقة .. الا أن أحدهما يوصي عليه مدير الجهة
التي تعمل فيها .. فما هو موقفك ؟

- اختار المرشح الذي يوصي عليه مدير الجهة التي أعمل فيها .
 اجري بينهما القرعة واختار من يفوز بها .
 احيل الموضوع الى مدير الجهة ليختار بنفسه .
 أصرفي موقفي لاختيار احدهما بواسطة القرعة .

٤٦- ماهي الصفات الشخصية التي تعتقد بوجود توافرها في شخصك وفي الآخرين الذين يعملون معك ؟ اختر عشر صفات تعتقد بأنها في غاية الأهمية أكثر من غيرها وذلك بوضع علامة (✓) بين القوسين أمامها :

() تحمل المسؤولية	() احترام وقت الدوام الرسمي
() المنطق	() القدرة
() الخيال	() الطموح
() سعة الأفق	() التحكم بالنفس
() الاستقلالية	() الخشية من الله
() الأمانة	() الذكاء
() المساعدة	() العفو
() المرح	() النظافة
() التدين	() الصدق
() الشجاعة	() الكفاءة
() المحبة	() العدل
() الاستقامة	() التعاون
() الأدب	() الابداع
() الطاعة	() المرونة
() تفضيل المصلحة العامة علي الخاصة	() الرضي

٤٧- فيما يلي مجموعة من الأسباب للسلوك غير الأخلاقي في الإدارة .. رتب هذه الأسباب حسب أهمية تأثيرها في نشوء هذا السلوك بوضع رقم (١) بين القوسين للسبب الأكثر أهمية ثم رقم (٢) للذي يليه حتى تستعرض جميع الأسباب :

<u>السبب</u>	<u>درجة الأهمية</u>
سلوك أفراد المجتمع	()
الحاجة الملحة لدي الموظف	()
عدم تطبيق الأنظمة واللوائح	()
سلوك الرؤساء (القدرة)	()
سلوك المرؤسين (البطانة)	()
سلوك الزملاء في العمل	()
ضعف الشعور الديني	()

٤٨- فيما يلي أذكر أهم القيم والصفات الشخصية التي ترغب وجودها في مرؤسيك و زملائك و رؤسائك في العمل :

<u>قيم و صفات المرؤسين</u>	<u>قيم و صفات الزملاء</u>	<u>قيم و صفات الرؤساء</u>
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٤٩- أحد الموظفين لديك في قسم المشتريات يقوم بتزويد بعض المتعهدين الموثوقين والمتعاملين مع المنظمة ببعض المعلومات شفها عن بعض المناقصات التي ترغب المنظمة طرحها .. وهذه المعلومات سوف تعلنها المنظمة فيما بعد في الصحافة .. ما موقفك من ذلك ؟

لا أعترض على ذلك .

لا أعترض على ذلك مادامت هذه المعلومات سرية .

لا أعترض على ذلك وامنعه مستقبلا من هذا التصرف .

أعترض على ذلك واطبق بحقه بعض العقوبات النظامية .

٥٠- هل تلغي حضورك لمناسبة عائلية هامة اذا كان ذلك يتعارض مناسبة عامة أخرى في الجهة التي تعمل فيها ؟

نعم ألغي حضوري .

لا ألغي حضوري .

٥١- هل ترفض ترقية في عملك إذا كان لديك شك شديد عن قدرتك لأداء الوظيفة الجديدة ؟

نعم أرفضها .

لا أرفضها .

٥٢- هل تنتقل مع عائلتك الى مدينة أخرى لترقيتك لوظيفة ذات مسؤولية أعلى ؟

نعم أنتقل إليها .

لا أنتقل إليها .

٥٣- هل تستقيل من وظيفتك اذا أصر رئيسك أن تتخذ موقفا تشعر بشده أنه غير اخلاقي ؟

نعم أستقيل منها . لا أستقيل منها .

٥٤- هل ترفض ترقية في عملك اذا شعرت أن هذه الترقية تتطلب تغييرا جذريا لأسلوب حياتك الخاصة والعائلية ؟

نعم أرفضها . لا أرفضها .

* فيما يلي قائمة من العبارات اقرأ كل عبارة وحدد بجانبها مدى مخالفتك أو موافقتك عليها وذلك بوضع دائرة على الرقم الأكثر ملائمة لك وذلك حسب المقياس التالي:

- ١ لا أوافق بشدة
- ٢ لا أوافق
- ٣ لا أوافق ولا أختلف
- ٤ موافق
- ٥ موافق بشدة

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
٥٥- أن القيم والمبادئ التي أؤمن بها تتطابق وتتوافق مع القيم والمبادئ السائدة في الجهة التي أعمل فيها.	١	٢	٣	٤	٥
٥٦- القلق والتوتر في عملي ينتقل عادة الى حياتي العائلية	١	٢	٣	٤	٥
٥٧- إن اختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم يراعى فيه الكفاءة والجدارة في جميع وظائف المستويات الإدارية.	١	٢	٣	٤	٥
٥٨- إن الدراسات والبحوث التي يعدها معهد الإدارة العامة لتحسين الأداء يتم الاستفادة منها بتطبيقها في واقع العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٥٩- الوظيفة العامة وسيلة في يد الموظف العام لممارسة السيادة على المواطن.	١	٢	٣	٤	٥

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
٦٠- أنا واثق تماما من فهمي لقيم العاملين معي .	١	٢	٣	٤	٥
٦١- أن الناس يهتمون بالقيم الآن أكثر من قبل	١	٢	٣	٤	٥
٦٢- أن ضعف روح الابتكار والإبداع لدى معظم الموظفين في الأجهزة الحكومية تؤدي إلى ضعف الإنجاز في العمل .	١	٢	٣	٤	٥
٦٣- ان الادارة الحكومية السعودية قريبة من المواطنين وفي خدمتهم وهي ادارة خدمة وليست ادارة سلطة .	١	٢	٣	٤	٥
٦٤- وظيفتي تحد من قضاء وقت اكبر مع أسرتي وأصدقائي .	١	٢	٣	٤	٥
٦٥- أجد نفسي أحيانا مضطراً للتضحية ببعض القيم والمبادئ لأتكيف مع توقعات الجهة التي أعمل فيها .	١	٢	٣	٤	٥
٦٦- أن وظيفتي تحقق لي الرضا في حياتي أكثر مما تحققه لي أسرتي .	١	٢	٣	٤	٥
٦٧- إن استشعار الموظف المسلم لرقابة الله سبحانه وتعالى تقيه من الوقوع في الفساد الإداري .	١	٢	٣	٤	٥
٦٨- ولاء الموظفين السعوديين للمصلحة العامة وليس للمسئولين .	١	٢	٣	٤	٥
٦٩- إن جميع أنظمة ولوائح الخدمة المدنية تطبق في جميع المستويات الإدارية دون تمييز .	١	٢	٣	٤	٥
٧٠- ان الموظفين القائمين على المرافق العامة (كهرباء، ماء، هاتف) . عندما يحبسون منافعها عن الجمهور أو حينما يحصرونها للأقارب والمحاسيب تعتبر في نظر الإسلام خيانة للأمانة العامة .	١	٢	٣	٤	٥

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
٧١- تكثر الاستثناءات المتعددة في التعيين والترقية في الأجهزة الحكومية .	١	٢	٣	٤	٥
٧٢- عدم احترام الموظف الحكومي الوقت الدوام الرسمي يعتبر اضراراً بالمصلحة العامة والمراجعين.	١	٢	٣	٤	٥
٧٣- أن الوساطة ظاهرة خطيرة فهي اضرار بالمصلحة العامة وبالمراجعين	١	٢	٣	٤	٥
٧٤- أن بث روح المسؤولية بين الموظفين من أهم وسائل إصلاح السلوك الإداري .	١	٢	٣	٤	٥
٧٥- انا واثق تماما من فهمي لقيم رؤسائي .	١	٢	٣	٤	٥
٧٦- أنا أقل استعدادا للعمل الساعات أطول مقارنة بعدة سنوات مضت .	١	٢	٣	٤	٥
٧٧- رؤسائي يبدو أنهم أقل اهتماما مني بالأخلاقيات والقيم .	١	٢	٣	٤	٥
٧٨- القيادة الادارية الواعية التي تقيم من نفسها مثلا يقتدي به احدى الوسائل الفعالة لاصلاح السلوك الإداري .	١	٢	٣	٤	٥
٧٩- أنا واثق تماما من فهمي لقيم الجهة التي اعمل فيها	١	٢	٣	٤	٥
٨٠- مرؤسي يبدو أنهم أقل اهتماما مني بالأخلاقيات والقيم.	١	٢	٣	٤	٥
٨١- اعتبر نفسي شخص متدين	١	٢	٣	٤	٥

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	موافق	موافق بشدة
٨٢- أعتقد أن هناك وعي عام يشكل ضغطاً للالتزام بالخلق الإداري السليم	١	٢	٣	٤	٥
٨٣- يجب أن تتجه المنظمة والأفراد العاملين إلى تحقيق هدف مشترك وهو مرضاة الله .	١	٢	٣	٤	٥
٨٤- زملائي في العمل يبدو أنهم أقل اهتماماً مني بموضوع الأخلاقيات والقيم	١	٢	٣	٤	٥
٨٥- إن استغلال السلطة الوظيفية للآثار غير المشروع يعتبر خيانة للأمانة العامة	١	٢	٣	٤	٥
٨٦- إن ادخال أجهزة التقنية الحديثة (مثل الكمبيوتر : والميكرو فيلم) في الأجهزة الحكومية أدى إلى تحسين ورفع الأداء.	١	٢	٣	٤	٥
٨٧- إن توعية الموظفين والمسؤولين بالقيم الإسلامية في مجال العمل والسلطة وأداء الأمانة له أثر فعال في إصلاح السلوك الإداري وتحسين ورفع الأداء..	١	٢	٣	٤	٥