



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
أمعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

**إجهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية
في أجهزة القطاع العام الإدارية
بالمملكة العربية السعودية**

د. سالم سعيد القحطاني د. عبدالرحمن عبدالله الشمري
أستاذ الإدارة العامة المشارك أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الإدارية/ قسم الإدارة العامة
جامعة الملك سعود

الرياض ١٤١٩هـ



إجهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية
في أجهزة القطاع العام الإدارية
بالمملكة العربية السعودية

د. سالم سعيد القحطاني

أستاذ الإدارة العامة المشارك

د. عبدالرحمن عبدالله الشمري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الإدارية/ قسم الإدارة العامة

جامعة الملك سعود

ت: ٤٠٤٤-٤٦٧

فاكس : ٤٠٤٦-٤٦٧

الرياض ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

القحطاني، سالم سعيد

اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام
الإدارية بالمملكة العربية السعودية / سالم سعيد القحطاني، عبد الرحمن
عبد الله الشمري - الرياض.

..... ص ١٧ × ٢٤ سم

ردمك : ٩ - ٠٣٩ - ٣٧ - ٩٩٦٠

ردمد : ١٣١٩ - ٢٩٠٦

١ - علم النفس الإداري أ - الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله (م. مشارك)

ب - العنوان.

٢٠/٢٨٥٤

ديوى ٣، ٦٥٨

رقم الإيداع : ٢٠/٢٨٥٤

ردمك : ٩ - ٠٣٩ - ٣٧ - ٩٩٦٠

ردمد : ١٣١٩ - ٢٩٠٦

اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية

يهدف هذا البحث إلى دراسة اتجاهات الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية نحو بعض الظواهر الإدارية السلبية ومدى انتشارها في الأجهزة الحكومية. وهذه الظواهر هي: عدم الانتظام في العمل، التبذير، إساءة استخدام السلطة، الرشوة، والأختلاس.

وقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة أقسام، تطرق القسم الأول لوصف المشكلة وأهمية دراستها وأهدافها وتساؤلاتها ومنهجيتها. وأستعرض القسم الثاني الإطار النظري حيث تمت مراجعة الأدب المهني المتعلق بمفهوم هذه الظواهر بالإضافة إلى استعراض للدراسات السابقة في هذا الموضوع. وخصص القسم الثالث لأستعراض وتحليل نتائج الدراسة، أما القسم الرابع فقد خصص لتقديم ملخص لأهم النتائج وتقديم بعض التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قام الباحثان بتصميم استبانة لقياس اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية السابقة ومدى انتشارها في الأجهزة الحكومية، حيث تم توزيع ٤٠٠ استبانة عاد منها ٣٥٢ استبانة واستبعد ٨ استبانات لعدم صلاحيتها. وبذلك يصبح العدد النهائي الذي تم تحليله هو ٣٤٤ استبانة، حيث استخدم لتحليلها برنامج SPSS وذلك لمعالجة البيانات وإجراء بعض الأختبارات الإحصائية. وفي النهاية تم أختبار العلاقات بين بعض العوامل الشخصية لعينة الدراسة وبين اتجاهات الموظفين

نحو الظواهر الإدارية السلبية التي تمت مناقشتها في هذا البحث حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد R2 والإنحدار المتعدد لقياس هذه العلاقة.

وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك رفضاً متبايناً للظواهر الإدارية السلبية السابقة من قبل أفراد العينة، كما وجدت الدراسة أيضاً أن هناك اختلاف في مدى انتشار هذه الظواهر في الأجهزة الحكومية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة وهي العمر، المؤهل، والمرتبة الوظيفية مجتمعة، وبين كل من الظواهر الإدارية السلبية السابقة، إلا أن هذه العلاقة تعتبر ضعيفة إلى حد ما.

إجتهادات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية

مقدمه:

لقد أدت ثورة التطلعات وزيادة الأعباء والضغوط والظروف الإقتصادية والأجتماعية وضعف الوازع الديني والأخلاقي -بمرور الزمن- الى الأخلال بمبادئ الوظيفة العامه وظهور بعض الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الحكومية على مستوى العالم بأسره. فقد أشار كيرنغهان (١٩٨٤: ٣٨) الى أنها بدأت تنتشر ظاهرة التخلي عن مبادئ الوظيفة العامة وسيطرة بعض الظواهر الإدارية السلبية التي تقود الى الفساد بشكل ملحوظ في الدول النامية كالهند والفلبين وأيران وتايلند وتشاد منذ عام ١٩٦٧م، وستشهد العثميين (١٩٩٣: ١٠) بحملات التطهير في بولندا وبوليفيا وكوريا وبنغلادش وزائيرفي الثمانينات، وأيضاً في الدول المتقدمة كما حدث في أمريكا (فضيحة وترجيت) وفي بريطانيا (فضيحة بولسن) في أوائل السبعينات. ويضيف الهيجان (١٩٩٨: ٢١٦) بأن الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مازالت تشهد في الوقت الراهن العديد من الظواهر الإدارية السلبية والفضائح المرتبطة بالفساد الإداري كما في اليابان وأمريكا وكوريا الجنوبية وعدد من الدول الأفريقية واللاتينية.

وتشكل تصرفات الموظف الحكومي عند قيامه بعمله جزء من المسؤوليات التي يترتب عليها نجاح المنظمة أو عدمه. ففي واقع الأمر أن نجاح المنظمات الحكومية يتطلب حرص الموظفين على عدم السماح لأي من الظواهر السلبية بأن تؤثر على أدائهم بأي شكل، لأن ذلك يؤدي الى عدم قدرة المنظمات في المحافظة على أموالها ووقت موظفيها

وموجودات جهازها الإداري. وحيث أنه لا يتحقق للموظف الرضا الشخصي إلا بتحقيق أهدافه الخاصة التي يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، فإنه من خلال العمل لتحقيق المكاسب الشخصية قد يسمح بحدوث بعض الظواهر السلبية مما يخالف بعض المبادئ أو النظم أو التعليمات سواءً بقصد منه أو بدون قصد. ولهذا فإن بعض الموظفين قد يسلك عند السعي لتحقيق أهدافه سلوكاً غير أخلاقي يتسبب في هدر كثير من ممتلكات وعناصر العمل في الجهاز الإداري. ويعبر سلوك الموظف هذا عما يسمى في أدبيات الإدارة بالفساد الإداري، حيث يرى هـنـنـجـتـون بأن الفساد الإداري سلوك للموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات شخصية، ويظهر على شكل ممارسات وسلوكيات للموظف تتم داخل الجهاز الإداري وتؤدي الى حرقه عن هدف العمل الرسمي لصالح أهداف شخصية (كلـيـتـجـارـد، ١٩٩٣: ١٠). وحيث أن أي سوء سلوك أو تصرف غير أخلاقي للموظف وإن كان عفوي قد يؤدي الى خسارة المنظمة خسارة مادية أو معنوية، فإن ذلك سيؤدي الى عدم قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وبالرغم من إهتمام المنظمة بأهداف موظفيها، إلا أنها يجب ألا تتنافى تلك الأهداف مع أي مبادئ أو أنظمة أو تعليمات تفرضها عليه متطلبات الوظيفة. وحيث أن الوظيفة العامة تعتبر أمانة فإن الألتزام بمتطلباتها الأخلاقية أمر في غاية الأهمية. وقد نجد بعض الموظفين لا يدرك مدى خطورة الهدر الذي يتسبب فيه عند قيامه ببعض الممارسات أو السلوكيات الأخلاقية في الوظيفة العامة التي تنم عن ظواهر سلبية مثل الواسطه أو التمييز أو سوء أستخدام وقت العمل أو الرشوة أو الأختلاس أو التزوير، وخاصة أنها نماذج للفساد الإداري الذي يعتبر بكل المقاييس ممارسات تتعارض مع مبادئ الوظيفة العامة، وتشكل عامل هدم ذي تأثير سلبي على أداء المنظمات.

وعليه فإن دراسة الظواهر الإدارية السلبية، من حيث مدى إدراك الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية لها، ومن حيث مدى إنتشارها بين موظفي الأجهزة الإدارية، لأمر حتمي وخاصة أن كثيراً من العاملين قد لا يعي تلك الظواهر، وقد لا يعلم مدى تأثيرها على أداء المنظمات الحكومية. لهذا ستعمل هذه الدراسة على تحقيق ذلك، من خلال إجراء مسح ميداني للتحقق من وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية حول بعض الظواهر الإدارية السلبية التي تؤدي الى الفساد الإداري كالتأخير عن العمل والخروج منه وأستغلال الوظيفة والسلطة والأختلاس والرشوة والتزوير والتبذير في أستخدام ممتلكات المنظمة، ومدى إنتشار تلك الظواهر في الأجهزة الحكومية.

وقد تم تقسيم هذا البحث الى أربعة أقسام ، حيث يشكل القسم الاول الإطار العام للدراسة الذي يحتوي على وصف لمشكلة البحث مع توضيحاً لأهمية دراستها وأهدافها وتساؤلاتها ومنهجيتها. أما القسم الثاني فيستعرض الإطار النظري حيث تتم مراجعة الأدب المهني المتعلق بمفهوم الظواهر الإدارية السلبية، بالإضافة الى أستعراض الدراسات سابقة في هذا الموضوع، أما القسم الثالث فيستعرض ويحلل نتائج الدراسة الميدانية. وأخيراً يقوم الباحثان في القسم الرابع بأستعراض ملخص النتائج، وتقديم توصيات الدراسة.

القسم الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه الأجهزة الإدارية اليوم تحدياً كبيراً في مواجهة إنخفاض مستويات الأداء الناتجة عن شيوع بعض السلوكيات المنحرفة بين الموظفين، والتي أدت بدورها الى إنخفاض كفاءتهم الإنتاجية. لذا فقد أصبحت الظواهر الإدارية السلبية المؤدية الى الفساد الإداري تشكل قضية مركزية بصورة متزايدة في طول العالم وعرضه (كليتجارد، ١٩٩٣: ١٠)، حيث لا يمكن القول بأن أي بيروقراطية يمكن أن تخلو من الفساد الإداري، ولكن الأختلاف يتوقف على مدى شعور الناس بها، ومدى إنتشارها في الأجهزة الإدارية. وتكمن خطورة الظواهر الإدارية السلبية في مستوى تفشيها في الجهاز الإداري حيث يصبح من الصعب علاجها، كما أنها قد تصبح سلوكاً متعارف عليه وغير مستنكر. كذلك فإن الظواهر السلبية إذا ما أنتشرت في أحد الأجهزة الإدارية فأنها تنتقل كالعنكبوت الى بقية الأجهزة الإدارية الأخرى في القطاع العام، وربما تنتقل الى القطاع الخاص كذلك، مما يجعلها خطراً يستوجب المواجهة على مستوى المجتمع، بالإضافة الى ما تنطوي عليه تلك الظواهر من إخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في الموظف العام الذي عهدت اليه الدولة بجزء من سلطتها.

لقد أصبحت الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الحكومية تشكل قلقاً رئيسياً في الإدارة العامة كما يشير الى ذلك تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الإجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة (المنظمه العربيه للتنمية الإدارية، ١٩٩٠: ١). وقد حرصت المملكة العربية السعودية كغيرها

من الدول على النص في أنظمة الخدمة المدنية الخاصة على واجبات الموظف العام والمحظورات السلوكية عليه، لتنبهه الى ضرورة القيام بالواجبات والإبتعاد عن السلوكيات والممارسات المحظورة التي قد تؤدي في النهاية الى حدوث ظواهر سلبية غير مرغوبه. وبالرغم من تلك الجهود إلا أن المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول تتأثر الأجهزة الإدارية فيها ببعض الممارسات اللاأخلاقية التي يرتكبها بعض الموظفين سواءً بقصد أو بغير قصد والتي تشكل في النهاية ظواهر إدارية سلبية يجب التصدي لها. ولذا فأن هذه الدراسة تسعى الى تقييم إتجاهات موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية نحو هذه الظواهر، والتعرف على مدى إنتشارها في الأجهزة الإدارية المختلفة من وجهة نظر هؤلاء الموظفين، والتعرف على علاقتها ببعض العوامل الشخصية للموظفين.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة الظواهر الإدارية السلبية من أن أحترام قوانين وأنظمة الدولة يكمن في نزاهة العاملين فيها وبعدهم عن تلك الظواهر، وخاصة بعد أن تنوعت أنشطة الدولة وتنوعت المسؤوليات والصلاحيات لموظفيها في ظل عدم التكافؤ بين الخدمات والسلع التس تقدمها الأجهزة الحكومية وما يطلبه المواطنون من تلك الخدمات والسلع. كما أن زيادة الإتصال بين الجمهور والموظفين، وسيطرة الأجهزة الإدارية على معظم جوانب الحياة اليومية للمواطنين تفرض الأهتمام بالظواهر الإدارية السلبية. هذا بالإضافة الى أن محاربة مظاهر الفساد الإداري التي تبرز في تلك الظواهر وتحديد إتجاهات الموظفين نحوها يساعد في بناء الثقة بالدولة وعدالتها لدى المواطن الذي يواجه بعض الظواهر السلبية الإدارية عند التعامل مع بعض الأجهزة الإدارية.

ويزيد من أهمية دراسة الظواهر الإدارية السلبية أنها متعددة ومتنوعة إذ أنها لا تقتصر على الإنحراف عن قواعد العمل لكسب مادي فقط، بل أن الموظفين أيضاً يخضعون لتحيزاتهم وإيديولوجياتهم وخلفياتهم المحددة أكثر من خضوعهم للمكاسب المادية (كيرنغهان، ١٩٨٤: ٣٨). كما أن الحاجة إلى ترشيح الإنفاق الحكومي عن طريق تعريف الموظفين بالظواهر السلبية المختلفة ومدى إنتشارها في الأجهزة الإدارية الحكومية. وحيث أنه لا يوجد من الكتابات العربية ما يعالج هذه الظواهر، وخاصة على مستوى الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، فإن هذا البحث سيحدد وبوضوح إتجاهات موظفي الأجهزة الإدارية نحو هذه الظواهر، كما سيحدد مدى إنتشارها من وجهة نظر أولئك الموظفين. وبالرغم من أن البعض قد قدم بعض الأبحاث حول أخلاقيات العمل الإداري، إلا أن ذلك لم يرقى إلى أستعراض الظواهر الإدارية السلبية التي قد لا يدرك البعض خصائصها وأسبابها وكيفيةتها. وبمعرفة الظواهر الإدارية السلبية ودرجة تأثير كل ظاهرة على موظفي الجهاز الإداري يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساعد في تلافي تلك الظواهر أو الحد من حدوثها قدر الإمكان.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مفهوم الفساد الإداري الذي يشكل المفهوم الشامل للظواهر الإدارية السلبية المنتشرة في الأجهزة الإدارية، وكذلك مفهوم الفساد الإداري ودوره في تدني أداء الأجهزة الحكومية.
٢. التعرف على اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو الظواهر الإدارية السلبية المختلفة.
٣. التعرف على مدى إنتشار الظواهر الإدارية السلبية المختلفة في الأجهزة

الحكومية.

٤. المقارنة بين الظواهر الإدارية السلبية لمعرفة أكثرها شيوعاً بين موظفي الأجهزة الحكومية، وكذلك درجة إدراكهم لها.
٥. طرح بعض التوصيات اللازمة لمحاربة الظواهر الإدارية السلبية السائدة في الأجهزة الإدارية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى الإجابة على التساؤلات التالية:
١. ما هو المقصود بالظواهر الإدارية السلبية كما تظهر من خلال مفهوم الفساد الإداري؟ وما هي أسبابها وآثارها على الأجهزة الإدارية؟
 ٢. ما هي أهم الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية كما يراها موظفو تلك الأجهزة في المملكة العربية السعودية؟
 ٣. ما هو أكثر تلك الظواهر شيوعاً بين موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية.
 ٤. هل هناك علاقه بين العوامل الشخصية لعينة البحث (العمر، والمؤهل، والمرتبة الوظيفية) واتجاهاتهم نحو الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الحكومية.
 ٥. ما هي أهم التوصيات للقضاء على تلك الظواهر السلبية السائدة في الأجهزة الإدارية للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

خامساً: منهجية وإجراءات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة وصفاً للظواهر الإدارية السلبية المختلفة التي تمثل مظاهر الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية المختلفة، ثم تعطي وصفاً تحليلياً لأكثر تلك الظواهر شيوعاً عن طريق المقارنة بينها من خلال الأستعانة بآراء موظفي الأجهزة

الحكومية في ذلك.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي وذلك بأستخدام أسلوب البحث المكتبي في جمع المعلومات ذات العلاقة بالظواهر الإدارية السلبية، والاسلوب الميداني في دراسة الظواهر الإدارية السلبية وتحديد مدى إنتشارها بين موظفي الأجهزة الحكومية، ومعرفة أكثرها إنتشاراً وشيوعاً من وجهة نظر الموظفين، حيث أعد الباحثان أستبانة خاصة بجمع المعلومات عن الموضوع. وتتكون هذه الأستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية وقد تم قياس هذه المتغيرات عن طريق أسئلة مباشرة هي الأسئلة من ١ الى ٦؛ والجزء الثاني يتعلق بإتجاهات الموظفين نحو الظواهر الإدارية السلبية عند موظفي الأجهزة الإدارية حيث تم أستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات على النحو التالي: (١) موافق بشدة، (٢) موافق، (٣) لا أدري، (٤) غير موافق، (٥) غير موافق إطلاقاً. ويوضح الجدول التالي (جدول ١) العبارات التي تقيس كل ظاهرة من الظواهر المدروسة.

جدول (١): العبارات التي تقيس إتجاهات الموظفين

نحو بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية

العبـارات	الظاهرة	الرقم
٣٧. ٣٢. ٢٥. ١٧. ٩. ١	عدم الإنتظام في العمل	١
٣٣. ٢٧. ٢٦. ١٩. ١١. ٣	التبذير	٢
٣٤. ٢٨. ٢٠. ١٨. ١٢. ١٠. ٢	إساءة أستخدام السلطة	٣
٣٨. ٣٥. ٣٠. ٢٣. ١٥. ٧. ٤	الواسطة	٤
٣٦. ٣١. ٢٤. ١٦. ٨	الرشوة	٥
٢١. ١٣. ٥	التزوير	٦
٢٩. ٢٢. ١٤. ٦	الإختلاس	٧

أما القسم الثالث من الأستبانة فيتعلق بقياس مدى إنتشار الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية الحكومية. وقد تم أستخدام مقياس ليكرت ذو الأربع درجات وذلك بزستخدام المقياس التالي: (٤) كثيرة، (٣) متوسطة، (٢) قليلة، (١) لا توجد. ويوضح الجدول التالي (جدول ٢) العبارات التي تقيس كل ظاهرة من الظواهر المدروسة.

جدول (٢): العبارات التي تقيس مدى إنتشار

بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية

الرقم	الظاهرة	العبارات
١	عدم الإنتظام في العمل	٣١ ، ٢٢ ، ١٥ ، ٨ ، ١
٢	التبذير	٢٩ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ١٧ ، ١٠ ، ٣
٣	إساءة أستخدام السلطة	٢٨ ، ١٦ ، ٩ ، ٢
٤	الواسطة	٣٢ ، ٣٠ ، ٢٦ ، ٢٠ ، ١٣ ، ٦
٥	الرشوة	٢٧ ، ٢١ ، ١٤ ، ٧
٦	التزوير	١٨ ، ١١ ، ٤
٧	الإختلاس	٢٥ ، ١٩ ، ١٢ ، ٥

وحيث أن المجتمع الكلي لهذه الدراسة يشكل جميع موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية الذين يشغلون مراتب مختلفة في القطاع المدني بالمملكة العربية السعودية ونظراً لكبر مجتمع البحث، فقد تم أخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع لغرض إجراء الدراسة عليها. وقد تم سحب العينة من المجتمع المذكور في مدينة الرياض عن طريق أستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، وذلك نظراً لصعوبة أستخدام العينة العشوائية النابع من صعوبة حصر وترقيم مجتمع البحث. وقد تم تحديد

حجم عينة البحث من خلال استخدام أحد المعادلات الشائعة الاستخدام في سحب العينات من المجتمعات الكبيرة الحجم (علي، ١٩٩٤: ٩)، إذ أفترضنا أن الظاهرة المدروسة تنتشر بنسبة ٥٠٪ بين أفراد مجتمع البحث، وبمستوى ثقة ٩٥٪، وهذه المعادلة هي:

$$n=z^2 (P[1.0-P]/(e)2$$

وباستخدام المعادلة السابقة وجدنا أن العدد المثالي للعينة يمكن أن يكون (٣٨٥)، ولكننا رغبة في تفادي تأخر بعض أفراد العينة في الإجابة، أو عدم إجابتهم على أستبانة الدراسة البتة، ورغبة في زيادة تمثيل مجتمع البحث، فقد تم اختيار (٤٠٠) مفردة من مجتمع البحث ليمثلوا عينة الدراسة.

وقد تم توزيع الأستبانة بعد أن تم فحص مستوى صدقها في قياس السمه، وذلك بعرضها على عدد من المتخصصين في القياس ومنهج البحث بكلتي التريبة والعلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الأسئلة لزيادة وضوحها. وقبل الصياغة النهائية تم عرض الأستبانة على عدد من الطلاب الموظفين في مادتي القيادة الإدارية وشئون الموظفين لإبداء مرئياتهم حيال سهولة فهم أسئلة الأستبانة وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على أثر ذلك. وأخيراً تمت صياغة الأستبانة في شكلها النهائي وتم توزيعها على عينة البحث المحددة. وبعد التحليل الإحصائي وجد أن معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لأستبانة الدراسة قد بلغ حوالي (٠.٩٠) للجزء الخاص بأنتاجات الموظفين، و (٠.٩٥) للجزء الخاص بمدى إنتشار الظواهر السلبية. وتحليل العبارات التي تقيس كل ظاهرة في الدراسة، وجد أن معامل الثبات لكل ظاهرة كما في الجدول التالي (جدول ٣):

جدول (٣): معدل الثبات لمتغيرات الدراسة

الرقم	الظاهرة	معدل الثبات
١	عدم الإنتظام في العمل	٠,٧٣
٢	التبذير	٠,٨١
٣	إساءة استخدام السلطة	٠,٧٦
٤	الواسطة	٠,٨٥
٥	الرشوة	٠,٧٥
٦	التزوير	٠,٧٧
٧	الإختلاس	٠,٨٤

وقد تم توزيع (٤٠٠) أستبانة للدراسة، تم استعادة (٣٥١) منها، وأستبعد منها (٨) أستبانات لعدم صلاحيتها، وبالتالي فإن العدد النهائي الذي تم تحليله بلغ (٣٤٤)، أي ما نسبته ٨٦٪ مما تم توزيعه. وقد تمت معالجة بيانات الدراسة بأستخدام برنامج الـ SPSS، حيث تم أولاً أستخدام أستخراج الأحصائيات الوصفية للعينه، ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للظواهر المختلفة من حيث معرفة إتجاهات الموظفين نحوها وكذلك معرفة مدى إنتشارها في الأجهزة الإدارية. وفي النهاية تم اختبار العلاقات بين بعض العوامل الشخصية لعيينة البحث كما وردت في القسم الأول من الأستبانة وإتجاهاتهم نحو الظواهر السلبية الإدارية.

القسم الثاني الإطار العام والدراسات السابقة

مقدمه:

يشكل الأدب المهني المتعلق بموضوع الدراسة مرجعاً هاماً في تحديد الإطار النظري لموضوع الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية سواءً من حيث المفهوم أو النظريات التي تشرح جوانب المشكلة أو الخلفية التاريخية لها. ولإستكمال الجانب النظري لموضوع الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية فإنه قد تمت مراجعة الدراسات السابقة لتوضيح ما وصلت اليه من نتائج في دراسة هذه المشكلة، وذلك حتى نستطيع تحديد موقفنا من ذلك، فنبداً حيث أنتهت الدراسات السابقة أو نكرر دراسة بعض نتائجها إذا لم تتوفر لها المصادقية المطلوبة. وبعد مراجعة الدراسات السابقة سيتم توضيح أوجه اختلاف دراستنا الحالية عما سبقها من دراسات أخرى. ولهذا فإنه سيتم أولاً أستعراض الإطار النظري للفساد الإداري، ثم سنقدم ملخصاً للدراسات السابقة حول موضوع الظواهر السلبية في الأجهزة الإدارية.

أولاً: الظواهر السلبية في الأجهزة الإدارية:

تعتبر الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية من مظاهر الفساد الإداري التي تعاني منها الكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلا أن الفرق يكمن في درجة وعي الموظفين بمستوى جرم تلك الظواهر الإدارية السلبية ودرجة إنتشارها في الأجهزة الإدارية. وتشكل قضية ظواهر الفساد الإداري أحد أهم وأخطر القضايا التي لها انعكاسات سلبية على مسيرة التنمية التي تسعى اليها جميع الدول (محمود ١٤١٤هـ: ١١). ونقاش ظواهر الفساد الإداري يتطلب التعرف المقصود بهذا السلوك

وتحديد مفهومه، وشرح بعض أسباب والآثار التي تترتب على ذلك.

١. مفهوم وتعريف الظواهر الإدارية السلبية:

يعتبر مفهوم الظواهر الإدارية السلبية من المفاهيم الواسعة التي لا يمكن تحديدها بسهولة، وذلك لأنها تشتمل على عدد كبير من الظواهر الإدارية السلبية التي تختلف في علاقاتها وأهدافها حيث أن الأمر لا يتوقف على مخالفة أنظمة وقواعد العمل، بل أنه يتعدى ذلك الى السلوك الشخصي للموظف الذي يتأثر بالبيئة الخارجية. فلقد ذكر زويلف (١٩٩٣: ٣٨) بأن الفساد لا ينحصر في الإنحراف عن قواعد العمل للكسب المادي، بل أنه يتعدى ذلك الى أن الناس يتأثرون بتعصبهم لبيئة أو إنتماء لجماعة أو تأثرهم بخلفية فلسفية معينة. وهو وضع المصلحة الخاصة فوق المصلحة العامة بصورة محرمة أو غير مشروعة (كليبتجارد ١٩٩٣: ١٠). وعرف عصفور (١٩٧٩: ٧٨) الفساد الإداري بأنه أساءة استعمال السلطة الرسمية لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه، أو لجماعة ما، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية السامية. أما الأعرجي (١٩٩٥: ٣٠٣) فقد عرف الفساد الإداري بأنه نشاطات تنم عن فساد مادي وأدبي تتم داخل الجهاز الإداري تؤدي الى حرقه عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة بشكل مستمر أو منقطع. ويرى الأعرجي (١٩٩٥: ٢٩٧) بأن هذه الظواهر تتمثل في مفهوم الفساد الإداري الذي مر بثلاثة مناهج مرحلية مختلفة.

المنهج الأول ويسمى المنهج القديم؛ ويشكل هذا المنهج المرحلة الأولى لمحاولة فهم الفساد الإداري، وهو منهج يقوم على النظام القيمي الذي يشير الى وجود قيم تحكم سلوك الأفراد في المجتمع والتنظيمات الإدارية، وأنه بمجرد فقدان الفرد لهذه القيم

وإنحرافه عن نواميس النظام السلوكي المعتمد بممارسة بعض السلوكيات المخالفة، فأن ذلك يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف غير الأهداف الحقيقية للمنظمة وفقدان السلطة القيمية وبالتالي فاعلية الأجهزة الإدارية.

والمنهج الثاني يتمثل في منهج المعدلين؛ ويشكل هذا المنهج المرحلة الثانية لمحاولة فهم الفساد الإداري، وهو منهج وظيفي يقوم على مجابهة المنهج القديم من حيث أنه يرى مؤيدو هذا المنهج أن الفساد الإداري يتمثل في الإنحراف عن قواعد العمل المتبعة في الجهاز الإداري، وليس عن النظام القيمي كما في المنهج الأول. ويشكل هذا المنهج إنحرافاً يظهر في المراحل الأولى من نضوج المجتمع، لذا فإنه قد ينظر اليه في بعض الأحيان بأنه إنحراف وقتي ذو فائدة، لأنه يساعد على تلافي نواقص قواعد العمل وزواله مرهون بأكمل النضوج وتقدم النظام العام بالرغم مما يحدثه من نتائج سلبية.

والمنهج الثالث هو منهج ما بعد الوظيفيون؛ ويشكل هذا المنهج المرحلة الثالثة لمحاولة فهم الفساد الإداري. ويسمى هذا المنهج بمنهج اللامعدلون حيث يرى أصحاب هذا المنهج بأن الفساد الإداري يمكن أن يأخذ طابعاً تنظيمياً أستمراً وليس فقط ظاهرة إنحراف قيمية فردية، ولا يمكن أن ينتهي بمرور الزمن أو بمعالجة النقص في قواعد العمل. لذا فالفساد الإداري من هذا المنظور سلوك غير شرعي منحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لأعتبارات خاصة أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لأعتبارات خاصة.

وقد لخص عبدالهادي (١٩٩٧: ١٢) مفهوم الظواهر الإدارية السلبية في أنها "كل سلوك يترتب عليه إنتهاك للقيم والمعايير التي تحكم المجتمع، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر

بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة أو العامة". أما هذه الدراسة فأنها تعرف الظواهر الإدارية السلبية بأنها إنتهاك فردي أو جماعي للقيم والمبادئ والقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقات الأشخاص بعضهم ببعض أو علاقتهم بالأجهزة الإدارية أو بالدولة بشكل عام.

٢. أسباب حدوث الظواهر الإدارية السلبية:

ذكر الصواف (١٩٩٤: ٢٨-٢٩) بأن أسباب حدوث الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية تنبع من البيئة الخارجية المتمثلة في البيئة الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والقيمية. فنجد مثلاً أن المجتمعات الزراعية تختلف عن المجتمعات الصناعية في نظرتها لقيمة الوقت، وكذلك أن إنتشار الوساطة في بعض المجتمعات لا يلقى أستكاراً وإنما تحولت من ظاهرة غير أخلاقية الى أمور عادية. ويلعب النظام السياسي ومنظّماته الرقابية وأساليبها دوراً مؤثراً في مدى إنتشار السلوك السليبي للموظفين، وكذلك فأن إهمال المبادئ والقواعد السياسية كالعدل والمساواة والشورى يؤثر في تشكيل السلوك التنظيمي بالأجهزة الإدارية. وأخيراً فأن النظام الأقتصادي ومستوى المعيشة بالمجتمع له إنعكاساته على مستوى الأحتياجات والطموحات مما ينعكس على سلوك الموظفين التنظيمي. وكذلك يشير الصواف الى أن للبيئة الداخلية دوراً هاماً في التأثير على سلوك الموظفين نحو أخلاقيات الوظيفة. فنجد أن إنخفاض العائد المادي من الوظيفة وعدم تناسبه مع متطلبات المعيشة، وعدم سلامة المناخ التنظيمي، وعدم وجود الجزاء الرادع تؤدي جميعها الى الفساد الإداري. ويتفق عصفور (١٩٧٩: ٩٣) و زويلف واللوزي (١٩٩٣: ٣٩-٤٤) مع تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الإجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠: ٦-٧) حول أهم أسباب حدوث

الظواهر السلبية في الأجهزة الإدارية، وأنها تكمن في بعض الأسباب الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. عدم وجود إتيافق جماعي على معايير القيم الاجتماعية، حيث أن القيم التقليدية القديمة ترى أن معظم ما ينظر إليه بأنه من الظواهر الإدارية السلبية قد يجد تبريره على أنه تعبير عن التكافل التقليدي، أو حق طبيعي للمواطن في مال الدولة، أو حق مكتسب لشغل وظيفة معينة.

٢. جهل الموظف بواجباته وحقوقه ونقص معرفة المواطن بحقوقه الفردية أو الحقوق الجماعية للمواطنين على الموظف جانباً من الأسباب المؤدية الى الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية.

٣. المحسوبية القائمة على الروابط المشتركة وصلات النسب والقرباة من أهم الأسباب الداعية لحدوث الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية.

٤. الفقر والجشع الناتج عن نمو ثورة التطلعات الإقتصادية وقلة الرواتب والحوافز.

٥. عدم كفاءة أجهزة الإدارة العامة حيث الأجراءات الطويلة والمعقدة التي تؤدي الى حدوث الظواهر الإدارية السلبية وبالتالي الفساد الإداري، والأزدواجية والتوسع الكبير في القطاع العام بشكل يؤدي الى عدم فعاليته، في ظل وجود سلطة قوية للموظفين على السلع والخدمات.

٦. ضعف الإشراف والرقابة العامة الكفؤة على الإدارة، وتلاشي روح العمل والخدمة المدنية في ظل غياب وغموض التشريعات الإدارية والقانونية ووجود قوانين كثيرة ومتشابهة تقبل التحايل وتستوعب التلاعب بشكل يفسح المجال لحدوث الظواهر السلبية الإدارية.

٣. آثار حدوث الظواهر الإدارية السلبية:

يترك إنتشار الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية وراءه الكثير من الآثار السلبية التي تنم عن مخاطر كبيرة على الفرد والمجتمع. ويمكن تلخيص أهم تلك الآثار كما أشار إليها زويلف واللوزي (١٩٩٣: ٤٥-٤٧)، وكليتجار (١٩٩٤: ٦٤)، والأعرجي (١٩٩٥: ٣١٣) فيما يلي:

١ إضعاف قوانين وقواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة والحيلولة دون تحقيقها لأهدافها، وتحويل الموارد والأمكانيات الحقيقية من المصلحة العامة الى المصالح الخاصة مما يؤدي الى تقليل الفاعلية نتيجة لهدر وسوء توزيع تلك الموارد وتبديدها.

٢ إضعاف دور القيادات الإدارية وفعاليتها، وتشويش قراراتها الإدارية وفقدان إستقلاليتها، وتعم الإرتجالية في إتخاذ القرار، وتتعدد مصادرها. فنجد الجهاز الإداري يفقد كيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة، بل وقد يسري الفساد الناتج عن الظواهر السلبية الى بقية القيادات لعدم قدرتها على مقاومته أو محاصرته لها، ولسرعة إنتشاره بين الموظفين على كافة المستويات.

٣ يؤدي الفساد الناتج عن الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية الى فقدان المواطن لثقتة في الدولة ومصداقيتها وقدرتها على حمايته والحفاظ على مصالحه وتسيير شئون المصلحة العامة بنزاهة، وبالتالي يصبح هم الموظف هو البحث عن الحوافز غير المشروعة.

٤ يؤدي الفساد الناتج عن الظواهر السلبية في الإدارة الى فقد روح العدالة بين المواطنين مما قد يصيب المواطن باليأس وبالتالي يستسلم لجشع الموظف الفاسد وتضيع الذمم وتنتشر طرق الكسب غير المشروع ويعم التحلل الخلقي والنفاق الأتماعي.

٥. يؤدي الفساد الناتج عن الظواهر السلبية في الإدارة الى ضياع المسؤولية، والأستهانة بالأخلاق في العمل، وعم التهرب من المسؤولية، وتضيع موازين الرقابة والإشراف بضباع المسؤولية والتجاوز على الأختصاصات.
٦. تتكاثر وتتعارض وتتنافر تفسيرات الأنظمة والقوانين حسب المصالح والأهداف الخاصة، ويزداد الأجتهد الشخصي لتحقيق المصالح الخاصة، كما يزداد تبرير المواقف في غياب الأحكام والقواعد الرسمية.
٧. إفتقاد أسس العدالة والموضوعية في تعامل الأجهزة الإدارية مع المواطنين . وتعم السيطرة على المال العام، وإنتشار الرشوة والإبتزاز وتوظيف موارد الدولة لتحقيق أهداف خاصة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لتوضيح موقف الدراسات السابقة من موضوع الظواهر السلبية في الأجهزة الإدارية فإنه سيتم أستعرضها بشكل إجمالي بغض النظر عن المداخل التي أستخدمها الباحث في دراسة الموضوع أو ظواهر الفساد الإداري التي ركز على دراستها. ولغرض تبسيط هذه المراجعة فقد تم تقسيم الدراسات السابقة الى دراسات أجنبية وعربية ومحلية.

١. الدراسات الأجنبية:

لم تكن الظواهر السلبية في الإدارة محصورة على الدول النامية ولذلك فقد ظهرت بعض الدراسات التي تطرقتا لتلك الظواهر في دول متقدمة وأخرى نامية على حد سوا. ومن تلك الدراسات دراسة ورثلي Worthley (١٩٨١) التي توصل من خلالها الى أن الفروق التكوينية المشوهة بين الأفراد تنعكس في سلوكياتهم التي تجعل

لديهم استعداد للانحراف، وتظهر في تصرفاتهم الأخلاقية التي تؤدي بالتالي الى الفساد الإداري. ولهذا فإن سلوك الفساد الإداري يعزى الى عوامل المدنية والتحضر والتفكك الاجتماعي. إما دراسة قن Gunn (١٩٨١) فقد أشارت الى وجود أسباب نفسية تنشأ داخل الفرد وهي التي تحرك سلوكه وتدفعه، وهذه الأسباب تستمد قوتها من الحاجات العضوية والبيولوجية للإنسان. وتوصل فرويد الى أن فساد السلوك البشري ينتج عن الصراع النفسي القائم بين الرغبات والغرائز الفطرية التي لم تجد مخرجاً اجتماعياً مقبولاً، وبين الضغوط التي يفرضها أعضاء المجتمع، ولهذا فإن الفساد نتيجة لفشل عوامل الضبط الاجتماعي في تهذيب الغرائز. أما لوفترش Lovrich (١٩٨١) فيرى في دراسته حول الفساد، أن المخالطة الاجتماعية والتفاعل غير السوي تلعب دوراً أساسياً في فساد سلوك الشخص، كما أن للظروف التي يعيشها الأفراد دور في تشكيل سلوكياتهم، وأن السلوك الداعي الى الفساد هو نتاج النظم والعوامل الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وتوصل بلات Platt (١٩٨٢) في دراسته الى أن التسرب الوظيفي يشكل أحد أهم الظواهر الإدارية السلبية التي تهدد المنظمات والمجتمعات على حد سواء، وأن ظاهرة الفساد بشكل عام تشكل نتاج للعلاقات الاجتماعية المدنية حيث أنه يشكل رد فعل للصراع الطبقي القائم في المجتمع، وكذلك يرى تايلر Taylor (١٩٨٢) في دراسته التي توصل فيها الى أن الفساد مرده الى النظم الاجتماعية والسياسية التي تخلق مناخاً ملائماً للفساد.

أما أجيوجو Ajuogu (١٩٨٣) فقد وجد في دراسته أن ظاهرة تسرب الموظفين تشكل أحد الظواهر الإدارية السلبية، وأنها تمثل عاملاً سلبياً يؤثر الى حد كبير على

جميع الأفراد ذوي العلاقة بالأشخاص المتسربين والتنظيم والبيئة الاجتماعية. وفي دراسة لجولد وأمرو-ريس Gould and Amoro-Reyes (١٩٨٣) تبين أن الظواهر الإدارية السلبية تنتشر على مستوى الدول النامية في مختلف القارات. فنجد مثلاً، الظواهر الإدارية السلبية في قارة آسيا وخاصة إبتزاز الأموال والتهرب من الضرائب ينتشر في الفلبين وماليزيا وتايلند بشكل كبير بل أنها من أكبر المشكلات الوطنية التي تواجه تلك الدول، أما قارة أفريقيا وأمريكا اللاتينية فتشكل الظواهر الإدارية السلبية جزء من الحياة اليومية في بعض بلدانها حيث تنتشر الرشاوي والمخالفات المالية والضريبية منتشرة بين أوساط تلك المجتمعات بشكل ملحوظ.

ويشير تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة بلاهاي (١٩٩٠) أن من أهم الظواهر الإدارية السلبية تتمثل في أسوأ أستهمال السلطة الحكومية الى الحد الذي يحرم المواطن من حقه في الاعتراض على أي أستغلال للسلطة مما يجعل الموظف قادراً على الإختلاس والتزوير وطلب الرشوة والخضوع للواسطة والمحسوبية.

وفي دراسة لجوزيف آبي (١٩٩٧) يرى بأنه كان للسلوك الأخلاقي للموظفين سبباً أساسياً لعدم الأستقرار السياسي في دولة غانا، وذلك لأن التدهور الأخلاقي والفساد كان متغلغلاً وسط النظم السياسية والإدارية في تلك الدولة منذ عهد الإستقلال. ويرى آبي في دراسته أن الظواهر الإدارية السلبية كانت الدافع الرئيسي للجمعية التشريعية في غانا لإصدار قواعد سلوك العاملين المضمن في دستور عام ١٩٩٢م، والتي أستنتجت الدراسة بإنها لم تحقق النتائج المطلوبة لأنه لم يتم توجيهها في الأساس بالطريقة الصحيحة.

وفي دراسة لموريس كانتو (١٩٩٧) حول القيم المهنية والأحتراف بالخدمة العامة، وجد بأن القيم المهنية بالخدمة العامة في العالم تتعرض لكثير من التهديدات التي تنشأ عن التغير الإداري في القيم المهنية التي تؤدي إلى التدهور والتدني الأخلاقي الذي يدعو إلى إنتشار الظواهر الإدارية السلبية، هذا بالإضافة إلى تأثير النمو الإقتصادي المتخلف والقيم الموروثة عن التخلف الحضاري أو الأستعماري التي تأسست على مبدأ سيطرة الدولة. ويضيف كانتو بأن هناك عاملين لهما الأثر الكبير في حدوث الظواهر الإدارية السلبية وهما النزعة التجارية والتنافس الحزبي. فالنزعة التجارية حينما يكون هناك طلباً للخدمة أو حينما يتم شراء البضائع والخدمات بواسطة الدولة من خلال العقود، والتنافس الحزبي حينما تتنافس الأحزاب لكسب السلطة فإنها تستغل الإدارة كمطية لمصلحة الحزب الحاكم أو الأكثر تأثيراً في البلاد. وقد أشار كانتو في دراسته إلى أن أهم أسباب حدوث الظواهر الإدارية السلبية في الدول النامية تتمثل في عدم وجود تصور عميق الجذور لطرح مبدأ الصالح العام، والضغط الإجتماعية والثقافية المرتكزة على مبدأ الفردية والتي أدت إلى زلزلة مفهوم الصالح العام أيضاً، بالإضافة إلى مفهوم المجتمع الذي يرمي نحو تأكيد إلتزام المجموعة نحو الفرد وليس العكس.

وفي دراسة لجين بييري ديديري (١٩٩٧) تشير إلى أن حدوث بعض الظواهر السلبية في فرنسا يعود إلى بعض العوامل مثل تدني القيم الإجتماعية و الحفاظ على بعض الأساليب البالية والمهجورة مع إعطاء إعتباراً لبعض المعايير الغربية كالمصالح الفردية والشخصية وإنخفاض قيمة الوظيفة العامة من الناحية المادية وضعف تأثير الأفكار الإيديولوجية والدينية وإعادة النظر في التقاليد الخاصة بالحياد وعدم التحيز. ولأجل محاربة الفساد الإداري في فرنسا، فقد أنشئت المحكمة الإدارية العليا، ولجنة

تحديد معايير الكفاءة والمجدارة، والمجلس الأعلى للأخلاق المهنية.

وفي دراسة لمارتن كارستينز عن تجربة جنوب أفريقيا (١٩٩٧) أشار الى أن العهد السابق في جنوب أفريقيا قد ترك كما هائلاً من التراكمات الأخلاقية المتعلقة بالظواهر الإدارية السلبية والحيل وخداع الجمهور والتي قد تتسبب في الدمار المهني لكل من السياسيين وموظفي الخدمة العامة على السواء. ولذا فقد أنشئت لجنة المصالحة وكشف الحقائق في عهد الرئيس مانديلا، والتي تعمل على اثبات الكثير من الفضائح المتعلقة بسوء إستغلال السلطة والسلوك غير القانوني الذي تورط فيه العديد من موظفي الحكومة في العهد السابق. وقد أتضح من الدراسة الحاجة الى محاربة أساليب سوء إستغلال الإدارة والفساد في المنظمات الحكومية بالرغم من أن كارستينز يرى بأن تنفيذ مثل ذلك قد لا يكون سهلاً في جنوب أفريقيا المعاصرة لتأثرها بالثقافات المؤسسية السابقة، ولأن تعطيل العمل ببعض القواعد قد تسبب في عرقلة إجراءات المحاسبة الصحيحة فيما يتعلق بمخالفات المال العام، وكذلك لإنعدام الولاء في وسط الموظفين.

٢. الدراسات العربية:

لا يختلف واقع الإدارة في الدول العربية كثيراً عما هو سائد في مختلف بلدان العالم، وخاصة فيما يتعلق بالظواهر الإدارية السلبية التي تنتشر بين موظفي الأجهزة الإدارية. ولذلك فقد ظهرت بعض الدراسات العربية في هذا الموضوع ومنها دراسة صلاح الدين جوهر (١٩٧٣) التي قسم فيها دوافع الظواهر الإدارية السلبية في مصر الى عوامل مادية مثل ضعف المستوى المادي للموظف قياساً بأعباء الحياة وعدم كفاية أنظمة الحوافز المادية، والعوامل التنظيمية مثل عدم التحديد القاطع للمسؤوليات، وعدم

التوازن بين السلطة والمسولية، والعوامل النفسية مثل سيطرت مشاعر القلق، وأخيراً العوامل الأخلاقية مثل غياب القيم وإنعدام الوازع الديني والأخلاقي. وفي دراسة فراج طه (١٩٨٢) التي حدد فيها خصائص العامل السيء التوافق مهنياً في المؤسسات الصناعية حيث وجد أن أبرز تلك الخصائص هي الغياب بدون عذر، وإساءة أستعمال الآلات والمعدات، وتحريض الزملاء على الشكوى من الرؤساء أو النظام واللوائح، وعدم إطاعة الرؤساء، وإدعاء المرض، وسوء العلاقات مع الآخرين. وفي دراسة الجعلي وشرف (١٩٨٥) لتحليل ظاهرة تسيب العاملين التي أنتشرت بين موظفي الخدمة المدنية في السودان وجدوا أن أهم مظاهر التسيب هي عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة، والخروج منه قبل موعد الخروج المحدد، وعدم تواجدهم على مكاتبهم في وقت العمل، وعدم إستغلال وقت العمل الرسمي في أداء واجبات وظيفتهم، والأستهانة بالمكلمة العامة، وعدم الأنصياع للأوامر والتعليمات، وعدم المحافظة على سرية أعمالهم ومكاتبهم. وفي الدراسة التي قام بها درويش مرعي (١٩٨٥) عن المدير وسلبية مرؤوسيه أوضح أن أهم دوافع سلبية المؤسسين تتمثل في عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات، وشعور الموظف بعدم معاقبة المقصر أو مكافأة المجد، وعدم التفرقة بين مسئوليات العمل والمشاكل الخاصة للموظف، وزيادة عدد الموظفين عن حاجة العمل، وعدم توفر القدرة في القيادة لدى المدراء. وفي دراسة رفاعي (١٩٨٧) التي حاول فيها تتبع السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام فقد أشار رفاعي الى أن الفترة الأخيرة في مصر قد شهدت بعض السلبيات الأخلاقية سواء في سلوك العاملين بالحكومة أو القطاع العام، ومن أهمها كما تشير نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها رفاعي عدم احترام وقت العمل والمحسوبية والرشوة والتسويق في قضاء مصالح الناس والعمولات والأسراف في أستخدام الموارد. وقد أشار رفاعي الى أن السبب في ظهور الظواهر الإدارية السلبية تلك لا يرجع بشكل رئيسي الى قلة القوانين أو ضعف

الروادع بقدر ما يرجع الى أسباب أخرى من أهمها: إفتقار الموظف للقدوة الحسنة، ووجود بعض صور التمييز في المعاملة، وتردي الأحوال الإقتصادية، وكثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بأنجاز الخدمات، وعدم إعطاء موضوع الأخلاقيات العناية الكافية في مناهج المعاهد الإدارية أو في البرامج التدريبية، وتعارف المجتمع على أن أعتبرات القربة والصدقة لها الأولوية على أعتبرات المصلحة العامة.

وفي دراسة محمود الزقالي (١٩٩٢) عن الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية والوحدات الأقتصادية العامة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية حاول من خلالها التعرف على أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعاً في التنظيمات الإدارية في محافظة سوهاج، والأسباب التي أدت اليها، ونتائجها، والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة في معالجتها والسيطرة عليها. وقد وجد الزقالي أن أكثر الظواهر الإدارية السلبية شيوعاً هي الوساطة، والمحسوبية، والأمتناع عن أداء العمل، والأسراف في استخدام أدوات وموضوعات العمل، والأهمال والتقصير الذي يترتب عليه ضياع أموال المنظمة، وعدم إطاعة الرؤساء، والتسويق في قضاء مصالح الجمهور. وتبين كذلك أن أكثر الدوافع المؤدية لهذا المظاهر هي الإرتفاع المستمر في الأسعار، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقصور نظم الحوافز، وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات، وزيادة التضخم الوظيفي.

ويؤكد عبدالله طلبه (١٩٩٢) في دراسته لظاهرة التسبب في الدول النامية بأن المقصود بالتسبب الإداري للعاملين هو السلوك المنحرف في أداء الألتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية. ويرى طلبه

بأن ظاهرة التسبب الإداري تتمثل في عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي، وعدم التزامه باحترام الشرعية القانونية والإطاعة التسلسلية، وعدم التزامه بالنزاهة والتجرد والأمانة والاستقامة، وعدم التزامه بالمحافظة على كرامة وشرف الوظيفة العامة، وعدم محافظته على أسرار المهنة. ويؤكد طلبه على أن أهم أسباب إنتشار الظواهر الإدارية السلبية الناتجة عن التسبب هي عدم جدوى وفاعلية أنظمة الرقابة، وغياب الحد الأدنى من القيم والفضائل الإجتماعية، وإنخفاض أجور ومراتب موظفي الدولة، وارتفاع نفقات المعيشة الذي يدفعهم الى إستغلال مناصبهم في الحصول على دخل إضافي، وغياب سياسة الحوافز المادية والمعنوية، ووجود الإغراءات في المجتمع الذي تتباعد فيه الفروق بين الطبقات الأقتصادية.

٣. الدراسات المحلية:

لقد تناول عدد من الباحثين موضوع الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية كأحد المشاكل التي تدعو الى تبني مناهج إصلاحية في الأجهزة الإدارية المحلية، كما حاولوا معرفة وتحليل الأسباب التي تؤدي الى حدوث تلك الظواهر. ومن تلك الدراسات دراسة محمد شاكر عصفور (١٩٧٨) حول ظاهرة عدم الإنتظام في الدوام في المكاتب الحكومية في المملكة العربية السعودية. لقد أتضح من الدراسة أن أهم مظاهر عدم الإنتظام يمكن أن تصنف حسب طبيعة التصرف، فهناك التأخر عن الدوام، وترك المكاتب، والخروج من الدوام، والخروج المبكر من الدوام، والغياب عن العمل. كما وجد عصفور أن أهم أسباب عدم الإنتظام تتمثل في المرض والمواصلات وتأمين احتياجات المنزل والدراسة والذهاب الى المستشفى وتعقيب المعاملات في دوائر أخرى وأسباب تتعلق بالعمل وحوادث الطريق وأسباب إجتماعية أخرى. أما دراسة عصفور الأخرى (١٩٧٩) التي بحث فيها أسباب وطرق علاج فساد البيروقراطية. وقد

توصل عصفور الى أن أهم أسباب ظهور وانتشار الظواهر الإدارية السلبية هي عدم وجود إتفاق إجتماعي على معيار للقيم، وفساد القاده الإداريين، وجهل المواطنين وعدم معرفتهم بحقوقهم، وعدم محاسبة موظفي الدولة، ووجود بعض المعوقات الإدارية، وعدم وجود التقدير المناسب للموظف الأمين، وقلة رواتب موظفي الدولة.

وفي دراسة للعواجي (١٩٨٤) عن العوامل المعيقة لفعالية الأجهزة الحكومية المواجهة للجمهور توصل العواجي الى أن هناك عدداً من العوامل التنظيمية والإجتماعية والسلوكية التي تتسبب في إنعدام أو وجود المسؤولية لدى الموظف الحكومي، ويقول بأنه يمكن أن نرجع تلك الأسباب أيضاً الى المفاهيم والأساليب الإدارية والأنماط القيادية المتبعة أو الى العوامل والظروف البيئية أو الى الموظف نفسه لشخصيته وتطلعاته ورغباته وطموحاته وتعليمه وقدراته وخبراته. ويقول العواجي أن الموظف سيكون جيداً بقدر جودة المجتمع أو توقعات المجتمع لدورهذا الموظف ومحاسبته له إذا ما أخل بعمله، كما أن الموظف يلعب دوراً متناقضاً أحياناً في العملية الإدارية فهو أحياناً صاحب مصلحة يلح في إنجاز عمله وهو أحياناً صاحب مصلحة تتأثر بالعملية الإدارية لذا فإنه في كلتا الحالتين يستخدم وسائله الأجتماعية والسلوكية المتاحة لتحقيق مصلحته. ويضيف العواجي بأن الموظف كعضو إجتماعي ملتزم قد يستجيب تارة لهذا وتارة لذاك وتارة لمتطلبات مسؤوليته الوظيفية فأن المراجع يسعى ضمن إطار اللعبة الأجتماعية الى تحسين موقفه بكل الوسائل وقد يحقق غايته على حساب الآخرين بسبب نفوذه وأساليبه التي تؤدي الى إهمال الموظف لمصالح البعض لتحقيق مصالح البعض الأخر الذي يستطيع الوصول اليه.

أما دراسة زهير الصباغ (١٩٨٥) عن البعد الأخلاقي في الخدمة العامة حيث يشير الصباغ الى أن الانحراف المسلكي الذي يؤدي الى فساد الموظف العام وحدوث الظواهر الإدارية السلبية نابع من إخلال الموظف بواجباته والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة أو التقصير في أداء واجبه الوظيفي مما يتطلب من أمانة أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة. وقد كشفت دراسة الصباغ عن أنه يمكن ملاحظة بعض السلوكيات اللا أخلاقية في بعض أجهزة الإدارة في الخدمة المدنية أو نلمسها عند التعامل مع الموظفين فيها مثل الرشوة وسوء أستغلال السلطة، والتستر على الرؤساء والزملاء في حالة إتكاب مخالفة قانونية، وتفسير القوانين والأنظمة تفسيراً يؤدي الى المصلحة الشخصية لفرد أو مجموعة، وعدم أستخدام السلطة والصلاحيات في الحد من الممارسات اللاأخلاقية بين الموظفين، وتأييد أو تشجيع الممارسات اللا أخلاقية في العمل وتناقضها مع الأنظمة والتعليمات، وللمحسوبية ومحاباة الأهل والأقارب والأصدقاء، والتستر على نواحي القصور في العمل أو الأداء. وحيث يعتبر الصباغ الموظف محور أخلاقيات السلوك الإداري في الجهاز الإداري للدولة فإنه يرى ضرورة الجدية في ردع السلوكيات الإدارية الا أخلاقية السائدة في معظم أجهزة الإدارة العامة في العالم العربي للحد من الظواهر الإدارية السلبية وإعادة ثقة المواطن في جهاز الدولة.

وفي دراسة لعبدالرحمن عثمان (١٩٨٥) توصل الى أن مشكلات تلاشي المسؤولية الإدارية كأحد مرتكزات أخلاقيات الموظف العام تنبع من غياب السياسات والأهداف والأستراتيجيات الواضحة، ومن أن بعض الموظفين لديهم صلاحيات وسلطات واسعة تفوق مسؤوليتهم وهذه السلطات الواسعة تفتح المجال للموظف لأتخاذ القرار والتصرف بحرية. كما يرى عثمان أن إنعدام المسؤولية يتمثل في عدم وجود لوائح

وأنظمة وأجراءات مفصلة ورقابة وإشراف مباشر للتأكد من التزام العاملين بهذه اللوائح والأنظمة والأجراءات وخاصة أنه لا يمكن الأشراف على العاملين إشرافاً مباشراً في كل صغيرة وكبيرة مما جعل القرار الشخصي هو السائد في جميع الأعمال الحكومية، وبالتالي إنعدام المسؤولية الإدارية. وتوصل عثمان الى أنه يمكن علاج المشكلات الأخلاقية ومشكلات غياب المسؤولية الإدارية تنبع من الأهتمام بالفرد وتربيته التربية السليمة من خلال الأسرة والمنهج المدرسي والمجتمع. كما أن علاج المشكلات الأخلاقية تنبع من الأهتمام بدور المنظمة المتمثل في التخطيط الجيد والسياسات العامة الفعالة وتطوير الأنظمة واللوائح وأختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، كما تنبع من تنشئة الأفراد على مستوى المجتمع عن طريق التأثير على المكونات الشخصية التي توجه سلوك الأفراد والتأثير على المكونات المكتسبة في شخصية الإنسان وتوجيه المواطن نحو الطرق السليمة للحصول على خدمات الأجهزة الحكومية بالطرق الصحيحة دون الحاجة الى الطرق الملتوية.

وفي دراسة للفيصل (١٩٩٠) ظهر أن المجتمع السعودي تعرض لتغيرات كبيرة وسريعة أدت الى حدوث بعض الأفرزات والسلوكيات للتعامل مع المؤسسات الأتجتماعية الجديدة وللتوفيق بين البناء الأتجتماعي التقليدي في المملكة والبناء الأتجتماعي الجديد الذي نتج عن الطفرة الأقتصادية التي مرت بها المملكة العربية السعودية. وكان أهم تلك الأفرزات والسلوكيات هي الوساطة والمحسوبية التي يرى الفيصل من خلال دراسته أنها جأت نتيجة لتعقيدات الحياة وخوفاً من ضياع الحقوق وتعطيل المصالح، ولعدم ملائمة النظم الأتجتماعية لما تعود عليه الناس. وقد خلص الفيصل الى أن غالبية الباحثين يرون أن الوساطة ظاهرة منتشرة في المجتمع، وأن معظم الناس يلجئون اليها في تعاملاتهم، إلا أنها منتشرة في القطاع العام أكثر من القطاع الخاص.

وفي دراسة تطبيقية لعبدالعزيز ملائكة (١٩٩١) أتضح أن غالبية العينة من المدراء التنفيذيين السعوديين يرون أن عائلاتهم تتوقع منهم مساعدتهم من خلال وظائفهم بما في ذلك التوسط لهم عندما تستدعي الحاجة. وبهذا أستنتج ملائكة أن اعتماد الأسر على أفرادها المهمين جزء من تقاليد المجتمع، كما أنه يتوقع من هؤلاء الأفراد احترام كبار أفراد الأسرة والولاء لها لأن ذلك من الأمور الرئيسية والشائعة في المجتمع السعودي. ومن هذه الدراسة تتضح الصورة التي تشير الى تأثيرات المجتمع على الموظف السعودي سواء كان موظفاً عادياً أو مديراً وخاصة إعتبار الوساطة والمحسوبة وتقديم الخدمات تعد جزءاً رئيسياً من الخدمات الاجتماعية الواجبة التأدية.

ومن الدراسات المحلية أيضاً دراسة ياغي (١٩٩١) التي تطرق فيها لقياس مواقف المديرين في الأجهزة الإدارية السعودية نحو بعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام كأستغلال الوظيفة، والوساطة والمحسوبة، وإفشاء أسرار الوظيفة، وأسائة إستعمال السلطة. وتوصل ياغي الى أنه لا يوجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه أستخدام الوساطة والمحسوبة في النقل والتعيين وبين مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة، كما لا توجد علاقة بين مواقفهم تجاه أستخدام الوساطة في إختيار المرشحين وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة. وتوصل ياغي إلى أنه لا توجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه إفشاء أسرار الوظيفة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة، وأنه لا توجد علاقة قبول الهدايا وبين المستويات الوظيفية ومدة الخدمة، بينما وجد أن هناك علاقة إحصائية سلبية ضعيفه بين المستويات التعليمية وقبول هدايا المناسبات. كما توصل ياغي الى أنه لا توجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين وبين مستوياتهم الوظيفية، بينما توجد علاقة ضعيفة بين مسوياتهم التعليمية ومدة الخدمة. أخيراً فقد وجد ياغي

في دراسته بأنه لا توجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه التزامهم بمراجعة وقت العمل الرسمي وتكريسه في خدمة المصلحة العامة، كما أنه لا توجد علاقة بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة -بقصد أو بدون قصد- وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة بين مواقفهم نحو التصرف في المال العام ومستوياتهم التعليمية.

وفي دراسة لعبدالله الفيصل ومختار عبداللا (١٩٩٣) يستعرضا مفهوم الوساطة في المجتمع السعودي بالتحليل من منطلق أن الوساطة تعني للبعض مصالح متبادلة مع الموظف العام أو فزعه منه أو شفاعه أو علاقات شخصية معه أو شفقه منه على طالب الوساطة. وقد توصل الباحثان الى أن الشفقة على المواطن الذي لا يستطيع الحصول على مطلبه بسبب تعقيدات ومشاكل البيروقراطية تأتي في المرتبة الأولى كتبرير للوساطة، ويأتي بعد ذلك العلاقات الشخصية التي يحاول أفراد المجتمع المحافظة عليها، ثم الشفاعة القائمة على تدخل الشخص القائم بالوساطة لتبرير أحقية المواطن في الحصول على الخدمة أو لإنهاء معاملته، ثم يأتي أخيراً تبادل المصالح والفزعه كآخر تبريرات لجو أفراد المجتمع للوساطة. وفي النهاية وبالرغم من مذمومية الوساطة إلا أن الفيصل وعبداللا يعتبران أن أبعاد الوساطة تتمثل في تبادل المصالح التي تؤدي في النهاية الى تحقيق مصلحة خاصة، والفزعة المرتبطة بالعادات والتقاليد العائلية والقبلية والعلاقات الشخصية التي تربط النظراء أو الزملاء.

وفي دراسة لمحمد الصواف (١٩٩٤) عن أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل المؤثرة عليها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية توصلت هذه الدراسة الى أستخلاص العوامل والمعطيات الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تساعد على عدم

التزام الموظف بالسلوكيات المرغوبة. فقد وجد الصواف أنه رغم أهمية الأثر البالغ الذي تحدثه مظاهر التهاون في محاسبة الموظفين والتساهل واللين في التشجيع على التماهي في الإنحراف وإرتكاب المخالفات التأديبية، فإن هناك عوامل إدارية أخرى هامة تتفاعل في خلق مناخ تنظيمي سلبي يحث على الإنحراف. وأهم العوامل التي أشار إليها الصواف هي ما يلي: إنخفاض العائد المادي من الوظيفة وعدم تناسبه مع متطلبات المعيشة؛ وعدم سلامة المناخ التنظيمي نتيجة للخلل في البناء وعدم المشاركة في صنع القرار وعدم صلاحية القيادة وسوء نظام الإتصالات وضعف نظام الحوافز الإيجابية؛ وأخيراً عدم وجود جزاء رادع للموظفين اللذين يرتكبون أي مظهر من مظاهر الفساد الإداري.

ويرى عبدالرحمن الهيجان (١٩٩٧) في تحليله لظاهرة الفساد الإداري أنه يتمثل في عدد من الظواهر الإدارية السلبية أهمها أستغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل منافي للشرع والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الإستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد من خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أو بشكل جماعي. ويشير الهيجان الى أن تناول زديبات الموضوع لهذه المشكلة كظاهرة مستقلة لا يتم في غالب الأمر بشكل صريح، وإنما يتم تناول مظاهر هذه الظاهرة كالرشوة وتجاوز الأنظمة والواسطة ومحاباة الأقارب والتزوير والأبتزاز والأختلاس وسوء أستخدام الأموال العامة. وحيث يرى الهيجان بأن الفساد الإداري ليس قصراً على دولة بحد ذاتها وأنه ظاهرة عالمية فإنه يمكن حصر أسبابه في بعض العوامل السياسية والاجتماعية والإدارية والإقتصادية ونظام المساءلة في المجتمع.

ثالثاً: خلاصه:

يمكن أن نستخلص من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية والمحلية عدد من الحقائق الهامة التي توضح أهمية هذه الدراسة والإضافة التي يمكن أن تضيفها الى أدبيات الموضوع القائمة.

لقد تعرض عدد كبير من الباحثين في دراساتهم التطبيقية لدراسة الظواهر الإدارية السلبية المتعددة في الأجهزة الإدارية، إلا أننا لم نجد دراسة تناقش هذه الظواهر مستقلة إلا من الناحية النظرية فقط. وقد اختلفت المداخل التي أستخدمها الباحثون الأجانب والعرب على حد سواء، فبعضهم ناقش ظواهر الموضوع من جوانبها السلوكية والأخلاقية، والبعض الآخر تناول تلك الظواهر من جوانبها السلبية. كما أنه من خلال مراجعة الدراسات السابقة أتضح أن العديد من دراسات الباحثين العرب تعتبر القضية أمر محرج كما أكد الأيوبي (١٩٨٦)، وأنهم لا يجرأون على دراسة الظواهر الإدارية السلبية التي تعبر عن الفساد الإداري في واقعها العملي وإن تناولوا الجانب النظري لها أو درسوا الانحرافات التنظيمية أو السلوكية، كما إنهم كثيراً ما ينوّن عن دراسة ومناقشة المظاهر الجنائية لتلك الظواهر. ونجد أنهم عندما يتناولون هذا الموضوع فأنهم يتحدثون عنه على أستحياء، كما أنها لا تكاد تشمل جهود الإصلاح الإداري إلا على سبيل الأستثناء.

وبالإضافة الى ما سبق فإن الباحثين لم يجدا في جميع الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية أي دراسة شاملة تتعرض لجميع الظواهر الإدارية السلبية التي تنتشر في الأجهزة الإدارية، كما لم يجدا أي دراسات متعمقة لأي من تلك الظواهر على حدة. ولهذا فقد أدرك الباحثان بأن هناك عدد من الحقائق التي لا يمكن التغاضي عنها

والمعلقة بدرجة وعي موظفي الأجهزة الإدارية بتلك الظواهر ودرجة إنتشارها في المنظمات الحكومية. وهذا ما تأمل هذه الدراسة أن تصل اليه حيث ستدرس إتجاهات موظفي الخدمة المدنية نحو الظواهر الإدارية السلبية، وكذلك درجة إنتشار تلك الظواهر في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية حيث أنه في حدود معرفة الباحثين توجد هناك أي دراسة تطبيقية تمت على تلك الظواهر بنفس المستوى من الصراحة والشمولية. وعليه تأمل أن تسد هذه الدراسة الثغرت الموجودة في الأدب المهني المتعلق بالموضوع، وأن تكون نتائجها عوناً لصانعي السياسات الإدارية في التعامل مع الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الإدارية المختلفة على المستوى المحلي والعربي.

القسم الثالث

أستعراض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة :

لقد خصص هذا الجزء من البحث لعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. وقد تناول هذا الموضوع وصف العينة أولاً ثم عرض اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية، ثم استعراض مدى إنتشار بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية، وأخيراً تحديد العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية واتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية.

أولاً: وصف عينة البحث :

إن التعرف على خصائص وصفات عينة البحث قبل تحليل النتائج، سيسهل كثيراً عملية الربط بين النتائج وبعض العوامل الشخصية. ولذلك سيتم استعراض بعض الخصائص كالعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأفراد الذين يعولهم الشخص، والمؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية، وأخيراً مسمى الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة.

١- العمر:

للتعرف على أعمار عينة البحث فقد تم توجيه سؤل مباشر لأفراد العينة عن أعمارهم، وقد اتضح من البيانات أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و ٤٤ سنة، وذلك ما نسبته (٦٠,٧٪). ويشير الجدول (٤) الى التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم.

جدول (٤)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٧	٢٤	أقل من ٢٥ سنة
٣٦	١٢٤	٢٥ الى أقل من ٣٥
٣٤,٦	١١٩	٣٥ الى أقل من ٤٥
١٥,١	٥٢	٤٥ الى أقل من ٥٥
٧,٣	٢٥	٥٥ فأكثر
١٠٠	٣٤٤	المجموع

٢- الحالة الاجتماعية:

لقد تم تقسيم الحالة الاجتماعية لأفراد العينة الى متزوج، وأعزب، وأخرى. وقد اتضح من الإجابات أن غالبية أفراد العينة متزوجون وهو ما نسبته (٧٩,٤)، بينما نسبة العزاب تقل عن (٢٠٪)، مع وجود (٣٪) من أفراد العينة ممن صنفوا أنفسهم ضمن التصنيف أخرى، وقد يعني ذلك مطلقين أو أراامل. وهناك ما نسبته (٩٪) من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. ونجد أن النسبة العالية للمتزوجين تتناسب مع أعمار أفراد العينة حيث أن (٧٪) من أفراد العينة لم يبلغوا سن الخامسة والعشرين كما يتبين من الجدول السابق. ويبين جدول (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول (٥)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٧٩,٤	٢٧٣	متزوج
١٩,٢	٦٦	أعزب
٠,٦	٢	أخرى
٠,٩	٣	إجابات مفقودة
١٠٠	٣٤٤	المجموع

٣- الأفراد الذين يعولهم الموظف:

يشير أفراد العينة الى أن أنهم يعولون عدداً من الأفراد بالرغم من أن بعضهم غير متزوجين، وقد يكونون إما الوالدين أو أحدهما، أو إخوة أو أخوات قاصرين، أو بعض أقربائهم. وقد تم توزيع الإجابات إلى ثلاث مجموعات الأولى (٥ أفراد فأقل)، والثانية (٦-١٠ أفراد) و الثالثة (١١ فرداً فأكثر). وقد تبين أن غالبية أفراد العينة، أي ما نسبته (٦٥,١٪) يعولون (٥ أفراد أو أقل)، بينما نجد أن نسبة من يعول (٦-١٠ أفراد) هي (٢٩,٩٪)، ومن يعول (١١ فرداً فأكثر) هي (٤,٩٪). ويبين جدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الأفراد الذين يعولونهم.

جدول (٦)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الأفراد الذين لعولونهم

عدد أفراد الأسرة التي يعولهم الموظف	التكرار	النسبة المئوية
٥ فأقل	٢٢٤	٦٥,١
٦ - ١٠	١٠٣	٢٩,٩
١١ فأكثر	١٧	٤,٩
المجموع	٣٤٤	١٠٠

٤- المؤهل العلمي:

لقد أتضح أن آخر مؤهل علمي حصل عليه أفراد العينة قد تراوح ما بين أقل من الثانوية العامة إلى حاصل على درجة الدكتوراه. واتضح من الإجابات أن حوالي نصف أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس (٨,٤٦٪)، بينما جاء الحاصلون على الثانوية العامة في المرتبة الثانية (٧,٢٢٪). وبين جدول (٧) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب آخر مؤهل علمي حصلوا عليه.

جدول (V)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب آخر مؤهل علمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٧,٦	٢٦	أقل من الثانوية العامة
٢٢,٤	٧٧	الثانوية العامة
٩	٣١	دبلوم بعد الثانوية العامة
٤٦,٨	١٦١	بكالوريوس
١٠,٢	٣٥	ماجستير
٢,٦	٩	دكتوراه
١,٥	٥	إجابات مفقودة
١٠٠	٣٤٤	المجموع

٥- المرتبة الوظيفية:

تبين أن المرتبة الوظيفية لأفراد العينة قد تراوحت بين الأولى حتى الرابعة عشر. وقد تم تقسيم هذه المراتب إلى ثلاث مجموعات هي المرتبة (١-٥)، والمرتبة (٦-١٠)، والمرتبة (١١- فأعلى). وقد أتضح أن غالبية أفراد العينة يشغلون مراتب متوسطة في السلم الوظيفي وهي المراتب من السادسة وحتى العاشرة (٥٩٪)، وذلك حسب التقسيم السابق، بينما يأتي بعد ذلك شاغلوا المراتب العليا بنسبة (٣,٢٣٪)، وأخيراً شاغلوا المراتب الدنيا ونسبتهم (٧,١٧٪). وبين جدول (٨) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مراتبهم الوظيفية.

جدول (٨)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مراتبهم الوظيفية

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
٥ فأقل	٦١	١٧,٧
١٠ - ٦	٢٠٣	٥٩
١١ فأعلى	٨٠	٢٣,٣
المجموع	٣٤٤	١٠٠

٦- مسمى الوظيفة :

لقد تباينت الوظائف التي يشغلها أفراد العينة بين وظائف كتابية وإشرافية وتعليمية وفنية وغير ذلك. واتضح من النتائج أن الوظائف الإدارية هي الأكبر نسبة حيث بلغت نسبتها (٤, ١٩٪)، تليها وظائف الاختصاصيين (٤, ١٥٪)، بينما نجد الوظائف الفنية هي الأقل بنسبة (٢٪)، ويأتي بعد ذلك بعض الوظائف الأخرى التي لا تشكل نسبة تذكر. وبين جدول (٩) التوزيع التكراري لمسمى الوظائف لأفراد العينة.

جدول (٩)

التوزيع التكراري لسمى الوظائف لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	مسمى الوظيفة
١٣,٧	٤٧	كاتب
٧,٦	٢٦	باحث
١٩,٢	٦٦	مدير
١٥,٤	٥٣	أخصائي
١١,٩	٤١	محاسب
٤,٩	١٧	محقق
٧	٢٤	مدرس
٤,١	١٤	مشرف
٦,٧	٢٣	فني
٢	٧	أخرى
٧,٦	٢٦	إجابات مفقودة
١٠٠	٣٤٤	المجموع

ثانياً: إجهادات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية :
 حيث أنه تم تحديد الظواهر الإدارية السلبية مسبقاً في ظاهرة عدم الانتظام في العمل، وظاهرة التبذير (الإسراف)، وإساءة استخدام السلطة، وظاهرة الوساطة والرشوة، والتزوير والاختلاس، فإنه سيتم على هذا الأساس استعراض اتجاهات الموظفين نحو الممارسات التي تشير إلى هذه الظواهر، ومدى موافقتهم عليها وذلك للأستدلال على توجهاتهم نحو تلك الظواهر.

١ - عدم الانتظام في العمل :

من خلال النتائج نجد أن غالبية أفراد العينة لا يعتقدون أن عدم الانتظام في العمل ظاهرة مقبولة حيث نجد أن ما نسبته (٧٤٢٪) لا يوافقون على العبارات التي تقيس هذه الظاهرة. وبالرغم من هذه النسبة الكبيرة إلا أن هناك نسبة غير قليلة (٣, ١٨٪) من أفراد العينة توافق على العبارات التي تؤيد الممارسات المعبرة عن عدم الانتظام في العمل، ولعل ذلك يعود الى موافقة بعض أفراد العينة بمتوسط (١٦, ٣) وإنحراف معياري قدره (٢٦, ١) على أنه لا مانع من خروج الموظفين من أعمالهم أثناء ساعات الدوام بعد إتمام عملهم، وكذلك الأمر بالنسبة لإمكانية إقتطاع جزءٍ من وقت العمل لقضاء المصالح الشخصية بمتوسط (٤٧, ٣) وإنحراف معياري قدره (٢٢, ١)، وتناول وجبة الإفطار جماعياً مع الزملاء بمتوسط (٥٢, ٣) وإنحراف معياري قدره (١٧, ١). ويلاحظ أن العبارة الأكثر رفضاً هي تلك التي تنص على أنه ليس هناك ضرر من تأخير إنجاز الأعمال دون مبرر حيث أن حوالي (٩٤.٥٪) لا يوافقون عليها، كما يتضح أن العبارة الأقل رفضاً هنا هي تلك التي تقول بأنه لا مانع من الخروج أثناء ساعات العمل بعد إتمام العمل الرسمي حيث أن هناك (٥٢.٤٪) لا يوافقون على تلك العبارة، ويمثل الجدول التالي (جدول ١٠) التوزيع التكراري لإتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، بالإضافة الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٠)

انجازات الموظفين نحو ظاهرة عدم الانتظام في العمل

متوسط حضور	إجابات مفقودة		مواقف مشددة		مواقف		لا ادرى		غير مواقف		غير مواقف إطلاقاً		العبارة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١.٢١	٣.١٦	٣	٨.١	٢٨	٣٣.٤	١١٥	٥.٢	١٨	٣٩.٠	١٣٤	١٣.٤	٤٦	لا مانع من خروج الموظفين من أعمالهم أثناء ساعات الدوام بعد إتمام عملهم
٠.٨٩	٤.١٣	-	١.٢	٤	٧.٣	٢٥	٤.٩	١٧	٥٠.٩	١٧٥	٣٥.٨	١٢٣	لا يشكل تأخر الموظفين عن الحضور إلى الدوام أية مشكلة
٠.١٧٧	٤.٤٠	١	٠.٦	٢	٢.٩	١٠	٥.٢	١٨	٣٨.٤	١٢٢	٥٢.٦	١٨١	عدم الانتظام في الدوام الرسمي أمر غير مهم
٠.٦٧	٤.٤٣	٣	٠.٦	٢	١.٢	٤	٢.٩	١٠	٤٤.٨	١٥٤	٤٩.٧	١٧١	لا يفسر تأخير إنجاز الأعمال بدون مبرر
١.٢٣	٣.٤٧	٢	٢.٩	١٠	٢٨.٥	٩٨	٨.٧	٢٠	٣٥.٢	١٢١	٢٢.٧	٧٨	يمكن إقناع جزءاً من وقت العمل لتفشاء المصالح الشخصية
١.١٧	٣.٥٢	٦	٧	٢٤	١٦	٥٥	١٢.٢	٤٢	٤٥.١	١٥٥	١٨	٢٢	يقفل تناول وجبة الإفطار جمعياً مع الزملاء
		٢٠	٣.٤	٧٠	١٤.٩	٣٠.٧	٦.٥	١٣٥	٤٢.٢	٨٧١	٣٢.٠	٦٦١	الجموع

٢- التبذير (الإسراف) :

تشير نتائج الدراسة الميدانية الى أن غالبية أفراد العينة لا يعتقدون أن التبذير أو الإسراف ممارسة مقبولة وذلك بنسبة (٨٨٪)، ولهذا فإن الغالبية ترفض هذه الظاهرة. أما حوالي (٥٪) من أفراد العينة فيوافقون على أن العبارات التي وردت في الدراسة عن التبذير وخاصة تلك العبارة التي تقول بأنه لا ضرر من زيادة استخدام الهاتف والفاكس في العمل دون حاجة بمتوسط (٩٣, ٣) وإنحراف معياري قدره (٩٣, ٠). ويعتبر الغالبية من أفراد العينة (٩٤, ٢٪) أن عبارة الزيادة في استخدام الماء والكهرباء دون مبرر هي الأكثر رفضاً. ويمثل الجدول التالي (جدول ١١) التوزيع التكراري لاتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، وأيضاً المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١١)

اتجاهات الموظفين نحو ظاهرة التبخیر

رقم التمرين	نسبة التمرين	إجابات مقفولة		مواقف بشدة		مواقف		لا أدري		غير حرافق		غير حرافق إطلاقاً		المبارة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
٠٠٠٧٩	٤,٤٥	٢	٠٠,٦	٢	١,٧	٦	٢,٦	٩	٤٣,٩	١٥١	٥٠,٣	١٧٣	١٧٣	لا يفسر زيادة استخدام الماء والكهرباء في العمل دون الحاجة
٠٠٠٩٣	٣,٩٣	١	٠,٣	١	١,٥	٥	١٠,٢	٣٥	٧,٦	٢٦	٥٥,٢	١٩٠	٢٥,٣	الزيادة في استخدام الهاتف والمكاس في العمل دون حاجة أمر ليس منه ضرر
٠٠٠٧٦	٤,٢٣	٢	٠,٩	٢	٠,٩	٣	٢,٦	٩	٦,٧	٢٣	٥٢	١٧٩	٣٦,٩	لا ضرر من زيادة استخدام السيارات والآليات في العمل دون حاجة
٠٠٠٧١	٤,٢٦	٢	٠,٩	٣	٠,٣	١	٢,٩	١٠	٤,٩	١٧	٥٢,٢	١٨٢	٣٧,٨	لا يهم زيادة استخدام الآلات والأجهزة الموجودة بالعمل دون حاجة
٠٠٠٨٨	٤,٠٣	٢	٠,٣	٧	١,٢	٣	٧,٢	٢٥	٧,٣	٢٥	٥٢,٨	١٨٥	٢٨,٥	الزيادة في استخدام المماذج في العمل دون حاجة أمر ليس منه ضرر
٠٠٠٧٣	٤,١٩	٢	٠,٣	٨	٠,٣	١	٤,١	١٤	٤,٧	١٦	٥١,٧	١٩٥	٣٢	لا ضرر من الزيادة في استخدام المستلزمات الورقية دون حاجة
		١٠	١,١٧	٢٤	٠,٨٢	١٧	٤,٤	٩٠	٥,٦	١١٦	٥٢,٧	١٠٨٢	٣٥,٣	الجميع

٣- إساءة استخدام السلطة :

لا توافق غالبية أفراد العينة على إساءة استخدام السلطة أو استغلال السلطة لتحقيق منفعة خاصة، ويرون بأن ذلك ممارسة غير مقبولة حيث بلغت نسبة أولئك حوالي (٠٦, ٦٨٪) من أفراد العينة، ومن الملاحظ أن نسبة ليست قليلة، أي حوالي (٤٥, ٢٣٪)، من أفراد العينة، يعتبرون ذلك ممارسة مقبولة، ويمكن تفسير تلك النسبة العالية من خلال دلائل متوسطة إجابة أفراد العينة (٨٥, ٢) على العبارة التي تقول بأنه لا ضرر من استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات لا تتعلق بالعمل وقد كان الانحراف المعياري لجميع تلك العبارات هو (١١, ١)، ونجد أيضاً أن العبارات الأخرى لم تحظ بمتوسط إجابة ألى من ٤، فيما عدا العبارتين التي تقول بأنه لا ضرر من استخدام الموظف لسلطته لتحقيق مصالح خاصة أو لقضاء مصالح لا تتعلق بالعمل حيث كان متوسط الإجابة عليهما (٢٩, ٤) و(٩, ٤) على التوالي، إلا أن الانحراف المعياري لهما كان عالياً نسبياً حيث بلغ (٩٢, ٠) و(٩٧, ٠) على التوالي. ويمثل الجدول التالي (جدول ١٢) التوزيع التكراري لاتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، كذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٢)

البيانات الوظيفية نحو ظاهرة إساءة استخدام السلطة

البيانات الوظيفية	مواقف إيجابية		مواقف سلبية		مواقف لا إيجابية		غير مواقف إيجابية		البيانات الوظيفية					
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار						
لا ضرر من استخدام الآلات التجميعية في العمل	١٠٠,٦	٣,٥٧	٠,٣	١	٣,٩	١٠	٢٠,٦	٧١	٧	٢٤	٥٤,٧	١٨٨	١٤,٥	٥٠
لا ضرر من استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات لا تتعلق بالعمل	١,١١	٢,٨٥	٠,٩	٣	٢,٦	٩	٥٣,٨	١٨٥	٥,٨	٢٠	٢٩,٤	١٠١	٧,٦	٢١
لا ضرر من إعتقاد الموظف على بعض موظفي إدارته لتعقيب الأعمال الخاصة به	١,١١	٣,٧٦	٠,٣	١	١,٥	٥	٢٠,١	٦٩	٦,٤	٢٣	٤٤,٥	١٥٣	٧٧,٣	٩٤
يمكن استخدام الاقلام والمستلزمات الورقية للعمل في أعمال لا تتعلق بالعمل	١,٠٣	٣,٧٩	٠,٦	٢	١,٥	٥	١٥,٧	٥٤	٨,٤	٢٩	٥٠,٣	١٧٢	٢٣,٥	١٨
استخدام الموظف لسلطته الوظيفية لإنهاء أعمال خاصة أمر ليس مستغرب	١,١٨	٣,٧١	١,٥	٥	٣,٥	١٢	١٧,٧	٦١	١٢,٢	٤٢	٣٥,٥	١٢٢	٢٩,٧	١٠٢
لا ضرر من استخدام سلطة الوظيفة لتحقيق فوائد خاصة	٠,٩٢	٤,٢٩	١,٢	٤	٠,٦	٢	٧,٣	٢٥	٦,١	٢١	٣٤,٣	١١٨	٥٠,٦	١٧٤
لا بأس من استخدام الموظف لسلطته في قضاء مصالح لا تتعلق بالعمل	٠,٩٧	٤,٠٩	١,٢	٤	-	-	١٢,٢	٤٢	٦,١	٢١	٤١,٣	١٤٢	٣٩,٢	١٣٥
الجموع	-	-	٢٠	١,٨٣	٤٣	٢١,٦٢	٥٠٧	٧,٦٣	١٧٩	٤٢,٠٥٣	٩١٧	٢٥,٥٤	٥٩٩	-

تشير نتائج الدراسة الى أن غالبية أفراد العينة يرون أن الواسطة في الأجهزة الحكومية ظاهرة غير مقبولة بالنسبة لهم، حيث نجد أن ما نسبته (٦٠,٧٥٪) لا يوافقون على أنها ممارسة مقبولة، بل نجد أن أكثر من ثلث أفراد العينة (١٠,٣٤٪) لا يوافقون إطلاقاً على قبول تلك الظاهرة. ومقابل ذلك نجد أن نسبة ضعيفة من أفراد العينة يعتبر الواسطة ممارسة مقبولة (٩,١٥٪). ويمثل الجدول التالي (جدول ١٣) التوزيع التكراري لاتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، ويمكن أن ندرك من هذا الجدول أن متوسط الإجابات على العبارات التي وردت فيه لقياس إتجاهات الموظفين نحو الواسطة قد حظيت بمتوسط يفوق (٣,٧٠) في جميع الحالات، إلا أن الإنحراف المعياري لكافة العبارات يعتبر عالياً نوعاً ما، حيث بلغ واحد أو أكثر، فيما عدا العبارة التي تقول بأنه "لا ضرر من قصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم" حيث بلغ الإنحراف المعياري لها (٠,٧٧). ولا شك أن هذه القيمة العالية للإنحراف المعياري تشير الى توزع الإجابات بشكل كبير بين الموافقة وغير الموافقة. ويعطي الجدول التوزيع التكراري لاتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، بالإضافة الى المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

جدول رقم (١٣)

انجازات الموظفين نحو ظاهرة الواسطة

تكرار	نسبة تكرار	إجابات مقفولة		مواقف بمتعة		مواقف لا ادرى		غير مواقف		غير مواقف إيجابياً		العبارة		
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
١٠٠٩	٣,٨٧	١,٥	٢	٧	١٤,٥	٥,٠	٩,٣	٣٢	٤٠,٧	١٤,٠	٢٢	١١,٠	لا تقصر الاستعانة بالآخرين من لهم مصالح خاصة بالإدارة لانجاز المعاملات القائمة	
١,١٣	٢,٨٧	١,٢	٤	٧	١٨,٣	٦٣	٥,٥	١٩	٤٢,٢	١٤٥	٣٠,٨	١٠,٦	لا ضرر من إنهاء معاملات بعض المعارف قبل المعاملات الأخرى	
١,٠٩	٢,٧١	٠,٦	٢	٣	٢١,٨	٧٥	٧,٣	٢٥	٤٤,٨	١٥٤	٢٤,٧	٨,٥	لا ضرر من مساعدة بعض المعارف بإنهاء أعمالهم لدى الإدارة قبل غيره	
١,٠٣	٢,٩٣	١,٢	٤	٣	١٤,٥	٥,٠	٧	٢٤	٤٤,٨	١٥٤	٢٦,٧	١٠,٩	لا ضرر من تقصير بعض المعارف على غيرهم لإنهاء أداء العمل	
٠,٧٧	٤,٤٢	٠,٩	٣	-	٣,٨	١٣	٦,١	٢١	٢٤,٣	١١٨	٥٤,٩	١٨,٩	لا ضرر من قصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم	
٠,٩٩	٤,٠٥	٠,٦	٢	٣	١١,٩	٤١	٥,٨	٢٠	٤٢,٩	١٥١	٣٦,٩	١٢,٧	يمكن إعطاء الأولوية داتماً في العمل للمعارف ومن في حكمهم	
١,١٣	٢,٧٤	٢,٦	٩	٢,٦	١٧,٢	٥٩	١٠,٢	٢٥	٤٠,٤	١٣٩	٢٧	٩,٣	لا ضرر من إعطاء الأولوية لأولئك الذين يستطيعون تقديم خدمات مماثلة للآخرين في إدارتهم من باب تبادل المصالح الشخصية	
		١,٢٠	٢٩	١,٣٣	٣٢	١٤,٥٨	٢٥١	٧,٣١	١٧٩	٤١,٦	١٠٠	١٢٤,٠	٨١,٩	الجموع

٥- الرشوة :

يعتبر حوالي (٢٩, ٩٠٪) من أفراد العينة أن ممارسة الرشوة بكافة أنواعها سواء كانت صريحة أو عن طريق الهدايا ممارسة غير مقبولة. وهذا قد يعود بالطبع إلى الأحكام الصريحة للرشوة في القرآن الكريم والسنة النبوية والأنظمة الصارمة التي تطبق بحق الراشي والمرتشي. ونجد من النتائج أو أن غالبية أفراد العينة (٦, ٦٣٪) لا يوافقون إطلاقاً على أن الرشوة ظاهرة يمكن أن تكون مقبولة في الأجهزة الحكومية. وتحظى جميع العبارات التي وردت بخصوص هذه الظاهرة برفض كبير من قبل أفراد العينة كما يتضح من جدول (١٤) الذي يمثل التوزيع التكراري لإتجاهات الموظفين حول هذه الظاهرة، وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٤)
انجازات الموظفين نحو ظاهرة الرشوة

تقديرات	مستوى	إجابات مفقودة		موافق		موافق		لا ادرى		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		العبارة
		Z	تكرار	Z	تكرار	Z	تكرار	Z	تكرار	Z	تكرار	Z	تكرار	
٠,٩٢	٤,٣٧	٠,٣	١	٢,٣	٨	٤,٤	١٥	٣,٥	١٢	٣٣,١	١١٤	٥٦,٤	١٩٤	يستحسن عدم رفض الهياكل التي يقدمها بعض الراغبين
٠,٩٨	٤,٠٧	٢,٣	٨	١,٢	٤	٩	٣١	٩,٩	٢٤	٣٩,٥	١٣٦	٢٨,١	١٢١	لا يفرض قبول التسهيلات التي يقدمها بعض الراغبين من رجال الاعمال
٠,٦٥	٤,٦٦	٠,٩	٣	٠,٦	٢	١,٧	٦	١,٢	٤	٢٠,٨	٨٢	٧١,٨	٢٤٧	يمكن للموظف اخذ عمولات مقابل الخدمات المقدمة للاخرين في الوظيفة
٠,٦٨	٤,٦٦	١,٥	٥	٠,٩	٣	١,٥	٥	١,٧	٦	٢٢,٧	٧٨	٧١,٨	٢٤٧	لا يفرض قبول مبالغ مالية مقابل بعض الخدمات المقدمة للاخرين في الوظيفة
٠,٦١	٤,٧٧	٢,٩	١٠	٠,٩	٣	٠,٩	٣	١,٢	٤	١٤,٢	٤٩	٧٩,٩	٢٧٥	ليس من المهم متابعة الرائي أو المرتضى
		١٥٧	٧٧	١,١٦	٢٠	٣,٤٩	٦٠	٣,٤٩	٦٠	٢٦,٦٩	٤٥٩	٦٢,٦	١,٩٤	الجموع

٦- التزوير :

يتضح من نتائج الدراسة أن حوالي (٦٠,٨٩٪) من أفراد العينة يعتبر أن التزوير ممارسة غير مقبولة بالنسبة لهم في الأجهزة الحكومية، حيث نجد أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون إطلاقاً (٤,٥٨٪) على أنها ظاهرة مقبولة بالنسبة لهم. وتظهر عدم موافقة العينة واضحة على جميع العبارات التي أوردها الباحثان لقياس هذه الظاهرة كما يتضح من جدول (١٥) الذي يمثل التوزيع التكراري لإتجاهات الموظفين حول ظاهرة التزوير، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٥)

البيانات المتعلقة بمقابلة

رقم التمرين	مجموعة التمرين	إجابات مقبولة		مواقف بيشدة		مواقف لا ارضى		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المعلارة		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
٠٠٠٩١	٤,٢٣	٠,٦	٢	٠,٩	٣	٦,٤	٢٢	٥,٢	١٨	٣٣,١	١١٤	٥٣,٨	١٨٥	يمكن التوقيع بدلاً من بعض الرملاء في حالة عدم حضورهم
٠٠٠٨٣	٤,٥٠	٠,٣	١	١,٥	٥	٢,٩	١٠	٤,١	١٤	٣٧,٣	٩٤	٦٤,٠	٢٢	يمكن التوقيع بدلاً من المدير لإنهاء معاملة بشكل نظامي
٠٠٠٧٦	٤,٤٦	٠,٦	٢	٠,٦	٢	٢,٣	٨	٥,١٨	٢٠	٣٣,١	١١٤	٥٧,٦	١٩٨	لا يقصر إجراء بعض التعديلات على بعض المعاملات مهما اذنت غير مشروعة
		٠,٤٨	٥	٠,٩٧	١٠	٣,٨٨	٤٠	٥,٠٤	٥٢	٣١,٣٣٢	١٢٢	٥٨,٤	١٠٣	المجموع

وباعتبار ظاهرة الأختلاس أحد الظواهر الإدارية السلبية فقد تبين أن حوالي (٤٠,٨٩٪) من أفراد العينة يرون أن الاختلاس ممارسة غير مقبولة، حيث نجد أن الغالبية من أفراد العينة (٣,٦١٪) لا يوافقون إطلاقاً على قبولها في الأجهزة الحكومية، وبالمقابل نجد أن حوالي (٥٤,٧٤٪) فقط من أفراد العينة يعتبر الاختلاس ممارسة مقبولة، وربما أن تلك النسبة تعود للعبارة التي تقول بأنه يمكن أخذ بعض الأقلام أو المستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة حيث كانت نسبة الموافق تماماً (٧,٨٪). وبيّن الجدول (١٦) التوزيع التكراري لاتجاهات الموظفين حول ظاهرة الأختلاس، وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٦)

انجازات الموظفين نحو ظاهرة الاختلاس

تقسيم	ملاحظات	إجابات مقبولة		موافق		موافق		لا أمري		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		العبارة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠٠,٨٨	٤,٢٠	-	-	-	-	٨,٧	٣٠	٢,٩	١٠	٤٣,٩	١٥١	٤٤,٥	١٥٣	يمكن أخذ بعض الاقلام أن المستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة
٠٠,٩٣	٤,٤٤	٠,٩	٣	١,٥	٥	٥,٢	١٨	٥,٨	٢٠	٢٢,٤	٧٧	٦٤,٢	٢٢١	يمكن أخذ مبلغاً حالياً من العهدة المالية وإعادتها لاحقاً
٠٠,٨٦	٤,٥٢	٠,٢	١	١,٧	٦	٣,٢	١١	٤,١	١٤	٢٣	٧٩	٦٧,٧	٢٣٣	يمكن أخذ بعض المبالغ الزائدة من الصندوق وإعادتها لاحقاً
٠٠,٧٤	٤,٦٠	١,٧	٦	١,٢	٤	١,٥	٥	٣,٨	١٣	٢٣	٧٩	٦٨,٩	٢٢٧	يمكن أخذ بعض المبالغ الواردة للمنظمة والتي لم تورد بسند قبض
		٠,٧٣	١٠	١,٠٠٩	١٥	٤,٦٥	٦٤	٤,١٦	٥٧	٢٨,١	٣٨٦	٦١,٣	٨٤٤	المجموع

وبناءً على ما سبق، فإنه يمكن تلخيص أهم ما جاء في نتائج الدراسة عن اتجاهات أفراد العينة نحو الظواهر الإدارية السلبية إلى مجموعتين، وذلك كما يشير جدول (١٧). المجموعة الأولى، وهي الظواهر الأكثر رفضاً، وتشمل الرشوة، والأختلاس، والتزوير، والتبذير على التوالي. وقد كانت المتوسطات الحسابية لتلك الظواهر على النحو التالي (٤,٥٠)، (٤,٤٦)، (٤,٤٥٦) و(٤,١٨٥). أما المجموعة الثانية، وهي الظواهر الأقل رفضاً من قبل أفراد العينة، وتشمل إساءة استخدام السلطة، وعدم الانتظام في العمل، والواسطة على التوالي، وقد كانت المتوسطات الحسابية لتلك الظواهر على النحو التالي (٣,٧٢)، (٣,٨٧)، و(٣,٩٤).

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في

الانحراف المعياري	المتوسط	الظاهرة
٠,٦٨٣	٣,٧١٦	إساءة استخدام السلطة
٠,٧٣٠	٣,٨٧٠	عدم الانتظام في العمل
٠,٧٧٧	٣,٩٣٧	الواسطة
٠,٥٨٢	٤,١٨٥	التبذير
٠,٧٦٤	٤,٤٥٦	التزوير
٠,٦٥٠	٤,٤٦٠	الاختلاس
٠,٥٥٣	٤,٥٠١	الرشوة

ثالثاً: مدى إنتشار الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الحكومية:

لمعرفة مدى إنتشار الظواهر الردارية السلبية السابقة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة فقد تم أستبيان رأي أفراد العينة، وجاءت الإجابات لتعكس مدى إنتشار تلك الظواهر في هذه الأجهزة الحكومية. ونورد في هذا الجزء من الدراسة أستعراضاً لمدى إنتشار تلك الظواهر حسب رأي أفراد العينة.

١- عدم الانتظام في العمل:

يرى أكثر من ثلث أفراد العينة (١٥, ٣٧٪) أن ظاهرة عدم الانتظام في العمل موجودة في الأجهزة الحكومية، ولكن بنسبة قليلة، بينما يرى حوالي نصف أفراد العينة أن هذه الظاهرة موجودة بدرجة متوسطة إلى كبيرة (٧٣, ٤٧٪). ويرى حوالي (٧٨, ١٣٪) من أفراد العينة أنه ليس لهذه الظاهرة أي وجود في الأجهزة الحكومية. ويتضح من الجدول (١٨) أن تأخر الكموظفين عن الحضور الى العمل وخروجهم أثناء الدوام الرسمي هما الأكثر إنتشاراً بين العبارات المكونة لهذه الظاهرة حيث نجد أن المتوسط الحسابي لتلك العبارتين هما على التوالي (٧٧, ٢)، و(٧٦, ٢). ويوضح جدول (١٨) التوزيع التكراري مدى إنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة بشكل إجمالي، كما يوضح إنتشارها حسب كل عبارة وردت لقياس الظاهرة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (١٨)

آراء افراد الهيئة حول إنتشار ظاهرة عدم الانتظام في العمل في الأجهزة الحكومية

المرتب	شيفرة	إجابات إيجابية		كبيرة		متوسطة		قليلة		لا توجد		المعياره
		مفقودة	تكرر	تكرر	%	تكرر	%	تكرر	%	تكرر	%	
٠.٧٦	٢.٧٦	٠.٩	٣	١٦.٦	٥٧	٤٥.٦	١٥٧	٣٣.٧	١١٦	٢.٢	١١	تأخر الموظفين عن الحضور إلى الدوام الرسمي
٠.٨٤	٢.٧٧	١.٧	٦	٢٢.١	٧٦	٢٥.٥	١٢٢	٣٦.٩	١٢٧	٢.٨	١٢	خروج الموظفين من العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي
٠.٩١	٢.٤٩	١.٥	٥	١٤.٥	٥٠	٢٢.١٨	١١٣	٢٧.٨	١٣٠	١٢.٤	٤٦	عدم الانتظام في الدوام الرسمي
٠.٩٥	٢.١٥	٠.٩	٣	١٠.٢	٣٥	٢٣.٠٠	٧٩	٢٧.٥	١٢٩	٢٨.٥	٩٨	تأخير إنجاز الأعمال دون المستوى
٠.٩٦	٢.٣٣	١.٧	٦	١٤.٢	٤٩	٢٤.١	٨٣	٢٩.٨	١٢٧	٢٠.١	٦٩	تناول وجبة الإفطار جمعياً مع الزملاء
		١.٣٤	٢٣	١٥.٥٢	٢١٧	٢٢.٢١	٥٥٤	٢٧.١٥	٦٢٩	١٢.٧٨	٢٣٧	المجموع

٢- التبذير (الإسراف):

يرى حوالي ربع أفراد العينة (٦, ٢٥٪) أن ظاهرة الإسراف والتبذير غير موجودة على الإطلاق في الأجهزة الحكومية، بينما يرى حوالي (٩, ٢٦٪) أنها موجودة بدرجة كبيرة. أما الغالبية من أفراد العينة (٦٣, ٢٧٪) فيعتقدون أن هذه الظاهرة موجودة بنسبة قليلة إلى متوسطة. ومن خلال حساب قيمة الوسط الحسابي يمكن القول أن زيادة استخدام المستلزمات الورقية دون حاجة هي الحالة إنتشاراً (٢, ٣٤)، بينما نجد أن زيادة استخدام السيارات والآلات دون حاجة هي الأقل إنتشاراً (٢, ٠٨). ويوضح جدول (١٩) التوزيع التكراري لمدى إنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية كما جاء في رأي أفراد العينة حول العبارات التي تم طرحها لدراسة مدى إنتشار ظاهرة التبذير، هذا بالإضافة الى الإنحراف المعياري.

جدول رقم (١٩)

آراء أفراد العينة حول انتشار ظاهرة التبخر في الأجهزة الحاسوبية

الردود	نسبة الردود	إجابات مقفولة		كبيرة		متوسطة		قليلة		لا توجد		العبارة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١,٨٧	٢,٤٣	١,٢	٤	١٠,٨	٢٧	٣٥,٢	١٢١	٢٨,٧	١٣٣	١٤,٢	٤٩	زيادة استخدام المستلزمات الورقية دون حاجة
٠,٩٣	٢,٧٨	١,٧	٦	١٠,٨	٢٧	٢٧,٦	٩٥	٢٨,٧	١٣	٢١,٢	٧٣	زيادة استخدام الماء والكهرباء دون حاجة
٠,٩١	٢,٢٤	١,٢	٤	٩,٦	٢٣	٢٦,٧	٩٢	٢٩,٨	١٣٧	٢٢,٧	٧٨	زيادة استخدام الهاتف والفاكس دون الحاجة
٠,٩٢	٢,١٠	١,٥	٥	٨,١	٢٨	٢٣,٥	٨١	٢٧,٢	١٢٨	٢٩,٧	١٠٢	إسامة استخدام الآلات والأجهزة في الإدارة دون مبرر
٠,٩٦	٢,٠٨	٢,٦	٩	٨,٤	٢٩	٢٣,٥	٨١	٢٣,١	١١٤	٢٢,٣	١١١	زيادة استخدام المسجلات والآليات دون حاجة
٠,٨٥	٢,١٤	٢,٣	٨	٤,٧	١٦	٢٨,٨	٩٩	٢٩,٥	١٣٦	٢٤,٧	٨٥	زيادة استخدام النماذج دون حاجة
		١,٨٥	٣٦	٩,٣٦	١٨٠	٢٩,٣٧	٥٦٩	٢٤	٦١١	٢٥,٦٢	٤٨٨	الجمع

٣- إساءة استخدام السلطة :

يرى غالبية أفراد العينة أن إساءة استخدام السلطة لتحقيق مصلحة أو منفعة خاصة تشكل ظاهرة بارزة في الأجهزة الحكومية بدرجة قليلة أو متوسطة (٧١.٥٨٪)، بينما يرى (١٥.٤٨٪) أنها موجودة بدرجة كبيرة، ويرى البقية (١٠.٩٪) أنها غير موجودة على الإطلاق. ويتضح من خلال حساب المتوسط الحسابي أن استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات لا تتعلق بالعمل هي الأكثر إنتشاراً (٢,٩٢)، كما أن هناك تقارب في قيم متوسطات العبارات الأخرى التي تقيس هذه الظاهرة. ويوضح جدول (٢٠) التوزيع التكراري لإنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة بناء على العبارات المستخدمة لقياس هذه الظاهرة، بالإضافة الى الإنحراف المعياري.

جدول رقم (٢٠)

آراء أفراد العينة حول إنتشار ظاهرة إساءة استخدام السلطة في الأجهزة الحكومية

العدد	نسبة	إجابات مفقودة		كبيرة		متوسطة		صغيرة		لا توجد		العبارة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠٠,٧٥	٢,٤٥	٠,٩	٣	٧,٨	٢٧	٣٦	١٢٤	٤٧,٧	١٦٤	٧,٦	٢٩	استخدام آلات التصوير في العمل لتصوير إنباء خاصة لا تتعلق بالعمل
٠٠,٩١	٢,٩٢	١,٢	٤	٣٢,٨	١١٣	٢٩,٧	١٠,٢	٣٢	١١٠	٤,٤	١٥	استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات خاصة لا تتعلق بالعمل
٠٠,٨٧	٢,٣٢	١,٧	٦	١٠,٥	٣٦	٢٦,٧	٩٢	٤٥,١	١٥٥	١٦	٥٥	استخدام الاقلام والمستلزمات الورقية للعمل في أعمال خاصة لا تتعلق بالعمل
٠٠,٨٨	٢,٣٦	٢,٢	١١	١٠,٨	٣٧	٢٩,١	١٠٠	٤١,٣	١٤٢	١٥,٧	٥٤	استخدام وقت العمل لقضاء المساع الشخصية المجموع
		١,٧	٢٤	١٥,٤٨	٢١٣	٣٠,٣٨	٤١٨	٤١,٣	٥٧١	١٠,٩	١٥٠	

٤- الواسطة :

يرى حوالي ربع أفراد العينة (٢٣.٦٪) أن الواسطة غير موجودة على الإطلاق في الأجهزة الحكومية، وخاصة ذلك النوع منها الذي يقصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم حيث بلغ متوسطه (١.٨٦)، ونجد أن حوالي (١١٥.٧٪) يرون أنها موجودة بدرجة كبيرة، ولكن الأغلبية (٥٩.٨٪) ترى أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة. ومن خلال حساب قيمة المتوسط الحسابي يتضح أن إعطاء الأولوية لمعاملات الأصدقاء والمعارف قبل المعاملات الأخرى هي الحالة الأكثر إنتشاراً في الأجهزة الحكومية (٢.٥٣)، بينما الأقل إنتشاراً هي قصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم (١.٨٦)، أي بمعنى أنه بالرغم من أن الموظف يعطي أولوية لمعارفه إلا أنه لا يقصر خدماته عليهم. ويوضح جدول (٢١) التوزيع التكراري لإنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة من خلال العبارات التي أستخدمت لدراسة هذه الظاهرة، بالإضافة الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (٢١)

آراء أفراد الهيئة حول إنتشار ظاهرة الوساطة في الأجهزة الحكومية

البيان	مقبولة		كبيرة		متوسطة		قليلة		لا توجد		البيان
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
إعطاء الأولوية لمعاملات الاصدقاء والمعارف قبل المعاملات الأخرى	٥٠,٩	٣	٢١,٢	٧٣	٢٧	٩٣	٢٤,٣	١١٨	١٦,٦	٥٧	إعطاء بعض الاصدقاء لإنهاء أعمالهم لدى الإدارة قبل غيرهم من الزائعين
تفصيل بعض المعارف على غيرهم أثناء العمل	١,٢	٤	١٣,٧	٤٧	٢٩,٤	١٠٠	٢٧,٢	١٧٨	١٨,٦	٦٤	تفصيل بعض المعارف على غيرهم أثناء العمل
قصر خدمات الموظفين على المعارف ومن في حكمهم	١,٢	٤	١٧,٧	٦١	٢٦,٢	٩٠	٢٤,٦	١١٩	٢٠,٣	٧٠	قصر خدمات الموظفين على المعارف ومن في حكمهم
إعطاء الأولوية دائماً في العمل للمعارف ومن في حكمهم	٠,٨٩	١٠	٤,٩	١٧	١٧,٧	٦١	٢٢,٨	١١٣	٤١,٦	١٤٣	إعطاء الأولوية دائماً في العمل للمعارف ومن في حكمهم
إعطاء أولئك الذين يستطيعون تقديم خدمات مماثلة للآخرين في إداراتهم	١,٠٠	١١	١٤,٨	٥١	٢٥,٣	٨٧	٢٤	١١٧	٢٧,٧	٧٨	إعطاء أولئك الذين يستطيعون تقديم خدمات مماثلة للآخرين في إداراتهم
	٠,٩٩	٢,٣٥	٨	١٥٠,٧	٣٥	٢٤,٤	٨٤	٣٥٠,٨	١٢٣	٧٥	
	١,٩	٤٠	١٤,٧	٣٠,٣	٢٤	٥١٦	٢٤,٨	٧١٨	٢٣,٦	٤٨٧	الاجموع

٥- الرشوة :

تعتقد نسبة قليلة (٦,٥٪) من أفراد عينة البحث أن الوساطة موجودة في الأجهزة الحكومية بدرجة كبيرة، ويرى الغالبية من أفراد العينة أن الرشوة غير موجودة على الإطلاق في الأجهزة الحكومية (٤,٥١٪)، أما (٤٢٪) فيرون أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة. ويعتقد أفراد العينة أن قبول التسهيلات التي يقدمها بعض المراجعين من رجال الأعمال هي الحالة الأكثر إنتشاراً بمتوسط قدره (٨٦,١)، ومع ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي تعتبر صغيرة إذا ما قورنت ببعض المتغيرات الأخرى في الظواهر التي تمت دراستها. ويوضح جدول (٢٢) التوزيع التكراري للعبارات التي توضح مدى إنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (٢٢)

آراء أفراد الهيئة حول انتشار الرشوة في الأجهزة الحكومية

العبارة	لا توجد		قليلة		متوسطة		كبيرة		مطلوبة		متوسط	الاجمالي
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
قبول الهدايا التي يقدمها بعض المراجعين	١٧٦	٥١,٢	٩٩	٢٨,٨	٤٠	١١,٦	١٨	٥,٢	١١	٣,٢	١٧٠	٠,٨٨
قبول التسهيلات التي يقدمها بعض المراجعين من رجال الأعمال	١٤٧	٤٢,٧	١١٣	٣٢,٨	٤٥	١٣,١	٢٧	٧,٨	١٢	٣,٥	١٤٦	٠,٧٨
الوصول على عمولات مقابل بعض الخدمات المقدمة للآخرين من خلال الوظيفة	٢٠٧	٦٠,٢	٧٦	٢٢,١	٢٣	٦,٦	١٦	٤,٧	١٢	٣,٥	١٨٦	٠,٨٦
قبول مبالغ مالية مقابل بعض الخدمات المقدمة للآخرين من خلال الوظيفة	٢١٥	٦٢,٥	٧٥	٢١,٨	٢٥	٧,٣	١٩	٥,٥	١٠	٢,٩	٢٠٨	٠,٨٦
الاجمعي	٧٤٥	٥٤,١	٣٦٣	٢٦,٤	١٤٣	١٠,٤	٨٠	٥,٨	٤٥	٣,٣	٧٣٠	٣,٣

٦- التزوير :

يرى (٤٦,٥٪) أن هذه الظاهرة غير موجودة على الإطلاق في الأجهزة الحكومية بينما ترى نسبة مقاربة (٤٥,٩٪) أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة. ويرى حوالي (٦,٥٪) فقط من أفراد العينة أنها موجودة بدرجة كبيرة. ويتضح من النتائج أن التوقيع نيابة عن زملاء كثيراً ما يحدث حيث كان متوسط الإجابات على تلك العبارة (٢,٠٧)، وكذلك استخدام وقت العمل لقضاء المصالح الشخصية حيث كان المتوسط (٢,٣٦)، أما الأقل إنتشاراً فهي التوقيع عن المدير حيث يرى أفراد العينة أنها الأقل إنتشاراً بمتوسط قدره (١,٤٨). ويوضح جدول (٢٣) التوزيع التكراري للعبارات التي تبين مدى إنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (٢٣)

آراء أفراد الهيئة حول انتشار ظاهرة التزوير في الأجهزة الحكومية

نسبة أفراد	إجابات		كبيرة		متوسطة		قليلة		لا تربط		المعيار
	مفقورة	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
٠٠,٩٢	٢,٩	١٠	٨,٧	٢٠	١٩,٢	٦٦	٣٩,٥	١٣٦	٢٩,٧	١٠٢	التوقيع عن بعض الزملاء في حالة عدم حضورهم
٠٠,٧٥	٤,٧	١٦	٢,٢	١١	٤,٩	١٧	٣٦,٢	٩٠	٦١	٢١٠	التوقيع بدلاً من المدير لإنهاء معاملة لا يتطابق عليه النظام
٠٠,٩٢	١,٨٨	١٢	٧,٢	٢٥	١٤,٥	٥٠	٣٢,٤	١١٥	٤١	١٤١	إجراء بعض التعديلات على بعض المعاملات لتفادي المسؤولية
٠٠,٨٨	٢,٢٦	١١	١٠,٨	٢٧	٢٩,١	١٠٠	٤١,٢	١٤٢	١٥,٧	٣٥	استخدام وقت العمل لغشاء المصالح الشخصية
	٢,٨	٢٩	٦,٤	٦٦	١٢,٩	١٣٢	٣٣	٢٤١	٤٢,٩	٤٥٢	المجموع

٧- الاختلاس :

يرى غالبية أفراد العينة (٦, ٥٧٪) أن ظاهرة الاختلاس غير موجودة إطلاقاً في الأجهزة الحكومية، ويرى حوالي (٣٨٪) أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة. أما نسبة ضئيلة جداً (١٤٪) فتعتقد أن هذه الظاهرة موجودة في الأجهزة الحكومية بدرجة كبيرة. وربما تتضح أسباب وجود تلك الظاهرة من خلال العبارة التي ترى أن أخذ بعض الأقلام والمستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة هي الحالة الأكثر شيوعاً، بمتوسط قدره (٠,٧, ٢)، بينما يقل الوسط الحسابي للعبارات الأخرى التي تقيس ظاهرة الأختلاس عن (١,٥٠). ويوضح جدول (٢٤) التوزيع التكراري للعبارات التي تدرس مدى إنتشار هذه الظاهرة في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (٢٤)

آراء أفراد العينة حول إبتشار ظاهرة الاختلاس في الأجهزة الحكومية

تعداد	إجابات مفقودة		كبيرة		متوسطة		قليلة		لا توجد		المجموع
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢٠٠٨	١,٧	٦	٧,٦	٣٦	١٨,٩	٦٥	٤٤,٨	١٥٤	٢٧	٩٢	أخذ بعض الأعلام أو المستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة
١٠٧٢	٤,٧	١٦	٢,٩	١٠	٣,٨	١٣	٢٥,٦	٨٨	١٣,١	٢١٧	أخذ بعض المبالغ من العهدة المالية وإعادتها لاحقاً
١٠٧٥	٤,٧	١٦	٣,٢	١١	٥,٢	١٨	٢٤,١	٨٢	١٢,٨	٢١٦	أخذ بعض المبالغ الزائدة في الصندوق ثم إعادتها لاحقاً
١٠٧٢	٤,٩	١٧	٢,٩	١٠	٥,٢	١٨	١٨,٦	٦٤	١٨,٣	٢٣٥	أخذ بعض المبالغ الواردة والتي لم تورد بسند قبض
	٤	٥٥	٤,١	٥٧	٨,٢	١١٤	٢٨,٢	٣٨٩	٥٥,٣	٧١١	المجموع

وخلص الأمر، أنه يمكن من خلال تفحص النتائج السابقة الخروج بالتصور الذي يظهر في الجدول (٢٥) حيث بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مدى إنتشار الظواهر التي تمت دراستها في الأجهزة الحكومية وذلك بمقارنتها مع بعضها. كما يوضح هذا الجدول أن الظواهر الأقل إنتشاراً في الأجهزة الحكومية بناءً على رأي العينة هي التبذير، الأختلاس، الرشوة، والتزوير على التوالي حيث تحظى بمتوسط قدره (١.٢٢)، و(١.٥٨)، و(١.٦٧)، و(١.٨١)، بينما نجد الظواهر الأكثر إنتشاراً بناءً على رأي العينة هي إساءة استخدام السلطة، عدم الانتظام في العمل، والواسطة على التوالي حيث تحظى بمتوسط قدره (٢.٥٢)، و(٢.٥٠)، و(٢.٣٢).

جدول (٢٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لمدى انتشار الظواهر التي زمت دراستها في الأجهزة الحكومية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى إنتشار الظاهرة
٠,٦٩٨	٢,٥٢٣	إساءة استخدام السلطة
٠,٦٩١	٢,٤٩٧	عدم الانتظام في العمل
٠,٨٤٨	٢,٣٢٢	الواسطة
٠,٧٤٣	١,٨٠٧	التزوير
٠,٧٨٠	١,٦٧٠	الرشوة
٠,٦٤٠	١,٥٨١	الاختلاس
٠,٧٤٥	١,٢٢٢	التبذير

ومن خلال مقارنة اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية التي تمت دراستها (جدول ١٧)، مع مدى انتشار هذه الظواهر في الأجهزة الحكومية (جدول ٢٥) نجد أن الظواهر الأكثر رفضاً من قبل أفراد العينة هي الظواهر الأقل انتشاراً في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة أيضاً، وهذه الظواهر هي الاختلاس، التزوير والرشوة والتبذير. بينما نجد أن الظواهر الأقل رفضاً من قبل أفراد العينة هي الظواهر الأكثر إنتشاراً في الأجهزة حسب رأي أفراد العينة وهذه الظواهر هي إساءة استخدام السلطة، عدم الانتظام في العمل والواسطة.

رابعاً : العلاقة بين بعض العوامل الشخصية وبين اتجاهات الموظفين نحو الظواهر الإدارية السلبية :

سنستعرض في هذا القسم العلاقة بين بعض العوامل الشخصية وبين اتجاهات الموظفين نحو الظواهر الإدارية السلبية المختلفة، وذلك لمعرفة العلاقة بين بعض العوامل التي تعتقد الدراسة أن لها أثر على اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية. ولهذا فقد تم استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك لأختبار العلاقة الإرتباطية بين العوامل الشخصية (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) وبين اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية، كما في الجدول (٢٦).

جدول (٢٦)

معامل الارتباط بين الخصائص الشخصية واتجاهات

الموظفين نحو الظواهر السلبية

المرتبة الوظيفية	المؤهل	العمر	اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية
*** . , ٠٧٣٤	** . , ١٥	*** . , ٣٣٨	عدم الانتظام في العمل
*** . , ٢٠٢٦	** . , ١٦٩٠	** . , ١٩٠١	التبذير
** . , ١٨٨٥	* . , ١١١٥	*** . , ٢٤٥٧	إساءة استخدام السلطة
*** . , ٢٣٦٣	*** . , ١٩٤٨	*** . , ٢١٠٠	الواسطة
*** . , ٢١١٥	*** . , ١٩٦٢	* . , ١١٢١	الرشوة
** . , ١٧٥٠	** . , ١٥٥٢	* . , ١١٣٣	التزوير
*** . , ١٩٨٨	** . , ١٥١٧	** . , ١٤٦٢	الاختلاس

* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ ** عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ *** عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

وبين الجدول (٢٦) طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات حيث يتضح من خلال تحديد العلاقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل الشخصية وبين الظواهر الإدارية السلبية في الأجهزة الحكومية. وبالرغم من أن جميع هذه العلاقات إيجابية إلا أن درجة الارتباط بينها في جميع الحالات أقل من المتوسط. وتعتبر العلاقة بين العمر وبين عدم الانتظام في العمل هي الأقوى حيث بلغت ٠,٣٣٨ عند مستوى معنوية ($P < 0.0001$)، يليها العلاقة بين العمر وبين إساءة استخدام السلطة حيث بلغت العلاقة بينهما ٠,٢٧٥ عند مستوى معنوية ($P < 0.001$)، وهذا يعني أنه كلما زاد العمر أو المؤهل أو المرتبة الوظيفية كلما زاد رفض الشخص لهذه الظواهر السلبية. وتعتبر بقية العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية والاتجاهات

نحو الظواهر الإدارية السلبية ضعيفة رغم أنها ذات دلالة إحصائية إيجابية.

ولمعرفة مدى قدرتنا على أن ننسب التغيير في اتجاهات أفراد العينة إلى التغيير في العوامل الشخصية (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) وللتأكد من إمكانية تفسير التغيير في اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية بناءً على التغيير في العوامل الشخصية فقد تم أيضاً استخدام الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) ومعامل التحديد المتعدد (Multiple Determination Coefficient)، وتم التوصل إلى عدد من النتائج الموضحة في الجدول (٢٧) أدناه.

جدول (٢٧)

مدى تأثير العوامل الشخصية على اتجاهات الموظفين

نحو الظواهر الإدارية السلبية

B Vaue			R2	اتجاهات الموظفين نحو الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية
المرتبة الوظيفية	المؤهل	العمر		
٠,٠٣٤	٠,٠١٠	٠,٠٢٢	***, ٠,١٢	عدم الانتظام في العمل
٠,٠٢٥	٠,٠٦٥	٠,٠١٣	***, ٠,٠٦٣	التبذير
٠,٠٠٩٥	٠,٠٣١	٠,٠١٨	***, ٠,٠٦٨	إساءة استخدام السلطة
٠,٠٢٤	٠,٠٦٠	٠,٠١٣	***, ٠,٠٦٩	الواسطة
٠,٠٠٧	٠,٠٠٩	٠,٠٠٦	***, ٠,٠٦٢	الرشوة
٠,٠١٧	٠,٠٨١	٠,٠٠٦	***, ٠,٠٣٨	التزوير
٠,٠٢٦	٠,٠٢٨	٠,٠٠٦	***, ٠,٠٤٠	الاختلاس

*** عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

** عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

ويبين جدول (٢٧) أعلاه طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية كمتغيرات مستقلة وبين كل من إتجاهات العينة نحو الظواهر الإدارية السلبية في أجهزة القطاع العام كمتغيرات تابعة. ويمثل R^2 معامل التحديد المتعدد، بينما تمثل B Value معامل الإنحدار الجزئي (Partial Regression Coefficient) وهو الزيادة التي تطرؤ على المتغير التابع نتيجة للتغير في أحد المتغيرات المستقلة، بأفترض ثبات المتغيرات الأخرى. وفي هذه الحالة يعني التغير الذي يطرؤ على إتجاهات أفراد العينة نحو كل ظاهرة من الظواهر التي تمت دراستها نتيجة للتغير في أحد المتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) مع اعتبار أن المتغيرين الآخرين ثابتين.

ويتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية المختلفة وإتجاهات أفراد العينة نحو بعض الظواهر الإدارية السلبية في أجهزة القطاع العام وذلك عند مستويات معنوية مختلفة. وسنورد تفصيلاً أكثر لإتجاهات كل ظاهرة من الظواهر السابقة ومدى تأثيرها بالتغير في المتغيرات الشخصية.

١- أوضحت الدراسة في الجدول (٢٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) وبين إتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة عدم الإنتظام في العمل وذلك عند مستوى معنوية أقل من $(.٠٠١, .٠٠١)$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد المتعدد $R^2 = .١٢$ ، وهذا يعني أن ١٢٪ فقط من التغير في إتجاهات أفراد العينة يمكن نسبته الى التغير في العوامل الشخصية وهذه تعتبر نسبة ضعيفة.

٢- أتضح من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) وبين إتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة التبذير وذلك عند مستوى معنوية أقل من $(.٠٠١, .٠٠١)$ ، ووجد أن قيمة $R^2 = .٠٦٣$.

ورغم أن العلاقة ذات دلالة إحصائية إلا أن قيمة R2 ضعيفة جداً، لذلك لا نستطيع أن نعزو التغير في اتجاهات أفراد العينة نحو التبذير الى التغير في العوامل الشخصية.

٣- يظهر من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية وبين إساءة استخدام السلطة وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١). وبالنظر الى قيمة R2 في الجدول وهي ٠,٠٦٨ نجد أنها ضعيفة بحيث لا نستطيع أن ننسب التغير في اتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة إساءة استخدام السلطة الى التغير في الخصائص الشخصية.

٤- تبين من النتائج في الجدول (٢٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية كمتغيرات مستقلة وبين الوساطة وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، ويتضح من خلال النتائج أن قيمة R2 ضعيفة جداً (٠,٠٦٩) بحيث يصعب القول بأن التغير في اتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة الوساطة ناتج عن التغير في الخصائص الشخصية.

٥- يتضح من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية وبين الرشوة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١). ومع أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية إلا أن قيمة R2 ضعيفة جداً (٠,٠٦٢) بحيث لا نستطيع أن نعزو التغير في اتجاهات الأفراد نحو ظاهرة الرشوة الى التغير في خصائصهم الشخصية.

وأوضحت النتائج في الجدول (٢٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية وبين التزوير كأحد الظواهر السلبية في القطاع العام، وتبين أن تلك العلاقة توجد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠٥)، وتعتبر قيمة R2 ضعيفة جداً (٠,٠٣٨) ولذلك لا يمكن القول أن التغير في اتجاهات أفراد العينة

نحو ظاهرة التزوير يمكن أن ينسب الى التغير في خصائصهم الشخصية.

٧- يبدو من الجدول (٢٧) أن ناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية وبين ظاهرة الأختلاس كأحد الظواهر السلبية في القطاع العام وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١). وبالنظر الى قيمة R^2 نجد أنها تساوي ٠,٠٤٠. حيث أنها ضعيفة جداً حيث لا يمكن أن ننسب التغير في إتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة الأختلاس الى التغير في الخصائص الشخصية.

القسم الرابع

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

مقدمه:

نستعرض في هذا الجزء من البحث أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق باتجاهات الموظفين نحو الظواهر الإدارية السلبية أو مدى إنتشار تلك الظواهر في الأجهزة الحكومية، هذا بالإضافة الى إستعراض طبيعة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية وتلك الظواهر الإدارية السلبية. وسنقدم في هذا الجزء أيضاً بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد في التعامل مع الظواهر الإدارية السلبية وتسهم في السيطرة عليها في ظل ما تم التوصل اليه من نتائج.

أولاً: ملخص النتائج:

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول عدد من النقاط الهامة، وهي:

أن أغلب أفراد العينة (٦٠.٧٥٪) أن الوساطة ممارسة غير مقبولة في الأجهزة الحكومية، ويتضح ذلك من خلال نسبة الذين لا يوافقون إطلاقاً أو لا يوافقون على الممارسات التي تمثل ظاهرة الوساطة.

أن غالبية العينة يعتقد أن الرشوة ممارسة غير مقبولة في الأجهزة الحكومية حيث نجد أن حوالي (٩٠٪) من العينة لا يوافقون إطلاقاً أو لا يوافقون على الممارسات التي تعتبر نوعاً من الرشوة.

أن غالبية أفراد العينة (٤, ٨٩٪) يعتقد أن الأختلاس ممارسة غير مقبولة في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال عدم موافقتهم إطلاقاً أو عدم موافقتهم على الممارسات التي تمثل جوانب الأختلاس.

يمكن القول بأنه يتضح من نتائج البحث أن أفراد العينة يحملون اتجاه سلبياً نحو الظواهر السابقة (الرشوة، الواسطة، والأختلاس)، وخاصة أن النسبة العظمى من العينة لا توافق أو لا توافق إطلاقاً على الممارسات التي تظهر في تمثل الظواهر. ويتأكد ذلك عند النظر الى قيم المتوسط لحسابي لتلك الظواهر.

أن غالبية أفراد العينة (٣٦, ٦٩٪) يعتقد أن ظاهرة عدم الانتظام موجودة في الأجهزة الحكومية ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة.

يتضح أن غالبية أفراد العينة (٢٧, ٦٣٪) يعتقدون أن ظاهرة التبذير أو الأسراف موجودة في الأجهزة الحكومية ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة، بينما يعتقد حوالي (٦, ٢٥٪) من العينة أن تلك الظاهرة غير موجودة في الأجهزة الحكومية.

يعتقد غالبية أفراد العينة (٥٨, ٧١٪) أن ظاهرة أساءة استخدام السلطة منتشرة في الأجهزة الحكومية ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة.

يعتقد غالبية أفراد العينة (٨, ٥٩٪) أن ظاهرة الواسطة منتشرة في الأجهزة الحكومية ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة.

يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن ظاهرة الرشوة غير موجودة إطلاقاً في الأجهزة الحكومية، بينما يرى حوالي (٣٦.٨٪) أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة.

يعتقد حوالي (٤٤٪) من أفراد العينة أن ظاهرة التزوير غير موجودة في أجهزة الخدمة المدنية، بينما يرى نفس النسبة تقريباً (٤٦٪) أنها موجودة بدرجة قليلة أو متوسطة.

يعتقد أكثر من نصف العينة أن ظاهرة الإختلاس غير موجودة في الأجهزة الحكومية ويعتقد النصف الآخر أنها موجودة ولكن بدرجة قليلة أو متوسطة.

ومن خلال حساب المتوسط الحسابي أتضح أن الظواهر الأكثر رفضاً من قبل أفراد العينة هي (الرشوة، الأختلاس، التزوير، والتبذير) ، وقد كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤.٥٠) ، (٤.٤٦) ، (٤.٤٥٦) ، (٤.١٨٥) . والظواهر الأقل رفضاً من قبل أفراد العينة كما ظهر من هذه الدراسة هي (إساءة استخدام السلطة، عدم الإنتظام في العمل، والواسطة) ، وكانت متوسطات هذه الظواهر (٣.٧٢) ، (٣.٨٧) ، و(٣.٩٤) على التوالي.

كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي أن الظواهر الأكثر إنتشاراً في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة هي إساءة استخدام السلطة، وعدم الإنتظام في العمل، والواسطة، وقد كانت المتوسطات هي (١.٥٢) ، (١.٥٠) ، (١.٣٢) ، على التوالي.

والمقارنة إتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في الأجهزة الحكومية مع مدى إنتشار هذه الظواهر حسب رأي أفراد العينة، يتضح أن الظواهر الأكثر رفضاً هي الظواهر الأقل إنتشاراً (الرشوة، التزوير، الإحتلاس، التبذير)، بينما نجد أن الظواهر الأقل رفضاً من قبل أفراد العينة هي الظواهر الأكثر إنتشاراً في الأجهزة الحكومية، وذلك حسب رأي أفراد العينة. وبالتالي فإن إتجاهات أفراد العينة نحو الظواهر الإدارية السلبية يمكن أن تقسم إلى مجموعتين. المجموعة الأولى، وهي الظواهر الأكثر رفضاً، وتشمل الرشوة، والأختلاس، والتزوير، والتبذير على التوالي، والمجموعة الثانية، وهي الظواهر الأقل رفضاً، من قبل أفراد العينة وتشمل إساءة استخدام السلطة، وعدم الانتظام في العمل، والواسطة على التوالي.

أخيراً، فإنه يتضح من خلال تحديد العلاقة بين بعض العوامل الشخصية (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية) وبين الظواهر الإدارية السلبية (عدم الإنتظام في العمل، إساءة استخدام السلطة، الوساطة، التبذير، الرشوة، التزوير، والأختلاس) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل الشخصية وبين كل من الظواهر الإدارية السلبية. وهذه العلاقة رغم أنها إيجابية إلا أنها ضعيفة بحيث لا نستطيع أن ننسب التغير في كافة الإتجاهات إلى التغير في تلك العوامل الشخصية. ويتضح كذلك أن هناك علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية مختلفة بين العوامل الشخصية وإتجاهات الموظفين نحو الظواهر الإدارية السلبية.

ثانياً: التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن التوصل الى عدد من التوصيات للتعامل مع الظواهر السلبية الإدارية التي تنتشر في الأجهزة الإدارية المختلفة بالمملكة العربية

السعودية، ومن تلك التوصيات ما يلي:

- ١- إصدار دليل عن طريق الديوان العام للخدمة المدنية يوزع على الموظفين الجدد عند تعيينهم، ويحمل هذا الدليل معلومات عن رأي وحكم الشريعة الإسلامية في الظواهر السلبية التي تمت مناقشتها في هذا البحث، وتوضح كذلك العقوبات التي نصت عليها أنظمة الخدمة المدنية وكذلك الممارسات التي تندرج تحت كل منها.
- ٢- الأهتمام بسنة التجربة التي يقضيها الموظف الجديد في العمل، وذلك بغرس قيم وأخلاقيات العمل المنبثقة من الشريعة الإسلامية في هذا الموظف أثناء هذه السنة.
- ٣- إدراج مقرر على المستوى الجامعي يهتم بأخلاقيات المهن المختلفة ومنها مهنة الإدارة، وتدرس هذه المادة كمتطلب جامعي لكافة الطلاب، بحيث يشمل هذا المنهج على القضايا الأخلاقية وغير الأخلاقية في العمل والإدارة، وكيفية النظر الى تلك المشاكل وحلها من إطار منظور إسلامي.
- ٤- توعية موظفي الأجهزة الحكومية من خلال وسائل الإعلام المختلفة والمساجد والخطب حول أهمية احترام وقت العمل، والحذر من سوء استخدامه سواءً ذلك من حيث التأخر عن الحضور وقت الدوام الرسمي أو الخروج وترك المكتب أثناء ساعات العمل الرسمية أو مغادرة العمل قبل نهاية ساعات الدوام الرسمية، وحتى الغياب عن العمل بما في ذلك من تأخير وتأثير على سير العمل في الجهاز الإداري.
- ٥- التحذير من أستغلال السلطة والممتلكات لتعارض ذلك مع قوانين الخدمة المدنية وتعليمات الشريعة الإسلامية، وتبنيه إدارات المتابعة لمراعاة مثل تلك التصرفات ومحاسبة مقترفيها بكل صرامة.
- ٦- التنبيه من خلال الوسائل المختلفة الى ظاهرة التبذير وخاصة في المستلزمات المكتبية والورقية لما في ذلك من زيادة تكاليف العمل الحكومي وزيادة أعباء الدولة.

- ٧- العمل على الحد من الوساطة التي تعطل تنفيذ أعمال الآخرين وخاصة عندما يعطي الموظف أولوية لتنفيذ معاملات معارفه ومن في حكمهم على حساب الآخرين.
- ٨- التنبيه الى أن التزوير قد يأخذ أشكالاً عديدة منها التوقيع بدلاً عن الزملاء دون تفويض قانوني بذلك، ولذا فإنه يجب الحذر من ذلك لما يمكن أن يترتب عليه من مسؤولية قانونية.
- ٩- يجب على جميع موظفي الأجهزة الحكومية الإبتعاد عن كل ما يشبه أنه نوع من أنواع الرشوة، بما في ذلك قبول التسهيلات التي يعرضها من يتعامل مع الجهاز الإداري لأن ذلك يعتبر نوعاً من أنواع الرشوة التي حرّمها الدين ونصت عليها قوانين الخدمة المدنية. كما يجب عليهم الحذر من الوقوع في أي مظهر من مظاهر الأختلاس حتى وإن كان ذلك على شكل أخذ بعض الأقلام أو المستلزمات المكتبية دون إذن الإدارة، خاصة وأن مثل تلك الممارسات تبدو في ظاهرها عفيفة وهي في حقيقتها سلبية.
- ١٠- يجب إيجاد نظام حوافز مادي ومعنوي فعال بحيث يأخذ في الحسبان الحاجة التي قد تظهر للموظف ويساهم في تلبية حاجاته ورغباته وبالتالي لا يكون له مبرر للجوء الى بعض الظواهر السلبية التي لا تتفق مع مبادئ الأخلاق الإدارية.
- ١١- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة لدى موظفي الأجهزة الحكومية لأن ذلك سيؤدي الى التخفيف من كثير من الظواهر الإدارية السلبية التي تنتشر بين هؤلاء الموظفين.
- ١٢- محاولة صياغة معايير سلوكية لموظفي الأجهزة الحكومية تشمل كل المحرمات وتؤكد على كل المطلوبات، ودعم ذلك من خلال تأصيل تلك المعايير وربطها بالمبادئ الإسلامية التي تقوم على القرآن والسنة المطهرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأعرجي، عاصم. دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥.
- الأيوبي، نزيه. الحلقات المنسبة والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي. في ناصر الصائغ (محرر). الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. عمان: الأردن، ١٤٠٦هـ.
- آبي، جوزف. قواعد سلوك الموظفين بالقطاع العام - تجربة دولة غانا: ١٩٩٢-١٩٩٦م، المجلة الدولية للعلوم الإدارية - الإصدار العربي، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، الامارات العربية المتحدة، أبوظبي، مجلد ٢، عدد ٤، ديسمبر ١٩٩٧م. ص ص ١٣٥-١٤٥.
- تقرير هيئة الأمم المتحدة، تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة. ترجمة أحمد أبو شيخة، المنظمه العربيه للتنمية الإدارية، عمان: الأردن، ١٩٩٠.
- الجعلي، محمد وشرف، المهدي. تسبب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٢٩٥، ١٩٨٥م.
- جوهر، صلاح الدين. سلطة الأخلاق ومسئولية رجال الإدارة، مجلة الإدارة، المجد ٦، العدد ٢، أكتوبر ١٩٧٣. ص ص ٩١-٩٧.
- ديدير، جين بيري. إعادة تأكيد القيم ومفهوم الاحتراف بالخدمة العامة الفرنسية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية - الإصدار العربي، المعهد الدولي للعلوم الإدارية،

الامارات العربية المتحدة، أبوظبي، مجلد ٢، عدد ٤، ديسمبر ١٩٩٧م. ص ص
٧٩-٦.

رسلان، أنور. الصلاحية الأخلاقية شرط لتولي الوظيفة العامة بمصر ودول مجلس
التعاون الخليجي- دراسة مقارنة. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة،
الرياض، عدد ٥٨، شوال ١٤١٨هـ. (١٩٩٧).

رفاعي، رفاعي محمد. السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع
العام- دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج، المجلة المصرية
للدراستات التجارية، مجلد ١١، عدد ٢، ١٩٨٧م. ص ص ١٣٩-١٩٤.
الزقالي، محمود. الإنحراف الإداري- دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز
الإداري بمحافظة سوهاج، المجلة المصرية للدراستات التجارية، مجلد ١١،
عدد ٢، ١٩٨٧م.

زويلف، مهدي واللوزي، أحمد. التنمية الإدارية والدول النامية. عمان: الأردن:
دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.
ستينز، مارتن كار. تطوير الأخلاقيات في خضم التغيير الجوهري: تجربة جنوب
أفريقيا، المجلة الدولية للعلوم الإدارية -الإصدار العربي، المعهد الدولي
للعلوم الإدارية، الامارات العربية المتحدة، أبوظبي، مجلد ٢، عدد ٤، ديسمبر
١٩٩٧م. ص ص ١٢٧ - ١٣٤.

طلبه، عبدالله. ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الأمن، وزارة
الداخلية، الرياض، العدد ٤، ذوالحجة ١٤١١هـ / ١٩٩٢م. ص ص ١٣٩-١٨١.
طه، فرج. دراسة ميدانية لتحديد العامل السبيء التوافق مهنياً في المؤسسات الصناعية،
في حسن علي حسن: علم النفس الصناعي: قراءات وبحوث تطبيقية،
القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧. ص ص ٢٨٠-٢٩٥.

- الصباغ، زهير. البعد الأخلاقي في الخدمة العامة. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد ٤٨ ربيع الآخر ١٤٠٦هـ. ص ص ٦٢-٨٠.
- الصواف، ماهر. أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد ٨٢، شوال ١٤١٤هـ. ص ص ٧-٤٦.
- عبدالهادي، أحمد. الإنعزاف الإداري في الدول النامية، الأسكندرية، مركز الأسكندرية للكتاب، ١٩٩٧.
- عثمان، عبدالرحمن. المسؤولية الإدارية من إطار وقيم وأخلاقيات الموظف العام، الإدارة العامة، معهد العامة، الرياض، عدد ٤٣، محرم ١٤٠٥هـ. ص ص ٣٣-٥١.
- العثيمين، فهد. أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة. الرياض، مكتبة التوبة، ١٩٩٣.
- كليمجارد، روبرت. السيطرة على الفساد. ترجمة على حسين حجاج، الأردن : دار البشير، ١٩٨٣م.
- عصفور، محمد. فساد البيروقراطية: أسبابه وطرق علاجه، مجلة مكتبة الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٧، عدد ١، ١٣٩٩هـ. (١٩٧٩: ٧٨).
- عصفور، محمد. الدوام في المكاتي الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م.
- العواجي، إبراهيم. العوامل المعيقة لفعالية الأجهزة الحكومية المواجهة للجمهور، بحث مقدم في ندوة الأجهزة العامة ذات العلاقة المباشرة بالجمهور ٢٩ صفر الى اربيع الأول ١٤٠٣هـ / ١٩٨٤م.
- الفيصل، عبدالله. الواسطة: دراسة أستطلاعية لآراء بعض الطلاب الجامعيين، مجلة جامعة الملك سعود، كلية الآداب، الرياض، مجلد ٢، عدد ٢، ١٩٩٠م. ص

ص ٦٩٣-٧١٠.

الفصل، عبدالله وعبدالله، مختار. عرض تحليلي لمفهوم الوساطة: دراسة في المجتمع العربي السعودي، مجلة جامعة الملك سعود، كلية الآداب، الرياض، مجلد ٥، عدد ١، ١٩٩٣م. ص ص ٢٤٣-٢٦٨.

كانتو، موريس. إعادة تأكيد وإثبات القيم المهنية والإحتراف بالخدمة العامة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية - الإصدار العربي، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، الامارات العربية المتحدة، أبوظبي، مجلد ٢، عدد ٤، ديسمبر ١٩٩٧م. ص ص ٢٩-٥٨.

كيرنغهان، كنت. أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة محمد القربوتي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤م.

محمود، صلاح. الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٤١٤هـ. مرعي، درويش. المدير وسلبية مرؤوسيه، مجلة الإدارة، المجلد ١٨، العدد ٢، أكتوبر ١٩٨٥م. ص ص ٧٦-٨٦.

ملائكة، عبدالعزيز. إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية عن أهمية الوقت ومفهومه في مجتمع الأعمال السعودي والعوامل المؤثرة في ذلك، شركة دار العلم للطباعة والنشر، جدة، ١٩٩١م.

الهيجان، عبد الرحمن. استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. المجلد ١٢، العدد ٢٣، محرم ١٤١٨هـ. ص ص ٢٠٣ - ٢٦٥.

ياغي، محمد. قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر السلوكية المحظورة على

الموظف العام: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم
الإدارية، الرياض ، عدد ٢ ، ١٩٩١م. ص ص ٢٤١-٢٧٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ajuogu, M. Ethical Dilemmas of Public Sector Executives in a Developing Economy, **IRAS**, No. 4, 1983. PP. 386-392.
- Gunn, E. Ethics and the public Service: Annotated Bibliography and overview Essay, **Public Personnel Management**, No. 1, Vol. 10, 1981.
- Gould, David and Jose Amaro-Reyes (1983). The Effects of Corruption on Administrative Performance: Illustrations From Developing Countries, World Bank Staff Working Paper, No. (580). Washington D.C.,: The World Bank.
- Judgment, **Public Personnel Management**, No. 1, Vol. 10, 1981.
- Loverich, N. Professional Ethics and public Interest: Sources of Platt, Tony. Crime and Punishment in the U.S.: Immediate and Long-term Reforms, **Crime and Social Justice**, No. 18, (winter, 1982). PP. 38-45.
- Taylor, Ian. Against Crime and For Socialism, **Crime and Social Justice**, No. 18, (Winter, 1982). PP. 4-15.
- Worhtley, j. Ethics and Public Management: Education and Training. **Public Personnel Management**, No. 1, Vol. 10, 1981.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي الموظف /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

فإنه قد تم إعداد هذا الاستبيان لدراسة بعض الظواهر السائدة في بعض الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، لذا فإننا نرجو منك التفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بدقة، علماً بأنه ليس مطلوباً منك كتابة الأسم أو ما يدل على شخصيتك، كما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق تحياتنا وتقديرنا،،،

الباحثان

د . سالم القحطاني

د . عبدالرحمن الشمري

جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية

ت: ٤٦٧٤٠٤٤ أو ٤٦٧٤٠١٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولاً : معلومات شخصية :

- ١- كم تبلغ من العمر ؟ [..... سنة]
- ٢- الحالة الاجتماعية. (الرجاء وضع علامة () أمام الخيار الذي ينطبق عليك).
- متزوج []
- أعزب []
- أخرى []
- ٣- كم عدد الأفراد الذين تعولهم؟ [..... فرداً/أفراد]
- ٤- ما هو آخر مؤهل علمي حصلت عليه؟ [.....]
- ٥- ما هي المرتبة الوظيفية التي تشغلها؟ [المرتبة]
- ٦- ما هو مسمى وظيفتك الحالية؟ [.....]

ثانياً: معلومات عن بعض الظواهر السائدة في الأجهزة الإدارية الحكومية :

- ١- فضلاً حدد مدى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارة التالية بشكل عام دون ربط ذلك بمنظمتك أو أي منظمة بعينها:

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	لاوافق إطلاقاً
١- لا مانع من خروج الموظفين من أعمالهم أثناء ساعات الدوام بعد إتمام عملهم					
٢- لا ضرر من استخدام آلات التصوير في العمل لتصوير أشياء لا تتعلق بالعمل					
٣- لا يضر زيادة استخدام الماء والكهرباء في العمل دون حاجة					

موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	لا أوافق إطلاقاً	العبارة
					٤- لا تضر الاستعانة بالآخرين ممن لهم مصالح خاصة بالإدارة لإنجاز المعاملات الخاصة
					٥- يمكن التوقيع بدلاً من بعض الزملاء في حالة عدم حضورهم
					٦- يمكن أخذ بعض الأقلام أو المستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة
					٧- لا ضرر من إنهاء معاملات بعض المعارف قبل المعاملات الأخرى
					٨- يستحسن عدم رفض الهدايا التي يقدمها بعض المراجعين
					٩- لا يشكل تأخر الموظفين عن الحضور إلى الدوام أية مشكلة
					١٠- لا ضرر من استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات لا تتعلق بالعمل
					١١- الزيادة في استخدام الهاتف والفاكس في العمل دون حاجة أمر ليس منه ضرر
					١٢- لا ضرر من اعتماد الموظف على بعض موظفي إدارته لتعقيب الأعمال الخاصة به
					١٣- يمكن التوقيع بدلاً من المدير لإنهاء معاملة بشكل غير نظامي
					١٤- يمكن أخذ مبلغاً مالياً من العهدة المالية وإعادتها لاحقاً
					١٥- لا ضرر من مساعدة بعض المعارف لإنهاء أعمالهم لدى الإدارة قبل غيره
					١٦- لا يضر قبول التسهيلات التي يقدمها بعض المراجعين من رجال الأعمال
					١٧- عدم الانتظام في الدوام الرسمي أمر غير مهم
					١٨- يمكن استخدام الأقلام والمستلزمات الورقية للعمل في أعمال لا تتعلق بالعمل
					١٩- لا ضرر من زيادة استخدام السيارات والآليات في العمل دون حاجة
					٢٠- استخدام الموظف لسلطته الوظيفية لإنهاء أعمال خاصة أمر ليس مستغرب

لاوافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٢٠- لا يضر إجراء بعض التعديلات على بعض المعاملات مهما كانت غير مشروعة
					٢١- يمكن أخذ بعض المبالغ الزائدة من الصندوق وإعادتها لاحقاً
					٢٢- لا ضرر من تفضيل بعض المعارف على غيرهم أثناء أداء العمل
					٢٣- يمكن للموظف أخذ عمولات مقابل الخدمات المقدمة للآخرين في الوظيفة
					٢٤- لا يضر تأخير إنجاز الأعمال بدون مبرر
					٢٥- لا يهم زيادة استخدام الآلات والأجهزة الموجودة بالعمل دون حاجة
					٢٦- الزيادة في استخدام النماذج في العمل دون حاجة أمر ليس منه ضرر
					٢٧- لا ضرر من استخدام سلطة الوظيفة لتحقيق فوائد خاصة
					٢٨- يمكن أخذ بعض المبالغ الواردة للمنظمة والتي لم تورد بسند قبض
					٢٩- لا ضرر من قصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم
					٣٠- لا يضر قبول مبالغ مالية مقابل بعض الخدمات المقدمة للآخرين في الوظيفة
					٣١- يمكن إقطاع جزءاً من وقت العمل لقضاء المصالح الشخصية
					٣٢- لا ضرر من الزيادة في استخدام المستلزمات الورقية دون حاجة
					٣٣- لا بأس من استخدام الموظف لسلطته في قضاء مصالح لا تتعلق بالعمل
					٣٤- يمكن إعطاء الأولوية دائماً في العمل للمعارف ومن في حكمهم
					٣٥- ليس من المهم معاقبة الراشي أو المرتشي
					٣٦- يُفضل تناول وجبة الإفطار جماعياً مع الزملاء

لاوافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٣٨- لا ضرر من إعطاء الأولوية لأولئك الذين يستطيعون تقديم خدمات ماثلة للآخرين في إدارتهم من باب تبادل المصالح المشتركة

٢- فضلاً حدد، إلى أي درجة تنتشر الظواهر التالية بين الموظفين في الأجهزة الإدارية الحكومية ؟

لا توجد	قليلة	متوسطة	كبيرة	العبارة
				١- تأخر الموظفين عن الحضور الى الدوام الرسمي
				٢- استخدام آلات التصوير في العمل لتصوير أشياء خاصة لا تتعلق بالعمل
				٣- زيادة استخدام المستلزمات الورقية دون حاجة
				٤- التوقيع عن بعض الزملاء في حالة عدم حضورهم
				٥- أخذ بعض الأقلام أو المستلزمات الإدارية دون إذن الإدارة
				٦- إعطاء الأولوية لمعاملات الأصدقاء والمعارف قبل المعاملات الأخرى
				٧- قبول الهدايا التي يقدمها بعض المراجعين
				٨- خروج الموظفين من العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي
				٩- استخدام الهاتف في العمل لإجراء مكالمات خاصة لا تتعلق بالعمل
				١٠- زيادة استخدام الماء والكهرباء دون حاجة
				١١- التوقيع بدلاً من المدير لإنهاء معاملة لا ينطبق عليها النظام
				١٢- أخذ بعض المبالغ من العهدة المالية وإعادتها لاحقاً
				١٣- مساعدة بعض الأصدقاء لإنهاء أعمالهم لدى الإدارة قبل غيرهم من المراجعين
				١٤- قبول التسهيلات التي يقدمها بعض المراجعين من رجال الأعمال
				١٥- عدم الانتظام في الدوام الرسمي
				١٦- استخدام الأقلام والمستلزمات الورقية للعمل في أعمال خاصة لا تتعلق بالعمل

لا توجد	قليلة	متوسطة	كبيرة	العبارة
				١- زيادة استخدام الهاتف والفاكس دون الحاجة
				١- إجراء بعض التعديلات على بعض المعاملات لتفادي المسؤولية
				١- أخذ بعض المبالغ الزائدة في الصندوق ثم إعادتها لاحقاً
				٢- تفضيل بعض المعارف على غيرهم أثناء أداء العمل
				٢- الحصول على عمولات مقابل بعض الخدمات المقدمة للآخرين من خلال الوظيفة
				٢- تأخير إنجاز الأعمال دون مبرر
				٢- إساءة استخدام الآلات والأجهزة في الإدارة دون مبرر
				٢- زيادة استخدام السيارات والآليات دون حاجة
				٢- أخذ بعض المبالغ الواردة والتي لم تورد بسند قبض
				٢- قصر خدمات الموظف على المعارف ومن في حكمهم
				٢- قبول مبالغ مالية مقابل بعض الخدمات المقدمة للآخرين من خلال الوظيفة
				٢- استخدام وقت العمل لقضاء المصالح الشخصية
				٢- زيادة استخدام النماذج دون حاجة
				٢- إعطاء الأولوية دائماً في العمل للمعارف ومن في حكمهم
				٢- تناول وجبة الإفطار جماعياً مع الزملاء
				٢- إعطاء الأولوية لأولئك الذين يستطيعون تقديم خدمات مماثلة للآخرين في إداراتهم

هل لديك أي تعليقات أخرى ؟

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً سلفاً لحسن تعاونك !!!

