

## قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر السلوكية المحظورة

على الموظف العام: دراسة ميدانية

محمد عبدالفتاح ياغي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

(قدم للنشر في ٢٠/١٠/١٤١٠هـ وقبل للنشر في ١٦/٤/١٤١١هـ)

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين درجة مراعاتهم بعض السلوكيات الوظيفية المحظورة على الموظف العام التي نص عليها نظام الخدمة المدنية السعودي.

وقد تم جمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة استقصاء حالات إدارية موجزة حول: استغلال نفوذ الوظيفة، الاستقامة الشخصية، قبول السلطة الرئاسية، الوساطة والمحسوبية، إفشاء أسرار الوظيفة، والتدريب في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي مفادها أن مواقف المديرين - رغم بعض المواقف السلبية الضعيفة - تجاه مراعاتهم الواجبات السلوكية للوظيفة العامة تعتبر إيجابية. وعليه، فهي تعتبر مؤشراً إيجابياً جيداً نحو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للوظيفة العامة.

### مقدمة

على الرغم من أن موضوع أخلاقيات الخدمة العامة يلقي اهتماماً كبيراً منذ زمن طويل، إلا أنه تزايد في العقدين الماضيين من هذا القرن حيث ظهر العديد من الدراسات في مجال الإدارة العامة وانهقدت المؤتمرات والندوات لبحث ومناقشة هذا الموضوع [١-٤]. وقد يعود

السبب في ذلك إلى الممارسات غير الأخلاقية في الخدمة العامة نتيجة استعمال السلطات التقديرية في وضع وتنفيذ السياسات العامة [٥، ص ٨٤] من ناحية وتعاضم دور الإدارة العامة في مجتمعا الحديث من ناحية أخرى، الأمر الذي جعلها تتعرض من قبل المواطنين ووسائل الإعلام المختلفة إلى الانتقادات والانتقادات بالممارسات غير الأخلاقية (مثل: المحسوبية.. ضياع المسؤولية.. استغلال الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها أفرادها.. الرشوة.. العنصرية.. محاباة الأقارب والأصدقاء.. وغيرها من الممارسات غير الأخلاقية رغم كثرة الجوانب الايجابية والممارسات الأخلاقية والصفات الحميدة التي تتمتع بها فئات الموظفين العاملين في منظماتها ومؤسساتها ومرافقها على مختلف مستوياتهم ومهاراتهم وخبراتهم في دفع عجلة التنمية الشاملة.

ومما يجدر ذكره هنا أن ظهرت محاولات عديدة لضبط العمل الإداري في الخدمة العامة من خلال الوسائل التنظيمية لتحقيق المسؤولية الموضوعية وذلك على حساب الاهتمام بوسائل تحقيق المسؤولية الشخصية أو النفسية. أما الآن فقد أصبح الاعتماد على تلك الوسائل الخارجية غير كافٍ وأصبح من الضروري إيجاد بيئة يمكن معها وجود المسؤولية الشخصية. ومن بين الوسائل التي اعتمدت لتحقيق ذلك الاعتماد على التربية والتعليم ومناهج الدراسة فيها والتدريب السابق والتدريب أثناء الخدمة والقُدوة الحسنة من قبل الرؤساء الإداريين.

وليس هناك أدنى شك في أن إمكانية كفاءة وفعالية المنظمات العامة ستبقى مرهونة بمسلكيات وأخلاقيات العاملين فيها من أجل ضمان تحقيق التوازن بين المعايير الأخلاقية الرفيعة وبين المحافظة على الحقوق الخاصة للموظفين العاملين. وعليه، فإننا مطالبون بتحديد المفاهيم الأخلاقية وصياغتها بلغة محددة مرتكزة على الواقع العملي لتجنب الاعتماد على قائمة من العبارات العائمة التي يصعب معرفة معناها [٦، ص ١٤] كما هو الحال في كثير من التعريفات الحالية لمفاهيم الصفات الأخلاقية (مثل: الاستقامة.. العدالة.. الوفاء.. الصدق.. قبول السلطة الرئاسية.. الخ.) والمفاهيم غير الأخلاقية في الإدارة العامة (مثل: استغلال نفوذ الوظيفة.. الوساطة.. المحسوبية.. الرشوة.. الخ.)

آخذين بعين الاعتبار أن ممارسات الموظفين العامين لنشاطاتهم الإدارية تعتمد - في رأيي - إلى حد كبير على درجة تفهمهم لواجباتهم في الأطر الأخلاقية للخدمة العامة .

ومما لاشك فيه بأن غياب الصياغة المحددة والواضحة لأخلاقيات الخدمة العامة سوف توقع الموظفين العامين في تحبط وارتباك أثناء ممارستهم لنشاطاتهم الإدارية وتنفيذ البرامج الحكومية وبالتالي يزيد من حدة المشكلة الأخلاقية .

ونخلص إلى القول بأن ما سبق يؤيد أهمية مواصلة الدراسة والبحث لموضوع الأخلاق في الخدمة العامة لتحديد مفهومها ووضع قواعد إجرائية لها، وقياس درجة مراعاتها، وضبط سلوك الموظف العام بما ينسجم وأخلاقيات الوظيفة العامة .

### أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين درجة مراعاتهم بعض الواجبات السلوكية للوظيفة العامة التي نصت عليها اللوائح والأنظمة المختلفة من أجل تحقيق المصلحة العامة ونزولاً على مقتضى التلازم الحتمي القائم بين حقوق وواجبات شاغلي الوظائف العامة، آخذين بعين الاعتبار تأثير ثلاث صفات شخصية هي : المستوى الوظيفي ، والمستوى التعليمي ، ومدة الخدمة . ويمكن صياغة هذا الهدف على النحو التالي :

هل هناك علاقة بين الصفات الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين درجة مراعاتهم للواجبات السلوكية للوظيفة العامة أثناء ممارستهم للأنشطة الإدارية؟

وبناءً على ذلك ، فإننا سوف نحاول - باستخدام أفراد عينة البحث - الإجابة على السؤال السابق . ولكي تتمكن من اختبار تأثير الصفات الشخصية الثلاث السابقة على العلاقة المذكورة ، قسّمنا كلا من هذه الصفات إلى ثلاثة أقسام . فبالنسبة للمستوى الوظيفي فقد تم تقسيمها إلى الفئات التالية : رئيس قسم ، ومدير ، ومدير عام . وأما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد تم تصنيفها إلى شهادة الدراسة الثانوية فأقل ، الشهادة الجامعية

الأولى (بكالوريوس)، وشهادة الدراسات الجامعية العليا (ماجستير ودكتوراه). وأما بالنسبة لمدة الخدمة في الوظيفة العامة فقد قسّمت إلى: ١-٥ سنوات ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فما فوق وبهذا، أتاح لنا هذا التصنيف فرصة اختبار فرضيات البحث كما سنتناوله في الأجزاء القادمة من هذه الدراسة.

### أهمية البحث

على الرغم من أن موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة يحظى باهتمام الكثير من كتاب وعلماء الإدارة في وطننا العربي، إلا أن هذا الاهتمام ركز على قواعد سلوك محدّدة يفترض في الموظف العام الالتزام بها (ما يجب أن يكون). ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة أولى للكشف عن مواقف المديرين تجاه بعض المسلكيات المحظورة في الخدمة العامة. وعليه، فإن هذه الدراسة يمكن أن تساعد في دراسة وفهم السلوك الفعلي للموظفين العامين (ما هو كائن) والتنبؤ به وبالتالي إمكانية ضبط سلوكهم بما ينسجم وأخلاقيات وقيم الوظيفة العامة. وعليه، فإن هذه الدراسة تعتبر في رأيي - بداية لدراسات ميدانية مستقبلية وإضافة جديدة للمكتبة العربية.

### فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة فيما تهدف إلى فحص الفرضيات التالية:

#### الفرضية الأساسية الأولى

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة استغلال نفوذ الوظيفة للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة. وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية (١١)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه مزاوله أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة.

**الفرضية (١ ب)**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

**الفرضية (١ ج)**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

**الفرضية (١ د)**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفته خارج جهاز الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

**الفرضية الأساسية الثانية**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية (١ ٢)**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

**الفرضية (٢ ب)**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات والدعوات للحفلات المصلحية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

### الفرضية الأساسية الثالثة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .  
ويتفرع من هذه الفرضية الأساسية الفرضيات التالية :

#### الفرضية (١٣)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

#### الفرضية (٣ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تؤدي إلى التضحية بالقيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمات التي يعملون فيها وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

#### الفرضية (٣ جـ)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول انتقادات الآخرين للقرارات الإدارية التي يتخذونها وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

### الفرضية الأساسية الرابعة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للوساطة والمحسوبة في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .  
ويتفرع من هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الآتية :

#### الفرضية (١٤)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في نقل وتعيين الموظفين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

## الفرضية (٤ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للوساطة في اختيار المرشحين الذين يحملون التوصيات ليشغلوا وظائف عامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

## الفرضية (٤ ج)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للمحسوبة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

## الفرضية الأساسية الخامسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في مواقف المديرين السعوديين في الخدمة العامة تجاه إفشاء أسرار الوظيفة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

## الفرضية الأساسية السادسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين السعوديين في الخدمة العامة تجاه عقد دورات تدريبية وندوات في مجال قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة.

## العينة وإجراءات الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عدد من المديرين الذين يعملون في الخدمة العامة بمدينة الرياض. ونظراً لاستحالة معرفة أعداد المديرين من ذوي المراتب الوظيفية المقصودة في البحث وذلك لاستخدامها في سحب العينة بالطرق الإحصائية المتعارف عليها في تحديد عينة الدراسة الميدانية، اضطر الباحث إلى توزيع (٥٧٢) استمارة استقصاء على الراغبين في المشاركة من الذين يعملون في الإدارات المختلفة في إدارات وأجهزة الخدمة العامة بواسطة طلاب مقرر «الرقابة الإدارية» وتم جمع (٤٣٤) استمارة قابلة للاستعمال بعد أن قام الباحث بمراجعتها للتأكد من دقتها واكتمالها واستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو ورودها من

موظفين لا يشغلون مراتب وظيفية - مدير عام ، مدير ، رئيس قسم - والبحث مقصور على هذه المستويات الثلاثة . وقد بلغت نسبة التجاوب (٩٠ ، ٧٥٪) وهي نسبة مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية نظراً لتعدد الإدارات الحكومية .

### أداة البحث

تطلّب هذا البحث إعداد أداة خاصة به . وعليه ، قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة خاصة بهذا الغرض احتوت على جزئين : الأول ويتضمن المعلومات العامة عن أفراد العينة (مثل : الوظيفة ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة) . أما الجزء الثاني للاستمارة فقد احتوت على ستة عشر بنداً على شكل حالات قصيرة بحيث طلب من المشاركين اختيار إجابة واحدة فقط من بين إجابتين يحدد فيها موقفه من هذه الحالات (أو المواقف) القصيرة بالموافقة أو عدم الموافقة (راجع الملحق) .

### صدق الأداة

قام الباحث بإجراء صدق تحكيمي لاستمارة الاستقصاء عن طريق عرضها على مجموعة من الثقات المختصين في الإدارة العامة وعلم النفس في كلية العلوم الإدارية وكلية التربية في جامعة الملك سعود . ثم أجريت بعض التعديلات على بعض بنود الاستمارة في ضوء آراء واقتراحات المحكمين .

### المعالجة الإحصائية

تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها لهذه الدراسة في مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، باستخدام مجموعة البرامج الجاهزة (SAS) حيث تم استخراج التحليل والاختبارات المطلوبة . وكانت أهم الحسابات والاختبارات التي قام بها الباحث في هذه الدراسة هي «مربع كاي» (وهو اختبار يستخدم لتحديد وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات مصنفة على عدة تصنيفات) ، كما استخدم الباحث اختبار «جاما» Gamma (وهو اختبار يستخدم لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات) .



### مصطلحات الدراسة

حدد الباحث المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية التالية :

#### المديرون

هي الفئة المسؤولة عن إدارة التنظيم أو أفرادها . ومن أبرز أعمال هذه الفئة : التخطيط . . التنظيم . . التوجيه . . الرقابة . . اتخاذ القرارات . .

#### المنظمة

وهي كيان منظم يتكون من عدد من الأفراد يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعية . . وهذا الكيان يتمتع بشخصية معنوية .

#### الأخلاقيات

وهي سلوك مهني وظيفي «أخلاقيات المهنة» ، وهي عبارة عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم .

#### القيم

وهي تلك القواعد والمعايير التي تُمكن الفرد من التمييز بين الصبح والخطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه .

#### الوساطة والمحسوبية

وهي من الظواهر السلبية التي تركز على المبدأ الذي لا يقوم على معاملة الأفراد على أساس الكفاءة والجدارة والصلاحية وفقاً لقواعد محددة بما يحقق تكافؤ الفرص والكفاءة .

#### استغلال نفوذ الوظيفة

وهي تلك المواقف التي يستخدم فيها الموظف السلطة الرسمية لمركزه للحصول على منافع شخصية له . . أو لأقربائه . . أو لأصدقائه . . أو معارفه . . وهي شكل من أشكال تضارب المصلحة العامة بالمصلحة الشخصية .

## سلطة المركز

وهي السلطة التي تنشأ للرئيس بحكم موقعه التنظيمي وإشرافه وسيطرته على عدد من الموظفين التابعين له .

## إساءة استعمال السلطة

وهي عدم التقيد في استعمال السلطة في الأغراض والحدود التي فرضت من أجلها، وتجاوز الموظف سلطته أثناء أدائه العمل حيال أحد الأفراد يعتبر إنحرافاً سلوكياً سلبياً .

## إفشاء أسرار الوظيفة

وهو واجب سلمي يفرض على الموظف كتمان الأمور أو المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت مما يدخل في عداد (الأسرار) بحكم طبيعتها أو بمقتضى (تعليمات خاصة) .

## المسؤولية الموضوعية

وهي محاسبة الموظف المقصر في عمله وذلك من قبل رؤسائه الإداريين أو السياسيين وقدرتهم على فرض عقوبات عليه في حالة مخالفته للأوامر .

## المسؤولية الشخصية

وهي تتصل بالولاء والانتفاء وبقظة الضمير من قبل الموظف تجاه الفعاليات الإدارية التي يتصل عمله بها .

## محددات الدراسة

١ ( ) لقد اقتصر هذه الدراسة على تصور المديرين لبعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام في عدد من الإدارات التابعة للخدمة العامة في مدينة الرياض ، ولم تشمل المديرين في المدن الأخرى في المملكة بسبب الحدود المالية والبشرية والوقتية المتاحة للباحث .

٢ ( لقد اقتصرنا هذه الدراسة على تصور المديرين لبعض الظواهر السلوكية المحظورة على المديرين، ولم تشمل جميع فئات الموظفين من المستويات الإدارية الأخرى، وما يمكن أن يكون هناك تباين بين وجهة نظر المديرين ووجهة نظر فئات المستويات الإدارية الأخرى.

٣ ( لقد اقتصرنا هذه الدراسة على تصور المديرين لبعض الظواهر السلوكية المحظورة على المديرين في قطاع الخدمة المدنية، ولم تشمل المديرين في قطاع الأعمال أو القطاع العام، فإنه يخرج عن نطاق هذا البحث، وذلك لأن أجهزة الخدمة العامة لم تحظ بالعناية اللازمة في دراسة المشكلة موضوع البحث، ويمكن أن يخصص لها بحث مستقل بها.

٤ ( وأخيراً وهو الأهم، أن هذه الدراسة تعتبر بمثابة مدخل لتحديد بعض المواقف لبعض الظواهر الأخلاقية في الخدمة العامة والتي يمكن بدورها أن تكون باعث اهتمام للباحثين والدارسين للاهتمام بهذا الجانب من دراسته من خلال مبادئ الأخلاق في الدين الإسلامي الحنيف الذي يشكل البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لمجتمعاتنا الإسلامية، وعليه، فإن إمكانية تعميم نتائج الدراسة محدودة للأسباب السابقة الذكر. وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا أن نتخذ نتائج الدراسة كمؤشرات لها دلالاتها في التعرف على مواقف المديرين تجاه بعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام.

### تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

#### الخصائص الرئيسة لأفراد العينة

احتوت قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة على بعض الأسئلة التي تمكن من بناء صورة واضحة عن الخصائص الرئيسة لأفراد العينة. وقد مكنت هذه الأسئلة من معرفة تركيب العينة من حيث المتغيرات التالية: المستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة. وفيما يلي عرض للبيانات التي تحدد خصائص العينة، وذلك على شكل جداول والتي سوف تكون مرجعاً رئيساً في تقويم بيانات ونتائج الدراسة.

## متغير المستوى الوظيفي (ن = ٤٣٤)

إن التعرف على المستوى الوظيفي لأفراد العينة يلقي الكثير من الضوء على نتائج الدراسة حيث يكون للمستوى الوظيفي أثر على نوعية استجاباتهم، كما هو الحال بالنسبة للخصائص الأخرى (مثل: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة).

جدول رقم ١. توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

| البيان   | العدد | التوزيع النسبي |
|----------|-------|----------------|
| رئيس قسم | ٢٢١   | ٥١             |
| مدير     | ١٥٦   | ٣٦             |
| مدير عام | ٥٧    | ١٣             |
| المجموع  | ٤٣٤   | ٪١٠٠           |

يتضح من الجدول السابق أن حوالي نصف أفراد العينة (٤٩٪) من الذين يحتلون المناصب الإدارية العليا والنصف الآخر (٥١٪) يمثل الوظائف الإدارية الوسطى.

## متغير المؤهل العلمي (ن = ٤٣٤)

تم تقسيم إجابات العينة حسب مستوى التعليم إلى ثلاث فئات (ثانوي فأقل، جامعي يحمل شهادة البكالوريوس، دراسات عليا يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراه).

جدول رقم ٢. توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

| البيان     | العدد | التوزيع النسبي |
|------------|-------|----------------|
| ثانوي فأقل | ١٧١   | ٣٩             |
| بكالوريوس  | ٢١٣   | ٤٩             |

## تابع جدول رقم ٢ .

| البيان      | العدد | التوزيع النسبي |
|-------------|-------|----------------|
| دراسات عليا | ٥٠    | ١٢             |
| المجموع     | ٤٣٤   | %١٠٠           |

يبين الجدول السابق أن حوالي نصف أفراد العينة (٤٩٪) من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، تليها حملة الشهادة الثانوية فأقل (٤٠٪) ثم حملة شهادات الدراسات العليا (١١٪).

متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة (ن = ٤٣٤)

إن التعرف على عدد سنوات الخدمة في الوظيفة العامة لأفراد العينة يلقي الضوء على نتائج الدراسة، حيث يكون لمدة الخبرة أو الخدمة العملية التي قضاها الموظف في وظيفته أو متنقلاً بين عدد من الوظائف تأثير على نوعية استجابته. وعليه فقد تم تقسيم إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة إلى ثلاث مجموعات (١-٥ سنوات)، (٦-١٠ سنوات)، (١١ سنة فما فوق).

جدول رقم ٣ . توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

| البيان         | العدد | التوزيع النسبي |
|----------------|-------|----------------|
| ١ - ٥ سنوات    | ١٣١   | ٣٠             |
| ٦ - ١٠ سنوات   | ١٣٥   | ٣١             |
| ١١ سنة فما فوق | ١٦٨   | ٣٩             |
| المجموع        | ٤٣٤   | %١٠٠           |

يتضح من الجدول السابق أن التوزيع النسبي لعدد سنوات الخدمة موزعاً توزيعاً متقارباً على سنوات الخبرة المختلفة .

### موقف المديرين من بعض المظاهر السلوكية المحظورة على الموظف العام

تعرفنا في الجزء السابق على الخصائص الرئيسة لأفراد العينة التي تركز على مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة، والآن سوف نتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو التالي.

#### (١) استغلال نفوذ الوظيفة

ليس هناك أدنى شك بأن أكثر الأمور تعقيداً في مجال الأخلاقيات هي مسألة تعارض المصالح (أو الدوامة الأخلاقية)، يعود ذلك إلى علاقتها بتحقيق المنافع الشخصية (المالية وغير المالية) وتنوع أشكالها وبشكل مناف للأنظمة والتعليقات الرسمية. ونعني بتعارض المصالح إلى ذلك الموقف الذي يحدد فيه الموظف أن خدمة مصالحه الخاصة تتعارض مع خدمة المصلحة العامة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويتم ذلك من خلال استغلال نفوذ الوظيفة والسلطة الرسمية للحصول على منافع شخصية له أو لأقاربه أو أصدقائه أو معارفه .

وتنطبق هذه الممارسات غير الأخلاقية على المواقف أو الحالات التي تكون فيها المصلحة الذاتية هي الدافع السلوكي والمحرك الأساسي للموظف في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وفي الوقت نفسه في تناقض مع القوانين والأنظمة واللوائح والتعليقات وما يعتقد أهل الرأي أنه مصلحة عامة . ومثال على ذلك، المدير الذي يتخذ قرارات تؤثر في مستقبل أفراد أو جماعات أو منظمات له بها علاقات إقتصادية . كما تنطبق مشكلة تعارض المصالح واستغلال نفوذ الوظيفة في القرارات التي تتخذها اللجان ذات العلاقة بالمشترى، أو تحصيل أموال الدولة، أو التعهدات . . أو غيرها . وكما تأخذ هذه الممارسات غير الأخلاقية أشكالاً متعددة مثل : قبول وظيفة إضافية خارج العمل الحكومي ، أو استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية ، أو قبول أعمال إضافية تتعارض في أهدافها مع

أهداف العمل الرسمي ، أو التصرف بالأموال العامة بقصد أو بدون قصد . . . وغير ذلك من المظاهر التي تعكس النظرة المصلحية للوظيفة على حساب تحقيق الكفاية والفعالية في أداء الوظائف العامة ولمصلحة المجتمع من خلال استغلال نفوذ الوظيفة [٦] ، ص ١٧٦-١٧٧] وبناءً على ماسبق ، وضعنا الفرضية الأولى على النحو التالي :

### الفرضية الأساسية الأولى

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استغلال نفوذ الوظيفة للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة . وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية ( ١ )

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه مزاوله أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي وبين مستوياتهم الوظيفية ، والتعليمية ، ومدة الخدمة .

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو مزاوله أعمال إضافية وتتعارض مع أهداف العمل الرسمي ، وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ، ومدة الخدمة . (سؤال رقم ١) حيث كانت قيمة «كا» على مختلف المستويات الوظيفية والتعليمية ، ومدة الخدمة تساوي (٤٥٦ ، ١) ، (٥٣٢ ، ٠) ، (٣٠٣ ، ٣) ، (٣٦٠ ، ٣) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً ، بمعنى أن المستويات الوظيفية ، والتعليمية ، ومدة الخدمة ليس لها أثر على اتجاهات المديرين نحو مزاوله أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمية .

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا ( ١ ) حيث توقعنا أن تكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مواقف المديرين تجاه مزاوله أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمية حسب مستوياتهم الوظيفية ، والتعليمية ، ومدة الخدمة .

جدول رقم ٤ . نتائج اختبار كا<sup>٢</sup> ( $\chi^2$ ) و جاما (Gamma) للمستويات الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة

| الرقم | المستوى الوظيفي |           | المستوى التعليمي |           | مستوى مدة الخدمة |           |
|-------|-----------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|
|       | قيمة كا*        | قيمة جاما | قيمة كا          | قيمة جاما | قيمة كا          | قيمة جاما |
| ١     | ١,٤٥٦           | ٠,١٨٦-    | ٠,٥٣٢            | ٠,١٣٦     | ٣,٣٦٠            | ٠,٢٤٣     |
| ٢     | ١,٢٨٥           | ٠,١٠١-    | ***٩,٤٢٣         | ٠,٢٧٩-    | ١,٧٨٤            | ٠,١١٣-    |
| ٣     | ٠,٦٩٤           | ٠,٠٢٩     | **٦,٩٧٣          | ٠,١١٣-    | **٦,١٢٨          | ٠,١٢٩     |
| ٤     | ١,٠٨٦           | ٠,١٩٦-    | ٢,٦٦٨            | ٠,١٢٠     | ٠,٥٧٦            | ٠,٠٢٠     |
| ٥     | **٦,٨٣٧         | ٠,٢١٢-    | ٥,٤٩٠            | ٠,١٩٠-    | ٢,٧٤٨            | ٠,٠٧٧     |
| ٦     | ٠,٨٧٦           | ٠,١١٠-    | ٥,٨٧٢            | ٠,٠٣٣-    | ٠,٠٠٨            | ٠,٠٠٥     |
| ٧     | ٠,٠٥٤           | ٠,٠٣٩-    | ١,٠٧٨            | ٠,١١٦-    | ٢,٦٩٣            | ٠,١٩٥     |
| ٨     | ٠,٥٦١           | ٠,١٠٧-    | ٠,٩٤١            | ٠,٠١١     | ١,٩٧٧            | ٠,١١٩     |
| ٩     | ٠,٨٢٧           | ٠,٠٢٥     | ١,٩٥٤            | ٠,١١٤-    | ١,٤٢٩            | ٠,٠٨٨     |
| ١٠    | ٠,٥٣٠           | ٠,٠٣٥-    | ***١١,٩٦٠        | ٠,١٩٨     | ١,٨٩٣            | ١٠,١١٠    |
| ١١    | ١,٥٠٠           | ٠,٠٩٩-    | ٠,١٠٠            | ٠,٠٢٤     | **٧,٤٥٣          | ٠,٢٠٤     |
| ١٢    | ٣,٥٩٩           | ٠,١٥٤-    | ٢,٨٣٧            | ٠,١١٤     | ٠,٧٣٧            | ٠,٠١٢-    |
| ١٣    | ٢,٤٤٣           | ٠,٠٠٢     | ٠,٥٢٠            | ٠,٠٥٣     | ١,٧٢٥            | ٠,١٣٨-    |
| ١٤    | ٠,٠٣٨           | ٠,٠٢٣-    | **٦,٨٠١          | ٠,١٥٨-    | ٣,٦٩٥            | ٠,٠٦٢     |
| ١٥    | ٠,٨٠١           | ٠,٠١٧-    | **٦,٨٠٣          | ٠,٢٠٢-    | ٤,٧٩٧            | ٠,١٧١     |
| ١٦    | ٠,٩٨٦           | ٠,٠٦٤-    | ٣,٠٦٤            | ٠,٠٦٢     | **١١,٦٤٧         | ٠,٢٣٥     |

\* درجة الحرية = ٢

\*\* معنوية على مستوى الدلالة ٠,٠٥

\*\*\* معنوية على مستوى الدلالة ٠,٠١



## الفرضية (١ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

يلاحظ من الجدول رقم ٤ أن ليس هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ١٢) حيث كانت قيمة «كا» على مختلف المستويات تساوي (٣,٥٩٩)، (٢,٨٣٧)، (٠,٧٣٧) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً، بمعنى أن مستويات المديرين الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة ليس لها أثر على اتجاهاتهم نحو استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية.

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا (١ ب) حيث توقعنا أن تكون هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين نحو استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية وبين مستوياتهم الوظيفية، ومدة الخدمة.

## الفرضية (١ جـ)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

يتضح من الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - وبين مستوياتهم الوظيفية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ١٠) حيث كانت قيمة «كا» تساوي (٠,٥٣٠)، (١,٨٩٣) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المستوى التعليمي للمديرين والاتجاه نحو التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد، فقد دل اختبار «كا» (١١, ٩٦٠) على وجود علاقة إحصائية دالة (على مستوى الدلالة ٠,٠٥)، بمعنى أن المستوى التعليمي للمديرين له أثر على اتجاهاتهم نحو التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد.

وبإجراء اختبار «جاما» Gamma لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة (٠, ١٩٨) بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة وبين مستوياتهم التعليمية.

نستنتج مما سبق أن المؤهل العلمي للمديرين له أثر - رغم ضعفه - على اتجاهاتهم نحو التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - ويمكن تفسير ذلك - في رأبي - إلى أن مناهج التعليم الجامعي وبرامج التدريب في الإدارة العامة الحالية مقتصرة في إبراز البعد الأكاديمي لمهنة المدير، وإنما تكتفي باعطاء مدير المستقبل المعلومات والمهارات دون الاتجاهات اللازمة لمواجهة تحمل المسؤولية وأخلاقيات الوظيفة العامة والتحديات الصعبة لمهنة الإدارة. وعليه، فإن الباحث يوصي بإحداث مادة تدريسية تتضمن محتوياتها أخلاقيات الوظيفة العامة بهدف تعميق ارتباط المدير بمهنة الإدارة ومسؤوليته الإدارية تجاه أخلاقيات الوظيفة العامة.

#### الفرضية (١ د)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، (سؤال رقم ١) حيث كانت قيمة «كا» تساوي (١,٥٠)، (٠, ١٠٠) بالترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين مدة الخدمة للمديرين والاتجاه نحو الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة العامة، فقد دل اختبار «كا» (٧, ٤٥٣) على وجود علاقة إحصائية دالة (على مستوى الدلالة ٠,٠٥)، بمعنى أن مدة خدمة المديرين لها أثر على اتجاهاتهم نحو الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة العامة.

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة إيجابية لكنها ضعيفة (٠, ٢٠٤) بين مواقف المديرين تجاه الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة المدنية وبين مدة خدمتهم في جهاز الخدمة العامة. ويمكن تفسير ذلك - في رأيي - إلى أن السبب الرئيس لمثل هذه المواقف تجاه الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج جهاز الخدمة العامة يعود إلى رغبة الموظف العام في زيادة الكسب المادي رغم وجود سلم عادل ومقنع للرواتب يساعد على وجود الاستقرار النفسي والمادي.

ومما يثير الانتباه أن نتائج البحوث التي أجريت حول رضا الموظف العام في جهاز الخدمة العامة السعودي تشير إلى أن هناك رضا عاماً. وعليه فإننا ندعو الدارسين والباحثين والمهتمين مواصلة البحث والدراسة في مجال السلوك الإداري وخاصة مسلكيات الموظف العام التي يمكن أن تؤثر سلباً على مدى ممارستهم لنشاطاتهم الإدارية وقيامهم بواجباتهم الوظيفية وأدوارهم نحو مجتمعاتهم.

## ٢) الاستقامة الشخصية

تحدد مسألة الاستقامة الشخصية عندما يثير التصرف (أو القرار الإداري) موضوعات لها علاقة بالضمير ومحاسبة النفس. إلا أنه يبدو من الصعب جداً تحديد المقصود بالاستقامة الشخصية (أو النزاهة الشخصية) لأنها مسألة غاية في التعقيد والصعوبة، فهي لا تقتصر فقط على تجنب الموظف العام لتعاطي الرشوة، أو قبول الهدايا والإكراميات مقابل تقديمه معاملة خاصة (أو خدمة خاصة) بدون حق، أو عدم تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في جهاز الخدمة المدنية، وإنما يدخل ضمن الاستقامة الشخصية أية ممارسات للموظف العام تتعارض مع الضمير ومحاسبة النفس مثل قبول الهدايا والإكراميات. وقبول الدعوات والحفلات المصلحية، قبول ترقية وظيفية بدون استحقاق على حساب المستحقين. وبناء على ماسبق وضعنا الفرضية الأساسية الثانية على النحو التالي.

### الفرضية الأساسية الثانية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة الشخصية للمديرين السعوديين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة. ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات التالية.

#### الفرضية (٢١)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة.

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين وبين مستوياتهم الوظيفية (سؤال رقم ٣) حيث كانت قيمة «كا» تساوي (٠,٦٩٤) وهي غير دالة إحصائياً.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المستوى التعليمي ومدة الخدمة للمديرين وبين مواقفهم تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين، فقد دل اختبار «كا» (٠,٩٧٣)، (٠,١٢٨) على التوالي على وجود علاقة دالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥)، بمعنى أن كلام من المستوى التعليمي ومدة الخدمة له أثر على اتجاهاتهم نحو الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين.

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة ضعيفة بين اتجاهات المديرين نحو الترقيات الوظيفية على حساب الآخرين وبين مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة (٠,١١٣-)، (٠,١٢٩) على التوالي.

#### الفرضية (٢٢ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات والدعوات للحفلات المصلحية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

يتضح من الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة (سؤال رقم ١٥)، بينما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات وبين المستويات التعليمية حيث كانت قيمة «كا» تساوي (٦,٨٠٣) وهي دالة إحصائية، بمعنى أن المستوى التعليمي للمديرين له أثر على اتجاهاتهم نحو قبول هدايا المناسبات.

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة يتبين أن هناك علاقة سلبية (٠,٢٠٢) بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات. أى كلما كان المستوى التعليمي للمديرين أعلى كانت اتجاهاتهم نحو قبول هدايا المناسبات أقل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين مواقف المديرين تجاه الدعوات للحفلات المصلحية وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ١٦)، فقد دل اختبار «كا» على أنه ليس هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه الدعوات للحفلات المصلحية وبين كل من مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، بينما هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقفهم فيما يخص هذا الجانب السلوكي وبين مدة الخدمة للمديرين حيث كانت قيمة «كا» تساوي (١١,٦٤٧) وهي دالة إحصائية.

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة يتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة (٠,٢٣٥) بين مواقف المديرين تجاه الدعوات للحفلات المصلحية وبين مدة الخدمة، أى كلما زادت مدة خدمة المديرين كلما كانت اتجاهاتهم تميل أكثر من الآخرين إلى قبول الدعوات للحفلات المصلحية.

وهذا يتفق مع جزء من فرضنا (٢ ب) حيث توقعنا أن تكون هناك فروق إحصائية في مواقف المديرين تجاه قبول هدايا المناسبات والدعوات للحفلات المصلحية.

ونخلص إلى القول بأن قبول الموظف العام الهدايا المناسبات أو الدعوات للحفلات المصلحية التي تقدمها الشركات والمؤسسات التي لها علاقات مصلحية مع إدارات أجهزة الخدمة المدنية يمكن أن تضيفي آثاراً سلبية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأمور ذات العلاقة بالجهات التي تقدم مثل هذه الهدايا والدعوات. وعليه، فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار في صياغة وإعادة صياغة التعليقات والأنظمة المتعلقة بمثل هذه الحالات بطريقة محدّدة وواضحة وعدم الاعتماد على العبارات العائمة التي يصعب تفسيرها وفهمها حتى يمكن للموظف العام التفريق بين الهدايا والدعوات المصلحية واللامصلحية.

### (٣) قبول السلطة الرئاسية

تكتسب الإدارة العليا أهمية كبرى، لأنهم المسؤولون عن تنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة الرسمية وتمتعهم بسلطات تقديرية في مجالات عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وهم بصدد تنفيذها. وعليه، فإن مسلكيات وأخلاقيات المديرين تؤثر تأثيراً كبيراً على كفاءة المنظمات العامة.

وبما هو جدير بالذكر أن مفهوم السلطة عند «تشتير بارنارد» تتمثل في قبول المرؤوس سلطة الرئيس وبالتالي فإن القرار الإداري يتخذ شرعيته من المرؤوس وليس من المدير الذي تتخذ القرار أو يصدر الأمر، بمعنى أن تحديد سلطة الأمر (أو القرار) هي اختصاص الشخص الذي يوجه إليه الأمر وليس الشخص الذي يصدره. وتفسير ذلك عند «بارنارد» أن المرؤوس عندما يرفض الأمر (أو القرار) الصادر إليه من رئيسه فإن ذلك الأمر يفقد فاعليته بالنسبة إليه، وإنه حتى عندما يتقبل مثل هذا الأمر لا يمكن تقبله عن طواعيه واختيار في جميع الأحوال، وإنما قد يتقبله دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه. وغالباً ما يكون خضوعه للسلطة - في مثل هذا الموقف - نابعاً عن عدم وجود خيار أمامه [٧]، ص [٧٢].

● وانطلاقاً مما سبق، وضع «بارنارد» بعض المتطلبات الضرورية التي يجب توافرها قبل قبول المرؤوس للسلطة (أو الأمر) على النحو التالي:

- عدم تعارض الأوامر مع أهداف المنظمة .
- تناسب الأوامر مع مصالح الرؤوس الشخصية بشكل عام بحيث ألا يكون الأمر لا أخلاقياً أو منافياً لأداب المهنة . أما إذا كان الأمر كذلك فيمكن أن يكون الأمر قابلاً لرفض الرؤوس . وبناء على ما سبق، وضعنا الفرضية الأساسية الثالثة والتي مفادها :

### الفرضية الأساسية الثالثة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة . ويتفرع من هذه الفرضية الأساسية الفرضيات التالية .

### الفرضية (١٣)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

يوضح الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة (سؤال رقم ٢) حيث كانت قيمة «كا» تساوي (٢٨٥, ١)، (٧٨٤, ١) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المستوى التعليمي للمديرين والاتجاه نحو قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة، فقد دل اختبار «كا» (٢٣٣, ٤, ٩) على وجود علاقة إحصائية قوية (على مستوى الدلالة ٠,٠١)، بمعنى أن المستوى التعليمي للمديرين له أثر قوى على قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة .

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة سلبية (-٣٧٩, ٠) بين اتجاهات المديرين نحو قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة وبين المستوى التعليمي، أى كلما كان المستوى التعليمي للمديرين أعلى كانت اتجاهاتهم تميل أقل من الآخرين إلى قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة.

### الفرضية (٣ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تؤدي إلى التضحية بالقيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمات التي يعملون فيها وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة.

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو قبول السلطة الرئاسية التي تؤدي إلى التضحية بالقيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمات التي يعملون فيها وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ٤) حيث كانت قيمة «كا» على مختلف المستويات الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة تساوي (٣, ٢١١)، (١, ٧٣٣)، (١, ٤٦٦) بالترتيب وهي غير دالة إحصائياً، بمعنى أن المستويات الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة ليس لها أثر على اتجاهات المديرين نحو قبول السلطة الرئاسية التي تؤدي إلى التضحية بالقيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمات التي يعملون فيها.

### الفرضية (٣ ج)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول انتقادات الآخرين للقرارات الإدارية التي يتخذونها وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو قبول الانتقادات لقراراتهم الإدارية من الآخرين وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة (سؤال رقم ١٤).



أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المستوى التعليمي للمديرين والاتجاه نحو قبول الانتقادات لقراراتهم الإدارية من الآخرين، فقد دل اختبار «كا<sup>٢</sup>» (٦, ٨٠١) على وجود علاقة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠, ٠٥)، بمعنى أن المستوى التعليمي للمديرين له أثر على قبول الانتقادات لقراراتهم الإدارية من الآخرين.

ويجاء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة سلبية (- ١٥٨, ٠) ضعيفة بين اتجاهات المديرين نحو قبول الانتقادات لقراراتهم الإدارية من الآخرين وبين مستوياتهم التعليمية، أى كلما كان المستوى التعليمي للمديرين أعلى كانت اتجاهاتهم تميل أقل، ولو ضعيفة، من الآخرين إلى قبول الانتقادات لقراراتهم الإدارية من الآخرين.

وإذا تلمسنا الأسباب التي تكمن وراء هذا التباين في المواقف لدى أفراد العينة - حسب مستوياتهم التعليمية - تجاه الأوامر غير المشروعة - لم تصل بالطبع إلى درجة الأمر بارتكاب الجريمة الجنائية - فإننا سوف نجد أن هناك غموضاً والتباساً أساساً في معنى المفاهيم المتعلقة بها في أدبيات الإدارة العامة حيث نجد أن هناك ثلاثة اتجاهات في هذا الخصوص وفيما يلي تلخيصاً لها [٨، ص ص ٢٩٩-٣٠١].

- الاتجاه الأول ويتمثل في وجوب قيام الموظف بإطاعة أوامر السلطة الرئاسية، ولو كانت هذه الأوامر «غير مشروعة»، بل حتى لو تضمنت تكليف الموظف بارتكاب أعمال غير مشروعة، وإلا تعرض الموظف للمساءلة التأديبية.
- الاتجاه الثاني ويتمثل على العكس بوجوب امتناع الموظف عن إطاعة أوامر السلطة الرئاسية، إذا كانت هذه الأوامر غير مشروعة، أو منطوية على تكليف بأعمال غير مشروعة، وكان عيب «عدم المشروعية» متسماً بالجسامة.
- الاتجاه الثالث ويتمثل في وجود مساءلة الموظف في حالة قيامه بإطاعة قرار أو أمر رئاسي غير مشروع، إلا إذا ثبت أن عمله كان تنفيذاً لأمر أو قرار صدر إليه من رئيسه بالرغم من

قيامه بتنبية الأخير كتابة إلى عدم المشروعية، ولذلك تقع المسؤولية في هذه الحالة على عاتق الرئيس الذي أصدر هذا الأمر أو ذلك القرار.

نخلص إلى القول بأن مفهوم مشروعية أوامر السلطة الرئاسية من المفاهيم المعقدة التي تثير استعمالاتها مشاكل عملية [٨، ص ٢١٦]، الأمر الذي ينبه الأذهان إلى ضرورة إطلاع الموظف العام وخاصة الجدد منهم سنوياً على اللوائح والأنظمة والتعليقات ذات العلاقة بزيادة توعيتهم بمراعاة المظاهر السلوكية فيما يختص بهذا الجانب والقيام بواجباتهم الوظيفية نحو المجتمع.

وبالرغم من هذه النتائج، والتي ربما يعود سببها إلى عدم وضوح مفهوم مشروعية أوامر السلطة الرئاسية، إلا أنها تشير - في رأينا - إلى ضرورة العمل على معرفة وفهم قيم الرؤوسين قبل إصدار الأمر (أو القرار) في الحالات التي يمكن أن تتعارض فيها الأوامر مع مصالح وقيم الرؤوسين الشخصية لتجنب الأوامر المنافية لأداء الوظيفة. وهذا يعني أن فهم قيم الرؤوسين سوف يؤدي إلى تخفيض مدى إمكانية التعارض والنزاع في المنظمة الأمر الذي يساعد على قبول الرؤوس سلطة الرئيس (بارنارد) وبالتالي يزيد من فعالية القرار (أو الأمر).

#### ٤) الوساطة والمحسوبة

تعتبر الوساطة والمحسوبة من الظواهر السلبية التي تتركز على اعتبارات مختلفة (مثل: الاعتبارات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية والصدقية، والقربية... الخ) في معاملة الأفراد والجماعات بدلاً من اعتبار الكفاءة والمقدرة على تقديم الخدمات العامة... والتعيين... والترقية... وغيرها، وعليه، فإن الوساطة والمحسوبة ظاهرة من ظواهر الانحراف السلوكي السلبي عن النظام... والقيم... والعادات الحميدة... وانتزاع حقوق الآخرين وإعطائها للغير مستحقيها، فهي بالتالي إضرار بالمصلحة العامة والأفراد والجماعات وخروج عن الأنظمة... واللوائح... والتعليقات الرسمية للمنظمات العامة والخاصة على السواء. وبناء على ما سبق، وضعنا الفرضية الأساسية الرابعة كما يلي.

### الفرضية الأساسية الرابعة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للوساطة والمحسوبة في الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ، ومدة الخدمة . وينبثق من هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية .

#### الفرضية (٤ أ)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في نقل وتعيين الموظف العام وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة .

يتضح من الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في وقف تنقلات الموظفين من مراكز عملهم في مدينة ما إلى مدينة أخرى وبين مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة (سؤال رقم ٥) .

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للمديرين والاتجاه نحو استخدام الوساطة في وقف نقل الموظف العام من مدينة إلى أخرى ، فقد دل اختبار «كا» (٦, ٨٣٧) على وجود علاقة إحصائية دالة (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بمعنى أن المستويات الوظيفية للمديرين لها أثر على اتجاهاتهم نحو استخدام الوساطة فيما يتعلق بمثل هذه الحالات .

وبإجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة تبين أن هناك علاقة سلبية ولكنها ضعيفة (-٢١٢, ٠) بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في وقف نقل الموظف العام من مدينة إلى أخرى وبين مستوياتهم الوظيفية .

#### الفرضية (٤ ب)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للوساطة في اختيار المرشحين الذين يحملون التوصيات ليشغلوا وظائف عامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة .

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو استخدام الوساطة في اختيار المرشح الذي يحمل توصية ليشغل وظيفة عامة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ٩) حيث كانت قيمة «كا» على مختلف المستويات الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة، تساوي (١,٨٢٧)، (١,٩٥٤)، (١,٤٢٩) على التوالي وجميعها غير دالة إحصائياً، بمعنى أن المستويات الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة للمديرين ليس لها أثر على مواقفهم تجاه استخدام الوساطة في اختيار المرشحين للوظائف العامة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الأساسي الرابع حيث توقعنا أن تكون هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوساطة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

نستنتج مما سبق أن مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في نقل وترشيح الموظفين - رغم مواقفهم الضعيفة المبنية على المستويات الوظيفية - تعتبر مواقف صحيحة لما لها من انعكاسات إيجابية على العملية الإدارية وممارستهم لها من حيث اعتبار الجدارة محوراً رئيساً ترتكز عليه عملية ترشيح ونقل الأفراد في قطاع الخدمة العامة، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى التطبيق الفعلي لمبدأ الجدارة الذي يرتكز على أساس الصلاحية بما يحقق تكافؤ الفرص والكفاءة وإيجاد مناخ وظيفي مبني على العدل والمساواة في الحقوق.

#### الفرضية (٤ ج)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين للمحسوبية وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة.

يبين الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين اتجاهات المديرين نحو استخدام المحسوبية في تعيين الموظفين الذين لا تتوافر فيهم شروط الجدارة والكفاءة (سؤال رقم ٦) من جهة وانجاز أعمال الأقارب

والأصدقاء على حساب الآخرين من جهة ثانية (سؤال رقم ٨) وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدى الخدمة، حيث كانت قيم كا<sup>٢</sup> «جميعها غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقتين (١٤، ١٤ب) بأن مواقف المديرين تجاه الوساطة والمحسوبية متشابهة.

نستخلص مما سبق، أن هذه النتائج (١٤، ١٤ب، ٤ج) تعكس لنا نضج المديرين في المستويات الإدارية العليا في الخدمة العامة، وتشير إلى وعيهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وحفاظهم على المبادئ الأخلاقية للوظيفة العامة، واحترام الأنظمة واللوائح والتعليمات المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية فيما يتعلق بواجبات ومسؤوليات الموظف العام نحو إعطاء الكفاءة والجدارة أهمية في اختيار وتعيين الموظفين، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى رفع الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية وتقليل نسبة التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة فيها. كما أن هذه النتائج تؤيد ما جاء في أدبيات الإدارة العامة التي مفادها أن المسؤولية الإدارية العليا أوسع نطاقاً منها في المستويات الإدارية الدنيا في ممارسة الأنشطة الإدارية ضمن الأنظمة والتعليمات الرسمية التي حددت لها من قبل نظام الخدمة المدنية.

#### ٥) إفشاء أسرار الوظيفة

نص نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية على عدم إفشاء الأسرار التي يطلع عليها الموظف بحكم وظيفته، ولو بعد تركه الخدمة واعتبره واجباً سلبياً. وبدون شك فإن المحافظة على المعلومات والبيانات والأسرار الوظيفية واجب حتمي يفرضه النظام على الموظف لتجنب المفسد والانزلاق في الأمور التي تحمل بأخلاقيات الوظيفة العامة. وبناء على ماسبق، وضعنا الفرضية الأساسية الخامسة كما يلي.

#### الفرضية الأساسية الخامسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في مواقف المديرين السعوديين في الخدمة العامة تجاه إفشاء أسرار الوظيفة وبين مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدى الخدمة.

يتضح من الجدول رقم ٤ أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين نحو إفشاء أسرار الوظيفة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة (سؤال رقم ٧)، حيث كانت قيم «كا» تساوي (٠,٩٧٣)، (١,٠٧٨)، (٢,٦٩٣) على التوالي، وهذه قيم غير دالة إحصائياً، بمعنى أن هناك توافقاً في مواقف أفراد العينة فيما يختص بهذا الجانب من السلوك الوظيفي.

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الأساسي الخامس حيث توقعنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواقف المديرين أفراد العينة تجاه إفشاء أسرار الوظيفة حسب مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

نخلص إلى القول بأن هذه النتيجة تشير إلى وجود ظاهرة صحية تدل على أن أفراد العينة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة يراعون اللوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية التي حددت لهم من قبل نظام الخدمة المدنية فيما يختص بهذا الجانب.

#### ٦) التدريب في مجال أخلاقيات الخدمة العامة

يعتبر التدريب في مجال أخلاقيات الخدمة العامة عنصراً مهماً لتحسين مستوى الأداء الأخلاقي في الخدمة العامة. ويمكن من خلال عملية التدريب التأثير إيجابياً على سلوك واتجاهات الفرد نحو الخدمة العامة والمجتمع. وقد كانت عملية التدريب - وما زالت - تثير الاهتمام العديد من الدارسين والباحثين نستطيع أن نلمسها عندما أوصت جماعة العمل التي شكَّلتها الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة [٤، ص ص ١٤٩ - ١٥٠] في سنة ١٩٧٦م على أن تأخذ الجمعية على عاتقها حث معاهد ومدارس تدريب الإدارة المختلفة على التركيز على موضوع الأخلاقيات والقيم في مناهجها، وضرورة عقد الندوات وحلقات البحث والنقاش بهدف غرس الشعور بالمسؤولية العامة ومساعدة المتدربين على تفهم طبيعة قيمهم الخاصة وصلتها بوظائفهم الرسمية. وبناء على ما سبق، وضعنا الفرضية الأساسية التالية.

### الفرضية الأساسية السادسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقف المديرين السعوديين في الخدمة العامة تجاه عقد دورات تدريبية وندوات في مجال قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، ومدة الخدمة .

حاولنا أن نتعرف على اتجاهات المديرين أفراد العينة نحو عقد دورات تدريبية وندوات في مجال قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة (سؤال رقم ١٣) فتبين من إجاباتهم (جدول رقم ٤) أن الغالبية العظمى (٨٥٪) يوافقون على عقد ندوات ودورات تدريبية في مجال أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة . كما تبين من الجدول نفسه أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين مواقف المديرين تجاه التدريب على الأخلاقيات وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومدة الخدمة حيث كانت قيم «كا» تساوي (٤٤٣,٢)، (٥٢٠,٠)، (١,٧٢٥) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً، بمعنى أن مواقف أفراد العينة تجاه عقد ندوات ودورات وبرامج تدريبية في موضوع أخلاقيات وقيم الخدمة العامة متشابهة .

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الأساسي السادس حيث توقعنا أن تكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مواقف المديرين السعوديين تجاه عقد ندوات ودورات تدريبية في مجال أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة حسب مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

وإذا حاولنا أن نتلمس الأسباب وراء توافق آراء ومواقف أفراد العينة تجاه ضرورة عقد ندوات ودورات تدريبية في موضوع أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة، فإننا نعتقد - في رأينا - أن أفراد العينة يدركون أهمية التدريب وأثره الملموس في تغيير سلوك واتجاهات الموظف العام إيجابياً نحو الوظيفة العامة والمجتمع . ويجب أن نبه هنا إلى ضرورة وجود التعاليم القرآنية أو الدينية في محتوى التدريب لأن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مصدران أساسيان لأخلاقيات وقيم الفرد والمجموعة .

### الخلاصة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في معالجتها لأحد الموضوعات المهمة في حقل السلوك الإداري وهو قياس مواقف المديرين تجاه بعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام في الخدمة العامة السعودية في مدينة الرياض، كما أنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في استجلاء ووصف وتحليل وتفسير مواقف المديرين تجاه المسلكيات الوظيفية المحظورة في الإدارة العامة.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «استغلال نفوذ الوظيفة»

أ ( لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه مزاوله أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمية وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

ب ( لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه التزامهم بمراعاة وقت العمل الرسمي وتكريسه في خدمة المصلحة العامة .

ج ( لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة إيجابية إحصائية ضعيفة بين مواقفهم نحو التصرف بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - وبين مستوياتهم التعليمية .

د ( لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الجمع بين الوظيفة العامة ووظيفة خارج إدارات الخدمة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، بينما توجد علاقة إيجابية إحصائية ضعيفة تجاه الجمع بين وظيفتين وبين مدة الخدمة للمديرين .

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «الاستقامة الشخصية»

أ ( لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الترقيات الوظيفية على حساب المستحقين وبين مستوياتهم الوظيفية، بينما توجد علاقة إحصائية ضعيفة مبنية على مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة .



ب ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه هدايا المناسبات وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة إحصائية سلبية ضعيفة مبنية على مستوياتهم التعليمية. وقد أثبتت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها لغرض هذه الدراسة عدم وجود علاقة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه الدعوات للحفلات المصلحية وبين مستوياتهم الوظيفية والتعليمية. بينما أثبتت أن هناك علاقة إحصائية ضعيفة مبنية على مدة الخدمة للمديرين.

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «قبول السلطة الرئاسية»

ا ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة سلبية إحصائية مبنية على مستوياتهم التعليمية.

ب ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول السلطة الرئاسية التي تؤدي إلى التضحية بالقيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمات التي يعملون فيها وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

ج ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه قبول انتقادات الآخرين للقرارات الإدارية التي يتخذونها وبين مستوياتهم الوظيفية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة إحصائية سلبية ضعيفة مبنية على مستوياتهم التعليمية.

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «الوساطة والمحسوبية»

ا ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في نقل وتعيين الموظفين في الخدمة العامة وبين مستوياتهم التعليمية ومدة الخدمة، بينما توجد علاقة سلبية إحصائية ضعيفة مبنية على مستوياتهم الوظيفية.

ب ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام الوساطة في اختيار المرشحين الذين يحملون التوصيات ليشغلوا وظائف عامة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة.

ج ) لا توجد علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه استخدام المحسوبة في التعيين وإنجاز الأعمال وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «إفشاء أسرار الوظيفة»

أثبتت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها لغرض هذه الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية إحصائية بين مواقف المديرين تجاه إفشاء أسرار الوظيفة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

بالنسبة لمواقف المديرين تجاه «التدريب في مجال أخلاقيات الخدمة العامة»

أثبتت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة عدم وجود علاقة إحصائية بين مواقف المديرين تجاه عقد دورات وبرامج تدريبية في أخلاقيات الوظيفة العامة وبين مختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة .

نستنتج مما سبق أن هذه الدراسة بيّنت أن للمديرين حافزاً على ممارسة الصواب . ورغم ظهور بعض الانحرافات السلوكية في مواقفهم فإن ذلك لا يعني بالضرورة أنهم لا يتصفون بالأمانة والنزاهة، بل على العكس من ذلك، فإن مواقفهم تدل على انتهاج مسلكيات أخلاقية طيبة ولكن بطرق وأساليب مختلفة، وختاماً، فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر مؤشراً جيداً لمزاولة المديرين في الخدمة العامة مبادئ الأخلاق العامة .

### التوصيات

بناء على ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي :

- ١ ) عقد دورات وبرامج وندوات ومناقشات أثناء الخدمة لموظفي الخدمة العامة في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة والمساءلة العامة تكفل محتوياتها توعيتهم بقيامهم بواجباتهم وأدوارهم الحقيقية نحو الوظيفة العامة والمجتمع على السواء، وتطبيع فكرة الأخلاقيات الوظيفية مرتكزة على المبادئ الأخلاقية النابعة من القرآن الكريم والسنة

النبوية الشريفة . ونوصي بأن تتضمن هذه الدورات والندوات حالات وقضايا حقيقية مأخوذة من الواقع العملي تدور حول إيجاد حلول للمشكلات الأخلاقية بهدف تجنب المواقف المماثلة .

٢ ( التنسيق بين ديوان الخدمة المدنية والمؤسسات التعليمية والتدريبية وإدخال مقررات دراسية ضمن مناهجها الدراسية في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة .

٣ ( وضع معايير واضحة وفقاً للمبادئ الأخلاقية للوظيفة العامة لتقويم المديرين على أسس أخلاقية بحيث لا يكون التقويم مقتصرًا على تقويم الأداء فقط ، بل يكون شاملاً للناحية الأخلاقية للمديرين .

٤ ( ربط العلاوات والمكافآت التشجيعية المادية بدرجة مراعاة الموظف العام لمسلوكيات وأخلاقيات الوظيفة العامة لضمان تحقيق التوازن بين المعايير الأخلاقية الرفيعة وبين المحافظة على الحقوق الخاصة للموظف العام .

٥ ( إن هذه الدراسة لا تقيس واقع أخلاقيات الموظف العام في الخدمة العامة السعودية بقدر ما حاولت التعرف على مواقف المديرين من بعض الظواهر السلوكية المحظورة على الموظف العام . لذلك ، فإن الحاجة ماسة لدراسات ميدانية تحدد واقع أخلاقيات وسلوك الموظف العام .

٦ ( إجراء المزيد من الدراسات المماثلة حول مدى مراعاة الموظف العام للوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق دور موظفي الخدمة العامة نحو قيامهم بواجباتهم الوظيفية وأدوارهم نحو مجتمعهم .

ملحق رقم (١)  
استمارة الاستقصاء

القسم الأول: معلومات عامة

- (١) الوظيفة ( ) مدير عام ( ) مدير ( ) رئيس قسم  
 (٢) المؤهل العلمي: ( ) ثانوي فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا  
 (٣) الخبرة العملية: ( ) ١-٥ سنوات ( ) ٦-١٠ سنوات ( ) ١١ سنة فما فوق

القسم الثاني: الاستقصاء

أخي المدير العام / المدير / رئيس القسم،  
 فيما يلي مجموعة من الحالات الإدارية الموجزة، الرجاء قراءة كل حالة بدقة ثم  
 حدّد موقفك منها بوضع إشارة (٧) إزاء أحد البديلين.

| الرقم | بيان                                                                                                                           | موافق | لا أوافق |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ١     | إذا زاول موظف عام أعمالاً إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي.                                                                 |       |          |
| ٢     | إذا قبل موظف عام أوامر السلطة الرئاسية التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العامة.                                                 |       |          |
| ٣     | إذا حصل موظف عام على ترقية وظيفية بدون استحقاق وعلى حساب الآخرين.                                                              |       |          |
| ٤     | إذا قبل الموظف العام أوامر السلطة الرئاسية التي تتعارض مع القيم الفردية من أجل الانسجام والتكيف مع قيم المنظمة التي يعمل فيها. |       |          |
| ٥     | إذا استخدمت الوساطة موقف نقل موظف عام من مركز عمله في مدينة ما إلى مركز عمل آخر في مدينة أخرى.                                 |       |          |

## تابع ملحق (١)

| الرقم | بيان                                                                                                                                             | موافق | لا أوافق |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ٦     | إذا استخدمت المحسوبة في تعيين موظف عام لا تتوافر فيه شروط الجدارة والكفاءة.                                                                      |       |          |
| ٧     | إذا أفشى موظف عام أسرار وظيفته إلى المتفاعين بها خارج الجهاز الحكومي (مثل: إحدى الشركات أو المؤسسات التي تتقدم بمناقصات . . . عطاءات . . . الخ). |       |          |
| ٨     | إذا أنجز موظف عام أعمال أقاربه أو أصدقائه . . . على حساب الآخرين.                                                                                |       |          |
| ٩     | إذا تم اختيار مرشح يحمل توصية ليشغل وظيفة عامة من بين مرشحين تتساوى مؤهلاتهم العلمية والعملية.                                                   |       |          |
| ١٠    | إذا تصرف أمين صندوق بالأموال العامة - بقصد أو بدون قصد - كأن يقترض من الصندوق أموالاً ثم يعيدها كاملة غير منقوصة.                                |       |          |
| ١١    | إذا جمع موظف عام وظيفته العامة بوظيفة أخرى خارج الجهاز الحكومي.                                                                                  |       |          |
| ١٢    | إذا استغل موظف عام وقت العمل الرسمي للحصول على منافع شخصية (مثل: الالتحاق بمعهد تعليمي، ملاحظة معاملات مؤسسة والده الخاصة . . . الخ).            |       |          |
| ١٣    | إذا تم عقد دورات وبرامج تدريبية وندوات في مجال قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة وطلب من الموظفين العاملين في الخدمة العامة الالتحاق بها.             |       |          |

تابع - ملحق (١)

| الرقم | بيان                                                                                          | موافق | لا أوافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| ١٤    | إذا تعرضت القرارات الإدارية التي تتخذها لانتقادات الآخرين .                                   |       |          |
| ١٥    | إذا قبل موظف عام هدايا المناسبات من الشركات والمؤسسات التي لها علاقة مصلحة مع إدارته .        |       |          |
| ١٦    | إذا قبل موظف عام دعوات الحفلات المصلحية من الشركات والمؤسسات التي لها علاقة مصلحة مع إدارته . |       |          |

## المراجع

- [١] Public Personnel Management, *Special Symposium Issue*, 10, No. 1 (1981).
- [٢] Bowman, James S. "Ethics and Public Service: A Selected and Annotated Bibliography." *Public Personnel Journal* 10, No. 11 (1984).
- [٣] Stewart, Debra W. "Managing Competing Claims: An Ethical Framework for Human Resource Decision Making." *Public Administration Review*, 44, No. 1 (1984).
- [٤] Cooper, Terry L. "Hierarchy, Virtue and the Practice of Public Administration: A Perspective for Normative Ethics" *Public Administration Review*, 47, No. 4 (1987).
- [٥] كينيث كيرنغهان ودوايفيرى. أخلاقيات الخدمة العامة بأطر مقارنة. ترجمة محمد قاسم القريوتي، عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤م.
- [٦] ياغي، محمد عبدالفتاح. الرقابة في الإدارة العامة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م.
- [٧] ياغي، محمد عبدالفتاح. اتخاذ القرارات التنظيمية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- [٨] القباني، بكر. الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م.

## Measuring Managers' Attitude for Some Non-behavioral Aspects: Empirical Study

Mohamed A. Yaghi

*Associate Prof., Public Administration Dept, Jordan University, Amman, Jordan*

(Received 20/10/1410; Accepted for Publication 16/4/1411)

**Abstract.** This study is an attempt to link public ethics and management behavior—by classifying responses of public managers in the public sector of Saudi Arabia in Riyadh—to a series of short cases. These cases represent ethical dilemmas in the following areas:

Advantage-taking of people's expense or the public at large, Personal integrity, Acceptance of Authority, Mediation and favoritism, Information leak, and Training in public ethics.

The findings of this study show that public managers are motivated to behave right. Consequently, their concern is not deceitful or dishonest but, on the contrary, they are trying to behave ethically, by different methods. Finally, we can conclude that the results consider as a positive sign for public managers attempting to be committed in linking management behavior to public ethical principles.