

السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور: بحث تطبيقي على مراجعي الأجهزة الحكومية بمدينة جدة

ابتسام عبدالرحمن حلواني وعيدروس عبدالله سرور الصبّان
كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية
(قُدّم للنشر في ١٣/٦/١٤١١هـ وقَبِل للنشر في ٢٣/٤/١٤١٢هـ)

ملخص البحث. تعد السلطة من الموضوعات المهمة في الإدارة، حيث تمكن الموظف من ممارسة عمله سعياً وراء تحقيق الهدف العام للتنظيم في إطار المصلحة العامة، وحيث إن بعض الموظفين يسيئون استخدام السلطة الممنوحة لهم في عدة صور تبرز منها وبشكل واضح في الوقت الراهن إساءة التعامل مع جمهور المراجعين في بعض الأجهزة الحكومية كمشكلة قائمة، فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف إلى مظاهر هذه المشكلة وأسبابها والنتائج التي تترتب عليها، وما يتبع ذلك من تأثير سبب على الإدارة وعلى التنمية وعلى المجتمع بشكل عام.

لذلك فقد عرض البحث هذه الجوانب بشكل نظري في البداية، تلا ذلك الجزء الميداني حيث تقوم الفرضية الأساسية للبحث على أن تعدد أشكال إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام يرفع درجة المعاناة لدى الجمهور المتعامل مع الجهاز الإداري الحكومي. كما تم وضع عدة فروض جانبية تفسر المشكلة بشكل مقترح، وتم بعد ذلك توزيع استبيان بشكل عشوائي على مائتي شخص من فئات مختلفة من مراجعي الأجهزة الحكومية بمدينة جدة لمعرفة جوانب المشكلة واختبار الفروض، حيث تلقى الباحثان مائة واثنين وسبعين استشارة فقط تمت دراستها، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- * إيمان المجتمع السعودي الكامل بأهمية التمسك بقواعد الدين الإسلامي الحنيف كوسيلة أساسية من وسائل التخلص من مظاهر إساءة استخدام السلطة بجميع أشكالها.
- * إن سبب المشكلة الأساسي هو ضعف الوازع الديني لدى بعض الموظفين والجهل ببعض أسس الأخلاق وانعدام الأمانة والإخلاص وروح الخدمة العامة.
- * قلة اهتمام بعض الأسر بغرس المبادئ الإسلامية والأخلاق الحميدة في نفوس أبنائها من الصغر أو عدم إظهار القدوة الحسنة أمامهم مما يؤدي إلى سوء توجيه النشء.

- * اعتقاد بعض الموظفين أن من واجباتهم الاجتماعية خدمة المعارف والأقارب وإنهاء معاملاتهم بشكل أسرع، وإيمان بعض المراجعين أيضاً بذلك.
- * انخفاض درجة الرضا العام لدى الجمهور، وارتفاع درجة إحساس المواطن بهذه المشكلة.

مقدمة

تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق الأعمال العامة بأكبر قدر من الكفاءة وبالشكل الذي يخدم رغبات الجمهور وحاجته، فالاضطرابات التي تحدث في الإدارة العامة تظهر جلية أمام الجمهور المتعامل معها، وتدفعه إلى توجيه الاتهامات ضد الجهاز الحكومي، وتفقدته ثقته بها خاصة إذا أساء أسلوب الإدارة في مباشرة السلطات الإدارية المتاحة لها، كاستغلال تلك السلطات بشكل خاطيء أو القصور في أداء الخدمة لضعف الكفاءة، أو التعقيد الروتيني، أو اللجوء إلى المحاباة، أو تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. . إلى آخر هذه الظواهر التي تفقد المجتمع ثقته بالتنظيمات الإدارية، وإذا كانت السلبية في استخدام الإدارة لسلطاتها هي في الواقع سلبية في علاقات الإدارة مع الجمهور فإن هذه العلاقات تعكس في مضمونها العام بتلك السلبية استخداماً سيئاً للسلطة الممنوحة لها، سواء كان هذا الاستخدام السيء بحسن نية كضعف الكفاءة أو الجهل، أو بسوء نية كاستغلال السلطة في غير ما وضعت له، الأمر الذي يؤدي في كلتا الحالتين إلى مزيد من التفكك في علاقة الإدارة العامة بالجمهور.

ولقد شعر الباحثان أن هناك استياء عاماً لدى عدد كبير من أفراد الجمهور العام مما يلاقونه من معاناة في تعاملهم مع بعض الإدارات العامة، وهو ما نلمسه بوضوح من واقع ما ينشر مراراً في الصحف من شكاوى المواطنين والمقالات التي تحاول معالجة هذه الظاهرة وما يتردد بشأنها في المجالس والمجموعات، وحيث إن لهذه الظاهرة السلبية آثارها السيئة بما تتضمنه من إساءة استخدام للسلطة الممنوحة لبعض الموظفين، فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على ماهية هذه الظاهرة وأسبابها وكيفية التخلص منها.

أهداف الدراسة

- ١ - الكشف عن مظاهر إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام.
- ٢ - التعرف على الأسباب الإدارية والاجتماعية المحركة لهذه الظاهرة.

- ٣ - قياس رد فعل هذه الظاهرة لدى الجمهور من واقع آراء الجمهور نفسه .
 ٤ - محاولة التوصل إلى حلول تخفف من حدة المشكلة وتقلل من معاناة الجمهور .

فرضية البحث

تعدد أشكال إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام، يرفع درجة المعاناة لدى الجمهور المتعامل مع الجهاز الإداري الحكومي .

وتوجد هناك فروض فرعية متعددة للبحث، سوف تدرج في الجزء الميداني من هذا البحث .

الهيكل التنظيمي للبحث

ينقسم البحث إلى جزئين أحدهما نظري، ويتضمن شرحاً موجزاً لمفهوم السلطة وظاهرة إساءة استخدامها، بالإضافة إلى شرح مختصر لمظاهر إساءة استخدام السلطة ومحاولات لتفسير تلك الظاهرة عن طريق شرح الأسباب التي تؤدي إليها من الناحية النظرية، وأخيراً الآثار المترتبة على إساءة استخدام السلطة، أما الجزء الآخر، وهو الجزء الميداني، فيتضمن فروض الدراسة، وشرح مجتمع الدراسة، والعينة المستخدمة فيها بالإضافة إلى أدوات البحث، ثم مناقشة فروض البحث وتحليل الإجابات التي حصل عليها الباحثون، وأخيراً عرض النتائج التي تم التوصل إليها، ثم التوصيات التي تم تقديمها بناء على ما توصل إليه الباحثون من نتائج .

الخلفية النظرية للدراسة

مفهوم السلطة

تعدد استخدامات لفظ السلطة من قبل الباحثين، وإن كان مفهومها الأساسي يتمثل في كونها قوة قانونية أو شرعية تعطي للرئيس الحق في ممارسة اختصاصاته وتحمل مسؤولياته، بشكل يضمن كفاءة العمل، لذلك تعتبر السلطة الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات المرؤوسين، وهي القوة التي تمكن الرئيس من القيام بوظائفه من تخطيط

وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، حيث إنه لا يستطيع أن يؤدي هذه الوظائف دون ممارسة للسلطة، والتي تمنح له عادة وفقاً للقوانين واللوائح [١؛ ص ٢٥١]، أي إن ذلك لا يعني أن مالكي السلطة يملكون الحق في التصرف بها كيفما يشاؤون، وإنما هي قوة محكومة بقوانين وأنظمة تسخرها لتحقيق المصلحة العامة.

ويُعرّف سيمون السلطة بأنها (قوة صنع القرارات التي توجه أعمال الآخرين، وهي علاقة بين شخصين أحدهما أعلى من الآخر الذي هو في مرتبة أقل من الأول، فالأعلى يصنع القرار مع توقع طاعة الثاني له، بل إن الثاني يتوقع بطبيعته صنع وصدور قرار من الأول ويبرز دوره في تنفيذه، وهكذا فإن العلاقة بينها تمثل أنموذجاً سلوكياً في داخل التنظيم الإداري) [٢؛ ص ٨٩].

ويعتبر وجود السلطة سبباً لوجود المسؤولية في التنظيم، ولا بد من وجود توازن بينها في أي تنظيم، ولو أن ما يحدث عادة في المنظمات هو عكس ذلك، حيث من النادر أن يتم حدوث هذا التوازن بشكل فعلي، فظروف العمل قد تجبر أصحاب السلطة على عدم التمكن من مراقبة كل شيء، مما يؤثر على النتائج المطلوبة منهم، وذلك في ظل الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بهم [٣؛ ص ١٥٨].

وبشكل عام فإن السلطة التي تعطى للإدارة العامة إنما توزع على موظفيها، ليقوم كل بدوره في التنظيم سعياً وراء تحقيق الهدف العام في إطار المصلحة العامة.

إساءة استخدام السلطة

عرف بعض الباحثين إساءة استخدام السلطة بأنها تعني (الإخلال بواجبات ومسئوليات الوظيفة، ولا تعني فقط المعنى الضيق لهذا المفهوم والذي ينصرف إلى استعمال غير صحيح للقدر من السلطة الذي يملكه المسئول الإداري أو الموظف العام، كما يمكن تعريف إساءة استخدام السلطة بأنها) استخدام الإدارة لسلطتها في غير الغرض المخصص لها) فالإدارة في ممارستها لنشاطها يجب أن تهدف دائماً إلى تحقيق الصالح العام، فإن خرجت

عن هذا الغرض إلى غرض آخر فإن قرارها يكون مشوباً بعيب الانحراف أو إساءة استعمال السلطة [٤؛ ص ٣٦].

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة العامة محكومة بضرورة العمل في إطار الشرعية التي تحكم أعمالها وأنشطتها بدون تجاوز، مهما كانت الظروف التي تعمل من خلالها. وإذا كانت الحكومة تمثل السلطة العليا في الدولة، والتي تحول إرادة الجماعة إلى قواعد شرعية وملزمة للطرفين سواء الحكومة أو المخاطبين بها، فإن ذلك يعني سيادة مبدأ الشرعية، وهو خضوع جميع الأنشطة في الدولة للقواعد القانونية مما يؤدي إلى ضمان حقوق الأفراد وحياتهم، وقد أصبح من الواجب الذي يؤكد تحقيق ذلك أن يحكم مبدأ الشرعية علاقات الأفراد بالدولة وما تضمنه من هيئات عامة على رأسها الإدارة العامة [٢؛ ص ٣٦٦].

مظاهر إساءة استخدام السلطة

تتمثل إساءة استخدام السلطة في عدم إخلاص الموظف وإخلاله بواجبات عمله الرسمي، كما تبدو في عدة مظاهر أهمها:

أولاً: التعامل السلبي والعلاقة غير الجيدة بين الإدارة والمراجعين، كما قد تتجلى في تعالي بعض الموظفين على المراجعين، كما لو كانوا يتفضلون عليهم بأداء الخدمة، والمهاطلة أو الامتناع عن أداء بعض الخدمات أحياناً، أو التمسك بحرفية الإجراءات والقوانين بشكل يعطل الأداء ويكلف المراجعين جهداً ووقتاً ومالاً.

ثانياً: محاباة الأقرباء والأصدقاء، ومحاملة الزملاء.

ثالثاً: سوء استغلال وقت الدوام الرسمي، ومن ذلك التأخر في الحضور، أو الخروج أثناء الدوام الرسمي لقضاء المصالح الخاصة، أو عدم العودة إلى العمل بعد أداء صلاة الظهر مما يترتب عليه طول انتظار المراجعين، أو تكرار عودتهم للحصول على الخدمة المطلوبة.

رابعاً: عدم العدالة وانعدام الأمانة، وتفشي السلوك غير الأخلاقي بصفة عامة والمسئولية السلبية، والتستر على الأخطاء المرتكبة بالإضافة إلى الخروج عن القانون سواء بحسن نية أو بسوء نية [٢؛ ص ٣٧٤].

خامساً: انتشار الرشوة، حيث يقوم بعض الموظفين باستغلال حاجة المراجع إلى الخدمة فتمنع عنه إلا إذا قدم هدية أو مالاً، أو استعان بواسطة أو توصية من طرف ثالث، حيث تقدم الخدمة وقتها دون الالتزام بالموضوعية والحيادة.

من هو الموظف العام؟

الموظف العام هو كل شخص يشغل وظيفة دائمة على سبيل الاستمرار وفي خدمة مرفق عام، ويلتزم الموظف العام بواجبات عديدة يجب عليه تأديتها على أكمل وجه نذكر منها ما يتعلق بموضوع هذا البحث [٥؛ ص ٢٢٥].

* تأدية العمل المسند إليه بنفسه وتحمل مسئولية سير العمل في حدود اختصاصه بدقة وأمانة.

* أن يكون قدوة في تصرفاته وألا يخل بشرف الوظيفة.

* مراعاة آداب اللياقة في تصرفاته مع زملائه أو رؤسائه أو الجمهور.

* البعد عن مواطن الشبهات، وذلك بعدم استعمال سلطته لتحقيق مغانم شخصية أو التعسف في استخدام وظيفته، أو استخدام نفوذه لتحقيق مصلحة خاصة له، ولذلك يحرم عليه قبول الرشوة أو الهدايا أو الإكراميات، كما لا يجوز له الاشتغال بالتجارة أو تأسيس الشركات أو الجمع بين وظيفتين إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك.

ويعتبر الخروج على هذه الواجبات الوظيفية انحرافاً إدارياً حيث يعرف الانحراف الإداري بأنه (شيوع السلوك الانتهازي الأناني، أو الميل إلى استغلال المنظمة الحكومية بطريقة تضار معها المصلحة العامة لحساب المصلحة الفردية، أو الانحراف بالسلطة البيروقراطية واستخدامها في غير مجالاتها المشروعة، أو هو تعمد تشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها، أو أنه التمرکز في إطار من الشللية البغيضة التي تخلق قوى للضغط المعاكس في التنظيم، كما أن الانحراف قد يتمثل في الرشوة والوساطة والمحسوبية وضياع المقاييس الموضوعية التي يقوم من خلالها الأداء) [٦؛ ص ٥٨].

محاولات لتفسير ظاهرة إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام لا شك أن الموظف الحكومي بشكل عام شخص يحرص على عمله وأدائه الوظيفي وسمعته ومصصلحة العمل الذي يقوم به، بالإضافة إلى مصلحته الخاصة، إلا أن هناك بعض الموظفين الذين يتقاعسون عن أداء العمل المناط بهم بالشكل المطلوب، لذلك ونظراً لتفشي ظاهرة إساءة استخدام السلطة وانعكاس تأثيرها السلبي على مسيرة تنمية المجتمع، فإنه يمكن إجمال الأسس والآراء النظرية التي تقف وراء ذلك فيما يلي:

١ - ضعف الوازع الديني في نفوس بعض الموظفين

فالدين الإسلامي وضع الأسس العامة لأداء الخدمة الوظيفية، فما يملكه الموظف من سلطة في عمله إنما هو أمانة عظمى محاسب عليها يوم القيامة، وقد رتب الإسلام حسن الجزاء على قضاء حاجات الناس ومعاملتهم بالحسنى، حيث جاء في الحديث الشريف أن الكلمة الطيبة صدقة، ولذلك (كان من النادر في العصر النبوي أن يتقدم أحد بشكوى على موظف عام، وهو ما يرجع إلى الشعور القوي بالمسئولية فضلاً عن حسن اختيار الموظف [٧؛ ص ٥٣]، ولقد نما الإسلام نوعاً من الرقابة الذاتية، وهي رقابة الفرد على سلوكه وضبطه حسب تعاليمه السمحة إضافة إلى رقابة المجتمع على تصرفات أفراد، والفرد الذي يراقب نفسه وسلوكه يعلم أن الله يراه في كل حركاته وسكناته، فهو يحسن أداء عمله ويخشى الله فيه [٨؛ ص ١٢٥].

٢ - قلة اهتمام الأسر بغرس المبادئ الفاضلة في نفوس النشء

فالأسرة التي تنمي في أطفالها روح المواطنة الصحيحة، والخوف من الله، والحرص على المبادئ الحيرة، والالتزام بالأخلاق الفاضلة، تختلف ولا شك عن الأسرة التي تربي أطفالها على التشكك في القيم والمبادئ، وعدم الرضوخ لقوانين الدولة والالتزام بنظمها وإطاعتها، فالوالد الذي يتباهى بنجاحه في مخالفاته في العمل أمام أطفاله، إنما يزرع في نفوسهم التشجيع على ارتكاب المخالفات الماثلة فيما بعد، والتي يمكن أن تشكل الأساس في أساليبهم الوظيفية وحياتهم العملية مستقبلاً [٩؛ ص ١١٦].

٣ - تغلغل البيروقراطية بمعناها السيء

لقد أدى وجود إجراءات مطولة في تقديم الخدمة المطلوبة للمراجع إلى الكثير من الفوضى والتعقيد وانعدام التفاهم، وقد أصبح هذا هو المعنى الدارج الآن للبيروقراطية خروجاً عن معناها الأصلي، وهو تنظيم الإجراءات المكتبية والأعمال الإدارية لتحقيق أهداف المنشآت الضخمة (والبيروقراطية على هذا النحو تعتبر من العقبات الرئيسة التي تواجه الشعب في طلب الخدمة، نظراً لما يتوقعه من تعقيدات وسوء معاملة من الموظف البيروقراطي، وهي أيضاً في هذا المعنى السيء غير المحبب، ترتبط بانخفاض مستوى كفاءة التنظيم الإداري وسوء الخدمة المدنية، وارتفاع تكلفة أداء الخدمة أو التكلفة الاقتصادية التي تلزم للتنظيم من أجل تحقيق برامجهم والوفاء بمتطلبات المجتمع [٢]؛ ص ٣٥٠].

ويلاحظ أنه إذا نظرنا إلى الموظف البيروقراطي بالمعنى الصحيح للبيروقراطية لوجدنا أن مهام الدولة حديثاً قد ازدادت من الناحية الكمية والناحية النوعية، مما يعني زيادة في الطلب على البيروقراطيين المدربين والمؤهلين تأهيلاً جيداً، حتى يتم تأمين وتقديم خدمات حكومية مرضية للمواطنين، وبالرغم من وجود قصور في بناء البيروقراطية، إلا أنه لا يوجد بديل حقيقي للنظام البيروقراطي ليقوم بالمهام البيروقراطية الأساسية، حيث يظل دور البيروقراطية مهماً في بناء أي قطر، ولو أنه يحتاج إلى إعادة تعريف وصياغة من وقت لآخر وفقاً لتركيب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، لتستطيع البيروقراطية تحديد البدائل المناسبة لأداء المهام والأنشطة [١٠؛ ص ١٦٣].

٤ - غياب الوظيفة الرقابية أو ضعفها

إن الرقابة تبحث في أسلوب أداء العمل من الناحية الإنسانية والقانونية، للتأكد مما إذا كان قد تم في حدود ما تكفله الدولة لمواطنيها أم لا، خاصة وأن بعض نظم الخدمة المدنية تضع سلوك الموظف داخل وخارج الوظيفة موضع مساءلة [٢؛ ص ٥٧٥] ولا شك أن غياب الوظيفة الرقابية يعني افتقاد الوسيلة التي تستطيع الإدارة بواسطتها التأكد من ممارسة أحد أوجه النشاط الإداري بكفاءة وفعالية وإتقان.

ويلاحظ أنه لكي تحقق الرقابة أهدافها، فإن أحد أهم الخصائص التي يجب توفرها فيها سلامة الوسيلة المستخدمة للرقابة بحيث تعكس طبيعة العمل المطلوب، فالوسيلة التي تستخدم في الإنتاج مثلاً لا تناسب مهمة التسويق، والوسيلة المستخدمة في المنظمة الصغيرة لا تناسب المنظمة الكبيرة، مما يعني أن تناسب وسيلة الرقابة مع طبيعة العمل يحقق فعالية الرقابة، ومن ثم يحقق أهداف التنظيم [١١؛ ص ٥٨٦].

٥ - ضعف القيادة وتراخيها

إن ابتعاد القيادات عن جهات التنفيذ في بعض مستويات التنظيم، وعدم الاهتمام بمراقبة الأداء ومتابعة الخدمات التي يقدمها التنظيم للمواطنين، للتأكد من حصول الأفراد على تلك الخدمات في وقتها، وبالشكل المطلوب إنما يساعد الموظفين، خاصة ضعاف النفوس منهم على التلاعب بحقوق المراجعين وتعطيل أعمالهم أو التباطؤ في إنهاءها، وعدم المتابعة وقلة التوجيه وانعدام الاهتمام بمصالح المراجعين، بالإضافة إلى تمثيل القدوة السيئة في تلك الفئة من القيادات وعدم التمسك بالمثل والمبادئ، مما يؤدي بالموظفين داخل الجهاز إلى الاقتداء برؤسائهم وانعدام الخوف وقلة الاهتمام، وعدم مراعاة أسس السلوك القويم.

٦ - قلة اهتمام الإدارة بدور العلاقات الإنسانية

إن الإدارة التي لا تريح العاملين فيها، ولا تلتفت إلى مطالبهم الشخصية والاجتماعية ولا تراعي ظروفهم العائلية، ولا تتيح لهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وحق تفهم أهداف الأوامر والتعليمات ومقاصدها، وحق الاطمئنان إلى ضمانات مالية وإنسانية ومعنوية تتيح الشعور بالرضا والاطمئنان والإحساس بالأهمية، فإنه ليس في وسع أي إدارة هذا حالها أن تجد في نفوس العاملين بها من حسن الاستعداد ودمائة الخلق وسعة الصدر ما يمكن أن يعكسوه على عملهم أو على الجمهور الذي يتعاملون معه [١٢؛ ص ٥٧٤].

٧ - عجز إدارة العلاقات العامة عن إيجاد جو التفاهم بين الإدارة والمراجعين

حيث يحدث ذلك في بعض الأجهزة العامة، مع أنه من الضروري أن يتعرف المواطن على طبيعة العمل في الإدارة وماهيته، وأهمية الإجراءات التي يجب اتباعها للحصول على

الخدمة لأن ذلك يسهل عملية الأداء بالنسبة لموظفي الإدارة، كما يسهل عملية الإقناع لدى المراجع بأسلوب أداء الخدمة، كذلك يجب أن تحرص الإدارة على أن تحافظ على مستوى معقول من الكفاءة، وأن تكون صادقة في إيصال المعلومات إلى الجمهور، وتتوقف قوة تأييد المراجع أو المواطن لأهداف ونشاطات وخطط الإدارة على نسبة نجاحها في إقناعه ورضائه [٩؛ ص ٥٤].

٨ - الافتقار إلى نظام جيد للحوافز

وذلك باعتبار الحوافز هي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة [١٣؛ ص ١٨٤] فوجود نظام جيد للحوافز يعني وجود الاهتمام الكافي بالعلاقات الإنسانية التي تساعد على إيجاد إدارة ناجحة، والتحفيز الإيجابي هو الذي يؤدي إلى تحقيق ذلك، وهو يعني محاولة القائد التأثير في مرؤوسيه من خلال احتمالات الإضافة إلى الإشباعات الممنوحة لهم في الوقت الحالي، فمتى أشبعت حاجات الموظف الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية تحقق حفزه، وبالتالي دفعه إلى العمل بتعاون وإنتاجية عالية [١٤؛ ص ٥].

٩ - عدم الجدية في تطبيق لوائح وأنظمة التأديب

يظل الموظفون الذين يسيئون استخدام السلطة الممنوحة لهم بدون عقاب أو ردع إما بسبب لا مبالاة الرؤساء أو تسترهم على أولئك الموظفين، أو لعدم وجود الدليل الملموس أو غير ذلك من الأسباب، مما يؤدي إلى استمرار تلاعب الموظفين بالأمانة المكلفين بها والتهاون في واجباتها، فتعرض الفرد (لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، لأنه سيحاول تلافي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها) [١٥؛ ص ٤٦].

١٠ - عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات وتداخلها

لأن فشل التنظيم (ينتج عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب) [١٦؛ ص ١٦٢].

الآثار المترتبة على إساءة استخدام السلطة

تترتب على مشكلة إساءة استخدام السلطة من جانب بعض المواطنين آثار سلبية عديدة في المجتمع يتمثل أهمها فيما يلي:

(أ) انتشار الانحراف الإداري

ويتم ذلك بين فئات الموظفين المختلفة، إضافة إلى زيادة التعقيدات الروتينية والتمسك بحرفية القوانين، وإهمال الموظفين وقلة اكتراثهم بأهمية الواجبات الوظيفية الملقاة على عواتقهم.

(ب) انخفاض نسبة الرضا العام

فالرضا العام هو المؤشر الذي يبين مدى الإشباع الذي يحصل عليه الموظفون المتعاملون مع الإدارة، لذلك فهو يتأثر بمدى ما يحصل عليه الفرد من الإدارة بشكل مادي على شكل سلع أو خدمات، ويكون في النهاية مسألة إحساس بالرضا، وهذا الإحساس يرتبط بأسلوب معاملة الإدارة للفرد وأسلوب تنفيذها للسياسة العامة وإيصالها للسلع والخدمات إلى المواطنين، ومن الأهمية بمكان قيام إدارة التنمية على صون حقوق الفرد لأن أسلوب معاملة الإدارة للمواطن تعكس مكانة الفرد وحقوقه في المجتمع إلى حد كبير [١٧]؛ ص ٣١].

(ج) تعطيل مسيرة التنمية

لقد كبر دور الإدارة في كثير من مجالات التنمية، فإذا كان القائمون بالعمل في هذه الإدارات يحرصون على مصالحهم الشخصية ويفضلونها على المصلحة العامة ويسئون استخدام السلطة الممنوحة لإداراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى عدم تقديم الخدمة العامة بالشكل المطلوب، مما يعني في النهاية تأخر الإنجازات المستهدفة، وبالتالي انخفاض مستوى النمو في المجتمع.

(د) ضعف الثقة في الخدمات التي تؤديها الإدارة العامة

وذلك كرد فعل طبيعي لطول الإجراءات أو تعقيدها أو أسلوب أداء الخدمة، حيث إن غالبية الأفراد يرون أن البيروقراطية بالمعنى الخاطيء لها هي الجانب المسئول في أي تنظيم

عن التعقيد والتهرب من المسؤولية، والمعاملة غير الودية التي تصادفهم في التنظيمات [١٨]؛ ص ١٨٢]. غير أن واقع الأمر أن البيروقراطية هي ما أريد لها أن تكون، إذ أن العنصر البشري يساهم في إنجاحها أو في إفشائها سواء أكان من داخل المنظمة الإدارية أو من خارجها.

الدراسة الميدانية

في البداية يجب الإشارة إلى أن جوانب الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث تناقش الموضوع من وجهة نظر الجمهور المتعامل مع الإدارات العامة، حيث إن هذا البحث يقوم على دراسة مشكلة إساءة استخدام السلطة من وجهة نظر الجمهور - كما ذكر سابقاً - لمعرفة الجوانب السلبية التي يعاني منها أفرادها، علماً بأن غالبية هؤلاء الأفراد المراجعين موظفون حكوميون أصلاً، كما تبين سابقاً، مما يشير إلى توافر عاملي النضج والخبرة لديهم.

الفرضية الأساسية

تعدد أشكال إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام يرفع درجة المعاناة لدى الجمهور المتعامل مع الجهاز الإداري الحكومي.

الفروض الفرعية

- ١ - ضعف الوسائل الرقابية يجعل بعض الموظفين يهملون القيام بواجباتهم الوظيفية، ولا يهتمون بمصالح المراجعين.
- ٢ - يعتقد بعض المواطنين أن المعرفة الشخصية والوساطة أمور تسهل إنجاز المعاملات، وتعاملهم على هذا الأساس يساعد الموظف العام على التهادي في إساءة استخدام السلطة.
- ٣ - يضعف الوازع الديني لدى بعض الموظفين مما يتبين في سوء فهمهم للخدمة المدنية وممارستها بشكل لا يحقق الصالح العام.
- ٤ - عدم تطبيق العقوبات الموجودة في الأنظمة بشكل سليم يشجع الموظف على الاستمرار في انتهاك الصالح العام.

- ٥ - قلة الإخلاص والأمانة عند بعض الموظفين تدفعهم إلى التهاون والتعطيل وعدم الاكتراث بمصالح المراجعين .
- ٦ - يتمسك بعض الموظفين بتنفيذ القوانين بشكل حرفي مما يجعل المراجعين يتنقلون من قسم لآخر لاستكمال إجراءات يمكن الاستغناء عنها .
- ٧ - عدم تنظيم عملية خروج الموظفين أثناء الدوام لقضاء مصالحهم الضرورية يؤدي إلى تعطيل المراجعين وإضاعة وقتهم .
- ٨ - وجود أسلوب الرشوة لاعتقاد بعض الموظفين أنه يمكن تحقيق مكاسب شخصية من وراء تقديم الخدمة العامة .
- ٩ - نقص التوجيه السليم في مرحلة الطفولة يؤدي إلى عادات سلوكية مثل اللامبالاة وقلة التمسك بحسن الخلق الإداري .
- ١٠ - تفضيل بعض الموظفين لمصالحهم الشخصية يدفعهم إلى استخدام سلطاتهم لتحقيق مكاسب شخصية، سواء من المراجعين أو من الموظفين الآخرين في الأجهزة الأخرى .
- ١١ - يعتقد بعض الموظفين أن الخدمة التي يقدمونها للمراجع نوع من التفضل عليه مما يجعلهم يتعالون على الجمهور .
- ١٢ - يتسبب وجود ظروف معينة إدارية أو اجتماعية في حياة الموظف في إساءة استخدامه للسلطة .
- ١٣ - يتسبب سلوك بعض المراجعين في الضغط على الموظفين ودفعهم إلى سوء الأداء وإساءة استخدام السلطة .

مجتمع الدراسة والعينة

اقتصرت الدراسة على مراجعي الأجهزة الحكومية في مدينة جدة باختيار عينة عشوائية من مائتي مفردة تمثل المجتمع الأصلي للبحث، تتراوح أعمارهم بين ٢٠ - ٤٩ عاماً وأغلبهم بين ٢٠ - ٢٩ عاماً بنسبة ٦٩٪، تليهم الفئة من ٣٠ - ٣٩ عاماً بنسبة ٢٣٪ مما يدل على أن غالبية أفراد العينة على درجة كبيرة من النضج والعقلانية، بالإضافة إلى الوعي والتفتح والارتباط بمشكلات الحياة المعاصرة .

ولقد شملت العيّنة أفراداً متزوجين بنسبة ٤٧٪ وغير متزوجين بنسبة ٥٣٪، وقد أتم غالبيتهم ونسبة ٦٠٪ دراستهم الثانوية، في حين بلغت نسبة الجامعيين ٢٩٥٪ مع وجود نسبة صغيرة من حملة الماجستير تبلغ ٢٣٪، ونسبة من حملة الدكتوراه تبلغ ١٢٪، أما الباقون ونسبتهم ٧٪، فهم من حملة المتوسطة أو الابتدائية، ومن ذلك يتبين أن المستوى التعليمي العام لأفراد العيّنة جيد مما يرفع درجة الثقة في الإجابات، خاصة وأنه عامل لا يتوافر دائماً في عيّنات استطلاع آراء مراجعي الأجهزة الحكومية.

أما بالنسبة لعمل أفراد العيّنة من المراجعين فقد كان معظمهم من الموظفين الحكوميين هم أنفسهم حيث بلغت نسبتهم ٤٥٪، تليهم فئة الطلاب بنسبة ٢٩٪ ثم موظفي القطاع الخاص ونسبتهم ٢٤٪ وامتنع ٢٪ من المستجيبين عن بيان طبيعة عملهم.

أدوات البحث

استخدمت وسيلة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد العينة وعددهم ٢٠٠ مراجع، وبلغ عدد الاستبيانات التي أعيدت إلى الباحثين ١٧٢ استمارة فقط أجريت عليها الدراسة.

وقد تم تصميم استمارة البحث بحيث اشتملت على ٢٢ سؤالاً كانت على النحو التالي:

١ - الأسئلة الأربعة الأولى وتهدف إلى جمع معلومات عن أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية وفئة العمر ونوع العمل.

٢ - ستة عشر سؤالاً من (٥ - ٢٠) من النوع محدد الإجابة بنعم أو لا أو بالاختيار من بين عدة بدائل.

٣ - سؤالان مفتوحان في نهاية الاستبيان لإتاحة الفرصة لأفراد العينة لابتداء مريياتهم في مشكلة البحث المتعلقة بإساءة استخدام السلطة لدى الموظفين الحكوميين من وجهة نظر الجمهور.

وقد خصص الباحثان جزءاً من توصيات البحث للمقترحات التي قدمها المستجيبون للاستبيان، لأن دراسة المشكلات الإدارية خاصة المشكلات التي يعتبر استطلاع رأي الجمهور جزءاً أساسياً منها، لا بد أن يعطى لمقترحات المراجعين وآرائهم وزناً كبيراً، لا سيما إذا كان الجمهور الذي يتم استطلاع رأيه تتوافر فيه صفات وخصائص العينة المستخدمة في هذه الدراسة.

فروض البحث

فرضية ١ : ضعف الوسائل الرقابية يجعل بعض الموظفين يهملون القيام بواجباتهم الوظيفية

لقد تم سؤال المستجيبين عن نوع المعاملة التي يلاقونها من الموظفين، فتبين أن غالبيتهم يلاقون معاملة عادلة وسليمة إلى حد ما (جدول ١ بالملحق) مما يشير إلى توافر نوع متوسط من المعاملة، مع أن المفروض أن يكون التعامل في إطار هذه العلاقة بين الموظف والمراجع في أفضل صورة، لأن الإدارة الحكومية لم تقم أصلاً إلا لخدمة المواطن، وقد تمثلت الصور المختلفة غير العادلة وغير السليمة - كما يتبين من إجابات المستجيبين (جدول ٢ بالملحق) - في الإهمال والتسيب بنسبة ٦٤٪ والتأجيل يوماً بعد يوم بنسبة ٤١٫٧٪ والعجرفة في التعامل بنسبة ٣٦٪، فيما ذكرت نسبة ٨٣ من أفراد العينة صوراً أخرى بخلاف ما ورد في السؤال، حيث شكوا بعضهم من قلة إحساس بعض الموظفين بالمسئولية وضعف الأمانة الوظيفية وقت التعامل، كما أشار البعض إلى قيام بعض الموظفين بتقديم معاملات بعض الأشخاص ممن تربطهم بهم علاقة خاصة على معاملات غيرهم من المراجعين، كما أن بعض الموظفين يمتنعون أصلاً عن تقديم الخدمة المطلوبة ويتسبون في تعطيل المراجعين بغير سبب مقنع، ومن هذه الصور أيضاً إشعار بعض الموظفين لمراجعينهم وهم يقدمون الخدمة إليهم بأنهم يتفضلون بها عليهم أو يتفضلون بأداء عمل ليس من صميم واجباتهم واختصاصاتهم.

وحيث إنه تبين هنا أن الإهمال والتسيب هما أهم الصور التي تواجه أفراد العينة في معظم الإدارات، فإن هذا يثبت فرضية البحث التي تدور حول ضعف الوسائل الرقابية

المستخدمة في متابعة سلوك الموظفين، إذ يؤدي ذلك إلى قلة اهتمامهم وعدم تحمل مسؤولية الوظيفة على الوجه المطلوب .

فرضية ٢ : يعتقد بعض المواطنين أن المعرفة الشخصية والوساطة أمور تسهل إنجاز المعاملات

أفاد معظم أفراد العينة بنسبة ٩١,٩% (جدول ٣ بالملحق) أن الموظفين لا يتعاملون مع المراجعين بأسلوب واحد، أما عن السبب في هذه المعاملة غير العادلة فقد أبدت غالبية المستجيبين (جدول ٤ بالملحق) أن السبب يعود إلى المصالح والعلاقات الشخصية، وذلك بنسبة ٩٩,٤% بينما نفى ذلك ما نسبته ٥,١% وامتنع الباقون عن الإجابة عن هذا السؤال .

وإذا كان المراجع الذي يلجأ إلى الاستعانة بها اصطلاح على تسميته بالوساطة، أو اللجوء إلى معارفه وأقاربه في الجهة الحكومية المعنية للحصول على الخدمة، ويسهم بالتالي في زيادة تعطيل غيره من المراجعين، يتحمل جزءاً من هذا الخطأ، فإن جزءاً أكبر منه يتحمله الموظف المسئول نفسه، لأن التزامه بالنظام والأمانة وإعطاء كل ذي حق حقه ورفض الوساطة سيساعد على امتناع المراجعين عن استخدام هذه الأساليب الملتوية، وهذا يثبت فرضية البحث المتعلقة باعتقاد بعض المواطنين أن الوساطة تسهل إنجاز المعاملات، مما يؤدي بالتالي إلى مساعدة الموظف العام على التهادي في إساءة استخدام السلطة .

فرضية ٣ : يضعف الوازع الديني لدى بعض الموظفين، مما يؤدي إلى سوء فهمهم للخدمة المدنية

بسؤال أفراد العينة عن أفضل السبل الممكنة لتهيئة الموظفين للتعامل الجيد مع مراجعيهم اختارت الغالبية، وبنسبة ٦٦% تنمية الوازع الديني في نفوس الموظفين، من بين البدائل المختلفة التي يتضمنها (الجدول رقم ٥ بالملحق) فأداء الوظيفة هو أمانة عظيمة يلتزم بها الموظف المسلم؛ لأن المبادئ التي فرض عليه الإسلام الالتزام بها في أدائه لعمله تكفل له أسساً قيمة للتعامل مع الآخرين، ومتى ما نأ في داخله الحرص على الالتزام بتلك المبادئ تهيأت له السبل الأفضل للأداء، وحيث إن معظم أفراد العينة، كما ذكر اختارت

هذا البديل فإن هذا يثبت فرضية البحث التي تربط بين ضعف الوازع الديني لدى بعض الموظفين وسوء ممارستهم للخدمة المدنية .

فرضية ٤ : عدم تطبيق العقوبات النظامية بشكل سليم يشجع بعض الموظفين على انتهاك الصالح العام

لقد حصل البديل الآخر الذي يدور حول وضع نظام لمعاقبة الموظفين الذين يسيئون إلى المراجعين، ويعطلون أعمالهم على نسبة ٦, ٥٢٪ وهي نسبة عالية أيضاً تثبت فرضية البحث التي تشير إلى أن عدم وجود أنظمة عقابية محددة للمخالفات الوظيفية، أو بالأحرى عدم تنفيذها بشكل قاطع على الجميع، يشجع الموظف العام على الاستمرار في انتهاك الصالح العام، كما أيدت نسبة ٥٢٪ من أفراد العينة تنظيم برامج توعية للموظفين تساعد على حسن توجيههم إلى تحقيق الصالح العام (جدول ٥ بالملاحق).

ويلاحظ أن بعض المستجيبين وبنسبة ٥, ٧٪ قد اقترحوا وسائل أخرى إضافية

وهي :

- وضع وسائل رقابية قوية لمتابعة أعمال الموظفين وتعاملهم إما داخل الجهاز أو عن طريق هيئة الرقابة والتحقيق .
- إلغاء ظاهرة الوساطة التي تتسبب في التفرقة في التعامل بين المراجعين ومعاقبة من يقبل الوساطة .
- إعداد نموذج يقوم المراجعون بتعبئته عن أسلوب الموظفين ووضعه في صندوق مغلق في كل إدارة، حيث تعلق أسماء الموظفين المثاليين في لوحة شرف خاصة بذلك .
- ضرورة تطبيق جميع الوسائل المقترحة في السؤال لتحقيق العلاج الأفضل بشكل متكامل لهذه المشكلة المهمة .

فرضية ٥ : قلة الإخلاص والأمانة عند بعض الموظفين تدفعهم إلى التهاون وعدم الاكتراث بمصالح المراجعين

رغبة في التحقق من صحة الشكوى العامة من تعطيل معاملات المراجعين لبعض الإدارات العامة، تضمن الاستبيان سؤالاً مباشراً كان نصه «هل لمست تعقيداً أو تعطيلاً

لمعاملات المراجعين؟» وقد أجاب عن هذا السؤال بالإيجاب ٧٨٪ من المستجيبين ونفى ذلك ١٨٪ منهم، بينما كان موقف الـ ٤٪ الباقين هو الامتناع عن الإجابة (جدول ٦ بالملحق).

ومن هذا يتبين وجود تقصير فعلي من قبل نسبة كبيرة من الموظفين، ولمحاولة تقصي أسباب هذا التقصير عرضت على المستجيبين عدة بدائل يتضمنها (الجدول رقم ٧ بالملحق) والذي يتضح منه أن ٦٠٪ من المستجيبين يرون أن السبب الأول في التقصير يرجع إلى قلة إخلاص بعض الموظفين في أعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وهذا يثبت فرضية البحث التي تشير إلى أن قلة الإخلاص والأمانة لدى بعض الموظفين تدفعهم إلى أداء الخدمة بشكل غير سليم.

فرضية ٦ : يتمسك بعض الموظفين بتنفيذ القوانين بشكل حرفي مما يعطل المراجعين كما تبين من (جدول ٧ بالملحق) فإن هناك نسبة مختلفة حصلت عليها الأسباب البديلة لتفسير المشكلة، ويلاحظ أن البديل المتعلق بتقيد الموظفين بحرفية النظام وتسلسل الإجراءات حصل على ٣٣٪ فقط من تأييد المستجيبين، وهذا ينفي إلى حد ما فرضية البحث التي تشير إلى أن تمسك بعض الموظفين بالأنظمة بشكل حرفي، يجعل المراجعين ينتقلون من قسم لآخر لاستكمال إجراءات يمكن الاستغناء عنها، وكان من المتوقع أن يحصل هذا العامل على أعلى نسبة من الإجابات أو النسبة التي تليها، إلا أن ذلك لم يحدث مما يعني أنه عامل مساعد وموجود بالفعل لكنه ليس العامل الأساسي.

أما الأسباب الأخرى التي ذكرها ٢٢٪ من المستجيبين فتتلخص في الآتي:

- رغبة بعض الموظفين في إشباع غرورهم بإضفاء شيء من الأهمية على أنفسهم وعلى وظائفهم أو بتأخير إنجاز المعاملات في وقتها.
- تعرض بعض الموظفين لضغوط شديدة، إما من داخل العمل كزيادة المسؤوليات الملقاة عليهم أو بسبب ظروفهم الشخصية أو الأسرية، مما ينعكس على تعاملهم مع المراجعين حيث إن الضغوط الوظيفية في تزايد، كما أن ظروف الموظف الاجتماعية هي الأخرى تزداد صعوبة في وقتنا الحاضر.

- انعدام الوسائل الرقابية الفعالة .
- عدم تحديد مسؤوليات الموظفين بشكل سليم .
- التشجيع باستخدام أسلوب الوساطة في أداء العمل .
- الروتين والتقييد الحرفي بالإجراءات في مواجهة من لا يستعملون الوساطة .
- تهرب البعض من تحمل المسؤولية .
- الرغبة في الحصول على مكاسب غير مشروعة عن طريق الوظيفة .
- الملل وأداء العمل وفقا للمزاج ، حيث قد تختلف طريقة تعامل الموظف من يوم لآخر .

فرضية ٧ : عدم تنظيم عملية خروج الموظفين أثناء الدوام يعطل المراجعين
 أفاد عدد من المستجيبين بأن خروج الموظفين لقضاء أعمالهم الخاصة، أثناء وقت الدوام أحد أسباب تعطيل أعمال المراجعين، حيث أكد ذلك ما نسبته ٢٧٪ في حين أشار عدد آخر منهم بنسبة ٥٧٪ إلى أن ذلك يحدث أحيانا، وذكر آخرون بنسبة ١٤٪ أن ذلك لا يحدث، وامتنع ٢٪ من المستجيبين عن الإجابة على هذا السؤال، كما يتبين من (جدول رقم ٨ بالملحق).

ومن هذه الإجابات يتضح أن خروج الموظفين يحدث فعلا، ولكن ليس بصورة دائمة وإنما في بعض الأحيان، مما يطيل فترة انتظار المراجعين، ومع أن بعض المستجيبين أشاروا إلى أن ظاهرة خروج الموظفين أصبحت أقل انتشارا، فإن اضطراب بعض الموظفين للخروج لإيصال أولادهم إلى البيت، أو لإنجاز معاملات خاصة بهم في إدارات حكومية أخرى يترتب عليه تعطيل المراجعين، ولو أن كل جهة نظمت عملية خروج موظفيها لما أدى ذلك إلى تعطيل أعمال المراجعين، وهذا يثبت إلى حد ما فرضية البحث القائلة بأن عدم تنظيم عملية خروج الموظفين الذين تضطربهم ظروفهم الخاصة للخروج من جهات عملهم يؤدي إلى تعطيل المراجعين وإضاعة وقتهم .

فرضية ٨ : وجود أسلوب الرشوة لاعتقاد بعض الموظفين أنه يمكن تحقيق مكاسب شخصية من وراء تقديم الخدمة العامة
يتضمن (الجدول رقم ٩ بالملحق) إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بأثر تقديم الهدايا في أداء الخدمة .

ومن هذه الإجابات يتبين أن هناك اتجاهاً معيناً عند البعض حول انتظار المقابل عند تأدية الخدمة أو الإسراع في تقديمها على الأقل، كما أشارت تعليقات كثيرة كتبت في الاستبيانات إلى وجود هذا الأسلوب، مما يثبت فرضية البحث المتعلقة بذلك، لاعتقاد بعض الموظفين أن الحصول على الهدايا مقابل أداء الخدمة حق يبيح لهم تعطيل المراجعين الذين لا يقدمونها .

وبسؤال المستجيبين الذين أجابوا بنعم عن السؤال السابق، عما إذا كان أسلوب تقديم الهدايا يساعد على انتشار الرشوة التي تعد خيانة للوظيفة العامة من قبل الموظف، أكد ذلك غالبية المستجيبين، وليس من أجابوا بالإيجاب فقط، إذ بلغت نسبة المؤيدين ١٨٢٪ ونفى ذلك ٩٪ في حين امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣, ٥١٪ (جدول رقم ١٠ بالملحق).

فرضية ٩ : نقص التوجيه السليم في مرحلة الطفولة يؤدي إلى اللامبالاة وقلة التمسك بحسن الخلق الإداري

أما بالنسبة للأساليب التي تمكن من القضاء على الرشوة أو الحد من انتشارها والتي يعرض لها (الجدول ١١ بالملحق) فإننا نجد أن ٧١٪ من المستجيبين قد اختاروا البديل المتعلق بتنمية الوازع الديني في نفوس الموظفين والمراجعين، كأول بديل يقف مانعاً في وجه هذه الظاهرة، مما يؤكد قيام مجتمع المملكة على أساس التمسك بالدين ومبادئه، وقد تلا ذلك البديل ضرورة غرس القيم والمبادئ السليمة في نفوس الأفراد، بدءاً من مرحلة الطفولة حيث حصل هذا البديل على ٤٦٪ من الإجابات، ومما سبق يتبين تأكيد إثبات فرضية البحث التي تربط بين ضعف الوازع الديني وممارسة العمل بأسلوب خاطيء، بالإضافة إلى إثبات فرضية البحث التي تشير إلى أن قلة التوجيه السليم منذ الطفولة يكون عادات سلوكية وإدارية سيئة فيما بعد .

أما الأسباب التي اقترحها المراجعون بنسبة ٤, ١٤٪ من المستجيبين فتتلخص في الآتي:

- ضرورة فصل أو نقل الموظف المرتشي أو إبعاده كوسيلة مثل لمحاربة هذه الظاهرة في نظر البعض.
- طالب آخرون بوجوب تغطية احتياجات الموظفين نظاما حتى لا يتعرضوا تحت ضغط الحاجة وهوى النفس إلى قبول الرشوة.
- إشارة البعض إلى ضرورة تذكير الأفراد من الموظفين والمراجعين بمساوىء الرشوة والفساد الذي تحلفه، عن طريق تعليق الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث الشريفة التي تفيد بذلك في الإدارات العامة.

فرضية ١٠ : تفضيل بعض الموظفين لمصالحهم الشخصية يدفعهم إلى استخدام سلطاتهم لتحقيق مكاسب شخصية

أيدت نسبة كبيرة من المستجيبين أن مناصبهم الوظيفية تساعدهم في الحصول على الخدمة بسرعة، حيث ذكر ٣٨٪ منهم أن ذلك يحدث بالفعل بينما ذكر ٢٠٪ منهم أنه يحدث أحيانا، ولم ينف ذلك سوى ٦٪ منهم فقط، بينما امتنع ٣٦٪ عن الإجابة (جدول ١٢ بالملحق)، ويعتقد الباحثان أن سبب امتناع هذه النسبة قد يرجع إلى أن عددا لا بأس به من أفراد العينة لا يعمل في وظائف مرتبطة بالخدمات وبعضهم لا يعمل أصلا.

وبسؤال من أجابوا بالإيجاب على السؤال السابق، عن مدى اعتقادهم بسلامة ذلك السلوك (جدول رقم ١٣ بالملحق) أجابت غالبيتهم بنسبة ٣, ٩٣٪ بأنهم يعتبرونه سلوكا غير سوي، بينما نفى ذلك ما نسبته ١, ٩٪، وهذا يعني أن النظرة العامة ترى أن هذا السلوك ليس سلوكا شرعيا ولا يحقق المصلحة العامة، كما أنه يخدم بعض الأفراد دون الآخرين ويساعد على مضاعفة سلبية التعامل من قبل بعض الموظفين، وهذا يثبت فرضية البحث التي تشير إلى أن تفضيل بعض الموظفين مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة يدفعهم إلى استخدام سلطاتهم العامة لتحقيق مكاسب شخصية سواء من المراجعين أو من الموظفين الآخرين.

فرضية ١١ : يعتقد بعض الموظفين أن الخدمة التي يقدمونها للمراجع نوع من التفضل عليه

لقد عرضت على المستجيبين عدة بدائل لاختيار السبب الذي يعززون إليه سلوك الموظف السلبي ، وهي البدائل التي يتضمنها (الجدول رقم ١٤ بالملحق).

وكما يتبين منه فقد حصل البديل المتعلق بجهل الموظف بمبادئ الدين على أعلى نسبة وهي ٤٦٪، وتفسير ذلك أن بعض الأفراد للأسف يفصلون بين العمل ومبادئ الدين بالرغم من أنه من كمال الأخلاق في الإسلام حسن التعامل مع الآخرين، وضرورة تقديم الخدمة لطالبيها والالتزام بالعدالة والموضوعية وإعطاء الوظيفة حقها من الإخلاص وحسن الأداء.

أما السبب التالي من وجهة نظر المستجيبين فهو جهل الموظف بأهداف الوظيفة والتنظيم، حيث حصل هذا البديل على ٣٧٪، فهناك بعض من الموظفين الذين يعتقدون أن قيامهم بالعمل نوع من التفضل على الدولة وعلى المراجعين، كما أنهم لا يدركون أبعاد الدور المطلوب منهم على النحو الصحيح، وقد يعود سبب ذلك إلى أسلوب القيادة المتبع في التنظيم، حيث لا يوضح الرؤساء لمرؤوسيهـم الأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى انعدام المتابعة وضعف العلاقة بين الطرفين، مما يؤدي إلى مزيد من التفكك وقلة الاهتمام، لذلك فإنه من الأهمية بمكان الاهتمام بسياسة وإجراءات التوظيف والتدريب خلال فترة التجربة وتفهم الموظف لمبدأ الخدمة العامة، وكما تبين فإن هذا يثبت إلى حد ما فرضية البحث التي تقول: إن بعض الموظفين يعتقدون أن الخدمة التي يقدمونها للمراجعين هي تفضل عليهم وليست من صميم واجبهـم.

فرضية ١٢ : يتسبب وجود ظروف معينة في حياة الموظف في إساءة استخدامه للسلطة يلاحظ أيضا من (الجدول رقم ١٤ بالملحق) أن البديل المتعلق بمشكلات الموظف الخاصة لم يحصل على نسبة عالية، بل اختير كسادس بديل، وحصل على ٢٩.٥٪ فقط، كما حصل البديل المتعلق بضغط الرؤساء على الموظفين بأساليب استبدادية على ٢٨٪ مما

ينفي إلى حد ما فرضية البحث، التي تشير إلى أن الظروف الاجتماعية أو الظروف الإدارية في حياة الموظف تتسبب في إساءة استخدام السلطة، وقد اقترح عدد من المستجيبين بنسبة ١٦٪ أسبابا أخرى كان من أهمها:

- ضعف في الرقابة الفعلية والمتابعة، مما يؤدي إلى اللامبالاة والاستهتار من قبل بعض الموظفين.
- حب السيطرة لدى بعض الموظفين ورغبتهم في إظهار نفوذهم وأهميتهم.
- ضعف المستوى الثقافي لدى بعض الموظفين وجهل الكثيرين منهم بمبادئ العلاقات الطيبة في مجال العمل ومعاملة المراجعين.
- ضعف كفاءة بعض الموظفين حين التعيين أصلا.
- كثرة عدد الموظفين في بعض الأقسام مما يؤدي إلى الاتكالية واللامبالاة.
- عدم تحديد المسؤوليات للموظف أصلا، مما يؤدي إلى ضياعها وقلة الاهتمام بمصالح المراجعين.

فرضية ١٣ : يتسبب سلوك بعض المراجعين في الضغط على الموظفين ودفعهم إلى سوء الأداء

سئل أفراد العينة عما إذا كانت طريقة تعامل المراجعين أنفسهم مع الموظفين تشكل سببا في نشأة بعض المشاكل معهم (جدول رقم ١٥ بالملحق) فنفي ذلك ما نسبته ٣٧٪ منهم، بينما أكدته نسبة ٣٣٪ وامتنع ٣٠٪ عن الإجابة، ويلاحظ هنا أن الإجابة متقاربة إلى حد كبير مما يعني أن للمراجع دورا في سلبية التعامل، ولكنه ليس الدور الرئيس في المشكلة مما ينفي إلى حد ما فرضية البحث، التي تشير إلى أن المراجعين يتسبون في الضغط على الموظفين ودفعهم إلى سوء الأداء.

أما فيما يتعلق بصور التعامل الخاطئة التي يقوم بها المراجعون، وتكون سببا في هذا الوضع، فقد قام الباحثان بسؤال المستجيبين الذي أجابوا بأن للمراجع دورا في سلبية تعامل الموظف عن جوانب هذا الدور (جدول رقم ١٦ بالملحق) فتبين أن تطاول بعض المراجعين على الموظفين وإثارتهم حصل على أكبر نسبة وهي ٤٦٪، يليه عصبية المراجعين نتيجة

- التزامهم بعدة مسؤوليات وتركهم لأعمالهم وتعطيلهم، حيث حصل هذا البديل على نسبة ٤٠٪، في حين حصل البديل المتعلق بقلّة التزام المراجعين بدورهم في الحصول على الخدمة على ٨, ٢٢٪ وقد ذكر عدد من المستجيبين ونسبتهم ٥٪ أسباباً أخرى وهي:
- إحصار بعض المراجعين بطاقات توصية للموظفين مما يثيرهم ويلزمهم بإنهاء الخدمة على مضض، خاصة إذا كان الموظف لا يستسيغ هذا الأسلوب.
 - أن يكون المراجع نفسه ذا مستوى اجتماعي متميز، ويستخدم ذلك في فرض سيطرته على الموظف.
 - أن يكون بعض المراجعين قليلي الصبر لا يتحملون ببطء الإجراءات فيثورون على الموظفين ويتناولون عليهم.
 - أن تكون لدى المراجعين خلفية سيئة عن الموظفين فيلجأون إلى أسلوب العنف للوصول إلى أهدافهم بشكل أسرع.
 - أن يكون المراجع أنانياً لا يهيمه سوى تحقيق مصلحته، ولو على حساب الآخرين وحتى باستخدام أساليب غير مشروعة.

نماذج لسوء استخدام السلطة من جانب بعض الموظفين

لقد قام الباحثان بتضمين الاستبيان سؤالاً عن بعض المواقف التي واجهها المستجيبون في بعض الإدارات الحكومية، والتي تصور المشكلة التي يدور حولها البحث، وقد أجاب ٣٦٪ منهم عن هذا السؤال في حين امتنع الـ ٦٤٪ الباقون عن الإجابة، وقد جاءت المواقف التي رواها المستجيبون واضحة ومفصلة ومعلن ببعضها أسماء الجهات المعنية، وبعد تصنيف هذه المواقف تبين أنها تنحصر في النماذج التالية:

- ١ - النموذج الأول وقد حصل على ٤٥٪، ويضم تعمد إطالة الإجراءات وتعطيلها وتأجيل تسليم المعاملات أو حصر إنهاء المعاملات في يد موظف واحد يتكرر غيابه فتتكرر زيارات المراجعين دون فائدة لامتناع زملائه عن إنهاء المعاملة بدلا منه أو الامتناع عن إخبار المراجع من البداية بكل الأوراق المطلوبة، أو انعدام التنسيق بين الإدارات التي تقدم خدمة مشتركة للمراجع، مما يعني تعارض متطلبات الإنجاز بين الجهات، وبالتالي تعطل المراجع.

٢ - النموذج الثاني وقد حصل على ٣٠٪، ويضم المحاباة وتفضيل بعض المراجعين على بعض وإنجاز المعاملات بسرعة للمعارف وحملة بطاقات التوصية .

٣ - النموذج الثالث وقد حصل على ١٠٪، ويتضمن الإهمال واللامبالاة، التي يلمسها المراجعون من جانب بعض الموظفين مثل ترك المكاتب والتجمع في مكاتب بعض الزملاء، واستقبال الأقارب والمعارف أثناء وقت الدوام، أو إغلاق المكتب قبل موعد الصلاة بوقت طويل والعودة إليه بعد وقت طويل أيضا أو عدم العودة، أو قراءة الصحف أو إنجاز أعمال لا علاقة لها بالوظيفة .

٤ - النموذج الرابع وقد حصل على ٨٪، ويتحدث عن وجود ضغوط على بعض الموظفين تدفعهم إلى التعامل السيء مع المراجعين كاستبداد الرؤساء وقلة اهتمامهم بمرؤوسهم، أو كثرة المسئوليات الملقاة على الموظف الواحد أو تطاول المراجعين على الموظفين .

٥ - النموذج الخامس وحصل على ٧٪، ويتحدث عن ضعف كفاءة بعض الموظفين وجهلهم ببعض الأنظمة وخطوات العمل، ومحاولة تغطية هذا الجهل بالتذمر والتهجم على المراجعين .

نتائج البحث

بناء على الدراسة التحليلية للنسب المئوية للإجابات، التي كشفت عنها الدراسة الميدانية باستخدام أدوات التحليل والقياس المستخدمة في العلوم الإدارية، والمتمثلة في المبادئ والنظريات العلمية للإدارة والعوامل البيئية المحركة لهذه المبادئ، تم التوصل إلى عدد من النتائج يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات نوعية على النحو التالي:

أولاً: نتائج تعبر عن السمات العامة لمجتمع المملكة الذي يمثل بيئة الجهاز الإداري الحكومي

١ - التمسك بالدين والثقة بأن في مبادئه الحل لجميع المشكلات .

٢ - الاقتناع بعدم شرعية الوساطة والمحسوبية .

- ٣ - لجوء بعض أفراد الجمهور إلى استخدام عوامل الضغط الاجتماعي لسرعة إنجاز الخدمة أو الاستعانة بالأقارب وذوي العلاقة من الموظفين، وهذه ظاهرة عامة في الوطن العربي بسبب استعداد الموظف للدمج بين سلوكه التنظيمي وسلوكه الاجتماعي .
- ٤ - يستخدم بعض المراجعين مراكزهم الاجتماعية في الضغط على الموظفين .
- ٥ - تحتاج بعض الأسر إلى زيادة الاهتمام بغرس المبادئ الدينية والأخلاق الحميدة في نفوس الأبناء منذ الصغر .

ثانياً : نتائج تصف الوضع الإداري والتنظيمي السائد من حيث علاقته بالمشكلة

- ١) فيما يتعلق بالعنصر البشري العامل في الجهاز الإداري
- ١ - ضعف الوازع الديني عند بعض الموظفين، مما يؤدي إلى قبول بعضهم للرشوة .
- ٢ - سوء فهم الخدمة المدنية والصالح العام .
- ٣ - الخضوع للضغوط الاجتماعية، مثل إنجاز معاملات الأقارب والمعارف على اعتبار ذلك واجبا اجتماعيا .
- ٤ - الإهمال والتسيب عند البعض وضعف الإحساس بالمسئولية عند البعض الآخر .
- ٥ - تفضيل بعض الموظفين لمصالحهم الخاصة في حين يخضع البعض منهم لظروف خاصة مما يعوق جودة الأداء .
- ٦ - أداء بعض الموظفين يخضع لحالتهم المزاجية .
- ٧ - بعض الرؤوسيين يقلدون السلوك السلبي لرؤسائهم .
- ٨ - قلة كفاءة أساليب اختيار الموظفين، وضعف عمليات التأهيل قبل التعيين .
- ٩ - عدم تقدير قيمة الوقت سواء وقت الدوام الرسمي أو وقت المراجع .

ب) فيما يتعلق بالسياسات الإدارية والأنظمة

- ١ - يوجد قصور في أنظمة الرقابة والمتابعة .
- ٢ - يوجد قصور في برامج التدريب والتوعية .

- ٣ - لا يوجد تنظيم لعملية خروج الموظفين أثناء وقت الدوام .
- ٤ - لا يتم توزيع العمل خلال وقت الدوام بطريقة مدروسة .
- ٥ - عدم مراعاة تخصصات الموظفين وميولهم عند تعيينهم أو توزيع العمل عليهم .

ج) فيما يتعلق بنظام الاتصالات ونمط القيادة ومستوى الإشراف والرقابة

- ١ - ضعف الوسائل الرقابية .
- ٢ - تكاسل بعض الرؤساء في أداء دورهم الإشرافي والتوجيهي .
- ٣ - شيوع نمط القيادة الاستبدادية إلى حد ما كوسيلة للضغط على الموظفين .
- ٤ - يركز التنظيم على الاتصالات الهابطة، فلا توجد خطة لتعريف الموظف بالسياسة العامة للمنظمة أو أهداف وظيفته .

د) توزيع السلطة

- ١ - لا يوجد تحديد نظامي ودقيق للسلطة .
- ٢ - لا تستخدم وسائل توزيع السلطة .
- ٣ - نمو غير رسمي للسلطة بشكل يؤدي إلى إساءة استخدامها .

هـ) العلاقات الإنسانية كسياسة وممارسة

إغفال العلاقات الإنسانية حيث لا توضع في الاعتبار عند وضع سياسات الحوافز، مما يصيب الموظف بالإحباط والسلبية .

ثالثاً: نتائج تتعلق بدرجة الرضا العام

- ١ - انخفاض درجة الرضا العام .
- ٢ - ضعف درجة الإحساس بالعدالة في المعاملة .
- ٣ - ارتفاع درجة الإحساس لدى المواطن بمشكلة إساءة استخدام السلطة .
- ٤ - يشكو غالبية الأفراد من المحاباة واللامبالاة وضعف الكفاءة وجهل بعض الموظفين بالأنظمة .

التوصيات

١ - توصيات الجمهور

(أ) فيما يتعلق بالموظفين أنفسهم

تشديد الرقابة، ومن ذلك تشكيل لجان سرية لمتابعة تعامل الموظفين مع المراجعين، ومعاقبة من تكرر منه الإساءة، وتحديد مسؤوليات الموظفين وتوصيف وظائفهم، وخلق روح المنافسة بين الموظفين وتوعيتهم عن طريق رؤسائهم، وإصلاح القيادات الإدارية لأنها تمثل القدوة، والاهتمام بتغطية احتياجات الموظفين وزيادة الدورات التدريبية في معهد الإدارة العامة حول هذا الموضوع.

(ب) فيما يتعلق بالأنظمة الإدارية

عمل لوحات إرشادية لتسهيل على المراجعين متابعة أعمالهم، وتنظيم أماكن انتظارهم، وتبسيط الإجراءات، وتخفيف حدة الروتين والتنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة في إنهاء الخدمة المشتركة للمراجع الواحد، ومعرفة آراء المراجعين بإعداد نموذج يعبئه المراجعون عن أسلوب تعامل الموظفين.

(ج) فيما يتعلق بالمراجعين

توعية المراجعين بأهمية دورهم في علاج مشكلة إساءة استخدام السلطة، عن طريق الصبر وفهم الإجراءات والالتزام بالنظام، وعدم استخدام العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات، والتعاون مع الموظفين ومعاقبة من يستخدم الوساطة في معاملاته.

٢ - توصيات الباحثين

في إطار النظرة الشمولية لدراسة المشكلات الإدارية، التي تعتبر انعكاساً لظروف بيئية عامة بخصائص مميزة، يقدم الباحثان توصياتهما كوسائل مقترحة للتعامل مع مشكلة إساءة استخدام السلطة.

أولاً: مقترحات تتناول الجانب الاجتماعي للمشكلة

١ - تنمية الوازع الديني لدى أفراد المجتمع من خلال:

(أ) التركيز على الثقافة الإسلامية في المدارس والجامعات.

(ب) الإعلام.

ج) استخدام أسلوب الحوافز لدارسي القرآن من النشء سواء مادية أو تسهيلات أو امتيازات معينة دراسيا .

د) رفع درجة وعي الجمهور، فيما يتعلق بمفهومهم تجاه الجهاز الإداري والسلوك الواجب مراعاته من خلال أجهزة الإعلام، وذلك بتخصيص برامج معينة لذلك .

٢ - حث الجمهور على عدم الخضوع لأي ضغوط من قبل الموظف، والإبلاغ عن ذلك مع توفير عنصر الأمان للجمهور، وذلك من خلال :

أ) أجهزة الإعلام .

ب) وضع ملصقات في الأجهزة الحكومية في أماكن انتظار الجمهور تدعو لذلك .

ج) قيام إدارة العلاقات العامة بتوزيع تسيهات مكتوبة على المراجعين بالتبليغ السريع عن أي محاولة من قبل الموظف في هذا المجال .

٣ - تطبيق بعض الأساليب التي طبقت في العصور الإسلامية، قبل إبراء الذمة المالية للموظف العام عن طريق تسجيل ممتلكاته عند التعيين لمحاسبتها على الزيادة فيما بعد، إذا لم يكن لديه مصدر آخر للدخل .

ثانيا: مقترحات تتناول الجانب التنظيمي والإداري

١ - العنصر البشري (الموظفون)

أ) عمل برامج تنمية للقادة الإداريين تركز على التوعية والقُدوة الحسنة في التعامل مع الالتزام .

ب) تنمية صفات القيادة السليمة لدى الرؤساء من خلال :

- التدريب

- الحوافز

للحث على مساعدة الموظف على غرس روح الانتشاء والحرص على سمعة المنظمة .

ج) تصحيح مفهوم الخدمة المدنية لدى الموظف العام، ورفع درجة وعيه بالسياسة العامة والمصلحة العامة، وأهمية دوره في خدمة المجتمع من خلال :

- التدريب .

- الندوات .

- المحاضرات .

- الحوافز .

(د) إعادة النظر في نظم وطرق اختيار وتعيين الموظفين، من خلال التنبيه على إدارات شؤون الموظفين والأقسام المعنية باختيار الموظفين وتوزيعهم بمراعاة المبادئ العلمية والدقة والموضوعية .

٢ - السياسات الإدارية والقواعد والبرامج والإجراءات

(أ) تبسيط الإجراءات من خلال :

- إعداد لجان متخصصة لإعادة النظر في الإجراءات القائمة من أجل إلغائها أو تحسينها أو استبدالها .

(ب) وضع التعليمات والقواعد بشكل محدد يوضح للموظفين ما يجب عمله من أجل تنظيم العمل والسلوك مثل :

- تنقل الموظفين بين المكاتب .

- منع الزيارات الخاصة .

- تعليمات الانصراف والعودة لتأدية الصلاة .

- الالتزام بوقت الدوام الرسمي .

- تنظيم عملية خروج الموظفين أثناء الدوام، وعدد المرات المسموح بها والوقت المسموح به، وإعداد البديل حتى لا يتعطل العمل .

- توفير الجهات الخدمية المناسبة التي يمكنها أن تسد حاجة الموظفين حتى لا يضطروا إلى الخروج إليها أثناء وقت الدوام .

- تنظيم عملية قيام الموظفين بأجازاتهم ومن ينوب عنهم حتى لا يتوقف العمل . مع ضرورة أن تقترن تلك التعليمات بقواعد عقابية واضحة وصریحة وموزعة على الجميع، كالحرمان من المكافأة أو أي امتيازات .

(ج) التشدد والصرامة في الأنظمة العقابية الخاصة بالرشوة كوسيلة رادعة مثل :

- الفصل من العمل .

- التشهير بمرتكبيها .

(د) إيجاد أنظمة عقابية محددة للمخالفات الوظيفية بشكل عام .

٣ - الاتصالات والقيادة والإشراف

(أ) تغيير نمط القيادة وتحويله إلى الأنماط الديمقراطية من خلال البرامج التدريبية للرؤساء .

(ب) التنبيه على الرؤساء بضرورة متابعة سلوك الموظفين من خلال التجول بين المكاتب بشكل دوري أو مفاجئ ، والتأكد من أن الكل يعمل وليس بضعة أشخاص فقط .

(ج) تطوير أساليب الإشراف والتوجيه المتبعة من خلال برامج تدريب للرؤساء ، توضح أهم وأفضل الأساليب العلمية في الملاحظة والتوجيه والإشراف .

(د) إعطاء الفرصة للجمهور بتقديم الشكاوى والاهتمام بها ودراستها بموضوعية مع إعلان نتائج التحقيق علنيا إذا لزم الأمر .

(هـ) عقد اجتماعات دورية على مختلف المستويات الإدارية لتوعية وتنبيه الموظفين إلى عدم اللجوء إلى الأساليب الملتوية في معاملة المراجعين والتهديد باستخدام أقصى العقوبات ضد المخالفين .

٤ - العلاقات الإنسانية

(أ) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال إشباع احتياجات الموظفين المادية ، عن طريق الأجور والمكافآت والعلاوات واحتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية عن طريق توسيع المشاركة في اتخاذ القرار ، والاحترام والاهتمام بحاجتهم للأمن الوظيفي عن طريق العدل ، وعدم الفصل التعسفي أو الجزاءات الظالمة .

(ب) الاهتمام باستخدام الحوافز المعنوية كشهادات التقدير وخطابات الشكر والترقيات وحفلات التكريم .

(ج) الاهتمام بالعلاقات العامة في الإدارات الحكومية ، من خلال تطوير إدارات العلاقات العامة وذلك باختيار أنسب الموظفين للعمل بها ، وتوفير المكان المناسب وتزويدهم بدورات تدريبية لتطوير مستوياتهم في هذا المجال .

٥ - السلطة

- (أ) التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات لكل موظف من خلال الاهتمام بعمليات وصف الوظائف .
- (ب) تعريف الموظفين بحدود سلطاتهم ومسئولياتهم من خلال اجتماع الرؤساء الإداريين بهم وتبنيهم إلى الالتزام بتلك الحدود وعدم تجاوزها .
- (ج) توزيع تعليمات مكتوبة على الموظفين تحدد بدقة سلطاتهم ومسئولياتهم بشكل واضح مع تنبيههم إلى ضرورة الرجوع المستمر إلى تلك التعليمات .

المراجع

- [١] الحبيبي، علي . الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ م .
- [٢] درويش، إبراهيم . الإدارة العامة في النظرية والممارسة . القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٦ م .
- [٣] Mc Gregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw-Hill, 1960.
- [٤] بامانع، فوزية . إساءة استخدام السلطة . جدة : كلية الاقتصاد والإدارة ، ١٤٠٨ هـ .
- [٥] سعد، محمود . أنظمة الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، ط ٢ . القاهرة : مطبعة المدني ، ١٤٠١ هـ .
- [٦] مقلد، إسماعيل . دراسات في الإدارة العامة ، ط ٣ . الكويت : مؤسسة الصباح ، ١٩٨٠ م .
- [٧] أبوركبة، حسن وغنيمه، عبدالعزيز . التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي . جدة : كلية الاقتصاد والإدارة ، ١٤٠١ هـ .
- [٨] العلي، محمد مهنا . الإدارة في الإسلام . جدة : الدار السعودية للنشر ، ١٤٠٥ هـ .
- [٩] غوشه، زكي راتب . أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة . عمان، الأردن : مطبعة التوفيق ، ١٩٨٣ م .
- [١٠] Moharir, V. V. Administration without bureaucratization: what alternative? *International Review of Administration Sciences*, 55, No. 2 (June 1989).
- [١١] Kootz, H. and O'Donnel, C. Cyril. *Principales of Management*. New York: Mc Graw-Hill, 1972.
- [١٢] درويش، عبدالكريم وتكلا، ليلي . أصول الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، ١٩٨٠ م .
- [١٣] القريوتي، محمد قاسم، زويلف، مهدي . مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف . عمان، الأردن : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٤٠٩ هـ .

- [١٤] Davis, Keith. *Human Relations in Work*, 2nd ed. New York: Mc Graw-Hill, 1962.
- [١٥] القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي. عمان: الجامعة الأردنية، ١٤٠٩هـ.
- [١٦] النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاني؛ فتحي، محمد وحزاوي، محمد. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، ١٤٠٩هـ.
- [١٧] رشيد، أحمد. إدارة التنمية والتنمية الإدارية. جدة: دار الشروق، ١٣٩٩هـ.
- [١٨] جاكسون، جون هـ. ومورقان، سيريل ب. نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة (ترجمة: خالد حسن زروق). الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ.

ملحق

جداول إجابات الاستبيان الخاص بمشكلة البحث*

جدول رقم ١

| بدائل الإجابات | | | | | السؤال |
|----------------|------------|-----------|-------|-------|--|
| المجموع | بدون إجابة | إلى حد ما | لا | نعم | |
| ١٠٠٪ | ٠,٦٪ | ٦٤,٧٪ | ٢٠,٨٪ | ١٣,٩٪ | هل تشعر بأن الموظفين يتعاملون معك بطريقة عادلة وسليمة؟ |

* يلاحظ أن إجمالي النسب في معظم جداول الأسئلة هو ١٠٠٪، حيث يمثل ذلك مجموع إجابات جميع أفراد العينة، علماً بأن جداول الأسئلة التي تحتوي على بدائل مختلفة لم توضع لها مجاميع بسبب قيام المستجيب الواحد باختيار أكثر من بديل في الوقت نفسه.

أما الجداول رقم ٤، ١٠، ١٣ فهي أيضاً لم توضع لها مجاميع، لأن بعض المستجيبين الذين لا تشملهم أسئلة هذه الجداول قاموا بالإجابة عنها فتجاوز العدد النسبة المقررة.

جدول رقم ٢

| بدائل الإجابات | | | | السؤال |
|----------------|---------------------|--------------------|--------------------------|---|
| صور أخرى | تعامل متعجرف سوء | الإهمال والتسيب | التأجيل يوماً بعد يوم | |
| %٨,٣ | %٣٦ | %٦٤ | %٤١,٧ | إذا كانت إجابة السؤال السابق لا، فأبي الصور التالية من التعامل تتلقاها؟ |

جدول رقم ٣

| بدائل الإجابات | | | | السؤال |
|----------------|------------|-------|------|--|
| المجموع | بدون إجابة | لا | نعم | |
| %١٠٠ | %١,٢ | %٩١,٩ | %٦,٩ | هل يتعامل الموظفون مع المراجعين بأسلوب واحد؟ |

جدول رقم ٤

| بدائل الإجابات | | | السؤال |
|----------------|------|-------|---|
| بدون إجابة | لا | نعم | |
| %٤,٤ | %٥,١ | %٩٩,٤ | إذا كانت الإجابة «لا» هل يجابى الموظفون بعض المراجعين لأسباب شخصية؟ |

جدول رقم ٥

| بدائل الإجابات | | | | | | | السؤال |
|----------------|----------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|--|
| أسلوب اخر | غرس روح الخدمة | تنمية الوازع الديني | تنبيه الرؤساء لموظفيهم | برامج توعية عامة | دورات داخل الجهاز | وضع نظام عقابي | |
| %٧,٥ | %٣٤,٧ | %٦٦ | %٣١ | %٥٢ | %٤٠ | %٥٢,٦ | أي الوسائل التالية أجدى للحصول على التعامل الجيد من الموظفين؟ |

جدول رقم ٦

| بدائل الإجابات | | | | السؤال |
|----------------|------------|-----|-----|--|
| المجموع | بدون إجابة | لا | نعم | |
| %١٠٠ | %٤ | %١٨ | %٧٨ | هل لمست تعقيداً أو تعطيلاً لمعاملات المراجعين؟ |

جدول رقم ٧

| بدائل الإجابات | | | | | السؤال |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------------|---|
| سبب آخر | التقيد بحرفية النظام | تفضيل المصالح الخاصة | قلّة الإخلاص | عدم إعطاء العمل الوقت الكافي | |
| %٢٢ | %٣٣ | %٤٧ | %٦٠ | %٣٩,٥ | إذا كانت إجابة السؤال السابق «نعم» فهل يعود ذلك إلى : |

جدول رقم ٨

| بدائل الإجابات | | | | | السؤال |
|----------------|------------|---------|-----|-----|---|
| المجموع | بدون إجابة | أحياناً | لا | نعم | |
| %١٠٠ | %٢ | %٥٧ | %١٤ | %٢٧ | هل يخرج الموظفون لقضاء أعمالهم الخاصة أثناء الدوام؟ |

جدول رقم ٩

| بدائل الإجابات | | | | | السؤال |
|----------------|------------|---------|-------|-------|--|
| المجموع | بدون إجابة | أحياناً | لا | نعم | |
| %١٠٠ | %١٩ | %٢٩ | %٢٦,٦ | %٢٥,٤ | هل يؤدي الموظفون الخدمة بشكل أسرع في حالة تقديم بعض الهدايا؟ |

جدول رقم ١٠

| بدائل الإجابات | | | السؤال |
|----------------|----|------|--|
| بدون إجابة | لا | نعم | |
| %٥١,٣ | %٩ | %١٨٢ | إذا كانت الإجابة «نعم» هل يساعد ذلك الأسلوب على انتشار ظاهرة الرشوة؟ |

جدول رقم ١١

| بدائل الإجابات | | | | | | السؤال |
|----------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| وسيلة أخرى | التشهير بالراشدين والمرتشين | ندوات ومحاضرات وتوعية | إبلاغ جهات الاختصاص | غرس القيم منذ الصغر | تنمية الوازع الديني | |
| %١٤,٤ | %٣٤ | %٣١ | %٤١,٧ | %٤٦ | %٧١ | أي الوسائل التالية أجدى للقضاء على أسلوب الرشوة؟ |

جدول رقم ١٢

| بدائل الإجابات | | | | | السؤال |
|----------------|------------|---------|----|-----|--|
| المجموع | بدون إجابة | أحياناً | لا | نعم | |
| %١٠٠ | %٣٦ | %٢٠ | %٦ | %٣٨ | هل يساعدك منصبك الوظيفي على الحصول على الخدمة بسرعة؟ |

جدول رقم ١٣

| بدائل الإجابات | | السؤال |
|----------------|-------|---|
| لا | نعم | |
| %٩,١ | %٩٣,٣ | إذا كانت إجابة السؤال السابق «نعم» ألا تعتقد أن هذا السلوك غير سوي؟ |

جدول رقم ١٤

| بدائل الإجابات | | | | | | | | السؤال |
|----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------------------------|
| مشاكل خاصة به | ضغط الرؤساء عليه | جهله بأهداف وظيفته | عدم حصوله على المزايا التي يستحقها | قلة حبه للوظيفة | جهله بمبادئ الدين | طبيعته وشخصيته | أسباب أخرى | |
| ٢٩,٥% | ٢٨% | ٣٧% | ٣١% | ٣٥% | ٤٦% | ٣٦% | ١٦% | هل يعود سلوك الموظف السلبي إلى: |

جدول رقم ١٥

| بدائل الإجابات | | | | السؤال |
|----------------|-----|------------|---------|---|
| نعم | لا | بدون إجابة | المجموع | |
| ٣٣% | ٣٧% | ٣٠% | ١٠٠% | هل يمكن أن تعود السلبيات إلى المراجعين وليس إلى الموظفين؟ |

جدول رقم ١٦

| بدائل الإجابات | | | | السؤال |
|---|----------------------|---|------------|---|
| المراجعون لا يلتزمون بدورهم في أخذ الخدمة | التطاول على الموظفين | التزام المراجعين بعدة مسؤوليات مما يسبب الضغط | أسباب أخرى | |
| ٢٢,٨% | ٤٦% | ٤٠% | ٥% | إذا كانت إجابة السؤال السابق «نعم» ما هي أسباب ذلك؟ |

Administrative Authority and Administrative Relationship with Public Applied Research on Government Circles Checkers at Jeddah City

Ehtesam Abdul-Rahman Halawani and Aidarous Abdullah Sorour Al-Sabban

Assistant Professors, College of Economic and Administrative Sciences,

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

(Received 13/6/1411; Accepted for Publication 23/4/1412)

Abstract. Authority is considering as a most important issue of administration. Whereas it is the power which enables government officials to exercise efficiently their jobs and achieving the general goal of the organization in the frame of the general good. Some officials misuse the authority conferred upon them in many forms *e.g.* at the present time misusing the public checkers in some governmental departments is the stand problem. This research aims at recognizing the aspects of this problem, its causes, consequent results and bad effects upon the administration, development and the society in general.

Therefore, this research has presented initially these aspects theoretically, and then came to the field part. The principle hypothesis of this research is based on multi-forms of misusing authority by a general official which increasing the suffering degree of public who are dealing with the governmental administrative instrument. Also, many lateral hypothesis has been made to interpret the problem plainly:

- The belief of the whole Saudi Community in binding with the principles of Islamic religion as a basic mean to get rid of the aspects of misusing the authority in the different forms.
- The main cause of the problem is the weakness of the religious motive in some officials and the ignorance of moral bases, lack of honesty, sincerity and the spirit of public service.
- The less interest of some families to infuse Islamic principles and good conducts into their children or not acting in a good manner in front of them which lead to a bad effects on the youth.
- Relieving of some officials that they must, or its their duty to help only their acquaintanceships and relatives and to end their tasks as soon as possible. Also some of the checkers believe as such.
- Decrease of general satisfaction degree among the public and the increase of feeling degree among the citizens towards this problem.