

## منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري : دراسة مقارنة

نائل عبدالحافظ العواملة

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

(قدم للنشر في ١٤/٨/١٤١٢هـ وقبل للنشر في ١/٧/١٤١٣هـ)

ملخص البحث . تهدف هذه الدراسة إلى تحليل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في إطار نظامي مقارنة يشمل المجتمعات الرأسمالية الغربية والإسلامية والأردن . وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها اختلاف مصادر القيم وأنواعها وتفاوت الانسجام بين الفكر والممارسة ومدى التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية واختلاف المضمون السلوكي للقيم وآلية الرقابة في النظم الإدارية المقارنة . كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية ومقارنة في مجال هذه الدراسة في أقطار عربية وإسلامية بهدف إغناء البحث والمعرفة في هذا المجال .

### مقدمة

تنطلق هذه الدراسة من الافتراض بأن النظام الإداري في أي مجتمع ما هو إلا نظام فرعي ضمن إطار بيئي واسع ومعقد . كما أن هذا النظام يتصف بالانفتاح والتفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناته الداخلية من جهة وبين هذه المكونات والبيئة المحيطة به من جهة أخرى . ومن الطبيعي أن النظم المختلفة تتفاوت في درجة تعقيدها وفقاً لمدى تعدد وتنوع مكوناتها وطبيعتها وعلاقتها وتفاعلاتها على المستويات الداخلية والخارجية . فالنظام المجتمعي يتألف من أنظمة فرعية عديدة أهمها النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والمادية والدينية وغيرها . وبالتالي فإن النظام الإداري يعتبر من الأنظمة الفرعية المهمة في أي مجتمع .

ينشأ النظام الإداري في إطار مجتمعي واسع يسبغ عليه الشكل والمحتوى ويعطيه درجة من الخصوصية والتميز عن غيره من الأنظمة الإدارية في المجتمعات الأخرى. إن خصوصية أي نظام إداري تتبع بالدرجة الأولى من منظومة القيم والأخلاقيات السائدة في مجتمع معين. ويقصد بمنظومة القيم والأخلاقيات مجموعة المعايير النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وتشكل إطاراً مرجعياً موجهاً لهم في التمييز بين الأشياء والمسلكيات من حيث الصح والخطأ والمقبول أو غير المقبول. وبالرغم من أن القيم هي بمثابة معايير راسخة للسلوك الإنساني إلا أنها تتغير تدريجياً وبشكل نسبي وفقاً لتطور الظروف المحيطة.

تتشكل القيم الشخصية للأفراد والجماعات من مصادر عديدة وتراكمية تبدأ من المصادر الأسرية والعائلية وتنمو وتتفاعل وتتراكم من خلال التجارب والخبرات الحياتية للإنسان منذ التحاقه بالمدرسة ومؤسسات التعليم والثقافة والتوجيه وتفاعله مع الغير في المجتمع. ويكتسب الأفراد والجماعات قيمهم المؤثرة في سلوكهم من البيئة المحيطة بكل مصادرها وأنواعها المادية والمعنوية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والدينية وغيرها. ومن الطبيعي أنه لا يمكن حصر أنواع القيم كافة في قائمة جامعة مانعة غير أن جوانب السلوك الإنساني كافة محكومة بمنظومة القيم السائدة والمتطورة وفقاً لمتغيرات الزمان والمكان والناس.

تعتبر منظومة القيم من الأركان الحيوية التي يقوم عليها أي مجتمع نظراً لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار مقبول وإيجابي. وتنبع أهمية القيم من الوظائف الكبرى التي تقوم بها وأهمها:

- أ ( إن القيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول «الصح» والسلوك غير المقبول «الخطأ» وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي.
- ب ( إن القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها وبالتالي فهي تشكل منطلقاً بشاً للشواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.

- ج ) إن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في المسلكيات ضمن قنوات معروفة ومقبولة .
- د ) إن وجود القيم يعطي حافزاً للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته حيث إن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني .

ويمكن القول بأن هناك مجموعة من القيم المركزية أو الأساسية والعامّة التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وخصوصاً في مجالات العمل الرسمي والتنظيمي . كما يمكن تصنيف هذه القيم في الفئات الكبرى التالية :

- ا ) القيم الدينية والأخلاقية .
- ب ) القيم السياسية والفكرية .
- ج ) القيم الاجتماعية والإنسانية .
- د ) القيم الاقتصادية والمالية .

تعتبر فئات القيم المذكورة آنفاً مترابطة ومتشابكة ومتفاعلة كنظم مفتوحة وأن الفصل بينها على النحو المذكور هو لأغراض التحليل النظري . ويندرج ضمن كل فئة منها عدد لا نهائي من القيم الفرعية . إن هذه القيم بمجموعها تُشكّل ما يسمى بمنظومة القيم السائدة في مجتمع ما . حيث تعتبر منظومة القيم نظاماً مفتوحاً أي يتسم بالحيوية والتغير من مجتمع لآخر ومن زمن لآخر في المجتمع نفسه وفقاً لتطور الظروف البيئية .

ويمكن أن نذكر بعض الأمثلة على القيم المذكورة آنفاً . فالتقوى وإخلاص النية وحب الخير والعدالة والالتزام هي أمثلة على القيم الدينية والأخلاقية عموماً . أما الديمقراطية والمصلحة العامة والمشاركة الشعبية والحرية الشخصية فهي قيم سياسية وفكرية . وأما التعاون والمسؤولية الاجتماعية وخدمة الناس والانتفاء للمجتمع والرأفة فهي قيم اجتماعية وإنسانية . أما الربحية والإنتاجية والمادية والرفاهية فهي قيم اقتصادية ومالية . وأخيراً فإن السرية والموضوعية والكفاءة وسيادة القانون والجدارة وأخلاقيات المهنة فهي أمثلة على القيم القانونية والتنظيمية . وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلاً كبيراً بين أنواع القيم في

الفئات المختلفة بحيث إنه يمكن أن تدخل القيمة الواحدة في أكثر من فئة من الفئات المذكورة آنفاً.

ونظراً لأن النظام الإداري في أي مجتمع هو نظام فرعي مفتوح يتأثر بشكل ملموس بطبيعة المنظومة القيمية السائدة في المجتمع، فإن الأنظمة الإدارية في المجتمعات المختلفة تتفاوت من حيث منظومة القيم المؤثرة فيها مما يعني اختلافاً نسبياً «كبيراً أو قليلاً» في خصائص وسلوكيات النظم الإدارية في البيئات المختلفة. وقد جاءت هذه الدراسة بهدف استكشاف الاختلافات بين النظم الإدارية المختلفة وتحليلها في ضوء منظومة القيم المركزية المؤثرة في هذه النظم في البيئات المختلفة.

### أهمية الدراسة وأهدافها

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأثر الحيوي والدور الأساس للقيم في توجيه السلوك الإنساني وضبطه ضمن حدود مقبولة ومرسومة من قبل المجتمع. حيث إن القيم تُشكّل المحور والإطار الموجه للسلوك الإنساني وخصوصاً في المجالات التنظيمية والرسمية المنتشرة في المجتمع المعاصر. وقد حظى موضوع القيم وعلاقته بالنظام الإداري بالاهتمام والدراسة في المجتمعات الغربية المعاصرة لكنه لم يلق أي اهتمام يذكر في البيئات النامية والعربية. غير إنه من الناحية التاريخية والعقدية يحتل هذا الموضوع مكانة مركزية كبرى في المجتمع الإسلامي ونظمه الفرعية بما فيها النظام الإداري. وبالتالي فإن هذه الدراسة محاولة لسد بعض الفراغ في دراسة القيم وأثرها في النظام الإداري العربي والإسلامي المعاصر. وما يزيد من أهمية هذه الدراسة استخدام مدخل تحليل النظم في المنهج المقارن أثناء تحليلها لمنظومة القيم في بيئات مختلفة وأثرها في النظام الإداري. حيث تشمل هذه الدراسة الأنظمة الرأسمالية المعاصرة والنظام الإسلامي والنظام الإداري العام في الأردن.

وترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض الرئيسة التالية:

- ١ - بيان العلاقة الحيوية بين منظومة القيم الاقتصادية والاجتماعية والنظم الإدارية في بيئات مختلفة تشمل المجتمعات الرأسمالية الغربية المعاصرة والمجتمعات الإسلامية والمجتمع الأردني.

- ٢ - استخلاص أهم النتائج المتعلقة بالمقارنة التحليلية بين الأنظمة المختلفة من حيث أوجه الشبه أو الاختلاف ومظاهر القوة أو الضعف .
- ٣ - اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز النظم الإدارية وزيادة فعاليتها في البيئة العربية الإسلامية المعاصرة .

### منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مدخل تحليل النظم في المنهج المقارن حيث تجمع المعلومات والبيانات من مصادر عديدة وأهمها:

- ١ ( مصادر دينية تشمل القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .
- ب ( مصادر مكتبية تشمل المقالات والأبحاث العلمية الجاهزة والمتوفرة في المكتبات العلمية .
- ج ( مصادر ميدانية تشمل بيانات مستمدة من واقع الإدارة العامة في الأردن وتجمع بواسطة استبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة . وقام الباحث باختبار مدى صلاحية الاستبانة (validity) من خلال مناقشتها مع بعض الزملاء في الكلية وتوزيعها أيضاً على عينة محدودة من مجتمع الدراسة قبل تعميمها بشكلها النهائي على مفردات عينة الدراسة كافة .

وتتضمن خطة الدراسة ما يلي :

- ١- التمهيد للدراسة بمقدمة نظرية موجزة تبين منطلقات الدراسة ومفهوم القيم ومصادرها وأنواعها وعلاقتها بالنظام الإداري في أي مجتمع .
- ٢- تحليل منظومة القيم المركزية والمؤثرة في النظام الإداري في كل من :
- ( أ ) المجتمعات الرأسمالية الغربية المعاصرة .
- ( ب ) المجتمع الإسلامي .
- ( ج ) المجتمع الأردني : دراسة ميدانية لنظام الإدارة العامة في الأردن .
- ٣- تقديم خلاصة عامة للدراسة تتضمن التحليل والمقارنة والنتائج والتوصيات المستمدة من البيانات والمعلومات التي ارتكزت إليها الدراسة .

### الإطار المفاهيمي للدراسة

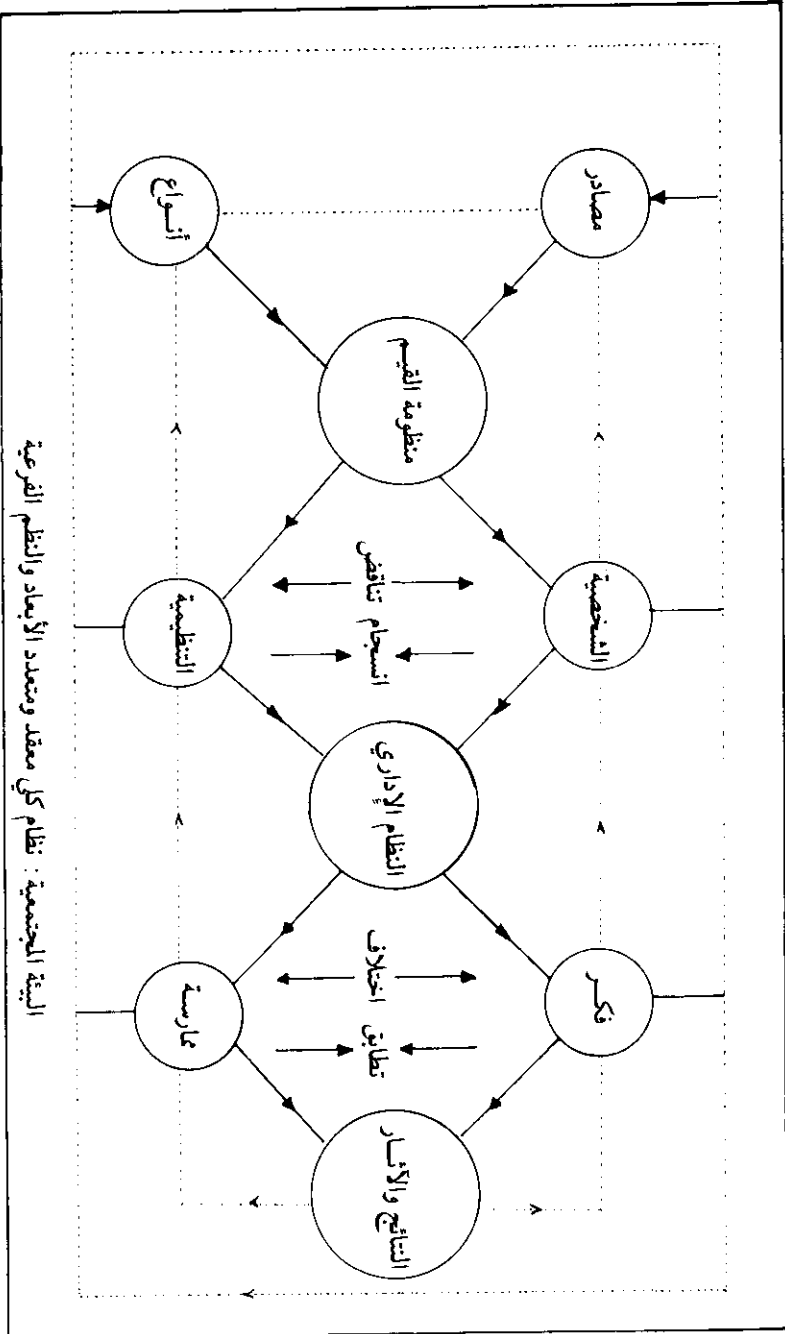
نظراً لاتساع جوانب موضوع الدراسة واختلاف المنطلقات الفكرية والعملية للنظم الإدارية ومنظومة القيم المؤثرة فيها بين البيئات المشمولة في الدراسة فلا بد من تصميم نموذج مفاهيمي أو إطار عام (conceptual model) يساعد في توجيه التحليل والمقارنة واستخلاص نتائج هذه الدراسة. ويمثل النموذج المبين في الشكل رقم ١ أداة تحليلية تساعد في فهم ديناميكية منظومة القيم (value system) وتفاعلاتها مع النظام الإداري في إطار بيئي واسع.

ويمثل النموذج المقترح في هذه الدراسة شريحة من النظام المجتمعي الكلي والذي يتألف من مجموعة كبيرة من النظم الفرعية المترابطة والمتشابكة والمتفاعلة. أي أن النموذج يسلط الأضواء على النظام الإداري كنظام فرعي في النظام المجتمعي كما يبين علاقته بمنظومة القيم التي تشكل إحدى المدخلات الحيوية للنظام الإداري.

تشكل منظومة القيم من مصادر عديدة وأنواع مختلفة للقيم كما تنقسم هذه المنظومة إلى شقين رئيسين في مجال الإدارة وهما القيم الشخصية أو الذاتية للأفراد والقيم التنظيمية أو الرسمية لمنظمات الإدارة كهيئات معنوية متميزة من حيث الأهداف والخصائص والسلوك. ومن أهم مصادر القيم يمكن أن نذكر ما يلي بإيجاز:

- أ ) المعتقدات الدينية المتمثلة بالشرائع السماوية ومنها الإسلام.
- ب ) الفلسفات الفكرية والسياسة الإنسانية المختلفة وأهمها في مجال الاقتصاد والإدارة الفلسفات الرأسمالية والاشتراكية.
- ج ) مصادر اجتماعية كالأسرة والنوادي والأجناس البشرية وغيرها.
- د ) مصادر تربوية مثل المدارس والمعاهد والجامعات وغيرها.
- هـ ) مصادر مهنية مثل الجمعيات المتخصصة في مجالات علمية وعملية عديدة كالإدارة والقانون والطب وغيرها من الروابط والنقابات المهنية.
- و ) مصادر قانونية ورسمية بمختلف الأشكال والمستويات.

ويتولد عن المصادر المذكورة أعلاه وغيرها مجموعة كبيرة من القيم تشكل بمجملها منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري وغيره من الأنظمة الفرعية في المجتمع. أما بالنسبة



الشكل رقم ١ . يبين نموذجاً للعلاقة بين النظام الإداري ومنظومة القيم في إطار واسع .

لأنواع القيم فقد سبق وأن أشرنا لذلك في مقدمة هذه الدراسة ولا مبرر للتكرار هنا. غير أن منظومة القيم المؤثرة في مجال النظام الإداري تنقسم إلى قيم شخصية وأخرى تنظيمية. إن التفاعل بين القيم الشخصية للعاملين في أي منظمة والقيم التنظيمية قد يؤدي إلى واحد من الاحتمالات التالية وهي الانسجام أو التناقض بينهما أو الحياد. حيث إن حالة الانسجام والحياد القيمي تساعدان في التوازن التنظيمي وتحقيق الأهداف بينما قد يؤدي حالة التناقض بين القيم الشخصية والتنظيمية إلى ظهور مشكلات تنظيمية تعوق تحقيق الأهداف وتربك التوازن التنظيمي، وبالتالي فإن مراعاة الانسجام أو الحياد في مجال العلاقة بين قيم العاملين الشخصية والقيم التنظيمية هي مسألة حيوية.

ويمكن النظر إلى النظام الإداري من زاويتين رئيسيتين هما الزاوية الفكرية التي تتأصل في القيم وتشكل فلسفة الإدارة ومنظورها للأشياء والناس وغيرها من مكونات التنظيم والزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية في الحياة العملية للتنظيمات الإنسانية. إن الملاحظة العملية فكر الإدارة وممارستها قد تكشف عن تطابق بينهما كما قد تكشف عن اختلاف بينهما. حيث إن التطابق بين الفكر والممارسة الإدارية يعمل في صالح التنظيم ويحقق الانسجام والتكامل والاستقرار والتوازن التنظيمي. بينما قد يؤدي الاختلاف بينهما إلى الازدواجية وضعف الأداء وتدني المعنويات والنفاق الاجتماعي وغيرها من مظاهر الخلل.

إن الانسجام بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية والتطابق بين الفكر والممارسة الإدارية تساعد في تحقيق أفضل النتائج والآثار المرغوبة. كما أن ازدياد الفجوة بين الثنائية المذكورة قد يقود إلى نتائج وآثار سلبية عديدة ومتفاوتة. ويتم التفاعل بين النظام الإداري ومنظومة القيم في إطار النظام المجتمعي والبيئي الكلي. أما عملية التفاعل فتتسم بالديناميكية والتشابك والانفتاح والمرونة والتأثير المتبادل بين النظم المختلفة كما أنها تتسم بالتعقيد والتغير وفقاً لمتغيرات الزمان والمكان والناس والظروف البيئية.



### منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في المجتمعات الرأسمالية

بالرغم من الاختلافات المفاهيمية والعملية حول القيم وعلاقتها بالنظام الإداري في المجتمعات الرأسمالية الغربية إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهميتها وتأثيرها الحيوي في مختلف جوانب النظام الإداري من خصائص وسلوكيات ونتائج وآثار. وتعرف القيم في أدبيات الإدارة الغربية بأنها مثاليات دائمة نسبياً تؤثر في تشكيل السلوك الإنساني وتميز بين المرغوب وغيره والصح أو الخطأ [١؛ ص ٥٠٠] كما تعرف بأنها تصورات صريحة أو ضمنية يعتنقها الأفراد أو الجماعات وتؤثر في خياراتهم السلوكية بخصوص الوسائل والغايات المرغوبة لهم [٢؛ ص ٤١].

ويحدد بعض المفكرين ثلاثة شروط لتشكيل القيم وهي [٣؛ ص ٣٨٦]:

- وجود تصور أو اعتقاد واضح لدى جماعة من الناس حول السلوك الملائم والمتوقع من أعضاء الجماعة التي ترسم نظامها القيمي .
- عمومية التصور أو الاعتقاد لدى غالبية الجماعة وليس بالضرورة التطابق التام بين أفراد المجموعة كافة .
- إدراك جميع الأفراد في الجماعة بوجود دعم جماعي للقيم المشتركة التي تؤمن بها الجماعة عموماً .

ومن الطبيعي تفاوت النظام القيمي من حيث الطبيعة والقوة الإلزامية والعمومية وفقاً لخصائص الجماعات المختلفة في المجتمعات الغربية . فهناك جماعات صغيرة أو كبيرة وأخرى عرقية أو سياسية أو اقتصادية أو دينية أو غيرها . غير أن ما يهمنا في مجال هذه الدراسة هو الجماعات الرسمية والتنظيمية حيث تتشكل المنظمات الإدارية أو البيروقراطية بمختلف أنواعها وأهدافها ومجالات نشاطها . ويمكن القول بأن الأصل في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الرأسمالي الغربي يرجع إلى الأساس العقلاني القانوني (rational - legal) والذي يمثل السمة العامة والكبرى لقيم الإدارة الغربية وتنظيماتها البيروقراطية . وهذا يعني أن خصائص النظام الإداري الغربي وسلوكياته تعتمد على مصادر قانونية وعقلانية . وتتصف هذه المصادر بالعلمانية أي الحيادية الدينية كما تتصف بالعلمية أي إعتادها على العلم والمعرفة الوضعية .

إن تطبيق الاتجاه العقلاني القانوني والعلمي في مجال النظام الإداري الغربي هو محاولة لعزل تأثيرات القيم الشخصية في هذا النظام حيث يسعى هذا الاتجاه إلى تشكيل قيم تنظيمية بالاستناد إلى القوانين والأنظمة والأسس العقلانية في تحقيق الأهداف وربط الوسائل بالغايات. وقد صنف جورج إنجلند (George England) [٤؛ ص ٧٢] القيم الغربية في فئات ثلاث هي:

- النمط العملي (pragmatic) ويشير إلى مجموعة القيم التي تُركّز على مقياس النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة للأفراد أو الجماعات.
- النمط الأخلاقي (ethical) ويشير إلى مجموعة القيم التي تستند إلى معايير أخلاقية ومثالية وتساعد في التمييز بين الأشياء أو السلوكيات من منظار الصبح أو الخطأ.
- نمط الأثر أو الشعور (affect or feeling) والذي يركز على مفهوم المتعة أي مجموعة القيم التي تساعد في زيادة المتعة (السعادة) وتقليل الألم (الشقاء) للإنسان.

ويمكن القول بأن المصدر الأساس لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الغربي يرجع إلى الأساس القانوني العقلاني بالرغم من وجود مصادر أخرى عديدة تؤثر بطريقة غير مباشرة في النظام الإداري الغربي. ومن بين المصادر الأخرى التربية والتعليم والثقافة والخبرات الحياتية للأفراد والجماعات والتفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والسياسية والدينية وغيرها. ويلاحظ على منظومة القيم الإدارية الغربية تأثرها الشديد بمبادئ الفكر الرأسمالي وما تتضمنه من مفاهيم للأشياء والأهداف والوسائل والناس وسلوكياتهم. وفيما يلي بعض الأمثلة عن القيم المركزية السائدة في مجال النظام الإداري الرأسمالي الغربي:

#### العقلانية الوظيفية (functional rationality)

أو الرشد الوظيفي الذي يقوم على الربط بين الوسائل والغايات حيث تقترب هذه القيمة من مفهوم الغاية تبرر الوسيلة لميكافيللي. وتعني العقلانية الوظيفية أن التنظيمات تستطيع استعمال الوسائل المتاحة واللازمة لإنجاز الأهداف المرسومة. فإنجاز الأهداف يشكل القيمة المحورية للأفراد والمنظمات بغض النظر عن الوسائل المستعملة في ذلك.

**العملية أو الواقعية (pragmatism)**

وتتضمن التركيز على الممكن من الأشياء والأهداف القابلة للإنجاز والوسائل المتاحة كما تعني الابتعاد عن المثاليات والبدائل غير القابلة للتنفيذ أو ما يجب أن يكون .

**الحرية الفردية والشخصية (freedom)**

أي الشعور بالقدرة على التصرف في مختلف المجالات دونما قيود تذكر ولكن في إطار عام متفق عليه . وهي لا تعني الفوضوية أو غياب السلطة بل تعني الحرية المسؤولة بالرغم من مرونة واتساع حدودها في أحيان ومجالات كثيرة في المجتمعات الغربية .

**الموضوعية (objectivity)**

أي التعامل المجرد من العوامل والصبغة الشخصية وحيادية القيم الذاتية للأفراد وعزلها عن القيم التنظيمية بل وإعطاء الأخيرة أولوية في مجال الأعمال الرسمية .

**الجدارة وتكافؤ الفرص (merit system)**

أي اتباع معايير الكفاءة والتنافس الحريين الأشخاص في مجال العلاقات الوظيفية .

**الاهتمام بالوقت (time)**

حيث إنه قيمة بحد ذاتها لأنه مصدر للإنتاج والاستثمار الفردي والجماعي . ويعني ذلك الاهتمام بإدارة وتنظيم أوقات العمل والأوقات الخاصة وتوزيعها بالشكل الملائم .

**المادية (materialism)**

أي النظرة المادية للأشياء والسلوكيات والتركيز على الجوانب المادية والنفعية والمتعة المادية بكل أبعادها . ويتضمن ذلك التركيز على الربحية والإنتاجية والفوائد الضخمة في مجال الإدارة والأعمال .

**الدارونية الاجتماعية (social darwinism)**

أي البقاء للأصلح من الأفراد في المجتمعات الغربية . ويقصد بالأصلح بالمفهوم الغربي الأشخاص القادرين على المنافسة والإنتاج . ويتضمن ذلك التركيز على الفردية

والأنانية والذاتية الشخصية للأفراد والجماعات حتى لو كانت مصالح لأفراد بناء على خسائر غيرهم وتضحياتهم .

ويلاحظ أن النظام الإداري الغربي يعطي أولية للقيم التنظيمية حتى لو كانت على حساب القيم الذاتية أو الشخصية للعاملين . وبالرغم من هذه السمة العامة إلا أن بعض الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة اقترحوا التوفيق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية . ومن الرواد الأوائل في هذا المجال فردريك تيلر (Fredrick Taylor) والذي اقترح نظاماً للأجور يقوم على أساس العمل بالقطعة بحيث إن زيادة إنتاجية العاملين تؤدي إلى منفعة مشتركة بينهم وبين التنظيم الذي يعملون به . كما يمثل نموذج تشستر بيرنارد (Chester Bernard) محاولة توفيقية أخرى بهذا الخصوص . ويقوم هذا النموذج على أساس التوازن في العلاقة بن مجهودات العاملين في أي منظمة وبين المردودات (العوائد) الإجمالية التي تقدمها المنظمة كمقابل لهذه المجهودات [٢؛ ص ١٥٦] .

أما عن مدى التوافق والتطابق بين الفكر الإداري والممارسة العملية للتنظيم والإدارة في المجتمعات الغربية فيمكن القول بوجود درجات متفاوتة من التطابق بينهما . وبشكل عام فإن درجة التطابق بين القيم الإدارية العقلانية والقانونية وبين الممارسات الإدارية العملية تعتبر عالية نسبياً . وقد كشفت بعض الدراسات عن العلاقة بين القيم والنظام الإداري الغربي . وتوصلت إحدى الدراسات التي شملت ألف مدير غربي إلى النتائج التالية [١؛ ص ٥٠١]:

- إن الغالبية العظمى من المديرين المبحوثين تتصف بالعملية أو البراجماتية أي أن قيمهم تركز على النجاح في تحقيق الأهداف بينما هناك عدد قليل من المديرين الذين يحملون قيماً ذات صبغة أخلاقية مثالية .
- اختلاف واسع بين المديرين المبحوثين من حيث نظام القيم الذاتية أو الشخصية لديهم .
- إن القيم الشخصية للمديرين تؤثر في استراتيجيات المؤسسة وقراراتها اليومية .
- هناك تأثير متبادل وتفاعل حيوي بين القيم الشخصية للمديرين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسساتهم .

- أوجه الشبه والاختلاف في نظم القيم الشخصية والتنظيمية تفسر حالات الصراع والتعاون بين المديرين .

وتوصلت دراسة أخرى حول موضوع القيم وعلاقتها بالنظام الإداري في بيئة غربية إلى النتائج التالية [٤ ، ص٧٢]:

- وجود اختلافات واسعة في القيم الشخصية للعاملين حيث تبين أن بعض هذه القيم يتصف بالبراجماتية بينما تتصف أخرى بالأخلاقية المثالية وثالثة تتصف بالتركيز على المتعة بينما وجد مديرون يحملون عددًا محدودًا من القيم وآخرون يحملون عددًا كثيرًا منها .
- وجود استقرار نسبي كبير في قيم المديرين وبالتالي عدم تغيرها أو تقلبها بسرعة .
- وجود تأثير واضح وكبير لنظام القيم الشخصية للمديرين في مجال اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .
- وجود علاقة بين النظام القيمي الشخصي للمديرين ومستوى نجاحهم كمديرين . حيث تبين أن المديرين الذين يتصفون بالبراجماتية والديناميكية والاهتمام بالإنجاز هم أكثر نجاحًا من المديرين الذين يتصفون بالجمود والسلبية في قيمهم الشخصية .
- وجود اختلافات في القيم الشخصية للمديرين الذين يعملون في بيئات تنظيمية مختلفة .

إن طبيعة النظام الإداري الرأسمالي الغربي ومنظومة القيم المؤثرة فيه قد أحدثت بعض النتائج والآثار الواضحة والمميزة للمجتمعات الغربية المعاصرة . ويمكن تحديد أهم هذه النتائج والآثار على سبيل المثال لا الحصر كما يلي :

- التركيز على العقلانية الوظيفية القائمة على ربط الوسائل بالغايات خلق مشكلات أساسية تتعلق بالجوانب الأخلاقية لمنظمات الأعمال ومدى مراعاتها للمسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها . حيث إن العقلانية الوظيفية تركز على إنجاز الأهداف بغض النظر عن طبيعة الوسائل المستعملة أو أخلاقياتها وما تحدثه من آثار على الفرد أو المجتمع . وهذه العقلانية تعطي أولوية كبرى وربما وحيدة لاعتبارات الربحية والإنتاجية حتى لو كانت من خلال

الاحتكار والتضخم واستغلال العمال وغير ذلك من الوسائل أو الأساليب . إن المشكلات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تلقي على أجهزة الدولة في المجتمعات الغربية متطلبات عديدة لمواجهتها . وبالتالي تتطلب من هذه الأجهزة درجات متزايدة من التدخل في شؤون الاقتصاد والمجتمع الرأسمالي . غير أن التدخل الحكومي أمر يتنافى مع طبيعة النظام الرأسمالي مما يخلق حالة من الصراع بين القوى في القطاعين العام والخاص قد يترتب عليه كثيراً من النتائج والآثار السلبية ، مثل انتشار الرشوة والفساد الإداري بصوره وأشكاله المختلفة .

- التركيز على الجوانب المادية في الإدارة يؤدي إلى إهمال قيم إنسانية مهمة وعديدة مثل الترابط الأسري والشعور باحترام الإنسان كقيمة بحد ذاتها واستبدالها بقيم مادية تسهم في آلية الإنسان واستغلاله وانتشار القيم الفاسدة التي تركز على المتعة المادية وبالتالي حدوث خلل في البناء المجتمعي وتعرضه للأمراض والمشكلات المدمرة .
- إنتشار بعض القيم الفردية وعلى رأسها الدارونية الاجتماعية تشجع الأنانية والتفكك الاجتماعي والصراع وتزعزع قيم التكافل الاجتماعي والمودة والرحمة بين الناس .
- اتساع الهوة أو الفجوة بين الفئات والطبقات الاجتماعية مما قد يخلق أمراضاً كثيرة مثل تفشي الجريمة بأنواعها والفقر وتدني المستويات الاجتماعية والصحية والثقافية وغيرها .
- الاهتمام الزائد بالوقت والإنتاجية أظهر الحاجة إلى وقت أكبر (فراغ) من أجل الاستجمام والعلاقات الاجتماعية والترفيهية . وقد انعكس ذلك على العادات الاجتماعية حيث يقضي الغربيون أيام العطل الأسبوعية بالكامل (يومين) لأغراض الراحة والنزهة والشؤون الخاصة .

إن التركيز على بعض النتائج والآثار السلبية للقيم الغربية المؤثرة في النظام الإداري لا يعني عدم وجود آثار أخرى إيجابية في هذا الخصوص . ومن بين الآثار الإيجابية يمكن أن نذكر ما يلي :

- تحقيق مستويات عالية من الرفاهية للمجتمع وتوفير أسباب العيش المريح من سلع وخدمات ومستلزمات حياتية متطورة .

- تعزيز القوة التأثيرية للمجتمعات الغربية في غيرها من المجتمعات الإنسانية بما في ذلك تسويق المنتجات الصناعية (السلعية والتكنولوجية وغيرها) ونشر القيم الغربية وتعزيز تبعية الدول النامية للدول الغربية وغير ذلك من مظاهر التأثير الخارجي .
- تحقيق عدالة نسبية في مجالات محددة مثل التوظيف وتكافؤ الفرص والأجور المناسبة والتقدم الوظيفي وغيرها .
- تطوير المعرفة الإنسانية وزيادة قدرة الإنسان على مواجهة البيئة ومشكلاتها من خلال البحث العلمي في مختلف المجالات .

إن التفاعل بين منظومة القيم والنظام الإداري في المجتمعات الغربية يؤدي في محصلته النهائية إلى المفاضلة بين النتائج الإيجابية والسلبية وفتح المجال أمام إعادة التقييم للنظام الإداري ومنظومة القيم التي يستند إليها في ضوء المعلومات والفرص والمحددات الفردية والاجتماعية . وهذا يعني أن منظومة القيم قابلة للتغيير والتطور وفقاً للمستجدات وبالتالي يتم تعديل النظام الإداري تبعاً لذلك . غير أن العلاقة التأثيرية بين منظومة القيم والنظام الإداري لا تكون من طرف واحد بل إنها علاقة تقوم على التأثير المتبادل والفعال بين النظام الإداري ومنظومة القيم السائدة في مجتمع ما وفي مرحلة معينة . وتتم هذه التفاعلات ضمن الإطار البيئي الواسع الذي يتضمن النظم الفرعية الأخرى بما فيها النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والدينية وغيرها .

### منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في المجتمع الإسلامي

يتميز النظام الإسلامي بالتكامل والوحدة والشمولية والترابط الوثيق بين جميع أجزائه ومكوناته وخصائصه وسلوكياته . كما أنه يتصف بالانسجام والتجانس في الأفكار والتوجهات والمعاملات والممارسات وغيرها من خصائص النظام الموحد . ويتألف النظام الإسلامي من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة في إطار موحد والمتعاونة من أجل تحقيق الأهداف العامة للنظام الإسلامي الكلي والعام . ويحتل النظام الإداري مكانة حيوية بين الأنظمة الفرعية في النظام الإسلامي . حيث يتصف النظام الإداري والنظام الإسلامي عامةً بالانفتاح وحيوية التفاعل مع البيئة المحيطة . إن العلاقة بين النظام الإداري والنظام البيئية

المحيطة به هي علاقة بين الأصل والفرع . فالبيئة تشكل الإطار العام والأصل الذي يتفرع عنه كثيراً من المكونات المترابطة والمتفاعلة . ولعل أهم مميزات البيئة العربية والإسلامية تكمن في الأصل الديني الذي يشكّل مرتكزاً ومنطلقاً حيويّاً لمختلف جوانب الحياة الاجتماعية . وقد أبرز بعض الكتاب أو الخبراء الأجانب أهمية الجوانب الأخلاقية والروحية وتأثيراتها على النظام الإداري كما اعترفوا بالدور الإيجابي للقيم المستمدة من الثقافة الإسلامية في تطوير النظام الإداري في بيئة عربية وإسلامية [٥] وإذا كانت هذه وجهة نظر أجنبية فالأحرى بالكتاب العرب والمسلمين أن يبذلوا أقصى الجهود في توضيح وتحليل الإسهامات الإسلامية وتحليلها للوصول إلى نظام إداري فعال .

تشكل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الإسلامي من مصدر أصيل واحد هو القرآن الكريم الذي أنزله الله سبحانه وتعالى على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم . ويعتبر القرآن الكريم بمثابة الدستور الإسلامي الذي يحوى مبادئ وأصول عامة مليئة بالحكم والإعجاز بحيث إنها تحتاج إلى تفصيلات تساعد في الترجمة العملية لهذه المبادئ في أرض الواقع ولخدمة المجتمع الإسلامي . لذلك جاءت السنة النبوية الشريفة لتفصل إعجاز القرآن الكريم وإجماله وتفسر أحكامه في المعاملات والعبادات وغيرها من شؤون المسلمين . كما جاءت اجتهادات وممارسات العلماء والقادة المسلمين لتتير طريق الإسلام في مسيرة حياته المستمرة . وجملة القول فإن مصادر منظومة القيم الإسلامية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة واجتهادات وممارسات الأئمة المسلمين . وهذه المصادر مرتبة حسب درجة الإلزام حيث إن القرآن الكريم هو الأصل الملزم يليه - وبشكل يخلو من التناقض أو التعارض - السنة النبوية الشريفة ثم الاجتهادات التي يقوم بها علماء المسلمين وقادتهم .

أما أنواع القيم الإسلامية المؤثرة في النظام الإداري فهي عديدة وتشمل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والمادية والمعنوية وغيرها من الجوانب كافة . ويمكن أن نذكر أهم القيم المركزية في النظام الإسلامي كما يلي :



● وحدة المجتمع المسلم بكافة أفرادهِ وقطاعاتهِ كنظامٍ موحدٍ ومتعاونٍ لتحقيق الخير العام للجميع . قال تعالى : ﴿ وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ ﴾ .

(آل عمران ، آية : ١٠٣)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ﴿ المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ﴾ .

(متفق عليه)

● الصبر على الصعوبات والصمود المادي والنفسي أمام المشكلات والتحديات التي تواجه الإنسان . قال تعالى : ﴿ اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ۗ ﴾ .

(البقرة ، آية : ١٥٣)

وقال صلى الله عليه وسلم : «عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا لمؤمن : إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له ، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له» .

(رواه مسلم)

● الصدق في المعاملة وفي القول والعمل .

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ۗ ﴾ . (التوبة ، آية : ١١٩)

وقال صلى الله عليه وسلم : «إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة . . .» .

(متفق عليه)

● التعاون المثمر بين الناس .

قال تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ ﴾ .

وقال صلى الله عليه وسلم : «لينبعث من كل رجلين أحدهما والأجر بينهما» . (رواه مسلم)

● العدالة في المعاملة والحقوق والواجبات .

قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ۗ ﴾

وقال صلى الله عليه وسلم : «إن المقسطين عند الله على منابر من نور: الذين يعدلون في

حكمهم وأهلهم وما أولوا» .

● طاعة الرؤساء في غير معصية الله .

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ ﴾ .

(النساء ، آية : ٥٩)

وقال صلى الله عليه وسلم: «على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة» . (متفق عليه)

- تحمل المسؤولية: فكل شخص مسؤول عن تبعات سلوكه سواء أكان ذلك ثواباً أم عقاباً قال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ . (الزلزلة، آية: ٧-٨)

وقال صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» .

- اتباع نظام الجدارة واختيار الأصلح أي الأكثر كفاءةً في تولي الوظائف العامة . قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ . (النساء، آية: ٥٨)

وقال صلى الله عليه وسلم: «إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة . قيل: يا رسول الله وما إضاعتها؟ قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة» . (رواه البخاري)

- الانفتاح والصراحة بين الرؤوساء والرؤوسين في مختلف مستويات القيادة الإدارية والسياسية . ويتضمن ذلك التشاور وطيب المعاملة والعلاقة الجيدة بينهم .

قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ . (آل عمران، آية: ١٥٩)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «ما تشاور قوم قط إلا هُتوا لأرشد أمرهم» .

- الرقابة الذاتية أي أن يراعي الفرد ضميره ويراقب بنفسه تصرفاته وأعماله وجهها نحو الخير .

قال تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ﴾ . (البقرة، آية: ٤٤)

وقال صلى الله عليه وسلم: «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزِنُوا أَعْمَالَكُمْ قبل أن توزن عليكم» .

- التوازن في الاهتمام بالشؤون الدينية والدينية دونها إفراط أو تفريط .

قال تعالى: ﴿وَاتَّبِعْ فِي مَاءِ آتِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسِكْ نَفْسِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ . (القصص، آية: ٧٧)

وقال صلى الله عليه وسلم: «إعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً»

- الاهتمام بالوقت وتكريسه للأعمال النافعة والمنتجة حيث يسأل المؤمن يوم القيامة عن عمره فيما أفناه أي كيفية توزيع وقته على الأعمال المختلفة .

إن القيم المذكورة أعلاه وغيرها تمثل منظومة القيم الإسلامية والتي يجب أن يلتزم بها الأفراد والجماعات في المجتمع الإسلامي كافة . وبالتالي فلا يوجد تمييز في الإسلام بين قيم ذاتية أو شخصية وقيم تنظيمية أي لا بد من التطابق والانسجام في منظومة القيم الشخصية والتنظيمية لأن كليهما مستمد من أصل واحد ملزم للكافة وهو القرآن الكريم . وتعتبر حقيقة الانسجام القيمي ميزة أساسية للنظام الإسلامي ونظامه الإداري .

ولا تقتصر ميزة الانسجام على منظومة القيم الإسلامية بل تتعداها لتشمل جوانب أخرى ومن بينها التطابق والانسجام بين الفكر والممارسة الإدارية في النظام الإسلامي . حيث يجارب الإسلام الأزواجية واختلاف القول أو الفكر عن العمل والممارسات التطبيقية في جميع جوانب الحياة الإسلامية . وبالتالي فإن النظام الإداري الإسلامي يتسم بالانسجام والتكامل والوحدة في علاقته بمنظومة القيم الإسلامية والنظام الإسلامي العام . ويترتب على هذه الميزة نتائج كثيرة من أهمها [٦] :

- التزام سلوكي قائم على الانسجام في تصرفات الأفراد الخاصة وتصرفاتهم في مجالات الأعمال الرسمية .
- التأكيد على مبدأ المسؤولية العامة والاجتماعية والانسجام بين المصالح الفردية والمصالح العامة بشكل متوازن بحيث لا تطغى إحداها على الأخرى .
- سيادة روح التعاون والتكافل والعمل الجماعي في النشاطات الفردية والتنظيمية .
- العدالة والتسامح والرحمة والمودة بين الناس .

وجملة القول فإن النظام الإسلامي بكافة نظمه الفرعية الإدارية والقيمية وغيرها يتسم بالوحدة والانسجام والتكامل في جميع المستويات والأبعاد . حيث إن هذه سمة طبيعية في النظام الإسلامي نظراً للوحدة المرجعية فالأمور كلها لله تعالى وعلى المسلمين الالتزام بأوامر الله ونواهيه التي جاء بها كتابه الكريم . وهذا ينطبق على جميع المسلمين أفراداً وجماعات كما ينطبق على جوانب الحياة الخاصة والعامة .

### منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأردن

يعتبر النظام الإداري جزءًا من النظام المجتمعي والبيئي في الأردن. وهو بالتالي يتصف بالتفاعل والتأثير المتبادل مع مختلف الجوانب البيئية المحيطة به. حيث يمكن وصف البيئة المحيطة بالنظام الإداري في الأردن بأنها بيئة نامية وعربية وإسلامية. وقد أثرت طبيعة البيئة على خصائص النظام الإداري ومكوناته وأساليبه وسلوكه العام وقد اتبع الباحث أسلوب الدراسة الميدانية في هذا المجال للتعرف على طبيعة القيم السائدة في النظام الإداري العام في الأردن.

### مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة المستقلة في الأردن والتي يبلغ عددها ٥٥ مؤسسة. حيث تم تصميم استبانة خصيصًا لأغراض هذه الدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن. كما تم توزيع الاستبانات على مستويات إدارية مختلفة شملت المستويات العليا والوسطى والدنيا. وشملت العينة أشخاصًا من مختلف الخلفيات العلمية والعملية والاجتماعية مثل المهندسين والأطباء وحملات الشهادات العلمية في مختلف المستويات المتوسطة والجامعية وغيرها. وبلغ عدد مفردات العينة المشمولة بالدراسة ألف مسؤول في مختلف المستويات الإدارية في جهاز الإدارة العامة في الأردن. وتم استرجاع ٨٥٥ استبانة صحيحة أي بنسبة استجابة بلغت ٨٥,٥٪.

جدول رقم ١. يبين مدى وجود نظام قيمي يحكم العمل الإداري في المؤسسات المبحوثة ومدى الانسجام بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية

المدى وأهميته النسبية	المتوسط على	الأهمية النسبية
النظام القيمي وعلاقته	مقياس من	%
بالقيم الشخصية للعاملين	٧ درجات	
مدى وجود نظام قيمي يحكم العمل الإداري	٤,٤	٠,٦٣
مدى الانسجام بين القيم الشخصية للعاملين والقيم المؤسسية	٤	٠,٥٧

وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تهدف لاستكشاف منظومة القيم السائدة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن والتعرف على آراء الباحثين في مدى أهمية بعض القيم المركزية المختارة ومدى الالتزام بهذه القيم في الواقع العملي للمؤسسات المبحوثة. وفيما يلي عرض تحليلي لأهم نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً. يتبين من الجدول رقم ١ وجود نظام قيمي متوسط الرسوخ بدليل أن متوسط إجابات الباحثين على السؤال المتعلق بهذا الأمر كان ٤,٤ على مقياس يتكون من سبع درجات وبنسبة أهمية بلغت ٦٣,٠. وهذا يعني عدم وجود نظام قيمي واضح وفقاً لآراء الباحثين. أما عن مدى الانسجام بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسساتهم فقد تبين من الجدول نفسه بأن متوسط مدى الانسجام بلغ ٤ درجات من سبع وبنسبة أهمية بلغت ٥٧,٠. وخلاصة الأمر في هذا المجال أن الباحثين يرون أن مدى نضوج النظام القيمي متوسط وكذلك الانسجام كان أقل من مدى وجود نظام راسخ للقيم المؤسسية.

جدول رقم ٢. يبين كيفية معالجة حالات الصراع بين القيم الشخصية للعاملين والنظام القيمي في المؤسسات المبحوثة

التكرار %	كيفية معالجة الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين القيم المؤسسية
١٠%	١ - ترجيح القيم الشخصية
١٣%	٢ - ترجيح القيم المؤسسية
١٥%	٣ - الحياد وعدم ترجيح أي من القيم الشخصية أو المؤسسية
٦٢%	٤ - التوفيق بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية

ثانياً. يبين الجدول رقم ٢ كيفية معالجة الصراع المحتمل بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية. حيث رأت أغلبية الباحثين ٦٢% منهم ضرورة التوفيق بين القيم

الشخصية والقيم المؤسسية بينما رأى ١٥٪ منهم الحياد وعدم ترجيح أيٍّ منهما، ورأى ١٣٪ منهم ترجيح القيم المؤسسية، كما رأى ١٠٪ منهم فقط ترجيح القيم الشخصية للعاملين.

جدول رقم ٣ . يبين أهم فئات القيم المؤثرة في العمل الإداري في المؤسسات المبحوثة مرتبة حسب الأهمية النسبية للتوزيع التكراري

القيم	المرتبة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
١ - الدينية والأخلاقية		٥٩٪	١٧٪	٤٪	١٣٪	٧٪
٢ - القانونية والتنظيمية		٢٥٪	٤١٪	١٤٪	١٤٪	٦٪
٣ - الاجتماعية والإنسانية		١٠٪	٢٢٪	٤١٪	١٦٪	١١٪
٤ - الاقتصادية والمالية		٤٪	١٣٪	٢٥٪	٣٣٪	٢٥٪
٥ - السياسية والفكرية		٢٪	٧٪	١٦٪	٢٤٪	٥١٪

ثالثاً . يتبين من الجدول رقم ٣ أهم فئات القيم المؤثرة في النظام الإداري في أجهزة الإدارة العامة في الأردن وهي مرتبة حسب الأهمية النسبية للتوزيع التكراري . وبالرغم من تفاوت آراء المبحوثين في أهمية وأولوية ترتيب القيم المذكورة فإن التوزيع التكراري لآراء المبحوثين كشف عن الترتيب التالي لفئات القيم :

المرتبة الأولى . القيم الدينية والأخلاقية وبنسبة توزيع تكراري بلغت ٥٩٪ من المبحوثين .

المرتبة الثانية . القيم القانونية والتنظيمية وبنسبة توزيع تكراري بلغت ٤١٪ من المبحوثين .

المرتبة الثالثة . القيم الاجتماعية والإنسانية وبنسبة ٤١٪ أيضاً من المبحوثين .

المرتبة الرابعة . القيم الاقتصادية والمالية وبنسبة توزيع تكراري ٣٣٪ من المبحوثين .

المرتبة الخامسة . القيم السياسية والفكرية وبنسبة توزيع تكراري ٥١٪ من المبحوثين

أعطوها هذه المرتبة .

ويلاحظ أن غالبية الباحثين أعطوا المرتبة الأولى للقيم الدينية والأخلاقية. وهي نتيجة غير مستغررة لأن المجتمع الأردني يدين بالإسلام كنظام للحياة الفردية والعامّة. والملاحظة أيضاً إعطاء الأهمية الثانية للقيم القانونية ثم الأهمية الثالثة للقيم الاجتماعية ثم الأهمية الرابعة للقيم الاقتصادية وأخيراً القيم السياسية. كما يلاحظ أن نسباً أقل من الباحثين رأَت ترتيب أهمية فئات القيم بطرق أخرى مبيّنة في الجدول رقم ٣.

رابعاً. يبيّن الجدول رقم ٤ مجموعة من القيم المركزية المؤثرة في النظام الإداري في الأردن. وقد طلب من الباحثين إبداء آرائهم حول مدى أهمية مثل هذه القيم في مجال العمل الإداري ومدى الالتزام العملي بها في واقع الممارسات الإدارية في مؤسساتهم.

جدول رقم ٤ . يبيّن أبرز القيم المؤثرة في العمل الإداري في المؤسسات المبحوثة ومدى أهميتها ومدى الالتزام بها في الواقع لهذه المؤسسات

القيم	مدى الأهمية		مدى الالتزام بها	
	المتوسط على مقياس من ٧ درجات	الأهمية النسبية %	المتوسط على مقياس من ٧ درجات	الأهمية النسبية %
١ - الوقت	٦,٥	٠,٩٣	٤,٥	٠,٦٤
٢ - التعاون	٥,٩	٠,٨٤	٤,٧	٠,٦٧
٣ - الإنتاجية	٦,٨	٠,٩٧	٤,٧	٠,٦٧
٤ - العمل	٦	٠,٨٦	٤,٦	٠,٦٦
٥ - الانتباه المؤسسي	٦,٨	٠,٩٧	٥,٦	٠,٨٠
٦ - المادية	٦,٢	٠,٨٩	٤	٠,٥٧
٧ - المصلحة الفردية	٥,٢	٠,٧٤	٤,٧	٠,٦٧
٨ - مصلحة الجماعة	٦	٠,٨٦	٥,٤	٠,٧٧
٩ - الترشيد	٦,٤	٠,٩١	٥	٠,٧١
١٠ - الموضوعية	٦,٦	٠,٩٤	٤,٣	٠,٦١

القيم	مدى الأهمية		مدى الالتزام بها	
	المتوسط	الأهمية النسبية	المتوسط	الأهمية النسبية
	على مقياس	%	على مقياس	%
	من ٧ درجات		من ٧ درجات	
١١ - الالتزام	٦,٧	٠,٩٦	٥,٦	٠,٨٠
١٢ - العدالة	٦,٨	٠,٩٧	٥	٠,٧١
١٣ - أخلاقيات المهنة	٦,٧	٠,٩٤	٦,٤	٠,٩١
١٤ - السرية	٦,٢	٠,٨٩	٥,٤	٠,٧٧
١٥ - السلطة	٥,٨	٠,٨٣	٦,٢	٠,٨٩
١٦ - تحمل المسؤولية	٦,٥	٠,٩٣	٥,٨	٠,٨٣
١٧ - الوظيفة كخدمة عامة	٦,٤	٠,٩١	٤,٨	٠,٦٩
١٨ - سيادة القانون	٦,٥	٠,٩٣	٥,٧	٠,٨١
١٩ - الدينية	٦,٦	٠,٩٤	٤,٩	٠,٧٠
٢٠ - الجدارة	٦	٠,٨٦	٤,٥	٠,٦٤

ويظهر من الجدول أن مدى أهمية القيم المبينة فيه أعلى بشكل عام من مدى الالتزام بها باستثناء قيمة السلطة والتي يدل الجدول على أن الالتزام بها أكبر من مدى أهميتها وفقاً لآراء الباحثين. إن الاهتمام العملي بمفهوم السلطة وممارستها قد يكون منسجماً مع طبيعة المجتمعات النامية التي تنظر للوظيفة العامة كمصدر للسلطة والتأثير والنفوذ. ويتضح من الجدول نفسه وجود فجوة واسعة نسبياً بين مدى أهمية بعض القيم ومدى الالتزام بها. وينطبق ذلك بشكل خاص على القيم التالية: الوقت، الإنتاجية، العمل، المادية، الترشيح، الموضوعية، العدالة، الوظيفة كخدمة عامة، الدينية، الجدارة. وتراوحت الفجوة بين مدى الأهمية ومدى الالتزام في هذه القيم بين ٠,٢٠ لكل من قيم العمل والترشيح و ٠,٣٣ لقيمة الموضوعية. وهذا يعني وجود فجوة بين الفكر أو ما يجب أن يكون من جهة وبين العمل وما هو كائن فعلياً من جهة أخرى.



ويلاحظ عمومًا من الجدول رقم ٤ وجود اعتقاد راسخ لدى الباحثين حول أهمية القيم الواردة في الجدول بالرغم من أن الالتزام العملي بها أقل من ذلك بكثير. وهذا يظهر الحاجة للتغيير الإيجابي في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأردن. إن الفجوة الملحوظة في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأردن التي كشفت عنها الدراسة توضح انفصامًا قيمياً مهمًا يحدث آثارًا ونتائج غير مرغوبة أشار إليها بعض الكتاب وأهمها بإيجاز ما يلي [٧]:

- ١ - تعدد الولاءات لدى الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى الفساد الإداري وغياب الانتماء الوطني الموحد.
- ٢ - تراجع قيمة الجدارة وتكافؤ الفرص وغياب الموضوعية في التعامل والسلوك الوظيفي.
- ٣ - المحسوبية في الاختيار للوظائف العامة.
- ٤ - تفشي ظاهرة الشللية في الأعمال والمصالح الرسمية.

تعتبر المشكلات المذكورة آنفًا وغيرها ظاهرة طبيعية في ضوء ازدواجية القيم الشخصية والتنظيمية وغياب إطار قيمي موحد وملزم في مجال العمل الإداري العام. وبالرغم من أن الدستور الأردني ينص على أن دين الدولة الإسلام إلا أنه - أي الإسلام - لا يعتبر المصدر التشريعي الوحيد في المسائل العامة والخاصة. وبعبارة أخرى فإن هناك تعددية في مصادر التشريع وبالتالي تعددية في مصادر القيم والتي تتناقض في أحيان كثيرة. ومن أهم مصادر القيم في النظام الإداري الأردني ما يلي:

- مصادر دينية ولكنها محدودة في مجال الوظيفة العامة.
- مصادر علمانية مستمدة من النظم الرأسمالية الغربية.
- مصادر اجتماعية مستمدة من البيئة المحلية وخليط من التراث العربي والإسلامي والمعاصر.

فالأردن كدولة نامية يحاول الاستفادة من نظم الإدارة الغربية بما فيها من قيم وأساليب وغيرها. وهذه المحاولة قد لا تكون منسجمة دائمًا مع النظام القيمي الإسلامي أو

حتى الاجتماعي المحلي. كل ذلك قد يخلق تناقضاً في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري. ويكون التناقض بأوضح صورة في مجال العلاقة بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسسات الدولة. وتعتبر القيم التنظيمية عموماً راجعةً إلى الأساس القانوني العقلاني المعتمد في النظام الإداري الغربي بينما تعتبر القيم الشخصية راجعةً في أصلها إلى الدين الإسلامي.

إن الفجوة القيمية هي من العوامل المعيقة للتنمية والتطور وخاصة في بلد كالأردن والذي يتميز بوجود حضارة عربية إسلامية عريقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة العامة بكل ما فيها من قيم وأساليب وغيرها. وجملة القول فإن غياب النظام القيمي المتكامل والقائم على الانسجام يخلق مشكلات عديدة ويعيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وبالتالي فلا بد من تعديل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري العام في الأردن بحيث يتم تجنب الازدواجية في القيم وبالتالي تحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية من جهة وبين الفكر والممارسة الإدارية من جهة أخرى.

### التحليل والمقارنة والنتائج والتوصيات

يستهدف العرض التحليلي لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في إطار مقارنة الوصول إلى بيان أوجه الشبه والاختلاف ومواطن القوة أو الضعف في كل منها. كما يهدف ذلك إلى تحديد بعض التوصيات التي تساعد في تعزيز فعالية النظم الإدارية في البيئة العربية الإسلامية.

وبالرغم من الاختلافات البيئية والفكرية والعقدية الواضحة بين الأنظمة المبحوثة إلا أنه يمكن ملاحظة بعض أوجه التشابه في بعض الجوانب العامة لمنظومة القيم وعلاقتها بالنظام الإداري عموماً. حيث يمكن أن نبين أوجه التشابه كما يلي:

- إن الهدف الأساسي أو الوظيفة الأساسية لأية منظومة قيمية هي كونها معياراً سلوكياً يوجه تصرفات الأفراد والجماعات في إطار قابل للتحكم والضبط وفقاً لمنظومة القيم السائدة في مجتمع ما.

- إن القيم مصدر حيوي للحوافز الإنسانية (الفردية والجماعية) حيث إنها تعطي معنى حقيقي لحياة الناس وسلوكهم .
- إن القيم أدوات قياسية للتمييز بين الأشياء والناس والأفكار والمجتمعات وغيرها من معاني التمييز بين مختلف جوانب الكون والحياة الإنسانية .

جدول رقم ٥ . يبين معايير المقارنة بين النظم الإدارية المختلفة .

النظم المقارنة			معايير المقارنة
الأسلام	الأردن	الرأسمالية	
آلهية أحادية الجذر	وضعية محدودة الجذور	وضعية متعددة الجذور	(١) مصادر القيم وأنواعها
تام	قليل	عالٍ	(٢) مدى الانسجام بين الفكر والممارسة
تام	احتمالي	احتمالي	(٣) مدى التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية
متوازن	غير واضح	مادي	(٤) الطابع العام لمنظومة القيم
ديني	مختلط	علماني/عقلاني قانوني	(٥) التوجه والتركيز الأساسي
أخلاقي (ديني)	غير واضح	براجماتي (عملي)	(٦) المضمون السلوكي للقيم
ذاتية	خارجية	خارجية	(٧) آلية الرقابة

أما أوجه الاختلاف بين منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في كل من الأنظمة المبسوثة فيمكن بيانها بإيجاز وفقاً لمعايير محددة كما هو مبين في الجدول رقم ٥ . وفيما يلي شرح موجز لهذه الاختلافات :

### ● مصادر القيم وأنواعها

تختلف الأنظمة المبحوثة في المصادر التي تنبع منها منظومة القيم في كل منها وبالتالي تختلف أنواع القيم نسبياً تبعاً لذلك. حيث إن مصدر القيم في النظام الرأسمالي والأردني أيضاً وضعي أي من صنع الناس، ومع ذلك فالنظام الرأسمالي يختلف عن النظام الأردني من حيث مدى تعددية الجذور القيمية. فالنظام الرأسمالي يتصف بتعدد كبير في هذه الجذور بينما يتصف النظام الأردني بتعددية محدودة نسبياً. أما بالنسبة لمصادر القيم في الإسلام فهي إلهية وأحادية الجذر أي أنها تنبع من أصل واحد هو القرآن الكريم الذي أنزله الله سبحانه وتعالى على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم. حيث إن كل القيم والأمور تعود في أصلها إلى هذا التشريع الإلهي المحكم. ويلاحظ وجود تقارب نسبي بين النظامين الأردني والرأسمالي مقارنة باختلاف واسع بين هذه الأنظمة والنظام الإسلامي.

### ● مدى الانسجام بين الفكر والممارسة

يمكن ملاحظة الانسجام الكبير بين الفكر والممارسة الإدارية في المجتمعات الغربية أو الرأسمالية والتي تقوم على العلم والتكنولوجيا كفلسفة أساسية للإدارة والتنظيمات وكطريقة حياة تُطبَّق في مختلف المجالات بهدف خدمة الإنسان في تلك المجتمعات. أي أن الازدواجية بين الفكر والممارسة أو التناقض بينهما محدود في المجتمعات الرأسمالية الغربية، نظراً لأن كل منها يخدم الآخر في تلك المجتمعات حيث إن الفكر الإداري يسخر لخدمة التنظيمات من الناحية العملية بينما يستفاد من الخبرات العملية لهذه التنظيمات في تطوير النظريات واختبارها. أما في النظام الإداري الأردني فيلاحظ التناقض بين الفكر والممارسة إلى حد كبير بحيث يمكن القول بأن الانسجام بين الفكر والعمل يُعدّ أمراً نادراً. وربما يعود ذلك إلى الفجوة القيمية التي أشرنا إليها آنفاً في هذه الدراسة. حيث إن الطبيعة المختلطة للبيئة الإدارية في الأردن تعزز مثل هذه الازدواجية أو التناقض بين الفكر والممارسة. ويقصد بالبيئة المختلطة تلك التي تعتمد معايير قيمية عديدة مستمدة من مصادر دينية وعلمانية وغيرها.

أما في النظام الإسلامي فلا مجال لغير الانسجام التام بين الفكر والممارسة لأن طبيعة هذا النظام بجوهرها الأساس تقتضي الانسجام كمسألة حتمية. حيث لا يعتبر الفرد أو

المجتمع مسلماً إلا إذا اقترن قوله بعمله وفكره بممارسته . ومن الطبيعي أن وجود الانسجام بين الفكر والممارسة في المجالات الإدارية وغيرها يعود بالنفع على الأفراد والمجتمع كما يعزز فعالية النظام الإداري في تحقيق أهدافه . كما أن اختلاف الفكر عن الممارسة يؤدي إلى الازدواجية في السلوك والخلل في العدالة وضياع الجهود . وأن التناقض بين الفكر والممارسة يقضي على احتمالات التكامل بينها والتفاعل المثمر الذي يساعد في تطوير كل منهما .

### ● مدى التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية

يشارك النظامان الرأسمالي والأردني في احتمالية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية . أي لا توجد قاعدة عامة بخصوص مدى التوافق أو التناظر بين القيم الشخصية (الفردية) للعاملين والقيم التنظيمية السائدة في مؤسسات العمل والإنتاج . حيث إن احتمالات التوافق واردة مثل احتمالات التناظر والاختلاف بينهما .

أما في النظام الإسلامي فلا بد من التوافق بين قيم الأفراد وقيم التنظيمات لأن كليهما يعود لأصل واحد وهي جميعاً مستمدة من أساس التشريع في النظام الإسلامي ألا وهو القرآن الكريم . ولو فرضنا احتمال ظهور بعض التناقض في الواقع العملي فإن مثل هذا الافتراض يزول بالرجوع إلى الحكم الوحيد في هذا الشأن أو غيره أي الرجوع إلى القرآن الكريم . إن صفة الانسجام بين مختلف مكونات النظام الإسلامي هي التي تقفل جميع الأبواب بوجه أي احتمال للتناقض بين الأفراد أو الجماعات أو غيرها من جوانب المجتمع الإسلامي .

### ● الطابع العام لمنظومة القيم

تتصف الرأسمالية ومنظومتها القيمة وغيرها من الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية بالسمة المادية الواضحة . وبالتالي فإن التركيز على الجوانب المادية والرفاهية بكل مصادرها وأبعادها في الطابع العام لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري وغيره من الأنظمة المجتمعية في الرأسمالية . أما بالنسبة للنظام الأردني فلا يوجد طابع عام واضح يميز منظومة القيم والنظام الإداري . وبالرغم من ذلك فإنه يلاحظ وجود اتجاهين مهمين في هذا الخصوص أحدهما يتخذ المسار المادي للرأسمالية الغربية والآخر ينمو باتجاه القيم الإسلامية .

أما الطابع العام لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الإسلامي فيتصف بالتوازن والاعتدال والربط الوسطي بين كل من المادية والروحية . حيث إن المادة والروح وجهان لعملة واحدة هي الإنسان . ويتميز الإسلام بالإدراك والوعي الكامل لطبيعة الإنسان وبالتالي فهو يتعامل مع الوجهين (المادي والروحي) بواقعية واتزان ودون إفراط أو تفريط بأي منهما لأنها متكاملان .

### ● التوجه والتركيز الأساسي لمنظومة القيم

تنطلق منظومة القيم الرأسمالية من أسس علمانية وعقلانية وقانونية صنعها الإنسان لخدمته . فالرأسمالية عبارة عن فلسفة إنسانية زرع بذورها آدم سميث (Adam Smith) وانتشرت في المجتمعات الأوروبية والأمريكية والغربية عموماً . وبالرغم من أن الرأسمالية لا تحارب الدين صراحة إلا أنها تبعده عن مسارها وتبتعد بخصائصها وسلوكها عن أي دين . ولذلك فهي فلسفة تقوم على تعظيم الإنتاج المادي وتسعى لرفاهية الإنسان . وقد وجدت الرأسمالية بالعقلانية الاقتصادية والقوانين سبيلاً رئيساً لتحقيق أهدافها العامة . ومن المعروف أن العقلانية الاقتصادية تقوم على الربط بين الوسائل والغايات في إطار قانوني ورسمي .

أما التوجه والتركيز الأساسي لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأردن فهو غير واضح لكنه يتصف بكونه خليطاً من التوجهات العقلانية والقانونية والدينية وغيرها . وهذه التوجهات قد لا تكون منسجمة مع بعضها في كثير من الحالات مما قد يخلق درجات متفاوتة من الازدواجية والصراع في مكونات النظام الإداري .

ويعتبر التوجه الديني والعقلي والشريعي هو المؤثر الأساسي في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الإسلام ، حيث إن الأساس الديني يتوافق مع العقل والعقلانية وأصول الشريعة الإسلامية في مجالها الإدارية وغيرها . إن العقلانية الإسلامية تختلف عن العقلانية الاقتصادية بمفهومها الغربي والرأسمالي . فالدين والعقل وجهان لعملة واحدة (الإنسان) . والعقلانية الإسلامية تُركّز على المادة والروح بشكل متوازن بعكس العقلانية

الاقتصادية الغربية التي تركز على المادة فقط مما أظهر مشكلات إنسانية عديدة ومعروفة . وبالتالي فإن منظومة القيم الإسلامية يوجهها الدين ويوافق عليها العقل ويقبلها وهي أداة الشريعة لتحقيق مقاصدها وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات .

### ● المضمون السلوكي للقيم

تعكس منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في المجتمعات الغربية الرأسمالية مضموناً سلوكياً براجماتياً أو عملياً أي اتباع استراتيجية الممكن من الأشياء وليس التعلق بالمثاليات أو الأشياء غير العملية وهذا يعني مرونة زائدة أو أخذ وعطاء وفقاً للمعطيات العملية بغض النظر عن الإطار الأخلاقي المثالي . فالهمم مثلاً إنجاز الأهداف بأي وسيلة متاحة وممكنة لأن الغاية تبرر الوسيلة في كثير من جوانب الرأسمالية .

أما في الأردن فلا يوجد مضمون سلوكي واضح لمنظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري . وهناك مضامين سلوكية مختلطة أي أنها أحياناً تميل إلى البراجماتية بينما تميل أحياناً أخرى للأخلاقية أو الدينية أو الاجتماعية أو غيرها .

أما المضمون السلوكي في منظومة القيم في النظام الإداري الإسلامي فيتصف بالأخلاقية والمعايير الدينية التي تشكل الأساس المقبول لمختلف السلوكيات الفردية والجماعية والعامية والخاصة في المجتمع الإسلامي . حيث تتنافى البراجماتية أو المعايير المختلطة مع منظومة القيم الإسلامية فالإسلام نظام يقوم على الانسجام والوحدة في مختلف جوانبه ونظمه الفرعية المتكاملة .

### ● آلية الرقابة الأساسية لتعزيز منظومة القيم وتطبيقها

إن الالتزام بمنظومة القيم الكلية وما تتضمنه من قيم فرعية هو أمر بديهي كهدف لأي نظام . وبالتالي فإن الأنظمة المختلفة تصمم آليات عديدة للرقابة هدفها العام الحرص على التقيد والالتزام بمنظومة القيم ومضامينها السلوكية . وبالرغم من وجود آليات عديدة يمكن تصنيفها إلى رقابة خارجية وأخرى داخلية (ذاتية) فإن الأنظمة المبحوثة تختلف في مدى فعالية هذه الأنواع الرقابية في أنظمتها الإدارية .

وتتصف الرقابة في النظم الإدارية الرأسمالية والنظام الإداري الأردني بأنها في معظمها خارجية بينما يتميز النظام الإسلامي بالتركيز على الرقابة الذاتية مع عدم إهمال وسائل الرقابة الخارجية. ففي النظام الرأسمالي والأردن يمكن القول بأن الرقابة تكون خارجية أولاً وذاتية ثانياً بينما عكس ذلك تماماً في النظام الإسلامي أي الذاتية أولاً ثم الخارجية ثانياً. وهذا أمر طبيعي لأن النظام الإسلامي يقوم على الإيمان الداخلي للأفراد وخشية الله الذي يعلم باطن الأمور وصريحها. فإذا أفلت الفرد المسلم من عقاب الدنيا فلن يتمكن من ذلك في الآخرة وعند لقاء ربه. وبالتالي تلعب الرقابة الذاتية في الإسلام الدور الحيوي في تعزيز منظومة القيم وما تتطلبه من سلوك ملائم.

وجملة القول إن المقارنة بين منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري في الأنظمة المبحوثة تعكس اختلافات جوهرية في أساس منظومة القيم ومضامينها السلوكية وآثارها ونتائجها المرتبطة بالنظام الإداري الرأسمالي والإسلامي والأردني. ويمكن تحديد بعض النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة بناء على التحليل والمقارنة المبينة آنفاً وأهم هذه النتائج ما يلي:

- إن النظام الإسلامي يتميز بوجود منظومة قيم راسخة ومحكمة وتتصف بالانسجام والتكامل والعدالة الإلهية وهذا يعني الاستقرار والاستمرارية ضمن إطار واضح ومحدد المعالم.
- إن نظام الرأسمالية ومنظومته القيمية يتصفان بأحادية البعد وعدم التوازن نظراً لما فيها من نزعة فردية وتركيز مادي. وبالتالي فإن هذه السمات قد تؤدي إلى مشكلات وأمراض اقتصادية واجتماعية تزعزع الاستقرار وتخل بميزان العدالة العامة.
- إن النظام الأردني يتصف بعدم الوضوح أو الاختلاط القيمي في مجال النظام الإداري فهو يرتكز إلى مزيج من الأسس العقلانية والقانونية والاجتماعية والاجتماعية والدينية والعائلية وغيرها. وهذه الصفة تفتح المجال أمام التناقض والازدواجية والصراع القيمي كما تؤدي إلى الفساد الإداري والشللية وغيرها من مظاهر الخلل في النظام الإداري.
- في ضوء نقاط الضعف الواضحة في منظومة القيم الإدارية الأردنية فإن تبني منظومة قيمية راسخة المعالم مستمدة من التراث العربي والإسلامي يسهم في نضج النظام الإداري في الأردن ويعطيه هوية مميزة.



## وتوصي هذه الدراسة بما يلي :

- إجراء دراسات ميدانية ماثلة في أقطار عربية وإسلامية بهدف إغناء مجال الدراسات المقارنة وفتح الطريق لاحتتمالات تطوير النظم الإدارية العربية والإسلامية من خلال إظهار المزايا والإيجابيات المقارنة للنظام الإداري الإسلامي ومنظومته القيمة .
- إطلاع متخذي القرار في الدول العربية والإسلامية على نتائج ومضمون مثل هذه الدراسات بقصد الاستفادة الجزئية أو الكلية منها في مجال الإدارة العامة على وجه الخصوص .

## المراجع

- [ ١ ] Huse, Edgar F. *Management, 2nd ed.* New York: West Publishing Co., 1982.
- [ ٢ ] Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. *Modern Public Administration, 6th ed.* New York: Harper and Row, Publishers, 1984.
- [ ٣ ] Katz, Daniel and Khan, Robert. *The Social Psychology of Organizations, 2nd ed.* New York: John Wiley and Sons, 1978.
- [ ٤ ] Rue, Leslie W., and Byars, L. L. *Management Theory and Applications, 3rd ed.* Homewood, Illinois: Richard Irwin, Inc., 1983.
- [ ٥ ] الجلاي، عبدالفتاح رؤوف. «دراسة الإدارة العامة بين الثقافة الإسلامية والثقافة الغربية.» *المسلم المعاصر، العدد الثالث (رجب ١٣٩٥هـ الموافق يوليو ١٩٧٥م)، ٢٧.*
- [ ٦ ] عبدالله، حسن صادق حسن. «القيم الاجتماعية الإسلامية وفعالية السلوك الإداري في المؤسسة.» *المسلم المعاصر، السنة الثالثة عشرة، العدد ٤٩ (١٩٨٧م) ٤٦.*
- [ ٧ ] عساف، عبدالمعطي محمد. «البيئة الاقتصادية وعلاقتها بالنظام الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية.» *المجلة العربية للعلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد ٢١ (١٩٨٦م)، ١٢١.*

## **Value System Affecting Administrative System: A Comparative Perspective**

**Nail A.H. Awamleh**

*Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and  
Administrative Sciences, University of Jordan*

(Received 14/8/1412 A.H.; Accepted for Publication 7/1/1413 A.H.)

**Abstract.** This study aims at analyzing value system affecting administrative systems in three distinctive societies namely western capitalism, Islam and Jordan.

Among the major findings of the study are:

- Sources and types of values largely vary among the different societies.
- Gap between theory and practice and personal versus organizational values exist in relative degrees among the different societies.
- Behavioral implications of the different value systems were classified to be pragmatic in capitalism and ethical in Islam.
- External controls are primary ones in capitalism and Jordan while internal controls are primary ones in Islam.

The study recommends the undertaking similar researches in other Arab and Islamic countries so as to enrich comparative studies in this field.