

التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزاهة :
دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل .

The Future Development Of The Organizational Behavior Through The Model Of The Honest Public Administration : A Diagnostic Study Of The Defect Towards The Solution .

د . فهمي خليفة صالح الفهداوي
أستاذ الإدارة العامة المساعد/ كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الانبار

المخلص :

اختصت هذه الدراسة بتناولها لموضوع النزاهة ، كمدخل إصلاحي عاجل ، لتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي ، لمنظمتنا الإدارية العامة القائمة في البيئة المعاصرة ، لأنَّ النزاهة تشكل طريقاً أصيلاً ، يُعبّر عن الثقافة الصميمية لإدارة المنظمات عن طريق الأخلاق الحسنة والقيم العليا في سبيل تحقيق أهدافها والمصالح الاجتماعية العامة بثقة واطمئنان .
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حجم المشكلات المتنوعة ، التي تعاني منها منظمتنا الإدارية العامة ، وبيان مخاطر الفساد ، وحالات التخلف الإداري الواسعة ، والتأثيرات السلبية على مستقبلها وفعاليتها مخرجاتها ، ك محاولة دلالية لتشخيص الخلل بموضوعية ودقة .
واعتمدت الدراسة من أجل ذلك على تقديم آراء وأفكار ومقارنات جدولية مفيدة ، تحدد وتبين مكانة الإدارة العامة لمنظمتنا ، وموقعها المتدني في التقييم والأداء والنتائج ، قياساً مع غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في البيئات الأجنبية .
وقدمت الدراسة نموذج الإدارة العامة النزاهة ، ليكون الخيار التفضيلي الإيجابي المقترح ، للتطوير السلوكي التنظيمي المستقبلي ، الذي يجمع بين أخلاقيات الإدارة الإسلامية الأصيلة ، والقدرة المعاصرة على التعامل مع الواقع الإداري المضطرب ، وتخفيفه من السلبيات والمخاطر المنتشرة فيه ، من خلال التأكيد على روحية العمل بقيم النزاهة ومقرراتها .
وأوصت الدراسة بالعمل على إشاعة ثقافة النزاهة التنظيمية في حقل الإدارة العامة ، للنهوض بمنظمتنا الحالية من واقع مستنقعها الإداري الفاسد ، وتطهيرها من أمراضها التنظيمية المتشابكة ، وتقوية طاقاتها عبر آليات إستراتيجية جديدة للتنفيذ ، مبنية على معالم النزاهة والمنهجية الإصلاحية القدوة في التفكير والسلوك والنتائج .

Abstract

This study deals with the subject of honesty as speedy reformative approach to develop the future organizational behavior of public administrative organizations in the contemporary environment because the honesty constitutes the original way of expressing the intimate culture of administrating the organizations by the good ethics and high values in order to achieve the goals of these organizations and the public social interests trustfully and satisfactorily .

This study aims at identifying the size of various problems which our public administrative organizations suffer from , concerning the danger of corruption , the cases of the wide administrative backwardness and the negative effects on the future of the organizations and on the effectiveness of their output as indicative attempt to diagnose the defects objectively and accurately .

Moreover , thus study depends on the presentation of ideas , opinions and the useful table of comparisons which explain , and limit

, the place of our public administrative organizations and their low level in the evaluation , performance and the results as compared with the other administrative organizations in the foreign environment .

This study present , the model of the honest public administration as a positive , superlative choice suggested to develop the future organizational behavior which combines the ethics of original Islamic administration with the contemporary ability to deal with the upset administrative reality , as an attempt at removing the prevalent weaknesses and dangers of that reality by the values of honesty and its items .

Finally this study emphasizes on exerting an effort to prevail organizational culture in the field of the public administration to save our current organization from the swamp of corrupt administrative reality , to purify our organizations from the involved organizational diseases and to strengthen their energies through the new strategic mechanism of performance depending on the characteristics of honesty and the reformative methodology as a model to be imitated in the thoughts , behaviors and results .

المقدمة

الإدارة العامة النزيهة Honest Public Administration ، يمكن أن تكون بمثابة الثقافة الأخلاقية التنظيمية البديلة ، عوضاً عن المناخ التنظيمي للسلوك التقليدي المتزعزع السائد في منظماتنا المعاصرة ، التي تعاني حزمة عنقودية معقدة من الفشل والإخفاق والفساد .

وقد دلت دراسة حالات كثيرة بخصوص واقع الإدارات العربية العامة المعاصرة ، والبلدان النامية أيضاً ، على شيوع ظاهرة الفساد والتشوّه الملصق بقضايا الإدارة

والحكم ، وجاءت توصياتها تطالب بالإصلاح والحكم الصالح . (باروت ، 2004 : 29 - 51) و (أكرمان ، 2003 : 17 - 25) و (أبونا ، 2000 : i - iii) والإدارة العامة النزيهة ، يمكن أيضاً أن يتمّ توظيفها كنموذج تنظيمي لتطوير السلوك المستقبلي للمنظمات التي تعاني من (الفوضى المنظمة Organized Anarchies) التي لا يناسبها ولا يصلح لها أيُّ مدخل مستورد من المداخل المعروفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، لأنها منظمات تتصف فوضويتها بتواجد سلبيات كثيرة مثل : غموض الأهداف ، وعدم وضوح العلاقة بين الوسائل والغايات ، وتضارب الأدوار ، وهشاشة التدريب ، وعدم وجود تغذية مرتدة ، وتفكك وحدات المنظمة ، وتباين معايير الأداء التنظيمي ، وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع النشاطات المتداخلة . (الملحم ، 2007 ، 91 - 94)

فلقد كانت ولم تزل منظماتنا الإدارية والأجهزة الحكومية العامة ، غير فاعلة ، وتعترتها اضطرابات مزمنة من حالات الفشل والسلبية المؤثرة على سلامة أداؤها ونزاهة سلوكها وانسياب سلطتها ، من جراء الممارسات غير الأخلاقية التي عقلت بها ، وهناك من رأى : بأن الممارسات غير الأخلاقية ، ظلت قائمة في القطاع العام ، طيلة التاريخ الأمريكي للولايات المتحدة ، كالاختيال وتبديد الموارد والسرقة والفساد وإساءة استعمال السلطة من قبل المسؤولين الحكوميين ، وكالأعمال الشريرة التي يقوم بها الموظفون والمهنيون للحط من القيمة الاعتبارية والاجتماعية لمنظماتهم ، ومثل هذه الممارسات غير الأخلاقية ، سوف تستمر طالما يواصل زعماء الحكومة التساهل معها ، بل وحتى المساهمة فيها . (ستاينبيرغ ، و أوستيرن ، 1996 ، 7) وهذه الدراسة ، تركز على التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال تبني منهجية فاعلة للدلالة على نموذج الإدارة العامة النزيهة ، بوصفه نموذجاً جامعاً بين المنحى التأصيلي والمنحى العملي الواقعي ، الذي يرى الباحث بأنه سيكون النموذج الأقدر على تخليص منظماتنا الإدارية القائمة من الحلقة المفرغة للسلبيات (الخمول Inertia والإخفاق Fiasco والفساد Corruption والتراجع Decline) ورفدها بقدرة التمكين الخلاق القائم على بعث القيم الجوهرية وأخلاقيات النزاهة ، التي تستوعب أطر التعامل مع متطلبات المستقبل وحاجات المجتمع المتجددة ، من خلال منظمات إدارية عامة نزيهة في مبناها ومُعطياتها ، وعبر سلوك أعضائها وما يشعرون به من مدركات إيجابية محققة للرضا المطلوب .

مشكلة الدراسة :

تواجه منظمات الإدارة العامة ضمن بيئتنا المعاصرة مشكلات كثيرة ، جعلتها متفوقة في المستنق الإداري المظلم ، الذي أشابها بالتقصير عن أداء دورها وأهدافها في المجتمع ، نتيجة ظروف الاحتلال الأجنبي واضطراب البيئة العامة ، وتضارب القوى المصلحية المتعددة التأثيرات والولاءات ، فأصبحت تلك المنظمات ذات أبعاد سياسية وتحزبية تتحكم في قياداتها وأنشطتها على حساب أبعادها التخصصية والوظيفية ، وجعلتها مصابة بالغموض والتأرجح والتخوض في سلبيات أداء الواجبات وتعطيل الحقوق ، حتى وجدت تلك المنظمات وجميع أعضائها الفعلين أنفسهم ، مُساقين بوحى القوى المؤثرة ، ولتذوب من جراء ذلك حقيقة الرسالة التتموية ، التي كان المجتمع يأمل من خلالها تحسين أوضاعه في المعيشة والحياة .

وإنَّ منظماتنا الإدارية العامة التي تعاني من مشكلات إستراتيجية واختلالات يومية معروفة ، لم تعد ملتزمة أو منضبطة بالقوانين والتعليمات والسياسات التنظيمية السائدة الموجهة للسلوكيات في إطار العدالة والحيادية والالتزام القانوني ، وشكَّلت هذه الظاهرة تفاقم مشكلة واسعة تعترض مسار حفل الإدارة العامة ومستقبل المنظمات المدرجة ضمن هذا الحقل .

كما وأنَّ طغيان الفساد بمختلف أشكاله وصوره على سلوكيات المنظمات العامة وعلى قياداتها وأداء العاملين فيها ، قد بات يندز بخطر حصول الانتكاسة التنظيمية العنيفة ، التي ستؤثر على الوجود المستقبلي للمنظمات الإدارية العامة ، عقب استمرار عملية تجفيف الموارد والإمكانات ، وتضخم البطالة المُقنعة ، وغياب العدالة التنظيمية ، وتدني مستوى الشعور بالمسؤولية ، إزاء تحقيق الأهداف الأساسية ، وتغيير وجهتها من حالتها العامة إلى ما يخدم الأهداف الشخصية والدعاية الأنانية ، لتغوص العديد من هذه المنظمات في دهليز الخطر وأمراض الشخصية المزمع والعوق الشامل ، الذي سيفضي حتماً إلى نهاية تلك المنظمات وإعلان موتها ، ما لم يتم تداركها على عجل .

بالإضافة إلى كون غالبية منظماتنا العامة ، قد تبنت نظاماً إدارياً أو نماذج تنظيمية مستوردة من بيئات أجنبية ، لا تتسجم مع قيم العاملين فيها ، وأهملت جوانب الريادة والتعزيز التي حفلت بها تجاربها الأصيلة في الإدارة العربية الإسلامية ، وهذا قد ولد فجوة نفسية وسلوكية وأورث حالة انفصام بين تلك المنظمات والخصائص الثقافية والبيئية السائدة في المجتمع .

أهمية الدراسة :

إنَّ استمرار الأوضاع التنظيمية في خضم الاختلالات الوظيفية والسلوكية المستشرية ، دون إجراء عملية متميزة وفاعلة للتطوير على صعيد المدخلات والعمليات والمخرجات ، سوف يضعف الحكومة عن أداء دورها في تقديم الخدمات العامة ، وعن تنفيذ برامجها التتموية المستقبلية ، وسيؤدي ذلك إلى ظهور نظام بديل مُبطن ، واستحواذ سلوكيات سلبية جديدة ، مجافية تماماً لما ينبغي أن تكون عليه المنظمات العامة من تطوير إيجابي وتحولات سليمة ،

وبالتالي فأهمية الدراسة هذه تتركز في الخروج من عنق زجاجة الإخفاق التنظيمي ، في منظماتنا الإدارية العامة ضمن بيئتنا المعاصرة .

كما تكمن أهمية الدراسة في ردم الهوة النفسية والسلوكية بين حقيقة ما يطمح إليه العاملون من ضرورة وجود شعور انتماء صميمي وتطابق قيمي مع منظماتهم الإدارية العامة ، وبين ما هو سائد من تفكك وتباعد نفسي ومعنوي يفصلهم شعورياً عن منظماتهم القائمة ، وأساليب عملها وأدائها المضمحل الخالي من الأصالة والخصائص الثقافية والبيئية السائدة في البيئة المعاصرة . وترتبط أهمية الدراسة أيضاً بالعمل على إيجاد نقلة نوعية خلاقة ومؤثرة ، ذات قدرة مرئية وطاقة نفسية جلية ، من خلال تبني منهجية إصلاحية عامة محققة لفلسفة جديدة غير طارئة في التأسيس للتغيير المتميز وصناعة التطوير الخلاق ، تقوم على منطلقات معرفية تستوعب معالم الأصالة ، ومبنية على قيم النزاهة وأخلاقيات الوفاء والاستقامة ومصداقية الأداء ، وتتضمن الرؤية المتبصرة بالحقوق والواجبات ، كما تتضمن العزيمة على تحمل المسؤولية دون تشظيات نفسية متناقضة ، في ضوء متطلبات قيام نموذج الإدارة العامة النزيهة ، الذي تحتاج إليه في مرحلتنا المعاصرة منظماتنا القائمة ، لغرض التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي ، عقب تشخيص حقيقة الخلل باتجاه واقعية الحل والأمل .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة نحو تحقيق الأهداف الجوهرية الآتية :

- 1- التعرفُ على المشكلات الحقيقية والفعالية التي تعاني منها منظماتنا الإدارية العامة المعاصرة .
 - 2- بيان تسوية الأرضية الإدارية المقارنة ، من أجل الدقة في تشخيص الخلل المقترن بواقع منظماتنا الإدارية العامة .
 - 3- تقديم نموذج تنظيمي للإدارة العامة النزيهة ، ليكون بمثابة تحولٍ إيجابي للتطوير السلوكي المستقبلي ، الذي يتجاوز نقاط الخلل في منظمات الإدارة العامة المعاصرة ، ومرسحاً آلية الحل المطلوب ، من خلال منهجية التطابق والأصالة في الانتماء والأداء التنظيمي داخلياً وخارجياً .
 - 4- تقديم توصيات إجرائية وآليات عملية مقترحة في طريق الإصلاح الإداري وتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي .
- بديهية وفرضية الدراسة :**

بدءاً ارتكزت الدراسة على **بديهية** ذات مضامين ومعطيات سلوكية ترى : بأنَّ التدهور السلوكي غير المسبوق ، الذي أصاب المنظمات الإدارية العامة في بيئتنا الحالية ، وما زال يصيبها بالأمراض والمخاطر والعلل ، ما هو إلا نتيجة الاحتباس القسري لهذه المنظمات داخل

الفصص الحديدي للبيروقراطية الإدارية الأجنبية ، والتوقع في إطار النماذج التنظيمية الغربية المستوردة ، التي تحكمها عقلية الرجل الغربي وقيمة الطائفة المفروضة ، التي أسهمت في شيوع ظاهرة الخلل المستديم ، والدوران المستمر ضمن الحلقة المفرغة للفساد السلوكي ، والانتقاص من قيمة الأهداف الإستراتيجية الأصلية ، ومن عمل الأشياء الصحيحة ، بسبب غياب النزاهة ، كنموذج أصيل للسلوك التنظيمي الأمين ، وفاعل لمنظمات الإدارة العامة ، الذي يمكن أن يُشكّل مساراً مستقبلياً للتطوير السلوكي المتميز ، انطلاقاً من استيعابه لنقاط الخلل باتجاه الحلّ المُرتقب .

وعليه من خلال مُعززات السياقات البديهية ، فقد تمّ تبيّن الفرضية الأساسية للدراسة ، في إطار ترابطية الأسباب بين المتغيرات الشمولية الفاعلة للمفاهيم النموذجية المؤثرة التي تناولتها ، بشكل يجمع بين الواقع السلبي والتطوير المأمول ، والإقرار بنتيجة ذات جدوى فاعلة ومطلوبة ، إذ تنصُّ هذه الفرضية :

((بأنّ الواقع الراهن لمنظماتنا الإدارية العامة ، المتمثل في أدائها الحالي المنظور ، الذي تنقصه سلوكيات النزاهة ، قد أفضى بها إلى نتائج قاصرة ، تشوبها سلوكيات الفساد والخلل التنظيمي العام ، بينما كان الواقع المأمول من تلك المنظمات ، أن يكون أدائها التنظيمي مسنوداً بسلوكيات النزاهة ، يُفضي بها إلى نتائج إيجابية فاعلة ، تحقيقاً للدلالة الإستنتاجية المنطقية التي تؤكد : بأنّه كلما ارتفع مؤشر النزاهة في منظماتنا الإدارية العامة القائمة ، كلما أرتفع مستوى الأداء الفاعل فيها ، والعكس صحيح أيضاً ، أي كلما انخفض مستوى النزاهة ، كلما انخفض مستوى الأداء فيها)) .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهجية العلمية التحليلية للبحث الوصفي ، من خلال استيعاب الأفكار النظرية والدراسات العلمية السابقة ذات الاهتمام بموضوع الدراسة ، فضلاً عن إجراء المسح المكتبي اللازم والوقوف عند مخرجات الإعلام والصحافة والانترنت وما يندرج ضمن المعلومات الثانوية ، ثم القيام بما يندرج ضمن المعلومات الأولية عبر إجراء بعض الحوارات والمناقشات والمقابلات المباشرة الرسمية وغير الرسمية مع أعداد معينة من المسؤولين والمدراء ومساعدتهم والمحللين والباحثين ومستشاري البحوث والموظفين والمعنيين ، ضمن منظمات الإدارة العامة والأجهزة الإدارية المحلية وأصحاب الخبرة ، إضافة إلى التواصل مع بعض المشاهدات السلوكية ، وقد أسهم ذلك كله في جمع المعلومات وتقنين محاورها في إطار تبلورها كمشكلة موجودة تخصُّ منظماتنا الإدارية العامة القائمة في بيئاتنا ومجتمعاتنا ، وهي بحاجة إلى حلّ وإلى تطوير مستقبلي في المجالات السلوكية التنظيمية للمنظمات .

التصميم الهيكلي للدراسة :

يأخذ تصميم الدراسة هيكله المنتظم من خلال الخطة الترتيبية في تناول المحاور الآتية :
أولاً- المعاناة الفعلية التي تعاني منها منظمات الإدارة العامة المعاصرة .
ثانياً- إعادة تسوية الأراضية المقارنة ضمن منظمات الإدارة العامة : تشخيص الخلل الفعلي
ثالثاً- النموذج التنظيمي للإدارة العامة النزيهة : الحل المطلوب .
رابعاً- استنتاجات الدراسة والتوصيات .

أولاً - **المشكلات الحقيقية والفعلية التي تعاني منها منظمات الإدارة العامة المعاصرة :**

في واحدة من أطروحات (ريتشارد سكوت Richard Scott) قَدَّم فصلاً مهماً ضمن كتابه (المنظمات) بعنوان : (الأضرار التنظيمية Organizational Pathologies) أوضح فيه : بأنَّ التطبيق غير السليم لممارسة السلطة في المنظمات الإدارية القائمة في بيئة المجتمع الأمريكي ، يمكن أن يحدث داخلياً وخارجياً ، داخلياً عندما يتدمر العاملون في المنظمة ، بسبب السياسات التنظيمية المُتَّبعة ، التي لا تتوافق مع تطلعاتهم ، وخارجياً عندما يجد المواطنون العاديون ضمن المجتمع ، الذين يعتمدون على المنظمة في تأمين حاجاتهم وخدماتهم ، بأنَّها قد أصبحت منظمة غير مسؤولة ، وهذا يعني أنَّ المنظمة الإدارية المعاصرة ، تعاني نمطين من المشكلات ، وهي : (Scott , 1998 : 321 – 340)

النمط الأول : المشكلات الداخلية المتعلقة بالعاملين المشاركين داخل المنظمة ، وهي :

- 1- **الإغتراب Alienation** : كنتاج عن عدم تطابق أهداف المنظمات مع العاملين فيها ، ومحفز للعاملين نحو البحث عن منظمات أخرى أكثر تطابقاً في أهدافها مع أهدافهم .
- 2- **الظلم Inequity** : كنتاج عن تعامل المنظمات غير العادل مع حقوق الموظفين في الرواتب والترقية والتعيين ، فهناك التمييز والمحاباة واللامساواة .
- 3- **الانضباطية المفرطة Overconformity** : كنتاج عن تحوُّل القواعد والسياقات التنظيمية والوسائل إلى قيود ، وتحولها إلى أهداف ضاغطة على نفسية العاملين ، ومؤدية للصراع ولتزايد المشكلات التنظيمية .

النمط الثاني : المشكلات الخارجية المتعلقة بالمواطنين المتعاملين مع المنظمة ، وهي :

- 1- **عدم التجاوب Unresponsiveness** : كنتاج عن تخلي المنظمات عن واجبهـا حيال المواطنين ، نتيجة إساءة استخدام السلطة من قبل المسؤولين الإداريين ، وتلاعبهم بحقيقة الأهداف ، وتغيير مساراتها نحو الخصوصيات ، لتتصاعد وتيرة الشكاوى ضد المنظمات المخلة بواجباتها .
- 2- **القساوة Relentlessness** : كنتاج عن تحجّر سلوك المنظمات مع محيطها ومراجعتها ، بشكل أعجزها عن القيام بمهامها ، فضلاً عن إصرار بعض المنظمات على استثمار المصادر

والموارد المتاحة ضمن البيئة والمجتمع، لصالح أهداف أخرى ضيقة ، تفرض قيماً جديدة منحصرة بأوامر المنظمة فقط ، وتؤدي إلى انحرافات سلوكية خطيرة .

ورأى مختصون : بأن المجتمع التنظيمي يغرق في قضايا مفتعلة تتجنب الخوض في المشكلات الحقيقية والمشكلات الأخلاقية التي تواجهها ، فتبقى الأوضاع مستترة والانهيار يدب فيها عن كئيب ، حتى تبدو مسألة ظهور قادة يكونون قدوة أخلاقية من الأمور البعيدة المنال . (لوري ، 2003 ، 330 ، 333)

وقد شُبهت الإدارة العامة بالحياة في مستنقع ، بسبب الغموض الذي يكتنفها ، فالسير في المستنقع غير مأمون ، والمسار غير واضح ، والأرض غير ثابتة ، والتماسيح مزعجة وجائعة تتربص بالخائضين ضمن المستنقع الإداري المسكون بقوى سياسية متغيرة ، والإداريون يكونون محظوظين إذا حفظوا قدرتهم على تحقيق الأهداف الرئيسية المقررة . (كاير ، و ويسلر ، 1996 ، 15 :)

وعلى صعيد آخر ، فقد عانت منظمات الإدارة العامة في بيئتنا المضطربة أضعافاً مضاعفة من مشكلات مستعصية ، طيلة أكثر من نصف قرن مضى ، فلم تستطع أن تُخرج ذاتها من سلبيات معطف الاحتلال والاستعمار الأجنبي ، الذي كان مسيطراً بنماذجها على هياكلها التنظيمية وأبنيتها الإدارية ، ووضعها أمام اجترار معاناة حقيقية ، حتى وقتنا الحالي ، وتمثل فيما يأتي من المظاهر والمعاناة : (الطيب ، 1999 : 55 - 61)

1- الثبات على تبنى النموذج البيروقراطي ، الذي بقي المعنى الضمني والرديف الملازم لمجمل جهود التطوير والإصلاح الإداري ، وأسهم في قيام نظم إدارية مماثلة للنظام العسكري التقليدي ، بفعل رتابة المستشارين ومحدودية معلوماتهم ، وانتشار النقائص الإدارية والمركزية الشديدة وضعف علاقات التنسيق والحدّ من أوجه الابتكار والإبداع ، وإهمال النماذج التنظيمية الأخرى المتطورة ، وعدم استلهاج الجودة الحقيقية والأصالة التاريخية ، التي كانت عليها تجارب الإدارة العربية الإسلامية .

2- شيوع الإطار القانوني للإدارة ، إذ أرتبط الإصلاح بصبغته القانونية الأولى لنشأة التنظيمات الإدارية ، وتركيز الرغبة في تقنين عمليات إجرائية لضبط السلوك التنظيمي ، وتحبيذ السهولة في النقل والتعديل القانوني ، بعيداً عن تحمل مسؤولية إدخال نظم متطورة أو أساليب إدارية جديدة ، وأسهم هذا في إيجاد فراغ في الأداء ، وفي خلق رقابة مفرطة وتضارب في القوانين ، وسرعة إصدارها دون مبررات حقيقية ، وسيطرة الوسائل على الغايات ، وتغييب مشاركة الإداريين الفاعلين ، لصالح الخبرة القانونية .

3- الانغمار العشوائي في هالة استقطاب الوسائل التقنية الحديثة ، على حساب حقيقة الغايات المنشودة ، وقد أصبحت الوسائل المستوردة واجهات دعائية ، لا تمت بصلة فاعلة مع بيئة

الإدارة العامة ، وترتب عن استيرادها كلفاً وتقادماً وتقويتاً لجدواها التشغيلية ، وإحلالاً لفكرة الازدواجية محل الترشيح المطلوب والفائدة المتوخاة والمتطلبات البشرية والإدارية والمادية ، التي يجب توفيرها عند التعامل مع تلك الوسائل التقنية الجديدة ، وبالتالي الانتعاش من فاعلية الجهود التدريبية ، وجعل الاهتمام بها هامشياً وجزئياً .

وكان من نتائج لقاء خبراء عرب عام 1999 ، أقامه المركز الدولي للتدريب ، التابع لمنظمة العمل الدولية ، بأن الحاجة إلى إصلاح الإدارة العامة في الوطن العربي ، ينبع من وجود معانات ومؤشرات حقيقية ، لا يمكن تجاهلها ، وهي : (المركز الدولي للتدريب ، 2000 : 1-6)

1- المعاناة الدائمة من أزمة اقتصادية ، كركود وتراجع النمو الاقتصادي ، وتزايد عجز الميزانية العامة وميزان المدفوعات ، وزيادة الدين الخارجي وأعبائه ، وزيادة معدلات الفقر والبطالة .

2- تنوع أعراض ضعف الإدارة العامة ، مثل :

أ- ضعف البنية الأساسية البشرية ، كوجود الفائض نتيجة الافتقار للوصف الوظيفي وشروط إشغال الوظائف بدقة ، وتغليب الاعتبار المالي في إحداث الوظائف كملجأ لمكافحة البطالة في أوقات العسر الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ، وانحسار فرص العمل واضمحلال القطاع الخاص ، كما يحصل اليوم في العراق ، ثم تدني معايير الجودة ، وتغليب الولاء على الأداء ، وضعف الملائمة بين مخرجات التربية والتعليم ، والطلب الحقيقي على وظائف الإدارة العامة ، وحصول الفجوة المعرفية وعدم كفاية الفرص التدريبية بين مناهج التدريب والاحتياجات الفعلية كما ونوعاً ، وانخفاض المعنويات وضعف الرغبة في العمل ، بسبب انخفاض الأجور ، وغياب نظم تقييم الأداء العادلة والموضوعية ، وأيضاً هناك ضعف القيادات الإدارية ، وعدم تحليلها بالقرارات اللازمة ، وغياب المساءلة والمحاسبة في إطار الشفافية ، وغياب الإطار المؤسسي في علاقة القيادات الإدارية مع القيادات السياسية ، وضعف الاحترام الاجتماعي للموظف الإداري بوصفه غير جاد في خدمة المواطنين ، والافتقار إلى برامج رعاية المستقبل الوظيفي ، وأخيراً تدني الأخلاقيات ، بسبب تفشي ظاهرة الفساد بأشكاله المتعددة ، وغياب المحاسبة عن جرائم الفساد .

ب- عيوب ضمن الهياكل التنظيمية ، كوجود مشاكل متمثلة بالترهل نتيجة اعتبارات سياسية واجتهادات فردية ، تتسبب في تجاوز الاعتبارات الفنية والمهنية ، وفي حدوث التداخل بين المستويات والسلطات ، والافتقار إلى وحدة مختصة بتحليل السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتقييم آثارها ، وتغييب الدور الفاعل لوحدات الاستشارات المتخصصة في هذا الخصوص .

ج- سيطرة الأنظمة الإدارية وتعقيد الإجراءات ، كوجود البيروقراطية السائدة المنغلقة ، القائمة على تعقيد الإجراءات واستغراقها للوقت الطويل في بلوغ الأهداف ، مما ينعكس ذلك في تقويض

ثقة المواطن بالمنظمات ، بسبب هدر الوقت والأموال والجهود ، وضعف العلاقة بين المنظمات والبيئة المحيطة .

وأوضح (القريوتي) مجموعة مؤشرات تُعبّر عن الخلل الفعلي لمنظمات الإدارة العامة المعاصرة ، في إطار المظاهر السلبية المصاحبة لكل خلل ، وكما يأتي : (القريوتي ، 2001 : 28 - 41)

1- الضعف الإداري : المتمثل بتقصير المنظمات عن تحقيق الأهداف بالكمية والنوعية اللازمة ، بسبب نقص المهارات والمعدات والموارد المتاحة ، مما يعكس ذلك سلباً على علاقة الإدارة بالمواطنين ، وعلى أساليب وطرق تنظيم العمل ، وعلى رشاقة المنظمة وإغراقها بالموظفين الزائدين عديمي الكفاية .

2- الفساد الإداري : المتمثل بالرشوة ودفع العمولة ووضع اليد على المال العام وسرقته ، ووقف المواقع والمناصب الإدارية على الأبناء والأصهار والأقارب ، وما يترتب عن ذلك كله من حصول التمييز بين الإداريين ، وحصول التسبب في العمل الإداري ، وشيوع ظاهرة إفشاء المعلومات كما في حالة (المناقصات والعطاءات) أو التكتّم عليها كما في حالة (السرقة والاختلاس) وانتشار ظاهرة تزوير الوثائق والتلاعب بالقيود الرسمية .

وقد تمّ اختزال جميع المشكلات والسلبيات الفعلية ، التي تعصف بالكيان التنظيمي للمنظمات الإدارية العامة في بيئتنا المعاصرة ضمن مسمى (الأمية الإدارية Administrative Illiteracy) التي تُفصح مظاهرها عن وجود : (عاشور ، 2001 : 76)

- 1- انهيار أداء منظومة الإدارة العامة .
- 2- فخامة الحلقة المفرغة للإصلاح الإداري .
- 3- تآكل منظومة المساءلة ، وضعف الشفافية .
- 4- تضخم الجهاز الإداري دون القابلية على الضبط والسيطرة .
- 5- ضعف الإدارة والخبرة المتعلقة بالإصلاح .
- 6- تناقض الخطاب الإعلامي مع الأداء الفعلي للمنظمات .
- 7- خضوع أجهزة الإدارة لقوة مسيطرة معارضة للتحول الجاد نحو الإصلاح الحقيقي .

كما وأنّ (قانون باركنسون Parkinson's Law) الذي ساد بالإدارة الأميركية في ثلاثينيات القرن الماضي ، قد أُعيد إنتاجه واستقدمه مرة أخرى ، ليكون دلالة على الإخفاق الإداري العام لمنظماتنا الإدارية المعاصرة ، وفكرة هذا القانون تتلخص : بأنّ الموظفين الحكوميين تتزايد أعدادهم في المنظمات باستمرار على حساب حجم أهداف المنظمات المحدودة ، وسبب ذلك يعود إلى رغبة مدراء تلك المنظمات بالالتصّل عن بعض واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية ، وبنفس الوقت رغبتهم في توسيع نفوذهم وسلطتهم من خلال زيادة عدد مرؤوسيههم وقبولهم بالبطالة

المُفتَّحة على حساب الحاجة الإدارية الفعلية . (Parkinson , 1957 : 1 - 14) و (شهوان ، 2001 : 102)

وقد تبلورت مشكلات أو قضايا خمس أساسية ، ارتبطت بقانون (باركنسون) بشكل أو بآخر ، ضمن الأجهزة الحكومية العربية ، المؤثرة في انعكاساتها على الأداء المؤسسي العام وهي : (مخيمر ، وآخرون ، 2000 : 56 - 94)

- 1- مشكلات البيئة الاجتماعية والثقافية المتمثلة بالتقاليد والشخصية ونظم التعليم والانتماء .
- 2- مشكلات نظم تقنية المعلومات المتمثلة بضعف برامجها وعدم تكاملها وغياب رؤية متكاملة
- 3- مشكلات اختلال هيكل العمالة في المنظمات الحكومية المتمثلة بأسبابها ومظاهرها وضخامتها

- 4- مشكلات انخفاض الأداء والإنتاجية المتمثلة بالتخطيطية والفنية والتنظيمية والبشرية .
 - 5- مشكلات قياس جودة الخدمات الحكومية ، المتمثلة بالإهمال وتناقض المعايير وعدم دقتها .
- وجدير بالذكر أنّ واقع الإدارة العامة في العراق ، خلال هذه المرحلة المتمثلة بوجود الاحتلال الأمريكي ، يعاني بشكل مؤكد من مشكلات خطيرة ، تتعدى جميع الانعكاسات السلبية ، التي تعاني منها الأجهزة الحكومية العربية ، وهذه المعاناة تتجسد بدقة في مظاهر عديدة ، يأتي في مقدمتها ، الفساد الواسع ، واضطلاح المنظمات الإدارية بأنشطة شبكية غير واضحة النتائج والآثار ، وإنفاضة قيادة المنظمات بعناصر في ضوء اعتبارات قبلية وحزبية ومصالحية وفتوية ، بعيداً عن معايير الجدارة والتأهيل والمسؤولية التخصصية ، ودون مراعاة لمتطلبات الهوية التنظيمية وأخلاقيات المواطنة الوظيفية ومتطلبات النزاهة والجودة في الأداء . (الفهداوي ، 2007 : 70 - 71)

وكلُّ هذه الجوانب السلبية ، جعلت منظماتنا في حالة دوران ومراوحة حول الذات ، وأمام ثقل السلبيات والمشكلات ، وكأنّها مازالت متوقفة وبشكل متراجع عند القرون الماضية أمام أنظمة أجنبية قديمة مثل : (نظام الغنائم Spoils System) خلال حكم الرئيس الأمريكي جاكسون 1829 - 1837 ، الذي كانت الوظائف الحكومية العامة بموجبه تُمنح لأولئك الذين ساندوا الحزب الفائز في انتخابات الرئاسة ، دون اعتبار لمؤهلاتهم وكفاءتهم المهنية ، عملاً بشعار فاشل : غنائم النصر من حق الفائز . (شهوان ، 2001 : 109 - 110)

وعليه لم يعد بالإمكان إزاء هذه الحقائق المريرة ، التغاضي عن تفشي ظاهرة الفساد المتصاعد ، بعد أن تأكدت آثاره المدمرة على برامج التطوير والتنمية الاقتصادية ، واستنزافه لموارد الشعوب وخيراتها وأجيالها القادمة ، لصالح قلة من الأفراد والشرائح ، التي آثرت مصالحها الخاصة على الصالح العام ، مستغلة نفوذها وسلطاتها أحياناً ، وخبثها وجشعها أحياناً أخرى ، لا ابتداءً مختلف

الطرق والأساليب ، ومستغلة الثغرات والمنافذ الرخوة في التشريعات والمؤسسات لتحقيق مآربها اللامشروعة وكسبها السريع ، دون خوف ولا وجل من محاسبة عاجلة من قبل السلطات والحكومات أو محاسبة آجلة يوم يلقون ربّهم ، الذي أنذر المفسدين وتوعدهم بالويل والثبور في محكم قرآنه الكريم . (الكبيسي ، 2006 : 3 - 4)

ثانياً - تسوية الأرضية المقارنة ضمن منظمات الإدارة العامة : تشخيص الخلل الفعلي

لقد ظلت منظمات الإدارة العامة ، المجال الرحب في قياس قوة الدولة وحكومتها أو فشلها في أداء المسؤولية العامة ، وقد علت أصوات عالمية كثيرة تطالب بالدور الفاعل وبضرورة جعل المنظمات الإدارية العامة تُمسك بهذا الدور الفاعل في تنظيم الاقتصاد الوطني للدولة ، والقيام بمشاريع البنية التحتية الأساسية . (Wanna & Weller , 2003 : 68)

وتواجه منظماتنا العامة المعاصرة ، التحديات المستمرة ، التي فرضتها اليوم متطلبات التطوير والتغيير ، حتى غداً جهدها يمثل الانعكاس الموضوعي والفعلي في تحديد مؤشرات التنمية العامة الحاصلة في المجتمع سلباً أم إيجاباً ، من حيث ديمومتها واستدامتها ، ثم تحديد مؤشرات التطوير المستحدث عبر جهاز الدولة ومنظومته القيادية خصوصاً ، من حيث فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المجتمعية المطلوبة في المستقبل . (ميلز ، 1989 : 34 - 36)

وتتجلى أهمية المنظمات العامة في المجتمع من خلال جودة عملية صنع السياسات العامة المجدية ، فضلاً عن جودة عملية تنفيذ تلك السياسات ، ذات الآثار ، كشواهد حيّة ، بعد تزايد التأكيدات على ضرورة وجود (السياسة العامة الجيدة Good Public Policy) لأنها تتوازى مع المنظور العام ، وهي ضرورية للنجاح في أي برنامج أو نظام ، وينبغي أن تعكس حالة الاطمئنان بخصوص خدمة القضايا العامة والمصالح المجتمعية . (Murray , 2001 : 2)

وبالتالي فإنّ دراسة الإدارة العامة ، وكذلك دراسة السياسة العامة ، تُمثل التزاماً ضمناً أخلاقياً وأدبياً على حدّ سواء من أجل إثبات الوجود التنظيمي ، للمنظمات الإدارية ودورها المهم في حياة المجتمع ورفاهيته ، طبقاً لقاعدة : (أكون أو لا أكون (To Be Or Not To Be) . (Lowery , 1995 : 259)

صحيح إنّه لا توجد منظمات إدارية عامة مُزدهة تماماً عن الأخطاء بشكل دائم ، أو أنّها لا تواجه المشكلات والسلوكيات المعاكسة بتاتاً ، لكن ثمة منظمات متطورة قياساً مع ما يعترى مسيرتها من الخلل المحدود أو الواسع الطارئ ، وقد أوضح (فوكس ، وميلر) : بأنّ في الإدارة العامة ثمة أناس يُظهرون سلوكاً مرتبطاً بالدجالين

والغوغائيين وأحياناً بالمحتالين ، متباهين تحت يافطة مزيفة لكنها مزركشة ، بأنهم يمثلون إرادة الشعب . (فوكس ، وميلر ، 2000 : 64)

فالمنظمات المتطورة في الولايات المتحدة الأمريكية ، لم تفقد خاصية جودة الأداء على الرغم من مواجهتها لتحديات جديدة متعددة ، خلال بدايات القرن الحادي والعشرين ، تتعلق بتعاظم قوتها الأحادية ، وبالتغيرات السكانية السريعة في الأهداف والأمكنة ، وأزمة الاقتصاد العالمي ، وتغيرات تقنية المعلومات والحاسوب وسعة المشتغلين بالمعرفة والإدارات الوسطى ، وتزايد حجم العائلة وحاجاتها والفجوة الحاصلة بين الأجيال ، وتفاعل القوى المؤثرة على الحملات السياسية وصنع السياسات الحكومية وتغيرات البيئة العالمية والتهديدات التي تتعرض لها الحياة ، والتهديدات الجديدة بخصوص التقنيات الذرية والبيولوجية التي طغت على العالم بأسره . (Stillman , 2003 : 29)

ودولة الإمارات العربية المتحدة ، ذات المنظمات الجامعية المتطورة ، لها أيضاً من الخلل نصيب يذكر ، كما أوضح (اليوسف) عبر دراسته لحالة الفساد قائلًا : هاهي جامعة الإمارات العربية المتحدة اليوم بعد أكثر من ربع قرن من تأسيسها تعيش حالة من الركود والتخبط الناتج عن فردية القرارات ، وقبول عدد كبير من أبناء الوطن ، إداريين أم أكاديميين ، بالصمت والرضا بالمسؤوليات الشكلية والامتيازات الفردية بدلاً من أن يصدعوا بقناعاتهم ويتحملوا مسؤولياتهم تجاه الوطن وأبنائه ، وذلك باتخاذ المواقف الشجاعة والمطالبة بإنهاء القرارات الفردية ، التي أدت إلى ضمور الجامعة وتأسيس أبناء البلد فيها وتسرب الطاقات المحلية منها . (اليوسف ، 2004 : 584)

فليس ممكناً القبول بالمعطيات السلبية السوداء ، لمنظمتنا الإدارية العامة ، ويصرُّ الكثير من مدرائها على أنها معطيات إيجابية بيضاء ، إمعاناً منهم في التمويه وفي مواصلة نهجهم التقليدي العقيم في الإدارة والتوجيه ، دون أن يأخذوا أنفسهم على العمل بالشفافية وعقد لقاءات الحوار ومناقشة الأمور بموضوعية ونزاهة ومسؤولية مشتركة ، ودون أن يتعودوا على إبداء الاستعداد الصادق لمبادرات الإصلاح المرفوعة إليهم من أهل الخبرة والاختصاص ، متصورين بأنَّ دوائرهم ما هي إلا من ممتلكاتهم المرهونة بمزاجهم النفسي وتصوراتهم الذاتية ، عبر الأساليب الانغلاقية المُفرطة ، التي يتبعونها في إدارة منظماتهم . (الفهداوي ، 2008 : 2-10)

وليس ممكناً أن تستمر الثقافة التنظيمية للمنظمات على عقد الاجتماعات بقصد التنفيس والاحتواء والتخدير والمماطلة وسد الأذان بوجه المقترحات التطويرية وغلِق الأبواب في مراعاتها ، فضلاً عن الروتين والجمود ، والقاعدة السلبية : نفذ ولا تناقش ، التي تؤثر سلبياً على توظيف أهل المعرفة والمهارات . (الكبيسي ، 2005 : 67)

إنَّ منطق التعامل الإداري الذي استحوذ على موارد منظماتنا المعاصرة ، وأصاب مكانتها بالنكوص المعنوي والضرر القيمي ، تحت ذرائع استمرار الأزمات ، كما يروج له كثير من مدراء اليوم ، لم يعد مقبولاً بالمرة ، لأنَّ أولئك المدراء قد انخرطوا في بعثرة الموارد دون خطة إرشادية محكمة ، ولأنَّ ذلك سيحتم الوقوع في دائرة ما يسمى (قانون السخرية Irony Law) اجتماعياً للضرر الملحق بعموم المجتمع ، وتشريعياً للإخفاق المتعلق بعملية صنع السياسات العامة ، وإدارياً للفشل المتعلق بعملية بتنفيذ تلك السياسات ، وقضائياً لغياب الرقابة والمحاسبة والمساءلة بخصوص الفساد والأخطاء وأشخاص المتسببين لها من المسؤولين الإداريين . (الفهداوي (أ) ، 2001 : 265)

فعندما تكون منظماتنا الإدارية العامة ساحةً منحازةً وغير محايدة في مهنتها الفاعلة ، وتخلُّ بمبررات التأكيد على حصانة المصلحة العامة وعدم حضورها ، وتتحول إلى مائدة تعمل على إطعام القادة السياسيين المُفسدين ، فإنها بذلك ستفقد كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التخصصية ، وستكون الحلقة الأضعف في تحقيق التنمية ، ويصبح حلم فصل الإدارة عن السياسة حلمًا جميلًا ، من باب المحافظة على شرف المهنة . (بوزمان ، 1989 : 45)

وقد ربط الخبراء الدوليون في تقاريرهم التي أعدوها عن مشكلات الدول النامية بما فيها دولنا العربية ، بين فشل برامج التنمية وانتشار الفساد الإداري ، من خلال تعدد أشكال الفساد ، والتعمُّق في سلوكياته داخل الإدارات بين استغلال مقيت للسلطة في خدمة الأهداف والعلاقات الشخصية ، وبين التقصير والغش والتسبب وإهدار المال العام والتحايل على الأنظمة وأخذ العمولات والرشوة وغير ذلك من أشكال الفساد ، الذي توسَّعت دائرته وانتشرت مظاهره ، بشكل لم يعد بالإمكان تجاهله ، في الوقت الذي بات فيه من الصعب إثباته ، لوجود عوامل جانبية مهمة تدعم ذلك الفساد وتعزز وجوده وانتشاره . (حلواني ، 2002 : 419)

وقدَّم الفكر الإداري الغربي ، نماذج تنظيمية كثيرة ، تنوعت غيرها تطبيقات المنظمات الإدارية في البيئات الغربية والأجنبية ، طبقاً للحاجة والهدف ، وتجسدت من خلال نظريات كبرى دالة على قيم وأخلاقيات المجتمع الذي تتواجد فيه ، وتبلورت في أنماط أساسية ثلاثة من النماذج الكبرى ، كما في الجدول الآتي ، رقم (1) الذي يوضح خصائصها :

جدول رقم (1) مقارنة بين خصائص النماذج التنظيمية الإدارية الأجنبية

(A) نموذج الإدارة الغربية	(J) نموذج الإدارة اليابانية	(Z) نموذج الإدارة التوليفي (A+J)
توظيف مؤقت	توظيف مدى الحياة	توظيف طويل الأمد
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي عام	مسار وظيفي نسبي التخصص
فردية اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات جماعياً	اتخاذ القرارات جماعياً
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
التقييم رسمي متكرر	التقييم غير رسمي وغير	التقييم رسمي متكرر علني وضمني

	متكرر	
الترقيات سريعة	الترقيات بطيئة	الترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين

المصدر : (أوشي ، 1985 : 81 - 97) و (القريوتي ، 2000 : 228 - 231) .

وركزت دراسات حديثة متطورة على نقد ثقافة الحداثة في المنظمات الإدارية العامة ، مقارنة مع ثقافتها لما بعد الحداثة ، في سبيل بناء تقييمات موضوعية ، تُعبّر عن خصائص أو سمات دالّة على الثقافة الموجهة للمجالات الإدارية ، طبقاً لبيئاتها الممتلئة لها ، كما في الجدول الآتي رقم (2) :

جدول رقم (2) السمات العامة لثقافة الحداثة في المنظمات الإدارية العامة مقابل ما بعد الحداثة

المجال	سمات الثقافة التنظيمية الحديثة	سمات الثقافة التنظيمية بعد الحداثة
المعمار الإداري	وظيفي - توحيدي	تقني كهربائي - شبكي
طريقة الإنتاج	ضخامة المصنع - مركزية	ما وراء الصناعة بالمعلومات - لا مركزية
التنظيم	هرمي السلطة - محوري	توزيحي السلطة - تخصصي - تجزؤي
علم الاجتماع	أسرة نواة - مرجع أساسي	بيوت مجزأة - مراجع متعددة
فلسفة العلوم	منطق الأشياء موجودة في الطبيعة	منطق التداخل والفوضى والرموز لها معاني
الفلسفة	عالمية - مركزية - تجانسية	تعددية مناهضة لمبدأ التأسيسية - متميزة
علم النفس	السنفس المتماسكة المناسبة والموتقة	الذات اللامركزية المتنوعة - وغير المناسبة
علم الأخلاق	مبدأ النفعية المحدد	الوضعية حسب الظروف التعددية المؤثرة
وسيلة الإعلام	الوسائل المطبوعة	الوسائل المرئية والصور متتالية الإيحاء
المبدأ	الإيمان بالعمومية	الإيمان بالسببية
العلم	سلطة العلم	سلطة التفسير

المصدر : (فوكس ، و ميللر ، 2000 : 94 - 95) .

وثمة مقارنة توصيفية ناقدة ، أكد عليها (كليج Clegg) في دراسته للمنظمات الإدارية الحديثة ، مشيراً : بأنه على جميع المنظمات ، إيجاد طريقة للتوصل إلى حلول مُجدبة للمشكلات الدائمة ، ويمكن التفكير في حلول هذه المشكلات من منظور الأبعاد التنظيمية الملحة واختلاف البيئات المتفاوتة ، التي تكشف عن الاتجاه المؤسسي للمنظمات الغربية والأمريكية من جهة ، مقارنةً بالاتجاه المؤسسي لمنظمات شرقي آسيوية واليابانية من جهة مقابلة ، كما في الجدول الآتي ، رقم (3) :

جدول رقم (3) الاتجاه المؤسسي للمنظمات الأجنبية من و جهة نظر مقارنة

ت	الأبعاد التنظيمية	الاتجاه المؤسسي الغربي - الأمريكي	الاتجاه المؤسسي الآسيوي - الياباني
1	الفلسفة والاتجاه	ذرائعية وحدائوية	كونفشيوسية وما بعد الحداثة
2	الثقافة والقيم والغايات	تعددية وغير متجانسة ومادية	موحدة ومتجانسة وروحية
3	الربط الإستراتيجي	ملحق بمؤسسة كبرى	مرتبط داخلياً بالمؤسسة ذاتها
4	الترتيبات الوظيفية	هرمية - بيروقراطية	أفقية - ديمقراطية
5	آليات التنسيق والتحكم	عدم تفويض السلطات	تفويض السلطات

6	المسؤولية وعلاقات الدور	فردية - رسمية	أسرية - جماعية
7	التخطيط والاتصال	قصير الأمد وشبكة مغلقة	طويل الأمد وشبكة مرنة
8	الربط بين المكافآت والأداء	حسب جهد الفرد	حسب جهد الجماعة
9	تحقيق القيادة الفاعلة	في ضوء التنفيذ الرسمي	في ضوء التنفيذ الأبوي
10	نمط فرق العمل	متنوعة ومنعزلة	متوافقة ومدارة ذاتياً

المصدر : (كليج ، 2002 : 269 - 297) .

ولغرض إجراء المزيد من إتاحة التقييم التحليلي المقارن ، لخصائص الإدارة وقيمها في ضوء التجارب العملية السائدة للإدارة الأمريكية واليابانية قياساً مع منظماتنا الإدارية العربية ، فإنَّ الجدول الآتي ، رقم (4) يوضح ذلك بشكل مناسب :

جدول رقم (4) مقارنة بين خصائص الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية

المجال	الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية	الإدارة العربية *
المسؤولية	فردية كأساس للنضج	جماعية كأساس للنضج	فردية - الجماعية (بلا نضج)
القرارات	قصيرة الأمد ومشاركة عدد أقل	طويلة الأمد ومشاركة أكبر عدد	قصيرة الأمد - مركزية شديدة - دون مشاركة
الموظف	أحد الأصول والحلقة الأضعف	أهم الأصول والحلقة الأقوى	الاستغناء عنه واستبداله بسهولة
الاتجاه	تكنولوجيا المركز والإنتاج أولاً	إنساني المركز والمستفيد أولاً	السلطة أولاً
القيم	مادية - تعظيم الربح	مادية واعتبارات أخرى مهمة	انتقائية المعايير والقيم
المنافسة	حاددة وفردية والصراع مصدر للتطوير	متوازنة وجماعية والتعاون مصدر التطوير	حاددة على السلطة والصراع والتعاون (غير موجه للتطوير أساساً)
المنطق	الصادق لا يكذب	إذا لم يكن صادقاً قد لا يكون كاذباً	الصادق صادق والكاذب كاذب
المكافأة	تحسن الفوارق في الأجور	تحسن المكانة في الجماعة	شخصية تُعظم الفوارق
العقوبة	قائمة على تثبيت اللوم	قائمة وتحافظ على ماء الوجه	شخصية وبالغة الأثر وطويلة الأمد
المدير	قدوة في النجاح والربح للمنظمة	قدوة في النجاح والشرف للمنظمة	قدوة في كل شيء (دون مردود يذكر)

المصدر : (نجم ، 2000 : 202 - 203) .

* ما بين القوسين في حقل الإدارة العربية ، أضافتها الدراسة لضمان استيعاب محصلة السليبات القائمة في الواقع .

ثالثاً - النموذج التنظيمي للإدارة العامة النزيهة : الحل المطلوب :

بقيت فلسفة البيروقراطية الأجنبية ، تُمثل إطار عمل يحوم حول دراسة الإدارة العامة ، وتدسُّ هذه الفلسفة بروحها في كل نظريات الحكم وفي كل منظمة إدارية عامة ، وأصبحت كنهج معتمد في إصلاح الأداء ، بمثابة الوضع الذي يدلل على شرعية الأسطورة المسماة بالبيروقراطية كأقوى وجه لمخلفات المذهب الحدائوي في الإدارة ، وبوصفها الوحدة القياسية والترتيب التسلسلي الزمني للمناهج الأكاديمية ، فضلاً عن الممارسات التي يقوم بها الموظفون في حكمهم على أداء وإصلاح الخدمة المدنية ، إذ أنَّ جهود الإصلاح حتى وقتنا هذا لا تتوخى تجاوز هذا المذهب ، بل وتسعى وهماً وخطأً نحو إعادة إنعاشها وتسويقها مرة تلو مرة . (فوكس ، و ميللر ، 2000

(27 - 28)

وأوضحت إحدى الدراسات : بأنّ هذه التدايعات البيروقراطية ، قد أفرزت معضلات أخلاقية أثرت سلبياً على عملية تطوير المنظمات ، وهي : (العش والتواطؤ ، وإساءة استخدام المعلومات ، والتلاعب والإجبار ، والصراع حول أهداف وقيم المنظمة ، والعجز الفني أو عدم الخبرة) وأكدت الدراسة بأنّ : الأمانة ، والعمل التطوعي ، والاستقامة ، والالتزام ، وتطوير السلوك ، ودعم الخبرة ، والتحلّي بالمعايير الحيوية ، ونضج الإدراك الذاتي ، كلها قيم أخلاقية تقف وراء ممارسات تطوير المنظمات الإدارية . (White & Wooten , 1983 : 690 – 697)

ومنظماتنا الإدارية الكثيرة في إخفاقاتها اليومية ، ستظل دائماً على طول الخط في موقع العاجز عن مواجهة التحديات المستقبلية ، وستبقى في حالة من النكوص القيمي والتراجع الأخلاقي ، وكأنها منظمات بدائية ، مادامت تفنقر للرؤية الإستراتيجية في الارتقاء والتطوير والتجديد والتعقيد ، وما دامت مُنساقاة بالأداء الارتجالي الخالي من فاعلية الضوابط الاجتماعية ومن قيم الالتزام النفسي والمعنوي ، شأنها في الأداء والنشاط ، شأن الكازينوهات المملأ باللاعبين المخطئين ، الذين يغامرون بمستقبلها وبصلاحيه وجودها وعطائها العام ، انطلاقاً من المواقف الشخصية والذاتية .

إذ أنّ جُلّ المشكلات التي تعاني منها منظماتنا الإدارية العامة ، يرتبط أساساً بأخلاقيات الإدارة ، وقضاياها السلوكية الحساسة ، التي لم تحظ بكفاية التحليل والمعالجة ودراسة جوانبها بشكل دقيق ، مثل قضايا الفساد الإداري وتحليل دوافعه ، وضعف أخلاقيات الإدارة في بيئة العمل ، وغياب القدوة الصالحة ، وتلاشي قيم الأمانة والنزاهة وفقدان الشعور بالمسؤولية ، وعدم الاهتمام بحقوق المواطنين ، وتعاطم ظاهرة التسيب الإداري ، وضعف القيادات الإدارية بسبب غياب العمل بمبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين ، وغياب الشفافية والمساءلة والمحاسبة . (هيجان ، 2002 : 14 – 15)

وثمة ملامح أساسية في الشخصية المعاصرة للإنسان الإداري العربي المسلم ، تركت بصماتها على السلوك التنظيمي ، ومن أهمها : الازدواجية في الولاءات ، والتصرف بعقلية المختار أو العمدة التقليدي ، أو ما يسمى بنمط الشيخوقراطية ، والنظرة الفوقية للمرأة ، والسلطة الفردية للمدير ، والشخصية غير المطمئنة أو غير الواثقة ، أو ما تعرف بالشخصية الدفاعية . (القريوتي ، 2003 : 95 – 96)

وفيما يرتبط مباشرة بالنواحي الأخلاقية وموضوعات القيم والفضائل ونزكية السلوك الإنساني ونزاهته التنظيمية ، ثمة مظاهر سلبية تعاني منها منظماتنا الإدارية العامة المعاصرة ، تتمثل بعدم وضوح أوليات الإستراتيجية الإدارية ، فوجهها للمدراء وظهرها للمواطنين ، واحتفالاتها لا علاقة لها بمنجزاتها ، ولا تتعامل مع المحنة كمنحة للإبداعية ، وهشاشة قيمها وضعف حسّها الأخلاقي يجعلان حرص مسؤوليها على المال الخاص يرقى على المال العام ، ووقت العمل

الشخصي يرقى على وقت العمل الرسمي العام ، ولا يتم التفريق بين مفهوم إدارة الأزمات عن مفهوم الإدارة بالأزمات ، كما لا يتصدر الاهتمام برأس المال البشري على رأس المال المادي ، ولا ينبع نفوذ مدرائها من عقول المرؤوسين بأكثر من دعم أصحاب القرار السياسي ، وتبحث عن كبش فداء لتبرير الأخطاء دون العمل المسبق على تداركها ، وتتكتم على سرية المعلومات ضد الشفافية ، وتحرص على الاحتفاظ بالمكاسب دون أخذها بروحية المبادرة ، وتلهث وراء المستورد من التقنية والثقافة والالكترونيات دون التكيف معها من منطلق الأصالة ، ومواردها البشرية تُدار حسب الأهواء الشخصية والتأثيرات الجانبية والخارجية ، وليست الموضوعية والكفاءة ، وتفترق للبصمات النوعية والجاذبية والريادة وسحر الإدارة في مسيرتها ، وليس لديها مدونة قيم قيادية أو سلوكية تؤرخ لتراثها ، بشكل يتسنى لباحثي المستقبل ومحللي الإدارة من الاهتمام به وتقييمه . (صدام ، 2004 : 38 - 40)

وعليه فمن أجل التخلص من تلك السلبيات وأمثالها ، لا بُدَّ من إيجاد مقويات تنظيمية لتنشيط النزاهة والقيم الأخلاقية ضمن منظماتنا الإدارية العامة المعاصرة ، ومكافحة فايروسات الفساد والتخلف التنظيمي ، وجعلها منظمات مُستنهضة بثقافة النزاهة ، بما يتناسب وحقيقة المنظومة القيمية والأخلاقية والظروف البيئية والاجتماعية ، التي تحكم مسارات عمل تلك المنظمات وتؤثر في عملية صنع سياساتها العامة .

والنموذج التنظيمي للإدارة العامة النزيهة : كونه الحلَّ المطلوب الذي تتادي به هذه الدراسة ، يتبلور بشكل منضبط لمواجهة (سوء التصرف الأخلاقي Ethical Misconduct) واستعادة التوازن السلوكي ، وجعل السلوك التنظيمي فاعلاً في المنظمات الإدارية العامة في إطار التحلي (بأداب المهنة Profession Morality) عبر النفاذ إلى المجال الأخلاقي ، الذي من خلاله تتشكَّلت منظومة مهمة ، وانبتقت عنه كمدخل حيوي ، مُسميات مُتعددة مثل : (أخلاقيات الإدارة العامة Ethics Of Public Administration) و (أخلاقيات الإدارة Ethics Of Management) و (الإدارة بضمير Management By Consciences) و (الإدارة بالقيم Management By Values) أو (الإدارة المعتمدة على القيم Values Based Management) و (إدارة القيم Management Of Values) . (صدام ، 2004 : 25) و (Farazmand , 2002 : 127 - 132)

فالأخلاق تُمثل مُطلقات اجتماعية للتمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرذيلة) ، وتُمثل المرجع في دراسة الآداب أو القيم ، وتحديد صواب الأفعال من عدمه ، وقد تبلورت من خلال الدراسات الفلسفية والأكاديمية ، مبادئ أساسية للأخلاق ، تشتمل على المنفعة والرضا ، والحقوق الشخصية ، والعدالة التوزيعية ، وهذه قابلة للتنمية والتطوير ، ضمن مجالات العمل التنظيمي في المنظمات الإدارية . (McShane & Glinow , 2000 : 218)

وتعني الأخلاق في ضوء ذلك : الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختبار ما هو جيد عبر تصرفات الإنسان في ضوء المبادئ والمعايير الأخلاقية . (Schermerhorn , 116 : 2001) و (نجم ، 2000 : 19 - 20)

والسلوك الأخلاقي في الإدارة يُعرّف : بأنه ذلك التصرف الذي يُحكّم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء ، وأنّ السلوك غير الأخلاقي ، هو التصرف الذي يُحكّم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام . (DeNisi & Griffin , 2001 : 95) و (الساعدي ، 2001 : 10 - 11)

وتُتمثل (النزاهة Honesty) السلوك الأخلاقي ، الذي يقود الشخص إلى رعاية وحماية حقوق الآخرين ، وتُتمثل في القطاع الحكومي مجموعة من القواعد والمبادئ والقيم ، التي يتم تحديدها وتنفيذها من قبل الحكومة ، عبر توجيه سلوكيات الموظفين للالتزام بها ، أثناء تأديتهم لواجباتهم ، وتشمل النزاهة كمفردة واسعة المدلول ، جميع العلاقات الإنسانية ، ومنها حسن المعاملة مع الأفراد والجماعات ، وتستند إلى قيم ومعايير المجتمع ، التي في ضوئها ، يُمكن التمييز بين التصرف المقبول وغير المقبول ، والتفريق بين السلوك الحسن والسلوك الرديء ، وما يترتب عن ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية . (هيجان ، 2002 : 8 - 19)

ويتطابق مسعى هذه الدراسة مع الرؤية الفلسفية لعالم الإدارة العامة الشهير (دوايت والدو Dwight Waldo) الذي أكد على ضرورة التحوّل والتجاوز عمّا هو كائن ، ضمن مفهوم الواقعية الإدارية ، بوصفها مفعمة بالسلبات التنظيمية ، كما نشهدها نحن اليوم ، كأعضاء عاملين ومشاركين فيها ، أو مراقبين ومحللين وشاهدين على مخاطرها ، والانتقال إلى مفهوم القيمة المتوخاة ، لما يجب أن تكون عليه الواقعية الإدارية ، التي نأمل منها الوصول إلى الخير والحق ، طالما أنّ الاقتصاد على تركيز الاهتمام ، حيال ما هو كائن من الحقائق السلبية وحده ، لا يستطيع أن يُحدد لنا لا الخير ولا الحق ، وطالما قد أصبح ما هو رشيد خادماً لما هو غير رشيد ، بحجة ما هو كائن من الأداء ، يُمثل الحسن لما هو حسن في تحقيقه واقعياً من الأهداف كما متاح ، بينما القضية تبقى قائمة ، حول ما إذا كانت ثمة طرق أحسن في الأداء لتحقيق الأهداف الحاضرة والأعلى قيمة .؟ (والدو ، 1965 : 156 - 164)

وقد دعا (روبنس Robbins) إلى (تحسين السلوك الأخلاقي Improving Ethical Behavior) نظراً لخرق أعضاء المنظمات القواعد التنظيمية ، وكونهم أيضاً يمارسون سلوكيات مُبهمة مثيرة للشكوك ، مما يجعلهم في مواجهة متزايدة مع معضلات أخلاقية ومواقف تفرض عليهم معرفة الفعل الصائب والفعل الخاطئ ، علماً بأنّ السلوك الأخلاقي الجيد بات أكثر غموضاً في المرحلة الحالية من حياة المنظمات ، ويلاحظ العاملون أنّ الآخرين المتواجدين بقربهم يمارسون سلوكيات غير أخلاقية مثل : الرشوة التي يأخذها مدراء ضمن المستويات العليا

، ومدراء ناجحون يوظفون معلومات المنظمة لحساب أرباح مالية شخصية ، وهؤلاء سيقدمون حججاً غير أخلاقية ، عندما يتم اكتشاف أفعالهم الفاسدة ، بقولهم : " الجميع يفعل ذلك ، عليك أن تمسك بأية فرصة سانحة في عالم اليوم " ، وهذه المشكلة تدفع المنظمات والمدراء المخلصين إلى نشر وتوزيع مدونات أخلاقية مكتوبة مرشدة لسلوك العاملين لكي يواجهوا المعضلات الأخلاقية ، وتهيئة وسائل لحماية العاملين الذين يكشفون الممارسات غير الأخلاقية ، وهذا كله يجعل مدراء اليوم بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ أخلاقي صحي للعاملين ، يُعينهم على إنجاز مهامهم بشكل مثمر ، ويتصدون للحد الأدنى من الغموض المتعلق بالتفريق بين السلوكيات السليمة وغير السليمة . (Robbins , 2001 : 18 – 19)

وقد حدث هذا نحو إيجاد (مدونة الأخلاق Code Of Ethics) التي تعتمد المنظمات أثناء تأديتها لمهامها اليومية ، وتُفهم بأنها : تلك البيانات الرسمية المكتوبة ، المتعلقة بالقيم والمعايير الأخلاقية التي تخص أفعال أو سلوك المنظمة . (Griffin , 2002 : 108)

وتستوجب عملية التصدي للفساد ولظاهرة اضمحلال الأخلاقيات في الإدارة ، الإقدام على إصلاحات إدارية جذرية وذات مغزى ، تستهدف تفكيك سلبيات البيروقراطية التي تمثل البيئة الخصبة لإنتاج الفساد ، ويتوجب على الإصلاح الإداري أن يتجه نحو إصدار تشريعات وقوانين صارمة ، تقطع الطريق على محاولات الالتفاف الجارية لصالح مرتكبي الفساد ، كذلك فإن الإصلاح الإداري مُطالب بالحد من صلاحيات كبار الموظفين وتعسفهم وتسلبهم وجعلها تحت طائلة المحاسبة ، وتفعيل المؤسسات الرقابية التشريعية والقضائية والإعلامية والمدنية ورقابة القطاع العام والخاص ، كمكونات مهمة للنزاهة . (الناصر ، 2007 : 24)

وتتجلى محاولتنا التأصيلية من خلال الإدارة العامة النزيهة ، كنموذج أو مفهوم : بوصفها نظاماً أخلاقياً يحث الفرد والجماعة والمنظمة ، بل ويلزمهم على أداء أعمالهم ، طبقاً لإطار المسؤولية والمساءلة المستمدة من قيم المجتمع وأنظمتها ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الحكومة ، وتحقيق احتياجات المواطن ، بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والعدالة . (هيجان ، 2002 : 19)

إن نموذج الإدارة العامة النزيهة ، الذي يُمثل ما تطرحه هذه الدراسة ، كمقترح لتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي للمنظمات الإدارية العامة ضمن بيئتنا المعاصرة ، ينطلق من المنظومة الأخلاقية الكلية ، التي تشكلت من خلالها شخصية الإنسان العربي المسلم ، وما ينبغي أن تقوم أو تكون عليه الثقافة الإدارية للمنظمات العامة ، التي تحتوي تلك الشخصية ومكوناتها الفكرية والمعرفية الدالة على نمط أسلوبها في التعامل مع الحياة وطريقة العيش والتفاعل الاجتماعي والانخراط في العمل المؤسسي بمسؤولية ومراقبة دائمة للسلوكيات والأفعال ، وأخذ النفس بداعي الضمير الحي ، عملاً بقوله تعالى : { وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ } . (التوبة : 105) وقوله تعالى أيضاً : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا

أماناتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } . (الأنفال : 27) وإقتداءً بأقوال الرسول ﷺ في الأحاديث الشريفة : (مثل المؤمن مثل النحلة لا تأكل إلا طيباً ولا تضع إلا طيباً) و (لا يدخل الجنة جسد غُدِّي بالحرام) و (مَنْ تداوى بحرام لم يجعل الله له فيه شفاء) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 355 ، و حديث رقم : 2609 ، و حديث رقم : 2881)

إذ أنَّ النزاهة ، صمام أمان للمجتمع ، يحكم بها على أموره الحياتية المختلفة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، ثم أنها تشخيص ما يصيب مؤسسات الدولة السياسة والقضائية والإدارية ، من أمراض ، وفقه النزاهة وتفسيرها ، والوقوف على معانيها ، حق من حقوق الإنسان ، ليعرف الإنسان أين يتجه مجتمعه .؟ ومعاني النزاهة ، تدل على تزيين الشخصية بالفضائل ، وينأى بالنفس عن مظانَّ السوء ، والتباعد عن المكروه ، وعن مواطن الشبهة والشرور ، والنزيه ينشد الرفعة والكمال ، فسجاياه طُبعت على الكرم ، فهي تفارق اللؤم والدناءة ، وتعشق كل خلق رفيع ، وطبع سوي . (العلواني ، 2009 ، 8 - 9)

وقد أوصى المنهج الإسلامي العظيم ، من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، بكل ما يجعل النزاهة موجهاً ضابطاً للسلوكيات الإنسانية ، ضمن أي وضع يكون عليه الإنسان ، انطلاقاً من متطلبات السلوك الصالح ، كما جاء في قوله تعالى : { وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقاً مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } . (البقرة : 188) وانطلاقاً من كون الولاية أو الوظيفة العامة أمانة واجبة الأداء ، وحرصاً على سمو النفس الإنسانية ، وجعلها مستعصمة بجملة قيم أخلاقية رفيعة المستوى ، قائمة على الخير والفعل الحسن ، وينبغي جعلها على محك التجربة العملية وسلوكيات الممارسة الإنسانية ، لتنتج استقامتها وتزكيتها المأمولة ، كما قال تعالى : { قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ، وَخَابَ مَنْ دَسَّاهَا } . (الشمس : 9 - 10) وكما قال الرسول ﷺ : (أُمِرْتُ الرِّسْلُ قَبْلِي أَلَّا تَأْكُلَ إِلَّا طَيْبًا وَلَا تَعْمَلَ إِلَّا صَالِحًا) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1136)

والنزاهة شرط أصيل من شرائط تحقيق المروءة عند الإنسان ، من منطلق كونها نزاهة عن المطامع الدنيوية من خلال القناعة ، وكونها نزاهة عن مواقف الريبة من خلال الحياء والحدز . (الجابري ، 2006 : 528)

والنزاهة تعني عدالة في التفكير والفعل والأخلاق ، وهي بذلك تشكل اليوم المطلب الكبير المفقود ، لإنفاذ المنظمات الإدارية العامة من واقعها المتعثر ، وقد قال الرسول ﷺ : (أربع إذا كن فيك فلا عليك ما فاتك من الدنيا ، حفظ أمانة وصدق حديث وحسن خليقة وعفة طعمة) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 733)

وهذه كلها إشارات قوية لامعة ، ومعالم حصينة دافعة ، تحصنت بها هذه الدراسة ، في سبيل تطوير السلوك التنظيمي ، وبالتالي التأكيد على نجاح المنظمات الإنسانية النزاهة

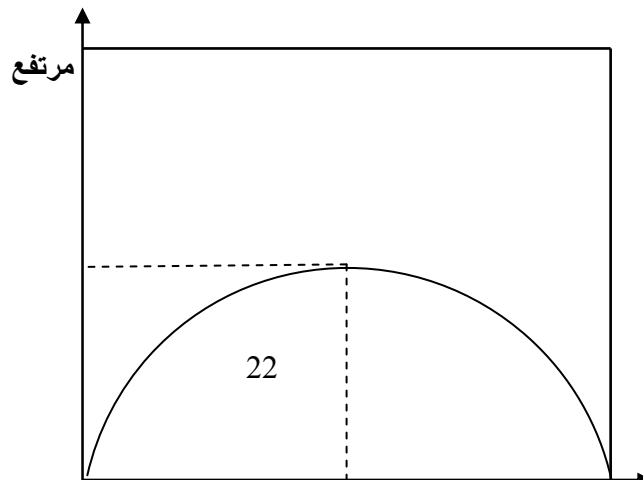
في تحقيق أهدافها ، لأنّ نزاهة التفكير تتيح لها فرصة بناء إستراتيجية إدارية قويمية وسليمة الأسس والمنطقات ، ونزاهة الفعل تتيح لها الاضطلاع بسلوكيات إيجابية جيدة في الأداء والنهوض بالمسؤوليات الإدارية دون غش ودون لبس ، ونزاهة الأخلاق تتيح لها تحقيق الارتقاء بمنجزاتها أو مخرجاتها الإدارية ، وتوفر فرصة تبادلية مهمة للثقة بين كيان المنظمات والبيئة الاجتماعية المحيطة ، كما هو واضح عبر النموذج المقترح رقم (1) الآتي ، الذي يفصح عن للترابط التفاعلي والانعكاسات المتبادلة بين معطيات النزاهة وبين المتطلبات الإيجابية التي تحتاج إليها المنظمة الإدارية العامة :

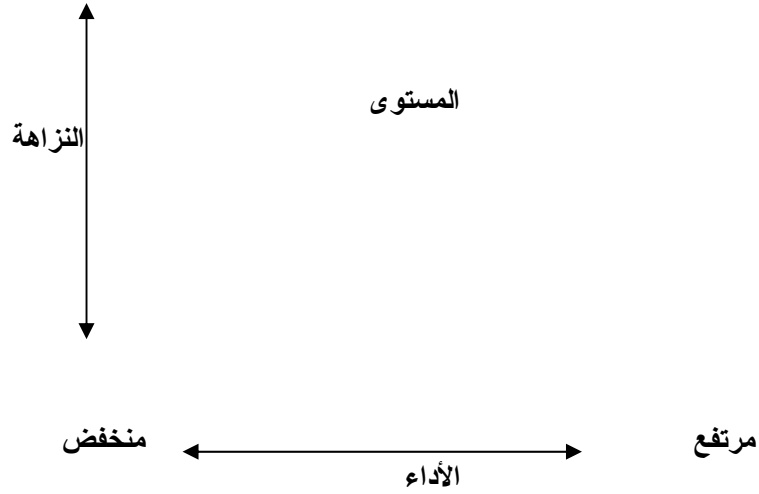
نموذج مقترح رقم (1) : يوضح الأثر الإيجابي للنزاهة في جودة المنظمة الإدارية العامة
 وعليه فالتجارب المحتملة للتساوق التعزيزي البديهي المتفاعل مع منطوق الفرضية في علاقات الأثر والتأثير بين الأسباب والمسببات ، بين غياب النزاهة وتدهور السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية العامة ، أو بين وجود النزاهة وتطوير السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية العامة ، يتيح الاستدلال معرفياً وواقعياً على انسجام السياق البديهي مع صحة الإقرار الفرضي للدراسة ، بخصوص منظماتنا الإدارية العامة القائمة ، أي أنّ :

1- الواقع الراهن لمنظماتنا : (أداء المنظمات - سلوكيات النزاهة = نتائج قاصرة + سلوكيات الفساد) .

2- الواقع المأمول لمنظماتنا : (أداء المنظمات + سلوكيات النزاهة = نتائج فاعلة عالية) .

3- النتيجة المنطقية المؤكدة : (كلما ارتفع مؤشر النزاهة في منظماتنا القائمة ، كلما ارتفع مستوى الأداء الفاعل فيها ، والعكس صحيح أيضاً ، أي كلما انخفض مستوى النزاهة ، كلما انخفض مستوى الأداء فيها) طبقاً لدلالة المقياس الشكلي في النموذج المقترح رقم (2) الآتي :

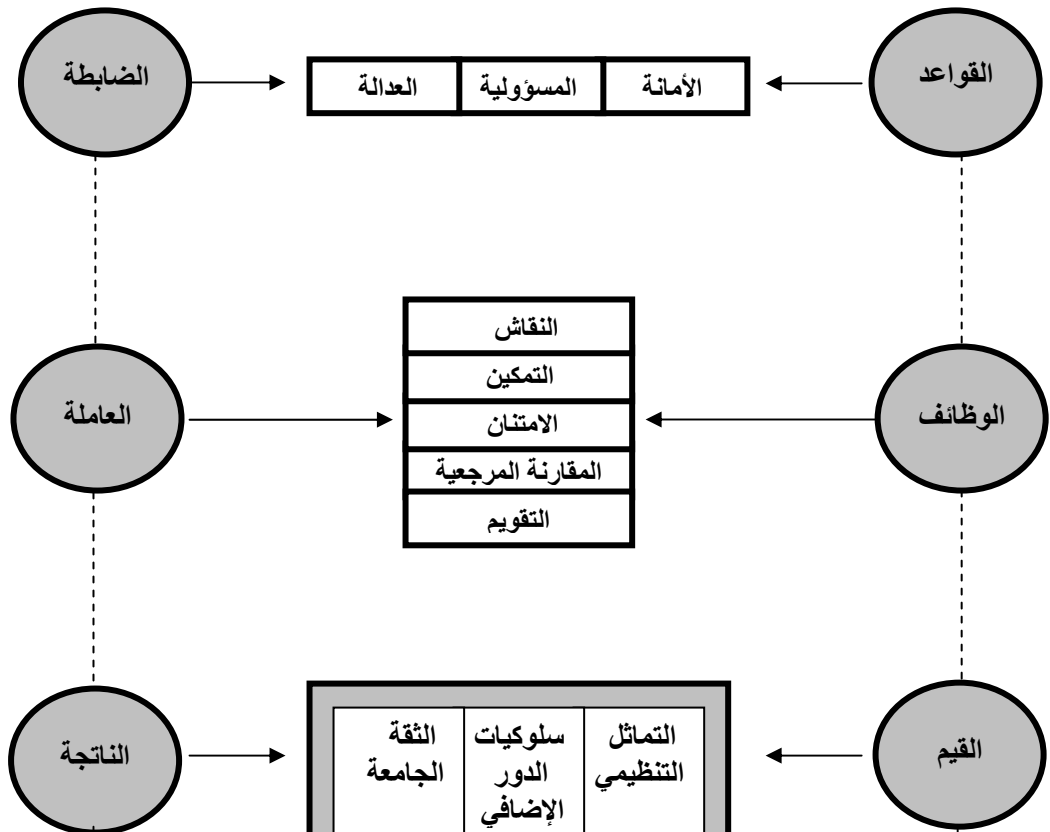




نموذج مقترح رقم (2) : يوضح المقياس الشكلي للعلاقة بين مستوى النزاهة ومستوى أداء المنظمة .

وتقرُّ هذه الدراسة ، بأنَّ نموذج الإدارة العامة النزيهة ، الذي تقترح له ، والذي يتمثل بعملية تطوير مستمر للسلوك التنظيمي ، يقوم من خلال تنشيط معطيات النزاهة ، لتشمل سلوكيات الفرد والجماعة والمنظمة معاً ، عبر منظومة القيم المُشعَّة والمعايير الأخلاقية الإيجابية المتوافقة مع الرأي الاجتماعي العام ، وتتجسد بشكل متكامل ومتفاعل مع مقوماتها ومكوناتها ، كقواعد ضابطة : (الأمانة ، والمسؤولية ، والعدالة) وكوظائف تشغيلية عاملة : (النقاش ، والتمكين ، والامتنان ، والمقارنة المرجعية ، والتقويم) وكقيم ناتجة : (التماثل التنظيمي ، وسلوكيات الدور الإضافي ، والثقة الجامعة) وهذه تُشكِّل مجموعها ، النموذج المعتمد الأصل لـ لإدارة العامة النزيهة .

والنموذج الآتي المقترح رقم (3) يُمثل البنية الأساسية للدلالة التنظيمية ، التي توضح الإطار المعرفي والعملية للإدارة العامة النزيهة :





نموذج مقترح رقم (3) : يوضح الإطار المعرفي والعملي للإدارة العامة النزيهة . (تصميم الباحث)

ويتشكل النموذج من ثلاثة مكونات أساسية مهمة ، تجمع بين المنهجية والتطبيق لما ينبغي أن يكون عليه السلوك التنظيمي ، وهي :

1- القواعد الضابطة : وهذه تركز عليها المنظمات الإدارية العامة في ضبط النشاطات الإنسانية ، وتوجيه الممارسات السلوكية الحاصلة في بيئتها التنظيمية وضبط عملياتها ، وتمثل المعايير العليا والثقافة المنظمة ، التي تمسك بمنظومة السلوك الإنساني المسلم ، وجميع التصرفات الجارية داخل المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل ، في إطار من الوحدة والترابط والفاعلية في الالتزام والأداء والانعكاسات ، عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ } . (الصف : 4) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (المؤمن من أهل الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد يألم المؤمن لما يصيب أهل الإيمان كما يألم الرأس لما يصيب الجسد) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1137) والقواعد هي :

أ- الأمانة Faithfulness : وهي عكس الخيانة ونقيض الانحراف عن السلوك الحسن ، وتمثل تجسيد الإخلاص في العمل الإداري والوظيفي ، وقد أمر الله تعالى بأدائها الفعلي قائلاً : { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا } . (النساء : 58) وحذّر تعالى من الخيانة بخصوصها قائلاً : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } . (الأنفال

27 :) وقال الرسول ﷺ : (لا يزني الزاني حين يزني وهو مؤمن ، ولا يسرق السارق حين يسرق وهو مؤمن) . (البخاري ، 2004 : حديث رقم : 6782) . وقال ﷺ أيضاً : (ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاشٍ لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2631)

ب- **المسؤولية Responsibility** : وهي التكفل بحمل الأمانة وأداء الواجبات العامة ، لما يهم الناس ومصصلحة المجتمع ، ويخضع صاحب المسؤولية للمساءلة والمحاسبة في حالة الإخلال بمتطلبات تحملها من أجل البقاء على المسؤولية في وضع من الصلاح والديمومة ، فقد قال تعالى : { وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ } . (الصافات : 24) وقال الرسول ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) . (البخاري ، 2004 : حديث رقم : 5200) . وقوله ﷺ أيضاً : (إن الله سائل كل راع عما استرعاه ، أحفظ ذلك أم ضيع حتى يسأل الرجل عن أهل بيته) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1636)

ج- **العدالة Justice** : وهي ضد الظلم والحيث في كل شيء ، ، وتتمثل بحسبة المعروف في الحقوق والواجبات وعدم غمطها ، فقد قال تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ } . (النحل : 90) وقوله تعالى : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هَوَٰ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ } . (المائدة : 8) وقال الرسول ﷺ : (أخوف ما أخاف على أمتي الأئمة المضلون) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1582) وقوله ﷺ أيضاً : (ما من أمير عشرة إلا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً لا يفكه إلا العدل أو يوبقه الجور) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2621)

2- **الوظائف العاملة** : وهذه تمثل العملية الإدارية للنشاط التنظيمي القائم في المنظمات ، لتكون بديلاً عن العملية التقليدية للبيروقراطية ، وتمثل الأنشطة التشغيلية المنضبطة بقواعدها ، وتعكس النشاطات السلوكية الفاعلة في المنظمة الإدارية العامة ، عملاً بقوله تعالى : { وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ } . (التوبة : 105) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (المؤمن مرآة المؤمن والمؤمن أخو المؤمن يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 926) وهذه الوظائف هي :

أ- **النقاش Discourse** : وهو المشاورة وخلق التجانس القيمي والقناعة السلوكية عند جميع أعضاء المنظمة الإدارية العامة ، والانخراط في التعاون دون تضارب أو تناقض ، للنهوض بتنفيذ رسالة المنظمة ، وتحقيق أهدافها المطلوبة ضمن المجتمع بشكل محكم ، عملاً بقوله تعالى : { وَأْمُرْهُمْ بِشُورَىٰ بَيْنَهُمْ } . (الشورى : 38) ، وعملاً بقول الرسول ﷺ : (المسلمون كرجل واحد إن اشتكى عينه اشتكى كله وإن اشتكى رأسه اشتكى كله) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2526) وتفضي ثمرات النقاش أو المشاورة إلى زرع العزيمة في النفس ، وتُبعد حالة الفردية

في القرارات لصالح رأي الجماعة ، والتواصل مع الحقائق دون الإحساس بالعجز أو الفشل ، وعدم الاستسلام لضغط الأزمات . (الفهداوي (ب) ، 2001 : 222 - 225) و (فوكس ، و ميللر ، 2000 : 9 - 10)

ب- التمكين **Empowerment** : وهو عملية الدعم التي توفرها المنظمة لتقوية أداء للعاملين فيها ، عملاً بقوله تعالى : { وَتُمْكِنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ } . (القصص : 6) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ الْمَرْصُوعِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا) . (البخاري ، 2004 : حديث رقم : 481) وقوله ﷺ : (المؤمن القوي خير وأحبُّ إلى الله من المؤمن الضعيف) . (مسلم ، 2002 : حديث رقم : 2664) ، وتتعرز فكرة تمكين الموظفين عبر منحهم حرية التصرف وتحمل المسؤولية وممارسة الرقابة وحل المشكلات ، والسماح لهم بتوظيف قدراتهم ضمن نطاق مهامهم وواجباتهم ، لما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم التنظيمي وإبراز قدراتهم وطاقاتهم الإيجابية لصالح منظماتهم . (Quinn & Spreitzer , 1997 : 37) و (أفندي ، 2003 : 10 - 12)

ج- الامتنان **Appreciation** : وهو الثناء والشكر عن روح العمل والتفاني في الأداء التنظيمي ، الذي تقدمه الإدارة المسؤولة عن المنظمة إزاء عاملها المخلصين ، عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا } . (الكهف : 30) وعملاً بقول الرسول ﷺ أيضا : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 482) ويتطلب العمل في المنظمات الإدارية ، مواصلة روح الامتنان ، تعزيراً لمعنى الحياة عند العاملين ، وتلاحماً بين روحيتهم وأساليب تعاملهم أثناء العمل ، وإعطائهم الفرصة للتفكير والتأمل المستقبلي . (Barge , 2003 : 124)

د- المقارنة المرجعية **Benchmarking** : وهي عملية الإقتداء بالنموذج السلوكي القدوة ، عملاً بقوله تعالى : { لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ } . (الأحزاب : 21) وعملاً بقول الرسول ﷺ أيضا : (لا أجر إلا عن حسبة ولا عمل إلا بنية) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2415) والحرص على تأكيد الجودة في إمضاء الأمور وإتقان المهام ، وتمثل هذه العملية ، البحث المتواصل حول الأفكار والأساليب والسلوكيات والمقاييس الفاعلة ، التي تحقق مستويات متميزة في الأداء والنتائج ، لغرض الإقتداء بها والالتزام بآليات ممارستها السديدة . (Zairi & Leonard , 1994 : 11) و (Glanz & Dailey , 1992 : 9 - 10)

هـ- التقييم **Evaluation** : وهي عملية فحص المعطيات والتأكد من حسن النتائج والخواتيم في السلوك والأداء ، ضمن النشاط الكلي للوظائف العاملة ، وتصحيح الخلل التنظيمي الحاصل فيها ، عملاً بقوله تعالى : { فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ } . (هود : 112) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (

إنَّ الله يحب معالي الأمور وأشرفها ويكره سفاسفها) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1627) ، وقوله ﷺ : (إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1113) ويمثل التقويم عملية متكاملة للرقابة وقياس الآثار المترتبة في إطار متطلبات الاستجابة ، والاعتبارات المهنية والفنية والتنظيمية والسلوكية والاجتماعية ، من خلال الإجابة عن الأسئلة المهمة بخصوص السلوك والأداء ، مثل : ماذا حدث .؟ وكيف حدث .؟ ولماذا حدث .؟ . (Dunn ، 1994 : 415) و (محمد ، 2000 : 184)

3- القيم الناتجة : وهذه تعكس المعطى الإيجابي المأمول من خلال تفاعلاتها الحيوية ، لتشكل أخلاقية شمولية جديدة للسلوك التنظيمي ، يُمكن اعتمادها كنموذج تأسيلي في الإدارة العامة النزيهة ، وهي التقريرات أو المضامين المتحصلة ، التي تُعبّر عن حقيقة القيم أو مستوى الرضا الجوهري المطلوب ، إزاء المعطيات السلوكية ودرجة الإنجازية المتحققة في المنظمة ، عملاً بقوله تعالى : { وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً } . (الإسراء : 34) وقول الرسول ﷺ : (أستودع الله دينك وأمانتك وخواتيم عملك) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 14) وهذه القيم تتمثل بالآتي :

أ- التماثل التنظيمي **Organizational Identification** : ويعني التعبير الحقيقي عمّا يشعر به الشخص من درجة الولاء والانتماء لمنظّمته ، عملاً بقوله تعالى : { وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ } . (آل عمران : 104) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إنَّ الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم) . (مسلم ، 2002 : 2564) ويمثل ذلك التطابق بين المظهر والجوهر في التفكير والسلوك ، تأكيداً على المصادقية في الحكم على المواقف التنظيمية ، والأمور الإدارية والمخرجات المتحققة عن المنظمة من قبل أعضائها العاملين فيها . (الفهداوي ، 2007 ، 54) و (الصرايرة ، 2006 ، 45) ويجسد تماثل الهوية حقيقة خصائص المنظمة وأهدافها الحيوية المتجسدة ضمن اعتقادات أعضاء المنظمة بكل وضوح واستيعاب . (Albert & et al , 2000 : 13) و (رشيد ، 2003 : 29) ، كما يُعبّر عن اندماج عضو المنظمة والتوحد مع منظّمته التي يعمل فيها ، والتطابق معها في القيم والمعتقدات والمبادئ ، وكلّ ما يُشكّل له معنىً نفسياً داخل المنظمة ، ومعنىً اجتماعياً خارج المنظمة . (Mael & Ashforth , 2001 : 197) و (Finkelstin & et al , 2001 : 378)

ب - سلوكيات الدور الإضافي **Extra Role Behaviors** : وتعني عمل البر والإحسان والجهد التطوعي النابع من إيمان الفرد وأخلاقياته الرجعة إلى صدق إيمانه ونزاهته وإيثاره وشعوره بمسؤوليته العامة تجاه ما يحيط به ، عملاً بقوله تعالى : { فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْراً فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ } (البقرة : 148) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إذا أراد الله بعبد خيراً علَّه ، قيل : وما

عسَّلهُ ؟ قال : يفتح له عملاً صالحاً بين يدي موته حتى يرضى عنه من حوله) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1114) وتمثل هذه السلوكيات محصلة النشاطات ، التي تتعدى المتطلبات المحددة للدور الوظيفي الرسمي ، وتكون مُوجَّهَةً نحو الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، من أجل تعزيز أهداف المنظمة ودعم فاعليتها ومخرجاتها . (Smoech & Zahavy ، 650 : 2000) و (الفهداوي (أ) ، 398 - 399) وتتضمن هذه السلوكيات لسلوكيات ما وراء الدور الصغير المُكَلَّف به الموظف الإداري ، عبر الجهد الإضافي الذي يبذله برغبته واختياره وتضحيتته بوقته الخاص في سبيل دعم المنظمة التي يعمل بها مادياً وتقديراً لها . (4 - 3 : Virlee & Clapham ، 2003) و (الشمايلة ، 2004 : 14) .

ج - الثقة الجامعة Collective Trust : وتعني التوكيد وحسن الظن والتثبت من حقائق الأمور ومن دقة تقييم المعطيات ، عملاً بقوله تعالى : { يُبَيِّنُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا بِالْقَوْلِ الثَّابِتِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ } . (إبراهيم : 27) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (لِإِيَّكُمْ وَالظَّنُّ ، فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ) . (مسلم ، 2003 : حديث رقم : 2563) وتتجسد الثقة الجامعة من خلال إظهار التيقن والاطمئنان النفسي والسلوكي عند جميع العاملين أو (الفاعلين Stakeholders) ضمن المنظمة ، الذين يشعرون بأن كل واحد منهم يراعي مصلحة الآخرين والمنظمة ، وكأنها مصلحة التي يحرص عليها . (Kumar ، 1996 : 92) و (Blair & Stout ، 2001 : 1735 - 1736) وقد تمَّ اعتبار الثقة عنصراً أساسياً جديداً في (نظرية التخطيط التعاوني Collaborative Planning Theory) التي تشمل النظام التخطيطي العام في الدولة ، بوصف الثقة ذات خصائص تبادلية تتضمن بالضرورة خدمة مصالح الآخرين والقدرة عليها . (Kumar ، 206 - 202 : Paddison ، 2000 &) و (الفهداوي (ب) ، 2005 : 69)

رابعاً - استنتاجات الدراسة والتوصيات :

1- الاستنتاجات :

أوضحت الدراسة ، بأن المنظمات الإدارية العامة في بيئتنا المعاصرة ، قد اختزلت موروثاً طارئاً للإجتزارات الطويلة المتكررة في استقاء نظمها الإدارية ونماذجها التنظيمية من بيئات أجنبية غير متطابقة معها قيمياً وأخلاقياً وأسلوبياً وسلوكياً ، وانعكس ذلك على ضخامة المعاناة وحالات الخلل والضعف ، التي تعاني منها الإدارة العامة على صعيد النظرية والتطبيق . كما انعكس على تزعزع قدرتها في البناء التنظيمي المُتقدم للمجتمع والدولة والنظام المؤسسي .

وكشفت الدراسة بأن المنظمات الإدارية العامة في البيئات المتنوعة ، تتفاوت في خصائصها التنظيمية ، بحسب مكوناتها الاجتماعية وفلسفتها الأخلاقية والقيمية وبيئاتها المحيطة ومجالات

منظماتها وأهدافها وغاياتها ، كما يتبين ذلك عبر الجداول رقم (1) و (2) و (3) بخصوص النماذج التنظيمية للإدارات الأجنبية .

وبينت الدراسة بأنّ منظماتنا الإدارية العامة ضمن بيئتنا المعاصرة ، تعاني من مشكلات وسلبيات وحالات خلل وفساد منقطع النظير ، قياساً مع غيرها من الإدارات في بيئات أخرى عربية وأجنبية من منظور مقارن ومجالات متعددة ، كما اتضح ذلك من خلال الجداول رقم (4) الذي أشار للمقارنة بين خصائص الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية . وهذا دعا إلى قيام أرضية سوية ، تصف حقيقة الخلل التنظيمي والواقع الإداري ، انطلاقاً من دقة التشخيص والإحاطة الفعلية بطبيعة الواقع التنظيمي لمنظماتنا الإدارية ، ومجالاتها وخصائصها وسماتها ، وأوضحت بأنّ إدعاءات المسؤولين عن تلك المنظمات : من أنّها تسيّر طبقاً لمسلمات الديمقراطية والشفافية والمساءلة والمحاسبة ، لا يبدو متطابقاً مع ضالة النتائج أو مع حجم الانغلاق والسرية والتكتم على الأزمات الأخطبوطية ، التي أضفت عليها كثيراً من المظاهر السلبية ، ذلك أنّ الحقيقة منافية لمثل تلك الإدعاءات ، وأنّ منظماتنا الإدارية العامة في حقيقتها ، تسيّر طبقاً لعقلية استبدادية فاسدة ، متخمة بالمخاطر والمغامرات الشخصية ، وضياح الموارد وتلاشي النتائج عن الأهداف .

وقد تعمّقت الدراسة في تأكيدها على أهمية الدور الأخلاقي المهم أو القيمي اللازم ، الذي يقوم على مفهوم (النزاهة Honesty) ، إذ بات هذا المفهوم يُشكّل شرطاً ظاهرياً وضمنياً ، ومبدئاً نظرياً وعملياً ، يضبط أوامر المنظمة الإدارية العامة ، ويقوّي تماسكها ، ويعزّز قدرتها في التركيز على أهدافها الحقيقية المنصّبة على المصلحة العامة دون سواها ، وقد دلت على هذه النواحي ، نموذج الدراسة المقترح رقم (1) : الذي يوضح الأثر الإيجابي للنزاهة في جودة المنظمة الإدارية العامة .

كما وتعدّ (الإدارة العامة النزاهة Honest Public Administration) في عالم اليوم المرتبك بمحصلة كبيرة من تداخلات السلوك التنظيمي ، هاجساً أخلاقياً واجتماعياً مطلوباً للخلاص من الفشل والفساد والإخفاقات الفعلية ، التي أخذت تُسيطر على غالبية الأجهزة الإدارية العامة في بيئتنا المعاصرة ، كنتيجة من نتائج التدخلات الأجنبية وصور الاحتلال وقيمه الطارئة ، التي انعكست تأثيراتها السلبية على جميع مفاصل النشاط التنظيمي للمنظمات العامة ، وعلى تحجيم أو تقويض مستويات الأداء المؤسسي فيها .

وبذلك تأكد للدراسة صلاحية فرضيتها في ضوء تعزيزات مُقدّماتها البديهية ، وما أقرّت به من وجود فجوة فعلية قائمة بين معاناة منظماتنا الإدارية العامة المعاصرة ، والنزاهة الغائبة عن حضورها وفعاليتها السلوكية ضمن تلك المنظمات ، وتحدد ذلك بتوضيحات فرضية محتملة تؤكد : بأنّه كلما ارتفع مؤشر النزاهة في منظماتنا القائمة ، كلما ارتفع مستوى الأداء الفاعل فيها ، والعكس صحيح أيضاً ، أي كلما انخفض مستوى النزاهة ، كلما انخفض مستوى الأداء فيها ،

وجاء ذلك عبر نموذج مقترح رقم (2) : الذي يوضح المقياس الشكلي للعلاقة بين مستوى النزاهة ومستوى أداء المنظمة .

وهذا قد دفع الباحث نحو التأكيد على ضرورة الحلّ المطلوب والتغيير الحيوي ، من خلال قيام نموذج تنظيمي جديد ، يركز على مضامين الإدارة العامة النزيهة ومعطياتها ، على مستوى النوايا والتفكير ، ومستوى بناء منهجية الأداء والسلوك الفاعل والحراك التنظيمي داخل المنظمات ، وكيفية تفاعلها مع البيئة الكلية المحيطة ، كمنهجية مطلوبة للإصلاح ، ومشروع حيوي لتطوير السلوك التنظيمي في المستقبل .

ذلك أنّ التطوير المستقبلي للمنظمات الإدارية العامة ، من حيث ما يُعبّر عن حالة الإدارة الجيدة للدولة ، وعن اهتمام الحكومة ووفائها بالتزاماتها وواجباتها ، حيال البيئة والمجتمع والمواطن ، سيبقى رهناً بمنجزات منظمات الإدارة العامة النزيهة المأمولة ، كحقل مؤسسي للإفصاح عما تقوم به السلطة التنفيذية ، بوصفها مكوناً أصيلاً من مكونات السلطة العامة وقيمتها المعنوية والاعتبارية ، وكياناً حكومياً دالاً على مكانة المنظمات العامة وقيمتها المادية في الحيز الإنساني الواسع للدولة ، ونشاطاً عملياً يعكس للعلاقة الجامعة بين المواطن والدولة في إطار منتظم من الروابط السلوكية والتفاعلات الاعتمادية لتحقيق المصالح المشتركة ، التي تصبّ في خدمة المجتمع وتطوير قدراته في الأداء والجزاء والرفاهية من خلال قيام أسس مؤسسية وقانونية معتمدة ، فوق السلطات المتداخلة والهزيلة ، وفوق المسميات الهامشية والطارئة كالشيخوقراطية والبدوقراطية والحزبوقراطية .

وقدّمت الدراسة النموذج المقترح رقم (3) : الذي يوضح الإطار المعرفي والعملي للإدارة العامة النزيهة ، ليكون سبيلاً عملياً للإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي المستقبلي ، الذي ينبع من الروحية الأصيلة للبناء النفسي والاجتماعي والمبدئي والإيماني ، وما تجسدت من خلاله شخصية الإنسان العربي المسلم في تفاعله مع منظماته الإدارية العامة السائدة في مجتمعه وبيئته المحيطة به ، بوصفه الحلّ المناسب نفسياً واجتماعياً وبيئياً لنشاطات حقل الإدارة العامة وللسلوك التنظيمي القائم في المنظمات المعاصرة ، وكبديل ممكن ومتاح عملياً لتخليص السلوك الإداري والتنظيمي من غيوم الفساد المتشابكة وفايروساته ، التي تظلّ أجواء تلك المنظمات وتخر في سلوكيات أعضائها .

وقد جاء تصور الدراسة المقترح لنموذج الإدارة العامة النزيهة المقترح ، من خلال تأصيل منظومة أخلاقية ترابطية ، محكومة بمكونات متفاعلة ، تستند أولاً إلى القواعد الضابطة : (الأمانة - المسؤولية - العدالة) ، وإلى الوظائف العاملة : (النقاش - التمكين - الامتثال - المقارنة المرجعية - التقويم) ثم إلى القيم الناتجة : (الهوية التنظيمية - سلوكيات الدور الإضافي - الثقة الجامعة) ليكون بمثابة محاولة تكاملية جادّة باتجاه التأكيد على وجود

المنظمات الإدارية العامة النظيفة ، أسوة بالتأكيدات المطالبة بالهواء النظيف والبيئة النظيفة والماء الصالح للشرب والأدوية غير الفاسدة .

2- توصيات الدراسة :

يتقدّم الباحث بحزمة توصيات ضرورية على طريق النزاهة وتأكيد أخلاقياتها في السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية العامة ضمن بيئتنا المعاصرة ، وهي صرخة إصلاحية ، نأمل أن يسمعها المسؤولون في حقل الإدارة العامة ، الذين طرحوا أنفسهم حاملين للأمانة دون مؤشرات تؤكد على وجود سلوكيات النزاهة فيما تكفلوا بحمله من الأمانة ومسؤولية الواجب ، وهي :

1- إنَّ العقلية الإدارية ضمن منظماتنا الإدارية العامة ، مدعوة لترك فسحة واسعة من تركيزها واهتماماتها في القيادة وبناء الإستراتيجية على موضوع النزاهة في التفكير والاستجابة والسلوك والأداء والتطوير وتنمية المهارات ومختلف الأنشطة التنظيمية المتعلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات ، كمنهجية خالية من الأمراض الإدارية والتنظيمية ، وبعيدة عن سلوكيات الفساد والفسل في تحقيق الأهداف المطلوبة ، وذلك من خلال التخلّي عن فكرة الشخصية والأنانية والانتهازية والتعسف في مواقفهم باستخدام السلطة ، والكفّ عن الإصرار في إصدار القرارات الفردية ، التي لا تحمل مضامين إيجابية عامة نزيهة ، واللجوء إلى المشاورة وأهل الخبرة وأخذ اعتبارات السلامة والنزكية والجدوى قبل اتخاذ القرارات وإمضائها .

2- تنشيط دور منظمات مكافحة الفساد وإجراءاتها الوقائية للحدّ والتحوّط من شيوع ظاهرة الفساد ، ومواجهة العبث بالشأن العام والمصالح الاجتماعية للمواطنين ، وإبراز دورها الوطني الرسمي والشعبي في مسؤولية تبنّيها لنظم تثبيت براءة ذمة أصحاب المناصب القيادية للمنظمات والعاملين فيها ، والشروع بإيجاد منصب إداري مستحدث داخل كل منظمة إدارية عامة ، كممثل للنزاهة والعدالة القانونية ، فضلاً عن تسهيل إجراءات تعقّب مقترفي الفساد وسُرّاق المال العام ، وجعلهم تحت طائلة المحاسبة القانونية ، وإحكام الطوق حول العناصر الفاسدة الهاربة ، من خلال التنسيق الدولي مع منظمة الشرطة الدولية (إنتربول Interpol) لاستعادة الأشخاص والأموال العامة المنهوبة ، وتلك التي تمّ إجراء الغسيل عليها .

3- تفعيل آليات المساءلة والمحاسبة ، للقيادات الحالية الموجودة على رأس عملها ، ممّن تسببت بانحراف منظماتهم عن مسار أهدافها الحقيقية ، ومالت بها إلى أساليب قيادية منحرفة ومخالفة لبراءة الذمة القانونية والمالية ، بالشكل الذي يتطلب تفعيل عملية جديدة للتعاقب القيادي ، لضمان صعود قيادات إدارية علمية تنسم بالنزاهة والإخلاص والولاء للمنظمات ولأهدافها الإستراتيجية العامة ، وذات خبرات مهنية مشهود لها بالكفاءة وعمق التجربة ، كي تحلّ محل القيادات السابقة

الفاشلة ، وتُلتزم نفسها على تبني إستراتيجية شمولية للإصلاح والتطوير ، مستنقاة من روحية النزاهة والعمل الصالح ، ومن تقويم نتائج المخرجات بدقة ومسؤولية وموضوعية .

4- التزام المنظمات الإدارية العامة كافة ، ليس بصندوق الشكاوى المغلق - المنسي ، وإنما بسياسة الباب المفتوح ، والاستماع إلى الشكاوى والتظلمات بشكل مباشر ، والتزام هذه المنظمات بتحديد رويتها ورسالتها وسياساتها وأهدافها أمام بيئتها ومجتمعها ، والعمل على نشر مدونتها الإستراتيجية والأخلاقية ، وإشاعة قيمها وأخلاقياتها وقدرتها على مواجهة الأزمات ، في إطار من فكرة الريادية الجماعية والفرق الفاعلة والشفافية الحيوية ، وليس التمجيد الشخصي لصاحب السلطة ، الذي يختزل ويمتص كل الجهود الإبداعية المشاركة في الحضور والمنجزات والأداء المتميز ، والتأكيد الضروري على مهنية العمل الإداري دون زجه في دوامة التقلبات والمزاجية السياسية والمواقف التعصبيّة أو القبلية والنوازع الإقصائية والحزبية .

5- إعادة النظر بأساليب إدارة الموارد البشرية المعمول بها ، وجعل أسبقياتها مرتبطة الاهتمام برأس المال البشري ، وبالآليات العادلة في طرق الاختيار والتعيين ، طبقاً لمتطلبات الجدارة والأداء وليس العشيرة أو الصداقة أو القرابة أو الولاء المتحيز ، والعمل على إعادة النظر في إسناد المناصب والوظائف الحالية ، غير المتوفر فيها متطلبات الجدارة والأداء ، وتنقية ساحة ممارسة السلطة والمسؤولية من حالات الغش والتزوير والمحاباة والمحسوبية والمنسوبية والأمية الإدارية .

6- العمل على إيجاد صحافة إدارية ومراكز إعلامية متخصصة بمتابعة المنجزات الإدارية والسلوك الإداري ، وكشف الممارسات المخلة بأخلاقيات المهنة وإدانتها ، والإشادة بالممارسات الإبداعية والثناء عليها ، والحرص على إشاعة ثقافة عامة وتنمية الوعي الاجتماعي ، بأهمية العمل النزاهة في المنظمات الإدارية العامة ، وعدم القبول والسكوت عن التلاعبات المريبة عند حصولها ، والقيام بعقد لقاءات مفتوحة بين المواطنين ومسؤولي المنظمات ، يتمّ تغطيتها إعلامياً وعبر الفضائيات ، للتعرف على حقيقة العلاقات العامة ، وعلى المشكلات والقضايا التي تستحق المعالجات وتلبية الحاجات المشروعة .

7- العمل بمبدأ : من أين لك هذا ؟ إدارياً من قبل السلطة الحكومية العليا ، وقانونياً من قبل دعاة القانون والمحاكم الإدارية والقضائية ، وتشريعياً من قبل أعضاء البرلمان والممثلين عن شرائح المواطنين ، وشرعياً من قبل هيئة علماء الشريعة ، وتشكيل لجنة مُشرفة من تلك الأطراف مجتمعة ضمن الجغرافية المحلية والوطنية ، التي تتواجد فيها المنظمات الإدارية العامة ، وإيجاد منافذ معروفة تُسهل عملية (نفخ الصافرة Whistle Blowing) وتعمل على استقبال نافخي الصافرات ، وحمائتهم من طائفة الفاسدين المشتبه بهم ، وغلغ الخرق الذي أصاب منظومة القيم الأخلاقية الأصيلة للسلوك الإنساني والإداري ضمن منظماتنا العامة !..

8- دعم المؤتمرات العلمية وإجراءات البحوث العلمية ، التي يُمكن القيام بتناولها لموضوعات النزاهة وما يندرج في موضوعات الأخلاق والقيم التنظيمية للمنظمات الإدارية العامة وغيرها ، والتأكيد على إشراك دعاة الشريعة والتاريخ والقانون والسياسة والاجتماع والتربية والفلسفة والعلوم الأخرى ، ليشكلوا مع دعاة الإدارة العامة ، الجهد العلمي والبحث الموضوعي ، لدراسة مجالات السلوك الإداري القويم ، الذي يحدث من حالات الخلل والفساد الشائع ، وينوه بالحلّ القائم على معطيات النزاهة والأخذ بأبعادها ومبادئها وشروط تفعيلها في المجتمع الإداري العام .

9- العمل على ترسيخ البرامج الإدارية والتعليمية والتربوية والمهنية ، التي تستند إلى أخلاقيات النزاهة وقيمها الأساسية ، لتكون اتجاهاً أساسياً في البناء المعرفي والعطاء السلوكي ، ووازعاً أصيلاً في تنمية الشخصية وتطوير السلوك الثقافي ، لما من شأنه أن يكون رافداً مخزوناً لدعم المنظمات الإدارية العامة بالموارد البشرية المتعلمة والمؤهلة ، كي تشغل في المستقبل وعند اللزوم أمكنتها القيادية المناسبة ، ووظائفها المناسبة ، في ضوء خبراتها وطاقاتها ومؤهلاتها ، المبنية أساساً على مقومات النزاهة .

10- إيجاد المراكز العلمية الإستراتيجية ، للاضطلاع بالدراسات الشمولية المتعلقة بالمواطنة الصالحة والسلوك الاجتماعي النزوي في المجتمع ، لغرض إحكام السيطرة نحو تخليص المجتمع من الظواهر الخطيرة المتمثلة بالفساد المتعدد الوجوه ، وجعل النزاهة ليس فقط ظاهرة إدارية مطلوبة ، وإنما جعلها ظاهرة اجتماعية عامة ، وسلوكاً أخلاقياً ظاهرياً وجوهرياً ، تعيشه مختلف شرائح المجتمع والموظفون الإداريون ، ضمن ضمائرهم وألسنتهم وأفعالهم وعلاقاتهم في بيوتهم ودوائرهم ، وفي ممارسة حياتهم العامة بشكل تلقائي ، يستند إلى روحية النزاهة وسمة العدالة والاحترام في العلاقات الإنسانية والتفاعلات الإيجابية القويمة .

مصادر الدراسة
أولاً- المصادر العربية :

القرآن الكريم

- 1- أبونا ، يوحنا يعقوب ، " مقدمة " ، ضمن : " إصلاح وتطوير الإدارة العامة في الدول العربية " ، نتائج لقاء خبراء عرب ، المركز الدولي للتدريب ، إيطاليا - تورينو ، 2000
- 2- أفندي ، عطية حسين ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 3- أكرمان ، سوزان - روز ، الفساد والحكم : الأسباب ، العواقب ، الإصلاح ، ترجمة : فؤاد سروجي ، عمان ، دار الأهلية ، 3003 .
- 4- الألباني ، محمد ناصر الدين ، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها ، الرياض ، مكتبة المعارف ، 1995 .
- 5- أوشي ، وليم ج . ، النموذج الياباني في الإدارة : نظرية << Z >> ، ترجمة : حسن محمد يس ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1985 .
- 6- باروت ، محمد جمال ، " خلاصة تنفيذية " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
- 7- البخاري ، أبو عبد الله ، صحيح البخاري ، القاهرة ، دار ابن الهيثم ، 2004 .
- 8- بوزمان ، باري ، " التطوير الإداري في الدول النامية : مدخل موقفي لتكامل نظرية الإدارة والسياق " ، عمان ، المنظمة العربية لعلوم الإدارية ، 1989 .
- 9- الجابري ، محمد عابد ، العقل الأخلاقي العربي : تحليلية نقدية لنظم القيم في الثقافة العربية ، ط2 ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2006 .
- 10- حلواني ، ابتسام عبد الرحمن ، " كيف نُحصن موظفينا ضد الفساد الإداري " ، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002
- 11- رشيد ، د . مازن فارس ، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته ، الرياض ، إصدارات مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية ، 2003 .
- 12- الساعدي ، مويد يوسف نعمة ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق نموذج الثقة : دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، 2001 .
- 13- ستاينبيرغ ، شيلدون إس ، و أوستيرن ، ديفيد تي ، الحكومة والأخلاق والمديرون : المرشد إلى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام ، ترجمة : حُزامة حبايب ، و عبد الحليم حزين ، عمان ، دار الكرمل ، 1996 .
- 14- الشمايلة ، نانسى عبد الله ، " تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، جامعة مؤتة ، 2004 .
- 15- شهبان ، أسامة ، إدارة الدولة : المفاهيم والتطور ، عمان ، دار الشروق ، 2001 .
- 16- صدام ، محمد ، " الإدارة المعتمدة على القيم : اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين " ، مسقط ، مجلة الإداري ، العدد 97 ، 2004 .

- 17- الصرايرة ، خالد أحمد سلامة ، " التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبادائهم الوظيفي " ، *أطروحة دكتوراه غير منشورة* ، الأردن ، جامعة عمان العربية ، 2006 .
- 18- الطيب ، حسن أبشر ، " الإدارة العربية وتحديات القرن القادم " ، مسقط ، *مجلة الإداري* ، العدد 79 ، 1999 .
- 19- عاشور ، أحمد صقر ، " ألامية المؤسسية " ، ضمن كتاب : قضايا معاصرة في الإدارة العامة ، تحرير : سمير عبد الوهاب ، القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة – جامعة القاهرة ، 2001 .
- 20- العلواني ، جهاد عبد حسين ، " رسالة في النزاهة " ، ضمن كتاب : حقوق الإنسان بين الشريعة الإسلامية وإعلان الأمم المتحدة ، العراق ، مطبعة الصديق .
- 21- الفهداوي (أ) ، فهمي خليفة ، السياسة العامة : منظور كلي في البنية والتحليل ، عمان ، دار المسيرة ، 2001 .
- 22- الفهداوي (ب) ، فهمي خليفة ، الإدارة في الإسلام : المنهجية والتطبيق والقواعد ، عمان ، دار المسيرة ، 2001 .
- 23- الفهداوي (أ) ، فهمي خليفة ، " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك " ، الجامعة الأردنية ، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* ، المجلد 32 ، العدد 2 ، 2005 .
- 24- الفهداوي (ب) ، فهمي خليفة ، " العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوة القيادية لمنظمة : دراسة تحليلية تطبيقية " ، جامعة القاهرة ، *مجلة النهضة* ، المجلد 6 ، العدد 4 ، 2005 .
- 25- الفهداوي ، فهمي خليفة ، " دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني : دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار " ، القاهرة ، *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد 27 ، العدد 2 ، 2007 .
- 26- الفهداوي ، فهمي خليفة ، " وثيقة الإصلاح الجامعي : جامعة الأنبار : الخلل والحل " ، ورقة غير منشورة ، مرسلة إلى رئيس جامعة الأنبار ، بتاريخ 5 / 7 / 2008 .
- 27- فوكس ، تشارلز ، و ميللر ، هيو ، نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة : باتجاه فن النقاش ، ترجمة : عاصم محمد الفارس ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2000 .
- 28- القريوتي ، محمد قاسم ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار وائل ، 2001 .
- 29- القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل ، 2000 .
- 30- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط 4 ، عمان ، دار الشروق ، 2003 .
- 31- كاير ، ن . جوزيف ، و ويسلر ، لويس ف . ، الإدارة العامة : التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة ، ترجمة محمود الخطيب ، عمان ، دار البشير ، 1996 .
- 32- الكبيسي ، عامر خضير ، " إستراتيجيات مكافحة الفساد : مالها وما عليها " ، ورقة منشورة إلكترونياً ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 .
- 33- الكبيسي ، عامر خضير ، إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005 .
- 34- كليج ، ستيوارت ر . ، المنظمات الحديثة : دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة ، ترجمة : حمزة سر الختم حمزة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2002 .
- 35- للتدريب ، المركز الدولي ، " إصلاح وتطوير الإدارة العامة في الدول العربية " ، نتائج لقاء خبراء عرب ، المركز الدولي للتدريب ، إيطاليا - تورينو ، 2000 .

- 36- لوري ، غلن سي . ، " دور القيم المعيارية في إنقاذ الغيتو المدني " ، ضمن كتاب : بناء مجتمع من المواطنين : المجتمع المدني في القرن الحادي والعشرين : تحرير : دون إي . إبيرلي ، ترجمة : هشام عبد الله ، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 37- محمد ، موفق حديد ، الإدارة العامة : هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، عمان ، دار الشروق ، 2000 .
- 38- مخيمر ، عبد العزيز جميل ، وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000 .
- 39- مسلم ، صحيح مسلم ، بيروت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 .
- 40- الملحم ، إبراهيم بن علي ، " المداخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية " ، جامعة القاهرة ، *مجلة النهضة* ، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2007 .
- 41- ميلز ، جلاستون ، " زيادة فعالية نظم الإدارة العامة : اهتمامات وقضايا " ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1989 .
- 42- الناصر ، ناصر عبيد ، " ثقافة الإصلاح في مواجهة ثقافة الفساد " ، جامعة دمشق ، *مجلة دراسات إستراتيجية* ، العدد 21 - 22 ، خريف 2006 - شتاء 2007 .
- 43- نجم ، نجم عبود ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000 .
- 44- هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد ، " الإدارة الأمنية : المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي " ، مسقط ، *مجلة الإداري* ، العدد 91 ، 2002 .
- 45- والدو ، دوايت ، دراسة الإدارة العامة ، ترجمة : الشريف عبود ، مصر ، دار الفكر ، 1965 .
- 46- اليوسف ، يوسف خليفة ، " دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .

ثانياً- المصادر الأجنبية :

- 47- Albert , S . and Ashforth , B . E . and Duthon , J . E . , " Organizational Identity and Identification : Charting New Waters and Building New Bridges " , *Academy Of Management Review* , Vol . 25 , No . 1 , 2000 .
- 48- Barge , J . Kevin , " Working With Appreciation In Managerial Practice " , *Academy Of Management Review* , Vol . 28 , No . 1 , 2003 .
- 49- Blair , Margaret M . & Stout , Lynn A . , " Trust , Trustworthiness , And The Behavioral Foundations Of Corporate Law " , *University Of Pennsylvania Law Review* , Vol . 149 , Issue . 6 , 2001 .
- 50- DeNisi , Angelo S . & Griffin , Ricky W . , Human Resource Management , Boston , New York , Houghton Mifflin Company , 2001 .
- 51- Dunn , William N . , Public Policy Analysis : An Introduction , 2Ed , New Jersey , Prentice - Hall , 1994 .
- 52- Farazmand , Ali , " Administration Ethics And Professional Competence : Accountability And Performance Under

- Globalization " , *International Review Of Administrative Sciences* , V. 68 , No . 2 , 2002 .
- 53- Finkelstein , Lisa M .& Gonnerman , Jr. Melvin E . & Foxgrover , Sara K . , " The Stability Of Generation Identification Over Time And Across Contexts " , *Experimental Aging Research* , (27) , 2001 .
- 54- Glanz , E . F . & Dailey , L . K . , " Benchmarking " , *Human Resource Management* , N . 31 , (Spring / Summer) - 1992 .
- 55- Griffin , Ricky W . , Management , 9Ed , Boston , New York , Houghton Mifflin Company , 2002 .
- 56- Kumar , N . , " The Power Of Trust In Manufacturer - Retailer Relationships " , *Harvard Business Review* , Vol . 74 , No . 1 , 1996 .
- 57- Kumar , Ashok & Paddison , Ronan , " Trust And Collaborative Planning Theory: The Case Of The Scottish Planning System " , *International Planning Studies* , Vol . 5 , Issue . 2 , 2000 .
- 58- Lowery , David , " Studying Public Policy: To Be Or Not To Be (Interdisciplinary) " , *Journal Of Public Administration Research & Theory* , Vol . 5 , Issue . 5 , Ap - 2001 .
- 59- Mael , Fred A . & Ashforth , Blake E . , " Identification in Work , War , Sports , and Religion : Contrasting the Benefits and Risks " , *Journal for the Theory of Social Behavior* , Vol . 13 , No . 2 , 2001 .
- 60- McShane , Steven L . & Glinow , Mary Ann Von , Organizational Behavior , New York , Irwin , McGraw – Hill Company , 2000 .
- 61- Murray , Albert , " Public Perception Versus Good Public Policy " , *Corrections Today* , Vol . 63 , Issue . 7 , Dec - 2001 .
- 62- Parkinson , Norhgate , Parkinson's Law And Other Studies In Administration , Boston , Houghton Mifflin Co , 1957 .
- 63- Quinn , Robert E . & Spreitzer , Gretchen M . , " The Road To Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider " , *Organizational Dynamics* , (Autumn) - 1997 .
- 64- Robbins , Stephen P . , Organizational Behavior , 9Ed , New Jersey , Prentice - Hall International , Inc , 2001 .
- 65- Schermerhorn , John R . , Jr , Management , 6Ed , Prentice In United States Of America , 2001 .
- 66- Scott , Richard , Organizations : Rational , Natural and Open Systems , 4Ed , New Jersey , Prentice – Hall , 1998 .

- 67- Smoech , Anit & Zahavy , Anat , " Understanding Extra Role Behavior In School : The Relationships Between Job Satisfaction , Sense Of Efficacy And Teachers Extra Role Behavior " , *Teaching And Teacher Education* , No . 16 , 2000 .
- 68- Stillman , Richard J . , " Twenty - First Century United States Governance : Statecraft As Reform Craft And The Peculiar Governing Paradox It Perpetuates " , *Public Administration* , Vol . 81 , No . 1 , 2003
- 69- Virlee , Leah I . & Clapham , Maria M . , " The Relationship Between Leadership , Justice , And Organizational Citizenship Behavior " , Submitted To 46th Annual Meeting Of *The Midwest Academy Of Management* , St . Louis Missouri : April – 2003 .
- 70- Wanna , John & Weller , Patrick , " Traditions Of Australian Governance " , *Public Administration* , Vol . 81 , No . 1 , 2003 .
- 71- White Louis P . & Kevin C . Wooten , " Ethical Dilemmas In Various Stages Of Organizational Development " , *Academy Of Management Review* , 8 – October , 1983 .
- 72- Zairi , M . & Leonard , P . , Practical Benchmarking : The Complete Guide , London , Chapman & Hall , 1994 .