

القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيرها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية

دكتور احمد ابراهيم عبد الهادي
كلية التجارة - جامعة الزقازيق بعينها

١ - مشكلة البحث :

تقع الادارة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها (١) . وتلعب الخصائص الاجتماعية والسلوكية والثقافية لمجتمع معين دورا هاما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية لمنظمات الادارة العامة في المجتمع ، فما يصدر عن العاملين في منظمات الادارة العامة من تصرفات فعلية هو في الواقع افراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملون ، فأجهزة الادارة العامة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالتالي بالكثير من سماتها وخصائصها (٢) .

وانا كانت الثقافة هي كيان مركب مكتسب يؤثر على تفكير الفرد وسلوكياته وفي تعامله مع البيئة المحيطة (٣) ، فانها أيضا نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ (٤) كما ينظر الى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة وبالقيم السائدة وبالتالي فان كلا من جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية تتأثر بذلك حيث يفرس المجتمع نظام القيم في الفرد من خلال القيم الثقافية العامة (٥) .

المنظمات تقوم - في نفس الوقت - بمحاولات تطبيع لسلوك الأفراد بها حتى تتواءم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والاجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة بالأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية (٦) .

وعلى ذلك فهناك قيم ثقافية للتنظيم (٧) ، وهذه القيم تتداخل في السياسات والقواعد والاجراءات وتحدد مستويات الأداء ومدى فعالية التنظيم (٨) ، لأنها تؤثر في سلوك أعضائه التنظيم .

وفيما يتعلق بالأجهزة الحكومية ، ربما كان لبعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بها (٩) تأثير على درجة من الأهمية في تشكيل أو تطبيع أنماط سلوك أعضائه التنظيم بها ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة ، قد تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية

التنظيمية بالعديد من الأجهزة الحكومية . ومن ثم تمثل المشكلة محل البحث في محاولة
الاجابة على التساؤلات الآتية :

- ١ / ١ - ماهى أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا بالأجهزة الحكومية ؟
- ٢ / ١ - كيف يمكن قياس الأهمية النسبية للقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث ؟
- ٣ / ١ - ماهى اتجاهات تأثير القيم الثقافية البيروقراطية على تشكيل أنماط وسلوك
العاملين بالأجهزة الحكومية ؟
- ٤ / ١ - هل هناك اختلافات بين الرجال والنساء فى درجة تأثر سلوك كل منهما
بالقيم الثقافية البيروقراطية ؟
- ٥ / ١ - هل هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين فى درجة التأثر بالقيم الثقافية
البيروقراطية ؟
- ٦ / ١ - هل هناك فروق بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة فى درجة التأثر
بالقيم الثقافية البيروقراطية ؟
- ٧ / ١ - هل توجد فروق بين العاملين فى مختلف المجموعات الوظيفية فى درجة التأثر
بالقيم الثقافية البيروقراطية ؟
- ٨ / ١ - كيف يمكن التغلب على التأثيرات السلبية لبعض القيم الثقافية البيروقراطية
على سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية ؟

٢ - أهداف الدراسة :

- ١/٢ - تحديد بعض القيم الثقافية السائدة لدى المبحوثين بالوحدات الادارية محل الدراسة .
- ٢/٢ - تحديد وترتيب الأهمية النسبية للقيم الثقافية السائدة لدى المبحوثين .
- ٣/٢ - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط سلوك المبحوثين .
- ٤/٢ - تحديد وقياس الفروق في درجة التأثير بالقيم الثقافية السائدة بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة بالوحدات الادارية محل البحث أو الدراسة .
- ٥/٢ - تحديد وقياس الفروق في درجة التأثير بالقيم الثقافية السائدة بين الرجال والنساء وانعكاسات ذلك على سلوك كل منهما بالوحدات الادارية محل الدراسة .
- ٦/٢ - اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية بالأجهزة الحكومية .

٢ - غرض الدراسة :

١/٢ - الغرض الأول :

العديد من القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت ، محدودية الانتاجية ، عدم الحزم في اتخاذ القرارات ، الخوف وتجنب المخاطرة ، الاذعان للسلطة ، المحاباة وتبادل المحال الشخصية) تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك الأعماء بالتنظيم ولها تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي .

٢/٢ - الغرض الثاني :

١/٢/٢ - الاختلافات بين الرجال والنساء في التكوين النفسي والاجتماعي لكل منهما تخلق فروقا بينهما في درجة التأثير السلوكي ببعض القيم الثقافية

البيروقراطية محل البحث .

٢/٢/٣ - طبيعة العمل الادارى تخلق فروقا بين المديرين بالمستويات الادارية (العليا- الوسطى-الدنيا) والعاطين بالمجموعات الوظيفية (التخصصية ، الفنية ، المكتبية ، الحرفية والخدمات المعاونة) فى درجة التأثير السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث .

٣/٢/٣ - الاختلافات فى طبيعة المهام والمسئوليات بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا - الوسطى - الدنيا) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث .

٤/٢/٣ - الاختلافات فى المتطلبات والخصائص الوظيفية للمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية ، الفنية ، المكتبية ، والحرفية والخدمات المعاونة) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث .

- حدود الدراسة :

١ - قد يوجه الى الباحث العديد من الانتقادات لانه أجرى دراسته على محافظة واحدة (محافظة القليوبية) من محافظات الجمهورية مما قد يجعل هناك قصور فى نتائج الدراسة وصعوبة تعميمها ، وبالرغم من أن ذلك الرأى صحيح بدرجة أو بأخرى لهذا فالباحث يرى أن نتائج دراسته تقتصر على البعدين الزمنى والجغرافى الذين أجريت فيهما الدراسة .

ومع ذلك فهناك أسباب جعلت الباحث يجرى دراسته على محافظة القليوبية منها تسهيل وتعاون القيادات هناك لاجراء البحث وتقديم البيانات والمعلومات اللازمة ومساعدة الباحث فى اجراء الدراسة بالديوان والمديريات التابعة للمحافظة ، وتلك أمور هامة وضرورية حتى تتم اجراءات الدراسة بنجاح .

من الاسباب أيضا أن حجم العمالة بديوان عام المحافظة والمديريات التابعة بلغ وقت اعداد الدراسة ١١١٢٥٢ عاملا (١٠) . وهو حجم مجتمع مناسب ويمكن من خلاله الحصول على عينة ذات حجم كبير . وقد شملت الدراسة ديوان عام المحافظة والمديريات التابعة (مديريات التربية والتعليم ، الشؤون الصحية ، الاسكان والتعمير ، الشؤون الاجتماعية ، التموين ، الزراعة ٠٠٠) . وبالتالي فقد شمل مجتمع البحث كافة التخصصات والأنشطة .

٢/٤ - ربما كان هناك الكثير من القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية الا أن دراسة الباحث اقتصرت على ستة قيم فقط هي قيم الوقت ، قيمة محدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية للإنجاز ، قيمة التردد وعدم الحزم في اتخاذ القرارات ، قيمة الخوف وتجنب المخاطرة والتجديد ، قيمة الاذعان والخضوع للسلطة وأخيرا قيمة تبادل المصالح والعلاقات الشخصية بالتنظيم - حيث يرى الباحث أن هذه القيم منتشرة بدرجة أو بأخرى ولها تأثيراتيا على سلوك وأداء العاملين وذلك طبقا لقراءات الباحث في هذا الصدد ، ويمكن لباحث آخر أن يدرس قيما أخرى أو يعالج المشكلة بأسلوب آخر .

٣/٤ - مصادر جميع الجداول بالبحث هي اجابات المبحوثين بعد تفريغها ومعالجتها احصائيا .

٤/٤ - مستوى المعنوية لاختباري (ت) ، (ف) المقبول في الدراسة هو ٠٥ فأقل ، لأن هذا المستوى هو الأكثر قبولا في مثل هذا النوع من الدراسات .

٥ - أسلوب الدراسة :

١/٥ - مجتمع الدراسة :

هم كافة العاملين بديوان تامحافظة القليوبية والمجلس المحلي والمديريات التابعة والمتواجدين وقت اجراء الدراسة .

٢/٥ - عينة الدراسة :

١/٢/٥ - حجم العينة :

نظرا لتوافر البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة محل البحث فقد ساعد ذلك على تحديد حجم العينة بسهولة ودقة . وبناء على تحديد حجم مجتمع الدراسة والذي بلغ ١١١٢٥٢ مفردة فان حجم العينة في هذه الحالة يبلغ ٢٨٤ مفردة وذلك عند حدود خطأ معيارى قدره $\pm ٥\%$ وهى حدود خطأ مقبولة فى الدراسات الاجتماعية عموما (١١) . ولقد رأى الباحث زيادة حجم العينة بنسبة ٢٠% أى بزيادة قدرها ٧٧ مفردة ليصل حجم العينة الى ٤٦١ مفردة وذلك لتعويض العجز الذى يحدث عادة بسبب فقدان بعض قوائم الاستقصاء التى يتم جمعها من مفردات العينة أو بسبب استبعاد بعض القوائم لعدم صلاحيتها لعمليات التحليل أو بسبب عدم تواجد أو اعتنار بعض مفردات العينة عن المساهمة فى اجراءات الدراسة وذلك بناء على خبرات سابقة للباحث فى هذا الصدد .

٢/٢/٥ - اختيار العينة :

طبقا لأهداف وفروض البحث ، ولتوافر البيانات الخاصة بالعاملين بكافة المجموعات الوظيفية والمستويات الادارية فلقد اختار الباحث عينة طبقية مستخدما المعادلة الآتية (١٢) :

$$\text{حجم العينة لآى طبقة} = \text{حجم العينة الكلية} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

وبذلك تم تمثيل مجتمع الدراسة من خلال اختيار العينة الطبقية فى الدراسة حيث شملت العينة كافة مستويات الادارة (الادارة العليا، الوسطى ، والادارة الدنيا) وشملت العينة أيضا مختلف المجموعات الوظيفية (الوظائف التخصصية ، المكتبية ، الفنية ، والحرفية والخدمات المعاونة) .

٢/٥ - أسلوب جمع البيانات :

١/٢/٥ - اجراء اعداد المقاييس المستخدم لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية :

بناء على بعض الآراء والنتائج الخاصة ببعض الدراسات في مجال الادارة الحكومية عموما ، والمتعلقة بالمشكلات الخاصة بالأنماط السلوكية للعاملين بالأجهزة الحكومية^(١٢) اقترح الباحث مقياسا لقياس درجة تأثر ملوك العاطلين بالأجهزة الحكومية ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة ، ولقد تكون المقياس من ستة مقاييس فرعية ، وكل مقياس فرعى يتكون من عبارة واحدة ويكون حساب الدرجات من ثلاث درجات ، وذلك على النحو التالي : موافق (درجة واحدة) ، لا أدرى (درجتان) غير موافق (ثلاث درجات) . وذلك لأن تلك العبارات بالمقاييس تقيس تأثيرات سلبية لبعض القيم السائدة على أنماط سلوك المبحوثين .

ولقد تكون المقياس الكلى لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية على النحو التالي :

المقياس الفرعى الأول : قياس القيم الايجابية أو السلبية نحو قيمة الوقت بالأجهزة الحكومية .

المقياس الفرعى الثانى : قياس قيم محدودة الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز بالأجهزة الحكومية .

المقياس الفرعى الثالث : قياس قيم التردد أو عدم الحزم فى اتخاذ القرارات بالأجهزة الحكومية .

المقياس الفرعى الرابع : قياس قيم الخوف أو تجنب المخاطرة والتجديد بالأجهزة الحكومية .

المقياس الفرعى الخامس : قياس قيم الانذان أو الخضوع للسلطة بالأجهزة

القياس الفرعي السادس : قياس قيم المحابة وتبادل المصالح الشخصية بالأجهزة
الحكومية .

وفيما يتعلق بتصميم عبارات الاستقواء والتي يتم من خلالها تحديد وقياس
القيم المشار إليها فقد لجأ الباحث إلى استخدام بعض الأمثال الشعبية التي
تعبر عن هذه القيم بشكل أو بآخر وذلك للأسباب الآتية :-

أ - هناك صعوبة في استخدام العبارات المباشرة لقياس القيم الثقافية لتشابك
وتعقيد هذا الموضوع ، كما أن الكثير من القيم الثقافية السائدة حالياً
يمتد جذورها إلى آحاد بعيدة في التاريخ الاجتماعي المصري (١٤) .

ب - الأمثال الشعبية تجريد للواقع وللخبرات المختلفة التي يتقاسمها ويعيشها
أبناء المجتمع وتعكس بمعنى مكونات الثقافة الاجتماعية السائدة (١٥) .

ج - الأمثال الشعبية بما تتضمنه من خلاصة خبرات وممارسات اجتماعية تتطوى
على شحنة انفعالية عالية بحيث أن تضمينها في بناء استقواء قد يفيد
في تفجير هذه الشحنة وبالتالي في اماطة اللثام عن حقيقة الاتجاهات
السائدة (١٦) .

د - انا كانت للأمثال ثلاث خصائص هي ايجاز اللفظ واصابة المعنى وحسن
التشبيه ، فانها ترسم معالم الحياة الاجتماعية وصورها وترصد أنماط
السلوك الانساني بهدف تحديد أبعاد النفس الانسانية في حالاتها
المختلفة (١٧) .

هـ - أنها تكشف عن أنماط السلوك السلبي لدى كثير من الأفراد ، ذلك أنها
تجعل الفرد اذا ما أخطأ يعتمد على منطق التبرير (١٨) .

و - الأمثال الشعبية أيضا تعبر عن الجانب الديناميكي في حياة الأفراد
وتفكيرهم وسلوكهم وتكون الاطار المرجعي للقيم التي تألفها الجماعة (١٩) .

وبناء على ما سبق تم تحديد ست أمثلة شعبية (٢٠) ، يعبر كل مثل منها عن قيمة من القيم محل الدراسة فالمثل القائل "كل تأخيرة وفيها خيرة" يتضمن قيمة الوقت . والمثل القائل بأن "من رضى بقليلة عاش" يتضمن قيمة خاصة بحدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز أما قيمة التردد وعدم الحزم ففى اتخاذ القرارات فيتضمنها المثل القائل " الى عاوز تحيره خيرة " والمثل القائل بأن " من خاف سلم " فانه يتضمن القيمة الخاصة بتجنب المخاطر أو التجديد وفيما يتعلق بالقيمة الخاصة بالاذعان أو الخضوع للسلطة فانه يتضمنها المثل القائل " حاكك غريك ان ماطعته يضيك " اما المثل الأخير فهو " من خدم الناس صارت الناس خدامه " فانه يتضمن قيمة المحاباة وتبادل المصالح الشخصية .

٢/٣/٥ - اختبار المقياس المقترح لقياس بعض القيم الثقافية البيروقراطية :

قام الباحث باختيار ٤٠ مفردة من العاملين بديوان عام المحافظة محل البحث ، مع مراعاة الاختلافات فى السن والمسوى التعليمى والنوع والمجموعات الوظيفية والمستويات الادارية . وقدم لكل مفردة قائمة استقصاء وتشمل الأمثلة السابق الاشارة اليها وطلب الباحث من كل مفردة أن يكتب أمام كل مثل مايتضمنه معنى المثل وما اذا كان للمثل تأثير على سلوكه ببيئة العمل . وتم جمع قوائم الاستقصاء منهم وراجع آراء ووجهات نظر هذه المجموعة من العاملين ، وبين خلال تحليل الاجابات بقوائم الاستقصاء وجد أن هناك تشابه واتفاق الى حد كبير فيما بين ماتتضمنه معانى الأمثال محل البحث والقيم التى يعتقد الباحث أن الأمثال المذكورة تتضمنها (٢١) .

أعد الباحث قائمة الاستقصاء فى شكلها النهائى (٢٢) وتم تكليف خصه من طلاب الدراسات العليا والذين يعملون بأجهزة حكومية أخرى باستيفاء بيانات ٤٠ قائمة استقصاء بجهات عملهم على أن يقوم كل فرد منهم باجراء مقابلات مع ثمانية من العاملين مع مراعاة الاختلافات بين العاملين فى السن والمستوى التعليمى والنوع والمجموعات الوظيفية والمستويات الادارية . على أن يتم تسجيل أى ملاحظات تتعلق بأسلوب تصميم القائمة أو أى ملاحظات تتعلق ببعض الأمثال محل البحث والتي قد تبينها بعض المفردات البحوثه أثناء المقابلات لاستيفاء بيانات قائمة الاستقصاء ، وبمراجعة ذلك فانه لم تكن هناك ملاحظات

تذكر في هذا المصد وبذالك. تعتبر قائمة الاستقصاء بالاحدة لعملية القياس .

٢/٢/٥ - ثبات وصدق المقياس :

بعد مرور شهر قام الباحث بتكليف نفس المجموعة من طلاب الدراسات العليا بتكرار عملية الاستقصاء لنفس المجموعة من المفردات ، ثم قام بحساب معامل الارتباط بين الدرجات التي تم الحصول عليها في عملية الاستقصاء الأولى والدرجات التي تم الحصول عليها في عملية الاستقصاء الثانية . ولقد كان معامل الارتباط ٧٩ر وهذا يدل على أن المقياس الكلي محل البحث يتميز بنسبة ثبات معقولة .

وفيما يتعلق بالصدق الذاتي للمقياس ، فإنه يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس وبالتالي يكون معامل الصدق الذاتي للمقياس محسب الاختبار هو ٨٨ر وتقريبا وهو معامل صدق مرتفع حيث أنه أكبر من ٥٠ر وبذلك يمكن استخدام المقياس المقترح بدرجة كبيرة من الثبات والصدق (٢٣) .

بعد أن تمت اجراءات اعداد واختبار المقياس المستخدم لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية والتأكد من ثبات وصدق المقياس ، ثم اجراء المقابلات الميدانية مع مفردات العينة بمنرى استيفاء البيانات بقوائم الاستقصاء .

٤/٥ - مراجعة قوائم الاستقصاء :

تمت مراجعة قوائم الاستقصاء لتحديد صلاحيتها للتحليل ، وقد بلغت هذه القوائم التي تم جمعها وثبتت صلاحيتها للتطبيق ٤١٩ قائمة ونسبة ٩٠.٩% من القوائم التي تم توزيعها على مفردات العينة محل البحث . ويوضح الجدول رقم (١) بيان عينة المبحوثين الذين استوفوا قوائم الاستقصاء التي تم تحليلها ، ولقد تم توزيع مفردات العينة طبقا للتنوع ، العاقل ، محل الميلاد ، والسنة وأيضا للمستوى الإداري (إدارة عليا ، إدارة وسطى ، إدارة دنيا) وطبقا للمجموعات الوظيفية (مجموعات الوظائف التخصصية ، الفنية ، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة) .

جدول رقم (11)

بيان جمعية المحاسبين الذين اختاروا قوائم الاستقراء التي تم تحليلها

الرقم	المجموع		الدوام				محل الميلاد		الجنس	السن								
	ذكور	إناث	مؤهل عال	مؤهل متوسط	إعدادي فأقل	غير مؤهل	ريف	حضر										
١٠-٥١	١٤	٢	١١	٥	-	-	٦	١٠	-	١١-٢٠	٢١-٤٠	٥٠-٦٠	١١١	٧٦	١٧١	٥١١	١٥٥	١
٧	١٤	٢	١١	٥	-	-	٦	١٠	-	-	-	-	-	١٦	١	١١	١١١	١٨
١٨	٢٥	٥	٢٨	٢	-	-	-	١٧	٣٤	-	-	-	-	٧٢	٦٦	٣١	١٢٣	١١
٥	٢٨	١٠	٢٩	١	-	-	-	٢٠	١٥	-	-	-	-	٢٣	٢٧	١٥	١١١	٥
١١	١٠٧	٢٢	١٢٩	١٥	-	-	-	٧٢	٢٦	٣	٦	٣	٣	٢٣	٢٢	١١	١١١	١١
٥	٤٩	١١	٦٠	٢٦	١٤	١١	١١	٢٧	٢٦	١٥	١٥	١١	١١	٢٤	٢٤	١١	١١١	٥
٣	٣٣	٢٧	٥٠	٦٦	٥	٢٧	٢٧	٤٢	٦٦	-	-	-	-	٤٢	٤٢	١٠	١١١	٣
٢	١٥	٣٤	-	-	٨	٣٤	٨	٥٦	-	-	-	-	-	٣٠	٥٦	٥١	١١١	٢
١٥٥	٧١٨	١٠١	١١١	١١١	١١١	١٠١	١٠١	١٠١	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١٧١	٥١١	١٥٥	١٥٥

بستان

الامارة الشمالية

الامارة الوسطى

الامارة الغربية

جمعية الوفاق التأسيسية

جمعية الوفاق التأسيسية

جمعية الوفاق التأسيسية

جميع الوفاق التأسيسية بالقطاعات الشمالية

المجموع

٥/٥ - التحليل الاحصائي للبيانات :

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين متعدد الاتجاهات (٢٤) ،
واختبار (ت) (٢٥) في عمليات التحليل الاحصائي للبيانات واختبار صحة
الفروض محل الدراسة .

٦ - نتائج الدراسة :

١/٦ - نتائج خاصة ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بين الباحثين :

١/١/٦ - قيمة الوقت :

قيمة الوقت تلعب دورا هاما في التأثير على أداء المنظمات الحكومية وفي
تطبيع سلوكها ، وحينما تكون قيمة الوقت منخفضة فانه في هذه الحالة
تشبع سلوكيات التسبب الزمني للعاملين وتعدد ظواهر البطء في الاجراءات
والأداء (٢٦) ، والاعتقاد بأهمية وقيمة عنصر الوقت كأحد العناصر النادرة وعديمة
المرونة من أهم العوامل التي تساهم في تحديد أنماط سلوك كثير من العاملين
لارتباط الوقت بنوعية الانجاز أو الأداء الذي يحققه الفرد (٢٧) .

وبالرغم من ادراك أهمية الوقت الا أنه لم تتكون لدينا قيم ايجابية نحو
الوقت (٢٨) ، وتوضح اجابات الباحثين (جدول رقم ٢) أن قيمة الوقت قليلة
الأهمية حيث أن ٧٥٫٩٪ من اجمالى الباحثين يرون أن "كل تأخيرة وفيها
خيرة " أى أن الوقت ليس له أهمية فقط ولكن أيضا يتوقعون أن هناك خيرا
بسبب الضياع والاسراف في استغلال الوقت . ويتفق ذلك مع نتائج دراسات
أخرى ، فتوضح الدراسات أن الموظف يعمل فترة تتراوح ما بين ٢٠ دقيقة الى
ساعتين في اليوم (٢٩) ، وفي دراسة أخرى وجد أن ٨٠٫٤٪ من الباحثين
يرون أن الموظف المصرى بالمنظمات الحكومية لا يهتم بالوقت (٣٠) .

ان نظم وطبيعة العمل بالأجهزة الحكومية تدعم القيم السلبية نحو الوقت ،
وذلك أن الاجراءات الخاصة بالعمل اجراءات طويلة وتستلزم وقت أكبر بطبيعتها .
كما أن ابتعاد مراكز اتخاذ القرارات عن مراكز التنفيذ الفعلى يقلل من حريّة
المستويات الأقل في الحركة وتخفى من قدرتها على التصرف ، كذلك تتجه عملية

القيم التقافية السورراطية محل القياس ومدى انتشارها بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية
بالتقسمة محل البحث

ترتيب الاقضية النسبية	السنة الكلية ن = ٤١٩				المجموعات الوظيفية ن = ٢٢٥				طبقة الادارة ن = ٨٤				القيم التقافية السورراطية محل القياس					
	غير موافق	لا ابرى	موافق	غير موافق	لا ابرى	موافق	غير موافق	لا ابرى	موافق	غير موافق	لا ابرى	موافق						
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد					
الاول	٢٢,٧	٦٥	١,٤	٦	٢٥,٩	٢١٨	٢٧,٩	٦٠	١,٨	٦	٨٠,٢	٢١٩	٤١,٧	٢٥	-	٥٨	٤٩	١ - قيمة الوقت (كل ساعة زبنا حرة)
الثاني	٢٥,٨	١٠٨	-	-	٢٤,٢	٢١١	٢٤,٨	٨٢	-	-	٧٥,٢	٢٥٢	٢٩,٧	٢٥	-	٧٠	٥٩	٢ - قيمة محدودة الانتاجية وانخفاض بالتقسمة الانجسار (من رضى عليه على)
الثالث	٢٨	١١٧	٢,٢	١٤	٦٨,٧	٢٨٨	٢٦,٢	٨٩	٢,٦	١٢	٦٩,٩	٢٢٤	٢٢,٢	٢٨	٢,٤	٦٤	٥٤	٣ - قيمة التردد وعدم الحزم في اتخاذ القرارات (الى غرض تحفه خيره)
الرابع	٢٢,٧	١٤١	٢	١	٦٦,٢	٢٧٧	٢١	١٠,٤	٢	٦٨,٢	٢٢٠	٢٤	٢٧	-	-	٥٦	٤٧	٤ - قيمة الخوف وتجنب المخاطرة (من جانب علم)
الخامس	٢٤,٨	١٠١	١٠,٧	٤٥	٦٥,٢	٢٧٢	٢٢,٥	٧٩	٩	٢٠	٦٧,٢	٢٢٦	٢٦,١	٢٢	١٧,٩	١٥	٤٧	٥ - قيمة الايمان والفتوح للسلطة (حاكك غريته ان فاطمه يخطئ)
السادس	٤٠,٢	١٦٩	-	-	٥٩,٧	٢٥٠	٢٦,٤	١٢٢	-	-	٦٢,٢	١١٢	٥٦	٤٧	-	٣٣	٢٧	٦ - قيمة تبادل الصالح والملاذات التجميعية (من ضمن الناس حارت الناس حنانه)

اتخاذ القرارات الى البطء واستنفاد وقت أطول (٢١) .

هذا ومن المعتقد أن المستفيدين من الخدمات الحكومية لا يتوقعون انجاز أعمالهم فى وقت مناسب لأن غالبيتهم لديهم قيم سلبية نحو الوقت ، على اعتبار أن تلك قيمة سائدة لدى عدد غير قليل من أفراد المجتمع ، وبذلك يتم تدعيم الاتجاهات غير الايجابية نحو قيمة الوقت بالمنظمات . وربما كان للقيم السلبية نحو الوقت تأثيرات غير مناسبة على السلوك الأخلاقى لبعض الموظفين بالأجهزة الحكومية لاستغلالهم حاجة البعض للحصول على الخدمة فى وقت مناسب وذلك من خلال تلقى بعض الموظفين للرشوة أو الوساطة أو المحسوبية لتقديس الخدمة فى وقت أقل .

٢/١/٦ - قيم محدودية الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز لدى المبحوثين :

ان أداء الأجهزة الحكومية يتأثر بقوة دافع الانجاز فى المجتمع ، وحين توفر الوظائف العامة امكانية استقلال الفرد وتحكمه فى نتائج عمله وتتيح له امكانية تحقيق نتائج انجاز فى العمل يمكن التعرف عليها وقياسها فان هذا يعتبر محركا لدوافع الانجاز لدى الأفراد (٢٢) . الا أن المنظمات الحكومية يمكن أن تحبط الحاجة للانجاز وتعوق اشباعها ، فاتجاه المنظمات الحكومية السى البيروقراطية بما يحمله ذلك من سلب الفرد لاستقلاليتته وربطه بلوائح وقواعد واجراءات وقياس أدائه على أساس معايير اجرائية لانتاج نهائية يمثل مناخا لا يشجع دوافع الانجاز للأفراد وانما يحبطها ويعوق تنميتها (٢٣) .

١- محدودية الانتاج والتركيز على عامل الأمان الوظيفى للعامل هو أحد القيم البيروقراطية الشائعة ، أن ندرة الجهد احدى القيم المتوقعة فى الأجهزة الحكومية (٢٤) . ولهنا نجد أن ٧٤.٢% من المبحوثين يرون أن "من رضى بقليله عاش" وهذا لايعنى فقط الاقتناع بمحدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز ولكن يعنى أيضا أن الطموح وارتفاع دافعية الانجاز يمثلان خطورة بالنسبة للفرد ، لأن من يرضى بقليله يظل بعيدا عن المشكلات والمصاعبات التى قد تعرضه لبعض الأخطار التى قد تهدف الفرد ذاته بشكل أو بآخر ، وذلك طبقا للرأى السابق .

ويعتقد الباحث أن محدودية الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز لا يتأثران فقط بقوة دافع الانجاز في المجتمع فقط ولكن بيئة العمل بالأجهزة الحكومية ربما كانت لها تأثيرات سلبية تجعل العاملين بها أقل رضا وظيفيا مما قد يجعلهم أقل طموحا وانجازا . أيضا انخفاض المرتبات وتزايد معدلات التضخم ، ضالة أو انعدام الحوافز ، سوء اختيار العاملين بالأجهزة الحكومية ، مقاومة التجديد والابتكار . وتوضح نتائج إحدى الدراسات أن من أسباب انخفاض الانتاجية بالأجهزة الحكومية هو : عدم وضوح المسؤولية ، عدم توافر المهارات المناسبة للعاملين ، عدم فعالية نظم الجزاءات ، عدم الجدية في أداء المهام المطلوبة من العاملين ، عدم مرونة اللوائح وجمود القوانين وانتشار الوساطة (٣٥) .

ان الأمان والاستقرار الوظيفي يدفعان عدد قليل من العاملين بالأجهزة الحكومية لأن يكونوا أقل انتاجية ودافعية للانجاز ، ذلك أنه من الصعوبة بمكان الاستغناء عن العامل مهما كانت انتاجيته الا ضمانات عديدة في غير صالح العمل ، كما أن عدم وضوح نظم ومعايير تقييم الأداء وصورتها في كثير من الأحيان أدت الى العديد من النتائج السلبية على سلوك الموظف بالأجهزة الحكومية . لهذا انتشرت قيم محدودية الانتاج وانخفضت الدافعية للانجاز لدى عدد غير قليل من العاملين بالأجهزة الحكومية .

٣ / ١ / ٦ - قيم التردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات لدى المبحوثين :

من المتوقع أن يكون سلوك الموظف امتداد لما درب عليه في النظام التعليمي ، فالموظف العام الذي يحترم اللوائح والأوامر الادارية ويفضل التعامل مع مواقف نمطية متكررة في عمله ويعجز عن مواجهة مواقف ومشكلات العمل غير المعتادة ويبدى قبولاً غير ناقد لأنظمة العمل هو نتاج لأنظمة تعليمية وبيئية اجتماعية حولته الى آلة تقوم بتطبيق القواعد لا ابتكار الحلول (٣٦) .

ولقد وجد أن ٦٨,٢% من المبحوثين (جدول رقم ٢) يوافقون على أن "الى عاوز تحيره خيره" وهذا يعنى انتشار قيمة التردد وعدم الحزم فى اتخاذ القرارات بالأجهزة الحكومية . ان بعض مظاهر البيروقراطية فى الإدارة الحكومية فى مصر تساهم فى تدعيم القيم الخاصة بالتردد فى اتخاذ القرارات ، ان عدم استعداد كبار الموظفين تفويض مسؤولياتهم حتى لا تتناقض مكانتهم أمام

مرؤوسهم واستثنائهم بالسلطة في تصريف الأمور لياساعد المرؤوسين على تنمية قدراتهم وخبراتهم في مجال اتخاذ القرارات (٣٧) .

في نفس الوقت تشير نتائج احدى الدراسات الى أن المرؤوسين يرفضون قبول المسؤولية ويفتقرون المهارات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم ، بالاضافة الى أن تفويض السلطة يترتب عليه مشكلات عديدة وبطء في اجراءات العمل (٣٨) . كما أن نمط الاتصالات التنظيمية غير مناسب ولايساعد متخذ القرار في الحصول على المعلومات التي يحتاجها ليتخذ قرارات مناسبة .

ان تمسك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية واللوائح يساعده على تجنب المواجهة الحازمة للمواقف وانعدام القابلية على تحمل المخاطر أو المسؤولية (٣٩) . كما أن النظام الوظيفي الحكومي في مصر لايشجع الموظفين أو يمنحهم حرية التصرف ، ويلاحظ أيضا أن اللوائح التنظيمية التي تسير عليها الادارة الحكومية لها طابع التهديد اذا أخطأ الموظف أو أساء التصرف (٤٠) ، هنا بالاضافة الى العديد من الأجهزة الرقابية التي تجعل الكثير من الموظفين أكثر ترددا في اتخاذ القرارات .

ان البيئة التنظيمية تدعم قيم تؤثر على ادراك الفرد للموقف والمشكلة وعملية الاختيار بين البدائل (٤١) ، ويبدو أن الجمود البيروقراطي يجعل الأفراد أكثر ترددا وأقل حزما في اتخاذ القرارات .

٤/١/٦ - قيم الخوف أو تجنب المخاطرة والتجديد لدى المبحوثين :

النمط البيروقراطي بما يعنيه من وجود قواعد وضوابط ثابتة ومستقرة وعامة لتيسير العمل يتوافق مع نزعة العاملين الى العمل في ظل أوضاع وظروف مستقرة، ويتوافق أيضا مع الطبيعة المستقرة للبيئة الاجتماعية وللجمهور الذي تتعامل معه المنظمة (٤٢) . وقد انعكس ذلك على اجابات المبحوثين حيث يرى ٦٦٪ منهم أن "من خاف سلم" وهذا ليعنى انتشار قيمة الخوف فقط بين المبحوثين ولكن أيضا يرون أن في الخوف السلامة والأمان وبالتالي فهو سلوك مفضل لديهم .

الخوف وعدم الميل للمخاطرة قيمة منتشرة بين كثير من العاملين فى المنظمات البيروقراطية ، وحتى اذا كان الفرد يؤدى واجبه كما ينبغي فهناك خوف من أشياء قد تظهر فى ملف العامل ربما تستخدم ضده مستقبلا . هذا وتعتبر المراسلات والمكاتبات بين أعضاء التنظيم أو الوحدات التنظيمية وأيضا الوثائق والمستندات من أهم وسائل الدفاع فى حالة الخوف أو تجنب المخاطرة أو التهرب من المساعلة أو المسؤولية أو عدم اتخاذ موقف أو قرار معين (٤٣) .

ان صور المراسلات والمكاتبات والوثائق أو المستندات تحفظ بحرص لتكون جاهزة ووسيلة مناسبة للدفاع عند ظهور مشكلات أو صعوبات ، فنجد أن الموظفين الذين يتسلمون صور من القرارات التى تتخذ فى أقسام أو ادارات أخرى يدافعون عن أنفسهم باقتراح تغييرات أو طلب معلومات اضافية أو يرسلون وجهات نظر مختلفة . الهدف من ذلك هو أن الوحدة التنظيمية لم توافق تماما على مثل هذه القرارات وأيضا عدم تشجيع الادارات الأخرى لاشراك الوحدة التنظيمية فى المخاطرة (٤٤) .

وفىما يتعلق بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية فان كل وحدة تحاول اشراك الوحدات التنظيمية الأخرى فى المخاطرة ، ولكن الآخرون يحاولون تجنب المخاطرة والمسئولية ، ولهذا يقومون بتطويل عملية اتخاذ القرار ويتجنبون المشاركة فى المناقشات من أجل حماية أنفسهم مستقبلا ويهتمون بكل اصرار على التفاصيل التفاهة والتوضيحات من الوحدة التنظيمية صاحبة القرار حتى يمكنهم المشاركة (٤٥) .

أن الخوف أو تجنب المخاطرة لا يشجعان على التطوير والابتكار ببيئة العمل ، لأن الشخص المبتكر يهدد الآخريين لأنهم يبدون أقل نجاحا منه أما غير المبتكرين فانهم لا يهددون أحدا ، كما أن عدم الابتكار يعنى أن الأبناء فى الماضى كان صحيحا وأن الخدمة مستمرة وأنه ليس هناك طريقة أفضل لتقديم الخدمة .

ان نتائج احدى الدراسات بالبيئة المصرية تتفق مع الآراء السابقة ، حيث وجد أن ٩٣% من المرؤوسين يقبلون أفكارا جديدة وأن ٧٩% ممن

المؤوسين أيضا يمكنهم أو يرغبون في تحمل المخاطرة^(٤٦). وتتعمق قسبم الخوف وعدم المخاطرة على الفعالية في اتخاذ القرارات ، ففي احدى الدراسات وجد أن ٨٩٦٪ من المؤوسين يرون أنه من الأفضل استشارة الرئيس المباشر قبل اتخاذ القرار مها كان بسيطا كما يرى ٩٣٪ من المؤوسين أيضا ، انه يجب على الفرد أن يتبع القواعد واللوائح حتى يتم انجاز كل شىء بفعالية . كما يرى ٩٦٪ من المؤوسين أيضا أنه عند اتخاذ قرار جديد فيجب أن يكون ذلك بناء على ماتم في الماضى، ويعتقد ٧٤٪ من المؤوسين أنه من الأفضل تأخير أو تعطيل القرارات بدلا من المخاطرة والوقوع فى الخطأ^(٤٧) .

ان عدم وجود وصف وتبويب حقيقى للوظائف - بالرغم من وجود ذلك شكليا بكثير من الأجهزة الحكومية - لايشجع موظفى الحكومة على المخاطرة أو الابتكار حتى لى نوافرت لديهم القدرة على التغلب على المعوقات الأخرى . ولما كان الموظف غير مطمئن على حدود سلطاته ومسئوليته من أين تبدأ ومن أين تنتهى فانه يجد سببيا يجعله يؤثر السلامة^(٤٨) ، كما أن المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار تتعارض تعارضا أساسيا مع التنظيم البيروقراطى^(٤٩) .

٥/١/٦ - قيمة الازتان أو الخضوع للسلطة لدى المبحوثين :

تكتسب الكثير من علاقات السلطة فى المنظمات الرسمية سعاتها من طبيعة هذه العلاقات فى المجتمع ذاته ، فحيث يغلب على علاقات السلطة فى المجتمع المركزية والاستبداد ، فان الأغلب أن يكون نمط علاقات وممارسة السلطة فى منظمات الحكومة لها هذا الطابع^(٥٠) .

وفى مصر كان التوجه حيال السلطة الحكومية مزيجا من العبادة وتأليية الحكام والشعير بالعجز عن نقد ذوى السلطان صراحة والشك المطلق فيهم^(٥١) . وقد أخذ جيمبور الشعب ينظر الى السلطة باعتبارها لاتعنى القوة التى يخولها القانون فحسب ولكنها تعنى كذلك الفظاظة واستعمال القوة فتقبل السلطة على أنها نوع من الامتياز الخاصى وليست نوعا من القوة المحددة المعالم فحسب^(٥٢) .

ان النزعة التسلطية التي يتصف بها الأفراد في سلوكهم التنظيمي تظهر في محاولتهم للهيمنة والسيطرة تجاه مرؤوسيه وتظهر أيضا في خضوع واذعان نفس هؤلاء الأفراد عن تعاملهم مع رؤسائهم ، وهذا النمط يكون من الشبوع بحيث يصبح جزءا من التقاليد السلوكية والتنظيمية للأجهزة الحكومية^(٥٣) . ولقد انعكس ذلك على اجابات المبحوثين حيث يوافق ٦٥٢٪ منهم على أن "حاكمك غريبك إن ما طعته يضطك" . (جدول رقم ٢) .

ان ذلك يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والسلطة في المجتمع ، وبين المرؤوس ورئيه في العمل ، حيث تكون تلك العلاقة علاقة غير جيدة أحيانا ، كما أنها ليست علاقة محددة المعالم أو واضحة . وينظر الى تلك العلاقة أيضا بأنها علاقة سيطرة وهيمنة تصل الى درجة التحكم في السلوك الشخصي للمرؤوس واجباره على طاعة رئيه تهدينا والا تعرض للضيم أو الأذى .

الاذعان والخضوع للسلطة لايعنى أن ما يتعلق بالعمل يتم تنفيذه ، بل قد يكون العكس تماما ، فالخضوع للسلطة في هذه الظروف - هو خضوع المرؤوس لرمز السلطة فقط . وهذا لايعنى أن يعمل الفرد باخلاص أو يؤدي المهام الوظيفية المطلوبة . ان الثقافة المصرية والثقافة البيروقراطية متخمة بالعبارات والاشارات الخاصة بالاذعان والخضوع للسلطة ولكنها لاتتضمن روح الاحترام للسلطة^(٥٤) .

ان نمط العلاقة السلطوية بين الرئيس والمرؤوس بالأجهزة الحكومية لها تأثيراتها السلوكية السلبية حيث عدم تشجيع المرؤوسين على التصرف أو اتخاذ القرارات أو تنمية المهارات السلوكية أو الفنية اللازمة لأناء الأيام المطلوبة ، هذا بالإضافة الى زيادة الجمود البيروقراطي مما يساعد على انتشار العديد من أشكال السلوك غير الأخلاقي^(٥٥) وشبوع قيم السلبية والنفاق وتدعيم انتشارها بالأجهزة الحكومية .

٢ / ١ / ٦ - قيم المحاباة وتبادل المصالح الشخصية لدى المبحوثين :

السلوك في عدد غير قليل من الأجهزة الحكومية - خاصة وحدات الإدارة المحلية - تحكمه الى حد كبير علاقات القرابة والمعااهرة والجوار والمداقمة والمحسوبية ، وحتى يمكن اخفاء هذه الحقيقة ينغمس القائمين على تلك الأجهزة بمحاولة تكيف النظم واللوائح التفصيلية لخدمة تلك العلاقات في اطار من الرسميات الشكلية ومن ثم يكون طابع المصالح العام خاصا لأنه يقوم على فلسفة التمييز بين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية (٥٦) .

وعلى مستوى العلاقات بين الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية، فان الصلة الشخصية التي تجمع بين الرئيس ومرؤسيه وبين الزملاء بعضهم ببعض تجعلهم يتكاتفون عند الضرورة للدفاع عن التصرفات الخاطئة التي قد يقع فيها البعض وأيضا اخفاء تلك الأخطاء (٥٧) . ان الاندماج بنجاح وبشكل مستقر في التنظيمات غير الرسمية والحرم على اقامة علاقات شخصية جيدة ، وإدراك العلاقات بين الناس ووظائفهم تؤثر في أنماط سلوك العاملين في كثير من المنظمات (٥٨) .

وأن تبادل المصالح الشخصية والعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء في الأجهزة الحكومية تشعب العديد من الحاجات مثل الحاجة الى الانتعاش ، الحاجة الى الأمان وهذه العلاقات تسهل أعمال الفرد كما يمكن أن تؤثر في تقدمه الوظيفي (٥٩) . وتوضح اجابات المبحوثين (جدول رقم ٢) أن ٥٩,٧% من المبحوثين يرون أن "من خدم الناس سارت الناس خدامه " وهذا يوضح أن من القيم السائدة في الأجهزة الحكومية قيمة تبادل المصالح الشخصية وهذا يعنى ضمنا استغلال الوظيفة العامة من أجل تحقيق منافع شخصية بشكل أو بآخر ويترتب على ذلك انتشار المحسوبية والمحاباة ولحوء الكثير من المستفيدين بالخدمات الحكومية الى الوساطة من أجل قضاء مصالحهم ، ويؤدي أيضا الى انتشار ظواهر الرشوة وغير ذلك من مظاهر السلوك غير الأخلاقي بالأجهزة الحكومية ، يدعم ذلك شبكة أو شبكات من العلاقات الشخصية غير الرسمية بين عدد غير قليل من العاملين بهذه الأجهزة الحكومية ، حيث يتبادلون المصالح الشخصية فيما بينهم ويحمي كل منها الآخر .

ان نتائج استقراء المبحوثين (جدول رقم ٢) أوضحت أن القيم محل الدراسة تعتبر قيم سائدة بين المبحوثين ، وبالدراسة والتحليل وجد أن القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت ، محدودية الانتاجية ، عدم الحزم في اتخاذ القرارات، الخوف وتجنب المخاطرة، الاذعان للسلطة ، المحاباة وتبادل المصالح الشخصية)تأثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك الأعضاء بالتنظيم ولها تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي . وبذلك تثبت صحة الفرض الأول من فروض الدراسة .

٢/٦ - تحليل معنوية الفروق بين الرجال والنساء في القيم الثقافية البيروقراطية :

للبيئة التنظيمية تأثيرات سلوكية تختلف لدى كل من الرجال والنساء في التنظيم، ذلك أن التكوين النفسي الاجتماعي للنساء - بشكل عام - يختلف بدرجة أو بأخرى عنه لدى الرجال وبالتالي من المرجح أن الأنماط السلوكية لكثير من النساء قد تختلف عن الأنماط السلوكية لكثير من الرجال ، وبالتالي فمن المتوقع تواجد اختلافات في درجة التفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم (٦٠) .

هذا ويوضح الجدول رقم (٣) الفروق بين المبحوثين (رجال - نساء) في درجة تأثر سلوكهم في مجال العمل أو الإدارة بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية محل الدراسة .

جدول رقم (٣)

الفروق بين المبحوثين (رجال - نساء) في درجة التأثير بالقيم الثقافية
البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية محل الدراسة

اختبار (ت)	المتوسطات		القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس
	نساء	رجال	
(-) ١٤٥٧	١٣٦٦	١٥٠٦	١ - قيمة الوقت
(-) ١٢٢٥	١٤٨٥	١٢١٣	٢ - قيمة عدم الحزم في اتخاذ القرارات
(-) ٢٧٢	١٤٥٥	١٥٢٢	٣ - قيم محدودية الانتاجية وانخفاضى نافية الانجاز
(x) ٢٩٧٤	١٤٢٥	١٧٥٤	٤ - قيم الخوف وتجنب المخاطرة
(xx) ٣٦٧	١٤٥٥	١٦٩٠	٥ - قيم الازمان والخضوع للسلطة
(xx) ٣٤٩	١٥٧٤	١٨٥٠	٦ - قيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية

(-) فروق غير معنوية

(x) فروق معنوية عند مستوى ٠.١

(xx) فروق معنوية عند مستوى ٠.٢

وتوضح نتائج القياس بالجدول رقم (٣) أن هناك فروق غير معنوية بين الرجال والنساء فى القيم الخاصة بالوقت ، عدم الحزم فى اتخاذ القرارات ومحدودية الانتاجية وانخفاضى نافية الانجاز .

ان عدم وجود فروق معنوية فى القيم الثلاثة المذكورة بوجه خاص، يدل على أنها أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا وتأثيرا فى سلوك العاملين سواء كانوا رجال أم نساء بالمنظمة محل البحث .

هذا يعنى أن الخدمة أو الخدمات التى تقدم تستغرق وقتا طويلا ، وفى حالة ظهور مشكلات ليس من المتوقع مواجهتها أو حلها فى الوقت أو بالأسلوب

العلمي المناسب . كما أن انخفاض الإنتاجية يؤثر على أسلوب تقديم الخدمة بالجودة أو بالسعر المناسب بالإضافة الى التكلفة النفسية والاجتماعية التي يتحملها كثر من المستفيدين من الخدمة بسبب اللامبالاة وسوء المعاملة بالإضافة الى التمييز العلني أو غير العلني بين المستفيدين من الخدمة من خلال الوساطة أو المحاباة لمستفيد من الخدمة دون الآخر (٦١) .

فيما يتعلق بجوهرية الفروق بين الرجال والنساء في قيم الخوف وتجنب المخاطرة والاذعان والخضوع للسلطة وتبادل المصالح والعلاقات الشخصية و أن الفروق الجوهرية في هذا الصدد هي في صالح الرجال ، فانه يمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة التكوين النفسي الاجتماعي للنساء بشكل عام ونمط تفاعلها — السلوكي بالمنظمات بشكل خاص . فهن منذ طفولتهن المبكرة أكثر خوفاً ويستمر ذلك في مختلف مراحل العمر لديهن ، ويدعم ذلك أسلوب التنشئة الاجتماعية حيث نجد الوالدين أكثر حماية لل بنت . كما لم تتعودن غالبيتهن — منذ طفولتهن — أن يتخذن قرارات خطيرة ولم يتدربن على الاستقلالية في الفكر والعمل .

لهذا فغالبيتهن أكثر تمسكا باللوائح والقوانين ويطبقتها حرفيا مما يجعلهن أكثر ميلا نحو التعقيدات البيروقراطية . وفيما يتعلق بالاذعان والخضوع للسلطة ، فانه بالإضافة الى العوامل الاجتماعية والسياسية التي تشكل العلاقة بين المجتمع والسلطة فان للتكوين النفسي للنساء دور في مدى اذعانهن وخضوعهن للسلطة ، ذلك أن غالبيتهن ومنذ طفولتهن تدربن على أساس شعوري أو لاشعوري أن يكن مطيعات ويأخذن التوجيهات من الناس الأكبر . كما أن أسلوب تربية غالبيتهن لا يدعم ثقتهم بأنفسهن ولا يشجعهن أيضا على المبادرة (٦٢) .

فيما يتعلق بقيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية بالأجهزة الحكومية ، فقد كانت الفروق في هذا الصدد شديدة المعنوية وفي صالح الرجال ، ذلك أنه من المقبول اجتماعيا أن يتمتع الرجال عموما بالنفوذ والقوة الشخصية سواء داخل التنظيم أو خارجه ، ومن المقبول أن تتعدد العلاقات الشخصية للرجال ، بينما العكس صحيح بالنسبة للنساء عموما وهذا يؤثر سلبيا على فعالية النساء في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الشخصية داخل التنظيم (٦٣) .

أن أسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعي للبنات يجعلهن أقل تفاعلا اجتماعيا ويؤثر سلبيا على أسلوب تفاعلهن السلوكي في التنظيم . وربما كانت معايير السلوك الأنثوي المناسب اجتماعيا من العوامل التي تحد من فعالية النساء في تعاملهن مع التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن النجاح في التعامل مع هذه التنظيمات يرتبط بمدى قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم غير الرسمي وهو أمر لا تقدم عليه كثير من النساء العاملات أو المديرات وغير مقبول فسي ظل التقاليد الاجتماعية السائدة حاليا (٦٤) .

ان تحليل النتائج في هذا الصدد يوضح صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني والقاتل "الاختلافات بين الرجال والنساء في التكوين النفسي والاجتماعي لكل منهما تخلق فروقا بينهما في درجة التأثير السلوكي ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث" .

٣/٦ - تحليل معنوية الفروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية في القيم الثقافية البيروقراطية :

تتمصف وظائف المديرين بعموميتها أي أنها لا تختلف باختلاف المشروعات أو النظم الاقتصادية (٦٥) ، وترجع قدرة المديرين الأكفاء الى أن طبيعة العمل الإداري في الواقع العملي تمثل معضلة ويصبح المديرون الأكفاء يمثل هذه القدرة ، وبذلك فان فعالية المديرين لا تتحدد فقط بقدرة معرفتهم بوظائف الادارة ولكن أيضا بكيفية أدائهم لعطهم الإداري وطبيعة اتجاهاتهم وشخصياتهم (٦٦) .

وتتطلب طبيعة العمل الإداري القدرة على الابتكار والتطوير لمواجهة التغيرات البيئية والقدرة على حفز وتشجيع العاملين هذا بالإضافة الى المهارات السلوكية في ادارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والعرضين والمهارة في الاتصالات التنظيمية والقدرة على الحصول على المعلومات وكيفية استخدامها في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة الى المهارة في مواجهة المشكلات والتصرف السليم في العديد من المواقف في مجال العمل خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة (٦٧) .

وعلى ذلك من المتوقع أن تكون هناك بعض الفروق المعنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة السبوحنة وذلك فيما يتعلق

بالقيم الثقافية البيروقراطية بسبب الاختلاف في خبرات العمل لدى كلا من طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة .

هذا ويوضح الجدول رقم (٤) الفروق بين المبحوثين (طبقة الادارة - المجموعات الوظيفية المختلفة) في درجة تأثر سلوكهم في مجال العمل والادارة بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة أو المنظمة محل البحث .

جدول رقم (٤)

الفروق بين المبحوثين (طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة) في درجة التأثر بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية محل الدراسة

اختبار (ت)	المتوسطات		القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس
	المجموعات الوظيفية	طبقة الادارة	
(-) ١٦٢٦ر	١٥٧	١٦٤٠	١ - التردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات .
(-) ١٢٩ر	١٤٨	١٦٠٠	٢ - محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز .
(-) ١٢٤ر	١٥٨	١٧٠٠	٣ - الانتان والخضوع للسلطة .
(xx) ٣٤٥ر	١٦٣	١٩٠٠	٤ - الخوف وتجنب المخاطرة .
(x) ٣١٢٠ر	١٧	٢٠٩	٥ - تبادل المصالح والعلاقات الشخصية .
(xxx) ٥٢٦ر	١٣٧٧	١٨٣٣	٦ - قيمة الوقت .

(-) غير معنوى .

(x) معنوى عند ٠.١

(xx) معنوى عند ٠.٢

(xxx) معنوى عند ٠.٠١

وتوضح نتائج القياس بالجدول رقم (٤) أن هناك فروق غير معنوية بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في القيم الخاصة بالتردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات وقيم محدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية الانجاز وقيم الاندفاع والخضوع للسلطة .

ان عدم وجود فروق معنوية بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في القيم الثلاثة المذكورة بوجه خاص ، يدل على أنها أكثر القيم المتكافئة البنى وقرابية انتشارا وتأثيرا في سلوك العاملين سواء كانوا مديرين أو عاطلين .
بمختلف المجموعات الوظيفية .

ان عدم وجود فروق بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية فيما يتعلق بقيمة التردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات ترجع الى عوامل تنظيمية بالقدر الاكبر نظرا لطبيعة العمل والاجراءات واللوائح والقوانين المختلفة في هـنا الصدد وذلك هو ما يحكم عملية انتاج الخدمة في الأجهزة الحكومية عموما وقليلًا ما يكون هناك مواجهة لمشكلات قد تظهر أو المبادرة باتخاذ قرارات لحل مشكلات وذلك على مستوى المجموعات الوظيفية المختلفة أو على مستوى طبقة الإدارة .

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق معنوية بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في القيمة الخاصة بمحدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية للانجاز ، فانه بالإضافة الى العوامل الاجتماعية التي تدعم تلك القيمة فان عدم فعالية نظم التحفيز المعنوي والثواب والعقاب وانخفاض مستويات الأجر في القطاع الحكومي عموما ، كل ذلك يساعد على انتشار قيمة محدودية الانتاجية وأيضًا اللامبالاة^(٦٨) بين مختلف العاملين سواء كانوا بـطبقة الإدارة أو بالمجموعات الوظيفية المختلفة .

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق معنوية بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في القيمة الخاصة بالاندفاع والخضوع للسلطة ، فانه بالإضافة الى العوامل الاجتماعية والتاريخية التي تدعم تلك القيمة ، فانه يبدو أن تلك القيمة من القيم أو التقاليد التنظيمية السائدة بين مختلف العاملين في مختلف المنظمات أو الأجهزة الحكومية بمصر .

فيما يتعلق بجوهريّة الفروق بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في قيم الخوف وتجنب المخاطرة وقيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية وقيمة الوقت ، فإن الفروق في هذا المدد في صالح طبقة الإدارة .

ويمكن تفسير الفروق بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية في قسّم الخوف وتجنب المخاطرة أن طبيعة العمل الإداري نفسه تفرض على المدير أن يتخذ قرارات بها جانب من المخاطرة بشكل أو بآخر أو أن هناك اختلاف في إدراك الخوف وتجنب المخاطرة بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية . كما يرى الباحث أيضا أنه بالرغم من أن الميل للمخاطرة والتحديد والابتكار من متطلبات العمل الإداري ، فإن ذلك قد يرتبط أيضا بالتكوين النفسي والفكري لعدد غير قليل من المديرين .

يمكن أيضا تفسير الفروق بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في قيم العلاقات وتبادل المصالح الشخصية بأن المديرين أكثر إدراكا لأهمية العلاقات الشخصية وفعاليتها في إنجاز كثير من الأمور داخل التنظيم نفسه ، أن طبيعة العمل الإداري نفسه تتطلب الاهتمام بتقوية العلاقات مع الآخرين ، حتى أنه في كثير من التنظيمات تتواجد شبكات من العلاقات بين المديرين وغيرهم من أعضاء التنظيم حتى تنجز الأعمال (٦٩) . وكثيرا ما تكون العلاقات الشخصية من مصادر الحمول على المعلومات في أوقات مناسبة تساعد في اتخاذ مواقف معينة أو مواجهة أو حل مشكلات تظهر في مجال العمل .

ظهرت أيضا فروق شديدة المعنوية بين طبقة الإدارة والمجموعات الوظيفية المختلفة في قيمة الوقت، وهذا يرجع إلى اختلاف النظرة واختلاف قيمة الوقت لدى طبقة الإدارة عنه لدى المجموعات الوظيفية المختلفة .

إن وقت المدير ليس ملكا له فهو لا يستطيع أن يعمل ما يقرره، والآخرين غالبا ما يكون وقتهم رخيما نسبيا، وهم بطبيعتهم ربما يميلون إلى تضييع الوقت فليس لديهم ما يعطونه نسبيا، إن المدير يتعامل أساسا مع أفكار ، والأفكار بطبيعتها تحتاج إلى دراسة وتحليل (٧٠) .

من جانب آخر فإن مركزية اتخاذ القرارات وعدم رغبة كثير من المديرين في تفويض سلطاتهم وعدم رغبة كثير من المرؤوسين للمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، كل ذلك يمثل عبئا على المدير وعلى وقته وبالتالي فإن نظرة المديرين للوقت أكثر ايجابية من نظرة المجموعات الوظيفية المختلفة لقيمة الوقت.

ان التحليل السابق للنتائج يوضح صحة الفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والقائل " طبيعة العمل الادارى تخلق فروقا بين المديرين بالمستويات الادارية (العليا، الوسطى، والدنيا) والعاملين بالمجموعات الوظيفية (التخصصية، الفنية، المكتبية والحرفية ، والخدمات المعاونة) فى درجة التأثير السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث .

٤/٦ - تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة المبحوثة :

تختلف أعباء العمل الادارى من مستوى ادارى لآخر وأيضاً طبيعىة المسؤوليات والمهام ، وفى المنظمات البيروقراطية عادة ما تتركز السلطات والمسئوليات واتخاذ القرارات لدى مستوى الادارة العليا بينما يتضاعل دور مستوى الادارة الوسطى وأيضاً مستوى الادارة الدنيا فى المنظمات البيروقراطية والأجهزة الحكومية عموماً فى هذا الصدد .

ربما كان لذلك تأثير على الخبرات الادارية التى يكتسبها المديرين والسبب تساهم فى تشكيل بعض أنماطهم السلوكية ومدى تقلبهم وتأثرهم بكثير من القيم الثقافية البيروقراطية ولقد قام الباحث بقياس الفروق بين المستويات الادارية المختلفة فى درجة تأثير القيم الثقافية البيروقراطية على سلوكهم بالمنظمة المبحوثة، ولقد كان هناك فروقا جوهرية بين المستويات الادارية المختلفة فى درجة التأثير بهذه القيم وأيضاً كان هناك فروقا جوهرية بين القيم الثقافية البيروقراطية السائدة فى درجة تأثيرها السلوكى .

والجدول رقم (٥) يوضح نتائج تحليل التباين بين المستويات الادارية والقيم محل القياس بالمنظمة المبحوثة .

جدول رقم (٥)

تحليل التباين في القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس بين
المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة المبحوثة

مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف
بين القيم محل القياس بين المستويات الادارية الخطأ التجريبي	٥	٤٠١	٨٠٢	(x) ٢٣٩٣ر
	٢	٤٣١٠ر٤	٢١٥٥ر٢	(xx) ٤٣١٥ر
	١٠	٢٢٥١	٢٢٥١	
الكلي	١٧			

(x) معنوى عند ٠.٥ ر

(xx) معنوى عند ٠.١ ر

- الاختلافات بين القيم الثقافية البيروقراطية : ه

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٥) كانت قيمة ف = ٢٣٩٣ر وهى معنوية عند مستوى ٠.٥ ر وذلك بالكشف عنها بجدول النسبة الغائية ٠ وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين القيم محل القياس في درجة تأثيرها على المبحوثين بالمستويات الادارية المختلفة .

- الاختلافات بين المبحوثين في مختلف المستويات الادارية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٥) كانت قيمة ف = ٤٣١٥ر وهى معنوية عند مستوى ٠.١ ر وذلك بالكشف عنها بجدول النسبة الغائية وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين المبحوثين في مستويات الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنظمة المبحوثة في درجة تأثيرهم بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة حاليا .

ان نتائج التحليل السابقة توضع صحة الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والمقال " الاختلافات فى طبيعة المهام والمسئوليات بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث .

٥/٦ - تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة :

تختلف المجموعات الوظيفية محل البحث (مجموعات الوظائف التخصصية، الفنية، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة) فيما بينها من حيث الخصائص المطلوب توافرها فى العاملين الذين يشغلون كل مجموعة وظيفية (خصائص نفسية، اجتماعية، عقلية، بيولوجية) وبالتالي هناك فروق فردية بين الأفراد داخل كل مجموعة وظيفية وبين المجموعات الوظيفية المختلفة تؤثر على سلوكهم .

ان الأفراد فى تلك المجموعات الوظيفية يختلفون فيما بينهم فى قدراتهم وحاجاتهم وخبراتهم ومهاراتهم ومايتطلبه العمل من استغلال لهذه المهارات . هناك أيضا اختلافات فى أهمية الواجبات والى أى مدى يكون تأثير العمل فى الأعمال الأخرى ومدى الاستقلالية التى يمنحها للعمل للعامل فى اختيار سبل الأناء ومدى معرفة العامل أو العاملين لنتائج الأعمال ومدى فعالية الأناء (٧١) . ويبدو أن غالبية تلك الأمور غير واضحة فى العديد من الأجهزة الحكومية وبالتالي فان عدم الوضوح هنا يؤثر على سلوك كثير من العاملين وبالتالي على درجة تقبلهم أو تشبعهم ببعض القيم الثقافية البيروقراطية .

هنا ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة .

جدول رقم (٦)

تحليل التباين في القيم الثقافية بين المجموعات الوظيفية بالمنظمة المبحوثة

ف	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر الاختلاف
(x) ٣,١٥٥	٢٨٥,١٤٢	١٩٢,٥٧١	٥	بين القيم محل القياس
(xx) ١٦,١٣٢	٢٦٢٨,٠٤٨	٧٩١٤١,٤٤	٣	بين المجموعات الوظيفية
	١٢٢,٠٥٤	١٨٣,٠٨١	١٥	الخطأ التجريبي
			٢٣	الكلي

(x) معنوي عند ٠,٥

(xx) معنوي عند ٠,١

- الاختلافات بين القيم الثقافية البيروقراطية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٦) كانت قيمة ف = ٣,١٥٥ وهي معنوية عند مستوى ٠,٥ وذلك بالكشف عنها بجدول النسبة الغائية ٠ وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين القيم محل القياس في درجة تأثيرها على البحوثين بالمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، المكتبية، الفنية، الحرفية والخدمات المعاونة) .

- الاختلافات بين المجموعات الوظيفية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٦) كانت قيمة ف = ٢١٦,١٣٢ وهي معنوية عند مستوى ٠,١ وذلك بالكشف عنها بجدول النسبة الغائية ٠ وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة في درجة تأثيرهم بالتقسيم الثقافية البيروقراطية السائدة حاليا .

بهذا تثبت صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني من فروض
الدراسة والقتل " الاختلافات في المتطلبات والخصائص الوظيفية للمجموعات
الوظيفية المختلفة (التخصصية ، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة)
تخلق فروق بينهم في درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل
الدراسة .

٧ - توصيات الدراسة :

١/٧ - على ضوء ما لوحظ من انتشار قيمة محدودة الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز ،
يوصى الباحث باعادة النظر في نظم الاجور والحوافز المادية وفي نفس الوقت
اعادة النظر في نظم الجزاءات أو العقاب لتكون أكثر فعالية في تعديل بعض
أنماط السلوك غير المناسب بالأجهزة الحكومية .

٢/٧ - على ضوء ما لوحظ من انتشار قيم الخوف وتجنب المخاطرة والتجديد ، يوصى
الباحث باجراء تفسيرات في نظم واجراءات العمل على أن تكون أكثر تحديدا
وتبسيطا حتى يمكن تقليل عدم الوضوح والغموض في اجراءات أو نظم العمل
ما يقلل من الخوف وتجنب المخاطرة لدى كثير من العاملين . لهذا يرى
الباحث أن تكون هناك برامج تدريبية تهتم بتنمية التفكير الابتكاري والتجديد
على أن تتزامن هذه البرامج مع التفسيرات المقترحة في نظم واجراءات العمل .

ويوصى الباحث أيضا بتشجيع العاملين على المبادرة وتقديم الأفكار
الجديدة لتطوير العمل وربط الترقيات بمدى تقديم العامل لأفكار جديدة
للمساهمة في حل المشكلات التي قد تظهر في بيئة العمل .

٣/٧ - على ضوء النتائج الخاصة بطبيعة نظم علاقات السلطة بالأجهزة الحكومية ،
يرى الباحث امكانية تعديل ذلك النمط من خلال اعداد برامج تدريبية مناسبة
لطبقة الادارة العليا - على وجه خاص - لتدريبهم على تعديل سلوكهم نحو
تركيز كافة السلطات في أيديهم وبكيفية وبعزايا تفويض السلطات الى المستويات
الادارية الأقل .

٤/٧ - على ضوء ما لوحظ من انتشار قيمة التردد وعدم الحزم في اتخاذ القرارات ، يوصى الباحث بتنمية المهارات الخاصة باتخاذ القرارات لدى العاملين بالأجهزة الحكومية وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بكيفية مواجهة المشكلات وكيفية اتخاذ القرارات على نحو تفصيلي وتطبيقي . وفي هذا الصدد يوصى الباحث أيضا أن يكون معيار الفعالية في اتخاذ القرارات من المعايير المتضمنة لعملية تقييم أداء الفرد .

٥/٧ - على ضوء ما لوحظ من وجود اتجاهات غير مناسبة نحو قيمة الوقت ، ونظرا لأهمية قيمة الوقت ، خاصة بالنسبة لطبقة الإدارة فان الباحث يرى أن تكون هناك برامج تدريب للمدبرين على كيفية ادارة الوقت - كأحد الموارد النادرة - مساهمة في زيادة فعاليتهم .

في نفس الوقت يوصى الباحث أن تكون درجة فعالية الموظف الحكومي لاستغلاله الوقت الممنوح له والتزامه بانجاز المهام المطلوبة منه في التوقيت المطلوب وبالحدود المطلوبة والتزامه واحترامه لمواعيد ووقت العمل من المعايير الأساسية لامكانية تحقيقه تقدما وظيفيا .

الهوامش

- (١) على السلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة (القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٩)، ص ١٧.
- (٢) أحمد مقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيئي تقارن (الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٩)، ص ٢٢٩.
- (٣) أحمد سيد مصطفى، الإدارة في البيئة المصرية (غ.م: المؤلف، ١٩٨٥)، ص ٢٤٥.
- J. Katz, Cultural Issues in Industrial Business. in: I. Walter, T. Murray (edited) Handbook of Industrial Business (Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, 1988) pp. 11-17.
- (٤) على السلمي، السلوك الانساني في الإدارة (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢)، ص ٢٢٢.
- G. Luthans & Others. Social Issues in Business: A Strategic and Public Policy Perspective. Fourth Ed. (New York: Macmillan Publishing Co., 1984), p. 87.
- Ibid., p. 88. (٦)
- (٧) - ١
- C. Warriner. Organizations and Their Environment: Essays in the Sociology of Organizations (London: JAI Press Inc., 1984), pp. 91-92.
- S. Robbins. Organization Theory: Structure, Design, Applications (Second Edition: Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1987), pp. 358-367.
- F. Luthans & Others, Op.Cit., p. 88. (٨)

M. Palmer and Others. The Egyptian Bureaucracy (New York: Syracuse University Press, 1988), p. 33.

ب - يقترح الباحث المفهوم التالي للقيم الثقافية البيروقراطية في دراسة هذه : القيم الثقافية البيروقراطية هي مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التي تكونت من خلال تأثيرات متبادلة لعوامل اجتماعية وتنظيمية وتوجه الاختيارات بين بدائل السلوك في المواقف التنظيمية المختلفة لدى العاملين بالتنظيمات البيروقراطية، وتتسم بالشمولية والقوة عند تأثيرها في سلوك العاملين بمختلف المستويات الادارية والمجموعات الوظيفية

(١٠) طبقا لاحكامات ادارة شئون العاملين بمحافظة القليوبية ، بلغ مجتمع الدراسة ١١١٢٥٢ عاملا وقت اعداد الدراسة بعد استبعاد العاملين القائمين بأجازات أو المتغيبون عن العمل لسبب أو لآخر .

(١١) H. Arkin. Handbook of Sampling for Auditing and Accounting (Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Co., 1984), p. 394.

(١٢) تمت استشارة أ.د. أحمد فتحى مصطفى أستاذ الاحماء بكلية التجارة جامعة الزقازيق - فرع بنها في مختلف الجوانب الاحصائية للدراسة .

(١٣) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

أ - أحمد ابراهيم عبد الهادى ، "الصورة الذهنية للموظف الحكومى لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية : تحديدها وقياسها في بعض المنظمات في مصر . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثانى عشر (العدد الخامس - ٢ ، ١٩٨٨) ص ص ٢٥٩ - ٢٨١ .

ب - رفاعى محمد رفاعى ، السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج" . المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الحادى عشر (العدد الثانى ، ١٩٨٢) ، ص ١٢٩ - ١٩٤ .

- ج - أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٢٢٩ - ٢٧٢ .
- د - عادل حسن ، الإدارة في القطاع الحكومي (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٧٩) ، ص - ص ١٧٧ - ١٩٩ .
- هـ - مورويجر ، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة . ترجمة محمد توفيق رمزي (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩) ، ص ١ أو ما بعدها .
- و - M. Palmer and Others, *Op. Cit.*, pp. 33-43 .
- ز - جمال حنّان ، شخصية مصر ، دراسة في عمق المكان (المجلد الثاني، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨١) ، ص - ص ٥٥٠ - ٦٢٥ .
- ح - على السلمي ، الإدارة المصرية، رؤية جديدة . مرجع سبق ذكره، ص ١٩٨٥-٢٢٢
- (١٤) على فهمي ، القيم والقيم المضادة بين التنمية بغير الطريق الرأسمالي والانفتاح الاقتصادي . مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد السادس عشر (العدد الرابع ، شتاء ١٩٨٨) . ص ٢٧٤ .
- (١٥) طلعت منصور . دراسة الاتجاهات النفسية نحو المسنين لدى بعض الفئات العمرية في المجتمع الكويتي . مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد الخامس عشر (العدد الأول ، ربيع ١٩٨٧) ، ص ٧٦ .
- (١٦) المرجع السابق ، ص ٧٧ .
- (١٧) المرجع السابق ، ص ٧٨ .
- (١٨) فاطمة حسين المصري ، أبحاث ومقالات في الدراسات الاجتماعية والنفسية (الرياضي : دار المريخ، ١٩٨٥) ، ص ٧٣ .
- (١٩) فاطمة حسين المصري ، الشخصية المصرية من خلال الدراسة الفولكلور المصري (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٤) ، ص ١٠٨ .
- (٢٠) أهم المراجع العربية موضوع الأمثال العامية : أحمد تيمور باشا، الأمثال العامية (الطبعة الرابعة، القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٨٦) .

(٢١) لتفاصيل أكبر فيما يتعلق بإجراءات الاختبار المبدئي وثبات وصدق المقاييس بقوائم الاستقصاء يرجع الى :

- أ -

C. Emory. Business Research Methods (Homewood, Illinois, 1980) pp. 128-135.

ب - فؤاد البهي السيد، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري (الطبعة الثانية، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٧٩) ، ص - ص ٥٢٧ - ٥٥٢ .

(٢٢) قائمة الاستقصاء - ملحق رقم (١) ، ص ٤٧

(٢٣) فؤاد البهي السيد، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٥٢٧ - ٥٥٢ .

(٢٤) اختار الباحث تحليل التباين متعدد الاتجاهات لتقليل الخطأ التجريبي ، ومجموع مربع انحرافات الخطأ التجريبي بقياس الاختلافات التي تنتج عن أسباب خارجة عن ارادة الباحث . وكاد يكون المرجع الوحيد في تناول هذا الموضوع باللغة العربية هو المرجع التالي :

• لطفى هندي ، الاحماء التجريبي (القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٩) .

(٢٥) D. Ary, and L. Jacoby. Introduction to Statistics (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976). pp. 313-345.

(٢٦) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٢٤٨ - ٢٤٩ .

(٢٧) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، نحو اتجاه مقارن (الطبعة الثالثة، القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩) ، ص ٣٥٦ .

(٢٨) ملاك جرجس ، سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية (القاهرة : روزاليوسف ، ١٩٧٤) ، ص - ص ٥٤ - ٥٦ .

M. Palmer, and Others, OP.Cit., p. 36. (٢٩)

(٣٠) أحمد ابراهيم عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٧ .

- (٢١) على السلمي ، الادارة العامة (القاهرة : مكتبة غريب ، غير محدد سنة النشر) ، ص ٦٥
- (٢٢) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٢ .
- (٢٣) المرجع السابق ، ص ٢٤٣ .
- M. Palmer, and Others, OP.Cit., p. 36. (٢٤)
- Ibid., p. 60. (٢٥)
- (٢٦) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٢٧٢ - ٢٧٣ .
- (٢٧) عادل حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٩ .
- M. Palmer and Others, OP.Cit., p. 89. (٢٨)
- (٢٩) أ - سعيد محمد المصري ، أساسيات دراسة الادارة العامة (الطبعة الثالثة
الرياضي : دار المريخ ، ١٩٨٣) ، ص ١٩٥ .
- ب - سيد الهواري ، المدير الفعال (الزيارة الثانية، القاهرة : مكتبة عين شمس ،
١٩٧٦) ص - ص ٢٢٠ - ٢٢٣ .
- (٤٠) عادل حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ١٩٢ - ١٩٣ .
- F. Harison, The Managerial Decision Making (٤١)
Process (Boston: Mifflin Co., 1975) pp. 114-
115.
- (٤٢) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٧ .
- G. Benveniste, Survival Inside Bureaucracy in: (٤٣)
A.G. McGraw and M.J. Wilson (edited) Decision
Making, Approaches and Analysis. (Manchester
University Press, p. 164.

- Ibid., p. 165. (٤٤)
- Idem. (٤٥)
- M. Palmer and Others, UP.Cit., p. 50. (٤٦)
- Ibid., p. 96. (٤٧)
- (٤٨) موردبيرجر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٦ .
- (٤٩) سيد الهوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم (الزيارة الثانية
القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠) ، ص ٢٢٦ .
- (٥٠) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٢ .
- (٥١) أ - كمال المنوفى ، الثقافة السياسية المتغيرة فى القرية المصرية (القاهرة :
مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ، ١٩٧٩) ، ص ٧٩ .
- ب - ملاك جرجس ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٦٩ - ٧٩ .
- ج - السيد يس وزملاؤه ، الانسان فى مصر ، الفكر والنق والمجتمع (القاهرة :
دار المعارف ، ١٩٨٦) ، ص - ص ٢٢٢ - ٢٢١ .
- د - جمال حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٥٥٠ - ٦٢٥ .
- (٥٢) مورد بيرجر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ .
- (٥٣) أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ٢٦٤ - ٢٦٥ .
- (٥٤) M. Palmer, and Others, UP.Cit., p. 35.
- (٥٥) رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ١٣٩ - ١٩٤ .
- (٥٦) سعيد محمد المصرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٦ .

(٥٧) أ - عادل حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٠ .

M. Palmer, and Others, OP.Cit., p. 37. - ب

M. Silber and C. Sherman. Managerial Performance and Promotability: The Making of Executive (New York: American Management Association Inc., 1974), pp. 5-10. (٥٨)

F. Luthans, and Others, OP. Cit., p. 90. (٥٩)

(٦٠) أحمد ابراهيم عبد الهادي "العوامل المؤثرة في سلوك المرأة المدبرة، مع التطبيق على بعض المنظمات في مصر" (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة بينها ، ١٩٨٥) ، ص ١٢٢ .

(٦١) أحمد ابراهيم عبد الهادي ، الصورة الذهنية للموظف الحكومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٨ .

(٦٢) أحمد ابراهيم عبد الهادي ، العوامل المؤثرة في سلوك المرأة المدبرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٠ .

(٦٣) المرجع السابق ، ص ١١١٤ .

(٦٤) المرجع السابق ، ص ١٢٩ .

(٦٥) سيد الهواري ، مانا يفعل المدبرون (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠) ، ص ٢٥

T. Levitt, The Managerial Merry-go-round. (٦٦)
Harvard Business Review (July-August, 1974),
pp. 120-127.

(٦٧) يرجع الى :

أ -

J. Conger and J. Kotter. General Managers: In:
J. W. Lorsch, (editor). Handbook of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1987) pp. 392-403.

H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work - ب
(Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall,
1980) pp. 54-99.

ج - ليونارد سايلس ، القيادة ، حقيقة مايفعله المديرين الأكفاء وكيف يفعلونه -

• ترجمة كما السيد (القاهرة : مؤسسة الأهرام ، ١٩٨٠) ، ص - ص ٩ - ٤٠ .

M. Palmer and Others, OP.Cit., pp. 45-59. (٦٨)

J. Conger and J. Kotter, OP.Cit., pp. 395-396. (٦٩)

• (٧٠) سيد الهوارى ، المدير الفعال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٠ .

S. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, (٧١)
Controversies and Application (Englewood
Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983) pp.
404-407.

قائمة المراجع

أ - كتب :

- ١ - السلمي ، علي : الإدارة المصرية : رؤية جديدة . القاهرة . الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩ .
- ٢ - : الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة غريب . غير محدد سنة النشر .
- ٣ - : السلوك الانساني في الإدارة . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٢ .
- ٤ - السيد ، فؤاد البهي ، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري . الطبعة الثالثة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩ .
- ٥ - المصري ، سعيد محمد ، أساسيات في دراسة الإدارة العامة . الطبعة الثالثة ، الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣ .
- ٦ - المصري ، فاطمة حسين : الشخصية المصرية من خلال دراسة الفولكلور المصري . القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٨٤ .
- ٧ - : أبحاث ومقالات في الدراسات الاجتماعية والنفسية . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٥ .
- ٨ - المنوفى ، كمال : الثقافة السياسية المتغيرة في القرية المصرية . القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام ، ١٩٧٩ .
- ٩ - الهوارى ، سيد : التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ .

- ١٠ - المدير الفعال : الزيارة الثانية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ .
- ١١ - ماذا يفعل المديرين . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ .
- ١٢ - بيروجر ، مورد : البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة . ترجمة محمد توفيق رمزي . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩ .
- ١٣ - تيجور ، أحمد : الامثال العامية . الطبعة الرابعة . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٨٦ .
- ١٤ - جرجيس ، هلاك : سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية . القاهرة : روزاليوسف ، ١٩٧٤ .
- ١٥ - حسن ، عادل : الادارة في القطاع الحكومي . بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٥ .
- ١٧ - درويش ، ابراهيم : الادارة العامة : نحو اتجاه مقارن . الطبعة الثالثة ، القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩ .
- ١٨ - ساينس ، ليونارد . القيادة حقيقة مايفعله المديرين الأكفاء وكيف يفعلونهم . ترجمة كمال السيد ، القاهرة : مؤسسة الأهرام ، ١٩٨٠ .
- ١٩ - عاشور ، أحمد صقر . الادارة العامة : مدخل بيئي مقارن . الطبعة الأولى ، بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٧٩ .
- ٢٠ - مصطفى ، أحمد سيد . الادارة في البيئة المصرية . غير محدد : الناشر غير محدد ، ١٩٨٥ .
- ٢١ - هندي ، لطفي : الاحصاء التجريبي . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٩ .
- ٢٢ - يانتين ، السيد وزملاؤه . الانسان في مصر . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٥ .

٢٢ - رفاعي، رفاعي محمد • السلبات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج • المجلة المصرية للدراسات التجارية • المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ١٩٨٧ •

٢٤ - فهمي، علي • القيم والقيم المضادة بين التنمية بغير الطريق - الرؤسالى والانفتاح الاقتصادي • مجلة العلوم الاجتماعية • المجلد السادس عشر • العدد الرابع، شتاء ١٩٨٨ •

٢٥ - عبد الهادي، أحمد ابراهيم • الصورة الذهنية للموظف الحكومي لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية : تحديدها وقياسها في بعض المنظمات في مصر • المجلة المصرية للدراسات التجارية • المجلد الثاني عشر، العدد الخامس - ٢، ١٩٨٨ •

٢٦ - منصور، طلعت • دراسة في الاتجاهات النفسية نحو المسنين لدى بعض الفئات العمرية في المجتمع الكويتي • مجلة العلوم الاجتماعية • المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ربيع ١٩٨٧ •

ج - كتب أجنبية:

- Arkin, H. Handbook of Sampling for Auditing and Accounting, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1984 (٢٧)
- Ary, D and Jacobs, L. Introduction to Statistics. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976. (٢٨)
- Emory, C. Business Research Methods. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin, Inc., 1980. (٢٩)

- Harrison, F. The Managerial Decision Making Process. Boston, Mifflin Co., 1975. (20)
- Lorsch, J. (ed.) Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1987. (21)
- Luthans, F. and Others. Social Issues in Business: A Strategic and Public Policy Perspective Fourth Ed. New York, Macmillan Publishing Co., 1984. (22)
- McGraw, A. and Wilson, M. (eds). Decision Making: Approaches and Analysis. Manchester University Press, 1982. (23)
- Meutzborg, H. The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1980. (24)
- Murray, Y. (ed). Handbook of Industrial Business, 2nd Ed. New Jersey, John Wiley & Sons, 1988. (25)
- Palmer, M. and Others. The Egyptian Bureaucracy. New York, Syracuse University Press, 1988. (26)
- Robbins, S. Organization Theory: Structure, Design, Application. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1987. (27)
- Organizational Behaviour: Concepts, Controversion and Application. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1983. (28)
- Silber M. and Sherman, C. Managerial Performance and Promotability: The Making of Executive. New York, American Management Association, 1974. (29)
- Warriner, E. Organizations and Their Environment: Essays in the Sociology of Organizations. London, JAI Press Inc., 1984. (30)

ملحق رقم (١)
قائمة الاستقصاء

نرجو عدم ذكر الاسم أو جهة العمل

الأخ العزيز

بعد التحية

فيما يلي مجموعة من الأمثال العامية ، نرجو التكرم ببدء رأبك نحو كل مثل مع وضع علامة () في الخانة المناسبة :

م	الأمثال العامية	موافق	لاأبدي	غير موافق
١	كل تأخيرة وفيها خيرة			
٢	من رضى بقليله عانى			
٣	اللى تاوز تحيره خيره			
٤	من خاف سلم			
٥	حاكك تحريك ان طاطعتك يضيك			
٦	من خدم الناس صارت الناس خدامه			

السن : ٢١ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠ ٥١ - ٦٠

النوع : ذكر أنثى

المؤهل : عال فما فوق متوسط فما فوق اعدادى فأقل بدون مؤهل

محل الميلاد : ريف حضر

للمعلمين بالمستويات الادارية المختلفة للمعلمين بالمجموعات الوظيفية المختلفة

ادارة عليا : مدير عام فما فوق مجموعة الوظائف المتخصصة

ادارة وسطى : مديري ادارات مجموعة الوظائف المكتبية

ادارة دنيا : رؤساء أقسام مجموعة الوظائف الفنية

مجموعة الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة

شكرا لتعاونك معنا

الباحث