

السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج

دكتور رفاعي محمد رفاعي
كلية التجارة - جامعة المنصورة

طبيعة المشكلة والهدف من الدراسة :

لقد شاع في الآونة الاخيرة سواء بين العاملين في الحكومة او القطاع العام بعض أنماط السلوك التي يمكن وصفها بأنها سلبية اخلاقية ، او سلوك لا أخلاقي من ذلك مثلا قبول الرشوة كأساس لانجاز المصالح ، وتزايد دور الوساطة والمحسوبية ، واستغلال النفوذ لتحقيق مآرب شخصية ، وعدم الحرص على المال العام ، وقبول العمولات ، والتسوية في انجاز مصالح الجماهير ، وعدم احترام وقت العمل وغير ذلك من الظواهر السلوكية التي أصبحت تنعكس على ثقة المواطنين سواء في ادارة القطاع العام او الادارة الحكومية .

وبالرغم من اهمية الدور الذي تلعبه الاخلاقيات سواء في سلوك العاملين او في حياة المنظمات العامة والخاصة (١) ، الا أن الجانب الاكبر من الاهتمام في اية دعاوى للإصلاح

الإدارى تتجه دائما نحو الاجراءات ، وطرق العمل ، وأماكن أداء الخدمة ، والمهارة الفنية للموظف دون ان تعطى اهتماما يذكر بالجوانب الاخلاقية .

ولا تنفرد مصر بظاهرة عدم اعطاء العناية الكافية لدراسة الجوانب الاخلاقية فى سلوك العاملين سواء فى الحكومة او القطاع العام بل هى ظاهرة تشاركها فيها الكثير من دول العالم خاصة النامية منها ويؤكد ذلك نتيجة الدراسة التى اجرتها الجمعية الدولية للمعاهد الادارية (IASIA) فى دولة حيث خلصت الى ما يأتى :

" ... ethics and values as a subject matter are not included in curricula of schools of administration and public service training agencies and the subject is a relatively unexplored field of study" (٢)

ومن العقبات الرئيسية التى تحول دون الاهتمام بموضوع أثر اخلاقيات الموظف على سلوكه فى العمل هو اعتقاد البعض ان الاخلاقيات اذا كان من الممكن ان تمارس فاعليتها فى حياة الفرد الخاصة الا أن أثرها يكون محدودا على سلوكه فى العمل باعتبار أنه لا يعمل وفقا لما تمليه عليه اخلاقياته الفردية ، وإنما فى ضوء ما تضعه المنظمة من سياسات واجراءات ونظم وقواعد للعمل ، اى انه من وجهة نظرهم " محيد اخلاقيا" (٣) ومع ان انصار هذا الاتجاه لا ينكرون كلية امكانية ممارسة الموظف لبعض نواحي التأثير الاخلاقى اثناء ممارسته لعمله ، الا أنه من وجهة نظرهم ان حرية التصرف هذه تظل فى اطر الاوامر والسياسات المنظمة للعمل والتى توضع من جانب المنظمة .

ولكن هل يمكن حقيقة تحييد اخلاقيات الموظف اثناء

ممارسته لعمله ؟

والاجابة ان ذلك من غير الممكن عمليا للأسباب الاتية :

(١) ان القول بإمكانية التحييد الاخلاقي للموظف يتطلب
تقنين كل تعاملاته من خلال اجراءات وقواعد محددة بحيث
لا يكون هناك اى مجال لممارسة التقدير الشخصى الذى
تنفذ منه التأثيرات الاخلاقية ، وهذا امر من المستحيل
تنفيذه عمليا لصعوبة حصر كل مواقف التعامل من ناحية ،
بالاضافة الى النظرة الآلية للموظف من ناحية اخرى .

(٢) ان فكرة التحييد الاخلاقي تفترض ان الموظف متى قبل العمل
فى المنظمة ينبغى عليه ان يلتزم بما تضعه له من
سياسات ونظم ، وقواعد ، واجراءات حتى وان كانت غير
متوافقة مع قيمه الاخلاقية والا عليه ان يعتزل
resign وهذا مردود عليه بما يأتى :

(أ) ان عدم اعتزال الفرد لا تعنى بالضرورة الموافقة
على انماط سلوكية لا تتفق مع اخلاقياته الشخصية
ولكن قد ترجع لحاجته الماسة للدخل من الوظيفة
او صعوبة التضحية بالخبرة الطويلة فى العمل ،
او ندرة وجود فرص عمل اخرى .

(ب) ان الفرد باستطاعته ان يعترض على تنفيذ ما
لا يتوافق مع اخلاقياته من سياسات او اجراءات
او نظم عمل سواة بشكل ضمنى او صريح مما قد
يدفع المنظمة الى اعادة النظر فيها .

(ج) ان التمسك بمبدأ الحيده الاخلاقية للموظف ، والقول بأنه لا ينفذ الا ماطلب منه فقط يصب من امكانية المساواة الخارجية عن تصرفاته .

(د) ان سياسات العمل فى المنظمة وقراراتها حتى تكون واقعية لا بد ان يشارك الموظف بدرجة او بأخرى فى وضعها ، وهنا يصبح المجال مفتوحا لتأثير الاخلاقيات الفردية بغض النظر عما اذا كان هذا التأثير قد يتضائل متى صار القرار نهائيا .

وهكذا يمكن استخلاص ان القول بامكانية التحديد الاخلاقى للموظف اثناء ممارسته للعمل قول تنقمه الواقعية فالموظف سواء فى الحكومة او القطاع العام يستطيع ان يمارس تأثيراته الاخلاقية سواء عند وضع سياسات او نظم او اجراءات وقواعد العمل ، او عند وضعها موضع التنفيذ الفعلى فالمنظمة لا تستطيع ان تفع قواعد سلوكية او اخلاقية تنظم كافة تفاصيل تصرفات الموظف ، والدليل العملى على ذلك هو ما تحتويه قواعد ونظم العمل من مصطلحات تترك مجالا واسعا للتقديرات الاخلاقية للموظف مثل كاف ، ومناسب ، ومفيد ، وعادل ، وضرورى ، وعملى ، وملائم وغير ذلك من المصطلحات او عكسها .

ولكن ما هو المقصود بالسلوك الاخلاقى ؟ وما هى شروطه

ومعاييره ؟ وما هى مظاهر السلبيات الاخلاقية للعاملين فى

الحكومة والقطاع العام فى مصر ؟ وما هى الاسباب التى تكمن

وراء ذلك ؟ وما هى الآثار التى يمكن ان تترتب على انتشارها؟

وما هو أثر اختلاف المستوى الوظيفى على ما يمكن اعتباره سلوكا اخلاقيا او لا أخلاقيا ؟ وما هى الوسائل التى يمكن من خلالها معالجة السلبيات الاخلاقية وغرس قيم اخلاقية ايجابية؟

تعريف السلوك الاخلاقى :

هناك تعريفات عديدة للسلوك الاخلاقى ، ولكن من افضل التعريفات العملية التعريف الذى استخدمه James Owens والذى عرف فيه الاخلاقيات بأنها " مجموعة المعايير او قواعد السلوك التى تم تنميتها من خلال الممارسة والخبرة الانسانية ، والتى يمكن فى ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صحيح ام خاطيء ، خير ام شرير من الوجهة الانسانية " (٤)

ويمكن ان يقودنا هذا التعريف الى ثلاث نتائج اساسية

هى :

(١) ان تصرف الفرد فى العمل اذا كان متوافقا مع تلك القواعد والمعايير يمكن اعتباره سلوكا اخلاقيا Ethical واذا لم يكن متوافقا معها فهو سلوك غير اخلاقى Unethical وهذا يعنى ان الفساد الادارى Administrative Corruption يحدث بسبب الانحراف عن القواعد والمعايير الاخلاقية لتحقيق مآرب خاصة غالبا ما تكون على حساب المصلحة العامة .

ولكن ما هو الحكم اذا كان الانحراف عن القواعد والمعايير الاخلاقية لحساب المصلحة العامة للشركة مثل التلاعب فى الحسابات لتقليل الاعباء الضريبية على

الشركة ، او لحساب المصلحة القومية مثل دفع رشاوى
لعملاء فى الخارج لتسهيل ترويج منتجات معينة فى
اسواق خارجية ؟

والاجابة هنا ان المعيار فى الحكم على السلوك
باعتباره اخلاقيا او لا اخلاقيا ينبغى ان يكون فى ضوء
التفسير الانسانى الشامل للصح والخطأ وليس معيار
المنفعة العامة او الخاصة لأن قبول التجاوز الاخلاقى
لحساب المصلحة العامة قد يفرى البعض لتحقيق مزايا
خاصة من جانب المصلحة العامة .

(٢) ان المعيار القانونى لا يكفى وحده للحكم على التصرف
باعتباره اخلاقيا او لا اخلاقيا لأنه ليس بالضرورى كـ
تصرف غير قانونى تصرف فاسد ، كما انه ليس بالضرورى
ايضا ان كل تصرف غير فاسد قانونى (٥) .

(٣) ان معيار الكفاءة المهنية وحده لا يكفى ايضا للحكم
على مدى اخلاقية السلوك فالتصرف قد يكون صحيحا من
زاوية الكفاءة المهنية كالتبيب الذى يجرى تجربة
ناجحة على انسان ، ولكنه غير اخلاقى من الوجهة الانسانية .

خصائص السلوك الاخلاقى :

يحاول البعض حصر الصفات الايجابية التى ينبغى ان يتميز
بها السلوك الاخلاقى للموظف ، من ذلك قول M.O.Ajuogu
بأن هذا النوع من السلوك ينبغى ان يتميز بالامانة ،
والاستقامة ، والعدالة ، والنزاهة ، والكفاءة ، وهذا يعنى
ان سلوك الموظف ينبغى ان يكون مجرد من الجور والخسداغ
والتحيز والتبديد. (٦)

ويحاول البعض الآخر تصنيف الصفات الاخلاقية الايجابية
فى مجموعات وفقا لنوعية القيم المرتبطة بها فيشير
J .A . Worthley الى ان الممارسة الاخلاقية تتطلب
التمسك بأربعة أنواع من القيم ، هى : (٧)

- (أ) قيم اجتماعية / سياسية وتشمل الامانة والاستقامة
والاحساس بالمسئولية تجاه الآخرين .
- (ب) قيم تنظيمية وتشمل الولاء والكفاءة .
- (ج) قيم مهنية وقيم زمالة وتشمل المهارة والتعاون .
- (د) قيم شخصية مثل الخدمة والمساندة .

ويرى K. Davis انه يمكن التمييز بين السلوك
الاخلاقى وغير الاخلاقى من خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة هى: (A)

- (١) هل السلوك يحقق اقصى منافع وأقل تكاليف اجتماعية
(اى اكبر منفعة لأكبر عدد من الناس) ؟
- (٢) هل يحترم الحقوق الانسانية للفرد ؟
- (٣) هل هو عادل فى توزيع المنافع والاعباء ؟

ويتضح مما سبق ان الباحثين فى الموضوع لم يتفقوا
لا على نوع الصفات التى ينبغى توافرها فى السلوك الاخلاقى
ولا على عددها ، الا انه ليس من الصعب استخلاص اهم المبادئ
الاخلاقية التى عليها شبه اتفاق وتشمل ما يأتى :

- (١) المساواة فى المعاملة ... وهى قاعدة العدالة التى
تتضمن عدم التمييز فى المعاملة بين الناس ، والبعـد

عن المحاباة والتحيز . . وهذه القاعدة تتطلب تحليلاً دقيقاً لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة ومحاولة تحقيق التوازن بينها حتى لا تتحقق مصلحة طرف معين على حساب طرف آخر أو أطراف أخرى .

(٢) معاملة الآخرين بالطريقة التي يحبها الانسان لنفسه :

Do unto others as you would have them do unto you.

وهذه القاعدة يمكن اعتبارها القاعدة الذهبية لمعايير السلوك الاخلاقي على مر العصور وفي مختلف المذاهب والاديان ، فعلى سبيل المثال نجد ان من بين تعاليم كونفوشيوس Confucius في الصين القديمة في القرن السادس قبل الميلاد القول :

" What you do not want done to Yourself , do not do to others"

كما ان نفس المعنى موجود ايضا في الديانات الاسلامية ، والمسيحية ، والهندوسية وغيرها .

(٣) الحرص على المصلحة العامة :

فقد اتفق الباحثون في مجال الادارة العامة منذ وقت طويل على ان الاخلاص للمصلحة العامة هو احد الخصائص الاخلاقية الاساسية التي ينبغي ان يتحلى بها كل من يعمل في هذا المجال .

ولا يقتصر هذا المفهوم على المراجع القديمة فقط ، ولكننا نجده مسيطر ايضا في الكثير من الكتابات الحديثة

فنجند Cleveland على سبيل المثال يصف المدير
الفعال بأنه: (٩)

" As one who is mindful of his/her
responsibility to the public interest as
from agency or program interest " .

وفى المراجعة الشاملة للبحوث فى مجال الاخلاقيات
فى الادارة استطاعت E. Gunn الوصول الى
الخلاصة التالية: (١٠)

" بالرغم من ان هناك اختلافا كبيرا بين هؤلاء الذين
يعتقدون ان الاخلاقيات تلعب دورا هاما فى توجيه سلوك
العاملين حول انواع ومصادر الصفات الاخلاقية الا ان
الصفة التى لا خلاف عليها بينهم هى " الحرص على
المصلحة العامة " .

والمحافظة على المصلحة العامة تتطلب من الانسان
ان يكون لديه درجة مناسبة من الولاء للمنظمة التى
يعمل فيها وسياساتها واهدافها وللمجتمع ككل (١١)
الا ان وجود هذه الدرجة من الولاء تتطلب مناخ تسوده
العدالة (المبدأ الاول) لان احساس الفرد بعدم العدالة
يؤدى الى تدهور ولاءه تجاه المصلحة العامة وهذا يساعد
بدوره على انتشار الفساد حيث تصبح الفردية، والتركيز
على المصلحة الذاتية هى النمط المسيطر فى العلاقات
الاجتماعية فيحاول كل فرد ان ينمى ما عنده ولو على
حساب الغير، وأن يحصل من الآخرين بقدر المستطاع
اكثر مما يعطيهم ولايهتم الا بالامور التى تعود عليه
بالنفع المباشر .

(٤) اثر السلوك على امكانية خلق قاعدة عامة :

بمعنى ما هي النتيجة التي يمكن ان تحدث لو تصرف الجميع على هذا النحو؟ فالحكم على مدى اخلاقيـة السلوك يكون في ضوء " الى اى مدى يسـن هذا السلوك قاعدة تؤثر على المجتمع ككل؟ فالتجاوز عن الاخطاء البسيطة يشجع على ارتكاب الاخطاء الكبيرة، والتجاوز عن خطأ الاقلية يشجع الاكثـرية على ارتكابه ، والتجاوز عن الانتهاكات البسيطة للقانون يشجع على الانتهاكات الكبيرة له ، واهمال تصحيح الخطأ لفترة طويلة يدخله في حكم العادة وهكذا ... فالعبرة اذن في الحكم على مدى اخلاقيـة السلوك ليس بحجم السلوك او نتائجه الوقتية وانما بنتائجه في الاجل الطويل وبافتراض

حدوثه من الجميع
Suppose every body did
this .

فروض الدراسة :

(١) ان السلبيات الاخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر أصبحت ظاهرة متفاقمة وفتى حاجة الى علاج حاسم .

(٢) ان ضعف الروادع القانونية من اهم الاسباب وراء انتشار تلك السلبيات الاخلاقية .

(٣) ليست هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين وجهتى نظمى الرؤساء والمرؤسين حول ما يمكن التجاوز منه من سلبيات اخلاقية مما يعنى ان جهود الاملاح يفتى ان تكون شاملة لكل المستويات .

طريقة الدراسة وعينة البحث :

اجريت الدراسة على ٨٠٠ مفردة من العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع العام فى مستويات وظيفية مختلفــــــــــــــــة (٢٠٠ مفردة من المرشحين لوظائف مديري العموم ضمــــــــــــــــن الحاضرين فى الدورات التدريبية التى ينظمها الجهــــــــــــــــان المركزى للتنظيم والادارة فى شهرى مارس وابريل ١٩٨٦ و ٤٠٠ مفردة من العاملين بالقطاع المصرى تشمل مديري فــــــــــــــــروع رؤساء اقسام ومستقبلى عملاء ضمن الحاضرين فى الســــــــــــــــدورات التدريبية التى ينظمها مركز التدريب التابع لبنك القناهــــــــــــــــرة فى الفترة من ١/٢/١٩٨٥ حتى ٣٠/٤/١٩٨٦ ، ٢٠٠ مفردة من العاملين بالحكومة والقطاع العام والملتحقين بدبلومات التمويل ، والتنمية المحلية ، والضرائب بكلية التجارة هــــــــــــــــامعة المنصورة فى العام الجامعى ١٩٨٥/١٩٨٦) .

ولاشبات مدى صحة الفروض السابقة تم تصميم قائــــــــــــــــمة استقصاء خاصة لهذا الغرض (ملحق رقم ١) تضمنت ثلاث مجموعات من الاسئلة تشمل ما يأتى :

(١) المجموعة الاولى :

وتم تصميمها للوقوف على رأى العينة فى مدى انتشار بعض السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام وبالأخص السلبيات الاتية (قبول الهدايا - العمولات - الرشوة - المحسوبية - استغلال المال العام - الاسراف فى استخدام المستلزمات - سوء استعمال السلطة - عدم احترام وقت العمل - سرقة الممتلكات العامة - التسويف فى قضاء مصالح الناس - الاهمال فى العمل - افشاء اسرار العمل) .

(٢) المجموعة الثانية :

وتم تصميمها فى جزئين للوقوف على رأى العيننة فى الاسباب الرئيسية لانتشار السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام ، ثم تحديد الاهمية النسبية للروادع القانونية بالمقارنة مع انواع الروادع الاخرى مثل التربية الاخلاقية - والخوف من تأنيب الضمير - قوة العقيدة الدينية - والخوف على السمعة - والخوف من المعاملة بالمثل .

(٣) المجموعة الثالثة :

وقد تم تصميمها لقياس اثر اختلاف المستوى الوظيفى على درجة الموافقة فيما يمكن التجاوز عنه من سلبيات اخلاقية ولهذا الغرض تم صياغة عدد من المواقف التى تتعارض نظريا مع القواعد العامة للسلوك الاخلاقى ولكن قد تتباين فيها وجهات النظر عمليا تبعا لاختلاف الظروف والمواقف ، وطلب من كل مستقى منه ان يحدد درجة قبوله لها على قياس من خمس درجات تشمل :

مقبول كلية

مقبول الى حد كبير

مقبول بدرجة متوسطة

يميل الى الرفض

مرفوض كلية

ولاغراض التحليل تم تقسيم المجيبين بالنسبة لهذا

السؤال فى مجموعتين :

مجموعة العاملين فى وظائف اشرافية ، ومجموعة العاملين
فى وظائف تنفيذية .

ولقياس مدى التباين بين اتجاهات المجموعتين تم
استخدام اختبار The Kolmogorov-Smirnov
وهو احد الاختبارات الشائع استخدامها عندما تكون البيانات
الخاصة بين احد المتغيرين اسمية والثانية رتبية كما
فى حالتنا هذه . (١٢)

نتائج الدراسة التطبيقية

أولاً: السلبيات الاخلاقية التى اصبحت شائعة فى سلوكيات

العاملين بالحكومة والقطاع العام :

يوضح الجدول التالى (جدول رقم ١) انواع السلبيات
الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام
ورأى مفردات العينة فى درجة شيوعها .

(جدول ١)

السلبات الأخلاقية ودرجة شيوعها

عدد الجيبين زيبهم وفقا لدرجة شيوع السلبات											السلبات الأخلاقية	
المجموع	١		٢		٣		٤		٥			
%١٠٠	٨٠٠	%١٢	٩٦	%٣٤	٢٥٧	%٦	٥٠	%٣٥	٢٧٩	%١٥	١١٨	قبول الهدايا
%١٠٠	٨٠٠	%٢	١٦	%٩	٧٥	%٤	٣٠	%٥٤	٤٢٨	%٣١	٢٥١	العمولات
%١٠٠	٨٠٠	%٤	٢٩	%٥	٣٧	%٢	١٥	%٧٧	٦٢٠	%١٢	٩٩	الرشاوى
%١٠٠	٨٠٠	%٢	١٨	%٤	٣٢	%٢	١٥	%٢٥	٢٠٠	%٦٧	٣٥	المحسوبة
%١٠٠	٨٠٠	%١١	٨٩	%٢١	١٧٠	%١	٦	%٤٠	٣٢٢	%٢٧	٢١٣	استغلال البال العام
%١٠٠	٨٠٠	%٣	٢٤	%١١	٨٨	%١	٤	%٦٨	٥٤٤	%١٧	١٤٠	الاسراف في استخدام المستلزمات
%١٠٠	٨٠٠	%٢٧	٢١٧	%٤٧	٣٧٥	%١	٤	%١٣	١٠٤	%١٢	١٠٠	سوء استعمال السلطة
%١٠٠	٨٠٠	%٤	٢٩	%٢	١٣	%١	١٠	%٢٩	٢٣٠	%٦٤	٥١٨	عدم احترام وقت العمل
%١٠٠	٨٠٠	%١٩	١٥٠	%٢٧	٢٢١	%١٤	١١٥	%١١	٨٤	%٢٩	٢٣٠	سرقة المستلزمات العامه
%١٠٠	٨٠٠	%٣	٢٣	%٦	٥١	%٢	١٢	%٢٠	١٦٤	%٦٩	٥٥٠	التسوف في انجاز الصالح
%١٠٠	٨٠٠	%١٢	١٠٠	%٢٧	٢١٥	%١	٥	%٣٨	٣٠٥	%٢٢	١٧٥	الاهمال في المعمل
%١٠٠	٨٠٠	%١٥	١١٥	%٣٥	٢٧٥	%٦	٥٥	%٢٧	٢١١	%١٧	١٤٤	انشاء اسرار المعمل

٥ = ظاهرة طامة ، ٤ = متفشية الى حد كبير ، ٣ = متفشية بدرجة متوسطة

٦ = متفشية بدرجة قليلة ، ١ = غير موجودة بالمره .

ويتضح من الجدول السابق ما يأتى :

ان السلبيات الاخلاقية التى يرى اكثر من نصف مفردات العينة انها اصبحت ظاهرة عامة او متفشية الى حد كبير فى سلوكيات العاملين بالحكومة والقطاع العام هى :

- (١) العمولات
- (٢) الرشاوى
- (٣) المحسوبية
- (٤) استغلال المال العام
- (٥) الاسراف فى استخدام الموارد
- (٦) عدم احترام وقت العمل
- (٧) التسويف فى انجاز مصالح الناس
- (٨) الاهمال فى العمل

كما يتضح من الجدول رقم (١) ايضا ان اكثر السلبيات تفاقما وفقا لترتيب اهميتها هى (عدم احترام وقت العمل - المحسوبية - الرشوة - التسويف فى قضاء مصالح الناس - العمولات - الاسراف فى استخدام الموارد) .

واذا أخذنا فى الاعتبار ان السلبيات الاخلاقية السابقة تمثل خروجاً على معظم الواجبات الوظيفية المنصوص عليها فى المادة ٧٨ من قانون العاملين بالقطاع العام (١٩٧٨/٤٨)، كما تمثل انتهاكاً لمعظم المحظورات المنصوص عليها فى المادة ٧٩ من نفس القانون . (١٣)

واذا أخذنا فى الاعتبار أيضاً ما ثبت من اختبار الفرض الثالث فى هذه الدراسة من ان هناك اتجاهات لدى الكثير من الرؤساء فى العمل لقبول التجاوز عن تلك السلبيات

الإخلاقية فان ذلك يؤكد صحة الغرض الاول القائل بأن السلبيات
الإخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام أصبحت
ظاهرة متفاقمة وفي حاجة لعلاج حاسم .

خطورة انتشار السلوك اللاأخلاقي :

وانتشار السلبيات الاخلاقية السابقة في سلوك العاملين
بالحكومة والقطاع العام تكمن خطورتها على المجتمع من
ناحيتين :

الاولى : ان الفساد اذا كان ظاهرة فردية فلا خطورة كبيرة
في ذلك ، ولكن اذا صار ظاهرة متفشية في التنظيم
ككل فان ذلك سيصعب من مهمة اصلاحه لأنه سيصبح
سلوكا متعارفا عليه داخل المنظمة وبدلا من أن
يقاوم الضمير العام داخل المنظمة السلوك
اللاأخلاقي فانه سيتفاضى عنه ، بل وسيعمل على
حمايته وكما يقول S.B.Werner ان المنظمة
في هذه الحالة بدلا من ان يكون لديها دليلا
للسلوك الاخلاقي يحكم تصرفات العاملين فيها سيصبح
لديها دليلا للسلوك اللاأخلاقي

A Corrupt Code of Conduct (١٣)

الشانية : ان الفساد كالعُدوى لا يقف انتشاره الى حد المنظمة
الواحدة ، بل ينتشر من منظمة لأخرى داخل المجتمع ،
فهو ينتشر بين المنظمات الحكومية بعضها البعض ،
ومن هنا الى منظمات الاعمال ، والاطر من ذلك
ان السكوت عليه يساعد على تقويض الانظمة
الاجتماعية الرئيسية في المجتمع والتي تشمل
ما يأتي : (١٤)

(١) النظام التعليمي .. ففي حالة انتشار الفساد في المجتمع سيصبح من الصعب ان تجد المعلم الكفاء الذي يستطيع ان يعلم القيم والاخلاقيات الحميدة ، بل ان الطلبة انفسهم سينظرون الى التمسك بتلك القيم - في حالسة وجود من سيحاول غرسها - باعتباره خروجا على المألوف .

(٢) الاسرة .. فمن خلال الاسرة يتعلم الطفل القيم الاخلاقية الحميدة - ولكن اذا رأى أن جو الاسرة يفتقد الى الولاء ويشيع فيه عدم الثقة ، ونقص الاحترام فانسه سينظر الى القانون والاخلاق باعتبارهما قيود غير واقعية لا مبرر لها ، ومتى بدأ بالخروج على طاعة والديه فانه لن يجد غضاضة بعد ذلك في عدم احترام القوانين العامة او حقوق الآخرين .

(٣) المنظمات الدينية ... متى انتشر الفساد في المجتمع فان المنظمات الدينية لن تكون بمنأى عن العدوى، وممكن الخطورة في ذلك ان المنظمات الدينية ستفقد قوة تأثيرها باعتبارها احد المصادر الاساسية لغرس القيم الاخلاقية الايجابية وتدعيمها .

ثانيا: الاسباب الرئيسية لانتشار بعض السلبيات الاخلاقية في سلوك

العاملين بالحكومة والقطاع العام :

يتضح من تحليل الاجابات الواردة في الجدول رقم (٢) ان اهم الاسباب التي يرى مفردات العينة انها ساعدت على انتشار السلبيات الاخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر هي كما يلي وفقا لترتيب اهميتها:

جدول رقم (٢)
أسباب انتشار السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين

ترتيب الأهمية	النسبة الى مجموع العينة	التكرارات	الأسباب
١	%٨١	٧١٤	(١) انتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل وخارج العمل .
٤	%٦١	٥٥٠	(٢) كثرة القوانين وتعقد الاجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات الجماهيرية .
٣	%٧٧	٦١٥	(٣) سوء الأحوال الاقتصادية والارتفاع المستمر في أسعار السلع بدرجة لا تواكبها الزيادة في الدخل .
٢	%٨٦	٦٨١	(٤) وجود بعض صور التمييز في المعاملة مما يشعر الانسان بعدم العدالة .
١٠	%٢٨	٢٢٣	(٥) التدخل الواسع من جانب الحكومة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي مع عدم وجود رقابة فعالة .
٦	%٥١	٤٧٥	(٦) تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقة لها الأولوية على اعتبارات الصلحة العامة .
٥	%٦٣	٥٠٢	(٧) عدم اعطاء موضوع أخلاقيات التعامل العناية الكافية في مناهج المعاهد الادارية أو في البرامج التدريبية .
٩	%٣٩	٣١٢	(٨) ضعف الرقابة الخارجية على أداء موظفي الحكومة والقطاع العام .
٨	%٤١	٣٢٥	(٩) ضعف الرادع القانوني .
٧	%٤٤	٣٥٢	(١٠) تراخي المنظمات في تبصير العاملين فيها بنواحي السلوك المنتهى عنها والاكثاف بأنه منصوص عليها في القوانين واللوائح .
١١	%١٧	١٣٥	(١١) أسباب أخرى .

* يلاحظ أن الجيب كان له حق اختيار أكثر من سبب .
* وإجمالي عدد الجيبين ٨٠٠ مفردة .

(١) افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل وخارجه :

فالسوكيات اللاأخلاقية لبعض القيادات تمسـسـس
تأثيرا خطيرا على سلوك المرءوسين من زاويتين :

الاولى : انه بمشابة القدوة والنموذج الذى يقلده التابعين
وتشير العديد من الدراسات ان الفساد ينتشـسـس
بين قيادات الجهاز الادارى متى انتشر بيـسـس
القيادات فى المجال السياسى (١٥) ويشير Werner
ايضا الى خلاصة بعض الدراسات بقوله: (١٦)

" White- Collar Crime has a definite
Spillover effect on blue-collor workers"

ويقول المثل اللاتينى :

" Corruptio Optimi Pessima - the Corruption
of the best is the worst".

الثانية: ان القيادة هى المسئولة اصلا عن منع حدوث اى فساد
او استئصاله ان وجد . فكيف لها ان تفعل ذلك
اذا كانت هى نفسها غارقة فى الفساد؟

(٢) وجود بعض صور التمييز فى المعاملة .. فوجود بعض صور التمييز فى المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة او بسبب المحسوبية والوساطة يخلق لدى الكثير الاحساس بعدم العدالة ، وكما يقول Dobel ان ولاء الفرد للمصلحة العامة يتفائل كلما زاد احساسه بانتشار التمييز وعدم العدالة فى المعاملة وهذا من شأنه ان يدفعه الى الانانية والتركيز على كل ما يحقق مآربه الشخصية ولو على حساب مصلحة الاخرين مما يساعد على انتشار الفساد (١٧).

(٣) تزداد الاحوال الاقتصادية .. ان سوء التخطيط الاقتصادى والاجتماعى وما نتج عنه من تزداد الاحوال الاقتصادية ووجود فئات قادرة واخرى غير قادرة ، والارتفاع المستمر فى الاسعار بدرجة لا تواكبها الزيادة فى الدخل خاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة والقطاع العام مع وجود الكثير من المفريات الاستهلاكية يساعد على انتشار الرشوة ، والعمولات ، واستغلال النفوذ وغيرها من صور الفساد الاخلاقى .

(٤) كثرة القوانين والاجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات .. فكثرة تلك القوانين وعدم وضوحها فى بعض الحالات فضلا عن انه يخلق الكثير من التعقيدات فى التطبيق فانه يتسبب مجالا رحبا للتقدير الشخصى من جانب المطبقين فى تفسير تلك القوانين وهذا من شأنه ان يفتح ثغرة واسعة لبعث صور الفساد الادارى كالوساطة والرشوة سواء طلبا للتخفيف من تلك التعقيدات او لاعطاء تفسيرات لصالح شخص معين .

(٥) عدم اعطاء موضوع اخلاقيات التعامل العناية الكافية فى مناهج المعاهد الادارية او البرامج التدريبية .. فموضوع

أخلاقيات التعامل لم يأخذ حتى الآن نصيبه المناسب من العناية سواء في مناهج المعاهد الادارية او فى موضوعات البرامج التدريبية التى تنظمها المؤسسات التدريبية المتخصصة . وكما سبق ان أشار الباحث فى المقدمة بأن هذه الظاهرة لا تنفرد بها مصر وحدها بل تكاد تكون ظاهرة عامة فى معظم دول العالم خاصة النامية منها كما جاء فى دراسة الجمعية الدولية للمعاهد الادارية . (١٨)

(٦) تعارف المجتمع على ان اعتباراً القراية والمداقسة لها الاولوية على اعتبارات المصلحة العامة... ويتعلق هذا السبب ببعض المعايير والاعراف الاجتماعية السائدة فى المجتمع المصرى كغيره من الدول النامية والتى تجعل الولاء للأشخاص، واعتبارات القراية والمداقسة اقوى من الولاء للمصالح العام، وهذا من شأنه ان يساعد على التغاضى عن بعض التجاوزات او تقرير بعض الاستثناءات لأسباب شخصية .

ومن بين الاسباب الاخرى لانتشار بعض السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام ، وان كانت اقل اهمية من الاسباب الستة السابقة - ما يأتى:

(١) تراخى المنظمات فى تبصير العاملين فيها بنواحي السلوك المنهى عنها والاكتفاء بأنها منصوص عليها فى القوانين واللوائح .

(٢) ضعف الروادع القانونية .

(٣) ضعف الرقابة الخارجية على اداء موظفى الحكومة والقطاع العام .

(٤) التدخل الواسع من جانب الحكومة فى مختلف اوجه النشاط الاقتصادى مع عدم وجود رقابة فعالة .

وهكذا نجد ان ضعف الروادع القانونية فضلا عن انها لم تكن السبب الرئيسى فى انتشار بعض السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام ، فقد كانت من اقل الاسباب اهمية مما ينفى صحة الفرض الثانى :

وما يدعم هذه النتيجة ايضا انه عند سؤال المجيبين عن تقديرهم لأثر بعض الروادع فى منع الموظف من ان يتصرف بطريقة لا أخلاقية اجاب ٧٤ ٪ من المفردات ان الروادع القانونية ليس لها الا تأثيرا محدودا بينما كانت اكثر الروادع تأثيرا من وجهة نظرهم هى التربية الاخلاقية للفرد وقوة العقيدة الدينية (جدول رقم ٣) .

(جدول رقم ٣)

وجهة نظر العينة من درجة تأثير النوعات السرود

- ١٦١ -

انواع السرود	عدد المجيبين و نسبتهم وفقا لدرجة تأثير الورد *			
	١	٢	٣	٤
التربة الأخلاقية للفرد	٨٠٠ % ١٠	٨٠ % ١٠	٢٠٠ % ٢٥	٥١٠ % ٦٤
الخوف من تأنيب الضمير	٨٠٠ % ٦	٤١ % ٥٠	٣٤ % ٣٤	١٥٠ % ١٩
الخوف من العقوبات القانونية	٨٠٠ % ١٢	٦٢ % ٥٠	٢٥ % ٢٥	١٠ % ١
قوة العقيدة	٨٠٠ % ٤	١٢ % ٦٠	٤٣ % ٥٠	٣٣٠ % ٤١
الخوف على السمعة	٨٠٠ % ٧	٤٧ % ٥٦	١٨ % ١٤٥	٢٢٥ % ٢٨
الخوف من المعاملة بالمثل	٨٠٠ % ٤	٣٤ % ٣٨	١٧ % ١٣٠	٤١ % ٥

تؤثر بدرجة قليلة = ٢ ، مؤثر بدرجة متوسطة = ٣ ، مؤثر بدرجة كبيرة = ٤

١ = ليس لها تأثير يذكر .

ثالثا: أثر اختلاف المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين

حول مدى اخلاقية السلوك :

هل تختلف وجهة نظر الرؤساء عن وجهة نظر المرءوسين حول مدى اخلاقية السلوك؟ والاجابة على هذا التساؤل تساعد في الوقوف على مدى شيوع بعض السلبيات الاخلاقية وما هي المستويات الوظيفية التي يجب ان توجه اليها جهود الاصلاح الاخلاقي؟

ولتحقيق هذا الغرض تم صياغة العديد من المواقف التي تتعارض (نظريا) مع القواعد العامة للسلوك الاخلاقي ولكن من الناحية العملية قد تتباين وجهات النظر فيها . لذلك طلب من كل مجيب ان تكون اجابته على كل موقف على مقياس من خمس درجات (مقبول كلية - مقبول الى حد كبير - مقبول بدرجة متوسطة - اميل الى رفضه - مرفوض كلية) .

وقد تم تقسيم الاجابات في مجموعتين : مجموعة تشمل الذين يعملون في وظائف اشرا فية (مدير، رئيس قسم ٠٠٠ الخ) وقد بلغ عددهم في العينة ٣٧٣ مفردة، والمجموعة الثانية تشمل الذين يعملون في وظائف تنفيذية وقد بلغ عددهم في العينة ٤٢٧ مفردة .

ويوضح الجدول رقم (٤) درجة قبول كل مجموعة

لكل العناصر محل الدراسة .

جدول رقم (٤)

درجة قبول المجموعتين لكل المواقف محل الدراسة

المجموع	المتوسط الكلى لمجموع المواقف						مستويات القبول المجموعات
	١	٢	٣	٤	٥		
٣٧٢	١٢	٣٦	١٨٦	٧٥	٦٤		الوظائف الاشرافية
٤٢٧	٣	٥٦	٢٤٤	٨١	٤٣		الوظائف غير الاشرافية

٥ = اوافق كلية ، ٤ = اوافق بدرجة كبيرة ، ٣ = اوافق بدرجة متوسطة ، ٢ = اصعب الى

الرفض ، ١ = ارفض كلية .

ولقياس مدى التباين بين اتجاهات المجموعتين باستخدام
اختيار كولمو جروف سميرونوف The Kolmogorov-Smirnov
test يتطلب الامر اتباع الخطوات الآتية :

(١) عمل جدول التكرارات المتجمعة للبيانات الموجودة في
جدول (٤)

التكرارات المتجمعة					المجموعات الوظيفية
٣٧٣	٣٦١	٣٢٥	١٣٩	٦٤	الوظائف الاشرافية
٤٢٧	٤٢٤	٣٦٨	١٢٤	٤٣	الوظائف غير الاشرافية

(٢) حساب نسبة التكرارات المتجمعة ، والفروق المطلقة في كل فئة
من فئات التقدير :

$\frac{٣٧٣}{٣٧٣}$	$\frac{٣٦١}{٣٧٣}$	$\frac{٣٢٥}{٣٧٣}$	$\frac{١٣٩}{٣٧٣}$	$\frac{٦٤}{٣٧٣}$	المجموعة الاولى
١.٠	٠.٩٧	٠.٨٧	٠.٣٧	٠.١٧	
$\frac{٤٢٧}{٤٢٧}$	$\frac{٤٢٤}{٤٢٧}$	$\frac{٣٦٨}{٤٢٧}$	$\frac{١٢٤}{٤٢٧}$	$\frac{٤٣}{٤٢٧}$	المجموعة الثانية
١.٠	٠.٩٩	٠.٨٦	٠.٢٩	٠.١٠	
صفر	٠.٠٢	٠.١	٠.٨	٠.٧	الفروق المطلقة (ف)

اذن اكبر فرق مطلق هو ٠.٨

(٣) قيمة ك المحسوبة

$$\frac{2 \times 1}{2 \times 1}$$

ك = ف

حيث ف = اكبر فرق مطلق

ن^١ = عدد افراد المجموعة الاولى

ن^٢ = عدد افراد المجموعة الثانية

$$\frac{427 \times 373}{427 \times 373}$$

اذن ك = ٠.٨

$$\frac{109271}{800}$$

٠.٨ =

١٩٩.٠٩

٠.٨ =

١٤١ × ٠.٨ =

١١١ =

ولما كانت قيمة ك المحسوبة = ١١١ بينما قيمة ك فى جدول القيم النظرية لهذا الاختبار عند مستوى معنوية ٠.٥ = ١٣٦ (١٩) ، بمعنى ان قيمة ك المحسوبة اقل من ك النظرية فان معنى ذلك انه ليس هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المجموعتين فى النظر الى درجة اخلاقية المواقف محل الدراسة مما يؤكد صحة الفرض الثالث .

ومع ضآلة النسبة التي ترفض هذه المواقف كلية او تقبلها بدرجة محدودة في المجموعتين حيث كانت في حدود ١٣ ٪ في مجموعة المشرفين ، ١٢ر٥ ٪ في مجموعة الوظائف غير الاشرافية مما يعنى ان غالبية افراد المجموعتين تميل الى قبول تلك المواقف فان ذلك يقودنا الى النتائج الاتية :

(١) ان موافقة معظم الرؤساء على تلك المواقف باعتبارها مواقف مقبولة سيدفعهم الى التراخي في عقاب المرءوسين عليها حتى ولو كانت القوانين واللوائح تعتبرها محظورة وتفرض على ارتكابها بعض العقوبات .

(٢) ان موافقة معظم الرؤساء على قبولها يعنى امكانية ممارستها من جانبهم ، وهم بذلك يعطون قدوة سيئة للمرءوسين مما يساعد على شيوع السلبيات الاخلاقية .

(٣) ان جهود الاصلاح الاخلاقي ينبغي ان توجه الى العاملين في كل المستويات طالما ان التجاوزات ليست مقصورة على صفار العاملين فقط بل هي شاملة لكل المستويات .

طريق الاصلاح :

ان علاج السلبيات الاخلاقية عملية معقدة تحتاج الى تكاتف العديد من الجهود سواء على مستوى الدولة ككل ، او على مستوى المنظمة فعلى المستوى الكلى فان الامسار يتطلب تصحيح المسار الاقتصادي ، واعداد النظر في دور القطاع العام (٢٠) والى جهود الاسرة ، والمؤسسات التعليمية والتربوية ، والمنظمات الدينية ، واجهزة الثقافة والاعلام .

ولكن نظراً لان الاصلاح على هذا المستوى يخرج عن نطاق هذا البحث فان توصيات الاصلاح ستكون مقصورة هنا على مستوى المنظمة ، وفى هذا المجال فان الباحث يقتصر نموذجاً للاصلاح يقوم على ثلاث ركائز اساسية تشمل ماياتى :

(١) النظر الى دليل السلوك الاخلاقى باعتباره وسيلة مساعدة وليس الحل الوحيد لجميع المشاكل الاخلاقية فى المنظمة .

(٢) الاهتمام بالتدريب والتثقيف الاخلاقى للموظف .

(٣) توفير المناخ التنظيمى الذى يدعم السلوك الاخلاقى .

أولاً: النظر الى دليل السلوك الاخلاقى باعتباره جزءاً من نظام متكامل لتوجيه السلوك الاخلاقى :

ودليل السلوك الاخلاقى Code of Ethics يتضمن مجموعة المبادئ الاخلاقية التى توجه سلوك العاملين فى المنظمة سواء فى علاقاتهم الداخلية او الخارجية .

وقد يكتفى فى الدليل بتحديد نواحى السلوك المحظورة على الموظف مثل^(٢١) : قبول هدايا او قروض او اية خدمات من الغير يمكن ان تؤثر عليه فى اداء واجبه ، استخدام الموظف لمركزه لتحقيق بعض المزايا الخاصة ، والاستثناءات ، افساء اسرار العمل او الاستفادة من البيانات والمستندات الموجودة لديه لتحقيق مكاسب شخصية ، استخدام وقت العمل او معداته ، او تسهيلات فى اغراض خاصة ، قبول اية مزايا او مكافآت يمكن ان تؤثر على احكامه الشخصية .

كما قد يتضمن الدليل ايضا المبادئ التى ينبغى

الالتزام بها اثناء قيامه بواجباته مثل : تكريس كل الجهد للعمل واحترام القوانين والتصرف بعدالة ووفقا لأصول المهنة ، الالتزام بمعايير الاداء والمحافظة على اموال المنظمة ، عدم التستر على اى فساد والكشف عنه حيثما وجد ، تكريس كل وقت العمل للعمل ، اتخاذ القرارات من خلال القنوات الشرعية ، معاملة المرءوسين باحترام وتجنب اعطائهم اى انطباع بالتسلط. (٢٢)

ويحقق وجود دليل مكتوب للسلوك الاخلاقى داخل المنظمة
ميزتين اساسيتين هما :

- (١) انه يساعد فى توجيه سلوك الموظف نحو الطريق الصحيح
مما يودى الى تحسين مستويات الاداء .
- (٢) سيعطى انطباعا للطراف الموجودة خارج المنظمة بـسـان
المنظمة حريصة على توجيه سلوك العاملين فيها وفوق
مبادئ اخلاقية واضحة .

وحتى يكون لدليل السلوك الاخلاقى فاعليته ينبغى على
ادارة المنظمة مراعاة ما يأتى :

- (١) ان يكون الدليل معلوما لكل العاملين فى المنظمة
وأن يكون جزءا من حياتها اليومية ، يؤخذ فى الاعتبار
عند كل تصرف وعند اتخاذ اى قرار ، وينبغى ان يتم
شرحه للعاملين الجدد ، وان يكون له نصيب فى برامج
التدريب ، وأن تؤكد تقارير المنظمة ونشراتها
وتعليماته كل فى حينه .

(٢) ان يحوز قبول وموافقة الموظف الذى سيلتزم به . فمجرد وجود قواعد للسلوك الاخلاقى يتضمنها الدليل لا يضمن بالضرورة ان يلتزم الموظف بتنفيذها . فالموظف قد يجد نفسه مضطرا لعدم الالتزام بدليل السلوك الاخلاقى اذا كان يرى انه غير ضرورى ، او متحذلق ، او يتشمس مجرد مثاليات .

(٣) ان تكون القواعد واضحة ومحددة . بمعنى ان يبتعد الدليل عن العبارات الغامضة والمطاطة ، فالانسان يجب ان يتصرف بشكل صحيح ولكن تجاه اى هدف ؟ ومحدد بواسطة من ؟ والانسان ينبغى ان يكون امينا ولكن تجاه من ؟ وحول ماذا ؟ وبأى طريقة ؟ وبأية درجة ؟ ... الخ

ولكن هل يكفى وضع دليل للسلوك الاخلاقى لضمان التصرفات

الاخلاقية للعاملين والقضاء على الفساد الادارى ؟

والاجابة بالنفى لأن دليل السلوك الاخلاقى هو مجرد قانون او لائحة يترتب على مخالفته عقوبات معينة ، والقانون لا يقيم اخلاقيات من العدم . فالفرد الذى يفتقر اصلا الى الخلق القويم لن يردعه القانون بل سيبحث عن الحيل لاختراقه والخروج عليه (٢٣) ، بل ان القانون فى بعض الحالات قد يغيرى البعس بارتكاب الخطأ مصداقا للقول الشائع " كل ممنوع مرغوب " .

وبناء على ذلك فان دليل السلوك الاخلاقى يجب عدم الاعتماد عليه بمفرده كأساس لتوجيه السلوك الاخلاقى فى المنظمة بل ينبغى النظر اليه باعتباره جزء من نظام متكامل لارساء القواعد الاخلاقية داخل المنظمة .

ثانياً: الاهتمام بالتدريب والتثقيف الاخلاقي للموظف :

هناك قناعة عامة بين المهتمين بموضوع الاخلاقيات بان التعليم والتثقيف الاخلاقي عملية يجب أن تأخذ نصيبها الكافي في المراحل التعليمية السابقة على التحاق الفرد بالعمل ثم يتم تقويتها وتدعيمها بعد ذلك في العمل من خلال البرامج التدريبية .

وهناك ثلاثة مداخل لتنمية الاخلاق والتدريب على السلوك الاخلاقي (٢٤) :

(أ) المدخل الاول .. وهو يركز على استخدام مواد مستوحاه من افكار كبار الفلاسفة ، ورجال الدين تتضمن القيم الدينية التي ينبغي التمسك بها ، والقيم الحضارية المرتبطة بتقاليد المجتمع واعرافه . ولكن يعاب على هذا المدخل عموميته لأنه يحاول تنمية مبادئ اخلاقية عامة دون ربطها بمواقف تنظيمية معينة مما قد يجعلها من وجهة نظر المتدرب في حكم المثاليات التي لا علاقة لها بالواقع الفعلي .

(ب) المدخل الثاني .. وهو يركز على قواعد السلوك الاخلاقي كما تنظمها القوانين واللوائح ، ولكن التقارير عن هذا المدخل تؤكد ان نتائجه حدية Marginal ويرجع ذلك في جزء كبير منه الى ان القواعد القانونية تتعرض فقط للتفرقة بين الصح والخطأ في حين ان احد المشاكل الاخلاقية الهامة التي تواجه الفرد في عمله هي المفاضلة بين " صحيح وصحيح " وهي قضية نادرا ما يتعرض لها القانون .

(ج) المدخل البيئي .. ويؤكد هذا المدخل على ان التدريب الاخلاقي ينبغي ان يكون فى ضوء ظروف الموقف او المحتوى الذى يعمل فيه المتدرب . وهو مدخل يتسم بالواقعية لانه لا يحرص على تنمية مجرد مثاليات عامة او يعلم كيف يفرق بين الصح والخطأ من وجهة نظر قانونية بل يحاول جعل الفرد حساسا لناحيتين :

الاولى : قوة تأثيره كموظف عام فى حياة الاخرين وفهم مصالحهم تلك القوة التى تبرر الاهتمام بالسلوك الاخلاقى .

الثانية : مجموعة القيم اللازمة للممارسة الاخلاقية فى موقفه مع التاكيد على النواحي التالية :

(١) معايير السلوك التى تمنع من استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مصلحة شخصية او مكاسب خاصة او الحصول على معاملة تفضيلية او افشاء اسرار العمل .

(٢) معايير السلوك التى تضمن التصرف بنزاهة ، وعدالة ، واحترام ، وامانة سواء فى علاقاته داخل المنظمة او خارجها .

(٣) انماط السلوك التى تعكس الاحساس بالمسئولية الاجتماعية ، والولاء المهنى ، والتى تدعم الالتزام والولاء للاهداف والسياسات والبرامج الموضوعة فى اطار الاحساس بان القواعد والاجراءات والنظم قد وضعت لضمان الاستخدام الكفء للموارد المتاحة .

الضمانات اللازمة لزيادة فاعلية التدريب الاخلاقي :

ونستطيع في هذا المجال ان نستفيد من خبرة الجمعية الدولية للمعاهد الادارية (I A S I A) في تحديد اهم الضمانات اللازمة لزيادة فاعلية التدريب الاخلاقي والتي تشمل ما ياتي : (٢٥)

(١) ان القيام بهذه المهمة يتطلب اجهزة لديها استقلالا كافيا لاقامة البرامج دون الخوف من العقاب السياسي لان الحرية في اختيار الموضوعات بعمق يعتبر امرا ضروريا لنجاح المهمة .

(٢) عملية تنمية الاخلاقيات ينبغي الا يكون الاهتمام بها وقتيا او باعتبارها امرا عارضا ، بل يجب النظر اليها باعتبارها نشاط مستمر، كما ان موضوع الاخلاقيات ينبغي ان يكون متاخلا في عناصر باقى الموضوعات التدريبية .

(٣) طالما ان الاخلاقيات تعالج قضايا فردية واجتماعية حساسة فان الامر يحتاج الى مدرب لديه المام وقناعة كاملين بالموضوع . فالمدرب غير الكفء يقلل من فائدة البرنامج مهما بذل من جهد في تخطيطه واعداده .

(٤) ان اسلوب التدريب يجب ان يأخذ في اعتباره المستوى العمرى ، والخلفية التعليمية ، وخبرة المتسدررب فهناك مداخل وطرق مختلفة كل منها يناسب هروف معينة .

(٥) ان المواد التعليمية يجب ان تؤكد على العلاقة بين النظرية والتطبيق ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال الاستعانة بمدرسين لديهم خبرة كافية ببيئة الاعمال حيث يمكنهم استخدام حالات افتراضية وواقعية ، ومن خلال محاكاة الاحداث وغيرها .

نالشا: توفير المناخ التنظيمى الذى يدعم السلوك الاخلاقى :

بالرغم من اهمية الجوانب الاخلاقية فى السلوك الفردى الا ان الذى لا يمكن اهماله ان الموظف سواء فى الحكومة او القطاع العام يعمل فى منظمة معينة لها قيمها واخلاقياتها ومعايير سلوكها ، وما تملك تلك القيم والاخلاقيات ومعايير السلوك مشجعة ومؤيدة للسلوك الاخلاقى القويم فان اية جهود لتنمية اخلاقيات العاملين ستكون قليلة الفائدة .

وخلق مناخ اخلاقى داخل المنظمة فى حاجة الى اكثر من مجرد الاهتمام بوضع لائحة او دليل للسلوك الاخلاقى بل هو فى حاجة الى برنامج متكامل يقوم على الركائز التالية :

(١) ان المنظمة ينبغى ان تكون لها سياسة اخلاقية واضحة تجاه بيئتها تتضمن اعتبار المسئولية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة فى البيئة جزءا من اهدافها الاساسية .

(٢) ان تكون معاييرها الاخلاقية متوافقة دائما مع ظروف بيئتها وما يتطلبه ذلك من استمرار التجديد والمراجعة لتلك المعايير .

(٣) تحديد العقوبات التي يمكن تطبيقها في حالة مخالفة قواعد السلوك الاخلاقي .

وفي هذا المجال لا نستطيع ان نهمل اهمية الدور الذي يمكن ان يقوم به المدير في اشاعة المناخ الاخلاقي داخل المنظمة وذلك من خلال الحرص على ناحيتين اساسيتين هما:

(أ) ان يكون اهتمامه بالنواحي الاخلاقية شيئا عاديا وليس امرا مفتعلا وان ينعكس ذلك في اقواله وافعاله .

(ب) ان يأخذ في اعتباره دائما انه قدوة لمرءوسيه وهذا يتطلب منه ان يدقق دائما في سلوكه وان يكون واعيا لأثر تصرفاته على سلوك مرءوسيه وهذا يتطلب منه ان يسأل نفسه دائما الاسئلة الاتية :

(١) كيف سيتصور المرءوسين اقدامه على تصرفات معينة وامتناعه عن تصرفات اخرى؟

(٢) ما هي النتائج المتوقعة لتلك التصرفات على سلوكهم في العمل ؟

(٣) ما هي الاعتبارات التي وجهت تصرفاته ؟ هل هي ركزت على مصالح فردية ؟ ام رجحت المصلحة العامة؟

الخلاصة

لقد شهدت الغترة الاخيرة فى مصر بعض السلبيات الأخلاقية سواء فى سلوك العاملين بالحكومة او القطاع العام وقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية ان من أهمها عدم احترام وقت العمل والمحسوبية والرشوة والتسوية فى قضاء مصالح الناس والعمولات والاسراف فى استخدام الموارد .

وبتحليل الاسباب التى أدت الى شيوع تلك السلبيات الأخلاقية تبين ان ذلك لا يرجع بشكل رئيسى الى قلة القوانين او ضعف الروادع القانونية بقدر ما يرجع الى اسباب اخرى من اهمها: افتقاد الموظف للقدوة الحسنة ، ووجود بعض صور التمييز فى المعاملة ، وتردى الاحوال الاقتصادية وكثرة القوانين والاجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات ، وعدم اعطاء موضوع الاخلاقيات العناية الكافية فى مناهج المعاهد الادارية او فى البرامج التدريبية ، وتعمد المجتمع على ان اعتبارات القرابة والمداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة .

وانتشار تلك السلبيات لم يعد مقصورا على العاملين فى المستويات الدنيا فقط ، بل اصبح الكثير منها يحظى بالقبول من جانب الرؤساء حيث اتضح من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهتى نظر كل من الرؤساء والمرؤوسين فى درجة الموافقة على ما يمكن التجاوز عنه من سلبيات اخلاقية .

وممكن الخطورة فى انتشار تلك السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام فى أن الفساد الأخلاقى كالعُدوى لا يقتصر انتشاره داخل المنظمة الواحدة بل ينتشر من منظمة لأخرى داخل المجتمع ، ومتى صار منتشرا فان ذلك يعقد من مهمة علاجه ويهدد كيان المجتمع ككل .

وحتى يمكن اصلاح الموقف فان الأمر يحتاج الى مجموعة من الجهود المتكاملة بعضها على مستوى الدولة ككل مثل تصحيح المسار الاقتصادى ، واعادة النظر فى دور القطاع العام ، والاهتمام بالتربية الاخلاقية من خلال النظام التعليمى والمؤسسات الدينية والثقافية ، والبعض الآخر على مستوى المنظمة وفى هذا المجال الاخير قدم الباحث نموذجا لاصلاح يركز على الدعامات الآتية :

(١) ان جهود اصلاح الاخلاقى داخل المنظمة ينبغى الا تركز على الفرد فقط ، بل يجب الاهتمام باشاعة المنهج الذى ينمى ويدعم السلوك الاخلاقى كما تعبر عنه اهداف المنظمة وسياساتها وبرامجها .

(٢) ان الاهتمام بوضع دليل للسلوك الاخلاقى يحدد واجبات الفرد فى العمل ، والمحظورات التى ينبغى عليه تجنبها لا يكفى وحده لضمان التصرفات الاخلاقية الايجابية لأن دليل السلوك الاخلاقى ما هو الا جزء من نظام متكامل للتنمية الاخلاقية .

(٣) ان التعليم والتثقيف الاخلاقى بالرغم من أن الاهتمام به ينبغى ان يكون فى المراحل السابقة على التعاقب الفرد بالعمل الا أن ذلك لا يقلل من اهمية ما يمكن

ان تقوم به برامج التدريب فى مجال التنمية الاخلاقية
اذا احسن تخطيط واعداد وتنفيذ تلك البرامج •

(٤) ان القيادة فى العمل يمكن ان تقوم بدور فعال فى
تنمية الايجابيات الاخلاقية فى سلوك المساعدين متى
كان اهتمام القائد بالنواحى الاخلاقية شيئا عاديا
وليس امرا مفتعلا، ومتى اخذ فى اعتباره انه قدوة
لمرؤوسين مما يتطلب منه ان يدقق بصفة مستمرة فى
تصرفاته وأن يكون واعيا لأثر تلك التصرفات فى سلوك
المرؤوسين •

الهوامش

-

T.E. Boling and J. Dempsey (١) يؤكد كل من

هذا المعنى بقولهما :

".... No Organization can survive if it neglects productivity and sound management practices. In a similar sense it seems reasonable to assume that attention to moral and ethical goals is also necessary for survival".

T.E. Boling and J. Dempsey, "Ethical Dilemmas in Government : Designing an Organizational Response" Public Personnel Management (Vol, 10, No, 1, 1981) P, 17.

(2) O.P Dwivedi and Ernest A. Engelbert, " Education and Training for values and ethics in the public service : An international perspective". Public Personnel Management (Vol. 10, No. 1, 1981) , ". 142.

(3) Dennis F. Thompson , " The Possibility of Administrative Ethics, " Public Administration Review (Sep . Oct. 1985). p, 555.

(4) James Owens , " Business Ethics : Age-Old Ideal , Now Real ", Business Horizons (Feb. 1978) , P. 27.

- (5) John G. Peters and Susan Welch, "Political Corruption in America : A Search for Definitions and a Theory", The American Political Science Review (Vol. 72) , P.975.
- (6) M.O. Ajuogu, " Ethical Dilemmas of Public sector Executives in a developing economy" I R A S (No. 4 , 1983) PP. 386 - 392.
- (7) John A, Worthley : " Ethics and Public Management : Education and Training", Public Personnel Management (Vol. 10 . No. 1,1981) P. 43.
- (8) Keith Davis and W.C. Frederick , Business and Society (N . Y., McGraw- Hill Book Co.,1984), P. 77.
- (9) N.P. Lovrich , " Professional Ethics and Public interest : sources of Judgment", Public Personnel Management (Vol. 10, No. 1, 1981) P. 88.
- (10) Elizabeth M. Gunn, " Ethics and the Public sevrice : An Annotated Bibliography and overview Essay", Op. Cit . 1. 172.
- (11) J. Patrick Dobel, " The Corruption of State", the American Political Science Review (Vol. 72) P, 958.

(١٢) الدكتور عبدالجبار توفيق ، التحليل الاحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، الطرق الاملعلمية (الكويت مؤسسة الكويت للتقدم العلمى ، ١٩٨٣) ص ١٤٨ - ١٥٢ .

(١٣) راجع ايضاً الواجبات والمحظورات المنصوص عليها فى المادتين ٧٦ ، ٧٧ من قانون العاملين بالحكومة ١٩٧٨/٤٧ .

(١٤) يعبر S.B.Werner عن ذلك بقوله :

" When Corruption becomes systematic within an Organization, spilling over and affecting an increasing portion of that organization, a corrupt code of conduct will replace the legal code. , "

S.B. Werner, " New Directions in the study of Administrative corruption ", Public Administration Review (March /April, 1983), P. 151.

(15) J. Patrick Dobel , Op. cit., p. 970.

(16) K.R. Hope, " Politics , Bureaucratic Corruption and Maladministration in the third world ", I R A S (No. 1, 1985) , PP. 1-6.

(17) S.B. Werner, op. Cit., P. 150.

(18) J.P. Dobel, Op. Cit., P. 962.

(19) O.P. Dwived and Ernest A. Engelbert, Op. Cit., P. 142.

(٢٠) د. عبدالجبار توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٠ .

(٢١) يؤكد ذلك توصية البنك الدولي للدول النامية في الوثيقة
والتي جاء فيها :

"There needs , however to be a greater willingness to examine ways of reducing the strains on the public sectors administrative and managerial capacity . To achieve their growth and equity objectives, government need to select a limited number of activities in which public sector involvement is essential- and then undertake them efficiently".

وقد اشار التقرير ان تلك السياسة لن تؤثر على الخط السياسي
الذي تنتهجه الدولة بقوله :

Redefining the frontier between public and private sectors has little to do with political ideology and social goals . Countries like China , Hungary and Mozambique have all enlarged their private sectors in recent years : Significant gains in output may be possible with relatively little sacrifice of socio-political objectives".

Dele O. Lowu , " The Nature of Bureaucratic Corruption in Nigeria", I R A S (No. 3, 1983), P. 296.

(22) Steven W. Hays and R. R. Gleissner, "Codes of Ethics in State Government : A Nation wide Survey", Public Personnel Management (Vol. 10. No. 1, 1981) P. 54.

(23) Ibid, P. 56.

(24) تؤكد دراسات علم الجريمة ان:

" People not laws, make things work, It is not the police and the law which prevent crime, It is the community "
S.B. Werner, Op. Cit., P.45.

(25) John A. Worthley , Op Cit., P.151.

(26) O.P. Dwivedi and Ernest A. Engelbert, Op. Cit.
p. 144.

قائمة المراجع

- (1) AjuoGu, M.O. " Ethical Dilemmas of Public Sector Executives in a Developing Economy", IRAS (No. 4, 1983), pp. 386-392.
- (2) Boling, T.E. and Dempsey, j., " Ethical Dilemmas in Government : Des igned an Organizational Response" Public personnel Management (Vol. 10, No. 1. , 1981) , P. 17.
- (3) Davis, Keith and Frederich, W.C. ,Business and Society (N.Y, McGraw- Hill Book Co., 1984), P. 77.
- (4) Dobel, J. Patrick, " The Corruption of a state," The American Political science Review(Vol, 72), P. 958.
- (5) Dwivedi, O.p . and Engelbert, E.A., "Education and Training for values and Ethics in the Public Service : An international perspective", Public Personnel Management, op . cit., P. 142.
- (6) Gunn , E.M. " Ethics and the public service: An Annotated Bibliography and overview Essay ", ibid, P. 172.
- (7) Hays, S.W. and Gleissner, R.R., " Codes of Ethics in state Government : A nationwide survey", Ibid, P. 54.

- (8) Hope, K.R. " Politics, Bureaucratic Corruption and Maladministration in the third world ", IRAS (No., 1, 1985) pp 1-6.
- (9) Lovrich, N.P. " Professional Ethics and the public interest : Sources of judgment", Public Personnel Management (Vol. 10, No, 1, 1981), P. 88.
- (10) Olowu, D. , " The Nature of Bureaucratic Corruption in Nigeria " IRAS (No, 3. 1983) , P. 296.
- (11) Owens, J. "Business Ethics : Age-old Ideal, Now Real" Business Horizons (Feb. 1978), P,27.
- (12) Peters , J.G. and welch , S., " Political Corruption in America: A search for Definitions and A Theory ", The American Political science Review (Vol. 72), P. 975.
- (13) Thompson , O.F. , " The Possibility of Administrative Ethics", Public Administration Review (Sep. Oct. 1985), P. 555.
- (14) Werner , S.B., " New Directions in the study of Administrative corruptions", Public Administration Review (March / April 1983), P. 151.

- (15) Worthley, J.A., " Ethics and public Management:
Education and Training " Public personnel
Management (Vol. 10, No. 1, 1981), P. 43.

ملحق رقم (١)

قائمة الاستقصاء

أولا : ما هو تقديرك لدرجة وجود الظواهر الآتية في سلوكيات
تعامل موظفي الحكومة والقطاع العام في مصر ؟

- (١) قبول الهدايا (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (٢) العمولات (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (٣) الرشاوى (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (٤) المحسوبية (الوساطة) (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (٥) استغلال المال العام
للمصلحة الشخصية
- (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية
- (٦) الاسراف في استخدام
المستلزمات
- (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة ...
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية
- (٧) سوء استعمال السلطة
- (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية
- (٨) عدم احترام وقت
العمل
- (١) ظاهرة عامة
(٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
(٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
(٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
(٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (٩) سرقة الممتلكات العامة (١) ظاهرة عامة
- (٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
- (٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
- (٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
- (٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (١٠) التسوية في قضاء مصالح الناس (١) ظاهرة عامة
- (٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
- (٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
- (٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
- (٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (١١) الاهداء في العمل (١) ظاهرة عامة
- (٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
- (٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
- (٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
- (٥) ظاهرة غير موجودة كلية

- (١٢) افشاء اسرار العمل (١) ظاهرة عامة
- (٢) ظاهرة متفشية الى حد كبير
- (٣) ظاهرة متفشية بدرجة متوسطة
- (٤) ظاهرة متفشية بدرجة محدودة
- (٥) ظاهرة غير موجودة كلية

ثانيا :

(أ) اى الاسباب الآتية ترى انها مسؤولة عن انتشار السلبيات الاخلاقية

فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام ؟ (يمكن ذكر اكثر من سبب) .

- (.....) افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل وخارج العمل .
- (.....) كثرة القوانين وتعقد الاجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات الجماهيرية .
- (.....) سوء الاحوال الاقتصادية والارتفاع المستمر فى الاسعار بدرجة لاتواكبها الزيادة فى الدخل .
- (.....) وجود بعض صور التمييز فى المعاملة مما يشعر الانسان بعدم العدالة .
- (.....) التدخل الواسع من جانب الحكومة فى مختلف اوجه النشاط الاقتصادى مع عدم وجود رقابة فعالة .
- (.....) تعارف المجتمع على ان اعتبارات القرابة والمداقة لها الاولوية على اعتبارات المصلحة العامة .
- (.....) عدم اعطاء موضوع اخلاقيات التعامل العناية الكافية فى مناهج المعاهد الادارية او فى البرامج التدريبية .
- (.....) ضعف الرقابة الخارجية على اداء موظفى الحكومة والقطاع العام .
- (.....) ضعف الروادع القانونية للسلوكيات اللاأخلاقية .
- (.....) تراخى المنظمات فى تبصير العاملين فيها بنواحي السلوك المنهى عنها والاكتفاء بالنص عليها فى القوانين واللوائح .
- (.....) اسباب اخرى (اذكرها)

(ب) ماهو تقديرك لأثر كل من العوامل الآتية في ودع الموظف من

ان يتصرف بطريقة لا أخلاقية ؟

- (١) التربية الاخلاقية للفرد (١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير
- (٢) الخوف من تانيب الضمير (١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير
- (٣) الخوف من العقوبات القانونية (١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير
- (٤) قوة العقيدة الدينية (١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير
- (٥) الخوف على السمعة والظهور بحظير غير لائق (١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير

- (٦) الخوف من الانتقام
(المعاملة بالممثل من
الآخرين)
(١) تؤثر بدرجة كبيرة
- (٢) تؤثر بدرجة متوسطة
- (٣) تؤثر بدرجة محدودة
- (٤) ليس لها تأثير

ثالثاً: الى اى مدى تنظر الى التصرفات الآتية باعتبارها تصرفات مقبولة

او غير مقبولة ؟

- (١) استفادة الفرد من مركزه
الوظيفى لخدمة
الاقارب والاصدقاء
(١) اوافق كلية
- (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- (٤) اوافق بدرجة قليلة
- (٥) لا اوافق بالمرّة
- (٢) الموظف محدود الدخل
الذى يحصل على بعض
الاکراميات لتسهيل
الخدمات
(١) اوافق كلية
- (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- (٤) اوافق بدرجة قليلة
- (٥) لا اوافق بالمرّة
- (٣) تسوية حساب الشركة
بالشكل الذى يجنبها
بعض الاعباء الضريبية
(١) اوافق كلية
- (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- (٤) اوافق بدرجة قليلة
- (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٤) انجاز بعض المهام الخاصة (١) اوافق كلية
- طالما ان وقت العمل (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- يسمح بذلك (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- (٤) اوافق بدرجة قليلة
- (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٥) استغلال أدوات وأجهزة (١) اوافق كلية
- العمل فى بعض الاغراض (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- الشخصية طالما ان ذلك (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- لا يعطل العمل (٤) اوافق بدرجة قليلة
- (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٦) لاتكفى الجدارة وحدها (١) اوافق كلية
- للحكم على كفاءة (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- المرؤوس فعلاقتهم (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- الشخصية ينبغى ان تؤخذ (٤) اوافق بدرجة قليلة
- فى الاعتبار (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٧) طالمان المرتبات غير (١) اوافق كلية
- مجزية ينبغى الحصول (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- بأى وسيلة على اكبر (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- قدر من المكافآت والاجور (٤) اوافق بدرجة قليلة
- الاضافية (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٨) طالمان الدولة ليست (١) اوافق كلية
- مهتمة بانشاء دورحضانة (٢) اوافق بدرجة كبيرة
- كافية فلما منع من (٣) اوافق بدرجة متوسطة
- اصطحاب بعض الصغار (٤) اوافق بدرجة قليلة
- فى العمل (٥) لا اوافق بالمرّة

- (٩) ان حق الصداقة والقرابة
يتطلب التغاضي عن
بعض الهفوات التي قد
ترتكب في العمل
- (١) اوافق كلية
(٢) اوافق بدرجة كبيرة
(٣) اوافق بدرجة متوسطة
(٤) اوافق بدرجة قليلة
(٥) لا اوافق بالمرة

- (١٠) ينبغي اغتنام اى فرصة
للخروج فى مأموريات
خارجية فهذا فى صالح
العمل
- (١) اوافق كلية
(٢) اوافق بدرجة كبيرة
(٣) اوافق بدرجة متوسطة
(٤) اوافق بدرجة محدودة
(٥) لا اوافق بالمرة

- (١١) الاجازات حق للموظف
ينبغي استنفادها
قدر المستطاع
- (١) اوافق كلية
(٢) اوافق بدرجة كبيرة
(٣) اوافق بدرجة متوسطة
(٤) اوافق بدرجة محدودة
(٥) لا اوافق بالمرة

- (١٢) لمانع من القيام بأى
عمل لزيادة الدخل
طالما ان ذلك بعد
انتهاء العمل الرسمى
- (١) اوافق كلية
(٢) اوافق بدرجة كبيرة
(٣) اوافق بدرجة متوسطة
(٤) اوافق بدرجة قليلة
(٥) لا اوافق بالمرة

- (١٣) كلما كثر عمل الانسان
كلما زادت اخطاه
- (١) اوافق كلية
(٢) اوافق بدرجة كبيرة
(٣) اوافق بدرجة متوسطة
(٤) اوافق بدرجة قليلة
(٥) لا اوافق بالمرة

- (١٤) ليس هناك بأس فى ان
يستفيد الموظف من
وظيفته الحالية فى
اغتنام بعض الفرص
التي تساعده على
تأمين مستقبله
- (١) اوافق كلية
..... (٢) اوافق بدرجة كبيرة
..... (٣) اوافق بدرجة متوسطة
..... (٤) اوافق بدرجة قليلة
..... (٥) لا أوافق بالمرّة

- (١٥) الكثير من الناس يسيء
فهمك اذا احسنت
معاملته
- (١) اوافق كلية
..... (٢) اوافق بدرجة كبيرة
..... (٣) اوافق بدرجة متوسطة
..... (٤) اوافق بدرجة قليلة
..... (٥) لا أوافق بالمرّة