

نموذج رقم (٨)

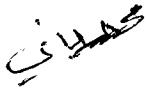
إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم (رباعي): حنان عبد القادر إبراهيم الفاسي الكلية: التربية القسم: إدارة تربوية وتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة: الماجستير التخصص: إدارة تربوية وتخطيط
عنوان الأطروحة: « دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة . »

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ..
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها
بتاريخ ١٤١٦/٧/٤ هـ ، بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم
، فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة
العلمية المذكورة أعلاه

والله الموفق ،،،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش من داخل القسم	مناقش من خارج القسم
الاسم : د . حمزه عبد الله عقيل	الاسم : د . محمد عائض الدوسري	الاسم : د . محمد حمزه السليمانى
التوقيع : 	التوقيع : 	التوقيع : 

يعتمد ،،

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط
د . حمزه عبد الله عقيل



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٢٦٤٧

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى بمكة المكرمة

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة

إعداد الطالبة

حنان عبدالقادر إبراهيم الفاسي

إشراف الدكتور

حمزه عبدالله عقيل

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤١٥هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿ الذين يخشون ربهم بالغيب وهم من

الساعة مشفقون ﴾

(سورة الانبياء آية : ٤٩)

﴿ ... إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت

وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه

أنيب ﴾

(سورة هود آية : ٨٨)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : « دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة » .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع دور الرقابة الذاتية والمتمثلة في الأبعاد (إتقان العمل - الأمانة - العدل - المساواة - تحمل المسؤولية) في الإصلاح الإداري والمتمثل في الأبعاد « تبسيط الإجراءات - تحسين أداء العمل - تعديل السلوك البشري - الانتماء الوظيفي » لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ؟
تصميم الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقد شملت عينة الدراسة (٢٠٠) موظفة من أصل (٣٠٠) موظفة وهن المجتمع الأصلي للدراسة ، وقد استخدمت الباحثة لتحليل البيانات التكرارات ، النسب المئوية ، مربع كاي ومعامل الارتباط .
أهم النتائج :

- ١ - تأصل مبدأ إتقان العمل لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- ٢ - عدم توشي الإدارة لمبدأ العدالة في التعامل فيما بين الموظفين .
- ٣ - ركزت الموظفات على أهمية التدريب لتحسين أداء العمل .
- ٤ - عدم معرفة الموظفة بأنها حصلت على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية .

أهم التوصيات :

- ١ - يجب على الإدارة ترسيخ وتدعيم مبدأ العدالة في التعامل فيما بين الموظفين .
- ٢ - ضرورة إهتمام الجامعة بعمل دورات تدريبية للموظفات لتحسين أداء العمل .
- ٣ - إعادة النظر في تقارير الكفاية الإدارية وسريتها التامة عن طريق إطلاع الموظفة على تقريرها حتى تعرف النواحي الإيجابية والسلبية وبالتالي تدعيم النواحي الإيجابية والتخلص من النواحي السلبية .

عميد الكلية

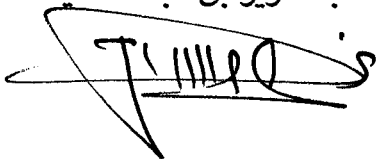
المشرف

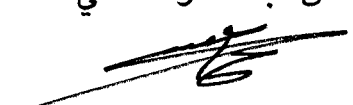
الباحثة

د. عبدالعزيز بن عبدالله خياط

د. حمزة عبدالله عقيل

حنان عبدالقادر الفاسي





«الاهداء»

... إلى الذين لا تكفى الحروف الأبجدية لأعطائهم حقهم .
 ... ولا يكفى العمر لرد جزء من معروفهم .
 ... عزائي أن يجدوا فيما وصلت إليه فخراً يرضيهم .
 ... إلى والدى الكريمين وإلى توأم روحى أختى الحبيبة نجاح
 عسى الله أن يديمهم لى عزاء وفخرا .

الباحثة

« شكر وتقدير »

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ وعلى آل وصحبه أجمعين . أتوجه بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على جليل نعمه وأفضاله .

ثم أقدم عظيم شكرى وتقديرى لسعادة المشرف الدكتور / حمزه عقيل لما قدمه من جهد وإرشادات ومتابعة لإنجاز هذه الدراسة ، كما أقدم شكرى وتقديرى لسعادة الدكتور / محمد الدوسري ، وسعادة الدكتور / محمد السليمانى لتفضلهما بمناقشة الرسالة ، وأقدم شكرى وتقديرى لسعادة الدكتور / جوبير الشبيتى ، وسعادة الدكتور / محمد الودينانى لتفضلهما بمناقشة الخطة ، كما اخص بالشكر وخالص الامتنان والتقدير سعادة الدكتور / حفيظ المزروعى بما قدمه من مساعدات وتوجيهات طيلة إجراء هذه الدراسة وخاصة في التحليل الاحصائى ، كما أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور / محمد سعيد الحارثى في ما قدمه من مساعدات وتذليل الصعوبات طوال مدة دراستى ، كما أقدم خالص شكرى وتقديرى لسعادة الدكتور / عبدالرحمن الضحيان جامعة الامام محمد بن سعود بأبها في مساعداته بارسال المراجع لي ، كما أتوجه بكل شكرى وخالص تقديرى لسعادة المشرف العام على مركز الحاسب الآلي الدكتور / محمد العيسى في تقديمه المساعدات والإنجاز السريع في التحليل ، كما أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور / خالد رزوق ، وسعادة الدكتور / حسن إمام معهد الإدارة العامة في تقديمهما الأراء النيرة ، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأخت العزيزة / ريم آل الشيخ وزوجها الأستاذ / إبراهيم آل الشيخ في ارسال المراجع لي من الرياض ، وأتوجه بشكرى وتقديرى إلى السيدة الفاضلة / علوية عنقاوى زوجة سعادة المشرف في تسهيلها عملية الاتصال بسعادة المشرف .

كما أقدم شكرى المكتوب وأبقى شكرى المكنون مع امتنانى وعظيم تقديرى لإخوتى وأخواتى وأزواجهن في كل ما قدموه من مساعدات لي .

وأخيراً أقدم كل شكرى وتقديرى لكل من قدم لى المساعدة والعون وساهم في إنجاز

هذه الدراسة .

راجية من الله تعالى القدير أن يجزى الجميع خير الجزاء والثواب .
الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الرسالة	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ط

الفصل الأول

مقدمة الدراسة	١
مشكلة الدراسة	٤
فرضيات الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٧
حدود الدراسة	٧
مصطلحات الدراسة	٧

الفصل الثاني

أولاً : الإطار النظري :

المقدمة	١٠
المبحث الأول : الرقابة الإدارية	١١
- مفهوم الرقابة الإدارية	١١
- أهداف الرقابة الإدارية	١٢
- أنواع الرقابة الإدارية	١٣
- المبحث الثاني : الرقابة في الإسلام	١٥
- أبعاد الرقابة الذاتية	١٧
* البعد الأول : إتقان العمل	١٧

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
* البعد الثاني : الأمانة	٢١
* البعد الثالث : العدل	٢٨
* البعد الرابع : المساواة	٣١
* البعد الخامس : تحمل المسؤولية	٣٣
- أخلاقيات الوظيفة العامة	٣٦
المبحث الثالث : الإصلاح الإداري	٣٨
- تعريف الإصلاح الإداري	٣٨
- الحاجة إلى الإصلاح الإداري	٣٩
- أبعاد الإصلاح الإداري	٤١
* البعد الأول : تبسيط الإجراءات	٤١
* البعد الثاني : تحسين أداء العمل	٤٥
* البعد الثالث : تعديل السلوك البشري	٥٠
* البعد الرابع : الانتماء الوظيفي	٥٦
- اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالملكة العربية السعودية	٥٩
- المبحث الرابع : العلاقة بين الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري	٦٠
- المبحث الخامس : الرقابة والإصلاح في القرآن الكريم	٦١
ثانياً : الدراسات السابقة	٦٥

الفصل الثالث

منهجية الدراسة	٧٤
- منهج الدراسة	٧٤
- مجتمع الدراسة	٧٤
- عينة الدراسة	٧٤

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
- أداة الدراسة	٧٤
- بناء الإستمبانه	٧٤
- صدق الإستمبانه	٧٦
- ثبات الإستمبانه	٧٦
- الإستمبانه في صورته النهائية	٧٦
- تطبيق الإستمبانه	٧٧
- المعالجة الإحصائية	٧٧

الفصل الرابع

- عرض وتحليل النتائج	٧٩
----------------------------	----

الفصل الخامس

مناقشة النتائج	١٠٨
ملخص النتائج	١٢٤
التوصيات	١٢٧
المقترحات	١٣٠
المراجع	١٣١
الملاحق	١٤١

فهرس الجداول

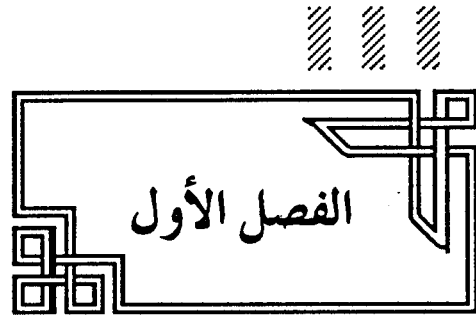
رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	أولاً : أبعاد الرقابة الذاتية :	
٧٩	يوضح البعد الأول إتقان العمل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	١
٨٠	يوضح البعد الثاني الأمانة تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٢
٨٢	يوضح البعد الثالث العدل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٣
٨٣	يوضح البعد الرابع المساواة تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٤
٨٦	يوضح البعد الخامس تحمل المسؤولية تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٥
	ثانياً : جداول أبعاد الإصلاح الإداري :	
٨٨	يوضح البعد الأول تبسيط الإجراءات تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٦
٩١	يوضح البعد الثاني تحسين أداء العمل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٧
٩٤	يوضح البعد الثالث تعديل السلوك البشري تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٨
٩٧	يوضح البعد الرابع الانتماء الوظيفي تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا ^٢	٩
	ثالثاً : جدول الارتباط :	
١٠١	يوضح قيم معاملات الارتباط لأبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري	١٠

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
١	الإستبيان (موجه إلى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة)	١٤٢
٢	أسماء الأساتذة محكمى الإستبانة	١٥١
	ملاحق أبعاد الرقابة الذاتية :	
٣	جدول رقم (١١) البعد الأول إتقان العمل يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٢
٤	جدول رقم (١٢) البعد الثاني الأمانة يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٣
٥	جدول رقم (١٣) البعد الثالث العدل يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٤
٦	جدول رقم (١٤) البعد الرابع المساواة يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٥
٧	جدول رقم (١٥) البعد الخامس تحمل المسؤولية يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٦
	ملاحق أبعاد الإصلاح الإداري :	
٨	جدول رقم (١٦) البعد الأول تبسيط الإجراءات يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٧
٩	جدول رقم (١٧) البعد الثاني تحسين أداء العمل يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٨
١٠	جدول رقم (١٨) البعد الثالث تعديل السلوك البشرى يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة	١٥٩

تابع فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
١١	جدول رقم (١٩) البعد الرابع الانتماء الوظيفي يوضح التكرارات والنسب المنوية والمتوسط لكل عبارة جدول الارتباط :	١٦٠
١٢	جدول رقم (٢٠) يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لأبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري ملاحق الخطابات :	١٦١
١٣	صورة خطاب سعادة عميد التربية إلى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة	١٦٢



الفصل الأول

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

المقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل وصحبه أجمعين . خص الله سبحانه وتعالى الإنسان دون سائر المخلوقات بالعقل الذي يستخدمه في التفكير في كل ما هو نافع وتجنب ما هو ضار ، ورغم ذلك تبقى قدراته الطبيعية محدودة لا تكفي لتحقيق كل رغباته واحتياجاته ، فكان لزاماً عليه التعاون مع الآخرين ، وحين تتعاون مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فلا بد حين ذاك أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود ، هذه الإدارة لابد لها من أن تنسق نشاطات الأفراد من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ولعل أهم وظائف الإدارة هي الرقابة لأنها روح العملية الإدارية ، فعن طريق الرقابة نستطيع متابعة الجهود الخاصة بالعمل من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء .

يقول سالم (١٩٨٢ م) وتتضخم مشكلة الرقابة وتزداد تعقيداً كلما زاد عدد العاملين مما يستدعي متابعة دائمة ومراقبة مستمرة لهؤلاء العاملين وذلك للتأكد من حسن سير الأعمال وفقاً للأهداف الموضوعه (ص : ١٨٤) .

وتتميز الإدارة بقدرتها على النمو والتطور بكثير من الأساليب الممكنة في سبيل تحقيق الأهداف ، وتحقيق التطور للإدارة عن طريق الإصلاح الذي أساسه الرقابة الذاتية ومحوره النفس البشرية .

ويقول السيف (١٤٠٥ هـ) ومن هنا تأتي أهمية دور الجامعة في بحث وتطوير الإدارة في مختلف المجالات لأن الجامعة مصدر إشعاع للمعرفة والفكر وتضيء طريق من يسيرون في عالم الإدارة (ص : ١٩٥) .

ويوضح الطيب (١٩٨٥ م) من أولويات دور الجامعات الاهتمام بالإصلاح الإداري ، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بالمرجات ، وحتى نضمن عملية الإصلاح لابد من الاهتمام بالتدريب للعنصر البشري ، ومن أهداف الجامعات أيضاً

الأبحاث العلمية التي تهتم بالمجتمع وتحل مشاكله ، ومن هذا المنطلق فلا بد من تقوية العلاقة بين الموظف وجهازه الإداري فالجامعة ترشد الموظف عن طريق أبحاثها العلمية (١١٨) .

ويوضح (الركابي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٢٤) فيقول إن « أهم جوانب خطط الإصلاح الإداري تطوير العنصر البشري لأنه يمثل أثمن رأس مال ، فهو يعنى بالإنسان ومشاكله المحيرة ، فالعنصر البشري مقدمة الاهتمامات لكل برنامج للإصلاح الإداري » .

فالإصلاح الإداري حتى يأخذ مساره الإسلامي لابد وأن يبدأ بإصلاح ما بداخل النفس قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ (سورة الرعد ، آية ١١) . فالإصلاح الإداري إذا بُني على الرقابة الذاتية تحقق الأداء الأفضل للموظفين والموظفات وانتشر العدل وعمت المساواة وحصل التفاني في العمل والإخلاص والتعاون بين الموظفين والعاملين ، واختفت أو تددت الجوانب السلبية مثل الغياب والتسيب الوظيفي والتواكلية والإهمال في العمل . فالأخذ بمبدأ الرقابة الذاتية سيُحدُّ ويحل الكثير من المشكلات والمعضلات الإدارية ، وبهذا تصل الإدارة إلى ما تصبو إليه من إتقان للعمل وإصلاح وتطوير وأداء أفضل للعمل . والإدارة لا تقتصر على المؤسسات العامة بل تشمل المؤسسات التربوية بما فيها جامعة أم القرى بمكة المكرمة ويذكر (بغدادي ، ١٤٠٦ هـ) وقد ضمت جامعة أم القرى أول كلية رائدة للتعليم الجامعي هي كلية الشريعة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، كما أنها صرح من الصروح العلمية التي تؤدي دورها في العالم الإسلامي حيث تنبع مسؤوليتها بحكم موقعها في مهبط الوحي ومنع الدعوة الإسلامية كمركز إشعاع علمي ثقافي إسلامي (ص ص : ٣٦٤ ، ٤١٧) .

لهذا رأت الباحثة القيام بهذه الدراسة لمعرفة دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

مشكلة الدراسة :

تدخل الإدارة بمفهومها العام والخاص في وقتنا الحاضر في كل المجتمعات لتحكم نهضتها من قبل وظائفها المختلفة ، كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة . وتعتبر الرقابة عنصراً من عناصر العملية الإدارية ، كما تأخذ أشكالاً متعددة كالرقابة الذاتية وهي رقابة الفرد على نفسه خوفاً من الله تعالى ، والرقابة الداخليه أي الرقابة التي تمارسها الإدارة على الموظفين ، والرقابة الخارجية أي الرقابة من خارج الإدارة . قال تعالى : ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ (سورة التوبة آية : ١٠٥) . والرقابة الذاتية تنبع من داخل النفس البشرية حيث تلعب النفس دوراً هاماً فيها ، وينعكس ذلك على السلوك البشري عند تأدية العمل وحيث إن الذات البشرية لديها من القدرات والدوافع ما يمكنها من عملية الإقتناع والإيمان بقيمة العمل بدافع من عنصر الرقابة الذاتية . قال ﷺ : « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » رواه البيهقي .

قال تعالى : ﴿ إن خير من استاجرت القوي الأمين ﴾ (سورة القصص آية : ٢٦) وترى الباحثة أن القوة والأمانة ركنان مدعمان للرقابة الذاتية للإنسان في أدائه لعمله ، ومن هنا تتضح أبعاد الرقابة الذاتية وهي : إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية ، والتي تسهم بدورها في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال مكوناته : تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي .

ويقول السيف (١٤٠٥ هـ) « تعتبر الجامعات مركز العلم والفكر ، فبين أروقته صفوة المجتمع علماً وفكراً ، وجميع المؤسسات تنظر إلى الجامعة كمصدر إشعاع لعوامل تطويرها ورفقيها . فتطوير المؤسسة التعليمية يعتمد على تطوير القيادات التربوية الإدارية لهذه المؤسسات فالإدارة تعتبر حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الاجتماعية أياً كانت » (ص : ١٩٥) .

وبذلك تتضح مشكلة الدراسة في معرفة واقع دور الرقابة الذاتية لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ومدى إسهامها في عملية الإصلاح الإداري . حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ؟

فرضيات الدراسة :

١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الرقابة الذاتية في (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) في العمل الإداري .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الإصلاح الإداري في (تبسيط الإجراءات - تحسين أداء العمل - تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) في العمل الإداري .

٣ - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة في أن وجود الإدارة في أي جهاز أو مؤسسة مهمتها الأولى والأخيرة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال وظائف معينة ، وتعتبر الرقابة أحد أبرز هذه الوظائف . يقول ياغي (١٤٠٧ هـ) ومن هنا فإن الرقابة على سلوك الإنسان وأدائه لعمله من أجهزة ووسائل الرقابة الحديثة لا يمكن أن تحقق الفائدة المتوخاة إذا لم تتوافر الرقابة الذاتية النابعة من الفرد ذاته . وللرقابة الذاتية أهميتها نظراً لصدورها عن الفرد ذاته ويمكن أن تحقق نتائج فعالة تعجز الأنواع

الأخرى من الرقابة عن تحقيقها لأنها صادرة عن إيمان وإحساس بأهمية المسؤولية الذاتية بالاعتماد على مجموعة المبادئ الأخلاقية لمهنة الإدارة النابعة من الإحساس الديني والمسؤولية النفسية (رقابة ذاتية) التي تحدد سلوك الموظفين وعلاقاتهم المختلفة (ص : ١٨١) .

وتبرز أهمية الدراسة في الآتي :

١ - الوقوف على جوانب وأبعاد الرقابة الذاتية ودورها الإيجابي في عملية الإصلاح الإداري والتي تسهم بدرجة عالية في جعل المسؤولين عن البرامج الإدارية عامة وبرامج الرقابة والمتابعة بصفة خاصة يقفون بصدق على صورة واضحة تمكّنهم من بناء البرامج والضوابط اللازمة في هذا المجال .

٢ - تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع برامج لتعزيز موقف الذات إزاء العمل من خلال تكثيف تلك البرامج لبناء الذات الإنسانية المؤمنة والمراقبة لذاتها في سير أعمالها .

٣ - تسهم هذه الدراسة في حماية المصلحة العامة ودعم الإدارة نفسها التي وجدت من أجل خدمة المصلحة العامة .

٤ - تهتم هذه الدراسة بالتركيز على وضع الإدارة بالجامعة باعتبارها إدارة عامة وتربويه لإحداث تغيير وتطوير في الأداء من خلال مفهوم الرقابة الذاتية لإحداث الإصلاح الإداري .

٥ - ندرة الدراسات والبحوث العلمية في مجال الرقابة بصفة عامة ، والرقابة الذاتية بصفة خاصة ، وتأتي هذه الدراسة مسهمة في سدّ مثل هذه الفجوة ومثرية لأدبيات البحث في هذا المجال .

٦ - توضح مربود الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري التي تضيف إلى الجهاز الإداري بعداً جديداً وأساسياً يستدعي ضرورة الأداء الفعال والعمل على تفادي أوجه القصور والخلل قبل حدوثها .

أهداف الدراسة :

- ١ - التعرف على دور أبعاد الرقابة الذاتية لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في العمل الإداري .
- ٢ - التعرف على دور أبعاد الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في العمل الإداري .
- ٣ - الكشف عن العلاقة بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- ٤ - الوصول إلى بعض المقترحات والحلول لتعزيز الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري .

حدود الدراسة :

الحد المكاني : جامعة أم القرى بمكة المكرمة (موظفات) .

الحد الزمني : الفصل الدراسي الأول ١٤١٤ هـ .

وقد اختارت الباحثة مدينة مكة المكرمة للأسباب التالية :

- ١ - لأن الباحثة من المقيمين في مدينة مكة المكرمة فيحد ذلك من الجهد والتكاليف.
- ٢ - لأن الباحثة طالبة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وموظفة فيها أيضاً ومما يعطي الباحثة فرصة للتعلم في دراستها وإثرائها عن طريق احتكاكها بالبيئة موضوع الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

- ١ - الرقابة الذاتية : « رقابة الإنسان على نفسه بنفسه خوفاً من الله وطمعاً في رحمته إلى جانب إتقان العمل والأداء الجيد ليكسب الرزق الحلال نتيجة عمله » (الضحيان ، ١٤١٤ هـ ، ص ١٧٩) .

٢ - التعريف الإجرائي للرقابة الذاتية : هي رقابة الموظفة على نفسها أثناء قيامها بمهام عملها خشية من الله سبحانه وتعالى : ﴿ فلا تخشوا الناس واخشون ﴾ (سورة المائدة آية : ٤٤) .

٣ - الإصلاح الإداري : « هو الرغبة في تحسين الوضع الوظيفي للموظفين ، وزيادة الإنتاجية ، وتطوير الأداء الوظيفي ، وتحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفع كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية » (التوجيهي ، ١٩٨٩م ، ص ١٩ ، ٢٠) .

٤ - التعريف الإجرائي للإصلاح الإداري : تحسين الوضع الوظيفي في العمل من خلال إيجابيات الإصلاح الإداري والتحسين والتبسيط والتطوير والتجديد لرفع كفاءة الأداء في العمل لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

٥ - المسؤولية : وتنقسم إلى قسمين :

أ - « المسؤولية الموضوعية وهي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤوسائه الإداريين أو السياسيين وقدرتهم على فرض عقوبات عليه في حالة مخالفته للأوامر » .

ب - المسؤولية الشخصية وتتصل بالولاء والانتماء ويقظة الضمير من قبل الموظف تجاه الفعاليات الإدارية التي يتصل عمله بها « (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٧٢) .

٦ - التعريف الإجرائي للمسؤولية : مدى التزام الموظفة بواجباتها الوظيفية النابعة من إحساسها الديني بالمسؤولية الشخصية قال تعالى : ﴿ ولا تزر وازرة وزر أخرى ﴾ (سورة الأنعام آية : ١٦٤) .

الفصل الثاني

أولاً : الإطار النظري

- المقدمة .
- الرقابة الإدارية .
- الرقابة في الإسلام .
- الإصلاح الإداري .
- العلاقة بين الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري .
- الرقابة والإصلاح في القرآن الكريم الكريم .
- ثانياً : الدراسات السابقة .

أولاً : الإطار النظري :

المقدمة :

قال تعالى : ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾
(سورة التوبة آية : ١٠٥) .

فالرقابة الإدارية هي إحدى وأهم مكونات العملية الإدارية لأي منظمة .

يقول الكفراوي (١٤٠٣ هـ) الرقابة هي أحد عناصر أو وظائف الإدارة التي هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه ، وليست الرقابة ضرورية ولازمة للخدمات والمشروعات فقط بل هي لازمة أيضاً لكل جهد جماعي مهما كان غرضه ، وهكذا تتمثل الرقابة في مجموعة من العمليات تتخذ شكل قرارات أو إجراءات من شأنها تحقيق هدف أو مجموعة أهداف واضحة (ص : ٣٣٨) .

أما الرقابة في الإسلام فأساسها الرقابة الذاتية النابعة من داخل النفس الإنسانية ، النفس التي تخاف الله وتخشاه ولا تخاف في الحق لومة لائم . يقول التونسي (١٤٠٩ هـ) « الرقابة الذاتية هي النبع الأساسي والمرتكز الفعال في مواجهة انحراف المجتمع عن جادة الصواب وفي انتظامه في تلك الحضارة الوثابة وتكوين أطره المختلفة لتنظيم الحياة في وشائج قوية وعلاقات أصلية تحكمها الطباع الخيرة والتي لولاها ما عمرت الحياة منذ بدء الخليقة وما احتفظت في ذاكرتها بمعنى القيم والخير الأسمى » (ص ٣٤) .

فالرقابة الذاتية بأبعادها الخمسة (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، المساواة ، وتحمل المسؤولية) التي أمرنا الله بها سبحانه وتعالى لها الدور الفعال في الإصلاح الإداري ، فتحقيق أبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) يعتمد على المراقبة الذاتية للموظف في أدائه لعمله . فالنفس الإنسانية مجبولة على حب الخير ، وما يعترئها من شر يمكن كبحه ونزعه وتعويد هذه النفس على محاسبتها وتقوى الله في أداء العمل وتحمل مسؤولية أدائها للعمل .



الرقابة الإدارية :

أصبح علم الإدارة من العلوم الهامة في الحياة الحاضرة لارتباطه الوثيق بكل مجالات الحياة المعاصرة . فالإدارة هي الأداة التي يتم بها تنفيذ أعمال المنظمات سواء الخاصة أو العامة أو التربوية . فالعمل الإداري في المنظمات العامة التربوية هو لخدمة المجتمع وهذا يزيد مسؤولية المنظمات لذلك فإن تقويم هذه المنظمات يعتمد على كفاءة هؤلاء الموظفين وإنجازاتهم مما يؤدي إلى حتمية وجود وظيفة الرقابة الإدارية في المنظمات العامة التربوية التي لا بد لها من الوقوف على مفهوم الرقابة وأهداف الرقابة وأنواع الرقابة .

مفهوم الرقابة الإدارية :

يقول الأحمد (١٤٠٥هـ) « إن الوظيفة الإدارية للرقابة هي قياس أداء الرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المشروع والخطط المرسومة لبلوغها قد نفذت » (ص : ١٠٩) .

ويعرّف عساف (١٤١٠هـ) الرقابة الإدارية حيث يقول « إن العملية الرقابية عملية تطويرية لأنها تستهدف التعامل مع الإيجابيات قدر تعاملها مع السلبيات واستثمار الإيجابيات ودعمها وتأييدها لتكون عملية إبداعية » (ص : ١٣٤) .

ويوضح العكايلة (١٤٠٦هـ) « بأن الرقابة تعتبر الأداة الرئيسة في عملية الكشف عن الفساد وتحديد حجمه وهي بهذا تعتبر أولى حلقات الإصلاح الإداري » (ص : ٩٨٠) .

كما يعرفها بعضهم بأنها هي التي تركز على الأهداف والنتائج ومعياريها الرئيسي يتمثل في مدى تحقيق الفعالية الإدارية ، وليس في قدرتها على فرض سلطة بوليسية قادرة على تصيد الأخطاء والمعاقبة عليها » (عساف ، ١٩٩٣م ، ص : ٢٧٨) .

ومما سبق يتضح أنه بالرغم من تعدد وتنوع مفهوم الرقابة الإدارية إلا أنها تتفق في المحتوى ، فهي أداة تستخدم لتعديل وتصحيح الانحرافات التي تحدث في الجهة الإدارية لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

أهداف الرقابة الإدارية :

من المتعارف عليه أن الرقابة الإدارية كعنصر من عناصر العملية الإدارية تهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية الأجهزة والمنظمات الإدارية ، لأنها تعتبر وسيلة وأداة إدارية وهي في الوقت نفسه يراد بها تحقيق المساءلة ثم تحديد المسؤولية الإدارية (المفتي ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ١١) .

وتحدد الأهداف العامة للرقابة الإدارية في الآتي :

١ - الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض وتعيق انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها (ياغي ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ١٩) .

٢ - اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج أو يُتخذ اللازم لمنع حدوثها (ياغي ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ١٩) .

٣ - التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً لما خطط له (ياغي ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ١٩) .

٤ - التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يحدث في المستويات الإدارية التي تشرف عليها وأن المعلومات الضرورية تصل إلى تلك المستويات بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية (ياغي ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ١٩) .

٥ - تحديد مراكز المسؤولية وإجراء المساءلات المناسبة للمتسببين في الأخطاء (عساف ، ١٩٩٣ م ، ص : ٢٨٠) .

٦ - حماية الصالح العام للكشف عن المخالفات التي تكون موضوع المساءلة فيها تمهيداً لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي (المفتي ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ١٢) .

٧ - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات تهدف لتصحيح الأخطاء لغرض تحقيق الأهداف (مفتي ، ١٤٠٥هـ ، ص : ١١) .

٨ - الكشف عن العناصر التي يكون لها دور في التقليل من الأخطاء أو منعها أو حتى الكشف عنها عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها مما يتطلب منحهم الحوافز الملائمة مادياً أو معنوياً (مفتي ، ١٤٠٥هـ ، ص : ١١) .

ويتضح مما سبق أن أهداف الرقابة الإدارية تعتبر المدخل الموضوعي نحو تحقيق العدالة التي تعتبر الغاية العليا لأي تكوين اجتماعي داخل أي جهاز إداري ، فالرقابة الفعالة تضع من أهدافها الحرص على تحقيق العدالة وتحقيق الأهداف الموضوعية لتضمن فعالية الجهاز الإداري لتحقيق أهدافه المرجوة .

أنواع الرقابة :

أوضح عبدالرزاق (د ت ، ص : ٨٧) أن أنواع الرقابة التي تمارس في الجهاز التنظيمي الإداري تتحدد بنوعين :

١ - الرقابة الداخلية : وهي التي تمارس داخل التنظيم الإداري أو التي تمارسها كل منظمة بنفسها على جميع أوجه العمل الذي تقوم بتأديته خلال مستويات التنظيم الإداري الداخلي ، ويطلق البعض على الرقابة الداخلية إنها الرقابة الرئاسية أو التسلسلية التي يمارسها الرئيس من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الإدارية الدنيا ، وذلك بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري الحكومي .

٢ - الرقابة الخارجية : وهي التي تمارس من خارج التنظيم الإداري من خلال أجهزة رقابية متخصصة ، وتعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية فهي شاملة ولكن غير تفصيلية لأنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة كلاً منها يباشر الرقابة على نوع وحيد من النشاط الحكومي لهدف الصالح العام .

ويتضح مما سبق أن الرقابة على الجهاز الإداري وفقاً لأنواعها تعتمد على نوعين رقابة داخلية تشمل الجهاز الإداري بالتفصيل في حين تكمل الرقابة الخارجية عمل الرقابة الداخلية .

ويوضح (عساف ، ١٩٨٨م ، ص : ٦٠١) « أنه ينبغي أن يكون هدف الرقابة الإصلاح عن طريق التعلم والتوعية لا عن طريق الخوف والقهر والعنف والانتقام » .

وذكر (المزيدي ، ١٩٨٣م ، ص : ٢٩٨) « أن الإنسان عرضة للخطأ والنسيان لأنه ليس معصوماً من ذلك ، ومن صفات الإنسان النسيان قال تعالى ﴿ ولقد عهدنا إلى آدم من قبل فنسى ولم نجد له عزماً ﴾ (سورة طه آية : ١١٥) . وقال ﷺ (كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابون) رواه الترمذي .

ويقول (الطائي ، ١٩٧٨م ، ص : ١٦٣) بدأ الأخذ بفكرتي الخطأ في الاختيار والخطأ في الرقابة والتوجيه مجتمعين كأساس تقوم عليه المسؤولية من فعل الغير .

ويتضح مما سبق أن يكون هدف الرقابة الإصلاح والتعلم من الخطأ ، لأن الموظفة عرضة للخطأ والنسيان وقد يكون خطؤها مترتب على الخطأ في اختيار ذلك العمل الذي تقوم به أو خطأ في أسلوب الرقابة والتوجيه .

الرقابة في الإسلام :

بدأت الرقابة الإدارية في الإسلام في عهد الرسول ﷺ فكان ﷺ يباشر الرقابة على عماله بنفسه ويتابعهم ويوجههم ، كما كان ﷺ يحاسبهم على المستخرج ولقد سار المصروف وعلى منواله الخلفاء الراشدون في مراقبة عمالهم فكانوا يحاسبونهم بكل دقة على أعمالهم وتصرفاتهم ، على الرغم من اتباع الدقة في اختيارهم فقد كان يختارون العمال ممن تتوافر فيهم قوة الإيمان ومضاء العزيمة والخوف من الله في كل ما يقومون به من أعمال ، فالدولة الإسلامية كانت حريصة منذ تأسيسها على توافر أجهزة الرقابة التي تقوم على أساس رقابة تصرفات الأفراد في أعمالهم وفي أموال الدولة بما يضمن تحقيق أهدافها . ولقد كانت الرقابة في عهد الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين من بعده رقابة ذاتية ورئاسية وجماعية ، مبدؤها الإخلاص وحسن النية وابتغاء الأجر .

وذكر (النمر ، ١٤١١هـ ، ص : ٣١) الرقابة في الإسلام تقوم على أساس الرقابة الذاتية وهذا النوع يرجع إلى ركن الأمانة في الوظيفة العامة والذي لا يتحقق إلا بخشية الله ومراقبته في السر والعلن قال تعالى : ﴿ يعلم خائنة الأعين وما تخفى الصدور ﴾ (سورة غافر ، الآية ١٩) .

ويوضح التونسي (١٤٠٩هـ) أن منطلق الرقابة الذاتية من صلاح النفس البشرية لقوله ﷺ : (ألا إن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله ، وإذا فسدت فسد الجسد كله ، ألا وهي القلب) رواه البخاري . ويقصد بالقلب النفس أو الذات وبالجسد الإنسان المكون من نفس وروح وجسم .

وهذا يوصلنا إلى أن هناك حقيقتين تحددان الرقابة الذاتية في النفس البشرية وهي :

١ - إن صلاح الإنسان في النواحي الجسمية والنفسية والروحية مرهون بصلاح نفسه أو ذاته أو شخصيته .

٢ - إن صلاح النفس وفسادها مرهونان بإرادة الإنسان فكل إنسان مسؤول عن تنمية نفسه أو ذاته ومسؤول أيضاً عن فسادها لقوله تعالى : ﴿ ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها قد أفلح من زكاها وقد خاب من دساها ﴾ (سورة الشمس آية : ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) .

وتتفق الباحثة مع ما سبق ذكره أن صلاح النفس البشرية هو الأساس لوجود رقابة ذاتية تقوم سلوك الفرد وتوجهه إلى الأفضل دائماً .

والمتتبع للمنهج الإداري في الإسلام يدرك أن الإدارة الإسلامية مارست أساليب عديدة من الرقابة منها الرقابة الذاتية والتي يمكن تعريفها من الحديث الشريف لقوله ﷺ : (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أعمالكم قبل أن توزنوا ، فإنما يخفف الحساب عليكم غدا أن تحاسبوا أنفسكم اليوم) رواه الترمذی (الجريش ، ١٤١٣هـ ، ص : ١٧) .

" والأساس الفلسفي للرقابة الإدارية في الإسلام ينبع من مفهوم المسؤولية الفردية والأمانة والعدل " (أبو سن ، ١٤٠٤هـ ، ص : ١٢٠) .

" فرقابة الموظف على نفسه مبنية على معرفة حقيقية لأسرار دينه وما يدعو إليه من وجوب التقوى ومراقبة الله في السر والعلن لذلك ، وإذا أيقن المسلم وأمن بصدق تلك المعاني الجليلة هانت وصغرت عليه جميع أنواع الرقابة الأخرى " (الضحيان ، ١٤٠٧هـ ، ص : ١٢٩) .

تتمثل الرقابة الذاتية في النفس البشرية في الخوف من محاسبة الخالق لها وهي الوسيلة العظيمة التي تضبط سلوك الفرد وهي المبدأ والأسلوب الإداري الإسلامي الذي لم ترتق إليه نظم وقوانين النظريات الوضعية للإدارة ، ويؤكد القرآن الكريم للإنسان أن كافة أفعاله وتصرفاته مرئية ومراقبة من قبل خالقه وسيحاسبه عنها قال تعالى ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ (سورة التوبة آية : ١٠٥) لقوله تعالى : ﴿ وما ربك بغافل عما تعملون ﴾ (سورة النمل آية : ٩٣) . (السلطان ، ١٤١٢هـ ، ص : ١٢٨) .

فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة والوظيفة التي يعمل بها هي أمانة في عنقه لقوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (سورة النساء آية : ٥٨) . فإداء الأمانة يفرض على الموظف المسلم تقوى الله في عمله ومحاسبة نفسه قبل أن يحاسبه غيره ، كما يفرض عليه مراقبة الله في أعماله لقوله ﷺ : (الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) رواه البخاري .

ويشير أبوسن (١٤٠٤هـ) إلى أن الرقابة الذاتية تبعد الفرد المسلم عن الانحراف ، وتفرض عليه الالتزام بشرع الله وسنة نبيه في جميع أعماله ، وهذه غاية ما يسعى إليها الإسلام (ص : ١٢١) .

أبعاد الرقابة الذاتية :

إذا سأل الإنسان نفسه قبل القيام بأي عمل لماذا خلق ؟ وما الهدف من وجوده في هذا الكون الواسع المنتظم ؟ لتدبر ألف مرة في تصرفاته جميعها ، ولقاوم وساوس الشيطان التي تدعوه للغرق في الشهوات واقتراف المنكرات ولتيقن السبب الرئيسي من خلقنا ، ألا وهو طاعة الله واتباع كل ما أمرنا به واجتناب ما نهانا عنه ومن هنا تنشأ الرقابة الذاتية داخل الفرد المسلم الحق ، فهو لا يفعل ما يفعل من خير للحصول على عبارة شكر أو مكافأة مادية أو مركز مرموق بل يبذل كل ما في وسعه لإرضاء الله دون انتظار من يراه أو يشهد عليه من رؤسائه أو غيرهم متأكداً من أن جهده وإخلاصه في العمل لن يضيع هباءً بل يضاعف له أضعافاً كثيرة بإذن الله وبالتالي فإنه لا يُقدم موظف أو موظفة على فعل سيء أو مذموم حتى لا يعاقب . فالله تعالى لا يهمل مثقال ذرة أبداً .

البعد الأول : إتقان العمل : هو عنصر هام في الإدارة لأن الناتج النهائي يقاس بجودة ما تبذل فيه من جهد وهذا جانب هام حث عليه الإسلام لما يُبنى عليه من دفع الأجر مقابل العمل .

تقول معالي حمودة (١٩٩٠م) إن القرآن الكريم حافل بالآيات القرآنية التي تحثنا على الرقابة الذاتية فيكون الإنسان رقيباً على نفسه فهذا يحثه على

إتقان العمل والإخلاص فيه دون تقصير لأن الله تعالى يقول : ﴿ يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور ﴾ (سورة غافر آية : ١٩) . فمعرفة الله لكل أفعال وحركات الإنسان ومحاسبة عليها تحقق أروع أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تجعل الفرد ملتزماً بطريق الحق ومنهج الإسلام (ص : ١٣٣) .

ويقول عبدالهادي (١٤٠٤هـ) " إن الإسلام حثنا على الأداء الحسن وهذا ما أكدته الكثير من آيات القرآن الكريم فقد خلق الله الحياة بكل ما فيها اختبار للبشر على مدى إتقانهم لأعمالهم في دنياهم قال تعالى : ﴿ وهو الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام وكان عرشه على الماء ليبلوكم أيكم أحسن عملاً ﴾ (سورة هود آية : ٧) .

قال تعالى : ﴿ الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور ﴾ (سورة الملك آية : ٢) .

ويقول " عبدالهادي " : إن الله تعالى لا يضيع ثواب من أحسن في عمل وأتقنه قال تعالى : ﴿ إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً ﴾ (سورة الكهف آية : ٣) .

قال تعالى : ﴿ ليجزيهم الله أحسن ما عملوا ويزيدهم من فضله والله يرزق من يشاء بغير حساب ﴾ (سورة النور آية : ٣٨) .

فالإسلام يؤكد على الرقابة الذاتية فهي الضمان لأحسن أداء العمل وإتقانه .

وبهذا يحثنا يأمرنا الإسلام على حسن الأداء وإتقان العمل وهذا يكون إما بتنفيذ العمل كما هو مطلوب من الموظف أو استشارة أهل الخبرة والاختصاص في مجال العمل (ص ص : ١٤٥ ، ١٤٦) .

أن رسول الله ﷺ يقول (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي ، فالإسلام يحثنا على العمل للدنيا والآخرة لأن الله يعلم ويرى كل

ما نفع في الأثر قيل (إعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً) (العلى ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ٩٧) .

إن جميع أعمال المسلم في الدنيا هي جسر للوصول إلى الآخرة . إن المسلم إذا أتقن عمله نال الجزاء الأوفى لذلك العمل لأن جزاء الإحسان الإحسان في الدنيا والآخرة قال تعالى : ﴿ ولأجر الآخرة خير ﴾ (سورة يوسف آية : ٥٧) . (طيارة ، ١٩٧٩ م ، ص ١٩٣) .

وفي قصة سيدنا يوسف عليه السلام تتضح فائدة الإحسان وأثره في سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة لأن الإحسان هو عكس الإساءة ويأتي بمعنى إتقان العمل أيضا قال تعالى : ﴿ ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً وكذلك نجزي المحسنين ﴾ (سورة يوسف آية : ٢٢) (طيارة ، ١٩٧٩ م ، ص : ١٩٣) .

وقال تعالى : ﴿ نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين ﴾ (سورة يوسف آية : ٥٦) .

ما أروع كلمة ﴿ ولا نضيع أجر المحسنين ﴾ لما لها من الأثر العظيم على النفس الإنسانية لأصحاب النفوس السامية فهي حافز معنوي لهم لاستمرارهم في إحسانهم (طيارة ، ١٩٧٩ م ، ص : ١٩٣) .

ويقول العكايلة (١٤٠٦ هـ) إن الإسلام وضع صفة إتقان العمل للعمل لتكتمل لعنصر العمل المميزات السامية به (ص : ٩٦٨) .

ويكمل العكايلة (١٤٠٦ هـ) بقوله إن الإحسان في الإسلام يأتي بأعلى المراتب في مفاهيم واعتقاد وعمل المسلم ألا وهو (أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) رواه البخاري ، فالمسلم الموظف حين يستشعر خوف الله ومراقبة الله له في كل أفعاله فإنه سوف يسعى دائماً إلى الإتقان في عمله وحسن أدائه وهو بذلك يصل إلى أعلى مراتب الإتقان في العمل (ص : ٩٦٨) .

ويستطرد بقوله : لقد دب عنصر الفساد في العمل وهذا سببه غياب الرقابة التلقائية (الذاتية) مما جعلت الموظف يؤدي عمله بأدنى الحدود من الكفاية في العمل بالرغم من قدرته على الأداء الأفضل (العكايلة ، ١٤٠٦ هـ ، ص : ٦٩٨) .

إن ديننا الحنيف وعقيدتنا السامية جعلت الإحسان في أعلى قمة وحثت المسلم على تحقيقه بإتقانه لعمله قال تعالى : ﴿ هل جزاء الإحسان إلا الإحسان ﴾ (سورة الرحمن آية : ٦٠) وقال تعالى : ﴿ إن أحسنتم أحسنتم لأنفسكم وإن أسأتم فلها ﴾ (سورة الإسراء : ٧) . (العكايلة ، ١٤٠٦ هـ ، ص : ٩٦٩) .

الإتقان والإحسان قيمتان حضاريتان جليتان أساسهما في الإسلام الإيمان بالله وضمير الفرد المؤمن ولا تؤتي ثمارها إذا كان أساسها أجهزة السلطة . فالإيمان يجعل الفرد المؤمن يداوم على فعل الأحسن والأفضل الذي يضمن للفرد والجماعة التقدم والرفي دائماً (عثمان ، ١٤٠٢ هـ ، ص : ١٢٢) .

ويشرح السلطان (١٤١٢ هـ) إن حياة الإنسان متكاملة مع بعضها البعض فعمله الإداري جزء من حياته فسوف يحاسب على أفعاله وأعماله إن خيراً فخير وإن شراً فشر حتى ، وإن لم يره أحد لأن الله رقيب عليه قال تعالى : ﴿ إن الله كان عليكم رقيباً ﴾ (سورة النساء آية : ١) . قال تعالى : ﴿ وما ربك بغافل عما تعملون ﴾ (سورة الأنعام آية : ٣١) فالله تعالى يحاسب الإنسان على كل أعماله بمنتهى الدقة قال تعالى : ﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره ﴾ (سورة الزلزلة آية : ٧ ، ٨) . (ص : ١٢٩) .

يتضح مما سبق أن الدين الإسلامي يحثنا على الإتقان في العمل لذا كان على الموظف أو الموظفة تأدية أعمالهم على أعلى مستوى من الجودة والإتقان لأن الله تعالى سيحاسبهم عليها بمنتهى الدقة .

البعد الثاني : الأمانة : وهي فضيلة إسلامية لا بد أن يتحلى بها كل من يؤدي عملاً إلى الآخرين ، وهي نقيض للغش والخيانة قال ﷺ (من غشنا فليس منا) رواه مسلم .

ويشرح السور (١٤٠٥ هـ) إن أهم ما يجب أن يتحلى ويتصف به الموظف في ممارسته لعمله حسن الأداء والاستقامة والنزاهة والتفاني في العمل والقيام بالواجبات التي أسندت إليه بدافع من ضميره اليقظ بوجود الله تعالى وهذا ما يعبر عنه بالوازع المسلكي الذي يدفع الموظف إلى الارتقاء بالشعور بالمسؤولية وتحسسها (ص : ٥٣) .

يقول العكايلة (١٤٠٦ هـ) « إن الوظيفة العامة في الإسلام تأخذ مفهوم الأمانة . والأمانة في ميزان الله ثقيلة بلغ من ثقلها أن السموات والأرض والجال ناعت جميعاً بحملها " قال تعالى : ﴿ إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً ﴾ (سورة الأحزاب آية : ٧٢) (ص : ٩٧٣) .

ويذكر الجعلي (١٩٨٥ م) أن لا يستغل الموظف أوقات العمل في قضاء مصالحه الخاصة فسات العمل يؤدي فيها واجباته الوظيفية (ص : ١٤) .

ويذكر (المزي ، ١٩٨٣ م ، ص : ٣٠١) : أن رسول الله ﷺ قال : (..إنك لن تُخلف فتعمل عملاً صالحاً تبتغي به وجه الله إلا ازددت به درجة ورفعة) رواه مسلم. ويقول المزي إن الرقابة الذاتية تؤثر على سلوك الأفراد وهذا ما توضحه قصة الصحابي معاذ بن جبل عندما بعثه عمر بن الخطاب إلى بني كلاب وبني سعد بن ذبيان فرجع ولم يحمل معه ولا ديناراً ولا درهماً فعاتبته زوجته فرد عليها إن عمر بن الخطاب أرسل معي حارساً أمنياً (ويقصد أن الله معه أينما كان فلا يستطيع أن يغفل شيئاً) (المزي ، ١٩٨٣ م ، ص : ٣٠١) .

ويقول المزي (١٩٨٣ م) إنه عندما بعث رسول الله ﷺ عبدالله بن رواحة إلى خيبر لقسم محاصيل الأرض على اليهود فحاول اليهود إغواءه ورشوته ولكنه

رفض وكان صورة صادقة للمؤمن الحق الأمين الصادق فقالوا : بهذا قامت السموات والأرض (ص : ٣٠٢) .

ويضيف عبد الوهاب (١٤٠٥ هـ) : الأمانة عند عمر بن الخطاب عندما قال : " لو ماتت شاة على شط الفرات ضائعة لظننت أن الله سألني عنها " (ص : ٢٨٦) .

ويقول السلطان (١٤١٢ هـ) إن الصدق والأمانة صفتان مهمتان لإيجاد علاقات إنسانية طيبة في المنظمة فإذا انعدمت هاتان الصفتان لا يمكن إيجاد علاقات إنسانية طيبة مستمرة في أي منظمة . فالرسول الكريم كان صادقاً أميناً . وقد حث القرآن على مبدأ الأمانة في العمل واعتبرها أحد أركان التبعية في العمل في الإسلام . قال تعالى : ﴿ إن خير من استأجرت القوى الأمين ﴾ (سورة القصص آية : ٢٦) فالقوة والأمانة ركنان يدعمان العمل في الإدارة الإسلامية وليست القوة فقط قوة البدن وإنما القوة يقصد بها أن لكل عمل نوع من القوة يحتاجها فالقوة في العلم في الأعمال الفكرية والقوة في العدل تحتاج إلى القدرة في الحكم بين الناس دون ظلم لأحد وتنفيذ أحكام كتاب الله وسنة رسوله ﷺ (ص : ١٤٧ ، ١٤٨) .

ويذكر (السلطان ، ١٤١٢ هـ ، ص ١٤١) أن ابن تيمية قال إن الأمانة أساسها خشية الله مستشهداً بقوله تعالى : ﴿ فلا تخشوا الناس واخشون ... ﴾ (سورة المائدة آية : ٤٤) .

ويقول العلي (١٤٠٥ هـ) " اعتبر الإسلام أداء الأمانة في العمل أفضل ضروب العبادة . وجعل الإسلام العمل أساس الإيمان ، فليس الإيمان بالتمني ولكن الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل " (ص : ١٧٦) .

ويكمل " العلي " أن الله تعالى قال : ﴿ الذين يظنون أنهم ملاقوا ربهم وأنهم إليه راجعون ﴾ (سورة البقرة آية : ٤٦) ، وبذلك يكون المسلم في عمله الإداري يخشى الله ويراقبه في أعماله ويعمل بجد وإخلاص وأمانة لأنه متيقن أنه سوف يلاقي ربه مما أوجد لديه خلق الرقابة الذاتية (ص : ٩٤) .

ويذكر (عبد الهادي ، ١٤٠٤هـ ، ص : ١٦٢) " الأفراد أمناء على ما يعهد إليهم بمباشرته من أعمال ، فالموظف مؤتمن على مصالح الجمهور الذي يتعامل معه ومؤتمن على ما تحت يده من أموال وما هو في عهده ومؤتمن أيضاً على مرؤسيه بإسداء النصح والتوجيه السديد إليهم وتعهدهم بما يلزمهم من مران وتدريب . والعامل مؤتمن على الآلة التي يديرها والأدوات والخامات التي يستخدمها " . قال تعالى : ﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾ (سورة المؤمنون آية : ٨) ويقول سيدنا على كرم الله وجهه (ألين شيء في هذا الدين شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله وأشد شيء الأمانة وأنه لا دين لمن لا أمانة له وإن صام وصلى) فالغش بكافة أنواعه وألوانه يتعارض مع الأمانة قال عليه السلام : (من غشنا فليس منا) رواه مسلم .

ويقول (طبارة ، ١٩٧٩م ، ص : ٢٠٧) من التوجيهات التي وردت في قصة شعيب عن الأمانة والنزاهة وتجنب وترك الفساد في الأرض قال تعالى : ﴿ ولا تنقصوا المكيال والميزان إني أراكم بخير وإني أخاف عليكم عذاب يوم محيط ، ويا قوم أوفوا المكيال والميزان بالقسط ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين) (سورة هود آية : ٨٤ ، ٨٥) .

ويعتبر حسنين (١٤٠٥هـ) أن الرقابة الذاتية هي الرقابة الداخلية فقال : لقد اهتم الإسلام واعتنى بالرقابة الداخلية وجعلها أساس الرقابة في كل عمل يقوم به المسلم (حسنين ، ١٤٠٥هـ ، ص : ٩٤) . ويكمل " حسنين " إن العقيدة الإسلامية تجعل الفرد يصل إلى المستوى القدسي ويراقب نفسه في حركاته وأفعاله (ص : ٩٩) .

ويذكر حسنين عن الأمانة (أن عمر بن الخطاب أرسل إلى عبد الرحمن بن عوف يستسلفه أربعمائة درهم فقال عبد الرحمن أتستسلفني وعندك بيت المال ، ألا تأخذ منه ثم ترد ؟ فقال عمر إني أخاف أن يصيبني قدري فتقول أنت وأصحابك اتركوا هذا لأمر المؤمنين ، حتى يؤخذ من ميزاني يوم القيامة ولكنني أتسلفها منك ، لما أعلم من شحك فإذا مت جئت فاستوفيتها من ميراثي (ص : ١٠٦) .

ويقول حسنين (١٤٠٥ هـ) بعث الإمام على بن أبي طالب رضي الله عنه كتاباً إلى بعض عماله وقد بعثه على الصدقات " أمره بتقوى الله في سرائر أمره وخفيات عمله ، حيث لا شاهد غيره ولا وكيل دونه ، وأمره ألا يعمل بشيء من طاعة الله فيما ظهر فيخالف إلى غيره فيما أسر ، ومن لم يختلف سره وعلايته ، وفعله ومقاله فقد أدى الأمانة ، وأخلص العبادة وأمره أن يحبهم ولا يغضبهم ، ولا يرغب عنهم تفضلاً بالإمارة عليهم فإنهم الإخوان في الدين ، والأعوان على استخراج الحقوق ، ثم عدد له شركاءه في هذا المال ثم قال : « ومن استهان بالأمانة ووقع في الخيانة ولم ينزه نفسه ودينه فقد أحل بنفسه الذل والخزي في الدنيا ، وهو في الآخرة أذل وأخزى ، وإن أعظم الخيانة خيانة الأمة ، وأفظع الغش غش الأئمة والسلام » (ص : ١٠٨) .

ويروى أنه لما استخلف عمر بن عبد العزيز مكث شهرين مقبلاً على بثه وحزنه مما ابتلي به من أمور الناس ثم أخذ في النظر في أمورهم ورد المظالم إلى أهلها حتى كان همه بالناس أشد من همه بأمر نفسه فعمل بذلك حتى انقضى أجله رحمه الله تعالى فعندما توفي أتى الفقهاء إلى زوجته يزورنها ويذكرون عظم المصيبة التي أصيب بها أهل الإسلام لموته ، فقالوا لها : أخبرينا عنه فإن أعلم الناس بالرجل أهله فأجابت : " والله ما كان بأكثركم صلاة ولا صياماً ، ولكن والله ما رأيت عبداً لله كان أشد خوفاً لله من عمر ، ثم قالت : والله لوددت لو كان بيننا وبين هذه الإمارة بعد ما بين المشرقين " (حسنين ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ١١٠) .

عندما قصد يزيد بن أبي سفيان الشام عام ١٣ هـ أوصاه أبو بكر الصديق رضي الله عنه فقال له " فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي من ظاهرك وإن أولى الناس بالله وأشدهم تولياً له وأقرب الناس من الله أشدهم تقرباً إليه بعمله " (حسنين ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ١٣٩) .

لقد عرف مجتمع الحضارة مدى خطورة غياب الرقابة الذاتية في سلوك الأفراد أمام الرقابة الحديثة بالرغم من وصولها إلى أحدث تقنيات العصر (العكايلة ، ١٤٠٦ هـ ، ص : ٩٧٩) .

" وإن الإسلام يغرس في الأفراد الرقابة التلقائية (الذاتية) في سير حياتهم إبتداءً من مستوى الهاجس والفكرة ومروراً بمستوى الكلمة وانتهاءً بمستوى الفعل ، فعلى مستوى الفكرة أو الهاجس تبدأ أولى حلقات نظام الرقابة الذاتية التي مبعثها استشعار الفرد رقابة الله له على هذا المستوى (العكيلة ، ١٤٠٦هـ ، ص : ٩٨٠) .

ويكمل إن استشعار الموظف الرقابة الذاتية في مستوى تفكيره وممارسته لها في عمله هي الدعامة الأساسية للنظام الرقابي في المؤسسة الإسلامية (العكيلة ، ١٤٠٦هـ ، ص : ٩٨٠) .

ولقد حاول أمير المؤمنين عمر بن الخطاب أن يختبر الضمير في المجتمع المسلم ومستوى الرقابة الذاتية حين مرّ براع بين مكة والمدينة فاقترّب منه وقال له : يا راعى بعني شاة من شياhek فقال له الراعي أنها لسيدي ، فقال له عمر فاحصاً متفحّصاً : قل لسيدك أكلها الذئب فأجاب الراعي بحس الرقابة الذاتية وأين الله ؟ فقال له خذني إلى سيدك فأخذه فاشتراه وأعتقه وقال له : لقد أعتقتك في هذه الدنيا وأرجو أن تعتقك من نار جهنم يوم القيامة " (العكيلة ، ١٤٠٦هـ ، ص : ٩٨١) .

ويقول الضحيان (١٤١٤هـ) « إن عملية البعث بعد الموت هي قمة الرقابة الذاتية حين يجد الإنسان سجلّه الإحصائي بالصوت والصورة لكل أعماله وأفعاله » (ص : ٥١) .

ويقول الضحيان (١٤١٤هـ) " إن الرقابة الذاتية الإسلامية وازع ديني لايمكن للمسلم الحق أن يساوم عليه ، أن يبيع وازعه الديني ويخسر الآخرة لأنه بينه وبين ربه تبارك وتعالى عقد تجارة دينية تتمثل في طاعة الله ورسوله والتمسّن هو الفوز بالجنة في الآخرة والدنيا والفوز برضا الله عنه " (ص : ٦٢) . ويكمل الضحيان : فإذا غرست الرقابة الذاتية في يقين الموظف في كافة أعماله فإنها تضعف أمامها جميع أنواع الرقابة الأخرى (ص : ٦٣) .

فالرسول عليه السلام قدوة لنا ومما يروى عنه ﷺ "عندما كان يفتش جيشه فوجد جندياً خارجاً عن الصف المستقيم فوكزه في بطنه ليستقيم مع الصف فتألم الجندي فما كان من النبي ﷺ إلا أن طلب منه أن يقتص لنفسه منه فما كان من الجندي إلا أن قبل بطن الرسول ﷺ " (الضحيان ، ١٤١٤هـ ، ص : ٦٦) .

ويقول (الفايز ، ١٤١٤هـ ، ص : ١١٥) : " إن الله تعالى يذكر لنا في القرآن الكريم أن هناك بعض الناس يخوفون ويستترون خوفاً من الناس وحياءاً من الناس والله أحق أن نخاف منه ونستتر منه قال تعالى : ﴿ يستخفون من الناس ولا يستخفون من الله وهو معهم إذ يبيتون ما لا يرضى من القول وكان الله بما يعملون محيطاً ﴾ (سورة النساء آية : ١٠٨) .

هناك علاقة وثيقة بين الرقابة الذاتية والتغيير ويقول (العلي ، ١٤٠٥هـ ، ص : ١٢٦) " الرقابة الذاتية هي أداة التغيير الذي يؤمن به الإسلام لتطويع المجتمع حيث يقول الله تعالى : ﴿ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ (سورة الرعد آية : ١١) .

ويقول عساف (١٩٨٨م) " إن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يحرص على أن يكون على علم بكل أحوال رعيته البعيد والقريب منه كأنه بات معهم على وساد واحد (ص : ٥٥) .

ويقول طبلية (١٩٨٥م) " من شروط الوظيفة العامة الأمانة والكفاءة وبقدر توافرهما تكون السلامة أو الاختلال في الوظيفة العامة في الإسلام (ص : ١٦٦) .

يجب أن نعلم أن لن نغني شيئاً أو لن نغني كثيراً إلا إذا كان أساسنا التقوى ، ويجب علينا أن نحرص دائماً على تقوية الوازع الداخلي (الرقابة الذاتية) حتى نكون مُميزين عن غيرنا لأن البشر هم البشر وإن الترهيب ما زال لازماً للإنسان لزوم الترغيب (طبلية ، ١٩٨٥م ، ص : ١٦٧) .

ويقول المزيّد (١٩٨٣ م) " إن صفاء القلب وسلامته من الشوائب وإخلاص النية لله له الأثر الكبير على تصرفات المسلم ، وهذا ما يوضحه قول عمر بن الخطاب فى كتاب لأبي موسى الأشعري : " فمن خلصت نيته ولو على نفسه كفاه الله ما بينه وبين الناس ومن تزين للناس بما ليس فى نفسه شأنه الله فإن الله تعالى لا يقبل من العباد إلا ما كان خالصاً فما ظنك بثواب عند الله عز وجل فى عاجل رزقه وخزائن رحمته " (ص : ١٩١) .

ومن هذا المنطلق تأتي حتمية أن تكون جهود جميع الموظفين منصرفة لأعمالهم حتى لا تتعرض الأعمال الحكومية للضعف والضياع ، وأن يتجنبوا وساوس الشيطان ولا ينفقوا وراءه ، لأن إبليس منبع الكذب والخداع والتحايل على الإنسان وتعمية الحقائق (المزيّد ، ١٩٨٣ م ، ص ص : ١٨٨ ، ١٩٧) .

ومن آثار الرقابة الذاتية فإن رسول الله ﷺ يقول : (من ولي من أمور المسلمين شيئاً فحسنّت سريره رزق الهيبة فى قلوبهم وإذا بسط يده لهم بالمعروف رزق المحبة منهم ، وإذا وفر عليهم أموالهم وفر الله عليه ماله وإذا أنصف الضعيف من القوى قوى الله سلطانه ، وإذا عدل فيهم مد فى عمره) " رواه مسلم (المزيّد ، ١٩٨٣ م ، ص : ٢٥١) .

وتقول (معالي حمودة ، ١٩٩٠ م ، ص : ١٣٢) " إن الرقابة الذاتية تأتي بعد الرقابة الإلهية فى الأهمية لذلك يجب على المسلم الموظف أن يكون حذراً أن يقف موقف المساعلة والمحاسبة ولا بد أن تكون الرقابة الذاتية تمثل له سلطة داخلية تعمق شعوره وتقوى إيمانه حتى لا تكون هناك حاجة إلى رقابة أخرى قال تعالى : ﴿ ويستخلفكم فى الأرض فينظر كيف تعملون ﴾ (سورة الأعراف آيه : ١٢٩) .

ويقول (مرسى ، ١٤٠٦ هـ ، ص ص : ١٩٥ ، ١٩٦) : " إن مفهوم التقوى أن يستشعر الإنسان دائماً فى أعماله الأمانة والحق والعدل ، ويعامل الناس بالحسنى ، ويبتعد عن الظلم والعدوان ، وأن يؤدى الإنسان كل ما يوكل إليه من أعمال على أحسن وجه ابتغاء مرضات الله ، وهذا سوف يكون دافعاً للإنسان إلى

الارتقاء بذاته وأن يحسن من قدراته ويتحكم في السيطرة على مجاهدة نفسه ونهيهها عن اتباع الهوى والشهوات قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقلوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً ﴾ (سورة الأحزاب آية : ٧٠) .

ويتضح مما سبق أن الدين الإسلامي أمرنا بالأمانة في كثير من الآيات والأحاديث الشريفة ، واعتبر الأمانة أحد أهم أركان الوظيفة العامة في الإسلام ، فالموظفة لابد عليها أن تتصف بالأمانة في عملها وتؤدي عملها الموكل إليها بكل أمانة ونزاهة وتفان وإخلاص لأنه لا دين لمن لا أمانة له ، فالأمانة هي تقوى الله في العمل ، فالخوف والخشية من الله هي أساس الأمانة التي تبعد الموظفة عن وساوس الشيطان في التحايل والخداع في عملها ، فالأمانة هي الدعامة الأساسية لنظام العمل في الإسلام .

البعد الثالث : العدل : يرتكز العدل على الإنصاف والمساواة في المعاملة وهو أساس التعامل على كافة المستويات بين الراعي ورعيته وبين الرئيس والمرؤوس وله مردوده الإيجابي ، فشعور الموظف بالعدل في مكان العمل يقوي روح الانتماء الوظيفي .

يقول العكايلة (١٤٠٦هـ) " إن من صفات الله تعالى العدل فالدين الإسلامي يأمر الرئيس في عمله أن يعامل المرؤوسين بالعدل فيما بينهم بكل ما يتعلق بشؤون الأعمال الوظيفية من ترقيه ، وعلاوة .. إلى غير ذلك (ص : ٩٧٤) .

ويوضح (طبارة ، ١٩٧٩م ، ص : ٢٩٧) " بأنه مما نستفيد من قصة سيدنا داود عن العدل وجوب ابتعاد القاضي والحاكم عن الظلم قال تعالى : ﴿ يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب ﴾ (سورة ص آية : ٢٦) فهذه الآية توضح لنا أن الله يأمرنا بالعدل بين الناس لأن بالعدل تصلح الأمور وتسير في مسارها الصحيح .

ويذكر الأغيش (١٤١١ هـ) " من الدعامات الأولى في نظام الحكم في الإدارة الإسلامية هو الحكم بالعدل قال تعالى : ﴿ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾ (سورة النساء آية : ٥٨) فالعدل شرع الله في الأرض فيه يطمئن الناس على حياتهم واستقرارهم وحفظ حقوقهم لحفظ كيان المجتمع واستقامة الأمور فبدون العدل تنحرف كل الأمور عن مسارها الصحيح قال تعالى : ﴿ لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط ﴾ (سورة الحديد آية : ٢٥) (ص ص : ٨٣ ، ٨٤) .

ويكمل فيقول " فالعدل نظام جوهري في الإسلام يحرص عليه القرآن ويدعمه حتى تصلح أمور الناس ويصلح فيهم الحكم فقد قال رسول الله عليه السلام (إن أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأدناهم مني مجلساً إمام عادل ، وأبغض الناس إلى الله وأبعدهم مني مجلساً إمام جائر) رواه مسلم . فالعدل من أعظم فضائل الإسلام وهو واجب حتى مع الأعداء قال تعالى : ﴿ اعدلوا أقرب للتقوى ﴾ (سورة المائدة آية : ٨) " (الأغيش ، ١٤١١ هـ ، ص ص : ٨٥ ، ٨٦) . وقال تعالى : ﴿ ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون ، إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار ﴾ (سورة إبراهيم آية : ٤٢) .

يقول الحكيم (١٩٧٦ م) " استدل أصحاب الرأي الأول عن العدالة بالقرآن والسنة قال تعالى : ﴿ تأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون ﴾ (سورة البقرة آية : ٤٤) . وقال : ﴿ يا أيها الذين آمنوا لما تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ " (سورة الصف آية : ٢ ، ٣) (ص : ٢٤٩) .

ويوضح السلطان (١٤١٢ هـ) " قوله تعالى : ﴿ وقل آمنتم بما أنزل الله من كتاب وأمرت لأعدل بينكم ﴾ (سورة الشورى آية : ١٥) ، فالعدل لا يشمل جانباً دون آخر وإنما العدل في كافة شؤون الحياة وفي كل العلاقات ، فعندما ولي الخلافة أبوبكر الصديق خطب في الناس فقال : الضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ الحق له ، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله (ص : ٥٩) .

ويقول السلطان (١٤١٢هـ) " أرسل الحسن البصري إلى عمر بن عبدالعزيز رسالة يصف صفات الإمام العادل فقال : « اعلم يا أمير المؤمنين أن الله جعل الإمام العادل قوام كل مائل ، ومصدر كل حائر ، وصلاح كل فاسد ، وقوة كل ضعيف ، ونصفة كل مظلوم ، ومفزع كل ملهوف » (ص : ٥٩) .

" ويحذرننا الله من عدم اتباع العدل واتباع الهوى قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً ﴾ (سورة النساء آية : ١٣٥) (السلطان ، ١٤١٢هـ ، ص ١٤٧) .

" إن الله تعالى خالقنا وخالق كل شيء يأمر بالعدل في الإدارة ، وبالعدل في التوزيع ، وبالعدل في القضاء ، يأمر بالعدل والإحسان في كل الجوانب ، وينهى عن الفحشاء والمنكر قال تعالى : ﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر ﴾ (سورة النحل آية : ٩٠) . " هذا هو سمو إداري لاتصاويه أرقى وأحدث النظم الإدارية مهما بلغت تلك الإدارة من رقي وتقدم " . (العلى ، ١٤٠٥هـ ، ص : ٩٩) .

حرص الدين الإسلامى على توخى العدالة قال تعالى : ﴿ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً ﴾ (سورة النساء آية : ٥٨) فتوخي العدالة في كافة المعاملات ومجالات الحياة دون تحيز لصديق أو قريب أو محابة لأحد فما من أمير عشيرة إلا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً لايفكه إلا العدل . فلا بد أن يوجد العدل في كل مكان وفي كل ضروب الحياة مهما كانت الاعتبارات حتى نضمن النجاح والرقى في كافة المعاملات والعلاقات . (عبد الهادي ، ١٤٠٤هـ ، ص ص : ١٦٢ ، ١٦٣) .

ويقول (المزيدي ، ١٩٨٣م ، ص ص : ٩٨ ، ٩٩) " التقوى أساس العدل فلو اتقى الله كبار المسؤولين في أعمالهم وتصرفاتهم لاقتدى بهم صغار الموظفين

قال ﷺ (لا يبلغ العبد أن يكون من المتقين حتى يدع مالا بأس حرزاً لما به بأس)
رواه الترمذي (إنك لن تدع شيئاً اتقاء الله عز وجل إلا أعطاك الله خير منه)
رواه الإمام أحمد .

عدالة المسؤول : كما يراها غوشة (١٩٨٣م) " إنه يجب على المسؤولين
في القيادات الإدارية توخي العدالة في تعاملهم مع كافة الموظفين بكل ما يتعلق
بهم من ترقية ، ونقل ، وإجراءات وتسهيلات الخدمات حتى تصل الإدارة إلى
أرقى المستويات في التعامل الإنساني وفقاً للمنهج الإسلامي والعقيدة ، حتى
يشعر الموظف بروح الانتماء لإدارته فيرتفع مستوى إنتاجه ، وبذلك يمكن القضاء
على الكثير من العضلات الإدارية أو الفساد الإداري مثل المحسوبية والمحابة .
(ص : ٦٨) .

" لأن عدم توخي وتطبيق العدالة بين الموظفين هو سبب تقصيرهم وتأخرهم
عن أعمالهم أو أداء واجباتهم وتقليل روح الانتماء للمنظمة كما يضعف روح حب
العمل (غوشة ، ١٩٨٣م ، ص : ٦٨) .

يتضح مما سبق أن الله تعالى أمرنا بالعدل في كافة شؤون الحياة حتى
تسير الأمور في مسارها الصحيح ، وأن على الرئيسة في العمل أن تعدل في
المعاملة فيما بين الموظفين وتعطي كل ذات حق حقها تطبيقاً لأوامر الله تعالى .
فاستقامة الأمور في العمل الإداري لا تكون إلا بتوافر العدالة دون تحيز أو محابة
لأحد ، فضمان الموضوعية في مناخ العمل الإداري لا يكون إلا بالعدل ، فالعدل
يقوي روح الانتماء الوظيفي لدى الموظفة ويجعلها تتقن عملها ، لأنه قد يكون
تقصير الموظفة في عملها سببه هو عدم تطبيق العدالة .

البعد الرابع : المساواة : مبدأ إسلامي وإنساني وإداري نادى به الإسلام
منذ ظهوره ، ووضع معايير الموضوعية في المفاضلة بين الناس فحصرها بالتقوى .
يقول السلطان (١٤١٢هـ) " إن هدف الإسلام في الحكم بين الناس في
الحقوق والجريات هو المساواة دون تمييز أو تفاوت لأي سبب (ص : ٥٨) .

ويقول الأغيش (١٤١٢هـ) " إن الإسلام وضع أفضل الطرق والسبل لإصلاح البشرية ، فألف بين القلوب وربط النفوس ، فلم تعد المفاضلة بين الناس على أساس الطبقات الاجتماعية لأن الإسلام ، أذاب الطبقات الاجتماعية وجعل التقوى هي معيار المفاضلة بينهم قال تعالى : ﴿ ... إن أكرمكم عند الله أتقاكم ﴾ (سورة الحجرات آية : ١٣) . فالكل لأدم وأدم من تراب . " ونهى الإسلام عن التمايز الطبقي بين الناس وجعل العمل الصالح هو معيار التفاضل بينهم في الدنيا والآخرة قال تعالى : ﴿ ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون ﴾ (سورة الأنعام آية : ١٣١) . إن تحقيق مبدأ العدالة هو القاعدة لتحقيق مبدأ المساواة (ص ص : ٨٦ ، ٨٧) .

ويقول المزيدي (١٩٨٣م) " إن تطبيق مبدأ العدل والمساواة فيما بين الموظفين هو تحقيق لمبدأ العلاقات الإنسانية الإسلامية التي تبعدهم بذلك عن الغيرة والحسد والانتقام فيما بينهم (ص : ١٤٦) .

ويقول الأغيش (١٤١١هـ) " بعث أمير المؤمنين عمر بن الخطاب كتاباً إلى أبي موسى الأشعري عن العدل والمساواة عندما ولّاه القضاء فقال له : (وأسي بين الناس في وجهك ومجلسك وعدلك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا ييأس ضعيف من عدلك) " (ص : ٨٨) .

" إن رسول الله ﷺ قال : (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد أصلح منه فقد خان الله ورسوله) رواه الترمذي (من ولاه الله من أمر المسلمين شيئاً فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عنه يوم القيامة) رواه الترمذي ، وهذا تأكيد لاتباع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إقراراً لمبدأ المساواة والعدل ، وهذا ما قاله في العصر الحديث هنري فايول (العلي ، ١٤٠٥هـ ، ص : ١٠٥) .

يقول طيارة (١٩٧٩م) " كان رسول الله ﷺ معه علي بن أبي طالب ابن عمه فاقترب من رسول الله وقال : يا رسول الله اجمع لنا الحجابة مع السقاية ،

ولكن النبي لم ير أن ينزع المناصب العليا من الغير ويعطيها لأقربائه كما يفعل أي حاكم غيره دانت له السلطة بل قال : أين عثمان بن طلحة فدُعي له فقال : هاك مفتاحك اليوم يوم بر ووفاء ، هنا أظهر لنا النبي عدم محاباته لابن عمه ، وطبق مبدأ المساواة " (ص : ٤١٢) .

وطبق النبي عليه السلام مبدأ المساواة دون تفريق للون أو جنس أو الطبقة الاجتماعية عندما أمر بلالاً العبد الحبشي أن يؤذن يوم الفتح فوق الكعبة ، وهذا تكريم لبلال يغبطه عليه المسلمون جميعاً لأن الكعبة أقدس مكان (طيارة ، ١٩٧٩م ، ص : ٤١٢) .

يتضح مما سبق أن الإسلام أوصى بالمساواة في التعامل فيما بين الأفراد دون اعتبار للون أو الجنس أو اللغة أو المال وإنما المفاضلة بالتقوى ، فالمساواة في العمل الإداري في إعطاء الحقوق العامة بالتساوي بين الموظفين في كل ما يتعلق بالأمور الإدارية تطبيقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية .

البعد الخامس : تحمل المسؤولية : هي التزام الموظفة بالأوامر والتعليمات الوظيفية ومصدرها الضمير . والمسؤولية في الإسلام شخصية فكل فرد يحاسب على أعماله .

يقول عبد الهادي (١٤٠٤هـ) " حدد الإسلام المسؤولية في الأعمال على أساس المسؤولية الشخصية لكل شخص ، لأن الله يوم الحساب يحاسب كل إنسان حسب أعماله ويجازيه عليها ، إما بالثواب أو بالعقاب قال تعالى : ﴿ وكان الله بما يعملون محيطاً ﴾ (سورة النساء آية : ١٠٨) قال تعالى : ﴿ وكان الله بما تعملون بصيراً ﴾ (سورة الأحزاب آية : ٩) . وعلى ضوء هذه الآيات الكريمة فإن هناك رقابة إلهية لسائر البشر على كافة أعمالهم (ص : ١٥٧) .

ويقول (السلطان ، ١٤١٢هـ ، ص : ١٣٠) " إن الإنسان لايسأل في الآخرة إلا عن أعماله ولا يسأل عن أعمال غيره قال تعالى : ﴿ ولا تزر وازرة وزر أخرى ﴾ (سورة الأنعام آية : ١٦٤) .

ويتوافق معه في الرأي " العلي " لقوله تعالى : ﴿ من اهتدى فإنما يهتدى لنفسه ومن ضل فإنما يضل عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى وما كنا معذبين حتى نبعث رسولاً ﴾ (سورة الإسراء آية : ١٥) هذا تحديد دقيق للمسؤولية لأن كل فرد يحاسب ويجازى حسب عمله ، فالهداية والضلالة للشخص نفسه لا ينتفع بها أحد أو يتضرر بها أحد سواه (العلي ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ٩٩) .

ويشرح العلي (١٤٠٥ هـ) " السلطة والمسؤولية ويوضحها الحديث الشريف بقوله عليه الصلاة والسلام (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) رواه البخاري ، وقوله عليه الصلاة والسلام (على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية) رواه البخاري ، وقوله عليه الصلاة والسلام (اسمعوا وأطيعوا ولو أمر عليكم عبد حبشي رأسه كزبيبة) رواه البخاري . " فمهما بلغ أي نظام من التقدم والرقى فإن النظام الإسلامي جعل السلطة مطاعة ومسؤولية رعية " (ص : ١٢٤) .

ويقول دوريش (١٩٧٦ م) " مهما أحكمت الرقابة بأنظمة تبقى المسؤولية الخلقية هي الأهم وهنا يأتي دور المسؤول الإداري في استشعار بواعث الأخلاق والضمير والقيم الروحية لدى الأفراد " (ص : ٤٣١) .

" إن المسؤولية الخلقية يكون أساسها التأثير الثقافي في المجتمع وإنه لا يمكن تقنين الأخلاقيات قانونياً بل لابد من وجودها في وجدان الفرد ومشاعره وأن تترجم في أفعاله وسلوكه في عمله الإداري " (دوريش ، ١٩٧٦ م ، ص ٤٣٩ - ٤٤٢) .

" إن المسؤولية في الإسلام تشمل جميع حواس الإنسان قال تعالى : ﴿ إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً ﴾ (سورة الإسراء آية : ٣٦) . (عبد الهادي ، ١٤٠٤ هـ ، ص : ١٥٢) .

" قيم الإنسان تدفعه للإحساس والشعور بالمسؤولية تجاه أشياء معينة " (عثمان ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ٣٦) .

ويقول المنيف (١٤٠٣ هـ) " يحتاج الإداري في عمله إلى القيم والمبادئ الأخلاقية النابعة من ضميره ووجدانه ونزعاته الشخصية ووفقاً لمتطلبات المجتمع (ص : ٩٥) .

ويقول عثمان (١٤٠٥ هـ) " إن قيم الشخص ومبادئه هي التي تؤثر على سلوكه وعلى إحساسه بالمسؤولية والمصالح العامة والتي في أساسها تكون نتيجة التربية والمدرسة والميول والاتجاهات والانتماءات الدينية هذا كله يولد لدى الفرد الإحساس الدائم بالمسؤولية في عمله (ص : ٣٩) .

" إن الإدارة لها تأثير في إحساس الفرد بالمسؤولية وحب الانتماء لعمله وتنمية قدراته ومهاراته في خلق الجو الملائم الذي يساعد على ذلك وواجب الموظف أن يسلك السلوك الذي يحقق المصالح العامة (عثمان ، ١٤٠٥ هـ ، ص : ٤٠) .

ويشرح عثمان المسؤولية ومشكلاتها فيقول : (١٤٠٥ هـ) " أن المسؤولية ومشكلاتها قد ترجع لعدة أسباب منها الفرد نفسه وشخصيته ومعتقداته ، والإدارة وأسلوبها ، والبيئة وعواملها " (ص : ٤٦) .

يقول سلامة (١٤٠٧ هـ) " ازدادت اليوم أعباء المنظمات ولكن لا بد لها من تركيزها على تنمية العاملين وقدراتهم وخاصة تطوير العاملين في مفاهيمهم نحو الشعور بالمسؤولية وتحفزهم على ذلك حتى تضمن تحقيق الفعالية لها " (ص : ٦١) .

" إذا نجح الإداري في إدارة نفسه فإنه سوف ينجح في إدارة الآخرين . إن إدارة الذات هي قضية ذاتية جوهرها معتقدات واقتناعات واتجاهات وأحاسيس الشخص ذاته " (سلامة ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ٦٢) .

" فإن الأفراد الذين ينجحون في إدارة ذاتهم نجدهم دائماً يراقبون أنفسهم ذاتياً ويتحملون المسؤولية ويطورون أنفسهم ويستمتعون بتحقيق الإنجاز الجيد في ميدان التخصص (سلامة ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ٦٢) .

يتضح مما سبق أن الله تعالى يحاسب كل فرد على عمله ولا يسأله عن أعمال غيره ، فالمسؤولية شخصية في الإسلام . والمسؤولية الخلقية تنبع من الضمير والقيم التي تتمتع بها الموظفة فكلما تحلّت الموظفة بالقيم الفاضلة كلما ازدادت قدرتها على تحمل المسؤولية . فالإدارة لها دور هام في تنمية سلوك الموظفين نحو تحمل المسؤولية بما تعده من جو ملائم داخل مناخ العمل .

وبهذا يتضح أن الرقابة الذاتية كانت وما زالت أفضل أنواع الرقابة على الإطلاق وأكثرها فعالية ، لأنها مرتبطة بإيمان وعقيدة الفرد الشخصية ، والتي تؤدي إلى حسن سير العمل وفق ضوابط متأصلة في نفس الموظفة بحكم إيمانها بالله .

وخاصة إن العمل في مكة المكرمة له مكانة كبيرة فقد قال البصري (١٤٠٦هـ) : " أحب أرض الله تعالى إليه وأفضلها وأعظمها قدراً وأشرفها عنده ، وما على وجه الأرض بلدة يرفع الله فيها الحسنه الواحدة غاية ألف حسنة إلا بمكة " (ص : ١٤ ، ٢١)

أخلاقيات الوظيفة العامة :

" إن موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة يعتبر أمراً مهماً بسبب كثرة الأخبار عن عدد من القضايا من المحسوبية والمحاباة وخدمة الأصدقاء استغلال النفوذ الوظيفي في المصالح الخاصة والتي تعبر عن الانحراف السلوكي الأخلاقي للشخص وبالتالي يؤدي إلى قصور في المسؤولية نتيجة تحقيق الأهداف الخاصة " (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص : ١٦٧) .

يقول (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص : ١٧٤) " إن الأخلاقيات هي أحد مكونات المسؤولية وأحد المعايير التي تحول دون إساءة استعمال السلطة والتعسف فيها ، تختلف من مجتمع لآخر ، وذلك حسب معتقدات كل مجتمع ونظريته إلى المعايير الأخلاقية والقيم والمبادئ ، وعندما جاء الإسلام غير النفوس والقيم بأفضل مما كانت عليه فالإدارة في الإسلام أساسها الأخلاق ، لقوله تعالى :

﴿ وإنك لعلى خلق عظيم ﴾ (سورة القلم آية : ٤) ، وقال عليه السلام : (انما بعثت لأتمم محاسن الأخلاق) رواه الإمام أحمد .

" إن أساس المسؤولية في الدين الإسلامي نبعت من خلال فكرة عمارة الأرض وهو تكليف من الله سبحانه وتعالى لبني آدم قال تعالى : ﴿ هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه ﴾ (سورة الملك آية : ١٥) " فالإسلام ربط بين الأخلاق والمسؤولية لنشر العدل والمساواة بين أفراد المجتمع " (ياغي ، ١٤٠٧ هـ ، ص : ١٧٥) .

ويرى ياغي (١٤٠٧ هـ) " إن المفهوم الصحيح والحقيقي للمسؤولية يجب أن يتركز حول المبادئ والقيم الأخلاقية أو القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة النابعة من ذات الفرد ونزعاته الشخصية ، وقبول رؤسائه ومروسيه والمتعاملين معه من أفراد وجماعات لتصرفاته مستمداً ذلك كله من إحساسه الديني وقيم المجتمع الصالح " (ص : ١٨١) .

ويقترح غوشة (١٩٨٣ م) فيقول : " من واجب الإدارة غرس المسؤولية الذاتية في الأفراد ، وينتج ذلك عن طريق غرس الثقة في نفوس الأفراد وتدريبهم على ذلك حتى يعرف كل فرد أين تبدأ حقوقه وأين تنتهي . (ص : ٨٠) .

يتضح مما سبق أن أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام ناتجة من القيم والمبادئ والمعتقدات الإسلامية ، فمصدر سلوك الموظفة في عملها يكون ترجمة للقيم والمبادئ والمعتقدات التي تؤمن بها ، وتحكمها النزعات والاتجاهات الشخصية .

الإصلاح الإداري :

هو من الأمور الهامة في الإدارة ويعني إصلاح الخلل ، ويعتمد على تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل وتعديل السلوك ، وزيادة حب الوظيفة لعملها .

قال تعالى : ﴿ يا بني آدم إما يأتينكم رسل منكم يقصرون عليكم آياتي فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ﴾ (سورة الأعراف آية : ٣٥) .

يقول العلي (١٤٠٥ هـ) " اتق الله في كل ما تقوم به وأصلح ، وأي شيء أروع من الإصلاح ؟! . إصلاح تصلح به أمور الدنيا ، كما أمرنا الله سبحانه وتعالى . فالإصلاح في الإسلام يتلاءم مع كل زمان ومكان ، والإدارة في الإسلام مدعوة إلى الإصلاح باستمرار حتى تتمكن من تحقيق أهدافها (ص ص : ٩٦ ، ٩٧) .

يقول السلوم (١٤٠٦ هـ) " بدأت الحكومة السعودية بعد الحرب العالمية الثانية تتوسع في أجهزتها من أعمال وخدمات ، وأدى ذلك إلى ضرورة إنشاء بعض الأجهزة الحديثة ، وإجراء بعض التعديلات على الأجهزة القائمة فنتج عن ذلك زيادة في الأعباء والمسؤوليات ، وخلق نوع من عدم التوازن بين كفاءات وإمكانات الموظفين فأصبح من الضروري تطوير الأجهزة الإدارية في المملكة لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها (ص : ١٣) .

تعريف الإصلاح الإداري :

عرف (ابن منظور ، ١٤١٠ هـ ، ص ص : ٥١٦ ، ٥١٧)

الصَّلاح : ضَدُّ الفساد .

أصلح الشيء بعد إفساده : أقامه .

الإصلاح : نقيض الإفساد .

يقول جاد (١٤٠٦ هـ) " على الرغم من كثرة التعريفات للإصلاح الإداري إلا أنها في جوهرها تعني : تطوير وتحسين الجوانب الإنسانية التي تهدف إلى زيادة كفاءة وإنتاجية الجهاز الحكومي (ص : ٢٩٢) .

ويرى العدوان (١٤٠٦ هـ) " أن الإصلاح الإداري إصلاح وتقويم وتحسين للأوضاع الراهنة وربطها بطموحات مستقبلية لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على المنظور المستقبلي للجهاز والمحافظة على الأصل وتطويره " (ص : ٧٨٦) .

ويقول الأيوبي (١٤٠٦ هـ) " إن الإصلاح الإداري القصد منه تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري استهدافاً لخدمة المواطن ، وتمشياً مع الأهداف القومية " (ص : ٨٣٩) .

ويقول كاظم (١٩٨٩ م) " ظاهرة الحاجة أو الرغبة أو الشعور بأهمية الإصلاح الإداري تنشأ عادة من الإحساس بالفجوة بين درجة أداء النظام الإداري الراهنة وما ينبغي لها أن تكون عليه وفق الطموحات والآمال في مختلف جوانب التنمية " (ص : ١٨) .

الحاجة إلى الإصلاح الإداري :

كما وضحتها (ماضي الحمود ، ١٩٨٧ م ، ص : ١٩)

١ - يقضي المواطن وقتاً طويلاً ليتمكن من إنجاز معاملاته نظراً لتعقيد وبطء الإجراءات في الأجهزة الحكومية .

٢ - اقتناع المستفيد أن أقصر الطرق لإنجاز المعاملات (الواسطة) وهي لجوؤه إلى من يعرفهم ليتفادى الانتظار الطويل .

٣ - فقد المستفيدين الثقة في المستويات الدنيا لإنجاز المعاملات ، فهم دائماً يلجأون إلى المستويات العليا لإنجاز معاملاتهم .

٤ - يتأثر الموظفون بأمزجتهم في إنجاز المعاملات ، فقد تأخذ أياماً وقد تنجز في دقائق ، وهذا يختلف من قسم إلى آخر في الجهاز نفسه .

أهداف الإصلاح :

١ - تبسيط أساسيات العمل .

٢ - تحليل الإجراءات والتخلص من الإجراءات غير الضرورية .

٣ - إن تحقيق النتائج المطلوبة يعتمد على زيادة الفعالية .

٤ - قلة التكاليف .

٥ - حدوث تكيف بين المنظمة والغير .

٦ - أن تزيد معدلات الإنتاج كما وكيفا .

٧ - أن تكون الأعمال اليومية في تطور دائم . (أحمد ، ١٩٩٠م ، ص : ٢٠)

وأضاف الضحيان (١٤١٤هـ) إلى أهداف الإصلاح :

إصلاح العنصر البشري نتيجة انخفاض الإنتاجية ، وهذا يرجع لعدد من الأسباب : " عدم الانتماء الصادق ، قلة التدريب ، عدم فهم المطلوب من العمل " (ص : ٨٤) .

ابن تيمية (١٤٠٥هـ) " قد سبق هؤلاء وغيرهم في تعريف الإصلاح الإداري من خلال كتاب الله وسنة رسوله فقال ﷺ : (إن الله لا ينظر إلى أموالكم وإنما ينظر إلى قلوبكم وإلى أعمالكم) رواه مسلم .

" فالواجب على المسلم أن يجتهد في ذلك بحسب وسعه ، فمن ولي ولاية يقصد بها طاعة لم يؤاخذ بما يعجز عنه " (ص : ١٨٢) .

" إن الإصلاح الإداري الناجح أن يتبنى إصلاح الإنسان أولاً ثم الأنظمة ثم الأجهزة وبهذا يصبح إصلاحاً شاملاً " (الضحيان ، ١٤١٤هـ ، ص : ٦٣) .

لأن العبرة ليس في الأنظمة ولكن فيمن يطبقون الأنظمة .

ويقول الضحيان (١٤١٤هـ) " فالإصلاح الحقيقي الذي يبدأ من الموظف ذاته ، أي الإصلاح الذاتي للموظف فإذا صلحت ذات الموظف صلح عمله وخاصة إذا تزامن هذا الإصلاح مع الانتماء الوظيفي والإخلاص والحب للعمل من منطلق خشية الله والخوف منه ، فيقوم الموظف بكل ما تحله العقيدة وينبذ كل ما تحرمه « (ص : ١٢٧) .

ذكر الجعلي (١٩٨٥م) " إن من أهم المعضلات الإدارية التي تواجه الإدارة تسبب العاملين ، وهو عدم قيامهم بواجباتهم ومهامهم الموكلة إليهم وانعدام الانتظام فا العمل ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وكفاءة الجهاز الإداري (ص : ١٣) .

" الإصلاح الإداري السياج والسوار والعاصم للعمليات الإدارية من القواصم والفساد " (الضحيان ، ١٤١٤هـ ، ص : ١٢) .

أبعاد الإصلاح الإداري :

البعد الأول : تبسيط الإجراءات : كما ذكرها السفلان (١٤٠٨هـ) أصبحت إجراءات العمل تؤدي بطريقة متكررة على فترات زمنية طويلة جداً حتى أصبحت الإجراءات تؤدي بنوع من القداسة ، فنتج عن ذلك أن أصبحت هذه الإجراءات تعرقل وتؤخر الكثير من الخدمات في الأجهزة الحكومية ، فصار من الضروري تحليل هذه الإجراءات وتجديدها واختصارها (ص ص : ٩٨ - ٩٠)

إن هذه القيود على الإجراءات أدت إلى كثير من المعضلات الإدارية كتأخير العمل وتدني كفاءة الإدارة (السفلان ، ١٤٠٨هـ ، ص : ٩٠) .

ويشير السفلان (١٤٠٨هـ) إلى مظاهر الفساد الإداري التي تعاني منها أغلب الأجهزة الحكومية :

١ - التسبب وعدم الانضباط حتى أصبحت من الظواهر البارزة المنتشرة في الأجهزة الحكومية .

٢ - البطالة المقنعة في المكاتب وهي وجود موظفين دون عمل حقيقي يسند إليهم .

٣ - التباطؤ في إنجاز الأعمال ، وتعطيل مصالح المواطنين وسوء التنظيم .

٤ - يتسم العمل بالروتين في الإجراءات والالتزام الحرفي للقوانين واللوائح .

٥ - تدني مستوى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل .

- ٦ - المحاباة ، والواسطة ، وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .
- ٧ - التواكلية واللامبالاة في العمل ، وانعدام تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب .
- ٨ - عدم وجود تمييز أدبي أو مادي للكفاءات الممتازة ، وعدم وضعها في المكان المناسب .
- ٩ - يواجه المواطن كثرة الإجراءات ونمطها لكي يتحقق للموظف الكسب غير المشروع مثل الرشوة والسرقة (ص ص : ٩٠ ، ٩١) .

الأسباب التي تستدعي تبسيط الإجراءات :

- ١ - التباطؤ في إنجاز المعاملات وعدم اتخاذ القرار السريع .
- ٢ - قلة معرفة المواطن بالأنظمة واللوائح في كيفية سير إنجاز المعاملات .
- ٣ - طريقة استخدام الأسلوب المركزي واللامركزي .
- ٤ - طول وقت انتظار المواطنين على الشبابيك نظراً لقلة الشبابيك التي تؤدي من خلالها الخدمات .

" إن تحقيق دور تبسيط الإجراءات في تطوير الأجهزة الحكومية الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى توفير الوقت والجهد والمال " (السفلان ، ١٤٠٨ هـ ، ص : ١٠٦) .

وحتى يمكن تنفيذ الإجراءات دون تأخير وبكفاءة عالية لا بد من توافر الآتي :

أ - درجة الوضوح :

يقول السيف (١٤٠٥ هـ) " إن كثيراً من الجامعات يئن لعدم توافر أدلة عمل واضحة محددة ، إن الضرورة تحتم وضع أدلة للعمل الإداري يتم فيها تحديد مهام كل وحدة إدارية وتحديد الوظائف في تلك الوحدات " (ص : ٢٠١) .

ويذكر النمر (١٤١١ هـ) لتحقيق الهدف لابد أن يكون واضحاً لمن ينفذ الهدف وضرورة إتمام عملية تقويم الأداء الوظيفي للموظفين (ص : ١٠٨) .

ويقول السيف (١٤٠٥ هـ) " لا يمكن أن تحقق الجامعات أهدافها إلا إذا كانت هناك درجة عالية من الوضوح للنظام مع توافر أدلة عمل واضحة " (ص : ٢٢١) .

ب - السرعة في الإنجاز :

ذكرها المزجاجي (١٤٠٥ هـ) " أكد عمر بن الخطاب رضى الله عنه على السرعة فى أنجاز الأعمال وأمر الجميع بذلك فقال (إن القوة فى العمل ألا تؤخروا عمل اليوم الى الغد فإنكم إن لم تفعلوا ذلك تداكت عليكم الأعمال فلا تدرون بأيها تبتدون وأيها تأخذون) . فمن واجب الموظف أن يسابق الزمن قال تعالى : ﴿ فاستبقوا الخيرات أين ما تكونوا يأت بكم الله جميعا إن الله على كل شيء قدير ﴾ (سورة البقرة آية : ١٤٨) .

أنه من واجبات المسئول أن يقسم وقته بين أعماله حتى لا يصاب بالسأم والملل كما من واجبه اختصار مراحل إنهاء المعاملات للتقليل من التكلفة وزيادة الإنتاجية (ص ص : ١٤٨ ، ٣٤٠ ، ٣٥٧) .

ج - المرونة :

يقول النمر (١٤١١ هـ) : لابد أن تتصف الإجراءات بالمرونة حتى لا تقف حجر عثرة في طريق تحقيق الأهداف ، فالمرونة في الأهداف أمر مطلوب لمواجهة الظروف الطارئة (ص : ١٠٩) .

د - المركزية :

تعتبر المركزية أحد معضلات الإصلاح الإداري وتَعَرِّق الإجراءات (عن أبي صفرة عن الحجاج أنه أمر المهلب بين أبي صفرة بمحاربة الأزارقة ، وقيده بأوامر لا يحيد عنها ، فكتب إليه المهلب يقول : إن من البلية أن التدبير لمن يملكه دون من يباشره ففي ذلك حقد المباشر بفوت الغرض (المزيد ، ١٩٨٣ م ، ص : ٢٧١) .

وتقول موضي الحمود (١٩٨٧م) إن اتباع أسلوب المركزية باستمرار واتخاذ القرارات في المستويات العليا ، يعرقل قدرة الإدارة على التوسع في أداء الخدمات وفي تطوير العمل ، وقد يتم التفويض أحياناً ولكنه غالباً ما يكون بصورة شكلية وليست حقيقة (ص : ٢٢) .

ويشرح أبوزيد أهمية التفويض فيقول (١٩٧٧م) إن التفويض هو أحد الوسائل التي يتم بمقتضاها توزيع الوظيفة الإدارية ، فعن طريق التفويض يتمكن القائد أو المسئول الإداري أن يطور العمل مهما تعددت مستويات العمل فيه (ص ص : ١٠ ، ١١) .

وتحدث السلطان عن الماوردي بذلك فقال : إنه أجاز التفويض في الإمامة مستشهداً بقوله تعالى : ﴿ واجعل لي وزيراً من أهلي ، هارون أخي أشدد به أزري ، وأشركه في أمري ﴾ (سورة طه آية : ٢٩ ، ٣٠) . ثم أوضح الماوردي أهمية التفويض فقال : ولأن ما وكل الى الإمام تدبير الأمة لا يقدر على مباشرة جميعه إلا بالاستتابة ونيابة الوزير المشارك فى التدبير أصح في تنفيذ الأمور من تفرده بها ، ليستظهر به على نفسه ، وبها يكون أبعد من الزلل وامنع من الخلل (السلطان ، ١٤١٢ ، ص : ١٠٤) .

ثم يكمل فيقول : لقد حدد الإسلام التفويض بضوابط أهمها :

١ - كفاءة وجدارة المفوض إليه وقدرته على القيام بالمسؤوليات على أكمل وجه لقوله ﷺ (من ولي أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصح للمسلمين فقد خان الله ورسوله) رواه الترمذي .

٢ - استمرار مسئولية المفوض إذ لا تقف مسئوليته إذا فوض أحداً قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه في ذلك (أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، أكنت قضيت ما علي ؟ قالوا : نعم قال : لا ، حتى انظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا) (ص ص : ١٠٤ ، ١٠٥) .

إن المفوض إليه لا بد أن يتصف بالجدارة والأمانة فقد قيل من استعان فى عمله بغير كفاءٍ أضاعه ، ومن فوّض أمره إلى عاجز فقد أفسده وأضاعه (المزجاجي ، ١٤١٥هـ ، ص : ٣٤١) .

ويعلق أبوزيد (١٩٧٧م) فيقول : إن من أهم مميزات التفويض السرعة في اتخاذ القرارات ، وتفادي التباطؤ في العمل ، رفع الروح المعنوية لدى العاملين لأن الرئيس منحهم جزءاً من سلطاته (ص : ٥١) .

وينتهى أبوزيد بقوله إلى : أن التفويض واللامركزية أحد الوسائل التي تسهم في الإصلاح الإداري (ص : ١١) .

ويتضح مما سبق أهمية تبسيط الإجراءات فى العمل ، فتعقيد الإجراءات وشدة التمسك بها يؤدي إلى التباطؤ في إنجاز الأعمال فالمركزية الشديدة في العمل ، وعدم وضوح أهدافه وانعدام المرونة فيه وانتشار الوساطة والمحاباة ، تعتبر أحد المعضلات الإدارية في العمل ، لذا يجب تحليل هذه الإجراءات من وقت إلى آخر وتجديدها وإختصارها وتطويرها حتى يمكن القضاء على مشكلة الصعوبة في إنهاء المعاملات .

البعد الثاني : تحسين أداء العمل : هو قيام الموظفة بأداء أعمالها وواجباتها الوظيفية بأعلى مستوى من الأداء والجودة باذلة أقصى ما تستطيعه حسب قدراتها وتخصصاتها وإستجابتها للتطور في الأداء الوظيفي .

يقول السيف (١٤٠٥هـ) " إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب " . وهو أحد أسباب تحسين أداء العمل (ص : ١٩٩) .

ويكمل قائلاً (١٤٠٥هـ) " لابد للجامعات أن تراعي أهم الأمور وهي عملية التقويم ، ومدى مناسبتها لوضع العاملين ، بأن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب حتى يمكن أن تحافظ على مستوى أداء العاملين في أجهزتها الإدارية وانعكاس ذلك على الوحدات الأكاديمية فيها « (ص : ٢٠٠) .

ويقول (العكايلة ، ١٤٠٦ هـ ، ص : ٩٦٤) : " أصبح العاملون يؤدون أعمالهم في بيئة عمل غير مناسبة لهم ، وفي جو من الضجر والملل وعدم الاهتمام بأداء العمل بإتقان ، وهذا كله يحتاج إلى إصلاح . لأن الإسلام يفرض على الموظف المسلم أن يحقق مجتمع الكفاية والعدل ، وأن يكون أبناء المجتمع المسلم يوماً في إنتاج عالٍ وعطاء لا ينقطع . فالإسلام يرفض الإنسان غير المنتج أو العاقل أو المهمل ، ويعلمنا الرسول ﷺ ذلك بقوله : " اللهم أعوذ بك من الهم ، وأعوذ بك من العجز والكسل ، وأعوذ بك من الجبن والبخل ، وأعوذ بك من غلبة الدين وقهر الرجال " رواه البخاري .

وفي ضوء ذلك عرّف هوب (١٤٠٩ هـ) الإصلاح فقال " الإصلاح في جوهره توجه نحو إيجاد خدمة عامة ذات كفاءة أكثر ، وجعل الإدارة أداة محسنة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمع " (ص : ٧٦) .

وحتى يمكن تحسين أداء العمل يقول " عثمان (١٣٩٥ هـ) " إن توافر مهنين من جميع التخصصات مؤهلين علمياً ومدرّبين ويؤدون أعمالهم بدافع من الاهتمام والإخلاص أحد دعائم الإصلاح الإداري (ص : ١٤٠) .

إن هدف الإصلاح الإداري توافر مهنين مؤهلين علمياً ومدرّبين وتطويرهم لهذه الكفاءات الوطنية ، لأنه كلما ارتقى الفرد في أداء العمل ارتقى معه الجهاز (التويجى ، ١٤١٠ هـ ، ص : ٢٦) .

ويقول التويجى (١٤١٠ هـ) " إن من أسباب تدني أداء العمل غياب المراقبة الذاتية للأفراد ، لذا يتوجب على الإدارة أن تقوم بعمل برامج لرفع الروح الذاتية وتوجيهها من أجل زيادة معدل الإنتاجية ، ومن أسباب تدني الإنتاجية أيضاً أن الإدارة أصبحت مهنة من لا مهنة له ، فالمراكز الإدارية أصبحت في أيدي أفراد غير متخصصين إدارياً » (ص : ٣١) .

وينهي التويجى قوله (١٤١٠ هـ) فيقول إنه لا يلقي اللوم على الجهاز الحكومي ولكنه لا بد أن يجعل الفرد محور عملية الإصلاح من خلال مراقبة

الفرد لنفسه ، وبذا يتحقق للجهاز الحكومي مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية (ص : ٣٤) .

ويقول البصام (١٩٨٩م) " يشمل الإصلاح الإداري إصلاحاً في الاتجاهات والأفكار ونوعية الأداء لدى الأفراد ، فهؤلاء الأفراد يشكلون القوى العاملة في الجهاز الإداري . كما يجب أن لا يكون التغيير سطحياً مؤقتاً أو مجرد مسكنات ، ولكن لا بد أن يكون تغييراً روحياً فكرياً سلوكياً " (ص : ١٤) .

قال تعالى : ﴿ ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ (سورة الرعد آية : ١١) .

وترى ماضي الحمود (١٩٨٧م) أن الوسائل اللازمة لتطوير وتحسين الجهاز الإداري هي :

١ - يجب على الجهاز الإداري أن يقوم بعملية تقويم الأداء للجهاز ، وذلك من خلال الوسائل المناسبة لتحسين أدائه ، وأن يهتم بنظم التدريب ووسائلها .

٢ - " تحسين أساليب وطرق العمل المتبعة في الجهاز الإداري بما يكفل تبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز الأعمال وتحديد احتياجات الجهاز الإداري من الموظفين ووضع معدلات أداء للوظائف الموجودة في الجهات الإدارية المختلفة والنظر في فاعلية الوسائل الرقابية " .

٣ - الدعوة إلى تنمية القوى العاملة في الجهات الإدارية المختلفة وفقاً لاحتياجات هذه الجهات (ص : ١٩) .

من الأسباب التي تؤدي إلى تحسين أداء العمل التدريب :

" التدريب يعنى بتزويدنا بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لمباشرة نشاطاتنا " (عبد الهادي ، ١٤٠٤هـ ، ص : ١٧١) .

ويوضح عبد الهادي (١٤٠٤هـ) فالإسلام يحثنا على طلب العلم وزيادته وتنمية المهارات والقدرات كلما أمكن قال تعالى ﴿ وقل رب زدني علماً ﴾ (سورة طه آية : ١١٤) .

ومعنى العلم التدريب في كافة مجالات الحياة فهناك التدريب بالقراءة قال تعالى : ﴿ اقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ﴾ (سورة العلق آية : ٣ - ٤ - ٥) . والتدريب بالمشاهدة والملاحظة قال تعالى : ﴿ قل انظروا ما في السموات والأرض.. ﴾ (سورة يونس آية : ١٠١) . والتدريب بالسماع قال تعالى : ﴿ الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب ﴾ (سورة الزمر آية : ١٨) (ص : ١٧٢) .

ويقول (المزيدي ١٩٨٣م ، ص ٢٨٥) ويحثنا الرسول على طلب العلم بقوله ﷺ : (طلب العلم فريضة) رواه ابن ماجه .

ويقول الطيب (١٤٠٩هـ) " إن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر ، يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية " (ص : ٢٢) .

ويشرح الطيب (١٤٠٩هـ) أهمية التدريب بقوله : " إن من مميزات التدريب أن يكون الموظف ملماً بأطراف العمل وأبعاده وزيادة مقدرته على ممارسة عمله ، مما يزيد الثقة في نفسه فيحب عمله وينتمي إليه ويساعد على تطويره (ص ص : ٢٢ ، ٢٣) .

لا يقتصر التدريب على الجوانب الفنية للعمل ، ولكن لابد أن يشمل الجوانب الإنسانية في فهم النفس ، وفهم الآخرين ، والقدرة على التفاهم معهم وتبادل الأفكار (عبد الوهاب ، ١٤٠٤هـ ، ص : ١١٥) .

التخصص : يذكر النمر (١٤١١هـ) " بعد الثورة الصناعية توسعت الأعمال وزاد استخدام الأساليب الحديثة في العمل بقدر من الكفاءة والفعالية مما أدى إلى ضرورة المناداة بالتخصص في العمل بما يتفق مع القدرات والتخصصات والمهارات . فكل فرد يقوم بالعمل الذي تخصص فيه ويتلاءم مع قدراته وأدى ذلك إلى فوائد كثيرة أهمها :

١ - خلق التخصص نوعاً من الانسجام في أداء العمل ، فلا يكون هناك مجال للتنافس بين الأفراد ، لأن كل فرد يقوم بعمله المتخصص فيه .

٢ - الإستخدام الأمثل للقدرات العقلية والفكرية للفرد .

٣ - أداء العمل بكل بساطة ويسر وسهولة إذ يقوم الفرد بالعمل تبعاً لاختصاصاته ، فتكرار العمل يؤدي إلى زيادة مهارة الفرد عند أدائه لعمله .

٤ - التخصص في العمل توفير للمال والوقت والجهد لأنه نوع من استثمار الوقت (ص : ١٤٦) .

ويقول المزجاجي (١٤١١هـ) على المدير دائماً أن يعرف كل ما يبطل العمل ويعرقله فيزيله قال عليه الصلاة والسلام : (لا تشددوا على أنفسكم فيشدد عليكم) رواه البخاري . وبدأ الرسول عليه الصلاة والسلام بتقسيم العمل بين المسلمين في صدر الدعوة ، فعمد إلى علي بن أبي طالب كتابة العهود بالإضافة إلى كتاب آخرين ، وكان حذيفة بن اليمان صاحب السر ، والحارث بن عوف أمين الاختام ، ومعيقيب بن أبي فاطمة كاتب المغانم . إن مبدأ التخصص يعني إتقان الفرد لعمله وأصبح هذا المبدأ من معايير الاختيار في الجهاز الحكومي في الإسلام قال تعالى : ﴿ إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً ﴾ (سورة الكهف آية : ٣٠) . فإتقان العمل وحسن أدائه أساسه أن يبذل الفرد قصارى جهده بوجدانه وطموحه من غير هدف آخر قال تعالى : ﴿ ما جعل الله لرجل من قلبين في جوفه ﴾ (سورة الأحزاب آية : ٤) (ص : ٥٦) .

ويقول المرشد (١٤٠٨هـ) لا بد أن تدار الأعمال بالكفاءة والفعالية وهو تحسين أداء العمل أي الجودة في إنجاز العمل . ويضيف : إذا حققت المنظمة الكفاية في العمل فهذا دافع للعاملين لإيجاد الرضا الوظيفي لديهم وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم . والمنظمات ذات الكفاية المنخفضة وسوء التنظيم يفقد العاملون فيها الشعور بالرضا الوظيفي مما يبدى إنتاجيتهم . لذلك لا بد من معرفة الفرق بين الفعالية والكفاية . فالفعالية : " مرتبطة بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد

المنظمة مما يؤدي تحقيق المنظمة لأهدافها " . أما الكفاية فهي : " تمثل درجة إشباع المنظمة لدوافع أفرادها وتلبيتها لحاجاتهم المادية والمعنوية ، فإذا استطاعت المنظمة أن تحقق أهدافها فهي إذاً فعالة ، والكفاية تعني مدى توافر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمرجات أو النتائج التي تحققها المنظمة (ص ص ص : ١٩٢ ، ٢٠٢ ، ٢١٢) .

ويقول سلامة (١٤٠٧ هـ) من عوامل تحسين أداء العمل وتطويره إسهام الرؤسين واقتراحاتهم المنطقية فهي تساعد على زيادة وتيسير إنجاز العمل ، فشعور الرؤوس بأهمية اقتراحاته وإسهاماته يزيد الثقة في نفسه ، لذا يجب على المسؤول أن يسهم في قبول مساهمات الرؤوسين الموضوعية منها ، إن رغبة الفرد في الأداء الأفضل واهتمامه بالعمل وسلوكياته الإيجابية ، تعتمد على الإدارة الذاتية للفرد وهي مسؤولية الفرد ذاته أولاً (ص : ٦٨) .

يتضح مما سبق أهمية تحسين أداء العمل الذي يبدأ في وضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب ، اعتماداً على تخصصها ، فالتخصص يزيد من مهارة الموظفة عند أدائها لعملها . ومن العوامل التي تسهم في تحسين أداء العمل الاهتمام بالتدريب لأنه يزيد من خبرات الموظفة ، ويجعلها ملمة بآطراف العمل ، كما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الأخطاء وزيادة في الإنتاجية ، وبذلك تحقق الفعالية والكفاءة اللتان تؤثران إيجابياً على أداء العمل .

البعد الثالث : تعديل السلوك البشري : ويتصل بقدرة الموظفة على التغيير والتعديل والتطوير في سلوكياتها اليومية ، مستمدة ذلك من تعاليم الإسلام حتى تسير نحو الأفضل .

يذكر الشناوي (١٤١٣ هـ) أن القرآن الكريم صور لنا نماذج السلوك البشري بأساليب متنوعة ليتعلم المسلمون ما يناسب عقيدتهم ويستترشدوا به في

جميع مجالات حياتهم ، فالتصوير هو الأداة المفضلة في أسلوب القرآن فهو يعبر عن الحالة النفسية ، وعن المحسوس ، والمشهد المنظور ، وعن النموذج الإنساني والطبيعة البشرية ، ثم جاءت السنة النبوية لزيادة توضيح الجوانب العملية لكل مجالات الحياة قال تعالى : ﴿ لقد كان في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا ﴾ (سورة الأحزاب آية : ٢١) (ص : ٣٥٢) .
والتصوير الإسلامى للنماذج السلوكية عرضت بعدة اساليب ذكرها الشناوي (١٤١١هـ) :

القصص : القصص في القرآن الكريم تخبرنا عن الأمم السابقة وما حدث مع رسلهم ، وموضوع الرسالة لجميع الرسل يهدف إلى عبادة الله وحده ومنع الفساد والدعوة إلى الإصلاح ، إن القرآن الكريم في عرضه للقصص عرضها بأسلوب فريد متميز ، عرضها ببدايات وتتابع أحداث ونهايات انتهت بقيم إرشادية بناءة تصلح لكل زمان ومكان ، كلها فيها إصلاح للمجتمع والأفراد ودفع الفساد والدعوة إلى الأخلاق الصالحة ونبذ الأخلاق الفاسدة ، حيث شاع الفساد في المعاملات والعلاقات ، فمن فوائد عرض القرآن للقصص الاهتمام بالجانب الإنساني الأخلاقي وتقويم السلوكيات ، إن القصص في القرآن حين اهتمت بالجانب السلوكي من خلال تقريبها إلى العقول بجوانب محسوسة ملموسة في الحياة ، فالقرآن حين عرض النماذج السلوكية للبشر امتدح الصفات التي يرضاها الله ، وذم الصفات التي لا يرضاها الله وحذر من عواقبها .

ومن الصفات التي امتدحها القرآن : الوفاء بالعهد ، طاعة الله ورسوله وأولي الأمر ، التعاون ، والتقوى ، الدعوة إلى الخير ، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، التعفف ، أداء الأمانات ، كظم الغيظ ، التواضع ، الصبر ، التطهر ، العدل ، عدم الظلم والعدوان ، المحبة ، الإيثار ، وهي الأمور التي تصلح بها أمور المسلمين وتوصلهم إلى السعادة في الدارين ، وغيرها من السلوكيات الإيجابية ، وبعد عرض القرآن للصفات الحميدة ونماذج السلوك القويم اهتم أيضاً بتغيير وتعديل سلوك البشر من الشر إلى الخير ، وتطوير هذا السلوك سواء كان

سلوكاً إعتقادياً أو عقلياً أو عاطفياً . (ص ص ص ص ص : ٣٥٤ ، ٣٥٧ ، ٣٦١ ، ٣٦٦ ، ٣٧٦ ، ٣٨٢ ، ٣٨٣) .

ويقول الشناوي (١٤١٣ هـ) : إن من يقوم بإصلاح السلوك وتقويمه عليه أن يكون مدركاً للفروق الفردية وأساليب حل المشكلات (ص : ٤٠٤) .

وهذا يتضح فيما قاله طيارة (١٩٧٩ م) في قصة سيدنا شعيب إذ وضّح القرآن الكريم الأسلوب الذي اتبعه سيدنا شعيب ليكون ذا أثر في تغيير السلوك قال تعالى : ﴿ وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه . إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ﴾ (سورة هود آية : ٨٨) ، ومن العوامل المؤثرة في إصلاح السلوكيات سلوك المصلح نفسه ، فالأقوال والمواظب ليس لها التأثير الكبير إذا لم يكن الواظب مطبقاً لها . فعليه أن يبدأ بنفسه فيما يأمر به وينهى عنه وفي هذا قال الله تعالى : ﴿ تأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم ﴾ (سورة البقرة آية : ٤٤) . فسلوك المصلح وتحليه بالقول اللين يكون أقوى في نفوس الأفراد ، فحينما أمر الله موسى وهارون أن يبلغا فرعون الرسالة الالهية بلين ورفق قال تعالى : ﴿ فقلولا له قولاً ليناً لعله يتذكر أو يخشى ﴾ (سورة طه آية : ٤٤) فالإصلاح المجرد من آية غاية وهوى النفس هو الذي يكتب له في النهاية النجاح والفوز ، ولا بد من الاعتماد فيه على الله قال تعالى ﴿ وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ﴾ (سورة هود آية : ٨٨) (ص ص ص : ٢٠٥ ، ٢٠٦ ، ٢٥٨) .

وعن تعديل السلوك البشري يقول ابن سينا : " فإذا رأى المنقبة الحسنة فليعلم أن فيه مثلها إما ظاهرة وإما مغمورة ، فإن كانت ظاهرة فليراعها وليواظب عليها حتى لا تبديد ولا تضيع ، وإن كانت مغمورة فليثرها وليحييها وليحافظ على استدعائها ، فإنها تجيب بأهون سعي وأسرع وقت . وإن المثلبة والعادة السيئة والخلق اللئيم فليعلم أن ميلها رهن لديه إما باد وإما كامن فإن كان باداً فليقمعه ، وليقهره وليمته بقلّة استعماله وشدة نسيانه ، وإن كان كامناً فليحرمه لئلا يظهره) (المزاجي ، ١٤١٥ هـ ، ص : ٣٤١) .

واقترح المزجاجي (١٤١٥ هـ) لتعديل السلوك فقال :

١ - أن يعزز الموظف الجوانب الحسنة في سلوكه وينهى نفسه عن السلوكيات السيئة ويتجنبها حتى يكون أدائه أفضل .

٢ - أن تكون جميع أفعال وأعمال الموظف من منطلق العبودية لله سبحانه ويتعالى عن سفاف الأمور ويصدق مع نفسه ليصدق مع الآخرين ، ويتوخى في نفسه الأمانة في العمل والمواعيد ، والوفاء بالوعد ، مستشعراً بذلك مساءلة يوم الحساب .

٣ - أن يكون مستوعباً لعمله ، وعالمًا به ، يميل إلى التجديد ، ويثقف أفكاره ويهوى حسن العمل بهدف مرضاة الله .

فالأخلاق الحميدة في العمل ودمائها تتمثل في رحمة ولين من غير ضعف وشدة من غير عنف ، لردع الظالم وراحة المظلوم ، وعلى المسئول أن يتحرى في سلوكياته وتصرفاته قبل أن يعاقب أحد الأفراد صحة القول والترث في إصدار الأحكام التي تضر بالأفراد قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين آمنوا إذا جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة - فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ﴾ . (سورة الحجرات آية : ٦) . (ص ص ص : ٣٤٤ ، ٣٤٥ ، ٣٤٨ ، ٣٥٠) .

تقبل النقد والاقتراحات كما وضعا المزجاجي (١٤١٥ هـ) :

إن من أهم الأمور التي يجب أن يتحلى بها المسئول الصبر والحلم وسعة الصدر في تقبله للاقتراحات والنقد ويتضح هذا في سلوك عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع المسلمين (قال رجل لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب : اتق الله يا عمر ، وأكثر عليه فقال له قائل : اسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين فقال عمر : دعه لاخير إن لم يقولوها لنا ولا خير فينا إن لم نقبل) . إن النقد وسيلة من وسائل الاحتساب وهو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بأسلوب حسن مثمر هادف (ص : ٣٥٦) .

التقدير والاحترام :

إن الأفراد دائماً يميلون إلى حب الاحترام والتقدير والمعاملة الجيدة والطبيعية ، دون النيل من كرامتهم الإنسانية وهذا التقدير لكرامة الإنسان هو بالدرجة الأولى مسؤولية الإنسان في كيفية احترامه لذاته وجعل الآخرين يقدمون له التقدير والاحترام ، فلا يجعل نفسه في موقف اللوم ويتجنب كل ما يعرضه للتأديب أو الإنذار ، وينمي مهاراته وشخصيته وطريقة أدائه للعمل . (مرسى ، ١٤٠٧هـ ، ص : ٤٢) .

قال تعالى : ﴿ ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً ﴾ (سورة الإسراء آية : ٧٠) .

ويقول السلطان (١٤١٢هـ) إن ديننا الإسلامي أمرنا بالتحلي بالأخلاق الحميدة والفضيلة فكان هدف رسالة سيدنا محمد ﷺ الأخلاق فقال (إنما بعثت لأتمم محاسن الأخلاق) رواه الإمام أحمد . وجعل الإسلام محبة الآخرين من تمام الإيمان بالله سبحانه وتعالى فقال عليه الصلاة والسلام (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) رواه البخاري ، قال تعالى : ﴿ ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم ﴾ (سورة فصلت آية : ٣٤ ، ٣٥) . فالفرد في المنظمة محاسب على سلوكه لقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه (ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء فإن ذلك تزهيد لأهل الإحسان وتدريب لأهل الإساءة والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه) (ص ص : ١٢٦ ، ١٤٥ ، ١٤٨) .

إن العمل الإداري ذو وثيقة بالقيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المجتمع ، ولا يمكن فصله عن تلك القيم التي تنتج عن عملية تحسين الأجهزة الإدارية والتي ستصبح أكثر مقدرة وأعلى مستوى من الكفاءة لتحقيق أهداف إدارة التنمية التي يرنو إليها المجتمع (البصام ، ١٩٨٩م ، ص : ١٤) .

مراعاة آداب اللياقة في التعامل : يقول الصواف (١٤١٤ هـ) إن المرؤوس حين يناقش رئيسه لابد أن يلتزم بحدود الأدب واللياقة في التعامل فحدود الطاعة لرئيسه ليست فقط في تنفيذ الأوامر دائماً ، وإنما هي التزام الأدب واللياقة في المناقشات وهذا لا يتعارض مع حق الموظف في الشكوى ومطالبة الحق لنفسه (ص : ١٩) .

ويشير البصام (١٩٨٩ م) إلى أن عملية الإصلاح الإداري لابد لها من توافق وازع ديني قوي ورغبة أكيدة في الإنجاز ودرجة عالية من الفضلية والمثل والأخلاق والتوازن بين عملية الإصلاح الإداري وبين الدوافع والرغبات الشخصية للفرد (ص : ١٠٤) .

ويوضح كاظم (١٩٨٩ م) إن المحور الأساسي لعملية إصلاح الخلل الإداري يكون بإصلاح الأفراد أنفسهم من خلال سلوكياتهم ومعتقداتهم وأفكارهم واتجاهاتهم ، لأن الأفراد هم العنصر الفعال والحاسم والقوي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء (ص : ٧) .

ويقول خلوصي (١٩٧٣ م) " إن الإصلاح الإداري في حقيقته مدخل من مداخل الإصلاح الاجتماعي ، ولما كان إحداث التغييرات الاجتماعية متعلقاً بالأنماط السلوكية للأفراد ، فإنه ينبغي الاعتماد على مقومات السلوك الإنساني " (ص : ٣٤) .

وتقترح موضي الحمود (١٩٨٧ م) محاربة بعض السلوكيات والأخلاقيات المعوقة لأداء الموظف العام مثل التأخير عن العمل ، والمماطلة ، والتغيب ، وخدمة المعارف (ص : ٣٦) .

ويضيف العكايلة (١٤٠٦ هـ) : " إن السلوك البشري وهو في مجال الفساد الإداري يحتاج إلى رقابة ذاتية نابعة من أعماق الفرد لضبط ذلك السلوك والتحكم فيه ووقايته من الانزلاق إلى ساحة الفساد " (ص : ٩٧٩) .

يتضح مما سبق أن تعديل السلوك البشري صوره لنا القرآن الكريم في نماذج سلوكية مختلفة ، فاهتمام القرآن الكريم بالجانب الإنساني الأخلاقي السلوكي لما له من أهمية كبيرة في الحياة ، فتحقيق الإصلاح الإداري في الجامعة

يعتمد على تعديل الموظفة لسلوكها من منطلق العبودية لله ، فسلوك الموظفة هو نتاج من المعتقدات والأفكار التي تؤمن بها ولكي تعدل الموظفة من سلوكها لابد أن تتعالى عن سفاسف الأمور وتصدق مع نفسها وتتقبل النقد البناء ، وأن يقوم التعامل بينها وبين الجميع على أساس التقدير والاحترام ، ويجب عليها أن تراعي الأدب واللياقة في تعاملها مع رئيسها ، وعلى الرئيسة إتاحة الفرصة لعرض الآراء والمناقشة الهادفة المثمرة حتى يسود الود بيئة العمل .

البعد الرابع الانتماء الوظيفي : وهو شعور وإحساس داخلي لحب الموظفة لعملها ويقوى هذا الانتماء بالرقابة الذاتية لدى الموظفة ويضعف بضعف الرقابة الذاتية .

يقول السيف (١٤٠٥ هـ) " الإنسان هو محور عمل الإدارة في الجامعة والأشخاص هم الذين ينفذون أهداف الجامعة ، فالإدارة في الجامعة يجب أن لا تنسى الطبيعة الإنسانية عند تعاملها مع الأفراد ، وعند وضع القوانين والتعليمات لأنه لا يحتاج الفرد إلى المرتب والماديات فقط وإنما هناك احتياجات أخرى ، الإحساس بالحب الإداري والاستقرار الوظيفي ، لذا لابد لإدارة الجامعة أن تعبر عن حبها لمنسوبيها في تعاملها الإنساني لهم . " فالجامعة يجب أن تعطي الفرصة لمنسوبيها للتعبير عن ذواتهم وآرائهم وأفكارهم ، وتنمي فيهم أسلوب النقد البناء ، وأن تبني بينهم وبينها قنوات للثقة المتبادلة " (ص : ٢٠٢) .

وعرفت عايدة خطاب (١٤٠٨ هـ) " الانتماء بأنه اعتقاد قوي ومقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ، ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة " (ص : ٣١) .

إن العلاقة بين المنظمة والفرد تشتمل الآتي :

- ١ - يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة .
- ٢ - يشعر الفرد برغبة في بذل قصارى جهده للمنظمة .
- ٣ - حب العمل يجعل الفرد يستمر في المنظمة (خطاب ، ١٤٠٨ ، ص : ٣١) .

وتوضحه أيضاً عايدة خطاب (١٤٠٨ هـ) " إن الانتماء مفهومه واسع وهو العلاقة الإيجابية بين المنظمة والفرد ، ويظهر في رغبة الفرد أن يسلك سلوك مرغوب في نظر المؤسسة ، ويعطي نتائج إيجابية مثل انخفاض معدل دوران العمل ، وتحسين الأداء الوظيفي ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة (ص : ٣٤) .

ويقول مرشد (١٤٠٨ هـ) إن اهتمام كثير من مفكري الإدارة بالجوانب الإنسانية ، وخلق بيئة عمل تسودها العلاقات الطيبة ، ورفع الروح المعنوية يمكن من تحقيق أهداف الأفراد ، وأهداف المنظمة ، والانتماء الوظيفي (ص : ٢٠٣) .

ويقول مرسى (١٤٠٧ هـ) إن شعور الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة من خلال التفاهم والود ينمي الحماس للعمل ويجعل الفرد في تطور أفضل من الأمس ويقتل روح الخمول والكسل (ص : ٧٨) .

ويقول المزجاني (١٤١٥ هـ) : إذا كان منطلق الفرد للعمل هو مفهوم أن العمل عبادة يقصد بها رضا الله تعالى فإنه يحب عمله وحب العمل يولد لديه الحماس للعمل والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يشعر الفرد بالمتعة في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها ، والغيرة من ذاته على المؤسسة ، وقد قيل إن الذي لا يُرزق خُلُق الأخلاص لا يجد من يزن به تصرفاته إلا هواه ، فحب الشخص لعمله ينتج عنه إحساسه بمسؤولية الأمانة في عمله (ص ص : ٣٥١ ، ٣٥٢) .

" ومن مظاهر الانتماء للعمل أن يصدق الفرد في الرد على الاستفسارات التي تواجهه في عمله ، ويتجنب سفساف الأمور والوعود البراقة التي لا يصدق في تنفيذها ، لأنه بذلك يشوه صورة مؤسسته ، قال ﷺ (من أصبح لم يهتم بأمر المسلمين فليس منا) رواه البيهقي .

ومن مظاهر الانتماء الوظيفي أيضاً عدم العبث بالممتلكات العامة للجامعة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف ، والانتهاز عن استعمال الأدوات

الكتابية وغيرها في استخداماته الخاصة لأن ذلك يعرضه للمساءلة يوم الحساب (ص ص : ٣٥٥ ، ٣٤٥) .

إن الانتماء للعمل يتحقق عندما يحقق الفرد احتياجاته ، ويكون راضياً عن عمله (عاشور ، ١٩٨٢م ، ص : ١٦٩) .

ويضيف (التركي ، ١٤١٢هـ ، ص : ١٦) إن من أحد أسباب زيادة معدل الإنتاجية حب العامل لعمله ، فبذلك يبذل قصارى جهده ، ويستغل طاقاته في العمل . وحب العمل يعتمد على عدة عوامل :

١ - القيادة الإدارية التي تتمتع بالكفاءة والفعالية .

٢ - الاختيار المدروس لأفراد العمل .

٣ - التدريب .

٤ - الحوافز المادية والمعنوية .

٥ - الأهداف السامية للجهاز .

٦ - تحقيق الذات في العمل .

٧ - الشعور بالطمأنينة والأمان .

٨ - العلاقات الإنسانية الجيدة في بيئة العمل .

ويوضح التويجري (١٩٨٨م) لكى تحقق المنشأة أهدافها لابد لها من العمل على تنمية الحماس للعمل لدى الأفراد وحبهم للعمل والرضا الوظيفي والأداء الجيد . فهناك علاقة إيجابية طردية بين الرضا العام للمؤسسة والرضا عن الراتب والترقية - الزملاء - العمل (ص : ٥ ، ٩) .

ويقول المير (١٩٨٨م) من أسباب الرضا عن العمل والانتماء الوظيفي سلوك المدير مع الرؤوسين ، فكلما كان سلوك المدير موجهاً للإنجاز والمشاركة في العمل أدى ذلك إلى الانتماء الوظيفي (ص : ٣٣) .

ويقول النمر (١٤١١هـ) إن تجاهل العامل الإنساني يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة:

١ - انخفاض في تحقيق الأهداف نتيجة انخفاض الطموح لدى العاملين وقلة إندفاعهم .

٢ - ارتفاع معدل دوران العمل داخل المنظمة .

٣ - لجوء المنظمة إلى الزيادة في استخدام نظم رقابية لكي تتأكد من أن العاملين يقومون بأعمالهم (ص : ١٢٠) .

ويتضح مما سبق أن الانتماء الوظيفي هو ترجمة حب الموظفة لعملها مما يجعلها تبذل قصارى جهدها في العمل ، فإحساسها بالانتماء الوظيفي يزيد من حماسها للعمل ، وللرئيسة أهمية كبيرة في زيادة الانتماء الوظيفي لدى الموظفة وذلك عن طريق إشراكها في صنع القرارات وإحساسها بأهميتها في العمل وجعل روح الرضا الوظيفي سمة تسود بيئة العمل فينخفض بذلك معدل دوران العمل .

اللجنة العليا للإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية :

أنشئت اللجنة العليا للإصلاح الإداري عام ١٣٨٣هـ - ١٩٦٣م بناء على توصية من مؤسسة فورد الأمريكية ، وقام مجلس الوزراء بتفويض صلاحيته لإنشاء الإدارات الحكومية وإعادة تنظيمها وتطوير نظام العمل لهذه اللجنة ، ويساعد هذه اللجنة مدير عام معهد الإدارة العامة ، ونائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية ، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم ، وتطورت هذه اللجنة في أعمالها وأصبحت أداة للتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية ، ومن أهم صلاحيات هذه اللجنة :

١ - ترتيب المصالح والمراقبة العامة وتجديدها .

٢ - إعادة تنظيم الوزارات والمصالح الحكومية .

٣ - تعديل بعض الأنظمة لكي تتواءم مع المتغيرات الحادثة في الأجهزة الإدارية .

٤ - إحداث تطورات وتعديلات في أساليب وطرق العمل في الأجهزة الحكومية .

(الركابي ، ١٤٠٥هـ ، ص ص : ٤٥ ، ٤٦) (المهوس ، ١٤٠٧هـ ، ص : ١٦٦) .

الارتباط بين الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري :

تعتبر الرقابة أهم وظائف الإدارة إذ من خلالها يمكن التأكد من مدى تحقيق الأهداف ، وبالتالي تظهر أهمية الرقابة الذاتية التي تنبع من داخل النفس البشرية لخوفها من الله سبحانه وتعالى في أدائه وإتقانه وإخلاصه لعمله وتحمله مسؤولية عمله فإذا ما وجدت الرقابة الذاتية ضمناً تحقق الإصلاح الإداري وذلك من خلال الوقوف على أبعاد الرقابة الذاتية وهي (الإتيقان في العمل - الأمانة - العدل - المساواة - تحمل المسؤولية) ومكونات الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات - تحسين أداء العمل - تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) . ونضمن تحقيق المصلحة العامة والكشف عن مدى علاقة أبعاد الرقابة الذاتية بمكونات الإصلاح الإداري .

ويقول محرم (١٤٠٣هـ) فهذا الارتباط بين هؤلاء المؤمنين الذين يخشون الله ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه مؤدين وظائفهم بأمانة وإخلاص لله وحده قال تعالى : ﴿ وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً ﴾ (سورة الإسراء آية : ٣٤) . يعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته ، وخير ما يقال لهم ﴿ إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً ﴾ (سورة الكهف آية : ٣) . فالالتزام العقائدي والخلقي يفرض على الموظف المبادرة بإصلاح الانحراف الإداري والقصور والسعي لعلاج مستشعراً المسؤولية أمام الله قبل مسئوليته أمام رؤسائه (ص : ٥٣٩) .

وتقول معالي حمودة (١٩٩٠م) تعتبر الرقابة الذاتية من أهم وسائل الرقابة فالمؤمن الحق يحذر أن يقف موقف المؤاخذه أو المعاقبة أو المحاسبة ، والرقابة الذاتية هي الرقابة النابعة من داخل الإنسان والناجمة عن يقظة الضمير ، وتباشر هذه الرقابة سلطة داخلية في الإنسان ، توقظ الضمير وتعمق الشعور بالالتزام دون حاجة إلى وجود رقابة خارجية يقول الحق تبارك وتعالى : ﴿ ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون ﴾ (سورة الأعراف آية : ١٢٩) (ص : ١٣٢)

" وغياب هذه (الرقابة الذاتية) الروح بين الأفراد يعتبر من الأسباب الرئيسة في تدني إنتاجية وأداء الجهاز الحكومي ، لذا ينبغي على الجهاز الحكومي عمل برامج مخصصة لإذكاء هذه الروح وتوجيهها إلى الإنتاج والعمل الجاد لرفع كفاءة الجهاز " (التويجري ، ١٤١٠هـ ، ص : ٣١) .

فالإصلاح الإداري يتضمن تغييراً أصيلاً في العمل وفي التنظيم وفي الأشخاص وفي نظر الناس لكل هذه الأمور ، وهو في إطاره هذا ليس مجرد تعديل بسيط أو مواءمة سطحية أو مسكنات لموقف معين وإنما تحول كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح والفكر وأنماط السلوك وفي تنظيم وفي عمل العنصر البشري (البصام ، ١٩٨٩م ، ص : ١٤) .

إن الإصلاح الإداري مرتبط بضرورة وجود وازع قوي ورغبة أكيدة في الإنجاز ، لذا لابد من توافر الوزع الأخلاقي في عملية الإصلاح الإداري لإنجازه ، وبالذات العلاقة بين الدوافع والرغبات الذاتية وبين الإصلاح ككل . ومن إيجاد نوع من المواءمة بين الرغبات والمصالح الخاصة للعاملين في حقل الإصلاح الإداري (البصام ، ١٩٨٩م ، ص : ١٤) .

وبناء على ذلك يتضح لنا أن هناك علاقة بين الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري .

الرقابة والإصلاح في القرآن الكريم :

ورد في القرآن الكريم آيات تأمرنا وتحثنا على أهمية وضرورة تحلي وتمسك المسلم وإستحضاره الرقابة الذاتية ، التي تكمن في ضميره ووجدانه مستشعراً في قلبه الخشية والخوف والتقوى لله سبحانه وتعالى فحينما يتيقن المسلم من أن الله علام الغيوب ، وأنه يعلم ما تخفى وما تُبدى النفس الإنسانية يدفعه ذلك إلى الإلتقان في العمل ، وتحري الأمانة والعدل والمساواة وتحمل المسؤولية ، وهذا بالتالي يؤدي إلى أن تكون هناك رغبة أكيدة في الإصلاح ، وقد وردت في القرآن الكريم آيات في الإصلاح في مواضع مختلفة وبمعاني عديدة ، إلا أن جميعها يدور حول الإصلاح الذي هو ضد ونقيض الفساد ، وبذلك

شملت آيات الإصلاح جميع مناحي الحياة التي تجعل المجتمع صالحاً فاضلاً .
مسليماً ، ويشمل هذا الإصلاح إصلاح النفس الإنسانية من الداخل ، فالإصلاح
من داخل النفس الإنسانية يجعلها تدرك مسؤولية الإصلاح من الخارج وبالتالي
يأتي الإصلاح الإداري برغبة صادقة في تسهيل الإجراءات وتطوير وتحسين الأداء
فالفرء يوجه سلوكه وذاته نحو الأفضل ، ويشعره بإحساس صادق بحبه لعمله ،
مما ينتج عنه الارتقاء في أداء الأعمال طمعاً في ثواب الله وجزائه الذي يحقق
الكمال الإنساني ، وتنمية وإصلاح المجتمع في جميع المجالات ، فإصلاح
المجتمع لا يتحقق إلا بصلاح أفراد المجتمع الذين يشكلون في النهاية المجتمع
ذاته ، فافراد المجتمع المسلم يحسون أنهم في كل أعمالهم مرتبطون بالإيمان
والتقوى والخوف من الله تعالى ، فتكون الرقابة الإلهية راية لهم ومراقباً في
ضميرهم وقائداً لهم في كل أعمالهم .

فالمسلم مؤتمن على عمله ويكون قدوة صالحة لغيره ، متأدب بأداب
الإسلام حتى يصبح المجتمع مثل مجتمع أيام رسول الله ﷺ والصحابة ، لقد كان
مجتمع الرسول ﷺ هو المجتمع الذي لم تعرف البشرية مثله ، مجتمع مليء
بالتقوى ومخافة الله ومحاسبة النفس على فعلها ، مجتمع تربى على القرآن ووصل
برضاء الله عنه إلى مشارق الأرض ومغاربها ، مجتمع كان أفرادها يحاسبون
أنفسهم حساباً عسيراً خوفاً من الله ومنهم المبشرون بالجنة .

أما كيف السبيل لإصلاح الوضع والعودة إلى سابق العهد فلا بد من تقوية
الوازع الديني داخل الفرد لكي تجلو القلوب ويحيا الضمير حتى يتقدم الفرد في
عمله ، ويتمسك بآيات القرآن الكريم قولاً وفعلًا .

أولاً : آيات الخشية من الله سبحانه وتعالى :

قال تعالى : ﴿ إن الذين يخشون ربهم بالغيب لهم مغفرة وأجر كبير ﴾
(سورة الملك آية : ١٢) .

(البقرة : ١٥٠) ، (النور : ١٠ ، ٥٢) ، (الأحزاب : ٣٨ ، ٣٩) ،
(التوبة : ١٣ ، ١٨) ، (المائدة : ٣ ، ٤٤) ، (الأنبياء : ٢٨ ، ٤٩) ، (طه : ٤٤) ،

(ق : ٣٣) ، (لقمان : ٣٣) ، (المؤمنون : ٥٧) ، (يس : ١١) ، (البينة : ٨) ،
 (فاطر : ١٨ ، ٢٨) ، (النازعات : ٢٦) ، (الأعلى : ١٠) ، (الرعد : ٢١) ،
 (الزمر : ٢٣) .

ثانياً : آيات الخوف من الله سبحانه وتعالى :

قال تعالى : ﴿ فلا تخافوهم وخافون إن كنتم مؤمنين ﴾ (سورة
 آل عمران آية : ١٧٥) .

(الأنعام : ٥١) ، (المائدة : ٩٤) ، (الرعد : ٢١) ، (النحل : ٥٠) ،
 (الإسراء : ٥٧) ، (النور : ٥٠) ، (الزمر : ١٦) ، (طه : ١١٢) ،
 (الإنسان : ١٠) .

ثالثاً : آيات التقوى لله سبحانه وتعالى :

قال تعالى : ﴿ فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ﴾
 (سورة الاعراف آية : ٣٥) .

(البقرة : ٤٨ ، ٩٤ ، ١٧٩ ، ١٨٩ ، ٢١٢ ، ٢٨٢ ، ٢٨٣) ، (آل عمران :
 ١٥ ، ٧٦ ، ١٠٢ ، ١٢٣ ، ١٨٦ ، ٢٠٠) ، (النحل : ١٩ ، ٢٣ ، ٣٠ ، ٥٢ ، ١٢٨) ،
 (الأنفال : ١ ، ٢٩) ، (يونس : ٣١) ، (الأنعام : ٧٢) ، (التغابن : ١٦) ،
 (المائدة : ٢ ، ٧ ، ٨ ، ٢٧ ، ٥٧ ، ٨٨ ، ٩٣ ، ٩٦) ، (الحجر : ٤٥) ، (الأحزاب :
 ٣٧ ، ٧٠) ، (الطلاق : ٢ ، ٥ ، ٨) ، (الحشر : ٧ ، ١٨) ، (النور : ٥١) ،
 (الحديد : ٢٨) ، (النساء : ١ ، ١٢٨ ، ١٢٩ ، ١٣١) ، (الحجرات : ١ ، ١٠) ،
 (١٢ ، ١٣) ، (الأعلى : ٧) ، (التوبة : ٧ ، ٤ ، ٤٤ ، ١٠٩ ، ١١٩) ، (القصص :
 ١٠٩) ، (الزمر : ١٠ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٣٩ ، ٧٣) ، (الشعراء : ١٢٦ ، ١٣١ ، ١١٠ ،
 ١٠٨ ، ١٤٤ ، ١٥٠ ، ١٦٣ ، ١٧٩ ، ١٨٤) ، (القلم : ٣٤) ، (المجادلة : ٩) ،
 (طه : ١٣٢) ، (ص : ٤٩) ، (الدخان : ٥١) ، (الطور : ١٧) ، (القمر :
 ٥٤) ، (النبأ : ٣١) ، (الحج : ١) ، (يونس : ٩٠ ، ١٠٩) ، (محمد : ٣٦) ،
 (النجم : ٣٣ ، ٥٢) ، (لقمان : ٣٣) ، (ق : ٣١) .

رابعاً : آيات أن الله يعلم السر وما يخفى :

قال تعالى : ﴿ ان الله لا يخفى عليه شيء في الأرض ولا في السماء ﴾
(سورة آل عمران آية : ٥) .

(البقرة : ٣٣ ، ٧٧ ، ٢٢٠ ، ٢٥٣) ، (هود : ٥ ، ٦ ، ١٢٣) ، (النحل : ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٧٤) ، (سبأ : ٣) ، (يس : ٧٦) ، (الأنبياء : ٤ ، ٤٧ ، ١١٠) ، (الإسراء : ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢٥) ، (الحج : ٧٠) ، (الأحزاب : ٥١ ، ٥٣ ، ٥٤) ، (فاطر : ٣٨) ، (النساء : ١ ، ١٢٦) ، (الرعد : ٩ ، ١٠ ، ٣٣) ، (الأنعام : ٣ ، ٦٠) ، (طه : ٨ ، ٥٢ ، ١١٠) ، (ق : ١٦ ، ١٨) ، (الحديد : ٤ ، ٦) ، (الأعلى : ٧) ، (الفرقان : ٦) ، (الحجرات : ١٦ ، ١٨) ، (آل عمران : ١٦ ، ٢٩) ، (الشعراء : ٢١٨ ، ٢١٩) ، (الملك : ٣) ، (المائدة : ٩٧) ، (القلم : ٧) ، (الشورى : ٢٤ ، ٢٥) ، (محمد : ١٩ ، ٢٦) ، (التغابن : ٤) ، (الزلزلة : ٦) ، (٨ ، ٧) ، (الكهف : ٤٩) ، (التوبة : ٨٧ ، ١٠٥) ، (النمل : ٧٥ ، ٩٣) ، (لقمان : ١٦) ، (غافر : ١٩) ، (الانفطار : ١٠ ، ١٢) ، (النور : ٢٩) ، (إبراهيم : ١٤) ، (الحاقة : ١٨) ، (العلق : ١٤) .

خامساً : آيات الإصلاح في القرآن :

قال تعالى : ﴿ .. إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت ... ﴾
(سورة هود آية : ٨٨) .

(هود : ١١٧) ، (البقرة : ١٠ ، ١١ ، ١٣٠ ، ١٨٢ ، ٢٢٤) ، (القصص : ٢٧) ، (النساء : ١١٤ ، ١٢٩) ، (الأعراف : ٨٥ ، ٨٩ ، ١٤٢) ، (البروج : ١١) ، (الكهف : ٨٢) ، (الإسراء : ٢٥) ، (الرعد : ٢٣) ، (النور : ٣٢) ، (النمل : ١٩) ، (المؤمن : ٨) ، (يوسف : ٩ ، ١٠١) ، (المنافقون : ١٠) ، (الأنفال : ١) ، (الشورى : ٤٠) ، (الحجرات : ١٠) .

ثانياً : الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت حول الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري وجد إنها قد تكون نادرة أو قليلة ، لذا فاستعانت الباحثة بالأبحاث والندوات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة :

١ - دراسة ميدانية قام بها الباحث باجابر (عام ١٤٠٢هـ) بعنوان : « طرق الرقابة على الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية » الرياض . وتهدف هذه الدراسة إلى إيجاد طرق رقابية ذات فعالية كبيرة في تحقيق انتظام الموظفين بالدوام الرسمي ، ومعرفة الطرق الرقابية المتبعة حالياً بالأجهزة الحكومية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة ، فقد تم توزيع (٤١٧) استبانة ، وبلغ مجموع الاستبانات المستلمة (٣٠٥) .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - أن نسبة (٥٣٪) تمثل عدم انتظام الموظفين في الأجهزة الحكومية ، وهذا يعزى إلى أن الأسلوب الرقابي السائد هو الأسلوب ذو الطبيعة الجامدة والذي لا يهتم بمراعاة ظروف الموظف ، وأن أفضل الأساليب هو الأسلوب ذو الطبيعة الإشرافية .

ب - الرقابة الذاتية هي أكفأ وأفضل الطرق الرقابية ، لذلك وجب تنميتها بجانب القدوة الحسنة من ناحية رؤساء العمل .

ج - ضعف الوازع الديني (الرقابة الذاتية) لدى بعض الموظفين .

د - إن عدم الانتظام في الدوام الرسمي قد يعزى إلى سوء معاملة الرؤساء للمرؤسين .

٢ - دراسة تحليلية نظرية قام بها الباحث عبدالوهاب (عام ١٤٠٥هـ) بعنوان : « الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي » أبوظبي الإمارات . وتهدف هذه الدراسة إلى تأصيل فكرة الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي

ومحاولة بيان ملامح التمييز والأصالة والعملية التي تتوافر للرقابة الإدارية في الإسلام ، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي النظري .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - أن النظام الإداري الإسلامي قد عرف الرقابة الإدارية منذ نشأته الأولى فكانت شاملة وفعالة لم تصل إليها أنظمة الرقابة الوضعية ، الأمر الذي يعزى إلى وجدانية الروحية السامية للنظام الإسلامي بحيث تقيم في الفرد المسلم وازعاً داخلياً طبيعياً تلقائياً يجعل الشرعية الإسلامية تسود ويحكم تصرفاته في كل الأمور .

ب - أن الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي تتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة والملاءمة مع كل المتغيرات في مجال الإدارة .

ج - أن فاعلية الرقابة الإدارية في تحقيق النتائج والأهداف المنشودة من وراء أعمالها بصفة عامة تتوقف على طبيعة القيم والأخلاقيات السائدة في المجتمع الذي يجري أعمالها فيه . فتنزايد هذه الفاعلية كلما تميزت القيم والوازع الديني والعكس صحيح .

د - أن تنظيم الرقابة الإدارية بمفهومها العلمي الحديث يجد أساسه في الواقع في الرقابة الإدارية الإسلامية . فالنظم الوضعية في بنائها لفكرة المسؤولية تعتمد على البعد الاجتماعي الذي تم تقنينه فقط دون الاهتمام بالأبعاد الدينية والأخلاقية ، وهذا خلاف النظام الإسلامي .

هـ - أن إمعان النظر المتأن في تطبيقات الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي ، والوقوف على خطته في معالجة مظاهرها الرئيسية سواء بالنسبة لمعالجته للرقابة الإدارية الذاتية من خلال العناية بتربية وجدان المسلم وضميره يؤكد نجاحه في اتخاذها كخط دفاع أول ضد الانحراف الإداري .

٣ - دراسة ميدانية قام بها الباحث سلامة (عام ١٩٨٦م) بعنوان : « الإصلاح الإداري بوزارة التربية الأردنية » ولاية كاليفورنيا . وتهدف هذه الدراسة إلى إدخال اللامركزية على عمل الوزارة ، ونقل تنفيذ الإجراءات الإدارية إلى المستويين الجهوي والمحلي . استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، ولم يذكر الباحث حجم العينة ولا مجتمع الدراسة .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - انخفاض في مدى الضبط والمراقبة .

ب - لم تحقق أهداف الإصلاح إلا جزئياً .

ج - حصول لامركزية جزئية في صنع القرار ، وتقلص جزئي في كثافة الوظائف .

٤ - دراسة نظرية قام بها الباحث جاد (١٤٠٦هـ) بعنوان : « تجارب الإصلاح الإداري في دول مجلس التعاون الخليجي دراسة تحليلية مقارنة » الكويت . وتهدف هذه الدراسة إلى عرض وتحليل نماذج وتجارب الإصلاح الإداري في دول مجلس التعاون الخليجي ، وبحث ومناقشة إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة لإصلاح وتطوير الحكومة في الدول الاعضاء ، والتوصية بعدد من الجهود والترتيبات المشتركة التي يمكن لدول المجلس أن تأخذ بها توحيد وتطوير نظمها وأجهزتها الإدارية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - أن تجارب الإصلاح الإداري في هذه الدول لم تكن تجارب معملية إنما هي تجارب صبت في قوالب اجتماعية ومجتمعية ، وكان من الطبيعي أن تعكس هذه التجارب خصائص مجتمعاتها ، وأن تنضج بما في هذه المجتمعات من السلبيات والنقائص ، وكذلك بما فيها من إيجابيات وعناصر قوة .

ب - أن معاهد ومؤسسات التنمية الإدارية في دول المجلس بصفة عامة وباستثناء نسبي لتجربة المملكة العربية السعودية لم يكن لها تأثير في إذكاء أو تنمية جهود الإصلاح من حيث تطوير الهياكل التنظيمية لمنظمات الإدارة العامة ونظم إدارتها وأساليب تشغيلها وعلاقاتها وبناء القدرة الذاتية للإنسان القادر على تحريك هذه المنظمات ، وكذلك كإن أبرز جهود هذه المعاهد والمؤسسات موجه لعدد من برامج التدريب والدراسات النمطية .

ج - أن هذه التجارب من حيث نطاقها ومجالاتها لم تكن متوازنة ، حيث ركزت في معظمها على تطوير نظم الخدمة المدنية مثل التدريب أو بناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة .

د - هناك عدد من المجالات تصلح لتوحيد نظمها وأساليبها في دول المجلس :

- تبسيط إجراءات العمل في مجالات رئيسية مثل الخدمات .

- التدريب والتنمية الإدارية .

- وضع وتصميم المعايير الخاصة بقياس معدلات الأداء ، وبالتالي فإن هذا التوحيد في النظم والأساليب لدول المجلس يساعدها على التوصل إلى استراتيجية للإصلاح الإداري .

هـ - دراسة ميدانية قام بها الباحث قائد (عام ١٤٠٩ هـ) بعنوان : « مدى فاعلية الدور الرقابي لمديري وموجهي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين دراسة تقويمية » مكة المكرمة . وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية أداء مدير المدرسة والموجه التربوي لدورهما الرقابي بالمرحلة الثانوية للبنين من وجهة نظر المعلمين . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة فقد تم توزيع (٤١٨) استبانة ما بين مديرين ومعلمين وموجهين .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - أن نسبة (٨٣,٧ ٪) من مديري المدارس و (٧٢,٧ ٪) من الموجهين يتصفون بالجد والإخلاص عند قيامهم بأداء عملهم .

ب - أن نسبة (٨١,٤ ٪) من عينة الدراسة يرون أن الموجهين يقومون بمتابعة المعلمين للتأكد من سيرهم وفق الخطة المدونة في دفاتر الإعداد الخاصة بهم .

ج - أن نسبة (٨٠,٨ ٪) من مديري المدارس و (٧٤,٢ ٪) من الموجهين يراعون الأمانة والصدق في أداء عملهم .

د - أن نسبة (٧٩,٩ ٪) من مديري المدارس و (٧٤,٥ ٪) من الموجهين يحسون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم .

هـ - أن نسبة (٧٨,٧ ٪) من عينة الدراسة يرون أن الموجهين يقومون بتوجيه المتساهلين في أداء واجبهم .

و - أن نسبة (٦٥,٧ ٪) من مديري المدارس و (٦٤,٤ ٪) من الموجهين يذكرون العاملين معهم بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم .

ز - أن نسبة (٥٠,٦ ٪) من مديري المدارس الثانوية و (٤٣,٦ ٪) من الموجهين يتبعون أسلوب الحكمة في معالجة المشاكل التي تعترض سير العمل المدرسي .

ح - أن نسبة (٤٢,١ ٪) من مديري المدارس الثانوية و (٤٦,٥ ٪) من الموجهين يغلبون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية .

ط - أن نسبة (٤٠,١ ٪) من عينة الدراسة يرون أن الموجهين يسهمون في حل المشكلات التي تواجه المعلمين .

ي - أن نسبة (٢٩,٧ ٪) من مديري المدارس و (٢٤,٣ ٪) من الموجهين يقومون بالاعتذار للمعلمين للعاملين معهم عند حدوث أخطاء منهم .

٦ - دراسة نظرية قام بها الباحث نصير (عام ١٤١٠هـ) بعنوان : « المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارات العامة دراسة نظرية » جامعة قطر الدوحة . وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة في الإدارة العربية الإسلامية ومقارنتها مع النظم الأخرى واعتمد الباحث على المنهج المقارن .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - تطورت فكرة الرقابة في الإدارة العامة في الإسلام حسب الحاجة والظروف الاجتماعية والاقتصادية والمالية الإسلامية ، حيث أعطى الإسلام الرقابة الذاتية الأولية الأولى . وبقيت الرقابة الذاتية هي الوسيلة الرقابية الفعالة طوال عهد الرسول وخلفائه الراشدين ، وذلك بسبب قوة الوازع الديني لدى الفرد المسلم في ذلك الوقت . وتميزت الرقابة الإسلامية على غيرها من نظم الرقابة الوضعية من حيث إنها إلهية المصدر في إعتمادها على قوة الوازع الديني وتلاؤمها مع كل الظروف والمتغيرات ومرونتها مع كل المواقف .

ب - تميزت الوسائل الرقابية في الإدارة العامة في الإسلام على النظم الرقابية الوضعية بقلّة التكاليف لاعتمادها على الرقابة الذاتية في الأساس .

ج - تميزت الرقابة التنفيذية في الإدارة العامة في الإسلام بتعدد الوسائل وتكاملها ، فكانت تمارس في بادئ الأمر من قبل ولي الأمر أو الحكومة على أجهزتها المختلفة ، ويخضع لها كل مسؤول عن أداء عمل من الأعمال وفي أي مستوى من المستويات التنظيمية ، وكان الرسول عليه الصلاة والسلام أول من مارس هذا النوع من الرقابة ، فالموظف مهما كانت وظيفته لا يعفى من المحاسبة إن أخطأ ولو كان والياً .

٧ - دراسة ميدانية قام بها الباحث العواملة (عام ١٤١٣هـ) بعنوان : « منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري دراسة مقارنة » . الأردن . وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري ومقارنته بالمجتمعات غير الإسلامية واستكشاف الاختلافات بين النظم الإدارية المختلفة في ضوء منظومة القيم المركزية المؤثرة في هذه النظم في البيئات المختلفة .
 واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة ، وتم توزيع (١٠٠٠) استبانة وبلغ مجموع الاستبانات المستلمة (٨٥٥) .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ - تتصف الرقابة في النظم الإدارية الرأسمالية والنظام الإداري الإسلامي بأنها في معظمها خارجية ، بينما النظام الإداري الإسلامي يهتم بالتركيز على الرقابة الذاتية مع عدم إهمال وسائل الرقابة الخارجية ، وتلعب الرقابة الذاتية في الإسلام الدور الحيوي في تعزيز القيم وما تتطلبه من سلوك ملائم .

ب - النظام الإسلامي يتميز بوجود منظومة قيم راسخة ومحكمة وتتصف بالانسجام والتكامل والعدالة الاجتماعية ، وهذا يعني الاستقرار ضمن إطار واضح ومحدد المعالم .

الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات :

١ - أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة التأكيد على أهمية ضرورة انتهاج الرقابة الذاتية لأنه يمثل أقوى وأفضل أنواع الرقابة وهذه الدراسات هي دراسة (باجابر ١٤٠٢هـ وعبد الوهاب ١٤٠٥هـ وقائد ١٤٠٩هـ ونصير ١٤١٠هـ والعواملة ١٤١٣هـ) وبهذا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية للباحثة في التأكيد على أهمية انتهاج الرقابة الذاتية في أداء العمل

وأنها أقوى أنواع الرقابة وأن إنخفاض الرقابة الذاتية سيؤثر سلباً على أداء العمل .

٢ - الدراسات السابقة في مجال الرقابة أظهرت أهمية الرقابة الذاتية لكنها لم تتناول دور أبعاد الرقابة الذاتية في العمل بشكل واضح فجاءت هذه الدراسة الحالية للباحثة لتوضح دور أبعاد الرقابة الذاتية في العمل .

٣ - الدراسات السابقة في مجال الإصلاح الإداري أكدت على أهمية الإصلاح الإداري ، وهذه الدراسات هي دراسة (جاد ١٤٠٦هـ وسلامة ١٤٠٦هـ) وبهذا تتفق مع الدراسة الحالية للباحثة على أهمية الإصلاح الإداري .

٤ - الدراسات السابقة في مجال الإصلاح الإداري أظهرت أهمية الإصلاح الإداري لكنها لم تتناول دور أبعاد الإصلاح الإداري في العمل بشكل واضح فجاءت هذه الدراسة الحالية للباحثة لتوضح دور أبعاد الإصلاح الإداري في العمل .

٥ - عدم وجود دراسات سابقة ذات صلة مباشرة أوضحت دور العلاقة بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري .

أما الدراسة الحالية للباحثة فقد تناولت دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أداة الدراسة .
- بناء الاستبانة .
- صدق الاستبانة .
- ثبات الاستبانة .
- الاستبانة في صورتها النهائية .
- تطبيق الاستبانة .
- المعالجة الإحصائية .

منهجية الدراسة

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي « الذي يقوم برصد الظواهر التي لها علاقة بالدراسة بقصد تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة وذلك يساعد على إعطاء تصور لبعض الأمور المتوقع حدوثها مستقبلاً على ضوء المؤشرات الحالية » (قائد ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٧٢) .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من كل المستويات الوظيفية والإدارية وحيث كان عددهن (٣٠٠) موظفة في الفصل الدراسي الأول ١٤١٥ هـ .

عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة اختيار عينة عشوائية (٢٠٠) موظفة من المجتمع الأصلي من موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من كل الفئات والمستويات الوظيفية والإدارية .

أداة الدراسة :

قامت الباحثة باعداد وتصميم استبانة خاصة لهذا الغرض وتضم الاستبانة بعدين هما :

البعد الأول : الرقابة الذاتية .

البعد الثاني : الإصلاح الإداري .

بناء الاستبانة :

قامت الباحثة باستخلاص البعدين الرئيسين وأبعادهما بعد القراءة والاطلاع على بعض آيات القرآن الكريم والكتب العلمية بالإضافة إلى المناقشة مع

سعادة المشرف . ووضعت الباحثة مفردات الاستبانة بصورة مبدئية ، فكان عدد العبارات (١٠٤) عبارة . وتضمنت هذه العبارات البعدين الرئيسيين وأبعادهما وهي كالآتي :

البعد الأول : الرقابة الذاتية :

- ١ - إتقان العمل : (الضحيان ، ١٤١٤هـ ، ص ١٧٩) .
 - ٢ - الأمانة : من سورة (القصص : آية ٢٦) و (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٦٩) .
 - ٣ - العدل : (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٦٩) .
 - ٤ - المساواة : (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٧٥) .
 - ٥ - تحمل المسؤولية : (ياغي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٦٩) .
- البعد الثاني : الإصلاح الإداري : سورة (هود : آية : ٨٨) .
- ١ - تبسيط الإجراءات : (السفلان ، ١٤٠٨هـ ، ص ٩٨) .
 - ٢ - تحسين أداء العمل : سورة (الكهف : آية : ٣٠) و (السيف ، ١٤٠٥هـ ، ص ١٩٩) و (عثمان ، ١٩٨٥م ، ص ٤٠) و (كاظم ، ١٩٨٩م ، ص ٧) .
 - ٣ - تعديل السلوك البشري : (الضحيان ، ١٤١٤هـ ، ص ٨٤ - ١٢٧) و (الطيب ، ١٩٨٥م ، ص ١١٨) و (الشناوي ، ١٤١٣هـ ، ص ٤٠٤) و (طبارة ، ١٩٧٩م ، ص ٢٠٥) .
 - ٤ - الانتماء الوظيفي : (مرشد ، ١٤٠٨هـ ، ص ٢٠٣) .

ووضعت الباحثة مقياساً خماسي الرتب ، وهو ما يعرف بمقياس ليكرت أي من خمس درجات تتراوح من (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) وأعطيت أعلى قيمة للطرف الأيمن وهي الدرجة (٥) ، وأعطيت أقل قيمة للطرف الأيسر وهي الدرجة (١) ، وتحسب كالتالي :

موافق تماماً (٥) ، موافق (٤) ، غير متأكد (٣) ، غير موافق (٤) ، غير موافق تماماً (١) .

وكانت مجموعة عبارات الاستبانة من العبارات المغلقة التي تهدف إلى معرفة دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

صدق الاستبانة :

اعتمدت الباحثة في صدق الاستبانة على الصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المتخصصين الإداريين والتربويين في كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة وجامعة الإمام محمد بن سعود فرع أبها حيث كان عددهم (٩) كما هو موضح في ملحق رقم (٢) .

ثبات الاستبانة :

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا وقد بلغ معامل ألفا لبعـد الرقابة الذاتية والإصلاح الإداري (٩٠ ،) وهو معامل ثبات لا بأس به يمكن الاعتماد عليه في مثل هذه البحوث .

الاستبانة في صورتها النهائية :

قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة بناء على توجيهات سعادة المشرف في ضوء اقتراحات ومرئيات السادة المحكمين ، وتم صياغتها بشكلها النهائي ، فأصبح عدد العبارات (١٠٢) عبارة ، من العبارة (١ - ٤٢) لبعـد الرقابة الذاتية ، ومن العبارة (٤٣ - ١٠٢) لبعـد الإصلاح الإداري ، وقد صيغت كل مجموعة من العبارات لتقيس بعداً معيناً وهي كالآتي :

١ - بُعـد إتقان العمل : من العبارة (١ - ١٠) .

٢ - بُعـد الأمانة : من العبارة (١١ - ١٩) .

٣ - بُعـد العدل : من العبارة (٢٠ - ٢٨) .

٤ - بُعـد المساواة : من العبارة (٢٩ - ٣٦) .

- ٥ - بُعد تحمل المسؤولية : من العبارة (٣٧ - ٤٢) .
- ٦ - بُعد تبسيط الإجراءات : من العبارة (٤٣ - ٥٧) .
- ٧ - بُعد تحسين أداء العمل : من العبارة (٥٨ - ٧٠) .
- ٨ - بُعد تعديل السلوك البشري : من العبارة (٧١ - ٨٤) .
- ٩ - بُعد الانتماء الوظيفي : من العبارة (٨٥ - ١٠٢) .

تطبيق الاستبانة :

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة على كافة المستويات الوظيفية والإدارية بتاريخ ١٧/٦/١٤١٥هـ فقد بلغ مجموع الاستبانات التي وزعت (١٥٠) استبانة وبعد إسبوعين من تاريخ التوزيع تم الاتصال بهن وتذكيرهن بالاستبانات ، وإعادة التوزيع مرة أخرى بعدد (٥٠) استبانة وحصلت الباحثة على عدد (١٨٠) استبانة من المجموع الكلي الاستبانات (٢٠٠) استبانة ، أي بنسبة (٩٠٪) وكان الصالح منها (١٥١) استبانة أي بنسبة (٨٣,٩٪) وتم استبعاد عدد (٢٩) استبانة أي بنسبة (١٦,١) استبانة لعدم استكمال الإجابة عليها .

المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المعالجات الإحصائية التالية :

- ١ - التكرارات والنسب المئوية .
- ٢ - مربع كاي : وهو لتحديد الدلالة الإحصائية لكل بعد من أبعاد الإستبانة .
- ٣ - معامل ارتباط بيرسون : وذلك لتحديد الدلالة الإحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري .
- ٤ - استخدام معادلة ألفا كرنباخ لإيجاد معامل الثبات .



عرض وتحليل النتائج

تناولت الباحثة في هذا الفصل جدولة استجابات العينة لأداة الدراسة التي تم تحليلها عن طريق الحاسب الآلي باستخدام حزم التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) التابع لجامعة أم القرى . وذلك لاختبار فرضيات الدراسة .
الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الرقابة الذاتية (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) في العمل الإداري .
لاختبار الفرضية الأولى قامت الباحثة بجدولة نتائج استجابات العينة للعبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد الرقابة الذاتية في جدول منفرد باستخدام كا^٢ كما هو في الجداول رقم (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) .
البعد الأول : إتقان العمل :

جدول رقم (١)

يوضح جدول (١) بُعد إتقان العمل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة (كا^٢)

م	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
١	يتم التقيد باللوائح الرسمية في تنفيذ العمل	٨٦	٪٥٧	موافق تماماً	١٦٤,١٣	,.٠٠٠
٢	يتم تنفيذ العمل حسب التصور الشخصي للموظفة	٣٩	٪٢٥,٨	غير موافق تماماً	١٥,١٩	,.٠٠٠
٣	يتم تنفيذ العمل حسب توجيهات الرئيس المباشر	٩١	٪٦٠,٣	موافق تماماً	١٧٤,١٣	,.٠٠٠
٤	يتم تنفيذ العمل بأسرع وقت	٨٥	٪٥٦,٣	موافق تماماً	١٣٨,٩	,.٠٠٠
٥	تراجع الموظفة ما عملت للتأكد من سلامته من الأخطاء	١١٣	٪٧٤,٨	موافق تماماً	٢٩٣,٤٧	,.٠٠٠
٦	يتم أداء العمل حسب النظام	١٠٠	٪٦٦,٢	موافق تماماً	٢١٥,٨٥	,.٠٠٠
٧	يتم أداء العمل عن طريق الموظفة المختصة	٩٧	٪٦٤,٢	موافق تماماً	١٩٨,٥	,.٠٠٠
٨	توزع الموظفة وقتها توزيعاً دقيقاً بين الأعمال الموكلة إليها	٨٥	٪٥٦,٣	موافق تماماً	١٤٥,٧٨	,.٠٠٠
٩	يتم تنفيذ الأعمال وفق برامج محددة	٦٢	٪٤١,١	موافق تماماً	٨٧,٧٧	,.٠٠٠
١٠	يتم تنفيذ العمل ضمن وقت زمني محدد	٧١	٪٤٧	موافق تماماً	٩٩,٣٦	,.٠٠٠

قيمة كا^٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول (١) أن جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول وهو إتقان العمل من أبعاد الرقابة الذاتية لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر ، التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) . ما عدا العبارة رقم (٢) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير موافق تماماً) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) تعكس حرص الموظفين على أن يكون إتقان العمل عن طريق تنفيذ اللوائح الرسمية ، وحسب توجيهات الرئيس المباشر ، وبأسرع وقت ، والمراجعة والتأكد من الأخطاء ، وأداء العمل حسب النظام ومن خلال الموظفة المختصة ، وتوزيع الوقت حسب الأعمال ، ووفق برامج محددة . أما العبارة رقم (٢) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (غير موافق تماماً) فهي أيضاً تعكس مصداقية حرص الموظفين في أنه لا يمكن تنفيذ العمل حسب تصورهن الشخصي لأنه توجد لوائح وأنظمة وقوانين يجب التقيد بها في تنفيذ العمل ، وهذه النتيجة جاءت موافقة لنتيجة دراسة (قائد ، ١٤٠٩ هـ) في أن نسبة (٣٧,٧ %) من المديرين و (٧٢,٧ %) من الموجهين يتصفون بالجد والإخلاص عند قيامهم بأداء أعمالهم .

البعد الثاني : الأمانة :

جدول رقم (٢)

جدول (٢) يوضح بُعد الأمانة تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا^٢

م	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
١١	استغلال الثغرات في النظام لإنجاز أعمال خاصة	٦٠	٣٩,٧ %	غير موافق تماماً	٤٠,٠٢	,٠٠٠
١٢	استغلال أوقات العمل لأداء بعض الأعمال الشخصية	٨٧	٥٧,٦ %	غير موافق تماماً	١٣٨,٥٧	,٠٠٠
١٣	التحايل على اللوائح لإيجاد حلول ومخارج في ظروف خاصة	٧٦	٥٠,٣ %	غير موافق تماماً	٨٨,١٠	,٠٠٠
١٤	التسبب لوجود أوقات فراغ أثناء العمل	٨١	٥٣,٦ %	غير موافق تماماً	١٠٨,١٠	,٠٠٠
١٥	تهتم الموظفة بمساعدة الشخصية التي لها معرفة بها	٦٢	٤١,١ %	غير موافق تماماً	٤٤,٩٢	,٠٠٠

تابع جدول رقم (٢)

٢	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا٢	الدلالة
١٦	الشعور بالارتياح لأداء العمل حتى ولو كان تحت ضغوط من لا أرتاح لهن	٥٢	٣٤,٤٪	موافق تماماً	٢٩,٠٣	,٠٠٠
١٧	تسبب الإدارة ينتج عنه ضياع الوقت	٩١	٦٠,٣٪	موافق تماماً	١٥٧,٨٤	,٠٠٠
١٨	الموظفة الناجحة هي التي تهتم براحة المستفيدة وتقدم لها أفضل الخدمات	١٢٨	٨٤,٨٪	موافق تماماً	٢٨٨,٥٥	,٠٠٠
١٩	تستعين بمبادرة منك لسد أية ثغرة في اللوائح تعطل العمل أو إكمال جوانب ناقصة في الإجراءات	٦٦	٤٣,٧٪	موافق تماماً	٧٢,٦٧	,٠٠٠

قيمة كا٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

– يظهر من الجدول رقم (٢) إن أغلبية العبارات (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) المتعلقة بالبعد الثاني وهو الأمانة من أبعاد الرقابة الذاتية لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير موافق تماماً) . ما عدا العبارات (١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرار الأكبر التي تقع الاستجابة (موافق تماماً) .

– إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (غير موافق تماماً) يعكس مدى قوة الأمانة لدى الموظفين ، والتي تتمثل في عدم استغلالهن لثغرات النظام لإنجاز أعمالهن الخاصة ، وعدم استغلال أوقات أداء الأعمال لأعمالهن الشخصية ، وعدم التحايل على اللوائح لإيجاد حلول ومخارج في ظروف خاصة ، وعدم التسبب لوجود أوقات فراغ أثناء العمل ، واهتمام الموظفين بمساعدة جميع الأفراد ، وعدم الاقتصار على اللواتي لهن معرفة بهن ، هذا ما وضحه (طبليية ، ١٩٨٥م ، ص : ٣٩) حيث قال : بقدر توافر الأمانة تكون السلامة والاختلال في الوظيفة العامة .

– أما العبارات (١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩) والتي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق تماماً) فهي أيضاً تعكس مدى قوة وعمق الأمانة لدى الموظفين والذي يتضح من خلال شعورهن بالارتياح في أداء العمل حتى تحت الضغوط ، ومعرفتهن بأن تسبب الإدارة ينتج عنه ضياع الوقت ، وتأكيدهن بأن الموظفة الناجحة هي التي تهتم براحة المستفيدة وتقدم لها أفضل الخدمات ، وحرصهن لسد أية ثغرة في اللوائح لتفادي تعطيل العمل ، وهذا ناتج عن تعمق مبدأ الأمانة في نفوس الموظفين ، وهذه النتيجة جاءت موافقة لنتيجة دراسة (قائد ، ١٤٠٩هـ) في أن نسبة (٨٠ ، ٨ ٪) من المديرين و (٧٤ ، ٢ ٪) من الموجهين يراعون الأمانة والصدق في أداء أعمالهم .

البعد الثالث : العدل :

جدول رقم (٣)

جدول (٣) يوضح بُعد العدل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كاً

م	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كاً	الدلالة
٢٠	يتم تطبيق ما ينص عليه النظام من عقوبات على من يخالف النظام	٧٢	٪٧٤,٧	موافق تماماً	٩٩,٤٣	,.٠٠٠
٢١	يتم توزيع العمل بين الموظفين حسب طاقتهم وقدراتهم الوظيفية	٧٠	٪٤٦,٤	موافق تماماً	٧٧,١٧	,.٠٠٠
٢٢	تتاح فرص الترقية لكل موظفة تستحقها	٦٠	٪٣٩,٧	موافق تماماً	٥٨,٧٠	,.٠٠٠
٢٣	تكافأ كل موظفة مادياً ومعنوياً على أداء عملها المميز	٥٧	٪٣٧,٧	موافق تماماً	٥٧,١٧	,.٠٠٠
٢٤	تميز الإدارة الموظفين نوات الأداء الأفضل	٦٠	٪٣٩,٧	موافق تماماً	٤٣,٢٠	,.٠٠٠
٢٥	تقريب من أرتاح لهن وللتعامل معهن	٤٥	٪٢٩,٨	موافق تماماً	١٨,٥٠	,.٠٠١
٢٦	تضع الإدارة معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفة	٦٦	٪٤٣,٧	موافق تماماً	٦١,٠٢	,.٠٠٠
٢٧	تمنح الموظفة إجازة فور استحقاقها	٦٧	٪٤٤,٤	موافق تماماً	٦١,٨١	,.٠٠٠
٢٨	هناك اختلاف في معاملة الإدارة للموظفات	٤٠	٪٢٦,٥	موافق تماماً	١٢,٦٠	,.٠١٣

قيمة كاً الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

– يظهر من الجدول رقم (٣) أن جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثالث وهو العدل من أبعاد الرقابة الذاتية لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠ , ٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) .

– إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس الأخذ بتطبيق بُعد العدل والذي يتضح من خلال تطبيق ما ينص عليه النظام من عقوبات لكل من يخالف النظام ، وتوزيع العمل بين الموظفين حسب القدرات والطاقات الوظيفية ، وإتاحة فرص الترقية لكل موظفة تستحقها ، ومكافأة كل موظفة مادياً ومعنوياً على أداء عملها المميز ، وتميز الإدارة للموظفات نوات الأداء الأفضل، وأن الإدارة تضع معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفة ، وتمنحها إجازة فور استحقاقها . ولكن هناك قصور في مبدأ العدل في العبارتين (٢٥) والتي تنص على « تقريب من أرتاح لهن وللتعامل معهن » ، فهذا إجحاف بحقوق الأخريات ونوع من المحاباة والتميز الشخصي . والعبرة (٢٨) والتي تنص على « هناك اختلاف في معاملة الإدارة للموظفات » وهذا قصور من جانب الإدارة في عدم توخيها العدالة في التعامل فيما بين الموظفين ، وهذا ما وضحه (غوشه ، ١٩٨٣م ، والمزيد ، ١٩٨٣م) حيث قالوا : إن هذا الأمر (عدم العدالة) يؤدي إلى تقصير الموظفين في واجباتهن ويضعف روح الانتماء الوظيفي .

البعد الرابع : المساواة :

جدول رقم (٤)

جدول (٤) يوضح بُعد المساواة تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كاي^٢

م	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
٢٩	تتأثر الموظفة بالعلاقات الشخصية في أداء العمل	٤٥	٢٩,٨٪	غير موافق تماماً	١٠,٤٢	٠,٣٤
٣٠	تتأثر الموظفة بأمزجة وسلوك من تتعامل معهن	٤٢	٢٧,٨٪	غير موافق تماماً	١١,١٥	٠,٢٥
٣١	يتم أداء العمل تحت ضغوط الأصدقاء	٧٧	٥١٪	غير موافق تماماً	١٠٥,٥٨	٠,٠٠٠
٣٢	تعطى شهادات التقدير للموظفات على أساس حجم الإنجاز	٤٨	٣١,٨٪	موافق تماماً	٣٣,٢٧	٠,٠٠٠

تابع جدول رقم (٤)

٢	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا٢	الدلالة
٣٣	تتساوى درجة الرقابة على الموظفين مع اختلاف أدائهم الوظيفي	٣٩	٢٥,٨٪	موافق تماماً	٨,٤٣	,٠٧٧
٣٤	يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على جميع الموظفين	٤٣	٢٨,٥٪	موافق تماماً	١٠,٥٥	,٠٣٢
٣٥	تتساوى الموظفين في الحصول على الشهادة التقديرية بصرف النظر عن أدائهم الفعلي	٦٦	٤٣,٧٪	غير موافق تماماً	٦٠,٦٢	,٠٠٠
٣٦	تقدر الرئيسة شخصياً جميع الموظفين	٦٥	٤٣٪	موافق تماماً	٥٣,٧٣	,٠٠٠

قيمة كا٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول رقم (٤) أن العبارات (٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٥) المتعلقة بالبُعد الرابع وهو المساواة من أبعاد الرقابة الذاتية لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير موافق تماماً) . أما العبارات (٣٢ ، ٣٤ ، ٣٦) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (غير موافق تماماً) تعكس مدى ما تتمتع به الموظفين من تطبيقهن لمبدأ المساواة والذي يتضح من خلال عدم تأثرهن بالعلاقات الشخصية في أداء العمل ، وعدم تأثرهن بأمزجة وسلوك من يتعاملن معهن ، وأن العمل لا يتم تحت ضغوط الأصدقاء ، ومساواة الإدارة للموظفات في إعطائهن شهادات التقدير حيث تعطيها على أساس الأداء الفعلي ، كما أن العبارات (٣٢ ، ٣٤ ، ٣٦) التي دلالتها

لصالح الاستجابة (موافق تماماً) تعكس مدى تطبيق الإدارة لمبدأ المساواة بين الموظفين ، والتي تتضح من خلال إعطاء الإدارة الشهادات التقديرية للموظفات على أساس حجم الإنجاز ، وتطبيق الإدارة مبدأ الثواب والعقاب على جميع الموظفين ، وتقدر الرئيسة شخصياً جميع الموظفين . أما العبارة (٣٣) التي تنص على « تتساوى درجة الرقابة على الموظفين مع اختلاف أدائهن الوظيفي » ليس لها دلالة إحصائية لقيمة χ^2 لأن القيمة الجدولية (٩ , ٤٩) أكبر من قيمتها المحسوبة (٨ , ٤٣) وكان مستوى الدلالة (٠ , ٧٧) وهذا يدل على تطابق استجابة أفراد عينة الدراسة حول رأيهن في مساواة درجة الرقابة على جميع الموظفين مع اختلاف أدائهن الوظيفي ، بمتوسط قدره (٣ , ٢٣٢) أي بنسبة (٦٤ , ٦٤٠ ٪) من أفراد عينة الدراسة ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - عدم وجود معايير لدرجات الرقابة على الموظفين حسب الأداء والمستوى الوظيفي .

٢ - عدم وجود تقييم لبرامج الرقابة .

٣ - اعتقاد الإدارة أن تحقيق مبدأ المساواة يتم بالمساواة في درجات الرقابة على كافة الموظفين بالرغم من اختلاف أدائهن الوظيفي .

وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (عبد الوهاب ، ١٤٠٥ هـ) حيث قال : الرقابة الإدارية في الإسلام تتميز بالرونة والقدرة على الاستجابة السريعة الملائمة مع كل المتغيرات في مجال الإدارة . وأيضاً هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (باجابر ، ١٤٠٢ هـ) حيث قال : أفضل الطرق الرقابية هي الطرق ذات الطبيعة الإشرافية والطرق الرقابية السائدة ذات الطبيعة الجامدة .

البعد الخامس : تحمل المسؤولية :

جدول رقم (٥)

جدول (٥) يوضح بُعد تحمل المسؤولية تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا^٢

٢	العبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
٣٧	شعور الموظفة بالذنب نتيجة لخطأ وقعت فيه عند أداء العمل	٧٩	٥٢,٣٪	موافق تماماً	١٣٠,٧٥	,٠٠٠
٣٨	شعور الموظفة بضغط الزمن عند أداء العمل	٤١	٢٧,٢٪	موافق تماماً	٤٢,٠١	,٠٠٠
٣٩	شعور الموظفة بالحرج عند تأخير أي عمل عن وقته	٩٠	٥٩,٦٪	موافق تماماً	١٦٢,٠١	,٠٠٠
٤٠	تشعر الموظفة بالالتزام عند تقديم وعد لأي فرد بأداء عمل معين	٩٤	٦٢,٣٪	موافق تماماً	١٨٥,١٢	,٠٠٠
٤١	تتحمل الموظفة مسؤولية أداء عملها في كل زمان ومكان	١٠١	٦٦,٩٪	موافق تماماً	٢٢٢,٨٧	,٠٠٠
٤٢	تلتزم الموظفة بأداء الواجبات كما هي مطلوبة وتتحمل مسؤولية ذلك	١٠٧	٧٠,٩٪	موافق تماماً	٢٥٧,٧٠	,٠٠٠

قيمة كا^٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول رقم (٥) أن جميع العبارات المتعلقة بالبعد الخامس وهو تحمل المسؤولية من أبعاد الرقابة الذاتية لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات جميعها التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس تحمل الموظفات مسؤولية عملهن ، والذي يتضح من خلال شعور الموظفات بالذنب إذا وقعن في خطأ عند أداء العمل ، وشعور

الموظفات بضغوط الزمن عند أداء العمل ، وشعور الموظفات بالحرَج عند تأخير أي عمل عن وقته ، والتزامهن بالوعد لأي فرد بأداء عمل معين ، وتحملهن مسؤولية أداء عملهن في أي زمان ومكان ، والتزامهن بأداء الواجبات كما هي مطلوبة منهن . وهذه النتيجة توافق نتائج دراسة (قائد ، ١٤٠٩ هـ) في أن (٧٩,٩ ٪) من المديرين و (٧٤,٥ ٪) من الموجهين يحسون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم .

ومن تحليل الجداول السابقة أمكن الباحثة رفض الفرضية الأولى أي يصبح منطوقها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الرقابة الذاتية (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) في العمل الإداري ما عدا العبارة (٣٣) في بعد المساواة ليس لها دلالة إحصائية .

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) في العمل الإداري .

لاختبار الفرضية الثانية قامت الباحثة بجدولة نتائج استجابات العينة للعبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإصلاح الإداري في جدول منفرد باستخدام كا^٢ كما هي في الجداول رقم (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) .

البعد الأول : تبسيط الإجراءات :

جدول رقم (٦)

جدول (٦) يوضح بُعد تبسيط الإجراءات تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كاً

م	المبارات	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كاً	الدلالة
٤٣	تطبيق الموظفة قدرأ من المرونة في تنفيذ اللوائح الإدارية تسهلاً للأمور	٦٤	٤٢,٤٪	موافق تماماً	٩٦,٠٥	,٠٠٠
٤٤	يتم معالجة الأخطاء البسيطة للموظفات وديأ تقادياً لتعطيل العمل	٤٢	٤٧,٧٪	موافق تماماً	٩٣,٣٣	,٠٠٠
٤٥	يتسم العمل بسهولة الاتصال مما يخفف الإجراءات الإدارية	٥٢	٣٤,٤٪	موافق تماماً	٣٠,٣٥	,٠٠٠
٤٦	تعمل الرئيسات على إثابة مساعدات في حالة غيابهن	٨٢	٥٤,٣٪	موافق تماماً	١٢٣,٤٧	,٠٠٠
٤٧	يحتاج العمل إلى مراجعة	٧٤	٤٩٪	موافق تماماً	٩٦,٢٥	,٠٠٠
٤٨	تسهيل الإجراءات الإدارية لتسهيل مهمة إنجاز العمل	٧٣	٤٨,٣٪	موافق تماماً	١٠٦,٣٨	,٠٠٠
٤٩	تعلن الإدارة في مكان واضح عن الإجراءات للمستفيدات من خدماتها	٦٢	٤١,١٪	موافق تماماً	٥٩,٧٦	,٠٠٠
٥٠	هناك صعوبة في إنهاء المعاملات	٣٥	٢٣,٢٪	غير موافق تماماً + موافق	٣,٣٣٨	,٥٠٣
٥١	تعتبر إنتاجية الموظفة في الأداء عالية لوضوح إجراءات العمل	٦٥	٤٣٪	موافق تماماً	٩١,٧٤	,٠٠٠
٥٢	ارتفاع نسبة الأخطاء في أداء العمل لعدم وضوح الأهداف	٣٩	٢٥,٨٪	موافق تماماً	١٢,٨٠	,٠١٢
٥٣	تلتزم الموظفات بواجباتها نتيجة فهمها للنظام	٩٥	٦٢,٩٪	موافق تماماً	١٨٣,٢٧	,٠٠٠
٥٤	تسترشد الموظفة طريقة أداء عملها عن طريق الصبح والخطأ	٤٦	٣٠,٥٪	موافق	١٧,٤٤	,٠٠٢
٥٥	تعتمد إجراءات إكمال العمل على مقتضيات الموقف	٤٨	٣١,٨٪	موافق	٢٨,٩٦	,٠٠٠
٥٦	يتم مراجعة كل الأعمال من قبل الرئيسة المباشرة لاعتمادها	٨٧	٥٧,٦٪	موافق تماماً	١٤٧,٩٠	,٠٠٠
٥٧	تتحمل كل موظفة مسئولية مهمة عملها	١١١	٧٣,٥٪	موافق تماماً	٢٨٠,٦٢	,٠٠٠

قيمة كاً الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول رقم (٦) أن أغلبية العبارات (٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥١ ، ٥٢ ، ٥٣ ، ٥٤ ، ٥٦ ، ٥٧) المتعلقة بالبعد الأول وهو تبسيط الإجراءات من أبعاد الإصلاح الإداري لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠ , ٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) . أما العبارة (٥٥) فكانت الدلالة لصالح التكرار الأكبر تقع تحت الاستجابة (موافق) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس حرص الموظفين في الرغبة في تبسيط الإجراءات والذي يتضح من خلال تطبيق الموظفين قدرأً من المرونة في تنفيذ اللوائح الإدارية تسهيلاً للأمور ، ومعالجة أخطاء الموظفين ودياً لتفادي تعطيل العمل ، واتسام العمل بسهولة الاتصال لتخفيف الإجراءات الإدارية ، وإن الرئيسات لهن نائبات في حالة غيابهن لعدم تعطيل العمل ، واقتناع الموظفين بأن العمل يحتاج إلى مراجعة ، وإعلان الإدارة عن الإجراءات في مكان واضح ، وإن سبب الأداء العالي للموظفة وضوح إجراءات العمل لديها ، وإن سبب ارتفاع الأخطاء في العمل لعدم وضوح الأهداف ، هذا ما وضحه (السيف ، ١٤٠٥هـ) حيث قال : تتن كثير من الجامعات لعدم توافر أدلة عمل واضحة محددة يتم فيها تحديد مهام كل وحدة إدارية ، وتحديد وظائف تلك الوحدات . وإلتزام الموظفة بواجباتها نتيجة فهمها للنظام . أما العبارة (٥٤) التي تنص على « تسترشد الموظفة طريقة أداء علمها عن طريق الصبح والخطأ » هذا يخالف ما قاله (السيف ، ١٤٠٥هـ) حيث قال : لا يمكن أن تحقق الجامعات أهدافها إلا في حالات توافر درجة عالية من الوضوح للنظام . وتتم مراجعة كل الأعمال من قبل الرئيسة المباشرة لاعتمادها ، وتتحملن الموظفات مسؤولية مهمة عملهن ، أما العبارة (٥٥) التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق) التي تنص على

« تعتمد إجراءات إكمال العمل على مقتضيات الموقف » هذا يوضح أن الموظفة تتفاعل مع الموقف لإنهاء المعاملة حسب وجهة نظرها ، ولكن هذا يتطلب مهارة معينة في الموظفة نفسها ، ولابد من تدريبها على مثل هذه المواقف ومرونة في الإجراءات ، هذا ما وضحه (النمر ، ١٤١١هـ) حيث قال : لابد أن تتصف الإجراءات بالمرونة حتى لا تقف حجر عثرة في طريق تحقيق الأهداف فالمرونة تجعلها تواجه الظروف الطارئة . أما العبارة (٥٠) التي تنص على أن « هناك صعوبة في إنهاء المعاملات » ليس لها دلالة إحصائية لقيمة χ^2 لأن القيمة الجدولية (٩,٤٩) أكبر من قيمتها المحسوبة (٣,٣٣) وكان مستوى الدلالة (٥٠,٣) وهذا يدل على تطابق استجابة أفراد عينة الدراسة في أن هناك صعوبة في إنهاء المعاملات ، بمتوسط قدره (٢,٨٩٤) أي بنسبة (٥٧,٨٨٠ %) من أفراد عينة الدراسة ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

- ١ - طول مدة إنهاء المعاملة .
- ٢ - تعدد الخطوات لإنهاء المعاملة .
- ٣ - تعدد المستندات الواجب إحضارها لإنهاء المعاملة .
- ٤ - تعدد المكاتب التي تمر عليها المعاملة لإنهائها .
- ٥ - تدني مستوى كفاءة العاملين .

البعد الثاني : تحسين أداء العمل :

جدول رقم (٧)

جدول (٧) يوضح بُعد تحسين أداء العمل تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا^٢

م	العبارة	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
٥٨	إنتاجية الموظفين عالية نتيجة توزيعهم حسب تخصصاتهم	٦١	٤٠,٤٪	موافق تماماً	٤٣,٣٣	,٠٠٠
٥٩	هناك درجة عالية من الرضا عن أداء الجامعة	٤٣	٢٨,٥٪	غير متأكد	١٩,٦٢	,٠٠١
٦٠	تعمل الجامعة على توزيع مواردها المتاحة بصورة مثلى مع نشاطاتها المتعددة .	٦٣	٤١,٧٪	غير متأكد	٤٦,٩٨	,٠٠٠
٦١	تطورت الجامعة وتوسعت في خدماتها الإدارية	٤٥	٢٩,٨٪	موافق	١٨,٤٣	,٠٠١
٦٢	توظف الجامعة إمكانياتها البشرية والمادية بصورة جيدة في أغراضها التعليمية .	٥٢	٣٤,٤٪	غير متأكد	٢٥,٧٨	,٠٠٠
٦٣	يتم توزيع العمل بين الموظفين بصرف النظر عن تخصصاتهم	٤٠	٢٦,٥٪	موافق تماماً	٧,٩٠	,٠٩٥
٦٤	الموظفة المتدربة تكون على فهم أكثر في استخدام النظم الإدارية .	١٠٧	٧٠,٩٪	موافق تماماً	٢٥٣,٧٣	,٠٠٠
٦٥	الموظفة المتدربة تتقبل التطوير الإداري	١٠٥	٦٩,٥٪	موافق تماماً	٢٤٢,٦٠	,٠٠٠
٦٦	الموظفة المتدربة تؤدي عملها بصورة أفضل	١١٥	٧٦,٢٪	موافق تماماً	٣٠٩,٠٩	,٠٠٠
٦٧	عزوف الموظفين عن التفاني في العمل لأن الجميع متساويين في النهاية .	٤١	٢٧,٢٪	موافق تماماً	٩,١٦	,٠٥٧
٦٨	تقوم الجامعة بتقديم خدماتها المتوقعة منها بصورة جيدة	٥١	٣٣,٨٪	غير متأكد	٢٤,٣٣	,٠٠٠
٦٩	تؤمن المديرات بأن الموظفين نوات الخبرة الطويلة أقدر من غيرهن على الإنتاج .	٦١	٤٠,٤٪	موافق تماماً	٥٥,١٩	,٠٠٠
٧٠	يتم الاعتماد على الموظفة ذات الخبرة الطويلة في العمل الذي يحتاج إلى دقة .	٧٧	٥١٪	موافق تماماً	١٠٩,٤٩	,٠٠٠

قيمة كا^٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول رقم (٧) أن أغلبية العبارات (٥٨ ، ٦٤ ، ٦٥ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٩ ، ٧٠) المتعلقة بالبعد الثاني وهو تحسين أداء العمل من أبعاد الإصلاح الإداري لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠ , ٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) ، أما العبارات (٥٩ ، ٦٠ ، ٦٢ ، ٦٨ ،) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير متأكد) ، كما أن العبارة (٦١) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرار الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس اقتناع الموظفين أن الإنتاجية عالية نتيجة توزيعهم حسب تخصصاتهم ، وأن الموظفة المتدربة تكون على فهم أكثر في استخدام النظم الإدارية ، وتتقبل الموظفة التطوير الإداري ، وتؤدي عملها بصورة أفضل من غير المتدربة ، وهذا يوافق ما وضحه (التوجيهي ، ١٤١٠هـ) و (الطيب ، ١٤٠٩هـ) و (عثمان ، ١٣٩٥هـ) حيث قالوا : إن هدف الإصلاح توافر مهنيين مؤهلين علمياً ومدرّبين ، وتطويرهم لهذه الكفاءات الوطنية لأنه كلما ارتقى الفرد في أداء عمله ارتقى معه الجهاز ويصبح المتدرب ملماً بأطراف العمل وأبعاده . وزيادة في قدرة الفرد على ممارسة عمله ، وتنمية معرفة ومهارة سلوك الفرد في أدائه لعمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، فالتدريب أحد دعائم الإصلاح الإداري . وأن المديرات تؤمن بأن الموظفين ذوات الخبرة الطويلة أقدر من غيرهن على الإنتاج ، والاعتماد على الموظفة ذات الخبرة الطويلة في العمل الذي يحتاج إلى دقة ، والعبارة (٦٧) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يُظهر أن عدم تفاني الموظفين في العمل يرجع إلى أن الجميع متساويين في النهاية لأنه طالما شعرت الموظفة بالتساوي في النهاية سوف تؤدي العمل بأقل حد من الإلتقان وبالتالي لن يكون هناك تحسين في أداء العمل ، كما أن العبارات (٥٩ ، ٦٠ ، ٦٢ ، ٦٨) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (غير متأكد) يعكس عدم معرفة الموظفين عن أداء الجامعة وطرق توزيعها لمواردها المتاحة على نشاطاتها ،

وأيضاً عدم معرفتهن بتوظيف الجامعة لإمكانياتها البشرية والمادية في أغراضها التعليمية ، وخدمة المجتمع ، وهذا ما وضحه (الطيب ، ١٩٨٥هـ) حيث قال : من أهداف الجامعات الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع وتحل مشاكله فلا بد من تقوية واستمرار العلاقة ما بين الموظف والجامعة . كما أن العبارة (٦١) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق) يعكس مدى توسع الجامعة في خدماتها الإدارية . أما العبارة (٦٣) التي تنص على « يتم توزيع العمل بين الموظفين بصرف النظر عن تخصصاتهن » ليس لها دلالة إحصائية لقيمة كا^٢ لأن القيمة الجدولية (٩ , ٤٩) أكبر من قيمتها المحسوبة (٧ , ٩٠) وكان مستوى الدلالة (٠ , ٠٥٩) ويدل هذا على تطابق استجابة أفراد عينة الدراسة حول وجهة النظر في أن توزيع العمل بين الموظفين يتم بصرف النظر عن تخصصاتهن ، بمتوسط (٣ , ٢٧٨) أي بنسبة (٦٥ , ٥٦٠ ٪) من أفراد عينة الدراسة . ولعل عدم دلالتها يرجع الى الأسباب التالية :

- ١ - لا توجد كفاءات كافية لكل التخصصات أو العكس .
- ٢ - أغلبية الأعمال الإدارية لا تحتاج إلى التخصصات .
- ٣ - يتم التوظيف عن طريق ديوان الخدمة المدنية ، وعلى إدارة الجامعة استقبال تلك الموظفة حسب تعيينها .
- ٤ - ليس كل الموظفين متخصصات ، فبعض الموظفين بمؤهل الثانوية العامة والمتوسط .

هذا أيضاً ما وضحه (النمر ، ١٤١١هـ ، والمزجاجي ، ١٤١١هـ) حيث قالوا : إن التخصص يخلق نوعاً من الانسجام في أداء العمل ، ولا يكون هناك مجال للتنافس ، فالفرد يؤدي العمل بكل بساطة ويسر والتخصص يؤدي إلى توفير المال والجهد ، والتخصص يعني إتقان العمل ، وبدأ تقسيم العمل منذ عهد الرسول عليه الصلاة والسلام إذ كان يقسم العمل بين الأفراد حسب قدراتهم .

البعد الثالث : تعديل السلوك البشري :

جدول رقم (٨)

جدول (٨) يوضح بُعد تعديل السلوك البشري تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كا^٢

٢	العبارة	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كا ^٢	الدلالة
٧١	يتم تقبل آراء الموظفين وإقتراحتهم	٤٥	٪٢٩,٨	موافق	٢١,٨٨	,.٠٠٠
٧٢	يتم فتح باب المناقشة والحوار مع المديرات	٥٣	٪٣٥,١	موافق تماماً	٤٩,٤٩	,.٠٠٠
٧٣	إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في صنع القرار	٤٢	٪٢٧,٨	غير موافق تماماً	١١,٥٥	,.٠٢١
٧٤	على الرغم من اختلاف الأفكار والآراء إلا أن روح الود هي التي تسود بيئة العمل .	٤٩	٪٣٢,٥	موافق تماماً	٣٠,٠٢	,.٠٠٠
٧٥	يتم معالجة أخطاء الموظفين دون التأثير عليهن نفسياً	٥١	٪٣٣,٨	موافق تماماً	٢٦,٩٨	,.٠٠٠
٧٦	مبدأ العقاب يقابله مبدأ تقدير وضع الموظفة	٤٤	٪٢٩,١	غير متأكد	١٣,٤٧	,.٠٠٩
٧٧	تتم الاستجابة لتعليمات الرئيسة المباشرة	٨٢	٪٥٤,٣	موافق تماماً	١٧٠,٤٢	,.٠٠٠
٧٨	تطغى الاعتبارات الشخصية على الموضوعية في العمل	٤٤	٪٢٩,١	غير موافق تماماً	٩,٣٦٤	,.٠٥٣
٧٩	تتم التصرفات نحو المشاكل الداخلية للموظفات حسب التقدير الشخصي للرئيسة	٤٤	٪٢٩,١	موافق	١٥,١٢	,.٠٠٤
٨٠	الرئيسة على معرفة تامة بكل المشكلات بين الموظفات	٤١	٪٢٧,٢	غير متأكد	١٦,٦٤٩	,.٠٠٢
٨١	يؤخذ في الحسبان تقدير وضع الموظفات وحالاتهن	٤٤	٪٢٩,١	موافق	٢٥,٢٥	,.٠٠٠
٨٢	تشعر الموظفات المستجندات بالغربة في العمل لمدة طويلة	٤٥	٪٢٩,٨	غير متأكد	٢١,٢٨	,.٠٠٠
٨٣	يمكن أن تستفيد الموظفة من بعض ساعات العمل لمعالجة ظرف خاص ما دامت هناك ثغرة في اللوائح تسمح بذلك	٤١	٪٢٧,٢	موافق	٧,٥١	,.١١١
٨٤	تستطيع الموظفة أحياناً أن تستخدم بعض معدات العمل (دفاتر - أقلام - أوراق) في الأغراض الخاصة	٦٤	٪٤٢,٤	غير موافق تماماً	٤٩,٠٩	,.٠٠٠

قيمة كا^٢ الحرجة = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول (٨) أن أغلبية العبارات (٧٢ ، ٧٤ ، ٧٥ ، ٧٧) المتعلقة بالبعد الثالث وهو تعديل السلوك البشري من أبعاد الإصلاح الإداري لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠ , ٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) . والعبارات (٧٣ ، ٧٨ ، ٨٤) التي دلالتها الأحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير موافق تماماً) . كما أن العبارات (٧١ ، ٧٩ ، ٨١) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق) . والعبارات (٧٦ ، ٨٠ ، ٨٢) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (غير متأكد) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس حرص المديرات على أهمية فتح باب الحوار والمناقشة مع الموظفين ، وأن روح الود تسود بيئة العمل حتى مع اختلاف الآراء ، واستجابة الموظفين لتعليمات الرئيسة المباشرة ، وتتم معالجة أخطاء الموظفين دون التأثير عليهن نفسياً ، والعبارات (٧٣ ، ٧٨ ، ٨٤) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (غير موافق تماماً) تعكس عدم إتاحة الفرصة للموظفات في صنع القرارات ، الأمر الذي سوف يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات بكل جوانبها الإيجابية من قبل الموظفين ، لإحساسهن بأن القرارات مفروضة عليهن ، وأن الاعتبارات الموضوعية هي التي تطغى على الاعتبارات الشخصية في العمل ، وأن سلوك الموظفين الفاضل يرفض استخدام معدات العمل في الأغراض الخاصة ، والعبارات (٧١ ، ٧٩ ، ٨١) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق) توضح أن هناك تقبلاً لآراء الموظفين ، وأن هناك إحساساً بأهميتهن في العمل ، مما يؤثر على العمل تأثيراً إيجابياً ، وبالتالي يؤدي إلى تطوير سلوك الموظفين في أدائهن للعمل ، وأن هناك تقديراً لوضع الموظفين وحالاتهن وهذا أيضاً يؤثر إيجابياً على أعمالهن ويطور من سلوكهن نحو الأفضل ، والعبارة (٧٩) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق) تشير إلى أن تصرفات الرئيسة نحو المشاكل الداخلية تتم حسب تقديرها الشخصي وهذا يؤثر سلباً على

نفسية الموظفين ، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء الموظفين في العمل ، كما أن العبارات (٧٦ ، ٨٠ ، ٨٢) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (غير متأكد) يشير إلى أن الموظفين غير متأكدات من أن مبدأ العقاب يقابله تقدير وضع الموظفة ، وغير متأكدات من أن الرئيسة على معرفة وإلمام تام بكل المشكلات بين الموظفين ، الأمر الذي قد يساعدها على الحد من المشكلات حين تفاقمها ، وغير متأكدات من أن الموظفين المستجندات يشعرون بالغبية لمدة طويلة وهذا قد يشير إلى عدم وجود روح التعاون والتفاهم والود بين الموظفين في مناخ العمل إضافة إلى قصور الإدارة من ناحية المستجندات ، أما العبارة (٨٣) التي تنص على « يمكن أن تستفيد الموظفة من بعض ساعات العمل لمعالجة ظرف خاص ما دامت هناك ثغرة في اللوائح تسمح بذلك » ليس لها دلالة إحصائية لقيمة كا^٢ لأن القيمة الجدولية (٩ ، ٤٩) أكبر من قيمتها المحسوبة (٧ ، ٥١) وكان مستوى الدلالة (١١١ ،) وهذا يدل على تطابق استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا المفهوم ، بمتوسط قدره (٢ ، ٩٤٩) أي بنسبة (٥٨ ، ٩٨٠ ٪) من أفراد عينة الدراسة ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

- ١ - سلوك سيئ من الموظفة .
 - ٢ - عدم محاولة الموظفة التعديل من سلوكها .
 - ٣ - لم تجد الموظفة من يوجهها ويقنعها بطريقة لبقة أن هذا التصرف تصرف سيئ.
 - ٤ - ليس هناك مرونة في التعامل مع الموظفين لمعالجة ظروفهن الخاصة فتلجأ الموظفة إلى مثل هذه الأساليب .
 - ٥ - عدم وجود علاقات إنسانية طيبة بين الإدارة والموظفات .
 - ٦ - اعتقاد الموظفة أن هذا ليس سلوكاً سيئاً طالما لم تقصر في عملها .
- هذا أيضاً ما وضحه (السلطان ، ١٤١٢ هـ ، وموضي الحمود ، ١٩٨٧ م) حيث قالوا : لابد للموظفات من التحلي بالأخلاق الحميدة الفاضلة ، ومحاربة السلوكيات والأخلاقيات المعوقة للعمل .

البعد الرابع : الانتماء الوظيفي :

جدول رقم (٩)

جدول (٩) يوضح بُعد الانتماء الوظيفي تبعاً لأعلى تكرار ونسبتها وقيمة كاً

م	العبارة	أعلى تكرار	أعلى نسبة	الاستجابة	كاً	الدلالة
٨٥	ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشعار الموظفة بأهميتها ومكانتها	٥٥	٪٣٦,٤	موافق تماماً	٤٦,٩٨	,٠٠٠
٨٦	ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشراك الموظفة في اتخاذ القرارات	٤٤	٪٢٩,١	موافق	٢٦,٩١٤	,٠٠٠
٨٧	يلاحظ ارتفاع في معدل دوران العمل بين الموظفات	٦٥	٪٤٣	غير متأكد	٦٦,٣٨	,٠٠٠
٨٨	تشعر الموظفة بالسعادة والارتياح نتيجة الإنجاز الجيد والعالي	١٠٩	٪٧٢,٢	موافق تماماً	٢٧٦,٥١	,٠٠٠
٨٩	تحافظ الموظفات على الممتلكات العامة للجامعة	٨١	٪٥٣,٦	موافق تماماً	٨٢,٢٩	,٠٠٠
٩٠	الظروف المعيشية هي الدافع الأساسي لبقاء الموظفة في العمل	٦٩	٪٤٥,٧	موافق تماماً	٦٦,٩٨	,٠٠٠
٩١	يسود بين الموظفات الشعور بالرضا عن وضعهن	٤٥	٪٢٩,٨	غير متأكد موافق	٢٤,٧٩	,٠٠٠
٩٢	يكون الإنجاز الجيد في العمل مصدراً لشعور الموظفة بالارتياح	٩٦	٪٦٣,٦	موافق تماماً	٢١١,٠٢	,٠٠٠
٩٣	تحرص الموظفة على أداء عملها بدقة من منطلق الحرص على سمعة الجامعة	٦٧	٪٤٤,٤	موافق تماماً	٨٠,٦٨٩	,٠٠٠
٩٤	ينتاب الموظفة من وقت لآخر شعور بالملل أثناء الدوام الرسمي	٤٨	٪٣١,٨	موافق	٢٤,٤٦	,٠٠٠
٩٥	وجود ارتياح عام من المستفيدات من خدمات الجامعة	٦٠	٪٣٩,٧	غير متأكد	٤٩,٤٩	,٠٠٠
٩٦	تشعر الموظفة بأن تقارير الكفاية عملية روتينية	٤١	٪٢٧,٢	موافق	١٨,٤٣	,٠٠١
٩٧	تحصل الموظفة على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية	٤١	٪٢٧,٢	غير متأكد	١٠,٧٥	,٠٢٩
٩٨	تقوم الموظفة بالواجبات الإدارية على الوجه المطلوب	٧٥	٪٤٩,٧	موافق تماماً	١٢٨,٠٤	,٠٠٠
٩٩	يوجد تعطيل للأعمال المسندة إلى الموظفات	٤٩	٪٣٢,٥	غير متأكد	٢٠,٤٩	,٠٠٠
١٠٠	تشعر الرئيسة المباشرة بالارتياح عند إحالة موضوع معين إلى الموظفة	٥٣	٪٣٥,١	موافق	٦٧,١٧	,٠٠٠
١٠١	تحتاج الموظفة إلى توجيه من الرئيسة المباشرة	٦٠	٪٣٩,٧	موافق	٨٤,٦٦	,٠٠٠
١٠٢	الشعور بالارتياح أثناء العمل تحت أي سلبات أو ضغوط	٣٩	٪٢٥,٨	غير موافق	٨,٥٧	,٠٧٣

قيمة كاً = ٩,٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٠٥ درجة الحرية = ٤

- يظهر من الجدول (٩) أن أغلبية العبارات (٨٥ ، ٨٨ ، ٨٩ ، ٩٠ ، ٩٢ ، ٩٣ ، ٩٨) المتعلقة بالبعد الرابع وهو الانتماء الوظيفي من أبعاد الإصلاح الإداري لها دلالة إحصائية عند مستوى (٠ ، ٠٥) وكانت الدلالة لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق تماماً) . والعبارات (٨٦ ، ٩١ ، ٩٤ ، ٩٦ ، ١٠٠ ، ١٠١) والتي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الاستجابة (موافق) . أما العبارات (٨٧ ، ٩١ ، ٩٥ ، ٩٩) التي دلالتها الإحصائية لصالح التكرارات الأكبر التي تقع تحت الإجابة (غير متأكد) .

- إن استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات التي دلالتها لصالح الاستجابة (موافق تماماً) يعكس شعور الموظفين بالانتماء الوظيفي والذي يتضح من خلال اقتناعهم بأنه يؤدي إلى الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشعار الموظفة بأهميتها ومكانتها ، وشعور الموظفة بالسعادة نتيجة للإنجاز الجيد والعالي ، وأن الموظفين تحافظون على الممتلكات العامة للجامعة ، وهذا يوافق رأي (المزجاني ، ١٤١٥ هـ) حيث قال : من مظاهر الانتماء الوظيفي عدم العبث بالممتلكات العامة للجامعة وعلى الموظف أن ينهى نفسه عن استعمال الأدوات الكتابية في استخداماته الخاصة لأن ذلك يعرضه للمساءلة يوم الحساب . ومصدر شعور الموظفة بالراحة إنجازها الجيد ، وحرص الموظفة على أداء عملها بدقة لحرصها على سمعة الجامعة ، ولعل هذا يؤكد الانتماء الوظيفي للموظفات . أما العبارة (٩٠) التي تنص على « الدافع الأساسي لبقاء الموظفة في العمل الظروف المعيشية » يعكس ضعف الانتماء الوظيفي للموظفات . والعبارات (٨٦ ، ٩١ ، ٩٤ ، ٩٦ ، ١٠٠ ، ١٠١) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (موافق) يعكس أن الانتماء الوظيفي من أسبابه اشتراك الموظفات في اتخاذ القرارات ، وأن الموظفات يشعرن بالرضا عن وضعهن ، والرئيسة تشعر بالارتياح في حالة إحالة موضوع إلى موظفة بذاتها معناه ، إن هناك بعض الموظفات أفضل من بعض في أدائهن للعمل وهذا ناتج عن ارتفاع روح الانتماء الوظيفي لديهن ، وأن الموظفات يحتجن إلى توجيه من الرئيسة المباشرة ، حيث إن حب الموظفة لعملها يجعلها تحتاج في بعض

الأحيان إلى توجيه من الرئيسة حتى تسير دائماً نحو الأفضل . والعبارة (٩٤) التي تنص على « ينتاب الموظفين شعور بالملل من وقت لآخر في وقت الدوام الرسمي » يوضح أنه ربما يعكس ضعف روح الانتماء الوظيفي لدى بعض الموظفين لأن شعورهم بالملل معناه أنهم لا يؤدين العمل بدرجة عالية من الجودة والإتقان ، فهن مثلاً قد لا يراجعن ما قمن به للتأكد منه ، وقد يكون هناك تأخير وتأجيل لبعض الأعمال ، هذا ما أوضحه (المزجاني ، ١٤١٥هـ) حيث قال : إن عمر بن الخطاب أكد على السرعة في إنجاز الأعمال ، وأن القوة في العمل تكمن في عدم تأخير عمل اليوم إلى الغد ، وعلى الموظف أن يسابق الزمن . العبارة (٩٦) التي تنص على « شعور الموظفين بأن تقارير الكفاية عملية روتينية » هذا يعكس خطأ الإدارة وأنظمتها في تقارير الكفاية ، فعدم اطلاع الموظفين على هذه التقارير وإحاطتها بالسرية التامة يجعلها عملية روتينية ، كما وأن ترقية الموظفين يعتمد أساساً على الأقدمية دون الأخذ في الاعتبار تقارير الكفاية للمفاضلة بين الموظفين في الترقية جانب يحتاج إلى إعادة نظر من قبل المسؤولين . كما أن العبارات (٨٧ ، ٩١ ، ٩٥ ، ٩٩) التي دلالتها الإحصائية لصالح الاستجابة (غير متأكد) يعكس عدم معرفة الموظفين فيما إذا كان هناك ارتفاع لمعدل دوران العمل بين الموظفين أم لا ، وأن الشعور بالرضا يسود بينهم أم لا ، كما لا يعرفن إذا كان هناك ارتياح عام من المستفيدات من خدمات الجامعة ، أو هناك تعطيل للأعمال المسندة إلى الموظفين ، هذا كله يعكس عدم وعي وإلمام الموظفين بأمور هامة في بيئة العمل إما بسبب اللامبالاة لدى بعض الموظفين أو لأن كل إدارة وقسم في الجامعة يعمل في معزل عن باقي الأقسام والإدارات وليس كوحدة واحدة وكفريق عمل واحد . أما العبارة (٩٧) عدم معرفة الموظفين فيما إذا كن يحصلن على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية أم لا فهي توضح عدم اطلاع الموظفين على تقارير الكفاية وإحاطتها بالسرية التامة مما يجعلها معدومة الفائدة . أما العبارة (١٠٢) التي تنص على « الشعور بالارتياح أثناء العمل تحت أي سلبيات أو ضغوط » ليس لها دلالة

إحصائية لقيمة كا^٢ لأن القيمة الجدولية (٩, ٤٩) أكبر من قيمتها المحسوبة (٨, ٥٧) وكان مستوى الدلالة (٠, ٧٣) يدل على تطابق استجابة أفراد عينة الدراسة في أن الموظفين يشعرون بالارتياح أثناء العمل تحت أية سلبيات أو ضغوط ، بمتوسط قدره (٢, ٦٧٥) أي بنسبة (٥٣, ٥٠ ٪) من أفراد عينة الدراسة ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - أن الموظفين يشعرون بالانتماء الوظيفي حتى تحت السلبيات والضغوط ، وذلك نتيجة لحب الوظيفة لعملها .

٢ - منطلق الوظيفة للعمل هو عبادة يُقصد بها رضا الله ، والشعور بالمتعة في تحقيق أهداف الجامعة ، وإحساسها بمسؤولية الأمانة في عملها . وهذا أيضاً ما وضحه (المزجاوي ، ١٤١٥ هـ) حيث قال : إذا كان منطلق الفرد للعمل هو مفهوم العبادة التي يقصد بها عبادة الله تعالى فإنه يجب عمله ، ويتولد لديه الحماس للعمل والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة ، مما يشعر الفرد بالمتعة في العمل والغيرة الذاتية على المؤسسة مما يولد حب العمل الناتج عن الإحساس بمسؤولية الأمانة .

من الجداول السابقة أمكن للباحثة رفض الفرضية الثانية ليصبح منطوقها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة في التعرف على دور أبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) في العمل الإداري ما عدا العبارة (٥٠) في بعد تبسيط الإجراءات وهي ليس لها دلالة إحصائية ، وعدا العبارة (٦٣) في بعد تحسين أداء العمل وهي ليس لها دلالة إحصائية ، وعدا العبارة (٨٣) في بعد تعديل السلوك البشري وهي ليس لها دلالة إحصائية ، وعدا العبارة (١٠٢) في بعد الانتماء الوظيفي وهي ليس لها دلالة إحصائية .

الفرضية الثالثة :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) ، وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) .

لاختبار الفرضية الثالثة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الرقابة الذاتية ، وأبعاد الإصلاح الإداري ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك :

جدول رقم (١٠)

جدول (١٠) يوضح قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري

قيم جميع أبعاد الرقابة الذاتية	تحمل المسؤولية	المساواة	العدل	الأمانة	إتقان العمل	أبعاد الرقابة الذاتية	
						أبعاد الإصلاح الإداري	
	** ٠,٥٤٧٠	٤ ١,١٥٣٥	٣ ٠,٤٩٠٧	٢ - , ٢١٩٩	** ٠,٥٨٧٠	٦	تبسيط الإجراءات
	** ٠,٣٤٠٨	* ١,١٩١٩	** ٠,٣٩٣١	- , ١٤٦٦	** ٠,٤٠٤٢	٧	تحسين أداء العمل
	١,١٤٢١	** ٠,٤٨٨٤	** ٠,٥٣٧١	٠,٠٥٣٠	* ٠,١٧٣٨	٨	تعديل السلوك البشري
	** ٠,٣١٤٤	** ٠,٢٥٧٤	** ٠,٣٥٢٢	- , ٠,٣٦٨	** ٠,٣٥٣٧	٩	الانتماء الوظيفي
٠,٦٨٠٤						قيم جميع أبعاد الإصلاح الإداري	

القيمة الجدولية = ١٦١ ، درجة الحرية = ١٤٩ ، مستوى الدلالة = ٠,٠٥

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

- يظهر من جدول رقم (١٠) الخاص بالعلاقات الارتباطية لأبعاد الرقابة الذاتية ، وأبعاد الإصلاح الإداري ما يلي :

١ - تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٥٨٧ ، ، ٢١٠ -) بمتوسط قدره (٣٩٨ ،) .

٢ - خمسة عشر مُعاملًا له دلالة إحصائية أي بنسبة (٧٥ ٪) من هذه العلاقات ، و (٢٥ ٪) غير دالة إحصائياً .

ومعنى هذا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري ، ويعتبر ذلك مؤشراً على فعالية دور الرقابة الذاتية في سلوك الإداريات ومن ثم في الإصلاح الإداري وتدعيم نقاطهن الإيجابية ، ورفع كفاءة أدائهن .

ويمكن تناول طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد الرقابة الذاتية مع كل بعد من أبعاد الإصلاح الإداري كما يلي :

البعد الأول : إتقان العمل وعلاقته بأبعاد الإصلاح الإداري :

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إتقان العمل وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) .

البعد الثاني : الأمانة وعلاقتها بأبعاد الإصلاح الإداري :

يتضح من الجدول (١٠) :

أ - علاقة الأمانة مع تبسيط الإجراءات : هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمانة وبعد تبسيط الإجراءات ، وهذه العلاقة السالبة (العكسية) التي ظهرت في استجابات عينة أفراد الدراسة قد ترجع إلى الأسباب التالية :

١ - قوة الأمانة عند الموظفة والتزامها الشديد بمبدأ الأمانة أحياناً يجعلها ترفض أي تبسيط في الإجراءات ، فتلتزم بحرفيه اللوائح والقوانين اعتقاداً منها أن التنفيذ الحرفي للوائح والأنظمة هو تحقيق لمبدأ الأمانة .

٢ - خوف بعض الموظفين من المساءلة في حالة تسهيلهن أو تبسيطهن للإجراءات ، وسببه المركزية الشديدة في مناخ العمل ، مما يدفع بالموظفات إلى التمسك الشديد بالإجراءات المحددة .

٣ - تدني خُلق الأمانة في الموظفة نفسها يؤدي إلى عدم اكتراثها بالعمل وعدم تفكيرها في اتباع أي خطوة إيجابية نحو تبسيط الإجراءات فهي تؤدي عملها بإهمال وسوء أمانة ولجرد الراتب الشهري .

ب - علاقة الأمانة مع تحسين أداء العمل : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمانة وبعد تحسين أداء العمل ، حيث أن القيمة الجدولية (١٦١ ،) أكبر من قيمتها المحسوبة (١٤٦ ، -) بالإضافة إلى كونها سالبة ، ولعل عدم دلالتها قد يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - تدني خُلق الأمانة في الموظفة نفسها يجعلها تؤدي العمل بإهمال وبأدنى حد من الأداء والجودة ، اعتقاداً منها بأن الجميع متساون في النهاية ، فلا تصدر أية مبادرة منها لتحسين وتطوير طرق وأساليب العمل .

ج - علاقة الأمانة مع تعديل السلوك البشري : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمانة وبعد تعديل السلوك البشري ، حيث إن القيمة الجدولية (١٦١ ،) أكبر من قيمتها المحسوبة (٠٥٣ ،) ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - قد يكون تدني خُلق الأمانة في الموظفة نفسها مما يؤدي إلى عدم رغبتها في تعديل سلوكها ، لأنه لو وجدت لديها الأمانة لكان هناك تعديل مستمر في سلوكها ، فتدني الأمانة في النفس يجعلها دائماً تتجه نحو السلبية وإلى الوراثة في السلوكيات ويقلل من رغبتها في التعديل والتطوير الإيجابي أو في تعزيز الجوانب الحسنة في السلوك ، وبالتالي فهي لا تقبل النقد البناء وترفض الاستجابة للأفكار الجيدة والبناءة التي تؤدي إلى تعديل سلوكها .

د - علاقة بعد الأمانة بالانتماء الوظيفي : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمانة وبعد الانتماء الوظيفي ، حيث ان القيمة الجدولية (١٦١ ،) أكبر من قيمتها المحسوبة (٠.٣٦ ، -) ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - تدني وانخفاض خُلُق الأمانة في الموظفة نفسها مما يكون له أثره السلبي على الانتماء الوظيفي وانعدامه ، إذ كلما قلَّت الأمانة قلَّ الانتماء الوظيفي ، وكلما زادت الأمانة زاد حب الموظفة لعملها وأخلصت وأتقنت في العمل وتعلمت مهارات جديدة ، فحب العمل أول مؤشرات الانتماء الوظيفي .

البعد الثالث : العدل وعلاقته بأبعاد الإصلاح الإداري :

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدل ، وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) .

البعد الرابع : المساواة وعلاقته بأبعاد الإصلاح الإداري :

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المساواة وأبعاد الإصلاح الإداري (تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) . ما عدا بعد (تبسيط الإجراءات) إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الجدولية (١٦١ ،) أكبر من قيمتها المحسوبة (١٥٣ ،) ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - شعور الموظفة بعدم المساواة في العمل يجعلها تتقاعس عن إبداء أية رغبة أو مبادرة في تبسيط الاجراءات .

٢ - عدم وجود القيادة الإدارية التي تتمتع بالكفاءة والفعالية في تطبيق مبدأ المساواة والاختيار الموضوعي للأفراد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي بدوره يدعم أبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الاجراءات) .

٣ - عدم مساواة الموظفين في الحوافز المادية والمعنوية يقلل من الدافعية للعمل والرغبة في تبسيط الإجراءات .

٤ - السلوك غير المرضي من الموظفة وذلك في عدم مساواتها في التعامل مع الأفراد ، فهي تفاضل بين الأفراد ، وتعامل من تعرفهم ، وتنتهي لهم المعاملات ، وأما سلوكها مع الأفراد الذين لا تربطها بهم علاقة فهي تتمسك بحرفية القوانين في إنهاء المعاملات .

٥ - مساواة الإدارة للموظفات بالرغم من اختلاف أدائهن الوظيفي ، ومساواة المحسن والمسيء يجعل الموظفة لا تبدي أية مبادرة في تبسيط الإجراءات .

البعد الخامس : تحمل المسؤولية وعلاقته بأبعاد الإصلاح الإداري :

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحمل المسؤولية وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، تحسين أداء العمل ، الانتماء الوظيفي) ما عدا بُعد (تعديل السلوك البشري) إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الجدولية (١٦١ ،) أكبر من قيمتها المحسوبة (١٤٢ ،) ، ولعل عدم دلالتها يرجع إلى الأسباب التالية :

١ - عدم قدرة الموظفة على تحمل المسؤولية نتيجة لأنماط سلوكية معينة ، لأن تحمل المسؤولية يعدل ويطور في السلوك نتيجة لزيادة المهام والمسئوليات والخبرة ، فخوف الموظفة من تحمل المسؤولية يجعلها لا تخوض التجارب والتعلم والخبرة وبالتالي لن يكون هناك تعديل للسلوك .

- يظهر من الجدول (١٠) أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد الذاتية (إتقان العمل ، والأمانة ، والعدل ، والمساواة ، وتحمل المسؤولية) وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) يساوي (٦٨٠٤ ،) وبمستوى دلالة (٠٠٠ ،) ، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري عند مستوى (٠٥ ،) ، ربما كان انخفاض معامل الارتباط (٦٨٠٤ ،) بين أبعاد

الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري نتيجة لتدني وانخفاض بعد الأمانة مع أبعاد الإصلاح الإداري .

وقد كان الارتباط بين بعد إتقان العمل وتبسيط الإجراءات أقوى ارتباط إذ بلغ (٥٨٧ ،) ، وكان الارتباط بين بعد الأمانة وتبسيط الإجراءات أضعف ارتباط إذ بلغ (٢١٩٩ ، -) .

ومن تحليل الجدول السابق أمكن للباحثة رفض الفرضية الثالثة ليُصبح منطوقها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري ما عدا (بعد الأمانة مع تحسين أداء العمل ، بعد الأمانة مع تعديل السلوك البشري ، بعد الأمانة مع الانتماء الوظيفي ، بعد المساواة مع تبسيط الإجراءات ، بعد تحمل المسؤولية مع تعديل السلوك البشري) .



الفصل الخامس

– مناقشة نتائج الدراسة .

– ملخص النتائج

– التوصيات .

– الدراسات المقترحة .

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وملخصها التي تم التوصل إليها حول معرفة دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من خلال الدراسة الميدانية ، ومن ثم التوصيات والمقترحات حتى يمكن تعزيز دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإداري .

نتائج الدراسة : الفرضية الأولى :

البعد الأول : إتقان العمل :

أ - أكدت الدراسة أن مبدأ إتقان العمل متأصل لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة والذي يتضح من خلال اجابتهن :

٥ - تراجع الموظفة ما عملت للتأكد من سلامته من الأخطاء بنسبة (٧٤,٨ ٪) موافق تماماً .

٦ - يتم أداء العمل حسب النظام بنسبة (٦٦,٢ ٪) موافق تماماً .

٢ - يتم تنفيذ العمل عن طريق الموظفة المختصة بنسبة (٦٤,٢ ٪) موافق تماماً .

٣ - يتم تنفيذ العمل حسب توجيهات الرئيسة المباشرة بنسبة (٦٠,٣ ٪) موافق تماماً .

١ - يتم التقيد باللوائح الرسمية في تنفيذ العمل بنسبة (٥٧ ٪) موافق تماماً .

٨ - توزع الموظفة وقتها توزيعاً دقيقاً بين الأعمال الموكلة إليها بنسبة (٥٦,٣ ٪) موافق تماماً .

وتلي ذلك مجموعة من العبارات تفيد أن مبدأ إتقان العمل متأصل ولكن بشكل أقل كفاءة من العبارات السابقة وهي متعلقة بعنصر الزمن :

١٠ - يتم تنفيذ العمل ضمن وقت زمني محدد بنسبة (٤٧ ٪) موافق تماماً .

٩ - يتم تنفيذ الأعمال وفق برامج محددة بنسبة (٤١,١ ٪) موافق تماماً .

وأعتقد أن إدارة الوقت تعد عنصراً أساسياً لإتقان العمل .

٧ - وأكدت الدراسة أيضاً أن العمل يتم وفق لوائح ونظم وقوانين وليس وفقاً للتصور الشخصي للموظفة .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (٣) جدول رقم (١١) .

البعد الثاني : الأمانة :

ب - أكدت الدراسة أن مبدأ الأمانة هي سمة من السمات الأساسية التي تتمتع بها موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة والتي تتضح خلال إجابتهن :

١٨ - الموظفة الناجحة هي التي تهتم براحة المستفيدة وتقدم لها أفضل الخدمات بنسبة (٨٤ , ٨ ٪) موافق تماماً .

١٧ - تسبب الإدارة ينتج عنه ضياع الوقت بنسبة (٦٠ , ٣ ٪) موافق تماماً .

١٢ - استغلال أوقات العمل لأداء بعض الأعمال الشخصية بنسبة (٥٧ , ٦ ٪) غير موافق تماماً .

١٤ - التسبب لوجود أوقات فراغ أثناء العمل بنسبة (٥٣ , ٦ ٪) غير موافق تماماً .

وتلي ذلك مجموعة من العبارات تشير إلى أن مفهوم مبدأ الأمانة متوسط وأقل من المتوسط لدى الموظفات ، رغم أنها ذات التكرار الأعلى بالنسبة لباقي الاجابات والذي يتضح من خلال إجابتهن :

١٣ - التحايل على اللوائح لإيجاد حلول ومخارج في ظروف خاصة بنسبة (٥٠ , ٣) غير موافق تماماً .

١٩ - تسعين بمبادرة منك لسد أية ثغرة في اللوائح تعطل العمل أو إكمال جوانب ناقصة في الإجراءات بنسبة (٤٣ , ٧) موافق تماماً .

١٥- تهتم الموظفة بمساعدة الشخصية التي لها معرفة بها بنسبة (٤١,١ ٪) غير موافق تماماً .

١١- استغلال الثغرات في النظام لإنجاز أعمال خاصة بنسبة (٣٩,٧ ٪) غير موافق تماماً .

١٦- الشعور بالارتياح لأداء العمل حتى ولو كان تحت ضغوط من لا أرتاح لهن بنسبة (٣٤,٤ ٪) موافق تماماً .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

أنظر ملحق رقم (٤) جدول رقم (١٢) .

البعد الثالث : العدل :

أكدت الدراسة أن مبدأ العدل هو أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التعامل داخل جامعة أم القرى بمكة والذي يتضح من خلال إجابتهن :

٢٠- يتم تطبيق ما ينص عليه النظام من عقوبات على من يخالف النظام بنسبة (٧٤,٧ ٪) موافق تماماً .

٢١- يتم توزيع العمل بين الموظفين حسب طاقتهم وقدراتهم الوظيفية بنسبة (٤٦,٤ ٪) موافق تماماً .

٢٧- تمنح الموظفة إجازة فور استحقاقها بنسبة (٤٤,٤ ٪) موافق تماماً .

٢٦- تضع الإدارة معايير ثابتة لتقويم أداء الموظفة بنسبة (٤٣,٧ ٪) موافق تماماً .

ومما يساعد على تثبيت مفاهيم العدل في مناخ العمل فإنه يتضح من خلال إجابتهن :

٢٢- تتاح فرص الترقية لكل موظفة تستحقها بنسبة (٣٩,٧ ٪) موافق تماماً .

٢٤- تميز الإدارة الموظفين نوات الأداء الأفضل بنسبة (٣٩,٧ ٪) موافق تماماً .

٢٣- تكافؤ كل موظفة مادياً ومعنوياً على أداء عملها المميز بنسبة (٣٧,٧ ٪) موافق تماماً .

أما العبارة (٢٥) التي تشير إلى عدم توشي العدل من جانب الموظفات :

٢٥- تقريب من أرتاح لهن وللتعامل معهن فإنها كانت بنسبة (٢٩,٨ ٪) موافق تماماً .

وأما العبارة (٢٨) التي تشير إلى عدم توشي العدل من جانب الإدارة في التعامل بين الموظفات :

٢٨- هناك اختلاف في معاملة الإدارة للموظفات فإنها كانت بنسبة (٢٦,٥ ٪) موافق تماماً .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (٥) جدول رقم (١٣) .

البعد الرابع : المساواة :

أكدت الدراسة أن مبدأ المساواة هو أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعامل داخل جامعة أم القرى بمكة والذي يتضح من خلال إجابتهن :

فالعبارات (٣٥ ، ٣٦ ، ٣٢ ، ٣٤) تشير إلى تطبيق مبدأ المساواة من جانب الإدارة وعلاقتها بالموظفات والذي يتضح من خلال إجابتهن على ما يلي :

٣٥ - تتساوى الموظفات في الحصول على الشهادة التقديرية بصرف النظر عن أدائهن الفعلي بنسبة (٤٣,٧ ٪) غير موافق تماماً .

٣٦ - تقدر الرئيسة شخصياً جميع الموظفات بنسبة (٤٣ ٪) موافق تماماً .

٣٢ - تعطى شهادات التقدير للموظفات على أساس حجم الإنجاز بنسبة (٣١,٨ ٪) موافق تماماً .

٣٤ - يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على جميع الموظفات بنسبة (٢٨,٥ ٪) موافق تماماً .

وتلي ذلك العبارات (٣١ ، ٢٩ ، ٣٠) التي تعبر عن تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين وعلاقتهم مع العملاء والذي يتضح من خلال إجابتهن على العبارات التالية :

- ٣١ - يتم أداء العمل تحت ضغوط الأصدقاء بنسبة (٥١ ٪) غير موافق تماماً .
- ٢٩ - تتأثر الموظفة بالعلاقات الشخصية في أداء العمل بنسبة (٢٩,٨ ٪) غير موافق تماماً .
- ٣٠ - تتأثر الموظفة بأمزجة وسلوك من تتعامل معهن بنسبة (٢٧,٨ ٪) غير موافق تماماً .

يتطلب تحقيق مبدأ المساواة ، عدم مساواة الإدارة في الرقابة على الموظفين في حالة اختلاف أدائهن الوظيفي ، لذا فقد أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً من جانب الإدارة في مساواتها في الرقابة على الموظفين بالرغم من اختلاف أدائهن الوظيفي ويتضح ذلك من خلال إجابتهن على العبارة (٣٣) التالية:

٣٣ - تتساوى درجة الرقابة على الموظفين مع اختلاف أدائهن الوظيفي بنسبة (٢٥,٨ ٪) موافق تماماً .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (٦) جدول رقم (٤) .

البعد الخامس : تحمل المسؤولية :

أكدت الدراسة أن موظفات جامعة أم القرى بمكة على قدر كبير من تحمل المسؤولية والذي يتضح من خلال إجابتهن :

- ٤٢ - تلتزم الموظفة بأداء الواجبات كما هي مطلوبة ويتحمل مسؤولية ذلك بنسبة (٧٠,٩ ٪) موافق تماماً .

- ٤١ - تتحمل الموظفة مسؤولية أداء عملها في كل زمان ومكان بنسبة (٦٦,٩ ٪) موافق تماماً .

٤٠ - تشعر الموظفة بالالتزام عند تقديم وعد لأي فرد بأداء عمل معين بنسبة (٦٢,٣ ٪) موافق تماماً .

٣٩ - شعور الموظفة بالحرص عند تأخير أي عمل عن وقته بنسبة (٥٩,٦ ٪) موافق تماماً .

٣٧ - شعور الموظفة بالذنب نتيجة لخطأ وقعت فيه عند أداء العمل بنسبة (٥٢,٣ ٪) موافق تماماً .

٣٨ - شعور الموظفة بضغوط الزمن عند أداء العمل بنسبة (٢٧,٢ ٪) موافق تماماً .
وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (٧) جدول رقم (١٥) .

نتائج الفرضية الثانية :

البعد الأول : تبسيط الإجراءات :

أكدت الدراسة تدعيم الموظفات في جامعة أم القرى بمكة للإصلاح الإداري من خلال تطبيق مفهوم تبسيط الإجراءات الذي يتضح من خلال إجابتهن :

٥٧ - تتحمل كل موظفة مسئولية مهمة عملها بنسبة (٧٣,٥ ٪) موافق تماماً .

٥٣ - تلتزم الموظفة بواجباتها نتيجة فهمها للنظام بنسبة (٦٢,٩ ٪) موافق تماماً .

٥٦ - تتم مراجعة كل الأعمال من قبل الرئيسة المباشرة لاعتمادها بنسبة (٥٧,٦ ٪) موافق تماماً .

٤٦ - تعمل الرئيسات على إنابة مساعدات في حالة غيابهن بنسبة (٥٤,٣ ٪) موافق تماماً .

٤٧ - يحتاج العمل إلى مراجعة بنسبة (٤٩ ٪) موافق تماماً .

٤٨ - تسهيل الإجراءات الإدارية لتسهيل مهمة إنجاز العمل بنسبة (٤٨,٣ ٪) موافق تماماً .

٤٤ - تتم معالجة الأخطاء البسيطة للموظفات ودياً تفادياً لتعطيل العمل بنسبة (٤٧,٧ ٪) موافق تماماً .

٥١ - تعتبر إنتاجية الموظفة في الأداء عالية لوضوح إجراءات العمل بنسبة (٤٣ ٪) موافق تماماً .

٤٣ - تطبق الموظفة قدرأً من المرونة في تنفيذ اللوائح الإدارية تسهيلاً للأمور بنسبة (٤٢,٤ ٪) موافق تماماً .

٤٩ - تعلن الإدارة في مكان واضح عن الإجراءات للمستفيدات من خدماتها بنسبة (٤١,١ ٪) موافق تماماً .

٤٥ - يتسم العمل بسهولة الاتصال مما يخفف الإجراءات الإدارية بنسبة (٣٤,٤ ٪) موافق تماماً .

٥٥ - تعتمد إجراءات إكمال العمل على مقتضيات الموقف بنسبة (٣١,٨ ٪) موافق .

أما العبارات (٥٤ ، ٥٢ ، ٥٠) فهي تعرقل وتؤدي إلى تباطؤ تبسيط الإجراءات للأسباب التالية :

٥٤ - تسترشد الموظفة طريقة أداء عملها عن طريق الصبح والخطأ بنسبة (٣٠,٥ ٪) موافق تماماً .

٥٢ - ارتفاع نسبة الأخطاء في أداء العمل لعدم وضوح الأهداف بنسبة (٢٥,٨ ٪) موافق تماماً .

٥٠ - هناك صعوبة في إنهاء المعاملات بنسبة (٢٣,٢ ٪) غير موافق تماماً - موافق .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

أنظر ملحق رقم (٨) جدول رقم (١٦) .

البعد الثاني : تحسين أداء العمل :

أكدت الدراسة تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة للإصلاح الإداري من خلال تطبيق مفهوم تحسين أداء العمل الذي يتضح من خلال إجابتهن : ركزت الموظفات على أهمية التدريب لتحسين أداء العمل ، وقد تبين ذلك من خلال العبارات التالية :

٦٦- الموظفة المتدربة تؤدي عملها بصورة أفضل بنسبة (٧٦,٢ ٪) موافق تماماً .

٦٤- الموظفة المتدربة تكون على فهم أكثر في استخدام النظم الإدارية بنسبة (٧٠,٩ ٪) موافق تماماً .

٦٥- الموظفة المتدربة تتقبل التطوير الإداري بنسبة (٦٩,٥ ٪) موافق تماماً .

تلي ذلك الإشارة إلى أهمية الخبرة السابقة والتخصص ، وقد تبين ذلك من خلال العبارات التالية :

٧٠- يتم الاعتماد على الموظفة ذات الخبرة الطويلة في العمل الذي يحتاج إلى دقة بنسبة (٥١ ٪) موافق تماماً .

٦٩- تؤمن المديرات بأن الموظفات ذوات الخبرة الطويلة أقدر من غيرهن على الإنتاج بنسبة (٤٠,٤ ٪) موافق تماماً .

٥٨- إنتاجية الموظفات عالية نتيجة توزيعهن حسب تخصصاتهن بنسبة (٤٠,٤ ٪) موافق تماماً .

ثم يلي ذلك أن الأداء الجيد يتطلب معرفة دور منظمة العمل في المجتمع أي الأهداف التي تحققها للمجتمع ، وقد أوضحت الدراسة قصوراً في قيام الإدارة بدورها اتجاه شرح العلاقة بين الجامعة والمجتمع للمرؤوسين ، وقد تبين ذلك من خلال العبارات التالية :

٦٨ - تقوم الجامعة بتقديم خدماتها المتوقعة منها بصورة جيدة بنسبة (٣٣,٨ ٪) غير متأكد .

٥٩ - هناك درجة عالية من الرضا عن أداء الجامعة بنسبة (٢٨,٥ ٪) غير متأكد .
الأداء الجيد يتطلب إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والتعرف على
الموارد المادية والبشرية لمنظمة .

فأوضحت الدراسة أن هناك قصوراً في تعريف الموظفين بإمكانيات
الجامعة ومواردها والذي يتضح من خلال العبارات التالية :

٦٠- تعمل الجامعة على توزيع مواردها المتاحة بصورة مثلى مع نشاطاتها المتعددة
بنسبة (٤١,٧ ٪) غير متأكد .

٦٢- توظف الجامعة إمكانياتها البشرية والمادية بصورة جيدة في أغراضها
التعليمية بنسبة (٣٤,٤ ٪) غير متأكد .

٦١- تطورت الجامعة وتوسعت في خدماتها الإدارية بنسبة (٢٩,٨ ٪) موافق .
الأداء الجيد يتطلب تمييز الإدارة للموظفات المتفانيات والمخلصات في
العمل وعدم مساواة المحسن والمسيء .

ولقد أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً من الإدارة في مساواتها
للموظفات المتفانيات والمخلصات في العمل مع غير المخلصات ، فهي بذلك ساوت
بين المحسن والمسيء والذي يتضح من خلال العبارة التالية :

٦٧ - عزوف الموظفات عن التفاني في العمل لأن الجميع متساويين في النهاية
بنسبة (٢٧,٢ ٪) موافق تماماً .

الأداء الجيد يتطلب اهتمام الإدارة بالتخصصات عند توزيع العمل .
وقد أوضحت الدراسة عدم اهتمام الإدارة بالتخصصات عند توزيع العمل
والذي يتضح من خلال العبارة التالية :

٦٣ - يتم توزيع العمل بين الموظفات بصرف النظر عن تخصصاتهن بنسبة
(٢٦,٥ ٪) موافق تماماً .

حظيت جميع العبارات السابقة بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (٩) جدول رقم (١٧) .

البعد الثالث : تعديل السلوك البشري :

أكدت الدراسة تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة للإصلاح الإداري من خلال تطبيق مفهوم تعديل السلوك البشري وهذا يتطلب استعداداً متبادلاً سواء من الإدارة أو الرؤوس ، وقد تبين إمكانية تعديل السلوك البشري الذي يتضح من خلال إجابتهن :

- ٧٧ - تتم الاستجابة لتعليمات الرئيسة المباشرة بنسبة (٥٤,٣ ٪) موافق تماماً .
- ٨٤ - تستطيع الموظفة أحياناً أن تستخدم بعض معدات العمل (دفاتر - أقلام - أوراق) في الأغراض الخاصة بنسبة (٤٢,٤ ٪) غير موافق تماماً .
- ٧٢ - يتم فتح باب المناقشة والحوار مع المديرات بنسبة (٣٥,١ ٪) موافق تماماً .
- ٧٤ - على الرغم من اختلاف الأفكار والآراء إلا أن روح الود هي التي تسود بيئة العمل بنسبة (٣٢,٥ ٪) موافق تماماً .
- ٧٥ - تتم معالجة أخطاء الموظفين دون التأثير عليهن نفسياً بنسبة (٣٣,٨ ٪) موافق تماماً .
- ٧١ - يتم تقبل آراء الموظفين وإقتراحتهم بنسبة (٢٩,٨ ٪) موافق .
- ٨١ - يؤخذ في الحسبان تقدير وضع الموظفين وحالاتهم بنسبة (٢٩,١ ٪) موافق .
- ٧٨ - تطفى الاعتبارات الشخصية على الموضوعية في العمل (٢٩,١ ٪) غير موافق تماماً .

– يتطلب تعديل السلوك توطيد العلاقات الإنسانية بين الرئيسات والموظفات :

وقد أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً في العلاقة بين الرئيسات والموظفات ويتضح ذلك من خلال العبارات التالية :

- ٨٢ - تشعر الموظفات المستجديات بالغربة في العمل لمدة طويلة بنسبة (٢٩,٨ ٪) غير متأكد .

٧٩ - تتم التصرفات نحو المشاكل الداخلية للموظفات حسب التقدير الشخصي للرئيسة بنسبة (٢٩,١ ٪) موافق .

٨٠ - الرئيسة على معرفة تامة بكل المشكلات بين الموظفات بنسبة (٢٧,٢ ٪) غير متأكد .

- يتطلب تعديل السلوك البشرى للموظفات زيادة الثقة في نفوس الموظفات والاهتمام بهن عن طريق إشراك الموظفات في صنع القرارات :

- وقد أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً من الإدارة في عدم إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في صنع القرارات والذي يتضح من خلال العبارة (٧٣) التالية :

٧٣ - إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في صنع القرار بنسبة (٢٧,٨ ٪) غير موافق تماماً .

- يتطلب تعديل السلوك البشرى من الموظفات عدم استغلال ساعات العمل لمعالجة ظروفهن الخاصة ، حتى لو كان هناك ثغرة في النظام تسمح بذلك :

- كما أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً من الموظفات في سلوكهن في استغلال ساعات العمل لظروفهن الخاصة و يتضح ذلك من خلال العبارة (٨٣) التالية :

٨٣ - يمكن أن تستفيد الموظفة من بعض ساعات العمل لمعالجة ظرف خاص مادامت هناك ثغرة في اللوائح تسمح بذلك بنسبة (٢٧,٢ ٪) موافق .

وقد حظيت جميع العبارات بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (١٠) جدول رقم (١٨) .

البعد الرابع : الإلتواء الوظيفي :

أكدت الدراسة توافر الإلتواء الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة وقد صنفت نتائج الدراسة للإلتواء الوظيفي إلى أربع نقاط أساسية :

١ - أسباب الانتماء :

- أوضحت الدراسة توافر أسباب الانتماء الوظيفي لدى الموظفين ويتضح ذلك من خلال إجابتهن :

٨٨ - تشعر الموظفة بالسعادة والارتياح نتيجة الإنجاز الجيد والعالي بنسبة (٧٢,٢ ٪) موافق تماماً .

٩٢ - يكون الإنجاز الجيد في العمل مصدراً لشعور الموظفة بالارتياح بنسبة (٦٣,٦ ٪) موافق تماماً .

٨٥ - ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشعار الموظفة بأهميتها ومكانتها بنسبة (٣٦,٤ ٪) موافق تماماً .

٩١ - يسود بين الموظفين الشعور بالرضا عن وضعهن بنسبة (٢٩,٨ ٪) غير متأكد - موافق .

٨٦ - ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشراك الموظفة في إتخاذ القرارات بنسبة (٢٩,١ ٪) موافق .

٢ - مظاهر الانتماء :

- أوضحت الدراسة أن مظاهر الانتماء متوافرة في الموظفين وهو يتضح من خلال إجابتهن على العبارات التالية :

٨٩ - تحافظ الموظفات على الممتلكات العامة للجامعة بنسبة (٥٣,٦ ٪) موافق تماماً .

٩٨ - تقوم الموظفة بالواجبات الإدارية على الوجه المطلوب بنسبة (٤٩,٧ ٪) موافق تماماً .

٩٣ - تحرص الموظفة على أداء عملها بدقة من منطلق الحرص على سمعة الجامعة بنسبة (٤٤,٤ ٪) موافق تماماً .

٣ - أوجه القصور :

أوضحت الدراسة أن هناك بعض أوجه القصور في مفهوم الانتماء الوظيفي لدى الموظفين وهو يتضح من خلال إجابتهن على العبارات التالية :

٩٠ - الظروف المعيشية هي الدافع الأساسي لبقاء الموظفة في العمل بنسبة (٤٥,٧ ٪) موافق تماماً .

٩٤ - ينتاب الموظفة من وقت لآخر شعور بالملل أثناء الدوام الرسمي بنسبة (٣١,٨ ٪) موافق .

٩٦ - تشعر الموظفة بأن تقارير الكفاية عملية روتينية (٢٧,٢ ٪) موافق .

١٠٢ - الشعور بالارتياح أثناء العمل تحت أية سلبيات أو ضغوط بنسبة (٢٥,٨ ٪) غير موافق .

٤ - حالات عدم التأكد :

أوضحت الدراسة أن هناك درجات من عدم التأكد تنتاب الموظفين في مفهوم وتطبيق الانتماء الوظيفي وهذا يتضح من خلال إجابتهن على العبارات التالية :

٨٧ - يلاحظ ارتفاع في معدل دوران العمل بين الموظفات بنسبة (٤٣ ٪) غير متأكد .

٩٩ - يوجد تعطيل للأعمال المسندة إلى الموظفات بنسبة (٣٢,٥ ٪) غير متأكد .

٩٧ - تحصل الموظفة على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية بنسبة (٢٧,٢ ٪) غير متأكد .

ومن الملاحظ أن العبارات السابقة (٨٧ ، ٩٩ ، ٩٧) تدور حول العلاقة بين الإدارة والموظفات وهي أحد العوامل الإيجابية لتدعيم الانتماء الوظيفي .

وقد حظيت جميع العبارات السابقة بأعلى النسب والتكرارات .

انظر ملحق رقم (١١) جدول رقم (١٩) .

نتائج الفرضية الثالثة :

البعد الأول : إتقان العمل :

أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مبدأ إتقان العمل وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) ومدلول هذا أن لإتقان العمل دوراً إيجابياً في تحقيق فاعلية أبعاد الإصلاح الإداري .

انظر جدول (١٠) تقاطع رقم (١ مع ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) (ص : ١٠١) .

البعد الثاني : الأمانة :

١ - أكدت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين مبدأ الأمانة وأبعاد الإصلاح الإداري (تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) . ومدلول هذا أن مبدأ الأمانة لم يكن له دور فعال وإيجابي في أبعاد الإصلاح الإداري ، وهذا قصور في عمق مفهوم الأمانة عند الموظفين . فلو كان مفهوم الأمانة صحيحاً لأقبلت الموظفة على الارتقاء بمستوى أداء عملها وتقبلت أي تغيير وتطور في السلوك وزاد حبها للعمل من أجل دعم أبعاد الإصلاح الإداري . انظر جدول (١٠) تقاطع (٢ مع ٧ ، ٨ ، ٩) (ص : ١٠١) .

٢ - أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة بين مبدأ الأمانة وأحد عناصر الإصلاح الإداري وهو (تبسيط الإجراءات) أي إنه كلما زادت الأمانة قل تبسيط الإجراءات ، والعكس صحيح . بمعنى أن مفهوم الأمانة يتناسب عكسياً مع تبسيط الإجراءات ، بمعنى أن الأمانة لم يكن لها دور إيجابي وفعال في تبسيط الإجراءات ، ومدلول هذا أن المبدأ موجود لدى الموظفين ، لكن هناك قصور في فهم الموظفين لمبدأ الأمانة وارتباطه بتبسيط الإجراءات ، فالأمانة شرط من شروط الوظيفة العامة ولا بد من تطبيقها في مفهوم تبسيط الإجراءات بشكل إيجابي وفعال .

انظر جدول (١٠) تقاطع (٢ مع ٦) (ص : ١٠١) .

البعد الثالث : العدل :

أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مبدأ العدل وأبعاد الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي) . ومدلول هذا أن مبدأ العدل له دور إيجابي وفعال في أبعاد الإصلاح الإداري ، فإحساس الموظفة في العمل بالمعاملة العادلة - فيما يتعلق بالعمل الوظيفي والعلاقات الإنسانية - ينعكس أثره الإيجابي على زيادة تبسيط الإجراءات وزيادة الإنتاجية لتحسين الأداء ، وتعديل الموظفين لسلوكهم ، وزيادة الانتماء الوظيفي فترتقي الموظفة ويرتقي معها عملها الإداري .

أنظر جدول (١٠) تقاطع (٣ مع ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) (ص : ١٠١) .

البعد الرابع : المساواة :

أ - أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مبدأ المساواة وأبعاد الإصلاح الإداري (تحسين أداء العمل ، تعديل السلوك البشري ، الانتماء الوظيفي) . ومدلول هذا أن المساواة في الحقوق والواجبات بين الموظفين سواء كان على المستوى المادي والمتمثل في النظم والقوانين التي تحكم العلاقات الوظيفية أو على مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس بشكل إيجابي على درجة تقبل واستجابة الموظفين تطبيق أبعاد الإصلاح الإداري .

أنظر جدول (١٠) تقاطع (٤ مع ٧ ، ٨ ، ٩) (ص : ١٠١) .

ب - أكدت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين مبدأ المساواة وأحد أبعاد الإصلاح الإداري وهو (تبسيط الإجراءات) ومدلول هذا أنه لو وجدت المساواة بين الموظفين لكان لها دور إيجابي وفعال فالمساواة تدعو إلى البعد عن التعقيد ، والبعد عن البطء في الإجراءات ، والتخلص من جوانب العمل غير الضرورية ، ومعاملة الجميع بالتساوي وبمنأى عن الوساطة والمحسوبية ، لإنهاء المعاملات وهذا من شأنه أن يوفر الوقت والجهد والمال ، وتطبيق مبدأ المساواة يكون دافعاً للعمل بصورة أفضل كما يخلق بيئة عمل يسودها

التعاون والتفاهم وينعكس أثر ذلك في الرغبة في تبسيط الإجراءات .
فإحساس الموظفة بالمساواة في الوصول إلى جميع حقوقها وتحقيق أهدافها
وإشباع احتياجاتها الوظيفية ، يقلل لديها في مقاومة التغيير ، بل تُقبل على
تعزيز الجوانب الحسنة في سلوكها وبالتالي تزيد الرغبة في تبسيط الإجراءات.

انظر جدول رقم (١٠) تقاطع (٤ مع ٦) (ص : ١٠١) .

البعد الخامس : تحمل المسؤولية :

أ - أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مبدأ تحمل المسؤولية وأبعاد
الإصلاح الإداري (تبسيط الإجراءات ، تحسين أداء العمل ، الانتماء
الوظيفي) . ومدلول هذا أن مبدأ تحمل المسؤولية له دور إيجابي وفعال في
تبسيط الإجراءات وتحسين أداء العمل والانتماء الوظيفي .

انظر جدول (١٠) تقاطع (٥ مع ٦ ، ٧ ، ٩) (ص : ١٠١) .

ب - أكدت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين مبدأ تحمل المسؤولية وأحد أبعاد
الإصلاح الإداري (تعديل السلوك البشري) . ومدلول هذا أن تعديل السلوك
البشري واستعداد الفرد للاستجابة له سواء عن طريق حضور الندوات
والدورات التدريبية ، أو تلقي التوجيه والنصح والإرشاد من قبل رؤوسيه
ورؤسائه . كذلك تقبل التغيير سواء كان في المركز أو الموقع يتطلب قدراً كبيراً
من تحمل الفرد للمسؤولية ، ورغبة أكيدة للرقى وتحقيق أهداف العمل .
وإن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ وضع القرارات لم يجعل الموظفين
يتحملن المسؤولية ، وبالتالي لم يكن هناك تعديل في السلوك ، فالمشاركة في
صنع القرارات تزيد من ثقة الموظفة في نفسها وقدراتها ، فزيادة الثقة في
النفس تدريب أو دافع لتحمل المسؤولية وبالتالي تعديل للسلوك نتيجة لزيادة
المهام والمسؤوليات وهنا يكون للإدارة دور في غرس الثقة في نفوس الموظفين .

انظر جدول (١٠) تقاطع (٥ مع ٨) (ص : ١٠١) .

ملخص النتائج :

بعد المناقشة السابقة للنتائج من خلال الدراسة الميدانية يمكن تلخيص النتائج فيما يلي :

نتائج الفرضية الأولى : أكدت الدراسة على :

١ - تأصل مبدأ إتقان العمل لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ولكن فيما يتعلق بعنصر الزمن يكون بشكل أقل كفاءة .

٢ - أن مبدأ الأمانة سمة من السمات الأساسية التي تتمتع بها موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

٣ - أن مبدأ العدل هو أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التعامل داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ولكن هناك قصور من جانب الموظفات في تقريب من يرتحن لهن ، وقصور من جانب الإدارة في عدم توظيفها العدل في التعامل فيما بين الموظفات .

٤ - أن مبدأ المساواة هو أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعامل داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ولكن هناك قصور من جانب الإدارة في مساواتها في الرقابة على الموظفات بالرغم من اختلاف أدائهن الوظيفي .

٥ - إن موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة على قدر كبير من تحمل مسؤولية عملهن .

نتائج الفرضية الثانية : أكدت الدراسة على :

١ - تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة لمفهوم تبسيط الإجراءات ، لكن هناك بعض القصور الذي يؤدي إلى تباطؤ وتعرق تبسيط الإجراءات منها :

أ - استرشاد الموظفة طريقة أداء عملها عن طريق الصبح والخطأ .

ب - ارتفاع نسبة الأخطاء في أداء العمل لعدم وضوح الأهداف .

ج - هناك صعوبة في إنهاء المعاملات .

٢ - تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة مفهوم تحسين أداء العمل ، لكن هناك بعض القصور من الإدارة بعدم تعريف الموظفين دور الجامعة في المجتمع ، وعدم تعريفهن بامكانيات الجامعة ومواردها ، وقصور الإدارة أيضاً في مساواتها للموظفات المخلصات مع غير المخلصات ، وعدم اهتمام الإدارة بالتخصصات عند توزيع العمل .

٣ - تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة مفهوم تعديل السلوك البشري ، لكن هناك قصور في العلاقة بين الموظفين والرئيسات ، وقصور من الإدارة في عدم إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في صنع القرارات ، وقصور من جانب بعض الموظفين في استغلال ساعات العمل لمعالجة ظروفهن الخاصة .

٤ - تدعيم موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة لمفهوم الانتماء الوظيفي للجامعة والذي اتضح من خلال توافر أسباب ومظاهر الانتماء الوظيفي ، لكن هناك بعض القصور من جانب الموظفين في شعورهن بالملل في ساعات العمل ، وأن الظروف المعيشية هي الدافع الأساسي لبقائهن في العمل ، وعدم شعور الموظفة بالارتياح إذا كانت هناك ضغوط ، وهناك قصور من جانب الإدارة في سرية تقارير الكفاية الإدارية ، وتنتاب الموظفين حالة عدم التأكد في ثلاث حالات وهي :

أ - ارتفاع معدل دوران العمل بين الموظفين .

ب - تعطيل للأعمال المسندة إلى الموظفين .

ج - تحصل الموظفة على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية .

نتائج الفرضية الثالثة : أكدت الدراسة على :

١ - أن أغلبية أبعاد الرقابة الذاتية لها دور فعال وإيجابي في أغلبية أبعاد الإصلاح الإداري وهذه هي :

أ - بعد إتقان العمل مع تبسيط الإجراءات وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري ، والانتماء الوظيفي .

ب - بعد العدل مع تبسيط الإجراءات وتحسين أداء العمل ، وتعديل السلوك البشري والانتماء الوظيفي .

جـ - بعد المساواة مع تحسين أداء العمل وتعديل السلوك البشري والانتماء الوظيفي .

د - بعد تحمل المسؤولية مع تبسيط الإجراءات وتحسين أداء العمل والانتماء الوظيفي .

٢ - بعض أبعاد الرقابة الذاتية ليس لها دور فعال وإيجابي في بعض أبعاد الإصلاح الإداري وهذه هي :

أ - بعد الأمانة مع تحسين أداء العمل وتعديل السلوك البشري والانتماء الوظيفي .

ب - بعد المساواة مع تبسيط الإجراءات .

جـ - بعد تحمل المسؤولية مع تعديل السلوك البشري .

٣ - أحد أبعاد الرقابة الذاتية له علاقه عكسيه (سالبه) مع أحد أبعاد الإصلاح الإداري وهذا هو : بعد الأمانة مع تبسيط الاجراءات .

بعد العرض السابق ملخص النتائج للفرضيات الثلاثة اتضح إن مجتمع جامعة أم القرى (موظفات) بمكة المكرمة مجتمع تتجلى فيه القيم الاسلامية (الرقابة الذاتية) فالموظفات يتمتعن بالاخلاق الفاضلة النابعة من خشية الله سبحانه وتعالى ويتصفن بالاخلاص في العمل والأمانة ويتعاملن بالعدل والمساواة ويتحملن المسؤولية لإقتناعهن بأنهن يعملن في أقدس وأشرف مكان في الأرض ، وهناك رغبة أكيدة لإنجاز العمل بأحسن وأفضل وأسرع الطرق مع الاستمرار لتعديل سلوكهن نحو الأفضل لاحساسهن العالي بالانتماء الوظيفي للجامعة ، رغم ظهور بعض القصور في مواقفهن إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنهن لا يتصفن بالأمانة والاستقامة ، ولا يعني أنهن لا يدعمن أبعاد الإصلاح الإداري ، بل على العكس فإن مواقفهن تدل على انتهاج مسلكيات سليمة وصحيحة في أدائهن للعمل ولكن بطرق وأساليب مختلفة ، وأن النتائج تعتبر مؤشراً جيداً وفعالاً وإيجابياً على سلوك وأداء موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

التوصيات :

وفي ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بما يلي :

١ - أهمية وضع خطط وأهداف زمنية وتدريب الموظفين على تحقيق الأهداف والخطط وفقاً للبرامج الزمنية الموضوعية ، على أن تكون هذه البرامج متفقة مع قدرات الموظفين من حيث كيفية الأداء وسرعة الإنجاز .

٢ - على الرغم من أن الإجراءات في العمل لابد وأن تكون واضحة ومفهومة ومحددة وخالية من التعقيد والروتين حتى يمكن إنجاز العمل بسهولة ويسر إلا أن المرونة وتفويض الصلاحيات يساعدان الموظفة على المبادرة في سد الثغرات إن وجدت مع مراعاة تدريب الموظفة على ذلك .

٣ - اهتمام الإدارة بتعزيز مبدأ الأمانة ، وزيادة وعي الموظفين بأن الأمانة ليست فقط شعور داخلي في النفوس وإنما هي ترجمة للسلوك في أداء العمل حتى يكون للأمانة دور فعال وإيجابي في أبعاد الإصلاح الإداري .

٤ - يجب على الإدارة أن ترسخ وتدعم مبدأ العدالة في العمل ، وذلك من خلال العناية بالأمور التالية :

أ - إتاحة فرص الترقى للموظفات المتميزات ، وأن تكون الكفاءة هي المعيار أو الأساس الذي تقوم عليه نظم الترقى .

ب - مراعاة الفروق الفردية في أداء المرؤوسين ومكافأة الموظفين المتميزات .

ج - أن تتفق نظم الحوافز الموضوعية مع مستويات الأداء المختلفة .

د - أن يكون هناك ارتباط وثيق بين نتائج تقييم أداء الموظفين ومكافأتهن .

هـ - مراعاة التجانس بين مجموعات العمل . أي مقدار التوافق الاجتماعي والنفسي بين أفراد المجموعة الواحدة .

و - المعاملة العادلة بين الموظفين .

٥ - يجب على الإدارة أن تدعم تطبيق مبدأ المساواة في العمل من خلال تدعيم :

أ - العدالة في تطبيق قواعد الثواب والعقاب على الموظفين .

ب - العدالة في تطبيق قواعد الرقابة على الموظفين حسب الأداء الوظيفي .

ج - يجب على الموظفين التحرر من العلاقات الشخصية وتأثيرها في أداء العمل وبمناى عن أية مؤثرات عاطفية وأن لا يتأثرن بسلوك الآخرين ويتوخّين الحياد والموضوعية في التعامل ، لأن ذلك يعبر عن إخلاصهن في عملهن .

٦ - اهتمام الإدارة بوضع أدلة عمل واضحة تتضح فيها مهام ومسئوليات وأداء كل موظفة حتى تتفادى الإدارة استرشاد الموظفة عملها عن طريق الخطأ .

٧ - اهتمام الإدارة بمشاركة الموظفين في وضع الأهداف ، وأن تكون الأهداف واضحة ليسهل عليهن تطبيقها .

٨ - اهتمام الإدارة في القضاء على صعوبة إنهاء المعاملات وذلك عن طريق :

أ - تحليل وتجديد خطوات إنهاء المعاملات .

ب - تطوير طرق أداء وأساليب العمل .

ج - وضع أدلة عمل توضح فيها طرق إنهاء المعاملات .

د - مساءلة الموظفة في حالة إثبات تباطؤها في إنهاء المعاملات .

هـ - التوزيع العادل لأعباء العمل بين الموظفين .

٩ - إهتمام الإدارة بشرح العلاقة بين الجامعة والمجتمع للموظفات ، ودور الجامعة في خدمة وتحقيق أهداف المجتمع ، بعمل كتيبات ونشرات توضح هذه العلاقة وتوزع على الموظفين .

١٠ - اهتمام الإدارة بتعريف الموظفين بإمكانيات الجامعة المادية والبشرية لديها وكيفية توظيفها لخدمة الموظفين والجامعة والمجتمع ككل عن طريق عقد

اجتماع عام في نهاية كل عام دراسي لمناقشة جميع الموضوعات التي تتعلق بأمور الجامعة ، حتى تكون الموظفة على علم وإلمام بكل ما يدور حولها .

١١- اهتمام الجامعة بعمل دورات تدريبية للموظفات في جميع المستويات الإدارية أثناء الخدمة ، بالاتفاق مع معهد الإدارة العامة لزيادة مهارة الموظفات وتطوير أدائهن ، وأن تكون برامج التدريب متنوعة وفي كافة المجالات سواء في مجال المعرفة أو المهارات أو الأساليب أو الاتجاهات .

١٢- اهتمام الإدارة بتدعيم العلاقة بين الرئيسات والموظفات ، وإلمام الرئيسة بالمشكلات التي تقع بين الموظفات ، ومحاولة الوصول إلى حلول لها مبنية على أسس موضوعية وليس على أساس العلاقات الشخصية والتقدير الشخصي للرئيسة .

١٣- اهتمام الإدارة بالموظفة الجديدة ومساعدتها على تخطي الإحساس بالغربة وتقديمها لزميلاتها والعناية بها وتدريبها ، حتى تعرف واجبات المهنة ، وإعطائها المعلومات الكافية عن عملها وأهدافه ، والطرق المتبعة في أداء العمل والقيود المفروضة عليها وحدود الصلاحيات ، وفلسفة الإدارة في الطريقة التي تعالج بها مشكلات العمل ، وإذكاء روح التعاون والمشاركة الإيجابية في العمل الجماعي حتى تستطيع التكيف مع بيئة العمل الجديدة لأن هذه الفترة تعتبر فترة هامة في فترات النمو الوظيفي .

١٤- مساعدة الإدارة للموظفات في تعديل سلوكهن من جانبين :

١ - عدم استغلال ساعات العمل لمعالجة ظروفهن الخاصة ويكون ذلك بالآتي :

أ - المرونة في التعامل مع الموظفات والسماح لهن بمعالجة ظروفهن الخاصة.

ب - تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفات .

ج - تطوير سلوك الموظفات عن طريق الدورات التدريبية والخاصة ببرامج

تطوير السلوك والاتجاهات .

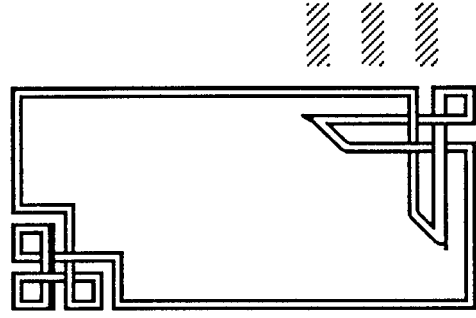
٢ - تشجيعهن على تحمل المسؤولية ويكون ذلك بالآتي :

- أ - زيادة الثقة في الموظفة نفسها ويكون ذلك عند عقد الاجتماعات حيث تشكر الرئيسة الموظفة الجيدة في تحملها للمسؤولية أمام الجميع .
- ب - رفع روح الموظفة المعنوية بخطابات الشكر ومكافأتها على أدائها الجيد .
- ج - إشراك الموظفات في صنع القرارات .
- ١٥ - إعادة النظر في نظام تقارير الكفاية وسريتها التامة عن طريق اطلاع الموظفة على تقريرها حتى تعرف النواحي الإيجابية والسلبية ، وبالتالي يمكن تدعيم النواحي الإيجابية والتخلص من النواحي السلبية .
- ١٦ - مساعدة الإدارة للموظفات في القضاء على الإحساس بالملل أثناء الدوام الرسمي ويكون ذلك عن طريق التدوير الوظيفي بإتاحة الفرصة للموظفة لممارسة عمل آخر في نفس إدارتها ، حتى تشعر الموظفة بالتجديد والتنوع في العمل . واكتساب مهارات جديدة والشيء نفسه بالنسبة للرئيسات حيث يمكن أن يمارسن أعمالهن في إدارة أخرى .
- ١٧ - تصميم برامج لتعزيز وإذكاء جانب الرقابة الذاتية لدى الموظفات لتحقيق أبعاد الإصلاح الإداري .

الدراسات المقترحة :

- ١ - إجراء دراسة مماثلة على قسم الرجال بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- ٢ - إجراء دراسة مماثلة للمقارنة بين الموظفات والموظفين بجامعة أم القرى بمكة .
- ٣ - إجراء دراسة مماثلة للمقارنة بين موظفات جامعة أم القرى بمكة وفرعها بالطائف .
- ٤ - إجراء دراسة مماثلة لجامعات المملكة .
- ٥ - إجراء دراسات مماثلة للمقارنة فيما بين الجامعات .

(وآخر .. دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)



قائمة المراجع



المراجع

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - ابن تيمية ، تقي الدين أبو العباس أحمد . ١٤٠٥ هـ . السياسة الشرعية في الراعي والرعية . دار البيان . دمشق .
- ٣ - ابن حنبل ، أحمد . ١٩٧٨ م . مسند الإمام أحمد بن حنبل . المكتب الإسلامي للطباعة والنشر . بيروت . لبنان .
- ٤ - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الإفريقي . ١٤١٠ هـ . لسان العرب . المجلد الثاني . دار صادر . بيروت . لبنان . ط ١ .
- ٥ - ابن ماجه ، الحافظ أبو عبد الله محمد القزويني . د ت . سنن ابن ماجه . تحقيق فؤاد عبد الباقي . المطبعة المصرية . القاهرة .
- ٦ - أبوسن ، أحمد إبراهيم . ١٤٠٤ هـ . الإدارة في الإسلام . الدار السودانية . الخرطوم . ط ٣ .
- ٧ - أبوزيد ، محمد عبد الحميد . ١٩٧٧ م . أثر التفويض في الإصلاح الإداري . دار النهضة للطباعة والنشر . القاهرة .
- ٨ - البخاري ، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم . د ت . صحيح الإمام البخاري . دار الباز للنشر والتوزيع . مكة .
- ٩ - البصري ، الحسن . ١٤٠٦ هـ . فضل مكة والسكن فيها . مكتبة الفلاح . الكويت . ط ٢ .
- ١٠ - البصام ، ناجي . ١٩٨٩ م . إدارة التنمية في الدول النامية بين الإصلاح والتطوير . مجلة الإدارة . المجلد (٢٢) . العدد (٢) . بغداد .
- ١١ - البيهقي ، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي . د ت . السنن الكبرى . دار الفكر . بيروت . لبنان .

- ١٢- التركي ، فهد مبارك . ١٤١٢هـ . حب العامل لعمله . مجلة الخدمة المدنية . العدد السادس عشر . جمادى الآخرة . الرياض .
- ١٣- التونسي ، خليفة عبدالله . ١٤٠٩هـ . جولة في ذات المسلم . دار البيان . الكويت . ط ١ .
- ١٤- التويجري ، محمد إبراهيم أحمد . ١٩٨٩م . الإصلاح الإداري . مجلة الإدارة العامة . العدد الثامن والثلاثون والتاسع والثلاثون . السنة الحادية عشر . معهد الإدارة العامة . مسقط . عمان .
- ١٥- التويجري ، محمد إبراهيم أحمد . ١٩٨٨م . مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي . المجلة العربية للإدارة . العدد الأول . السنة الثانية عشر . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .
- ١٦- الجعلي ، محمد عثمان وآخرون . ١٩٨٥م . تسيب العاملين وطرح ظاهرة سلوكية . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .
- ١٧- الجريش ، سليمان محمد . ١٤١٣هـ . الموظف والرقابة الذاتية . مجلة الخدمة المدنية . العدد المائة والسادس والسبعون . الرياض .
- ١٨- أحمد ، عوض رزق الله . ١٩٩٠م . الاستشارات الداخلية ودورها في التطوير الإداري . مجلة الإدارة والتنمية . العدد الحادي عشر . الإمارات .
- ١٩- الحكيم ، سيد عبدالمنعم . ١٩٧٦م . الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة . دار الفكر العربي . القاهرة . ط ١ .
- ٢٠- الحمود ، موزي . ١٩٨٧م . مداخل أساسية للإصلاح الإداري . مجلة العلوم الاجتماعية . المجلد الخامس عشر . العدد الرابع . الكويت .
- ٢١- الأحمد ، عثمان إبراهيم . ١٤٠٥هـ . أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للديوان العام للخدمة المدنية . ندوة أجهزة الرقابة المالية والإدارية وعلاقتها بالأجهزة الحكومية . معهد الإدارة العامة . الرياض .

- ٢٢- الركابي ، عبدالمنعم . ١٤٠٥هـ . الأجهزة المركزية للخدمة المدنية ودورها في الإصلاح الإداري تجربة المملكة العربية السعودية . الرياض .
- ٢٣- السلطان ، فهد الصالح . ١٤١٢هـ . النموذج الإسلامي في الإدارة منظور شمولي للإدارة العامة . مطابع الخالد . الرياض .
- ٢٤- السفلان ، علي مشهور . ١٤٠٨هـ . تبسيط الإجراءات . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز . الاقتصاد والإدارة . المجلد الأول . جده .
- ٢٥- السلوم ، يوسف إبراهيم . ١٤٠٦هـ . الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية . مجلة الإدارة العامة . معهد الإدارة العامة . الرياض . ط ١ .
- ٢٦- السور ، بندر . ١٤٠٥هـ . الرقابة الذاتية والرقابة الإدارية . مجلة البلديات . العدد الأول . السنة الأولى . الرياض .
- ٢٧- السيف ، خالد عبدالرحمن . ١٤٠٥هـ . تطوير العمل الإداري في الجامعة . وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء . مكتب التربية العربي لدول الخليج . الرياض .
- ٢٨- الشناوي ، محمد محروس . ١٤٠٣هـ . التصوير الإسلامي لنماذج السلوك البشري دراسة نفسية وإسلامية . مجلة جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية . العدد الثامن . الرياض .
- ٢٩- الصواف ، محمد طاهر . ١٤١٤هـ . أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية . مجلة الإدارة العامة . العدد الثاني والثمانون . السنة الثالثة والثلاثون . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- ٣٠- الضحيان ، عبدالرحمن إبراهيم . ١٤١٤هـ . الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية . دار العلم . جدة . ط ١ .
- ٣١- الضحيان ، عبدالرحمن إبراهيم . ١٤١٤هـ . الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية . دار العلم . جدة . ط ٢ .

٣٢- الضحيان ، عبدالرحمن إبراهيم . ١٤٠٧هـ . الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق . دار الشروق . جدة . ط ١ .

٣٣- الطائي ، عادل أحمد . ١٩٧٨م . مسؤولية الدولة وأخطاء موظفيها دراسة مقارنة . رسالة ماجستير . كلية الحقوق . جامعة بغداد . دار الحرية للطباعة والنشر .

٣٤- الطيب ، حسن أبشر . ١٤٠٩هـ . محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري . مجلة الإدارة العامة . العدد التاسع والخمسون . السنة الثامنة والعشرون . معهد الإدارة العامة . الرياض .

٣٥- الطيب ، حسن أبشر . ١٩٨٥م . نظرية الإصلاح الإداري نظرة في الاتجاهات والاستراتيجيات . المجلد التاسع . العدد الرابع . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .

٣٦- العدوان ، ياسر . ١٤٠٦هـ . نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي . الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي . تحرير ناصر الصائغ . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .

٣٧- العكايلة ، عبدالله . ١٤٠٦هـ . نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري . الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي . تحرير ناصر الصائغ . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .

٣٨- العلي ، محمد مهنا . ١٤٠٥هـ . الإدارة في الإسلام . الدار السعودية للنشر والتوزيع . جدة . ط ١ .

٣٩- العواملة ، نائل عبدالحافظ . ١٤١٣هـ . منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري دراسة مقارنة . مجلة جامعة الملك سعود . المجلد الخامس . العلوم الإدارية الثاني . الرياض .

٤٠- الأغيش ، محمد الرضا عبدالرحمن . ١٤١١هـ . السياسة الإدارية للدولة في صدر الإسلام بين النظرية والتطبيق بالملكة العربية السعودية . مكتبة الزهراء . القاهرة . ط ١ .

- ٤١- الفايز ، عبدالله بن عبدالرحمن . ١٤١٢هـ . الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية . مطبعة السفير . الرياض . ط ١ .
- ٤٢- الكفراوي ، عوض محمد . ١٤١٣هـ . الرقابة المالية في المصارف وبيوت المال الإسلامية بين الذاتية والشرعية . مجلة أضواء الشريعة . العدد الرابع عشر . جامعة الملك سعود . الرياض .
- ٤٣- المزجاني ، أحمد داود . ١٤١٥هـ . علاقة المدير الإداري بالجمهور في الإدارة الإسلامية . مجلة جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية . العدد الحادي عشر . الرياض .
- ٤٤- المزجاني ، أحمد داود . ١٤١١هـ . التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه خصائصه . مجلة جامعة الملك سعود . المجلد الثالث . العلوم الإدارية الأول . الرياض .
- ٤٥- المزيد ، صالح فهد . ١٩٨٣م . كسب الموظفين وأثره في سلوكهم . شركة العبيكان للطباعة والنشر . الرياض . ط ١ .
- ٤٦- المفتي ، كمال جعفر . ١٤٠٥هـ . الرقابة وتقييم الأداء . مجلة الإدارة العامة . الرياض . ط ١ .
- ٤٧- المنيف ، إبراهيم عبدالله . ١٤٠٣هـ . الإدارة المفاهيم والأسس والمهام . دار البلاد . الرياض . ط ٣ .
- ٤٨- المهوس ، محمد بن عبدالرحمن وآخرون . ١٤٠٧هـ . مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية . مطابع الفرزدق التجارية . الرياض . ط ٢ .
- ٤٩- المير ، عبدالرحيم على . ١٩٨٨م . العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضاء الرؤس وأدائه دراسة تحليلية . المجلة العربية للإدارة . المجلد الثاني عشر . العدد الثاني . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . الأردن .

٥٠- النمر ، سعود بن محمد وآخرون . ١٤١١هـ . الإدارة العامة الأسس والوظائف . مطابع الفرزدق التجارية . الرياض . ط٢ .

٥١- الأيوبي ، نزيه . ١٤٠٦هـ . الطقات المنسيه والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري . الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي . تحرير ناصر الصائغ . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمّان . الأردن .

٥٢- باجابر ، بدر سالم . ١٤٠٢هـ . طرق الرقابة على الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية . ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية . مجلة الإدارة العامة . الرياض .

٥٣- بغدادي ، عبدالله عبدالمجيد . ١٤٠٦هـ . الانطلاقة التعليمية في المملكة العربية السعودية أصولها . جنورها . أولياتها . الجزء الثاني . دار الشروق . جدة . ط٣ .

٥٤- جاد ، ناصف عبدخالق . ١٤٠٦هـ . الإصلاح الإداري في دول مجلس التعاون الخليجي دراسة تحليلية مقارنة . الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي . تحرير ناصر الصائغ . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمّان . الأردن .

٥٥- حسنين ، على محمد . ١٤٠٥هـ . الرقابة الإدارية في الإسلام المبدأ والتطبيق دراسة مقارنة . دار الثقافة للنشر والتوزيع . القاهرة . ط١ .

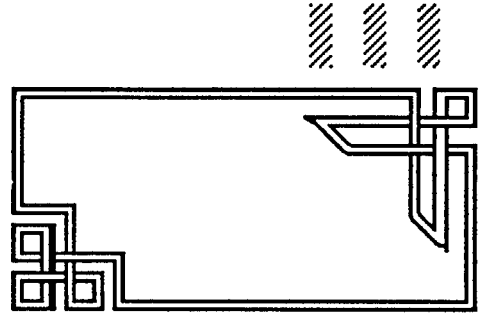
٥٦- حمودة ، معالي عبدالحמיד . ١٩٩٠م . الرقابة في النظام الإداري في الإسلام . مجلة الإداري . العدد الثاني والأربعون . السنة الثانية عشر . معهد الإدارة العامة . مسقط . عمّان .

٥٧- خطاب ، عايدة سيد . ١٤٠٨هـ . الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة السعودية . مجلة العلوم الإدارية . المجلد الثالث عشر . العدد الأول . جامعة الملك سعود . الرياض .

- ٥٨- خلوصي ، يوسف . ١٩٧٣م . أبعاد جديدة في الإصلاح الإداري . مجلة الإدارة . إتحاد جمعيات التنمية الإدارية . المجلد السادس . العدد الأول .
- ٥٩- درويش ، إبراهيم . ١٩٧٦م . الإدارة العامة النظرية والممارسة . الهيئة المصرية العامة للكتاب . القاهرة . ط٢ .
- ٦٠- سالم ، فؤاد الشيخ . وآخرون . ١٩٨٢م . المفاهيم الإدارية الحديثة . دار الشعب . عمان . الأردن .
- ٦١- سلامة ، سهيل فهد . ١٤٠٧هـ . نحو إدارة ذاتية أفضل . مجلة الإدارة العامة . العدد الثالث والخمسون . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- ٦٢- سلامة ، قائد . ١٩٨٦م . الإصلاح الإداري بوزارة التربية دراسة ميدانية . المجلة العربية للبحوث التربوية . المجلد التاسع . العدد الأول . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم . جامعة الدول العربية . تونس .
- ٦٣- طيارة ، عفيف عبدالفتاح . ١٩٧٩م . مع الأنبياء في القرآن الكريم قصص ودروس وعبر من حياتهم . دار العلم للملايين . بيروت . لبنان . ط٧ .
- ٦٤- طبلية ، القطب محمد القطب . ١٩٨٥م . نظام الإدارة في الإسلام دراسة مقارنه بالنظم المعاصرة . دار الفكر العربي . القاهرة .
- ٦٥- عاشور ، أحمد صقر . ١٩٨٢م . السلوك الإنساني في المنظمات . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية .
- ٦٦- عبدالرزاق ، محمد نور . د ت . مبادئ علم الإدارة . دار العلم للطباعة . جدة .
- ٦٧- عبدالهادي ، أمين حمدي . ١٤٠٤هـ . الفكر الإداري الإسلامي المقارن الأصول العامة . دار الفكر العربي . القاهرة . ط١ .
- ٦٨- عبدالوهاب ، محمد طاهر . ١٤٠٥هـ . الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي . وقائع ندوة النظم الإسلامية . الجزء الأول . (١٨ - ٢٠) صفر . مكتب التربية العربي لدول الخليج . أبوظبي . الإمارات .

- ٦٩- عبدالوهاب ، على محمد . ١٤٠٤هـ . العلاقات الإنسانية في الإدارة جماعة العمل . مجلة الحرس الوطني . المجلد الرابع . العدد الخامس عشر . الرياض .
- ٧٠- عثمان ، عبدالرحمن محمد الحسن . ١٤٠٥هـ . المسؤولية الإدارية في إطار القيم وأخلاقيات الموظف العام . مجلة الإدارة العامة . العدد الثالث والأربعون . السنة الثالثة والعشرون . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- ٧١- عثمان ، محمد فتحي . ١٤٠٢هـ . القيم الحضارية في رسالة الإسلام . دار السعودية للنشر والتوزيع . جدة . ط١ .
- ٧٢- عثمان ، محمد مختار . ١٣٩٥هـ . مفاهيم الإصلاح الإداري واتجاهاته . مجلة الاقتصاد والإدارة . العدد الأول . رجب . جامعة الملك عبدالعزيز . جدة .
- ٧٣- عساف ، عبدالمعطي محمد . ١٩٩٣م . مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة . مكتبة المحتسب . عمان . الأردن .
- ٧٤- عساف ، عبدالمعطي محمد . ١٩٩٠م . إدارة المشروعات العامة دراسة تحليلية . مطابع القبس التجارية . عمان . الأردن . ط٢ .
- ٧٥- عساف ، محمود . ١٩٨٨م . أصول الإدارة . طباعة لطفي . القاهرة .
- ٧٦- غوشه ، زكى راتب . ١٩٨٣هـ . أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة . مطبعة التوفيق . عمان . الأردن . ط١ .
- ٧٧- قائد ، يوسف . ١٤٠٩هـ . مدى فاعلية الدور الرقابي لمديري وموجهي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين دراسة تقويمية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى بمكة المكرمة . كلية التربية .
- ٧٨- كاظم ، حسين رمزي . ١٩٨٩م . الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية . مجلة الإدارة . اتحاد جمعيات التنمية الإدارية . المجلد الثاني والعشرون . العدد الأول .

- ٧٩- مرشد ، سمير أحمد . ١٤٠٨هـ . مفهوم الكفاية والفعالية نظرية الإدارة .
مجلة الاقتصاد والإدارة . المجلد الأول . جامعة الملك عبدالعزيز . جدة .
- ٨٠- مسلم ، أبو الحسن مسلم بن الحجاج النيسابوري . د ت . صحيح مسلم .
تحقيق فؤاد عبد الباقي . دار أحياء التراث العربي . بيروت . لبنان . ط٢ .
- ٨١- مرسي ، سيد عبد الحميد . ١٤٠٧هـ . العلاقات الإنسانية . دار التوفيق
النموذجية . القاهرة . ط١ .
- ٨٢- مرسي ، سيد عبد الحميد . ١٤٠٦هـ . الشخصية السوية . دار التوفيق
النموذجية . القاهرة . ط١ .
- ٨٣- محرم ، على فتحي . ١٤٠٣هـ . الإصلاح الإداري . مجلة كلية الشريعة
والدراسات الإسلامية . العدد الثاني . الاحساء .
- ٨٤- نصير ، نعيم . ١٤١١هـ . المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة
العامة دراسة مقارنة . مجلة جامعة الملك سعود . المجلد الثالث . العلوم
الإدارية الأول . الرياض .
- ٨٥- هوب ، كيميب رونالد . ١٤٠٩هـ . ضرورة الإصلاح الإداري في الدول
النامية . ترجمة محمد نجيب . مجلة الإدارة العامة . العدد الستون . معهد
الإدارة العامة . الرياض .
- ٨٦- ياغي ، عبدالفتاح . ١٤٠٧هـ . الرقابة في الإدارة العامة . مطابع الفرزدق
التجارية . الرياض . ط١ .



قائمة الملاحق



جامعة أم القرى بمكة المكرمة

كلية التربية

قسم إدارة تربوية وتخطيط

ملحق رقم (١)

الأخت الموظفة الكريمة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

أتشرف بتقديم هذا الإستبيان وهو « دراسة عن دور الرقابة الذاتية في الإصلاح الإدارى لدى موظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة » .

أمله أن يحظى هذا الإستبيان إهتمامكم والتفضل بالإجابة عليه ، وليس من الضرورى ذكر إسمك والمهم هو الدقة والصراحة في الإجابة .
وللإجابة على أسئلة الإستبيان تكون بالطريقة التالية :

الدرجات					العبارة
١	٢	٣	٤	٥	
				✓	يتم تنفيذ العمل بأسرع وقت

إذا كانت العبارة :

- موافق تماماً (٥) درجات .
- موافق (٤) درجات .
- غير متأكد (٣) درجات .
- غير موافق (٢) درجتان .
- غير موافق تماماً (١) درجة .

بمعنى أن أعلى درجة (٥) فى حالة موافقتك تماماً للعبارة وأقل درجة (١) فى عدم موافقتك تماماً للعبارة .

من فضلك ضعى علامة () للدرجة المناسبة من وجهة نظرك للعبارة .
وأود أن أؤكد لكن أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث والدراسة فقط .
وشكراً لمساعدتك بالإجابة .. ولكن فائق الإحترام .،،،

الباحثة

حنان الفاسي

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها بدقة ووضع علامة (✓) أمام الدرجة المناسبة لكل عبارة .

م	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
١	يتم التقيد باللوائح الرسمية في تنفيذ العمل .					
٢	يتم تنفيذ العمل حسب التصور الشخصي للموظفة.					
٣	يتم تنفيذ العمل حسب توجيهات الرئيس المباشر .					
٤	يتم تنفيذ العمل بأسرع وقت .					
٥	تراجع الموظفة ما عملت للتأكد من سلامته من الأخطاء .					
٦	يتم أداء العمل حسب النظام .					
٧	يتم أداء العمل عن طريق الموظفة المتخصصة .					
٨	توزع الموظفة وقتها توزيعاً دقيقاً بين الأعمال الموكلة إليها.					
٩	يتم تنفيذ الأعمال وفق برامج محددة .					
١٠	يتم تنفيذ العمل ضمن وقت زمني محدد .					
١١	استغلال الثغرات في النظام لإنجاز أعمال خاصة.					
١٢	استغلال أوقات العمل لأداء بعض الأعمال الشخصية.					
١٣	التحايل على اللوائح لإيجاد حلول ومخارج في ظروف خاصة .					
١٤	التسبب لوجود أوقات فراغ أثناء العمل .					
١٥	تهتم الموظفة بمساعدة الشخصية التي لها معرفة بها .					
١٦	الشعور بالارتياح لأداء العمل حتى ولو كان تحت ضغوط من لا أرتاح لهن .					
١٧	تسبب الإدارة ينتج عنه ضياع الوقت .					
١٨	الموظفة الناجحة هي التي تهتم براحة المستفيدة وتقدم لها أفضل الخدمات .					

م	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
١٩	تستعين بمبادرة منك لسد أية ثغرة في اللوائح تعطل العمل أو إكمال جوانب ناقصة في الإجراءات .					
٢٠	يتم تطبيق ما ينص عليه النظام من عقوبات على من يخالف النظام .					
٢١	يتم توزيع العمل بين الموظفين حسب طاقتهم وقدراتهم الوظيفية .					
٢٢	تتاح فرص الترقية لكل موظفة تستحقها .					
٢٣	تكافأ كل موظفة مادياً ومعنوياً على أداء عملها المميز.					
٢٤	تميز الإدارة الموظفين ذوات الأداء الأفضل .					
٢٥	تقريب من أرتاح لهن وللتعامل معهن .					
٢٦	تضع الإدارة معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفة .					
٢٧	تمنح الموظفة إجازة فور استحقاقها .					
٢٨	هناك اختلاف في معاملة الإدارة للموظفات .					
٢٩	تتأثر الموظفة بالعلاقات الشخصية في أداء العمل.					
٣٠	تتأثر الموظفة بأمزجة وسلوك من تتعامل معهن .					
٣١	يتم أداء العمل تحت ضغوط الأصدقاء .					
٣٢	تعطى شهادات التقدير للموظفات على أساس حجم الإنجاز .					
٣٣	تتساوى درجة الرقابة على الموظفات مع اختلاف أدائهن الوظيفي .					

م	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
٣٤	يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على جميع الموظفين .					
٣٥	تتساوى الموظفين فى الحصول على الشهادة التقديرية بصرف النظر عن أدائهن الفعلي .					
٣٦	تقدر الرئيسة شخصياً جميع الموظفين .					
٣٧	شعور الموظفة بالذنب نتيجة لخطأ وقعت فيه عند أداء العمل .					
٣٨	شعور الموظفة بضغط الزمن عند أداء العمل .					
٣٩	شعور الموظفة بالحرَج عند تأخير أي عمل عن وقته .					
٤٠	تشعر الموظفة بالالتزام عند تقديم وعد لأي فرد بأداء عمل معين .					
٤١	تتحمل الموظفة مسئولية أداء عملها في كل زمان ومكان .					
٤٢	تلتزم الموظفة بأداء الواجبات كما هي مطلوبة وتتحمل مسئولية ذلك .					
٤٣	تطبق الموظفة قدرأً من المرونة في تنفيذ اللوائح الإدارية تسهلاً للأمور .					
٤٤	يتم معالجة الأخطاء البسيطة للموظفات ودياً تقادياً لتعطيل العمل .					
٤٥	يتسم العمل بسهولة الاتصال مما يخفف الإجراءات الإدارية .					

٢	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
٤٦	تعمل الرئيسات على إنابة مساعدات في حالة غيابهن.					
٤٧	يحتاج العمل إلى مراجعة .					
٤٨	تسهيل الإجراءات الإدارية لتسهيل مهمة إنجاز العمل .					
٤٩	تعلن الإدارة في مكان واضح عن الإجراءات للمستفيدات من خدماتها .					
٥٠	هناك صعوبة في إنهاء المعاملات .					
٥١	تعتبر إنتاجية الموظفة في الأداء عالية لوضوح إجراءات العمل .					
٥٢	ارتفاع نسبة الأخطاء في أداء العمل لعدم وضوح الأهداف .					
٥٣	تلتزم الموظفة بواجباتها نتيجة فهمها للنظام .					
٥٤	تتشرشد الموظفة طريقة أداء عملها عن طريق الصبح والخطأ .					
٥٥	تعتمد إجراءات إكمال العمل على مقتضيات الموقف .					
٥٦	يتم مراجعة كل الأعمال من قبل الرئيسة المباشرة لاعتمادها .					
٥٧	تتحمل كل موظفة مسؤولية مهمة عملها .					
٥٨	إنتاجية الموظفات عالية نتيجة توزيعهن حسب تخصصاتهن .					
٥٩	هناك درجة عالية من الرضا عن أداء الجامعة .					

م	المبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
٦٠	تعمل الجامعة على توزيع مواردها المتاحة بصورة مثلى مع نشاطاتها المتعددة .					
٦١	تطورت الجامعة وتوسعت في خدماتها الإدارية					
٦٢	توظف الجامعة إمكانياتها البشرية والمادية بصورة جيدة في أغراضها التعليمية					
٦٣	يتم توزيع العمل بين الموظفين بصرف النظر عن تخصصاتهم					
٦٤	الموظفة المتدربة تكون على فهم أكثر في استخدام النظم الإدارية .					
٦٥	الموظفة المتدربة تتقبل التطوير الإداري .					
٦٦	الموظفة المتدربة تؤدي عملها بصورة أفضل					
٦٧	عزوف الاموظفات عن التفاني في العمل لأن الجميع متساويين في النهاية .					
٦٨	تقوم الجامعة بتقديم خدماتها المتوقعة منها بصورة جيدة .					
٦٩	تؤمن المديرات بأن الموظفين ذوات الخبرة الطويلة أقدر من غيرهن على الإنتاج .					
٧٠	يتم الاعتماد على الموظفة ذات الخبرة الطويلة في العمل الذي يحتاج إلى دقة .					
٧١	يتم تقبل آراء الموظفين وإقتراحتهم .					

الدرجات					العبارات	م
١	٢	٣	٤	٥		
					يتم فتح باب المناقشة والحوار مع المديرات .	٧٢
					إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في صنع القرار .	٧٣
					على الرغم من اختلاف الأفكار والآراء إلا أن روح الود هي التي تسود بيئة العمل .	٧٤
					يتم معالجة أخطاء الموظفات دون التأثير عليهن نفسياً .	٧٥
					مبدأ العقاب يقابله مبدأ تقدير وضع الموظفة .	٧٦
					تتم الاستجابة لتعليمات الرئيسة المباشرة .	٧٧
					تطغى الاعتبارات الشخصية على الموضوعية في العمل .	٧٨
					تتم التصرفات نحو المشاكل الداخلية للموظفات حسب التقدير الشخصي للرئيسة .	٧٩
					الرئيسة على معرفة تامة بكل المشكلات بين الموظفات .	٨٠
					يؤخذ في الحسبان تقدير وضع الموظفات وحالاتهن .	٨١

م	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
٨٢	تشعر الموظفات المستجدات بالغربة في العمل لمدة طويلة .					
٨٣	يمكن أن تستفيد الموظفة من بعض ساعات العمل لمعالجة ظرف خاص ما دامت هناك ثغرة في اللوائح تسمح بذلك .					
٨٤	تستطيع الموظفة أحياناً أن تستخدم بعض معدات العمل (دفاتر - أقلام - أوراق) في الأغراض الخاصة .					
٨٥	ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشعار الموظفة بأهميتها ومكانتها .					
٨٦	ينتج الالتزام بإنجاز العمل عن طريق إشراك الموظفة في اتخاذ القرارات .					
٨٧	يلاحظ ارتفاع في معدل دوران العمل بين الموظفات .					
٨٨	تشعر الموظفة بالسعادة والارتياح نتيجة الإنجاز الجيد والعالي .					
٨٩	تحافظ الموظفات على الممتلكات العامة للجامعة .					
٩٠	الظروف المعيشية هي الدافع الأساسي لبقاء الموظفة في العمل .					

م	العبارات	الدرجات				
		١	٢	٣	٤	٥
٩١	يسود بين الموظفين الشعور بالرضا عن وضعهم .					
٩٢	يكون الإنجاز الجيد في العمل مصدراً لشعور الموظفة بالارتياح .					
٩٣	تحرص الموظفة على أداء عملها بدقة من منطلق الحرص على سمعة الجامعة .					
٩٤	ينتاب الموظفة من وقت لآخر شعور بالملل أثناء الدوام الرسمي .					
٩٥	وجود ارتياح عام من المستفيدات من خدمات الجامعة.					
٩٦	تشعر الموظفة بأن تقارير الكفاية عملية روتينية .					
٩٧	تحصل الموظفة على تقدير امتياز في تقارير الكفاية الإدارية .					
٩٨	تقوم الموظفة بالواجبات الإدارية على الوجه المطلوب .					
٩٩	يوجد تعطيل للأعمال المسندة إلى الموظفين .					
١٠٠	تشعر الرئيسة المباشرة بالارتياح عند إحالة موضوع معين إلى الموظفة .					
١٠١	تحتاج الموظفة إلى توجيه من الرئيسة المباشرة .					
١٠٢	الشعور بالارتياح أثناء العمل تحت أي سلبات أو ضغوط .					

ملحق رقم (٢)

أسماء الأساتذة محكمى الاستبانة

م	الاسم	الجامعة	الكلية	القسم
١	د. حسن الماس	أم القرى بمكة	التربية	مناهج
٢	د. حسن إمام	معهد الإدارة العامة	الاقتصاد والإدارة	إدارة أعمال
٣	د. حفيظ المزروعى	أم القرى بمكة	التربية	مناهج
٤	د. خالد زروق	معهد الإدارة العامة	الاقتصاد والإدارة	إدارة عامة
٥	د. سلطان بخارى	أم القرى بمكة	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٦	د. عبدالرحمن الضحيان	الامام محمد بن سعود (أبها)	العلوم الاجتماعية	إدارة عامة
٧	د. عدنان الصيرفي	أم القرى بمكة	التربية	مناهج
٨	د. على الزهرانى	أم القرى بمكة	التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٩	د. على السفلان	الملك عبدالعزيز جدة	الاقتصاد والإدارة	إدارة عامة

ملحق رقم (٣)

أبعاد الرقابة الذاتية :

البعد الأول : إتقان العمل :

جدول (١١)

جدول (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطة لكل عبارة

رقم العبارة	غير موافق تماماً		غير موافق		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
١	٤	٢,٦	٥	٣,٣	١٢	٧,٩	٤٤	٢٩,١	٤,٣٤٤
٢	٣٩	٢٥,٨	١٨	١١,٩	١٩	١٢,٦	٣٧	٢٤,٥	٣,١١٣
٣	٣	٢	٨	٥,٣	١٣	٨,٦	٣٦	٢٣,٨	٤,٣٥١
٤	٩	٦	٦	٤	١٨	١١,٩	٣٣	٢١,٩	٤,١٨٥
٥	٥	٣,٣	٢	١,٣	٧	٤,٦	٢٤	١٥,٩	٤,٥٧٦
٦	٣	٢	١١	٧,٣	٧	٤,٦	٣٠	١٩,٩	٤,٤١١
٧	٥	٣,٣	٥	٣,٣	١٤	٩,٣	٣٠	١٩,٩	٤,٣٨٤
٨	٥	٣,٣	١٠	٦,٦	١٣	٨,٦	٣٨	٢٥,٢	٤,٢٤٥
٩	٩	٦	٦	٤	٢١	١٣,٩	٥٣	٣٥,١	٤,٠١٣
١٠	٨	٥,٣	١٢	٧,٩	١٤	٩,٣	٤٦	٣٠,٥	٤,٠٦٠

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (٤)

البعد الثاني : الأمانة

جدول (١٢)

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

رقم العبارة	غير موافق تماماً		غير موافق		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
١١	٦٠	٣٩,٧	٢٠	١٣,٢	٣١	٢٠,٥	١٨	١١,٩	٤,٤٨٣
١٢	٨٧	٥٧,٦	٢٢	١٤,٦	٢٢	١٤,٦	٨	٥,٣	١,٩١٤
١٣	٧٦	٥٠,٣	٢٢	١٤,٦	٢١	١٣,٩	١٨	١١,٩	٢,١٥٢
١٤	٨١	٥٣,٦	١٤	٩,٣	٢٣	١٥,٢	١٥	٩,٩	٢,١٧٢
١٥	٦٢	٤١,١	٢٠	١٣,٢	٢٤	١٥,٩	١٦	١٠,٦	٢,٥٣٦
١٦	٣٦	٢٣,٦	١٤	٩,٣	٢٠	١٣,٢	٢٩	١٩,٢	٣,٣١١
١٧	١٣	٨,٦	٦	٤	٢١	١٣,٩	٢٠	١٣,٢	٤,١٢٦
١٨	٤	٢,٦	—	—	٧	٤,٦	١٢	٧,٩	٤,٧٢٢
١٩	١٥	٩,٩	١١	٧,٣	٧	١١,٣	٤٢	٢٧,٨	٣,٨٨١

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (٥)

البعد الثالث : العدل

جدول (١٣)

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
٤,٠٦٦	٧٤,٧	٧٢	٢٣,٢	٣٥	٢١,٩	٣٣	٢,٦	٤	٤,٦	٧	٢٠
٣,٨٩٤	٤٦,٤	٧٠	٢٣,٢	٣٥	١٣,٩	٢١	٦,٦	١٠	٩,٩	١٥	٢١
٣,٢١٢	٣٩,٧	٦٠	١٠,٦	١٦	١٠,٦	١٦	٩,٣	١٤	٢٩,٨	٤٥	٢٢
٣,١٥٩	٣٧,٧	٥٧	١١,٣	١٧	١١,٩	١٨	٧,٣	١١	٣١,٨	٤٨	٢٣
٣,٤٧٧	٣٩,٧	٦٠	١٨,٥	٢٨	١١,٩	١٨	٩,٣	١٤	٢٠,٥	٣١	٢٤
٣,٤٢٤	٢٩,٨	٤٥	٢٠,٥	٣١	٢٥,٢	٣٨	١١,٣	١٧	١٣,٢	٢٠	٢٥
٣,٥٩٦	٤٣,٧	٦٦	٩,٩	١٥	٢٢,٥	٣٤	٩,٩	١٥	١٣,٩	٢١	٢٦
٣,٧٤٢	٤٤,٤	٦٧	٢١,٢	٣٢	٩,٩	١٥	١٣,٢	٢٠	١١,٣	١٧	٢٧
٣,٠٦٦	٢٦,٥	٤٠	١١,٩	١٨	٢٥,٢	٣٨	١٤,٦	٢٢	٢١,٩	٣٣	٢٨

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (٦)

البعد الرابع : المساواة

جدول (١٤)

جدول (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
٢,٧٢٨	١٦,٦	٢٥	١٥,٩	٢٤	٢١,٢	٣٢	١٦,٦	٢٥	٢٩,٨	٤٥	٢٩
٢,٩٢١	١٧,٩	٢٧	٢٣,٨	٣٦	١٨,٥	٢٨	١١,٩	١٨	٢٧,٨	٤٢	٣٠
١,٩٢٧	٤,٦	٧	٦	٩	١٧,٩	٢٧	٢٠,٥	٣١	٥١	٧٧	٣١
٣,٠٩٩	٣١,٨	٤٨	١٥,٩	٢٤	١٣,٢	٢٠	٨,٦	١٣	٣٠,٥	٤٦	٣٢
٣,٢٣٢	٢٥,٨	٣٩	١٨,٥	٢٨	٢٥,٢	٣٨	١٣,٩	٢١	١٦,٦	٢٥	٣٣
٣,٠٧٣	٢٨,٥	٤٣	١١,٩	١٨	١٩,٢	٢٩	١٩,٢	٢٩	٢١,٢	٣٢	٣٤
٢,٢٣٨	١٢,٦	١٩	٧,٩	١٢	١٣,٩	٢١	٢١,٩	٣٣	٤٣,٧	٦٦	٣٥
٣,٧٠٩	٤٣,٠	٦٥	١٦,٦	٢٥	١٨,٥	٢٨	١١,٩	١٨	٩,٩	١٥	٣٦

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (٧)

البعد الخامس : تحمل المسؤولية

جدول (١٥)

جدول (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	
٤,٢١٩	٥٢,٣	٧٩	٢٨,٥	٤٣	١٢,٦	١٩	٢	٣	٤,٦	٧	٣٧
٣,٨٣٧	٢٧,٢	٤١	٣٤,٤	٢٥	٢٢,٥	٣٤	٧,٩	١٢	٧,٩	١٢	٣٨
٤,٢٥٨	٥٩,٦	٩٠	١٧,٢	٢٦	١٦,٦	٢٥	٢,٦	٤	٤	٦	٣٩
٤,٣٣٨	٦٢,٣	٩٤	٢٠,٥	٣١	١١,٣	١٧	,٧	١	٥,٣	٨	٤٠
٤,٤٤٤	٦٦,٩	١٠١	٢٠,٥	٣١	٥,٣	٨	٤,٦	٧	٢,٦	٤	٤١
٤,٥٤٣	٧٠,٩	١٠٧	١٨,٥	٢٨	٦,٠	٩	٣,٣	٥	١,٣	٢	٤٢

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (٨)

أبعاد الاصلاح الإداري :

البعد الأول : تبسيط الإجراءات

جدول (١٦)

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

رقم العبارة	غير موافق تماماً		غير موافق		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
٤٣	٥	٣,٣	١٠	٦,٦	١٨	١١,٩	٥٤	٣٥,٨	٤٢,٤
٤٤	٩	٦	١٢	٧,٩	١٧	١١,٣	٤١	٢٧,٢	٤٧,٧
٤٥	١٦	١٠,٦	١٧	١١,٣	٢٨	١٨,٥	٣٨	٢٥,٢	٣٤,٤
٤٦	١١	٧,٣	١٢	٧,٩	١٢	٧,٩	٣٤	٢٢,٥	٥٤,٣
٤٧	٩	٦	١٠	٦,٦	٢١	١٣,٩	٣٧	٢٤,٥	٤٩
٤٨	٥	٣,٣	١٣	٨,٦	١٥	٩,٩	٤٥	٢٩,٨	٤٨,٣
٤٩	١٧	١١,٣	٦	٤	٣٠	١٩,٩	٣٦	٢٣,٨	٤١,١
٥٠	٣٥	٢٣,٢	٣١	٢٠,٥	٢٥	١٦,٦	٣٥	٢٣,٢	١٦,٦
٥١	٨	٥,٣	١٣	٨,٦	١٣	٨,٦	٥٢	٣٤,٤	٤٣
٥٢	٣٥	٢٣,٢	١٦	١٠,٦	٢٤	١٥,٩	٣٧	٢٤,٥	٢٥,٨
٥٣	٧	٤,٦	١٦	١٠,٦	٦	٤	٢٧	١٧,٩	٦٢,٩
٥٤	١٩	١٢,٦	٢٠	١٣,٢	٢٩	١٩,٢	٣٧	٢٤,٥	٣٠,٥
٥٥	١١	٧,٣	٢٠	١٣,٢	٣٣	٢١,٩	٤٨	٣١,٨	٢٥,٨
٥٦	١١	٧,٣	٩	٦	١٠	٦,٦	٣٤	٢٢,٥	٥٧,٦
٥٧	٣	٢	٤	٢,٦	٨	٥,٣	٢٥	١٦,٦	٧٣,٥

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية

ملحق رقم (٩)

البعد الثاني : تحسين أداء العمل

جدول (١٧)

جدول (١٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
٣,٦٤٩	٦١	٤٠,٤	٢٧	١٧,٩	٢٥	١٦,٦	٢٥	١٦,٦	١٣	٨,٦	٥٨
٢,٨٤١	١٤	٩,٣	٣٢	٢١,٢	٤٣	٢٨,٥	٤٠	٢٦,٥	٢٢	١٤,٦	٥٩
٢,٨٨٧	١٩	١٢,٦	١٨	١١,٩	٦٣	٤١,٧	٢٩	١٩,٢	٢٢	١٤,٦	٦٠
٣,٢٩١	٢٩	١٩,٢	٤٥	٢٩,٨	٣٩	٢٥,٨	١٧	١١,٣	٢١	١٣,٩	٦١
٣,٢٦٥	٣٢	٢١,٢	٣١	٢٠,٥	٥٢	٣٤,٤	١٧	١١,٣	١٩	١٢,٦	٦٢
٣,٢٧٨	٤٠	٢٦,٥	٢٩	١٩,٢	٣٤	٢٢,٥	٢٩	١٩,٢	١٩	١٢,٦	٦٣
٤,٥١٧	١٠٧	٧٠,٩	٢٤	١٥,٩	١٣	٨,٦	٥	٣,٣	٢	١,٣	٦٤
٤,٤٩٧	١٠٥	٦٩,٥	٢٦	١٧,٢	١١	٧,٣	٨	٥,٣	١	,٧	٦٥
٣,٣٤٤	٤١	٢٧,٢	٣٥	٢٣,٢	٣١	٢٠,٥	٢٣	١٥,٢	٢١	١٣,٩	٦٧
٣,٠٦٠	١٩	١٢,٦	٣٥	٢٣,٢	٥١	٣٣,٨	٢٨	١٨,٥	١٨	١١,٩	٦٨
٣,٨٢٨	٦١	٤٠,٤	٣٥	٢٣,٢	٣١	٢٠,٥	١٦	١٠,٦	٨	٥,٣	٦٩
٤,٠٧٣	٧٧	٥١	٣٩	٢٥,٨	١٤	٩,٣	١١	٧,٣	١٠	٦,٦	٧٠

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (١٠)
البعد الثالث : تعديل السلوك البشري

جدول (١٨)

جدول (١٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	
٣,٤٩٧	٢٧,٨	٤٢	٢٩,٨	٤٥	١٨,٥	٢٨	١١,٩	١٨	١١,٩	١٨	٧١
٣,٧١٥	٣٥,١	٥٣	٣٢,٥	٤٩	١٣,٢	٢٠	٧,٣	١١	١١,٩	١٨	٧٢
٢,٩٧٤	٢١,٩	٣٣	١٩,٩	٣٠	١٩,٩	٣٠	١٠,٦	١٦	٢٧,٨	٤٢	٧٣
٣,٥٨٣	٣٢,٥	٤٩	٢٩,٥	٤٠	٢٠,٥	٣١	٧,٩	١٢	١٢,٦	١٩	٧٤
٣,٥٤٣	٣٣,٨	٥١	٢٥,٨	٣٩	١٣,٢	٢٠	١٥,٢	٢٣	١١,٩	١٨	٧٥
٣,٢١٢	٢٢,٥	٣٤	٢٠,٥	٣١	٢٩,١	٤٤	١١,٣	١٧	١٦,٦	٢٥	٧٦
٤,٤١١	٥٤,٣	٨٢	٣٥,١	٥٣	٨,٦	١٣	١,٣	٢	,٧	١	٧٧
٢,٧٠٩	١٥,٢	٢٣	١٦,٦	٢٥	٢١,٢	٣٢	١٧,٩	٢٧	٢٩,١	٤٤	٧٨
٣,٣٣١	٢٣,٢	٣٥	٢٩,١	٤٤	٢١,٢	٣٢	١٠,٦	١٦	١٥,٩	٢٤	٧٩
٣,٢٨٥	٢١,٩	٣٣	٢٥,٨	٣٩	٢٧,٢	٤١	٩,٣	١٤	١٥,٩	٢٤	٨٠
٣,٥٥٠	٢٨,٥	٤٣	٢٩,١	٤٤	٢١,٢	٣٢	١١,٣	١٧	٩,٩	١٥	٨١
٢,٩٧٤	١٣	٢٠	١٩,٢	٢٩	٢٩,٨	٤٥	٢٧,٢	٤١	١٠,٦	١٦	٨٢
٢,٩٤٧	١٤,٦	٢٢	٢٧,٢	٤١	١٩,٢	٢٩	١٦,٦	٢٥	٢٢,٥	٣٤	٨٣
٢,٣٥١	١١,٣	١٧	١٥,٢	٢٣	١٣,٢	٢٠	١٧,٩	٢٧	٤٢,٤	٦٤	٨٤

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (١١)

البعد الرابع : الإلتواء الوظيفي

جدول (١٩)

جدول (١٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط لكل عبارة

المتوسط	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماماً		رقم العبارة
	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	ن. %	ت	
٣,٧٧٥	٣٦,٤	٥٥	٢٩,١	٤٤	١٥,٩	٢٤	١٢,٦	١٩	٦	٩	٨٥
٣,٥٧٠	٢٧,٨	٤٢	٢٩,١	٤٤	٢١,٩	٣٣	١٤,٦	٢٢	٦,٦	١٠	٨٦
٣,٣٥٨	١٥,٩	٢٤	٢٥,٢	٣٨	٤٣,٠	٦٥	١٠,٦	١٦	٥,٣	٨	٨٧
٤,٦٢٣	٧٢,٢	١٠٩	٢٠,٥	٣١	٥,٣	٨	١,٣	٢	,٧	١	٨٨
٤,٣٠٥	٥٣,٦	٨١	٢٧,٢	٤١	١٥,٢	٢٣	٤,٠	٦	—	—	٨٩
٣,٨٠١	٤٥,٧	٦٩	١٦,٦	٢٥	١٧,٩	٢٧	١١,٩	١٨	٧,٩	١٢	٩٠
٣,٠٧٩	١١,٣	١٧	٢٩,٨	٤٥	٢٩,٨	٤٥	١٣,٩	٢١	١٥,٢	٢٣	٩١
٤,٤٩٧	٦٣,٩	٩٦	٢٦,٥	٤٠	٦,٦	١٠	٢,٦	٤	,٧	١	٩٢
٤,٠٠٧	٤٤,٤	٦٧	٢٥,٨	٣٩	١٩,٢	٢٩	٧,٣	١١	٣,٣	٥	٩٣
٣,٥٠٣	٢٥,٨	٣٩	٣١,٨	٤٨	١٧,٩	٢٧	١٥,٩	٢٤	٨,٦	١٣	٩٤
٣,٣٧١	١٩,٢	٢٩	٢٣,٢	٣٥	٣٩,٧	٦٠	١١,٣	١٧	٦,٦	١٠	٩٥
٣,٤٧٠	٢٦,٥	٤٠	٢٧,٢	٤١	٢٢,٥	٣٤	١٤,٦	٢٢	٩,٣	١٤	٩٦
٣,٢٣٨	٢٥,٢	٣٨	١٨,٥	٢٨	٢٧,٢	٤١	١٣,٢	٢٠	١٥,٩	٢٤	٩٧
٤,٢٥٢	٤٩,٧	٧٥	٣٢,٥	٤٩	١٢,٦	١٩	٤	٦	١,٣	٢	٩٨
٢,٩٧٤	١٢,٦	١٩	١٩,٩	٣٠	٣٢,٥	٤٩	٢٢,٥	٣٤	١٢,٦	١٩	٩٩
٣,٨٢٨	٢٩,١	٤٤	٣٥,١	٥٣	٢٧,٨	٤٢	٥,٣	٨	٢,٦	٤	١٠٠
٣,٩٨٠	٣٥,٨	٥٤	٣٩,٧	٦٠	١٣,٩	٢١	٧,٩	١٢	٢,٦	٤	١٠١
٢,٦٧٥	١٢,٦	١٩	١٦,٦	٢٥	٢٢,٥	٣٤	٢٢,٥	٣٤	٢٥,٨	٣٩	١٠٢

ت = التكرار ، ن = النسبة المئوية .

ملحق رقم (١٢)

جدول رقم (٢٠)

يوضح قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة
للأبعاد الرقابة الذاتية وأبعاد الإصلاح الإداري

قيم جميع أبعاد الرقابة الذاتية	تعمل المسؤولية	المساواة	العدل	الأمانة	إتقان العمل	أبعاد الرقابة الذاتية	
						أبعاد الإصلاح الإداري	
	** ,٥٤٧٠	,١٥٣٥	** ,٤٩٠٧	* - ,٢١٩٩	** ,٥٨٧٠	تبسيط الاجراءات	٦
	** ,٣٤٠٨	* ,١٩١٩	** ,٣٩٣١	- ,١٤٦٦	** ,٤٠٤٢	تحسين أداء العمل	٧
	,١٤٢١	** ,٤٨٨٤	** ,٥٣٧١	,٠٥٣٠	* ,١٧٣٨	تعديل السلوك البشري	٨
	** ,٣١٤٤	** ,٢٥٧٤	** ,٣٥٢٢	- ,٠٣٦٨	** ,٣٥٣٧	الإنتماء الوظيفي	٩
,٦٨٠٤						قيم جميع أبعاد الإصلاح الإداري	

القيمة الجدولية = ١٦١ ، درجة الحرية = ١٤٩ مستوى الدلالة = ٠,٥

* دالة عند مستوى ٠,٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

