



مركز الملك عبد العزيز
للحوار الوطني

الحوار الإداري الناجح

د. عبد القادر بن عبد الحافظ الشихلي

رسائل
في الحوار

11 |



الحوار الإداري الناجح

د. عبد القادر بن عبد الحافظ الشبخلي

٢٠١١م / ١٤٣٢هـ

ح

مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني ، ١٤٣٢هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني
الحوار الإداري الناجح .. الحوار بين أطراف العملية الإدارية، وبينهم وبين
الجمهور ، عبد القادر بن عبدالحافظ الشخلي ، الرياض، ط ١ ، ١٤٣٢هـ
١٠٢ ص: ١٧ × ٢١ سم.

ردمك: ٥-٢-٩٠٢١٤-٦٠٣-٩٧٨

١ - الحوار ٢ - الجدول ٢ - الأخلاق الاجتماعية أ. العنوان

ديوي: ١٧٧,٢ ١٤٣٢/٣٧٧٦

الطبعة الخامسة، ١٤٣٨هـ

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٣٧٧٦

ردمك: ٨-٣-٩٠١٩١-٦٠٣-٩٧٨

جميع حقوق الطبع محفوظة

مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني

الرياض، ١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م

ص.ب. ٨٩٨٦٦ ، الرياض ١١٦٩٢

البريد الإلكتروني: rs@kacnd.org

www.kacnd.org

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المشرف العام

معالي الأستاذ: فيصل بن عبدالرحمن بن معمر

نائب المشرف العام

الدكتور: فهد بن سلطان السلطان

هيئة التحرير

رئيساً	أ. د. عبدالله بن إبراهيم الطريقي
عضواً	أ. د. عبدالله بن حسين الخليفة
عضواً	أ. د. محمد بن عبدالعزيز الحيزان
عضواً	د. خالد بن عبدالكريم البكر
عضواً	د. محمد بن عبدالله الشويعر
عضواً	د. فاطمة بنت محمد القرني
عضواً	د. نوال بنت عبدالعزيز العيد
عضواً	د. وفاء بنت حمد التويجري
عضواً	أ. فاطمة بنت فيصل العتيبي

إدارة التحرير

- أ. متعب بن سلمان الشمري
- أ. عبدالله بن ناصر الخريف
- أ. خلود بنت محمد الجبران
- أ. لطيفة بنت سالم المنيع
- أ. أسماء بنت عبدالله العبد الواحد

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩	مقدمة
١٣	مبحث تمهيدي: طبيعة الحوار الإداري
١٩	الفصل الأول: أساليب الحوار الإداري
٢٠	المبحث الأول: الحوار الشفهي
٢٥	المبحث الثاني: الحوار الكتابي
٢٨	المبحث الثالث: الحوار الآلي (الإلكتروني)
٣٣	الفصل الثاني: الحوار بين أطراف العملية الإدارية
٣٤	المبحث الأول: دواعي الحوار الإداري
٣٦	المبحث ثاني: صور الحوار بين الإداريين
٤٩	الفصل الثالث: الحوار بين الموظفين والجمهور
٥٠	المبحث الأول: واجبات الموظف العام تجاه المراجع
٦٢	المبحث الثاني: معوقات الحوار بين الإدارة والجمهور
٦٦	المبحث الثالث: توظيف الحوار للتقريب بين الإدارة والجمهور
٦٧	المبحث الرابع: حالات دراسية
٧٣	الخاتمة: نتائج الحوار الإداري والتوصيات في هذا الشأن
٨٣	قائمة المصادر والمراجع

تصدير

الحمد لله حمداً تقتضيه نعمه وآلاؤه، والصلوات والطيبات والتسليمات على النبي المختار، محمد وآله وصحبه أجمعين . أما بعد :

جاء في أهداف تأسيس مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني ترسيخ مفهوم الحوار وسلوكياته في المجتمع من خلال عدة برامج منها: اللقاءات، والندوات، والتدريب، والدراسات والبحوث .

ومن هنا عُني المركز بنشر كثير من المطبوعات التي تنسجم مع رسالته، وتحقق أهدافه .

و سلسلة رسائل في الحوار هي واحدة من المشروعات الفكرية التي أطلقها المركز، لتستهدف شرائح المجتمع كافة، ولذا روعي فيها سهولة العبارة ، ووضوح المعنى . ولما ينطوي عليه هذا المشروع من أبعاد ثقافية وفكرية نبيلة تلقى هذه الرسائل تفاعلاً إيجابياً من لدن الباحثين، حسب تنوع تخصصاتهم، الأمر الذي يدفع المركز إلى مزيد من الاهتمام بمثل هذه المطبوعات، ويضاعف - في الوقت نفسه - مسؤولياته تجاه المجتمع، في ظل دعم الدولة لجهود المركز ونشاطاته .

وهذا الكتاب الذي نضعه بين يدي القارئ هو أحد ثمار هذه السلسلة والذي يحمل عنوان: (الحوار الإداري الناجح .. الحوار بين أطراف العملية الإدارية، وبينهم وبين الجمهور) .

فللكتاب منا جزيل الدعاء والثناء، وللقارئ الكريم وافر الود والتقدير.

والله من وراء القصد ..

هيئة التحرير

المقدمة

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد الرسول الأمين، وعلى آله وأصحابه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد :

فتجري حوارات متعددة ومتنوعة بين موظفي الدولة بمختلف فئاتهم ودرجاتهم ومستوياتهم، بغية إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وخدمة المستفيدين والمتعاملين مع المرافق العامة للدولة، كما أن هؤلاء الموظفين يلجؤون إلى الحوار مع من يراجعهم من أفراد المجتمع؛ وذلك لتفهمهم طبيعة الخدمة التي يسعون إلى الحصول عليها، أو طريقة الحصول على المنفعة التي يبغونها، فالموظف العام مقيد بأنظمة ولوائح وقرارات عليا لا يملك الحياد عنها، في حين الفرد الذي يراجع إدارة عامة من إدارات الدولة لا يهتم إلا الحصول على الخدمة أو المنفعة بغض النظر عن استحقاقه لها أم لا! ويتطلب الأمر في هذه الحالة أن يتم الكلام بين الطرفين وفق آداب الحوار المتعارف عليها، فلا يقلل أي طرف من شأن الثاني؛ وذلك لأن الموظف العام هو نائب عن الصالح العام الذي ترعاه الدولة بعناية ودقة، كما أن الفرد الذي يطلب خدمة أو منفعة يتعين أن تتوافر المسوغات النظامية في طلبه؛ لأن الدولة قد نظمت طرائق الحصول على خدمات مرافقها العامة ومنافعها؛ وذلك لكي ينال كل ذي حق حقه.

أهمية الموضوع :

لا شك في أن الحوار المتزن القائم على أسس علمية وأخلاقية يمكن أن يشيد علاقة تبادلية حيوية بين الموظفين العامين، رؤساء ومرؤوسين من جهة، ومن جهة أخرى بين هؤلاء الموظفين والمراجعين أو المستفيدين من خدمات المرافق العامة للدولة ومنافعها، فالمراجع ينبغي الحصول على ما يريد، إن كان شرعياً؛ فهذا حقه وإن كان غير ذلك؛ فيمكن عن طريق الحوار إفهامه بالطريقة الصحيحة ومتطلباتها للحصول على الخدمة أو المنفعة المتبتغاة، فعلى الموظف العام تلبية طلبات المراجع المشروعة في وقت قياسي، وعلى المراجع أن يحترم هذا الموظف أياً كان جوابه، فإن شعر بأنه لم ينل حقه الذي كفله له النظام؛ فيمكنه مراجعة الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى للموظف؛ وذلك للتظلم أمامه، وكل ذلك يجري بهدوء ووقار وحلم.

ويسعى هذا الكتاب لكي يكون دليلاً عملياً لثقافة الحوار بين أطراف العملية الإدارية وبينهم وبين الجمهور، إذ يوضح السلطات التي تمنحها الأنظمة واللوائح للموظفين، وهي امتيازات للدولة وضعت لاستخدامها استخداماً موضوعياً، وفق مبدأ المساواة بين الأفراد، بحيث لا يشعر الموظف بمشاعر الملكية الفردية تجاه هذه السلطات، وإنما هي مودعة لديه لتسهيل تقديم الخدمة لطالبيها من الأفراد، كما أن هذا الدليل يسعى إلى إفهام الفرد الذي يراجع إدارة من إدارات الدولة أنه لا يستطيع الحصول على الخدمة أو المنفعة التي يطلبها إلا إذا توافرت الشروط الموضوعية والشخصية لديه، وبعبكسه فإن الإدارة لا تملك تلبية طلبات مخالفة لأحكام الأنظمة أو الشرع، وكل ذلك يجري بحوار موضوعي رصين ورزين وهادئ بعيد عن الأذى المعنوي المباشر وغير المباشر.

خطة البحث :

تقتضي الضرورات العلمية والعملية تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول مستقلة، يسبقها مبحث تمهيدي يتناول طبيعة الحوار الإداري، وهنا أخوض في مضمون الحوار من حيث عناصره وجوانبه؛ وذلك لكي يأخذ الموظف والمراجع معاً فكرة أولية عن ماهية الحوار وتقنياته وأخلاقياته. أما في الفصل الأول، فأتناول أساليب الحوار الإداري، وفي الفصل الثاني أتناول الحوار بين أطراف العملية الإدارية، فأخوض في الحوارات التي تجري بين الموظفين الذين يرأسون إدارات متقابلة داخل المرفق العام أو في خارجه، وهناك رؤساء ومرؤوسون يسعون إلى أداء مهامهم عن طريق الحوار والحصول على المعلومة الصحيحة. وأخيراً أتناول في الفصل الثالث الحوار بين الموظفين والجمهور، وهو حوار يسعى إلى تقريب الإدارة من أفراد المجتمع، بحيث لا تقبع في برج عاجي، يتخوف منها الجمهور، وإنما يتحاور معها بالحسنى، وهناك واجبات متبادلة بين الموظف والمراجع؛ وذلك لكي تكون العلاقة بينهما علاقة حضارية، الأصل فيها أن يخدم الموظف المراجع طالما كانت معاملته مشروعة، ومن جهة ثانية فإن المراجع لا يملك التعدي على الموظف حتى ولو كان مظلوماً، وإنما يملك الحصول على حقه المشروع من الرئيس المباشر للموظف أو رئيسه الأعلى. وأختتم هذا البحث بنتائج أحصل عليها من هذه الجولة العلمية في ربوع هذا الموضوع، كما أقدم توصيات فعّالة لقيام ثقافة للحوار بين أطراف العملية الإدارية وبينهم وبين الجمهور.

وَمِنَ اللَّهِ الرَّشَادُ وَالسَّدَادُ وَإِلَيْهِ حَسُنَ الْمَعَادُ ..

مبحث تمهيدي طبيعة الحوار الإداري

أتناول في هذا المبحث مفهوم الحوار، وأهدافه، وأهميته، وذلك في ثلاث فقرات مستقلة:

أولاً: تعريف الحوار:

الحوار هو أن يتناول الحديث طرفان أو أكثر عن طريق السؤال والجواب بشرط وحدة الموضوع أو الهدف، فيتبادلان النقاش حول أمر معين، وقد يصلان إلى نتيجة، وقد لا يقنع أحدهما الآخر، ولكن السامع يأخذ العبرة ويكون لنفسه موقفاً^(١).

والحوار هو حديث بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة الهدف منها هو الوصول إلى الحقيقة، بعيداً عن الخصومة والتعصب، بل يجري بطريقة علمية إقناعية، ولا يشترط فيها الحصول على نتائج فورية^(٢).

ومن هذا يتبين لنا بجلاء أن الحوار هو أسلوب للتفاهم بين فردين فأكثر؛ وذلك للوصول إلى الحقيقة أو إلى تصويب رأي أحدهما، أو إلى أي غرض يسعيان إليه من هذا الحوار.

ثانياً: أهمية الحوار:

عقول البشر ليست متشابهة كطوابع البريد، وإنما هي مختلفة بسبب طبيعة القدرات الإدراكية لكل إنسان، وماهية الأفكار التي يعتمدها، وطبيعة المصالح التي تقف وراء النزاعات لاعتناق هذا الفكر أو تلك العقيدة. ويأتي الحوار بوصفه أسلوباً إنسانياً وحضارياً منتجاً في سبيل إزالة الاختلافات الفكرية أو النفسية بين البشر، أو على الأقل تخفيفها إلى الدرجة التي يصبح هذا الخلاف مقبولاً ولا يؤدي إلى التنازع أو العدوان.

(١) د. عبد الرحمن النحلوي: أصول التربية الإسلامية، دمشق، دار الفكر المعاصر ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م، ص ٢٠٦.

(٢) خالد بن حمد بن وصل المغامسي: الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية الإسلامية، رسالة ماجستير، الرياض، مركز

والحوار وسيلة لإقناع شخص شخصاً آخر بوجهة نظره، أو بصوابها أو أرجحيتها للاعتناق. ولولا الحوار لبقيت الخلافات والنزعات بين البشر إلى يوم الدين، ولما استطاعت المجتمعات المعاصرة أن تتعايش وهي تحت عقائد مختلفة وأفكار متباينة. كما أن ممارسة الأفراد لعلاقاتهم الاجتماعية يتطلب منهم الحد الأدنى من الحوار، أما إذا أردنا علاقات اجتماعية ناجحة فهذا يتطلب الاستغراق بالحوار وديمومته لغرض الاستمرار في نشر الأفكار والعقائد، والعمل على إزالة بؤر التوتر التي تحصل بين الأفراد أو المجتمعات أو الدول.

ثالثاً: أهداف الحوار:

الحوار ليس ثرثرة عابثة بين فردين أو فريقين أو أكثر، وإنما هو عملية مبرمجة لتحقيق أهداف معينة، وأبرز هذه الأهداف ما يلي :

أولاً: الوصول إلى الحقيقة الناصعة، فالحقيقة لا يحجبها غرابال، فيكون الحوار في هذه الحالة إما أن يتفق المتحاوران أو المتحاورون على الوصول إلى الحقيقة بالنظر لتوافر النية الحسنة لديهم، وإما أن يحاول أحد المتحاورين إقناع الطرف الآخر بهذه الحقيقة التي غابت معالمها أو طبيعتها عن الطرف الآخر.

ثانياً: إبراز الحقيقة من بين كوم من الأكاذيب أو التخرصات أو الافتراءات التي تشوه الموقف الإداري، فأصحاب الحق لا يرضون بغيره بديلاً، وأصحاب الباطن يلجؤون إلى تزيينه وتنميته كي يطفو على السطح ويسود على الموقف.

ثالثاً: الحصول على معلومة مؤكدة وحديثة غابت عن ذهن الطالب لها، وهناك من هو أعلم من غيره، أو أكثر ثقافة فيضطر طالب المعلومة إلى اللجوء إلى أسلوب الحوار بوصفه أداة للحصول على المعلومة بكل تفصيلاتها وعناصرها.

رابعاً: الانحياز إلى فلسفة أو عقيدة، ومن ثمَّ استخدام أسلوب الحوار لترويجها وتسويقها، وإقناع الآخرين بها.

خامساً: طلب حاجة أو منفعة من جهة أخرى عن طريق الحوار الإنساني الأخلاقي الذي يهدف إلى إقناع الطرف الآخر بضرورة تلبية حاجته الملحة، وفي هذه الحالة يلبي ذوو النفوس الكبيرة والقلوب الرحيمة مثل هذه الحاجات أو الرغبات طمعاً بإرضاء الله تعالى وسعيّاً إلى جنته الخالدة.

وأهداف الحوار الإداري بين أطراف العملية الإدارية توضع لتسهيل العمل الإداري، وكذلك إفهام الجمهور بطرائق الحصول على الخدمة وفقاً للأنظمة واللوائح.

الفصل الأول أساليب الحوار الإداري

الفصل الأول

أساليب الحوار الإداري

الحوار بين الموظفين يختلف درجاتهم وفعالتهم ومستوياتهم يكون شفهيًا، وكتابيًا، وآليًا (إلكترونيًا)، وفيما يلي بيان ذلك في ثلاثة مباحث مستقلة.

المبحث الأول

الحوار الشفهي

أتكلم عن مفهوم الحوار الشفهي، ثم أقوم بتقويمه، وذلك في فقرتين مستقلتين: أولاً: مفهوم الحوار الشفهي:

الحوار الشفهي هو الكلام الشائع بين البشر؛ إذ يستخدم الإنسان الفرد لسانه للتعبير عما يريد من طلب أو حاجة، وهذا الأسلوب يعتمد على مهارات اللغة من حيث الشكل والموضوع، فمن حيث الشكل هناك كلمات مهذبة أو رصينة يستخدمها الرؤساء تجاه مرؤوسيه، أو يستخدمها الموظفون تجاه أقرانهم فتمهد لعلاقات إنسانية طيبة داخل المرفق العام للدولة، في حين هناك كلمات جارحة أو هابطة تمس بكرامة المخاطب بها فتجعله ناقماً على من وجه إليه مثل هذه الإهانة، فالموظف يطيع أوامر رئيسه الذي وجه إليه الكلمات التي تخدش كرامته إلا أنه سيحقد في ذات نفسه عليه.

أما من حيث المضمون، فاستخدام الكلمات العربية الصحيحة ذات الدلالة المعروفة سيؤدي ذلك إلى انتظام العمل الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين الموظفين فيما بينهم.

صفوة القول في هذا الشأن أن الحوار الشفهي هو عبارة عن مهارة لغوية منطوقة تعتمد على المخزون اللغوي الذي يملكه المتحدث وقدراته العقلية والبلاغية على استخدام الكلمات في مقامها الصحيح وفي وقتها الملائم وطبقاً لمن يوجه إليه

الكلام الشفهي، فالكلام مع الرجل المسن، غير الكلام مع المرأة الشابة، غير الكلام مع الشاب اليافع، فالجنس والفئة العمرية ينبغي أن يؤخذا في الحسبان عند إدارة الحوار الشفهي.

وعلى الموظف أن يكون صريحاً كامل الصراحة مع زملائه ورؤسائه، في حين قد يتطلب الأمر الجواب الدبلوماسي أو الغامض أو العام في الحالات التي تسبب حرجاً مباشراً للسلطة الإدارية؛ لأنه ليس كل ما يُعرف يُقال، وما يعرف ينبغي توظيفه لصالح مرافق الدولة بالحق والعدالة.

إن الحوار الشفهي المنتج والفعال هو الذي يراعي آداب الكلام التي يعلمنا إياها القرآن الكريم، فيكون كلام المحاور كما أراد رب العالمين، ومن ذلك:

- القول السديد: قال تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا} (١).
- القول الحق: قال تعالى: {أَلَمْ يُؤْخَذْ عَلَيْهِمْ مِيثَاقُ الْكِتَابِ أَنْ لَا يَقُولُوا عَلَى اللَّهِ إِلَّا الْحَقَّ} (٢).
- القول المطابق للفعل: قال تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبِيرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ} (٣).
- القول المعروف: قال تعالى: {قَوْلٌ مَعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذَى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ} (٤).
- القول اللين: قال تعالى يخاطب موسى وهارون عليهما السلام، بشأن فرعون: {فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا} (٥).

(١) سورة الأحزاب، الآية ٧٠.

(٢) سورة الأعراف، الآية ١٦٩.

(٣) سورة الصف، الآيتان ٢، ٣.

(٤) سورة البقرة، الآية ٢٦٣.

(٥) سورته، الآية ٤٤.

- القول الحسن والأحسن: قال تعالى: { وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ }^(١)، وقال: { الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ }^(٢).
 - القول الطيب: قال تبارك وتعالى: { إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ }^(٣)، لذلك حرم الله سبحانه وتعالى أن يتفوه المسلم بألفاظ منافية للشريعة، مثال ذلك:
 - الكذب والزور: قال تعالى: { وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ }^(٤)، وقال تعالى: { كَبُرَتْ كَلِمَةً تَخْرُجُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ إِنْ يَقُولُونَ إِلَّا كَذِبًا }^(٥).
 - الجهر بالسوء إلا من ظلم: قال سبحانه وتعالى: { لَا يُحِبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَنْ ظَلَمَ }^(٦).
 - التناقض في القول: قال رب العزة: { إِنَّكُمْ لَفِي قَوْلٍ مُخْتَلِفٍ }^(٧)، وقال: { فَبَدَّلَ الَّذِينَ ظَلَمُوا قَوْلًا غَيْرَ الَّذِي قِيلَ لَهُمْ }^(٨).
 - زخرف القول: قال تعالى: { يُؤْحِي بَعْضُهُمْ إِلَى بَعْضٍ زُخْرَفَ الْقَوْلِ غُرُورًا }^(٩).
- ومن هذا يتبين لنا بجلاء أن الحوار الإداري الشفهي هو الحوار الذي يجري بين جهات رسمية، ومن ثم يتقيد بأداب الكلام فيستخدم سديده، وينأى عن سقطه.

(١) سورة الزمر، الآية ١٨.

(٢) سورة فصلت، الآية ٢٣.

(٣) سورة فاطر، الآية ١٠.

(٤) سورة الحج، الآية ٣٠.

(٥) سورة الكهف، الآية ٥.

(٦) سورة النساء، الآية ١٤٨.

(٧) سورة الزاريات، الآية ٨.

(٨) سورة البقرة، الآية ٥٩.

(٩) سورة الأنعام، الآية ١١٢.

ثانياً: تقييم الحوار الشفهي

للحوار الشفهي في المجال الإداري الحكومي مزايا وعيوب، أتناولهما بإيجاز:

مزايا الحوار الشفهي:

للحوار الشفهي مزايا عدة لا يمكن نكرانها، أبرزها:

- سهولة القيام به، فهو يعتمد على حاسة النطق ولا يحتاج إلى أدوات مادية.
- سرعة إنجاز الأعمال الإدارية بالحوار الشفهي؛ لأن الأمر أو التوجيه الشفهي يصدر ثم يلي ذلك التنفيذ مباشرة، فنتجاوز الروتين الحكومي الذي يتطلب طباعة أوراق وتوقيعها وإصدارها وتوزيعها.
- تكون العلاقة بين الموظفين أكثر إنسانية بالتعامل المباشر، في حين التعامل الورقي يجعل العلاقة بينهما علاقة شئئية.
- يمكن حل كثير من المشكلات الإدارية بالحوار الإداري الشفهي، وذلك باستخدام فن الإقناع، وعرض وجهة النظر كاملة غير منقوصة.

عيوب الحوار الشفهي:

للحوار الشفهي عيوب كثيرة في بعض الحالات لا يمكن إنكارها، أبرزها:

- صعوبة إثبات الحوار الشفهي بأدلة مادية، ولاسيما أن النسيان قد يلف بعض الأوامر أو القرارات الشفهية، والبشر معرضون للنسيان في بعض الحالات.
- سهولة تنصل الرئيس الإداري من الأمر الشفهي الذي يلقيه على مرؤوسيه، وهؤلاء يستحيل عليهم إثباته، ولاسيما في الأوامر الهاتفية التي قد تكون مخالفة للأنظمة واللوائح، الأمر الذي يدفع بعض المسؤولين إلى تثبيت هذه الواقعة الشفهية أو الهاتفية والإشارة إليها بالأمر الكتابي بالقول: « إشارة

إلى توجيهكم الشفهي ... أو إشارة إلى مكالمتكم الهاتفية التي جرت بتاريخ...» ومثل هذا الإجراء الأخير يحصن الرؤوس من مسؤولية تنفيذ أمر أصدره الرئيس أصلاً.

ومهما يكن من أمر، فإن من أسباب تفوق إدارة الأعمال في القطاع الخاص، سهولة إجراءاتها التي تعتمد على الأوامر الشفهية. ولغرض الاستفادة من الحوار الشفهي في العمل الإداري يتعين اعتماده في الأمور العادية والوتيرية كقاعدة عامة، وغالبية العمل الإداري هي من هذا القبيل.

المبحث الثاني الحوار الكتابي

أتكلم عن مفهوم الحوار الكتابي، وأقوم بتقويمه، وذلك في فقرتين مستقلتين:
أولاً: مفهوم الحوار الكتابي:

الحوار الكتابي أو التحريري، سواء جرى بأوراق رسمية، إذ تفصح الإدارة العامة للمرفق العام عن إرادتها في إحداث مركز قانوني معين، أو تعديله بالزيادة أو النقصان، أو استعلام جهة حكومية من جهة أخرى أو استشارتها لها، أو تزويد جهة حكومية أخرى بحقائق أو معلومات أو بيانات من الواجب أو من الضرورة تزويدها بها.

وبما أن الحوار الكتابي يجري وفق الأسلوب اللغوي العربي، فيتعين أن يكون هذا الأسلوب سليماً من حيث الصياغة، ودالاً من حيث المضمون، ويشتمل على المراد من الخطاب أو الكتاب الرسمي أو التقرير الذي يعده مسؤول في المرفق العام أو فريق عمل أو لجنة خاصة بموضوع محدد. ويتعين أن تكون هذه الحوارات الكتابية تعكس هيبة الدولة ومركزها الدستوري، فتكون هذه الخطابات صريحة، ومركزة، ومعبرة عن الرغبة في إيضاح الموضوع إيضاحاً كاملاً، ومن ثم يتعين أن تخلو هذه الكتب الرسمية من التزويق والتنميق والسجع، وكذلك أن تخلو من الأخطاء اللغوية والأسلوبية، والطباعية^(١).

وتتأكد السلطة الإدارية عند توقيعها أمراً أو قراراً إدارياً أو تنفيذياً خلوه من كل الأخطاء الشكلية والموضوعية، المار ذكرها. صحيح أن وقت المسؤول الإداري ضيق، ومزدحم بالأشغال بحيث يولي ثقته في من كتب القرار إلا أنه هو الذي سيوقعه، وهو الذي سيسأل عنه إن كان مشوباً بعيوب الصياغة أو الطباعة أو

(١) الشائع القول: الأخطاء المطبعية، والحقيقة أن المطبعة لا تخطأ وإنما تدار من قبل الطابع، فالأخطاء في الحقيقة هي

أخطاء طباعية تعود لمرتكبها وليس للآلة الصماء.

غموض الألفاظ، أو احتواء الخطاب الرسمي على كلمات أو ألفاظ محرجة للإدارة، الأمر الذي يتعين على المسؤول الإداري تخصيص وقت مريح لتوقيع الخطابات الرسمية كي يمتلك تركيزاً أكبر في قراءة هذه الخطابات، ومن ثمّ تجنب توقيعها قبل التأكد من سلامتها الشكلية والموضوعية.

وجدير بالذكر أن الحوار الكتابي يأخذ مداه النظامي الكامل في صورة «القرار الإداري» وهو سلطة لشاغلي المستويات الإدارية العليا، وهم الذين يملكون سلطة اتخاذه في مجال اختصاصهم الوظيفي، فهذا القرار كما ذهب ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية هو إفصاح للجهة المختصة - في الشكل الذي يطلبه النظام - عن إرادتها الملزمة بمقتضى الأنظمة واللوائح، بقصد إحداث أثر نظامي معين، كلما كان ذلك ممكناً وجائزاً نظاماً، وكان الباعث عليه مصلحة عامة^(١).

وجدير بالذكر أن أركان القرار الإداري خمسة، هي:

- الاختصاص: يتخذ القرار الموظف المختص مكانياً ووظيفياً بموضوعه.
- الشكل والإجراءات: يتخذ القرار شكل وإجراءات في إصداره من حيث احتواؤه على رقم الموظف المختص وتاريخه وتوقيعه.
- المحل: لكل قرار محل يتعلق بالتعيين في وظيفة، أو هدم منزل آيل للسقوط، أو منح رخصة أو إجازة.
- الغاية: غاية القرار الإداري المطلقة هي الصالح العام، ولا يجوز اتخاذه لغير ذلك.
- السبب: لكل قرار دافع في اتخاذه، فتعيين موظف سببه وجود وظيفة شاغرة، ومعاقبة موظف سببها ارتكابه مخالفة تأديبية^(٢).

(١) حكم ديوان المظالم: هيئة تدقيق القضايا، الدائرة الثالثة، رقم ٣٧٤/ت/٣ لعام ١٤٠٩هـ في القضية رقم ٦٣/٣/ق لعام ١٤٠٧هـ بتاريخ ٢٦/١٠/١٤٠٩هـ نقلاً عن: د. فؤاد محمد موسى عبد الكريم: القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة ٢٤١هـ - ٣٠٠٢م، ص ٠٢.

(٢) في التوسع انظر: د. عبد القادر الشبخلي: القانون الإداري، عمان، دار بغدادي ١٩٩٩م، ص ١٤١.

ثانياً : تقويم الحوار الكتابي :

أتناول تقويم الحوار الكتابي من حيث مزاياه وعيوبه بإيجاز .

مزايا الحوار الكتابي :

للحوار الكتابي مزايا أبرزها :

- الحوارات الكتابية تحدد بدقة الاختصاصات والمسؤوليات ، بحيث نتعرف من خلالها إلى شرعية القرارات والأوامر .
- غالباً ما يطلب الرؤوس قراراً مكتوباً ليفهم بدقة مراد الرئيس وطلبه .
- يمكن محاسبة الرؤساء والرؤوسين في ضوء ما يرد بالحوارات الكتابية .

عيوب الحوار الكتابي :

للحوار الكتابي عيوب أبرزها :

- أن الأمر أو القرار الإداري يستغرق زمناً في إعداده ، وطباعته ، وتوقيعه ، وتوزيعه ، الأمر الذي يشغل الموظفين بكل هذه المراحل التي قد يصدر بشأنها قرار عادي أو قليل الأهمية .
- قد يشوب بعض الحوارات الكتابية ، الغموض أو التعقيد ، ولاسيما في الشؤون المالية ، الأمر الذي يتطلب الاستفهام مجدداً من الجهة التي أصدرت هذه الخطابات .

ومهما يكن من أمر ، فإن الحوارات الكتابية مفيدة من حيث معرفة شرعية الجهة التي أصدرتها ، وشرعية مضمونها ، وكل ذلك لتعلقه بالصالح العام الذي يستوجب بسط رقابة على قرارات الإدارة وأعمالها للتحقق من مشروعيتها وتجنب تنكبهها لهذا الصالح الذي يبرر قيام الدولة أصلاً .

المبحث الثالث

الحوار الآلي (الإلكتروني)

أتكلم عن مفهوم الحوار الآلي (الإلكتروني) ثم أبدأ إلى تقويمه، وذلك في فقرتين مستقلتين:

أولاً: مفهوم الحوار الآلي (الإلكتروني) :

بما أن عصرنا هو عصر السرعة والدقة، فإن الإدارات الحكومية وكذلك الخاصة في الدول المتقدمة لجأت إلى إعداد الإدارة الإلكترونية وتنفيذها؛ وذلك تخلصاً من الروتين الإداري الممل، ومحاولة للحصول على المعلومات أو البيانات بالسرعة المستطاعة.

والحقيقة أن بعض الحوارات الكتابية هي من قبيل الروتين الإداري الممل، والذي يبعث على استياء المخاطبين بهذه الحوارات سواء كانوا من جهات حكومية على عجلة من أمرها في معرفة حقائق معينة أو معلومات محددة، أو ترغب بإيصال هذه الحقائق أو المعلومات أو الاقتراحات أو التوصيات إلى الجهات المستفيدة أو الطالبة بأقصى سرعة، الأمر الذي يحقق هذه الغاية هو الحوار الآلي أو الإلكتروني، إذ أن الحوار الآلي أو الإلكتروني هو المجال الأرحب لإيصال الخطابات أو الكتب أو البيانات أو الطلبات أو التنبيهات، أو النصوص الرسمية التي ترغب الجهة الإدارية بإيصالها إلى نظيراتها وإلى الجمهور مباشرة ودون إبطاء.

ثانياً: تقويم الحوار الآلي (الإلكتروني) :

للحوارات الآلية مزايا وعيوب عدة لا يمكن إغفالها أتكلم عنهما بإيجاز .

مزايا الحوار الآلي (الإلكتروني) :

- تسير حكومات العالم المتقدم، وتقتفي أثرها بعض الدول النامية في الاستعانة بالحكومة الإلكترونية أو نظام العمل الآلي، فهو نظام يحقق السرعة في العمل والاقتصاد في الجهد والمال والوقت والموارد البشرية .
- يحقق الحوار الآلي الإلكتروني رضا المراجعين والمنتفعين من خدمات الدولة؛ وذلك لأنهم يستطيعون الدخول على برامج الحاسب الآلي وتعقيب معاملاتهم ومراجعتها أولاً بأول .
- ميزة الحوار الآلي (الإلكتروني) أن مجاله واسع جداً، بحيث يمكن توجيهه من إدارة حكومية إلى أخرى، ومن إدارة حكومية إلى منظمات خاصة، ومن منظمات وطنية إلى منظمات دولية، وبالعكس .
- بنظام الحوار الآلي (الإلكتروني) تظهر الدولة في أوج تحضرها، ويظهر الأفراد في أوج ارتياحهم، فيلمس الجميع ثمرات التقدم العلمي والتقني .

مساوئ الحوار الآلي (الإلكتروني) :

- أول المساوئ هي « الأمية الإلكترونية»، أي: عدم معرفة الموظف العام، والأفراد طريقة تشغيل الحاسب الآلي أو استخدامه، وتسعى الدول والمجتمعات والأفراد في الدول النامية إلى القضاء على هذه الأمية، وهذا يتطلب قيام الجهة الإدارية بإخضاع منسوبيها الذين لا يجيدون استخدام الحاسب الآلي إلى برامج تؤهلهم لذلك .
- ظهور حالات من اختراق البرامج الحكومية مما يسبب إرباكاً في العمل

الإداري، وهي العملية التي مفادها الدخول إلى مواقع حكومية أو سرية تحرص الدولة على كتمانها وعدم سرقة محتوياتها، وهذا يتطلب استخدام نظم لحماية المعلومات السرية .

- لجوء بعض المخربين إلى إصابة برامج الآخرين، ومنها البرامج الحكومية بالفيروسات التي تخرب هذه البرامج، وهذا يتطلب مواجهة جميع حالات القرصنة بشدة عن طريق المساءلة الجنائية .
- ومهما يكن من أمر، فإن مزايا الحوار الآلي (الإلكتروني) تطغى على مساوئه، ومن ثمَّ لا يمكن إلا تفعيله على نطاق واسع بحيث يستطيع الفرد وهو في مسكنه أن يسدد قوائم (فواتير) الهاتف والكهرباء والماء والرسوم الحكومية الأخرى، ويشترى ما يريد ويسدد من رصيده المالي ما هو مترتب عليه للدولة أو للقطاع الخاص أو للأفراد .

الفصل الثاني

الحوار بين أطراف العملية الإدارية

الفصل الثاني

الحوار بين أطراف العملية الإدارية

أطراف العملية الإدارية هم الإداريون الذين يخاطب بعضهم بعضاً، سواء في نطاق إدارة حكومية واحدة، أو عدة إدارات ذات تبعية إدارية واحدة، أو ذات تبعية إدارية لإدارات مختلفة، كما أن الإدارات العامة للدولة أنشئت لخدمة أفراد المجتمع، فقراراتها أو خطاباتها توجه إلى هؤلاء الأفراد بمناسبة طلبهم خدمة مشروعة، أو أن الإدارة تلزمهم بالتقيد بنظام معين أو إخضاعهم لالتزامات جديدة. وسأتكلم في هذا الفصل عن دواعي الحوار الإداري وصور الحوار بين الإداريين، وسيتم كل ذلك في مبحثين مستقلين.

المبحث الأول

دواعي الحوار الإداري

الحوار الإداري ليس عملية عشوية أو ارتجالية، وإنما هو عملية في جوهرها وهدفها ترمي إلى الحصول على معلومات جديدة، أو السعي إلى تعديل معلومات قائمة، أو العمل على حل خلاف نشب بين جهتين إداريتين يتطلب الأمر إيضاح وجهة نظر كل منهما، واقتراح كل طرف حلاً على الطرف الثاني، بحيث يصلان إلى نتيجة مرضية أتناول كل ذلك في ثلاث فقرات مستقلة.

أولاً: الاستعلام والحصول على المعلومة الصحيحة:

دوائر الدولة أو منظماتها أو مؤسساتها أو مرافقها ليست كيانات مستقلة أو جزراً متباعدة، وإنما هي تشكل النسيج الإداري للدولة، فهي تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف المشتركة للدولة، وتجري حوارات إدارة حكومية مع غيرها للاستعلام

عن أمر تجهله، أو لتزويدها بالمعلومة الصحيحة أو الموقف الصحيح، إذ إن الحقائق يجري الحصول عليها من منابعها الأصلية. وهكذا كثير من الخطابات الرسمية التي تجري بين دوائر الدولة، إنما تحصل في هذا النطاق وهو الاستعلام عن أمر أو شأن أو قضية حقيقتها لدى الدائرة الأخرى، أو الحصول على معلومة هي بحاجة إليها لغرض اتخاذ الموقف السليم إزاءها، فمهما تنوعت وظائف إدارات الدولة وتعددت اختصاصاتها الموضوعية والمكانية والزمانية فإنها لن تستطيع الاستغناء بعضها عن بعض.

ومن المفيد التذكير أن الاستعلام عن قضية أو طلب الحصول على معلومة جديدة، من جهة، ورد أو جواب الجهة الحكومية المقابلة على هذه أو تلك، من جهة أخرى، فإنما يتمان بحوارات ذات صبغة رسمية ومضمون موضوعي، واحترام لرغبة الطالب وتحقيق المطلوب.

ثانياً: تصويب معلومة خاطئة لدى الطرف الآخر :

يتوافر نظام معلومات لدى كل إدارات الدولة حسب اختصاصاتها النوعية. وبما أن نظام المعلومات يحتاج إلى التطوير والتحديث عن طريق تزويده بالمعلومات الجديدة، وإلغاء المعلومات الخاطئة، وتعديل المعلومات القائمة بما يحدثها ويخدم الغرض من وجودها، فإن الحوارات بين إدارات الدولة ضرورية جداً في هذا الشأن، فأحياناً تعدل إدارة حكومية من لوائحها أو نظامها الداخلي أو تنظيم مرفقها دون أن تعرف الإدارات الأخرى بذلك، أو قد تنقسم الإدارات الأخرى بين من عرفت بالتعديلات التي جرت على أنظمة إدارة معينة، من لم تعرف ذلك، وحينئذٍ من واجب الإدارة الأصلية أن تخاطب أي إدارات بشأن وضعها التشريعي الجديد أو المعدل.

ثالثاً: وجود خلاف إداري والسعي لحله :

إن كل إدارة من إدارات الدولة تحاول أن تفسر بعض الأنظمة أو اللوائح أو القرارات من وجهة نظرها، وقد يكون تفسيرها صحيحاً أو خاطئاً، فإن كان التفسير غير صحيح فحينئذٍ ينشب خلاف بين هذه الإدارة وإدارة أخرى فسرتة تفسيراً خاطئاً، وفي هذه الحالة على الإدارة الأخرى التي يتعلق الموضوع بشأنها أن تتحاور الإدارة التي فسرت الموضوع أو النص أو الحكم تفسيراً خاطئاً وأن تزودها بتفسيرها الصحيح الذي ترتئيه هذه الإدارة، فإن اقتنعت بها، وإلا يحول الموضوع إلى جهة الاختصاص للنظر فيه وحله حلاً وفق كونها هيئة جماعية ستناقش هذا الخلاف مناقشة من جميع جوانبه، ثم ستصدر القرار الذي يلائم الصالح العام للبلاد.

المبحث الثاني

صور الحوار بين الإداريين

سأتكلم عن هذه الصور التي تجري بين موظفي المستويات الإدارية المتماثلة، وبين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك في فقرتين مستقلتين :

أولاً: الحوار بين موظفي المستويات الإدارية العليا :

إن كل منظمة حكومية أو مرفق عام^(١) يضم عدة إدارات رئيسة وأقساماً فرعية، وهي تختلف باختلاف المنظمات الحكومية، فتنظيم إدارة المرور يختلف عن تنظيم وزارة التجارة، وهذا يختلف عن تنظيم وزارة الخارجية، فهذه الجهات تضم إدارات إدارية، ومالية، وفنية، واستشارية، وبحثية وغير ذلك من الإدارات

(١) يُعرّف بعضهم المرفق العام بأنه: "نشاط تتولاه الإدارة لأداء خدمة عامة" مع التركيز على كلمة "النشاط" باعتباره العنصر الموضوعي الذي يمثل المعيار الأساسي في تحديد المرفق العام، في حين يعرفه آخرون بأنه: "مشروع تتولاه الإدارة لأداء خدمة عامة" مع التأكيد على كلمة "المشروع" أو "المنظمة" أو "الجهاز" أو "الهيئة" تعبيراً عن العنصر العضوي الذي يعمل عليه في تحديد المرفق العام. للاستزادة انظر: د. سامي جمال الدين: أصول القانون الإداري، نظرية العمل الإداري، الإسكندرية، ١٩٩٣م، (د.ن)، ص ١٨٩.

التي تختص بتحقيق أهداف معينة أو بإنجاز مهمات محددة .
 ومهما كان عدد الإدارات في المرفق العام الواحد أو في المنظمة الحكومية، فإنها لا تعد جزءاً مستقلة أو منفصلة، وإنما هي إدارات متعاونة ومتساندة، وساعية إلى تحقيق الأهداف العامة لمرفقها أو منظمته، لذلك فإن التعاون فيما بينها هو من أشد الضرورات؛ لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية والفرعية من دون هذا التعاون الذي ينبغي أن يكون خلاقاً وواسعاً من دون حدود، وهذا يعني أن كل إدارة يجب أن تعرف قرارات الإدارة الأخرى، وأن ثمة معلومات أو بيانات ذات طابع مالي مثلاً ينبغي أن تلتزم بها بقية الإدارات، فكل إدارة فنية مثلاً تصدر قرارات تحتوي على إنفاق مالي، وهذا يعني أن تلتزم هذه الإدارة بما يخصص لها من مبالغ في الميزانية السنوية للمرفق أو المنظمة التي تتبعها. فكل إدارة بحاجة قصوى إلى الإدارة الأخرى، وما لم تلتزم هذه الإدارات بقيم التعاون والمسؤولية المشتركة، فإنها لن تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة لها.
 وسواء كانت الحوارات بين إداريي المستوى الواحد داخل المرفق العام أو المنظمة الحكومية أو خارجه، فإن الحوار ينبغي أن يتقيد بأدابه وسياساته؛ لأن جميع المستويات الإدارية، سواء كانت في نطاق جهة واحدة أو جهات متعددة، فهي في حقيقتها جزء من الكيان أو الجهاز الإداري للدولة، أي: السلطة الإدارية للدولة، فالجميع يسعى إلى تحقيق الصالح العام، أو النفع العام ولكن في نطاق طبيعة المرفق العام أو المنظمة الحكومية التي يشغلها. فإدارة التربية، وإدارة الصحة، وإدارة الأمن كلها تسعى إلى تحقيق هذا الصالح، ولكن ضمن اختصاصها الوظيفي، فهنا صالح عام تربوي، وهناك صالح عام صحي، وهنالك صالح عام أمني، وكلها تعبير عن جوانب الصالح العام للدولة، الأمر الذي يدعوها أن تتعاون وتتساند وتحقق اختصاصاتها الوظيفية بما يجعل عجلة الدولة تسير بانتظام واطراد، وهذا

يعني أن تكون حواراتها داخل هذا الهدف ولا تنجح إلى غيره، فهي حوارات الدولة مع ذاتها، فتكون خطاباتها متسمة بالوضوح العلمي، والسمة الأخلاقية، وخالية من إهانة إدارة لغيرها، أو تشنجهما أو نفاذ صبرها، فإذا حصل خلاف بين هذه الإدارات، فهناك مرجعية الوزارة للإدارات التابعة لها، كما أن هناك مرجعية مجلس الوزراء للوزارات التي تختلف فيما بينها، فتكون الوزارة الواحدة أو مجلس الوزراء بمنزلة هيئة قضائية لحسم الخلاف طبقاً للشرع والنظام.

سمات الحوار بين شاغلي وظائف المستويات الإدارية العليا:

- إن الحوارات الإدارية بين الرؤساء والمديرين ذات سمات معينة، فهي ليست حوارات تجري بين العموم من الناس، وإنما تجري ضمن أوضاع محددة، كما يلي:
- إن هذه الحوارات تجري بين شاغلي وظائف عليا، سواء داخل المرفق العام أو المنظمة الحكومية أو مع كبار الموظفين في مرفق عام أو منظمة حكومية أخرى.
- إن هذه الحوارات تجري في موضوعات رسمية متعلقة بالصالح العام، والأصل أن الطابع الشخصي فيها معدوم تماماً طالما يسود الجميع مبدأ حسن النية والرغبة في تحقيق أهداف الدولة المشتركة، ولكن قد يندس الطابع الشخصي في إدارة هذا المرفق أو ذلك، وحينئذ ينشب نوع من الخلاف، يمكن لجهة أخرى أن تحله، كما بينت فيما سلف.
- يسود الحوار بين شاغلي الوظائف الإدارية أو الفنية العليا في الدولة نوع صارم من الاحترام العميق المتبادل بين أطرافه، فالرؤساء أو المديرون يمثلون قطاعات إدارية عليا في الدولة، ومن ثم يحرض الممثل على الحفاظ على مستوى عالٍ من الحوار الموضوعي تمثيلاً لشخصهم العليا، وقبل ذلك تمثيلاً لهيئة الدولة وكرامتها.

ثانياً: الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين:

إن الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين هو عملية يومية ذات وتيرة مستمرة تقتضيها ضرورات العمل، إضافة إلى أن هذا الحوار يتعين أن يتسم بسمات محددة لكي يكون حواراً طبيعياً ومنتجاً وقائماً على أسس أخلاقية، وفيما يلي بيان هذين الموضوعين على النحو التالي:

ضرورات الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين:

- فيما يلي أبرز الضرورات التي توجب قيام حوار بين الرئيس والمرؤوس أو بالعكس:
- يقتضي العمل الإداري قيام حوارات ضرورية بين الرئيس الإداري أو المدير ومرؤوسيه من الموظفين ذوي مستويات إدارية دنيا أو هم من التنفيذيين، فالعمل الإداري قائم على إصدار القرارات والأوامر الإدارية لسير الأمور داخل المرفق العام أو المنظمة الحكومية سيراً منتظماً.
- قد يلجأ المدير أو الرئيس الإداري إلى تعديل الخطة المرسومة طالما ظهرت ظروف موضوعية محلية أو عالمية تقتضي هذا التعديل، ومن ثمَّ يباشر بإصدار قرارات أو أوامر لتعديل مسلك المسيرة الإدارية والتنفيذية للمرؤوسين.
- إن الحوارات التي يباشرها المدير أو الرئيس الإداري مع مرؤوسيه هي بمنزلة اتصالات تسمى بالنسغ النازل، والمرؤوسون أيًا كانت وظائفهم إدارية دنيا أو فنية أو تنفيذية فإنهم يستفسرون في حالات كثيرة من رئيسهم عن أمر من الأمور يشكل بالنسبة إليهم غموضاً في التوجيه، أو يرغبون في تعديل خطة العمل وأخذ موافقة المدير أو الرئيس الإداري على هذا الموضوع، أو قد يقترحون حلولاً أو بدائل جديدة تقتضيها طبيعة الأعمال الآنية التي يباشرونها، وهذا ما يسمى بالنسغ الصاعد في علم الاتصالات الإدارية، إذاً هذه الحوارات التي تجري بين الرؤساء والمرؤوسين صعوداً ونزولاً تجري في

قنوات الاتصالات الضرورية الهادفة إلى تزويد معلومات جديدة أو تعديل المعلومات السائدة أو انتظار قرارات وأوامر جديدة لمعالجة الموقف أو المشكلة التي يواجهها المرؤوسون .

لزوم العدالة بين المرؤوسين :

العدالة: هي إعطاء كل ذي حق حقه، وهي فضيلة فردية واجتماعية، أما أنها فضيلة فردية؛ فذلك لأنها تدل على مزاج ذاتي خاص عند الإنسان العادل، وأما أنها فضيلة اجتماعية، فمن حيث مراعاة هذه الفضيلة لحقوق الغير^(١).

ويذهب ابن مسكويه إلى أن العدالة يحدث للإنسان بها سمة يختار بها أبداً الإنصاف من نفسه على نفسه أولاً، ثم الإنصاف والانتصاف من غيره وله^(٢).
والله سبحانه وتعالى قال في كتابه العزيز : {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ} ^(٣)، كما قال : {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ} ^(٤).

والعدل واجب على المدير أو الرئيس الإداري في تعامله مع مرؤوسيه، وعدم محاباة أحد أو فريق على غيره. فالمسؤول حينما يعدل بين تابعيه يشعرهم بالمساواة، فبيث الطمأنينة في نفوسهم، أما إذا كان غير عادل، فيميز بين المرؤوسين فحينئذ تحدث بلبلة في نفوس الذين لم ينلهم العدل، وكلما كان المدير أو الرئيس الإداري عادلاً استطاع أن ينال مودة مرؤوسيه، ويسهم إسهاماً مباشراً في تجنيد طاقاتهم لتنفيذ أهداف المرفق العام أو الجهة الحكومية .

(١) د. عبد الرحمن بدوي: الأخلاق النظرية، الكويت، دار المطبوعات ١٩٨٥م، ص ١٦٣.

(٢) ابن مسكويه، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب الخازن (ت ٤١٠هـ): تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، بيروت، دار الكتب العلمية، ص ٤٨.

(٣) سورة النحل، الآية : ٩٠.

(٤) سورة النساء، الآية : ١٣٥.

ضرورة إشراك بعض التنفيذيين في اتخاذ القرارات الإدارية :

تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، الناتج النهائي لحصيلة مجهودات مشتركة منبثقة عن أوضاع المرفق العام، أو المنظمة الحكومية، وإستراتيجيتها وأهدافها، فهي ليست عملية ناتجة من رأي واحد هو الرئيس الإداري، وإنما قد يعتمد هذا الرئيس على معلومات عملية حصل عليها من الموظفين التنفيذيين، الأمر الذي يتطلب مشاركة هؤلاء في بعض الحالات في عملية اتخاذ بعض القرارات الإدارية؛ لأن للتنفيذيين خبرات فنية وتجارب عملية قد لا تحصل لدى المدير أو الرئيس الإداري؛ لذلك أصبح على مدير اليوم أن يعتمد على إشراك موظفي المستويات الإدارية الوسطى والدنيا والتنفيذيين في اتخاذ بعض القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه في أثناء العمل .

إن من شأن المشاركة بين الإداريين بمختلف مستوياتهم، والفنيين والتنفيذيين في اتخاذ بعض القرارات الصعبة، تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبينهم وبين الجمهور؛ إذ تصبح هذه القرارات أكثر موضوعية وواقعية، مما يؤدي كل ذلك إلى ترسيخ علاقات إنسانية جيدة داخل الإدارة، كما أن من شأن إشراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بلورة قيادات إدارية جديدة صالحة لاستلام مقاليد الأمور في عالم إدارة الغد .

الأسس الأخلاقية للحوار بين الرئيس والمرؤوس :

إن الحوار بين الرئيس والمرؤوس يفرض التزامات متبادلة بين الطرفين، أشرحها بإيجاز شديد .

حوار الرئيس مع المرؤوس :

إن الإدارة الحديثة الناجحة هي الإدارة التي تتكامل فيها جهود كل من الرئيس أو المدير ومرؤوسيه؛ سواء كانوا في مستويات إدارية دنيا أو شاغلي وظائف فنية أو تنفيذية، ذلك أن العمل الإداري هو عمل تكاملي يتوقف على مدير يملك إستراتيجية معينة وأهدافاً محددة وسياسة إدارية ناجحة، يتناغم مع مرؤوسيه، ويقدر جهودهم وأعمالهم وإنجازاتهم، فهما في هذه الحالة كفريق عمل منسجم ويسوده الرضا النفسي والأداء المتناغم.

أما الإدارات التي يسودها مديرون أو رؤساء مستبدون، فهي إدارات قد تنجز الأعمال المنوطة بها، ولكن بمستوى مقبول أو متوسط، ويستحيل أن تصل إلى إنجازات إبداعية أو أعمال مبتكرة في مجال اختصاصها النوعي، إذ إن الرئيس الإداري أو المدير يستخدم سلاح العقوبة أو التأديب الإداري كجوهر في سياسته الإدارية، فيشعر المرؤوسون بالخوف من عصا العقوبة أو السلطة التأديبية التي يمتلكها رئيسهم أو مديرهم، فلا يكون لديهم فكرة للإبداع أو الابتكار؛ لأن الخوف يسيّر الجميع كقطيع لا عقل ولا إرادة له .

أما الرئيس الإداري أو المدير الذي يجعل من الرسول محمد صلوات الله عليه، قدوته العليا، فإنه ينجح في عمله بتوظيف جهود مرؤوسيه وطاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الهدف العام لمرفقه أو منظمته تحقيقاً إبداعياً، فاحترام المرؤوسين والتعامل معهم بالحسنى، واللجوء إلى العفو عن الأخطاء الصغيرة أو الهفوات غير المقصودة، إنما هي سياسة إدارية وأخلاقية ناجعة، فكسب مودة المرؤوس واحترام

أدميته البشرية هما الباب الذي يدخل فيه الرئيس أو المدير إلى قلوب رؤوسيه، فيشعرهم بأنه يحتاج إلى تعاونهم ومودتهم، وأنه وأنهم في مركب واحد يسرون إلى هدف واحد .

ومن الصفات الكبرى المطلوبة في الرئيس الإداري أن « يكون رحيماً مع رؤوسيه، وعندما يكون قادراً على معاقبة بعضهم، يعفو عنهم، وهو ما يؤدي إلى حبهم وإخلاصهم له؛ إذ إن رحمة الرئيس الإداري ورأفته برؤوسيه تكون في حدود مصلحة العمل بحيث لا يؤدي ذلك إلى التسبب والخمول والكسل لدى الموظفين^(١) .

والواجب على الرئيس الإداري أن يصغي لكل كلمة يقولها المرؤوس، فقد يقدم هذا اقتراحات بناءة لتطوير العمل، أو لعلاج خطأ معين، أو لكل ما يفيد المرفق العام، فالمرؤوس ألصق بالعمل وبالتنفيذ، ومن ثمَّ يكون هو أعرف بالخلل أو القصور الذي يشوب العمل الإداري، ومن الضرورة أن يشجع الرئيس الإداري رؤوسيه على فضيلة الشجاعة في عرض الرأي مهما كان؛ وذلك للاستفادة من الآراء البناءة .

« ومن الضروري أن يؤمِّن الرئيس الإداري لمؤوسيه الرضا عن الوظيفة، وعن الأجر، والنمو الوظيفي، والرضا عن أسلوب القيادة والإشراف والعمل على حل مشكلاتهم الاجتماعية بقدر المستطاع^(٢) .

(١) محمد بن ناصر الخميس: أخلاقيات الموظف العام، ورقة بحثية مقدمة لندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، المنعقدة في معهد الإدارة العامة في الرياض يوم ١٠/١/٢٢٤١هـ الموافق ١٠/٣/٢٠٠٢م، ص ٦١.

(٢) د. سعد بن عبد الله المشوَّح: العلاقة بين أساليب مواجهة الضغوط كأحد مصادر الأمن النفسي ومستويات الإشباع الوظيفي لدى عينة من العسكريين في المملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية، العدد (٤٢) ربيع الآخر ١٤٣٠هـ، ص ١٦١.

حوار المرؤوس مع الرئيس :

إن أسوأ العلاقات التي تقام بين الرئيس والمرؤوس هي العلاقات التي تتضمن إصدار أوامر من الرئيس، والقبول الإجباري لتنفيذها من المرؤوس، فتبدو الصورة إيجابية في جانب الرئيس أو المدير، وسلبية في جانب المرؤوس.

صحيح أن إصدار القرارات أو الأوامر حق للرئيس الإداري، ولكن هذه القرارات ستنفذ في ظروف معينة، وضمن متغيرات محددة قد يدركها الرئيس الإداري على نحو كامل، أو قد يدركها أكثر فأكثر المرؤوس؛ لأنه يؤدي مهامه في ميدان العمل فهو أعرف بطبيعته وألصق بمشكلاته، وأجدر أن يستشار بالحل والبدائل المقترحة في معظم الحالات.

إذاً العلاقات السوية أو الصحيحة بين الرئيس والمرؤوس هي التي تصور الإدارة والتنفيذ كوجهي عملة معدنية واحدة، وأن كلاً منهما مكمل للآخر على نحو طبيعي وحتمي.

في ضوء هذا الإدراك فإن حوارات المرؤوسين مع رؤسائهم تجري وفق منطق مد المرؤوسين بالشجاعة الكافية لإعلان آرائهم ومقترحاتهم أمام الرؤساء، فيكون للمرؤوس حق محاوره رئيسه بالتزام الأدب في مخاطبته، وبيان صورة الخلل في إدارته أو في قراراته بياناً واضحاً، ودون ثلم أو تجريح أو الخط من هيبة رئيسه.

«إن معنى اللياقة مع الرؤساء التزام الأدب في الاتصال بهم أيّاً كانت وسيلته، والامتناع عن أي قول أو فعل يُعد تحدياً أو إهانة لهم، أو ينم عن الاستخفاف بهم. والحفاظ على توقير الرئيس لا يمثل حماية لشخصه فقط، وإنما يحمي كيان

المرفق العام كذلك، فهو يقي هذا المرفق من التصدع، ويجنب العمل الإخلال بحسن سيره، لذلك فإنه تحقيقاً للصالح العام يتعين تأثيم كل محاولات التشهير بالرؤساء وإسقاط هيبتهم، والانتقاص من أقدارهم واعتبارهم أمام مرؤوسيه^(١). «وواجب التوقير يلزم المرؤوسين لتوقير رؤساء المرافق الأخرى، ومن جهة أخرى ضرورة أن يلتزم الموظف السلوك الطيب فيما يحرره من شكاوى ومذكرات، وفيما يتفوه به من عبارات، فإذا تضمنت المذكرة شتائم وأوصافاً غير لائقة للرؤساء وجبت مساءلة الموظف، بيد أن حق الموظف في إبداء الرأي في العمل الذي يؤديه هو حق كامل، وبهذا تذهب محكمة القضاء الإداري في مصر إلى أنه «لا تثريب على الموظف إن كان معتداً بنفسه، واثقاً من سلامة نظره، شجاعاً في إبداء رأيه، صريحاً في ذلك أمام رئيسه، لا يداور ولا يراعي مادام هو لم يجانب ما تقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار، وما تستوجبه علاقته برئيسه من التزام حدود الأدب واللياقة، ذلك أن الصراحة في إبداء الرأي بما فيه وجه المصلحة العامة مطلوبة خاصة في الدولة، حتى لا تضيع تلك المصلحة في تلافيف المصانعة والرياء، وتتلاشى بعوامل الجبن والاستخذاء»^(٢).

صفوة القول في هذا الشأن أن المرؤوس ليس آلة صماء تدار كما يشاء المدير، وإنما هو إنسان يملك عقلاً ومشاعر وأحاسيس يتطلب العمل الإداري الناجح تشجيعه على تفجير قدراته العقلية ومشاعره الإنسانية؛ وذلك لكي يسهم في العملية الإدارية، إدارة وتنفيذاً؛ لأنه لو جرى تجاهله وازدراءه؛ فإنه سينفذ القرارات أو

(١) المستشار مغاوري شاهين: القرار التأديبي وضمائنه ورقابته القضائية بين الفاعلية والضمنان، القاهرة ١٩٨٦م، ص ٢٨٥ وما بعدها.

(٢) حكم مذكور لدى: د. فاروق عبد البر: دور مجلس الدولة المصري في حماية حريات الموظف العام، القاهرة (د.ن) ١٩٩٨م، ص ٩٢.

الأوامر تنفيذاً سيئاً في بعض الحالات، وتنفيذاً متوسطاً في معظمها، أما إذا جرى تزويد الرؤوس بالشجاعة الكافية لإبداء آرائه واقتراحاته؛ فإن الرئيس الإداري أو المدير لن يخسر شيئاً، وإنما سيكون رابحاً حتماً؛ لأن هذا الحوار الذي يجريه الرؤوس مع رئيسه؛ إما أن يتضمن رأياً صائباً وإما رأياً خاطئاً، فالرأي الأول مكسب للرئيس الإداري؛ لأنه بتشجيعه رؤوسه على الحوار؛ فإنه قد حصل على رأي جيد أو مقترح جديد، أما إذا كان رأي الرؤوس خاطئاً؛ فإن الرئيس يناقشه بهدوء، ويضع أصبعه على موطن الخطأ ويقنعه بتجنب رأيه أو اقتراحه الصواب. زبدة الكلام في هذا الشأن أن يتم الحوار بين الرؤساء والرؤوسين على قدم وساق، فيحصل الرؤساء على آراء أو مقترحات نابعة من موقع العمل، في حين يدرك الرؤوسون دورهم البناء في العملية الإدارية، ويشعرون بأنه لم يتم إقصاؤهم أو تهميشهم، وهذا هو أسلوب الإدارات الناجحة في البلدان الغربية واليابان، وهو الأسلوب نفسه الذي مارسه القادة والمقودون المسلمون في حضارتنا الإسلامية الغراء التي بهرت العالم بعدلها ونورها.

ويفترض بالموظف العام أن يمتلك ثقافة شرعية بشأن تعامل الرسول، صلوات الله عليه، مع عماله، وكذلك تعامل الخلفاء الراشدين - رضوان الله عليهم - مع العمال الذين يمثلون الدولة الجديدة، إذ هو في جوهره تعامل إنساني قائم على التواضع والدمائة واحقاق الحق ومحاسبة المسيء على إساءته؛ لأنه يمثل وجهة غير سليمة عن هذه الدولة.

الفصل الثالث

الحوار بين الموظفين والجمهور

الفصل الثالث

الحوار بين الموظفين والجمهور

يراجع الفرد إحدى الدوائر الحكومية طلباً لخدمة كالحصول على رخصة أو إذن، أو تأييد معلومة: كالولادة أو الوفاة، أو التزود بشهادة تؤيد أمراً معيناً، وغير ذلك من الحاجات أو الطلبات التي تستدعي مراجعة هذه الدائرة الحكومية أو تلك، فما الواجبات النظامية التي يلتزم بها الموظف العام تجاه المراجع كما تنص عليها الأنظمة النافذة؟ وما الحوارات التي يمكن أن تجري بين الطرفين في هذا الصدد والتي من شأن توظيفها الارتقاء بالعلاقة بين الإدارة والجمهور؟ هذا ما سأتناوله في أربعة مباحث مستقلة.

المبحث الأول

واجبات الموظف العام تجاه المراجع

الواجب اصطلاحاً: هو سلوك نظامي محدد يلتزم به شخص معين^(١)، والواجب إدارةً: هو كل موقف يبذل فيه مجهود بشري لغرض معين، وهذا المجهود إما أن يكون بدنياً وإما عقلياً^(٢)، ويرى آخر أن الواجب الشرعي: هو الفعل المطلوب إنجازه على وجه الإلزام والحتم بحيث يَأْثَم تاركه؛ سواء كان هذا الإلزام مستفاداً من الصيغة اللفظية للنص أو من قرينة خارجية^(٣).

إن الواجبات التي يلتزم بها الموظف العام عدة ومتنوعة، منها ما تنص عليه نظم الخدمة المدنية، والأمنية، والعسكرية، ومنها ما يشتق من طبيعة الوظيفة والمهنة،

(١) د. عبد الواحد كرم: معجم المصطلحات القانونية، بيروت، دار الكاتب العربي ١٤٠٧هـ، ص ٥٠٣.

(٢) د. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني ١٤٠٤هـ، ص ٢٨٦.

(٣) د. جرجس جرجس: معجم المصطلحات والفقهية والقانونية، بيروت، الشركة العالمية للكتاب، (د.ت)، ص ٢١٨.

ومنها يفرضها العرف الإداري^(٤).

ومن الواجبات على الموظف العام: تنفيذ المساواة واحترام الكرامة الإنسانية للمراجع، وإنجاز معاملته المشروعة بالسرعة الممكنة، وأن يضبط نفسه تجاه انفعال المراجع إذا كان رد الموظف العام لطلبه سلبياً في حالة عدم استيفاء شروطه النظامية، وتفصيل ذلك في خمس فقرات مستقلة:

أولاً: واجب احترام المساواة بين المراجعين :

تعني قاعدة المساواة بين المتفاعلين أمام المرفق العام أو المنظمة الحكومية، التزام السلطة القائمة على إدارة المرفق العام بمعاملة المتفاعلين من خدمات هذا المرفق على قدم المساواة ودون تمييز بينهم في الانتفاع من هذه الخدمات^(٥)، فقاعدة المساواة بين الأفراد أمام المرافق العامة والخدمات العامة وأمام الأنظمة من أولى دعائم دولة النظام التي حرص المنظم الدستوري على أن يستوفيها بكونها مبدأً دستورياً وعماداً من عمد النظام السعودي على ما ورد به حكم المادة الثامنة من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (٩٠) لسنة ١٤١٢هـ (١٩٩٢م)، التي تنص على أن «يقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل، والشورى، والمساواة وفق الشريعة الإسلامية».

والملاحظ أن الموظف العام يراجعه كثير من الأفراد، بمختلف قبائلهم وطبقاتهم وألوانهم ولهجاتهم اللغوية المحلية، فهم أبناء هذا الوطن الذين يتوقعون أن يعاملهم الموظف وفق هويتهم الوطنية، وأن يتجنب محاباة بعضهم وتفضيل أحدهم على الآخر، أو تقديم خدمة أدنى من الخدمة المتوقعة، وهذا ما ورد في حكم الإسلام

(٤) د. عبد القادر الشبخلي: أخلاقيات مهنة الأمن، الرياض ١٤٢١هـ - ٢٠١٠م، ص ٨٣.

(٥) د. عزيزة الشريف، د. يسري العصار: القانون الإداري، النشاط الإداري (الضبط الإداري - المرفق العام) الكويت،

مؤسسة دار الكتب ١٩٩٩م، ص ٩٥.

من أنه لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى . والموظف الذي يحابي طائفة من الأفراد، ويكون رسمياً مع طائفة أخرى إنما هو موظف غير صالح .
« ولا يؤثر في تطبيق مبدأ المساواة والعدالة بين المراجعين، أفراد كبار السن والمعوقين وغيرهم من ذوي الحاجة الظاهرة بمعاملة خاصة؛ لكونهم محتاجين بسبب ظروفهم البدنية أو الإنسانية لتلك المساعدة دون تجاوز أو إخلال بالقواعد النظامية المطبقة على الجميع»^(١) .

إن المحاباة والمحسوبية هي أولى خطوات الفساد الإداري والمالي وتضييع المصلحة العامة، فهي تقدم منفعة لبعض الناس وتفضلهم على الآخرين، وفي ذلك إخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والعدل والمساواة، ومن المحاباة أن يقرب الموظف من يرغب ومن يزين له الأعمال ويكيل له المديح، ويبعد من يقول الحق ويحرص على الخير ويدله عليه^(٢) .

ثانياً: واجب احترام كرامة المراجع :

لقد كرم الله الإنسان مطلقاً، حيث قال تعالى : { وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً }^(٣) ، وسأتناول واجب احترام الكرامة الإنسانية في الأنظمة السعودية، ثم سأشرحه فيما بعد .

(١) وزارة الخدمة المدنية : أخلاقيات الوظيفة العامة، الرياض ١٤٢٥هـ، ص ١٩ .

(٢) د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: أخلاقيات الموظف المسلم، ط٣، الرياض، وزارة الخدمة المدنية ١٤٢٥هـ — ٢٠٠٤م، ص: ٢١ وما بعدها.

(٣) سورة الإسراء، الآية: ٧٠ .

الأنظمة السعودية :

تذكر بعض الأنظمة في المملكة العربية السعودية، مصطلح الكرامة من حيث وجوب احترام الموظفين لكرامة الإنسان، وفيما يلي بيان ذلك :

أ- النظام الأساسي للحكم :

تحظر المادة (٣٩) من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (٩٠) لسنة ١٤١٢هـ (١٩٩٢م) كل ما يسيء إلى كرامة الإنسان وحقوقه .

ب- نظام الخدمة المدنية :

تنص الفقرة (ب) من المادة (١١) من نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٩) لسنة ١٣٩٧هـ، على الموظف خاصة أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور، ورؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه .

ج- نظام خدمة الضباط :

تنص الفقرة (د) من المادة (١٦) من نظام خدمة الضباط الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٣) لسنة ١٣٩٣هـ، على أنه يجب على الضباط التصرف في أدب وكياسة في صلاته برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وأفراد الشعب .

د- نظام خدمة الأفراد :

تنص الفقرة (د) من المادة (٥٩) من نظام خدمة الأفراد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٠) لسنة ١٣٩٧هـ، على الفرد أن يراعي آداب اللياقة وحسن الأخلاق في تصرفاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وأفراد الشعب .

هـ- نظام مديرية الأمن العام:

ينص الفرع الرابع من الفقرة (٢٤١) من نظام مديرية الأمن العام الصادر بالإرادة الملكية رقم (١٠/٨/٣٨١٧/٣٨/٦٩١) لسنة ١٣٦٩هـ، على أنه إذا ارتكب أحد أفراد الشرطة أو موظفيها أحد المخالفات الآتية . . يجازى بالسجن إلى شهرين: أن يعامل الناس بالغلظة والخشونة. كما ينص الفرع الثالث عشر من هذه الفقرة على العقوبة نفسها في حالة أن يفترى أحد أفراد الشرطة أو موظفيها على أحد بدعوى كاذبة بقصد الحط من كرامته.

و- لائحة الواجبات الوظيفية:

تنص الفقرة (ب) من المادة (١١) من لائحة الواجبات الوظيفية التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية لسنة ١٤٣٠هـ، على أنه يجب على الموظف خاصة، أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. والمقصود بآداب اللياقة، مقتضيات الذوق العام، وحسن المعاملة^(١)؛ لأن طبيعة عمل الموظف الحكومي تحتم عليه الاحتكاك بمستويات مختلفة من الناس، يعتمد نجاحه فيها على أسلوبه في المعاملة، فعلى الموظف أن يتحلى بآداب اللياقة، وبذل روح التعاون، والتفاهم مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين في العمل والمراجعين أو الجمهور.

ويعد الموظف العام مرتكباً مخالفة تأديبية إذا ما قصّر في واجب احترام المراجع؛ وذلك لأن وظيفته متعلقة بالصالح العام، وشاغلها هو من يلبي الجزء المخصص لهذا الصالح^(٢).

فالوظف ملزم بالحفاظ على هيبته وظيفته وكرامته، ولن يتأتى له ذلك إذا كان سيء الخلق أو يعامل المراجعين بفظاظة أو كبر^(٣).

(١) د. عبد الفتاح خضر: جرائم التزوير والرشوة في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة السفير ١٤٠٨هـ، ص ١١٥.

(٢) د. علي جمعة محارب: التأديب الإداري في الوظيفة العامة، عمان، دار الثقافة ٢٠٠٤م، ص ٢٦٩.

(٣) د. عبد القادر الشخيلي: الجزء التأديبي للموظف العام، عمان، دار الثقافة ١٩٨٣م، ص ٤٨٢.

تحليل هذا الواجب :

يخضع الموظف المدني لنظام الخدمة المدنية، كما يخضع الموظف العسكري لنظام خدمة الضباط أو نظام خدمة الأفراد حسب حالته الوظيفية، وهذا يعني أن الموظف العام يؤدي خدمة تجاه الجمهور، فهو خادم لهذا الجمهور، وليس هو سيد والمراجع عبد، وإنما هو قد عُيِّن في وظيفة لقاء راتب لإنجاز مهام متعلقة بوظائف الدولة، لذلك فإن أول واجب يتعين أن يتقيد به هو احترام شخصية المراجع وكرامته، فهذا جاء للمرفق العام أو للمنظمة الحكومية طلباً لخدمة منحها له النظام، أو يعتقد بحسن نية أنه قادر على الحصول على هذه الخدمة، وفي حالة شاذة قد يطلب المرء ما ليس من حقه طلبه، وفي سائر هذه الحالات يملك الموظف العام أن يحاوره حسب حالته النظامية والشرعية، فالمراجع أياً كان ذكراً أو أنثى شاباً أو شيخاً جاء إلى الإدارة، وهي الجهة الوحيدة التي يعتقد أنها صاحبة الاختصاص النوعي في تنفيذ طلبه، وأن الموظف الذي أمامه هو مجرد أجير وضع في وظيفة لغرض تحقيق مهمة من مهام الدولة، فالدائرة الحكومية هي مكان عام مفتوح للجميع، وليست دار سكن للموظف يختار من يدخله أو يمتنع عن إدخاله .

إن حياة الموظف لامتيازات النظام العام، المنوطة بالدولة من خلال وظائفها إنما هي حياة أمانة مؤقتة تنتهي بوفاة الموظف أو بتقاعده أو بطرده، وليست هي ملكية خاصة يتصرف بها هبة أو امتناعاً، كما هي حال أملاكه الشخصية .

والموظف ملزم باحترام كرامة المراجعين، لأنه عُيِّن من أجلهم، وهو يعاش من أموال الدولة على شكل رواتبه، وليس ثمة مبرر سياسي أو اجتماعي يجيز له هدر كرامة المراجع أو التقليل من شأنه أو إجابته إجابة تنم عن غطرسة أو ازدراء .

ومن مظاهر احترام كرامة المراجع، البشاشة بوجهه أي استقبال المراجع بصرف النظر عن صفته الاجتماعية، بالكلمة الطيبة والوجه الطلق حتى ولو لم يكن بينهما قرابة، أو صداقة، أو معرفة لما في ذلك من السلوك الإنساني القويم الذي يدعو إلى المودة والرحمة والتعامل الحسن القائد إلى الخير^(١).

ومن مظاهر احترام الموظف العام للمراجع، أن يجلسه على الكرسي إذا كان شيخاً، أو كان إنساناً متعباً، ولا بأس أن يقدم له قدحاً من الماء إذا كان متعباً أو طالباً، لذلك فالفرد بمظاهر البشاشة والحفاوة والاستماع يدرك أن الدولة هي فعلاً دولته، وأن الموظف يقوم على خدمة الناس كما تطلب منه ذلك الأنظمة وضميره المهني. ومن مظاهر ذلك أيضاً اجتناب رفع الموظف صوته على المراجع، فهذا الرفع يدل على نوع من التجريح الشخصي للمراجع فينبغي أن يكون صوت الموظف هادئاً وبنبرة متزنة.

من هذا يتبين لنا بجلاء «أن من جملة الواجبات المفروضة على الموظف العام، مراعاة آداب اللياقة في التعامل مع الجمهور، وذلك بأن يحسن معاملة الأفراد في أثناء مراجعتهم له؛ سواء كانوا منتفعين من الخدمات التي توفرها الجهة التي يعمل بها الموظف أو متضررين. وكذلك تقديم الخدمة للجمهور بالوسائل الميسرة والمهذبة دون تأخير، والاستماع إلى شكاوى الأفراد ومطالبهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة، وإنجاز أعمالهم تحقيقاً للصالح العام دون المساس بحقوقهم الشخصية أو تكليفهم بما لا يجب عليهم نظاماً»^(٢).

ثالثاً: واجب الاستماع الكامل للمراجع :

الاستماع هو أن يستمع الإنسان لأي صوت يرد إلى أذنه، في حين الإنصات هو أن يميل المستمع بأذنه إلى المتكلم، دلالة على الاهتمام بكلامه.

(١) وزارة الخدمة المدنية: أخلاقيات الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

(٢) د. نواف كنعان: القانون الإداري، الكتاب الثاني، عمان، دار الثقافة ١٩٩٥م، ص ١٤٨.

وفي الحوار الناجح محاور يتكلم، وآخر ينصت، ثم يتبادلان الأدوار لكي يعرض كل منهما وجهة نظره في وقت محدد، وبعدئذٍ يأتي دور المحاور الآخر بعد استماعه ليعرف وجهة نظره، فيؤيد فكرة زميله المحاور، أو يدحضها بأدب جم، وما لم يتقيد المحاور بواجب الاستماع عندما يتكلم زميله، فحينئذٍ تتشوش الأفكار، ويسود الصخب، ويخرج الحوار عن مظهره الحضاري.

ويذكر بعضهم بأن من فوائد الاستماع والإنصات، ما يلي :

- مشاركة الآخر شعوره.
- فهم وجهة نظر الآخر وتقديرها.
- التعبير عن الذات وتأكيداها.
- التدرب على النقاش والحوار الهادف.
- فهم أساليب التفكير عند الآخر.
- تعلم أساليب النقد العلمي الموضوعي.
- تعلم الصبر وعلاج الاندفاعية والتسرع.
- التعرف إلى بعض مشكلات التفكير^(٣).

وفي المجال الإداري للدولة يتقدم المراجع إلى إدارة من إدارات الدولة بغرض الحصول على خدمة أو منفعة مشروعة طبقاً للاختصاص النوعي والوظيفي لهذه الإدارة أو تلك، وأول ما يقوم به المراجع هو التحدث للموظف المختص لكي يشرح موضوعه شرحاً وافياً، وهنا يكون حديث المراجع موجزاً في الحالات الوتيرية أو الروتينية، أو يكون حديثه مفصلاً لكي يعرض جميع جوانب طلبه أو مشكلته. وواجب الموظف العام في هذه الحالة هو الاستماع الواعي للمتحدث لكي يفهم مراده فهماً صحيحاً، الأمر الذي يتطلب من الموظف الاستماع الكامل لحديث

(٣) د. سلمان خلف الله : الحوار وبناء شخصية الطفل، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٤١٩هـ، ص ٤٦ وما بعدها.

المراجع دون كلل أو ملل؛ وذلك لفهم كامل طلبه أو مشكلته، وما لم يستمع الموظف العام لحديث المراجع؛ فلن يأخذ فكرة أولية عن الطلب أو المعاملة. ويتعين أن يستمع الموظف بصبر وحلم إلى حديث المراجع؛ لأن حق هذا يتمثل في عرض موضوعه على هذا الموظف، ومن شأن ذلك شعور المراجع بأن الموظف العام يحترمه بما فيه الكفاية وهو دليل تقديره والاهتمام به، وهذا أمر مطلوب من الإنسان نحو الآخرين حتى ولو كان لا يجمع بينه إلا مرافقته في الطريق، فكيف إذا كان المتحدث مراجعاً للموظف العام، فحسن الاستماع يجعل المرء أكثر إقبالاً على الحديث.

ومن أدب الاستماع لا ينشغل الموظف بشيء آخر فيظهر وكأنه قد أخذ الضجر والملل منه مأخذاً. ويستطيع الموظف إذا استرسل المتحدث بكلامه أن يقاطعه بالقول: «لقد فهمت موضوعك فهماً كاملاً، وسأسعى إلى إنجاز معاملتك».

ومن الضرورة أن يمتنع الموظف بالشفافية والصدق؛ إذ تعني الشفافية الوضوح والعمل العلني دون نوايا سيئة أو مساع مغرضة، أو مكاسب شخصية غير مشروعة، ويكون الموظف صادقاً في جميع كلامه دون تورية أو إخفاء للحقائق أو تشويه سمعة شخص أو عقيدة أو جهة معينة، فينطلق الموظف والمراجع أو المراجعين بنية خالصة لا يخفون ما هو لازم، ويعرضون الحقائق أو القضايا كما هي دون تشويه أو تزييف. فإذا أدرك الموظف أن مراجعه يلجأ إلى المواربة أو اختلاق الأكاذيب أو التخلي العمدي عن الشفافية، فإنه يصاب بالإحباط ويدرك أن هذا الحوار مع المراجع ليس سليماً؛ لأنه افتقر إلى النزاهة الواجبة في كل حوار.

«إن الصدق في الأقوال يؤدي بصاحبه إلى الصدق في الأعمال والصلاح في الأحوال، فإن حرص الإنسان على الالتزام بالحق فيما ينبس به، يجعل ضياء الحق يسطع على قلبه وعلى فكره»^(١).

صفوة القول في هذا الشأن أن الصدق هو الإخبار عن الشيء بما هو عليه، أي: ترجمة الواقع ترجمة حرفية أمينه، وحينما يدرك المحاور أن زميله صادق في حوارها سيلتزم هو بهذه القيم الأخلاقية والفضيلة الإسلامية، وإلا أدرك السامع أن أحد المتحاورين صادقاً والآخر ليس كذلك.

والصدق في الحوار يتطلب أن ينسب المحاور الأقوال التي يدلي بها إلى أصحابها الحقيقيين فلا ينسبها إلى نفسه، وعند عرض الأفكار أو الأقوال يتعين إيرادها كاملة غير منقوصة، وألا يلجأ إلى تشويهها، أو تفسيرها تفسيراً خاطئاً عن عمد، وإنما يكون نزيهاً في عرضه، صادقاً في كلامه أميناً في أفكاره.

رابعاً: واجب إنجاز المعاملة السليمة بالسرعة الممكنة:

إذا رُفعت معاملة المراجع إلى الموظف المختص مباشرة أو حولت إليه من قبل رئيسه المباشر؛ فإنه ملزم بالنظر فيها إن كانت تحتوي على طلب شرعي، فإنه يبادر إلى إنجازها بالسرعة الممكنة. فإذا كانت المعاملة تحتاج إلى دراسة أو استشارة أو محاوره الرئيس الإداري؛ فإن هذه كلها لا تجيز تأخير إنجازها. ومن المعروف أن المعاملات على نوعين؛ إما أن تكون روتينية وإما تيرية وإما مألوفة، وحينئذٍ فإن السرعة في إنجازها هي المطلب الأول، أما إذا كانت المعاملة على قدر من التعقيد أو الغموض أو تتطلب استشارة آخرين من داخل المرفق العام أو المنظمة الحكومية، أو من خارجها، ففي هذه الحالة الأخيرة يتعين أن يحاور الموظف المراجع، بحيث يقنعه بأدب أن الموضوع يحتاج إلى دراسة لمدة يومين أو لأسبوع واحد، أو يحتاج إلى مفاتيح جهات إدارية عليا، وذلك بمخاطبتها بكتاب رسمي يمكن للمراجع أن يحصل على رقمه وتاريخه لغرض متابعته.

والحقيقة أن الدقة في إنجاز المعاملات تتعارض مع عنصر السرعة، إذ إن المعاملات الروتينية ثلاثتها السرعة في إنجازها، أما المعاملات ذات الجانب المالي، أو القانوني، أو الفني، والتي تحتاج إلى التأمل والدراسة، فإن السرعة غير ملائمة لها؛ لأنها قد تكون على حساب تنفيذ معاملة خاطئة ما كان يجب صدور أمر فيها.

خامساً: واجب ضبط النفس تجاه انفعال المراجع:

يتعين على الموظف أن يستعين بالصبر وهو يحاور المراجعين، فلا يكون ملولاً كثير الضجر، أو سريع الانفعال، أو يتصرف دون روية، وإنما عليه تحمل ما يواجهه في بيئة العمل من نقد أو إلحاح أو ضغوط^(١).

وأياً كان المراجع هادئاً، وقوراً أو كان منفعلاً وغاضباً، فعلى الموظف العام ضبط سلوكه النفسي تجاه المراجعين الذين قد يصعب ضبط النفس تجاههم، فالموظف العام يمثل هيبة الدولة، وكرامة السلطة وشرف الوظيفة، وهو يتعامل مع أصناف متنوعة ومتعددة من البشر الذين يملكون شخصيات حكيمة، وشخصيات عادية، وشخصيات مهتزة أو مريضة، فهو يتعامل مع هذا الخضم البشري من النفوس المتباينة في أخلاقياتها والتزاماتها وردود أفعالها، ومن ثم فهو يملك مهارة ضبط النفس في أسوأ الحالات، لأن أي انفعال أو غضب أو كلام ساقط يصدر منه إنما يمس هيبة الدولة وكرامتها، فهو الممثل الشرعي لسلطة الدولة، فإذا واجه الاعتداء بمثله، تساوى المعتدي والمعتدى عليه، في حين إذا ضبط نفسه وامتنك أعصابه، وهيمن على انفعالاته، فإنه يكون أمام حالين الأولى: صدور الانفعال من شيخ مسن، أو امرأة غاضبة، أو شاب لم يفقه طبيعة أنظمة الدولة، ففي هذه الحالات يتخلق الموظف العام بالحلم تمثيلاً لطبيعة سلطة الدولة التي تستخدم دائماً في إطار الصالح العام ولصالح المستفيد أو المنتفع بصفة دائمة.

أما الحال الثانية: فتتمثل في رعونة مراجع خرج عن طوره وقذف بالسباب أو الشتائم لشخص الموظف أو لمرفقه العام ومنظمتها الحكومية، أو لجوئه إلى ضرب الموظف، ففي مثل هذه الصور من الاعتداء يبقى الموظف ضابطاً لنفسه متحكماً بانفعاله ولاجئاً إلى رئيسته الإداري لكي يأخذ حقه من المعتدي؛ لأن الاعتداء

(١) وزارة الخدمة المدنية: أخلاقيات الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

على الموظف في أثناء قيامه بواجبات وظيفته إنما هو اعتماداً على الدولة؛ ويلجأ المنظم إلى حمايته وعد الاعتماد عليه من دون وجه حق اعتماداً على الدولة، وذلك لأن الموظف لا يعمل لحسابه الخاص ولا يباشر عملاً من أعمال بيته، وإنما هو يمارس أعمالاً داخل جهة حكومية وفي الوقت الرسمي، وفي سائر الأحوال يتعين على هذا الموظف أن يحاور المراجع المنفعل والغاضب بدماثة أدب، فإذا اندفع هذا وازداد ضراوة وعنفاً، فعلى الجهة الرسمية أن تتخذ الإجراء الشرعي المناسب.

ومن الضرورة العملية على الموظف العام الالتزام بالقواعد المنطقية، ذلك أن علم المنطق هو من العلوم الإدراكية التي تضع قواعد وأحكام للنظر، والمحااجة أو المحاجة، والبرهان وغير ذلك من القواعد التي تفضي إلى مقارعة الحجة بالحجة واستخراج أدلة الاستدلال، وبيان طرائق الإثبات أو البرهان، وكل ذلك من استخدامات العقل البشري الناضج، فلا يتقبل الإنسان إلا ما هو صحيح عقلاً، ولا يقنع الآخر إلا بوسائل الإقناع المعروفة.

وحوار الموظف مع المراجع هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر بطرائق منطقية هادئة.

وكلما امتطى الموظف العام وسائل وأساليب المنطق العلمي، أصبح حوار حواره حواراً مثمراً ومحققاً لنتائجه وأهدافه، في حين الحوار الذي يتنكب علم المنطق يكون حواراً عشوائياً أو فوضوياً وغير ذي فائدة علمية أو عملية.

المبحث الثاني

معوقات الحوار بين الإدارة والجمهور

إن المعوقات الحقيقية للحوار في غالبها أمر عارض، وليس أمراً موجوداً أصلاً، ويعني ذلك أن التخلص من تلك المعوقات أمر ليس بالصعب، إذا ما أدركنا تلك المعوقات^(١)، وهذه المعوقات منها ما يعود إلى الموظف العام، ومنها ما يعود إلى المراجع، وفيما يلي بيان ذلك في فقرتين مستقلتين:

أولاً: المعوقات العائدة إلى الموظف العام:

فيما يلي أبرز المعوقات الموجودة لدى بعض الموظفين وليس كلهم:

• الكبر:

من خلال الكلمات الأولى لحوار المراجع مع الموظف يدرك طبيعة خلقه، هل هو متواضع أم متكبر؟ فإذا تلقاه ببشاشة وأنصت إلى كلامه بدقة ارتاح المراجع وشعر بالطمأنينة، أما إذا كانت نظراته شزراء، وكان وجهه مقطباً أدرك المراجع كبر هذا الموظف، الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت ذهنه، وقد ينسى بعض عناصر المطلب الذي جاء من أجله، فكبر الموظف عائق في حوارهِ مع المراجعين وهو يعطي انطباعاً بأن المراجع في وادٍ والموظف يقبع في قمة الجبل.

إن التواضع أدب إنساني وإسلامي، كما أنه فضيلة من الفضائل الأخلاقية الجليلة، فهو صفة شخصية محمودة بينما نقيضه الكبر صفة مذمومة لا يعتنقها إلا الجهلاء أو الذين يعانون من عقد نقص، أو مرض نفسي آخر.

وطبيعة الحوار الناجح يتطلب تواضع أطرافه، ذلك التواضع الذي يجعل المحاور يقبل الحق من أي طرف يصدر منه، ويتجنب العناد والتزمت في رأيه؛ لأن العناد بمنزلة سد يحول دون تدفق الحوار، فإذا لجأ أحد المتحاورين إلى العناد ولم يقبل

(١) أ. هلال حسين فلمبان، دور الحوار التربوي في وقاية الشباب من الإرهاب الفكري، الرياض، مركز الملك عبد العزيز

الحق من نظيره؛ فهذا سيؤدي إلى إدراك المحاور الآخر أن من العبث الاستمرار بهذا الحوار.

والحقيقة أن التواضع يتخذ مظهرين: شكلي وموضوعي، فمن حيث الشكل يجب أن يكون الحوار هادئاً دون صخب أو ضجيج أو غضب أو رفع الصوت أكثر من الحاجة. ومن حيث المضمون فالتواضع يتضمن احترام كل محاور لزميله وحسن الاستماع إليه، وأن يكون لسانه عفيفاً دون أن يستعمل كلمات هابطة، وإنما المخاطبة بعبارات لائقة وكلمات مهذبة.

• التفسير الإداري لنص النظام:

تواجه نصوص الأنظمة واللوائح ثلاثة أنواع رئيسة من التفسير، هي: التفسير النظامي أو التفسير التشريعي، وهو التفسير التي تقوم به الجهة نفسها التي قامت بسن نصوص النظام أو اللائحة ويعد هذا التفسير أعلى أنواع التفاسير؛ لأن التفسير النظامي يعد فيما بعد جزءاً لا يتجزأ من النظام، وهناك التفسير الفقهي الذي يقوم به الفقهاء لإعطاء تفسير من وجهة نظرهم لنص نظامي ولائحي، وأخيراً هناك التفسير القضائي؛ إذ تلجأ السلطة القضائية إلى تفسير نص غامض فتعطيه مدلولاً خاصاً بفهمها ورأيها.

وعلى الرغم من استقرار هذه التفاسير الثلاثة، إلا أن بعض الموظفين قد يلجأ إلى تفسير النص النظامي أو اللائحي تفسيراً إدارياً، وهو تفسير ضيق لا أساس له من الواقع كما تفعل ذلك أحياناً وزارة المالية في بعض الدول النامية في تفسيراتها المالية للنصوص المتعلقة بالإنفاق العام أو بالرواتب والعلاوات أو بالضرائب والرسوم.

• ضعف الرقابة على الموظف العام:

حينما تكون الرقابة متدنية على قرارات الموظف العام أو أعماله أو على حضوره وسلوكه في المرفق العام؛ فإنه يتحرر من قيد الرقابة، فيتغيب أحياناً أو لا يكون في مقر عمله، أو يصعب مواجهته والحوار معه، حينئذٍ لا يكون الحوار معه مجدياً أو كاملاً مما يضعف ثقة المراجعين بالموظفين.

ثانياً: المعوقات العائدة إلى المراجع :

فيما يلي أبرز المعوقات العائدة إلى المراجع :

عدم إجادة عرض المراجع موضوعه :

بعض الأفراد لا يراجع إدارات الدولة كثيراً، ونادراً ما يراجعها خلال السنة الواحدة، مما يجعله لا يجيد عرض موضوعه أو طلبه أمام الموظف المختص، إما بسبب ترده، أو خجله، أو جهله، أو شعوره بهيبة الموظف أمامه، الأمر الذي لا يمكنه من أداء حوار سليم مع هذا الموظف، فيرتبك أو يتلعثم وقد ينسى بعض جوانب موضوعه، وقد لا يساعده الموظف نفسه بترتيب أفكاره خاصة إذا كان هناك ازدحام أو ضغط على عمل الموظف.

• عدم الاقتناع بأحكام النظام أو اللائحة أو قواعدهما :

الأفراد نوعان : نوع يقتنع بمضمون الأنظمة واللوائح، ويرأها ضرورية له وللآخرين، ونوع آخر لا يقتنع بذلك، وبما أن الموظف العام مقيد بأحكام وقواعد نظامية ولائحية فهو يلتزم بها ويحرص على تنفيذها بدقة وأمانة، أما هذا الفرد، فلا يقتنع بها وحينئذٍ يكون الحوار معه صعباً؛ لأنه أساساً لم يدرك أهمية الأنظمة واللوائح في الدول الحديثة.

وهناك بعض الأفراد الذين يجهلون بعض الأنظمة واللوائح، والجهل لا يعفيهم من الخضوع لها، ولكنهم يدفعون بأنهم لم يعلموا بها، وكأنما عدم علمهم ذريعة للتوصل من هذه الأنظمة، وفي هذه الحالة يكون الحوار معهم صعباً وغير منتج.

• الجهل بأساليب الحوار وآدابه:

بعض الأفراد يتسمون بالفظاظة وغلظة الطبع، فيكون صوتهم عالياً ويتكلمون كأنهم يخاطبون الأطفال، وكأنهم لم يتحضرُوا كما تحضر كثيرون، وهؤلاء يواجهون متاعب جمة عند حوارهم مع موظفي الدولة؛ لأنهم يجهلون أساليب الحوار وآدابه أساساً.

وبما أن الموظف العام هو الممثل البشري لسلطة الدولة؛ فإنه ينتظر التوقير والتقدير من جانب المراجع، فإذا لمس منه عكس ذلك لم ينشأ حوار موضوعي مطلوب بينهما، وإنما سيستاء الموظف من الغلظة التي يواجهها بها المراجع، وكأنه يأمره على فعل شيء ليس من اختصاصه، وعلى الموظف العام في مثل هذه الحالات الصبر والحلم ومحاولة إقناع المراجع بحقيقة طلبه إن كان مما يستجاب أو لا يستجاب، وكل ذلك بالكلمة الطيبة والبشاشة المطلوبة من موظفي الدولة.

المبحث الثالث

توظيف الحوار لتقريب بين الإدارة والجمهور

لاشك في أن الإدارة تمثل السلطة العامة للدولة، في حين المراجع هو مجرد فرد لا يملك مثل هذه السلطة، فالفارق بينهما واضح، وهو فارق بين من يحوز على جزء من سلطة الدولة ومن هو محكوم بها، إذًا نحن هنا أمام جهتين يفيد الحوار فائدة عظيمة في التقارب بينهما، فقد يسيء المراجع فهم الأنظمة أو طبيعة أعمال الموظفين، وقد يسيء الموظف العام، الظن بالمراجع، وفي سائر الأحوال يبقى الموظف وهو في موقع السلطة، ويبقى المراجع وهو خارجها، فالضرورات العملية تقتضي مد جسور اللقاء والثقة وحسن الظن بين الطرفين، ولا يوجد غير الحوارات التي ينبغي أن تقام بينهما سواء بصورة مؤسسية عن طريق عقد المؤتمرات أو الندوات في مجال تخصص هذه الإدارة أو تلك.

وكذلك فإن الأوامر والمنشورات التي توردها أجهزة الإعلام المكتوبة أو المرئية، وفي المقابل الشكاوى التي يرفعها الأفراد تجاه هذه الإدارة أو تلك، يمكن عدُّ كل ذلك صورة من صور الحوارات التي تهدف إلى إيضاح حقائق، أو بيان شكاوى، أو حدوث مشكلات، ويمكن من خلال هذه العمليات الأولية إيصال الحقائق إلى من يستفيد منها، وهي حقائق الإدارة الموجهة إلى الأفراد، وكذلك شكاوى ومشكلات الأفراد الموجهة إلى الإدارة، ومن ثمَّ يعرف كلُّ طرف من خلال هذا الحوار حقيقة موقف الآخر، وماذا يريد، فالحوار بين الإدارة والأفراد ينبغي توظيفه لإعلان أهداف الإدارة ومنجزاتها، وكذلك ما يعانيه الأفراد من مشكلات ينبغي على الإدارة أن تواجهها بسرعة وشجاعة وفاعلية لغرض العمل على حلها حلاً مرضياً في ضوء معيار الصالح العام.

المبحث الرابع حالات دراسية

فيما يلي حالات دراسية ثلاث، تترجم أنماط الموظفين في إدارات الدولة عند تعاملهم مع المراجعين، وحالة مراجع واحد، وسأشرحها في الفقرات الأربع التالية: أولاً: حالة الموظف عبد الله :

عبد الله موظف في إدارة الجوازات ، يدور الحديث بينه وبين مراجع :

- المراجع: السلام عليكم.
- عبد الله: وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته.
- المراجع: ابني، أريد استخراج جواز سفر .
- عبد الله: أين أوراقك ؟
- المراجع: هذا الملف فيه جميع أوراقني .
- عبد الله: يبدو عليك يا عم، إنك إنسان منظم .
- المراجع: الحمد لله رب العالمين.
- عبد الله: أين بطاقة الأحوال ؟
- المراجع: إنها موجودة في نهاية الأوراق .
- عبد الله: جيد . (يستمر في تصفح الأوراق ويقرأ محتوياتها، وبعد تأمل لنصف دقيقة قال: أنت تحتاج إلى موافقة مدير الجوازات ودفء الرسم المالي، اذهب إلى الطابق الثاني حيث يوقعها المدير العام، بعد أن تكمل تدوين المعلومات في الاستمارة المطلوبة، ثم تذهب للصندوق لدفء الرسم، وهو موجود في المبنى المجاور).

• المراجع: بارك الله فيك يا ابني!

• عبد الله: وبك أيضاً.

تحليل الحالة :

يلاحظ أن المراجع رجل مسن، فخاطبه عبد الله بكلمة (يا عم)، ثم فحص الموظف أوراقه، وتبين أنها كاملة لا نقصان فيها، وبعدئذٍ أرشده إلى ثلاثة إجراءات مهمة: موافقة المدير العام، وإكمال تدوين المعلومات في الاستمارة المطلوبة، ودفع الرسوم. ونلاحظ من خلال هذا الحوار القصير أن المراجع خرج ممتناً ومسروراً.

ثانياً: حالة الموظف قمير :

ذهب المراجع إلى إدارة الري لاستخراج رخصة لحفر بئر في مزرعته، وعند الاستفسار عن الموظف المسؤول قيل له: إن اسمه قمير، فذهب إلى مكتبه.

• المراجع: السلام عليكم أستاذ قمير.

• قمير: (ما زال يقرأ في صحيفة محلية، ثم رفع رأسه بعد حين واحتسى

رشفة من الشاي) وقال: ماذا تريد؟

• المراجع: لديّ طلبٌ لحفر بئر في مزرعتي.

• قمير: وهل هذا الطلب يدعوك للمجيء في الصباح الباكر؟

• المراجع: إن مزرعتي بحاجة قصوى إلى حفر بئر وإلا ستهلك المزروعات.

• قمير: (عاد لإكمال قراءة الصحيفة، ثم ارتشف رشفة ثانية من قذح الشاي)

وقال بعصبية: أين أوراقك؟

- المراجع: هذه أوراقى .
- قمبر (يتفحصها بملل) ويقول: تعال غداً .
- المراجع: لقد جئت من مكان بعيد، والله يرزقك الجنة، أنجز لي معاملتي، الله يخليك .
- قمبر: قلت لك: تعال غداً ألا تفهم؟
- المراجع: لكنى لا استطيع المجيء غداً .
- قمبر: تعال بعد أسبوع!!
- فاضطر المراجع إلى تقديم شكوى شفوية للرئيس الأعلى للموظف قمبر الذي وبخه على عدم قيامه بواجبات وظيفته، وقال له: هذه آخر شكوى ترد ضدك، وأي شكوى جديدة فسأفصلك من عملك .

تحليل الحالة:

يلاحظ أن هذا الموظف ليس أميناً على واجبات وظيفته، إضافة إلى استغراقه وقت العمل الرسمي في قراءة صحيفة وارتشاف الشاي، فإنه لم يخاطب المراجع خطاباً يليق بقدره، فظهر كموظف بيروقراطي متعالٍ على المراجعين، غير محب للعمل، مما استدعى للمراجع أن يشكوه أمام رئيسه، وذلك حق لهذا المراجع .

ثالثاً: حالة الموظف حسين :

حسين موظف بدائرة البلدية، إنتاجيته متوسطة، فلا هو مثل الموظف المتميز عبد الله ولا هو بسوء الموظف قمبر، جاءه مراجع في معاملة .

- المراجع: السلام عليكم أستاذ حسين .

- حسين: (يشغل نفسه بتصفح الأوراق، وبعد برهة من الزمن) وعليكم السلام.
- المراجع: أرغب باستخراج رخصة محل لبيع الخضار والفاكهة.
- حسين: أين أوراقك؟
- المراجع: هذه هي الأوراق كاملة.
- حسين: كيف حكمت عليها بأنها كاملة؟
- المراجع: لقد قرأت إرشادات ومسوغات استخراج الرخصة.
- حسين: إن أوراقك ناقصة مستند ملكية المحل أو استئجاره.
- المراجع: هذا هو عقد استئجار المحل (وقد استخرجه من حقيبتته).
- حسين: هذا العقد غير معتمد رسمياً .
- المراجع: سأذهب لاعتماده وأعود إليك .
- (وفي اليوم الثاني جاء المراجع ومعه المستند المطلوب)
- المراجع: السلام عليكم أخي الكريم .
- حسين: وعليكم السلام .
- المراجع: هذا هو المستند المطلوب .
- حسين: الآن اكتملت الأوراق، وتعال غداً لاستلام الرخصة .
- المراجع: رجاء أن تنجزها اليوم والله يرزقك الجنة .
- فلم يستجب حسين لهذا الرجاء، وقال له: قلت لك تعال غداً، وبعد إلحاح وتوسل من المراجع أنجز الموظف المعاملة وقدمها للمراجع .

تحليل الحالة :

يلاحظ على هذا الموظف انه لم يكن مرناً بما تتطلبه الوظيفة، ولم يكن متشدداً كما في حال الموظف قمبر، وهذه هي حال معظم الموظفين في الدولة، إذ إن المجدد أو المتميز هو من الحالات النادرة، كما أن المسيء أو المتقاعس هو أيضاً من هذه الحالات .

وبقدر ما يحسن الموظف المتميز إلى الدولة بعمله المتكامل، فإن الموظف السيئ يلحق ضرراً بسمعتها، أما الموظف المتوسط بين الجودة والسوء، فهو موظف لا يحسن للدولة كذلك؛ لأنه قد يظهر بمظهر الموظف المتعالي أو البيروقراطي .

الخاتمة

نتائج الحوار الإداري والتوصيات
في هذا الشأن

الخاتمة

نتائج الحوار الإداري والتوصيات في هذا الشأن

بعد الانتهاء من هذه الجولة العلمية في ربوع موضوع الحوار في النشاطات الإدارية للدولة بين الموظفين، وبينهم وبين الجمهور توصلت إلى جملة نتائج، استمد منها توصيات علمية وعملية، من شأن إعمالها الارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في مرافق الدولة ومنظمتها، وتحسين علاقاتهم مع الجمهور المستفيد أو المنتفع من هذه النشاطات الضرورية، عرضت بعضها في متن البحث، وفيما يلي بيان أهم النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الحوار الإداري:

(أ) نتائج في مجال طبيعة الحوار الإداري:

- الحوار الإداري وسيلة فعّالة لتبادل المعلومات تبادلاً سلساً؛ سواء جرى بين أطراف العملية الإدارية، أو بينه وبين الجمهور، فإذا كان الحوار هادئاً واضحاً ومبنياً على الحقائق؛ فإنه يحقق أغراضه بسهولة ويسر.
 - الحوار بمختلف أشكاله الشفهية والكتابية والآلية، هو الأسلوب الذي يسير به موظفو الدولة مرافقها العامة ومنظمتها الحكومية، إذ يتضمن الأمر والإرشاد، وأسلوب العمل، والاستفسار، ومواجهة المشكلات، وتحديد الأهداف، وتنظيم المهام.
 - الحوار العلمي الموضوعي في مجال العمل يصقل شخصيات الموظفين، ويجعلهم يندفعون للعمل بلهفة واقتناع ورغبة في الابتكار.
- فالحوار بين الموظفين، رؤساء ومرؤوسين، القائم على الاحترام المتبادل هو السبيل

الوحيد للتفاعل الإداري والإنساني فيما بينهم، فتنشأ حينئذٍ أخلاقيات إدارية مفادها الرغبة الصادقة في تحقيق أهداف المرافق العام، وكأنها أهداف الموظفين الشخصية أو العائلية.

(ب) نتائج في مجال دور الرئيس الإداري في الحوار الإداري:

- الرئيس الإداري العادل هو الذي يستجمع أفئدة المرؤوسين؛ لأنه يعاملهم على قدم المساواة، ومن ثمَّ يكون حوارهم معهم، وحوارهم معه مبنياً على أساس العدل الذي رسخه في علاقاته الإدارية معهم.
- حوار الرئيس الإداري مع مرؤوسيه المبني على أسس علمية وأخلاقية وإنسانية عادلة يساهم في بلورة علاقات إنسانية فضلى، بين الموظفين وبينهم وبين رئيسهم الإداري. ومن شأن حوار الرئيس مع المرؤوسين المساعدة في تنظيم العمل، وتطبيق النظام، وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات، والإسهام في حل المشكلات التي تقع داخل المرفق العام.
- ويعد حوار الرئيس الإداري مع مرؤوسيه من أساليب التواصل معهم والاهتمام بشخصياتهم، وإشعارهم بأنهم موضع عنايته.
- إن ضعف الحوار بين الرئيس الإداري ومرؤوسيه فيما يتعلق بأرائهم وأفكارهم في العمل يفضي إلى تكلس العلاقة بين الطرفين، وتحولها إلى علاقة أمر لا يملك إلا إصدار الأوامر، واتخاذ العقوبات التأديبية، ومأمورين لا يستطيعون إلا تنفيذ الأوامر اقتنعوا بها أم لم يقتنعوا بها.
- البيروقراطية مرض إداري، مفاده استعلاء الموظف الكبير على المراجعين، ومن ثمَّ يساهم هذا الموظف في إبعاد الإدارة عن رضا الجمهور، في حين مرافق

الدولة ومنظمتها وضعت أساساً لخدمة هذا الجمهور، فالبيروقراطي يتصرف بالخلاف مع أهداف الدولة وإستراتيجياتها.

- إن ضعف الرقابة الإدارية المباشرة على الموظفين يفضي إلى أن يسدر بعضهم في غيّه، فيرى الوظيفة ملكية خاصة به، ويتصرف بالعباد تصرفاً غير لائق.

(ج) نتائج في مجال المراجعين:

- هناك ضعف ثقة بين طرفي المعادلة: الموظف والمراجع، والمسؤول الأول عن هذا الوضع هو الموظف ذاته، فإذا استجاب لمطلب المراجع المشروع بسرعة وسهولة، كان موضع توقيير المراجع ورضاه عن هذا المرفق العام الذي قدم له هذه الخدمة، أما إذا دخل المراجع في دهاليز الروتين الإداري من دون مسوغ أو مبرر فسينتابه الاستياء والنقمة.

- بعض الموظفين غير ملمين بأهداف مرافقهم العامة، أو يجهلون أو يتجاهلون أنها وضعت أساساً لخدمة الجمهور، فسيصبح الموظف العام الأمر الناهي تجاه المراجعين، ويتصرف معهم وكأنه يدير مقاطعته أو بساتينه الخاصة، ومثل هؤلاء الموظفين يكون الحوار الإداري معهم غير مجدٍ، وهم يسيئون للمرافق العامة للدولة إساءة بالغة.

- ومن المفيد أن يدرك الموظف أن « السلطة » التي يحوزها إنما هي أمانة ووديعة لديه تستخدم لأغراض الصالح العام، ولا يمكن خلطها أو دمجها بشخصيته الخاصة، فسلطة الوظيفة هي ملكية عامة للدولة وليست امتيازاً لشاغلها.

- الحوار الهادئ القائم على الاحترام المتبادل باب للعلاقة المثلى بين الموظف والمراجع.

- تقل مشكلات المراجعين مع الموظفين إلى الحد الأدنى، حينما يكون الموظف مستمعاً جيداً للموضوع الذي يعرضه المراجع له، ويكون مرشداً له إلى الطريق الصحيح، مودعاً له بابتسامة، وثمة فرق سلوكي نوعي بين رفض طلب المراجع غير المشروع بعنجهية وغطرسة، ورفضه بابتسامة وشرح الأسباب النظامية لهذا الرفض، فيحاول الموظف إقناع المراجع بذلك.

ثانياً: التوصيات بشأن الحوار الإداري:

(أ) توصيات في مجال دور الرئيس الإداري في تعزيز الحوار الإداري:

- ضرورة أن يوسّع الرئيس الإداري حواراته مع رؤوسيه؛ لكي يشعرهم بأهمية الأدوار التي يقومون بها في إنجاز مهماتهم الوظيفية، فهذا الرئيس في ضوء هذا السلوك يقوم بتنمية قدرات رؤوسيه على الحوار؛ لأنه أطلق هذه القدرات من عقالها عن طريق إجازة الحوار دون خوف أو وجل، وذلك بإدارته لهذا الحوار إدارة علمية منتجة.
- ضرورة أن يجتمع الرئيس الإداري بجمع رؤوسيه، الكبار والصغار، لغرض معرفة مشكلاتهم مع الجمهور، والعمل على فهمها على وجهها الصحيح، ثم الوصول إلى نتائج حقيقية وحلول ناجعة يشترك في تنفيذها الجميع.
- ضرورة أن يتقبل الرئيس الإداري الرأي والرأي الآخر، فإذا اقتنع به فهذا مكسب للطرفين، وإن لم يقتنع فليحاوّرهم حتى يحصل الاقتناع، فإن لم يلمس اقتناعاً لديهم، فلا بأس من مراجعة نفسه في هذا الشأن.
- ضرورة توفير الرئيس الإداري المناخ الملائم لرؤوسيه؛ وذلك لقيام حوار

موضوعي بين الطرفين، وصولاً إلى توثيق العلاقة بينهما بخدمة مجمل أهداف المرافق العام.

- ضرورة أن يواجه الرئيس الإداري ضغوط العمل التي تعرض لها مرؤوسوه؛ وذلك بإعادة توزيع المهام، وتخفيف الموظف الذي يعمل أكثر أو أجود، ومنحه إجازة خاصة بعد انتهاء ضغوط العمل، إذ أن هذه الضغوط تنعكس على نفوس الموظفين فتصبح حواراتهم مع المراجعين متسمة بالتشنج.
- تنشأ علاقات شخصية وربما أسرية بين الموظفين داخل المرفق العام، وهي ما يسمى في علم الإدارة بالتنظيم غير الرسمي، والرئيس الإداري الناجح هو من يوظف هذا التنظيم لصالح التنظيم الرسمي للمرفق العام عن طريق كسب مودة المرؤوسين، وتفقد مرضاهم وتقديم الهدايا بمناسبةاتهم السارة، وزيارتهم عند أتراحهم، وحينئذٍ تندفق العلاقات الإنسانية داخل المرفق العام مما ينعكس على جودة الحوار الإداري.

(ب) توصيات في شأن حلول لمشكلات المراجعين:

- ضرورة اهتمام إدارة المرفق العام بالموظفين الذين يتعامل الجمهور مباشرة معهم، وذلك بإخضاعهم لبرنامج مهارات التعامل مع الجمهور، بحيث يحصلون على قدرات ومعلومات وخبرات علمية وإدارية ونفسية من شأن استيعابها تحسين العلاقة بين الجمهور والإدارة، وإذا انخرط الموظفون في برامج تدريبية، فمن الضرورة أن يكون من بين المواد التدريبية مادة ثقافة الحوار من حيث أصولها، وأسسها، وضوابطها، وأخلاقياتها، وإجراءاتها. وعند انعدام وجود مثل هذا البرنامج فلا بأس من إخضاع الموظفين لبرنامج تدريبي لمدة أسبوع

- واحد في هذا الشأن، وكذلك إعداد كتيب علمي مركّز عن ثقافة الحوار .
- ضرورة اختيار الموظفين الأكفاء وذوي الخلق العالي في الوظائف التي يحتك بها الجمهور، فلا يجلس خلف الشباك أو خلف النافذة أو في قسم الاستعلامات أو في خدمة الجمهور أو في قسم العلاقات العامة إلا من هو بشوش الوجه، دمث الأخلاق، محب لخدمة الآخرين، فهؤلاء هم الذين يعطون انطباعاتاً أولياً عن أخلاق الموظفين عامة، الأمر الذي يتطلب من المسؤول الأول في المرفق العام الحرص على ضرورة هذا التنسيب في هذه المواقع الوظيفية .
 - ضرورة تحلي الموظف العام بالتسامح وسعة الصدر عند أي زلل من مراجع كبير السن، أو يشعر أنه مظلوم ويكون غاضباً، فالتحلي بالأخلاق الإسلامية يبدأ من الاقتداء بأخلاق الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم، فهو على خلق عظيم. ومن الضرورة أن يكون الموظف واسع الصدر منشرحاً تجاه المراجع الذي يجهل نصوص الأنظمة واللوائح. صحيح أن الجهل بالنظام ليس عذراً لعدم الخضوع لأحكامه، إلا أن الموظف الكيس الفطن هو من يراعي المراجعين حسب عقولهم وأوضاعهم وثقافتهم .
 - ضرورة أن يسمح الموظف العام للمراجع أن يفضي بكامل ما في نفسه من رغبة أو رأي، فحرية الكلام من الحريات الدستورية الأساسية للفرد. وعلى الموظف العام الاستجابة لما هو شرعي في هذا الطلب أو ذاك، وتصحيح مفهوم ما هو خاطئ فيها إن وجد .
 - ضرورة أن يراعي الموظف العام مبدأ المساواة في التعامل مع المراجعين معه،

فلا يحابي أحداً على أحد، ولا يظلم أحداً، وإنما يعامل الجميع على قدم المساواة.

- وهذا المبدأ تخترقه ضرورة إنسانية عليا متمثلة في التعامل بأولوية مع المسنين والمرضى وذوي الاحتياجات الخاصة، فهؤلاء لا يملكون طاقات بدنية أو نفسية للوقوف طويلاً أو الانتظار الممل، وإنما يجب تخصيص شبك أو نافذة تنفرد بإنجاز معاملاتهم.

- ضرورة أن يكون الموظف العام ذا سعة صدر تجاه المراجع الذي لا يجيد عرض موضوعه، أو يجهل النصوص النظامية واللائحية، فيكون معه صبوراً، سمحاً، شارحاً الموضوع وفق ثقافة المراجع.

- ضرورة أن يكون الموظف العام مستمعاً جيداً مصغياً لكل كلمة ينطق بها المراجع، ويساعده على بلورة أفكاره واستنتاج طلبه. صحيح أن وقت الموظف محدود، ولكن المراجع يتصور أنه يملك كامل هذا الوقت وحده، وحينئذٍ يوازي الموظف بين وقته المخصص لمهمات عدة والحوار مع المراجع بحيث لا يضحى بهذا ولا بذلك، وإنما يوازن بين الاثنين، فيخرج المراجع من عنده مقتنعاً أو مسروراً.

انتهى البحث بعونه تسامت أسماؤه، وجلت صفاته، وعظمت قدراته. اللهم اجعله في ميزان حسناتي وحسنات والدي وحسنات المسلمين قاطبة الأحياء منهم والأموات. اللهم آمين..

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم .
- ابن مسكويه، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب الخازن (ت ٤١٠هـ):
تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، بيروت، دار الكتب العلمية .
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: أخلاقيات الموظف المسلم، ط٣، الرياض،
وزارة الخدمة المدنية ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م .
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب
الليباني ١٤٠٤هـ .
- أنظمة المملكة العربية السعودية .
- جرجس جرجس: معجم المصطلحات الفقهية والقانونية، بيروت، الشركة
العالمية للكتاب، (د ت) .
- خالد بن حمد بن وصل المغامسي: الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية الإسلامية،
رسالة ماجستير، الرياض، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني ١٤٢٢هـ، ط٢ .
- سامي جمال الدين: أصول القانون الإداري، نظرية العمل الإداري،
الإسكندرية، ١٩٩٣م، (د . ن) .
- سعد بن عبد الله المشوّح: العلاقة بين أساليب مواجهة الضغوط كأحد مصادر
الأمن النفسي ومستويات الإشباع الوظيفي لدى عينة من العسكريين في
المملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد
الأمنية، العدد (٤٢) ربيع الآخر ١٤٣٠هـ .
- سلمان خلف الله: الحوار وبناء شخصية الطفل، الرياض، مكتبة العبيكان،
١٤١٩هـ .

- عبد الرحمن النحلوي: أصول التربية الإسلامية، دمشق، دار الفكر المعاصر ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- عبد الرحمن بدوي: الأخلاق النظرية، الكويت، دار المطبوعات ١٩٨٥م.
- عبد الفتاح خضر: جرائم التزوير والرشوة في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة السفير ١٤٠٨هـ.
- عبد القادر الشихلي: أخلاقيات مهنة الأمن، الرياض ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م.
- عبد القادر الشихلي: الجزء التأديبي للموظف العام، عمان، دار الثقافة ١٩٨٣م.
- عبد القادر الشихلي: القانون الإداري، عمان، دار بغدادي ١٩٩٩م.
- عبد الواحد كرم: معجم المصطلحات القانونية، بيروت، دار الكاتب العربي ١٤٠٧هـ.
- عزيزة الشريف، د. يسري العصار: القانون الإداري، النشاط الإداري (الضبط الإداري - المرفق العام) الكويت، مؤسسة دار الكتب ١٩٩٩م.
- علي جمعة محارب: التأديب الإداري في الوظيفة العامة، عمان، دار الثقافة ٢٠٠٤م.
- فؤاد محمد موسى عبد الكريم: القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.
- فاروق عبد البر: دور مجلس الدولة المصري في حماية حريات الموظف العام، القاهرة (د. ن) ١٩٩٨م.
- كمال بشر: فن الكلام، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠٣م.
- محمد الغزالي: خلق المسلم، دمشق، دار القلم ١٤١١هـ.

- محمد بن ناصر الخميس: أخلاقيات الموظف العام، ورقة بحثية مقدمة لندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، المنعقدة في معهد الإدارة العامة في الرياض يوم ٢٠/١/١٤٢٦هـ الموافق ١/٣/٢٠٠٥م.
- مغاوري شاهين: القرار التأديبي وضماناته ورقابته القضائية بين الفاعلية والضمان، القاهرة ١٩٨٦م.
- نواف كنعان: القانون الإداري، الكتاب الثاني، عمان، دار الثقافة ١٩٩٥م.
- هلال حسين فلمبان، دور الحوار التربوي في وقاية الشباب من الإرهاب الفكري، الرياض، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ط٢، ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م.
- وزارة الخدمة المدنية: أخلاقيات الوظيفة العامة، الرياض ١٤٢٥هـ.

قواعد النشر في السلسلة

- ١ . أن يكون الكتاب معنياً بإشاعة ثقافة الحوار، محققاً لأهداف المركز وتطلعاته .
- ٢ . أن يتسم بالجدة والأصالة .
- ٣ . أن يتبع المؤلف أسس المناهج العلمية توثيقاً وصياغة .
- ٤ . تخضع جميع البحوث المقدمة لهيئة تحرير السلسلة للتدقيق والمراجعة .
- ٥ . ألا يكون قد سبق نشره في مكان آخر .
- ٦ . أن يكون الكتاب ذا صلة بالواقع والأحداث المعاصرة .
- ٧ . يتراوح الكتاب من ٥٠٠٠ إلى ٧٠٠٠ كلمة .
- ٨ . يقدم المؤلف ثلاث نسخ مطبوعة من كتابه ونسخة إلكترونية على قرص (CD)، وملخص وجيز في حدود ثلاث صفحات .
- ٩ . إرفاق سيرة ذاتية للمؤلف .
- ١٠ . يتم إحالة البحث إلى فاحصين لإجازة البحث قبل نشره .
- ١١ . يمنح المؤلف مكافأة مالية ، إذا أجزى للنشر مع (١٠٠) نسخة من كتابه .
- ١٢ . المكاتبات توجه إلى أمين هيئة تحرير سلسلة رسائل في الحوار،
عبر البريد الإلكتروني : (rs@kacnd.org)
فاكس : ٢٦٦٥٧٧٨ ١١ ٩٦٦ + هاتف : ٢٦٦٥٧٧٧ ١١ ٩٦٦ +
ص.ب : ٨٩٨٦٦ ، الرياض : ١١٦٩٢



مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني

ص.ب. 89866 الرياض 11692
المملكة العربية السعودية
P.O. Box 89866 Riyadh 11692,
Kingdom of Saudi Arabia



+966 11 2665777



+966 11 2665778



info@kacnd.org



www.kacnd.org