- **مقدمة:**

تعد القيادة الإدارية العليا في المنظمات الحكومية من العوامل الرئيسة الباعثة لعمليات التطوير والتحديث في الأداء الحكومي ، وعنصراً هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات الإدارية واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات. إن دور القيادات الإدارية العليا في إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وتقويمه وتطويره ـ وهو الموضوع العام لهذا الكتاب ـ يعتبر اليوم مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع. ويظهر ذلك فيما قدمه من إسهامات رائعة كان لها الأثر المباشر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة. كما أكد ذلك الدور الصلة الوثيقة بين عمليتي الإدارة والقيادة، والدور المتعدد الجوانب، الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا في مجال العمل الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً.

وقد توصلنا في هذا البحث إلى طرح مفاهيم وعمليات إدارية محددة من خلال بناء واختبار نظرية قيادية جديدة بمسمى (*T.E.A.M.*) ، مشتقة من الحروف الأولى لمسمى النظرية(*Top Executive Assessment Model*) وذلك بهدف تحديد وتحليل السبل التي ينتهجها قادة المنظمات الحكومية في إدارة وتقويم وتطوير أداء العاملين وبالذات من حيث: القدرات، والدوافع، والإدراك الحسي للدور، والتعاون الوظيفي الرسمي. وعليه، فإن التوجه الرئيس لهذه الدراسة البحثية ينصب ويركز على تحديد واختبار " المنهجية الإدارية ـ القيادية " التي تتبناها وتمارسها القيادة العليا بالجهاز الحكومي في مجال إدارة وتقويم وتطوير الأداء. وهذا التوجه ينطلق في مضمونه من المفهوم الأساسي لنظرية *T.E.A.M.* ، والمتمثل في البُعد أو المنظور التالي:

"القيادة الإدارية العليا في المنظمة الحكومية هي العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية

والاهتمام. كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإدارية المسئولة في الجهاز، باعتبارها الأعرف بمواطن القوة والضعف في الأداء، وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها".

وقد وُضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا الحكومية في إدارة الأداء، ومراقبته وتقويمه وتطويره. وكذلك الكشف عن ماهية العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين وذلك وفقاً لمفاهيم نموذج نظرية *T.E.A.M.*، والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من حالات النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء أو التغلب عليها، بالإضافة إلى التعرف ـ من خلال المقابلات الشخصية المباشرة مع عيّنة من كبار القادة الإداريين الحكوميين ـ على حجم ونطاق" التفاوت " " والتوافق "، بين المنهجية القيادية السائدة لدى كل" من القائد الإداري السعودي والقائد الإداري الأمريكي "، في مجال تحليل وعلاج مشكلات الأداء لدى العاملين.

وبصورة موجزة ، أظهرت النتائج حسن إدراك أفراد العينة القيادية السعودية لمسئولياتهم في مجال صيانة ورعاية (المقدرة ، والتعاون الوظيفي الرسمي). إلا أن الحال لم يكن كذلك بالنسبة لـ (الدوافع الوظيفية) ،أو (الإدراك الحسي للدور المطلوب). وقد إتضح أيضاً وجود العديد من أوجه (التوافق) وأوجه (التباين) بين القيادات الإدارية العليا في كلٍ من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية ،فيما يتعلق بممارسة تلك القيادات لأدوارها في مجال إدارة وتقويم وتطوير الأداء الحكومي.

وكان خاتمة أبحاث هذا الكتاب، تقديم عرض مفصل لأهم الدروس المستفادة، التي يُؤمل أن تسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء لدى كل من القادة والتابعين، وتفعيل السبل التي تنتهجها القيادات المسئولة في التعرف على العقبات والمعوقات التي تعترض سير العمل الإداري وتحليلها ومن ثم التغلب عليها.

وأود، في الختام، أن أتقدم بالشكر لجميع أفراد الشريحة القيادية المسؤولة ممن كان للكاتب شرف مقابلتهم كعيّنه مختارة لأغراض هذا البحث، والشكر كذلك لصاحب فكرة هذا الكتاب معالي الأخ الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل ـ قطب الإدارة الوطنية في المملكة ـ، ولا يفوتني قطعاً أن أذكر فأشكر أصحاب المعالي: الشيخ محمد العلي الفايز وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة رئيس اللجنة الوزارية الفرعية للتنظيم الإداري، والأستاذ عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر نائب وزير الخدمة المدنية عضو اللجنة التحضيرية للجنة الوزارية للتنظيم الإداري، والدكتور حمد بن إبراهيم السلوم، لدعمهم الكريم لمسار البحث الإداري التطبيقي، كما أود أن أشكر "صاحب النفَس الإداري" معالي الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة رئيس اللجنة التحضيرية للجنة الوزارية للتنظيم الإداري على رعايته المتواصلة والصائبة لنشاط البحث الإداري. والشكر موصول لزملاء المهنة في حقل الإدارة لما أبدوه من ملاحظات وقدّموه من معلومات، نذكر منهم سعادة أمين عام اللجنة العليا للاصلاح الإداري الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات الدكتور/ فهاد بن معتاد الحمد، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للتدريب الدكتور/ عبدالعزيز بن شافي العتيبي، والدكتور/ علي بن محمد السلطان، والأستاذ سعود بن عبدالله الحزيمي.

ربنا عليك توكلنا وما توفيقنا إلا بك.