

الفصل الرابع

* عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات :

- عرض وتحليل النتائج.
- اختبار الفرضيات.

معرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

معرض وتحليل النتائج :

سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث من واقع الاجابات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية التي تم اجرائها مع الشرائح القيادية المسئولة المكونة لعينة هذه الدراسة البحثية . كما ستطرق في الجزء الأخير من هذا الفصل إلى عرض توضيحي يتعلق بعملية اختبار الفرضيات.

ملحوظة : تم تدوين معظم النتائج البحثية (حرفياً) على (لسان) أفراد العينة القيادية المسئولة في كل جهاز ، وذلك تفادياً من الباحث لأي اجتهاد خاطئ أو نقل مشوه للأفكار والنقاط والطروحات التي تضمنتها نتائج الدراسة .

أولاً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية بجهاز وزارة المالية والاقتصاد الوطني

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :-

(-) القيادة الإدارية الفاعلة تعني " التوجيه " السليم لتحقيق " الهدف " السليم ، مع ضرورة غرس معطيات وأصول " المعاملة الحسنة " في بيئة العمل كي تكون قابلة للنتاج والعطاء.

(-) لايزال تقويمنا لـ " أداء الفرد العامل " خاصاً لـ " العلاقات " و " المجالات " أكثر منه للمفاهيم العلمية الصحيحة في تقويم الأداء . ولا بد من عمل " توعية " إدارية مكثفة للمعاني السامية التي يشتمل عليها التقويم السليم للأداء.

(-) الادارة الدنيا في الجهاز تحتاج إلى " اصلاح شامل " .. فلا يكفي مجرد القდوم للعمل من الساعة ٧,٣٠ - ٢,٣٠ بل لا بد من " المحاسبة الدقيقة " على ماذا

نعمل خلال الفترة المحددة للدوام ولن يتأتى ذلك اذا نحن نقتصر " كما هو الواقع " إلى تفويج علمي سليم للأداء.

(-) لا يوجد " لدينا " في الجهاز قدرات بشرية ذات ذهنية تحليلية " تستطيع أن تتعامل بكفاءة مع تفاصيل الموضوعات والمعاملات التي ترد لفئة المسئولين من " الوكلاء " ، حيث لا يوجد لدى " الوكيل " وقت للقراءة التفصيلية المتأنية لكل موضوع أو معاملة . وفي ظل غياب أو ضعف هذه المقدرة البشرية الضرورية للابداع والعتاء والانبجاز تضعيع أو تضحمل " جودة " العمل.

(-) القائد الإداري الناجح لا بد له من أن يستخدم أسلوب " الاجتماع المباشر " مع العاملين معه من المشرفين والمؤوسين بصورة " دورية " لبحث مشكلات العمل ، وتطويره ، وتعميق التعاون والتفاهم بين العاملين.

(-) لا بد من سواد مبدأ " المرونة " في فهم وتفسير الأنظمة ذات الصلة بنشاطات الجهاز ، وتقبل التعليمات ، وتسهيل مسار الاجراءات .

(-) اعداد " تقارير الأداء " في الجهاز لا يخضع لطريقة علمية صحيحة بل ينتابه الكثير من المجاملات والضعوط .. " وكثيراً ما يقال - بكل أسف _ " يا أخي خلنا نكتفي من شر فلان .. وأعطه ما يرضيه من درجات .. " .

(-) لا يوجد " غموض " بالمعنى الحقيقي في إدراك العاملين لـ " الادوار " أو " المهمات " المطلوبة منهم ، ولكن تحصل بالفعل في بعض الأحيان " اجتهادات خاطئة " في أداء الدور أو المهمة المطلوبة .. ولكن ذلك لا يشكل حالياً عقبة كأداء في مسار العمل. وينبغي بلاشك التقليل من حدوث مثل هذه الاجتهادات لأن تكرارها سيؤدي إلى تراكمها وبالتالي تفاقمها انعكاس آثارها السلبية على الأداء.

(-) لا توجد مشكلة " دوافع " لدى العاملين لدينا ، ونسعى دائماً إلى كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين ورفع الدافعية .. مثل التحفيز المادي والمعنوي .. وذلك بالرغم من انحسار الجوانب المالية للتحفيز في الفترة الأخيرة.

(-) كثرة تعدد الوحدات الإدارية " العليا " في الجهاز وبالذات على مستوى "الوكالات " تضعف روح " التعاون " ، وغالباً ما يؤدي هذا الوضع إلى خلق "حساسيات " بين المسؤولين عن هذه الوحدات أو الوكالات تحت مسوغات متعددة مثل " التنافس " و " الازدواجية " و " التنازع في الاختصاص " ، وغيرها . وحتى لاتتم التضحية بـ " النوعية " على حساب " الكمية " في الأداء ينبغي التقليل ما أمكن من التعددية في الهرم الإداري الأعلى في الجهاز على ألا ينعكس ذلك على مسارات التقدم أو الترقيات الوظيفية .. فمن الممكن أن نصل بالموظف الكفاء إلى مراتب عليا (م ١٤ ، م ١٥) ولكن ليس بالضرورة ان يكون ذلك في نطاق أو مستوى " وكالة وزارة " . وهذه من الأمور المهمة التي لها انعكاساتها وأثارها السلبية على الأداء والانتاجية مما يتطلب إعادة الهيكلة لكثير من الأجهزة الحكومية بحيث يؤخذ في الاعتبار طبيعة عتبات السلم الإداري في المستويات الإدارية العليا لكل جهاز.

**ثانياً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة الصناعة والكهرباء**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط

الرئيسية التالية :-

(-) "التشئنة" و "البيئة" التي يعيش فيها القائد الإداري لها دور أساسي وتأثير حيوي على منهجيته في "أداء" العمل والتعامل مع العاملين . والقيادة العليا في الجهاز الإداري لا ينبغي أن تكون - كما هو الحال لدينا غالباً بكل أسف - أسيرة لعملية وضع واعطاء "التعليمات" للموظفين وتعزيز تنفيذها كما وردت أو صدرت ... ولكن ينبغي أن تكون على الدوام - وليس في بعض الأحيان فقط - مبنية على أخذ "مرايات العاملين" ذاتهم وتحليلها وتبنيها ونقلها بكل أمانة إلى القيادة التي تصنع القرار في الجهاز للاستفادة منها والحصول من خلالها على "التوجيه" الإداري المطلوب.

(-) القيادة العليا في الجهاز لا بد من أن تكون حاملة لمقومات التأهيل "العلمي" و "العملي" للمواقع الإدارية التي تشغلها ، كما لا بد من وجود أو توفر حد أدنى من "التناسب" بين مؤهلات الموظفين العاملين في أي وحدة إدارية عليا بالجهاز من جهة ومؤهلات القيادة المسئولة عن هذه الوحدة من جهة أخرى سواء بالنسبة للخبرات أو الدرجات العلمية . وفي كل ذلك خلق لروح "التفاهم" و "التعاون" واللغة المشتركة مما يعكس إيجاباً على أداء المهام والنشاطات المناطة بالجهاز.

(-) "الالتزام" بمنهج "القدوة الحسنة" في أداء العمل أمر نسعى جاهدين إلى تحقيقه في الجهاز ، فبدون ذلك تصبح القيادة نوع من "القسر" أو "الفرض" ، وهي في الواقع ليست كذلك .. بل هي قناعة وثقة متبادلة بين القائد والتابع أو الرئيس والمرؤوس في كل ما يتعلق بما هو مطلوب تنفيذه .. ولهذا التوجه "تأثيره المباشر" على "تحسين الأداء" و "رفع الانتاجية" . وبذلك فإن الالتزام أساس رئيسي لـ "مقدرة" القائد على القيادة الصحيحة.

(-) لكي يكون القائد الإداري "قادراً" على اعداد "تقويم أداء صحيح" عن العاملين معه .. فلا بد من أن تتوفر له عوامل عديدة ، أهمها :

* الصلاحيات الواضحة والجلية بالدرجة الأولى.

- * ثقة الرؤساء " المباشرين " بـ " دور " القائد الإداري نفسه ، وهو أمر ينعكس بالتالي على ثقة المؤوسين أنفسهم برؤسائهم.
 - * إخلاء ينة العمل من المشكلات وبالذات الكبيرة أو المتكررة منها منعاً لاثارة الحساسيات وتفاقم السليات وما يسببه ذلك من ضياع للوقت واهدار للجهود المبذولة في العمل.
 - * توفر الامكانيات " اللازمة " لاداء العمل بالصورة المرغوبة أو المطلوبة ، وذلك من النواحي البشرية والمادية والفنية.
- (-) " مقدرة " العاملين على أداء المهام المكلفين بما يمكن " تمهيدها " والتعرف عليها بواسطة " مراقبة سرعة فهم واستيعاب كل مرؤوس لعمله " ، و " الخبرات " المتراكمة ومدى " توظيفها " لصالح العمل ، و " الإدراك " للوسائل الأفضل لأداء العمل ، و عملية " الوقت " ومدى الاحساس بأهميتها في الانجاز.
- (-) لعل من أهم أسباب " ضعف المقطرة " في أداء العاملين هو " غياب " أو " نقص " (المعرفة) أو (المهارة) . على أن وجود " الخبرة " قد يحد من مشكلة غياب أو نقص المعرفة والمهارة ولكنها " بالتأكيد " لا تغني عنها. وكذلك الشأن في حالة " وجود " المعرفة والمهارة وغياب أو نقص الخبرة .. فهذا لاشك أنه أمر " معيق " للقدرة ولكن بدرجة أقل حجماً وتأثيراً فيما لو كان النقص أو الغياب في المعرفة أو المهارة. ومن الأساليب المناسبة لـ " علاج " ضعف المقطرة هو أسلوب " المصارحة والمكاشفة " بين الرئيس والمرؤوس ، ومحاولة كسر الحاجز النفسي بين الطرفين بحيث يتحدد في ضوء ذلك الأسباب " الحقيقية " للضعف ومن ثم يتخذ القائد الإداري ما يراه من " وصفة علاجية " ملائمة للحالة القائمة.
- (-) يمكن " التحقق " من وجود " الدوافع " بالنسبة للعاملين من خلال عدة أساليب ، أهمها :-
- * درجة أو قدر " الالتزام " بمهام وواجبات الوظيفة .

- * الاستقرار النفسي للموظف ، ويمكن ملاحظة ذلك حين مناقشته في أداء العمل أو الحكم على أداءه.
 - * أسلوب معاملة الموظف لزملائه ورؤسائه في العمل ومدى الواقعية والثبات في هذا الأسلوب.
 - * سرعة الأداء ودقته.
- (-) تكمن أهم أسباب ضعف " الدوافع " لدى العاملين في نقاط متعددة ، هي :
- * شعور الفرد العامل أو المرؤوس بعدم حصوله على " حقوقه " بالعمل.
 - * الشعور بعدم " العدالة " في الحصول على المميزات أو الحوافز التي يكفلها النظام.
 - * استخدام أسلوب " التائب المباشر " للموظف أمام زملاءه.
 - * ظروف خارجية معيقة ... (أسرية مثلاً) حيث قد تكون هذه الظروف بعيدة عن نطاق أو بيئة العمل.
- (-) هناك سعي مستمر إلى تقصي أية أسباب معيقة للدافعية العاملين ... مع محاولة تفعيل الدوافع عن طريق :
- * التحفيز المعنوي بالدرجة الأولى (خطابات ثناء ، مدح مباشر ، وغيره) .
 - * التحفيز المادي - إذا توفرت أسباب وجيهة لذلك في حدود ما يقره النظام.
 - * تطبيق أسلوب " التعلم من الأخطاء " ، وعدم جعل " الهفوات " و " العثرات " في الأداء وسيلة إحباط معنوي أو نفسي للعاملين.
- (-) إدراك العاملين لـ " دورهم " وما هو " مطلوب " منهم أداءه أمر (نحرص عليه و نلتزم به) ، ويتم تحديد ونحدد مستوى إدراك العاملين لمهامهم عن طريق :
- * الخبرة ... من حيث لمدى استفادة الموظف منها في تنفيذ مهامه وتطوير أداءه.
 - * اطلاع الموظف على واجبات عمله وتمكينه من معرفتها.

- * عقد " الاجتماعات المباشرة " بين الرؤساء المشرفين " والمرؤوسين.
 - * العمل بأسلوب " ملازمة " الموظف مع من هم " أكثر " خبرة " أو " دراية " أو " مهارة " منه في مجال العمل.
- (-) يظهر (لنا) أن أهم أسباب " ضعف إدراك " العاملين لـ " الدور " المطلوب منهم تتمثل في عدة نقاط أساسية ، هي :
- * عدم ملازمة طبيعة العمل مع تطلعات أو طموحات الموظف.
 - * وجود فجوة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
 - * نقص الخبرة لدى الموظف.
 - * غموض المهمة وعدم وضوحها للموظف.
- (-) " نذل " بعض الجهود لعلاج أي ضعف أو قصور يحدث في إدراك العاملين لدورهم، ومن ذلك :
- * إيجاد جو من الراحة النفسية للموظف في بيئة العمل كتقدير ظروفه الخاصة، والإهتمام بأمره الوظيفية - ما أمكن - مثل إتاحة فرص الترقية ، والتشجيع المعنوي.
 - * تنمية مدارك الموظف في مجال عمله بالتدريب وحضور الندوات ، وغيرها .
 - * وصف المهام والواجبات الأساسية للعديد من الوظائف وبالذات المهمة منها .
- (-) " نعمل " على إيجاد " التعاون الوظيفي " في بيئة العمل بعدة طرق ، أهمها :
- * تحقيق الهدف أو الأهداف بأسلوب فرق العمل الجماعية.. (أنسان أو أكثر).
 - * إتاحة الفرصة للموظف ليبادر بطلب عقد اجتماع لأعضاء ادارته متى ما رأى أن هناك ما يدعو إلى ذلك.

- (-) " غياب " أو " ضعف " التعاون في بيئة العمل يرجع إلى عدة " أسباب " ، هي :-
- * عدم وجود " الوصف الوظيفي " المتكامل لمهام وواجبات كل موظف.
 - * نقص أو عدم وجود المميزات المادية والمعنوية ذات الصلة بالعمل الجماعي.
 - * التفاوت في قدرات العاملين وتفضيل البعض منهم على الانفرادية في الأداء لأسباب متعددة.
 - * انحياز الرؤساء المباشرين في بعض الحالات لموظف دون آخر وتفرقه في التعامل بين العاملين.
- (-) " نسمى " في الجهاز إلى " علاج " ضعف أو غياب التعاون الوظيفي بعدة أساليب ، منها :
- * أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بين العاملين في الإدارات المختلفة لمناقشة أوضاع العمل بروح جماعية أو بروح الفريق الواحد - كلما كان ذلك ممكناً.
 - * الإهتمام بالمشكلات الفردية أو الخاصة بالعاملين لكون ذلك أدعى إلى خلق مجموعات عمل متماسكة .
 - * محاولة امتصاص المشكلات في مجال العمل قبل حدوثها أو قبل ان تضاقم .. ومع ذلك لا يخلو الجهاز من بعض المشكلات " الزمنة " أو " الطارئة " .
- (-) ما يحتاجه المسئولين القياديين في الجهاز كي يكونوا أكثر اقتداراً على الارتقاء بمستوى الأداء يتمثل في عدة أمور ، أهمها :-
- * بناء الثقة المتبادلة بين المسئولين في المستويات الإدارية المختلفة .
- .Trust-Building**
- * بناء الثقة بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين.
 - * الالتزام المطلق من " القائد " بمتطلبات العمل.

- * المصارحة والمبادرة في مراقبة المشكلات الإدارية وسرعة معالجتها قبل استفحالها.
- * وضوح الصلاحيات وضرورة تناسبها مع السلطات والمسئوليات الإدارية.
- (-) " نحاول " كقيادة مسئولين في الجهاز أن نقرأ ونفهم أحاسيس الموظفين " تجاهنا " من خلال أساليب عدة ، هي :-
- * غرس مبدأ المكاشفة والمصارحة مع العاملين في مختلف الجزئيات منذ بدء العمل .
- * العمل الجاد لصالح الموظف دون الإخلال بمهام أو واجبات أو متطلبات العمل.
- * مراقبة ردود فعل وتصرفات العاملين تجاه (ما نقوم) بطرحه من مرئيات أو (نفعله) من تصرفات أثناء اللقاء أو الاجتماع بهم (فمثلاً .. تقاسيم وتقاطيع الوجه أثناء رد فعل معين .. قد تكون مؤشراً على درجة السلية أو الإيجابية في العلاقة أو التفاهم بين الطرفين) .

**ثالثاً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة المعارف**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة التبادلية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) النظرة العملية للقيادة العليا في الجهاز هي أنها " قيادة اجتماعية " تعطي قدراً واهتماماً متساويين - ما أمكن - لأهداف العمل وأهداف العاملين ، وبالأسلوب الذي يمكن من خلاله رفع الانتاجية وخفض التكاليف . ولذلك (نعتمد) إلى " اللامركزية " في ادارة نشاطات الجهاز حيث يقع عبء العمل الأكبر (٨٠٪)

على عواتق الإدارات والوحدات التنفيذية والميدانية في حين يحتفظ المركز الرئيسي بسلطات مركزية بسيطة لا تزيد عن (٢٠٪) وتمثل غالباً في نشاطات التخطيط والمراقبة.

(-) يُنظر إلى العمل القيادي في الجهاز على أنه محصلة لأربعة عناصر أساسية ، هي :

* اعداد " الخطط " الكفيلة بتحقيق " الأهداف " المطلوبة.

* القدرة على " السيطرة " على مسارات تنفيذ الأعمال والنشاطات.

* القبل والارتياح المتبادل بين القيادات المسنولة والعاملين.

* وضوح اختصاصات العاملين لضمان حسن الأداء.

(-) " نؤمن " بأن العمل القيادي أياً كان عبارة عن " عجلة دائرية " .. ، وستسير على

أي حال ، ولكن القضية " كيف " تسرها " بدقة " و " كفاءة وفاعلية " .. وهنا

يأتي دور " التخطيط المتقن " الذي يعرف كيف يرسم الأهداف وكيف ينفذها ..

ودون ذلك سنظل كمن يلهث وراء سراب . وفي إطار مسار هذه " العجلة

القيادية " ندرك تماماً أهمية العمل بالعناصر التالية :

* لتجنب دائماً وبصورة علمية عن سؤالين حيويين : " ماذا " نريد أن ننجز ؟

و " كيف " ننجز ؟

* البعد عن مركزية التفكير والمخاورة نظراً لما تسببه في الغالب من " شلل " في

حركة العمل " وتعطيل " لتتاج عقول الآخرين.

* اعطاء العاملين فرصة طرح المرنيات والتوجهات والمقترحات وان بدت

" تبدو " خاطئة أو غير عملية.

* ازاحة " القيود " و " الحدود " المعيقة لعملية التطوير والتحديث.

* المرونة في التعامل بين مختلف عتبات السلم الإداري ... وبالذات حين

ظهور أو تفاقم مشكلة معينة أو علاج وضع معين.

(-) " مقدره " العاملين على الأداء يمكن " تحديدها " والتعرف عليها من خلال ثلاثة عناصر اساسية ، هي :

* الاختصاص أو التأهيل .. (وهذا مهم ..) .

* الخبرة .. (وهذه مهمة جداً) .

* المهارة .. في أداء العمل المطلوب .. (وهذه هي الأهم) .

(-) " ضعف " أو " قصور " المقدره لدى العاملين .. له عدة أسباب ، هي :

* عدم ملاءمة التخصص لطبيعة العمل .

* عدم توظيف الخبرة لصالح العمل .

* عدم أو نقص التدريب على المهارات المطلوبة لأداء العمل .

* التعامل غير الحسن مع الفرد العامل .. " ركنه وتجميده " ، " عدم اعطائه

مسئوليات " " تتبع عثراته " " عدم التسامح معه " وغير ذلك .

* عدم التوازن في اسناد أعباء العمل بين العاملين .. مثلاً - اعطاء الموظف

المنتج مسئوليات واعباء عديدة مما يتسبب في ارهاقه وبالتالي ضعف انتاجيته

كماً أو نوعاً أو كليهما ، أو كذلك اعطاء الموظف ضعيف الإنتاج أعمال (

أقل) مما يؤدي بالتالي إلى زعزعة الثقة في نفسه وتزداد انتاجيته سوءاً .

(-) " علاج " أو " حل " ضعف وقصور " المقدره " لدى العاملين في الجهاز يأخذ عدة

أساليب ، منها :

* مكاشفة الموظف بأخطائه وابلاغه بما يترتب عليها من خلال اجتماع

مصارحة انفرادي .

* استخدام مبدأ " الثواب " و " العقاب " في حدود ما تقره الأنظمة الوظيفية

ذات الصلة .

* استخدام مبدأ " الملازمة " .. وذلك بأن يكلف الموظف غير المقتدر بملازمة

موظف آخر مقتدر ليستفيد منه .

- * واذا لم تكن هناك جدوى مما سبق من أساليب يتم اللجوء إلى " النقل " إلى عمل آخر ولكن ليس على " غرة " .
- (-) يتم النظر إلى " الدوافع " في الجهاز باعتبارها من جوانب العمل " المهمة " ، (وتعمل بقلر" وسعنا " على ان تكون دوافع العاملين تجاه مهامهم وواجباتهم الوظيفية قوية) ، و " نُحدد " وجود الدافع من عدمه بطرق عدة ، هي :
- * التعرف - ما أمكن - على سيكولوجية الفرد العامل نفسه .. وهذا أمر في غاية الضرورة لما له من انعكاس على " قوة " أو " ضعف " الأداء الوظيفي .
مثلاً (موظف " يزعل " اذا لم تبادره بالسلام في كل مرة .. موظف آخر " يكره " الانشغال عنه أو عدم الإهتمام به .. وهكذا ..).
- * مراقبة حجم أو درجة الاستعداد الذهني للموظف وتقبله الذاتي للعمل .
- * مراجعة البواعث أو المداخل التحفيزية الأكثر تأثيراً على دافعية العاملين .. (قد يكون الحافز المادي مثلاً أكثر تأثيراً على دافعية بعض العاملين من الحافز المعنوي .. أو العكس ..) .
- * بيئة العمل ومدى ملاءمتها للعطاء والانتاج (الأماكن ، السلوكيات ، العلاقات ، وسائل وأدوات العمل) .
- (-) " ضعف " الدوافع أو نقصها لدى العاملين يرجع إلى عدة أسباب ، ومن أبرزها ما يلي :
- * فقدان روح الانتماء والولاء للعمل أو للجهاز .. " ونستطيع ان نقول أنه شبه مفقود لدينا " .. وهذا على عكس الحال في اليابان مثلاً .
- * نقص الاستشعار الذاتي بروح المسؤولية وعظمتها .. (فنجد نماذج كثيرة تقول . " حلال الدولة " .. " سيارة الدولة " .. المالية قوية " .. وهكذا) .
- * القصور في توظيف " الوازع الديني " لصالح العمل وقيمه والاخلاص فيه .
- * تغليب حق " الدولة " على " حق الموظف " في معظم الأعمال والنشاطات وعدم الوزن بينهما .

(-) " نبذل " كقيادة مسئولين في الجهاز جهوداً " جيدة " نحو النهوض بدوافع العاملين، ونتبع في ذلك عدة أساليب ، هي :

- * اضعاء جو من الارتياح النفسي و العلاقات الانسانية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.
- * العمل بمبدأ القدوة الحسنة في أداء المهام والواجبات الوظيفية.
- * تأصيل عملية الرقابة الذاتية واعتبارها " الأساس " في الالتزام الوظيفي.
- * مراجعة " احتياجات " العاملين من تدريب وتحفيز ومحاوله تليتها - ما أمكن - وفي حدود الامكانيات المتاحة والأنظمة المرعية.

(-) إدراك العاملين في الجهاز لـ " الدور " المناط بهم يتم تحديده والتعرف عليه من خلال :

- * معرفة وملاحظة الرئيس المباشر للفروقات الفردية بين العاملين.
- * معدلات أو نسب أو حجم الانجاز للأفراد العاملين.
- * نوعية الانجازات أو العطاءات التي يقدمها العاملين.
- * القدرة على استيعاب التوجيهات والمتطلبات اللازمة لانجاز العمل.

(-) " الضعف " أو " النقص " الذي يحصل في " إدراك " العاملين لمهامهم يرجع " في الغالب " إلى الأسباب التالية :

- * تفاوت درجات التقبل والاستيعاب لدى العاملين .. (شخص قد يستوعب التوجيه أو يدرك المطلوب من خلال مذكرة أو لقاء أو اجتماع .. وشخص آخر قد لا يدرك المطلوب الا بعد عناء ووقت طويلين .. وقد يطلب لقائك أو يتصل بكل هاتفياً بكل شبه يومي ليسأل عن المطلوب وان كان يبدو واضحاً وخالياً من الغموض.
- * ضعف التأهيل أو عدم ملاءمته لطبيعة العمل.

- * نقص الخبرة أو عدم ملاءمتها لطبيعة العمل.
- * تدني المهارة أو عدم توافقها مع طبيعة العمل.
- * نقص المعلومات أو البيانات اللازمة لأداء العمل بالصورة المطلوبة أو المرغوبة.
- * عدم الإهتمام بـ " الوصف الوظيفي " مما يترك مجالاً للاجتهادات الخاطئة والارتجال في الأداء.

(-) حين وجود أو بروز الضعف والقصور في " إدراك " العاملين للدور المطلوب أداءه - وهو ما يحصل في كثير من الحالات - " تنجحه " إلى عدد من " الاجراءات العلاجية " ، ومن ذلك :

- * مراجعة مدى التوافق بين قدرات العاملين (تأهيلاً أو خبرة أو مهارة) وبين طبيعة المهام المكلفين بأدائها ، باعتبار عامل المؤهل والخبرة والمهارة " مؤشر مهماً " لليقظة والإدراك.
- * التدريب القصير المستمر للعاملين الذين يعانون من ضعف في القيام بمتطلبات أعمالهم .
- * جعل الترقيات الوظيفية في مجال الاختصاص حتى لا يفقد الموظف مقدرته وإدراكه وخبرته في مجال عمله.
- * الإهتمام بوضوح وكتابة " التوجيهات " و " التوقعات " المتعلقة بتنفيذ مهام وواجبات ومتطلبات العمل.
- * توفير " المعلومات " المفيدة والمناسبة لطبيعة العمل كي تساعد العاملين في أداء مهامهم بالصورة المطلوبة.

(-) حيث أن كثيراً من أعمال ونشاطات الجهاز متداخلة ومتراطة ، فإن " التعاون الوظيفي " في حالة كهذه يظل " مطلباً " بل " واجباً " ينبغي العمل والالتزام به ،

والمعاناة من " افتقاده " تفوق بكثير عملية " وجوده " حيث يُلاحظ بين القينة والآخرى نماذج وصور متعددة لغياب هذا التعاون ، ومن ذلك :

- * الشكاوى " الكيدية " بين الرئيس والمرؤوس أو بين ادارة وأخرى.
- * كثرة خطابات اللوم والحسم والانتذار.
- * الاعتزاز غير السوي بالنفس من قبل بعض العاملين أو الرؤساء وغياب أو ضعف عمليات التعاون والتعامل فيما بينهم وان بدا ذلك ضرورياً لمصلحة العمل.
- * الحرص الشديد على احتفاظ الفرد العامل أو الرئيس بأكثر قدر ممكن من السلطة والمسئولية ولو على حساب أفراد أو ادارات أخرى.

(-) في ظل الايمان بـ " وجوب " سواد عملية " التعاون الوظيفي " في أداء أعمال ونشاطات الجهاز ، (فإننا نعمل في حدود الطاقة والصلاحية على تأصيل وتفعيل هذا المبدأ الوظيفي) ... و ذلك بعدة أساليب ، هي :

- * اعتبار " التعاون الوظيفي " شعاراً عملياً مهماً للقيادة المسئولة في الجهاز ومطلباً أساسياً من متطلبات انجاز الأعمال والنشاطات.
- * الاحاطة المتكاملة بالقدرات " الفردية " للعاملين ، وفي ضوء تقييم هذه الجوانب الفردية يتم التعامل مع الأعمال ذات الصبغة " التعاونية " .
- * توضيح الحدود والقيود لـ " بدايات " و " نهايات " نشاط كسل ادارة وتحديد المواطن التي ينبغي أدائها بصورة تعاونية.
- * الاستفادة المتبادلة من الامكانيات والقدرات البارزة والكامنة في العاملين وتوظيفها لصالح التعاون في أداء العمل .. (موظف يفيد موظف آخر في معلوماته أو أداءه .. وشخص يقوم مقام زميله حين غيابه أو حين تعثره في أداء مهمته .. وهكذا ..) .
- * تشجيع أساليب " المشاركة " في صنع واتخاذ القرارات بما يضمن عملية التعاون بين العاملين في تنفيذ مضمانيها باعتبارهم مشاركين فيها.

* عقد اللقاءات الجماعية المنتظمة للتنسيق والتشاور فيما بين القطاعات أو الإدارات ذات الأعمال المترابطة.

**رابعاً: نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة التعليم العالي**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :-

(-) مفهوم " القيادة " من وجهة نظر المسؤولين القياديين في الجهاز يتمثل في أربعة عناصر أساسية هي :

- * استثمار " أمثل " للموارد المتاحة في كل قطاع بشرياً ومالياً وفتياً.
- * وضوح الأهداف في كل قطاع.
- * الصلاحيات الواضحة.
- * إيجاد بيئة عمل مناسبة وصالحة للأداء.

وتشير هذه الشريحة القيادية إلى أن " التعامل الانساني اللبق أو اللطيف " مع العاملين له أثر أكبر على حجم ونوع انتاجيتهم - وهذا من واقع تجارب فعلية محددة - على خلاف الأمر في " التحفيز المادي " الذي عادة ما يكون أثره وقتياً بالإضافة إلى صعوبة التحكم أو القدرة على ممارسته نظراً لارتباطه بأنظمة ولوائح وظيفية محددة.

(-) في الاطار التطبيقي للمفاهيم القيادية المشار إليها في الفقرة الأولى أعلاه ، تعمل القيادة المسئولة في الجهاز بالفعل على تبني أساليب إدارية محددة ، هي :

* تشكيل فرق عمل مهمتها رسم رؤية واضحة وأهداف محددة لكل ما يراد انجازه من اعمال ونشاطات رئيسية في قطاعات الجهاز .

.Vision and clear

* عقد اجتماعات دورية مباشرة مع العاملين للتأكد من وضوح الأهداف والتعرف على المشكلات - " وحقيقة الأمر أن (أهدافنا) في معظم الأحوال تكون واضحة بنسبة لا تقل عن (٩٠٪) .. مما يسهل عملية تحقيقها والوصول اليها " .

* ضمان اعطاء الموظف حقوقه النظامية المشروعة لما لذلك من انعكاس ايجابي على عطاءه وجدديه.

* اعطاء الموظف قيمته الانسانية والذهنية في العمل لما لذلك من أثر على اخلاصه و زيادة انتاجيته.

* تأصيل مبدأ " الكلمة الطيبة " في أداء العمل.

* التقليل من " الرسميات " في التعامل مع العاملين .. " فمثلاً .. كل شهرين يجتمع العاملين في قطاع معين في منزل أحدهم لتقوية الروابط والعلاقات والتقليل من المشاحنات مما يساعد في كثير من الأحيان على حل أو علاج بعض القضايا الشائكة المرتبطة بالعمل نفسه.

وتؤكد القيادات المسئولة في الجهاز أن القيادة الإدارية " الناجحة " أو " الفاعلة " هي تلك التي تجعل من نفسها " قيادة اجتماعية " - قائد أو مدير اجتماعي - إيماناً بأن " الجانب الاجتماعي " من " أكبر " الجوانب التي تؤثر في الأداء " زيادة " أو " نقصاً " . وحيث أن المسئولين القياديين يتمثلون في الغالب في الظروف الإدارية والتنظيمية والنظامية المحيطة بأعمالهم ونشاطاتهم ، فإن ما سيميز بعضهم عن الآخر هو في " القدرة الفردية " على توظيف هذه الظروف المحيطة لصالح العمل من خلال " التأثير النشط والمستمر " على العاملين وفي اطار من " التقدير الذاتي " و " حسن التعامل " معهم.

(-) لعل أبرز احتياجات القائد الإداري المسئول لممارسة صحيحة أو فاعلة لـ " تقويم الأداء " يتمثل في النقاط التالية :

- * وضع نماذج تقويم أداء لكل قطاع رئيسي من القطاعات في كل جهاز حكومي .. أما التقويم " العام " " الموحد " لكل أو معظم أجهزة وقطاعات الدولة فأمر " غير عملي " .
 - * الجدية المتكاملة في ممارسة عملية تقويم الأداء والتحول بنتائجها وتأثيراتها .. واعطاء الصلاحية النظامية للجهاز ليتخذ ما يراه مناسباً في ضوء نتائج التقييم (على سبيل المثال .. طوى قيد الموظف الفاشل أو عقيم الانتاجية وفق أطر نظامية متدرجة ..) .
 - * إيجاد " حلول مناسبة " لـ " الظروف الاجتماعية " ذات التأثيرات السلبية على الأداء الوظيفي .. (مثال ذلك .. أعداد كبيرة من العاملين تستأذن يوماً لتوصيل زوجاتهم من وإلى العمل .. بل ان البعض جعلها " عرفاً " لا يحتاج فيها إلى استئذان ، ولذلك نجد فترات معينة من الدوام شبه معطلة لخروج جموع من العاملين لاكثر من ساعة يومياً .. وما يعقب هذه الساعة في الغالب من حاجة إلى الاسترخاء قد تمتد إلى " ساعة " .. وهنا تضع الساعات الأخيرة المهمة من الدوام دون انتاج حقيقي يذكر .. ففي هذه الحالة .. كيف يكون " التقويم " ... لاشك بأن الأمر جدير بالتبصر فيه والبحث عن العلاج الملائم له.
- (-) " مقدرة " العاملين في الجهاز على الأداء يتم تحديدها والتعرف عليها بأساليب عدة، هي :
- * مدى " المعرفة " أو الإلمام بواجبات ومسئوليات العمل ، ويقاس ذلك بجودة العمل المنتج .
 - * المهارة التخصصية المساندة لانجاز الأعمال بالصورة المطلوبة.
 - * مراقبة عملية التعامل والسلوكيات الشخصية والتنظيمية بين العاملين بصور فردية أو جماعية.

- (-) " ضعف " المقدرة على الأداء ينتج " في الغالب " من :
- * " نقص " أو " عدم توفر " المهارات المطلوبة لأداء العمل.
 - * عدم وجود التأهيل المناسب لدى بعض العاملين.
 - * عدم الإهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (مثلاً..عدم توافق بين مستوى التأهيل أو درجة مهاره أو نوعية السلوك وطبيعة العمل).

- (-) " معالجة " ضعف المقدرة لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * المشاركة الفاعلة للجهاز مع ديوان الخدمة المدنية في عملية (الانتقاء) الأولى للأفراد .. بحيث لا تنحصر (مهمتها) فقط في استقبال الحالات الوظيفية التي يوجهها الديوان - وهذا الأمر خاص بالذات في المراتب من السادسة إلى العاشرة -.
 - * اعطاء قدر كاف من " الصلاحيات " للمسئول القيادي المختص كي يتفحص ظروف وأسباب ضعف المقدرة لدى العاملين ويتخذ ما يراه مناسباً من اجراءات تجاه كل حالة.
 - * التدريب الدوري القصير للعاملين في مجالات اختصاصهم ومهامهم - (وحينما نتحدث عن تدريب (١١٠,٠٠٠) مدرس في الجهاز بهدف رفع القدرة ، ففي واقع الحال لا نضيف أنفسنا في هذا الاتجاه إلا بـ "الضعيف " ولا بد من تفعيل عملية التدريب في الجهاز .. بل هو واجب وطني...) .
 - * نقل الموظف من عمل إلى آخر في الجهاز لمراقبة مواطن قوته وضعفه وتمكينه من العمل الذي يجيده.
 - * المراقبة " الشخصية " للأداء ، والتوجيه المباشر لإصلاح الخلل .

- (-) يتم الإهتمام بزيادة " دوافع " العاملين في الجهاز ، وتحدد مواطن هذه الدوافع من خلال :

- * مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين ، ورفع الروح المعنوية بالاشادة بالعمل الجيد " وتوجيه خطابات الثناء ، وقد حقق ذلك نتائج طيبة في الجهاز.
 - * مكافأة المتميز والمجد في عمله وتأييب المتخاذلين أو المتقاعسين.
 - * الاهتمام بصرف المكافآت المالية التي يقرها النظام لما في ذلك من زيادة الدافعية والانتاجية ، وعدم توقيع الموظف على التازل عنها تحت أي ظرف لتأثير ذلك سلباً على انتاجه وبالتالي نقص دافعيته وقابليته للعمل.
- (-) أسباب " ضعف " الدوافع لدى العاملين في الجهاز تكاد تنحصر في الجوانب التالية:
- * قلة أو نقص التقدير لقيمة العمل المطلوب تأديته.
 - * عدم اهتمام بعض القادة المسؤولين بموافز العمل وبالذات المعنوية منها.
 - * الافتقار إلى الخبرة الفنية التي ينعكس أثرها على جودة الانتاج.
- (-) تفعيل " دوافع العاملين في الجهاز وعلاج ما يعثر عليها من ضعف أو قصور يتم من خلال :
- * إقرار مكافأة مالية يكفلها النظام للمتميزين في أدائهم.
 - * الإهتمام بتطبيق كل " عقاب " يقره النظام للمفصرين أو المتهاونين في أدائهم.
 - * ضرورة أن تقر أنظمة العمل الحكومية الاستغناء عن أي موظف يثبت تقصيره في الأداء كما هو الحال في حالة المكافأة على التميز .. وبحيث لا يكون نظام الخدمة المدنية في هذا الاطار " نظام ضمان " يتساوى فيه المنتج والعقيم . (وبكل أسف لانذكر على سبيل المثال - إلا ما قد يكون نادراً جداً - أن موظفاً حكومياً تم الاستغناء عنه لعدم كفاءته أو فاعليته .. واي جهاز حكومي لا يستطيع ان يعمل إلا وفق ما تقره أنظمة الخدمة العامة بالدولة ..)

- * اشعار العاملين بقيمة أعمالهم وأهميتهم أيضاً هذا العمل بحيث يكون التقدير " مشتركاً " أو " متبادلاً " بين الموظف ووظيفته - نعطي الموظف على سبيل المثال مسئوليات جديدة في حالة اثباته لجدارته وتفوقه .
- * الإهتمام - ما أمكن - بيئة العمل المادية وكل ما يساعد على الراحة النفسية والصحية للموظف - تم السعي على سبيل المثال إلى اضافة خدمة الاتصال داخل المدينة لهواتف موظفي بعض القطاعات .. وقد كان لذلك أثر واضح على زيادة اهتمامهم بعملهم وانتاجيتهم.
- (-) مدى " إدراك " العاملين لـ " الدور المطلوب " منهم يتم تحديده والتعرف عليه من خلال :
 - * الجولات الميدانية على أماكن التنفيذ للأعمال.
 - * التوجيه " الدوري " للعاملين من قبل المسؤولين القياديين في كل قطاعات الجهاز.
 - * التأكد من " وضوح الرؤية أو الهدف " لكل نشاط من نشاطات العمل.
 - * توفير المعلومات المطلوبة عن الوظيفة قبل اسنادها إلى موظف معين.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين في الجهاز للدور المناط بهم يعود في الغالب إلى الاساليب التالية :
 - * غياب " الوصف الوظيفي " للعديد من الوظائف الرئيسية مما يفتح مجالاً واسعاً للاجتهادات الخاطئة.
 - * غموض أو ازدواجية الأهداف المراد تحقيقها لبعض النشاطات.
 - * سوء أو عدم وضوح التوجيه من قبل خط الاشراف المباشر.
 - * التهاون أو ضعف الولاء .. " وهذا يحدث في أحيان ليست بالقليلة " .
- (-) " علاج " ضعف الإدراك من قبل العاملين للمهام المطلوبة يتم بعدة طرق .. لعل أهمها :

- * تمكين الفرد العامل من معرفة مهام وظيفته بصورة دقيقة وذلك بالعمل بمبدأ " الوصف الوظيفي " .
 - * المراجعة الدورية لمتطلبات الوظائف وادخال ما يلزم عليها من تعديل ، وتغيير لزيادة الوضوح وتقليل الغموض _ وقد نجح الجهاز في هذا الشأن إلى حد معقول ويبدو ذلك واضحاً من خلال النظام الجديد لـ " التعليم العالي والجامعات " .
 - * التحدث المباشر مع العاملين الذين يبدو عليهم الضعف في أدائهم وتمكينهم من كل فرصة لتغيير أدائهم نحو الأفضل ، ولعل " لهم عذر ونحن نلوم .. " .
- (-) مبدأ " التعاون الوظيفي " بين الإدارات العاملة في الجهاز قائم وملمس ، ويظهر ذلك في عدة أمور :
- * حين غياب بعض العاملين في قطاع معين يأخذ زملاء الآخرين أدوارهم بصورة طبيعية تعاونية.
 - * اهتمام الجهاز بالعمل الجماعي وتشجيع روح الفريق في أداء الكثير من المهام والنشاطات.
 - * وجود أهداف " مشتركة " تربط بين الأعضاء العاملين في الإدارات.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي في أداء المهام لا بد أن يحدث بين حين وآخر في الجهاز ، ولذلك عدة أسباب ، هي :
- * ضعف اهتمام بعض الرؤساء المباشرين بأسلوب العمل الجماعي وتفضيلهم اسناد المهام لافراد بعينهم إما لمقدرتهم أو لقربهم أو لمبادئهم واستعدادهم.
 - * عدم بناء العمل أو النشاط الوظيفي في كثير من الإدارات على أساس الانجاز المشترك أو التنفيذ الجماعي.
 - * اتساع هوة الفروق الفردية بين بعض العاملين في الادارة الواحدة مما يصعب معه إيجاد تجانس أو تعاون مشترك.

- (-) ضعف التعاون الوظيفي في الجهاز يمكن " معالجته " من خلال :
- * تحديد النشاطات التي ينبغي أن تؤدي بأسلوب العمل الجماعي ، ويتم النص على ذلك بقرار إداري واضح .. وقد بدأت بالفعل بعض القطاعات في الجهاز بالسير في هذا التوجه وبالذات في قطاع المناهج وشئون الطلاب.
 - * التأكيد على وحدة الأفراد العاملين وضرورة تمتين وشائج العلاقات فيما بينهم كي يكون التعاون في الأداء بدوافع طبيعية وليست قسرية أو نظامية.
 - * تفعيل حركة أداء العمل وجعلها أكثر قابلية للتعاون المشترك بين الأفراد العاملين.
- (-) " معوقات " أداء العمل في الجهاز يتم تحديدها والتعرف عليها من خلال :
- * المتابعة الميدانية لمواقع إنجاز العمل.
 - * الاستفادة من التجارب السابقة ذات الصلة بالإنجاز عمل معين.
 - * الجولات المباشرة على العاملين بالإدارات ، وعقد لقاءات دورية قصيرة ولقاءات طويلة المدى معد لها سلفاً للتحدث في مشكلات العمل ووسائل التغلب عليها.
- (-) " التغلب " على معوقات الأداء في الجهاز يتم وفقاً لطبيعتها ، ومن الوسائل المستخدمة ما يلي :-
- * الإهتمام بعملية توفير المعلومات عن نشاطات العمل باعتبارها من العناصر المهمة الداعمة لتطوير الأداء.
 - * زيادة الالتصاق بالأفراد العاملين وخلق الاحساس بقيمة وأهمية ما يؤديونه من أعمال.
 - * فتح حوار مباشر مع العاملين وتفهم وجهات نظرهم ومساعدتهم في كل ما يعينهم على تحسين أدائهم.

(-) " قراءة " أحاسيس الأفراد العاملين عن القيادة المسئولة في الجهاز يمكن " إدراكها " من خلال :

- * طرح التساؤلات " المعقولة - غير الاستغزائية - مباشرة على العاملين وحثهم على الاجابة عنها.
- * الإهتمام الفعلي بالموظف كإنسان وليس فقط كعضو عامل في الجهاز.
- * خلق رابطة من التعامل الأخوي والاحترام المتبادل.
- * المفاهمة والتحدث بلباقة مع العاملين وزيارتهم في مكاتبهم ولا مانع من التحدث " بجدة " معقوله أحياناً حين تبدو الحاجة أو الضرورة إلى ذلك.

**لغالباً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة التجارة**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) القيادة " الفاعلة " هي التي تقف مع " الحق " ، وتقود الآخرين بأساليب انسانية إلى العطاء والانتاج . وحيث أن هذا الجهاز يتعامل مع شرائح مختلفة من المجتمع بدءاً من الباعة والمستهلكين وانتهاءً بالتجار ووحدات القطاع الخاص ، فإن القيادة مطالبة بأن تتسم بالقدرة والشجاعة في (طرح الفكرة) و (اتخاذ القرار) و (مواجهة المخطيء أو المسيء) كائناً من كان . " ويواجه الجهاز العديد من المشكلات في اتخاذه لهذا الموقف مع كثير من المعاملين معه ، وهذا أمر في غاية الأهمية والحساسية " .

(-) " المقدرة " من جانب المسئول القيادي على أداء مهامه يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :

- * درجة الإلمام بمتطلبات العمل .. أي توظيف المعرفة والخبرة لصالح العمل .
 - * اعطاء التوجيه اللازم للأداء بدقة ووضوح.
 - * حب العمل والحماس والتفاني في الأداء.
 - * توفر القوى العاملة المؤهلة والقادرة على مساندة المستول.
- (-) " المقدره " من جانب " المنفّذ " على أداء مهامه وواجباته يمكن التعرف عليها من خلال :
- * درجة الكفاءة في الأداء.
 - * درجة التوافق بين التأهيل وطبيعة العمل.
 - * مدى وجود الدافع " القوي " تجاه العمل.
 - * قوة الشخصية وخاصة في طرح الافكار.
 - * حسن التعامل مع الآخرين.
- (-) " ضعف " المقدره في أداء العاملين بالجهاز ، يرجع في الغالب إلى الأسباب التالية :
- * ضعف عمليات المتابعة للأداء.
 - * ضعف العمل بالتوجيهات أو التعليمات المحددة.
 - * نقص التدريب أو عدم المواءمة بين المعرفة أو الخبرة وطبيعة العمل.
- (-) " معالجة " ضعف المقدره لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * رسم أو وضع سياسات وأساليب عمل واضحة للأداء والمتابعة.
 - * زيادة الإهتمام بالوصف الوظيفي.
 - * استقطاب الكفاءات في المجالات التي تكثر فيها مواطن الخلل أو الضعف في الأداء.
 - * الإهتمام المتواصل بالتدريب على رأس العمل على أن يكون وفق احتياجات محددة بدقة.

(-) "دوافع" العاملين في الجهاز تجاه العمل أو المهام المكلفين بها يتم تحديدها والتعرف عليها من خلال :

- * سرعة الانجاز وتأديته في الوقت المناسب.
- * دقة الانجاز.
- * حسن التعامل مع الآخرين .
- * تقبل التوجيهات والعمل بها.

(-) يتاب دوافع العاملين في الجهاز بعض "الضعف" لأسباب متعددة ، أهمها :

- * الشعور بعدم كفاية الحوافز المالية.
- * ضعف التشجيع أو التقدير المعنوي وعدم إدراك أهميته في زيادة أو تحسين الأداء.
- * اللامبالاة من بعض العاملين رغم توفر الظروف المناسبة للأداء.
- * عدم التفرقة بين "المجد" و "المتخاذل" في أداء العمل في بعض الحالات.

(-) "معالجة" أوجه الضعف ودوافع العاملين بالجهاز تتم من خلال ما يلي :

- * زيادة الإهتمام بعمليات تحفيز وتقدير الأداء من العاملين.
- * التدوير الوظيفي في مجال طبيعة العمل لاكتساب المزيد من الخبرات وتكافؤ الفرص بين العاملين.
- * المتابعة المباشرة لعمليات الأداء.
- * تحسين صور العلاقات بين العاملين أنفسهم ، وبينهم وبين رؤسائهم.

(-) معرفة مدى "إدراك" العاملين في الجهاز للدور المطلوب منهم يتم بعدة أساليب ، هي :

- * كمية الانجاز ، ودرجة وفاتها للأغراض المطلوبة.
- * نوعية الانجاز من حيث جودته وتحقيقه للأهداف المطلوبة.
- * ردود الأفعال تجاه عمليات المراقبة والمتابعة للأداء.

* زيادة التحسن في الأداء من مهمة لأخرى.

(-) " ضعف " إدراك بعض العاملين في الجهاز للبلور المطلوب أداءه ، يرجع إلى عدة

أسباب :

* عدم الاستعداد للتطوير الذاتي المستمر.

* عدم وضوح أو عدم دقة المهمة أو المهام المطلوب أدائها.

* عدم توفر الحوافز أو الامكانيات المطلوبة للأداء بصورة كافية.

* عدم اتاحة فرص التدريب بصورة كافية.

(-) " معالجة " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين تتم بعدة طرق ، أهمها :

* التدريب المتواصل للعاملين في المجالات التي يظهر أو يبرز فيها الضعف في الأداء.

* مراقبة الأداء بصورة مباشرة واعطاء التوجيهات الدقيقة قبل وأثناء تأدية العمل.

* اتباع أسلوب فرق العمل في الأداء لتقوية مساندة العاملين لبعضهم والتقليل من الفردية في الأداء والتي عادة ما يصحبها كثرة الأخطاء.

* مراجعة أهداف ومهام العاملين بصورة دورية والتأكد من درجات وضوحها ودقتها.

(-) يتم التحقق من وجود " التعاون الوظيفي " في الجهاز بعدة طرق ، أهمها :

* درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين وعدم كثرة الشكاوي أو التذمرات فيما بينهم.

* التقبل الجماعي للتوجيهات أو التعليمات المتعلقة بالعمل.

* توفر وتطبيق القواعد والاجراءات اللازمة للتسيق بين الأعمال والنشاطات المتزايطة للادارات في داخل الجهاز أو بينها وبين الوحدات ذات الصلة في الأجهزة الأخرى.

(-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يرجع في الغالب إلى الأسباب التالية :

- * عدم توفر الامكانيات اللازمة لعمليات التفاهم والتسيق في الأداء.
- * ميل بعض الوحدات أو العاملين إلى الانفرادية في الأداء.
- * صعوبة التوفيق بين الآراء أو التوجهات المتضاربة أو المعارضة.
- * ازدواجية التوجهات أو عدم وضوح التعليمات.
- * ضعف التزام بعض العاملين بمنهجية العمل الجماعي في صورها الشكلية أو الموضوعية.

(-) " معالجة " أوجه الضعف في التعاون الوظيفي في الجهاز تتم بعدة طرق ، هي :

- * التعرف على المشكلات التي يعاني منها الموظف في مجال عمله .. بل وحتى في منزله في الحالات التي يكون لها انعكاس أو أثر سلبي على أداءه في العمل، وجعل كل ذلك منطلقاً نحو خلق الإدراك بأهمية وضرورة العمل الجماعي.
- * وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق معايير عادلة ومحددة لعموم العاملين.
- * تنمية حب العمل الجماعي في نفوس العاملين واعتباره من الصور الانسانية والدينية المحببة والمطلوبة.
- * تقدير العمل الجماعي وتشجيعه مادياً ومعنوياً بصورة أكبر من العمل الفردي وبالذات في المجالات التي تقتضي عملية إنجازها التعاون بين مجموعة عاملين أو عدة ادارات.
- * تعزيز الأنظمة والتعليمات لتكون حافزة للعمل الجماعي وموجبة له.

سادساً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريعة القيادية
بجهاز وزارة الصحة.

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريعة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) الإيمان بأن تفعيل دور القيادة الإدارية العليا في أي جهاز أمر حتمي لرفع جودة العمل وتحسين مستوى الأداء ، وعدم إدراك هذه الحقيقة المتناهية الأهمية يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية على حجم ونوعية العطاءات والانجازات التي يؤديها الرؤساء والمؤوسين على السواء. ودور القيادات العاملة في هذا المستوى الإداري يتم تفعيله في الجهاز بعدة أساليب ، أهمها :

- * المشاركة في وضع السياسة العامة للجهاز لضمان الفاعلية والحماس لعملية تنفيذها.
- * الإهتمام بالتغذية المرتدة أو المعلومات المرتجعة عن أداء العاملين وسلوكياتهم من خلال قنوات متعددة مثل تقارير الكفاية " والاجتماعات المباشرة " ، واعتبار كل ذلك وعاء معلومات يتم الاستناد عليها - بعد غربلتها والتأكد من سلامتها - في عملية تطوير ورفع مستوى الأداء.
- * تحديد نطاق ومجال العملية الاشرافية بحيث تنطلق من الأهداف المطلوب تحقيقها والمنفق عليها.

(-) منهجية القيادة الإدارية العليا في الجهاز في ممارسة العمل تنطلق من ثلاث أسس ، هي:

- * اختيار الأفراد الأكفاء للعمل وفق معايير محددة لمهام كل وظيفة رئيسية في الجهاز.
- * منح وزرع الثقة في العاملين ومواصلة بنائها باعتبارها جوهر العملية الانتاجية.
- * تفويض الصلاحيات على قدر مستوى المهام و المسئوليات التي يكلف بها العاملين.

- (-) يتم " تحديد " ومعرفة مقدرة العاملين على ممارسة مهامهم بعدة طرق ، هي :
- * مراجعة حجم ونوعية الانجاز للأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملين ومدى تلبيتها أو انسجامها مع التوقعات أو المعايير المطلوبة.
 - * التأهيل العلمي وتوظيفه لصالح أهداف ومتطلبات العمل.
 - * الخبرة ومدى الاستفادة منها في مجال العمل.
 - * الاتصال الاسبوعي المباشر بالعاملين لمتابعة ومعرفة مراحل سير العمل و كيفية تعاملهم مع متطلبات تفيذه من النواحي الذهنية والتحليلية والموضوعية.

- (-) أهم " أسباب " ضعف المقدرة لدى العاملين في الجهاز يتمثل فيما يلي :
- * قلة أو ضعف التجديد في أساليب أداء العمل ، إما لعدم المتابعة ، أو الخوف من التغيير ، أو حب الروتين.
 - * تغليب العديد من العاملين للمصلحة الذاتية على مصلحة العمل ، فنجدهم يهتمون كثيراً بجوانب الحوافز والمكافآت بينما يضعف اهتمامهم بعملية التفكير في الارتقاء بالأداء وتحسين الانتاجية.
 - * عدم أو ضعف ثقة بعض العاملين بأنفسهم مما يؤدي إلى كثرة التردد في اتخاذ القرارات وعدم وضوح الرؤية أو محاولة القاء ورمي المسؤولية على الآخرين.
 - * ضعف " التعاون " بين الأفراد أو الوحدات التي تتطلب طبيعة عملها الانجاز الجماعي.

- (-) " علاج " ضعف المقدرة لدى العاملين يمكن أن يتم بعدة أساليب ، هي :
- * العمل على توضيح الأهداف والمهام للعاملين لاذكاء روح التنافس في التنفيذ ، ودرء الازدواجية .
 - * إيجاد تنظيم إداري واضح ودقيق للمهام والنشاطات.

- * إتاحة الفرص الكافية لعمليات التجديد وتطبيق التجارب الإدارية الناجحة ذات العلاقة بالعمل .
- * التدريب المتواصل في مجال العمل.
- * بناء علاقات عمل ايجابية بين العاملين وتعزيز القوي منها ومعالجة أوجه الضعف القائمة فيها.
- * تنمية جوانب القوة في الأداء لدى العاملين.
- * ازالة الحواجز البيروقراطية والشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- * المراجعة المستمرة لأداء كل ادارة بالتعاون والمشاركة بين العاملين فيها من مسئولين ومرؤوسين.

(-) تتم عملية " التحديد والتعرف " على " دوافع " العاملين من خلال الآتي :

- * ما يظهره الفرد العامل سواء كان رئيساً أو مرؤوساً من " استجابة " للتوجيهات " وإدراك " لمتطلبات العمل بصرف النظر عن المزايا والمنافع الشخصية .
- * ما يظهره المسئول أو الموظف من " همة وطموح " في بذل الجهود وتحقيق الانجازات وخلق الانطباعات الجيدة والصحيحة عن تطلعاته في تحسين إنتاجيته وتهذيب سلوكياته.

(-) " ضعف " الدوافع لدى العاملين لها أسباب متعددة ، أهمها :

- * الافتقار لنظام فاعل للجزاء في جوانب الثواب والعقاب.
- * الاطمئنان المفرط لدى الموظف من حيث الأمن الوظيفي حيث لا يتيح النظام فرصة التخلص من الموظف العقيم ، والضعيف في إنتاجيته إلا في حدود ضيقة جداً.

- * قلة - وفي بعض الأحيان انعدام - فرص التحفيز المادي والمعنوي للموظف (مثل فرص الترقية ، فرص التدريب ، وكذلك عدم تقدير بعض الرؤساء للجهود التي يبذلها المرؤوسين لزيادة ، أو تحسين انتاجيتهم).
 - * التأثيرات الاجتماعية المحيطة بالموظف سواء من خلال أجواء العمل أو أجواء المنزل.
 - * تدني اهتمام بعض المسؤولين بمتابعة ما يجري من أعمال وسلوكيات في اداراتهم.
 - * تدني درجة الثقة والالتزام بالأعباء والمسئوليات من بعض الرؤساء والمرؤوسين.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع وزيادتها لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * إيجاد جو من التنافس الايجابي الخلاق في محيط العمل.
 - * اتاحة فرص الترقية والتدريب لمن يستحقها بالفعل.
 - * حسن توزيع العمل في الإدارات على العاملين والعدل في ذلك كما ونوعاً.
- (-) " إدراك " العاملين للدور المطلوب منهم يتم تحديده والتعرف عليه من خلال :
- * المعايير المحددة للاستقطاب والانتقاء للوظائف المختلفة.
 - * الاختصاصات والمسئوليات المسندة للعاملين ومدى وضوحها والدقة في تنفيذها.
 - * اجراءات العمل في الادارة ومدى وضوحها والدقة في تنفيذها.
 - * درجة التنسيق والتعاون الجماعي بين الأفراد العاملين والوحدات المختلفة في الجهاز.
 - * التوجيهات المباشرة في أداء العمل ومدى وضوحها .. (من يعمل .. وماذا يعمل .. ولماذا يعمل .. وكيف يعمل .. ومتى يعمل .. وأين يعمل ؟؟).
- (-) " ضعف " إدراك العاملين للدور المطلوب منهم يعود لعدة أسباب ، هي :

- * سوء أو عدم ملاءمة عملية الاختيار للأفراد العاملين.
 - * عدم وضوح التوجيهات أو المماثلة في الالتزام بها.
 - * التضارب في المهام والاختصاصات.
 - * التنازع في المسؤوليات.
 - * ضعف الاشراف الإداري.
 - * انحسار فرص التدريب في مجال طبيعة العمل.
- (-) " علاج " ضعف إدراك العاملين للدور أو المهمة المطلوب تنفيذها يمكن أن يتم من خلال الآتي :
- * عقد لقاءات منتظمة مع العاملين بمختلف مستوياتهم لمراجعة الأداء وفحص العقبات ووضع منهج عمل واضح للتغلب عليها .. (ولا يكفي هنا بمجرد اللقاء والنقاش بل لا بد من أن ينتهي الاجتماع إلى وضع خطة عمل للتغلب على كل ما يظهر من معوقات في مجال العمل).
 - * التحديد الواضح للاختصاصات والحد من تضاربها ما أمكن.
 - * التدريب وفقاً لما يحدده أداء العاملين من جوانب ضعف.
 - * متابعة آثار ونتائج انجاز العمل على الآخرين إدارةً وأفراداً ، ومدى جدوى الاستمرار على نفس النهج المتبع أو تحسينه أو تغييره.
 - * الاتصال المستمر بالمستفيدين من الخدمة كي تعرف الإدارة أو الجهاز على مدى فاعليتها في القيام بالدور أو المهمة المسندة اليها.
- (-) التعاون الوظيفي من أبرز ما يجب الإهتمام به في ادارة العمل ، ويمكن تحديده والتعرف عليه بعدة طرق ، هي :
- * مدى تكرار الأعمال وازدواجيتها وتضاربها.
 - * مدى التعطيل أو التأخير في انجاز الأعمال والوفاء بالالتزامات.
 - * مدى وضوح الاتصال والعلاقات بين الوحدات ذات الأعمال المترابطة.

- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي بين العاملين له أسبابه المتعددة ، ولعل أبرزها ما يلي :
- * تدني الإدراك أو الاقتناع بقيمة العمل الذي يؤديه الموظف.
 - * عدم صفاء العلاقة بين بعض الرؤساء .. وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى درجة سوء المعاملة بين الطرفين ما ينعكس سلباً على الأداء والانتاجية في محيط العمل.
 - * سوء توزيع العمل بين الإدارات.
 - * التداخل المعيق بين اختصاصات العاملين أو الإدارات.
 - * الاتكالية واللامبالاة من بعض العاملين والمسؤولين.
- (-) " تفعيل " التعاون الوظيفي في الجهاز والتغلب على أوجه ضعفه يمكن أن يتم وفقاً لما يلي :
- * إيمان القائد الإداري وحرصه وقناعته وسعيه إلى خلق التجانس واذكاء روح التفاهم بين الأفراد العاملين في الوحدات المختلفة المرتبطة به.
 - * الاجتماع الدوري بالعاملين وأشعارهم بأهمية وقيمة ما يقدمونه من عمل، ومراجعة نتائج تنفيذهم للأعمال الموكلة اليهم.
 - * صرامة القائد في التعامل بما لا يخل بالجوانب الانسانية أو يثير المضايقات.
 - * تقوية روح الانتماء للجهاز.
 - * تقوية قنوات الاتصال والتنسيق بين الوحدات الإدارية ذات الاعمال المترابطة.
 - * ابراز وايضاح الأهداف والتوقعات للجميع (أفراداً و وحدات) لتقوية عنصر التعاون الوظيفي .. (فمثلاً حين القضاء على وباء منتشر في مدينة معينة لابد من أن تتعاون أجهزة وادارات مختلفة للقضاء عليه .. فنجد جهاز الصحة يتعاون بالأدوية والأطباء ، وجهاز البلدية برش المبيدات ، وجهاز الزراعة بتأمين المياه النقية .. وهكذا .. فحين يكون الهدف واضحاً

والدور محددًا يكون التعاون قائمًا .. والعكس صحيح حين غموض الهدف
والدور المطلوب ...).

- (-) منهجية القائد الإداري في التعامل مع العقبات والمعوقات التي تعترض الأداء
والإنتاجية يمكن أن تبرز من خلال عدة أوجه ، أهمها :
- * الأهداف المطلوب تحقيقها .. فيقدر ما تكون هذه الأهداف واضحة في ذهن القائد بقدر ما يكون قادراً على مراجعة وتقييم الأداء للأعمال والنشاطات.
 - * إعادة النظر بصورة مستمرة في " مسارات " تحقيق الأهداف باعتبارها أهم وسيلة لتقييم الأداء وغالباً ما تكون هي منبع القصور.
 - * المراجعة المستمرة لوضع الكوادر البشرية العاملة في الجهاز من حيث التأهيل والتدريب ونتائج أداؤهم لأعمالهم.
 - * حسن التعامل مع الموارد والإمكانات المالية والفنية المتاحة .. وتحقيق أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

**سابعاً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة المواصلات**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط
الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية العليا كما تراها هذه الشريحة هي " فن ادارة الأداء " ولتحقيق
هذه المهمة " الشاقة " لابد من توفر عدة عناصر وظيفية ، أهمها :
- * أهداف واستراتيجيات ومهام عمل واضحة ودقيقة للجهاز الإداري.
 - * كفاءات بشرية ممتدرة على تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المحددة.

- * أموال وامكانيات كافية ومتسقة مع طبيعة أعمال ونشاطات الجهاز.
- * نظام معلومات متكامل في مجالات عمل الجهاز ووحداته المختلفة.
- (-) " مقدره " العاملين على أداء العمل يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :
 - * المعرفة والمهارة المتوفرة لدى العاملين ومدى تطابقها مع الوصف الوظيفي للأعمال التي يشغلونها.
 - * الخبرة .. ومدى توظيفها لصالح العمل.
 - * طبيعة العمل ومدى إتساقها مع القدرات العلمية والفنية المتوفرة في العاملين.
- (-) " ضعف " المقدره لدى العاملين يعود إلى عدد من الأسباب ، في مقدمتها :
 - * غموض أو عدم وضوح المهام والمسئوليات.
 - * غياب الوصف الوظيفي.
 - * غياب المعلومات الضرورية لأداء العمل أو عدم كفايتها.
 - * عدم أو ضعف التناسب بين السلطة والمسئولية في عملية الأداء.
- (-) التوجه نحو " علاج " ضعف المقدره لدى العاملين يأخذ عدة اتجاهات ، أهمها :
 - * توسعة مدارك الموظف بالتعليم والتدريب كلما كان ذلك ممكناً ، وبالذات في المجالات التي يبرز فيها الضعف.
 - * اشراك الموظف في عملية صنع القرارات .. (المشاركة الإدارية).
 - * التحديد الدقيق لطبيعة ونطاق العمل الذي يمكن أن يبرز فيه كل موظف وفقاً للقدرات والامكانيات الإدارية والفنية والعلمية التي يملكها.
 - * التشجيع المعنوي والتحفيز المادي وفق ضوابط محددة.
- (-) " دوافع " العاملين يمكن تحديدها والتعرف عليها بعدة طرق ، هي :
 - * مدى الإهتمام المتواصل بالانتاجية من قبل الموظف.

- * الوعي بأهمية التطوير الذاتي وتطوير الأداء.
 - * تقبل النقد البناء والاستفادة منه.
 - * الإلتزام بأخلاقيات وسلوكيات العمل.
- (-) الأسباب التي تؤدي إلى " ضعف " الدوافع لدى العاملين يمكن ابرازها في النقاط التالية :
- * ضعف اهتمام القائد بالبحث عن المناشط الكامنة في الموظف وحثه من خلالها على المزيد من العطاء .
 - * قلة الإهتمام بتنمية الدوافع البارزة لدى العاملين والاستفادة القصوى منها في مجال العمل.
 - * عدم اتاحة الفرصة لبعض العاملين للتعبير عن مرئياتهم وتوجهاتهم فيما يتعلق بأداء العمل.
 - * انشغال الرئيس عن الرؤوسين وعدم معرفته أو تقديره لما يبذل من جهود واعتبار ذلك من واجبات العمل فقط.
 - * ضعف مراعاة التركيبة الذهنية والنفسية للعاملين.
- (-) " لعلاج " ضعف الدوافع لدى العاملين يمكن اتخاذ عدة اجراءات ، أهمها :
- * محاسبة الموظف لذاته من خلال مراجعة قدر ونوع الجهود التي يبذلها ومقارنتها مع الأجر والوقت المبذول فيها .. وليخرج بعد ذلك بواقعية وانطلاقة افضل نحو تحسين أداءه ونتاجيته.
 - * ضرورة تلمس القائد الإداري لمواطن السلبيات في أداء الموظف لمساعدته على تلافيتها أو الحد منها ودعمه فيما يتعلق بمواطن الايجابيات وتشجيعه على الاستمرار والحفاظة عليها.
 - * اتباع أسلوب - شيء من التأنيب ، وشيء من الارشاد ، وكثير من الصبر مع العاملين.

- * إدراك شخصية الموظف والتعامل معها بوضوح واحترام.
- * نزول القائد إلى أدنى مستوى في الهرم التنظيمي والتعرف عن كثب على مشكلات العاملين والتخاطب المباشر معهم حولها ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لكل ما يعترضهم ويعترض سير العمل من عقبات ومعوقات. (إن دعوة موظف " مهمل " مثلاً إلى منزل المسئول ، ومخاطبته وتفهم أسباب اهماله يؤدي غالباً إلى تغيير نفسية وأسلوب هذا الموظف نحو الأفضل حيث يصبح منتجاً في عمله واعياً لمهامه وواجباته ، وقد حصل ذلك بالفعل لأحد القادة في هذا الجهاز في تعامله مع أحد العاملين حيث حوَّله إلى شعلة من النشاط بعد أن كان عقيماً في إنتاجه وضعيفاً في أداءه . وليس هناك أسوأ على نفسية الموظف وبالتالي على إنتاجيته من أن يكون هدفاً لكثرة اللوم والتأنيب من رئيسه وحجب محاسنه أو اظهار عيوبه...).
- (-) " إدراك " العاملين للدور المطلوب منهم أمر يمكن " تحديده " والتعرف عليه من خلال:
 - * مقارنة الأداء بالنتائج المتحققه.
 - * مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج أو الاهداف المتوقعة.
 - * مدى التقيد بالوصف الوظيفي في الأداء.
 - * الاجتماعات " الدورية " بالعاملين لمناقشة ومتابعة أدائهم للأعمال والنشاطات المكلفين بها.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين بما يناط بهم من مهام ومسئوليات يعود إلى عدة أسباب، أهمها :
 - * ضعف عملية متابعة الأداء.
 - * نقص التدريب في مجال العمل.
 - * ضعف الإهتمام بالوصف الوظيفي.

* عدم وجود برامج تعريفية متجددة بمهام وواجبات ومسئوليات العمل الوظيفي في الجهاز.

(-) " علاج " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم من خلال :

* مشاركة الرئيس المباشرة في أعمال المرؤوسين لخلق الإهتمام وشحن الهمم ومراقبة الأداء .

* اتباع أسلوب فرق العمل لتقليل جوانب الضعف في الأداء ودعم جوانب القوة فيه .

* عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين واعتبارها جزءاً من متطلبات العمل وفرصة مهمة وضرورية للتعرف مباشرة على ما يعيق العمل سواء في جوانبه البشرية أو الفنية أو السلوكية.

* تطبيق مبدأ التعلم من الأخطاء ، وعدم قبول تكرارها.

* التجديد في الأداء والتقليل من النمطية والروتين .. وتقبل مقترحات العاملين لتطوير الأداء.

(-) " التعاون الوظيفي " من الأمور الحيوية لأعمال ونشاطات أي جهاز ، ويمكن أن

يتحقق في محيط العمل بعدة طرق ، هي :

* وضوح الرسالة وبيان المهمة للجهاز ووحداته الإدارية المختلفة ، مع ضرورة فهمها واستيعابها والافتتاع بها من قبل العاملين لضمان تطبيقها.

* املاء رسالة ومهمة الجهاز بوحداته المختلفة بأسلوب المشاركة والمشورة وليس بالقسر والأمر.

* سماح البناء التنظيمي للجهاز بسهولة الاتصال بين الإدارات والأفراد العاملين.

(-) " غياب أو ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى جملة من الأسباب ، أهمها:

- * ٨٥٪ من أسباب ضعف أو غياب هذا التعاون يعود إلى أسباب شخصية من بينها حب الاستئثار بالسلطة والاستحواذ على مجمل مناشط العمل .. " وكما نسمع أو نشاهد دائماً من أقوال أو مناظر مألوفة مثل .. أنت لا تدخل في شغلي .. وأنا لن أتدخل في شغلك .. أنا أعمل حسب " ما أستطيع " ولا أريد حكم الآخرين على عملي بمدح أو قدح .. " .
- * التفاوت في الخبرات بين من ينبغي أن يتم التعاون بينهم في محيط العمل سواء كان ذلك على مستوى الإدارات أو مستوى الأفراد.
- * عدم أو صعوبة الاتفاق على منهج أو معالم واضحة لكيفية إحداث أو إيجاد عملية التعاون الوظيفي في محيط العمل.

(-) " علاج " ضعف أو غياب التعاون الوظيفي يمكن أن يتم بعدة طرق ، هي :

- * الحث المستمر على ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
- * تكييف مشاركة الرؤوس في مجالات العمل.
- * التريب .. والاحتكاك .. والتشاور في كافة الأعمال التي يتطلب إنجازها جهد جماعي.
- * توعية وتنقيف العاملين بحاسن وجود التعاون في محيط العمل ومثالب غيابه أو ضعفه.
- * الترحيب بجميع الأفكار التي يطرحها الموظفون لتحسين الأداء بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية ، واعتبار ذلك عملاً تعاونياً ينبغي تقديره وتشجيعه.

(-) القيادة الإدارية العليا في الجهاز مطالبة بوضع استراتيجية عمل واضحة لكيفية

- كشف " و " تحليل " و " تصحيح " معوقات الأداء لدى العاملين .. وما يساعد على وضع هذه الاستراتيجية ما يلي :
- * تحديد المسؤوليات بوضوح مع ما يناسبها من الصلاحيات.

- * الاتفاق على الأولويات الرئيسية في أعمال ونشاطات الجهاز.
- * بعيداً عن المحسوبيات والمجاملات ، لابد من العمل الفاعل بقاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب.
- * الإهتمام بالتدريب ، ومراجعة الأجور لتكون في مستوى حجم ونوع الانجازات لكل عمل.

(-) حين يضع " الرئيس " نفسه كأحد أفراد عائلة " المرؤوس " - مع الحفاظ بالطبع على مبدأ الاحترام المتبادل بين الطرفين - فان ذلك " من واقع التجربة " خير معين للمسئول القيادي على التقرب من نفسيات العاملين وفهمهم وكسب رضاهم والاحساس بواقعهم ومعاناتهم مما ينعكس كل ذلك بالتالي على احساس الموظف بقيمته وقيمة ما يؤديه من عمل فتزداد انتاجيته ويتحسن أداءه . ويبدو أن هذا أيضاً خير سبيل إلى قراءة ومعرفة مشاعر وأحاسيس العاملين تجاه المسئولين عنهم ، والمؤمل أن يستفاد من هذا النهج في اصلاح خلل أو تطوير أداء في محيط العمل الوظيفي بالجهاز.

**ثامناً : لتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة الاعلام**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية " الفاعلة " هي تلك التي تتفاعل بصدق مع هموم واقعها في الجهاز وفي المجتمع المستفيد من الخدمة المقدمة ، وتعمل من خلال هذا التفاعل وهذه

المعيشة الحية للهموم إلى طرح وبناء الأفكار والأسس والتوجهات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي يصبو إليها الجهاز بكفاءة في الأداء وفاعلية في النتائج.

وفي هذا الجهاز يدرك القادة بأن " الانتاجية " البناءه و " الأداء " الفاعل هما هدف ورسالة كل قائد ولكن القدرات تتفاوت في كيفية تحقيقها أو الوصول إليها فمنهم من يحققها بنسبة عالية ومنهم كذلك من لا يحققها إلا بنسبة ضئيلة .، ويعتمد الأمر في جله على مقدرات القائد .. والكفاءات المتوفرة ، والامكانيات المتاحة.

(-) " مقدره " العاملين على أداء مهامهم وواجباتهم يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :

- * تقارير الأداء السنوية.
- * تقارير الأداء الدورية من المسئول الإداري المباشر.
- * التأهيل العلمي ومدى الاستفادة منه وتوظيفه في صالح نشاطات الادارة أو الجهاز.
- * مدى التناسب بين طبيعة العمل وقدرات وامكانيات الفرد العامل.

(-) " ضعف " المقدره على الأداء من قبل العاملين يرجع إلى عدة أسباب ، لعل أهمها:

- * عدم الإهتمام بالتطوير الذاتي من خلال التعلم من الأخطاء ، والاحتكاك والاستفادة من الآخرين.
- * ضعف الرقابة على الأداء وعدم المحاسبة على نتائج الأعمال.
- * عدم وضوح المهام والمسئوليات أو عدم تناسبها مع قدرات وامكانيات العاملين المكلفين بأدائها.

(-) " معالجة " ضعف المقدره لدى العاملين تتم بعدة أساليب ، يأتي في مقدمتها ما يلي:

- * الإهتمام بمتابعة الأداء ومراجعة النتائج .. ومحاسبة المقصرين وتشجيع المجدين.
 - * الإهتمام بالتدريب الدوري للعاملين في المجالات الوظيفية المسندة لهم.
 - * الإهتمام بقاعدة وضع شخص المناسب في المكان المناسب.
- (-) " الدوافع الوظيفية بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تأخذ نصيبها من الإهتمام لدى كثير من القادة العاملين في الجهاز " . هذه الدوافع .. يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :
- * مراقبة الدقة والسرعة في إنجاز العمل من قبل العاملين.
 - * الإهتمام العملي المتواصل بالإنجاز خلال ساعات الدوام الرسمي.
 - * مدى صفاء ووضوح العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (-) من أهم أسباب " ضعف " الدوافع الوظيفية لدى العاملين ما يلي :
- * عدم الرضاء عن أمور متعلقة بالعمل (الأجر ، الوظيفة ، أسلوب العمل ، مزايا العمل).
 - * عقبات نفسية وشخصية خارج نطاق العمل الوظيفي (الأسرة ، المعيشة).
 - * عدم الانسجام في العلاقات بين العاملين أنفسهم ، أو بينهم وبين رؤسائهم.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع وتفعيلها لدى العاملين يمكن أن يتم عن طريق:
- * الاجتماعات الدورية بالعاملين لمحاولة تفهم ما يواجههم من مشكلات وظيفية أو شخصية .
 - * بناء جسور من التعاون والتواصل داخل محيط العمل.
 - * تقبل شكاوي العاملين وفحصها واتخاذ الاجراء المناسب تجاهها.
 - * التشجيع المادي والمعنوي على الأداء الايجابي .. والتأنيب على الأداء السلبي بأساليب مقبولة.

- (-) تحديد مدى " ادراك " العاملين للدور أو المهمة المناطة بهم يتم بعدة طرق ، هي :
- * النتائج المتحققة من الأداء ومدى توافقتها مع النتائج المتوقعة.
 - * التطوير الذاتي المستمر في أداء العمل.
 - * العمل بالتوجيهات وتقبل النقد والاستفادة منه في مجال العمل.
- (-) تعود أسباب " ضعف " إدراك العاملين لمهام عملهم إلى ما يلي :
- * نقص التأهيل أو الخبرة اللازمة للعمل.
 - * عدم التوافق بين امكانيات الموظف وطبيعة العمل.
 - * عدم وضوح المهام أو التوجيهات المتعلقة بالعمل.
 - * ضعف الرقابة على الأداء لتلمس مواطن الضعف والتبيه اليها واتخاذ مايلزم تجاهها من تدريب أو تغيير في مسار العمل.
- (-) " علاج " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم بالطرق التالية :
- * اتاحة فرص تدريب كافية.
 - * مراجعة عمل الموظف والتأكد من توافقه مع القدرات المتوفرة فيه.
 - * متابعة الأداء بصورة مباشرة واصدار التوجيهات المناسبة في الوقت المناسب.
 - * التغير الدوري في المواقع الوظيفية للعاملين لاتاحة الفرص في كسب المزيد من الخبرة والبعد عن التكرار أو الروتين الباعث على الملل في أداء العمل.
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز يمكن تحديده والتعرف عليه من خلال :
- * مدى ارتباط الانجازات بالجهود (الجماعية) للعاملين.
 - * التشكيل التنظيمي ومدى استناده على مبدأ الجهد الجماعي أو فرق العمل الجماعية.
 - * نظام الجهاز ومدى دعمه وتقديره وتشجيعه لروح الفريق ووحدة الجماعة.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي يعود إلى عدة أسباب ، أهمها :

- * غياب الوعي بأهمية العمل الجماعي وتأثيراته الإيجابية المباشرة في الحد من جوانب الضعف الفردية في الأداء.
 - * عدم وجود الضوابط المعززة للعمل الجماعي وترك هذا الأمر للاجتهاد والمبادرات الشخصية.
 - * عدم تحديد مهام العمل ونشاطاته على أسس ومعايير داعمة للعمل الجماعي ، بل ونرى العكس في هذا الجانب حيث يلاحظ أن المهام يتم تحديدها بصورة تؤدي إلى الفردية في الأداء.
- (-) " معالجة " ضعف التعاون الوظيفي بين العاملين أو الوحدات العاملة في الجهاز يمكن أن تتم بعدة طرق يأتي في مقدمتها ما يلي :
- * وضع القواعد النظامية الملزمة والداعمة للجهد الجماعي في الأداء.
 - * تحديد المهام والمسئوليات التي يفترض أدائها بصور جماعية من خلال فريق أو فرق عمل موحدة.
 - * التوعية بأهمية العمل الجماعي وتأثيره على حجم ونوع الإنجازات.
 - * مكافأة الجهد الجماعي بصورة أكبر من الجهد الفردي.

تاسعاً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة الشؤون البلدية والقروية

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) من الضرورة بمكان أن تقوم الأجهزة المختصة برسم (سياسات عامة موحدة) لتقييم الأداء في القطاع الحكومي مع ترك كل جهاز أن يضع تقييم الأداء الخاص به في اطار هذه السياسات العامة الموحدة. إن من شأن ذلك أن يعطي الأجهزة الحكومية المرونة الكافية في الاستفادة من مجمل الأساليب الإدارية الحديثة التي تتناسب وطبيعة عمل كل منها أخذاً في الاعتبار تباين الأجهزة الحكومية بعضها عن بعض من حيث نوعية الأعمال وأهدافها من ناحية ، وكذلك البيئة الإدارية والتنظيمية من ناحية أخرى.

(-) " مقدرة " العاملين على الأداء يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :

- * المؤهلات .. (والمفروض أن طبيعة عمل الوظيفة تحدد المؤهل المناسب لها) .
- * المتابعة المتواصلة للأداء ومعرفة جوانب قوته وجوانب ضعفه .
- * الاستعداد لتقبل العمل مع التطوير المستمر في الأداء .

(-) " ضعف " المقدرة لدى العاملين يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي :

- * نقص التأهيل بصورة عامة أو في طبيعة عمل الوظيفة بصورة خاصة .
- * نقص الإلمام بمتطلبات العمل كـمحصلة لعدم وضوح أو غموض المهام .
- * ضعف المتابعة من قبل المسؤولين لأداء المرؤوسين وبالتالي عدم اصدار ما يلزم من توجيهات وارشادات وتعليمات لتحسين الأداء .

(-) " علاج " ضعف المقدرة لدى العاملين يمكن أن يتم بعدة طرق ، هي :

- * البحث الدوري التعمق في مستوى المقدرة والعطاء من قبل العاملين وتحديد مستواه قوة أو ضعفاً واتخاذ ما يلزم من حلول في ضوء ذلك .
- * إعادة النظر في (عناصر المقدرة) الواردة في نموذج تقويم الأداء المعتمد من ديوان الخدمة المدنية بحيث يوضع لها قياسات واقعية محدده وفقاً لطبيعة عمل كل جهة حكومية .. وهذه العناصر هي : الكفاءة ، الانتاج ، تقبل العمل ، التدريب ، التطوير الذاتي ، الانتظام ، حسن التعامل ، التعاون ..)

(-) "دوافع" العاملين تجاه العمل عنصر ضروري للأداء والانتاجية ، ويتحدد وجودها من خلال :

* نوعية وكم العمل المنجز من قبل الفرد العامل ومقارنته بالتوقع أو المردود المطلوب.

* الثبات والالتزام بمستوى جيد ومتطور في الأداء.

* الانتظام في الدوام ، وحسن العلاقات بين العاملين.

(-) "ضعف" دوافع العاملين يعود غالباً إلى الأسباب التالية :

* ضعف الرضاء عن واقع عمل أو نشاطات معينة.

* ضعف مكافآت أو حوافز العمل.

* عدم تقدير الجهود المبذولة أو ضعف الانصاف وبالذات مع المجدين أو المنتجين.

(-) الإرتقاء بمستوى الدوافع لدى العاملين وعلاج ما يعثر بها من ضعف أو قصور يمكن أن يتم بالطرق الآتية :

* تحسين بيئة العمل الإدارية من حيث :-

- تطوير معايير واضحة للأداء.

- وضع ضوابط محددة و عادله للحوافز المادية والمعنوية.

- الإهتمام بتسمية الروابط والعلاقات بين الوحدات والأفراد العاملين في الجهاز.

- محاسبة المقصرين أو المهملين ومكافأة وتشجيع المجدين والمنتجين.

(-) مستوى " إدراك " العاملين للدور المطلوب منهم أداءه يمكن تحديده والتعرف عليه من خلال :

* الانجاز وفقاً للأهداف والمعايير المحددة.

- * التجديد والابتكار في عملية الأداء.
 - * مراجعة التوجيهات والتعليمات واستيعابها وتقبلها.
- (-) "الضعف" الذي يتنبأ إدراك بعض العاملين لمهامهم ومسئولياتهم يعود غالباً إلى الأسباب الآتية :
- * عدم الموازنة بين المؤهل أو الخبرة وطبيعة عمل الوظيفة.
 - * غموض المهام أو عدم وجود مهام محددة ومكتوبة.
 - * نقص التدريب في مجال العمل.
 - * محدودية الفهم أو الاستيعاب لمتطلبات العمل.
- (-) "معالجة" ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن تتم وفق الآتي :
- * تعزيز عملية التوافق بين تأهيل أو خبرة أو مستوى استيعاب الموظف وطبيعة العمل الذي يكلف به.
 - * انماء الاستعدادات الموروثة لدى الموظف ومتابعة وتطوير الاستعدادات المكتسبة.
 - * بناء جسور من الثقة والصبر مع أي موظف تبدو عليه بوادر ضعف الإدراك أو التردد في أداء مهامه وواجباته ومساعدته بكل ما يعينه على أداء أفضل.
 - * الإهتمام بمستوى الدقة والوضوح في مهام وواجبات الوظائف حتى تسهل عملية أدائها من قبل العاملين.
 - * الإهتمام بالتدريب على رأس العمل مع التركيز على المجالات التي يظهر فيها ضعف في الأداء.
- (-) "التعاون الوظيفي" في الجهاز يمكن تحديده والتعرف عليه من خلال :
- * مستوى المشاركة في رسم وتنفيذ مهام ومسئوليات العمل.

* اهتمام بيئة العمل بفرق العمل الجماعية والاعتماد عليها في ادارة أو دراسة بعض شئون العمل.

(-) " ضعف " التعاون الوظيفي بين العاملين أو الوحدات العاملة في الجهاز يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها ما يلي :

* عدم التجانس بين الأفراد العاملين في مستويات القدرة تأهيلاً أو خبرة أو استيعاباً.

* عدم اهتمام البناء التنظيمي بدعم أو إبراز روابط التنسيق المشترك بين الأفراد والوحدات.

* التنافس السلبي بين العاملين ، والميل إلى الفردية في الأداء طمعاً في مغنم أو حافز وظيفي.

* غياب أو عدم جدية القواعد والأنظمة الداعمة للأداء الجماعي في مجالات العمل.

(-) " معالجة " ضعف التعاون الوظيفي وتفعيل دوره في الجهاز يمكن أن يتم وفق الآتي:

* بناء المهام والمسئوليات الوظيفية على أسس تتطلب التنسيق المشترك والتعاون الجماعي بين الأفراد والوحدات العاملة في الجهاز.

* بناء فرق عمل جماعية مستمرة للدراسة وادارة بعض الشئون الضرورية في مجال العمل.

* الدعم المادي والمعنوي للجهود الجماعية المشتركة في الأداء.

* وضع الضوابط الكفيلة الداعمة للجماعية في أداء المهام والمسئوليات الوظيفية.

**عاشراً : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة الزراعة والمياه**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) القيادة الإدارية " الفاعلة " هي تلك التي " تسمع " أكثر مما " تتحدث " و " تعطي " أكثر مما " تأخذ " و " تفعل " طبق ما " تقول " ، وفي سبيل تحقيق ذلك على القيادة الإدارية العليا في الجهاز عمل ما يلي :

- * الإيمان العميق بالعمل وفقاً لأهداف واستراتيجيات محددة وواضحة.
- * النظرة الشمولية - وليست الجزئية - لأعمال ونشاطات القطاع.
- * الإهتمام بمشاركة العاملين في عموميات وتفاصيل العمل.
- * متابعة الأداء ووضوح التوجيهات.
- * الاستمرارية في العطاء والتطوير المتواصل للأداء.
- * التنفيذ الفاعل لتبعات ومتطلبات مركز الثقل في الجهاز - وهو مستوى الوكيل في هذه الحالة - باعتباره " قطب الرحى " الذي يترجم توجهات قائد أو قادة الجهاز في المستوى الأعلى وينقلها بأمانة ووضوح إلى القاعدة العريضة في الجهاز من المديرين والمشرفين وبقية العاملين بمختلف درجاتهم الوظيفية.

(-) " مقدره " القائد على خلق وإيجاد منهجية فاعلة ومتكاملة للأداء يعتمد في واقع الأمر على مجموعة من الأسس ، هي :

- * الإلمام التام بجملة الأعمال والنشاطات التي يمارسها القطاع المسئول عنه.
- (-) الإرتقاء بمستوى المقدره لدى الأفراد العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * الإهتمام المتكامل بالوصف الوظيفي عن طريق التحديد الدقيق للأدوار والمهام المناطة بالعاملين.

- * التطوير والتدريب المستمرين للقدرات وبالذات في مواقع الضعف في الأداء.
 - * المشاركة الميدانية في مواقع العمل والتعرف على المشكلات والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها.
 - * اضعاف الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين فيما لا يزيل الكلفة المعقولة من حيث الاحترام والعطاء.
- (-) " دوافع " العاملين في الجهاز يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :
- * الإلتزام بأهداف ومتطلبات العمل (المعرفة بما يجب عمله).
 - * الإلتزام بأخلاقيات العمل (الانضباط - حسن التعامل .. تقبل التوجيهات).
 - * الانتاجية وطبيعة الأداء من حيث جودته أو تدنيه.
- (-) " ضعف " دوافع العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أهمها :
- * عوامل مادية ← مثل الإعتقاد بعدم ملاءمة الأجور والمكافآت لتقل وطبيعة الأعباء والمسئوليات.
 - * عوامل نفسية ← مثل سوء العلاقات أو عدم انسجامها بين العاملين في قطاع معين.
 - * عوامل فنية ← مثل عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو عدم التوافق بين القدرات وطبيعة الأعمال.
- (-) إثناء وزيادة دوافع العاملين تجاه العمل يمكن أن يتم بعدة طرق ، هي :
- * تحسس وتلمس مشكلات العاملين مما له تأثير مباشر على العمل ، والبحث عن حلها بأساليب ودية جماعية.
 - * الإهتمام بمتابعة الأداء والتأكد من توافق قدرات العاملين مع الأعمال المكلفين بها.

- * ضرورة توافق أو تقريب حجم الأجور والمكافآت مع الجهود والعطاءات المبذولة في إنجاز الأعمال والنشاطات.
- * اشعار الموظف عملياً بأهمية وقيمة ما يؤديه من عمل للجهاز وللمجتمع.
- (-) التحقق من " إدراك " العاملين للدور المطلوب منهم أداءه يتم بعدة طرق ، هي :
 - * الانتاجية وفق الأهداف والتوقعات المحددة للعمل.
 - * النظرة المتكاملة للجزئيات التي يتكون منها كل دور وعلاقتها بجزئيات الأدوار الأخرى المناطة بغيره من الموظفين العاملين في القطاع أو الجهاز.
 - * التحسين والتجديد المتواصل في أداء العمل.
 - * وضوح الرؤية والأهداف.
 - * القدرة على تحقيق أهداف القطاع تحت أي ظروف مواتية وغير محسوبة.
 - * التأثير المباشر في انتاجية الأفراد العاملين بالقطاع كي يعطو ويجدوا دون كلل أو ملل.
 - * الوعي بالاحتياجات والتوجهات المطلوبة في القطاع (.. ضوابط - أنظمة- أولويات..)
 - * التطوير الذاتي المتواصل للأداء .
 - * صرف الجزء الأكبر من الإهتمام والوقت في التخطيط والسياسات والتصرف على المشكلات .. وعدم الإغراق في الأعمال الروتينية والمتكررة..
 - * التعلم من الأخطاء والمهارة في إيجاد وتطبيق الحلول لمشكلات العمل.
 - * الحفاظ على تحقيق نسبة نجاح محددة في إنجاز العمل بحيث لا تقل عن ٧٠٪ كحد أدنى.
 - * الإلتزام بالعطاء والافتناع الذاتي بالدور .. (فوجد الموظف مثلاً يمكن أن يعمل خارج دوام دون أن يكلف .. أو يعمل في منزله دون تكليف ..

- ويحاول دائماً أن يعمل .. شيء من لا شيء .. فيبحث باستمرار عن الأفضل والأنسب .. قناعة بالدور أو المهمة التي يؤديها ..).
- * التواضع .. وعدم النظر إلى الأفراد العاملين من بسج عاجي أو من خلال نظرة فوقية أو ازدراكية ..
- * الإفتتاح على كل جديد ومفيد ومنتج لصالح العمل والعاملين .. والنزول إلى القاعدة ومشاركتهم والإحساس بهم.
- * وضع الضوابط الكافية والعادلة بشأن تشجيع المجددين والابحاثيين من العاملين مادياً ومعنوياً وتأييد المقصرين والمهملين.
- (-) " مقدره " الأفراد العاملين على الأداء يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال :
- * التأهيل العلمي.
- * السلوكيات (الانضباط والالتزام بمتطلبات إنجاز العمل).
- * التعريف بكامل المهام والمسئوليات في الموقع الإداري أو الوظيفي.
- * التدريب والمهارات اللازمة لطبيعة عمل كل وظيفة.
- * طبيعة العمل لبعض الوظائف تحتم ضرورة توفر صفات محددة في الفرد العامل.... (ذهنية ، فكرية ، فنية ، جسمية ، سلوكية ...).
- (-) " ضعف " المقدره لدى الفرد العامل يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي:
- * نقص أو عدم تناسب التأهيل العلمي مع طبيعة العمل.
- * غموض المهام أو عدم وضوح التوجيهات بشأن كيفية أداء العمل.
- * عدم اتاحة فرص تدريب كافية في طبيعة العمل.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين لما يناط بهم من مهام يعود في الغالب إلى الأسباب التالية:
- * الاعتماد في الأداء على الاجتهادات وليس على أدلة عمل واضحة.
- * عدم إدراك كيفية أو أهمية وضع الأفراد المناسبين في المواقع الإدارية أو الوظيفية المناسبة.

- * عدم متابعة الأداء من قبل بعض الرؤساء ونقص التوجيهات السديدة الداعمة لجودة الأداء.
- (-) " معالجة " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن تتم بعدة طرق ، هي :
 - * تكثيف عمليات التدريب على رأس العمل مع التركيز على مواطن الضعف الظاهرة في الأداء.
 - * التوجيه و المتابعة المباشرة للأداء لتلمس أو تفادي المشكلات قبل وقوعها أو قبل استفحائها.
 - * تشجيع الموظف على أن يعرض على الادارة ماذا أنجز وماذا صادف من مشكلات وكيف تغلب عليها.
 - * تشجيع روح الابتكار والمبادأة في مجال العمل.
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز يتحدد بعدة طرق يأتي في مقدمتها ما يلي :
 - * مدى وجود الطرح الجماعي للأفكار والمبادرات المتعلقة بإنجازات أو مشكلات العمل.
 - * مدى سماح التشكيل التنظيمي للجهاز ببناء فرق العمل الجماعية.
 - * مدى التركيز على الجهود الجماعية في الأداء بدلاً من الجهود الفردية.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي بين العاملين ، وبين الوحدات العاملة في الجهاز يعود إلى عدة أسباب ، هي :
 - * اعتماد الحوافز الوظيفية الرسمية على الجهود الفردية وليس على الجهود الجماعية.
 - * وجود التنافس السلبي بين العاملين أو الوحدات مما يعيق أي توجه نحو الجماعية في الأداء.

* تقرب الرؤساء لشرائح معينة من العاملين تحت مبررات غير منطقية في الغالب وإهمال أو تهيمش أدوار الكثير من العاملين مما يؤدي إلى افتقاد الأرضية الصلبة لجماعية الأداء.

(-) الارتقاء بالتعاون الوظيفي في الجهاز يمكن أن يتم بعدة طرق ، هي :

- * التقييم الجماعي للأداء .. (أي ينسب التقييم في مختلف جوانب العمل وبالذات الرئيسية منها على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي.
- * سماح التنظيم بالتقييم المتبادل (كل موظف يقيم زميله الذي يعمل معه .. كما يكون هناك أيضاً تقييم متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين) وفي هذا حث كبير على الإهتمام بالعمل الجماعي لأن التقييم في النهاية سيكون مشتركاً.
- * ربط التشجيع والمكافآت في العمل بالجهود الجماعية مع عدم إغفال دور المهارات والعطاءات الفردية أيضاً ، ويمكن أن يستخدم في ذلك أسلوب (قيم نفسك).

**المادة عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز وزارة الخدمة المدنية**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط

الرئيسية التالية :

(-) القيادة الإدارية " الفاعلة " هي تلك التي تعطي إهتماماً كافياً ومتواصلًا للأبعاد الإدارية الثلاثة التالية :

- * بيئة العمل .. (التركيز على البواعث والأسباب الداعمة للجودة في الأداء والانتاجية).
- * نوعية العاملين .. (التركيز على المؤهلات والقدرات ذات الصلة الفعلية بطبيعة العمل).
- * نوعية أو طبيعة العمل .. (التركيز على وضوح المهام والمسئوليات ، وجودة الانتاج ونماجه في الوقت المناسب).

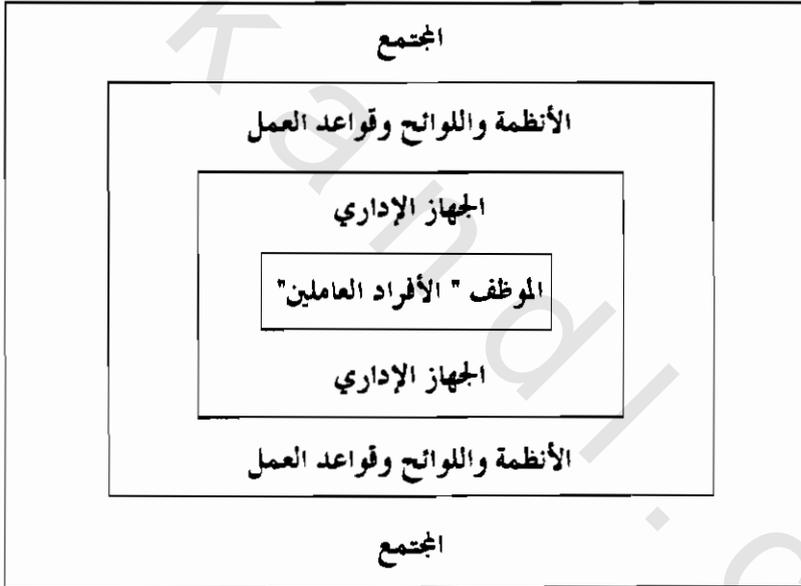
(-) من المعيق ألا يسمح " نظام الخدمة المدنية " للجهاز الحكومي بالتخلص من الموظف العقيم أو غير المنتج إلا بعد فترة تصل إلى سنتين وقد تمتد لأكثر من ذلك .. بل إن الأكثر أيلاماً أن الأجهزة أيضاً لم تطبق أو لم تستفد من هذه الجزئية النظامية .. ويعود السبب غالباً إلى عدم توصلنا إلى مقاييس (نوعية وكمية) واضحة للأداء ، وما يتم بشأن قياس أو تقويم الأداء السنوي هو في معظمه اجتهادات وتخمينات لا تستند على أساسيات علمية صائبة . على أن معظم المعاناه من ضعف نجاح تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة هي معاناة (تنظيمية) ، فلو أن الأجهزة سعت وساهمت بجدية في وضع إطار تنظيمي واضح وملزم للأداء من حيث كفاءته ومنهجيته لاستطعنا أن نقلل من الخلل والعشوائية والتخمين في الممارسات الحالية لتقويم الأداء الوظيفي .

(-) القائد الإداري الناجح هو الذي يقوم ببناء منهجيته في العمل والتعامل مع العاملين على ضوء دراسة متأنية للظروف والأوضاع المتباينة لجميع النشاطات الرئيسية ولكل الوحدات الإدارية المرتبطة به ، وبحيث يعطي قدراً متوازناً بين اهتماماته بالإنجازية الكمية واهتماماته بالإنجازية النوعية نظراً لصعوبة الفصل بين الجانبين .

(-) " المقدرة " على الأداء تحددها عدة أمور يأتي في مقدمتها :

- * المعارف .. وهي إما أن تكون مكتسبة أو عن طريق الخبرة.
- * المهارة ويتم اكتسابها وصقلها بالتدريب والخبرة.
- * التطوير الذاتي وسرعة البديهة.

(-) " معوقات " المقطرة على الأداء قد تكون ناتجة من الموظف ذاته (في معرفته أو مهارته أو سلوكه) أو ناتجة من العاملين الآخرين .. (معارفهم - مهاراتهم - سلوكياتهم - .. أو ناتجة من البيئة المحيطة بالعمل نفسه .. (المجتمع ، المنظمة ، الأنظمة) . ومصادر أو أسباب إعاقة الأداء تحدث بفعل تصرف من كل أو بعض أو أحد أطراف " البنيان الإداري " ، والذي يمثله الشكل التالي :



(-) لا بد من الأخذ في الاعتبار أن نوعيات عديدة من الأعمال والنشاطات مثل . معظم الوظائف الخدمية يصعب إن لم يستحيل قياس الأداء فيها بصورة دقيقة كما أو نوعاً .. وفي مثل هذه الحالات لا مناص من " العمومية " أو " الحكم الشخصي " - المرشد قدر الإمكان - في عمليات تقويم الأداء وتحسينه . إن عملية تقويم الأداء عملية بشرية معقدة لعلاقتها المباشرة بمبدأ انساني دقيق وهو " حكم الانسان على الانسان " .

- (-) التغلب على معوقات المقدره يمكن أن يتم من خلال :
- * التدريب المتواصل في مجال العمل والإهتمام به " صيانة " الفرد العامل من الإهمال أو التقاعس أو إرتكاب الأخطاء بنفس القدر من الإهتمام الذي نوليه له " صيانة الآلات والمعدات " بل إن الصيانة الأولى وهي الصيانة البشرية ، أو الإنسانية أولى وأوجب من الصيانة الآلية أو الفنية.
 - * الإهتمام بالتناسب أو التوافق بين إمكانات الفرد العامل وطبيعة العمل المكلف به .
 - * بناء المهام والنشاطات بحيث تكون قابلة للتقييس - ما أمكن - كي تسهل عملية تقويم الأداء وبالتالي العمل على تحسينه وتطويره.
- (-) " دوافع " العاملين تجاه العمل تحددها عدة أمور ، أهمها :
- * الإجتماعات المتكررة بالعاملين لمناقشتهم بشأن المتجزات وأساليب تحقيقها.
 - * المعلومات المترددة عن أداء وانضباط العاملين.
 - * المسارات الكمية لخطابات الشاء وخطابات التأييب على الأداء.
- (-) " ضعف " دوافع العاملين تعود في الغالب إلى الأسباب التالية :
- * عدم وجود فوارق أو ضوابط واضحة تحدد أو تبرز المنتج من العقيم.
 - * عدم إتاحة الفرص الكافية للعاملين للمساهمة أو المشاركة في صنع القرارات أو التوجهات الرئيسية بشأن العمل.
 - * ضعف ملاءمة الحوافز المادية أو المعنوية للجهود والنشاطات المبذولة من العاملين.
- (-) الإرتقاء بدوافع العاملين في الجهاز يمكن أن يتم من خلال الأمور التالية :
- * العمل باستمرار على تحفيز المجدين وتأييب المتخاذلين.
 - * ضرورة الموازنة أو التناسب بين الأجور والجهود المطلوب بذلها في تنفيذ العمل.

* النهج العادل والمستقر في التعامل مع العاملين.

(-) " تحديد " مدى " إدراك " العاملين للمهام المناطة بهم يتم بعدة طرق ، هي :

* نتائج تقارير الأداء.

* الإنجاز وفقاً للأهداف المحددة.

* تقبل التوجيهات ومناقشتها والعمل بها.

(-) " ضعف " إدراك بعض العاملين لما يناط بهم من مهام يعود إلى عدة أسباب ، هي :

* عدم التقيد بمبدأ التاسب بين التأهيل والخبرة بالنسبة للموظف وطبيعة العمل المكلف به.

* عدم وجود فرص تدريب كافية للعاملين على رأس العمل.

* ضعف المراقبة والتوجيه من المشرفين المباشرين.

* اللامبالاة من بعض العاملين بالتطوير أو التجديد في أدائهم.

(-) " رفع " مستوى الإدراك للعاملين في أداء مهامهم يتطلب الأخذ بما يلي :

* المتابعة الميدانية المستمرة للأداء لإستهاض همم العاملين وحثهم على العطاء ومعرفة ما يعترضهم من مشكلات والعمل على حلها بالطرق المناسبة أو الممكنة.

* الإهتمام بالتدريب المتواصل على رأس العمل واعتباره واجباً ضرورياً من واجبات العمل.

* دراسة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين وتوجيههم في ضوء ذلك إلى العمل في المواقع التي تتناسب مع قدراتهم.

(-) " التعاون الوظيفي " بين العاملين في أداء المهام أمر لا غنى عنه في أي جهاز ،

ويتحدد هذا التعاون من خلال :

- * طبيعة الأعمال والنشاطات في الجهاز واحتياجات تنفيذها من حيث عدد العاملين ونوعياتهم.
 - * الضوابط الداعمة لفرق العمل والجهود الجماعية.
 - * الوصف الوظيفي ومدى اعتماده في رسم المهام على التنفيذ الجماعي.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي بين العاملين أو الوحدات العاملة في الجهاز يعود غالباً إلى ما يلي :
- * طغيان الإعتبارات الشخصية في بناء أو إسناد مهام ونشاطات العمل.
 - * الفروق الكبيرة بين قدرات العاملين مما يصعب معه توحيد الجهود.
 - * ضعف العمل على بناء الروابط والصلات الداعمة لأساليب فرق العمل الجماعية.
 - * ترجيح بعض الرؤساء أو العاملين لكفة العمل الفردي على العمل الجماعي واعتقادهم بأن العمل الجماعي مدعاة إلى البطء والتأخير في الانجاز.
- (-) " تفعيل " التعاون الوظيفي في الجهاز يمكن أن يتم من خلال :
- * وضع القواعد التنظيمية الموجبة للتنفيذ الجماعي للأعمال والنشاطات التي تتطلب طبيعتها ذلك.
 - * مساندة وتشجيع التوجه نحو بناء فرق العمل الجماعية لأداء ومتابعة وتطوير أعمال ونشاطات الجهاز.
 - * إيجاد بيئة عمل تساعد على تقوية العلاقات والروابط بين العاملين لتسهيل عملية التكاتف والمؤازرة فيما بينهم.
- (-) أوردت الشريحة القيادية في هذا الجهاز بحكم طبيعة عملها ومعرفتها عن أوضاع كثير من الأجهزة الحكومية عدداً من الأفكار " الاضافية " حول الأداء وتقويمه وتطويره والأطراف المؤثرة والمتأثرة به ، ومن ذلك ما يلي :

- * تقييم الأداء انعكاس لبيئة المجتمع الإداري .. وهو جزء من مستوى المرحلة الثقافية والفكرية التي نعيشها .. ولسنا مهئين بعد بما فيه الكفاية لهذه النظرة المتقدمة للتقييم.
- * الظروف الاجتماعية السائدة (معيقة) للإرتقاء بمستوى تقويم الأداء .. ووضع معظم الأجهزة الحكومية في هذا الجانب (سلبي) إلى أبعد الحدود.
- * (نحن) نبحث عن " تسهيل " الأمور بصرف النظر عن أي شيء آخر ، ولا يزال " الوعي الإداري " في مرحلة النمو المبكر في مجتمعنا بكل أسف.
- * ممارسات الأجهزة في تطبيق الحوافز التي يكفلها النظام لدعم وتشجيع البارزين والمتميزين في أدائهم (مثل راتب شهرين ، علاوة تشجيعية) تدل على جهل شديد بالهدف الرفيع الذي وضعت هذه الحوافز من أجله .. فبدلاً من اعطائها للمستحقين وفقاً لضوابط عادلة ومنصفة نجدها تذهب لمن لا يستحقها لإعتبارات شخصية ومزاجية مما يزيد من مشاكل الأداء وتكثُر الشكاوي والتظلمات وتزداد حالات الفوضى والحساسيات بين العاملين داخل الأجهزة.
- * لا يوجد بكل أسف في " نظام الخدمة المدنية " ضوابط وقواعد عمل واضحة يمكن من خلالها أن نفرق بين " المنتج " و " العقيم " ، وخلق النظام من ذلك يمثل نقصاً أساسياً في عمليات تقويم الأداء .. وما ورد بالنظام من قواعد لتشجيع المنتج لم تتم ممارستها بالصورة السليمة أو الصحيحة .. بل ولم تفتزن قواعد " التشجيع " للمنتجين بقواعد أخرى لتأنيب المتعاسين ، وغير الجادين في أدائهم أو عملهم.
- * المعلومات المرتدة من المديرين العاملين و الرؤساء المباشرين والموظفين والمراجعين .. لا يتم التأكد من أنها تعكس الواقع الصحيح وبالتالي فإن عملية الاستفادة منها في تقويم أو تطوير الأداء تكاد تكون " معدومة " .. هذا بالرغم من أن مثل هذه المعلومات ينبغي أن تكون في الأصل هي

الأساس الذي يعتمد عليه في مراقبة وتحسين الأداء وتشجيع المجدين ومحاسبة المقصرين.

* " المكاشفة " مع الموظف العقيم والمناقشة معه بأسلوب واضح وصريح عن تدني انتاجيته وحثه على ضرورة الارتقاء بأدائه وانتاجيته أمر له جدواه. وإذا لم يكن لذلك جدوى فإن استخدام أسلوب (النقل) إلى ادارة أخرى غالباً ما يؤدي إلى نتائج طيبة في تغيير أداءه نحو الأفضل.

* استخدام أسلوب " الادارة المفتوحة " يمكن ان يقضي على العديد من معوقات الأداء ، فاعتراف الجهاز بجهود العاملين وتقديرها ، ومشاركة العاملين أفراحهم وهمومهم .. والتعرف على مكونات نجاحهم وتعزيزها ، ومكافئهم فشلهم واجتنابها .. لكل ذلك إيجابيات متعددة على رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم.

* لا بد على للقائد من أن يجهد نفسه في التقصي الدقيق عن حقيقة وصحة أي معلومة ترد اليه عن موظفيه والتأكد من أنها تعكس الواقع الصحيح ، وخاصة حين يتعلق الأمر بالتحكم على الأداء أو العطاء . إضافة إلى ذلك على القائد أن يكون " بطيئاً " في صنع القرار " العقابى " حتى يتبين وجه الحق فيه ، وعليه أيضاً أن يكون " سريعاً " في اتخاذ الإجراء " التشجيعى " الداعم للأداء الرفيع المبذول من العاملين .

* لعل من المهم في ظل كثرة العقبات التي تواجه عملية تقويم الأداء إيجاد " لجنة " دائمة متخصصة في كل جهاز لتراجع وتقوم تقارير الأداء المعدة عن العاملين والتأكد من معقوليتها ومنطقيتها واتفاقها مع القواعد والضوابط المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية.

**الثاني عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريعة القيادية
بجهاز ديوان المراقبة العامة**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية " الفاعلة " هي تلك التي تدرك وتعي أبعاد " الأمانة " التي ألقيت على عاتقها ، وتعمل بنزاهة وجد وإخلاص على حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة وادارتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- (-) " المال " هو عنصر " الادارة " وهو أساس " الخطة " وهو محرك " التنمية " .. وبما أنه كذلك فإن " الرقابة " على حسن استخدامه هي أساس " البناء السليم " لمقدرات المجتمع حاضراً ومستقبلاً .. إن كفاءة استخدام موارد الدولة المنقولة والثابتة والرقابة على إيرادات ومصروفات الدولة من أوجب ما ينبغي الإهتمام والعناية به .. ولا بد من وجود " رقيب أعلى " على جميع الأجهزة الإدارية المستفيدة من أموال الوطن.
- (-) إن تقويم الأداء من الجوانب المالية (أوجب وأهم) من تقويم كافة الجوانب الإدارية بما فيها الجوانب البشرية . إن الضعف الذاتي في الأداء البشري يسهل عادة التعرف عليه واحتواءه وبالتالي تفاديه أو التخفيف من أضراره ، أما الضعف في الأداء المالي فيصعب غالباً تحديده أو السيطرة عليه خاصة وأن أسبابه عادة ما يغلب عليها الطابع الخفي مما يعني استمراره وبالتالي الحاق أضرار وخسائر كبيرة متوالية في المال الوطني العام. إن سوء استخدام الموارد المالية وسوء ادارتها غالباً ما تكون أسبابها ناتجة عن تغفل " الفساد " في العنصر البشري " القيادي " بالدرجة الأولى ، وضعف الأنظمة الضابطة أو المحكمة لمسارات هذه الموارد بالدرجة الثانية ، وغياب البناء التنظيمي السليم الداعم لعمليات المتابعة الفاعلة والتقييم المتواصل

للأداء لظهار وكشف مواطن الخلل أو الفساد أو القصور والعمل السريع على إصلاحها وتلافيتها وتلمس وإبراز مواطن القوة والعمل على تعزيزها وتطويرها.

(-) " المقدره " على الأداء يمكن تحديدها والعرف عليها من خلال :

* الإنجاز وفقاً للأهداف المحددة.

* الإهتمام بالتدريب على رأس العمل.

* درجة التناسب بين قدرات الموظف وطبيعة العمل المسند له.

(-) " ضعف " المقدره لدى العاملين يعود إلى عدة أسباب ، يأتي في مقدمتها :

* عدم الموازنة بين مؤهلاتهم أو خبراتهم وطبيعة الأعمال أو النشاطات التي يكلفون بها.

* نقص التدريب الدوري في مجال العمل.

* غياب المتابعة الفاعلة للأداء وبالتالي ضعف عمليات التوجيه والإشراف من الرؤساء.

(-) " علاج " ضعف المقدره لدى العاملين يمكن أن يتم على النحو التالي :

* وضع قواعد واضحة بشأن متطلبات مهام كل وظيفة والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها.

* تكريس عملية الإهتمام بالتدريب وفق ضوابط محددة وواضحة.

* المتابعة الدورية المباشرة لمواقع العمل والإنتاج من قبل الرؤساء وتفهم مشكلات سير العمل وإصدار التوجيهات المناسبة بشأنها.

(-) " دوافع " العاملين تجاه العمل يمكن تحديدها والعرف عليها من خلال :

* الوقت الرسمي ومدى استغلاله لمصلحة العمل.

* كمية ونوعية الإنتاج المقدم من العاملين ومدى مواءمتها للتوقعات.

* التأييد والثناء المستخدمين في بيئة العمل.

- * جعل بقاء أو استمرار الموظف في وظيفته المكلف بها رهين القيام بالتعاون في مجال عمله بالمستوى الذي يحقق ويفي بالأهداف المنشودة .
- * بناء تنظيم الجهاز على أساس المشاركة الجماعية في رسم الأهداف وتنفيذ المهام.
- * اتباع أسلوب فرق العمل الجماعية في أداء مهام ونشاطات العمل.
- * خلق الوعي الإداري بأهمية وقيمة العمل الجماعي وأثره على تحسين وتطوير الأداء.

الثالث عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية بجهاز الرئاسة العامة لرعاية الشباب

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية " الفاعلة " لا بد أن تتسم أو تتميز بأمور عدة ، أهمها :
 - * التأهيل العلمي المناسب مع طبيعة العمل.
 - * القدرة على " التوجيه " الصحيح لمسارات العمل وقدرات العاملين.
 - * القدرة على " التطوير " في أداء القطاع أو الجهاز.
 - * الكفاءة والمرونة في عمليات " التعامل " مع العاملين " وبالطرق " النظامية " الصحيحة.
 - * ممارسة أنظمة العمل وفق المصلحة العامة للجهاز والدولة معاً.
 - * التأكد من وجه " الحق " في أي قرار قبل إصداره وتنفيذه.

ومن وجهة نظر هذه الشريحة تصل نسبة التقييد بهذه السمات من قبل القياديين في الجهاز إلى أكثر من (٧٠٪) .. وقد تقل هذه النسبة في (بعض) جوانب العمل في (بعض) القطاعات.

(-) ما يلزم توفيره من احتياجات كمي يكون القيادي المسؤول قادراً على تقييم أداء أفضل للعاملين يتمثل فيما يلي :

* الصلاحيات الكافية في إختيار أو إستقطاب الموظفين المناسبين للقطاع أو للجهاز.

* ممارسة سلطة التقييم للأداء دون محاباة أو مجاملات.

* صلاحية توجيه العاملين إلى المواقع الإدارية المناسبة .

* لعل من الضرورة استثناء (شرط الخبرة) للمرتبة السابعة فما فوق بالنسبة للوظائف الإدارية لأن في هذا إعاقه لترقية كثير من الموظفين مما يؤثر بالتالي على أدائهم ونفسياتهم.

(-) " المقدره " على الأداء تحدد عن طريق نهجين ، هما :

* قبل استلام العمل .. وهذا يكون عن طريقين :

- الرجوع إلى الجهة التي كان يعمل فيها - ان كان موظفاً سابقاً -

لجمع المعلومات الضرورية عنه مثل جديته وانتظامه وسلوكه

وانتاجيته وقابليته للعمل . ولا يتم الإعتماد بصورة كاملة على

تقارير الأداء الصادرة عن جهته السابقة.

- المقابلة الشخصية للكشف عن المقدره ، والمصارحة - ما أمكن -

بشأنها.

* بعد استلام العمل .. وهذا يكون عن طريقين ، هما :

- إعداد اختبارات تحريرية في مجال عمل الوظيفة أو القطاع.

- المقابلة الشخصية الموجهة للكشف عن القدرة على الاستيعاب ..
وفهم التوجيهات .. وطرح أسئلة اختبارات ذكاء مبسطة لقياس
النباهة وسرعة البديهة.

(-) " ضعف " المقتررة على أداء العمل تعود إلى عدة أسباب ، لعل أبرزها :

- * عدم الإلمام بمتطلبات العمل إما لضعف الاستيعاب أو لغموض المهام أو لعدم المبالاة.
- * عدم وجود طموحات ورغبة صادقة في الإنتاج لدى كثير من العاملين ..
فنجد البعض يكفي مثلاً بوصوله للمرتبة السادسة أو السابعة ثم ينشغل
فكره ويموت همه عن عمله .. وهذه مشكلة متأصلة بالفعل ، بل ويلاحظ
أن منهم من يغيب (١٤) يوماً ويأتي اليوم الخامس عشر كي لا يطوى قيده
ولا يكون أمام الجهة سوى الخصم فقط .. ولذا ينبغي أن يعدل النظام بما
يكفل حرمة وأهمية وقيمة الوظيفة العامة . ولو أن الموظف اذا غاب مثلاً
خمسة أيام بدون عذر نظامي أو شرعي يطوى قيده نظاماً لكان هناك احترام
وتقدير لمعنى الوظيفة ومقاصدها السامية ، وهذا ما ينبغي أن يشتمل عليه
نظام الخدمة المدنية.
- * ضعف الانتظام بالعمل الرسمي مثل حالات التأخير الصباحي ، والخروج
أثناء العمل أو الخروج قبل إنتهاء الدوام.
- * البطالة المقنعة .. فنجد العديد من الموظفين لا يؤدي عملاً أثناء ساعات
العمل الرسمي يستحق به الأجر الذي يتقاضاه كل شهر.
- * ضعف أو انعدام (في بعض الاحيان) حالات الإبداع والإبتكار
والتجديد في أداء مهام وواجبات ومسئوليات العمل.

(-) " معالجة " ضعف المقتررة لدى العاملين يمكن أن تتم من خلال :

- * الإهتمام الجدي بسياسات وأساليب انتقاء واستقطاب الأفراد للعمل في القطاع أو الجهاز بحيث تكون قائمة على أساس " الجدارة " وفقاً لما ينص عليه نظام الخدمة المدنية.
- * الإهتمام بالتدريب المتواصل على رأس العمل.
- * استخدام مبدأ (الثواب) مع المجددين عن طريق التشجيع المادي والمعنوي ، واستخدام مبدأ (العقاب) مع المهملين أو المقصرين .. واذا كان الموظف لا يستطيع أو لا يريد أن يستوعب العمل فليبحث عن عمل آخر .. ويجب أن يتدرج مبدأ العقاب حتى يصل إلى طوي القيد.
- (-) " دوافع " العاملين تجاه العمل تحدد عن طريق :
 - * الحافز المادي .. (علاقة تناسبية بين حجم الأجر وضعفه أو قوة الدافع لدى الموظف) .
 - * بيئة العمل ومدى توفرها لوسائل التشجيع والدعم للاتاجية.
 - * العلاقات بين العاملين ومدى قوتها أو ضعفها.
- (-) " ضعف " دوافع العاملين تعود غالباً إلى الأسباب التالية :
 - * صعوبة العمل أو عدم وضوحه مما ينعكس سلباً على نفسيات العاملين وبالتالي على أدائهم.
 - * المساواة بين الإيجابي والسلبي من العاملين.
 - * التنافس غير المرشد ، والمحسوبيات داخل بيئة العمل.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع لدى العاملين يمكن أن يتم عن طريق الأخذ بما يلي :
 - * اعطاء الصلاحيات الكافية للمسئول المباشر في عمليات التحفيز المادي والمعنوي.
 - * الإجتماع الدوري بالعاملين ومحاولة إثناء دوافعهم وزيادة قابليتهم للعمل.

- * توفير فرص التشجيع الكافية للجادين في العمل للحفاظ على مستوى أدائهم والعمل على رفعه بالوسائل المناسبة.
 - * اذا اتضح ان ضعف الدوافع بسبب اللامبالاة فلا بد من مساءلة الموظف ، واستخدام وسائل العقاب النظامية أو طوى القيد - ان كان ذلك ممكناً.
 - * اعطاء دروس " نفسية " شهرية للعاملين لتقوية دوافعهم وتفهم مشاكلهم واعانتهم مادياً ومعنوياً على إيجاد الحلول الملائمة لها.
- (-) تحديد مدى " إدراك " العاملين للدور المطلوب منهم يمكن التعرف عليه عن طريق:
- * ما يشهه العاملون من أفكار أو مرنيات أو انطباعات أثناء اجتماعات العمل الرسمية.
 - * تقبل التوجيهات بنفس راضية والعمل بها والإستفسار عما هو غامض منها.
 - * تطور الانتاجية إلى الأفضل من فترة لأخرى.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين للمهام المناطة بهم يرجع إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي :
- * عدم التلازم بين قدرة الموظف وطبيعة العمل.
 - * عدم متابعة أداء العاملين بصورة مباشرة ونقص التوجيهات المناسبة بشأن رفعه أو تطويره.
 - * غموض التوجيهات من الرؤساء المباشرين أو عدم استيعابها بصورة جيدة من قبل العاملين.
 - * ضعف تقبل القائد لأراء العاملين مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء والإدراك في القطاع .
 - * التقييد الحرفي بالأوامر والتعليمات دون إعطاء الفرص الكافية للعاملين لمناقشتها واستيعابها قبل العمل بها.

- (-) الإرتقاء بمستوى إدراك العاملين لمهامهم ومسئولياتهم يمكن أن يتم عن طريق :
- * الإجماع الدوري المباشر بالعاملين لمناقشة أدائهم وتفهم وجهات نظرهم والتعاون فيما بينهم لتحسين وتطوير الأداء.
 - * إيجاد البديل (المرادف أو الملازم) لكل موظف ليكون كل منهما دعامة وسنداً للآخر أثناء العمل سويًا أو حتى في حالة غياب أي منهما عن العمل نظرف أو لآخر.
 - * الإهتمام بنشاط التدريب على رأس العمل واعتباره جزءاً مكملًا لعمل كل موظف.

- (-) " التعاون الوظيفي " في بيئة العمل يتحدد عن طريق :
- * سواد الروح (الإيجابية) في العلاقات والتضاهم بين العاملين أو الوحدات العاملة في الجهاز .
 - * سواد الروح (اللامركزية) في أداء العمل.
 - * تنفيذ مهام العمل ودراسة مشكلاته عن طريق فرق العمل الجماعية.

- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز أو القطاع يعود إلى أسباب عدة لعل أبرزها ما يلي :
- * غياب الأنظمة الوظيفية الداعمة للعمل الجماعي في الجهاز .. وبالتالي فإن التعاون يعتبر مسألة شخصية ترجع برمتها إلى مشيئة المسئول في الجهاز.
 - * التنافس السلمي بين العاملين على الاستئثار بأكثر قدر من المهام والمسئوليات .. لأن ذلك أدعى إلى التعريف بجهودهم وبالتالي إلى ترفيتهم .
 - * عدم بناء مهام ونشاطات العمل على أساس التعاون الجماعي بين العاملين أو الوحدات الإدارية.

- (-) الإرتقاء بمستوى التعاون الوظيفي بين العاملين في الجهاز يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي :

- إيجاد القواعد والضوابط الملزمة والداعمة للعمل الجماعي.
 - بناء مهام ونشاطات العمل في الجهاز على أساس الجماعية في الأداء كلما كان ذلك ممكناً.
 - اعتماد مبدأ (فرق العمل) في أداء مهام محددة ودراسة بعض المشكلات.
 - تحسين بيئة العمل من حيث العلاقات بين العاملين بما يكفل قيام تعاون أفضل فيما بينهم.
- (-) قراءة " القائد " لأحاسيس ومشاعر الموظفين تجاهه يمكن أن تتم من خلال عدة نواحي ، أهمها :
- الاجتماعات والنقاشات الجماعية بشأن أمور العمل.
 - أسلوب معاملة القائد للعاملين .. (أخوي ، صارم ، عادل ، قاسي .. الخ).
 - أساليب التخاطب والتجاوب مع القائد من قبل العاملين (الكلمة الطيبة أم خلالها ؟).
 - الباب المفتوح ، والاستفادة منه كأسلوب عمل للتعرف على مرئيات ومشاعر العاملين .
 - الاجتماعات غير الرسمية وما يتم فيها أحياناً من مصارحة أو مكاشفة في حدود الممكن والمعقول.

**الرابع عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز تعليم البنات .**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) القيادة الفاعلة في " أي جهاز " هي تلك التي تستطيع أن تتعامل بإتقان مع "ظروف العمل" وتسعى لهيئة وتيسير السبل نحو أداء أفضل . والقيادة في مجملها هي في الواقع حسن التعامل مع " عنصرين " ، هما :

- ظروف العمل ، بكل مكوناتها من قوى عاملة ، وإمكانات ، وأهداف.
- الأداء ، بكل الوسائل (الداعمة أو المعيقة) له في بيئة العمل.

وفي عملية الأداء بالبيئة في المملكة على وجه العموم هناك أمور سلبية ينبغي إدراكها جيداً والتعامل معها . ومن أبرز ذلك ما يلي :

- * أغراض تقويم الأداء تحكمها - بكل أسف - عمليات الترقية الوظيفية .
- * الأهواء الشخصية تلعب دوراً في أساليب تقويم الأداء.
- * تفادي الكثير من المسؤولين لعملية إعداد تقارير الأداء إما لصعوبة الحكم على أداء الموظف لإفتقاد المسؤل للوسائل التي تعينه على إصدار هذا الحكم .. وإما لخوف المسؤل من الوقوع من ظلم الموظف (سواء كان هذا الظلم إيجابياً - بإعطائه درجات عالية لا يستحقها - أو كان ظلماً سلبياً بإعطائه للموظف) المستحق درجات أقل .
- * تقويم الأداء في المملكة لم يرتق حتى الآن إلى الحد الذي يكون عاملاً مساعداً أو سهلاً لتطوير القدرة والابتكار .. فهو لا يزال روتينياً بحتاً.
- * " النساء " دقيقات في عمليات تقويم الأداء وقد لوحظ أنهن أكثر دقة من الرجال في هذا الجانب .. (على الأقل من خلال ما تبين من مراجعات للأداء في هذا الجهاز) .

عدم دقة المعايير في عمليات التقويم ، فمثلاً الحصول على :

٦/٦ ← ١٠/١٠ في تقويم الأداء ، قد يعني الأولوية في الترقية.

٦/٥ ← ١٠/٩ في تقويم الأداء ، قد يؤدي إلى تأخير سنة في الترقية.

٦/٤ ← ١٠/٨ في تقويم الأداء ، قد يترتب عليه تأخير سنتين . وهكذا.

- * تأثير العوامل الإقليمية أو القبلية على العديد من المسؤولين في إعدادهم لتقارير الأداء.
 - * بروز ظاهرة طلب الكثير من الموظفين النقل إلى الإدارات التي يُعرف عن المسؤولين فيها باعطاء درجات عالية في تقييم الأداء .. وقد لا يلام الموظف على ذلك إذا كانت ترقيته الوظيفية وطموحاته يحددها تقرير الأداء المعد عنه.
 - * وللقليل من السليبات الموضحة أعلاه ، لعل من المناسب العمل بنماذج تقييم أداء شهرية مصغرة .. وتصب نتائجها بعد مراجعتها والتأكد من صحتها في التقرير النهائي السنوي للأداء.
- (-) إحتياجات القائد كمي يكون قادراً على إعداد تقييم أداء أفضل عن العاملين تتمثل في الآتي :
- * معلومات دورية متكاملة عن أداء الموظف.
 - * معايير أداء موحدة.
 - * التخلص من هيمنة أو طغيان الجوانب الاجتماعية أو العاطفية في عمليات التقييم.
 - * إيجاد آلية للتسيق والتفاهم بين الموظف ورئيسه بشأن أسلوب ومضمون تقرير الأداء.
- (-) " المقتررة " على الأداء تحددها عوامل عدة يأتي في مقدمتها ما يلي :
- * مستوى التأهيل وطبيعة التخصص ومدى تناسب ذلك مع طبيعة العمل المسند للموظف.
 - * التدريب أثناء الخدمة ومدى الاستفادة منه في أداء العمل.
 - * الزيارات الخارجية ذات الصلة المهمة والمفيدة للعمل.

- * التدريب الإعدادي - طويل المدى نسبياً - وخاصة حين يراد التأهيل لوظائف غير قائمة فعلاً وهناك حاجة ماسة لإحداثها.
- (-) " ضعف " المقدره على الأداء يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها ما يلي :
- * نقص التدريب في مجال طبيعة العمل - (لم تلاحظ لجنة الترقيات في الجهاز على سبيل المثال أن تقارير الأداء الواردة اليها تتضمن توصية بإعطاء تدريب معين لموظف ما في الحقل المخصص لذلك في النموذج .. ، ومن هنا فإن الرؤية لضعف المقدره " قاصرة " ولا يحدد تقرير أداء الموظف وسائل مناسبة لعلاجها.
- * عدم الاستفادة من الخبرات التراكمية للموظف وتوظيفها لصالح العمل.
- * ضعف متابعة أداء العاملين ، وعدم التعرف على عوامل وأسباب ومواطن ضعف الأداء فضلاً عن اقتراح الحلول الملائمة لتطويره.
- (-) " علاج " ضعف المقدره على الأداء يمكن أن يتم بعدة طرق ، أبرزها ما يلي :
- * توفير فرص كافية للتدريب والإبتعاث الداخلي والخارجي بما يخدم أعمال ونشاطات الجهاز.
- * الفصل بين تقويمات الأداء للعاملين في المجال التعليمي والعاملين في المجال الإداري أو الفني . ووضع معايير أداء أكثر دقة لكل فئة من هذه الفئات بحيث تتناسب مع طبيعة المهام والواجبات المسندة لكل منها.
- * المتابعة " الدورية " للأداء للتعرف على جوانب ضعفه ومحاولة التغلب عليها، ومعرفة جوانب قوته ومحاولة تعزيزها والمحافظة عليها.
- (-) " دوافع " العاملين تجاه العمل تحكمها وتحددها عدة عوامل واعتبارات ، أهمها :
- * الإحساس بقيمة وأهمية ما يؤديه الموظف من عمل.
- * التناسب بين الأجر وطبيعة أو حجم العمل.
- * التوافق النفسي والذهني بين العاملين.

* صفاء أو توتر العلاقة بين المسئولين والمشرفين والعاملين.

(-) " ضعف " الدوافع لدى العاملين تجاه أعمالهم يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها

ما يلي :

* صعوبة العمل المكلف به الموظف أو عدم تناسبه مع قدراته أو عدم الإحساس أو الشعور بقيمته.

* ضعف العلاقات أو التعاملات بين العاملين .

* عدم ملاءمة بيئة العمل.

* عدم إتاحة فرص التشجيع الكافية على حسن الأداء مادياً أو معنوياً أو كليهما معاً.

(-) الإرتقاء بدوافع العاملين يمكن أن يتم من خلال :

* الاجتماعات " الدورية " المباشرة بالعاملين ومناقشتهم بروح أخوية صادقة في كل ما يتم طرحه من قبلهم سواء كان ذلك في مجال العمل أو خارجه مما له تأثير على أدائهم أو دوافعهم.

* إشعار الموظف دائماً بقيمة وأهمية ما يؤديه من عمل.

* الشدة مع الذين مع المقصرين .. واللين مع الشدة مع المجددين.

* الإهتمام بظروف وأحوال العاملين واعطائهم ما يلزم من حوافز تشجيعية مثل خطابات الشكر ، والترقيات الوظيفية ، والإجازات وغيرها.

* إيجاد وحدة إدارية للإشراف الإجتماعي في الهيكل التنظيمي للجهاز - على غرار ما هو معمول به في الإدارة (اليابانية) بحيث تهتم هذه الوحدة بمجمل أحوال وظروف العاملين الخارجية مما له تأثير مباشر على سير أعمالهم وأدائهم لواجباتهم.

(-) " تحديد " مدى " إدراك " العاملين لمهامهم ومسئولياتهم يمكن أن يتم عن طريق :

* التقييد بأهداف وسياسات وواجبات الأعمال المناطة بهم.

- * القدرة على توظيف الخبرة وكذلك التأهيل العلمي لصالح العمل.
 - * التطوير الذاتي المستمر وتقبل التوجيهات الجيدة والعمل بها.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين لمهامهم ومسئولياتهم يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها:
- * نقص الإحساس بقيمة العمل.
 - * عدم وجود وصف وظيفي لأهداف ومهام العمل في كل إدارة.
 - * عدم أو ضعف التقيد بقاعدة الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - * عدم كفاية فرص التدريب والترقية في مجال العمل.
- (-) الإرتقاء بمستوى إدراك العاملين للمهام والمسئوليات المناطة بهم يمكن أن يتم من خلال :
- * الإهتمام بعمليات الوصف الوظيفي لأهداف ومهام كل إدارة منعاً للغموض والإلتباس والإجتهادات الخاطئة في الأداء.
 - * ضرورة التناسب بين قدرات الموظف وطبيعة الأعمال المكلف بها.
 - * التدريب المتواصل على مواطن النقص في الأداء.
 - * إستخدام أسلوب " المدح المقيد " مع العاملين .. (مثلاً أنت موظف جيد ومخلص .. و .. ولكن آمل أن ... ثم تذكر سلبياته في الأداء بطريقة ودية و لبقة تفادياً لأي تأزم أو انعكاس سلبي على أداء أو نفسية الموظف.
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز تحدد وتحكمه عدة عوامل ، أبرزها ما يلي :
- * طبيعة العمل ومدى قيامها على التعاون الجماعي بين العاملين .
 - * حجم العمل ومدى بناءه على أسس أداء جماعية.
 - * الوصف الوظيفي ومدى تركيزه على العمل الجماعي بين العاملين.
 - * التنظيم الإداري ومدى ملاءمته لقيام تعاون جماعي بين العاملين أو بين الوحدات الإدارية المكونة للتنظيم.

- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى أسباب عدة يأتي في مقدمتها :
- * عدم بناء أهداف ومهام العمل عن طريق المشاركة وأسلوب العمل الجماعي.
 - * عدم وجود وصف وظيفي " دقيق " للعاملين بحيث يتم فيه تحديد مجال ونطاق وطبيعة المهام التي يحتاج تنفيذها إلى تعاون جماعي بين أكثر من موظف ، أو أكثر من وحدة إدارية.
 - * عدم الإهتمام بإدخال التقنيات الداعمة والمسهلة للتعاون في مجال العمل.
 - * ضعف إهتمام المسؤولين بمتابعة الأداء وبالتالي غياب أو شح التوجيهات والإرشادات اللازمة بشأن دعم العمل الجماعي.
- (-) الإرتقاء بالتعاون الوظيفي بين العاملين أو الوحدات العاملة في الجهاز يمكن أن يتم من خلال الآتي :
- * إستخدام أسلوب اللجان وفرق العمل الجماعية في تنفيذ أو أداء بعض المهام والنشاطات ودراسة المشكلات المعيقة للأداء.
 - * التشجيع المادي والمعنوي للأعمال الجماعية وجعل الإحساس يسود بشأن أفضليتها على الأعمال الفردية.
 - * بناء التنظيمات الإدارية للوحدات المكونة للجهاز على أسس عمل جماعية ، واستخدام مبدأ المشاركة في وضع أو رسم أهداف ومهام العمل لضمان التعاون في الأداء.
 - * التأوب بين العاملين في مجالات عمل كل منهم لإكتساب الخبرة المتنوعة وإيجاد بيئة عمل تعاونية يسودها التفاهم والوثام.

**الخامس عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بمجاز المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) لعل أبرز ما يحتاج اليه القائد الإداري في محيط العمل للتأثير الإيجابي أو الفاعل في "متغيرات" أداء العاملين (المقلرة ، الدوافع ، إدراك الدور ، التعاون الوظيفي) يتمثل في النقاط التالية :

* الكفاءة العلمية ، حيث يكون القائد قادراً على معرفة مستوى أداء العاملين وتحديد ماهية التطوير المطلوب للإرتقاء بالأداء نحو الأفضل.

* المقلرة الذهنية ، حيث يكون القائد قادراً على وضع استراتيجية التطوير ، وقادراً على الأتفاع والتأثير.

* المهارة السلوكية ، حيث يكون القائد قادراً على تقبل ردود أفعال العاملين تجاه سياسات التطوير واستراتيجياته ، والتعامل مع مقاوميه بحكمة وروية دون انفعال أو تسلط.

* المهارة الفنية ، حيث يكون القائد على شرح دوافع التطوير ، وتوضيح الدور المطلوب من العاملين ، وإشعار العاملين بأن مقتضيات تطوير الأداء نابعة منهم لا مفروضة عليهم.

* مهارة المشاركة ، حيث يكون القائد قادراً على تنمية وتشجيع روح الفريق الواحد ، لتحقيق أهداف تطوير الأداء المطلوبة.

* المهارة الإدارية ، حيث يكون القائد قادراً على تدبير وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ السياسات والإستراتيجيات المخطط لها والإرتقاء بالأداء نحو الأفضل.

(-) متغيرات الأداء بأنواعها الأربعة المحددة - المقسمة - الدوافع - إدراك الدور - التعاون الوظيفي - تنطلق من الحاجات الأساسية للإنسان ، والأهداف التي ينشدها من العمل مثل الحوافز المالية ، والمعنوية ، والمكانة الاجتماعية ، والحصول على التدريب المناسب لرفع مستوى المعرفة والمهارة التي تساعد على تحسين المستوى الوظيفي . ولذلك يجب ان يكون لدى القائد معرفة بطرق وأساليب قياس هذه المتغيرات (متابعة ، دراسات تقييمية ، الملاحظة المباشرة .. الخ) التي تؤثر في كم ونوع الأداء.

(-) هناك عوامل عديدة تؤدي إلى ظهور أو بروز الضعف والقصور في متغيرات الأداء المشار إليها ، ويأتي في مقدمتها ما يلي :

- * حجم العمل المطلوب ، ومدى ملاءمته لقدرات وإمكانات العاملين.
- * ضعف المستوى التعليمي للمدير ، أو للعاملين.
- * الضعف في ممارسة عناصر العملية الإدارية .
- * اللامبالاة بمعوقات الأداء التي تعترض سير العاملين.
- * عدم الرغبة في التغيير أو التطوير.

(-) منهجية القائد في التخفيف من أو التغلب على حالات الضعف والقصور في متغيرات الأداء لدى العاملين ، تختلف من مسئول لآخر حسب موقعه وبيئة عمله ونوعية العاملين لديه ، والصلاحيات المخولة له ، ولكن بصفة عامة لا تخرج عن إطار المنهجية التالية :

- * تحديد أهداف عمل محددة ودقيقة وقابلة للقياس.
- * تبني سياسات واضحة ومعلنة وعادلة في طرق وأساليب تقويم الأداء.
- * إدخال التقنيات المناسبة لرفع مستوى الأداء.
- * التدريب المستمر في جوانب القصور أو الضعف بما يضمن كفاءة الأداء وفعالته.

* التحكم في مدخلات العملية الإدارية ومراقبة عملياتها وتقييم مخرجاتها بصفة مستمرة.

**السادس عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) القيادة الإدارية لأي جهاز هي " العقل المدبر " وبقدر ما يكون هذا " العقل " فاعلاً وناشطاً بقدر ما يكون الجهاز كذلك .. والحكم بفاعلية القيادة يتطلب عدة أمور ، أهمها :

- * التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام العمل.
- * تقييم الأداء في ضوء نتائج التنفيذ.
- * توفير متطلبات إنجاز العمل بما يكفل حسن الأداء.
- * التقييم الذاتي والتجديد المستمر نحو الأفضل.

(-) يعاب على تقييم الأداء الوظيفي بصورة عامة ما يلي :

- * توحيد معايير التقييم بين الأجهزة الحكومية رغم تفاوت هذه الأجهزة في أهدافها ومتطلبات إنجاز أعمالها وبالذات الأجهزة الفنية و التعليمية.
- * غياب أسلوب المشاركة أو الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في عملية تقييم الأداء.
- * سواد فكرة أن التقييم لن يخلو من " المرئيات الشخصية " التي قد تغلب على " المرئيات الموضوعية " .

* الفرقة بين السعودي والمتعاقد في عملية التقييم فالأول لا يمكن فصله من عمله بسبب سوء أداءه في حين يمكن التخلص من الآخر لذات السبب.

(-) " المقدره " على الأداء يمكن " تمديدها " من خلال ما يلي :

* استجلاء اهداف أو المهمة قبل عملية التنفيذ.

* رسم السياسات التنفيذية الموصلة لتحقيق الأهداف .

* استخدام أسلوب المشاركة في رسم وتنفيذ المهام.

* تحديد المسؤوليات والصلاحيات.

(-) " ضعف " المقدره على الأداء يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :

* غياب الوصف الوظيفي الواضح لأهداف ومهام العمل.

* تداخل المسؤوليات والصلاحيات.

* سوء الإختيار للكفاءات البشرية المطلوبة لانجاز العمل.

* نقص التدريب وعدم الإهتمام بالتغيير أو التجديد في أساليب أداء العمل .

(-) " علاج " ضعف المقدره لدى العاملين في الجهاز يمكن أن يتم من خلال :

* وجوب توافق التأهيل العلمي للفرد العامل مع متطلبات أو طبيعة العمل.

* الربط العملي بين التدريب على رأس العمل وتحسين الأداء وزيادة

الانتاجية.

* متابعة الأداء بصورة دورية والتأكد من توافقه مع الأهداف المرسومة

والحماسة على النتائج.

(-) " دوافع " العاملين تجاه العمل يمكن تمديدها والتعرف عليها من خلال ما يلي :

* طبيعة الإنجاز من حيث مدى توافقه مع الأهداف أو التوقعات المطلوبة.

* درجة الإلتزام بما تمليه مصلحة العمل .. (الانتظام بالدوام ، حسن

العلاقات مع الزملاء ، تقبل التوجيهات من الرؤساء....) .

* التفاعل مع مسيرة العمل ومحاولة إدخال عمليات التطوير والتجديد بين حين وآخر.

(-) " ضعف " دوافع العاملين في الجهاز يعود غالباً إلى الأسباب التالية :

- * وجود تعارض أو تضارب بين المصلحة التي تتطلبها ظروف العمل وبين المصالح التي تملئها ظروف العاملين.
- * عدم إرتياح بعض العاملين مع طبيعة الأعمال المكلفين بها .. وخصوصاً الأعمال ذات الطبيعة البحثية .
- * عدم حميمية العلاقات بين بعض العاملين أو بينهم وبين بعض الرؤساء نتيجة لإزدواجية الرؤية حول ما ينبغي أن يتم عمله أو ما ينبغي أن يكون التوجه إليه .

(-) " الارتقاء " بدوافع العاملين وعلاج ما يعترضها من ضعف أو قصور يمكن أن يتم من خلال :

- * العمل على خلق نوع من التوافق أو التقارب بين مصالح الأفراد العاملين ومصلحة العمل.
- * تبني مبدأ " العمل النتائج *Product - Oriented Approach* " باعتباره حافزاً إيجابياً على التنافس الشريف بين العاملين .. مع عدم إهمال أسلوب المتابعة الدورية للعمل أثناء عملية الاعجاز.
- * إشعار العاملين بأنهم " الأفضل " ما لم يثبت خلاف ذلك .. مع تبني مبدأ .. " حقق الهدف أو ستحاسب " .
- * وضع الأنظمة أو القواعد الداعمة لبناء بيئة عمل مناسبة في جوانبها المادية والبشرية والفنية .. علماً بأن كثيراً من الأنظمة لا تساعد المسئول في ابقاء الشعلة متوهجة في التعامل مع الناس.

(-) " تحديد مدى " إدراك " العاملين للمهام المكلفين بها يمكن أن يتم من خلال :

- * تنفيذ المهام وفقاً لما هو محدد أو متوقع في خطة العمل.
 - * توظيف الخبرة الوظيفية لصالح العمل اتقاناً وتطويراً.
 - * بناء فريق عمل متماسك لخدمة أهداف وتوجهات العمل.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين لمسئوليات وواجبات عملهم يعود إلى أسباب عدة ، أبرزها :
- * نقص الوفاء بما يتطلبه أداء العمل من إحتياجات أو تسهيلات إدارية أو فنية أو بشرية أو مالية .. وغيرها .
 - * عدم التوافق أو الإنسجام بين عبء العمل والعائد أو المردود منه.
 - * قلة الإهتمام بالتدريب على المهمة قبل البدء الفعلي بالتكليف عليها.
- (-) " علاج " ضعف الإدراك لمهام العمل بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * الدقة في عملية إسناد المهام للعاملين بحيث يوضع لها ضوابط من حيث التأهيل والخبرة والسلوك.
 - * متابعة الأداء دورياً والتوجيه بما يكفل الأداء الفاعل للمهام.
 - * الإهتمام بالتدريب قبل وأثناء الخدمة وبالذات في المجالات الحيوية للجهاز كما هو الحال في المجالات البحثية.
- (-) " يتحدد " وجود " التعاون الوظيفي " في الجهاز من خلال :
- * الوصف الوظيفي ومدى بناءه على قواعد عمل جماعية.
 - * درجة الإلتزام والتقييد ببناء فرق العمل الجماعية في أداء المهام أو دراسة المشكلات في الجهاز.
 - * التقارب الذهني والعلمي بين العاملين في المجال الواحد.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي بين العاملين في الجهاز يعود إلى عدد من الأسباب يأتي في مقدمتها :

- * فاءل أو فارب الأوار والمهام المناطة بالعاملفن.
 - * عاف ووء وصف وظفف واضف وءقفق للمهام والمسئولفا والصلاففا.
 - * اساع الهوة أو الفوءة بفن العاملفن من ففث الفرفا أو المسئولفا العلمفة.
 - * الفنافس السلفف فف بفنة العمل .. (مثل الاسفثار بالمهام أو الفلصف منها ، مافولة فصفء الأخطاء وافشانها .. واففال الإفماففا أو نسبها إلى ففر فاعلها..).
- (-) " فعفل " الفعاون الوظفف فف الفهاز فمكن أن ففم من فلال الأفل بما فلف :
- * وفع الضوابط الكفلفة اافل الفهاز فاعفاره أمرأ " مفروضأ " ولفس فقط " مفلوبأ " .
 - * فلق روح فعأوفة بفن العاملفن عن فرفق فكلففهم بمهام عمل " مشركة " .
 - * الإعفاء على " فرق العمل الفماففة " فف أءاء المهام أو ءراسة المشكلا.
 - * الإفصاف ءءقفق لأءوار ومهام العاملفن و الوءاا الإءارفة فف الفهاز.
 - * رفب عملفا الفففز بالفوء و الفنافف الفماففة.

السابع عفر : فنافف المقابلا الففففة مع الشرففة الففءارفة
بفهاز مؤسسه الفطوط الفوفة السوءرفة

فمفل أبرز وأهم فنافف المقابلا الففففة مع هءه الشرففة الففءارفة فف الفقاا
الرفسفة الفلفة :

(-) أبرزت الشريحة القيادية في الجهاز أهمية " الأساسيات " التي يقوم عليها الأداء الوظيفي وفقاً لنموذج نظرية TEAM ، وأكدت أن ما يحتاج إليه القائد في محيط العمل للتأثير في متغيرات أداء العاملين نحو الأفضل يتمثل فيما يلي :

- " التوجه نحو الإنجاز ، وذلك بعد الدراسات التحليلية وتبادل وجهات النظر، علاوة على تشجيع الموظفين للمبادرة وبذل المحاولات في الابتكار بدلاً من تكييلهم بقيود النظريات على ألا يعوق ذلك سير أداء العمليات اليومية.
- " التقرب من الموظفين ، وذلك بإعطاء العناية في الإستجابة بصفة منتظمة للملاحظات ومناقشتها بروح إيجابية دون فرض رأي على رأي آخر وانتظار المحصلة النهائية ومن ثم التوجه بما يتلاءم ومتطلبات الأمور (اتباع السياسات المرسومة من قبل المؤسسة في اطار ما تحكم به اللوائح).
- " الاستقلالية ، وذلك بتشجيع الموظف على المبادرة والابتكار وقبول التحدي (في الأمور التي ليس فيها نص يحكم مقتضياتها) ولا يحال بين الموظف والتقدم بأفكار جديدة على أن يتم إخضاعها للتجربة ، كما يلفت الإنتباه بعلم التجاوز عن الأخطاء التي ترتكب بصورة غير طبيعية.
- " تحسين وتطوير الأداء في القوى العاملة من خلال إتاحة فرص التدريب لأنه العنصر (الأساس) في بناء النوعية والانتاجية.

ثانياً : الدوافع . وذلك من حيث :

- " الرغبة الذاتية الصادقة في التطوير والتطلع إلى ما هو جديد ومفيد في صناعة النقل الجوي " بحيث لا يعارض ذلك مع النصوص الشرعية أو قيم وأخلاقيات العمل ومواكبة الحضارة . إن المزيد من الإنتاج يعني وجود الدافعية الجيدة لدى العاملين مما يعني ضرورة تشجيعهم بما يكفل استمرار نماء دافعيتهم وتحسين انتاجيتهم.

ثالثاً : إدراك الدور المطلوب ، وذلك من حيث :

- * معرفة ومتابعة كل ما هو جديد ومفيد في محيط عمل المؤسسة .. والإلتزام بهذا النهج في مجمل عمليات الإنتاج.
- * الإيمان بأنه لا يوجد شيء واحد يمكن تصنيفه على أنه الأهم من بين منات الأساليب الإدارية المتغيرة من حين لآخر.
- * الإدراك بأن لكل موقف عمل وقيادة تراعي وتدرس المستجدات والمتغيرات في محيط العمل.
- * ضرورة الإدراك بجدوى التخطيط الإستراتيجي النهجي باعتباره عملية ابداعية تحليلية ، ومن هذا المنطلق يجب تحليل أمور سير العمل ومن ثم إقرار ما يتناسب واتجاهات وتوجهات العمل في الجهاز.

رابعاً ، التعاون الوظيفي . وذلك من حيث :

- * أدب التعامل مع الرؤساء .. وتقبل التوجيهات مع التقدير والهدف.
- * حسن التعامل مع الرؤوسين .. ولباقة الحوار واحترام الرأي المخالف.
- * مراعاة التعاون الأفقي في المستويات الوظيفية بحيث يكون لكل فرد عامل دور في التعاون باعتباره عملية مشتركة لا يتفرد بها فرد أو إدارة عن أخرى.
- * ترشيد وتوجيه القاعدة في أطر السياسات التي تحكم التعاون الوظيفي بما لا يتعارض واللوائح المحكمة لمسارات العمل.

(-) يمكن تحديد " متغيرات الأداء " في إطار تحقيق الأهداف العامة " للمؤسسة " بما يتناسب والدور المطلوب من كل موظف (من كل ادارة) كما أن هناك مستجدات حضارية يجب الإلمام بها والاستفادة منها لبلوغ الأهداف ومن ثم رسم الأطر التي يمكن من خلالها التغيير إلى الأفضل . أما بالنسبة للعوامل المؤدية لظهور الضعف والقصور في متغيرات الأداء ، فهي على النحو التالي :

- * تدني عمليات الاشراف وعدم وضوح آلياتها.
- * غموض بعض الأهداف ومستوى الأداء المطلوب لتحقيقها.
- * نقص أو عدم دقة المعلومات الضرورية لانجاز العمل لأجل الصير والتجديد في مجرياته.
- * نقص الحوافز في جوانبها المادية والمعنوية.
- * تدني أساليب وفرص التدريب وعدم اتساقه بصورة كافية مع المتطلبات اللازمة لتفعيل عمليات الأداء.

(-) فيما يتعلق بمنهجية القائد في التخفيف من أو التغلب على حالات الضعف والقصور في متغيرات الأداء لتصبح " السعودية " النهج القيادي المعروف باسم " القيادة الموقفية " أو ما يعرف به " *SITUATIONAL LEADERSHIP* " والمبنية على افتراض وجود أربعة أساليب قيادية فعالة ، لكل أسلوب قيادي غط محمد ، وذلك على النحو التالي :

الأسلوب الأول : (مستوى عال من التوجيه :-

يتبع هذا الأسلوب عندما يكون المؤوسون (العاملون) ذوي خبرة بسيطة عند بداية إتحاقهم " بالسعودية " (كمتدثين) أو في حالة إسناد مهمة جديدة تؤدي لأول مرة ، ويعتبر هذا الأسلوب القيادي أسلوباً مساعداً عند مواجهة الموظفين لمشكلات في بدء العمل بالمشاريع ، أو عند الحاجة إلى جهة أخرى لتنظيم عملهم ، أو الحاجة إلى إبلاغ المؤوسين يارشادات معينة للأداء أو مواعيد محددة للإنجاز ، وكذلك حين الحاجة إلى إبلاغهم على الأسباب الحقيقية خلف اجراء أو تصرف يتخذها الجهاز.

الأسلوب الثاني : (مستوى عال من الإرشاد والتدريب) :-

يعتمد القائد (أو المدير المختص) في هذا الأسلوب إلى إستطلاع آراء الموظفين وأفكارهم ثم إتخاذ القرارات ، وقد يشركهم في مناقشة الحلول المطروحة لمعالجة المشكلات ، أو الإستماع إلى مختلف الآراء ولكنه يقوم بعد ذلك فردياً بإتخاذ القرارات التي يرى بأنها أنسب للموقف أو الحالة المراد معالجتها.

الأسلوب الثالث : (مستوى عال من المساندة) :-

إستخدام هذه الأسلوب بكفاءة وفعالية يضمن قيام المدير المختص بطرح الأسئلة الإرشادية التي تساعد الموظفين على إتخاذ القرارات الجيدة ، وفي الوقت الذي يكون فيه مستعداً لتزويد الرؤوسين بالمعلومات أو الأفكار فإنه يؤكد على كل من الموظفين أو فريق العمل الذين يرأسهم بوجوب قيامهم بإتخاذ القرارات بأنفسهم..... وبحيث يتحملوا كل الآثار المترتبة على ذلك.

الأسلوب الرابع : (مستوى عال من التفويض) :-

يعتمد المدير المختص أو القائد إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإتخاذ مجمل القرارات المتعلقة بعملهم بأنفسهم وإعطاءهم الثقة الكاملة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المناطة بهم ولا يتم ذلك إلا عند المامهم التام بمهام ومتطلبات العمل بشكل كبير. إن إستخدام هذا الأسلوب يمثل على أفضل تقدير إعطاء الفرص الكاملة للموظفين للتعامل مع مهامهم ومسئولياتهم وتوفير الموارد اللازمة لهم للقيام بذلك ، وإقتصار الإتصالات على التقارير الدورية أو الشفهية فقط مما يحفز المرؤوسين على بذل أقصى طاقاتهم ومضاعفة ولائهم إنطلاقاً من إدراكهم بأن نجاح المؤسسة يقع على عاتقهم.

إن التعرف على متى وأين يتم إستخدام كل من الأساليب القيادية الأربعة المذكورة يستدعي القيام بمراقبة أداء الموظف مراقبة دقيقة تمكن القائد أو الرئيس المباشر بشكل عام من تصنيف الموظفين في ضوء حاجتهم إلى التوجيه وحل المشكلات ، التطوير والمساندة ، تفويض الصلاحيات ، ومن ثم إتباع الأسلوب القيادي المناسب لكل موظف ، ويتضمن ذلك البحث في العناصر التالية :

- * المعرفة والخبرات الفنية المتعلقة بالمهمة أو العمل.
- * القدرة على تحويل ذلك إلى التطبيق الفعلي.
- * الإلتزام بإداء المهمة المطلوبة.
- * الحماس والتحفيز والثقة بالنفس.

ويمثل الرسم البياني التالي مستويات الأداء المختلفة وتوزيع الأساليب القيادية عليها وفقاً لما أوضحته الشريحة القيادية :

الدعم والمساندة	عالي	الأسلوب الثالث المساندة ٣م	الأسلوب الثاني الارشاد والتدريب ٢م
	منخفض	الأسلوب الرابع التفويض ٤م	الأسلوب الأول الترجيح ١م
		منخفض	عالي
الترجيح			

ان النجاح المتوقع من تطبيق الأسلوب القيادي يأتي عن طريق المطابقة بين الأساليب القيادية الأربعة (مثلاً المستوى الأول مع المستوى الرابع) ، وكما يوضح الرسم البياني أعلاه فإن مستوى الأداء الرابع (٤م) يبين تمتع الموظف بالمهارات والتحفيز اللازم لأداء الوظيفة وبالتالي يتطلب إتاحة الفرصة له للقيام بها، استخدام الأسلوب القيادي الرابع ، ينما يقيس مستوى الأداء الثالث (٣م) إحتياج الموظف لواحد أو اثنين من القدرات مما يعني حاجته إلى تنمية قدراته ، وعليه يستحسن مساعدته على ذلك باستخدام الأسلوب القيادي الثالث . وعلى نفس النهج يحتاج الموظف في مستوى الأداء الثاني (٢م) إلى المساندة لتمكينه من أداء العمل مما يتطلب استخدام المهارات القيادية في معالجة المشكلات واتخاذ

- القرارات ، وفي المستوى الأول (م) يحتاج الموظف إلى التوجيه واستخدام الأسلوب القيادي الأول الذي يتضمن بالضرورة عنصر التدريب على رأس العمل.
- (-) معالجة مشكلات الأداء في صورها الأربعة " المقدر ، الدوافع ، إدراك الدور ، التعاون الوظيفي يتم باستخدام أسلوب " التحليل الموقفي " (SITUATIONAL ANALYSIS) ، ويتبع في ذلك أربع خطوات رئيسية ، هي :
- * تحديد أوجه القصور في أداء الموظف والتعرف على المهمات أو النشاطات التي لم يتم إنجازها.
 - * تحديد قدرات الموظف على أداء كل من المهام الموكلة إليه باستخدام مستوى التحفيز الذي سبقت الإشارة إليه.
 - * تحديد الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه حالياً.
 - * إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال مراجعة الموقف ، وفي حالة وضوح ضعف الأسلوب القيادي المتبع أو عدم ملاءمته مع الموقف المطلوب أو المرغوب ، يتم انتهاج أسلوب قيادي آخر يتناسب مع الموقف المحدد.
- وتتبع (السعودية) نهج " القيادة الموقفية " في محاولة للجمع بين محاسن القيادة الجماعية والقيادة الفردية ، وذلك بإتباع عدة مراحل ، هي:
- * التوجيه باستخدام أسلوب القيادة الأول للإشراف على فريق العمل وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها.
 - * استخدام أسلوب القيادة الثاني المتمثل في معالجة المشكلات وإشراك أعضاء الفريق في تحديد مجال المشروع وتوقيت الأنشطة الأساسية والدور الذي سيقوم به كل أعضاء الفريق ، وبمجرد إدراك كل من الأعضاء لرسالة الفريق وأهدافه يتم استخدام الأسلوب القيادي الأول لإحاطة الأعضاء بما

- هو متوقع منهم إنجازهم والموعد المحدد وبالتالي تفويضهم بالصلاحيات اللازمة تمكنهم من تحقيق تلك الإنجازات (الأسلوب القيادي الرابع).
- * إنجاز معظم العمل عن طريق الموازنة بين تفويض الصلاحيات وتمتية القدرات اعتماداً على إمكانات أفراد الفريق.
- * المعالجة الجماعية للمشكلات عن طريق عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق لمعالجة المشكلات بصورة جماعية ويتم استخدام الأسلوب القيادي الثاني في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات والمحافظة على وحدة الفريق لتحقيق التحسينات في مجال العمل بصورة مستمرة.

الثامن عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشرطة القيادية بمجاز المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشرطة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) ترى هذه الشرطة القيادية أن العديد من الأشخاص المناط بهم صنع واتخاذ القرار في المستويات العليا بالجهاز ليس لديهم في الغالب (المقدرة) الفاعلة أو المقومات المطلوبة لانتاجية عمل عالية أو أداء أفضل . ولذا يوجد الكثير من الإجهادات الحاطنة أو المخلة بمسارات العمل والإنتاج . ويتطلب الأمر وضع (ضوابط واضحة) للتحسين في المستويات القيادية في الجهاز بحيث يتم ضمان الحد المعقول من التأهيل والخبرة والإقتدار على (إدارة الأداء) و (متابعة العمل) و (إصدار التوجيهات المناسبة في الوقت المناسب) و (اتخاذ القرارات السليمة والصائبة في ضوء الأداء ونتائج العمل) . وحيث لا توجد جهة أو مجموعة تقيم أداء القيادات العاملة في الأجهزة الحكومية - إدارياً و فنياً و انتاجياً وسلوكياً - فإن (هؤلاء) هم

في كثير من الأحيان (سبب) الإشكالات والعوائق في محيط العمل مما ينعكس على إصدار قرارات غير مدروسة .. أو قرارات ضعيفة . إن الأمور تسير أحياناً في الأجهزة وفق عوامل ليس لها علاقة بالقدرة والتأهيل والجدارة .. وإنما تعتمد كثيراً على العلاقات الشخصية والمحسوبيات والقربيات العائلية .. إن عملية (القدرة والنزاهة) لا ينبغي أن يكون بشأن أهميتها وضرورة وجودها خلافاً أو تبايناً في أي جهاز ، ولا بد من وضع سياسات وظيفية متقدمة بشأن (انتقاء) الأفراد القياديين وتحديد مدد بقائهم في السلطة اعتماداً على أسس التأهيل والخبرة والجدارة والمساءلة القانونية لاغير.

(-) إن قضية " دوافع " العاملين في الجهاز من حيث معرفة مدى " وجود " هذه الدوافع ومدى " قوتها " وكيفية " تفعيلها " يعتمد إلى حد كبير على طبيعة (العلاقات الشخصية والعملية القائمة) بين العاملين رؤساء ومرؤوسين وحجم (الأجور) ومستوى (التفاهم والتنسيق) بين المستويات الإدارية المختلفة في الجهاز. وعليه ، فإن (صفاء) العلاقات و (عدالة) الأجور و (علو منزلة) التفاهم والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة مدعاة لنمو وزيادة دوافع العاملين نحو أداء أفضل ونتاجية أعلى ، بينما تؤدي عوامل نقص الأجور وسوء العلاقات بين العاملين وضعف عمليات التنسيق والتفاهم على مستوى الإدارات والأفراد إلى " تراجع " عملية الدوافع وبالتالي انخفاض مستوى الأداء والانتاجية . ومن هنا ، ترى هذه الشريحة ضرورة للاهتمام بدوافع العاملين والعمل المستمر على تفعيلها وبالذات من حيث بناء علاقات عمل جيدة ، ووضع قواعد عمل عادلة للأجور ، وإيجاد ضوابط تنسيقية لعبء الأعمال والنشاطات.

(-) يتم تحديد مستوى (إدراك) العاملين في الجهاز للدور المطلوب منهم من خلال مستوى الإنتاجية حجماً ونوعاً ومدى انسجامها أو توافقها مع الأهداف والتوقعات المطلوبة . ومن هنا فإن (ضعف) الإدراك في أداء مهام ومتطلبات

العمل يرجع إما إلى (القصور) في ايضاح المهمة وتحديد نطاقها من قبل الجهاز وهذا هو الغالب ، وإما إلى تدني مستوى المعرفة أو المهارة لدى الفرد العامل نفسه. وفي كلا الحالتين لا بد من العمل على إيجاد وصف وظيفي واضح للمهام والمسئوليات ، والإهتمام المكثف المستمر بالتدريب على رأس العمل والمتابعة الدورية " المباشرة " للانجاز للتأكد من حسن سير العمل وتفادي الأخطاء والعيوب قبل وقوعها أو اسفحائها.

وفي هنا المجال تؤكد الشريحة على معضلات أربعة ، هي :

- * يلاحظ في كثير من الأجهزة أنه كلما زاد المستوى الوظيفي أو الإداري للفرد العامل كلما زادت عملية التركيز في الصلاحيات في حين يفترض وجود (لا مركزية الصلاحيات) أي مبدأ تفويض بعض المسئوليات للمستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.
- * غياب المعايير الواضحة للأداء في المستويات الإدارية العليا مما يجعل من الصعب أن تفرق بين القائد (المنتج) والقائد (الضعيف) . وهذا بدوره أدى إلى أساليب وظيفية خاطئة مثل التقاط العثرات وتتبع الزلات والهفوات وتجاهل الحسنات ، أو أن يحدث عكس ذلك مثل التركيز على المدح والتبجيل والتعاضى عن السيئات.
- * دور القائد " الثاني " و من يليه في كثير من الأجهزة عادة ما يكون ضعيفاً أو هامشياً وخاصة في مجال القرارات الاستراتيجية . ومن هنا فإن تفعيل عملية (إدراك) القادة في كل مستوى إداري يرتبط إلى حد كبير بحجم ومجال ونطاق ما يتاح لهم من مسئوليات وصلاحيات الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في الأدوار المناطة بالمسئولين في المستويات العليا المرتبطة برئيس الجهاز كي تكون أكثر وضوحاً وانسجاماً واتساقاً مع المكانة الوظيفية المعين عليها.

* التعيينات والصلاحيات في كثير من الوظائف الإدارية العليا بالأجهزة ليس لها قواعد نظامية أو ضوابط واضحة ومتفق عليها ، بل يرجع الأمر في جله إلى " تركيبة الرجل الأول في الجهاز ومدى نفوذه وقوته وسعة إدراكه ؟ ولذلك يلاحظ مثلاً أن أدوار أعضاء مجالس الإدارات في بعض الأجهزة ضعيفة أو غير فاعلة نظراً لاستسداد رؤساء مجالس الإدارات بمعظم الصلاحيات وهم في الواقع من يرشحون أو يعينون أعضاء مجالس الإدارات .. ولذا يبقى الأعضاء والحالة هذه (أدوات طيعة) لرؤسائهم.

(-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز غالباً ما يصطدم بعقبات وتجاوزات متعددة تحد من استمراره وتقلل من فاعليته . والتعاون في الأصل أمر تفرضه (طبيعة العمل المشتركة بين أكثر من موظف - فريق عمل - ، أو أكثر من وحدة إدارية - تنسيق جماعي داخلي - ، أو أكثر من جهاز - تنسيق جماعي خارجي) . و " ضعف التعاون - كما ترى الشريحة - غالباً ما يكون سببه المسئول الإداري إما أن نجده مستبداً بالصلاحيات ولذلك فهو لا يجذب العمل الجماعي بل تراه معتدلاً بقدرته ونباهته وإما أن نجده ضعيف الإدراك أو القدرة ولكنه يعتمد على فئات معينة من الموظفين تعمل باسمه وتنتج باسمه ويغدق عليهم ما يدخل في صلاحيته من حوافز ومكافآت لضمان استمرار اعتماده عليهم تغطية لجوانب ضعفه ، وكل ذلك على حساب الأغلبية من الموظفين العاملين في الجهاز . كما قد يكون ضعف التعاون نابعاً من نقص الصلاحيات وليس من نقص القدرات .. فقد يوجد مسئول يملك القدرة على تحديد معوقات الأداء في الجهاز أو القطاع ولكنه لا يملك سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار في عملية التغلب على هذه المعوقات ، وفي هذه الحالة كثيراً ما نفترض في أجهزتنا الحكومية - وهذا خطأ فادح - أن الشخص الأعلى هو (الأكفأ) و (الأعزف) وبالتالي فلا بد ان يكون هو (الأكثر صلاحية .. والأقوى سلطة) .. فالوزير أقدر من نائب الوزير ، ونائب الوزير أقدر من الوكيل .. والوكيل أفهم من المساعد .. والمساعد أفهم من المدير العام .. وهكذا ؟ وان كان

هذا قد يصح في (بعض) الجوانب الوظيفية إلا أن (القاعدة والأصل) أن الحكمة والقدرة هي ضالة الإنسان العامل أنى وجدها فلا بد من ان يستفيد منها ، ويفترض ان يكون الحس القيادي والإداري متوفر في جميع هذه الشرائح بصورة متماثلة إلى حد كبير . اذن التعاون الوظيفي - كما ترى الشريحة - مبدأ موجود في الجهاز بصورة متعددة .. ولكنه يصطدم بعقبات كبيرة مما يتطلب ضرورة إيجاد الوسائل الكفيلة بفعيله .. ومن ذلك :

- * فحص عملية الجدارة بصورة مستمرة في الأشخاص المسئلة لهم مهام ومسئوليات. تتطلب التعاون والمشاركة.
- * فحص تأثيرات العمل المتبادلة بين الأفراد والوحدات والقطاعات داخل الجهاز وخارجه .
- * النظر في مسألة اتخاذ القرار وتأثيراته وكيفية صنعه .
- * مراجعة نفسيات واتجاهات العاملين من حيث درجات ومجالات التعاون المطلوبة منهم.
- * اتباع أسلوب الثواب والعقاب في ظل الأنظمة المالية والوظيفية المطبقة.

**التاسع عشر : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز المؤسسة العامة للموانئ**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) " مقدرة " العاملين على الأداء يمكن " تحديدها " والتعرف عليها من خلال :
- * حجم ونوعية الانجاز ومدى توافقه مع الأهداف والتوقعات المطلوبة.
- * التأهيل العلمي في مجال العمل.

* الخبرة وتوظيفها لصالح متطلبات العمل.

(-) " ضعف " المقتررة على الأداء يعود إلى أسباب عدة ، أبرزها :

* نقص التأهيل أو الخبرة.

* صراع المصالح " الشخصية " وتغليبها على المصلحة العامة.

* التردد في تحمل المسؤوليات.

(-) " علاج " ضعف المقتررة يمكن أن يتم من خلال :

* اتاحة فرص كافية للتدريب العملي للعاملين .. وبالذات في مجالات الأداء التي يظهر فيها الضعف.

* متابعة الأداء بصورة دورية والتوجيه المباشر أثناء العمل.

* اجراء التقلات المناسبة للعاملين لضمان ممارسة كل موظف ما يجيده ويتقنه من مهام ومسئوليات.

* استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الجيدة في مجال العمل .. وان كان ذلك مكلفاً من الناحية المادية.

(-) " دوافع " العاملين في الجهاز يمكن تحديد حجمها أو نطاقها من خلال :

* حجم الالتزام بمتطلبات العمل.

* درجة تقبل التوجيهات وتفهمها.

* حسن العلاقات بين العاملين.

* التجديد والتغير في الأداء نحو الأفضل.

(-) " ضعف " دوافع العاملين تجاه مهامهم ومسئولياتهم يعود إلى أسباب عدة ، أهمها:

* عدم تحمل ضغوط العمل.

* عدم أو ضعف التناسب بين حجم وأجر العمل.

- * عدم اتاحة فرص متكافئة ومتساوية بين العاملين من حيث المزايا الوظيفية والمالية.
 - * سوء العلاقات بين العاملين.
 - * عدم ملاءمة بيئة العمل تجهيزاً أو مكاناً أو معاملة.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع بالنسبة للعاملين أمر ممكن .. إذا تم العمل بما يلي :
- * تفهم احتياجات ومطالب العاملين النفسية والوظيفية والاستعداد للوفاء بها بكل الطرق الملائمة والممكنة.
 - * ضرورة التناسب بين ضغوط العمل وما يقابلها من مردود مادي وتشجيع معنوي.
 - * التجديد في مهام ومسئوليات العاملين وجعلها أكثر ثراءً وأسهل فهماً وأيسر أداءً.
 - * مناقشة العاملين باستمرار فيما يعترض عملهم من عقبات ومشكلات ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها.
- (-) تحديد درجة " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يمكن أن يتم من خلال :
- * درجة الإلمام بمهام ومسئوليات الوظيفة.
 - * المهارة في تنفيذ المهام.
 - * القدرة على التطوير والإبتكار.
 - * السرعة في إنجاز العمل.
- (-) " ضعف " الإدراك بالنسبة للعاملين يرجع غالباً إلى الأسباب التالية :
- * صعوبة أو غموض المهمة.
 - * نقص التدريب على رأس العمل.
 - * عدم التوجيه المناسب من بعض الرؤساء.
 - * ضعف متابعة أداء العمل.

- (-) " علاج " ضعف الإدراك للمهام بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم من خلال ما يلي :
- * الاستماع من الرؤساء المباشرين عن إدراك كل موظف من خلال ما قام بإنجازه.
 - * التثبت شخصياً عن درجات الإدراك من خلال حالات عمل واقعية.
 - * صراحة المسئول مع موظفيه من حيث مستوى إدراكهم ومكاشفتهم في هذا الجانب الحيوي الهام ، والفهامهم إن كفاءة الموظف يأتجه لا بشخصه.
 - * ربط سعة الأفق والإدراك لخلفيات الموظفين بسعة الأفق والإدراك للقيادة المسئولين . وذلك مدعاة لتنافس وظيفي شريف.
 - * التوجيه الصحيح من قبل القائد.
 - * النقل من مجال عمل إلى آخر داخل الجهاز مع مراعاة العوامل النفسية والوظيفية للموظف.
 - * الصراحة والجرأة في اتخاذ القرار (وتكون شروحات وحيثيات القرار صائبة وغير " مائعة " .. بل تكون معبرة عن القدرة الصحيحة على وتحمل المسئولية.
- (-) " التعاون الوظيفي " واجب مهم على كل جهاز وعلى كل موظف ، ووجود في الجهاز يتحدد من خلال :
- * الأفراد ، ومدى التعاون والتكاتف فيما بينهم.
 - * الإدارات ، ومدى تفهم كل منها للدور المناط بها وبغيرها.
 - * النظام الوظيفي ، ومدى تأكيده على وجوب التعاون في المهام والمسئوليات الوظيفية التي تتطلب طبيعتها ذلك.
 - * القادة في الجهاز ، ومدى استيعابهم وقناعتهم بمجدوى التعاون وتكثيفه في عمليات الأداء.

(-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يرجع إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي:

- * التنافس السلبي بين الإدارات أو بين العاملين داخل الجهاز الواحد .. أو بين الجهاز وأجهزة أخرى ذات مهام مترابطة أو متصلة ببعض .. فيحاول كل منهم القفز فوق الآخر والفوز بنصيب الأسد في المهمة أو المسؤولية .. مما يعيق حركة العمل بسرعة وأداء.
- * تردد المسؤولين في اتخاذ القرارات في مجالات العمل التي تتطلب التعاون خوفاً من الوقوع في محذور التعدي على السلطات .. ومع ضعف التنسيق والتفاهم يصبح التردد هنا في اتخاذ القرار أسوأ بكثير من عدم اتخاذه.
- * حجب المعلومات المطلوبة لعمليات التعاون كنتيجة للتنافس السلبي وضعف الثقة .

- (-) " علاج " ضعف التعاون الوظيفي يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي :
- * الاعتماد على فرق العمل في دراسة الموضوعات وحل المشكلات.
 - * وضع قواعد عمل واضحة تحدد مجالات العمل ذات الصبغة التعاونية وكيفية أدائها.
 - * استخدام أسلوب (اللجان) في مناقشة الموضوعات وتبادل الآراء بشأن متطلبات ومعوقات العمل.
 - * بناء جسور من العلاقات التنظيمية والوظيفية والشخصية بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل الجهاز الواحد . ومع الأجهزة الأخرى لضمان حسن التعاون والتنسيق فيما بينهم في مجالات العمل.
 - * تحديد سلطة اتخاذ القرار بصورة واضحة في ممارسة الأعمال ذات الطبيعة التعاونية حتى لا يكون هناك القاء باللائمة من طرف على آخر في التأخير أو سوء التعاون.

**المشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

أمانة المسؤولية في المستوى الإداري الأعلى لأي جهاز عظيمة وذات عبء كبير .. وهي أعظم وأكبر في هذا الجهاز لعلاقة هذه المسؤوليات بأهم مورد للانسان وهو " الماء"،. وبذلك ترى الشريحة القيادية أن مفهوم القيادة في المستويات التنظيمية العليا للجهاز يعني :

- * القدرة على إحداث " التغيير " الداعم لمصلحة العمل.
- * القدرة على إحداث " التأثير " الايجابي في حجم العمل ومستوى أداء العاملين.
- * القدرة على " التفكير والابتكار " فيما يخدم أهداف ومصالح العاملين.
- * الصراحة في التعامل والبعد ما أمكن عن أسلوب المجاملات المخلة بسر العمل.

وهذا يمثل في نظر الشريحة القيادية النهج السائد والاتجاه القائم فعلاً في الجهاز بالرغم من مقاومة وامتعاض بعض العاملين لتوجهات التغيير والتجديد.

(-) الاحتياجات العامة للقائد كمي يكون قادراً على تقويم أداء العاملين تتمثل في أمرين، هما :

- * التغذية العكسية من خلال الإحتكاك المباشر والمتابعة المستمرة للأداء .

* الصلاحية الكافية في اختيار الأفراد المناسبين أو الأكثر اقتداراً على أداء العمل المطلوب.

(-) " مقدره " العاملين على الأداء " تحدها " عدة أمور ، أبرزها :

* التفكير الخلاق في أداء العمل بما يكفل حسن الانجاز.

* الابداع .. وذلك بمتابعة وتطبيق كل جديد يخدم مصلحة العمل.

* الخبرة .. وتوظيفها ببراعة لصالح العمل.

(-) " ضعف " المقدره على الأداء له عوامله وأسبابه ، ومن أبرزها :

* غياب الفكر الاداري الجاد الداعم لتوجهات ومتطلبات العمل - وهذه

ظاهرة ادارية عامة تواجهها الكثير من الأجهزة الحكومية.

* نقص أو ضعف العمليات الابداعية في الأداء بالرغم من وجود أو توفر

المؤهل والخبرة.

(-) " علاج " ضعف المقدره لدى العاملين يمكن أن يتم بعدة أساليب اعتماداً على

درجة ونوعية الضعف الحاصل في المقدره . ويكون العلاج في الغالب عن طريق

أسلوبين، هما :

* تغير الفرد العامل بآخر يكون أكثر قدرة وكفاءة.

* تدريب الفرد العامل في مجالات ضعفه لزيادة معارفه ومهاراته ومداركه.

(-) " دوافع " العاملين تجاه العمل يمكن تحديدها من خلال :

* مستوى تحقيق الأهداف أو انجاز العمل.

* التعامل مع المهمة المطلوبة بروح متجددة وحرارة فاعلة دؤوية.

* الانتظام وتقبل التوجيهات.

(-) " ضعف " دوافع العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :

* شعور الموظف بعدم جدوى أو ضعف قيمة ما يؤديه من عمل.

- * غموض المهمة أو تقييدها بمجموعة من القيود العسيرة.
 - * قلة الارتياح النفسي في العمل إما لنقص الأجور أو لضعف العلاقات مع الرؤساء أو المرؤوسين.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع يتم بعدة طرق يأتي في مقدمتها :
- * إطلاق مساحة رحبة وفسحة من حرية العطاء والابداع والتجديد في مهام وبيئة العمل.
 - * إشعار الموظف باستمرار بقيمة ما يعمل .. وهذا في الغالب بالنسبة له هو قمة المكافأة.
 - * مرونة الأداء والإبتعاد ما أمكن عن شعارات المسموحات والممنوعات عدا ما يتخدم بالفعل مصلحة العمل ومصالح العاملين.
 - * اعتبار عملية " الدوافع " من أبرز واجبات القادة في الجهاز رعاية واهتماماً وجهلاً .. واجراء ما يمكن من دراسات في هذا الجانب وتوظيف نتائجها لصالح العمل.
- (-) تحديد مستوى " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يمكن أن يتم من خلال :
- * نظرة القائد لما يتم تأديته من عمل من حيث درجة تحقيقه لأهداف ومتطلبات العمل.
 - * ثقة الموظف بنفسه وبما يؤديه من عمل.
 - * القوة في طرح الفكرة وعدم المجاملة.
 - * الإعتراف بالضعف ومحاولة التخلص منه بالتدريب والإجتهد .. بالإضافة إلى معرفة مواطن القوة والمحافظة عليها ودعمها.
- (-) " ضعف " الإدراك بالنسبة للعاملين يعود إلى أسباب عدة ، أبرزها :
- * عدم الجدوية في التطبيق للدور أو المهمة المطلوبة.
 - * عدم وجود (المثال) الذي يحتذى به (القدوة).

* عدم الموازنة أو الانسجام بين القدرة (تأهيلاً أو خبرة أو جهداً " وطبيعة العمل.

(-) " علاج " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم من خلال :

* شرح المتوقع من مجازة لأي دور أو مهمة مع التركيز على عمليات الابداع والتجديد في هذه التوقعات.

* التذكير المستمر بأهمية وقيمة العمل المنجز.

* الاستفادة من تجارب الآخرين - مثل اجتماع جميع مسنولي القطاعات بالجهاز بصفة دورية ، والتنافس في كل ما يخدم مصلحة الجهاز من أفكار نافعة وتجارب ناجحة.

* النقل إلى وظيفة أو مهمة تكون أكثر تناسباً مع إمكانيات وقدرات الموظف.

(-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز يمكن " تحديد " وجوده من خلال :

* تكامل المهام بين الإدارات في الجهاز الواحد أو بين عدة أجهزة.

* تبادل الخبرات والكفاءات بين إدارات الجهاز الواحد أو بين مجموعة أجهزة أو قطاعات.

* عدد الاجتماعات الدورية بين العاملين أو بين الإدارات.

(-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى أسباب متعددة يأتي في مقدمتها :

* عدم اتباع أسلوب (الاجتماع الدوري) بين الإدارات ، وبين العاملين.

* عدم وجود تغذية مرتدة عن أعمال الجهاز.

* وجود مخاطر من التعاون تتمثل أحياناً في اعتماد عدد كبير من العاملين أو

الإدارات على عدد قليل من العاملين أو الإدارات في أداء المهام مما يتيح مجالاً كبيراً للاكتالية واللامبالاة والتسيب.

(-) " علاج " ضعف التعاون الوظيفي في الجهاز يمكن أن يتم بعدة طرق ، أبرزها :

- * إتاحة الفرصة للتغيير أن يحدث .. أي أن لا يؤدي العمل بوتيرة واحدة لفترة طويلة .. ففي هذا مجال للاجتماع بين المسؤولين من أجل البحث عن الجديد والمفيد في ادارة العمل.
- * الاكثار من الاجتماعات الدورية الهادفة والداعمة لمسارات العمل.
- * إنجاز المهام " الأساسية " باستخدام أسلوب فرق العمل الجماعية.

**الحادي والعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بمجاز هيئة المواصفات والمقاييس**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية العليا لأي جهاز .. تعني :
- * تحديد المسؤولية .
 - * المحاسبة على الإنجاز.
 - * القدرة على الاستفادة من مجمل الإمكانيات المتوفرة في ضوء السياسات العامة للدولة.

والتطبيق الفعلي لهذا المعنى الإداري للقيادة العليا في الجهاز تشوبه في الواقع عدة قيود يأتي في مقدمتها الأسلوب الإداري المستخدم في (هرم الجهاز) من حيث تضيف النظرة لكيفية الأداء وتحقيق الأهداف . وفي هذا الصدد تبدو المركزية " المعنة " معيقة للعمل في كثير من الأحيان .. وهي سمة تبدو سارية أيضاً في كثير في الأجهزة الحكومية حيث يلاحظ أن كثيراً من مسؤولي " الصف الثاني " ليسوا إلا

(نسخاً مكررة) للمستول الأول في الجهاز. ولا بد من إعادة النظر في هذا النهج الإداري بصورة عامة.

(-) كي يكون القائد الإداري قادراً بصورة فاعلة على تقويم الأداء الإداري للعاملين

.. ينبغي أن يتهيأ له ما يلي :

- * المسئولية الواضحة.
- * الصلاحيات الكافية.
- * الوصف الوظيفي للرئيس والمرؤوس.
- * المتابعة الدقيقة لانتظام وعلاقات والمجازات العاملين.
- * العدل والمرونة .. دون أفرط أو تفریط.

(-) " تحدد " مقدرة " العاملين على الأداء عن طريق :

- * وضوح الأهداف للمرؤوسين.
- * توفر الامكانيات المطلوبة والمسهلة لأداء العمل.
- * التأهيل ، من حيث - المعرفة والمهارة والخبرة.

(-) " ضعف " مقدرة العاملين على الأداء يعود إلى أسباب عدة ، أبرزها :

- * غموض المهام المطلوب أدائها.
- * عدم توفر الإمكانيات الضرورية لأداء العمل.
- * نقص الحوافز الداعمة للأداء.
- * ضعف الاستفادة من امكانيات التأهيل والخبرة.
- * ضعف المتابعة للأداء من قبل المشرفين أو المستولين.

(-) " التغلب " على ضعف المقدرة لدى العاملين يمكن أن يتم عن طريق :

- * التدريب المتواصل للعاملين في المجالات الوظيفية المكلفين بها.

- * استخدام مبدأ الثواب - على حسن الأداء - والعقاب على الضعف والتهاون فيه.
- * النقل إلى وظيفة أخرى أو إدارة أخرى سعياً للتناسب بين امكانيات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

(-) " دوافع " العاملين تجاه العمل " تحددتها " عدة أمور ، أبرزها :

- * الوازع الديني .. وتوفره أو وجوده يكون الموظف أكثر حرصاً على الأداء.
- * درجة الانتماء للجهاز والإيمان بالدور وسمو الهدف الذي يسعى الجهاز إلى تحقيقه.
- * درجة إيمان الموظف بالدور المسند له .. والقليل المبذول في أداءه جهداً وأداءً وانتاجاً.

(-) " ضعف " دوافع العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :

- * نقص الرضاء عن الوظيفة (مسماها أو طبيعتها ، سهولتها أو صعوبتها) .
- * نقص الرضاء عن الأجر المقابل للجهد المبذول في أداء عمل الوظيفة.
- * عدم ملاءمة بيئة العمل .. وضعف العلاقات بين العاملين.

(-) " التغلب " على ضعف الدوافع لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي:

- * العمل ما أمكن على تناسب الأجر مع الجهود المطلوبة لأداء العمل.
- * تحسين بيئة العمل في الجهاز .. وبالذات من حيث علاقات وسلوكيات العاملين.
- * مكافأة المجدين .. ومحاسبة المقصرين في حدود ما تميزه أنظمة العمل.
- * ضرورة التلازم بين طبيعة العمل والامكانيات الكامنة في الموظف.

- (-) "تحديد" مدى (إدراك) العاملين لما يناط بهم من عمل يمكن أن يتم عن طريق :
- * وضوح المهام والمسئوليات.
 - * التجديد المتواصل في الأداء.
 - * المحافظة على أوقات الدوام واستثمارها لصالح متطلبات العمل.
- (-) "ضعف" إدراك العاملين لما يكلفون به من مهام يعود إلى الأسباب التالية :
- * نقص درجات أو عوامل الإستعداد والإستيعاب لمهام العمل وتوجهاته ومتطلباته.
 - * غموض المهام أو صعوبتها.
 - * نقص التوجيهات المناسبة والسليمة من الرؤساء أو المشرفين.
- (-) "علاج" ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم عن طريق :
- * عقد الإجتماعات الدورية المباشرة مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم ومورثاتهم بشأن مسارات العمل المختلفة.
 - * استخدام مبدأ (التلازم) بين العاملين وذلك بأن يكون مع كل موظف منتج أو فاعل موظف آخر (أقل) إنتاجاً أو فاعلية .. وهكذا تسرى قاعدة الاستفادة المتبادلة من امكانات جميع العاملين.
 - * إتاحة فرص التدريب والتطوير بصورة كافية وداعمه لأعمال ونشاطات الجهاز.
- (-) يتم تحديد " التعاون الوظيفي " في الجهاز عن طريق :
- * وجود آلية للتنظيم الإداري التعاوني بين الإدارات أو بين العاملين داخل الجهاز .
 - * إعتبار التعاون الإداري مصلحة عامة تتبناها الادارة العليا في الجهاز ، وتعمل على فرضه بالطرق والوسائل الإدارية المناسبة المعتمدة على أصول الثواب والعقاب.

- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها :
- * انظر لـ " التعاون الوظيفي " باعتباره وسيلة (تدخل) في أعمال الآخرين.
 - * الإزدواجية والتضارب في المهام والمسئوليات بين الإدارات أو بين الأفراد العاملين.
 - * غياب الوعي بأهمية التعاون .. وحب البعض بالاستئثار بالعمل على حساب منافع أو مصالح الآخرين من العاملين.
- (-) " تفعيل " التعاون الوظيفي في الجهاز يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي :
- * اعتبار التعاون الوظيفي قاعدة نظامية في أداء المهام والمسئوليات التي تتطلب طبيعتها ذلك .
 - * تكييف الاجتماعات التنسيقية بين الإدارات والأفراد العاملين وبناء فرق عمل جماعية لمناقشة مشكلات العمل وسبل تطويره.
 - * تحسين العلاقات باستمرار بين العاملين بما يخدم أغراض التعاون الوظيفي.
 - * تبادل الأدوار الوظيفية بين العاملين.
 - * تشجيع العمل الإداري ذو الصبغة التعاونية بصورة أكبر من الأعمال الفردية.
 - * المساواة في التعامل بين العاملين في العلاقات والأداء والمكافآت.
 - * عقد الاجتماعات غير الرسمية الداعمة للتآلف بين القلوب والأفكار بين العاملين.

**الثاني والعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الفريق القيادية
بجهاز مصلحة معاشات التقاعد**

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

(-) دور القائد في المستوى الإداري الأعلى للجهاز في عمليات تقويم الأداء للعاملين يتم من خلال :

- * المحاولات الميدانية .. (الإحتكاك المباشر) مع العاملين مرة أو مرتين في الأسبوع على الأقل ، ولا يتم النظر إلى ذلك باعتباره " تفتيشاً " ولكنه عملية إدارية بقصد التفاعل والتواصل مع الموظفين وتعميق مبدأ التفاهم معهم.
- * عقد إجتماع دوري مع العاملين (كل شهرين) لتبادل الآراء والأفكار حول مسارات العمل المختلفة في الجهاز.
- * زيارة المواقع (الفروع) Spots Checks دورياً (مرة كل شهرين على الأقل) للتعرف على مسارات الأداء المختلفة.

(-) " مقلرة " العاملين على الأداء يتم " تحديدها " والتعرف عليها من خلال :

- * التجاوب مع متطلبات العمل.
- * نتائج التقييمات الدورية.
- * فاعلية العطاء والتفاعل في الإجتماعات الرسمية الدورية المتصلة بمسارات العمل المختلفة.

(-) " ضعف " المقلرة على الأداء من قبل العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أهمها :

- * عدم وضوح المهام المطلوب تنفيذها.
- * سوء الإشراف الإداري.
- * نقص الثقة بالنفس وبالتالي قلة العطاء أو الإنتاج.

(-) " علاج " ضعف المقلرة على الأداء يمكن أن يتم من خلال :

- * المتابعة الميدانية لأداء العاملين والتعرف على أوجه القصور فيه ومعالجته أو تصحيحه بالطرق الإدارية المناسبة .. (تدريب ، تشجيع ، تأنيب) .
- * بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

- * وضع المسؤولية الإدارية في مكانها الصحيح.
 - * الوقوف مع الموظف ومساندته بكل السبل المناسبة.
- (-) "دوافع" العاملين تجاه العمل تحددها عدة أمور ، أبرزها :
- * تقبل التعليمات والعمل بالتوجيهات اللازمة بشأن العمل.
 - * الإقبال على الدورات الداعمة لفاعلية العمل.
 - * تقدير قيمة العمل.
- (-) "ضعف" دوافع العاملين يعود إلى أسباب عدة يأتي في مقدمتها :
- * ضعف الأجور .
 - * ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
 - * إفتقاد الشعور أو الإحساس بقيمة أو أهمية أو ضرورة ما يؤدي من عمل.
- (-) "علاج" ضعف دوافع العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * تفهم احتياجات الموظفين ومحاوله تلبيةها في حدود الممكن والمتاح ووفق أولويات محددة.
 - * خلق أجواء من التقدير والتفاهم المتبادل بين العاملين.
 - * التقريب ما أمكن بين حجم الأجور وحجم العمل.
- (-) تحديد مدى " إدراك " العاملين لما يناط بهم من مهام يتم من خلال :
- * التفاعل المستمر مع متطلبات العمل والتطوير المتواصل للأداء.
 - * فهم وتطبيق أنظمة ولوائح العمل.
 - * التكيف مع ظروف العمل بالجهاز.
- (-) "ضعف" إدراك العاملين للدور المناط بهم يرجع إلى عدة أسباب ، أبرزها :
- * غياب الوصف الوظيفي الواضح للمهام والواجبات والمسئوليات.
 - * ضعف الإشراف الإداري.

- * نقص فرص التدريب المتاحة في مجال العمل.
- (-) " علاج " ضعف الإدراك بالنسبة للعاملين يمكن أن يتم من خلال :
 - * التعرف على مواطن الضعف في الأداء من خلال المتابعة الميدانية المباشرة في مواقع العمل.
 - * ضرورة التوافق بين المؤهل والخبرة وطيبة العمل.
 - * الإستخدام السليم لمبدأ الثواب (على حسن الانجاز) والعقاب (على ضعف الانجاز).
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز يتحدد وجوده من خلال :
 - * درجة إعتقاد الجهاز على فرق العمل الجماعية في دراسة ومناقشة جوانب العمل المختلفة.
 - * درجة التفاهم والتسيق بين مهام ومسئوليات العاملين في الإدارات المختلفة بالجهاز.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي يرجع إلى عدة أسباب ، أبرزها :
 - * المركزية الشديدة في العمل.
 - * ضعف عملية " الاتصال " بين الإدارات المختلفة بالجهاز.
 - * تقليل بعض الأنظمة للعمل الوظيفي التعاوني واعتبار ذلك شأنًا إداريًا داخلياً يمكن أن يكافأ بالعبارة القطرية (جزاك الله خير .. أو شكراً) وهكذا.
- (-) " تفعيل " التعاون الوظيفي يمكن أن يتم من خلال :
 - * تبني الأسلوب اللامركزي في أداء العمل.
 - * إعادة صياغة الأنظمة الوظيفية لتكفل وجوب التعاون في أداء العمل داخل الجهاز الواحد وبين عدة أجهزة.

- * بناء المهام الإدارية وفق أسس العمل الإداري التعاوني.
- (-) الأسلوب الأفضل لـ " تحديد " و " علاج " معوقات الأداء يأخذ بالضرورة عدة اتجاهات ، أبرزها :
- * ملازمة الإتصال الدوري بين الرئيس والمرؤوس للتعرف على سير الأداء ومشكلاته .
- * محاولة إكتشاف المشكلات قبل وقوعها أو على الأقل قبل استغهاها .
- * المكاشفة الفردية مع الموظف من حيث انتاجه سلباً أو إيجاباً (وهذا الأسلوب الأصح للبيئة الإدارية المحلية .. ويستخدم في الجهاز بما نسبته ٩٠ ٪ .. وهو أسلوب ناجح إلى حد كبير) .
- * وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفقاً لما توضحه حالات الأداء الواقعية في بيئة العمل.

الثالث والعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية بجهاز معلمة المياه والعرف الصحي بمنطقة الرياض

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية العليا لأي جهاز تعني دفع النشاط الإداري إلى الأعلى في ظل الأنظمة والتعليمات المطبقة في العمل ، وحسن التعامل مع هذا النشاط لتحقيق أفضل النتائج ، وهناك عوامل تؤثر في عملية تطبيق هذا المفهوم للقيادة العليا للجهاز .. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي :
- * نوعية الأفراد العاملين (التأهيل - الخبرة - المهارة) .

- * طبيعة الأسلوب " النظام " القيادي المطبق من حيث كونه نظاماً مفتوحاً أو مغلقاً.
- * نطاق المشاركة في الأداء ... والاعتماد على العاملين الأكفاء لأخذ المشورة منهم في جوانب العمل المختلفة.
- (-) " مقصرة " العاملين على الأداء " تحدها " عوامل عدة ، أبرزها:
 - * التأهيل العلمي المناسب لطبيعة العمل.
 - * المعرفة والإلمام بأوضاع العمل المختلفة في جوانبها الإيجابية والسلبية.
 - * الخبرة العملية المقترنة بالأداء الوظيفي.
 - * الذكاء والديهه (المهارة) الذهنية .. ويبرز ذلك من خلال حسن التعامل مشكلات وظروف العمل الزمنية أو الطارئة.
- (-) " ضعف " المقصرة لدى العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :
 - * عدم الموازنة بين الجوانب العلمية والجوانب العملية ذات الصلة بطبيعة أو حجم العمل.
 - * عدم أو نقص الإهتمام بالتدريب على أداء النشاطات المناطة بالجهاز.
 - * ضعف أسلوب التعامل أو العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يقلل من العطاء والحماس للعمل.
- (-) " علاج " ضعف المقصرة لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
 - * الإهتمام العلمي والعملية بدراسة أسباب الضعف لكل حالة / حالات والتوصل إلى الحلول المناسبة لها.
 - * عدم التعامل مع الموظف كآلة التي تعمل لساعات محددة ثم تنطفئ (٧,٣٠ - ٢,٣٠) بل يجب التعامل أولاً مع مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يحملها الموظف والتي هي في ذاتها الدافع إلى عطاء وانتاج الفضل .. ولذا لا ينبغي تحميل الموظف مالا يطيق.

- * المكافأة على الحسنات والايجابيات بنفس القدر الذي تكون فيه المحاسبة على الهفوات والسلبيات.
- * الإيمان التام بأهمية التدريب ومعالجة ضعف القدرات من خلال تكثيف الدورات التدريبية.

(-) " دوافع " العاملين تجاه العمل " تحدها " عدة أمور ، أهمها :

- * الولاء الذي يعطيه الموظف لعمله .. فتجده - على سبيل المثال - ينهي أعماله من تلقاء نفسه دون أمر أو قسر.
- * القيمة التي يعطيها الموظف لعمله .. وإدراكه لأهمية وأمانة العمل الموكل إليه .
- * الإلتزام الذي يوليه الموظف لعمله سواء من حيث الأنظمة أو التعليمات أو التوجيهات ذات الصلة بجوانب العمل المختلفة.

(-) " ضعف " دوافع العاملين يرجع في الغالب إلى الأسباب التالية :

- * عدم إهتمام الجهاز بإشراكهم في رسم أهداف وتوجهات العمل وصنع القرارات المختلفة.
- * ضعف أساليب التعامل مع الموظف مما يولد الإحباط ونقص العطاء .
- * زيادة عبء العمل أو عدم ملاءمته للقدرات المتوفرة لدى الموظف.

(-) " تفعيل " دوافع العاملين والإرتقاء بها نحو الأفضل يتطلب ما يلي :

- * الإهتمام بـ " مضمون " الوظيفة من حيث الأهداف والعمليات والسلوكيات والأداء وجعله أكثر التصاقاً بما يحمله الموظف من قدرات وامكانيات وإبداعات .. أي المزج السليم بين مكونات الوظيفة وما تحمله من مهام ومسئوليات ، ومكونات الموظف وما يحمله من مؤهلات وخبرات ومهارات.

* مراعاة العوامل النفسية للموظف في كل جوانب العمل لغرس الدوافع الصحيحة في نفسه للعمل الجاد والمثمر.

* التحسين المستمر للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساعد على احترامهم لبعضهم وحسن التخاطب والفهم في مجالات العمل المختلفة.

(-) تحديد مدى " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يتم من خلال :

* تفهم أهداف ومسئوليات العمل وانعكاس ذلك على حسن الأداء والإنجاز.

* درجة إتقان العمل من حيث التعلم من الأخطاء وتفادي المشكلات أو علاجها قبل استفحائها.

* التوظيف السليم للقدرة العلمية والعملية لصالح متطلبات العمل.

(-) " ضعف " إدراك العاملين للدور المناط بهم يعود غالباً إلى الأسباب التالية :

* غياب أو ضعف دور القائد في الإشراف وتوجيه الأداء في مواقع العمل المختلفة.

* عدم المراجعة الدورية لطبيعة العمل المسندة لكل موظف والتعرف على مدى ملاءمتها وتوافقها مع قدراته وامكانياته والإستئناس بمبرئياته حول ما تم تكليفه به من عمل.

* نقص الإهتمام بالوصف الوظيفي للعاملين بما يجعل المجال مفتوحاً للكثير من الإجتهاادات والتفسيرات الخاطئة في أداء العمل.

(-) " علاج " ضعف الإدراك لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :

* تقسيم العمل على العاملين وفقاً لمستوى الإدراك والاستيعاب المتوفر لديهم مع التعريف المستمر بأهداف ومسئوليات العمل.

* تصميم دورات تدريبية خاصة للعاملين الذين تبدو لديهم عوامل (بطء) الفهم أو (القصور في الاستيعاب) وذلك لتنشيط القدرات وتجديدها.

- * مساءلة الموظفين المقصرين وتمحري الأسباب واتخاذ ما يبدو لازماً من اجراءات وقائية وتصحيحية.
- * إثناء روح الإلتزام في نفسية الموظف بالنصح والتوجيه والقدوة الحسنة.
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز يتحدد وجوده عن طريق :
 - * إستخدام الأسلوب القيادي المشارك أو الجماعي .. والذي يحث على أداء العمل بصورة جماعية بعيداً عن السلطه الفردية.
 - * تشجيع التنظيم غير الرسمي الهادف إلى إثناء روح التعاون بين العاملين بما يخدم أوضاع العمل المختلفة.
 - * تشجيع الحرص على أداء العمل جماعة . أي ان يكون زملاء العمل كالجسد الواحد ، فالكل يحرص على اتقان العمل الذي يقوم به كل منهم باعتباره كلاً واحداً.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :
 - * عدم دعم القيادة الجاد للتعاون في محيط العمل .. بل نجد بعض القيادات من يشجع العمل الفردي والاعتماد على أفراد معينين في أداء العمل.
 - * غياب القواعد والتعليمات " الموجبة " للتعاون في محيط العمل.
 - * غياب التنظيم الإداري الداعم للعمل الوظيفي التعاوني.
 - * غياب الوعي الاداري بأهمية وضرورة " التعاون " في أداء العمل سواء بين العاملين أو بين الإدارات أو بين الأجهزة .
- (-) " تفعيل " التعاون الوظيفي في الجهاز يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي :
 - * عقد الاجتماعات الدورية الجماعية بين العاملين أو بين الوحدات الإدارية لمناقشة جوانب العمل المختلفة.
 - * بناء التنظيمات الإدارية على أسس داعمة للعمل الجماعي.

- * غرس مفاهيم الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين في مختلف وحدات وادارات الجهاز.
- * مكافأة الأعمال الجماعية بصورة أكبر من الأعمال الفردية.
- * غرس الولاء و حب العمل في نفسيات العاملين باعتباره أمراً داعماً للاداء الوظيفي بمختلف صورته الجماعية والفردية.
- * ايضاح أثر التعاون الاداري في رفع الفاعلية الادارية وخفض التكلفة المالية.

الرابع والعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية بجهاز مطلة الجمارك

تتمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) مراقبة وتقييم وتطوير الأداء تمثل أبرز المهام التي ينبغي للقيادة الإدارية العليا في الجهاز ان توليها نصيبها من الجدية والاهتمام ، وكى يكون القائد قادراً على ممارسة هذه المهمة بفاعلية فلا بد ان يتهيأ له ما يلي :
- * المرتبة المناسبة مع الصلاحيات المناسبة .. وهما صنوان لا ينبغي أن يفترقان.
- * توفير المناخ المناسب في الجهاز من حيث :
 - توفر الكوادر البشرية المناسبة لطبيعة عمل الجهاز.
 - وضوح الأهداف والمهام والاختصاصات للجهاز أو القطاع.
 - وجود الوصف الوظيفي الواضح للعاملين.
 - الهيكل التنظيمي المناسب لطبيعة عمل ونشاطات الجهاز.

- التخطيط المتواصل وفق أطر زمنية محددة لما يحتاجه الجهاز من اصلاح وتطوير.

وكل هذه الأمور لا غنى عنها البتة للسلطة القيادية في جهاز المصلحة أخذاً في الاعتبار الأدوار الأساسية الحيوية المناطة بعمل الجهاز ، وهي : الوظيفة الجبائية ، والوظيفة الأمنية ، ووظيفة حماية المضبوطات . ولا بد بعد ذلك من الإدراك بأن عملية تقويم الأداء في الجهاز من حيث جودته أو ضعفه ينبغي أن تتم فقط من خلال اتجاهين ، هما :

* الإنتاجية الفعلية خلال فترات زمنية محددة ومقارنتها بالأهداف والسياسات والتوقعات المطلوبة.

* مرئيات " المستفيدين " من خدمات الجهاز أو القطاع.

أما بالنسبة لمرئيات " القيادة العليا في الجهاز فلا ينبغي أن تكون هي المصدر الأساسي للتقويم.

(-) " المقدرة " على الأداء بالنسبة للعاملين " تحددتها " عدة أمور ، أبرزها :

" إستيعاب أهداف الجهاز والعمل في ضوئها.

" الحرص على التطوير والتجديد في الأداء من قبل الرؤساء والمرؤوسين.

" تقبل التوجيهات الداعمه لمسيرة العمل.

" الإستثمار الأمثل لأوقات الدوام (العمل) وتوظيفها لصالح متطلبات العمل.

(-) " ضعف " المقدرة على الأداء يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي :

" ضعف أو عدم وضوح أو تضارب التعليمات والتوجيهات بشأن تنفيذ الأعمال.

- * عدم وجود سلطة تقديرية واضحة للأداء .. (من أفتش (جمر كياً) ومن لا أفتش ؟ هل الاعتماد على (من) هو الشخص المراد تفتيشه ؟ .. أو (ما هو) مركز الشخص .. (أكاديمي ، ديني ، سياسي .. مثلاً) - لا يوجد تعليمات واضحة بشأن الاعفاءات .
 - * غموض تطبيقات الأنظمة واللوائح .. (مثل التعرفة الجمر كية في المواصفات .. فسوحات البضائع ..) .
 - * النقص (الكمي) و(النوعي) في الكوادر البشرية المطلوبة للعمل .
- (-) " معالجة " ضعف المقرة على الأداء يمكن أن تتم من خلال :
- * وضع الوصف الوظيفي الواضح لمهام ومسئوليات العاملين بمختلف فئاتهم وبالذات العاملين في المنافذ البرية والبحرية والجوية .
 - * اعطاء " الصلاحيات " المتكافئة مع المستويات المناطة بالعاملين في الميدان .
 - * وضع قواعد عمل واضحة لمرونة الدوام (الورديات) بما يكفل متابعة الأداء بصورة أفضل .
 - * التدرج المتواصل في مواقع العمل .
 - * مكافأة المنتجين ومحاسبة المقصرين .
- (-) " دوافع " العاملين تجاه العمل تحددها عدة أمور ، أبرزها :
- * إنجاز العمل وفقاً للأهداف والمسارات المطلوبة .
 - * تحقيق الاستفادة من أوقات الدوام لصالح العمل .
 - * قلة التذمرات والشكاوي في محيط العمل .
- (-) " ضعف " دوافع العاملين يعود إلى أسباب عدة ، أهمها :
- * ضعف الخوافز .. (للدرجة أن العديد من موظفي الجمارك يأتي بدافع ذاتي دون خارج دوام .. وهم على هذا الوضع وما شابهه لعدة سنوات ..

- بالرغم من أهمية وحيوية ما يؤدونه من أعمال ونشاطات تهدف في المقام الأول إلى المحافظة على أمن البلد...).
- * توسع نطاق الاشراف الإداري في مجال العمل الجمركي حيث تتعدد وتكثر مصادر الأوامر والتوجيهات والتعليمات مما يثير التذمر ويجعل الموظف في حيرة من أمره .
 - * قلة فرص التدريب الداعم للاحساس بقيمة وأهمية العمل.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * تعميق الشعور بالإنتماء للعمل الجمركي باعتباره عملاً ذا قيمة وحيوية لأمن الدولة ووجودها.
 - * التحفيز المادي والمعنوي - وبالذات للعاملين في المنافذ الميدانية .
 - * العمل بمرونة الدوام وفق قواعد عمل واضحة تكفل سير الأداء دون خلل أو تعطيل.
- (-) " تحديد " مدى " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يتم من خلال :
- * درجة إنجاز المهام وفقاً للأهداف المطلوبة.
 - * درجة الدقة في الإلتزام بأنظمة وقواعد العمل.
 - * حسن العلاقة والمعاملة مع الرؤساء والزملاء في العمل.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين للدور المناط بهم يعود غالباً إلى الأسباب التالية :
- * عدم توافق الخبرة أو التأهيل مع طبيعة العمل.
 - * عدم وجود الوصف الوظيفي أو عدم التقيد به.
 - * ضعف عملية الاتصال بين القادة والمؤوسين أو بين العاملين أنفسهم.
 - * تداخل اختصاصات الجمارك مع عدة أجهزة أمنية أخرى مثل (الداخلية - ادارة المخدرات ، سلاح الحدود) .

(-) " معالجة " ضعف الإدراك لدى العاملين لما يناط بهم من مهام ومسئوليات يمكن ان تتم من خلال :

- * تفعيل دور القيادة الإدارية الجمركية في العملية الاشرافية.
- * تكثيف الدورات التدريبية الميدانية.
- * التدوير الوظيفي بين العاملين وبالذات فئات المراقبين والمفتشين الجمركيين.
- * إيجاد وصف وظيفي واضح لمهام ومسئوليات المراقبين والمفتشين الجمركيين.
- * الدقة في إختيار العنصر البشري العامل في القطاع الجمركي تأهيلاً وخلقاً وسلوكاً.
- * تكثيف عمليات الإتصال الأفقي والرأسي بين مختلف فئات العاملين في القطاع الجمركي للتعرف على مواطن القوة في الأداء والمحافظة عليها ومواطن الضعف والعمل على تصحيحها.

(-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز تحده عدة أمور ، أبرزها :

- * الأداء (الجماعي) للمهام والواجبات.
- * المسئولية المشتركة عن جوانب الأداء المختلفة في صورها الإيجابية والسلبية.
- * حجم ومرونة عملية الإتصال الأفقي والرأسي بين القادة والمرؤوسين.
- * التشجيع المتاح للعمل الجماعي.

(-) " ضعف " التعاون الوظيفي في الجهاز يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها ما يلي:

- * سوء المعاملة أو التعامل بين مختلف فئات العاملين.
- * عدم تبني الأسلوب القيادي الداعم للعمل الجماعي.
- * حب الاستئثار بالسلطة أو بأعلى قدر من انجاز العمل لما لذلك من انعكاس على البروز الإداري وبالتالي الترقية الوظيفية.
- * تفاوت مستويات الوعي والتأهيل بين العاملين.
- * عدم وجود القواعد الادارية الداعمة للعمل الجماعي والمحددة لمجالاته.

- (-) " علاج " ضعف التعاون الوظيفي يمكن أن يتم من خلال الأخذ بما يلي :
- * اعتماد أسلوب فرق العمل الجماعية في دراسة أوضاع ومشكلات العمل المختلفة.
 - * اعتماد قواعد عمل للتسيق المشترك بين الإدارات أو الأجهزة ذات الاختصاصات المترابطة.
 - * إعادة هيكلة الجهاز بما يكفل تحديد الارتباطات الإدارية والمهام الوظيفية وفقاً للأسس الجماعية في الأداء (الاتصال ، التسيق ، وحدة الأمر ، المشاركة الإدارية) .
 - * تبادل الخبرات الإدارية والمحلية بين الأجهزة التي علاقات عمل مشتركة.
 - * تشجيع التدريب الجماعي للعاملين في مواقع العمل وخلق الشعور بقيمة وأهمية وضرورة العمل الجماعي وایضاح ما يتفوق به من مزايا على العمل الفردي.

**الخامس والعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريحة القيادية
بجهاز إمارة منطقة الرياض**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريحة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) القيادة الإدارية العليا في الجهاز تهتم تحديداً بثلاث مهمات حيوية ، هي :
- * كفالة الأمن وحفظ الحقوق العامة والخاصة للمواطنين في المنطقة الإدارية للإمارة.
 - * مراقبة سير العمل وتطوير الأداء بما يكفل دقة وسرعة إنجاز الخدمات.
 - * دراسة وتبني المشروعات التنموية المختلفة التي تحتاجها المنطقة.

ودور الإمارة في الوفاء بهذه الجوانب وفقاً لما تراه الشريحة القيادية فاعل إلى حد كبير بفضل الإهتمام الإداري على أعلى المستويات الإدارية وتعاون وتعاضد الجهات الحكومية في دعم وتقديم الخدمات التي تحتاجها المنطقة .

(-) " مقدره " العاملين على الأداء تحددها عدة أمور ، أبرزها :

- * مستوى الإنجاز " كمية القضايا " مقارنة بالإمكانات المتوفرة.
- * التأهيل المناسب مع طبيعة العمل.
- * توظيف الخبرة لصالح العمل.

(-) " ضعف " المقدره على الأداء بالنسبة للعاملين يعود في الغالب إلى الأسباب التالية:

- * إنحسار الإمكانيات المتوفرة قياساً بطبيعة ونوعية وكمية القضايا والمعاملات التي تعالج في جهاز الإمارة.
- * تراكم المعاملات نظراً لطول حركاتها المستندية وتعدد الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمعاملات (الشرطة ، المحكمة ، الهيئات الدينية المتعددة) .
- * تعدد عمليات الاشراف الإداري على سير المعاملات وبالذات الحقوقية منها.
- * قلة الكوادر البشرية المتخصصة.
- * سوء توزيع القوى العاملة.

(-) " علاج " ضعف المقدره لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :

- * إعادة توزيع القوى العاملة في الجهاز وفقاً لعوامل الخبرة والتأهيل.
- * التخلص من المحسويات في عمليات التوظيف.
- * التحديد الدقيق والمستمر للإحتياجات من القوى البشرية والإمكانات الفنية والموارد المالية وفقاً لحجم وطبيعة الأعمال والنشاطات المسندة لكل ادارة في الجهاز.

- * اتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي وفقاً لقواعد وضوابط إدارية واضحة.
- (-) " دوافع " العاملين في الجهاز تحددتها عدة أمور ، أبرزها :
- * درجة التقييد بأوقات الدوام الرسمي وتوظيفها لصالح متطلبات العمل.
- * درجة حسن العلاقة والمعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- * درجة الدقة والسرعة في الانجاز.
- (-) " ضعف " دوافع العاملين يعود غالباً إلى الأسباب التالية :
- * قلة الأجور مقارنة بحجم العمل (وبالرغم من كثرة الحوافز إلا أنها لا تسير في قنوات صحيحة ١٠٠٪)
- * زيادة عبء العمل أو سوء توزيعه على العاملين.
- * ضعف الاعتراف القيادي بالجهود أو الانجازات التي يحققها العاملون.
- (-) " علاج " ضعف الدوافع لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * الإرتفاع بقيمة العمل وجعله أكثر تشويقاً وجاذية للعاملين.
- * العمل الصحيح بمبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- * تحفيز المجدين والمنتجين ومحاسبة المقصرين والمهملين وفقاً لضوابط إدارية واضحة.
- (-) " تحديد " مدى " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يمكن أن يتم من خلال :
- * درجة التعليم ومدى تناسبها مع طبيعة العمل.
- * التدريب ومدى توافقه مع الحاجة الفعلية للعاملين.
- * تقبل التوجيهات بشأن العمل ، والإهتمام المتواصل بتطوير الأداء.
- (-) " ضعف " عملية الإدراك لدى العاملين يعود إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها :
- * قلة الإهتمام بالتدريب على رأس العمل.

- * عدم وجود الوصف الوظيفي الواضح للعاملين.
 - * نقص فاعلية الاشراف الإداري على أداء العاملين والتوجيه بما يكفل سير العمل وفقاً للأهداف والتوجهات المطلوبة.
- (-) " معالجة " ضعف الإدراك لدى العاملين يمكن ان تتم من خلال الأخذ بما يلي :
- * المراجعة الدورية لمهام الوظائف وواجباتها ومسئولياتها وتقرير ما إذا كان من يشغلها يملك الإمكانيات اللازمة للوفاء بمتطلباتها.
 - * التعامل المباشر مع العاملين والإحتكاك بهم للتعرف على مستويات إدراكهم وقدراتهم الفكرية ومن ثم التعامل معهم وظيفياً وسلوكياً وفق هذا الأساس.
- (-) " التعاون " الوظيفي في الجهاز " تحده " عدة أمور ، أبرزها ما يلي :
- * الإختصاصات ومدى بنائها على أسس الجماعية في الأداء.
 - * درجة الوضوح في المهام والمسئوليات لكل إدارة أو فئة في الجهاز . أو بين عدة أجهزة.
 - * الأسلوب القيادي المتبع ومدى دعمه للمشاركة وبناء فرق العمل ،) ويوجد بالفعل تعاون وظيفي بين كافة الوحدات الرئيسية في جهاز الإمارة وتصل نسبة التعاون إلى أكثر من ٧٠٪ .. وهي نسبة ممتازة .
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي يرجع غالباً إلى الأسباب التالية :
- * تداخل الإختصاصات أو غموضها مما يجعل المجال مفتوحاً لكثرة الإجهادات وبالتالي كثرة الأخطاء .
 - * غياب القواعد النظامية الداعمة والمشجعة للعمل الجماعي والتعاون في الأداء.
 - * حب الإستثار بالسلطة والمسئولية باعتبار ذلك مدخلاً إلى تحقيق الطموح الوظيفي.

- (-) " معالجة " ضعف التعاون الوظيفي وتفعيل دوره في الجهاز يمكن أن يتم من خلال :
- * اعتماد العمل بالأساليب الجماعية في الأداء (اللقاءات المباشرة ، الزيارات الميدانية ، لجان العمل ، الاتصالات الآلية ، الاجتماعات الدورية ..) .
 - * تصميم أماكن العمل بصورة تسمح بعملية الإتصال والتعاون الوظيفي (كما هو الحال حالياً في مبنى المتحد لـ الإمارة والشرطة والأمانة وهيئات ..) .
 - * المتابعة القيادية لسير الأداء والحث على عمليات التعاون في الأداء (كما هو الحال في متابعة الأمير (رئيس الجهاز) وتأثره الشديد عند حدوث خلل إداري أو تأخير في أداء المهام والواجبات) .

**السادس والمعشرون : نتائج المقابلات البحثية مع الشريفة القيادية
بجهاز أمانة مدينة الرياض**

تمثل أبرز وأهم نتائج المقابلات البحثية مع هذه الشريفة القيادية في النقاط الرئيسية التالية :

- (-) يعتبر (تقييم الأداء وتطويره) من أبرز وأهم ما ينبغي للقيادة الإدارية العليا في أي جهاز العناية والإهتمام به .. بل هو - في نظر الشريفة القيادية بهذا الجهاز - سر وجود القيادة ومن أوجب واجباتها حيث أن تنفيذ الأعمال اليومية والنشاطات المتكررة هي لبقية المشرفين والعاملين في الجهاز. وعليه ، فإن جميع عناصر الأداء الأربعة (المقدرة ، الدوافع ، إدراك الدور المطلوب ، والتعاون الوظيفي) ينبغي أن تمثل للقائد الفاعل (برنامج عمل) بحيث يتم الاهتمام دوماً بتفعيل هذه العناصر

الأربعة في العاملين .. وادارات الجهاز عموماً بما يكفل الإرتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي في الجهاز.

(-) ترى الشريحة القيادية بأن المسؤولين في المستويات الإدارية العليا بالجهاز يحتاجون إلى فترة خمس سنوات لتطوير العمل في القطاعات الإدارية المختلفة حتى يصل الأمر إلى درجة (الاستقرار) .. فإما أن يستمر الوضع " مستقراً " وهذا (جيد) .. وأما أن يصعد إلى أعلى وهذا (أفضل) .. وإما أن يتقهقر إلى الوراء وهذا أمر سيء - وهو الغالب بكل أسف - . وفي كل الأحوال لابد أن (يحافظ) المسئول على المكانة الإدارية التي يصل إليها الجهاز في أدائه وإنجازاته .. ويدع المجال مفتوحاً للتطوير متى ما كان لازماً أو مفيداً.

(-) النهج القيادي الأفضل لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء يمكن أن يتم من خلال ما يلي :

- * إعطاء الموظف (كامل) الثقة في البداية .
- * إختيار الثقة بين حين وآخر .. ومن ثم إستخدام مبدأ الثواب مع " الجادين والمنتجين " ومبدأ الجزاء والعقاب مع " المهملين والمقصرين " .

وتؤكد الشريحة أن النموذج الخاص لتقويم الأداء في الجهاز الحكومي ليس مجدياً أو فاعلاً .. فالوظيفة الحكومية تكاد تكون " ضماناً اجتماعياً " لا فرق فيها بين " المنتج " و " العقيم " .. وبالرغم من إمكانية مكافأة المنتجين والفاعلين وفقاً للأنظمة .. إلا أن المهملين والمقصرين لا يمكن التخلص منهم وسيظل محسوباً على الجهاز في راتبه وترقيته وتقديمه الوظيفي.

- (-) " المقدره " على الأداء بالنسبة للعاملين " تحددها " عدة أمور ، أبرزها :
- * التأهيل ومدى توافقه مع طبيعة العمل.
 - * التجديد والتطوير المتواصلين في الأداء.

- (-) " ضعف " المقدرة على الأداء يرجع إلى الأسباب التالية :
- * صعوبة التخلص من الموظف غير المنتج وفقاً للأنظمة المدنية السارية.
 - * قلة الإمكانيات المالية المخصصة للتدريب على رأس العمل.
 - * سوء اختيار وتوزيع بعض القوى العاملة في الجهاز.
- (-) " علاج " ضعف المقدرة لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * التقيد بمبدأ التخصص وتقسيم العمل.
 - * تكثيف فرص التدريب للعاملين في المجالات التي يحتاجها الجهاز.
 - * متابعة الأداء والتوجيه القيادي للعاملين على رأس العمل.
- (-) " دوافع " العاملين في الجهاز " تحدها " عدة أمور ، هي :
- * الدقة في الإنجاز.
 - * مستوى التقيد بأوقات الدوام.
 - * الإلتزام بالتعليمات وتقبل التوجيهات.
- (-) " ضعف " دوافع العاملين يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :
- * عدم التفرقة فعلياً بين المنتج والعقيم.
 - * زيادة عبء العمل وعدم تناسبه مع الأجور أو عدم توافقه مع قدرات الموظف.
 - * ضعف العلاقات في بيئة العمل.
- (-) " الإرتقاء " بدوافع العاملين في الجهاز يمكن أن يتم من خلال :
- * إضفاء عنصري المتعة والتحدي على المهام المسندة للعاملين.
 - * تقدير واحترام ما يتم إنجازه مادياً ومعنوياً.
 - * غرس الثقة في نفسية الموظف باعتباره عنصراً مهماً وداعماً لفاعلية الإدارة في الجهاز.

- (-) " تحديد " مدى " إدراك " العاملين للدور المناط بهم يمكن أن يتم من خلال :
- * درجة التوافق بين الانجاز الفعلي والأهداف المطلوبة.
 - * درجة التوافق بين التخصص وطبيعة العمل.
- (-) " ضعف " إدراك العاملين للدور المناط بهم يعود في الغالب إلى الأسباب التالية :
- * نقص مستوى التأهيل أو القدرة لتأدية العمل.
 - * قلة فرص التدريب المتاحة في مجال العمل.
 - * عدم فاعلية الإشراف الإداري على الأداء.
- (-) " علاج " ضعف الإدراك لدى العاملين يمكن أن يتم من خلال :
- * التعرف على مجالات العمل التي يجيد الموظف أداؤها ومجالات التي لا يجيد الأداء فيها وبالتالي التعامل في إسناد المهام للعاملين لهم على هذا الأساس مع تكثيف فرص التدريب لتقليل من أسباب الضعف في الأداء.
 - * توجيه الإداري على رأس العمل لتقليل الأخطاء وتصحيحها قبل اسفحها.
- (-) " التعاون الوظيفي " في الجهاز تحدده عدة أمور ، أبرزها :
- * التنظيم الإداري ومدى بناءه على قواعد العمل أو الأداء الجماعي.
 - * الاختصاصات ومدى إعتماذ عملية تنفيذها على فرق العمل.
- (-) " ضعف " التعاون الوظيفي يعود إلى عدة أسباب ، أبرزها :
- * الإزدواجية المعنوية في الإختصاصات وتداخل الأدوار بين الإدارات في الجهاز الواحد أو بين عدة أجهزة.
 - * عدم دعم الأنظمة الوظيفية القائمة لأسس العمل الجماعي أو بناء فرق العمل الجماعية.
- (-) " علاج " ضعف التعاون وتفعيله يمكن أن يتم من خلال :

- * وضع القواعد التنظيمية والاجرائية الداعمة للأداء الجماعي .
 - * الدعم المادي والمعنوي للجهود الجماعية في الأداء سواء داخل ادارات الجهاز الواحد أو بين عدة اجهزة.
 - * إعتتماد العمل بالأساليب القيادية الداعمة للمشاركة ، وتنسيق الجهود وتوحيدها.
-
-
-

إختبار الفرضيات :

إعتماداً على ما أظهرته نتائج البحث التي تم عرضها ومناقشتها في الجزء الأول من هذا الفصل ، سنتأول في هذا الجزء عملية إختبار الفرضيات بقصد التعرف على مدى (توافق) إجابات القادة (العينة البحثية) مع أسس ومفاهيم الأداء الواردة في النموذج البنائي لنظرية TEAM ، والإستفادة من ذلك في الإستدلال على مدى إدراك القادة المسؤولين لواجباتهم في مجال إدارة وتقويم وتطوير الأداء.

١- فيما يتعلق بفرضية أنه " في حالة ماإذا كانت (مقدره) التابع - المرؤوس - تتسم بالضعف والقصور ، يقوم القائد بإزالة هذا الضعف وتأمين جودة الأداء عن طريق (أ) توفير فرص التدريب الوظيفي ، (ب) انتقاء تابعين لديهم المقدره المطلوبة ، (ج) النقل ، (د) تعديل الوظيفة لتتناسب مع مقدره التابعين ، إتضح من نتائج البحث ما يلي :

١/١- أن إجابات (٤٧) مسئولاً من القادة المبحوثين - ٧٤٪ - كانت متوافقة مع محتوى الفرضية وبالتالي مع المضمون الخاص بـ " المقدره " الوارد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، في حين لم تتسجم إجابات بقية المسؤولين وعددهم (١٦) مسئولاً - ٢٥٪ - مع الإطار المحدد للفرضية ولكنها لم تعارض معه بصورة مطلقة . وبناء عليه ، تصبح هذه الفرضية مقبولة.

٢/١- يستدل من قبول هذه الفرضية على أن " المقدره " على الأداء بالنسبة للعاملين لها اسس ومفاهيم إدارية وتنظيمية محددة ينبغي على القيادات الإدارية العليا إدراكها وتبنيها في عمليات إدارة وتقويم وتطوير الأداء ، وذلك وفق ما أشارت إليه نظرية TEAM وبعض الأبحاث الأخرى ذات الصلة (BARNARD:1966) (BARROW:1977) (BENNIS,1990) ومن هنا ، فإن " المقدره الإدارية " ليست ضرباً من ضروب الصفات التي

يكتسبها الانسان بالفطرة أو الإلهام أو بمجرد الممارسة وإنما هي في جوهرها تخصص وعطاء وجهد فني عميق مبني في صلبه على الاتقان والمهارة والحذق في توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم لإثراء إمكانات الجهاز في النظم والأساليب والتمويل والتوظيف بما يرفع من كفاءة الأداء ويزيد من فاعليته . ولقد تبين حسن إدراك القادة السعوديين الممثلين لعينة البحث لمسئولياتهم في مجال صيانة ورعاية المقدررة على الأداء وإدارة وتقويمها وتطويراً.

٢- فيما يتعلق بفرضية أنه " في حالة ما إذا كان (دافع) التابع - المؤوس - ضعيفاً أو قاصراً وليس في المستوى المطلوب بالنسبة للعمل ، يقوم القائد بإزالة هذا الضعف وتأمين جودة الأداء عن طريق (أ) تنظيم مسار العمل وتحديد السلطة والمسئولية المتضمنة ، (ب) مراقبة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق في طريق تحقيق أهداف العمل (ج) تقديم التغذية الاسترجاعية المستمرة طوال عمليات الإنجاز(د) مكافأة وتقدير الجهود وكذلك النتائج ، إتضح من نتائج البحث ما يلي :

١/٢- أن إجابات (٣٨) مسئولاً من القادة المبحوثين - ٦٠٪ - لم تتفق البتة مع مضمون الفرضية وبالتالي لم تتسجم مع ما ورد بشأن " الدوافع " في نموذج نظرية T.E.A.M. ، بينما أشار (١٥) مسئولاً - ٢٣٪ - في إجاباتهم إلى صحة الجزئية (د) فقط من الفرضية ، في حين أوضحت إجابات (١٠) مسئولين - ١٥٪ - صحة الجزئيتين (ب) و (د) فقط من الفرضية . وبناء عليه ، تصبح هذه الفرضية غير مقبولة.

٢/٢- يستدل من عدم قبول هذه الفرضية على أن " دوافع العاملين " ليست لها منظومة نمطية محددة في التعامل ، أي أنها لا تستوجب من القائد أسلوباً معيناً في إدارتها أو متابعتها أو تفعيلها (Peters and Austin : 1985) (Kirk and miller : 1985) Yukl : 1981 وإنما يتم التعامل معها حسب

قدرات وإمكانات القيادة الإدارية في الجهاز ووفقاً لطبيعة أو نوعية حالات الدوافع المراد إتخاذ موقف أو إجراء أو قرار معين بشأنها . على أن ذلك لايعني البتة أن مبدأ الدوافع خاضع للتصورات والإجتهادات الشخصية المحضة التي يراها قادة الجهاز - كما بدى ذلك واضحاً في إجابات أغلبية القيادات المستجوبة - بل لايد " وجوباً " من أن يتعامل القائد مع "الدوافع " باعتبارها منهجاً إدارياً موضوعياً له عناصر العضوية المتصلة والمتوازنة والمتفاعلة ، وكلاً متحداً تربط بين أجزاءه المتعددة والمتباينة فنسوات مترابطة تحقق التفاعل والتمازج وتتكامل عبرها الجهود لتحقيق الأهداف الكلية التي ينشدها الجهاز.

٣- فيما يتعلق بفرضية أنه " في حالة ماإذا كان " دور " التابع - المرؤوس - فيه غموض أو تعارض أو تعوزه الدقة ، يقوم القائد بإزالة هذه العقبات وتأمين جودة الأداء ، من خلال (أ) تبادل المعلومات الخاصة بأداء العمل داخل جماعات وظيفية، (ب) التغذية المرتدة للأداء الفعلي ، (ج) التوجيه الدوري المنظم للعمل كالتعليمات والإرشادات والتوقعات المتعلقة بأداء الأدوار الوظيفية المختلفة، إتضح من نتائج البحث ما يلي :

١/٣- أن إجابات (٤٣) مسئولاً من القادة المبحوثين - ٦٨٪ - لم تتطابق مع الإطار المحدد للفرضية وبالتالي لم تتواءم مع ماورد بشأن (الإدراك الحسي للدور المطلوب) في نموذج نظرية T.E.A.M. ، في حين تؤكد إجابات (٢٠) مسئولاً - ٣٢٪ - على صحة الجزئية (ب) فقط من الفرضية . وبناءً عليه ، تصبح هذه الفرضية غير مقبولة.

٢/٣- يستدل من عدم قبول هذه الفرضية على أن تعامل القادة مع مبدأ "الإدراك" - فهم واستيعاب العاملين لدورهم وما يناط بهم من مهام - لاينحصر لنهجية إدارية علمية محددة ومعلومة لدى العاملين ، بل تعتمد

عملية التعامل في جلها على الأساليب الرسمية المغضية التي قوامها الأوامر والثواب والعقاب والرقابة المصحوبة بالتخويف والترهيب ، وهو ما حذرت منه بعض الدراسات (Locke, eted:1980) (IKENT:1987) . وبذلك فإن قدرات القادة في مجال إدارة وتقييم وتطوير مدارك العاملين تدور وتتحصر إجمالاً في فلك النظام واللائحة ومقتضيات الهيكل التنظيمي والوظيفي لإلزام العاملين في ضوء هذه الأطر الرسمية بالأداء المطلوب ، مما يعني ضآلة القدرة على التأثير والحفز والإقناع والترغيب ، وكذلك نقص المقدرة على ابتداع نظم المشاركة وإذكاء معنى المسؤولية المهنية واستيعاب مجمل مناسط العمل كمنظومة موحدة .

٤- فيما يتعلق بفرضية أنه " في حالة ما إذا كان " التعاون الوظيفي الرسمي " بين التابعين - الرؤوسين - مقيداً أو قاصراً ويعوق عملية الأداء ، يقوم القائد بإزالة هذه العقبات وتأمين جودة الأداء عن طريق توفير بيئة عمل يغلب عليها التعاون الوظيفي بحكم النظام " ، إتضح من نتائج البحث ما يلي :

١/٤- أن إجابات (٥٢) مستولاً من القادة المبحوثين - ٨٢٪ - إتفقت مع مضمون الفرضية وبالتالي مع الإطار المحدد لـ " التعاون الوظيفي الرسمي " الوارد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، بينما لم تتواءم إجابات بقية المسؤولين وعددهم (١١) مستولاً - ١٨٪ - مع محتوى الفرضية ولكنها لم تختلف معه بصورة مطلقة. وبناءً عليه ، تصبح هذه الفرضية مقبولة.

٢/٤- يستدل من قبول هذه الفرضية على أن " التعاون الوظيفي الرسمي " يمثل وظيفة حيوية جوهرية للقيادة الإدارية مما يستوجب بالضرورة أن يكون

هدف القيادة في هذا المجال اكتشاف وتبني التنظيمات الإدارية والقواعد التنظيمية التي تجعل التآزر والتسيق والتكامل والوحدة العضوية في النشاطات سمة دائمة ومتصلة . وهناك العديد من التنظيمات ذات المقومات الأصلية والفاعلة التي يمكن للقيادات الإدارية تبنيها والاستفادة منها ، (*MITCHEL AND WOOD : 1979*) (*HUNT : 1991*)
(*NIXON : 1982*) " الإدارة المصفوية " و " فرق العمل " *TASK FORCES* وغيرها من النماذج الإدارية التي تحقق تدعيم أوجه التعاون والمشاركة والتفاعل بين مختلف الوحدات التي يتكون منها الجهاز ، ولا بد ان يكون هذا التدعيم والتبني بالقلمر الذي يمكن قادة الجهاز من تنمية التوازن الديناميكي مع المتغيرات والإفادة من التغذية الإسترجاعية *FEEDBACK* في ابتداء وتنمية النظم الداعمة للعمل الجماعي والتي تعين الجهاز على الإستقرار والإستمرار في أداء رسالته والتأقلم والتكيف مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة المحيطة.