■ لم تعد الادارة ذلك المفهوم أو المصطلح الجامد الذي يرتكز على وجود موظفين يؤدون مهاماً محددة ومدير إداره يأمر وينهى ويعاقب. بل أصبحت الادارة اليوم علما قائما بذاته لايعني بتنظيم العلاقة بين اطراف العمل فحسب بل يعمل على تطوير الاداء والارتفاع بمستوى العمل والخدمة التي تقدم للجمهور، كما اصبحت الادارة محورا اساسيا في التنمية وفي تطور المجتمعات كما هو الحال في الدول المتقدمة ،لكن الأمر لا يبدو كذلك في الدول النامية ومنها بلادنا التي لا تزال تعاني من قصور في فهم العلاقة بين الموظف والادارة من ناحية في تخلف الاداء من ناحية أخرى هذه الاشكالية لا بد من ايجاد الحلول لها بهدف الدفع بعجلة التنمية وتطويرها في جميع المؤسسات والقطاعات الحكومية والخاصة .. وحين نبحث عن سبب انعدام الثقة بين الموظف وإدارته نكتشف ان .....

تحقيق/ افتكار القاضي

موظفون يرجعون تخلف العمل وركوده إلى الفهم القاصر للإدارة

الثورة
الخميس ١٤ رمضان ١٤٢٥هـ الموافق ٢٨ اكتوبر ٢٠٠٤م العدد (١٤٥٩٦)
تحقيقات

عوامل مختلفة

الموظفون يرجعون انعدام الثقة وفقدانها بينهم وإدارتهم التي يعملون بها إلى اسباب مختلفة فمنهم من يرى أن مديره في العمل حصل على هذا المنصب وهو لا يستحقه بل انه أقل درجة من موظفيه وهم ايضاً يتعاملون معه على أنه ليس أفضل منهم وهذا كله على حساب العمل.

وآخرون يرون أن مجاملة مديريهم لبعض الموظفين واستهتارهم بالبعض الآخر وما يقومون به من أعمال الأمر الذي يؤدي بهم إلى عدم الاهتمام والاكتراث بالعمل..

من هنا نلاحظ أن هذه العوامل تؤدي الى تخلف وركود العمل في أي من المرافق الحكومية أو الخاصة .. والموظف والأدارة تقع عليهم مسئولية تطور هذا العمل من عدمه..

موظف في احدى المؤسسات الحومية فضل عدم ذكر اسمه يسعى دائماً إلى بذل مزيد من الجهد لانجاز عمله في وقته المحدد وبالشروط التي تريدها الادارة الا انه رغم كل ذلك لايجد الشكر على ما يقدمه من عمل ويشعر بين الحين والآخر بالاحباط والكره للعمل لكنه مع ذلك يعود ويعمل بنفس الوتيره السابقة خوفاً من أن تسجل عليه أية مخالفات من قبل الادارة كا يقول: ما أقوم به من عمل مهما كان الجهد الذي بذلته لا أحصل حتى على كلمة شكر من مديري بل انه دائماً متذمر مع أي عمل أقوم به وهو كذلك ايضاً مع بعض الزملاء إلا أنه مع ذلك يكافئ البعض الاخر ويستشيرهم في كل عمل يقوم به على الرغم من انهم لا يملكون الكفاءة والخبرة في العمل حتى يكافأوا وتوكل إليهم أعمال كبيرة وأنا وبقية الزملاء عندما نلمس تعامله هذا معهم لم نعد نعمل بإخلاص كما كنا وإن أخلصنا فليس المراد تطوير العمل بل الخوف منه من ان يرفع بتصرفاتنا إلى الإدارة "العليا"

تجاهل

نبيلة محمد تعمل في مدرسة حكومية منذ ثمان سنوات بعيدة عن الغياب إلا لعذر قوي يمنعهما من الحضور تؤدي دروسها كما يجب بالاضافة إلى ان تعاملها مع زميلاتها وطالباتها والإدارة ايضاً تتم بالهدوء والاخلاق العالية .. إلا أنها مع ذلك لم يحدث ان اكرمتها إدارة المدرسة على ذلك إنها تحلم بتكريم في عيد المعلم

تقول: "إن الجهد الذي أبذله في التدريس والتزامي بالحضور وتغطية بعض الحصص لمدرسات أخريات وأعمل بصمت واحترام الجميع كل ذلك وأتساوى ببقية المدرسات اللاتي هن على العكس من ذلك ولا أدري لماذا هكذا تتعامل معي المديرة .. إلا أنني في بعض الاحيان ارجع تصرفها هذا إلى انها حصلت على هذا المنصب بالمحسوبية والوساطة وهي ليست مؤهلة له خاصة وانها ليست حاصلة على مؤهل تربوي او اداري فهي غالباً ما تنظر إلى امثالي بنوع من عدم الاهتمام أو التشجيع على ما نقوم به من عمل كما لا يهمها العمل بقدر ما يهمها المجاملة لشخصها ومن تلجأ إلى هذا الأسلوب تلقى التكريم والتشجيع منها وأنا لست كذلك"

العمل أهم من العامل

ولا تقتصر هذه الاشكالية على المؤسسات الحكومية فحسب بل إن القطاع الخاص ليس أحسن حالاً من تلك المؤسسات فالموظف في هذا القطاع عليه أن يعمل ليل نهار وبكل ما أوتي من جهد وطاقة ولا ينتظر الشكر والتشجيع من إدارته كما يجب عليه الا يعترض إذا أكرم زميله وكوفئ من قبل الادارة لأنه قد يخسر بذلك الوظيفة التي حصل عليها بعد عناء طويل..

علي طه/ .. يعمل في القطاع الخاص منذ خمس سنوات عمل في اكثر من مؤسسة وكان السبب عدم اقتناعه بمعاملة الادارة في تلك المؤسسات فقد كان يعمل بشكل متواصل منذ الساعة الخامسة صباحاً وحتى الساعة الرابعة عصراً ويبذل كل جهده من أجل انجاح العمل إلا أن التواصل بينه وبين الادارة مفقود قال "لقد تنقلت بين اكثر من شركة ومؤسسة للعمل وفي اثناء عملي في كل مرفق من هذه المرافق لم المس أي تجاوب وتواصل بين الادارة والموظف واهتمام الادارة ينصب في مراقبة الموظف بمتابعته في بذل مزيد من الجهد حتى لو كان على حساب صحته فالعمل لديها أهم من العامل"

"اهداف ومصالح"

من الطبيعي أن يفكر كل شخص بمصالحه وأهدافه لكن المدير الناجح هو الذي يسعى الى تنظيم المصالح باتجاه الاهداف بشكل منطقي ومدروس وعليه ايضاً الا يتسرع في الحكم على بعض الموظفين ويحشرهم في زاوية المصالح والانانيات .. لذلك فالحكمة تقتضي بأن نسمح لهؤلاء الموظفين التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بصراحة ووضوح لتضمن الادارة حماسهم المستمر في سبيل العمل.

فاطمة لقمان المحامية والقانونية في إحدى شركات الاتصالات قالت:

«إذا تجاهلت الادارة مصالح الموظفين ورغباتهم فإنها ستشعرهم بعدم التقدير والاحترام وبأنانية الادارة تجاههم الأمر الذي يؤدي إلى احباطهم وفشلهم في العمل لكن اذا ماتفهمت الادارة ذلك وعملت على طرح النقاش الناجح بينها وبين موظفيها فإنه بالطبع ستضمن للجميع تحقيق أهدافهم ومصالحهم بالقدر الممكن الذي يفرضه التفاهم والاتفاق"

ثقة واحترام

من الواضح أن انقسام الأمر إلى موقفين على طرفي نقيض يقطع الطريق أمام أي حلول منطقية بينما الحكمة تقتضي من المدير في هذه الحالة أن يكون أكثر مرونه ويدرك ما يخفي الموظف من حاجة أو دفع ومصالح. كما يستدعي الموقف السليم من الموظف ان يستخدم أفضل واوسع أسلوب لعرض موضوعه وينبغي على الموظف والمدير أن يحددا مصالحهما الأساسية المتعلقة بموضوع الخلاف .

تقول القانونية فاطمة لقمان:من المؤكد ان المدير الناجح هوالذي لا يفرط بالموظف الكفء والجيد ويسعى لتفهم موقفه ودوافعه كما أن الموظف الحريص هو الذي يسعى للمحافظة على عمله وكسب ثقة زملائه وإدارته. لأن التعامل بعقل ومنطق يوصل إلى التوافق ويؤدي للمزيد من النجاح في العمل والاخلاص فيه" وأضافت: من الأمور التي تؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظف والادارة هو إحساس الموظف بأن الادارة لا تتفهم مصالحه ولا تهتم بكفاءته وفي هذه الحالة لا بد للموظف أن يعبر وبوضوح عن مصالحه وذلك من خلال الحوار الصريح مع الإدارة حتى يحظى باحترامها وثقتها".

هوة إدارية"

لا شك أن الإدارة الجيدة هي عامل نجاح المؤسسات والأفراد في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المشتركة كما أن الإدارة تعد ايضاً اداة تخلف او تقدم لهذه المؤسسة أو تلك ويقاس التطور والتخلف في أي إدارة بمدى نجاحها او فشلها وليس في نقص رأس المال او الموارد المادية او البشرية وما التطور التكنولوجي في البلدان المتقدمة إلا نتيجة ابداع الادارة فيها كما ان الفجوة القائمة بين الدول المتقدمة والنامية ليست ناتجة عن هوة تكنولوجية بل هوة إدارية.

الدكتور/ بدر الاغبري رئيس قسم الادارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة صنعاء يورد عدداً من العوامل التي تؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظف والادارة ومنها ،عامل ارضاء الحاجات النفسية والمعنوية للموظف والتي تتوقف من حيث ارتفاعها وانخفاضها على مدى اشباعه وارضائه لحاجاته النفسية وتحسن روحه المعنوية ودرجة تكيفه مع نفسه ومع الادارة ومن هذه الحاجات النفسية .. الأمن النفسي والتحرر من التهديد والتوتر، فلابد من الشعور بأنه محبوب ومقدر من قبل زملائه ورؤسائه في العمل لأن الموظف عندما يعيش في عزلة عن الوسط الذي يعمل فيه ويكون منبوذاً من رؤسائه او زملائه سيعيش حالة نفسية سيئة وهو ما ينعكس سلباً على أدائه في العمل.

كما أن اشراكه في المسئولية وإعطائه من الصلاحيات ما يمكنه من اداء الواجبات المناطه به وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به، وضرورة توفير الجو النفسي المناسب للعمل وتحقيق الروح المعنوية العالية التي تشجعه على استمراره في العمل وثقته بنفسه وبمن حوله ستزيد من انتاجه"

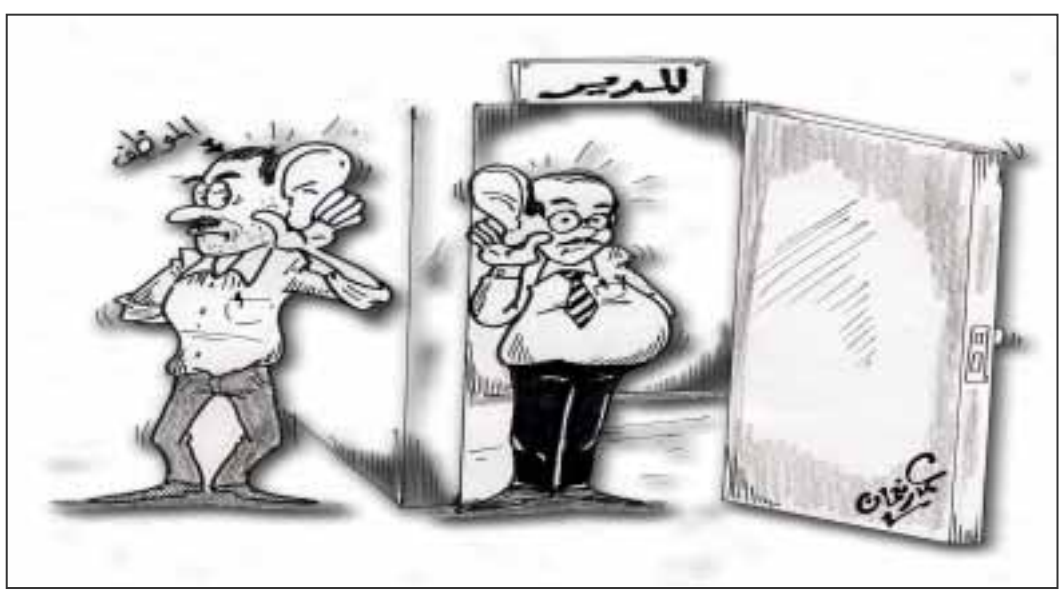
"أدوار المؤسسة في نجاح العمل"

ومن أجل العمل الذي يعتبر الموظف اساس هذا النجاح على المؤسسة أن تسعى إلى تعريف موظفيها بأهدافها وذلك حتى يدرك الموظف العلاقة بين الاعمال التي يقوم بها وبين اهداف تلك المؤسسة اضافة إلى ذلك لابد من وجود من نظام داخل العمل يحدد اختصاصات ومسؤوليات كل موظف على حده ويعطيه من الصلاحيات والمهام ما يمكنه من القيام بمسؤولياته وتتيح له حرية الاتصال بمن هم في درجته أو أعلى منه. كما يجب على الادارة ان تراعي الفروق الفردية للموظفين وأن تتيح لهم فرصة العمل الجماعي حتى يستفيدوا من خبرات بعضهم وهذا كله يؤدي إلى تحسين العمل وتطور الانتاج.

يقول د/ الاغبري " إذا لم تراع الادارة الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية وكذا الفروق الفردية للموظف وتعمل على تأهيله للقيام بمسؤوليات ومهام أكبر من المهام المناطة به سابقاً وتشعره بالثقة بنفسه وبمرؤسيه فإن ذلك سيؤثر على الانتاجية في العمل وسيسهم في تخلفه وتقوقعه في مجال عمله"

"غياب الرقابة"

ويختتم د/ بدر الاغبري حديثه بالقول: " تظل الاسئلة قائمة عن الاشكالية في انعدام الثقة بين الموظف والادارة دون إجابة موضوعية اذ ندرك جميعاً أن أوضاعنا المنهارة ليست بسبب ضعف الامكانات وشحة الموارد وقلة الخبرات ولكن لأن الثقة معدومة بين الموظف والادارة وغياب الرقابة الذاتية من جهة والرقابة العليا المخلصة لوطنها من جهة أخرى"

شعور بالنقص"

فقدان الثقة بين الموظف والادارة تنعكس بشكل مباشر على مستوى اداء العمل ومخرجاته وليس ذلك فحسب بل إنها قد تؤثر على نفسية الموظف وتصيبه بالاحباط كما انها قد تخلق لديه شعوراً