



## علم الاجتماع:- المحسوبية والمعرفة أسباب تؤدي إلى اتساع الهوة بين الموظف والادارة

كان الأولى على مؤسسات الدولة بقطاعها الحكومي والمختلط أن توجد قنوات وجسور اتصال تسعى دائماً إلى إشراك الموظف في كل ما يخص العمل وذلك حتى تشعره بأهمية دوره في نجاح العمل كما لا بد على هذه المؤسسات أن تعمل على التقييم والمتابعة المستمرة لأداء الموظف وليس مراقبته بشكل قد يشعر بالإهانة والنقص .. ومن خلال هذا التقييم عليها أن تكافئ وتشجع كل من بذل جهداً أكثر من غيره من أجل تطوير العمل وزيادة الإنتاج .. هذه العوامل إذا ما توفرت في مؤسسات العمل والإنتاج بشكل عام فإن العلاقة بين الموظف والادارة ستخترق ثقة متبادلة بين الطرفين وعمل أكثر نجاحاً ..



بالنقص تجاه زملائه في العمل وكل من يتعامل معهم في حياته اليومية .. هذه المؤشرات التي تنتج فقدان هذه العلاقة واتساع الفجوة بين الموظف والادارة .. ينصح أساتذة علم النفس بأنه لا بد من الاحترام المتبادل بين الطرفين وأن يكون هناك أسلوب راق ولطيف في التعامل أولاً من قبل الادارة تجاه الموظف والعكس ..

الدكتورة/ فاطن عبده محمد استاذة علم النفس بكلية الآداب جامعة صنعاء ..

تقول:الود والاحترام أهم ما يميز العلاقة بين الموظف والادارة بل إنها أساس نجاح العمل وتطوره فعلى المدير الا يحمله الموظف فوق طاقته كما ان الموظف عليه الا يقابل العمل بنوع من الاستهتار والتهاون

### «علاقة عكسية»

المردود المادي والمعنوي أمر هام وضروري في انجاح هذه العلاقة فالموظف عندما يلمس التشجيع والتقدير من مؤسسه على ما بذله من عمل فإنه بالطبع سيدخل مجهوداً أكثر وأفضل لتحسين أداء وتطوير عمله أكثر فاكتر .. أما إذا قابل ذلك بسخرية وعدم اهتمام واكتراث بما قام به من عمل من قبل الادارة فإن النتيجة ستكون عكسية.. تقول د/ فاطن: «الثناء على الموظف حتى ولو كان بسيطاً من قبل الادارة يزرع داخله الحماس والرغبة والحب لعمل الأفضل وهذا كله يعود على العمل بنتائج إيجابية لكن إذا قوبل عمل الموظف بالبحود والتكران من قبل الادارة فإنه بالطبع سيؤثر على مصداقيته وإخلاصه في العمل وسيؤدي في النهاية إلى اتساع الفجوة بينه وبين المحيطين به سواء كان ذلك على مستوى اهله زوجته واولاده التي قد تتغير معاملته معهم أو غيرهم من الناس

### «تطوير وتغيير»

وتعتبر الإدارة الموجهة الأولى للموظف وعامل مهم في تطوير امكانياته وذلك من خلال الدورات والندوات التي تمكنه من تحسين ادائه في العمل بشكل افضل .. كما يجب على الادارة ان تسعى إلى إحداث التغيير والتجديد إما في العمل أو في تولية ذلك الموظف مهاماً أخرى غير المهام السابقة وذلك نوع من التجديد والبعث عن الرتابة والملل .. د/ فاطن قالت: إذا حرصت الادارة على إقامة الدورات لموظفيها بين الحين والآخر كما يجب وأحدثت في ذلك العمل التغيير والتجديد فإن المسألة ستختلف تماماً وبالتالي ستكون هناك مصداقية وانتاجية أكثر وتعمل على تطوير سير العمل والتنمية في أي قطاع كان وهذا ما نتمناه ..

### «عوامل اجتماعية»

اتساع الفجوة بين الادارة والموظف لها أسبابها الاقتصادية والاجتماعية فمثلاً المردود المادي البسيط يقابله

### علم الادارة:- إشراك

الموظف في سير العمل يشعره بأهمية دوره في انجاح العمل وتطويره

اساتذة الادارة:- توفر المناخ الصحي ينجح القيادة ويشجع الموظفين على الانتاج

الكل يعلم أن الادارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه ومن الصعوبة بمكان أن يتمكن المدراء من تنفيذ كل شيء بمفردهم بل إنه في كثير من الأحوال تعود الفردية على العمل بنتائج سلبية يقول الدكتور أحمد الشامي استاذ الادارة المشارك بكلية التجارة بجامعة صنعاء: «لا بد لكل مدير في أي مستوى إداري كان وفي أي مؤسسة سواء كانت رسمية أو خاصة من معاونين وعاملين لكي يتم انجاز العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية ولكي يتم ذلك النجاح لا بد من توفر المناخ المناسب والملائم وثقة عالية بين المدراء في المستويات المختلفة ومن يتبعهم من العاملين»

وكلمنا توفر المناخ الصحي لبناء ثقة قوية وعلاقة طيبة بين الادارة والموظفين في الهرم الإداري كانت الادارة أقدر على قيادة موظفيها ودفعهم نحو العمل وبث الحماس في نفوسهم.

الدكتور الشامي يضع عدداً من العوامل التي تؤدي إلى ضعف الثقة بين الادارة والموظف في العمل وعدم اعطاء الموظفين حرية اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم وأعمالهم وممارسة أدوارهم، بالإضافة إلى عدم إشراكهم في بلورة الأهداف والاستراتيجيات والخطط وصنع القرارات والمعاملة غير الإنسانية للعاملين واعتبارهم مجرد موظفين يمكن الاستغناء عنهم في أي وقت، يضاف إلى ذلك عدم وضوح الأدوار وسوء توزيعها بين الموظفين من قبل الادارة وعدم المساواة في المكافآت والحوافز وعدم اعتراف الادارة بالإنجازات المحققة للموظفين، كما أن إهمال الادارة وعدم مراقبتها للتصرفات السيئة للموظفين والشعور بالاحباط والتسبب واللامبالاة... وعدم الاهتمام بمعالجتها وذلك بالتوجيه الإيجابي وزرع الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الادارة وكل هذه العوامل إذا تم القضاء عليها فإن العلاقة بين الموظف والادارة ستنتج عن علاقة جيدة وإيجابية.

الدكتور الشامي يقول: «لا بد على كل مدير أن يزرع الثقة في نفوس موظفيه ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الكل، وأن العمل منهم واليهوم كما يجب عليه ان يعمل على التوزيع الحازم والعادل للأدوار بينهم وإشراكهم في الخطط والسياسات والقرارات اللازمة لتحقيقها، ومنح الحرية الكاملة لهم في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب لتنفيذ المهام، والتقدير والإشادة بالإنجازات والسعي لنشرها بين الآخرين، ودراسة حاجات العاملين الأساسية والعمل على توفيرها لضمان الأداء الافضل والجيد في العمل، والعمل على تنمية مهارات العاملين وتهيئة فرص التدريب لهم لزيادة معارفهم وقدرتهم على تنفيذ مهامهم

الكل يعلم أن الادارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه ومن الصعوبة بمكان أن يتمكن المدراء من تنفيذ كل شيء بمفردهم بل إنه في كثير من الأحوال تعود الفردية على العمل بنتائج سلبية يقول الدكتور أحمد الشامي استاذ الادارة المشارك بكلية التجارة بجامعة صنعاء: «لا بد لكل مدير في أي مستوى إداري كان وفي أي مؤسسة سواء كانت رسمية أو خاصة من معاونين وعاملين لكي يتم انجاز العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية ولكي يتم ذلك النجاح لا بد من توفر المناخ المناسب والملائم وثقة عالية بين المدراء في المستويات المختلفة ومن يتبعهم من العاملين»

وكلمنا توفر المناخ الصحي لبناء ثقة قوية وعلاقة طيبة بين الادارة والموظفين في الهرم الإداري كانت الادارة أقدر على قيادة موظفيها ودفعهم نحو العمل وبث الحماس في نفوسهم.

الدكتور الشامي يقول: «لا بد على كل مدير أن يزرع الثقة في نفوس موظفيه ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الكل، وأن العمل منهم واليهوم كما يجب عليه ان يعمل على التوزيع الحازم والعادل للأدوار بينهم وإشراكهم في الخطط والسياسات والقرارات اللازمة لتحقيقها، ومنح الحرية الكاملة لهم في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب لتنفيذ المهام، والتقدير والإشادة بالإنجازات والسعي لنشرها بين الآخرين، ودراسة حاجات العاملين الأساسية والعمل على توفيرها لضمان الأداء الافضل والجيد في العمل، والعمل على تنمية مهارات العاملين وتهيئة فرص التدريب لهم لزيادة معارفهم وقدرتهم على تنفيذ مهامهم

### إنجاز مهامه بنجاح وان تكون لديه قناعة ذاتية بأهمية الدور الذي يقوم به ليس إرضاء للإدارة بقدر ما يكون إرضاء لنفسه وذاته، كما أن العمل الجاد ينعكس على صاحبه وليس على الادارة.

الدكتور/ خديجة الهيصمي .. عميد معهد العلوم الادارية بصنعاء قالت: «ينبغي ألا يكون هناك حواجز نفسية وفكرية وثقافية تحكم هذه العلاقة وذلك حتى تسمو إلى علاقة مثالية بعيداً عن النظرة الضيقة والتي تزيد من اتساع الفجوة بين الموظف والادارة الإدارة ليست وحدها المسؤولة عن وجود مثل هذا الخلل ولا الموظف أيضاً فالمسؤولية تقع على عاتق الطرفين. فالموظف عليه ان يؤدي عمله بقناعة ورضا، وعلى الادارة ان تعطي هذا العامل حقه من التشجيع والاهتمام.

### «توافق»

تقول د/ خديجة: «مسؤولية الموظف تجاه الادارة تكمن في اقتناعه بعمله، أما بالنسبة للإدارة فمسؤوليتها تجاه الموظف تتمثل في تشجيعه ومكافأته على عمله كما يجب عليها أن تستمع لقضاياهم ومشاكلهم وتسعى لحلها والالتعالي ونشعره بالإنعزالية .. هذه الأمور إذا تحققت بين الطرفين فإن العلاقة بينهما ستصبح أكثر مصداقية وستزيل كل العوائق التي تزيد من اتساع الفجوة بينهما»

الكل يجمع على أهمية وجود قنوات اتصال بين الادارة والموظف لتسيير وتنظيم العمل بينهما .. كما ان التقييم والمتابعة المستمرة تؤدي إلى انجاح العمل وتلاشي الأخطاء والأشكاليات .. هذه الحلول التي يفترض أن تسعى المؤسسات والجهات الجديدة الحكومية والأهلية لتطبيقها من أجل جودة العمل واستمراره، تؤكد عليها عميدة معهد العلوم الادارية بقولها: «يجب النظر إلى هذه العلاقة بنظرة متفحصة وجادة وبشكل عمق وأكثر جوهرية، لأنها ليست مجرد علاقة عابرة لا أثر لها .. بل إنها المحرك الأول لنجاح العمل وديمومته لذا

### «علاقة مثالية»

في إطار هذه العلاقة لا بد أن يكون دافع الموظف في العمل هو الرغبة في

## التشجيع، التأهيل، التحديث عوامل تطور الأداء وتقلص الفجوة بين الموظف والادارة



## الثورة

Thu 28 Oct 2004 ..  
.14/9/1425 - No  
(14596)

## تحقيقات

