

## العوامل المؤثرة في أداء العمل

طلال مسلط الشريف

أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

**المستخلص :** يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل في الأجهزة الإدارية من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعوقة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية. فالعوامل السلبية لها دور في التأثير على أداء العمل كالمحسوبة، وعدم معرفة طبيعة العمل، والروتين والتسيب الوظيفي، وهي من أهم المؤثرات التي تصيب الأجهزة الإدارية بالشلل، مما ينعكس أثره على طالبي الخدمة من عدم متابعة الإجراءات الإدارية نظراً لطولها أو تعقيدها، وما يقوم به الموظف من تفسير للأنظمة واللوائح بما يرضي رغباته ونزواته. والعوامل الإيجابية هي الأخرى لها دور في إثارة الدافع والحافز لدى العاملين في الأجهزة الإدارية لحثهم على الأداء الجيد للعمل، فالحوافز المعنوية والمادية لها أثر في نفس الموظف وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقدرته على العمل. ويؤكد ذلك ماسلو، هيرزبندج، فروم، برايفيلد وغيرهم من أن أي جهاز يعمل به الموظف يسعى إلى إشباع مجموعة كبيرة من الحاجات المتنوعة والمتداخلة، وأنه بمقدار ما يهيأ للموظف مستوى من الإشباع بمقدار ما يتولد لديه حافز يدفعه إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

ومن خلال استعراضنا للعوامل المؤثرة في الأداء يتضح لنا أن مشكلات الحوافز تكمن في الممارسة والتطبيق من نظام الحوافز. ويأتي على رأس هذه المشكلات البعد عن الموضوعية، والمحسوبة، والعلاقات العائلية أو العرقية التي تؤخذ في الاعتبار، وأنها لا تساعد على تطبيق نظام الحوافز. فالحوافز التي تتحدد لأداء العمل الجيد لا يتوقع لها تأثير إذا كان الجهاز الإداري يسير على أسلوب تقليدي، أو تنفشى فيه بعض الانحرافات الوظيفية.

### المقدمة

من أهم سمات العصر الحديث تزايد مسؤوليات الدولة وتضخم أعبائها سواء لمواجهة متطلبات التنمية أو لملاحقة التقدم التكنولوجي والعلمي سريع الحركة وسريع التطور. فمجتمعات اليوم يسيطر عليها مبدأ التغيير السريع المتلاحق. ومسؤولية الإداري تتمثل في متابعة هذا التغيير وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما يخدم التنمية ويحقق التوافق بين متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والحفاظ على قيم المجتمع وتقاليدته.

وإزاء ذلك كان أمرا حتميا دراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل في الأجهزة الإدارية من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعوقة حتى يمكن تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاية ممكن. فأى محاولة جادة لدراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل لا ينبغي أن تقتصر على عنصر دون آخر من عناصر العمل الإداري وإنما تمتد لتشمل كل عناصره، فالجهاز الإداري ليس أجهزة فقط تتعلق بالنظم والإجراءات والقوانين، وإنما عمادها أيضا العنصر الإنساني، ذلك العنصر الذي إذا أمكن فهمه ومعرفة جوانب القوة فيه أمكن الاستفادة من كل طاقاته، وأمكن بالتالي إيجاد أساس متين ومستمر لعملية أداء العمل الجيد الفعال.

لاشك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مؤثرة منها ما هو تنظيمي، وثقافي، واجتماعي، وبيئي، ونفسي. وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها من مجتمع إلى آخر، لاختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية وأيضا لاختلاف رغبات وحاجات الأشخاص. ولهذا يجدر بنا التعرف على كافة العقبات التي تواجه أداء العمل والتي تعتبر بمثابة العوامل المؤثرة في أدائه سلبيا وإيجابيا.

### تحديد المشكلة

المشكلة التي تتعرض لها هذه الدراسة هي وجود عوامل تؤثر في أداء العمل تنتج عن سلوك أعضاء الأجهزة الإدارية بصورة سلبية مثل المحسوبة، التقيد بالروتين، التسبب، المركزية الشديدة.. أو عوامل أخرى قد تكون أكثر إيجابية وفعالية، وتطبيقها يلعب دورا هاما في تحديد وتوجيه سلوك الإداريين، وهي الدوافع والحوافز وما لها من تأثير إيجابي أو سلبى على أداء العمل. وعلى هذا الأساس قسم البحث إلى قسمين: العوامل السلبية والعوامل الإيجابية المؤثرة في أداء العمل.

### تعريف المصطلحات

أن ما نقصده في هذه الدراسة بمصطلح (الجهاز الإداري) هو الأجهزة الحكومية التي تتولى تحقيق الأهداف العامة. وتمثله الوزارة وفروعها والمديريات، والوحدات العامة، والمؤسسات الاقتصادية، والهيئات العامة. ويقصد بمصطلح (أداء العمل): دراسة التغييرات على أنظمة وأساليب العمل بالجهاز الإداري وعلى أنماط وضوابط السلوك فيه بهدف الوصول إلى جهاز أكثر فعالية وأدق تخصصاً، وجهاز يحقق الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والطاقة البشرية ويتمكن من تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفعالية.

### أهداف البحث

- تهدف الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على العوامل التي تؤثر في أداء العمل في الأجهزة التنظيمية.
- دراسة الدوافع والحوافز التي لها دور فعال في تحفيز الباعث النفسي للعاملين على أداء العمل الجيد.
- تقديم مقترحات وتوصيات لتحسين أداء العمل في الأجهزة الإدارية.
- وتحقيقاً لذلك، سعى الباحث إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما هي العوامل المؤثرة في أداء العمل؟
- ما هي العناصر ذات الأثر الإيجابي في أداء العمل؟
- ما هي أهم المشكلات التي تواجه ممارسة الدوافع والحوافز؟
- ما هي الوسائل التي يمكن إتباعها لتحسين أداء العمل؟

### العوامل المؤثرة في أداء العمل

إن تأدية العمل بشكل جيد تتوقف على عدة عوامل مؤثرة منها ما هو اجتماعي أو سلوكي أو تنظيمي. وهذه العوامل تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز تنظيمي إلى آخر، لتفاوت المستويات الثقافية والاجتماعية والإدارية، وتفاوت أيضاً حاجات وطموحات ورغبات الأفراد العاملين في هذه الأجهزة. ولهذا يجدر بنا التعرف على العوامل المؤثرة في أداء العمل سلباً وإيجاباً.

### أولاً - العوامل السلبية

لا يمكن ضمان إنجاز العمل بصورة فعالة إلا إذا حددنا العوامل التي تؤثر في أداء العمل بشكل سلبي. فهذه العوامل كثيرة، تنحصر في كونها شر إداري، وطول الإجراءات أو تنفيذها بدون مبرر، أو أنها الجمود الفكري وانعدام المرونة، لذا فإن أهم هذه العوامل التي تشل القدرة على أداء العمل في الأجهزة الإدارية ما يأتي:

١- عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل ومعرفة مفهوم الإدارة. وهذا ناتج عن عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف وخاصة بمن يناط به أداء العمل. لذا نجد بعض الإداريين لا يهتم بأداء العمل الجيد أو تحقيق الهدف المنشود أو الحصول على النتائج المرضية لعملهم. دائما يكرسون جهودهم من أجل تحقيق رضا المدير أو الرئيس المسئول. وقد أشار في هذا الصدد، دسوقي:

"الموظف الحكومي قل أن يخدم الوظيفة التي يشغلها بطريقة موضوعية، أو يقوم بمقتضياتها في مساواة بين مراكز الأفراد، بل إنه يخدم الأشخاص (الذين كان لهم الفضل). ففيما يتعلق بعمل يخص رئيسه: يسارع، ويتوجه بنفسه، متخذاً إياه ومقدماً معه فروض الطاعة والولاء، بل التمسح استجلاباً للرضاء والقبول... وفيما يتعلق بمعارفه وأقاربه، أو من يوصى لديه بمهمتهم، لا بأس في إنجاز الأعمال ولو أدى الأمر لترك مكتبه ومتابعة خطوات الإنجاز واحدة واحدة..."<sup>(١)</sup>.

كذلك تختلف الإدارة التي يتم ممارستها فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات الإدارة. فهذه النظريات جاءت بمفاهيم غريبة غير قابلة للتطبيق في مجتمعات لها قيم اجتماعية وعقائد دينية وأعراف اجتماعية مغايرة تماما للمفهوم الغربي، مما يؤدي إلى عدم وضوح طبيعة العمل ومفهوم الإدارة للإداريين وبالتالي ينعكس على أداء العمل. ولاشك أن هذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة وبإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه الحال في بعض الدول المتطورة<sup>(٢)</sup>.

هناك أيضا بعض الأهداف المرسومة مبهمه وغير واضحة، مما يصعب معه على الموظف في الجهاز الإداري تحقيق الهدف المنشود أو المراد تحقيقه. وحتى يكون هناك فرصة لأداء العمل الجيد والفعال يجب أن تكون الأهداف المرسومة واضحة كل الوضوح ليتسنى للإداريين تقييمها ومعرفتها ومن ثم يمكن الحكم عليها بتنفيذها أو عدمه<sup>(٣)</sup>. ليس هذا فحسب بل على الإداريين أن يتعرفوا على الأهداف العامة للدولة وارتباط أهداف الجهاز الإداري بها. أيضا يجب عليهم بما يتمتعون به من إدراك وتبصر (Vision And Perspective) أن تكون تصرفاتهم وقراراتهم ذات تأثير بعيد المدى والتي قد لا تدخل في حدود اختصاصاتهم النظامية، بل تتعدى ذلك إلى مراعاة ومعرفة الجوانب التاريخية للمجتمع الذي يعيشون فيه وتأخذ بعين الاعتبار العادات، والعرف، والأخلاق، وديناميكية المجتمع، وثقافته.

(١) كمال دسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة، القاهرة: دار الطباعة الحديثة، بدون، ص ٨٦.

(٢) إبراهيم المنيف، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، الطبعة الثالثة، الرياض: دار العلوم، ١٩٣٨م، ص ٣٦٤.

(٣) Peter Drucker, The Deadly Sins In Public Administration, *Public Administration Review*, Vol. 40, 2 March/Apr., 1980, pp. 103-105.

٢- العامل السلبي الثاني المؤثر في أداء العمل هو الاعتقاد السائد بأن التضخم الوظيفي هو الأفضل (Big Is Beautiful). والحقيقة أن بعض الأجهزة الإدارية أخذت تظهر التنظيم الضخم والذي يتوافر فيه هيكل رسمي للسلطة، توجد فيه وسائل اتصالات رسمية ومتعددة ومتقاطعة ومتشابكة مع بعضها البعض، يحكمها عديد من النظم القانونية واللوائح الإدارية. لذا فكل حجم الجهاز الإداري يؤدي إلى التعقيد، والتعقيد يؤدي إلى صعوبة التنسيق كما يؤدي إلى سوء توزيع الخدمة العامة على الموظفين. وضخامة الجهاز الإداري يستلزم زيادة الإشراف والرقابة (Control)، وأساليب ووسائل إدارية طويلة، وتقريراً عن العمل (Record Keeping)، ومعايير للتقييم (Standardization) أكثر دقة وبقظة ونشاطاً.

وبجانب ذلك فإن نمطاً غير رسمي للتنظيم يتكون من انخراط الموظف في عضوية الجماعات الصغيرة داخل الجهاز الإداري وما ينشأ تبعاً لذلك من أدوات اتصالات غير رسمية. فهي شخصية بالدرجة الأولى بين أعضاء الجهاز مما قد يؤدي إلى حدوث تنازع بين الأهداف العامة والخاصة، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث انعكاسات سيئة على أداء العمل في الجهاز الإداري<sup>(٤)</sup>. وتتجسد ظاهرة التضخم في وجوده أصلاً في الحجم نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء هيكل الجهاز الإداري وذلك بزيادة عدد الوحدات الحكومية. والنتيجة هي تعدد في مستويات بناء التنظيم في الجهاز الإداري ويزداد على ذلك كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم تبعاً لتعدد وحداته وبين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى حدوث بعض المعوقات لأداء العمل ومنها:

(أ) صعوبة التوصل إلى إحكام عملية الإشراف والرقابة والتوجيه والاتصالات وما يترتب على ذلك من صعوبة توصل البيانات والمعلومات من أدنى المستوى الهرمي إلى أعلاه، وكذلك صعوبة وبطء توصيل الأوامر والقرارات، وما يحدثه هذا التأخير من بطء في عملية صنع القرار.

(ب) الالتجاء أحياناً إلى تشكيل العديد من اللجان وأجهزة الرقابة مما يترتب عليه حدوث صراع وعدم انسجام وتضارب في اتخاذ القرار ويؤثر بالتالي على أداء العمل. والحقيقة الواضحة أن الكثرة في الإداريين والمنظمات لا تساعد على أداء العمل الجيد<sup>(٥)</sup>.

(٤) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨١، ص ٥٩.

(٥) إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الثانية، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦، ص ٣٦١ - ٣٦٢.

٣- من ضمن العوامل السلبية التي تؤثر على أداء العمل الروتين (Routine) أو ما يسمى (Red Tape). فالروتين من الكلمات الشائعة التي نشأت بطريقة تلقائية مع مرور الزمن والتي تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الإدارية، وأصبحت تشكل خطراً على الإنجازات وأداء العمل التي كان الأقل مركزاً على تحقيقها بأقصر وقت وتكلفة وجهد ممكن، فنرى الإجراءات ترتبط بعدة مستويات إدارية نتيجة لمبدأ التسلسل الإداري والتخصص، وكذلك تقسيم العمل. ومع مرور الأيام تصبح هذه الإجراءات روتينية<sup>(٦)</sup>. وللروتين مظاهر عديدة منها: عدم شعور الموظفين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، وانعزالهم وانفصالهم عن بعضهم البعض، وسوء المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعنية. وضمن مظاهر الروتين أيضاً تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيداً عن مجالات الاحتكاك اليومي بطالبي الخدمة واحتياجاتهم. والنتيجة المتوقعة هي أن الموظفين أصحاب العلاقة بالجماهير يعهد إليهم بأعمال التنفيذ فتتجمع لديهم حصيلة هامة من المعلومات الضرورية التي لا يفيدون منها حيث أنهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات بينما أصحاب السلطة في قمة التنظيم لا يحصلون على هذه المعلومات التي قد تساعدهم على فهم الموقف واتخاذ القرارات المناسبة. لذا نجد أن الرئيس الذي يملك اتخاذ القرار يعتمد على رؤوسيه لإمداده بالمعلومات اللازمة وهؤلاء غالباً ما يستغلون الموقف إما بإمداده بمعلومات غير صحيحة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد واللوائح<sup>(٧)</sup>.

إن مصدر الروتين، الذي هو بدوره يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العمل، ينبثق من تأثير زملاء العمل وجو العمل على العامل حيث يواجه الموظف الجديد تقاليد وعادات (إدارية) معينة اتفقت عليها جماعة العمل وتعارفت عليها منذ أمد ليس بالقصير. وإزاء هذا الموقف يكون الموظف بين أمرين: إما أن ينصاع لتقاليد هؤلاء الزملاء والعرف الجاري العمل به، وهو أحد شروط العضوية لدى الجماعة، أو أن يقاوم هذا التيار ويرفض الانصياع لها. والحقيقة أن الكثير يأخذ بالسلوك الأول في العمل<sup>(٨)</sup>. وقد أشار دسوقي إلى هذه الظاهرة:

(٦) سعيد حميد الفرحان، الروتين، (قراءات مختارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون، ص ٢. وقد نشر المقال في مجلة إدارة الأعمال التي تصدرها جمعية إدارة الأعمال العراقية، تموز- آب، ١٩٦٩.

(7) S. P. Huntington, Modernization And Corruption In Helden Helmer, A. J. Political, Corruption, Reading In Comparative Analysis, N. Y. Holt, Rinehart, 1970, P. 452.

(٨) مجلة البمامة، قضية الأسبوع: الموظفون في الأرض، السنة ٣٩، العدد ١١١١٢، ١١ يولية، ١٩٩٠، الرياض، ص ص ١٤-١٩.

«... إن السمات المميزة لموظف الحكومة ليست جزءاً وراثياً من شخصيته العامة مهما تصبح حقيقة شخصيته العاملة، وإنها شيء مكتسب بالبيئة التي تعيش فيها داخل دواوين الحكومة ومكاتبها، وعن الأقران (من زملاء ورؤساء ومرؤوسين) الذي يعاشروهم ويقضي اليوم كله معهم. فإنه حين تولى وظيفته... لم يكن له عهد بعمل الحكومة، ولم يكن يعرف عن نظام العمل ولا عن علاقات الموظفين شيئاً. وكل ما لديه الآن من خبرة أو سلوك فإنما اكتسبها من الحياة في جو العمل ومخالطة الزملاء. ويؤدي بنا هذا مرة أخرى إلى تبين أن جو العمل الفاسد يفسد كل قادم جديد»<sup>(٩)</sup>.

والحقيقة أن مشكلة الروتين تزداد تعقداً حين تتضح الحاجة إلى معالجة مشاكل تعقد الإجراءات وصعوبة الاتصالات، إلى محاولة سد الفجوة التي حدثت بين ما هو مطلوب لإنجازه وبين المنجز فعلاً من هذا المطلوب، فتصدر مجموعة جديدة من القواعد والأنظمة وهدفها التيسير والتبسيط... ولكن مثل هذه الإصلاحات ستؤدي إلى تغيير أنماط السلوك السائدة. وتواجه مثل هذه التقيدات عادة و بمقاومة من المختصين مما يؤدي إلى فرضها بالقوة من مستويات الإشراف. كذلك يؤدي إلى أن ما هو مطلوب لإنجازه من وظائف الإدارة قد يتم بصورة سيئة وليس كما يجب أن يكون لهذا، فإن الروتين يؤدي إلى مجموعة مساوئ تؤثر بدورها في أداء العمل منها: انخفاض إنتاجية العاملين، وانخفاض الروح المعنوية، والانحزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة. وقد يصاب الجهاز الإداري بالعقم لما يتضمنه من تعقيدات. وإجراءات روتينية عديدة قد تؤدي بطالب الخدمة إلى العجز والعدول عن طلبها<sup>(١٠)</sup>. لهذا أشار (ديوب) إلى أن «الروتين الجامد يعتبر مرضاً عقلياً»<sup>(١١)</sup>.

٤- التمسك بالأنظمة والقوانين والتحايل عليها كأحد العوامل السلبية المؤثرة في أداء العمل. فأحياناً يلجأ الموظف في الأجهزة الإدارية إلى التطبيق الحرفي تماماً للقوانين واللوائح والأنظمة والقرارات والأوامر وغير ذلك مما يصدر في التنظيم من قمة رأس الهرم، أو من مختلف مستوياته الإدارية، مما يؤدي إلى عرقلة أداء العمل والتأثير فيه - وقد يكون ذلك مقصوداً لذاته من قبل الموظف العامل في الإدارة - وتقصير في أداء العمل، ومضايقات للمواطنين في طلب الخدمة والتوصل إليها، وعرقلة تنفيذ البرامج، ومخالفة تطبيق التنظيم واللوائح والابتعاد عن روحها والتمسك بحرفية القانون والتحايل عليه وتفسيره تفسيراً يتفق وبواعث الموظف من حيث أداء الخدمة أو الامتناع عنها مما يؤثر بدوره على أداء العمل<sup>(١٢)</sup>.

(٩) دسوقي، مرجع سابق، ص ٢٧.

(١٠) عبدالله القصير، الانحراف الإداري: قراءات مختارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون، ص ٢.

(١١) إبراهيم المثيف، نظرية المصلحة الذاتية داخل البيروقراطية الأمريكية، الإدارة العامة، (٢٢ نوفمبر ١٩٧٨)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ١٣.

(١٢) محمد عبد المنعم خطاب، السلوك الإداري في منظمات الخدمة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، (المجلد الثاني، محرم ١٣٩٦) جدة: مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، ص ١٠٥ - ١١٨.

٥- المحاباة كأحد العوامل المؤثرة في أداء العمل (Favoritism) التي تعيق الأجهزة الإدارية وتعيق العمل كنتيجة حتمية لأنظمة يتفشى فيها نظام يخدم ميولها أو أهدافها. فقد تلجأ بعض الأجهزة الإدارية إلى استخدام المحاباة أو الاستثناءات. وتعتبر الاستثناءات هي القاعدة والقاعدة هي الاستثناء، وتنصرف إلى التعيين من الأقارب في الوظائف العامة أو القيادية، أو الترقية دون مراعاة الكفاءة أو المؤهلات التي تتناسب مع الوضع القيادي. فلاحظ أن بعض المراكز القيادية في الإدارة العليا تُملأ من غير المتخصصين ومن غير ذوي الكفاءات والذين لا تتوفر فيهم القدرات الإدارية الممتازة التي تشكل عنصر القيادة الإدارية ولا حتى الاستقرار الذهني، والنفسي، والشخصي لهذه القدرات مما يترتب عليه عدم حدوث استقرار في أداء العمل، وحدث قلق مستمر مما يخلق مناخاً غير ملائم للعمل ولا يعطي أو يتيح الفرصة للعاملين لممارسة الأنشطة وفقاً لقدراتهم في المواضيع الملائمة لهم، علاوة على تعرض هذه المواضيع لعمليات الخطأ والمحاولات الشخصية. والحقيقة أن ضعف الخلق الإداري جاء نتيجة لانتشار المحاباة والتي أدت بدورها إلى اصطباغ الأنظمة الإدارية بالضعف الخلقى بل وانعدامه في بعض الحالات مما تسبب في انخفاض كفاءة أداء العمل في الأجهزة الإدارية من تنفيذ البرنامج أو أداء الخدمات والوفاء بمتطلبات الجمهور<sup>(١٣)</sup>.

وقد شبه رونالد ريث وسمبكينز (Simpkins Wrath) هذا النوع من الفساد الإداري بالأعشاب الضارة التي تنمو في التربة الصالحة فتفوق بذلك نمو النباتات النافعة المفيدة وازدهارها<sup>(١٤)</sup>.

ومن ثم، ونتيجة لضعف الخلق الإداري انتشرت الرشوة وعدم المسؤولية والإهمال والتجارب بالوظيفة العامة، وتدني أداء العمل على حساب الوظيفة العامة أو المصلحة العامة<sup>(١٥)</sup>. أيضاً فقد حدد برايبانتي (Braibanti) اثنا عشر عاملاً تسهم في ضعف الخلق الإداري منها: الافتقار إلى العفة، انخفاض مستوى التعليم بصفة عامة، عدم الاهتمام بالتعليم الديني خاصة، طبيعة البناء الحكومي، الفقر، مراحل التطور القومي، البيئة، المرحلة الانتقالية، انعكاسات المجتمع... الخ<sup>(١٦)</sup>. والحقيقة أن الرشوة قد لا تُرى بالعين المجردة أو بأدوات أخرى، لكن لا يمكن لأي فرد أن ينكر وجودها وانتشارها وخاصة في الأمور الأكثر تعقداً وتخدم مصالح جماعة المصالح الذين لن يترددوا في خلق أي مبرر لإنجاز مهامهم.

(١٣) إبراهيم أبو الغار، الانحراف الوظيفي والفساد الإداري، مجلة الفيصل، ٩١، أكتوبر ١٩٨٤، ص ٤٨.

(١٤) نفس المرجع، ص ٤٩.

(15) Robert Tilman, Emergence of Black-market Bureaucracy: Administration, Development, and Corruption in the New States. *Public Administration Review*, vol., 5, 27, sep. & Oct., 1986, pp. 437-444.

(16) Ralph Braibanti, Reflection, on Bureaucratic Corruption, *Public Administration*, vol.40, Winter 1952, pp. 357-373.



٦- المركزية هي أحد العوامل التي تؤثر في أداء العمل سلباً فأحياناً تلجأ بعض الأجهزة الإدارية إلى الأخذ بأسلوب المركزية وتثبت تركيز السلطة الإدارية في أيدي أشخاص في قمة السلم الهرمي، ويتجلى ذلك بصورة واضحة في عملية صنع القرارات وبالذات في مراحلها النهائية وفي مرحلة اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية. فالذي يحدث مثلاً هو جنوح الرؤساء الإداريين في كل مستوى تنظيمي معين إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيديهم.

والحقيقة أن المركزية المطلقة وعدم الرغبة في تفويض السلطة (Delegation of Authority) بحيث تتركز كل السلطة في يد الرئيس الأعلى تعتبر طريقة لا فائدة منها إلا إشباع رغبة الرئيس في التدخل في كل شيء والتحكم في جميع الأمور. وفيما عدا هذا فإنها تضر بمصالح المواطنين من غير شك من حيث أن أقل عملية لهم مع الجهاز الإداري تستغرق الشهور والأعوام. تصور أن خطاباً أو شكوى أو طلب يكون عليه أن يقطع كل هذا الطريق وتتناوله كل هذه الأيدي - مع عملية التسليم والتسلم بالبريد - واليوم هذا غائب، وهذا غير موجود، أو ذاك في إجازة مرضية أو اعتيادية، أو عنده وفاة اليوم. ثم كم من الجهد يبذل صاحب الحاجة إذا ما اضطره التأخير الطويل إلى أن يتابع حاجته بنفسه.

كما أن هذه الطريقة في تركيز سلطة الموافقة على القرارات واعتماد الإجراءات بيد الرؤساء الأعلون تؤثر في إعاقه أداء العمل، بل أيضاً تضر سلسلة الموظفين أنفسهم الذين تمر بهم العملية الإدارية مروراً لا يجعل أحدهم المسئول عن إنجازها أو تأخيرها.

وتتخذ المركزية أشكالاً منها، كأن تلجأ بعض الأجهزة الإدارية إلى النمطية سواء في تشكيل الأنشطة الإدارية أم في أساليب العمل وإجراءاته. ومثال ذلك تطبيق نظام محاسبي موحد أو نظم موحدة للعاملين في المؤسسات العامة<sup>(١٧)</sup>. قد يلجأ أحياناً العاملون في الأجهزة الإدارية إلى إضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت تافهة للغاية. وستار السرية هذا ليس مرجعه إلى الفرد في الإدارة بقدر ما يعود إلى النظام الإداري بأكمله. وكل ما ذكر يؤدي إلى تدني أداء العمل ويضعف الروح المعنوية لأعضاء الجهاز الإداري، ويضعف أيضاً الكفاءات الإدارية مما يؤدي أحياناً إلى حدوث تنازع بين مستويات التنظيم الإداري خاصة عند عدم الوضوح في علاقات هذه المستويات.

٧- من أهم العوامل السلبية المؤثرة في أداء العمل التسبب الوظيفي وهو عدم التزام الموظف بواجبات وظيفته التي تناط به بدقة وأمانة وإخلاص. فنجد أن العامل الإداري يلجأ إلى عدم التقيد

(١٧) سوار الذهب الحمد عيسى، التطوير الإداري: دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية لقطاع العمال، الخرطوم: مركز تطوير الإدارة، مارس، ١٩٥٣م.

بأوقات العمل ابتداء وانتهاء، ويؤجل أداء العمل الملقى على عاتقه إلى غد أو بعد غد بدون أي مبرر معقول، ولا يجتزم قاصدي الخدمة من الجمهور، واللجوء إلى كثرة التمارض ومراجعة العيادات الطبية لأسباب واهية، وقراءة الصحف والمجلات والأكل والشرب أثناء الدوام، وقضاء بعض الأعمال الخاصة على حساب المصلحة العامة، واستقبال الأصدقاء والأقرباء أثناء العمل وجعل وظيفته ثانوية بدلا من أن تكون أساسية<sup>(١٨)</sup>. وهذا كله ناتج عن عدم قيام أجهزة الرقابة الخارجية بدورها على الأجهزة الإدارية أو وجود عنصر مسئول في أجهزة الرقابة يساعد على عدم معاقبة من يترك عمله. وبلا شك فإذا لم يكن هناك انضباط في العمل فإن الإنتاجية سوف تكون سلبية<sup>(١٩)</sup>، وبالتالي تؤثر على النظام الحديث الذي يأخذ بمبدأ الدوافع والخوافز والتي لها دور فعال في تحفيز الباعث النفسي للعاملين في أداء العمل الجيد. وهذا ما سوف نتعرض له في القسم الثاني من هذا البحث.

### ثانيا - العوامل الإيجابية

إن أي جهاز إداري يسعى باستمرار إلى العمل على تنمية العنصر الإنساني القائم على تحقيق أهدافه وتنفيذ برامجهم. ويتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل ما يستطيع إلى ذلك سبيلا مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية داخل الجهاز الإداري وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية، والتشجيع ورفع الروح المعنوية لهم. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الحوافز (Incentives) كنظام ينهض بأداء الخدمة ليساهم في تطور بواعث (Motivations) العمل عند الموظفين، وزيادة قدراتهم المعنوية، والعمل على زيادة اهتماماتهم بعملهم الوظيفي وتدعيم روح الإنتاجية.

وإذا كان مفهوم الحوافز في معناه الحديث قد تطور من حيث المضمون والبناء فذلك لأنه لم يعد مقصورا على البواعث المادية، أي لم يعد مفهوم الحوافز يفسر على أساس مادي فحسب، وإنما امتد لبعض الجوانب الإنسانية والمعنوية والاجتماعية. لذا يجب أن تفهم الحوافز على أنها تعني كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بنجاح. ومن ثم فهي ترتبط، أو يجب أن ترتبط، بأهداف الجهاز الإداري. وفي الحقيقة فإن الحافز يعتبر أحد العوامل الإيجابية المؤثرة في شعور وسلوك الموظفين وقد عرف بأنه «... عنصر انفعالي يعمل على توجيه سلوك

(١٨) فرج حسن محمد (مدير عام الخدمة سابقا)، ظاهرة التسيب وعدم الانضباط وأثرها على خدمتنا العامة، في اجتماع اللجان لمناقشة ظاهرة التسيب، الخرطوم، ١٥ أكتوبر ١٩٨١م.  
 (١٩) عبدالرحمن محمد السدحان، تأملات حول ظاهرة التسيب الوظيفي، الخدمة المدنية، ٥٢، مارس ١٩٥٣، ص ص ١٧-١٩.

الفرد نحو تحقيق بعض الأغراض»<sup>(٢٠)</sup> فعنصر الحوافز يعمل أو يدور في واقعة حول محور معين قوامه زيادة قدرات الكفاية المعنوية والمادية للعاملين حيث تزداد قدراتهم الإنتاجية ومن ثم يستطيع الجهاز الإداري تحقيق أهدافه بصورة سليمة وناجحة.

وإذ نعرض عنصر الحافز وفق ما أشير إليه، - فإننا نتناوله بقدر اتصاله بموضوع البحث فحسب وبمقدار تأثيره على أداء العمل الجيد. وقد تباينت المدارس الفكرية الإدارية في نظرتها للدوافع الموظفين والأسس التي تقوم عليها أنظمة وسياسة الحوافز التي يجب أن يقدمها الجهاز الإداري للعاملين فيه، وإن كانت جميع هذه المدارس تؤمن بأداء العمل الجيد وعملت جاهدة من أجل المحافظة على تطوير العمل الجيد. ويُعتَبَر ماكس فيبير (Max Weber) ودراسته للبيروقراطية من أوائل من اهتموا بالأسس الكفيلة بأداء العمل الجيد<sup>(٢١)</sup>. وظهر من بعده فردريك تايلور (F. Taylor) وكانت أفكارهما متقاربة تقريباً إذ يعتبران أن الجهاز الإداري يمكن أن يصمم كالمشكل الذي تصمم به الآلة فتحكم بجميع أقسامها بما في ذلك العنصر البشري حيث يقوم كل قسم بوظيفته المنوطة به. أي كان هدف المدرسة التقليدية زيادة الإنتاجية. وحسن أداء العمل. وخاصة بالأسلوب الذي اتبعه تايلور عن طريق تحليل الأعمال، ودراسة الحركة والزمن، وتصميم مكان العمل وتدريب العاملين، ومحاولة التوصل إلى نموذج مثالي لأداء العمل والذي يفترض أن يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج إذا أدى من قبل الموظف حسب ما هو مفروض<sup>(٢٢)</sup>. لذا نجد أن الحوافز في المدرسة التقليدية ترحل إلى الحوافز المادية لاعتقاد تايلور أن العاملين يفضلون الأجر أكثر ويبحثون عن مصادر لتحسين دخولهم.

ومدرسة أخرى اهتمت بدراسة أداء العمل والتأثير عليه هي مدرسة العلاقات الإنسانية. وقد اهتمت بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية، وتؤمن هذه المدرسة بأن الحاجة المادية والمعنوية هي من أهم الدوافع للعمل، وكذلك تساهم في خلق الجو المناسب لتنظيم غير رسمي. وذلك ناتج عن الدراسة التي قام بها أثلون مايو (Mayo) وتجارب هوثرن الذي أظهرت نتائجه أن أداء العمل الجيد يكمن في تنمية العلاقات الإنسانية والاهتمام الفائق بدراسة العمل الجيد والدوافع. فقد سلطت الأضواء من بعض علماء النفس على الحوافز المعنوية وتضمنت العديد من السياسات والإجراءات التي يمكن أن تأخذ شكل المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط والإدارة والنتائج، كما تأخذ شكل المديح والإطراء والثناء، وحسن المعاملة وإظهار التقدير المتميز واللفتة المشجعة، وخلق الشعور

(20) F. Herzberg, Mausner B., and Synder Man, *The Motivation to Work*, N. Y.: John Wiley & Sons, 1959 pp. 84-97.

(21) Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, N. Y.,: Free Press 1947.

(22) Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, in *Scientific Management*, N. Y.: Harper, 1947 pp. 36-39. & 100-122.

لدى الأفراد بأهمية العمل وإثراء الوظيفة، وإتاحة الفرصة للأدلاء بالآراء والأفكار، وتقبل النقد البناء، والتقييم الموضوعي لسلوك الإدارة وتصرفاتها وإجراءاتها وسياساتها. لذا فإن ماسلو (Maslow) أوضح في نظريته (A Theory of Human Motivation) العلاقات الوطيدة بين إشباع حاجات الإنسان المعنوية والتي أطلق عليها اسم (الحاجات العليا أو الثانوية) كالشعور بالانتماء، والنشاط الاجتماعي والتقدير والاعتبار والمكانة وتحقيق الذات، وبين دافعية الإنسان وإثارته وتحفيزه<sup>(٢٣)</sup>. وأيضاً أطلق على الحاجات المادية اسم (الحاجات الأولية أو الدنيا)، كالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والسلامة والمأكل والمشرب، وبين الدافعية والتحفيز. وعلى ذلك فإن مزيجاً من الإشباع المادي متمثلاً في النواحي الاقتصادية والإشباع المعنوي متمثلاً في الانتماء والاحترام والتقدير والمكانة وتحقيق الذات العليا، يمكن أن يساهم في رفع روح العاملين ويؤثر في أداء العمل تأثيراً إيجابياً ويشكل جواً مناسباً للعاملين.

وقد أشار هيرزبرج (Herzberg) في دراسته للحوافز ما يؤكد التجربة العلمية، فقد توصل إلى العلاقة المؤثرة والمتأثرة بين المكونات المعنوية لسلوك الإنسان وحالته النفسية، وبين تحفيزه واندفاعه لأداء العمل على أحسن وجه. فحالة عدم الرضا التي تنتاب الموظفين في العمل يرجع سببها إلى غياب بعض العوامل مثل المحافظة على الاستقرار، ووجود بعض التصرفات الإدارية التي لا تعطي العامل حقه الشرعي نتيجة لانتشار المحسوبية والفساد الإداري<sup>(٢٤)</sup>. لذا فقد أطلق على هذه العوامل (عوامل الدافعية الوقائية) لأنها تحافظ على مستوى معقول من رضاء العاملين، وبالتالي تساعدكم كما تساعد الإدارة على الاستمرار في العمل دون الجزم بأن هذا الاستمرار يتلاءم مع الكفاءة العالية الإنتاجية المتلى. ومن أهم هذه العوامل ظروف العمل، الأجور، سياسة الإدارة وأسلوب الإشراف وطبيعته، وأخيراً العلاقات الشخصية المتبادلة مع زملاء.

وقد قدم فروم (Vroom) في فكرته التكافؤ أو التوقع وفلسفته، أن دافعية الفرد نحو عمل معين في وقت معين تتحدد عبر القيم المنتظرة أو المتوقعة للمحصلة الإيجابية أو السلبية لهذا العمل. فسلوك الفرد، وفقاً لنظرية التوقع أو التكافؤ، تدل على الدرجة التي يعتبر فيها السلوك وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة بحاجات ورغبات الموظف. فهو يختار لنفسه السلوك المناسب لأداء العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يوقع أن يحصل عليه كاحتمال متوقع مما يؤدي إلى إدارة حافز الموظف ودافعيته نحو أداء العمل بدرجة أقوى<sup>(٢٥)</sup>.

(23) A. Maslow, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, vol. 50, July 1943, pp. 370-396.

(24) F. Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Jan Feb. 1968, pp. 53-62.

(25) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964, p. 16.

وهكذا تلعب الحوافز المعنوية دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل. فهي كما رأينا تستهدف رفع الروح المعنوية للإداريين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية. لذا فالحوافز المعنوية تسهم في تشجيع العامل وحثه على المبادرة وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتتيح له الفرصة للنقد الموضوعي لما يتعرض له الجهاز الإداري الذي يعمل به. وتوفر له كذلك الحوافز المعنوية فرصة للاتصالات غير الرسمية، والعمل على أن يكون الأسلوب الديمقراطي في إدارة الجهاز الإداري هو السائد. والحقيقة أن نظام الحوافز كأداة للتأثير على أداء العمل الجيد بالشكل المطلوب لم يقتصر على الحوافز المعنوية فحسب بل اهتم بالحوافز المادية كأحد العوامل الهامة في حياة الموظف والتي لها دور فعال في التأثير على أداء العمل. فعلاوة على أن المرتب حق للموظف لقاء عمله، فإن نظام العلاوة السنوية قد أخذ في الاعتبار كعنصر من عناصر التشجيع على العمل الجاد والهادف. وتعتبر المكافآت بكافة أنواعها أيضاً من العوامل المحفزة لأداء العمل مثل المكافآت التشجيعية، والمكافآت مقابل عمل إضافي، والبدلات المختلفة هي أيضاً من العوامل المساعدة على حث العاملين على أداء العمل الجيد.

### الاستنتاج

بعد الاستعراض الكامل للعوامل السلبية والإيجابية المؤثرة في أداء العمل يمكننا تحليل ما ذكر آنفاً من أن بعض العوامل التي تسهم في تدني أداء العمل تكمن في:

١- أن النظريات الغربية الإدارية المتبعة حالياً لا تلي التطلعات الجديدة للشعوب النامية أو شبه المتطورة لاختلاف البيئة والعادات والتقاليد والقيم. وإقبال الإداريين أو الأكاديميين على تطبيقها أو تدريسها يجعلها أمراً عسيراً لتحقيق الفائدة المرجوة. لذا نجد أن معظم الأجهزة الإدارية تحاول تطوير أقسامها وجميع الكوادر البشرية عن طريق تطبيق النظريات الغربية للإدارة وهذا لا غبار عليه، لكن إذا فهمت الأهداف وأصبحت النظريات تراعي قيم المجتمعات التي تمارس فيها الإدارة، كما أشار هانسون:

« إن الشغف القائم في الدول المتخلفة للاسترشاد بأنماط التنظيم الغربية شغف محمود، إلا

أنه في حاجة إلى الامتراج والفتنة وحسن الاختيار التي تكمن في إدراك المعرفة التنظيمية»<sup>(٢٦)</sup>.

لذا يجب التفكير في إيجاد نظريات إدارية جديدة بعيدة عن الأشكال البيروقراطية، أو محاولة تقليص السلطة بتوزيعها وتفويض صلاحيات إلى مجموعات قيادية تكون فيه السلطة تناوبية حتى

(٢٦) أ. هـ. هانسون، المشروع والتنمية الاقتصادية، ترجمة فؤاد هاشم عوض، القاهرة: المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر، بدون تاريخ، ص ص ٥٠٣-٥٠٤.

يتسنى لكل قسم أو جهاز إداري أن يتجه نحو التطوير والتغيير وحل المعضلات، واحترام العادات والتقاليد الاجتماعية.

والحقيقة أننا إذا اعتنينا بالأجهزة الإدارية فإننا بدون شك نقضي على المشاكل السلبية التي تعترض أداء العمل وإذا طورنا أيضا قدراتنا الإدارية فإنه بلا شك أدعى لترشيد استخدام الموارد البشرية والإمكانيات المادية وتوظيفها لحل المشاكل المعنية بالأداء، فالإحساس والشعور المتزايد بأن القصور في أداء العمل يرجع بشكل مباشر إلى ضعف الأجهزة الإدارية ناتج عن إتباع الأجهزة الإدارية أنظمة قديمة في توجيهها وسلوكها وأسلوبها، الأمر الذي لا يتفق مع تطلعات المجتمع ومسئولية الأجهزة الإدارية ومستقبلها.

٢- يتصور المسؤولون في الأجهزة الإدارية أن كبر حجم المنظمة وتعدد أهدافها أمر مطلوب (Big is beautiful). والحقيقة الواضحة أن الكثرة في التضخيم لا تساعد على أداء العمل، وأمر لا يتسم بالواقعية ولا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، مما ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة الإدارية. فأغلب هذه الأجهزة يضم تنظيمات ضخمة متشابهة الأقسام والأركان، نمطية التكوين. فالأجهزة الإدارية التي تتكون من الوزارات وفروعها والمديريات والهيئات العامة والمؤسسات الاقتصادية لا تقوم في كثير من الأحيان على سياسة واضحة ومدروسة بل تنشأ أحيانا لأغراض لا تمت لصالح العمل. وعليه نجد أن هناك تضاربا في الاحتياجات، وازدواجا في الأداء وتداخل في العمل، وعدم توازن بين السلطات والمسئوليات. فمثلا نجد في أحد الأجهزة الإدارية عددا من الوكلاء، وهم متساوون في الدرجة أو السلم الوظيفي، لكن يوكل إلى أحدهم باختصاصات يعجز عن القيام بمهامها بينما في الجانب الآخر نجد أن الوكيل الآخر لديه اختصاصات محدودة ولا يكاد يجد ما يشغل به وقته، الأمر الذي يعكس على أداء العمل ويفتح مجالا لدعوة الأصدقاء وغير الجادين في العمل أو في تحمل المسؤولية. لذا فإن معظم كبار الموظفين يعمدون إلى توسيع اختصاصاتهم ومسئولياتهم وجمع أكبر عدد من العاملين تحت سلطتهم لتزداد هيبتهم ولو أدى ذلك إلى تأخر العمل.

وهنا في الحقيقة يكمن السؤال عن عقلانية الأجهزة الإدارية وموضوعيتها وحديثها، ناهيك عن فعاليتها فالحكيل التنظيمي لا يحتوي على خرائط تنظيمية، بل إن معظم القائمين على العمل به لا يعرفون حتى اسم أو معنى الخريطة التنظيمية ومعظم الوظائف لم توصف، والاختصاصات لم تحدد. فالوصف الوظيفي وتحديد الاختصاصات كلمات براقية وجميلة تتوج بحواشي وقواميس الإدارة، ولكن لا وجود لها في الواقع العملي.

وعوضاً عن ذلك نجد ازدواجيةً في الاختصاصات وتشابكاً في المهام وتضارباً في المسؤوليات ووسط هذا الزحام والتضخم وكبر حجم الجهاز الإداري تنوء الحقيقة الإدارية. وفي غياب الوعي الإداري تهبط الإنتاجية ومستوى أداء العمل ويقل ارتباط الموظف بوظيفته، فيكون انتماءه لعمله وحضوره الوظيفي حدثاً طارئاً، ويحل التخمين والحسد محل العقلانية والرشد.

٣- إن التمسك بالإجراءات العتيقة البالية والأنظمة واللوائح التي لم تعد تتماشى مع الواقع ومع العصر الحديث والتطور السريع الذي يشهده العالم يعد من أهم العقبات التي تقف حاجزاً يعوق سير العمل. فأساليب العمل وما تنادي به المفاهيم المتطورة في الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والمفاهيم الجديدة هو أحد العوامل المساعدة على القضاء على الروتين والإجراءات المعقدة.

والحقيقة أن بعض الإجراءات كما نراها في بعض الأجهزة الإدارية متعددة وطويلة، وفي غمرة ذلك تضعيق الحقيقة. ويترتب على ذلك تكرار في الأداء، وتعطيل وبطء في التنفيذ، وضياح الوقت وحقوق المواطنين، مما ينتج عنه سوء العلاقة بين الإداريين وجمهور المواطنين. فقد يتعالى كبار الإداريين وينعزلون عن الجماهير أو طالبي الخدمة وينصرفون إلى رعاية مصالحهم الخاصة دون الاهتمام أو الاكتراث والمصلحة العامة، وتنتشر المحاملات والحسوبيات فينصرف كل شيء إلى مزاج الإداري الذي يفسر اللائحة اعتماداً على قربه وبعده عن صاحب الطلب. والحقيقة أن التحايل على القانون والأنظمة واللوائح لتبرير تصرف معين للاستفادة من وراء هذا التصرف، أو لتعقيد موضوع معين لا يتمشى مع رغبة الإداري فيأخذ بتفسيرات لا يقبلها المنطق أو العقل. وهذا أمر مرفوض ويجب القضاء عليه ومعاملة جميع طالبي الخدمة بإنصاف وعدالة. فالوظيفة التي يعمل بها الإداري ليست ملكاً له بل ملكية عامة، والإجراءات التي يطبقها يجب أن تكون على الجميع. فالوظيفة يجب تمنح لمن هو كفاء لها وليس للأقارب. فبعض الإداريين يعتقد أن الوظيفة يجب أن تمنح للأقارب كوسيلة يتقرب بها إلى ذويه، وتحجب عن غير الأصدقاء والمؤهلين والأكفاء.

٤- يؤكد كثير من المختصين أن الحوافز التي تجمع بين كل من الجانب المادي والجانب المعنوي هي أكثر أثراً في نفس الإداري، وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيته وقدرته على أداء العمل. ويؤكد ذلك بالتحديد ماسلو، هيرزبرج وفروم وغيرهم، من أن أي تنظيم يعمل به الإداري يسعى إلى إشباع مجموعة كبيرة من الحاجات المتنوعة المتداخلة، وأنه بمقدار ما تهيأ للموظف مستوى من الإشباع بمقدار ما يتولد لديه حافز يدفعه إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ويقول برايفيلد وكروكت (Brayfield & Crocket) إن مسعى الموظف لإشباع حاجاته يعتبر هدفاً أساسياً بحد ذاته، وإن تحقق ذلك الهدف في بنية العمل يتم على الأغلب من خلال الكفاءة الإنتاجية العالية والأداء المرتفع والإيجابي، وبالتالي تصبح الإنتاجية والأداء الحسن مفيداً لإشباع الحاجات، وأداة لإثارة حافز الموظف ودافعيته<sup>(٢٧)</sup>. ومن الملاحظ في الحقيقة أن النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية كانتا تهتمان بالأداء الجيد، أما الأساليب الحديثة كما رأينا في نظرية العوامل الدافعة فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز.

٥- إن مشكلات الحوافز تكمن في التطبيق، ويأتي على رأس هذه المشكلات البعد عن الموضوعية، ويتأثر قرار إعطاء الحوافز بالآراء الذاتية والعلاقات الشخصية. لذا يجب مراعاة الموضوعية وتجنب التحيزات الشخصية عند إعطاء الحوافز ويجب أن تقرر بناء على أسس سليمة وواضحة. فالحوافز التي تتخذ لأداء العمل الجيد مثلاً لا يتوقع لها تأثير كبير إذا كان الجهاز الإداري يسير على أسلوب تقليدي، أو يرفض الجديد، أو لا يهتم بمجهودات العاملين نحو التطوير أو تنفسي فيه بعض الانحرافات الوظيفية. فالخسوبيات والعلاقات العائلية أو القبلية أو العرقية التي تؤخذ في عين الاعتبار عند بعض الإداريين لا تساعد على تطبيق نظام الحوافز.

٦- لا يمكن في الحقيقة أن تتصور نموذجاً يبدو أكثر فعالية ومقبولاً لنظم الحوافز في جميع الدول النامية أو شبه المتطورة، لأن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل أروقة الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالحوافز في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية، فعلى سبيل المثال، ظروف هذه الدول والتزاماتها الاجتماعية والمشكلات الاقتصادية والإدارية تشكل أرضاً خصبة لانتشار الفساد الإداري، ويعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة. ويؤكد ذلك ما قام به أحد المهتمين بدراسة الرضا الوظيفي وانتهت إليها:

«عدم رضا نسبة عالية ممن شاركوا في الدراسة عن نظام الحوافز سواء من حيث دوره في تحسين الإنتاج وزيادته، أو من حيث عدالته وتناسبه مع الجهود المبذولة، ثم جاءت أعلى نسبة لعدم الرضا عن الاقتناع من أنه لا يكافأ من يستحق التشجيع فعلاً»<sup>(٢٨)</sup>.

(27) A. H. Brayfield, and Crocket, W. H., Employee Attitude and Performance, *psychological Bulletin*, vol. 52, 1955, pp. 396-424.

(٢٨) محمد محسن أسعد، نبيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جدة: مركز البحوث والتنمية، مطابع سحر، ١٩٨٤، ص ٩٩.



والحقيقة أنه يجب أن تفهم الحوافز على أنها تعنى كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجاد لتحقيق أهداف الأجهزة الإدارية بنجاح ومن ثم فهي ترتبط، أو يجب أن ترتبط، بأهداف الأجهزة الإدارية. والباعث الحقيقي وراء ربط الحوافز كنظام بأهداف الأجهزة يكمن في ضرورة قيام الحوافز على أساس نظام يهدف إلى تحقيق نجاح التنظيم في تنفيذ برامجه. وأن يتم هذا التنفيذ بنجاح وبدرجة عالية من الكفاءة. من أجل ذلك فإن نظام الحوافز يعمل في خط متواز مع ما سبق، حيث يدور حول محور معين قوامه زيادة قدرات الكفاءة المعنوية والمادية للإداريين، حيث يعكس ذلك زيادة قدراتهم في أداء العمل.

وأخيراً يجب على العاملين في الأجهزة الإدارية أن يتجنبوا الأخطاء الشائعة لأن تجنب هذه الأخطاء يضمن أداء عمل جيد. والحقيقة أنه من الأهمية بمكان أن يكون الموظف قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه.

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

- أبو الغار، إبراهيم، الانحراف الوظيفي والفساد الإداري، مجلة الفيصل، العدد ٩١، أكتوبر ١٩٨٤م.
- أسعد، محمد محسن، نبيل رسلان، الرضاء الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، حدة: مركز البحوث والتنمية، ١٩٨٤م.
- خطاب، محمد عبد المنعم، السلوك الإداري في منظمات الخدمة العامة، حدة: مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد ١٩٧٦.
- درويش، إبراهيم، التنمية الإدارية، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨١.
- \_\_\_\_\_، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الثانية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦.
- دسوقي، كمال، سيكولوجية الإدارة العامة، القاهرة: دار الطباعة الحديثة، بدون.
- السرحان، عبد الرحمن محمد، تأملات حول ظاهرة التسبب الوظيفي، الرياض، الخدمة المدنية، العدد ٥٢، مارس ١٩٨٣م.
- عيسى، سوار الذهب الحمد، التطوير الإداري، الخرطوم، مركز تطوير الإدارة، ١٩٨٣م.
- فرحان، سعيد حميد، الروتين، الرياض، معهد الإدارة العامة، بدون.
- القصير، عبدالله، الانحراف الإداري، قراءات مختارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، بدون.
- محمد، فرج حسن، ظاهرة التسبب وعدم الانضباط وأثرها على خدمتنا العامة، الخرطوم، (بدون)، ١٩٨١.
- مجلة اليمامة: قضية الأسبوع، الموظفون في الأرض، السنة ٣٩، العدد ١١١٢، ١١ يولية ١٩٩٠م.
- المنيف، إبراهيم، الإدارة: المفاهيم، الأسس والمهام، الطبعة الثالثة، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٣م.
- نظرية المصلحة الذاتية داخل البيروقراطية الأمريكية، الرياض، الإدارة العامة، العدد ٢٢، نوفمبر ١٩٧٨م.
- هانسون، أ. هـ.، المشروع والتنمية الاقتصادية، ترجمة فؤاد هاشم عوض، القاهرة: المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر، بدون.

## ثانيا : المراجع الأجنبية

- Braibanti, R.**, Reflections on Bureacratic Corruption, *Public Administration*, Vol. **40**, 1952.
- Brayfield, A. H. and Crocket**, Employee Attitudes and Performance. *Psychological Bulletin*, Vol. **52**, 1955, pp. 396-424.
- Drucker, P.**, The Deadly Sins in Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. **2**. March- April, 1980.
- Herzberg, F.**, Mausner, B. and Synder, The Motivation to Work, N.Y.: John Wiley and Sons, 1959.
- \_\_\_\_\_, One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1968.
- Huntington, S. P.**, Modernization and Corruption, in Helden, Heimer A. J., *Political Corruption, Reading in Comparative Analysis*, N.Y.: Holt, Rinehart, 1970. p. 452.
- Maslow, M.**, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol. **50**, July, 1943.
- Taylor, F.**, The Principles of Scientific Management, in *Scientific Management*, N.Y.: Harper, 1947.
- Tilman, R.**, Emergence of Black-Market Bureacracy: Administration, Development and Corruption in the New States, *Public Administration Review*, Vol. **5**, 27, Sept. & Oct., 1968.
- Vroom, V. H.**, *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, 1964.
- Weber, M.**, *Theory of Social and Economic Organization*, N.Y.: Free Press. 1947.

## Factors Affecting Work Performance

TALAL MASLAT AL-SHAREEF

*Assistant Professor  
Department of Public Administration  
Faculty of Economics and Administration  
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. This paper aims to investigate factors affecting work performance in the public organizations in order to tackle and to improve them from the obstacle factors towards the efficient goals. Part one of this paper discussed negative factors in work performance which can be classified as favoritism, lack of understanding the nature of work, and routine. They are the most important negative elements in affecting the work performance as well as introducing bad reaction to the society who seeks the service from public organizations because of the long procedures to pursue and follow. In addition to that, the interpretation of the employees of public policies and regulations as they wish and desire. Second part concerns with the incentives impact of work performance. The motivations and incentives have a positive reaction to the work performance and productivity as Maslow, Herzberg, Vroom and Brayfield mentioned in their theories.

As conclusion of our study, the problems of incentives can be emphasized in their practice of incentives policy because of the lack of rationality, favoritism and the good connection with relatives, and friends. Moreover, the incentives policy cannot be effective if they are still to be practiced in classical and corruptional system.