

جامعة أحمد دراية - ولاية أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تفويض السلطة وأثرها على الأداء الوظيفي

لدى العمال من وجهة نظر رؤساء المصالح

دراسة ميدانية بمقر مديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار و الإقامات التابعة لها.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبين:

- أبو بكر غول

- أم هاني بن جابر

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة أدرار	رئيساً	الأستاذ: علي أعراب
جامعة أدرار	مناقشاً	الأستاذ: فتح الله مسعد
جامعة أدرار	مشرفاً ومقرراً	الأستاذ: عبد الكريم بوهناف

نوقشت بتاريخ: 2019/06/13

الموسم الجامعي 2018-2019م.

الإهداء

إلى من علمني السلوك و الأدب، الإخلاص والعطاء، إلى من أحسن توجيهي ورعايتي

وتكبد العناء من أجل سعادتي، إلى والدي العزيز أمد الله في عمره .

إلى القلب الذي يفيض بالحب و العطاء، إلى من تقاسمنا أحزاننا وأفراحنا، إلى من

ربنتي صغيرة و أحاطتني بحنانها و دلعها، أمي الحبيبة بارك الله في عمرها.

إلى الشموع التي جعلت طريقي نوراً وإشراقاً، إلى من وجدت في طياتهم معاني

الإخلاص و الوفاء، إلى من لا تكتمل فرحتي إلا بيهم إخوتي الكرام حفظهم الله

وسدد خطاهم.

إلى العائلة الكريمة بن جابر...

إلى رفيق الدرب "لحبيب".

إلى من ترعرعت بينهم زملائي رفقاء مشواري الجامعي إلى زميلي في البحث غول

أبو بكر، إلى من ساندني و دعمني من قريب أو بعيد، إلى أساتذتي الأفاضل

الذين أثروا رصيدي المعرفي إلى أساتذة قسم علم الإجتماع التنظيم والعمل.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

أم هاني



الإهداء

إلى أُمي الغالية نبع الحنان أدام الله عليها صحتها وعافيتها

إلى روح أبي العزيز رحمه الله

إلى الإخوة والأخوات كل باسمه

إلى العائلة الكريمة غول

إلى الوجوه النيرة التي انارت درب حياتي العلمية معلمين، أساتذة

إلى رفيقة الدرب حفصة

إلى من تقاسمت معي جهدا العمل المتواضع

إلى من تسعهم قلوبنا الأقارب والأحباب والأصدقاء.

أبو بكر



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم ما لم يعلم، والشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، و الصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه و على آله و صحبه ومن سار على هديهم و إقتفى آثارهم إلى يوم الدين أما بعد:

يقول الحق سبحانه و تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ الأحقاف 15 .

وبعد فإنه يطيب لنا في هذا المقام أن نتوجه بالشكر الجزيل وعظيم التقدير و خالص العرفان لكل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا العمل المتواضع و خروجه إلى حيز النور سواء برأي أو توجيه أو نصيحة، و أخص بذلك كلا من:

أستاذنا الفاضل و مشرفنا القدير د. بوهناف عبد الكريم على تفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة و الذي أثرى هذا الجهد بآرائه السديدة و إقتراحاته البناءة، حيث كان لنا الموجه القدي، فلم يبخل علينا بجهد و علمه و وقته، فله من جزيل الشكر و الإمتنان فجزاه الله خير الجزاء. كما نتقدم بعظيم الشكر و العرفان إلى الأستاذ القدير أعراب الذي كان خير مستشار و موجه طيلة إنجاز هذا العمل فجزاه الله عن خير الجزاء و وفقه لفعل الخير.

و عرفاناً من بالجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير لكل الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملنا المتواضع، الذين لا غنى لنا عن ملاحظاتهم القيمة و المفيدة. ولا ننسى أن نتوجه بالشكر و التقدير إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية عامة و أساتذة علم الاجتماع تنظيم و عمل خاصة كل يسرهم فأسأل الله العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتهم.

كما يطيب لنا أن نتقدم بشكرنا الخالص المقرون بالإحترام إلى مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها على تفضلهم لقبول الدراسة الميدانية وعلى ما قدموه من معلومات و نصائح و توجيهات قيمة.

كما لا ننسى أن نشكر أصدقائنا رفقاء دربنا وكل من ساندنا من قريب أو بعيد في سبيل إكمال هذا العمل فجزأهم الله كل خير.

كما أسأل العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه تعالى، و أن يجعل ممن تعلم العلم وعلمه.

أم هاني

أبو بكر

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال البيانية
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
04	تمهيد
05	إشكالية الدراسة
07	فرضيات الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
09	مصطلحات و مفاهيم الدراسة
13	الدراسات السابقة
22	نموذج الدراسة
الفصل الثاني: تفويض السلطة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة
26	المطلب الأول: تعريف تفويض السلطة
29	المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة مع بعض المفاهيم
37	المطلب الثالث: أهمية التفويض وأهدافه
40	المطلب الرابع: أسباب تفويض السلطة

فهرس المحتويات

41	المطلب الخامس: أنواع تفويض السلطة
44	المبحث الثاني: أساسيات عن تفويض السلطة
44	المطلب الأول: مبادئ تفويض السلطة
46	المطلب الثاني: خطوات تفويض السلطة و شروطها.
49	المطلب الثالث: مستويات تفويض السلطة
50	المطلب الرابع: مزايا تفويض السلطة
51	المطلب الخامس: معوقات تفويض السلطة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
59	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
61	المطلب الثاني: محددات الأداء وعناصره
63	المطلب الثالث: أهمية الأداء و مستوياته
65	المطلب الرابع: المفاهيم المتعلقة بالأداء
66	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء
68	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
68	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
70	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء و خصائصه
73	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء و استخداماته
76	المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم الأداء
86	المطلب الخامس: مشكلات و عقبات تقييم الأداء
88	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
91	تمهيد

فهرس المحتويات

91	مجالات الدراسة
96	المنهج المستخدم في الدراسة
97	أدوات جمع البيانات
99	مجتمع الدراسة
100	خصائص أفراد العينة
105	عرض وتحليل بيانات الفرضيات
136	نتائج الدراسة
137	توصيات الدراسة
140	خاتمة
143	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التفويض والإنابة الوكالة.	32
02	الفرق بين التمكين والتفويض.	34
03	يمثل قوائم الاختبار لتقييم الأداء.	80
04	يوضح تقييم أداء الموظف بإستخدام طريقة المقياس المتدرجة.	82
5	يوضح نسبة ردود الاستثمارات الموزعة.	100
06	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	100
07	توزيع المبحوثين حسب السن.	101
08	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	101
09	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	102
10	توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة.	103
11	توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	104
12	يبين إهتمام لمؤسسة محل الدراسة بعلمية التفويض.	105
13	يبين درجة تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.	106
14	يبين الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة محل الدراسة.	106
15	يوضح الهدف من تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.	107
16	الأسباب التي تمنع من تفويضها السلطة.	107
17	يوضح المعايير التي يتم الإعتماد عليها في إختيار المفوضين لهم.	108
18	يبين طرق عملية التفويض.	109
19	يبين تحديد المفوض للمهام التي يقوم بها المفوض له.	109
20	يوضح تحلي المفوض له بالصلاحيات والسلطات في أداء مهامه.	110
21	يبين مدى القرارات التي يتخذها المفوض له.	110

فهرس الجداول

111	يوضح الفئة التي يتم تفويض السلطة لهم في المؤسسة محل الدراسة.	22
111	يوضح اذا سبق وان حدث سؤ تفاهم بين الرئيس والمرؤوس حول اتخاذ القرارات	23
112	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم حول ماذا.	24
112	يوضح اذا كان الرئيس يهتم بالقرارات التي يتخذها المفوض .	25
113	يوضح اذا كان الرئيس يقوم بمراقبة الأعمال وإنجازها.	26
113	يوضح المزايا التي تتجم عن تفويض السلطة .	27
114	يوضح الصعوبات التي تعترض عملية تفويض سلطة.	28
115	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم حول ماذا .	29
115	يوضح إذا كان حجم العمل الموكل للمفوض له محدد واضح .	30
116	يوضح إذا كانت تفويض السلطة تزيد من فرض إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.	31
116	يوضح زيادة تفويض السلطة الولاء العمال للمؤسسة محل الدراسة	32
117	يوضح إذا كان تفويض السلطة ومساهماتها في التقليل من عبء العمل للرئيس.	33
117	يوضح تأثير تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة .	34
118	يوضح كيفية تأثير تفويض السلطة على الأداء .	35
118	مساهمة تفويض السلطة في تحسين الأداء العمالي.	36
119	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم حول ماذا.	37
119	يوضح مساهمة تفويض السلطة على الشعور بالرضا الوظيفي في العمل	38
120	يوضح إذا كان تفويض السلطة يساعد على الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل.	39
121	يوضح مساهمة تفويض السلطة في تحسين إنتاجية العمل	40
121	يوضح: وجود الشكاوي بالنسبة للمفوض لهم	41

فهرس الجداول

122	يوضح: أسباب الشكاوي للمفوض لهم	42
122	يوضح: إذا كان حجم التفويض متناسب مع قدرات الموظفين	43
123	يوضح توفر المؤسسة محل الدراسة على نظام تقييم الأداء	44
123	يمثل: نتائج الأداء تساعد على إختيار الأمتل للموظفين	45
124	يوضح تفويض السلطة بدرجة كبيرة يساعد على دقة الأداء	46
124	يوضح تحقيق تفويض السلطة من رفع الروح المعنويات للعمال	47
125	يوضح إكتشاف طاقات جديدة عن طريق تفويض السلطة	48
125	يوضح تقييم الأداء يكشف عن الأخطاء الصادرة عن المفوض لهم	49
126	يوضح:العلاقة بين نسبة التفويض في المؤسسة و زيادتها لفرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب	50
128	العلاقة بين الرتبة الوظيفية و حجم التفويض الممنوح للموظفين متناسب مع قدراتهم	51
130	يوضح العلاقة بين طريقة التفويض و مساهمتها في تحسين أداء العمال	52
131	يوضح: العلاقة بين الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة و مساهمتها في تحسين إنتاجية العمال	53
132	يوضح: العلاقة بين المستوى التعليمي و القرارات التي يتخذها المفوض له	54
134	يوضح علاقة تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال و كيفية تأثيرها	55
135	يبين علاقة تفويض التوقيع و فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب	56
136	يوضح العلاقة بين الأمور التي يتم تفويضها و مساعدتها على الدقة و الجودة في الأداء	57

فهرس الأشكال البيانية

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	يوضح نموذج الدراسة	01
36	يوضح درجة تفويض السلطة نحو المركزية واللامركزية	02
67	العوامل المؤثرة في الأداء	03
79	يوضح تقييم أداء العاملين بأسلوب التوزيع الإجمالي	04
81	يوضح طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المندرجة	05
85	يوضح نموذج الاختبار الإجمالي	06

مقدمة

مقدمة:

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه و إشباع حاجياته تجعله يسعى إلى إبتكار العديد من الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك، و لعل من أبرز هذه الإستراتيجيات نجد التنظيم، فلقد أدراك الإنسان منذ خليفته أن هناك العديد من الأعمال التي لا يمكن أن يقوم بها بمفرده و لابد من دخول عناصر أخرى تساعده في ذلك.

و قد أثارت التنظيمات على مر الزمن إهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين في مجالات عديدة، إلا أن هذا الإهتمام إزداد توسعاً مع بداية الثورة الصناعية، و التي وفرت الظروف الملائمة لإنشاء مثل هذه التنظيمات و نموها، مما أدى إلى حدوث منافسات عديدة لتحسين مردودية المؤسسات، و تعتبر المؤسسة الجزائرية كغيرها من التنظيمات العالمية شهدت تطوراً كبيراً، من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة و ظهور مشكلات و ظواهر و مفاهيم حديثة توجب على المنظرين خاصة في علم الإجتماع دراستها دراسة سوسيو تنظيمية.

ومع إتساع المنظمات و زيادة الأعباء وتضخم الأعمال ظهرت مشكلة ما يسميتركيز السلطة في أيدي القائد مما يؤثر على سيرورة المؤسسة و إنتاجيتها، لذا يجب أن تهتم المنظمات الحديثة بما يسمى بتفويض السلطة للتقليل من عملية تركيزها حيث تعتبر عامل هام في الإدارة الحديثة اذ يترتب عليها مزايا عديدة تحقق بدورها أهداف المنظمة.

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي للعمال بمديرية الخدمات الجامعية و الإقامات التابعة لها .

و لتحقيق هذا المطلب إنطوت الدراسة على مقدمة و أربعة فصول و خاتمة، فكان الفصل الأول عبارة عن الإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا الإشكالية و الفرضيات و أسباب و أهداف الدراسة و أهميتها، و قمنا بتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث و الدراسات السابقة و نموذج الدراسة.



أما الفصل الثاني جاء بعنوان ماهية تفويض السلطة و الذي قسم لمبحثين، تطرقنا في المبحث الأول لتعريف تفويض السلطة و علاقة تفويض السلطة ببعض المفاهيم الإدارية، و أهمية و أسباب و أنواع تفويض السلطة.

و تطرقنا في المبحث الثاني لمبادئ و خطوات التفويض و أهم مستويات و مزايا و معوقات تفويض السلطة.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان ماهية الأداء الأداء الوظيفي و قسم بدوره إلى مبحثين أساسين حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء الوظيفي و محادثته و عناصره و أهمية و مستويات الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

و تطرقنا في البحث الثاني إلى مفهوم تقييم الأداء و خصائص كذلك أهميته و إستخداماته، و مراحل و طرق تقييم الأداء إضافة إلى أهم المشكلات التي تقف عائقاً أمام تقييم الأداء.

أما الفصل الأخير كان عن الجانب التطبيقي للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الجغرافي، البشري، الزمني، و الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم وصف العينة، و المنهج المتبع للدراسة و أدوات البحث، إضافة إلى عرض و تحليل البيانات للدراسة الميدانية و مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات و إستخلاص نتائجها. و كحوصلة للبحث تم التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة.:

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: نموذج الدراسة

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة الوسيلة الموضوعية والحقيقية التي تمكن الباحث من وضع ملامح موضوعه، وتحسين تلك الملامح في واقع معين بخصائص معينة مما يجعل للبحث خاصية واقعية، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإشكال الذي طرحناه حول موضوع تفويض السلطة والأداء الوظيفي بغية التعرف على العلاقة الكامنة بينهما والدور الذي يقوم به تفويض السلطة في زيادة وتحسين معدلات الأداء، كما سنتطرق إلى فرضيات الدراسة وكذا الأسباب الداعية إلى اختيار هذا الموضوع وأهميته، وكذا الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها وتحديد المفاهيم الإجرائية التي تخص موضوع الدراسة، كما سنسلط الضوء إلى أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها أثناء عملية التقيب في هذا الموضوع.

أولاً: الإشكالية

لعل من أبرز سمات هذا العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية الإدارية والمؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع مواكبة المعرفة وتأدية المهام المنوط بها بكفاءة وفاعلية.

وتشهد المؤسسات الجزائرية توسعاً وتقدماً وتطوراً علمياً كبيراً فهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها، فقد نجد بعض المؤسسات استطاعت أن تواكب النمو، في حين الأخرى تتخبط في مشاكل عديدة من نقص المر دودية واللامبالاة والمركزية وغيرها... من مظاهر عدم رضا العمال، مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها للوصول إلى الفعالية المطلوبة.

وتعد ظاهرة تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي من أهم المشاكل الإدارية التي تمنع من استمرارية المؤسسة لاهتمام المدير بالأعمال الروتينية البسيطة والتي تجعله يقضي كثيراً من ساعات العمل كل أسبوع في إنهاء الأعمال ذات الأولوية المنخفضة، وهنا بالطبع يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية وانخفاض جودة العمل، لذلك ومن الضروري الإقلال من عملية تركيز السلطة بيد القائد والتوجيه إلى عملية تفويض السلطة.

ويقصد بتفويض السلطة أن يقوم المدير بمنح جزء من اختصاصاته ومهامه إلى مرؤوسيه ويتفرع هو للأمر الأهم من ذلك والتي لا يمكنه تعويضها حيث يعتبر تفويض السلطة عامل أساسي في الإدارة الحديثة وعنصر ضروري لوظيفة أي مدير إذا استخدم بفاعليته فإنه يترتب عليه منافع ومزايا لكل طرف في عملية التفويض حيث يضمن المدير تدريب مرؤوسيه وتحسين أدائهم لسد مكانه إن اقتضت الضرورة، وزيادة الوقت للمهام الإدارية الرئيسية وشعور المرؤوسين بالثقة والدافعية للعمل، وبذلك تتخفف مستويات ضغوط العمل وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.

فتفويض السلطة تعطي الثقة في مهارات المرؤوسين والقدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات الموكلة إليهم حيث يعتبر العاملين في حالة تفويض السلطة لهم مشاركين في اتخاذ القرارات وفي عملية التطوير والبناء التنظيمي فينعكس بصورة إيجابية تتمثل في زيادة معدلات الأداء.

وحتى تحقق المؤسسة ذلك يجب الاهتمام بكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عمالها، وذلك من خلال مراعاة قدراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وشعورهم بأهميتهم وانتمائهم للتنظيم وتحفيزهم وتدريبهم وتحسين الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

وعليه فإن تفويض السلطة يعتبر عامل أساسي في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال والتحسين منه حيث يعتبر الأداء نشاط يُمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبالإستخدام المعقول للموارد ويتضمن جودة الأداء وكفاءة التعقيد والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل.

ومن هذا المنطلق فإن تفويض السلطة يلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة المورد البشري وتحسين مستوى أدائه باتخاذ القرارات وتنفيذها بصورة أفضل فيعد أكثر الشؤون الإدارية أهمية، واعتباراً لهذه الأهمية أصبح البحث في مجال هذه الدراسة أمراً ضرورياً ومن هنا تأتي هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي للعمال ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

- هل هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتحسين الإنتاجية؟

- هل هناك علاقة بين تفويض التوقيع وسرعة إنجاز الأعمال إتقانها ؟

- هل هناك علاقة بين التفويض في الاختصاص وتحقيق الجودة في الأداء ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

جاءت هذه الدراسة السوسولوجية للإجابة على مجمل التساؤلات التي أنارتها إشكالية البحث، لذلك يجب صياغة مجموعة من الفروض العلمية والتي تعتبر إجابات مؤقتة لتفسير العلاقة بين المتغيرات حيث يعرفها ،،حسن،،: «على أنها أفكار مبدئية تتولد في عقل الباحث عن طريق الملاحظة أو التجربة فيحاول التحقق من صحتها باستخدام الملاحظة والتجربة من جديد، وهي تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة و أحد العوامل المرتبطة بها أو المسببة لها»¹.

وتتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

_ هناك علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي للعمال.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات أخرى فرعية تتمثل في

الفرضية الفرعية:

- توجد علاقة بين تفويض التوقيع وسرعة إنجاز الأعمال وإتقانها.
- توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات وتحسين الإنتاجية.
- توجد علاقة بين التفويض في الاختصاص وتحقيق الجودة في الأداء.

¹ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1428هـ-2008م، ص 120.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.:

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية لهي اليوم أشد مما مضى للوصول إلى الحقائق والمعارف السوسولوجية وموضوع تفويض السلطة والأداء من أهم المواضيع التي يجب البحث فيها، حيث جاءت هذه الدراسة على عدد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع.

1 أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الخاص بموضوع تفويض السلطة والرغبة في مواصلة الإطلاع والبحث في هذا الموضوع ومعرفة الأسباب والنتائج الناجمة عنه.
- دافع الاختصاص المتمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل وإعتبار موضوع تفويض السلطة من أهم وظائف الإدارات الحديثة.
- ملاحظة هذا الموضوع في بعض المؤسسات العمومية.

2 الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات المهمة بهذا الموضوع في حدود إطلاعنا.
- محاولة التعرف على واقع تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح العلاقة القائمة لعملية تفويض السلطة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة وتوضيح درجة تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على بعض المعوقات الحقيقية التي تواجه الرؤساء والعمال خلال عملية التفويض.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، حيث تعتبر عملية تفويض السلطة من أهم نقاط القوة لنجاح المؤسسات من خلال كفاءة أداء عمالها.

-تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية.

-تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور تفويض السلطة في أداء العمال.

خامساً: أهداف الدراسة.

لكل عمل هدف يصبو إليه، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموع من الأهداف

وهي:

-التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

-الكشف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

-التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

-التعرف على مدى مساهمة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة.

مفهوم السلطة Authority

اصطلاحاً: يعرف فايول Fayol السلطة على أنها: «الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها».¹

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ب-ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 241.

أما روبينز Robbins يعرفها على أنها: «الحق الشرعي والقانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثر عليهم، الحق في القيام بتصرف معين أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة».

أما سايمون Simon يرى أن: «السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين»، أي السلطة هي حقوق والتزامات وواجبات فالذي يملك السلطة في هذا المعنى له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي له الحق القانوني في أن يطلب طاعة الغير له، والنظام القانوني غالباً ما ينشئ الالتزام بمعنى أن القانون يساعد أصحاب السلطة الذين يرغبون في أن يمارسون حقوقهم في مباشرة السلطة بموجب القانون.¹

وفي تعريف آخر تعتبر السلطة: «أنها حق التصرف في نطاق المنظمة وباسمها وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات».²

التعريف الإجرائي:

يتضح من خلال التعاريف أن مفهوم السلطة تحتوي على المقومات التالية (الحق- التصرف- القوة) وبالتالي تعريف السلطة إجرائياً: «إعطاء الحق والدعم اللازم للفرد والحرية في التصرف في كافة الأعمال داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة».

مفهوم تفويض السلطة:

لغة: فَوْض في اللغة بمعنى صرّه إليه وجعله الحاكم عليه، والتفويض هو إجراء تطبيقي قديم جداً و عام وقد عرفته معظم الأنظمة الإدارية الحديثة والمتطورة في المنظمات المعاصرة الكثيرة.³

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م-1430هـ، ص 241.

² - عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ب.س، ص 44.

³ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 115.

اصطلاحاً:

يعرف تفويض السلطة على أنه: «عملية إبداع جزء من العمليات والوظائف الإدارية إلى أشخاص آخرين».

و يعرف أيضاً تفويض السلطة على: «أنها منح وإعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة».¹

أو هي منح المدير الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير إسترداد هذا التفويض في أي وقت من مرسوميه وإعادة تفويضه للآخرين إذا ما تضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن التفويض بالمسؤوليات التي كلفوا بها.²

وتفويض السلطة الإدارة هي أن يعهد الرئيس الإداري ،، المفوض،، بجزء من اختصاصاته لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه «المفوض إليه» فيحق لهذا أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض.³

أو أن يعهد الموظف بمقتضى قرار ببعض اختصاصاته لموظف آخر.

أو هي العملية التي يعطي الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفية ما وإنجازها خلال فترة معينة، ومن ذلك نرى التفويض ضرورياً نظراً لأن المدير ليس لديه الوقت الذي

¹ - كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الـ 21، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، 2007م-1428هـ، ص 199.

² رضا صاحب حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ب-ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 224.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 167.

يحقق تتابع متفق عليها في تاريخ محدد ومن حق المدير أن يتفق مع المفوض إليه طريقة متابعة التقدم نحو الهدف المطلوب.¹

التعريف الإجرائي:

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن تفويض السلطة هي: أن يعطي الرئيس جانب من سلطته إلى مرؤوسيه من أجل إنجاز أعمال.

مفهوم الأداء:

لغة: أدى الشيء أي قام به.²

اصطلاحاً:

يعرف عاطف غيث الأداء بأنه: «قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة».³

والأداء يسجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً علمياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد والفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية.

كذلك يعرفه مصطفى عشوي بأنه: «أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال».

¹ سماح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010م-1431هـ، ص 150.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ب. ط، دار الوفاء لدينا الطبع، 2005، ص 116.

³ غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 153.

ويعرفه علي السلمي أيضاً على أنه: «ذلك النمط من السلوك الذي يبيده العنصر البشري في مجال العمل» وهنا يركز هذه التعاريف على أن الأداء هو نمط من سلوكيات الأفراد أثناء قيامهم بعملهم.¹

ويعرفه عاشور أحمد صقر، على أنه: «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله».²

التعرف الإجرائي:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص أن الأداء هو كل الأنشطة التي يقوم بها العنصر البشري أو العامل أثناء قيامه بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تمهيد: تعتبر الدراسات السابقة البوابة الرئيسية لكل موضوع، فهي تؤدي إلى إثراء فكر الباحث حيث تساعده على الإطلاع إلى ما توصل إليه الباحثون السابقون في ميدان بحثه أو الميادين المقاربة لإختصاصه، ويتعرف على الحقائق التي تم اكتسابها والمفاهيم التي تم تحديدها والنظريات التي أضيفت في ميدان بحثه ومعرفة النتائج التي توصل إليها والإستفادة من منهجيتها ونقادي الأخطاء التي وقعوا فيها.³

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008، ص 390.

² بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخرف الصحي نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 22-23.

³ حسين محمد واد الحيوري، منجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارة البحثية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م-1434هـ، ص 114.

الدراسة الأولى:

وهي بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت (دراسة تطبيقية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط من إعداد الطالب ممدوح سودي ممدوح الظفيري وإشراف الدكتور علي الضلاعين 2012م.

طرحت الدراسة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر بين تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟
- هل يوجد أثر تفويض السلطة الإدارية على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل الكويتية؟
- هل يوجد أثر للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟
- هل يوجد أثر للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟
- هل يوجد أثر للتفويض في اتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية
- أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

إعتمد الباحث علق تطبيق إستبيانين ، إستبانة تفويض السلطة وإستبانة فعالية الأداء لعينة بلغت 174 موظف وموظفة لجمع البيانات وتحليلها وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي (Spps-version 17).

نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \geq a$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

الدراسة الثانية:

وهي بعنوان العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين من إعداد الطالب إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا وإشراف الدكتور: غسان حسين الحلو والدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي 1427هـ/2006م.

طرحت الدراسة الإشكالية التالية:

ماالعلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظراً أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في الجامعات الفلسطينية وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الديمغرافية.

و تفرعت عنه الاسئلة التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظراً أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة في التدريس؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى

لمتغيرات: الجنس والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة في التدريس؟

3. ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

4. ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

5. هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات في إتخاذ في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، و سنوات الخبرة في التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في فاعلية إتخاذ القرارات الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، و سنوات الخبرة في التدريس.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني إستبانتين لجمع البيانات إستبانة لقياس تفويض السلطة وإستبانة فعالية إتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).
2. إن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).
3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان «تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في تخصص العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، من إعداد الطالب محمد عبد الله العثمان، و إشراف الدكتور عمار حسين بوحوش.».

طرحت الدراسة الإشكالية التالية:

تفويض السلطة و تأثيره على الأداء.

وتفرعت منه التساؤلات التالية:

- ماهي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير و مرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ماهي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

- ما هي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات

الديمغرافية؟

فرضيات الدراسة:

1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية في فوائد

تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات

تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل

الإيجابية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل

الدافعة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير

تفويض السلطة على الأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية تتبع في شقها الأول على المنهج الوصفي أما في شقها الثاني تعتمد على العلاقات و الفروق وفق للمتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساساً إلى محاولة الإجابة عن تساؤلات البحث.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة فوائد تفويض السلطة في تطوير و مرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار و المبادرة لدى المرؤوسين و عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.
- أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة ومنها: حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
- أظهرت نتائج الدراسة العوامل الايجابية تفويض السلطة: ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، و تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.
- أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لناجح تفويض السلطة ومنها: تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.
- أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها: أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز.
- وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية و إستجابات أفراد العينة في بعض المحاور.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

لقد قمنا من خلال ما تم ذكره سابقاً بإستعراض مجموعة من الدراسات السابقة و عددها 03 تصبفي موضوع تفويض السلطة و الأداء الوظيفي، و قد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة 2006-2012 ، بحيث كانت كلها دراسات عربية طبقت في العديد من المناطق، ومن خلال هذا الإستعراض السابق لهذه الدراسات تبين لنا أن هناك تشابه جزئياً فيما تناولته من موضوعات حيث ركز بعضها على موضوع تفويض السلطة وعلاقته بفعالية الأداء، و تناولت بعضها علاقة التفويض بفعالية إتخاذ القرارات، و الآخر كان عن علاقة التفويض بكفاءة الأداء.

أما الدراسة الحالية فتناولت موضوع تفويض السلطة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء المصالح، و قد يكون هناك تشابه جزئياً كبيراً بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

من ناحية الهدف تركز الدراسة الحالية على محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي، بينما تنوعت أهداف الدراسات السابقة فبعض منها ركزت على تأثير تفويض السلطة على فعالية إتخاذ القرارات و منها على فعالية الأداء.

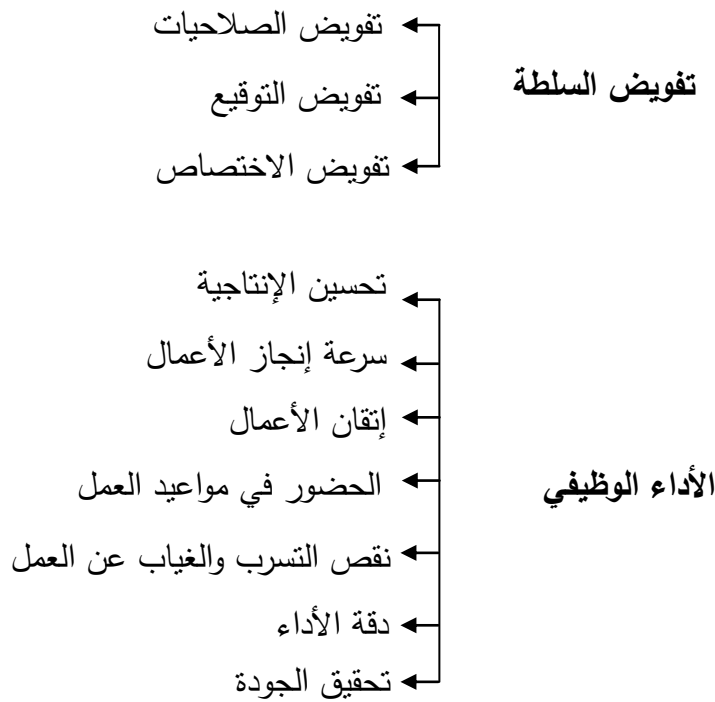
أما من ناحية المنهج المستخدم فقد تبين أن جميع الدراسات السابقة و الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.

ومن ناحية مجتمع الدراسة فتتوعدت الدراسات السابقة ما بين عمال و موظفين سواء كانوا في تنظيمات حكومية أو أمنية، بينما تركز دراستنا على مؤسسة خدماتية عمومية تضم رؤساء المصالح في مديرية الخدمات الجامعية و الإقامات التابعة لها.

أما من ناحية أداة البحث المستخدمة في الدراسة للحصول على المعلومات فتتفق جميعها في استخدام الإستبيان كأداة رئيسية، أما دراستنا الحالية فاستخدمت الإستبيان كأداة رئيسية و المقابلة كأداة تعزيزية.

- هذا وقد إستفدنا من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة في تشكيل أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية، وإثراء الإطار النظري لدراستنا الحالية والتعقيب على النتائج المتوصل إليها.

ثامناً: نموذج الدراسة.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة من إعداد الطالبين.

الفصل الثاني

تفويض السلطة.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة.

- المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة.
- المطلب الثاني: علاقة تفويض سلطة مع بعض المفاهيم.
- المطلب الثالث: أهمية تفويض السلطة وأهدافها.
- المطلب الرابع: أسباب تفويض السلطة.
- المطلب الخامس: أنواع تفويض السلطة.

المبحث الثاني: أساسيات حول تفويض السلطة.

- المطلب الأول: مبادئ تفويض السلطة.
- المطلب الثاني: خطوات تفويض السلطة و شروطها.
- المطلب الثالث: مستويات تفويض السلطة.
- المطلب الرابع: مزايا عملية تفويض السلطة.
- المطلب الخامس: معوقات عملية تفويض السلطة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر تفويض السلطة من الأساسيات المتعلقة بعملية التنظيم وأكثرها أهمية لأنه لا يمكن لأي قائد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المنظمة وتحقيق أهدافها مهما كان للقائد من إمكانات ومهارات فذة، فمع إتساع المنظمة وتضخم الأعمال والمسؤوليات يجب مراعاة جانب تفويض السلطة.

فمن خلال هذا الفصل سنتطرق لمبحثين أساسيين لمعالجة هذا الموضوع.

سنتحدث فيه عن ماهية تفويض السلطة حيث يتم التعرج فيه إلى مفهومها، والعلاقة التي تربط تفويض السلطة مع بعض المفاهيم الإدارية، إضافة إلى التعرف على أهمية التفويض في المنظمة والأسباب الداعية إليها مع التطرق إلى أهم أنواع و تقسيمات التفويض.

فتفويض السلطة أمراً لا بد منه في المستويات التنظيمية كافة وإلا عجزت الإدارة عن ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها، ولا يحصل ذلك إلا بالإلمام بمبادئ التفويض والخطوات اللازمة والمتبعة أثناء عملية التفويض ومعرفة أهم الشروط في هذه العملية، كما يجب أن تكون لنا دراية بأهم مستويات التفويض بالإضافة إلى أهم مميزاته والمعوقات التي تواجهه، وذلك ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة

المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة.

يقصد بالتفويض عملية السماح الإختياري بفعل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين وعندما يقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.¹

وتفويض السلطة هي عملية إيداع جزء من العمليات والوظائف الإدارية إلى أشخاص آخرين. وينتج عن تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ومنه إلى مرؤوسين آخرين في شكل هيكل هرمي يدعى بالهيكل التنظيمي وهو يمثل العلاقة القائمة بين جميع العاملين في المنشأة على مختلف المستويات.²

أو هي توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة أي منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ومن حق المدير إسترداد هذا التفويض في أي وقت من مرؤوسيه وإعادة تفويضه لأشخاص آخرين إذا ما تضح له سوء إستخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها.

ويعرفها نيتزر Netzer «توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمته» أي يعطي القائد في المؤسسة إلى بعض مرؤوسيه واجبات ومهمات معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوبة منهم تحقيقاً.³

وفي تعريف آخر أن تفويض السلطة: القيام بتوزيع حق إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بين عدد معين من المرؤوسين وذلك وفقاً لمستوياتهم الإدارية ومواقفهم الوظيفية

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 241.

² كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 240.

ومدى قريهم أو بعدهم عن الرئيس، وهنا يبين لنا على أي أساس يقوم المدير بتفويض السلطة المرؤوسين.

وقد عرفه عبد الباري درة «أن التفويض عبارة عن عملية إعطاء المرؤوسين ومنح السلطة اللازمة للموظف بغرض استثمار مهاراته لخدمة التنظيم».

ويعرفه البعض على أنه إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما، مع الإعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنقل من المسؤولية الإدارية مع إحتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها بإعتبار هذا المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا المسؤولية، ويعني تحويل القائد بعض من سلطته إلى شخص آخر دون المسؤولية.¹

ويرى محمد كشك: أن تفويض السلطة هو نقل الرئيس الإداري بعض إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء المسؤولية على تلك الإختصاصات المفوضة، فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية والشخص المفوض إليه يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه مباشرة الإختصاص الذي فوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه.²

ويرى ،،بايهم،، أنه تفويض السلطة هو شعور والتزام وظيفي لطيف ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات وحمل المسؤولية.³

أما في الإسلام:

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م-1429هـ، ص 323.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم جديدة، ب.ط، دار وائل للنشر، الأردن، ص 146.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م-1430هـ، ص 179.

فقد ثبت القرآن الكريم السيادة في الدولة لله تعالى في قوله تعالى: ﴿قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾¹ فالله هو مصدر جميع الأحكام في قوله تعالى: ﴿فَالْحُكْمُ لِلَّهِ الْعَلِيِّ الْكَبِيرِ﴾ فهو يمثل السلطة العامة وقد فوض أمور الحياة الدنيا للرسول صلى الله عليه وسلم.

وقد أودعت سلطة الحكم في الإسلام لرسول الله ليحكم بين الناس بما أنزل الله من أحكام قوله تعالى: ﴿فَاخُذْ مِنْهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ﴾² فالإدارة والحكم الفعلي في المجتمع أي ما تسميه في العصر الحديث بالسلطة كانت بيد الرسول عليه الصلاة والسلام.

وأما تفويض السلطة في القانون العام:

فقد اختلف العلماء في وجهات النظر حين عرفه الدكتور سليمان محمد الطماري: على أنه إجراء يعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص نقل بعض من إختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى.³

أما المشرع الجزائري فيعتبر التفويض هو أن يحيل الحائز لسلطة معينة إستعمال البعض منها أو كلها لشخص آخر حتى يمارسها مكانه، أن تصبح السلطة المستفيدة من التفويض مسؤولة عن التصرفات التي تتخذها بمقتضى السلطات التي خولتها عن طريق التفويض.⁴

المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة مع بعض المفاهيم.

¹ سورة آل عمران الآية 26.

² سورة المائدة الآية 38.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 344-345.

⁴ ابتسام القرام، قاموس المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري باللغتين الفرنسية والعربية، ب.ط، قصر الكتاب،

البلدية، ب س، ص 86.

من أجل عدم الخلط بين تفويض السلطة وبعض المفاهيم الإدارية يجب التمييز وإعطاء الفروق لكل مفهوم ومن بين هذه المفاهيم: الوكالة - الإنابة - التمكين - المركزية واللامركزية - الحلول.

الوكالة:

تتدخل الوكالة مع تفويض السلطة في عدة نقاط والتي تسبب الخلط بين المفهومين حيث تعتبر الوكالة أشغال مؤقتة لوظيفة شاغرة أو لوظيفة يغيب عنها الأصيل لأي سبب كان، وتتضح الوكالة للمبادئ التالية:

- تكليف موظف بصورة مؤقتة، لا تزيد عن سنة قابلة للتجديد.
- تعيين الوكيل السلطة التي تعين الأصيل وتجب أن تتوفر في الوكيل الشروط المفروضة للتعين في الوظيفة الشاغرة، باستثناء شرطي السن والمبارة.
- يجب أن يكون الوكيل من سلك الأصيل، وإذا تعذر ذلك فيمكن تعيينه من سلك آخر شرط أن يكون من بين موظفي الوزارة نفسها.
- يمارس الوكيل كامل صلاحيات الأصيل ويتحمل كامل مسؤولياته ويتمتع بكامل حقوقه ويخضع لكامل واجباته.¹

وبين الوكالة والتفويض أوجه اختلاف كثيرة حين في الوكالة يختار الموكل وكيله بحرية تامة بينما لا يملك الأصيل هذا الحق، إذ أن المفوض إليه مفروض عليه تحديد نص الأذن.

- الوكالة لا تتم إلا بقبول الوكيل لها، بينما يتم التفويض بغير اشتراط قبول المفوض إليه، ويترتب على ذلك أن الوكيل يمكنه رفض الوكالة بعكس المفوض إليه.

¹ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1999، ص 195.

- تنتهي الوكالة بموت الموكل بينما يستمر التفويض وإن مات الأصيل إلا أن هناك بعض أنواع التفويض لا تنتهي بانتهاء سلطات الأصل كتفويض التوقيع وبعض أنواع التفويضات في الشريعة الإسلامية.
- يلتزم الوكيل بتعليمات الموكل بينما لا يلتزم المفوض إليه بهذه التعليمات.¹

الإنبابة:

يقصد بها مواجهة حالة خلوّ الوظيفة بسبب غياب شاغلها الأصيل لأي سبب كان بإستثناء غيابه بإجازة إدارية، أي تتحقق الإنبابة عند وجود مانع دائم أو مؤقت محول بين الأصيل وممارسته لاختصاصاته فتقوم السلطة الإدارية العليا بتعيين نائباً عنه، وتكليفه القيام بأعمال وإختصاصات الأصيل الغائب إلى حين زوال المانع² إن العمل بالنيابة عن شخص آخر يحمل معنى هام في العملية التنظيمية لأنه يسمح بممارسة السلطة والحق في التصرف.³

ويختلف التفويض عن الإنبابة من حيث منح الصلاحيات حيث تكون الإنبابة لأي سبب كان بإستثناء غياب الأصيل لإجازة إدارية لأنه يخضع لأحكام أخرى أما التفويض فلا يتوجب غياب الموظف المفوض لكي يحقق للمفوض إليه ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه بل يمارسها إلى جانبه ويحضره.

والإنبابة مشروطة بموافقة الرئيس المباشر للموظف الغائب لكي يحق للمرؤوس الإنبابة عن رئيسه الغائب أما التفويض فلا يستوجب موافقة الرئيس المباشر للتفويض.

¹ رمضان محمد بنطح، أصول التنظيم الإداري، ب ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 224.

² فوزي حبيش، نفس المرجع السابق، ص 191.

³ علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص

إنابة المرؤوس الأعلى وتبته والمقصود بالرتبة هنا فئة ورتبة الموظف فمن كان أعلى فئة ورتبة من المرؤوسين ينوب عنه رئيسه الغائب وإذا تساوت الفئة والرتبة بين عدة مرؤوسين فالأعلى درجة منهم ينوب عن رئيسه الغائب، وإذا تساوت الدرجة فالأقدم فيها، أما التفويض فلا يستوجب إعطاؤه للأعلى رتبة بين المرؤوسين بل من توفرت فيه الشروط.¹

كما أن قرار الإنابة لا يصدر عن الأصيل وإنما من طرف جهة تعلقه أما التفويض يصدر عن المفوض أي صاحب الإختصاص.

كما أن في حالة الإنابة يقوم النائب بإختصاصات الأصيل الغائب ويتحمل كامل المسؤولية عن تصرفاته لأنها بإسمه أما في حالة التفويض فيخضع المفوض إليه عند ممارسة الإختصاصات المفوضة إلى السلطة الرئيسية لأن المفوض يعد مسؤولاً عن جميع الصلاحيات التي قام بتفويضها وتأخذ أعمال المفوض إليه نفس مرتبة تصرفات ولكن حسب طبيعة التفويض.²

ومن جانب آخر يتشابه كلا من التفويض الإداري والإنابة في وجود قرار إداري يتم فيه تعيين الشخص المفوض إليه أو النائب، كما أن الإختصاصات التي يمارسونها تكون شكل جزئي ومؤقت.³

نستنتج من مجمل ما ذكرناه حول علاقة التفويض والإنابة والوكالة ما يلي:

الوكالة	الإنابة	التفويض	
شاملة	مقيدة	جزئي	ممارسة الصلاحيات والاختصاصات
شخصية	مجردة وغير شخصية	شخصي	تفويض الصلاحيات

¹ فوزي حبيش، نفس المرجع السابق، ص 192.

² رمضان محمد بطنج، نفس المرجع السابق، ص 227.

³ فوزي حبيش، نفس المرجع السابق، ص 192.

تستلزم تسمية الوكيل من المرجع الصالح لتعيين الأصيل	لا تستلزم التسمية	يستلزم تسمية المفوض إليه من قبل المفوض	التسمية
تستوجب غياب المفوض	تستوجب غياب المفوض	التفويض لا يستوجب حكماً غياب المفوض	

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين التفويض والإنابة والوكالة.

إعداد الطالبين.

التمكين:

يعتبر التمكين فلسفة يقصد بها إعطاء العاملين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الإستقلالية والثقة في النفس الضرورية للقيام بأعمالهم بكفاءة فهي أسلوب دافعي لأنه يؤثر في مشاعر العاملين ويمكنهم إستخراج قدراتهم الكاملة وإستغلالها في أفضل ما يكون.

والتفويض كما ذكر هو أن يعهد الرئيس الإداري بممارسة جانب من إختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى فرد آخر وفقاً لشروط قانونية.

وعلى أثر ذلك يمكن التمييز بين التفويض والتمكين بخصائصها نجلها كالاتي:

- في التفويض قد يلغى المستوى الأعلى في توقيت معين من تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو تجد المستوى الأعلى يفوض للأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، أما التمكين إلا بحفز الصف الثاني فقط على آراء مثمر بل يساهم في إتاحة فرص التعلم والتأصل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، أو يتيح التمكين للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في إطار نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين.

وفي التفويض تكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض أي المدير القائد الذي قام بعملية التفويض هو المسؤول عن النتائج المتوصل إليها من المفوض إليه أما التمكين تقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني أي المفوض إليه.¹

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	تخول جزئياً	تتقل
الزمن	مؤقت	دائم
الهدف	تسهيل التنفيذ	تعتبر الأدوار من أجل الفعالية والابتكار
المسؤولية	لا تفوض أو تشارك	تتقل
صنع القرار	جزئي ومؤقت	ينقل
السلطة	متشارك مؤقتاً	تتقل
اتخاذ القرار	جزئي ومؤقت	ينقل
الهدف	تسيير الأعمال	تطوير الأدوار والتميز في تحقيق الأهداف
قوة التأثير	معدومة أو ضعيفة	جوهرية وقوية
مجال التأثير	المهام	الإدارة والمنطقة ككل

جدول رقم (02) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض.²

المركزية واللامركزية:

إن الإختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمة الإنسانية مهما اختلفت أنواعها مما يزيد من حدة هذه المشكلة عدم القدرة على تغليب أحدهما على الآخر فكل منهما يحقق لا تتوفر في الآخرين يقول

¹ كامل محمد الغري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن جزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1429هـ-2008م، ص 50.

فايول «إن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقال عن أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية».¹

ما هي العلاقة تفويض السلطة وأسلوب المركزية واللامركزية؟

تعتبر اللامركزية عدم الإحتفاظ بالسلطة وتوزيعها إلى المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة مما جعلها تمارس دورها في إتخاذ القرارات وبالحدود التي يتطلبها العمل.

أما المركزية محضر السلطة بيد شخص معين بحيث يصبح تعريف أمور المنظمة وإتخاذ القرارات الكبيرة والصغيرة محصورة في ذلك الشخص.²

وتعتبر المركزية أو اللاتفويض عن مدى رغبة المدير في عدم توزيع جزء من السلطة على المرؤوسين أما اللامركزية أو التفويض فهي على العكس تعبر عن مدى رغبة المدير في توزيع جزء من السلطة أو الصلاحيات على المرؤوسين.³

اللامركزية وسيلة لتدريب المسؤولين على عملية إتخاذ القرار، أما المركزية عدالة في توزيع الصلاحيات وديمقراطية في المشاركة في إتخاذ القرار الإداري ورفع الروح المعنوية عند الإداريين.⁴

وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة فكلما إتجهت المنظمة ناحية المركزية زادت درجة لتفويض أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي:¹

¹ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 338.

² نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ب.ط، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 150.

³ فضل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ب-ط، المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ب-س، ص 170.

⁴ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة.... الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، 1425هـ، ص 177.

تفويض أكثر ميل إلى المركزية	درجة تفويض السلطة	تفويض ميل إلى اللامركزية
نقص التفويض	فلسفة الإدارة العليا	تفضل اللامركزية
قديمة راسخة	عمر المنظمة ودرجة رسوخها	حديثة - جديدة
كبير - معقد	تكلفة القرارات	عالية
متوفرون	المدرء الأكفاء	غير متوفرون
ليس حتمياً	توحيد وتمائل السياسات	ضروري جداً
عالية	الثقة بالمرؤوسين	متوسطة - منخفضة
جيدة - سلمية	نظم المعلومات	محدودة
واضحة - محدودة	خطوط السلطة والمسؤولية	غير واضحة
جيدة متوافرة	وسائل وأدوات الرقابة	محدودة

شكل رقم (2) يوضح درجة تفويض السلطة نحو المركزية واللامركزية.

الحلول:

يقصد بالحلول، أن يحل موظف عام محل الموظف الأصلي في حالة غيابه. أو يقصد به: قيام نائب الرئيس الإداري بقوة القانون مقام هذا الرئيس في حالة غيابه و حصول مانع يمنعه من مزاوله أعماله.² أو أن يصبح صاحب الإختصاص الأصلي عاجزاً لسبب من الأسباب عن ممارسة إختصاصاته كأن يصاب بعجز دائم أو بمرض أو غيره... فيحل محله في مباشرة إختصاصاته موظف آخر حدده القانون سلفاً. وقد يعرف الحل بأن تحل إحدى الجهات الإدارية محل جهة إدارية أخرى.

و يختلف الحل عن تفويض السلطة في النقاط التالية:

¹ إبراهيم عيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسكين، 1427هـ-2006م، ص 30.

² محمد فتوح عثمان، التفويض في الأختصاصات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المنار، القاهرة، 1986م، ص 23.

- الحلول يكون في حالة غياب صاحب الإختصاص الأصيل أياً كان سبب الغياب إختيارياً كما في حالة الإجازة أو إجبارياً كما في حالة المرض، فيحل محل الموظف في ممارسة هذه الإختصاصات، أما التفويض فإن الرئيس المفوض يكون حاضراً وليس غائباً.
- كما أن التفويض يتحقق بقرار يصدر من الرئيس المفوض إلى المفوض إليه، فيحين لابد للحلول أن يقترن بنص و أن تكون أسبابه صحيحة و يصبح الحلول مستحيلاً اذا لم ينظمه المشرع.
- وفي تفويض الاختصاص يأخذ القرار الصادر درجة المفوض إليه، أما الحلول فتكون القرارات الصادرة في مرتبة قرارات الأصيل الغائب.
- وفي التفويض يكون المفوض مسؤولاً عن أخطاء المفوض إليه لأن الرئيس يمارس الرقابة على المفوض إليه بينما لا يكون الأصيل الغائب مسؤولاً عن أخطاء من حل محله لأنه لا يملك أي سلطة رئاسية بالنسبة لتصرفات الأخير و لأن مصدر سلطته القانون وليس الأصيل و حيث توجد السلطة توجد المسؤولية.¹

المطلب الثالث: أهمية التفويض وأهدافه.

لما زاد اتساع وتطور المؤسسات إزدادت الأعباء والمهام على الرؤساء وكنتيجة لذلك أصبح للتفويض أهمية كبيرة لما يحققه من تخفيف الأعباء على الرؤساء وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية، ويرجع العلماء أهميته تفويض السلطة إلى عدة نقاط مقسمة على النحو التالي:

أ - أهمية التفويض للمدير (المفوض):

- يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة.

¹ رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، ب.ط، الجندارة، للنشر و التوزيع، عمان_ الاردن، ص 89-90.

-يساعد الرؤوساء على كسب احترام مرؤوسيههم.
 -يوفر للرؤوساء فرصا لتحقيق أهدافهم.
 يساعد الرئيس على إعداد مساعدين أكفاء.
 استحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور.
 أهمية التفويض للمفوض إليهم:
 تطوير أداء المرؤوسين حين يساهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات.
 تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي والثقة بالنفس.
 يتيح لهم التفويض ممارسة قدرًا من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية.
 أهمية التفويض للمنظمة:
 يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات.
 عن طريق التفويض للصلاحيات يمكن خدمة الأفراد والمجتمع بشكل أفضل.
 تحقيق ديمقراطية الإدارة التي تعد مطلب كل النظم الإدارية الحديثة.
 موضوعية تقييم الأداء.
 حسن تنظيم العمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول.¹
 التحقيق من حدة التركيز الإداري لأنه يهدف إلى التحقيق من تركيز الوظيفة الإدارية حيث تنتقل سلطة البث في بعض الإختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للإعتبارات العملية اللازمة لتنفيذ الوظيفة الإدارية.²
 تحقيق الإصلاح الإداري من خلال توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين فهو يعتبر من بين الأساليب الأكثر مرونة لتحقيق أهداف العمل الإداري.¹

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، ب. ط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ب. س، ص 245.

² خالد خليل طاهر، القانون الإداري دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 87.

أهداف التفويض:

الإصلاح الإداري: ويتوقف على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستويات الإدارة.

التطوير الإداري: وذلك عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري المختلفة مثل تغيير الهيكل الإداري وابتكار أساليب في أداء وتنفيذ العمل.

توفير الكفاءة الإدارية: حيث أن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإداري ولمن لديه إستعداد العمل والإنجاز.

التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ وكبت الأفكار في المستويات التي مادون المدير.²

التنمية الإدارية: حيث يتم إنشاء بعض الإختصاصات إلى العاملين ويترك لهم حرية التعامل معها ذلك بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

الإنتماء الوظيفي: حيث يؤدي التفويض إلى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة فيبدلون جهدهم من أجل تقدم وتطورها.

تطوير عملية الاتصال: حيث يقوم المدير بتواصل مع مرؤوسيه ويشاورهم في اتخاذ قرارات من أجل تطوير أدائهم وتحسين مردودية المؤسسة.³

¹ عبد الغني بيسوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، ب-ط، الدار الجامعية، بيروت، 1983م، ص 224.

² فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م-1429هـ، ص 324.

³ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 324.

المطلب الرابع: أسباب تفويض السلطة.

ترجع أسباب التفويض في الكثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة إتجاه مركزية أو لامركزية السلطة وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم وتجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة منها:

- 1 إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة التفويض وحجمها والتي ينبغي على المدير القيام بها.
- 2 إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، فهي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم، وتقاعدهم وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص له سلف وسيكون له خلف.
- 3 تطور الأعمال الإدارية وتعقدها وازدياد الأعباء على عاتق المدير الإداري التي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها ونتيجة ذلك إزداد أعباء المديرين ولكي ينهضوا بذلك الأعباء الكثيرة المتزايدة تجب أن يفوضوا جزءاً منها لأشخاص قادرين ولديهم مهارات وخبرات أكثر.¹

ومن الأسباب التي تمنع المدير من تفويض السلطة للمرؤوسين:

- عدم توافر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم مقدرته على الإرشاد والتوجيه ورفع قدراتهم إلى المستوى المطلوب.
- عدم ثقته بمرؤوسيه واعتبار نفسه أكفأ الناس للقيام بالعمل.

¹ إبراهيم عفيف، إبراهيم مهنا، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.

ومن الأسباب التي تمنع الفرد من تقبل تفويض السلطة:

تخوفه من الوقوع في الخطأ عند اتخاذ القرارات لهذا فمن السهل عليه أن يسأل رئيسه بدلاً من اتخاذ القرارات بنفسه.

عدم الثقة بنفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة.
الخوف من انتقاد زملائه.¹

عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول تفويض السلطة.

المطلب الخامس: أنواع تفويض السلطة

هناك عدة أشكال وأنواع لتفويض السلطة ويمكن تلخيصها إلى ما يلي:

أولاً: أنواع التفويض في القانون الإداري

(1) من حيث الأداة الصادرة به:

أ - التفويض المباشرة وغير المباشر:

ويترتب على التفويض المباشرة إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة ولكن في حالة التفويض غير المباشر، فإنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض، ويتطلب ذلك أمرين أساسيين و هما:

* أن يصدر نص يسمح للأصيل بالتفويض

¹ كامل المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الـ 21، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2007م-1428هـ، ص 201.

* أن يصدر قرار من هذا الأصل بتفويض جزء من إختصاصاته إلى أحد مرؤسيه أو إلى موظف آخر¹

ب - التفويض المشروط وغير المشروط:

حيث يكون التفويض مشروطاً عند ما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة مراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حراً في البدء بممارسة دون أخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى.

ج التفويض البسيط والمركب:

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من إختصاصاته لشخص ما، بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من إختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين.²

التفويض الإختياري و الإلزامي: يتحقق عندما يكون للأصيل حرية الإختيار بين التفويض ببعض من إختصاصاته و يشترط ألا يكون نص صريح يقضي بغير ذلك وهذا هو الأصل في التفويض، أما التفويض الإلزامي هو أن يكون فيه الأصل ملزم بأجرائه وليس لديه فرصة الخيار بين التفويض و عدمه.

(2) من حيث الشكل الصادر به:

أ - التفويض الكتابي والشفهي: حيث يعتبر التفويض الكتابي هو الذي يصدر بقرار مكتوب وهذا وقد أوضحنا أن قرار التفويض هو قرار إداري لا تعد الكتابة ركناً

¹ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاء الأداء، رسالة ماجستير في تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، ص 78.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

أساسياً فيه، أما التفويض الشفهي يعني التفويض الذي لم تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه.¹

ب - التفويض الصريح والضمني: التفويض الصريح يبلغ الشخص المفوض إليه ولكافة العاملين في التنظيم الإداري وفي بعض الأحيان يتم التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو إحتراماً للتقاليد.

ثانياً: أنواع التفويض في الإدارة العامة:

أ - التفويض إلى أسفل: وذلك عندما يفوض الرئيس الأعلى إلى السلطة الدنيا كما هو في حال تفويض رئيس الجمهورية لنائبه في بعض إختصاصاته أو إلى الرئيس الوزراء أو أحد الوزراء.

ب - التفويض إلى أعلى: وذلك حين تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى كما في حال تفويض رئيس الجمهورية لنائبه في بعض إختصاصاته، أو إلى رئيس الوزراء أو أحد الوزراء.

ج التفويض الجانبي: ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الإختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.²

التفويض العام والخاص: التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الإختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

ويوجد تقسيم آخر لتفويض السلطة وهو :

¹ محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

1 تفويض الصلاحية: ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوض إلى سلطة أدنى مفوض إليه بمعنى التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس الصلاحيات التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض

2 تفويض التوقيع: ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة عنها ولا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات هذا يحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول تفويض السلطة.

المطلب الأول: مبادئ تفويض السلطة

هناك عدة مبادئ لتفويض السلطة نذكر منها ما يلي:

1 مبدأ التحديد الوظيفي

يشير هذا المبدأ إلى أن يكون كل مركز محدداً تحديداً واضحاً وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة وإذا لم يتوفر ذلك فتكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل منصب وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة ويذكر ،،فايد،، في هذا الصدد بأن غياب مبدأ التحديد الوظيفي يشكل أحد الأسباب لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص وظهور مشاكل اللامبالاة في العمل ولذلك قبل الشروع في تفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديداً تاماً وواضحاً للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد والأعمال المكلفين بأدائها وواجباتهم وإن لم يحقق ذلك فالنتيجة عدم تحقيق الأهداف.

¹ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 193.

2 مبدأ مستوى السلطة

يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات طالما كانت في حدود سلطته، أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته فإن يجب رفعها وتحويلها إلى المستوى الأعلى منه.

3 مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة

أي يفوض المدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على النتائج الخاصة بالعمل المطلوب، لا يتحكم فيما يرغب في الإحتفاظ من السلطة وما يرغب بالتنازل عنه.

4 مبدأ توازن السلطة والمسؤولية:

حيث يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة المشروعة على إتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الإلتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة إستخدام سلطته أو بمعنى آخر أن السلطة المفوضة تكون على قدر المطلوب لبنائها فلو كانت السلطة أكبر من قدر العمل لترتب عليها قدر من التقشف أما إذا كانت السلطة الممنوحة أقل من القدر المطلوب لترتب على ذلك ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من التسبب واللامبالاة بين القائمين بالتنفيذ نظر لضعف سلطة رتبهم.

5 مبدأ المسؤولية المطلقة:

أي مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، حيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسؤول عن الأعمال التي يقوم بها من يعملون تحت إمرته لأنه هو الذي فوض سلطته ووزع

الواجبات على المرؤوسين وبذلك يصبح هو المسؤول عن أعمالهم، كذلك فإن المرؤوس إذا قبل الواجبات فإنه يصبح مسؤولاً أمام رئيسه لإتمام هذه الواجبات وإلا اقتضت الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله عندما يتضح أمام الرئيس بأن المرؤوس أساء استخدام السلطة.

6 مبدأ وحدة الأمر

أي يجب على المرؤوسين أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباط في التنفيذ فتوحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس.¹

المطلب الثاني: خطوات تفويض السلطة و شروطها:

أولاً: خطوات تفويض السلطة

1 التحليل الوظيفي: تحتاج عملية التفويض الناجحة إلى اعتماد المنهجية العلمية كالتحليل الوظيفي، الذي يقوم بإجراء الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وتحديد الواجبات والمسؤوليات والإختصاصات والوظائف التي تحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم ويتطلب القيام بالتحليل الوظيفي من المدير أن يوضح بصورة دقيقة الأهداف والنتائج المتوقعة وما يقوم به، وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم مما يقوم به المدير، وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين؟ هذه الأسئلة والإستمارات على المدير أن يقوم بالإجابة عليها بصورة واضحة من خلال قيامه بالتحليل الوظيفي حتى يستطيع الإقدام على عملية تفويض ناجحة.

¹ سماح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص ص 152-154.

2 تحديد ما يمكنه تفويضه للمرؤوسين : يلاحظ هنا المدير لا يستطيع تفويض كل صلاحياته وإختصاصاته ولكن هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن للمدير أن يفوضها المرؤوسين منها:

القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل.¹

المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.

المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.

بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها.

3 تخطيط تفويض الصلاحيات : للقيام بتفويض بعض الصلاحيات تجب على المدير أن

يراعي الأمور التالية:

معرفة العمل معرفة شاملة من خلال عمليات التحليل الوظيفي.

دراسة التعامل في العمل والقرارات المتعلقة بالعمل.

توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدها.

تحديد وسائل الرقابة الفعالة والعمل على تطبيق نظام رقابي فعّال.

4 إختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض : بحيث يترتب على

المدير أن يراعي في إختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحية أو جزء منها

أن يكونوا ذو كفاءة عالية وعليه أن يراعي الأمور التالية في إختيار الأشخاص.

-القدرات والمؤهلات والاستعدادات.

-مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.

5 القيام بعملية التفويض: وهنا يجب مراعاة الأمور التالية عند القيام بعملية التفويض:

-تحديد المدى للسلطات المعطاة في التفويض.

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 150.

-بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المرؤوس.

-الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها.

6 المتابعة: وحتى تكون عملية التفويض ناجحة يجب القيام بالمتابعة ولا بد من مراعاة النقاط التالية:

-ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم.

-السرعة في اتخاذ الإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك.

-إعطاء أهمية للنتائج.

-تشجيع المرؤوسين على الإستقلال في إتخاذ القرارات.

-ضرورة قبول المدير لإختلاف في وجهات النظر مع المرؤوسين.

-مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة.¹

ثانياً: شروط تفويض السلطة:

للتفويض شروط عامة إستقر على إيرادها الفقه وأحكام القضاء يجب مراعاتها حتى

يكون التفويض صحيحاً هي:

-التفويض لا يكون إلا بنص: يلزم حتى يكون التفويض صحيحاً أن يسمح القانون

بالتفويض، فإذا منح القانون الإختصاص إلى جهة معينة ليس لهذه الجهة التنازل عن

هذا الإختصاص أو تفويضه إلى سلطة أخرى إلا إذا أجاز القانون ذلك ومن الضروري

أن يصدر قرار صريح من الجهة صاحبة الإختصاص الأصيل عن رغبتها في إستخدام

التفويض الذي منحه له القانون.

-التفويض يجب أن يكون جزئياً: فلا يجوز أن يفوض الرئيس الإداري جميع إختصاصاته

لأن هذا يعد تنازلاً من الرئيس عن مزولة جميع أعماله التي أسندها إليه القانون.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-152.

- يبقى الرئيس المفوض مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها: بالإضافة إلى مسؤولية المفوض إليه تطبيقاً لمبدأ أن التفويض في السلطة ولا تفويض في المسؤولية والمرؤوس المفوض إليه لا يسأل عن تصرفاته بنشأة السلطات المفوضة إلى أعلى منه وفقاً لمبدأ وحدة الرئاسة والأمر.

- لا يجوز للمفوض إليه أن يفوض غيره: فالتفويض لا يتم إلا لمرة واحدة ومخالفة هذه القاعدة تجعل القرار الإداري الصادر من المفوض إليه الثاني معيباً بعدم الاختصاص.

- التفويض مؤقت وقابل للرجوع فيه من جانب الرئيس: لأن الأصل هو عدم التفويض والإستثناء هو التفويض الذي لا يستطيع الرئيس دائماً إلغاءه بقرار ويسترد إختصاصه¹.

المطلب الثالث: مستويات التفويض.

توجد ثلاثة مستويات للتفويض هي:

- المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة .

- المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للموظف ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.

- المستوى الثالث: التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم

¹ رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

بها العمل وهذا النوع من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.¹

المطلب الرابع: مزايا التفويض.

إن عملية التفويض تحقق فوائد ومزايا كثيرة تصنفها إلى ثلاثة مستويات وتتمثل في:

(1) المزايا المتعلقة بالرئيس (المفوض):

- تخفيف من أعباء المدير التي تسبب له الكثير من الإرهاق.²
- إن تفويض السلطة يساعد الرئيس على توزيع جزء من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة، فتركيز السلطة في يد القائد وعدم تفويضها يجعل منه -عنق زجاجة- التي تزدهم عنده الأعمال.³

- إكتشاف جيل من القادة من بين العاملين لتولي المناصب في الشغل.

(2) المزايا المتعلقة بالمفوض إليهم:

- تطوير أداء العاملين: حين يساهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسته الصلاحيات مما يساهم في تطوير وتعديل الأداء.
- زيادة التحفيز والدافعية: فعن طريق التفويض يستشعر جميع القادة بإتباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى الأمن الاجتماعي وتقدير الذات وتعزيز الإلتزام الوظيفي.⁴
- زيادة عنصر الثقة بالمرؤوسين.
- زيادة عنصر المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتحديد المسؤولية.

¹ سماح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 240.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 326-327.

- يؤدي إلى إكتساب العناصر ذات الموصفات القيادية في المرؤوسين.

(3) المزايا المتعلقة بالتنظيم:

- سرعة صنع وإتخاذ القرار وأيضاً يسمح القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار.

- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء إلى الأمور الإدارية المهمة.¹

- حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير.²

المطلب الخامس: معوقات تفويض السلطة.

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتتعدد أبعادها وتصنيفاتها ويمكن تقسيمها إلى: العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين، العوامل المتعلقة بالتنظيم.

(1) العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري:

تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات ويتمثل ذلك فيما يلي:

- الرئيس الذي تنقصه الخبرة العملية يبقى في حالة تردد فيها يواجهه من إتخاذ قرارات وهذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض.

- التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس وعدم وضوح الرؤية أمامه حيث تتشكل إعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم فيتولد لديهم شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة للتفويض.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² فاروق عبدة فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 327.

- عدم وجود ثقة من الرئيس بالمرؤوسين وعدم وجود نضوج فكري لدى بعض الرؤساء نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة أضف إلى ذلك أن هنالك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين وبالتالي نرى أن النتيجة السلوكية لكل هذه الإعتقادات من قبل الرؤساء هي إيقان عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك.

- سيطرة روح الأنانية والإعتزاز بالنفس الزائدة عن الحد المعقول.¹

- عدم النضوج الذهني والإعتقاد بأن التفويض يدل على العجز وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، وأنه يقلل من شأنهم وعدم كفاءتهم.

- عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء.

- رغبة الرؤساء بالظهور بمظهر القوة كي يرجع إليهم المرؤوسين في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات.

(2) **العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:** تتمثل المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين وتؤثر في عملية التفويض أو تعمل على إعاقتها بما يلي:

- عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوسين ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول التفويض.

- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاز عملية التفويض.

- عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه وعدم إستخدام المنهجية العملية فيما يتعلق بدرجة ملائمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص.

- ضرورة العمل على تدريب الرؤساء لتنمية مهاراتهم في مختلف العمليات الإدارية

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- وخاصة عملية التفويض الإداري والتأكد من توافر الفهم الكامل لدى الرؤساء لعملية التفويض وما يتصل بها من جوانب متعددة وما يمكن تحقيقه من سرعة وكفاءة وفعالية في إنجاز الأعمال.
- العمل على توافر أنظمة اتصال ورقابة فعالة أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدر كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية التفويض.¹

(3) العوامل المتعلقة بالتنظيم: تتحدد المعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي بما يلي:

- 1 تحديد الإختصاصات الوظيفية: وذلك باستخدام الوصف والمواصفات الوظيفية لتحديد كل الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة وبالتالي يصح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه القيام به.
- 2 وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم: يعتبر وضوح خطوط السلطة الرسمية ضرورياً لبيان درجة الترابط والمرجعية بين المستويات الإدارية وهذا يساعد الرئيس والمشرف بدرجة كبيرة في معرفة المرؤوسين وتوضيح خطوط الاتصال ودعم مبدأ وحدة الأمر لتجنب الإزدواجية والتضارب بين الرؤساء.
- 3 وضوح الأهداف: يجب أن تكون المنظمة واضحة الأهداف كي يستطيع الرئيس والمرؤوسين العمل بوضوح ومعرفة خاصة فيما يتعلق بالتفويض.
- 4 ضرورة توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية جيدة فكلما كانت البيئة التنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة في أنظمة الاتصال والرقابة كلما كان بالإمكان تطبيق عملية التفويض الفعال بكفاءة عالية.
- 5 تحقيق الإستقرار الوظيفي: إن وجود الإستقرار الوظيفي يزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في القيام بعملية التفويض نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين وكفاءة البيئة التنظيمية الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية.¹

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 159_161.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية تفويض السلطة حيث تم تعريفها لغوياً واصطلاحاً ومن الناحية القانونية للمشرع الجزائري ونظرة الإسلام إلى عملية التفويض، وكذلك تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتداخلة مع تفويض السلطة وإبراز أوجه الشبه و الإختلاف و تحديد العلاقة بينهم لتفادي الخلط بينهم حيث ذكرنا: الوكالة، الإنابة، التمكين، المركزية، واللامركزية، الحلول، ومن خلال تعمقنا في الموضوع تبين لنا أن تفويض السلطة عملية تنظيمية، و باعتبارها كذلك فإنه لكل عملية تنظيمية أهمية وأسباب عديدة ذكرنا أهمها، وختمنا هذا الجزء بالتعرج على أنواع وأقسام تفويض السلطة.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل كان حول أساسيات عن تفويض السلطة بحيث تطرقنا إلى أهم المبادئ التي يجب التحلي بها أثناء عملية التفويض وأيضاً الخطوات التي يجب إتباعها و شروط عملية التفويض لضمان نجاحها، كما تطرقنا إلى أهم مستويات التفويض والمزايا والمعوقات المتعلقة بها والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام من ناحية الرئيس ومن ناحية المرؤوسين ومن ناحية التنظيم.

¹ موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص ص 159_162

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
- المطلب الثاني: محددات الأداء وعناصره.
- المطلب الثالث: أهمية الأداء ومستوياته.
- المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بالأداء.
- المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

- المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
- المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه.
- المطلب الثالث: أهداف واستخدامات تقييم الأداء.
- المطلب الرابع: مراحل ونظريات التقييم.
- المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أثار موضوع الأداء إهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم للبحث عن حلول المشكلات المتعلقة بهذا الموضوع حيث تسعى المنظمات إلى تطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل وانضباطه في العمل وكذلك إشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق حوافز جديدة في العمل وغيرها من الأساليب التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء، سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي سنخرج فيه إلى مفهوم الأداء، ومحدداته وعناصره وكذلك سنتعرف على أهمية الأداء الوظيفي ومستوياته، وأهم المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه، ولكي تتمكن إدارة الأفراد من تهيئة القوى العاملة لرفع الإنتاجية من خلال التخطيط للقوى العاملة وإختيارها وتعيينها وتطويرها عن طريق تدريبها بشكل فعال فلا بد من تقييم أداء عاملها، وذلك بوضع معايير وإتباع مراحل وطرق لتقييم الأداء وهذا ماسنتطرق إليه في هذا الجزء بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء، وأهميته، وخصائصه، وأهداف وإستخدامات تقييم الأداء، وفي الأخير سنتطرق إلى أهم المشاكل والعقبات التي تعترض تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

إن جملة هذه المعاني تشتد في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية Perform والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية Performer والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بالأداء الأساس الذي من خلاله يتم التحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات وتحقيق أهدافهم.

وحسب هاينز أن الأداء هو: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال داخل المنظمة.

ويعرفه الحوامدة والفهداوي أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

ويعرفه جيفري: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح.

والأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء كفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.¹

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1436هـ-2005م، ص

ويقصد بالأداء الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.²

ويقصد بالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً لمعدل المفروض أداءه من العامل الكف المدرب.³

وجاء في تعريف آخر أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.⁴

ويعتبر الأداء إنجاز هدف أو أهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة، ويعرف أداء المؤسسة هو قياس فاعلية المؤسسة وكفاءتها من خلال مدى تحقيق المؤسسة لأهداف معينة.⁵

وفي تعريف آخر يعتبر الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة العمل المؤدي.

ويورد علماء الإدارة مجموعة من التعاريف من بينها:

-
- ¹ الماضي مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإدارية وانعكاساتها على الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 13.
- ² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008م، ص 1429هـ، ص 172.
- ³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 31.
- ⁴ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 26.
- ⁵ حسن إبراهيم لوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1425هـ-2005م، ص 37.

- أنه العمل الذي يؤدي الفرد من خلال وعيه وإستعبابه لمهامه وإختصاصاته وإحاطه بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ للتعليمات والأساليب المطلوبة.
- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تتسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.¹

المطلب الثاني: محددات الأداء وعناصره.

أولاً: محددات الأداء.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين مجموعة من المحددات ومن بينها.

- 1 الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.
- 2 مناخ العمل: يعبر عن الأشباح الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإتباع جميع حاجاته.
- 3 القدرة لدى الفرد على أداء العمل: إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.
- 4 الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفية وهي تتضمن مناخ العمل الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، النواب الثواب والعقاب
- 5 الجهد: حين يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.¹

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانياً: عناصر الأداء.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز.
- المثابرة والونوق، وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي ومستوياته.

أ - الأهمية:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك بعد مؤشرات واضحاً لنجاح المنظمة

¹ دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة غليزان، 2015-2016م، ص 72.

² بوسفت أمال، مرجع سبق ذكره، ص 93.

واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً.¹

- يساهم الأداء الوظيفي للأفراد على زيادة الأجور والمرتببات المفرط أن يكون الأداء جيد.
- و يعد أداء الأفراد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها.²
- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كإختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على إتخاذ القرارات النقل والترفيه.
- إرتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يريد اهتمام الفرد بأدائه.
- إرتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستفتاء عن خدماتهم.³

ب - مستويات الأداء:

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010م، ص 65.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص 170.

³ حجاج آمال، بوزيان حواء وآخرون، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس.

- 1 مستوى ممتاز: وهو المستوى الأعلى والذي يقوم الموظف فيه بأعمال تفوق المتوقع منه طوال فترات التقييم وتجيب على المؤسسة أن تكافئه على أدائه الممتاز.
- 2 مستوى جيداً جداً: وهو المستوى الذي يتعدى الموظف دائماً ما هو مطلوب منه ويكون أدائه مرتفع ويجب على المؤسسة أيضاً أن تقدم له مكافئة على أدائه.
- 3 مستوى جيد: وهو المستوى الذي يؤدي فيه الموظف المهام المطلوب منه وأحياناً يتعدى ذلك وهو المستوى الذي يحافظ على إستمرار العلاقة الوظيفية بين المؤسسة والموظف.
- 4 مستوى مقبول وهو المستوى الذي يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه وأحياناً يقتصر على أداء بعض منها ويتطلب ذلك من المنظمة مساعدة الموظف في تغيير سلوكه وتطوير قدراته.
- 5 مستوى ضعيف: وهو المستوى الذي لا يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه وهنا يكون الموظف عرضة للخطر على منصبه.¹

المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بالأداء.

(1) الكفاءة:

وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس بإحتسابها نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، ويتغير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة

¹ حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1997م، ص

كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي:

الكفاءة = قيمة المخرجات / المدخلات.

(2) الفاعلية:

وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

(3) الإنجاز:

يتلخص الفرق بين الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة أما الإنجاز هو نهاية النشاط، إن الأداء تعتبر ركناً أساسياً لوجود الكفاية، ويقصد به أداء مهام على شكل والوضوح، أما الإنجاز فيعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط أو العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلى نتائج ملموسة أضيفت إلى النتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.¹

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.²

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء ويمكن التمييز بين نوعين من العوامل عوامل خارجية وعوامل داخلية.

¹ مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 31.

² يوسف أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-103.

1 العوامل الخارجية: ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً

وهنا دون تحكم المؤسسة فيها وتنقسم إلى:

- العوامل الاقتصادية: يعتبر الإقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد وتعتبر المؤسسة الإقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق أي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام المعايير.

- العوامل الإجتماعية والثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع، ونذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثاقب لبعض المجمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء فائقة.

- العوامل السياسية والقانونية: تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية كما تشمل أيضاً التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

- العوامل التكنولوجية: حيث تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي الاختراعات الإبداعات التكنولوجية، البحث العلمي، حيث أن التكنولوجية المستعملة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات لمواكبة التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

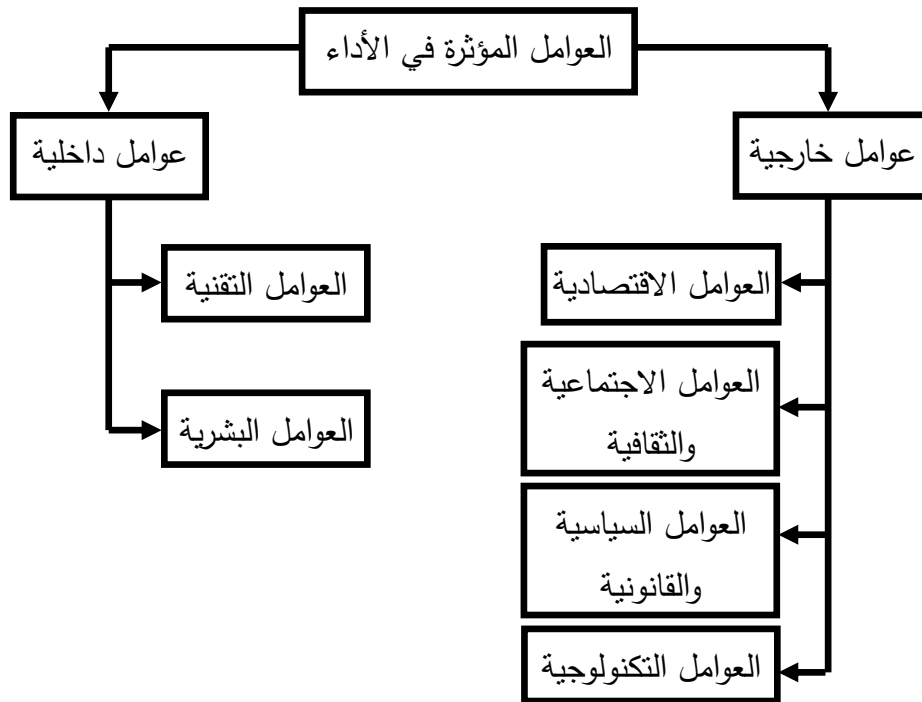
2 العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين:

أ - العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في

المؤسسة وتضم بالخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن و الورشات والآلات داخل الورشات، نوعية المنتج.
- التوافق بين منتجات المؤسسة وطلباتها.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ب العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
 - التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
 - مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظامي المكافآت والحوافز.
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنقدين.



الشكل رقم (3) يمثل العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

يقصد بتقييم الأداء أنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد لأدائه وفقاً للمعايير المحددة سلفاً وإتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.¹

أوهو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.²

كما يعرفه يودر Yoder: عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.

كما يرى ،،همستري،، أن تقييم أداء العاملين هو: عملية قياس منظمة لقياس لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية محددة ووفق معايير معينة.

ويعرف كذلك أنه: عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير أداء محددة.¹

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية Human resources، دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ب.ط، ب.س.ن، ص 271.

² عصام الدين أمين أو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد النظرية والتنظيمية ، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية، 2005م، ب.ب، ص 150.

ويعرف تقييم أداء العاملين على أنه: عملية الحصول على حقائق من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة ويرى راندل ،، Randell ،، تقييم الأداء: الإجراءات التي تساعد في جميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.

ومن جهة أخرى يعرف تقييم أداء العاملين على أنه الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصنف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والإنجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة.²

يعرفه ،، عبد المعطى عساف،،: محاولة لتحليل الموظفين لكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمانة أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر ولضمان تطورها وإستمرارها في المستقبل.³

كما يعني تقييم أداء العاملين هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع مستوياتهم الإدارية بإستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء.

¹ محمود أحمد، فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة في وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، 1431هـ، ص 123.

² طاهر محمود، الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م-1428هـ، ص 184.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2007، ص 204.

ويُعرف بيش تقييم الأداء: التقويم المنظم للفرد مع إحترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.¹

وفي تعريف آخر يقصد بتقييم الأداء «العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية وإستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات».²

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين وخصائصه.

أ - أهمية التقييم:

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظف والمهارات والخبرات التي يفتقرونها.
- تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته أي معرفة مستوى أداء كل عامل مع تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيداً لترقيتهم إلى مراكز أعلى.
- تساعد على الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين كما تساعد على اختيار أفضل العمال لتفويض السلطة له.
- عملية تقييم الأداء تساهم في تعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضاً مصلحة المواطن إذا كان مباشر على الجمهور.
- كما تساهم وتساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.¹

¹ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، ب.ط، دار الهدى، عين ميلة، الجزائر، ب.س.نص 183.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- تساعد على معرفة مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الإستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بسمات مستقبلية في المنظمة.²

من خلال عملية التقييم تستطيع المنظمة إعادة النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها على الأخص في مجالات الإختيار والتدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الإختيار لأن التقييم يكشف إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميولاته ومؤهلاته.³

كما يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير السوي والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إحترام نظام العمل وقواعد، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

-كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو تخلف شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتحقق رضا العاملين

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1436هـ-2016م، ص 128.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار الجدلاوي، عمان، 1425هـ-2004م، ص 164.

عن عمليته التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصييد

الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.¹

-تحديد الاحتياجات التدريبية مما لا شك فيه أن التقييم السليم للأداء العاملين من شأنه

أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء في المنظمة

إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما تتحدد

الاحتياجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين.²

ب - خصائص معايير تقييم أداء العاملين:

يتميز معيار تقييم الأداء العاملين بالخصائص التالية:

- 1 الثبات: الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لعدة مرات.
- 2 التعبير عن أهداف المنظمة: مدى تتسق المعيار بأهداف المنظمة وتعبيره عنها.
- 3 المصدقية: إن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.
- 4 التمييز: وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
- 5 الشمولية: أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة.
- 6 عدم التحيز: إبتعاد عن التحيز وإتسامه بالموضوعية والحياد.
- 7 الوضوح: إتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.³

¹صلاح الدين محمد الكافي، إدارة الموارد البشرية، ب.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ب.س، ص 304.

²خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م-1427هـ، ص 153.

³مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

8 القبول: وتعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم وإقناعهم به والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.¹

المطلب الثالث: أهداف واستخدام تقييم الأداء.

أ - أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف وتتمثل في:

1 على مستوى المنظمة:

- توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- كما يساهم تقييم الأداء على تنمية وتطوير المنظمات الإدارية كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتحشيع الابتكار وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.
- تساعد على التخطيط المستقبلي للمنظمات الإدارية حيث تساعد المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة لتحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.²
- تقويم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال إختيار وتعيين وترقية العاملين في المنظمة.
- تقويم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال إختيار وتعيين وترقية العاملين في المنظمة، مع تحديد نوع مستوى الحوافز الممنوحة للعاملين.

2 على مستوى العاملين:

¹ حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ب.ط، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002م، ص

389.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل عمان، 2007، ص 212.

- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية تقييم الأداء على الكشف عن قدرات العاملين واستثماراتها بشكل أفضل في المستقبل.
 - تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.
 - تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى الأفراد الذين يمكنهم إحالتهم إلى التقاعد.
 - تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين بأساليب عملية وبصورة مستمرة مع الإتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً.¹
 - تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوضيحات الخاصة بالمرتببات والأجور والكفاءات والنقل والترقية وغيرها...²
- ب استخدامات تقييم الأداء:**

تتجلى استخدامات تقييم أداء العاملين في:

- 1 تخطيط الموارد البشرية: إذ أوضحت نتائج التقييم أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم إسهامها مع متطلبات وظائفهم.
- 2 تقويم سياسة الإختيار: إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الإختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه التغيرات ومنح تكرارها.

¹ محمود أحمد فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م-1431هـ، ص 124-125.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ب.ط، ب.د.د، ب.ب، 2008-2009م، ص 511

- 3 تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري : إذ تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء المعرفة مدى سلامة الإختيار وتعيينه في الوظيفة التي تلائم قدراته وكفاءته إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.
- 4 رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير : تستخدم نتائج تقييم الأداء إلى الكشف عن نواحي القصور في كفاءة أنشطة التدريب مثل تحديد الإحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب مع إستخدام هذه النتائج في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وإعداد برامج تطويرية وتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.
- 5 رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز : بحيث تستخدم نتائج التقييم في تبين نواحي القصور التي ترجع إلى إنخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء كما تساعد على معرفة قدر المكافأة التشجيعية والحوافز بين العمال من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.¹
- 6 المتريية: فيتم من خلال تقييم الأداء مساعدة الرئيس في معرفة مدى إستحقاق العامل ومدى كفاءته في العمل والكشف عن مؤهلاته وقدراته لشغل منصب أعلى.²

المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم الأداء.

أولاً: مراحل تقييم الأداء.

لنجاح عملية تقييم أداء العاملين يجب إتباع مجموعة من الخطوات وعادة تشمل

على العناصر التالية:

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 390-391.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003م،

- 1 تحديد متطلبات التقييم : إن ما تتوقعه المنظمة من أعمالها وموظفيها أثناء قيامهم بواجباتهم أي بعبارة أخرى تحديد المعايير أو المقاييس والمتطلبات الأخرى التي تتطلبها عملية التقييم والتي لها مساس مباشرة بمصالح الأفراد والمنظمة، كما تتطلب تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم العاملين.¹
- 2 تحديد التوقيت المناسب للتقييم : من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم متقاربة مع مرحلة عملية التقييم فإذا كانت الفترة طويلة فإن ذلك يؤثر سلباً على نتائج التقييم وقد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المقوم قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال تلك الفترة ومن هذا قد يكون التقييم غير موضوعي، لذلك تفضل بعض المنظمات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ويؤخذ متوسطة هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي.²
- 3 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : أي ملاحظة كيفية أداء الموظف لواجبه المناط به وكيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر.
- 4 مرحلة تقييم أداء العامل : من خلال التعرف على مستوى أدائه طبقاً لمتطلبات التي تم الإتفاق عليها في النقطتين الأولى والثانية.
- 5 التغذية العكسية : وتتمثل في تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله ومناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية لتوضيح بعض الجوانب المهمة.
- 6 إتخاذ القرارات : المتعلقة بهذا الشأن أي الترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² صلاح الدين، محمد الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

7 وضع خطط تطوير الأداء : وتتمثل في المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حين يتم وضع الخطط التطويرية لمهارات الأفراد وقدراتهم لتحقيق أداء فعال للمؤسسة.¹

ثانياً: طرائق التقييم.

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب ويمكن تقسيم مدة الطرائق إلى مجموعتين الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والثانية الطرائق الحديثة التي ضمنت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية:

1/ طريقة التقييم التقليدية: تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه وأن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى ومن هذه الطرائق نجد:

1 طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرائق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين وفقاً لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من الأخر ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تطبيقها على الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيس مباشر لكي يختار أفضل العاملين.

2 طريقة المقارنة المزدوجة: حين يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في نفسها، تم يختار الأفضل من بينه ويوضع في الترتيب الذي تحصل عليه.

مثال: عندنا 10 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن تم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) و(و) و(ز) و(ح) و(ط) و(ي) لمعرفة أيهم أفضل.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان-الأردن، 2003م، ص205.

ثم نقوم بجمع عدد المرات التي تحصل فيها الفرد على الترتيب الأفضل بمقارنته مع زملائه في ة وعلى هذا الأساس تحدد مرتبة الفرد أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيحدد من خلال المعادلة الرياضية التالية: $\frac{n(n-1)}{2}$ المقارنة الزوجية

حيث أن $n =$ تشير إلى عدد الأفراد العاملين.¹

3 طريقة التوزيع الإجمالي: تتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين المطلوب تقويمهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي وحيث تتركز تقديرات حول الوسط وتندرج إرتفاعاً وانخفاضاً في الإتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي.

وتتم هذه الطريقة على النحو التالي:

1 يقوم المقوم بكتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم على كارتات إسم كل فرد على كارت.

2 يتم توزيع الكارتات على خمس مجموعات كالاتي:

الأولى/ ممتازة - الثانية/ جيدة - الثالثة/متوسطة - الرابعة/ مقبول - الخامسة/ رديء.

3 وبعد ذلك يقوم المقوم بتقسيم تلك المجموعات 5 بحيث يتم توزيع أفراد عليهم

بالشكل الآتي ة الأولى 10% من الأفراد - ة الثانية 10% من الأفراد - ة الثالثة

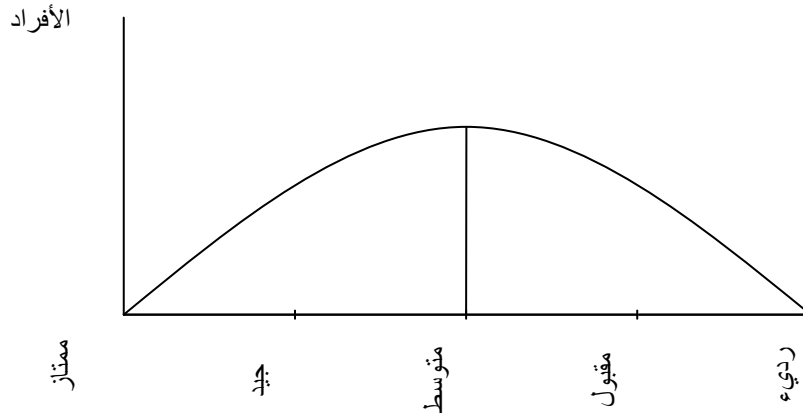
40% من الأفراد - ة الرابعة 20% من الأفراد - ة الخامسة 10% من الأفراد.

فإذا كان عدد الأفراد المطلوب تقويمهم أدائهم 100 فرد فيكون التوزيع كالاتي:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

10 أفراد أدائهم ممتاز - 20 فرداً أدائهم جيد - 40 فرد أدائهم متوسط - 20 فرد أدائهم مقبول - 10 أفراد أدائهم رديء.

شكل رقم (04) يوضح تقويم أداء العاملين بأسلوب التوزيع الإجمالي.



ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمنع المقوم من التساهل والتشديد والتعميم في تقدير أداء العاملين وتتميز بالبساطة أيضاً.¹

4 طريقة القوائم: (قوائم المراجعة)

وتتضمن قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع أي المقيم بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك المسائل السلوكية بـ (نعم) أو (لا) ويترك قائمة الاختيار لتقييم الأداء.

وتقوم إدارة الأفراد بتحليلها ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي يتم مناقشتها مع المقيم وصولاً إلى اتفاق على درجة الموظف التي يسحقها.

ومن مزايا هذا الأسلوب أن المقيم لا يحصل على درجات الأوزان التي تضعها الإدارة مما يمنع التحيز الذي يمكن أن يحدث، ولكن يعاب على ذلك ارتفاع كلفة هذا الأسلوب،² لنأخذ المثال التالي:

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية.... وتأثيرات العمولة عليها، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135.

وضع علامة (x) أما العبارة المناسبة.

إسم الموظف.....
 الإدارة.....
 المسؤول عن التقييم.....
 التاريخ.....

الرقم	الفقرة	الوزن	
		نعم	لا
1	يحافظ على أوقات الدوام		
2	يعمل بروح الفريق		
3	يضع خطة لعمله الأسبوعي		
4	يطبق التعليمات التي تصدر له		
5	يحافظ على ترتيب مكتبه		
6	يحافظ على دقة المواعيد		
7	يتواصل مع الآخرين		
8	قدرته على الإبداع والمبادرة		
9	مجموع الأوزان		

جدول رقم (03) يمثل قوائم الاختبار لتقييم الأداء.¹

5 طريقة المقاييس المتدرجة:

حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر استعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج لمدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل

¹مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص135.

عليها نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.¹

وهناك طريقتين:

الطريقة الأولى: تحديد الصفة المراد قياسها بإعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية ولنعتمد على صفة: نوعية العمل.

5	4	3	2	1
نوعية العمل متميزة	العمل ينجز في الغالب بشكل ممتاز	النوعية متوسطة لهذا العمل	طالما يحتوي العمل على بعض التغيرات	نادراً ما يكون العمل جيداً

الطريقة الثانية: يتم إعتداد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها أوصافاً تقديرية، تعتمد نفس الصفة ،نوعية العمل،، والتي تعني الحكم على كمية التلف الأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام وعدم وجود أخطاء ودراسة جل الفحص وتعطيها التقديرات التالية:²

أخطاء متعددة	أخطاء متوسطة	أخطاء نادرة	لا توجد أخطاء	

الشكل رقم (05) : يوضح طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة مأخوذ من سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ص 252.

اسم الفرد العامل:				
عنوان الوظيفة:				
التاريخ:				
القسم:				
عوامل الأداء	متميزة باستمرار	متميزة في بعض الأحيان	متوسطة باستمرار	غير مرضي باستمرار

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 252.

				النوعية
				الدقة
				الاقتصادية
				عدم وجود أخطاء
<p>اسم المشرف المقيم وتوقيعه: مسؤول إدارة الموارد البشرية وتوقيعه الملاحظات الإضافية</p>				

الجدول رقم (04) يوضح تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة.

المصدر من سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، نفس المرجع، ص 252.

تتصف هذه المقاييس والطرق عموماً بالبساطة وسهولة الفهم والتنفيذ من قبل المقومين إلا أنها تعتمد بدرجة كبيرة على التقديرات والأحكام الشخصية للمقومين وبالتالي يكون عرضة للتحيز والأحكام العشوائية وقد يستند إلى الانفعال والعاطفة أو الصداقة والخصومة.¹

ثانياً: الطرائق الحديثة.

نظراً لأهمية التقييم للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود إلى تطوير طرق التقييم للتقليل من درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرائق التقليدية ومن الطرائق حديثة التي سيتم التطرق إليها، الإدارة بالأهداف وطريقة الاختيار وطريقة الأحداث الجوهرية.

أولاً: الإدارة بالأهداف.

وهي أسلوب حديث من أساليب العمل الإداري حين يصب إهتمامها على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين التي تحد من حريات العاملين وهو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للفرد عن طريق إشراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف وجاء بها ،،بيتر داركر،،في حين يقوم هذا الأسلوب على إعتبار النتائج

¹رضا صاحب حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بها.¹

وتقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز هي:

- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين.
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.
- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.
- تطوير الخطة بإستحداث أهداف جديدة.

ويتعين لتنفيذ هذا الأسلوب توفر ما يلي:

- قابلية الأهداف للقياس.
- واقعية الهدف.
- وضوح الهدف وابتعاد عن الغموض.
- أن يكون الهدف تحريراً.
- أن يتضمن الهدف تحدياً حقيقياً.
- أن يوضع للهدف جدول زمني للتنفيذ.²

وتتمتع طريقة تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة من المزايا من

بينها:

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدين، مرجع سبق ذكره. ص 39.

² خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان-الأردن، 2007م-1427هـ، ص 140.

- تمكين المرؤوسين من تقييم أدائه ذاتياً من خلال قياس النتائج التي حققها.
 - التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.
 - تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية.
 - تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه وتزويده بالمعلومات الكافية على أدائه الحالي والمستقبلي بدلاً من الاكتفاء بالنقد.
 - القضاء على العديد من المشاكل التي تواجه العاملين عند إباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقرير الشخصي.
- لكن بالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من المشاكل ومن بينها:
- أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية ولا تعطي مؤشر النجاح في وظائف أخرى مستقبلاً، كما تتطلب قدر كبير من التفكير.¹
- ثانياً: طريقة الاختيار الإجباري.**
- ويقوم هذا الأسلوب على اختيار صفتين أحدهما، إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف.
- صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة كالعاملين على الخطوط التجميعية وخطوط الإنتاج لذا فإنها ممكنة التطبيق على الأعمال الإدارية فقط.²

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص 118.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

جانب سلبي	يتكاسل في عمله يتأخر عن الدوام كثيراً
جانب إيجابي	يستوعب سريعاً للتوجيهات جاد البديهة والملاحظة
جانب إيجابي	يطرح أفكار إبداعية يميل للبحث والدراسة
جانب سلبي	ينذمر أثناء العمل يقف سلبياً من طالبي الخدمة
جانب سلبي	يؤجل عمله باستمرار لا يتخذ قرار واضحاً
جانب إيجابي	يتعاون مع زملائه في العمل عمل بروح الفريق

شكل رقم (06) يمثل نموذج الاختيار الإيجابي.

ومن محاسن هذا الأسلوب أنه يمنع التحفيز ويوازن بين المعايير، ومن سلبياته يتطلب وضع قوائم مزدوجة كثيرة من المعايير.¹

ثالثاً: طريقة الإحداث الجوهري:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث و الملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، و يستخدم الرئيس اثناء القيام بهذه الطريقة سجلا يدون فيه كافة الأحداث الإيجابية أو السلبية و يستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه .

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه، مرجع سبق ذكره، ص 141.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة: هو شعور المرؤوسين أنهم محل رقابة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذ هذه الطريقة.¹

المطلب الخامس: مشاكل وعقبات تقييم الأداء.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم.

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم وجود درجات القياس (ممتاز جيد، متوسط...) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.
- ظاهرة التساهل حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أساس عشوائي لا يساعد على تحقيق نتائج إيجابية بالعمل.

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين على التقييم.

- عدم فهم معايير التقييم مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
- عدم فهم مقاييس التقييم، فإذا كان المقياس مقسم إلى ممتاز جيداً جداً ومقبول ومتوسط وضعيف.... فما هو معنى كل درجة وما هي حدودها؟ الأمر الذي قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.²

¹ حمود مطلق محمد العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في لمستشفيات العسكرية، دراسة تطبيقية للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، شهادة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، الرياض، 1424هـ_2003م، ص 57.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب طن الدار الجامعية، ب ب، 2005، ص 105.

-التساهل والتشدد إذ أن الرؤساء أو المقيمون يميلون إلى التساهل عند تقييم العاملين لغرض أعمال شخصية لها نتائج ملموسة عليهم مثل زيادة الأجور والترقية، ويميلون بالمقابل للتشدد لغرض نصحهم وتلا في عيوبهم في تقييم الأفراد.

-التحيز والمجابهة: ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الموارد عن البقية الأخرى الذين يعملون تحت رئاستهم، وبالتالي يعكس هذا الميل إعطاء تقديرات إيجابية لهم والعكس صحيح.

ووجود مثل هذه الظاهرة تعطي جانباً سلبياً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة:

-عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية.
-معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتعمل وتغفل عن خبراتهم وقدراتهم.

التقييم الوسط للعاملين، حيث يعطى المقيم لمعظم العاملين التقييم الوسط دون مراعاة مؤهلاتهم وقدراتهم فإن هذه الظاهرة تعطي نتائج سلبية لعمل المنظمة.¹

خلاصة الفصل:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم المرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ونجاح أي منظمة مرتبط بكفاءة و فعالية عمالها، ولمعرفة مدى كفاءتهم تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء عمالها لمعرفة نقاط الضعف و القوة لكل فرد في المنظمة.

فمن خلال هذا الفصل تعرفنا على مفهوم الأداء الوظيفي، ومحدداته وعناصره، كما تطرقنا إلى أهمية الأداء والمفاهيم المتعلقة به، والعوامل المؤثرة فيه، أما بالنسبة للمبحث

¹ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م-1428هـ، ص 187-188.

الأول فقد تعرفنا على مفهوم تقييم الأداء وأهميته وخصائصه، وأهدافه واستخداماته، كما تطرقنا كذلك إلى مراحل وطرق تقييم الأداء، وأهم المشكلات والحواجز التي تقف عائقاً أمام نجاح هذه العملية.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1 مجالات الدراسة.

2 المنهج المستخدم في الدراسة.

3 أدوات جمع البيانات.

4 مجتمع وعينة الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات.

ثالثاً: نتائج الدراسة.

رابعاً: التوصيات.

تمهيد: يعتبر الإطار المنهجي حلقة ربط بين الجانب النظري و التطبيقي فهو خطوة أساسية تساهم في إثبات صحة الفرضيات و يساهم في تكامل البحث العلمي، وفي هذا الفصل سيتم عرض أهم الخطوات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة و المتمثلة في :
الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض و تحليل فرضيات الدراسة، نتائج الدراسة.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة:

يتفق معظم الباحثين في حقل علم الاجتماع على أن هناك ثلاث مجالات للدراسات العلمية الإجتماعية وهي: المجال الجغرافي و المقصود به المكان أو المنطقة التي تجرى فيها الدراسة، المجال البشري ويعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع الدراسة، المجال الزمني و الذي يعني الفترة الزمنية التي أستغرقها الباحث في إجراء دراسته.

المجال الجغرافي:¹

أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الخدمات الجامعية بأدرار المتفرعة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها، حيث يعتبر الديوان الوطني للخدمات الجامعية (د. و.خ.ج) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ حيث أنشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 84-95 المؤرخ في 21 شوال عام 1415هـ الموافق لـ 22 مارس سنة 1995م المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وسيره المعدل والمتمم.

¹ المصدر: عن رئيس قسم الموارد البشرية بمقر مديرية الخدمات الجامعية أدرار.

نشأة مديرية الخدمات الجامعية أدرار:

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية (م. خ.ج) بموجب قرار وزاري مشترك رقم 1-9 المؤرخ في 23 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات التابعة لها ومشمولاتها، مقرها حي 140 مسكن المدينة الجديدة سيدي محمد بلكبير عدد العمال المستخدمين 79 عامل.

الهيكل التنظيمي لمقر المديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها:

تشمل مديرية الخدمات الجامعية بأدرار على الأقسام التالية:

أ - قسم المراقبة والتنسيق: ويحتوي على مصالح النقل، الإطعام، الإيواء، النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

ب - قسم المنح: يحتوي على مصلحتين؛ تقديم المنح وتجديد المنح.

ج قسم الموارد البشرية: يحتوي على مصلحة تسيير المسارات المهنية، ومصلحة التكوين وتحسين المستوى.

د - قسم المالية والصفقات العمومية: يضم مصلحة الميزانية؛ مصلحة الصفقات العمومية ومصلحة متابعة عملية البناء والتجهيز.

أما بالنسبة للإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية فهي بالآتي:

1 - الإقامة الجامعية 1500 سرير طريق تيليلان أدرار: هي إحدى وحدات مديرية الخدمات الجامعية تتكفل بالنشاط الاجتماعي للطلبة وتحسين ظروف معيشتهم، حيث تتوفر على هياكل قاعدية من إدارة للوسائل، وإيواء وإطعام ونشاطات علمية وثقافية ورياضية ووقاية صحية، إضافة إلى النظافة والصيانة والأمن الداخلي بتعداد عمالي 107.

تقع الإقامة الجامعية 1500 سرير طريق تليلان بالمنطقة المسماة تليلان بمدينة أدرار، و ذلك بمحاذاة المجمعات الصحية الجديدة لولاية أدرار حيث يحدها من الجهة الشرقية المستشفى الجديد 240 سرير وهو في طور الإنجاز ومن الجهة الجنوبية طريق و ثانوية المجاهد القروط بوعلام، ومن الجهة الغربية الإقامة الجامعية 2000 سرير طريق تليلان، ومن الجهة الشمالية مستشفى أمراض العقلية.

فتحت الإقامة أبوابها للطلبة في الموسم الجامعي 2008_2009 حيث إنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 أكتوبر 2007م المعدل والمتمم للمرسوم 26 فيفري 2008.

2- الإقامة الجامعية 2000 سرير طريق تليلان: هي وحدة عمومية تجسد الهيكل القاعدي الأساسي لقطاع الخدمات الجامعية، وهي ذات بعد إجتماعي سكني موجه لجمهور محدد يتمثل في فئة الطلبة المقيمين، بهدف خلق القرب الفيزيقي و الإجتماعي من الجامعة لفائدة الطلبة المقيمين، من خلال توفير مناخ حياة و عمل يعوضه آثار البعد و الحميم الأسري، و تتشكل من هياكل فرعية (إدارة، غرف، مطعم، عيادة، قاعات رياضية و محاضرات نادي...)، تتوفر على هياكل قاعدية من إدارة للوسائل، إضافة إلى النظافة والصيانة والأمن الداخلي بتعداد عمالي حوالي 121 عامل.

وقد تم إنشاء الإقامة الجامعية 2000 سرير طريق تليلان أدرار بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 جويلية 2009 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 312/03 المؤرخ في 2003/09/14.

3- الإقامة الجامعية 05 جويلية 1962 بأدرار: هي إحدى وحدات مديرية الخدمات الجامعية تتكفل بالنشاط الاجتماعي وإيواء الطلبة وتحسين ظروف حيث تتوفر على هياكل

قاعدية من إدارة للوسائل، وإيواء وإطعام ونشاطات علمية وثقافة ورياضية ووقاية صحية، إضافة إلى النظافة والصيانة والأمن الداخلي بتعداد عمالي يصل إلى 106 عامل تقع في شارع 11 ديسمبر 1960 أدرار يحدها شمالاً الطريق الوطني رقم 06، و شرقاً حي الفتح 33 مسكن، و غرباً حي تاغجت 67 مسكن، و جنوباً كلية العلوم و التكنولوجية.

أُفتتحت الإقامة الجامعية 05 جويلية 1962م بأدرار في المرسوم الجامعي 1986-1987م وكانت آنذاك عبارة عن حي جامعي تابع للمعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار يقبل أن تتفصل عنه سنة 1997م تطبيقاً لمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 22/03/1995م المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 312/03 المؤرخ في 14/09/2003م.

4- الإقامة الجامعية 2000 سرير أدرار: إحدى وحدات مديرية الخدمات الجامعية تتكفل بالنشاط الاجتماعي للطلبة وتحسين ظروف معيشتهم حيث تتوفر على هياكل قاعدية من إدارة للوسائل، وإيواء وإطعام ونشاطات علمية وثقافية ورياضية ووقاية صحية؛ إضافة إلى النظافة والصيانة والأمن الداخلي تحتوي على 129 عامل.

5- الإقامة 2000 سرير طريق المطار: تتكفل بالنشاط الاجتماعي للطلبة وتحسين ظروف معيشتهم حيث تتوفر على هياكل قاعدية من إدارة للوسائل، وإيواء وإطعام ونشاطات علمية وثقافية ورياضية ووقاية صحية، إضافة إلى النظافة والصيانة والأمن الداخلي تحتوي على 116 موظف.

2/ المجال البشري للدراسة:

يعد المجال البشري أحد مكونات الخطوات الأساسية للبحث الميداني، حيث يقابل ما يسمى بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي ويشير إلى مجموع الأفراد العاملين بمديرية الخدمات الجامعية، -أدرار- و الاقامات التابعة لها وانطلاقاً مما تحصلنا عليه من معلومات

فإن العدد الإجمالي لعمال المؤسسة هو 658 عامل، ونظراً لطبيعة الموضوع إرتأينا أن ندرسه من وجهة نظر رؤساء المصالح، حيث قدر عددهم ب 40 رئيس.

3/ المجال الزمني للدراسة:

مرت دراستنا بثلاثة مراحل أساسية وهي كالآتي:

5 المرحلة الأولى : وبدأت من فترة إختيار الموضوع وقبوله من طرف اللجنة العلمية ومحاولة ضبطه والإمام بكل جوانب الموضوع وجمع المادة العلمية من الناحية النظرية من كتب ومراجع ومذكرات، وكان ذلك في الفترة الممتدة ما بين نوفمبر 2018 إلى غاية 2019/01/15.

6 المرحلة الثانية: ويقصد بها المدة التي بدأ فيها الباحث بالدراسة الميدانية، حيث تم فيها الزيارة الاستطلاعية لعدد من المؤسسات ومحاولة الحصول على الترخيص من طرف المؤسسة التي سنجري بها الدراسة الميدانية، وفي الأخير تم الموافقة من طرف مؤسسة مديريةية الخدمات الجامعية -أدرار- و الإقامات التابعة لها بتاريخ 2019/04/24، ومن ثم حاولنا الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعرف على أقسامها ومصالحها وعدد الموظفين الإجمالي وعدد العمال في كل مصلحة وبين استكشاف المؤسسة والحصول على اهم المعلومات التي تخدم المؤسسة ثم إنشاء دليل الاستمارة والمقابلة.

7 المرحلة الثالثة: حيث قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارة في صورتها النهائية بعد تمحيصها و عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال علم الإجتماع التنظيم و العمل لبيان مدى إنتماء الفقرات للأبعاد التي وضعت فيه و بيان مدى دقة الصياغة و سلامة اللغة و وضوح معانيها، ثم الأخذ بعين الإعتبار

للملاحظات التي قدموها، و هم:

أ. أعراب علي.

أ. بوقرة عبد المجيد.

أ. لعريبي أحمد.

أ. مولودي محمد.

و بعد خضوعها للتعديلات وإعطاء الموافقة من طرف الأستاذ المشرف على توزيعها وكان ذلك بتاريخ 2019/04/23 واسترجاعها يوم 2019/04/30، ثم عملنا على تفريغ البيانات وتحليلها بغية التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج الدراسة وكان ذلك في الفترة الممتدة ما بين 2019/05/01 حتى 2019/05/19

2 - المنهج المستخدم في الدراسة:

إن المميز لدراسات العلمية عن غيرها من الدراسات اعتمادها على المنهج العلمي الذي يعتبر الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات كما جاء في التعريف أنه: «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة»¹.

والمنهج يعني: «مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم»، والمناهج تختلف باختلاف المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع يتم اختيار النوع المناسب حسب طبيعة الموضوع.²

ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة التي تسعى إلى معرفة العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: «المنهج الذي يعتمد

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، ب.ط، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص 77.

² عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل (الجامعية)، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، ب.س، ص 19.

على جمع الحقائق وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم بها الباحث «¹ أو هو: «الذي يهدف إلى مع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً»².

3 - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة من مجتمع البحث، وفي هذه الدراسة قد تم الإعتماد على الأداة الرئيسية الإستبيان، و الأداة التعزيزية المقابلة.

الإستبيان:

الإستبانة هي: عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تُعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف ما، حيث تعتبر من أكثر الأدوات إستخداماً في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية، ويتم إرسالها إلى أفراد الدراسة إما عبر البريد لتعبئتها وإرجاعها أو تسجيلها شخصياً من طرف المبحوث، أو عبر الهاتف³.
لقد تم إستخدام الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، حيث شملت على 40 سؤال وُزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث ويضم ستة (06) أسئلة والتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المنصب الوظيفي.

¹ سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني، مدخل لمنهاج البحوث الاجتماعية ، ب.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، ب.د، 2014م، ص 21.

² عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث العلمي، ط8، مكتبة وهبة القاهرة، 1982، ص 213.

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 63.

المحور الثاني: و يتعلق ببيانات حول تفويض السلطة، و يضم ستة عشر (16)

سؤال.

المحور الثالث: و يتعلق ببيانات حول تأثير تفويض السلطة على الأداء و يضم

سبعة عشر (17) سؤال.

المقابلة:

وهي إحدى أدوات جمع البيانات من مصادرها، وتتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقاً من أسباب وصولاً إلى غايات.

و قد تم إستخدام المقابلة المقننة و الإعتماد عليها في تحليل البيانات.¹

4 - مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح بمديرية الخدمات الجامعية _ أدرار_ والإقامات التابعة لها (الإقامة الجامعية 5 جويلية 1962، الإقامة الجامعية 1500 طريق تليلان، الإقامة الجامعية 2000 سريير طريق تليلان الإقامة الجامعية 2000 سريير أدرار، الإقامة الجامعية 2000 سريير المطار)، حيث تم التعامل مع قسم الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية وعرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة، حيث تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث يقدر مجموع عمال المؤسسة محل الدراسة ب 658 عامل.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2000م، ص171.

و بما أن الباحث يعتمد في إختياره للعينة وفق موضوع و مجتمع البحث، و بما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع رؤساء المصالح، فإن العينة المختارة هي العينة القصدية، و الذي يقدر عدد أفرادها ب 40 رئيس مصلحة.

حيث تعرف العينة القصدية على أنها العينة التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.¹

وقد تم توزيع الاستثمارات على جميع عينة الدراسة و تم إسترجاع جميعها.

جدول رقم(05) يمثل نسبة ردود الإستثمارات الموزعة:

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الردود
40	40	%100

إعداد الطالبين.

5- خصائص أفراد العينة

يمكن تلخيص خصائص العينة و المتعلقة بالبيانات الشخصية في الجداول التالية:

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
87.5	35	ذكر
12.5	05	أنثى
100.0	40	المجموع

⁻¹ محمد عبيدات، محمد ابو نصار، و اخر، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التصنيفات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 96.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن جل المبحوثين ذكور حيث تقدر نسبتهم بـ 87.5 %، في حين نجد نسبة الإناث تقدر بـ 12.5%.

من خلال المعطيات نستنتج أن سيطرة الذكور على مناصب العمل و هذا راجع إلى حساسية و مسؤولية المركز الوظيفي الذي يشغلونه ، والذي قد تتخلف المرأة عنه بأسباب خاصة مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال داخل المنظمة.
الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
40-20	24	60
60-41	16	40
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن جل المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [20_40] سنة، بنسبة % 60، في حين نجد أن نسبة % 16 تمثل المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [41-60] سنة.

و بالتالي من خلال المعطيات يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين شباب، فالمؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة حيث تعمل على إستقطاب الفئة الشبانية القادرة على أداء الأعمال و التي تكون أكثر كفاءة.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اعزب(ة)	4	10.0
متزوج(ة)	35	87.5
مطلق(ة)	1	2.5
المجموع	40	100.0

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين متزوجين بنسبة تقدر بـ 87.5% في حين نجد نسبة المبحوثين العزاب تقدر بـ 10% أما نسبة المطلقين تكاد تكون منعدمة حيث تقدر بـ 2.5% .

و بالتالي من خلال المعطيات يتضح لنا أن جل المبحوثين متزوجين ، و هذا يرجع إلى ظروفهم المادية المستقرة و حالتهم النفسية تسمح لهم بالاستقرار العائلي وتلبية حاجياتهم الضرورية.

الجدول رقم(09): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	03	7.5
دراسات عليا	02	5.0
جامعي	35	87.5
المجموع	40	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أعلاه أنه جل المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي حيث تقدر نسبتهم ب 87.5% ، في حين نجد أن نسبة 7.5% من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي أما بالنسبة للذين مستواهم التعليمي دراسات تطبيقية تقدر نسبتهم ب 5%. ومن خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع و أن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تركز في عملية التوظيف على الكفاءة المهنية العالية، والتي تتمثل في خريجي الجامعات من أجل تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
3_5	7	17.5
6_8	6	15.0
9 سنوات فأكثر	27	67.5
المجموع	40	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أعلاه أن معظم المبحوثين لديهم أقدمية في العمل في الفئة من [9 سنوات فأكثر] حيث تمثل نسبتهم ب % 67.5، في حين نجد تقارب في النسب في الفئة [5_3] و الفئة [8_6]تقدر ب %17.5 و %15.0 على التوالي.

وبالتالي ومن خلال ما تم التطرق إليه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين تزيد مدة خدمتهم من 9 سنوات فأكثر ويرجع ذلك لطبيعة المنصب الوظيفي الذي يتطلب أقدمية وخبرة في المجال أما بالنسبة للفئة [5_3] سنوات يرجع ذلك في كونهم حديثي العمل في منصبهم الوظيفي.

جدول رقم (11) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ملحق إدارة رئيسي	4	10.0
متصرف	6	15.0
متصرف رئيسي	7	17.5
متصرف محل	19	47.5
متصرف مستشار	3	7.5
محاسب إدارة رئيسي	1	2.5
المجموع	40	100.0

من خلال الجدول يتضح لنا أن جل المبحوثين رتبهم الوظيفية متصرف محل بنسبة تقدر ب 47.5% في حين نجد تقارب بالنسبة للذين رتبهم متصرف رئيسي و متصرف بنسبة تقدر ب 17.5% و 15% على التوالي، أما بالنسبة للذين رتبهم متصرف مستشار تقدر نسبتهم ب 7.5 % في حين نجد نسبة الذين رتبهم محاسب إداري رئيسي تكاد تكون منعدمة حيث تقدر ب 2.5%.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن معظم رؤساء المصالح رتبهم الوظيفية متصرف محل.

ثانيا : عرض وتحليل بيانات الفرضيات

جدول رقم (12) يوضح إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	97.5
لا	1	2.5
المجموع	40	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة يرون أن مديرية الخدمات الجامعية و الإقامات التابعة لها تهتم بعملية التفويض بنسبة تقدر ب 97.5% في حين نجد عكس ذلك بنسبة 2.5% يرون أن المؤسسة لا تولي إهتماما بعملية التفويض.

وبالتالي من خلال المعطيات الإحصائية نستخلص أن مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها تعطي إهتماما كبيرا لعملية تفويض السلطة و ذلك لأهميته البالغة في المنظمة.

جدول رقم (13) يوضح درجة تفويض السلطة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
درجة كبيرة	16	40.0
درجة متوسطة	18	45.0
درجة قليلة	6	15.0
المجموع	40	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أنه يوجد تقارب في إجابات المبحوثين منهم من يرى أن نسبة التفويض في المؤسسة محل الدراسة كبيرة و منهم من يرى أنها متوسطة بنسبة تقدر ب 40% و 45% على التوالي ، في حين نجد نسبة الذين يرون أن درجة تفويض السلطة قليلة نسبتهم تقدر ب 15%.

وعليه من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن مديرية الخدمات الجامعية لولاية

أدرار و الإقامات التابعة لها تتجه نحو تفويض السلطة بدرجة متوسطة و كبيرة لإعتبارها عملية إدارية مهمة تساهم في تحسين الأداء.

جدول رقم (14) يبين الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة محل الدراسة.

النسب المئوية	التكرار	الخيارات
30.0	12	تفويض التوقيع
15.0	6	تفويض الاختصاص
55.0	22	تفويض الصلاحيات
100.0	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن ما يفوق نصف العينة يرون أن الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة محل الدراسة هي تفويض الصلاحيات بنسبة تقدر ب 55%، في حين نجد نسبة 30% من أفراد العينة يرون أن الأمور التي يتم تفويضها هي التوقيع، أما بالنسبة لتفويض الاختصاص فتقدر نسبتهم ب 15%.
فمن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة محل الدراسة هي الصلاحيات لكونها تساهم في تسريع المهام الإدارية.

جدول رقم (15) يبين الهدف من تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.

النسب المئوية	التكرارات	الخيارات
17.5	7	التخفيف من عبء العمل للرئيس
22.5	9	منح الثقة للمرؤسين وتعزيز رضاهم
57.5	23	السرعة في إنجاز الأعمال
2.5	1	ملء الفراغ في المهمات الإدارية
100.0	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 57.5% من أفراد العينة أقرروا أن السبب الذي تهدف إليه المؤسسة من خلال قيامها بعملية التفويض هو السرعة في إنجاز الأعمال، في حين تليها نسبة 22.5% من الذين أكدوا على أن الهدف من تفويض السلطة هو منح الثقة في المرؤسين و تعزيز رضاهم، و نجد 17.5% يرون أن الهدف من التفويض هو التخفيف من عبء العمل للرئيس، و نجد أصغر نسبة للذين قالوا أن الهدف من ذلك هو ملء الفراغ في المهمات الإدارية بنسبة تقدر ب 2.5%.

من خلال ما تم ذكره من إحصائيات يتبين لنا أن الهدف من عملية تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة، هو السرعة في إنجاز الأعمال و عدم تعطيل المصالح الإدارية و عدم توقفها في حالة غياب القائد و منح الثقة للمرؤوسين و تمكينهم من أخذ القرارات الصائبة.

جدول رقم (16) يمثل الأسباب التي تمنع من تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
إنعدام الثقة في المرؤوسين	25	62.5
الإنفراد بالسلطة	10	25.0
انعدام النزاهة و قلة التجربة و الكفاءة المهنية	04	10.0
القيمة المفقودة	01	2.5
المجموع	40	100.0

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرجعون سبب عدم تفويضهم للسلطة هو إنعدام الثقة في المرؤوسين بنسبة تقدر ب 62.5%، في حين نجد من يرجع سبب عدم تفويض السلطة إلى حب السلطة و الانفراد بها بنسبة تقدر ب 25%، و هناك من يرجع سبب ذلك أيضا إلى انعدام النزاهة و قلة الخبرة و الكفاءة المهنية للمرؤوسين بنسبة تقدر ب 10%.

و بالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن عدم تفويض السلطة من طرف الرؤساء يعود إلى ضعف الثقة في المرؤوسين من خلال أدائهم للمهام المفوضة لهم أو عدم إتقانها و الحصول على نتائج جيدة بالنسبة للمنظمة، ومن الأسباب أيضا الإنفراد بالسلطة وعدم مشاركتها مع الآخرين.

جدول رقم (17): يمثل المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة عند تفويض السلطة.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
الكفاءة المهنية	19	47.5
الخبرة المهنية	18	45.0
المكانة الإجتماعية	3	7.5
المجموع	40	100.0

وعليه من خلال الجدول رقم (17) و بناءً على إجابات المبحوثين يتضح لنا أن المعيار الأمثل الذي تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بعملية تفويض السلطة هي الكفاءة المهنية حيث قدرت نسبتهم ب 47.5%، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين يرون أن الخبرة المهنية المعيار الأمثل لإختيار المفوض له بنسبة تقدر ب 45 %، في حين نجد 7.5% من نسبة المبحوثين يرون أن المكانة الإجتماعية المعيار الأمثل لإختيار المفوض له. و بالتالي من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين حيث يرون أن المعيار الأمثل الذي تعتمد عليه المؤسسة عند إختيار المفوض لهم هو الكفاءة المهنية و الخبرة المهنية كون منصب رئيس المصلحة يتطلب الكفاءة و الخبرة المهنية.

جدول رقم (18): طرق عملية التفويض.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
شفهياً	9	22.5%
كتابياً	31	77.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن الكيفية التي تتم بها عملية التفويض في المؤسسة محل الدراسة كتابياً حيث تقدر نسبتهم ب 77.5%، في حين نجد نسبة 22.5% ترى أن الكيفية التي تتم بها عملية التفويض هي شفهيّاً.

وعليه نستخلص أن تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة يتم كتابياً لتحديد المهام والإختصاصات و المسؤوليات التي ينبغي للمفوض له القيام بها وعدم تضارب مهام المفوض له و المرؤسين و لتسهيل الأعمال الإدارية.

جدول رقم (19) يوضح قيام المفوض بتحديد المهام التي ينبغي للمفوض له عملها

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	12	30.0%
أحياناً	23	57.5%
نادراً	2	5.0%
ابداً	3	7.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرون أنه أحياناً ما يتم تحديد المهام التي ينبغي للمفوض له القيام بها من طرف المفوض بنسبة تقدر ب 57.5%، في حين نجد نسبة 30% يرون أنه دائماً ما يتم تحديد المهام للمفوض له، و نجد أيضاً نسبة 7.5% يرون أن المفوض لا يقوم بتحديد مهام المفوض له، كما نجد 5% و التي تقابل مبحوثين يرون أنه نادراً ما يتم تحديد المهام من طرف المفوض له.

وعليه من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المفوض أحياناً ما يقوم بتحديد المهام للمفوض له لتوضيح ما يجب القيام به و لعدم خلط الأعمال التي يجب القيام بها المفوض له و المرؤسين و بذلك لتسهيل عملية التفويض.

جدول رقم (20): يوضح تحلي المفوض له بالصلاحيات و السلطات في أداء مهامه.

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
نعم	29	72.5
لا	11	27.5
المجموع	40	100.0

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن جل المبحوثين يؤكدون أن المفوض له يتمتع بالصلاحيات و السلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة له بنسبة تقدر ب 72.5%، في حين نجد نسبة 27.5% يرون عكس ذلك.

وبالتالي من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المفوض له يتمتع بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة له لثقة القائد بقدرات وكفاءة المفوض له و درايته بإنجاز الأعمال المفوضة له على أحسن وجه.

جدول رقم (21) يوضح مدى أهمية القرارات التي يتخذها المفوض له

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
فعالة	34	85.0
غير فعالة	6	15.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن معظم القرارات التي يتخذها المفوض له فعالة بنسبة كبيرة تقدر ب 85%، في حين نجد أن نسبة 15% يرون عكس ذلك. وعليه وبناءً على المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية القرارات التي يتخذها المفوض له فعالة و لها إنعكاسات على على المرؤوسين من خلال أدائهم الجيد ومردودية إنتاجهم الحسن.

جدول رقم (22) يبين الفئة التي يتم تفويض السلطة لهم

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
إطارات	34	85.0%
أعوان تحكم	6	15.0%
المجموع	40	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معظم المبحوثين يرون أن الفئة الأكثر التي يتم تفويض السلطة لهم هم الإطارات بنسبة تقدر ب 85، في حين نجد 15% يرون أن أعوان التحكم هم الذين يتم تفويض السلطة لهم.

وعليه يتبين لنا الفئة المهنية الأكثر إسخداماً لتفويض السلطة هم الإطارات نتيجة لحساسية المركز الوظيفي و الذي يتطلب فئة أكثر مرونة و خبرة لتقديم و خدمات أحسن.

جدول رقم (23) يوضح حدوث سوء تفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه حول اتخاذ أحد القرارات المفوضة

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
نعم	15	37.5%
لا	15	37.5%
أحيانا	10	25.0%
المجموع	40	100.0%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين فمنهم من يؤكد حدوث سوء تفاهم بينهم و بين مرؤوسيهم حول إتخاذ القرارات المفوضة و منهم من ينفي ذلك بنسبة تقدر ب 37.5%، ومنهم من يرى أنه أحيانا ما يحدث سوء التفاهم بينهم ومن بين مرؤوسيهم حول إتخاذ القرارات المفوضة بنسبة 25%.

و بالتالي من خلال المعطيات يتضح لنا أنه هناك تعادل في المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لحدوث سوء التفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه و هذا دائما ما يكون حسب الموقف و القرار .

جدول رقم (24) يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
إنعدام الخبرة للمفوض له	07	17.5
سوء إختيار المفوض له	02	5.0
تدخل المفوض في أعمال المفوض له	05	12.5
أخرى	02	5.0
القيمة المفقودة	24	60.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 17.5% يرجعون سوء التفاهم الحاصل بين الرئيس و مرؤسيه حول إتخاذ القرارات إلى إنعدام الخبرة للمفوض لهم، في حين نجد نسبة 12.5% يرجعون سوء التفاهم إلى تدخل المفوض في أعمال المفوض له، في حين نجد تقارب في النسب بما يقدر 5% يرجعون سوء التفاهم إلى سوء إختيار المفوض له و إلى أساليب أخرى ترجع إلى نقص الكفاءة للمفوض له و تصادم الصلاحيات بين المفوضين لهم و المرؤسين.

و عليه من خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أن سبب حدوث سوء التفاهم بين الرئيس و مرؤسيه راجع إلى انعدام الخبرة للمفوض لهم لإعتماد المفوض على الكفاء المهنية و معايير أخرى لإنتقاء المفوضين له و هذا يعني سوء إختيار المفوض له، كذلك هناك من يرجعها إلى تدخل المفوض في أعمال المفوض له.

جدول رقم (25) يوضح إذا كان الرئيس يعطي إهتماماً للقرارات التي يتخذها المفوض له و يتحمل مسؤوليتها

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
نعم	38	95.0%
لا	2	5.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (25) يتبين لنا جل المبحوثين بنسبة 95% يؤكدون على أن الرئيس يعطي إهتماماً للقرارات التي يتخذها المفوض له و يتحمل مسؤوليتها، في حين نجد عكس ذلك بنسبة ضئيلة تقدر ب 5%.

وعليه بناءً على المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن معظم المبحوثين يؤكدون على إعطاء الرئيس الإهتمام للقرارات التي يتخذها المفوض له و يتحمل مسؤوليتها لأن ذلك يمنح الثقة للمرؤسين و يعزز رضاهم، و كذلك ثقة المفوض في قدرات المفوض له.

جدول رقم (26) يوضح: قيام الرئيس بمراقبة الأعمال و إنجازها

النسب المئوية	التكرار	الخيارات
62.5	25	دائماً
37.5	15	أحياناً
100.0	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) أن جل إجابات المبحوثين يرون دائماً ما يقوم الرئيس بمراقبة الأعمال و إنجازها بنسبة تقدر ب 62.5%، في حين نجدنسبة 37.5% يؤكد على أنه أحياناً ما يقوم الرئيس بمراقبة الأعمال و إنجازها. و بالتالي من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أنه دائماً ما يقوم الرئيس بمراقبة الأعمال المنجزة، فالرقابة وسيلة لإعطاء التغذية المناسبة التي تساعد العاملين على الإستمرارية في أداء المهمة و إعطائهم الحافز لذلك، و تلافي أي إنحرافات ممكنة من خلال مراجعة الإجراءات و تقارير العمل، ومن خلال ذلك مناقشة العاملين في أدائهم لبت روح المسؤولية و كذلك التأكد من السير الحسن للعمل، دون التدخل المباشر بما يقوم به للمفوضون حتى لا تقتل روح المبادرة فيهم.

جدول رقم (27) يوضح: المزايا التي تنجم عن تفويض السلطة

النسب المئوية	التكرار	الخيارات
60.0	24	تطوير أداء العمال لشغل مناصب أعلى
40.0	16	زيادة الدافعية للعمل
100.0	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) أن أغلب إجابات المبحوثين ترى أن المزايا التي تنجم عن تفويض السلطة هي تطوير أداء العمال لشغل مناصب أعلى بنسبة تقدر ب 60%، في حين نجد نسبة 40% يرى أن من مزايا التفويض زيادة الدافعية للعمل بنسبة 40%. و بالتالي من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن من أهم مزايا تفويض السلطة هي تطوير أداء العمال لشغل مناصب أعلى و تدريبهم لسد شغور مناصب العمل في حالة غياب الأصيل و تحسين أدائهم لتفادي تعطيل مصالح المؤسسة و تدهور أدائها، و من

خلال ذلك يكتشف القائد طاقات و قدرات جديدة ذو كفاءة عالية لشغل المناصب في حالة حدوث أي طارئ.

جدول رقم (28): يبين الصعوبات التي تعترض عملية التفويض.

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
نعم	20	50
لا	19	47.5
المجموع	39	97.5
المفقودة	01	2.5
المجموع	40	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (28) أن نصف المبحوثين يقرون أنه توجد صعوبات تقف عائقاً أماما عملية التفويض بنسبة تقدر ب 50%، في حين نجد 19 مبحوث يرى عكس ذلك بنسبة تقدر ب 47%.

وعليه من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أنه توجد معوقات لعملية التفويض في المؤسسة محل الدراسة تقف عائقاً أمام سيرها يمكن إرجاعها لعدة أسباب.

جدول رقم (29) يبين في حالة الإجابة بنعم

الخيارات	التكرار	النسب المئوية
صعوبات ترجع لك شخصياً	01	2.5
صعوبات ترجع للمرؤوسين	16	40.0
صعوبات ترجع للمنظمة	03	7.5
المجموع	20	50.0
القيمة المفقودة	20	50.0
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (29) يتضح لنا أن معظم المبحوثين بنسبة 40% يرجعون الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة إلى المرؤوسين، في حين نجد 7.5% ، أما بالنسبة للذين يرجعونها إلى الرئيس شخصيا فكانت بنسبة تقدر ب 2.5%.

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أنه توجد صعوبات تعيق عملية التفويض في المؤسسة محل الدراسة ترجع للمرؤوسين كعدم إنصياح المرؤوسين لأوامر المفوض له، أو

عدم ثقة المرؤسين في قدرات المفوض له، وهذا ما يجعل الرئيس يبتعد عن التفويض خوفاً من إنتشار السلبيات أكثر من الإيجابيات.

جدول رقم (30): يبين حجم العمل الموكل للمفوض له محدد و واضح

الخيارات	التكرار	النسبالمئوية
دائماً	21	52.5
أحياناً	17	42.5
نادراً	2	5.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أنه دائماً ما يكون حجم العمل محدد و واضح بنسبة تقدر ب 52.5%، في حين نجد نسبة 42.5% يرون أحياناً ما يتم تحديد العمل الموكل للمفوض له، أما بالنسبة ل 5% من نسبة أفراد العينة يرون نادراً ما يتم تحديد حجم العمل الموكل للمفوض له.

ومن خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أنه دائماً ما يتم تحديد و توضيح حجم العمل الموكل للمفوض له من أجل القيام بالأعمال على أكمل وجه.

جدول رقم (31) يوضح زيادة تفويض السلطة من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70.0
لا	2	5.0
أحياناً	10	25.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن ما يفوق نصف العينة يؤكدون على أن تفويض السلطة يزيد من فرصة إنجاز الأعمال في الوقت المناسب بنسبة تقدر ب 70%، في حين

وجد نسبة 25% يرون أنه أحيانا ما يزيد تفويض السلطة من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، في حين نجد نسبة 5% ينفون ذلك. و عليه من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على زيادة تفويض السلطة من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب و ذلك من خلال توزيع المهام على المرؤسين لإستغلال الوقت وعدم تأخير الأعمال وتساهم في التقليل من الأعمال الروتينية.

جدول رقم (32) يوضح زيادة تفويض السلطة من ولاء العمال للمؤسسة.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5
لا	7	17.5
المجموع	40	100.0

وعليه من خلال الجدول رقم (32) يتضح لنا أن جل المبحوثين بنسبة 82.5% يؤكدون على أن تفويض السلطة يزيد من ولاء العمال للمؤسسة، في حين نجد نسبة 17.5% يرون عكس ذلك.

وبالتالي من خلال ما تم ذكره يتبين لنا أن تفويض السلطة يزيد من ولاء العمال للمؤسسة لأنه عندما يقوم الرئيس بمنح جزء من سلطته إلى مرؤسيه فإنه بذلك يعزز من ثقتهم ويزيد من ولائهم للعمل والمنظمة كما يؤدي إلى رفع المعنويات للمرؤسين و المفوضين لهم نظراً لأن التفويض يولد الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤسين، كما يولد لديهم الإحساس بالمسئولية و يدفعهم لأداء المهام و تحقيق ديمومة العمل.

جدول رقم (33) يوضح مساهمة تفويض السلطة في التقليل من عبء العمل للرئيس

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	21	52.5%
أحيانا	17	42.5%
نادرا	2	5.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (33) يتضح لنا أنه ب نسبة 52.5% يرون أنه دائماً ما يساهم تفويض السلطة في التقليل من عبء العمل للرئيس، في حين نجد نسبة 42.5% أحيانا ما يساهم تفويض السلطة في التقليل من عبء العمل للرئيس، أما بالنسبة للمبحوثين المتبقين و التي تمثل نسبتهم ب 5% ينفون ذلك.

من خلال ما تم ذكره نستخلص أن ما يقارب نصف العينة يؤكدون على مساهمة تفويض السلطة في التخفيف من عبء العمل للرئيس لأنه بمنح جزء من سلطته لمؤسسه فإنه يسعى بذلك لسد الفراغ في حالة غيابه و ممارسة مهام وظائفهم الإدارية بكفاءة ومن ذلك التخفيف من عبء القائد في حالة حضوره.

جدول رقم (34) يوضح تأثير تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	57.5%
لا	9	22.5%
أحيانا	8	20.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (34) يتضح لنا معظم المبحوثين بنسبة 57.5% أقروا بأن تفويض السلطة يؤثر على الأداء العمالي داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين نجد نسبة 22.5% ينفون ذلك، أما بالنسبة ل 20% يرون أحيانا ما يؤثر تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة.

و بالتالي نستنتج أن لتفويض السلطة تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة بحيث من خلال تفويض السلطة للمؤسسين يزيد من ثقتهم و يرفع من روحهم المعنوية و بذلك يؤثر على أدائهم من خلال زيادة الجهد في العمل و إتقانه.

جدول رقم (35) يمثل كيفية تأثير تفويض السلطة على الأداء

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل إيجابي	39	97.5%
بشكل سلبي	1	2.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (35) يتبين لنا أن لتفويض السلطة تأثير إيجابي على الأداء بنسبة تقدر ب 97.5%، في حين نجد نسبة 2.5% يرون أن لتفويض السلطة تأثير سلبي على الأداء.

ومن خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن تفويض السلطة يؤثر على الأداء بشكل إيجابي بحيث يؤدي إلى تحسين أداء العمال من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوسين لشغل مناصب أخرى.

جدول رقم (36) يوضح: مساهمة تفويض السلطة في تحسين أداء العمال

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	72.5%
لا	2	5.0%
أحيانا	9	22.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (36) يتبين لنا أن معظم المبحوثين بنسبة تقدر ب 72.5% أكدوا على أن تفويض السلطة يساهم في تحسين أداء العمال، في حين نجد من يرى أن تحسين الأداء أحيانا ما يتم عن طريق تفويض السلطة بنسبة تقدر ب 22.5%، أما بالنسبة للذين نفو ذلك تقدر نسبتهم ب 5%.

و عليه من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أداء العمال يتحسن عن طريق تفويض السلطة من خلال منح المرؤوسين الحق في العمل و إتقانه.

جدول رقم (37) يوضح إذا كانت الإجابة ب (نعم)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
زياد الجهد في العمل	3	7.5%
إتقان العمل	10	25.0%
القيام بالعمل في الوقت المناسب	17	42.5%
المجموع	30	75.0%
المفقودة	10	25.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول (37) يتضح لنا أن نسبة 42.5% يرون أن تحسين أداء العمال يتم من خلال القيام بالعمل في الوقت المناسب، في حين نجد نسبة 25% يرون أن إتقان العمل يسعد في تحسين الأداء، في حين نجد 7.5% يرون أن زيادة الجهد تساهم في تحسين الأداء.

وعليه من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا تفويض السلطة يساهم في تحسين أداء العمال من خلال القيام بالعمل في الوقت المناسب و إتقانه.

جدول رقم (38) يمثل: مساهمة تفويض السلطة على الشعور بالرضا الوظيفي في العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	1	2.5%
أحيانا	14	35.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (38) يتبين لنا أن معظم المبحوثين بنسبة 62.5% أكدوا على أن تفويض السلطة يساهم على الشعور بالرضا الوظيفي داخل العمل، في حين نجد نسبة 20.5% ينفي ذلك.

ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن جل المبحوثين يؤكدون على أن تفويض السلطة يساهم على الشعور بالرضا الوظيفي داخل العمل من خلال منحهم صلاحيات للأداء عملهم.

جدول رقم (39) يوضح إذا كان تفويض السلطة يساعد على الشعور بالانتماء إلى

بيئة العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75.0%
لا	2	5.0%
أحيانا	8	20.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (39) يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تفويض السلطة يساعد على الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل بنسبة تقدر ب 75%، في حين نجد من يرى أنه أحياناً ما يتم ذلك بنسبة تقدر ب 20%، أما بالنسبة للذين ينفون ذلك فتقدر نسبتهم ب 5%.

ومن خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن جل المبحوثين أكدوا على ان تفويض السلطة يساعد العمال على الشعور بالانتماء لبيئة العمل من خلال منح الرئيس ثقته لهم و منحهم جزء من إختصاصاته لإداء الاعمال الموكلة لهم.

جدول رقم (40) يوضح مساهمة تفويض السلطة في تحسين إنتاجية العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92.5%
لا	3	7.5%
المجموع	40	100.0%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (40) أن معظم المبحوثين أكدوا على أن تفويض السلطة يساهم في تحسين إنتاجية العمل بنسبة تقدر ب 92.5%، في حين نجد 7.5% يرون عكس ذلك.

وعليه نستنتج أن تفويض السلطة يساهم في تحسين الإنتاجية و ذلك من خلال القيام بالأعمال في الوقت المناسب و إتقانه.

جدول رقم (41) يوضح: وجود الشكاوي بالنسبة للمفوض لهم

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
قليلة	18	45.0%
متوسطة	19	47.5%
كبيرة	3	7.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (41) يتبين لنا أن هناك 47.5% يرون أنه توجد شكاوي متوسطة بالنسبة للمفوض لهم، في حين نجد 45% يرون أنه قليلا ما توجد شكاوي بالنسبة للمفوض لهم. أما بالنسبة للذين يرون أنه توجد شكاوي كبيرة للمفوض لهم بنسبة 7.5% .

وبالتالي من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أنه توجد شكاوي بالنسبة للمفوض لهم و لكن بنسبة متوسطة و ذلك يرجع لعدة أسباب.

جدول رقم (42) يوضح: أسباب الشكاوي للمفوض لهم

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نقص خبرة المفوض لهم	17	42.5
ممارسة التعسف في إتخاذ القرارات	10	25
عدم إنصياح العمال للمفوض له وذلك ناتج عن حساسيات	05	12.5
إختلاف وجهات النظر	1	2.5
المجموع	33	82.5
المفقودة	07	17.5
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (42) يتبين لنا أن أسباب الشكاوي للمفوض لهم راجع إلى نقص الخبرة و ذلك بنسبة 42.5%، في حين نجد 25% يرجعون سبب الشكاوي إلى ممارسة التعسف في إتخاذ القرارات، في حين نجد 12.5% يرجعون سبب الشكاوي إلى عدم انصياح العمال للمفوض له، ومنهم من يرجعها إلى اختلاف وجهات النظر و ذلك بنسبة 2.5% .

يتضح لنا أن أسباب الشكاوي للمفوض لهم راجع إلى نقص الخبرة و ممارسة التعسف في إتخاذ القرارات و عدم إنصياح العمال للمفوض له وذلك ناتج عن حساسيات.

جدول رقم (43) يوضح: إذا كان حجم التفويض متناسب مع قدرات الموظفين.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%65.0
لا	14	%35.0
المجموع	40	%100.0

من خلال الجدول رقم (43) يتضح لنا جل الباحثين أكدوا على أن حجم التفويض متناسب مع قدراتهم بنسبة تقدر 65%، في حين نجد 35% ينفون ذلك.

وعليه نستنتج أن معظم الباحثين يرون أن حجم التفويض متناسب مع قدرات الموظفين.

جدول رقم (44) يوضح توفر المؤسسة محل الدراسة على نظام تقييم الأداء.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%80.0
لا	8	%20.0
المجموع	40	%100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن جل الباحثين أكدوا على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على نظام تقييم الأداء بنسبة تقدر 80%، في حين نجد نسبة تقدر ب 20% يرون عكس ذلك.

و عليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على نظام لتقييم أداء عمالها بحيث لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من نظام لتقييم الأداء لقياس إنتاجية العمال.

جدول رقم (45) يمثل: نتائج الأداء تساعد على إختيار الأمتل للموظفين.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70.0%
لا	4	10.0%
أحيانا	8	20.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (45) يتضح لنا معظم إجابات المبحوثين بنسبة 70% أكدوا

على أن نتائج الأداء تساعد على الإختيار الأمتل للموظفين المفوض لهم، في حين نجد بنسبة 20% يرون أحيانا ما تساعد نتائج تقييم الأداء على إختيار المفوضين لهم، أما الذين ينفون ذلك تقدر نسبتهم ب 10%.

و عليه من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن نتائج تقييم الأداء تساعد في

الإختيار الأمتل للمفوضين لهم لأنها تبين مردودية و إنتاجية العمال.

جدول رقم (46) يوضح تفويض السلطة بدرجة كبيرة يساعد على دقة الأداء

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	55.0%
لا	5	12.5%
أحيانا	13	32.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم(46) يتبين لنا أن ما يزيد عن نصف العينة يؤكدون على أن

التفويض بدرجة كبيرة يساعد على دقة الأداء بنسبة 55%، في حين نجد نسبة 32.5% أنه

أحيانا ما يساعد تفويض السلطة على دقة الأداء، أما لبقية العينة يرون عكس ذلك بنسبة 12.5%.

وعليه من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن تفويض السلطة بدرجة كبيرة يساعد على دقة الأداء.

جدول رقم (47) يوضح تحقيق تفويض السلطة من رفع الروح المعنويات للعمال.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95.0%
لا	2	5.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (47) يتضح لنا معظم المبحوثين أكدوا على أن تفويض السلطة يحقق من رفع الروح المعنوية للعمال بنسبة 95%، في حين نجد نسبة 5% يرون عكس ذلك.

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن تفويض السلطة يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال و يكون ذلك من خلال منح العمال الثقة و تعزيز رضاهم و مشاركتهم في إتخاذ القرارات في المسائل الإدارية.

جدول رقم (48) يمثل: إكتشاف طاقات جديدة عن طريق تفويض السلطة.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95.0%
لا	2	5.0%
	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (48) يتضح لنا أن معظم إجابات المبحوثين بنسبة 95% يؤكدون على أن تفويض السلطة يساهم على إكتشاف طاقات جديدة للمؤسسة، في حين نجد نسبة 5% يرون عكس ذلك.

وعليه من خلال المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يساعد على إكتشاف مهارات و قدرات جديدة للموظفين .

جدول رقم (49) يوضح تقييم الأداء يكشف عن الأخطاء الصادرة عن المفوض لهم.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	90.0%
لا	4	10.0%
المجموع	40	100.0%

من خلال الجدول رقم (49) يتضح لنا نسبة 90% أكدوا على أن برامج تقييم الأداء تكشف عن الأخطاء الصادرة للمفوض له، في حين يرى البعض عكس ذلك بنسبة تقدر ب 10%.

وعليه نستنتج أن برامج تقييم الأداء تكشف عن الأخطاء الصادرة للمفوض له لتدراك النقائص و تصحيحها.

5 تحليل و تفسير الجداول المركبة:

6 جدول رقم (50) يوضح:العلاقة بين نسبة التفويض في المؤسسة و زيادتها لفرص

إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.

	فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب			الخيارات	
	أحيانا	لا	نعم		
16 40.0%	3 7.5%	1 2.5%	12 30.0%	درجة كبيرة	نسبة تفويض السلطة
18 45.0%	4 10.0%	1 2.5%	13 32.5%	درجة متوسطة	
6 15.0%	3 7.5%	0 0.0%	3 7.5%	درجة قليلة	
40 100.0%	10 25.0%	2 5.0%	28 70.0%	المجموع	

من خلال الجدول رقم (50) يتبين لنا من خلال خانات الإتجاه العام أن نسبة التفويض في المؤسسة محل الدراسة جاءت بنسب متقاربة بين الدرجة المتوسطة بنسبة 45%، و الدرجة الكبيرة بنسبة 40%، في حين نجد نسبة التفويض بدرجة قليلة بنسبة تقدر ب 15%.

أما من خلال خانات التقاطع يتبين لنا ان معظم الذين يرون أن تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة و كبيرة أكدو على زيادتها لفرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب بنسبة 32.5% و 30%، في حين نجد نسبة 2.5% نفوا ذلك.

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية أن التفويض سواء بدرجة متوسطة أو بدرجة كبيرة يساهم في زيادة فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وهذا يعني ان المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماماً لهذه العملية الإدارية لما لها من إيجابيات على أداء العمال.

جدول رقم (51) العلاقة بين الرتبة الوظيفية و حجم التفويض الممنوح للموظفين متناسب مع قدراتهم.

	حجم التفويض الممنوح للموظفين متناسب مع قدراتهم		الخيارات	
	لا	نعم		
1	0	1	محاسب إداي رخصي	الرتبة الوظيفية
2.5%	0.0%	2.5%		
3	0	3	متصرف مستشار	
7.5%	0.0%	7.5%		
19	6	13	متصرف محل	
47.5%	15.0%	32.5%		
7	2	5	متصرف رئيسي	
17.5%	5.0%	12.5%		
6	5	1	متصرف	
15.0%	12.5%	2.5%		
4	1	3	ملحق إدارة رئيسي	
10.0%	2.5%	7.5%		
40	14	26	المجموع	
100.0%	35.0%	65.0%		

من خلال الجدول رقم (51) يتضح لنا أنه حسب الإتجاه العام أن أعلى رتبة للمبحوثين هي متصرف محلل بنسبة تقدر بـ 47.5%، في حين تليها رتبة متصرف رئيسي بنسبة 17.5%، في حين تليها نسبة رتبة متصرف حيث تقدر بـ 15% ثم نسبة ملحق ادارة رئيسي بـ 7.5%، ثم رتبة متصرف مستشار بـ 7.5%، وفي الأخير نسبة رتبة محاسب إداري.

أما في خانات التقاطع نستنتج أن معظم المبحوثين الذين رتبتهم متصرف محلل والتي تقدر نسبتهم بـ 47.5% منهم من أكدوا على أن حجم التفويض الممنوح متناسب مع قدراتهم بنسبة تقدر بـ 32.5%، ومنهم من نفى ذلك بنسبة تقدر بـ 15%.

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة رتبتهم الوظيفية متصرف محلل وهي الرتبة المخصصة لرؤساء المصالح منهم من أكدوا على أن حجم التفويض متناسب مع قدراتهم وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم (52): يوضح العلاقة بين طريقة التفويض و مساهمتها في تحسين أداء العمال.

	طريقة التفويض		الخيارات	
	كتابيا	شفهيا		
9 22.5%	6 15.0%	3 7.5%	أحيانا	مساهمة التفويض في تحسين أداء العمال
2 5.0%	1 2.5%	1 2.5%	لا	
29 72.5%	24 60.0%	5 12.5%	نعم	
100.0%	77.5%	22.5%	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (52) أنه حسب خانات الإلتجاه العام أن معظم إجابات المبحوثين تؤكد على أن عملية تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة تتم كتابيا بنسبة تقدر ب 77.5%، في حين نجد نسبة الذين رأوا ان التفويض في المؤسسة محل الدراسة شفهيًا بنسبة 22.5%.

أما في خانات التقاطع فنجد أن معظم المبحوثين أقررو ان تفويض السلطة كتابيا يساهم في تحسين اداء العمال بنسبة تقدر ب %60، في حين نجد من نفوا أن التفويض الشفهي والكتابي يساهم في تحسين أداء العمال بنسبة تقدر ب 2.5%.

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية إن التفويض الكتابي يساهم في زيادة فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماماً لهذه العملية الإدارية لما لها من إيجابيات على أداء العمال ، فإن التفويض الكتابي يمنح الضمانات المهنية للمفوض له و يعطيه كامل الصلاحيات لأداء مهامه، فإذا كانت عملية التفويض شفهيّة فهذا معناه غياب الإلتزام و المسؤولية للمفوض، وكذلك تخوف المفوض له من أداء مهامه بكامل وجه خوفاً من ظهور أخطاء و تجاوزات بالنسبة للمرؤوسين، فمثلاً هنا من يقول -من أعطاك الحق في إصدار الأوامر- فهنا نجد تمرد المرؤوسين مما يؤثر على إنجاز الأعمال.

جدول رقم(53) يوضح: العلاقة بين الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة و مساهمتها في تحسين إنتاجية العمال.

المجموع	الأمور التي يتم تفويضها في المؤسسة			الخيارات	
	تفويض الصلاحيات	تفويض الإختصاص	تفويض التوقيع		
3 7.5%	1 2.5%	0 0.0%	2 5.0%	لا	مساهمة تفويض السلطة في تحسين إنتاجية العامل
37 92.5%	21 52.5%	6 15.0%	10 25.0%	نعم	
40 100.0%	22 55.0%	6 15.0%	12 30.0%	المجموع	

من خلال الجدول رقم (53) يتضح لنا حسب الإتجاه العام أن تفويض الصلاحيات من الأمور الأكثر تفويضاً في المؤسسة محل الدراسة بنسبة تقدر ب 55%، في حين تليها نسبة تفويض التوقيع حيث تقدر ب 30%، أما بالنسبة للتفويض في الإختصاص تقدر نسبته ب 15%.

أما من خلال خانات التقاطع يتضح لنا أن تفويض الصلاحيات في المؤسسة يساهم في تحسين إنتاجية العمال حيث تقدر نسبتهم ب 52.5%، في حين نجد نسبة 2.5%، و نسبة 5% يرون أن تفويض الصلاحيات و الإختصاص على التوالي لا يساهمان في تحسين إنتاجية العمال في المؤسسة محل الدراسة.

و عليه من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن تفويض الصلاحيات من الأمور الأكثر تفويضاً في المؤسسة محل الدراسة و التي لها تأثير على إنتاجية العمال من خلال تكلفه بالمهام طول فترة توظيفه مما يؤدي إلى إكتسابه معارف و مهارات تساعده على تطوير نفسه لمواكبة الأعمال و إنجازها بسرعة و دقة مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

جدول رقم (54) يوضح: العلاقة بين المستوى التعليمي و القرارات التي يتخذها المفوض له.

المجموع	المستوى التعليمي			الخيارات	
	جامعي	دراسات تطبيقية	ثانوي		
6 15.0%	6 15.0%	0 0.0%	0 0.0%	غير فعالة	ما رأيك في القرارات التي يتخذها المفوض له؟
34 85.0%	29 72.5%	2 5.0%	3 7.5%	فعالة	
40 100.0%	35 87.5%	2 5.0%	3 7.5%	المجموع	

من خلال الجدول رقم (54) يتضح لنا حسب خانات الإتجاه العام أن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو الجامعي بنسبة تقدر ب 87.5%، في حين نجد نسبة المستوى الثانوي تقدر ب 7.5% ، ثم تليها نسبة مستوى الدراسات التطبيقية تقدر ب 5%.

أما من خلال خانات التقاطع يتضح لنا أن نسبة 72.5% مستواهم التعليمي جامعي أكدوا على أن القرارات التي يتخذها المفوض له فعالة، في حين نجد منهم بنسبة 15.0% نفوا ذلك. وعليه من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تراعي بدرجة أولى الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، فتعتمد على توظيف الإطارات أصحاب الشهادات الجامعية و التي تكون أكثر فعالية و تتوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتخاذ قرارات فعالة ذات أهمية كبيرة و التي تساهم في تحسين إنتاجية العمال و إحساسهم بالإنتماء الوظيفي لبيئة العمل من خلال إصداره لقرارات ذات أولوية كبيرة للمؤسسة.

جدول رقم(55): يوضح علاقة تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال و كيفية تأثيرها.

	في نظرك هل يؤثر تفويض السلطة على الأداء			الخيارات	
	أحيانا	لا	نعم		
1	0	0	1	بشكل سلبي	كيف يؤثر تفويض السلطة على الأداء؟
2.5%	0.0%	0.0%	2.5%		
39	8	9	22	بشكل إيجابي	
97.5%	20.0%	22.5%	55.0%		
40	8	9	23		
100.0%	20.0%	22.5%	57.5%		

من خلال الجدول رقم (55) يتبين لنا من خلال الإتجاه العام أن نسبة 97.5% من المبحوثين أكدوا على أن تفويض السلطة يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال بشكل إيجابي في حين نجد 2.5% ترى عكس ذلك.

أما بالنسبة لخانات التقاطع نستنتج أن 57.5% رأوا أن تفويض السلطة يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال منهم من قال أن التأثير يكون إيجابي بنسبة تقدر ب 55% في حين نجد نسبة ضئيلة ترى عكس ذلك تقدر ب 2.5%، في حين نجد نسبة 20% يرون أن أحيانا ما يؤثر تفويض السلطة على الأداء بشكل إيجابي.

وعليه و بناءً على المعطيات الإحصائية نستنتج أن تفويض السلطة يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال بشكل إيجابي، فكلما زاد التفويض زاد أداء العمال و قلت المركزية و تحسنت المردودية، فتفويض السلطة يساهم في تحسين أداء العمال من خلال إعطائهم الفرصة في

إتخاذ القرارات و تدريبهم و تطويرهم لشغل مناصب أعلى فبذلك يساعدهم على الشعور بالإنتماء الوظيفي للمؤسسة و بالتالي يسعون إلى بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسة يعني نجاح موظفيها.

جدول رقم (56) يبين علاقة تفويض التوقيع و فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.

المجموع	ماهي الأمور التي يتم تفويضها في مؤسستك؟			الخيارات	
	تفويض الصلاحيات	تفويض الإختصاص	تفويض التوقيع		
10 25.0%	6 15.0%	1 2.5%	3 7.5%	أحيانا	هل يزيد تفويض السلطة من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب
2 5.0%	1 2.5%	1 2.5%	0 0.0%	لا	
28 70.0%	15 37.5%	4 10.0%	9 22.5%	نعم	
40 100.0%	22 55.0%	6 15.0%	12 30.0%	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (56) حسب الإتجاه العام أن تفويض الصلاحيات من الأمور الأكثر تفويضاً في المؤسسة محل الدراسة بنسبة تقدر بـ 55%، في حين تليها نسبة تفويض التوقيع حيث تقدر بـ 30%، أما بالنسبة للتفويض في الإختصاص تقدر نسبته بـ 15%.

أما خانات التقاطع فيتبين لنا أن هناك 22.5% من نسبة المبحوثين أكدوا على أن تفويض التوقيع في المؤسسة محل الدراسة يزيد من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب ضئيلة ، في حين نجد من يرون أنه أحياناً ما يساهم تفويض السلطة في زيادة فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب بنسبة تقدر بـ 7.5%، في حين عدم وجود أي مبحوث ينفي عدم مساهمة تفويض التوقيع في سرعة إنجاز الأعمال.

وعليه و من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن تفويض التوقيع يساهم في زيادة فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب ولكن بنسبة ضئيلة لعدم منح المدير الثقة اللازمة في مرؤسيه و تفويضهم لهم حق ممارسة التوقيع، و أيضاً لحساسية المركز الوظيفي الذي يشغلونه.

جدول رقم (57) يوضح العلاقة بين الأمور التي يتم تفويضها و مساعدتها على الدقة و الجودة في الأداء

المجموع	ماهي الأمور التي يتم تفويضها في مؤسستك			الخيارات	
	تفويض الصلاحيات	تفويض الإختصاص	تفويض التوقيع		
13 32.5%	7 17.5%	3 7.5%	3 7.5%	أحيانا	هل يساعد تفويض السلطة بدرجة كبيرة على دقة الأداء
5 12.5%	4 10.0%	0 0.0%	1 2.5%	لا	
22 55.0%	11 27.5%	3 7.5%	8 20.0%	نعم	
40 100.0%	22 55.0%	6 15.0%	12 30.0%	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (57) حسب الإتجاه العام أن تفويض الصلاحيات من الأمور الأكثر تفويضاً في المؤسسة محل الدراسة بنسبة تقدر بـ 55%، فيحين تليها نسبة تفويض التوقيع حيث تقدر بـ 30%، أما بالنسبة للتفويض في الإختصاص تقدر نسبته بـ 15%.

أما خانات التقاطع فيتبين لنا أنه حسب إجابات المبحوثين يوجد تقارب بين الذين رأوا أن التفويض في الإختصاصات أحياناً ما يساعد في تحقيق الجودة و الدقة في الأداء والذين أكدوا ذلك بنسبة تقدر بـ 7.5%، في حين نجد من نفى وجود هذه العلاقة تقدر نسبتهم بـ 2.5%.

وعليه و بناءً على المعطيات الإحصائية نستخلص أن تفويض الإختصاص في المؤسسة محل الدراسة يساعد على دقة الأداء و تحقيق الجودة بنسبة ضئيلة وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد بالدرجة الأولى على تفويض الصلاحيات و راجع أيضاً لطبيعة المنصب الوظيفي و للعينة التي موجهة لرؤساء المصالح.

رابعاً: نتائج الدراسة

من خلال جمع المعطيات من المجتمع الإحصائي وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة تمكنا من الخروج بنتائج هذه الدراسة، والمتمثلة في:

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

من خلال الفرضية العامة و المتمثلة في:

هناك علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي للعمال، حيث تبين لنا من خلال تحليل البيانات النتائج التالية:

- حسب إجابات المبحوثين تبين لنا أنهتوجد علاقة بين تفويض السلطة و أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 57.5%، بحيث تساهم عملية التفويض في التقليل من عملية تمركز السلطة في أيدي القائد مما يؤدي إلى تسهيل إنجاز الأعمال، فمن خلال تحليل الجداول تبين لنا أيضاً أن التفويض يؤثر على الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة بطريقة إيجابية بنسبة تقدر ب 55%.

- كما تبين لنا أنه كلما زادت نسبة التفويض زادت نسبة فرص إنجاز الأعمال وتحسين الأداء، فحسب الدراسة التي أجريت في مديرية الخدمات الجامعية و الإقامات التابعة لها تبين لنا أن نسبة التفويض سواء أكانت متوسطة أو كبيرة تساهم في تحسين الأداء و إنجاز الأعمال في الوقت المناسب بنسبة تقدر ب 32.5 % و 30% على التوالي. و من خلال تحليل بيانات الفرضيات الجزئية توصلنا إلى النقاط التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: و المتمثلة في: توجد علاقة بين تفويض التوقيع و سرعة إنجاز الأعمال، حيث تبين لنا أن هناك علاقة و لو كانت قليلة بين تفويض التوقيع و سرعة إنجاز الأعمال بنسبة تقدر ب 22.5%.

فعند غياب المفوض تبقى الأعمال داخل المؤسسة متوقفة لذلك يجب تفويض التوقيعات اللازمة لتفادي ذلك و منه يمكن القول أن الفرضية تحققت نسبياً.

الفرضية الجزئية الثانية: و المتمثلة في توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات و مساهمتها في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال تكليف المفوض له بالمهام الموكلة إليه فإنه يسعى جاهداً لتحقيق نتائج أفضل تعود على المنظمة بالفائدة لإثبات ذاته و قدراته و خبرته في الميدان، حيث يعتبر التفويض منح جزء من صلاحيات الرئيس إلى

المؤسسين و توضيح هذه الصلاحيات و منحها بما يتوافق مع قدرات و إمكانيات الموظفين، لضمان إنتاجية عالية، و منه يمكننا إعتبار أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة تقدر ب 52.5%.

الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر التفويض في الإختصاص على تحقيق الجودة و الدقة في الأداء، فمن خلال تحديد إحتصاصات المفوضين لهم و المرؤوسين، يتم من خلالها إنجاز الأعمال الموكلة لهم بدقة و جودة كبيرة، فكل موظف مسؤول على أعماله و بالتالي ضرورة إبراز كل منهم لقدراته و كفاءة أدائه.

وعليه يمكننا إعتبار الفرضية محققة بنسبة ضئيلة جداً قدرت ب 7.5%.

خامساً: توصيات الدراسة:

- 1 زيادة إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة وبالخصوص تفويض التوقيع والإختصاص لما لهما من أثر قوي على أداء العمال.
- 2 العمل تدريب المرؤوسين على إستعمال السلطة و ذلك من خلال تدريبهم و تنمية قدراتهم و مهارتهم من خلال استعمال برامج متخصصة تساعد على ذلك لشغل مناصب أعلى في المؤسسة.
- 3 توفير ظروف عمل جيدة للعمال و تشجيعهم على القيام بوظائفهم على أكمل وجه من خلال إعتداد المدير على نظام المكافأة و الترقية.
- 4 ضرورة منح المفوضين لهم و المرؤوسين كامل الصلاحيات لإنجاز المهام الموكلة لهم لما لذلك من أثر في إنجاز عملية تفويض السلطة و نجاح المنظمة.
- 5 يجب على المؤسسة محل الدراسة الإعتداد بشكل دوري على أنظمة تقييم الأداء لما لها من دور في حسن إختيار المفوضين لهم.
- 6 تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا حيث لاحظنا وجود نسبة قليلة للفئة النسوية في منصب رئيس مصلحة و بالخصوص في الإقامات الجامعية المخصصة للإناث.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعريف بمجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، بحيث أجريت الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية أدرار والإقامات التابعة لها ، كما إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال الإستبيان كأداة رئيسية والمقابلة كأداة تعزيزية للوصول إلى المعلومات اللازمة لتدعيم البحث ، والتي من خلالهما تم التعرف على علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي لدى العمال ، وهذا قد شمل مجتمع الدراسة على رؤساء المصالح في مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها.

وبما أن مجتمع الدراسة محدد ومقصود فإن العينة المختارة هي العينة القصدية ، كما تضمن هذا الفصل التعريف بخصائص مجتمع الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات والفرضيات وُصولاً إلى النتائج المستخلصة والتوصيات.

خاتمة:

تعد عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة من أبرز الأساليب المرتبطة بالعمليات الإدارية التي تساهم في الأداء الوظيفي للعمال، فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير فإن تفويضها أساس نجاح المنظمة.

و قد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي لعلاقة عملية تفويض السلطة بالأداء الوظيفي للعمال، كما هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين بينتفويضالتوقيعوسرعةإنجازالأعمال، وتفويض الصلاحيات و تحسين إنتاجية العمال، و العلاقة بين التفويض في الإختصاص و تحقيق الجودة في الأداء، فكانت النتائج تؤكد على إيجابيتها بنسب متفاوتة، حيث يعتبر تفويض التوقيع من أبرز الأعمال الإدارية التي تساهم في تسريع العمليات الإدارية و إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، أما بالنسبة للعلاقة بين تفويض الصلاحيات وتحسين الإنتاجية فإنه من الضروري تحديد الصلاحيات التي يتم تفويضها لضمان أداء جيد و إنتاجية عالية، أما بالنسبة للتفويض في الإختصاص فإنه يلعب دور إيجابي في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم في إختصاصات المفوضين إليهم و المرؤسين لضمان الدقة في الأداء.

و بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لرؤساء المصالح في مديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها، حيث يمكننا القول أن ما تم طرحه من تساؤلات و فرضيات قد أجابت عنها النتائج المتوصل إليها و أثبتت صحتها بنسبة كبيرة، و بالرغم من هذا فإنه لا تخلو أي دراسة من بعض النقائص، إلا أن هناك العديد من المسائل التي أثارها موضوع دراستنا و التي يمكن أن تكون تمهيداً لدراسات أخرى تتعلق بعملية تفويض السلطة و الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر

1 - القرآن الكريم، برواية حفص عن عاصم.

ثانياً: المراجع.

1 الكتب

- 01 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، ب ب، 2005.
- 02 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة ، الطبعة الثانية، ب.د، القاهرة، 2008م.
- 03 جلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م-1430هـ.
- 04 بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، ب-ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 05 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1425هـ-2005م،
- 06 حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ب.ط، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002م.
- 07 حسين محمد واد الحيوري، مهنية البحث العلمي مدخل لبناء المهارة البحثية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م-1434هـ.
- 08 ظاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م-1428هـ.
- 09 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية واتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى، دار المنهل للبناني، 2008م-1429هـ.
- 10 كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الـ 21، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2007م-1428هـ.

قائمة المصادر والمراجع

- 11 هجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1436هـ-2016م.
- 12 مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، المنهاج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1436هـ-2005م
- 13 مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
- 14 موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2007.
- 15 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ب.ط، دار وائل للنشر، الاردن، ب.سنة نشر.
- 16 موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 17 محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة النهضة الشرق، القاهرة، 1987.
- 18 محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن جزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1429هـ-2008م.
- 19 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ب.ط، دار الوفاء لدينا الطبع، الإسكندرية، 2005.
- 20 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 21 محمد فتوح عثمان، القبوض في الاختصاصات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المنار، القاهرة، 1986م.
- 22 محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م-1431هـ.

قائمة المصادر والمراجع

- 23 نبيل ذنون الصائع، الإدارة مبادئ وأساسيات ، ب.ط، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 24 نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م .
- 25 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003م
- 26 سيد محمد، جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، ب.ط، ب.د.ش، ب.ب، 2008-2009م.
- 27 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م.
- 28 سلاطية بلقاسم وحسان جيلاني، مدخل لمنهاج البحوث الإجتماعية ، ب.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، ب.د، 2014م.
- 29 سماح عبد المطلب عامرو علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010م-1431هـ.
- 30 ستان الموسوي، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، 1425هـ
- 31 ستان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1425هـ-2004م.
- 32 عادل حسن ومصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 33 عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 34 عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث العلمي، ط8، مكتبة وهبة القاهرة، 1982.
- 35 عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، ب.ط، دار الهدى، عين ميله، الجزائر، ب.س.ش.

قائمة المصادر والمراجع

- 36 عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م-1430هـ
- 37 عبد الغني بيسوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، ب-ط، الدار الجامعية، بيروت، 1983م.
- 38 علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 39 عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1428هـ-2008م
- 40 عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل (الجامعية)، الطبعة الثانية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.
- 41 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 42 عصام الدين أمين أوعلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد النظرية والتنظيمية، ط1، مؤسسة طيبة، 2005م.
- 43 فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م-1429هـ.
- 44 فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1999.
- 45 فضل محمود الشوارورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ب-ط، المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 46 صلاح الدين محمد الكافي، إدارة الموارد البشرية، ب.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 47 رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية، للنشر و التوزيع، عمان_ الاردن.
- 48 رمضان محمد بطيح، أصول التنظيم الإداري، ب-ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996

قائمة المصادر والمراجع

- 49 رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة..... لمحات معاصرة، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 50 خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان-الأردن، 2003م
- 51 خالد خليل طاهر، القانون الإداري دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1998م.
- 52 خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان-الأردن، 2007م-1427هـ.
- 2 المعاجم والقواميس:**
- 53 إبراهيم بدر شهاب الخالدين، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 54 -إبتسام القرام، قاموس المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري باللغتين الفرنسية والعربية، قصر الكتاب، البلدية، ب س.
- 55 حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت - لبنان، 1997م.
- 56 غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع ع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990.
- 3 -الرسائل الجامعية**
- 57 إبراهيم عفيف، إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 1427هـ-2006م.
- 58 الماضي مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإدارية وانعكاساتها على الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 59 يوسف أمل، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي جيجل نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم

- الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
2015-2016.
- 60 تراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز
الجامعي أحمد زبانة، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل
والتنظيم، جامعة غليزان، 2015-2016م
- 61 حجاج آمال، بوزيان حواء وآخرون، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة
ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس.
- 62 حمود مطلق محمد العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في
مستشفيات العسكرية، دراسة تطبيقية للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس
الوطني، شهادة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، الرياض، 1424هـ_2003م.
- 63 محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاء الأداء، رسالة ماجستير في
تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- 64 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير
في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية
وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010م.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسات والبحوث العلمية، وضمن إعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر
بعنوان: «تفويض السلطة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العمال من وجهة نظر رؤساء
المصالح». دراسة ميدانية بمقر مديرية الخدمات الجامعية - أدرار والإقامات التابعة لها.

أرجو منكم تعبئة هذه الاستمارة وأحيطكم علماً بأن المعلومات التي سوف تدلون بها
سوف تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: وضع علامة (x) في المكان المناسب.

إشراف الأستاذ

د. بوهناف عبد الكريم

من إعداد الطالبين

- بن جابر أم هاني

- غول أبو بكر

الموسم الدراسي: 2018-2019م.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن: من [20-40] [41-60] [60 فما فوق]
- 3 الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4 المستوى التعليمي:
- 5 مدة الخدمة: من [3-5 سنوات] من [6-8 سنوات] [9 سنوات فأكثر]
- 6 الرتبة الوظيفية:

المحور الثاني: تفويض السلطة.

- 7 حسب رأيك هل تهتم المؤسسة بعملية التفويض؟
- 8 ما هي نسبة تفويض السلطة في مؤسستك؟
درجة كبيرة درجة متوسطة درجة قليلة
- 9 ما هي الأمور التي يتم تفويضها في مؤسستك؟
تفويض التوقيع تفويض الاختصاص تفويض الصلاحيات
- أخرى أذكرها:
- 10 - ما هي الأسباب التي تهدف مؤسستك تحقيقها من خلال عملية التفويض؟
• التخفيف من عبء العمل للرئيس
• منح الثقة للمرؤوسين وتعزيز رضاهم
• السرعة في إنجاز الأعمال
• أخرى أذكرها:
- 11 - ما هي الأسباب التي قد تجعلك لا تقوم بعملية التفويض؟

- انعدام الثقة في المرؤوسين ؟
- الانفراد بالسلطة
- خوف الرئيس من فقدان مركزه
- أخرى أذكرها.....

12 - ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسستك عند تفويض السلطة للموظفين المفوض

- لهم؟ لكفاءة المهنية لخبرة المهنية المة
- الاجتماعية

أخرى أذكرها.....

13 - كيف تتم عملية التفويض: شفهيّاً كتابياً

14 - هل يقوم المفوض بتحديد المهام التي ينبغي للمفوض لهم عملها ؟

- دائماً أحياناً نادراً أبداً

15 - برأيك هل يتمتع المفوض له بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة

- لهم؟ نعم لا

16 - ما رأيك في القرارات التي يتخذها المفوض له ؟ فعالة غير فعالة

17 - من هم الموظفين الذين تفوض لهم السلطة في مؤسستك ؟

- إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

18 - هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين مرؤوسيك حول اتخاذ أحد القرارات

- المفوضة؟ نعم لا أحياناً

إذا كانت الإجابة "نعم" حول ماذا:

- انعدام الخبرة للمفوض له

- سوء اختيار المفوض له

- تدخل المفوض في أعمال المفوض له

-أخرى أذكرها.....

19 -هل يعطي الرئيس اهتماماً للقرارات التي يتخذها المفوض له ويتحمل مسؤوليتها ؟

نعم لا

20 -هل يقوم الرئيس بمراقبة الأعمال وإنجازها ؟ دائماً أحياناً نادراً

21 -من خلال تجربتك ما هي المزايا التي تتجم عن تفويض السلطة ؟

-تطوير أداء العمال لشغل مناصب أعلى

-زيادة الدافعية للعمل

-أخرى أذكرها

22 -هل واجهتك صعوبات عند اعتماد عملية التفويض ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" إلى من ترجع هذه الصعوبات ؟

-صعوبات ترجع لك شخصياً

-صعوبات ترجع للمرؤوسين

-صعوبات ترجع للمنظمة

23 -في رأيك هل حجم العمل الموكل للمفوض له محدد وواضح ؟

دائماً أحياناً نادراً

المحور الثالث: تأثير تفويض السلطة على الأداء.

24 -حسب رأيك هل تزيد عملية تفويض السلطة من فرص إنجاز الأعمال في الوقت

المناسب ؟

نعم لا أحياناً

25 -هل يزيد تفويض السلطة من زيادة ولاء العمال للمؤسسة ؟ نعم لا

26 - في نظرك هل يساهم عملية التفويض في التقليل من عبء العمل عن الرئيس ؟

دائماً أحياناً نادراً

27 - في نظرك هل يؤثر تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحياناً

28 - كيف يؤثر تفويض السلطة على الأداء ؟ بشكل إيجابي بشكل سلبي

29 - هل في نظرك تفويض السلطة يساهم في تحسين أداء العمال ؟

نعم لا أحياناً

إذا كانت الإجابة "نعم" فكيف ذلك ؟

-زيادة الجهد في العمل

-إتقان العمل

-القيام بالعمل في الوقت المناسب

-أخرى أذكرها.....

30 - من وجهة نظرك هل تفويض السلطة يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي داخل

العمل ؟ نعم لا أحياناً

31 - من وجهة نظرك هل تفويض السلطة يساعد على الشعور بالإنتماء إلى بيئة العمل ؟

نعم لا أحياناً

32 - من خلال تجربتك هل ترى أن عملية تفويض السلطة تساهم في تحسين إنتاجية

العامل ؟ نعم لا

33 - هل توجد شكاوى بالنسبة للمفوض لهم ؟ قليلة متوسطة كبيرة

في رأيك ما هي أسباب ذلك:

-نقص خبرة المفوض لهم

- ممارسة التعسف في اتخاذ القرارات

- أخرى أذكرها.....

34 - من وجهة نظرك هل حجم التفويض الممنوح متناسب مع قدرات الموظفين؟

نعم لا

35 - هل تعتمد مؤسستك على نظام تقييم الأداء؟ نعم لا

36 - في نظرك هل نتائج تقييم الأداء تساعد على الاختيار الأمثل للمفوض لهم؟

نعم لا أحياناً

37 - هل تفويض السلطة بدرجة كبيرة يساعد على دقة الأداء؟

نعم لا أحياناً

38 - من خلال تجربتك هل يحقق تفويض السلطة رفع الروح المعنوية للعمال؟

نعم لا

39 - في نظرك هل يكتشف تفويض السلطة على طاقات جديدة في مؤسستك؟

نعم لا

40 - هل تقييم الأداء يكشف عن الأخطاء الصادرة عن المفوض لهم؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

فرع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

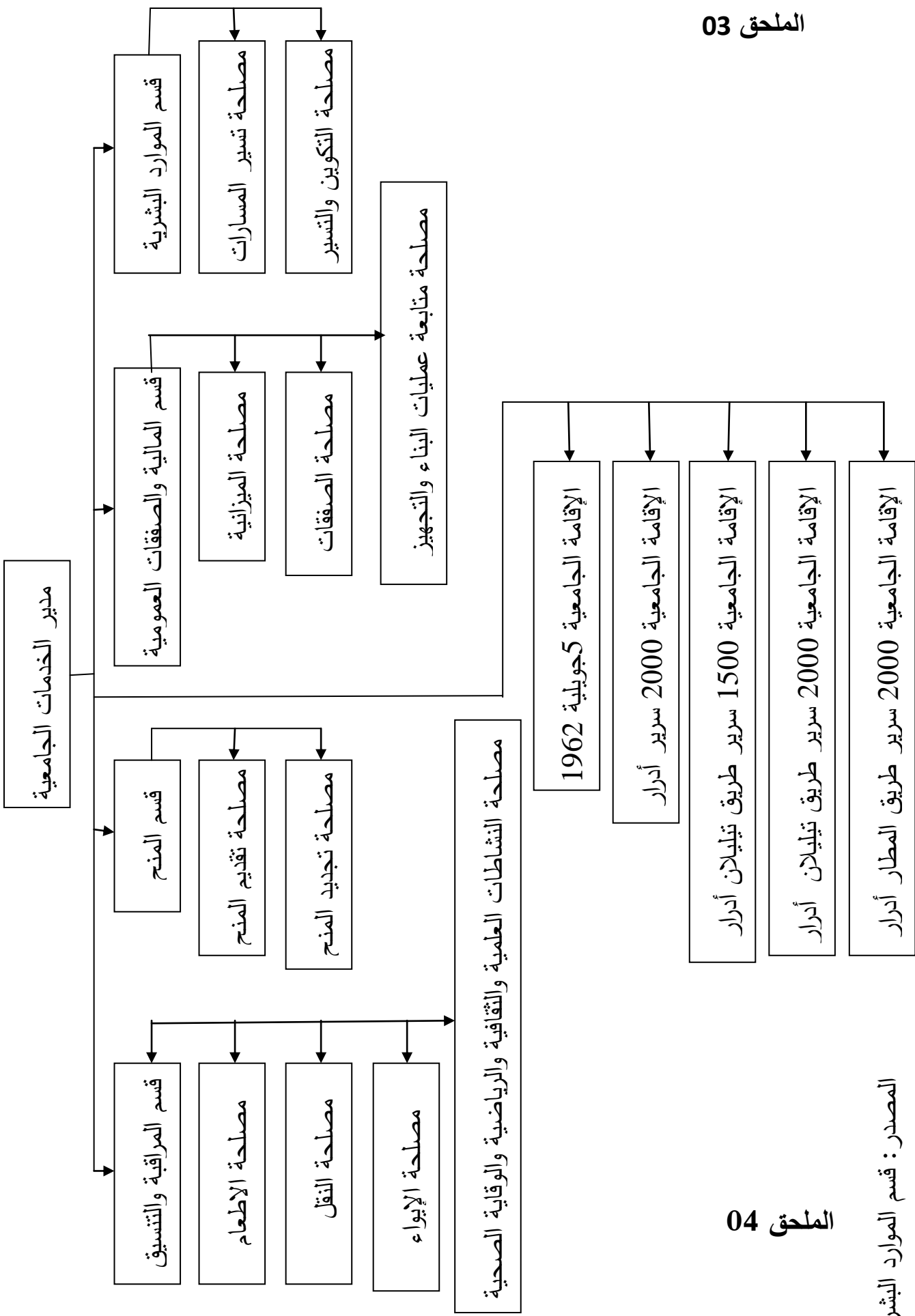
علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

دليل المقابلة

- (1)- إذا قمت بعملية التفويض على أي أساس تقوم بإختيار المفوضة ؟
- (2)- هل تقوم بمتابعة الأعمال التي قمت بتفويضها ؟
- (3)- في حالة قيام المفوض إليه بالأعمال المفوضة له ماهي أنواع المكافآت المقدمة له ؟
- (4)- وفي حالة عكس ذلك ماهي الإجراءات التي تتخذها في حق ؟
- (5)- كونك قائد المؤسسة ماهي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض في مؤسستك ؟
- (6)- في نظرك هل تفويض السلطة يؤثر على أداء العمال داخل المؤسسة ؟
- (7)- ماهي الأسباب التي جعلتك تقوم بعملية التفويض ؟
- (8)- ماهي البرامج المعتمدة من طرف مؤسستك لتقييم عمالها ؟
- (9)- هل تساعد نتائج تقييم الأداء على الإختيار الأمثل للمفوضين إليهم ؟
- (10)- هل تستطيع القول بأن عملية تفويض السلطة تساعد على حفز العمليات على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل ؟

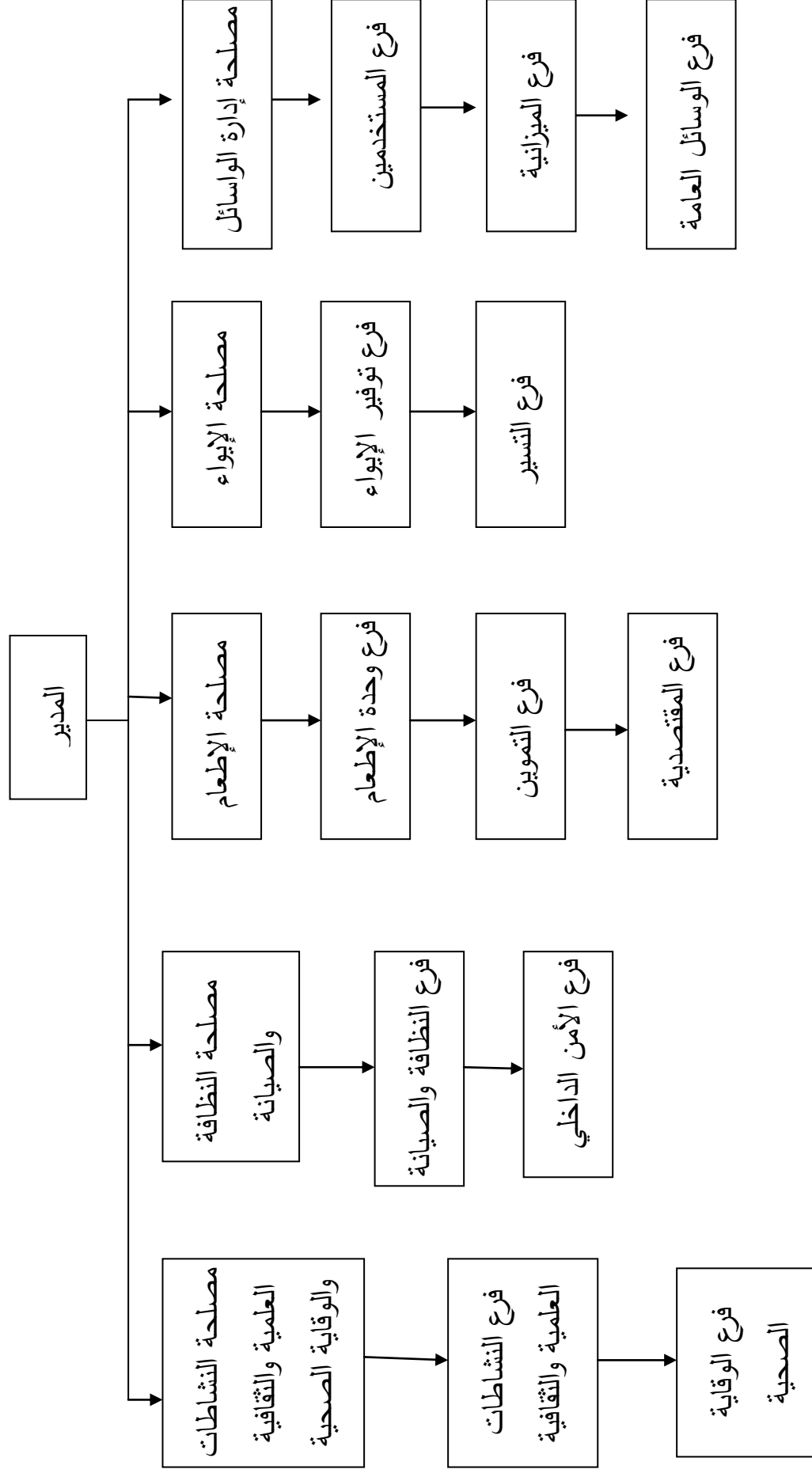


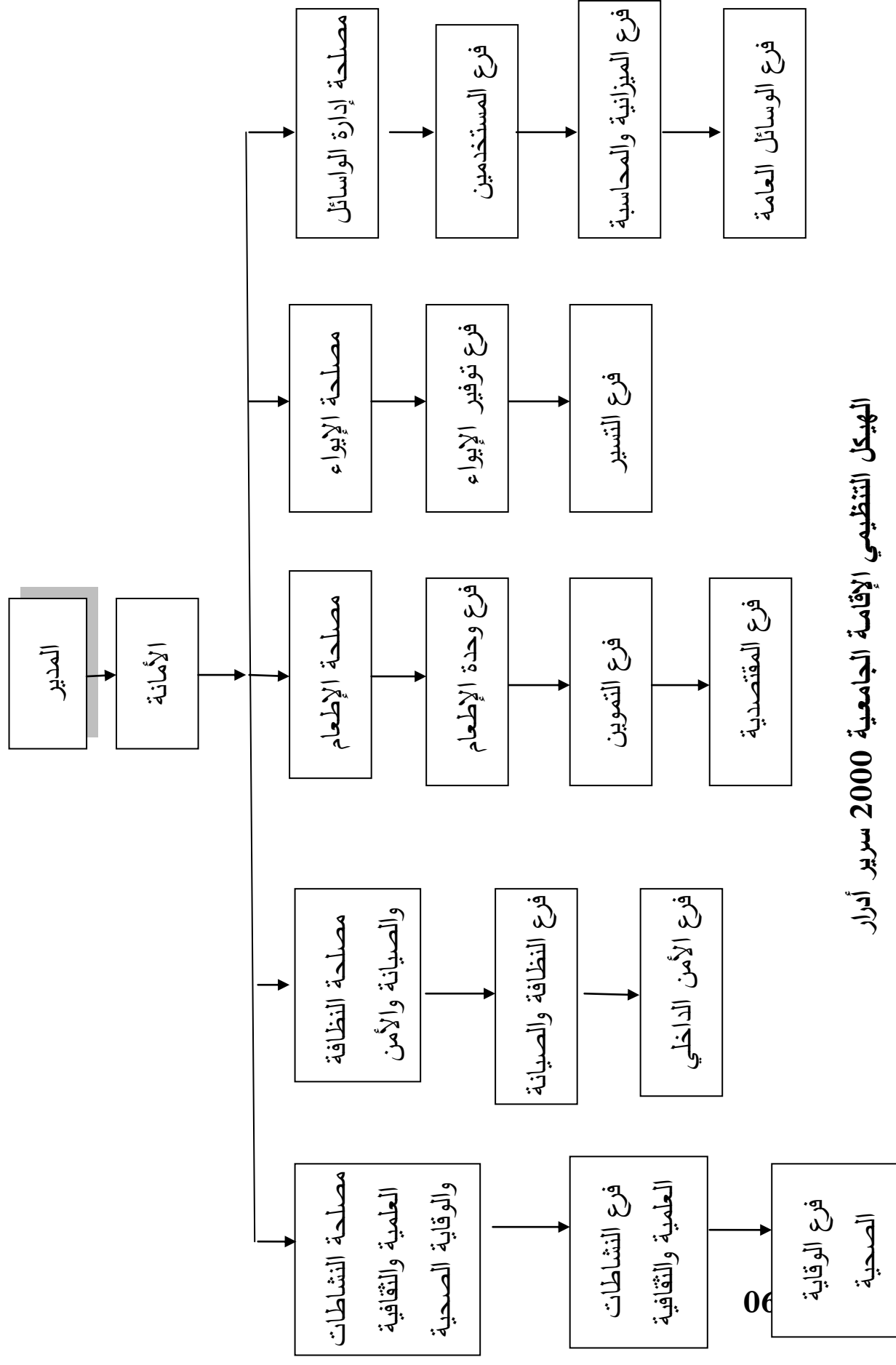
الملحق 03

الملحق 04

المصدر : قسم الموارد البشرية

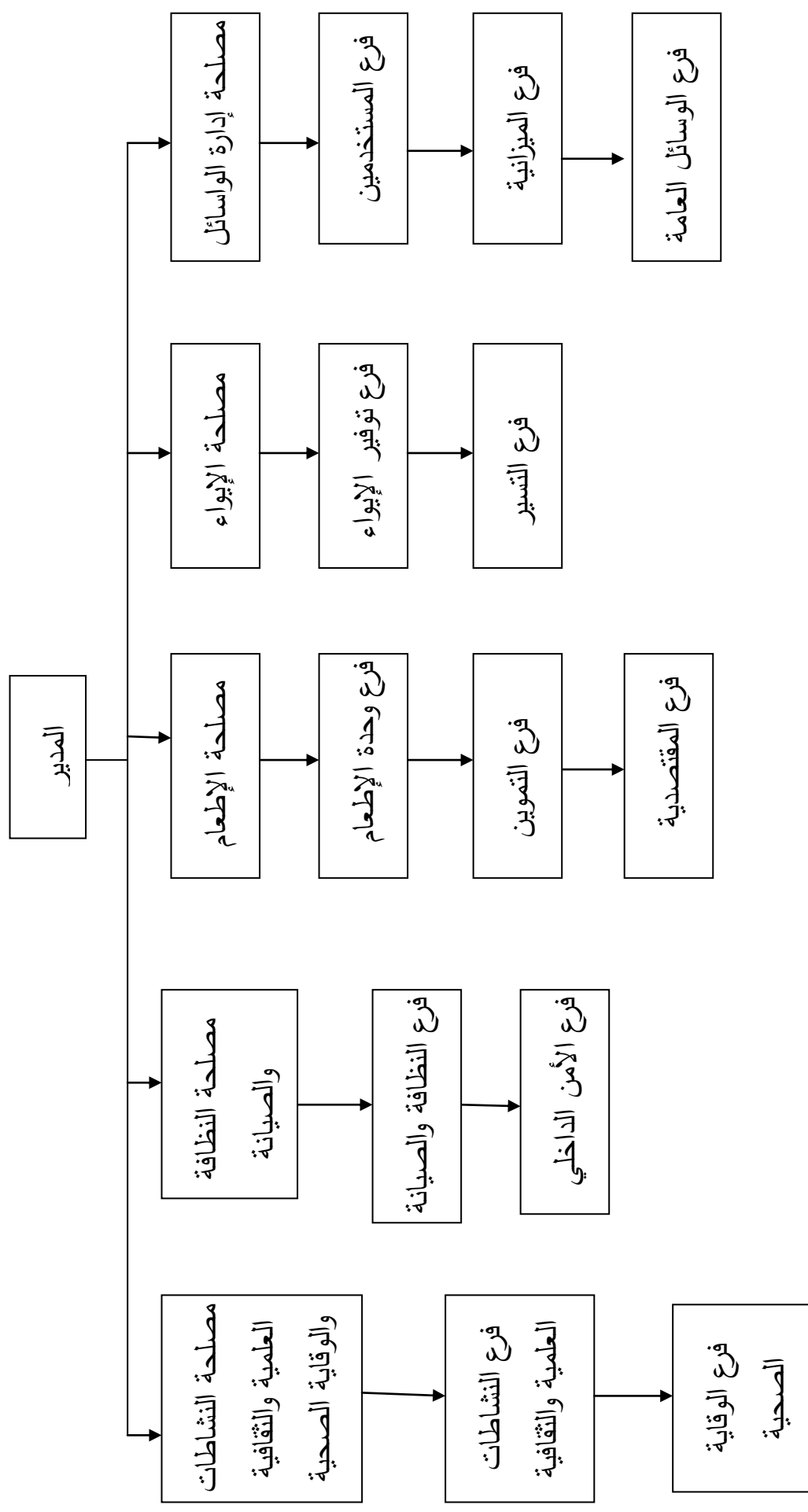
الهيكل التنظيمي لمقر مديرية الخدمات الجامعية أدرار



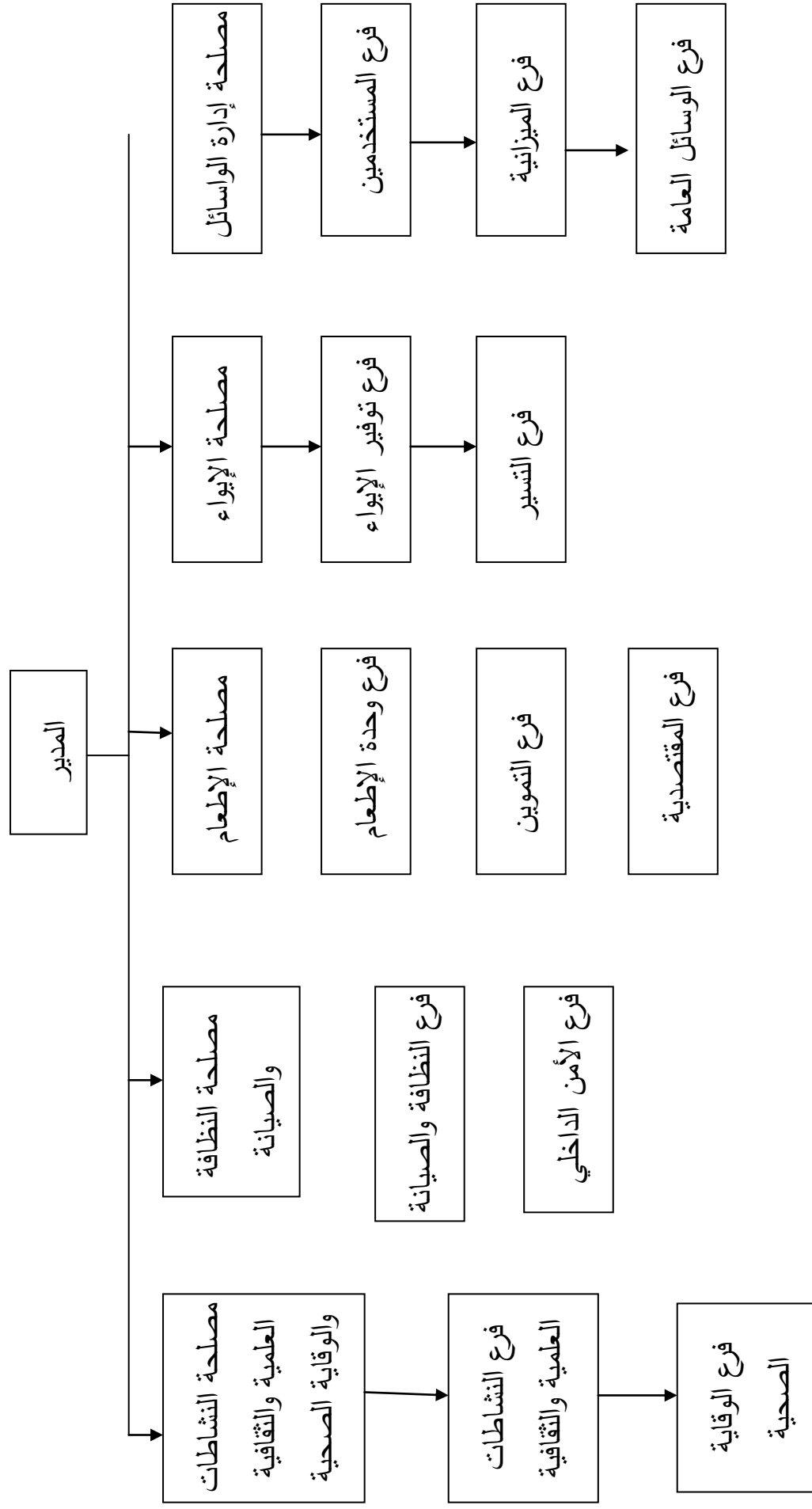


الهيكل التنظيمي الإقامة الجامعية 2000 سرير أدرار

المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل فرع المستخدمين

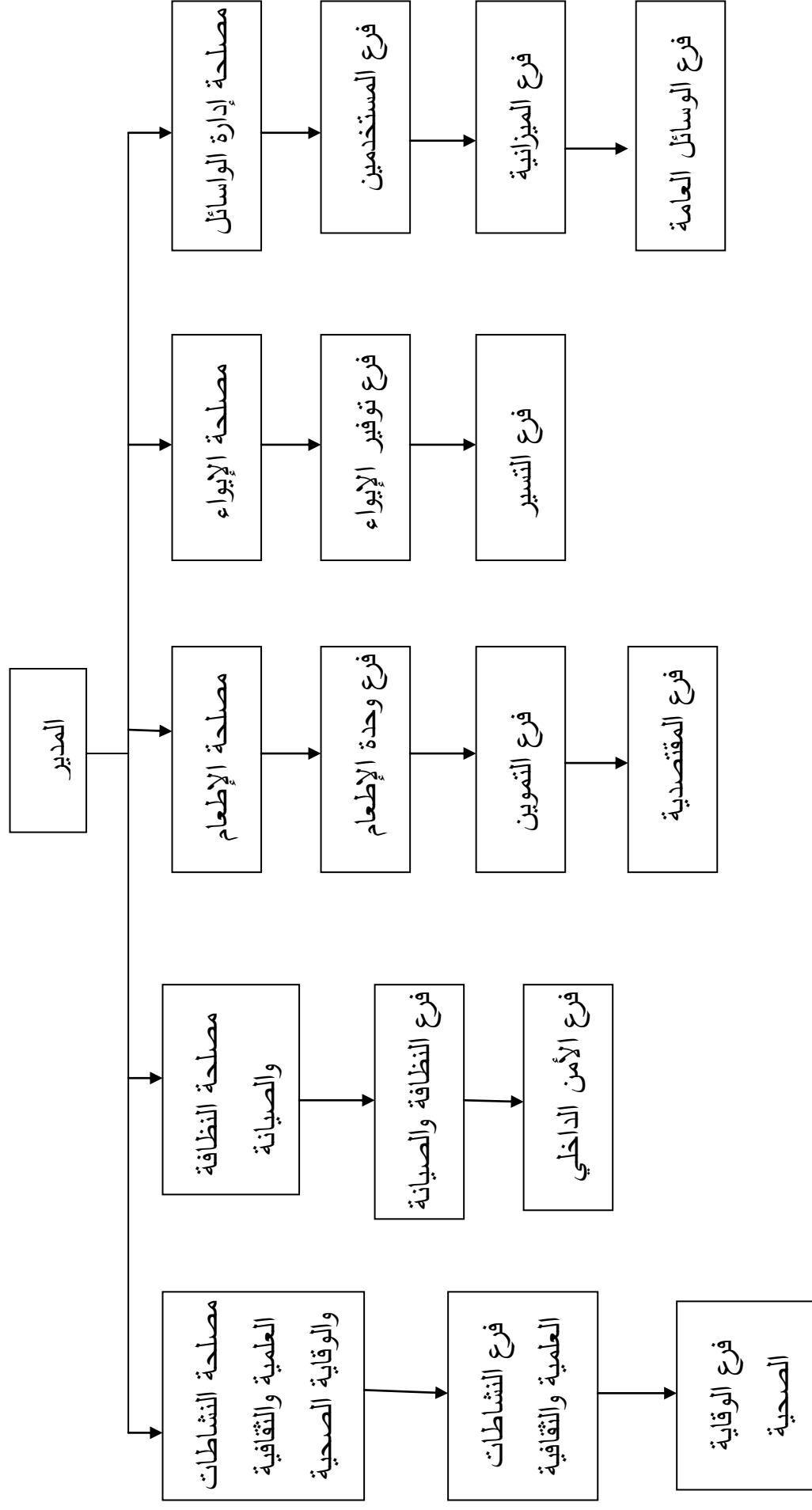


الهيكل التنظيمي لإقامة الجامعة الجامعية 2000 سير طريق تيليلان



المطلق 08

المصدر: وثائق إدارية من أمانة المدير



الهيكل التنظيمي الإقامة الجامعية 2000 سيرير طريق المطار

المصدر : مصلحة الإدارة والوسائل فرع المستخدمين

الملخص

لقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي للعمال من وجهة نظر رؤساء المصالح في مديرية الخدمات الجامعية - أدرار- والإقامات التابعة لها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعينة قسدية بلغت 40 رئيس مصلحة، والاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية و المقابلة كأداة تعزيزية لجمع البيانات و تحليلها من خلالها استخدام البرنامج الإحصائي (spss- version 20) حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة بين تفويض التوقيع و سرعة إنجاز الأعمال.

- توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات و تحسين الإنتاجية.

توجد علاقة بين التفويض في الإختصاص و تحقيق الجودة في الأداء.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، تفويض التوقيع، تفويض الصلاحيات، تفويض الاختصاص، الأداء الوظيفي، الإنتاجية، سرعة الانجاز.

The summary

This study is intended to reveal the nature of the relation between the power delegation and the fonctionnel performances of the workers. From one side, the chief services of the university social committee-Adrar- and the residential cities .

For this we relied on an analytical approach and descriptive on a sample of 40 chiefdepartement we focus on a questionnaire as a pricipal tool and an interview as a consolidation in order to get information and study them through statistical program (spss side20). The results show that:

-There is a relationship between the authority delegation and the functional work of he workers .

-There is a relationship between the delegatinsingnature and speed of works.

-there is a relationship between powers and Improving production.

-There is a relqtionship between delegation of specialization and quality control.

Keywords: delegation of authority, delegation of signature, delegation of powers, delegation of jurisdiction, performance, productivity, speed of delivery.

Le résumé:

Cette étude est venue afin de soulever la nature des liens entre la délégation de pouvoir les performances fonctionnels des travailleurs .

D'une part des chefs de service dans la direction des œuvres universitaires –ADRAR et les résidences qui les appartient .

Pour cela on a compté sur une approche descriptif et analytique sur une liste de spécimen de 40 chefs personnels, en s'appuyant sur des questionnaires connue dispositif principal et des entretiens comme consolidation afin de recueillir les données puis les analysées a travers l'élaboration du programme de statistique (spss-version20) on a obtenu les résultats suivants :

-l'existence d'un lien entre la délégation de pouvoir et les performances fonctionnelles des travailleurs.

-l'existence d'un lien entre la délégation de signature et l'achèvement de rapide des travaux.

-l'existence d'un lien entre l'autorité et l'amélioration de la productivité.

-l'existence d'un lien entre l'autorité des compétences et la réalisation des performance de qualité.

Mots-clés: délégation de pouvoirs, délégation de signature, délégation de pouvoirs, délégation de pouvoirs, performance, productivité, rapidité d'exécution.