

جامعة أدرار

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم علم الاجتماع



تفويض السلطة و تأثيره على فعالية الأداء

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشرافه:

د. نعيمة رضا

إعداد الطالبين:

بلشير أمينة

كبير عبد المجيد

السنة الدراسية

2018/2017

إهداء

إلى كل من علمنا علماً نافعا ولو حرفاً، إلى كل من أنار لنا الطريق إلى النجاح إلى من أرشدنا وعلمنا أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل، إلى الدكتور: **نعيجة رضا** الذي أفادنا من علمه مما ساعدنا في إعداد هذا المشروع وإخراجه بهذه الصورة التي اجتهدنا أن تكون بأفضل صورة قدر المستطاع

والشكر موصول إلى كل من :

الدكتور/ **بوزيد علي** بصفته مناقشاً للموضوع، و إلى الدكتورة / **محمداتني شهرزاد** بصفتها رئيساً.

والشكر أيضاً إلى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الإطلاع والاستفادة منه ومن ثم المقدرة على التحديث والتطوير والوصول إلى الأفضل بإذن الله كما أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح والدي الطاهرة وإلى أمي وزوجتي وكل الإخوة.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أب زوجتي السيد شعباني مصطفى الذي قدم لنا يد المساعدة والى الأستاذ شعباني بومدين الذي قدم لنا عديد الأفكار والمناقشة.

ولابد لنا من وقفه نعود إلى الأعوام التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد وأناروا لنا دربنا كل بإسمه دون أن ننسى أي منهم فجزاهم الله عنا خير الجزاء

عبد المجيد

إهداء خاص:

إلى السيدة التي أعانتنا منذ بداية العام الدراسي وهيات لنا الأجواء المساعدة،
للقيام بعملنا إلى السيدة صافي يمينة التي قدمت لنا يد المساعدة المادية
والمعنوية، وكل هدفها أن ترانا في قمة النجاح، فنسأل الله عز وجل أن يمد لنا
في عمرها ويبارك لنا فيه.. فجزاها الله عنا خير الجزاء.

أهدي هذه المذكرة المتواضعة إلى روح والدي الطاهرة و إلى أمي و إلى
جميع أفراد عائلتي ، و إلى كل من ساعدني في الوصول إلى هذا الموقع من
قريب أو من بعيد

أمينة

	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة
	تمهيد
06	أولاً: الإطار المفاهيمي
06	تحديد وصياغة المشكلة
07	التساؤلات الفرعية
08	الدراسات السابقة
16	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
22	تحديد المفاهيم
27	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
27	مجالات الدراسة
34	عينة الدراسة
37	المنهج المستخدم

37	أدوات جمع البيانات
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: عملية تفويض السلطة
	تمهيد
42	أولاً: ماهية السلطة أنواع السلطة في المنظمات
42	ثانياً: المداخل النظرية في دراسة السلطة
42	1 النظرية البيروقراطية
43	2 ليكرت وقبول السلطة
43	ثالثاً: تحديد المفاهيم
47	رابعاً: أنواع السلطة في المنظمات:
55	خامساً: الخلفية الثقافية و استراتيجيات علاقة السلطة:
	الفصل الثالث: فعالية الأداء
60	أولاً: الأداء
61	ثانياً: مفهوم وأهداف تقييم الأداء
62	أهداف عملية تقييم الأداء
65	النماذج الحديثة في تقييم الأداء

66	معايير تقييم الأداء
67	معادلات الأداء
67	شروط مقاييس الأداء
71	العلاقة بين الفاعلية والأداء
76	خلاصة
تحليل سوسيولوجي لعملية تفويض السلطة في المؤسسة الجزائرية	
78	الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.
78	أولا: عرض وتفسير البيانات
99	ثانيا : نتائج الدراسة
102	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

34	جدول 1 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
35	جدول 2 : توزيع أفراد العينة حسب السن
36	جدول 3 : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

36	جدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
78	جدول 5 : مدى تركيز السلطة في يد المسؤول الأول
79	جدول 6 : يبين أهم الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة
79	جدول 7: يبين الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماعات
80	جدول 8: يبين نسبة السماح للأعضاء المشاركين بتقديم الاقتراحات
81	جدول 9: يبين مدى أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار
82	جدول : 10 يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب
83	جدول : 11 يبين نسبة التفويض الكتابي
83	جدول 12: يبين نسبة ادراج المدير المهام المفوض فيها كتابياً
84	جدول 13: مساهمة عملية التفويض في تسهيل العديد من الأعمال
85	جدول 14 : يبين مساهمة عملية التفويض في التقليل من عبء العمل على المسؤول
86	جدول 15: يبين مساهمة عملية التفويض في تحسين أرباح الشركة
87	جدول 16: يبين مدى اضطرار المؤسسة إلى تأجيل بعض الأعمال في حال غياب المسؤول
87	جدول 17: يبين نسبة الشكاوى المسجلة شهرياً
88	جدول 18: يبين أخذ المؤسسة للشكاوى بعين الاعتبار
89	جدول 19: يبين من الذي يفصل في الشكاوى المقدمة
89	جدول 20: يبين نسبة اكتساب المفوض كفاءة في انجاز العمل

90	جدول 21: يبين مدى ثقة المسؤول في المفوض ليمنحه الحق في اتخاذ القرار
91	جدول 22: يبين مدى مساعدة عملية التفويض للمفوض في سرعة اتخاذ القرار
91	جدول 23: يبين مدى عرقلة الضغوط الخارجية لعملية التفويض
92	جدول 24: يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب وسرعة المفوض في اتخاذ القرار
92	جدول 25: يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب واكتساب المفوض كفاءة في إنجاز العمل
93	جدول 26: يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب وكمية الشكاوى المسجلة شهرياً
93	جدول 27: يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب ومدى مساهمة عملية التفويض في تحسين أرباح الشركة
94	جدول 28: يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب و إسهام عملية التفويض في تقليل من عبء العمل
94	جدول 29: من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب و كيف ساهمت عملية التفويض في تسهيل العديد من الأعمال
95	جدول 30: من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب واكتساب المفوض ثقة المسؤول تتمثل في حق اتخاذ القرار
96	جدول 31: يبين مدى تركيز السلطة في يد المسؤول الأول واكتساب المفوض ثقة المسؤول تتمثل في حق اتخاذ القرار
97	جدول 32: يبين مدى تركيز السلطة في يد المسؤول الأول وقدرة المفوض على اكتساب كفاءة في الإنجاز
98	جدول 33: يبين معاملات الارتباط بين الإطار التي يخول لها القانون بالتفويض مع حزمة متغيرات الأداء
99	جدول 34: يبين معاملات الارتباط بين متغير السلطة المركزة بشكل كلي أو جزئي مع حزمة متغيرات الأداء

قائمة الأشكال:

26	شكل 1 يبين نموذج الدراسة
----	--------------------------

31	شكل 2: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار
57	شكل 3 تقييم الأداء الفعال
68	شكل 4 اساليب التأثير في كفاءة الأداء
70	شكل 5 أساليب التأثير في كفاءة الأداء

المقدمة

أثارت التنظيمات على مرّ التاريخ اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مجالات عديدة، إلا أن هذا الاهتمام ازداد أكثر مع بداية الثورة الصناعية، والتي وفرت الظروف الملائمة لإنشاء مثل هذه التنظيمات ونموها، فتعددت بذلك المداخل التي تناولتها بالدراسة والتحليل، كما أسهمت في إثراء هذا الجانب العديد من فروع العلم والمعرفة كعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس، وقد أصبحت دراسة التنظيمات الشغل الشاغل للكثير من المنظرين خاصة في علم الاجتماع ومازالت تشكل الإطار العام الذي يؤثر على نمط الحياة وأساليب المعيشة وجميع جوانب وأنشطة المجتمع الحديث وقد أدى اتساع التنظيمات الإدارية وتعقدتها إلى الاتجاه نحو التقليل من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بإمكان القائد الإداري في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، حتى وإن توفرت لديه القدرة والمهارة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي لمعالجة الأنشطة كافة في المنظمة بكفاءة عالية .

يعد تفويض السلطة كأحد أبرز الوسائل الإدارية الحديثة التي قد تزيل عن كاهل المدير الكثير من المهام والأعمال الشكلية والروتينية في المؤسسة، بل وتفسح له المجال للعناية بوضع السياسات والخطط والبرامج التي تحقق الأهداف العليا للمؤسسة، وإلى جانب ذلك فهو يمكن أن يساهم في الكشف عن قدرات المرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية وتدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، فالمدير لا يستطيع القيام بالأعمال الإدارية الكثيرة دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، فتفويض بعض السلطات أو الصلاحيات قد يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

ولعلّ هذا التعقيد والتميّز ينبع من خصوصية وتميز هذه التنظيمات عن غيرها وما يتطلبه ذلك من ترتيبات إدارية وتنظيمية خاصة تتفق مع طبيعتها المتميزة وعلى ذلك فإن مدير التوزيع يتحمل مسؤولية تعيين مهام وواجبات مساعديه ورؤساء الأقسام في المنظمة ومن ثم يقوم هؤلاء بتعيين مهام مرؤوسيهم وأثناء ذلك من الضروري مراعاة توزيع المهام بشكل عادل ليتمكن كل مرؤوس من القيام بواجباته بشكل مرضي، وهذا يتطلب من المدير أن يكون على علم وتفهم بطبيعة ومفردات كل نشاط أو عمل ولا بد له من معرفة قدرات ومهارات مرؤوسيه، فقد يكون المدير ميالاً إلى إسناد الواجبات والمهام الصعبة للموظفين الأكثر كفاءة ومقدرة لأنها الطريقة الأسهل في تحديد الواجبات ومع ذلك قد يؤدي الاهتمام أكثر بالموظفين الأقل كفاءة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات عدة وهذا ما يمكن المدير من الاستفادة أكثر من خدمات عدد كبير

من ذوي المهارة بهدف المحافظة على وتيرة العمل المناسبة دون أن تتأثر الأنشطة والأعمال بغياب بعض الأشخاص لأي سبب ما.

لذلك فإنه قد يكون من الأفضل توفر عدد كاف من الموظفين المدربين بشكل مناسب، وهذا ما من شأنه أن يوفر لدى المدير أو القائد الإداري سهولة في تعيين الواجبات والمسؤوليات المختلفة كلما عمل على تنمية وتطوير خبرات كافة الموظفين لديه، الأمر الذي قد يجعل من إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم فعالية الأداء أمرا ممكنا في ظل المشاركة الجماعية والفردية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدات التي ينتمي إليها الموظفين والتي تتيحها عملية تفويض السلطة لهؤلاء من أجل تحقيق التوازن التنظيمي والتوافق ما بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف المؤسسة ككل.

ولتناول هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، الفصل الأول يتعلق بالجانب المنهجي للدراسة ويتألف من قسمين الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي والذي تم التعرض فيه لتحديد وصياغة المشكلة، الفرضيات، الدراسات السابقة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، أما القسم الثاني فيتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويضم مجالات الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثاني والمعنون بعملية تفويض السلطة ، فقد تعرضنا فيه لنظريتين من نظريات الفكر التنظيمي التي تناولت متغير التفويض وهي كل من النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، وفي النظريات الحديثة نظرية قبول السلطة.

وفي الفصل الثالث والمندرج تحت عنوان فعالية الأداء والمداخل المفسرة له، فقد تعرضنا فيه لتطور مفهوم الأداء.

أما الفصل الرابع والذي كان بعنوان عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج حيث تعرضنا فيه أولا لعرض وتحليل وتفسير البيانات، أما ثانيا فقد تم مناقشة نتائج الدراسة، وفي ضوء النظريات وكذا في ضوء الفرضيات، أما الجزء الأخير فيتعلق بالنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول

تهييد:

قبل التعرض للجانب النظري لموضوع الدراسة الحالي وما يتعلق به من نظريات، وكذا التعمق في كل ما يرتبط به من متغيرات ومن أهمية وأهداف وخصائص وغيرها مما يمكن التطرق إليه، ينبغي أولاً أن نعرّف بمشكلة البحث حتى تتحدد أبعاد ومعالم الدراسة، ويتضح الإشكال المطروح فيها، والذي يظهر أكثر من خلال التساؤل العام للدراسة والتساؤلات الفرعية، فضلاً عن ذلك لا بد من التعرض لأهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وكذا الدراسات السابقة والتي تمثل دعماً للدراسة في الكثير من الجوانب، كما لا بد من تحديد المفاهيم وتوضيحها قصد التوصل لتعريفات إجرائية لها حتى تتضح حدود الدراسة ويتبين إطارها العام.

أولاً: الإطار المفاهيمي

1. تحديد وصياغة الإشكالية:

أ إشكالية الدراسة:

تنتظم المجتمعات التقليدية عادة في قبائل وتجمعات تقليدية تحكمها عادات وتقاليد وأعراف مميزة، بحيث لا يمكن لا يمكن للأفراد تجاوزها أو الخروج عنها، وييدي هؤلاء الأفراد ولاء وطاعة لكبرائهم وشيوخهم الذين يمثلون السلطة وسيطرون على عملية اتخاذ القرار.

تتميز المجتمعات التقليدية ببعدها عن استعمال التكنولوجيا ومحدودية التعليم فيها بحيث يغلب على أفرادها مستوى القراءة والكتابة، ومن مميزات هذا النوع من المجتمعات الثبات وقلة التغيير والتحول وذلك على عكس المجتمعات المصنعة التي تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجالات الاتصال والشغل.

في هذا السياق أصبحت المنظمات الحديثة تتميز بالتعقيد والتحول السريع ما جعل قضية تسييرها والتحكم فيها أمراً يتطلب مرونة كبيرة وتحكماً ومسايرة للتكنولوجيا العالمية، ما أدى إلى تغيير كبير في أساليب تسييرها والتي اعتبرت في البداية أن الأسلوب المركزي هو الأسلوب الأنجع للتنظيم. تجسد ذلك في النظريات الكلاسيكية كالبيروقراطية الفيدرالية والتaylorية، حيث فصل فريدريك تايلور بين عمال الإدارة ومهام العمال.

وقد تعامل هنري فايول مع مبدأ المركزية بطريقة مختلفة؛ حيث قرن ذلك بحجم المنظمة وأكد أن المركزية ضرورية في المنظمات الصغيرة، وغير مجدية في المنظمات الكبيرة.

لقد شهدت الجزائر تطوراً كبيراً في مجال الإدارة والتسيير حيث وظفت على غرار المجتمعات الحديثة أساليب علمية في مجال تنظيم العمل. الأمر الذي لفت انتباهنا إذ حاولنا في بحثنا هذا عن دراسة الموضوع، ولا نود في ذلك وصف عملية التسيير ولا هيرارشية السلطة ولا المركزية، إنما نود التركيز على زاوية محدده في ذلك ألا وهي عملية تفويض السلطة في المؤسسة الجزائرية وقرنا ذلك بمتغير الأداء ولذلك كان سؤال الانطلاق على الشكل التالي:

ماهو تأثير عملية تفويض السلطة على فاعلية الأداء داخل المنظمة ؟

ب التساؤلات الفرعية:

❖ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تفويض السلطة وتحقيق أهداف المنظمة

❖ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تفويض السلطة و سرعة انجاز الأعمال

ج الفرضيات:

ج1 الفرضية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تفويض السلطة وتحقيق أهداف المنظمة

ج2 الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تفويض السلطة و سرعة انجاز الأعمال

2- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يجب على الباحث أن يراجعها ويستفيد مما توصلت إليه، حيث لها أهمية بالغة لما توفره من معلومات جاهزة تساعد الباحث على ربح الوقت والجهد.

أ- الدراسة الأولى:

دراسة إدريس خطابي بعنوان " تفويض السلطة والأداء "، رسالة ماجستير، موسم 2006/2007 دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياة ENIP سكيكدة الجزائر

إشكالية الدراسة:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم وتفسير طبيعة تفويض السلطة والأداء في المؤسسة الجزائرية التي حسبه تشهد تحولا في نظمها التسييرية وانتقال المجتمع إلى تطبيق الليبرالية، وإعادة هيكلة المؤسسات بغية ترشيدها وعقلنتها ومن هذا المنطلق بالذات حاول الباحث أن يطرح سؤال الانطلاق على النحو التالي:

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم ومسئولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرضٍ؟

الأسئلة الفرعية:

- 1 ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وزيادة أداء الفرد؟
- 2 هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء؟
- 3 ما هي عوائق تفويض السلطة؟
- 4 ما هي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة؟
- 5 إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفعالية من حيث إنجاز العمل والولاء للمؤسسة؟
- 6 هل التفويض جزء من عملية لامركزية القرارات أم أنه إجراء يساعد الأفراد على التكوين والتدريب والمشاركة ومن ثم استغلال في تطوير وتحسين أداء المؤسسة؟

الفرضية العامة:

يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصاتهم ومسئولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرضٍ¹

¹ دراسة إدريس خطابي بعنوان، تفويض السلطة والأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، موسم 2006/2007 دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياة ENIP سكيكدة الجزائر.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر.
- محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.

العينة ومنهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك قصد الإلمام بمتغيرات تفويض السلطة والأداء، أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف موزعين على 08 مديريات أربعة منها تنفيذية والباقي موزعين على مديريات مركزية وقد تم أخذ 40 موظف من الكلي بما يعادل 20%.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية:

الملاحظة بدون مشاركة، الاستمارة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء.
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين.
- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه.
- أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض إليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي.

تقييم الدراسة:

من خلال الإطلاع على محتوى هذه الدراسة والتي تناولت العديد من المتغيرات المتعلقة بعملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، فقد قام الباحث بتفكيك متغيرات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات متعددة مثل: التكوين والتدريب والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية وعلاقتهم بالأداء، حيث أن الباحث قد تطرق للعلاقة بين هذه المتغيرات وهذا يتطلب عددا من العلاقات المختلفة بين أغلب أبعاد المتغير المستقل ومؤشراته وتأثيرها على متغير الأداء؛ وبالتالي فهذه النقطة يمكن التعقيب عليها من ناحية أنه قد لا يتم التحكم بالدراسة بشكل ملائم في حالة ما إذا أراد الباحث قياس العلاقة بين المتغيرات لأنها في هذه الحالة تعتبر علاقة متبادلة أي علاقة تأثير وتأثر، مما قد يؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها.

توظيف الدراسة:

فيما يخص توظيف الدراسة يمكن القول بأنها قد خدمت موضوع الدراسة الراهنة خاصة من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث كانت الاستعانة بها متمثلة في تحديد بعض الأبعاد المتعلقة بمتغير فعالية الأداء في موضوع الدراسة الحالي، في بناء وطرح التساؤلات من جهة، ومن جهة ثانية كانت مفيدة في إجراء التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة وكذا في بناء فرضيات الدراسة الحالية، وعلى غرار تم توظيفها في بناء وصياغة بعض الأسئلة المتعلقة باستمارة البحث الحالية.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء "، رسالة ماجستير، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003

إشكالية الدراسة:

لقد حاول الباحث أن يصوغ إشكالية بحثه بناء على ما لاحظته من معاناة لدى أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة والتي من مظاهرها حسبه تركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين منها وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى هذا الأساس طرح الباحث إشكالية دراسته محاولاً بذلك التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة وكذا العوامل التي تعمل على تحقيقها بنجاح، وكذا تأثيرها على أداء شرطة منطقة الرياض، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ❖ ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟
- ❖ ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟
- ❖ ما هي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض لدى شرطة منطقة الرياض؟
- ❖ ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض¹؟

الفرضيات:

هناك فوائد يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة.
- التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية التفويض في السلطة.
- التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض.

¹ دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء "، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003

عينة ومنهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول وفي الشق الآخر اعتمد على الفروق والعلاقات وفق المتغيرات الأساسية للدراسة الإجابة على الأسئلة. أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بطريقة عشوائية من ضباط شرطة منطقة الرياض وعددهم 668 ضابطاً بنسبة 50% من العدد الإجمالي.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- من فوائد تفويض السلطة في تطوير المرونة لدى عمل الشرطي منها وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال عند غياب القائد الإداري.
- من معوقات تفويض السلطة منها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ في السلطة والمسؤولية.
- أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز.
- أما عن القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض فتمثلت في تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء وزيادة الأداء واستثمار الوقت.

تقييم الدراسة:

لقد تمحورت الدراسة حول محاولة التعرف على أثر عملية تفويض السلطة على كفاءة الأداء حيث هدفت إلى معرفة معوقات التفويض، وكذا عوامل نجاحها والفوائد الناجمة عن تطبيقها، فمن خلال الإطلاع على محتوى الجانب النظري الذي تناول فيه الباحث العديد من العناصر والمكونات التي تتضمنها عملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، وعموماً يمكن القول أن الدراسة كانت واضحة المفاهيم والمعاني ومتناسقة فيما يخص الارتباط بين الجانب النظري والتطبيقي، أما من حيث البناء المنهجي فقد كانت الدراسة متماسكة ومترابطة، وما يعاب عليها هو افتقارها إلى المقاربة النظرية.

توظيف الدراسة:

من خلال الاطلاع على النتائج المتوصل إليها كانت الاستفادة هذه الدراسة إذ تم توظيفها في بناء موضوع الدراسة الحالية وخاصة في صياغة التساؤلات والفرضيات رغم اختلاف مجتمع البحث، فمن حيث النتائج فقد ساهمت

بداية في التعرف على فوائد وعوامل نجاح عملية التفويض في السلطة ومدى تأثيرها على الأداء وكان توظيف الدراسة أيضا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة التي تم الاعتماد عليها كأداة لجمع المعلومات¹.

ت- الدراسة الثالثة:

دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011/2010.

إشكالية الدراسة:

صاغ الباحث إشكالية دراسته بناء على تصوره للتطوير الإداري على أنه ناتج من تغيير بعض أساليب الأداء المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، والتي من بينها حسبه أن التفويض يعد أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ومن هنا عبر الباحث عن إشكالية الدراسة في ما مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

الفرضيات: جاءت الفرضيات كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين التنظيم الإداري عبد العزيز محمد الحلو (2010 / 2011).

أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية.
- ❖ التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من أصحاب المناصب الإدارية.
- ❖ التعرف على بعض العوامل الدافعة بنجاح عملية التفويض.
- ❖ الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

¹ دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003.

عينة ومنهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الهادف إلى توفير البيانات والحقائق وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين وإداريين وأكاديميين مثبتين في الجامعة الفلسطينية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل والذين بلغ عددهم 304 مفردة.

نتائج الدراسة: أن عملية التفويض تساهم في:

- رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.
- زيادة السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.
- التدريب لدى العاملين على المهام والوظائف الجديدة بشكل دوري بمستوى منخفض تؤثر سلبا على المهام التي يتم تفويضها.
- عدم تكافؤ الحوافز والمهام الإضافية المفوضة لدى المرؤوسين.

تقييم الدراسة:

لقد تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، والتي من خلالها أراد الباحث أن يتعرف على مستوى التفويض وارتباطه بعنصر الوقت ومستوى العلاقات الإنسانية وكذا التنظيم الإداري، فقد كانت الدراسة مبنية بشكل متناسق ومتوازن من خلال تناول مفهوم التفويض وتنمية المهارات الإدارية في الجانب النظري، وفي ذات السياق تعرض الباحث للعديد من العناصر والنقاط المهمة التي تكون كلا المتغيرين، فرغم أن الموضوع لم يتم تناوله في نظريات الفكر التنظيمي ويفتقر إلى التحليل السوسيولوجي، إلا أن الاستفادة من هذه الدراسة كانت في اختيار موضوع الدراسة الراهن وكذلك من أجل التعرف على كيفية تعامل الباحث في اختصاص الإدارة مع مثل هذه المواضيع¹.

توظيف الدراسة:

لقد تم التركيز من خلال هذه الدراسة على النتائج التي توصلت إليها وعلى المفاهيم التي اقترحها الباحث في الفرضيات على اعتبار أن تنمية المهارات من المزايا التي يمكن أن تتحقق في حال ما إذا تمت عملية التفويض بشكل ملائم،

¹ دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011.

إضافة إلى مسألة إدارة الوقت من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث كان توظيفها بشكل أساسي في بناء واستخراج بعض المؤشرات والتي كانت مفيدة في بناء بعض أسئلة الاستمارة الخاصة بموضوع الدراسة الحالي.

ث - الدراسة الرابعة:

دراسة فوزية بوقطف بعنوان "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار" رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالة نموذجاً، 2008 / 2009.

إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة في علاقته بفعالية القرار وذلك من خلال تناول متغيرات تفويض السلطة: المسؤولية، المشاركة، الصلاحيات ومتغيرات فعالية القرار: التكوين، اختيار الحل الأنسب، تحقيق النتائج المطلوبة وعلى هذا الأساس تمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة العلاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار.

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرار؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب؟
- هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد بين تحقيق النتائج من القرارات؟

الفرضية العامة: هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار

أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على مكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة.
- ❖ محاولة الكشف عن واقع تحمل المسؤولية لدى الأفراد وعلاقة ذلك بزيادة تكوينهم في اتخاذ القرارات.
- ❖ محاولة التأكد من دور الصلاحيات الممنوحة في تحقيق النتائج المطلوبة.

عينة ومنهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر من أحد طرق المنهج الوصفي، أما العينة فقد ضمت 32 موظفاً، وحسبه أن الدراسة وصفية تطلبت منه أن يقوم بمحصر شامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من إدارات وأعوان التحكم.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين الحالة المدنية وتحمل المسؤولية.
- أن المستوى التعليمي له علاقة بتحمل المسؤولية.

- أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وكذا يزيد من مهاراتهم.
- أن تحمل المسائلة يزيد من القدرات لدى الأفراد على اتخاذ القرارات ويساهم في اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار.
- أن هناك علاقة بين الأقدمية وتحقيق الرضا لدى العاملين.
- أن طلب الرأي والمشورة من العاملين يساهم في طرح الحل الأنسب وكذلك يساعد على فهم مراحل اتخاذ القرار.
- امتلاك العاملين لصلاحيات إضافية يجعلهم يلتزمون بمواقف العمل، ولا يتغيبون.
- أن الرقابة التي يفرضها العامل على نفسه تساهم في التقليل من الأخطاء.
- أن وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يساهم في حل المشكلات.
- أن التفويض يساهم في زيادة فعالية القرار. فوزية بوقطف (2008 / 2009)

تقييم الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة مميزة من حيث أنها تناولت موضوع التفويض وأثره على فعالية القرار بطريقة إيجابية وبشكل واسع النطاق من خلال تفكيك متغيرات التفويض وفعالية القرار ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة المتبادلة بينها، حيث كان التنسيق والبناء المنهجي منطقياً بحيث استخدم الباحث طريقة استخراج المؤشرات من خلال التعريفات الاصطلاحية للمفاهيم وبالاعتماد على الخصائص البنائية المشتركة لكل مفهوم تم بناء نموذج يعتمد على نسب مئوية تؤكد ضرورة إتباع أكثر المؤشرات تداولاً في تلك التعريفات قصد بناء الفرضيات والتساؤلات بكيفية ملائمة، وكذا المفاهيم الإجرائية التي كان سيعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة، وكتعقيب على هذه الطريقة أنه رغم تميزها إلا قد تؤدي إلى إهمال بعض الأبعاد والعوامل واعتبارها عرضية في الدراسة¹.

توظيف الدراسة:

بعد الإطلاع على محتوى هذه الدراسة، يمكن القول أنها قد ساهمت بشكل إيجابي في بلورة بعض الأفكار خاصة من حيث الكيفية التي تناول بها الباحث موضوع التفويض وكذلك طريقة التحليل التي ساهمت في بناء وتحليل متغيرات الدراسة الحالية، وكان توظيفها كذلك في بناء الجانب المنهجي من خلال الإطلاع على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في بناء التساؤلات والفرضيات، أيضاً تمت الاستفادة منها في صياغة بعض أسئلة الاستمارة، إلا أن الاختلاف بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة يكمن في تناول بعض المتغيرات التي يمكن القول أنها الأنسب للبحث فيها والتي تتضمن مفهوم فعالية الأداء والذي يعتبر المفهوم الأوسع في الدراسة الذي يتطلب التحليل.

1 دراسة فوزية بوقطف بعنوان، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقلمة نموذجاً، 2008 / 2009.

2 أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

- محاولة الإطلاع على واقع تفويض السلطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وذلك من أجل ملاحظة تسيير المرافق، ومدى سير المهام بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق الملاحظة دون المشاركة.
- الرغبة في التعرف على موضوع تفويض السلطة عن كثب.
- بحكم خبرتنا في مجال التفويض من خلال الممارسة المهنية.

ب - أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والتحقيق الميداني.
- محاولة معرفة نوع القرارات المفوضة للمرؤوسين وانعكاساتها على فاعلية الأداء.
- تبيان تأثير تفويض السلطة على فاعلية الأداء في مديرية التوزيع بأردار.
- إثراء المكتبة العلمية بجامعتنا ببحث لم يسبق التطرق إليه.
- توفر المادة العلمية.

ج- أهداف الدراسة:

إن طبيعة أي عمل بحثي هناك غاية يراد الوصول إليها وعلى ضوء ما سبق نحاول الوصول إلى:

ج1 الأهداف النظرية:

- محاولة معرفة عناصر ومكونات تفويض السلطة في المؤسسة مجال الدراسة.
- محاولة معرفة عناصر ومكونات فاعلية الأداء في المؤسسة مجال الدراسة.

ج2 الأهداف الميدانية:

- السعي إلى معرفة مدى مساهمة تفويض السلطة في تحقيق فاعلية الأداء.
- السعي إلى معرفة دور تفويض السلطة في سرعة اتخاذ القرار.
- السعي إلى معرفة تأثير معوقات التفويض في فاعلية الأداء.

أولاً: ماهية السلطة و أنواعها:

تحوّل مفهوم السلطة من مفهوم السيطرة إلى الدمج بين القوة و الشرعية، وأصبح تقبّل الأوامر وفق الشرعية و أضحّت ممارسة السلطة عملية تفاعلية و إشراك الطرف الآخر في ممارسة اللعبة الاجتماعية و يضيف لوثناس أن التأثير أوسع من القوة كونه يتضمن القدرة^{1*} على التغيير، و من هنا نعرّف السلطة على أنها "دالة على القدرة و الهيمنة الشخصية و الجماعية الفاعلة في التأثير على سلوك الآخرين أفراد و جماعات من اجل التصرف بشكل محدد بهدف تحقيق غايات معينة ما كانت لتنجز بدون هذه القوة.

وخطوط السلطة في التنظيم الرسمي تُحدد المسؤوليات، أهداف التنظيم وحدود الاختصاصات أيضاً في التنظيم غير الرسمي تظهر لنا قوة ناتجة عن التفاعل بين الجماعات و هنا تقع مناظرة ما بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي و مدى التوافق بين الاثنين سيعطي الشكل النهائي لتحقيق أهداف المنظمة². و من بين المفاهيم المرتبطة بالسلطة نُميّز:

- 1 المسؤولية :** بما أن الرئيس يملك السلطة على المرؤوس ، فان هذا الأخير مسؤول أمام الرئيس بتنفيذ الأعمال المكلف بتنفيذها، و للرئيس الحق في مساءلة الموظف.
- 2 القوة:** و التي تتمثل في القدرة على التأثير على الآخرين النابعة من قوة الشخصية، الاحترام الكفاءة، و السلطة عموماً لا تتحقق إلا إذا كان هناك نوع من التوازن بين السلطة الرسمية والقوة.
- 3 المسائلة:** تعتبر الوسيط ما بين السلطة و المسؤولية كما تُعتبر الوجه الثاني لهذه الأخيرة و لا يُمكن تفويضها عكس السلطة.³

ثانياً- أنواع السلطة في التنظيمات:

1- السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود، لأنها لا تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

2- السلطة التنفيذية:

ولها الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المدراء يملكون سلطة تنفيذية تسري على مساعديهم، وهي تستمد قوتها من موقع المدير في الهيكل التنظيمي لأن المدير في هذه الحالة يعتبر وكيلا للمنظمة، والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى المنظمة إلى أسفلها⁴.

¹ * - في الحقيقة أن موضوع القدرة من المواضيع التي يعالجها علماء السياسة و الإعلام على حد السواء لأنه كلما كان للفرد القدرة على التأثير فانه يستطيع التحكم في عقولهم و بالتالي يوجه لهم أفكارهم نحو ما يريد هو، و هذا في الحقيقة ما تفعله وسائل الإعلام عندما تود التأثير في الرأي العام أو السياسة أرادوا إصدار قرارات ما و يحاولون السيطرة على الشعب.

² - مقال منشور للأستاذة بن جبار زينب ،قسم علم الاجتماع وعلم النفس، جامعة العفرون ،مأخوذ من منصة المجلات العلمية المحكمة يوم 2018/03/06 على الساعة 15:30

³ د/عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع ص، 101، 102

⁴ - الصبري، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2003).

3- السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي ترسم الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدة أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدة أو المجموعات وتعتمد على الخبرة والمعرفة، وتُعطي لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه.

ثالثاً: المداخل النظرية في دراسة السلطة:

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تعتبر النظرية البيروقراطية هي بداية التنظير العلمي للتنظيمات البيروقراطية وقد درس كيف تؤثر التنظيمات البيروقراطية على السلوك و الأداء¹ وهنا حدد ثلاث نماذج للسلطة في ضوء علاقات العمل حيث حدد ثلاث أنماط للسلطة وهي :

أ- السلطة التقليدية* و هي السلطة التي تركز على قوة التقاليد و الأعراف الاجتماعية و تعطي الحكم العشيرة و القبيلة².

ب- السلطة الكاريزمية*: يقَدَس هذا النوع من السلطات الشخصيات المثالية أو الاستثنائية وتعتمد على القائد الملهم الذي يتميز بصفات تجعله متفرداً³.

ج- السلطة القانونية*⁴: يؤمن هذا النوع من السلطة على سيادة القانون و على مجموعة من الضوابط الرسمية ، و السلطة هنا لا تكون لشخص بعينه و لكن لمجموعة من المبادئ الموضوعية التي تفرض إتباع التوجيهات و الأوامر التي يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصيته⁵.

2- ليكرت و قبول السلطة:

اعتمد ليكرت على أربعة انساق للتسيير و الإشراف حيث تبدأ من الاتوقراطية انتهاء بالديمقراطية.

أ- النسق الأول: الإدارة لا تثق في العاملين، و تتخذ عنهم القرارات مع الإدارة العليا

ب- النسق الثاني: تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و حتى منح تفويضات لبعض القيادات الوسطى.

1- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، دار غريب للنشر، مصر، 1980، ص 32

2- إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 287

3 رابع كعباش، علم الاجتماع التنظيمي، بدون طبعة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006، ص 48.

4* -في الحقيقة السلطة القانونية مرتبطة في مجتمعات العالم الثالث بمدى وجود ثقافة تنظيمية أو لا، لأنه إذا اتبعنا فكر ماكس فيبر القائم على تطبيق القانون بحذافره و عدم إدخال الأبعاد الأخرى فإن الأمر عندنا من ضروب المستحيلات و هنا يمكننا الحديث عن روح القانون و كيف يمكننا التعامل مع القوانين الجافة و تطويعها مع الوضعية الحالية ، و بطبيعة الحال الأمر لن يسير في مساره الطبيعي إلا إذا كان هناك نوع من الانسجام ما بين الإدارة العليا مع العمال أو بالأحرى سنسأل سؤال :ماهي طبيعة التسيير، وكيف هو تعامل المسير مع العمال و ما هو شكل و مناخ التنظيم العام؟؟

5 غنيل الحسيني النجار ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، بدون طبعة ، الشركة العربية للنشر ، مصر 1994، ص 49

ت- النسق الثالث: هنا تُبدي الإدارة قدرًا ملحوظًا من الثقة للمستويات الدنيا في منحها الفرصة في اتخاذ القرارات البسيطة و يُمنح قدر لا بأس به من التفويض للمستويات الدنيا.

ث- النسق الرابع: تمنح الإدارة ثققتها الكاملة للعاملين على أوسع النطاقات و تُشجّع الاتصالات المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين¹.

رابعا- الخلفية الثقافية و استراتيجيات علاقة السلطة:

تستمد الإدارة خلفيتها الثقافية*² من سياسة الإدارة، النشاط النقابي، الصراعات الاجتماعية و هذه التركيبة تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي المنظمات يمكننا أن نكتشف عدة ثقافات بحسب تركيبة العمال وثقافتهم العمالية³، طبيعة المناصب التي تُشكل مناصب قرار و مسؤولية مما يجعلهم يكتسبون القوة، السلطة، التفوق داخل المنظمة، إضافة إلى ثقافة الإطارات المتخصصة ذات التكوين الجامعي (و هنا نجد ثقافة خاصة بالعمال المؤهلين و ثقافة خاصة بالعمال غير المؤهلين وصولاً إلى أسفل السلم التنظيمي حيث قد نجد ثقافة عمالية*⁴ تُعبّر دوماً عن عدم الرضا و ظلم أصحاب القرار ، و هنا يأخذنا السؤال: على أي أساس تتكون الجماعات و الجماعات السوسيو مهنية*⁵ و هي أول مصدر لثقافات الجماعات داخل المنظمة و هنا يتطور مفهوم العلاقة بين الزملاء ، كما نجد أن حاملي الشهادات يتميزون بالاستقلال و الفردية⁶، في المقابل نجد الإطارات الاتوقراطية مرتبطة بالقيادة و لا تتفق في الجماعات و لا بالتجمعات .

1 حريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، ب ط، غريب للنشر، مصر 1992 ص 74-73

*2 - من المهم جدا معرفة المسيرين الجدد الخلفية الثقافية للمنظمة كي يأخذ فكرة عامة عن الواقع الثقافي للعمال و كيفية سيرها و يبدأ في إعداد خطة من أين سيبدأ التغيير ، لأنه من الصعب بمكان أن يأتي المسير بين ليلة و ضحاها و يحاول أن يفرض على عماله نمطاً من التسيير لم يألفه و يحاول أن يفرضه عليهم، و هنا يبقى الأمر رهين بمدى حنكة المسير و كيف سيجلب له أكثر مؤيدين من العمال و هنا ستدخل الشخصية الكارزمية مثلما تحدثنا عليها من قبل و قد نجد كما غير متوقع من الولاء التنظيمي لا لتنظيم و لكن احتراماً لشخص المسير، أو سيحاول المسير أن يفرض على المرؤوسين سلطة بقوة القانون و هنا سنتنتج لنا أشكال جديدة من العلاقات داخل التنظيم التي يمكن لها ان تخلق خلل وظيفي يعطل سير المنظمة

*3 - هنا يقصد الكاتب بحسب ثقافتهم العمالية: الجو العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فعندما يدخل العامل الجديد للمؤسسة سنجده بعدة مدة يتأثر بالمناخ التنظيمي العام السائد في المؤسسة ، فإذا رآهم منضبطين و ملتزمين فإنه ألياً سينتج بهم و العكس صحيح و لكن الأمر هذا ليس بالمطلق أو قاعدة ثابتة ، خاصة إذا أدخلنا في تحليلنا متغيرات كالقيم و الشخصية اللذان يؤثران في سلوك الفرد.

*4 -في الحقيقة مفهوم الثقافة العمالية من المفاهيم المتشعبة و التي تأخذ عدة أبعاد و أوجه، كأن نقول من ضمن الثقافة العمالية أن يكون العامل ملم بالقانون، أن يكون له مدارك حول علاقات العمل بشكل عام كأن يدرك انه يجب أن يكون مؤمن في التامين الاجتماعي، كان يدرك أن له الحق الانخراط في النقابة و له الحق في الإضراب و هو حق مشروع المفروض لن يجادله في هذا الحق احد و الثقافة العمالية عموماً تُكتسب بالممارسة في ميدان العمل و بالاحتكاك مع التنظيمات الأخرى، و في الحقيقة أن يكون للعامل ثقافة عمالية هذا الأمر مهم جدا بالنسبة للمنظمة و للعامل و سنفتح قوس فقط: "لو كان للأطباء الذين اضربوا ثقافة عمالية، لما اضربوا و دفعوا في نفس الوقت شهادات مرضية... كيف هذا؟.. أصلا الإضراب حق مشروع إذا استوفى الشروط القانونية و لكن بسبب جهلهم للقانون و عقم التنظيمات النقابية في توعية العمال فتحوا على أنفسهم فجوة قانونية استطاعوا أن يُبطلوا لهم الإضراب".

*5 -في الحقيقة سؤال على أي أساس تتكون الجماعات السوسيو مهنية، يُذكرنا بدراس دوافع تكوين الجماعات في مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل و تكون الجماعات السوسيو مهنية من وجهة نظرنا ليس بعيد عن تكون الجماعات بشكل عام، و يبقى الاختلاف في أن الأولى تتشكل في أوساط غير رسمية أو غير مقننة ، أما الجماعات السوسيو مهنية اصطبت أصلًا بهذا الاسم لأنها تتشكل داخل الأوساط التنظيمية .

و الجماعات السوسيو مهنية نستطيع القول أن لها عدة طبقات، من عمال مهنيين -تحكم- إطارات و عموماً كل فئة من هذه الفئات تتفاعل ألبا مع الفئة المشابهة لها و لكن هذه ليست بقاعدة لأنه أحيانا يكون على أساس الانتماء العرقي أو السياسي أو المكاني أو في معظم الحالات يحدث نوع من الانصهار الكبير بين الجماعات السوسيو مهنية إذا اشتركوا في نفس المشاكل هنا سيكون لهذه الجماعة السوسيو مهنية قوة إذا سُيرت من قبل قائد وواع.

*6 -ملاحظة الكاتب لهذه النقطة أن أصحاب الشهادات يتميزون بالاستقلالية كونه يرى أنهم لا يحتاجون للإشراف مثلاً؟ أو ما هو نوع الاستقلالية التي يقصدها؟ أم أن عزلتهم نوع من التعالي على مختلف طبقات الفئات المهنية؟ و النقطة الثانية التي طرحها عن القيادات الاتوقراطية التي لا تتفق في التجمعات هنا سنفتح قوس.. لماذا؟ أين الخلل؟ هل هو في التجمع أم في التسيير أم في المسير و السؤال الأهم: لماذا تحدث التجمعات العمالية؟ ماهي نوع المشاكل المناقشة، كيف يصل صوتهم، أم يتوقف عندهم؟ و هذا النقاش يعطينا الخريطة التنظيمية لهذه المؤسسة من قيادة-الثقافة العمالية-مكانة التنظيمات النقابية داخل المؤسسة- العوائق التنظيمية التي تواجهها المنظمة.

و يستمد المسيرين مفهوم السلطة لديهم من خلال متغيرات كثيرة و متداخلة كالتنشئة الاجتماعية*¹، نوع التكوين الأيديولوجية*²، الخبرات السابقة في ميدان التسيير*³ كل هذه الخبرات تصنع نسيج من العلاقات الاجتماعية و تبنى تقاليد تُعبّر عن بصمة المسير الذي اشرف على تسيير الجماعة كما انه للتنشئة الاجتماعية دور في خلق شخصية المسير كأن يتعرّج في عائلة تقوم على سيطرة الأب أو الأخ الأكبر و النقاش غير موجود و إلا سيكون التعنيف هو البديل كشكل من أشكال السلطوية ، هنا سيتشكل في ذهن المسير مرجعية يمارس بها السلطة مع الموظفين حيث نجده يُصر على الوقوف أمام الباب و مراقبة الحاضرين و غلقه بعد مدة و لا يُقدّم الامتيازات لموظفيه و هنا تتضح لنا أن ثقافة السلطة هي نتاج العلاقات الاجتماعية الأوسع داخل المنظمة و خارجها فممارسات السلطة المتمثلة في تجارب المسيرين السابقين تترسخ في أذهان المسيرين اللاحقين و تتخذ كنماذج في التسيير فهناك من يتخذ السلطة كوسيلة للضغط على العاملين و تخويفهم .⁴

و في المقابل ، نجد أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار مرهونة بمدى العلاقة الموجودة ما بين المسيرين و العمال ، فإذا أحس العامل انه مقصي من سيرورة اتخاذ القرار*⁵ سيتولد لديه شعور بالتهميش و قد يشعر بالاستصغار مما يؤدي إلى تشكّل جماعات غير رسمية و مقاومة للإدارة الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تطبيق قرارات مشوهة و التطبيق سيكون فاشلاً و بالتالي صراع مابين التنظيمات الرسمية و التنظيمات غير الرسمية*⁶.

خامسا - تحديد المفاهيم:

1- السلطة :

تعتبر السلطة أساس المسؤولية ، فهي تربط أجزاء و وحدات المؤسسة ببعضها البعض ، و تحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات و الواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك و لا يمكن مسائلته دون تفويض لسلطة رسمية له بقدر واجباته و مهامه*⁷.

*1- للتنشئة الاجتماعية دور في تكوين شخصية المسير ، حتى و أن حاول أن يُغير من نفسه و لكن يبقى لها اثر . و دائماً لما نتحدث عن التنشئة الاجتماعية دائماً تكون مقرونة بمدى جودة الاتصال التي تحصل عليهما المسير خلال ترعرعه ، فالذي ترعرع في وسط مُنفتح تجده أكثر ديمقراطية و تقبلاً للآخر و الآخر هنا لا أقصد العمال فقط لكن حتى التنظيمات النقابية و مدى إمكانية التفاوض معهم أما المسير المُنغلق الذي لم يعهد التواصل في أسرته تجده صعب المنال و عماله يضعون بينه و بينهم الكثير من الحواجز .

*2- في الحقيقة ، علينا الآن أن نغفل تأثير الفكر الإيديولوجي على مستوى العلاقات الموجودة داخل التنظيم ، فالفرض أن المسير شيوعي مثلاً و الاطارت من التيارات المحافظة أو نميز فئتين من العمال ، فئة شيوعية و فئة محافظة ، هنا يمكننا أن نجد نوع من التناقض بين أصحاب الإيديولوجية الواحدة *3- تعتبر الخبرات السابقة في ميدان التسيير بالنسبة للمسير كمرجعية مهمة لديه كنوع من الخبرة في مجال التسيير ، و لكن لا يجب أن تُعتمد كمرجعية ثابتة لا رجعة فيها كون المناخ التنظيمي ، أعضائه، المجتمع المحلي الذي ينشط فيه التنظيم كل هذه الأمور متغيرة .

⁴ ناصر قاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات - ديوان المطبوعات الجامعية - 2014 - ص 114

*5 - فكرة الولاء التنظيمي من الأفكار المهمة جداً لسير الأعمال داخل التنظيم بشكل جيد و صحيح، و حقيقة و من وجهة نظري أن الخلطة السحرية الأولى هي في يد المسير

⁶ نصر الدين بوشيشة و علي زكار ، الديناميات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية - ط1 - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع - 2013 - ص

ص، 51 و 52

⁷ - المغربي محمد كامل - 2006 - الإدارة مبادئ - مفاهيم - وظائف "الرياض" - مطابع لنا - 1998 - ص 55 .

كما تُعتبر الحق القانوني في اتخاذ وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية.

و يعرفها سيمون على أنها القوة على اتخاذ القرارات ووضعها تحت تصرف طرف آخر.¹ فيما يوضح ماكس فيبر أن جوهر السلطة عنده هو الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة .

2- تفويض السلطة :

أ- **التعريف الاصطلاحي:** أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.²

– عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوسين لأداء عمل معين.³

– كما تسمح بنقل السلطة من الرئيس للمرؤوس و تتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر رئيسية هي :إسناد المسؤولية تفويض السلطة و المساءلة.⁴

و مما لا شك فيه انه من الضروري أن يقوم احد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء و مسؤوليات كبيرة ،نقل جانب من أعباء و مسؤولياته إلى بعض معاونيه.⁵

و يعرفه علي الشريف على أنه " :هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه"⁶

في حين يوضح فيليب سلزنيك في تعريفه لتفويض السلطة على أنها أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة"⁷.

يؤكد سلزنيك أن عملية التفويض تعتبر كأداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف

التنظيمية العامة، وبالتالي فوجهة النظر هذه تشكل نقطة اختلاف مع التعريف السابق من حيث أنه يعتبر التفويض كأداة

تسهل على المدير عملية الرقابة على الموظفين، في حين أن علي الشريف لم يتناول هذا الجانب واكتفى بشرح مبسط لهذا

المفهوم.

ب- **التعريف الإجرائي:** يعتبر تفويض السلطة الأداة التي من خلالها يمكن للمفوض العمل واتخاذ بعض القرارات التي

تضمن استمرارية العمل لحين عودة المسؤول الأول.

1 - القريوتي محمد قاسم احمد ،الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت – مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 22-العدد01-ص،ص، 281-301.

2 -توفيق جميل احمد -1999، إدارة الأعمال -مدخل وظيفي -الدار الجامعية -الإسكندرية -مصر .

3 -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت 2000-ص336.

4 -علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، ص336.

5 -علي السلمي -تطور الفكر التنظيمي -ط2-وكالة المطبوعات -الكويت -1980-ص76

6 - علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001 ص 268.

7 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص48.

وكتعريف شامل يعتبر تفويض السلطة إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن امتلاك السلطة".

3- أهداف المنظمة:

- **تعريف هدف المنظمة هو:** رغبة مستقبلية للوصول إلى نتيجة معينة، وأن أنشطة المنظمة في الحاضر موجهة إلى تحقيقها¹.
أ أنواع أهداف المنظمة:

أ. 1 الأهداف الرسمية: وهي الأهداف المعلنة أو الظاهرة.

أ. 2 الأهداف الفعلية: وهي التي لا تظهر إلا من خلال السياسات التي تنفذها المنظمة.

أ. 3 الأهداف الرئيسية: هي الأهداف التي لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها ومنها هدف تحقيق الربح ، وتعتبر هذه الأهداف مصدراً مباشراً للإشباع .

أما الأهداف المساعدة (الفعلية) فذات طبيعة وسيطة ولها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية أو بمعنى آخر أنها أهداف فرعية توصل إلى الهدف الرئيسي .

ويمكن أن نوضح هدف المنظمة من خلال أربعة أنواع وهي: الأهداف التوجيهية، أهداف أدائية، الأهداف الداخلية، أهداف خارجية

أ. 4 الأهداف التوجيهية:

قيادة: (التنافس - الإبداع - التقدم التقني).

الانتشار: (عدد المنظمات - عدد البلدان).

أ. 5 أهداف أدائية:

النمو ، التوسع، الربحية.

أ. 6 الأهداف الداخلية: الكفاءة، شؤون العاملين : (النمو الشخصي).

أ. 7 أهداف خارجية :

المسؤولية الاجتماعية (صورة المنظمة - استخدام الموارد - النشاط العام).

1- طاهر مرسي عطية و منى البطل، (2004م)، أصول الإدارة للطالب والمدير، دن، ص 74.
* الغاية هي الهدف العام والنهائي للمنظمة، الهدف هو يمثل عادة هدف المنظمة في الأجل القصير، الغرض هو هدف المنظمة في موقف أو حدث معين، ولكن صاحب الكتاب في تعريفه لم يفرق بين هذه الفوارق واعتبرها مترادفات.

ب- **التعريف الإجرائي:** تغطية السوق الوطنية بالكهرباء والغاز؛ ذلك من خلال تلبية طلبات الربط ثم المساهمة في بناء المجتمع وانسجام الشركة معه وانجاز المشاريع وفقاً لمهام الشركة.

ت- **التدريب الذاتي: اصطلاحاً:** هو نشاط تعليمي يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته مستجيباً لميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها، والتفاعل الناجح في مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في عملية التعلم الذاتي.¹

ت-1 **التعريف الإجرائي:** هو اكتساب العامل لمعارف ومهارات جديدة لم يكن يعرفها من قبل جراء احتكاكه بميدان عمله، حيث من المفروض انه يتلقاها بشكل منظم من قبل المنظمة إلا انه اكتسب تلك المعارف فردياً.

ث- **تفويض الاختصاص:** يقصد بالتفويض في الاختصاص أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي إلى غيره ، سواء " كان في نفس مستواه الوظيفي أو أدنى منه، بمباشرة جزء من اختصاصه فيكون مفوضاً والآخر مفوض إليه ، وذلك بموجب نص قانوني يميز له ذلك².

ث-1 **التعريف الإجرائي:** هو تفويض للصلاحيات من صاحب الاختصاص الأصلي إلى المفوض إليه وذلك بسبب منصب المفوض إليه دون النظر إليه شخصياً وعن طريق نص مكتوب.

ج- **اتخاذ القرار:** يمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار، بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين³.

ج-1 **التعريف الإجرائي:** تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية اختيار الاقتراحات المعروضة من اجل الظفر بأحسنها لتحقيق الهدف المرجو.

ح- **رضا الزبائن:** هو درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته⁴.

ح-1 **التعريف الإجرائي:** مدى توقعات الزبون بأن المنتج الذي يقدم إليه يلبي حاجاته وتوقعاته.

خ- **حسن الأداء:** القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب⁵.

خ-1 **التعريف الإجرائي:** قيام العامل بواجباته بحرفية عالية.

1 - يعقوب حسن نشوان، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح (عمان: دار الفرقان للنشر، 2004، ص 176.

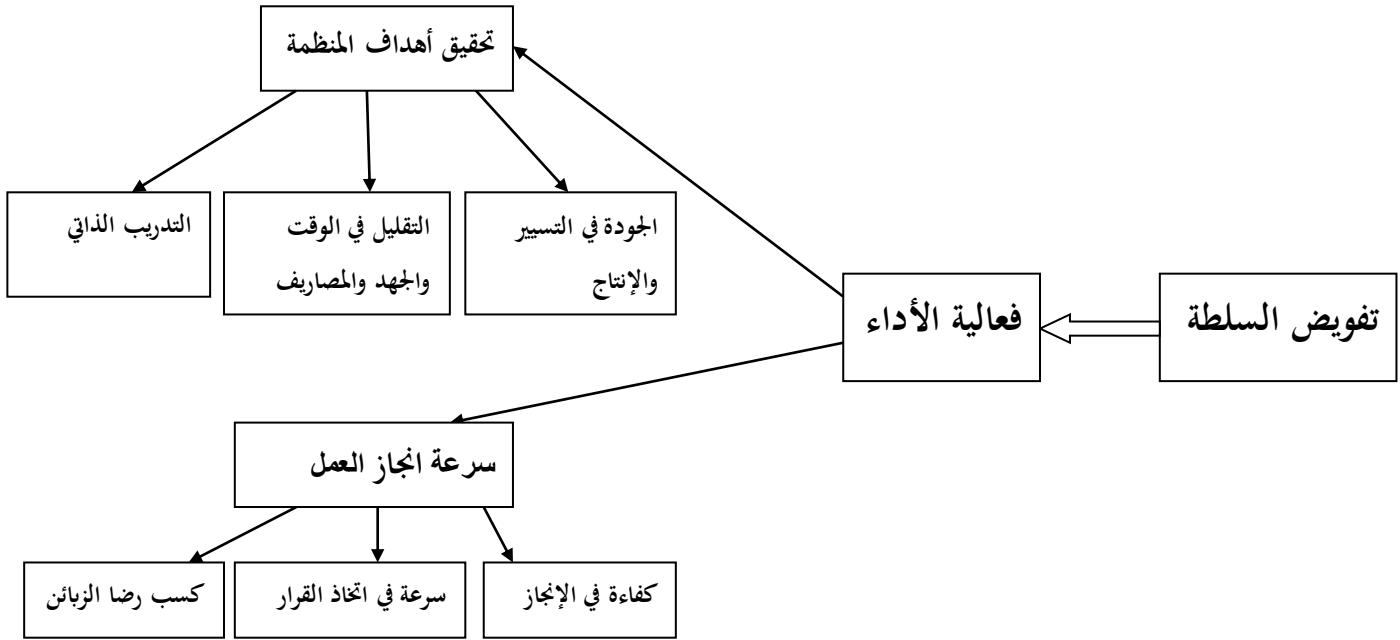
2 - فوده عبد الحكيم، الخصومة الإدارية، الجزء الثاني، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2005)، ط 1، ص 25.

3 - فيصل عمر باشر حيل، صناعة القائد، (مكتبة جرير، مكتبة العيكان، مكتبة تهامة)، السعودية، مجموعة الإيداع، الكويت، دار ابن الحزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص 38.

4 - سليم إبراهيم الحسيني، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكتبتهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم، الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 287.

5 - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.

4- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين

سادسا- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1 مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة من أهم العناصر والنقاط المهمة في أي بحث اجتماعي، بحيث أن هذه الدراسة الميدانية تتكون من عدة مجالات هي المجال المكاني و المجال الزماني و المجال البشري.

أ- المجال المكاني :

- نبذة تاريخية:

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة **سونلغاز** على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية الجهوية للتوزيع بوهران التابعة بدورها إلى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والكائن مقرها بولاية البلدية .
تعتبر مديرية التوزيع بأدرار أحد أهم المديريات التابعة للمديرية الجهوية بوهران ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لأتساع حجم زبائنها و زيادة احتياجاتهم.

- **الموقع الجغرافي:** تقع مديرية التوزيع جنوب غرب ولاية أدرار يحدها من الشمال حي 68 مسكن ومن الجنوب حي 100 مسكن العربي بن مهدي، أما من الشرق فيحدها سوق بودة للخضر والفواكه ومن الغرب ثانوية خالد ابن الوليد.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، ومن أهم الأهداف التي أنشأت من أجلها هي خدمة الزبون، حيث تنقسم إلى عدة مصالح لها علاقة مباشرة معه، منها تجارية ومنها صيانة ومنها مصالح خاصة بالمنشآت تسهر على خدمة هذا الزبون كما تنقسم إلى مصالح إدارية تعمل على حسن سير المصالح السالفة الذكر من أجل القيام بالواجب على أحسن وجه ممكن.

❖ الفرع الأول: مدير التوزيع: و من مهامه :

- إمضاء الشيكات
- عقد الاجتماعات
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)
- اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

يعتبر مدير التوزيع صاحب السلطة الأول في المديرية ومنه تنطلق جميع أنواع الصلاحيات لباقي الأقسام، حيث يندرج تحت مدير التوزيع أمانته الخاصة ومسؤول الإعلام والاتصال ثم مساعد الأمن الداخلي ومسؤول الأمن والحماية ، مع العلم بان مدير التوزيع لا يستطيع أن يتتبع جميع أمور الإدارة بنفسه لهذا يفوض الصلاحيات للرؤساء الأقسام بحيث تكون الصلاحيات مخرولة لكل رئيس قسم على قسمه فقط وباقي المصالح التابعة لقسمه، وعند غياب مدير التوزيع إما في مهمة أو في عطلة يفوض سلطته باقتراح منه أو بالترتيب على حسب الاختصاص؛ إلى رئيس قسم تقنيات الكهرباء بصفته

الأقرب حيث أن هذا الأخير يشرف على أهم منتج في المديرية وهو الكهرباء، ثم رئيس قسم العلاقات التجارية بصفته المسؤول على مداخل المؤسسة وهو سبب بقائها في السوق، ثم رئيس قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال ثم رئيس قسم تقنيات الغاز ثم رئيس قسم أنظمة الإعلام الآلي ثم رئيس قسم المحاسبة والمالية ثم رئيس قسم الموارد البشرية هكذا هو الترتيب بالنسبة لثقافة الشركة ويبقى المدير المسؤول الأول عن من يخلفه بحث يكون التفويض كتابياً.

❖ قسم تقنيات الكهرباء: وتدرج تحته ثلاثة مصالح وهي: مصلحة استغلال الكهرباء ومصلحة قنوات التحكم عن

بعد ثم مصلحة الصيانة وأربع مقاطعات للكهرباء وتتمثل مهام رئيسه الأساسية في:

- مراقبة عمليات صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الإعلام الآلي.

- السهر على عملية تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .

- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .

في كثير من الأحيان تلزم المهام رئيس القسم بالذهاب إلى الاجتماعات والوقوف في عديد المرات على أعمال الصيانة مما يترتب عليها ترك منصبه حيث يفوض صلاحياته إلى رؤساء المصالح بالترتيب ومما لا شك فيه أن عملية التفويض تمر بالترتيب نظراً لأهمية كل مصلحة بالنسبة للقسم، وعلى هذا تعهد الصلاحيات مباشرة إلى رئيس مصلحة استغلال الكهرباء ثم رئيس مصلحة قنوات التحكم عن بعد ثم رئيس مصلحة الصيانة ثم رئيس مقاطعة الكهرباء التابع لإقليم الاختصاص.

❖ قسم العلاقات التجارية: و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون حيث يضم هذا القسم

في ثناياه ثلاث مصالح وخمس وكالات تجارية وتتمثل مهام رئيسه في:

- مراقبة عملية إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .

- التأكد والحرص على توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز للزبائن.

- الحرص الشديد على متابعة تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .

- النظر والرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

تعتبر هذه المهام كثيرة جداً بالنسبة لشخص واحد ولهذا يعهد رئيس القسم بتفويض بعض الصلاحيات لمساعديه على حسب اختصاص كل مصلحة من المصالح الثلاثة بالإضافة إلى الوكالات التجارية الخمسة، حيث يفوض رئيس القسم بجزء من صلاحياته عند غيابه لأي سبب من الأسباب إلى رئيس مصلحة تقني تجاري، ثم رئيس مصلحة التحصيل ثم رئيس مصلحة الزبائن.

❖ قسم تقنيات الغاز: في السابق لم يكن هناك قسم للغاز وهذا بسبب عدم وجود غاز المدينة، ومع التطور الحاصل

في الدولة ظهر غاز المدينة أين عملت المديرية لاستحداث قسم خاص لتقنيات الغاز واستحداث قطاع لاستغلال من اجل السهر على تزويد كل زبون بالغاز دون استثناء مع الحرص على سلامة الأشخاص والمعدات.

يضم قسم تقنيات الغاز مصلحتين واحدة لاستغلال الغاز والثانية للصيانة وأربع مقاطعات، حيث أن مهام رئيس قسم تقنيات الغاز تتشابه مع مهام رئيس تقنيات الكهرباء ولكن المهام مخصصة للغاز فقط، وبخصوص عملية تفويض السلطة فإنه في حالة غياب رئيس القسم لأي سبب من الأسباب فإنه يعهد بالصلاحيات إلى رئيس مصلحة الاستغلال ثم رئيس مصلحة الصيانة بالترتيب ثم رئيس مقاطعة الكهرباء.

❖ **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** يعتبر هذا القسم مهم جدا في المديرية وأهميته تظهر عند الرغبة في تزويد أي زبون بالكهرباء أو الغاز، فلا يمكن للأقسام السالفة الذكر القيام بعملية البناء أو استحداث شبكة للكهرباء أو الغاز فمهم الدراسات وتنفيذ الأشغال يقوم بهذه المهمة وتجسيد المشاريع على أرض الواقع أما الأقسام السالفة الذكر تقوم بعملية التزويد فقط إما بالكهرباء أو الغاز وتتبع الأعطاب والقيام بالصيانة في الوقت المحدد، وتعتبر عملية مراقبة تنفيذ الأشغال بالوجه الصحيح من أهم مهام رئيس هذا القسم.

❖ **قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يعتبر هذا القسم الحجر الأساس فكل العمليات التي تقوم بها حواسيب المديرية مرتبطة بهذا القسم، حيث يتحكم بها في شكل شبكة و لا يمكن لأي عون أن يغير من إعدادات الجهاز إلا بموافقة من طرف القسم وذلك من أجل سلامة الأجهزة وسلامة أنظمة المديرية التي تعتبر عصب الإدارة، و من أهم مهام رئيسه:

- تتبع الشبكة وحمايتها من الأعطاب.
- التواصل مع رؤساء الأقسام.
- ضمان صيانة الأجهزة (أجهزة الإعلام الآلي، طابعات، شبكات...) وغيرها بحسب المواقف.

❖ **قسم المالية والمحاسبة:**

وظائف هذا القسم متعددة مثله مثل أي قسم للمالية والمحاسبة في أي مديرية، يضم هذا القسم في طياته ثلاثة مصالح وهي مصلحة الاستغلال المحاسبي و مصلحة المالية ومصلحة الميزانية، يعتبر رئيس مصلحة المالية المفوض أليا للسلطة وفي حالة غياب رئيس القسم وهذا كما قلنا بأن الترتيب في تفويض السلطة يكون على حسب مصلحة القسم.

❖ **قسم الموارد البشرية:** إن قسم الموارد البشرية مسؤول بالدرجة الأولى عن أهم الأمور التي تبقي المورد البشري على رأس العمل وهو الأجر، حيث يضم مصلحتين وهما مصلحة الإدارة ومصلحة المسار الوظيفي والتكوين، حيث تهتم مصلحة الإدارة بالأجر وكل ما له علاقة بالأجر والمكافآت وغير ذلك ثم مصلحة المسار الوظيفي والتكوين وتهتم بالمسار الوظيفي للعمال من ترقية وتكوين، يفوض رئيس القسم صلاحياته مباشرة إلى رئيس مصلحة الإدارة ثم رئيس مصلحة المسار الوظيفي والتكوين على الترتيب.

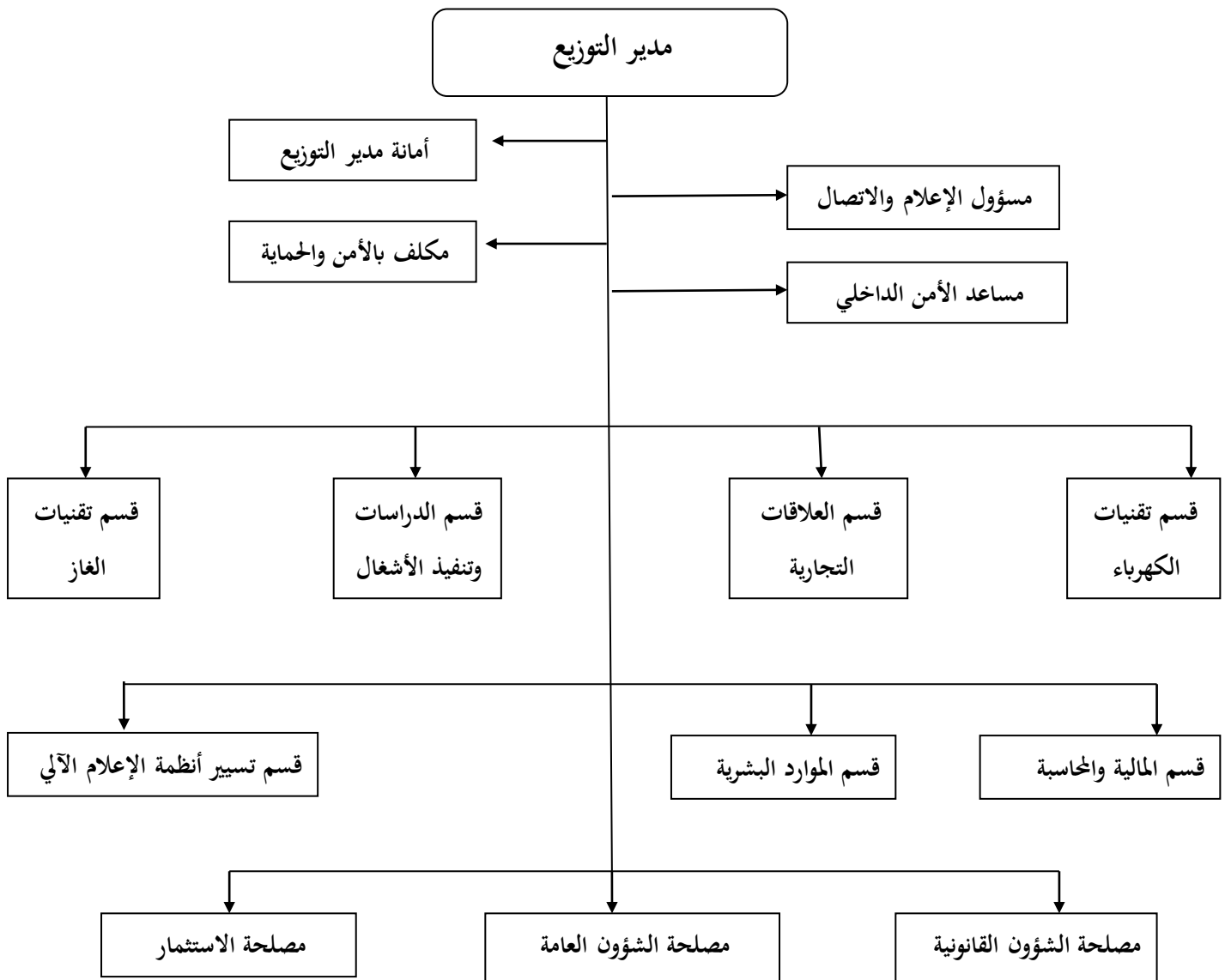
❖ **مصلحة الشؤون العامة:** تعتبر مصلحة الشؤون العامة المسؤولة عن عتاد الإدارة من أجهزة تبريد والعتاد الاستهلاكي كالأقلام وقطاع الغيار للطابعات والنظافة كما أنها المسؤولة عن حظيرة السيارات وغيرها من الأمور اليومية لسير المرفق، حيث أن عملية تفويض السلطة هنا تمر مباشرة من رئيس المصلحة إلى الإطار المباشر التابع لرئيس المصلحة¹

¹ من ملفات الشركة.

❖ **مصلحة الاستثمار والصفقات:** تتخصص هذه المصلحة في دراسة السوق وملاحظة الاحتياج من المشاريع، بحيث تعد لهذه الحالة نوع المشروع والشروط الواجب توفرها حول مكان إقامة هذا الأخير وكذا مراعاة الشروط الواجب توفرها في الشركة التي تأخذ المناقصة، وذلك بإعداد دفتر للشروط يباع على مستوى المديرية يتضمن جميع البنود التي يجب احترامها من كلا الطرفين، على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الاستثمار والصفقات يتبع إداريا لمدير التوزيع وتمر عملية تفويض السلطة في هذه المصلحة من رئيسها إلى الإطار صاحب أعلى رتبة إدارية تابع لنفس المصلحة.

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأردار

الشكل: (1)



المصدر : أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز

- **المجال الزمني:** يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة خاصة ما يتعلق بالجانب الميداني، من اجل الارتباط الموجود بين مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية وإمكانية تعميم النتائج، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية

- **1 المرحلة الأولى:** أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث ، وبعد أخذ الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة كان ذلك يوم 25 أكتوبر 2017 وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.
 - **2 المرحلة الثانية:** هذه المرحلة بدأ جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 02 جانفي 2018 حيث جرى البحث المصادر والمراجع والدراسات السابقة، حيث تم خلال هذه المرحلة الوقوف على الخطة النهائية للدراسة الحالية، مع إجراء زيارة ميدانية وبطبيعة الحال بعد موافقة الرجل الأول لهذه المؤسسة.
 - **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بإعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة بعد عرض الاستبانة للتحكيم من طرف ثلاث أساتذة خبراء في التخصص من جامعة أدرار، فقد اشتملت 32 فقرة.
- في الفترة ما بين الخامس عشر من ابريل إلى غاية العشرين من نفس الشهر ثم فيها توزيع 27 باليد على عينة الدراسة، ثم بعد عملية الإجابة على الاستمارات تم إرجاعها كلها، ثم تلتها عملية تحليل البيانات والخروج بالنتائج من خلال هذه الدراسة¹.

¹ نظراً لكثرة الأسئلة التي كانت تراودنا حول الموضوع، ونظراً لأهميته أكتشفنا نوعاً آخر من التفويض: **التفويض المجاني:** في هذا النوع من التفويض يكلف المفوض بجميع المهام التي يكلف بها المفوض الذي يتقاضى أجراً لقاء قيامه بعملية التفويض إلا أنه لا يتقاضى أي مبالغ مالية لقاء خدماته.

التفويض المدفوع الأجر: في هذا النوع يجب أن تتوفر شروطاً تنظيمية في المفوض حتى يتقاضى أجراً لقاء خدماته التي قدمها في حدود مدة التفويض بحيث يتقاضى تلك المبالغ في الشرط التالي (أن تكون رتبته أو صنفه الإداري لا يتعدى فارق رتبتين مابين المفوض والمفوض له)

- المجال البشري: يمثل المجال البشري المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك.

والمراد أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية كان لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق حيث أن فئة الإطارات والإطارات السامية هم الفئة المعنية بعملية التفويض والأكثر ممارسة لهذه العملية.

من خلال الإحصائيات المتوفرة خلال سنة 2018 و المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية فعدد العاملين بلغ 401 عامل موزعين كما يلي:

جدول : يبين توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع

النسبة	التكرار	الفئات
0,25%	01	المدير
01%	04	رؤساء الأقسام
6,5%	26	رؤساء المصالح
6,73%	27	المهندسين
5,73%	23	المكلفين
40,39%	162	التقنيين
39,49%	158	التنفيذ
100%	401	المجموع

المصدر: أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار 2018

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها: في خضم هذه الدراسة سنتناول تأثير عملية تفويض السلطة على فاعلية الأداء بمديرية التوزيع بمديرية التوزيع بأردار، وبما أن العينة قصدية فهي موجهة مباشرة لفئة الإطارات والإطارات السامية حيث بلغ عددهم 27 موظف منهم أربع رؤساء أقسام و 12 رئيس مصلحة و6 مهندسين و5 مكلفين بالدراسات، بحيث اتبع أسلوب الحصر الشامل لأفراد العينة قصد الوقوف على الحقائق، من حيث الدور الذي يؤديه تفويض السلطة في تحقيق الفاعلية في الأداء وكذلك الكفاءة الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى الأقسام والمصالح وعموماً المؤسسة ككل.

أ- خصائص العينة: من المعلوم أن البيانات الشخصية تمثل محوراً هاماً وخلفية مهمة نطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة وذلك أن خصائص وسمات المجتمع تعطينا دلالات شاملة عن مدى ارتباطها بالبيانات الشخصية المتمثلة في أربع متغيرات وهم الجنس، السن، الوظيفة، سنوات الخبرة،

جدول (1) : توزيع العينة حسب الجنس

العينة	الوظيفة الحالية		المجموع
	إطار	إطار سامي	
ذكر	15	8	23
	65.2%	34.8%	100.0%
أنثى	3	1	4
	75.0%	25.0%	100.0%
المجموع	18	9	27
	66.7%	33.3%	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور 65.2% من فئة الإطارات و34.8% من الإطارات السامين في حين قدرت نسبة الإناث 75.0% من أصل أربع إناث ضمن عينة الدراسة، مما يدل على هيمنة الذكور على الأعمال الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة وهذا راجع ربما إلى نوع العمل ومدى الصعوبة التي يمكن أن تتلاقها الأنثى.

جدول رقم : 02 توزيع العينة حسب السن .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
Valide 27	1	3,7
30	1	3,7
34	4	14,8
35	7	25,9
36	1	3,7
37	1	3,7
38	2	7,4
40	1	3,7
43	2	7,4
44	2	7,4
45	1	3,7
46	1	3,7
47	2	7,4
54	1	3,7
Total	27	100,0

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة هي 44.4% والتي تمثل الاتجاه العام للجدول، وهذا يدل على أن ما يقارب النصف من عدد المبحوثين سنهم يقل عن 36 سنة وهم موزعين بنسبة 61.1% للإطارات ونسبة 11.1% للإطارات السامين، وفي الترتيب الثاني يبين الجدول نسبة 40.7% تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة موزعين كما يلي 55.6% لفئة الإطارات السامية و 33.3% لفئة الإطارات وفي الترتيب الثالث نجد نسبة 14.8% تتراوح أعمارهم ما بين 46 و 55 سنة موزعين كما يلي 33.3% من الإطارات السامية ونسبة 5.6% من الإطارات.

جدول رقم 03 : توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية:

النسبة %	العدد	الفئات
59.25%	16	إطار
40.75%	11	إطار سامي
100%	27	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة **59.25%** هم فئة الإطارات وهذا طبيعي بالنسبة للأعمال الإدارية الكثيرة التي تقوم بها الإدارة و الكم الهائل للأعمال التقنية التي تتطلب عمال ذوي مستويات دراسية عليا لأنها أعمال تتمثل في الكهرباء والغاز، كما نلاحظ نسبة **40.75%** من الإطارات السامية التي تتولى عملية الرقابة الإدارية على مستوى الإدارة مجملًا بالإضافة إلى مشاركة العمال البسطاء في مهامهم إذا اقتضى الأمر ذلك وهذا من مدير التوزيع إلى آخر رئيس مصلحة.

جدول رقم : 04 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الوظيفة الحالية	الخبرة المهنية			المجموع
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15	16 فما فوق	
إطار	4	17	6	27
	14.81%	62.96%	22.23%	100.0%
إطار سامي	0	5	4	9
	.0%	55.6%	44.4%	100.0%
المجموع	3	18	6	27
	11.1%	66.7%	22.2%	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ نسبة **72.2%** من فئة الإطارات لديهم خبرة مهنية ما بين 5 إلى 15 سنة و **55.6%** هم من فئة الإطارات السامين، كما نلاحظ نسبة **44.4%** من فئة الإطارات السامية خبرتهم المهنية فوق 16 سنة كما نلاحظ نسبة **11.1%** هم من فئة الإطارات.

من خلال المعطيات يتبين لنا أن هناك استقرار على مستوى المؤسسة وهذا راجع لنسبة **72.2%** و **55.6%** التي تبين مدى محافظة المؤسسة على مواردها البشرية الشابة القادرة على العطاء بالإضافة إلى كفاءة هذه الثروة البشرية التي تخلق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ومدى قوة نظام التكون المعتمد وكذا الأجور المقدمة للعمال مقارنة أيضا بالمؤسسات الأخرى الشيء الذي يخلق روح الانتماء حب والابتكار.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

من الطبيعي أن أي ظاهرة سوسولوجية في علم الاجتماع تنظيم وعمل تتطلب أساليب وقواعد تساعد الباحث في الإجابة على تساؤلاته التي يطرحها في اشكاليته.

وفي دراستنا هذه التي تسعى إلى توصيف ظاهرة تفويض السلطة وفعالية الأداء ومحاولة التعرف على واقعها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي عرف على أنه تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً. " (عبد الناصر جندلي، 2010: 200)، وبناءً عليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة الراهنة وكفيل بوصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين. (إحسان محمد الحسن، 54) 1981/، وبالنظر لطبيعة الموضوع ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الحالية فقد الاعتماد على :

أ- الاستمارة: والتي عرفت على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب. (فوزي غرايبي وآخرون، 2008: 71) وبعد القيام بتفكيك متغيرات الدراسة تم إعداد الأسئلة وفقاً للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي بشكل أكثر دقة، وتحويل كل مؤشر إلى سؤال أو أكثر من ذلك، وفي السياق نفسه تم إعداد بنود الاستبانة المكونة من 33 بند موزعة على محورين وكما سبق وذكرنا أن وزعنا الاستمارات على عينة مكونة من 27 موظف وبعد أسبوع ثم جمع الاستبيانات وقد سجلنا الملاحظات التالية:

* بعض الاستمارات ترك المبحوث بعض الإجابات فارغة و ذلك لعدم فهمهم لها.

* عدم ملئ العبارات الخاصة بذكر السبب أو عبارة (لماذا؟ ، كيف؟).

وقد تم الاعتماد في هذه الاستمارة على ثلاث أنواع من الأسئلة:

*الأسئلة المغلقة:

تكون الإجابة عن الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم، لا) وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار الإجابة المناسبة.

*الأسئلة المغلقة المفتوحة:

هي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، ولتجمع الدراسة الحرة في الإجابة.

ب- الملاحظة:

"وهي وسيلة يتبعها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة، (ذوقان عبيدات وآخرون، 2013: 124)

ت- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة في تزويد البحث بالعديد من المعلومات، بحيث تخدم الدراسة الحالية وتمت المقابلة مع: السادة رؤساء الأقسام من أجل تبيان جملة الأهداف المتوقع الوصول إليها وكذا جني أكبر قدر من المعلومات عن الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد البشرية في المؤسسة وغير ذلك من المعلومات المفيدة، كما أجريت مقابلات مع عينة الدراسة قصد التعرف على طبيعة المهام التي يقومون بها وطبيعة التفويض الذي قاموا به و مدى ممارستهم للأعمال في إطار التفويض وهذا ما أكد على أن عملية التفويض تتم بشكل متكرر من طرف المدير إلى رؤساء الأقسام ومن رؤساء الأقسام رؤساء المصالح ثم إلى الإطارات.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: التكرار، النسب المئوية، كما تم استخدام الجداول البسيطة وكذا الجداول المركبة في عملية عرض النتائج.

*وقد تم حساب النسب المئوية وفق العلاقة التالية:
$$\text{قانون النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

خلاصة الفصل:

يبدأ من خلال هذا الفصل والذي عرضنا في جزئه الأول الإطار المنهجي لموضوع البحث بداية بتحديد وصياغة المشكلة وكذا الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع إضافة لأهداف الدراسة النظرية والميدانية بالإضافة الدراسات السابقة انتهاء عند عنصر تحديد المفاهيم، ولأجل التعرف على مختلف متغيرات الدراسة من خلال القيام بعملية التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة وكذا متغير فعالية الأداء وذلك بعرض جملة من التعاريف الاصطلاحية لكلا المفهومين، الشيء الذي أبان على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات. والغاية من ذلك كانت متمثلة في تحديد التعاريف الإجرائية الخاصة بكل مفهوم على حدى حتى تتضح معالم الدراسة وحدودها بشكل دقيق وكذلك قصد التحقق من الفرضيات المقترحة في الدراسة من خلال محاولة ضبط المتغيرات والمؤشرات وربطها بالجانب الميداني، أما في الجزء الثاني فقد رأينا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من اجل التطرق لمجالات الدراسة وكذا العينة دون نسيان منهج وأساليب جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر دراسة الأداء من المواضيع التي تهم المنظمات و العُمَّال على حدّ السواء لأنه بدراسته يمكن لنا تقييم الأداء الحالي و التخطيط للأداء المستقبلي من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية الجادة و كذا المناهج و الوصول إلى أداء يتميز بالجودة و الفعالية ، لكن الواقع في مؤسساتنا يقول غير هذا و الاهتمام بالأداء يكون آخر شيء قد يُبحث عنه نظراً لثقافة المؤسسة التي لم تنضج بعد كون المؤسسة الجزائرية لا تزال فتية عقب خروجها من الاستعمار من جهة و من تلك المراحل التي مرت بها من جهة أخرى و كذا ثقافة المسيرين الذين لا يبحثون عن الفعالية بقدر ما يبحثون عن مصالحهم، و لهذا ومادام المؤسسة لا تتخذ الوصول إلى الأداء الفعّال هدفاً ، فإنها لن تتطور.

في هذا الفصل ،اعتمدنا فيه مجموعة من العناصر حول الأداء و فعاليته، حيث تطرقنا في البداية إلى ماهية الأداء و محدّداته، مفهوم و أهداف تقييم الأداء، العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و في الأخير تحسين الأداء و الأمور الواجب مراعاتها لتحسينه.

أولاً: الأداء

السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة ، و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹

كما تُعرّف فعالية الأداء على أنها عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من اجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف و تهم مصيره الوظيفي.²

و يعرفه هلال محمد عبد الغني من خلال المدخل السلوكي حيث يقول: "السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه و هناك تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية مما يؤدي لظهور الأداء".³

1- محددات الأداء:

أ- **الجهد** : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم- حافز - إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ت- **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.⁴

ث- **نمط الأداء**: و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.⁵

و هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل نميز منها:

ج- **الوظيفة- متطلبات العمل** : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

ح- **الموقف - بيئة التنظيم الداخلية** - : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن :مناخ العمل⁶ ، الإشراف¹ ، وفرة الموارد* الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال² ، السُّلطة و أسلوب القيادة³ ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب .

1 -سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية-جامعة ورقلة -الجزائر -مارس 2005 ص-23.

2 -عليان عبد الرحمن ،موازنة البرامج و المحاسبة و الأداء -القواعد و التطبيق -القاهرة مؤتمر تحديث نظم الموازنة و الرقابة على الأداء -أكتوبر 2002 ،ص 123.

3 -هلال محمد عبد الغني ،مهارات إدارة الأداء ،القاهرة ،مركز تطوير الأداء ص 1996-55.

4 -راوية حسن -إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية -الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية -مصر 2000 ص-210.

5 -أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 ،ص50.

6 * لمناخ العمل دور أساسي في تحديد أداء العامل، لأنه تصوروا معي أنّ الصراع يُمثل الطابع العام للمناخ التنظيمي ،ألياً مستوى الأداء سيكون منخفض و لهذا هذا الأمر يُخرج عن سيطرة العامل، لان التوتر العام لا يترك للعامل مجالاً للإبداع في العمل أو حتى في بعض الأحيان إتقان العمل الموجه له و قد يضطرّ لاعادته ، و بالتالي توفير جو صحي داخل العمل خال من الصراعات بين العمال أو بين العمال و الإدارة يُعتبر مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى في مدى فهمها و كذا مسؤولية الأقطاب العمالية المتواجدة داخل المؤسسة في ضم الصراع و التي قد تكون في شكل جمعيات مهنية كالتقانات أو مختلف

ثانياً: مفهوم و أهداف تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة : قياس ، تقييم ، تقويم ، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء

1- تحديد معنى المصطلحات : تقييم ، قياس ، تقويم.

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح : تقييم أو تقويم أو قياس ، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي :⁴

أ- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس.

ب- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

ت- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم. إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المنظمة تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي :⁵

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء.

2- مفهوم تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف

الجمعيات الناشطة في مجال العمل و ادري اتي في الشطر الأخير أني قد أكون مثالية الى حد بعيد لأنه لا توجد بعد في مؤسساتنا ثقافة نشر الوعي التنظيمي و الفكر المؤسساتي لأنه لا يُعتمد كتوجه للدولة ، لأننا ببساطة الجزائر لم تصل بعد الى فكر الدولة القائمة على المؤسسات لا على الهياكل السياسية.

1 * - للإشراف علاقة مباشرة بالأداء الفعال و لأمر يسري بالمعادلة التالية:

كلما كان الإشراف قائم على أسس موضوعية + أسس علمية

تفاعل + تواصل ما بين المُشرف و العامل/تكيّف = أداء فعال.

2 * - يُعتبر نظام الاتصال عصب أي مؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية ، و بالتالي طبيعة الاتصال و نوعية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العامل ، فإذا كان الاتصال نازل فقط ، هنا يمكننا الحكم على أداء العامل أنه أداء آلي بمعنى أمر طَبَّق ، أما إذا كان الاتصال على شكل أفقي ، يمكننا الاستنتاج أن العامل سيأخذ من خبرات غيره لان الاتصال الأفقي يجعل العامل يحتك بالعَمال الذين من مستواه الوظيفي - إذا كان التواصل فعال - مستوى الأداء سيأخذ منحى آخر إذا كان الاتصال على شكل النجمة لان العامل هنا سيكون على اتصال مع القيادة مثلما سيكون على اتصال مع جميع الطبقات العمالية و هنا الأداء سيُشكّل فرقاً إذا تفاعل مع الخصائص الشخصية للعامل الذي تكون له رغبة حقيقية في تحسين أدائه و يكون له طموح في الوصول الى مراتب عليا .

3 * - لأسلوب السلطة و القيادة تأثير كبير ، فإذا كان نوع السلطة الساري ضمن المؤسسة بالتفويض ، إذن هنا للعامل فرصة أكبر للتعلم ضمن المحاولة و الخطأ ، في إطار الاحتكاك بمختلف الخبرات و القيادات و بالتالي الأداء سيتحسن مرة بعد مرة بالإضافة الى هذا ، لما نقول تفويض للسلطة = لامركزية داخل المؤسسة + تفويض مهام جديدة

فرصة تدريب أكبر للعامل + العمل ضمن وسط ديمقراطي = أداء فعال

4 خالدة عبد الرحمن الهيبي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 198

5 سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 138 .

2.أ. التعريف الأول:

- **تقييم الأداء:** " هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى " ¹.
يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

* أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى
* أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2.ب التعريف الثاني : تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به ² أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة.

2-ت التعريف الثالث : "عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"
و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

* عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة.

* تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم و رؤوسيه الخاضعين لعملية التقييم.
* عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية، تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي...

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر الإسكندرية، مصر. 2002، ص57

²

² شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 ، ص75 .

* عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين¹.

2- ث التعريف الرابع : عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها².
أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي.

- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد.

و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل، و كيفية أداء الموظف سابقاً و حالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي والملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقاً أن جميعها تنفق على أن عملية تقييم أداء العاملين .

3- أهداف عملية تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

3.1 الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذها تنظيمياً و التي تتمثل في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة³.

1 حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360.

2 حسن بلوط، مرجع سابق ص 360.

3 خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص200.

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها حيث يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية.¹

3.ب الأهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.

- مقياس الأداء: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة المهام المستمرة ، الأهداف السنوية أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل ، خاصة و أن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها .²

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.³

3.ت الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص139

² (13) Jacqueline(b),Fancoise(k), Martin (M) ,la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, 2004,P23

³ Besseyere desHortes : Gérer les Ressources Humaines dans l' entreprise : concept et outil ,Edition d'organisation , Paris ,1992,p111

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي¹.
و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكا تهم الوظيفية ، يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة.

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:²

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

4- النماذج الحديثة في تقييم الأداء:

4.1 الإدارة بالأهداف و عملية التقييم:

" الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهي تستخدم كأسلوب لقياس و تقييم الأداء و تتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز و درجة تحقُّق الأهداف الموضوعية مسبقا "³.

و تتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ، و تعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته و الحكم على أدائه إضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير و الابتكار، و ما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة.

4.2 إدارة الأداء:

إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و رئيسه المباشر، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.

- كيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.

1 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295

2 خالد عبد الرحمن الهني، مرجع سابق، ص202 .

3 -حننا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص109 .

- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.

- كيف سيعمل الموظف و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه والبناء عليه.

- كيف سيجري تقييم أداء العامل.

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها.

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة و متكاملة ،تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، و بما يحقق أهداف المنظمة ذاتها و هذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء و تحديد الفارق بين المستويين و العمل على تضييقه و تحسين و تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف¹.

5- معايير و طرق تقييم الأداء:

5.1 معايير التقييم: أنواع معايير الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، وتعتبر العناصر وهي الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ. يتضح من هذا التعريف أن العناصر تشتمل على نوعان :

- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد** ، كالقابلية، الاستعداد ، المهارات ، القيم القدرات ،الاهتمامات حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.
- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة:** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية و يتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، و التي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة².

¹ - روبرت باكال : ترجمة موسى يونس : **تقييم الأداء** ، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص26 .
² - أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 ، ص248 .

5.ب معدلات الأداء

- **النتائج:** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

* **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

* **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية

* **الوقت:** إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، و إن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو سبب يعود للعامل ، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة.

* **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

و تجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية و أعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، و لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، وربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية... الخ.

و تعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، و النتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا¹.

6- الشُّروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعّالة:

يُشترط في معايير الأداء مهماً كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء ، أن يولي اهتماما من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير ، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة و الفعالية ، وهذه الاعتبارات هي كالتالي²:

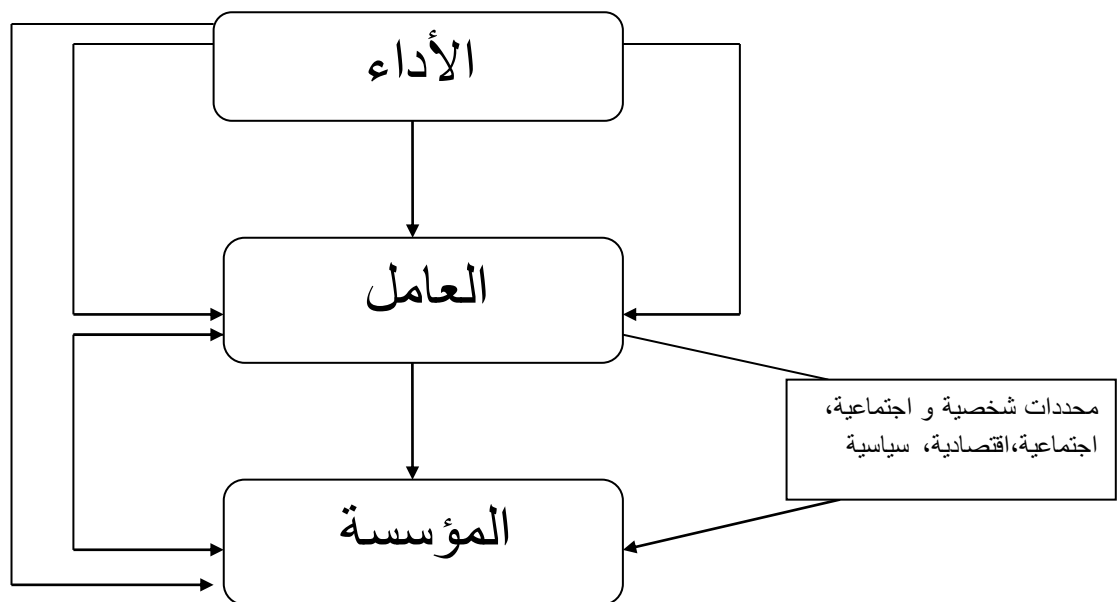
أ- **التوافق الإستراتيجي:** يُقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات وأهداف و ثقافة المنظمة على سبيل

1 - زهير ثابت، **كيف تقييم أداء العاملين والشركات**، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص98.
2 سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص143.

المثال إذا كانت المنظمة تُركّز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العُملاء فإن نظام التقييم لديها يجب أن يُظهر كيفية ومُستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء*1.

تقييم الأداء الفعال

الشكل (03):



المصدر: من إعداد الطالبين

1 - *كي يكون توازن ما بين التوافق الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق الجودة في الأداء ، لابد من إبراز أهداف المنظمة للموظف و تدريبه على تنفيذها ، و بعدها فقط يمكننا الحديث عن التقييم وفق خطة المؤسسة.

ب- **الصلاحية** : يُقصدُ بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تُمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

ت- **الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ، أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر

ث- **التمييز**: ونعني به إمكانية المقياس و تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح حيث يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

ج- **القبول** : المعيار المقبول الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

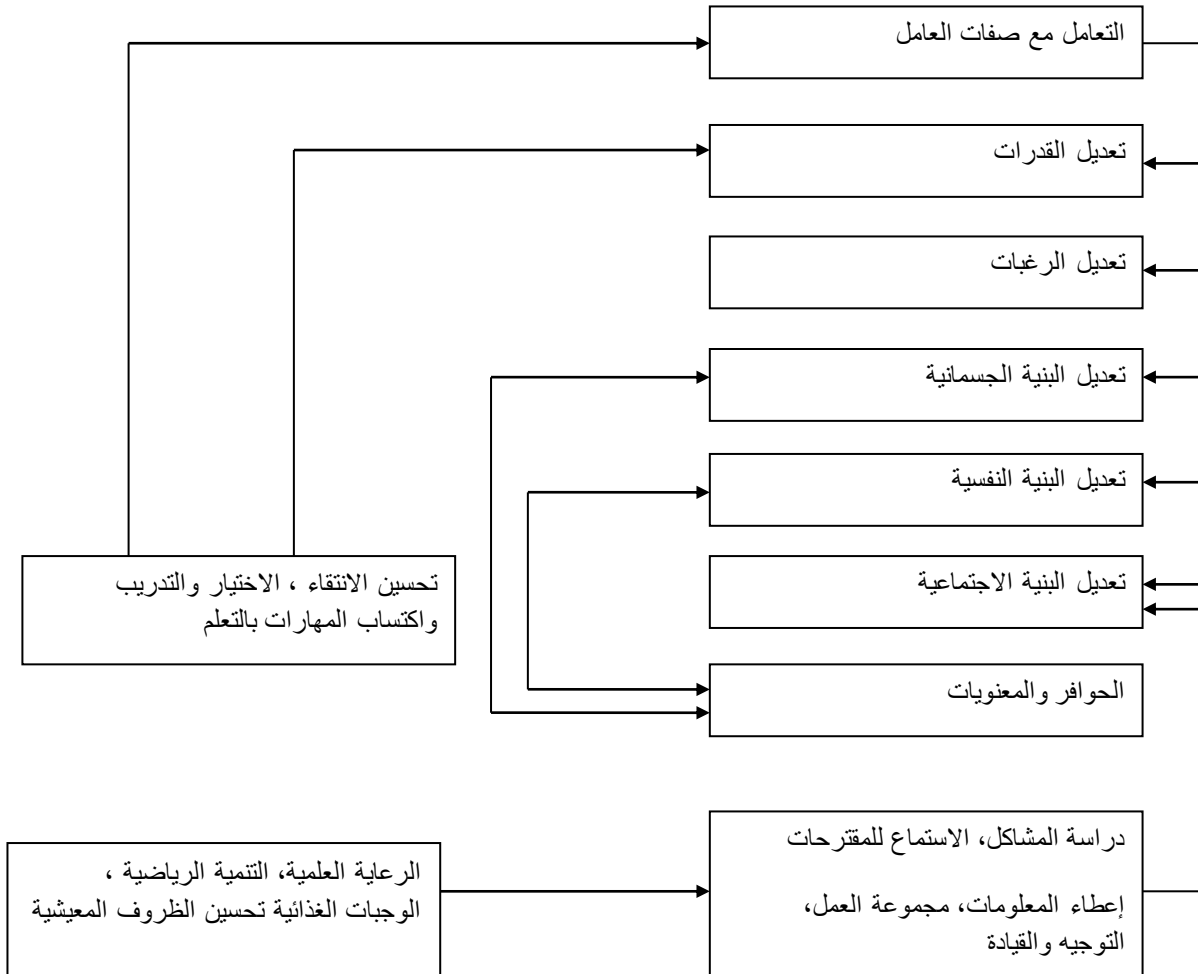
ح- **الشفافية**: حق كل موظف في الوصول إلى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة و تكون بمثابة ميثاق عمل مؤسسي لما يؤدي للثقة¹ و المساعدة على اكتشاف الفساد.²

خ- **إقرار مبدأ المسائلة** : هذا المبدأ مكمل لتقييم الأداء ، فالموظف لما تُعطى له مجموعة من الصلاحيات و المسؤوليات في أداء وظيفته، يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة، والمسائلة هي آلية لتقويم الأداء بالتركيز على مستوى الأداء و تحقيقه و إتباع نظام المسائلة الذي تم إتباعه في ظلّ توفر عناصر تطبيق المسائلة الفعالة.³

1 - *المعادلة واضحة ، أنه كلما كانت هناك ثقة متبادلة مابين المؤسسة و العامل من حيث وضوح أهداف المؤسسة ووضوح المعلومة أقول، ووضوح خطوط السلطة ، سينتشر لدى العامل كيميائ ما بينه و بين مؤسسته للعمل فيها بكل أريحية .

2 -على السلمى،مرجع سابق ص23.

3 -على السلمى،مرجع سابق ص 28.



صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، القاهرة مكتبة عين الشمس سنة 2006 ص 105

7- العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف و استراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف .

أ- تحسين الأداء :

يعتبر تحسين الأداء الشغل الشاغل للمنظمات و المشرفين و المديرين على حدّ السواء ، و قد هاينز مجموعة من الاقتراحات للمشرفين و العمال على طريقة تحسين الأداء و كيفية تسويتها ، و قد اقترح مجموعة من المدخل نميز فيها الآتي:

- المدخل الأول - مدخل تحسين الموظف -

يرى هاينز أن هناك عدة وسائل لتحسين أداء الموظف من خلال مجموعة من الوسائل و هي :

- الوسيلة الأولى :هي أن يكون المشرفين عمليين في إدارة أداء العامل والتعامل معه بإيجابية حيث لا يوجد شخص كامل من جميع النواحي والتعامل يجب أن يكون على هذا الأساس والتركيز يكون على الجوانب الايجابية في العامل و مواطن القوة عنده و لو كانت ضئيلة للاستفادة منها و محاولة تنميتها .

- الوسيلة الثانية :هناك حالتين في أداء العمل، هناك ما يرغب فيه العامل و هناك ما يتقنه لذا نجد أن هناك علاقة سببية بين الرغبة و الأداء التي تؤدي لنتائج ممتازة إذا سمحنا للأفراد القيام بما يرغبون فيه .

- الوسيلة الثالثة : مجهودات تحسين الأداء يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف الشخصية لدى الموظف ليكون متعاون في تحسين أداءه.

- المدخل الثاني -مدخل تحسين الوظيفة -

يرى هاينز أن بعض المهام تكون مملة و متكررة وأحيانا إضافية مما تسهم في تدني الأداء لدى العمال، ولهذا وجب تقليصها وتكليف قسم واحد بها.

- المدخل الثالث -مدخل تحسين الموقف-

الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة من خلال معرفة طريقة عمل المستويات التنظيمية ضمن فريق العمل و مدى وضوح خطوط الاتصال المسؤولية، فعالية التفاعل مع الإدارات الأخرى، مع العملاء و مدى وجود قابلية لتغيير جدول الأعمال بالتوازي و التنسيق مع الإشراف الذي له دور فعال في تحسين الأداء من خلال اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة و معايير الأداء التي يضعها، و مدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز وهل يشجع المشرف موظفيه على المخاطرة إذ يرى هاينز "إذا أريد بالتخطيط أن يحسن الأداء، يجب أن يُعالج بأساليب لا تؤدي لتحطيم نفسية الموظف".¹

8- الأمور الواجب مراعاتها لتحسين الأداء:

- تحديد أسباب ضعف الأداء و تقديم حلول فورية و مبتكرة لها، و من أهم أسباب ضعف الأداء هي تدني الدافعية نحو العمل و ضعف القدرات العامة للموظف و العوامل الموقفية.
- الاهتمام بأسباب ضعف الأداء و ذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها ، فإذا كان انخفاض ضعف الأداء يرجع إلى انخفاض دافعية الفرد يمكن إعطاء الكفاءات و الحوافز للأداء الجيد .
- تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء ، و يجب إعطاء الفرد السلطة و الصلاحية، و هنا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر و التعليمات اللازمة للتدريب و التوجيه ، فضلاً عن توفير الموارد و الظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد².
- وضع نظام متكامل يربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف و الترقية و النقل مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد وهو تحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

9- خصائص الأداء الفعال:

لكي يكون الأداء فعالاً لابدّ و أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تتمثل في الكفاءة العلمية و الاستعداد و التخطيط للعمل و تحديد أهدافه و العمل على تنفيذ ما هو مُخطّط. إن الأمم المتحضّرة هي التي يتميز أبنائها بالفعالية في تخطيط مهامهم و انجازها في آجالها و بجودة عالية، و هو ما يجب العمل على تدعيمه عند المستخدمين. يمكن مقارنة الاختلاف بين أساليب و نتائج تدخلات أفراد الدول المصنعة و أساليب و نتائج تدخلات أفراد الدول النامية، وهو ما يوضح العلاقة بين تصرفات الأفراد و النظم التربوية السائدة.

1 - هاينز ماريون أي - إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة محمود مسي و زهير الصباغ - الرياض - مطابع معهد الإدارة العامة - 1988 - لم تذكر الصفحة .

2 - هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء - القاهرة - مركز تطوير الأداء، 1996، ص..

10- مراحل الأداء الفعّال:

يتميّز الأداء الفعّال بمروره بعدّة مراحل من تحديد أهداف عامة ثمّ أهداف مرحلية إجرائية و التنفيذ ثمّ تقييم و مراجعة و إعادة المحاولات في حالات الفشل ، حتى يتمكّن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية . و هنا تعزز الممارسات الفعّالة ، ذلك النجاح يُحفّز على النجاح ممّا يسمح ببلورة استراتيجية فعّالة للتدخّل من أجل التغيير و انجاز المهام المختلفة .

و لتحديد مراحل الأداء الفعّال لا بُدّ من وضع الأهداف و التخطيط لتحقيقها و توفير شروط النجاح، الجد و الإتقان في الأداء ثمّ تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يُمكن توضيحها فيما يلي :

أ- **تحديد الأهداف:** تتمثّل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة إجرائية مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ.
ب- **التخطيط لانجاز المهام:** إنّ وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كافٍ، إذ لا بُدّ من تحديد المراحل و الخطوات التي تمرّ بها عمليات الانجاز، مع الوقوف عند كلّ خطوة و كلّ مرحلة بالدراسة و التمحيص و الاستشارة عند الحاجة.

ت- **توفير شروط النّجاح:** قبل بداية انجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل و أدوات و خبرات مما يساهم في إنجاح المهمة و الاقتصاد في الوقت و الجهود المبذولة لتجسيدها.

ث- **الجد و الإتقان:** لا بد من العمل دون تكاسل و لا تقاعس و لا استكانة للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز
ج- **تقويم الأداء:** عند الانتهاء من الانجاز تأتي عملية تقييم و تقويم الأداء للتعرف على الايجابيات و السلبيات و النقص
ح- **إن وُجدت من أجل الاستفادة منها و العمل على تجنبها في المحاولات اللاحقة .¹**

11- شروط فعالية الأداء²:

يمكن تقييم السمات و الكفاءات و أساليب التفاعل و الأداء الفعّال من خلال جوانب الاستعدادات النفسية والتي تتمثل في:

أ- **الثقة بالنفس:** أول شيء يجب توفره في الفرد الفعّال هي الثقة بالنفس و بقدراتها وإمكانياتها، ذلك أنّ عدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه .

ب- **الدافعية للانجاز:** إنّ الرغبة في العمل و اعتماده كأسلوب لتحقيق الأهداف هو عامل مساعد في الانجاز.
ت- **الرغبة في تغيير الواقع:** من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن و عدم الاطمئنان إلى الركود و السكون.

ث- **أخذ الأمور بجدية:** يجب عدم التهاون في الأعمال ،و عدم الاعتماد على الحظ أو الاستخفاف بالأمور و الاعتقاد بسهولة تحقيق الأهداف .

¹ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية و فعالية التنظيمات**، ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص ص 154-155.

² بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص، ص 157-158.

ج- العزيمة و الإصرار: الجُدُّ في السَّعي و السَّهر على تحقيق الأهداف و عدم التوقف عند أول عائق أو صعوبة ، أو أن يعتقد الفرد من البداية أنه سوف يفشل في تحقيق مُبتغاه بل يجب عليه الإيمان بالنجاح و الإصرار على تحقيقه.

12- ر وضح الأهداف و التخطيط و الإعداد للمهام:

أ- تحديد الأهداف و وضع الخُطط: يجب أن تكون الأهداف واضحة قابلة للتجسيد، و قد تكون الأهداف قصيرة، متوسطة أو بعيدة المدى بحيث يتم العمل على تنفيذها .

ب- وضع خُطط مدروسة وواقعية: حيثُ يعمل الفرد أو المؤسسة على توفير شروط نجاحها.

ت- القدرات و المهارات :

* مهارات نفسية : يتميز الفرد السليم بشخصية متوازنة، إيجابية وفعالة تسمح له بالتعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية و المهنية بأساليب و طرائق ناجحة.

* مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال، و التحكم في آلياته و مهاراته من حيث الاستماع و التعبير و التواصل عموماً.

* مهارات تقنية : يُتطلب من الفرد المعاصر التحكم في تقنيات و مهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.

* مهارات تصوُّرية: و تتمثل في القدرة على التصوُّر و الإبداع و التخطيط و كذا التفُّتح على الواقع و التفاعل معه.

ث- تهيئة الظروف و توفير شروط إنجاز المهام:

- تهيئة الظروف المناسبة و المساعدة على إنجاز المهام.

- توفير الوسائل و الإمكانيات الضرورية.

ج- فعالية التدخلات، جدية في العمل، الصرامة و عدم التهاون:

- مباشرة إنجاز المهام دون تهاون أو تقاعس أو تأجيل.

- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام، أو المتابعة المباشرة لانجازها في حالة الإشراف عليها.

- الاستقلالية عن الغير و الاعتماد على النفس ما أمكن حتى لا يكون الاتكال على الغير في حالة الإشراف عليها.

- إتقان العمل: على الفرد أن يُتقن عمله بحيثُ يكون متميزاً ذا جودة عالية مرصوفاً بالإبداع ما أمكن.

ح- تقييم العمل المنجز و الاستفادة من الأخطاء:

- اعتماد طريقة التقييم : يجب على الفرد محاسبة نفسه و تقييم نتائج أعماله و التعرف على سلبياتها و إيجابياتها.

- العمل على تدارك الأخطاء: على الفرد تقويم الأعمال و معالجة الأخطاء و الاستفادة منها لتحسين الأداء و العمل على تجنب الوقوع فيها مستقبلاً و استخلاص الدروس و العبر منها.

- الأداء الفعّال و الناجح يتم نتيجة خبرة تراكمية تقتضي تقييم و تقويم مختلف مراحل و جوانب الأداء و نتائجه و التعرف على النقائص و الأخطاء و العمل على تجاوزها و تجنّبها مستقبلاً.¹

¹ - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص ص 160@159

13- العوامل التي تدعم الأداء:

يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء بالفاعلية والحيوية و من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في العمل بمفردهم دون مساعدة أحد.

أ- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلاً من اللذين يقدمون التقارير لهم و من هم يشغلون الوظائف المهمة ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا مستهلك لطاقة الآخرين .

ب- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ماهي وظائفهم و يتوجب أيضاً على المديرين أن يهتموا بما يقوله العاملون و يساعدهم على تبادل الخبرات و الأفكار وذلك من خلال المهارات الاستخراجية كما يتوجب على الإداريين مساعدة العاملين على التعلّم من خلال توجيههم و تقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة .

ت- إشراك العاملين في وضع الأهداف و تزويدهم بالتغذية الرجعية لما لها من أثر إيجابي على الأداء، و يجب أن تكون التغذية الرجعية بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة لان العاملين يتذكرون العمل و تفاصيله¹.

14- القيادة الداعمة و الأداء:

القيادة الداعمة، هي مجموع السلوكيات التي يُظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات و مشاعر العاملين و يبدو أن القيادات الداعمة تُساهم في تحقيق الأداء العالي المستوى في بعض المواقف و خاصة عندما تؤدي إلى علاقة تعاونية مع التابعين.

كما أظهر أدريو بأن فرقاً من العلماء قدموا أفضل النتائج الابتكارية عندما منحهم مديريهم الحرية في العمل و العديد من الفرص للتأثير في القرارات الهامة، و قد أظهرت الدراسات بأن ممارسات المديرين و مواقفهم مسؤولة عن انغماس الموظف في العمل و فاعلية أدائهم².

1- الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005، ص32

2- الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص34.

خلاصة الفصل:

إن التأمل للمؤسسات المتطورة، نجدها دائماً تسعى وراء البرامج الجديدة الرامية إلى تحسين الأداء ولو كانت التكلفة باهضة، لأنها ستعوضها بالأضعاف، و عندما يكون الحديث عن الأداء الفعّال آلياً نحن نتحدّث عن معادلة مفادها :

العامل + المسير + المؤسسة، العامل و لما عليه من شروط علمية و نفسية و شخصية عليه أن يتسم بها وكذا أهدافه و المسير من خلال الخطة الإستراتيجية التي يتبعها، ثقافته، رؤيته، تكوينه العلمي، و أهدافه أما المؤسسة فنتحكّم بها عدة عوامل: تاريخها، المحيط الذي تنشط به، مكانتها من حيث المنافسة و أهدافها، في هذه الثلاثية تطرقنا إلى ذكر كلمة أهداف و الهدف الرئيسي للمنظمات التي تخطط للتطور هو السعي للأداء الفعّال و إذا أزيل عنصر من هذه الثلاثية لتحقيق الأداء الفعّال سيحدث الخلل الوظيفي و لن تتحقق هذه المعادلة.

تحليل سوسيولوجي لعملية تفويض السلطة في المؤسسة الجزائرية.

تعتبر السلطة من المظاهر الطبيعية التي نجدها في أي تنظيم رسمي كان أو غير رسمي، ولكنها تختلف حسب طبيعتها وهيئتها وحسب البيئة التي تنشط فيها ونوعية العلاقات السائدة في محيطها، لكن لما نقول تفويض السلطة هنا الأمر يأخذ التنازل عن بعض من هذه السلطة كأن يُمنح المفوض حق التصرف في اتخاذ القرار في نطاق محدود بالقدر اللازم كأن يمنح للمعاونين الذين يثق فيهم سلطات تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات¹.

لكن ليس لأجل التفرغ لأعمال أخرى و لمن الأمر يرجع إلى ضعف منه الملاحظ أنه توجد ثقافة في اغلب المنظمات الفتية إن تنازل المسؤول عن بعض من أعماله ليس لأجل التفرغ للمهام الإستراتيجية و لكن لعدم قدرته على التسيير فيتخذ التفويض كطريقة للتملص من أداء الأعمال، هنا يُطرح السؤال: هل هذا الأمر صحيح في مؤسساتنا الجزائرية؟ على أي أساس يكون التفويض في المؤسسات الجزائرية العمومية كانت أم الاقتصادية؟

- هل على أساس الخبرة؟ الكفاءة؟ القدرة على التسيير؟ العلاقات الشخصية؟

- هل توجد قوانين واضحة حول كيفية إجراء عملية التفويض في المؤسسة؟

و هل تحدد الصلاحيات و المدة في كل مرة؟ أم أن الارتجالية تغلب على هذه العملية مثلما تغلب على كثير من العمليات الأخرى.

هل وصلت المؤسسة الجزائرية إلى هذا النضج الفعلي في التحكم في التنظيم و أصبحت لها القدرة على ضبط أهدافها و تحديدها من خلال ضبط مختلف الأعمال الإدارية؟ و ماهي درجات وحدود المركزية واللامركزية داخل المؤسسة و ماهو مجال الحرية الذي نستطيع أن نتركه للعامل كمجال لنوع من الاختبار غير المباشر للأداء لنستطيع الحكم على أداءه و للتعرف على درجات و مستويات السلطة التي قد تُمنح له في المستقبل، وعندما تصل المنظمة أو المؤسسة إلى هذا النوع من التفكير المخطط حول الكيفية التي توزع بها المهام على حسب الاختصاص و الكفاءة و الخبرة بكل الطرق و الوسائل الموضوعية لتحقيق هدف المؤسسة الذي يرمي إلى تحقيق الأرباح و هذا لن يكون إلا إذا كان هناك فكر تنظيمي مؤسس يقوم على أساس علمي، ففي البداية يتم حصر حجم الكوادر التي يمكن لها أن تفوض لها المهام و بعدها نعتمد عملية التقييم غير المباشر لأدائهم و هنا سندرك مدى حاجة الكوادر للتدريب و التنمية فقط نستطيع القول أننا في مسار الأداء الفعّال للوصول إلى جودة في الأداء مما سينعكس على جودة في مخرجات المؤسسة، لكن هذا الأمر يحتاج إلى سلسلة الجودة من أعلى سلطة في المؤسسة إلى أصغرها بمعنى وجوب توفر ثقافة الرغبة في تنمية المؤسسة من خلال الأداء الفعّال و

¹ زكي هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 281.

هذه الثقافة هي تراكمية تبدأ من المراحل الأولى في نشأة كل قائد وكل عامل من خلال البرامج التربوية التي تلقوها، التخصص العلمي، التنشئة الاجتماعية، الأبعاد النفسية والاجتماعية المتمثلة في العامل أو القائد في الانجاز و السؤال هل هذا الأمر متوفر في المؤسسة الجزائرية بطريقة أو بأخرى، هل البرامج التربوية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية تعمل على تنمية الأفراد الذين هم جزءاً من المؤسسة كي تكون لهم القدرة على العمل بفاعلية إذا ما كلفوا بمهام زائدة، حقيقة أن المؤسسة الجزائرية مرّت بعدة مراحل حتى وصلت إلى هذا الشكل الذي هي عليه الآن و التي اعتبرها بمثابة مراحل البحث عن الذات و التأسيس للبناء بدءاً من مرحلة التسيير الذاتي وصولاً بمرحلة الخصوصية، ولو لاحظتم أنه من بين أسباب الفشل في كل مرة يعود إلى ضعف تكوين المورد البشري من جهة و ضعف التسيير من جهة أخرى دون أن نتحدث عن العوامل المادية كضعف رأس المال لان رأس المال يُبنى من خلال الاستثمار في المورد البشري إضافة إلى العوامل السوسيوثقافية التي دخل بها العامل للمؤسسة سواء كان قائداً أم عاملاً حيث دخل العامل للمصنع بذهنية الفلاح و المسير دخل بذهنية المالك ولنا أن نتصور هذا الخليط في العلاقات وبالتالي الخلل وُجد في السلطة مثلما وُجد في اليد العاملة اللذان لا أحد منهما في فترات متقدمة لم يكن يبحث عن الأداء الفعال بقدر ما كان يبحث عن الأجر و تراكمت هذه الثقافة في المؤسسة الجزائرية عامة وسط حدة عالية من المركزية في السلطة، و لهذا و نحن في 2018 و نتحدث عن تفويض السلطة في الإدارة الجزائرية حيث نجده في بعض الإدارات بطريقة أو بأخرى الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن الإدارة الجزائرية عرفت نوع من التطور في هياكلها الإدارية إلى حد ما كونها بدأت تتخلى بشكل أو بآخر عن المركزية و أن كان هناك وظيفة باطنة لفكرة التفويض في المؤسسة الجزائرية كتملص المدير من أعماله فيتخلص منها عن طريق مجموعة تفويضات.

الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير البيانات:

الجدول رقم (05) يبين مدى تركيز السلطة في يد المسؤول الأول:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل تام	14	51,9%
بشكل جزئي	13	48,1%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة **51.9%** من عينة الدراسة صرحت بأن السلطة تتركز في يد المسؤول الأول بشكل مطلق بينما نسبة تقاربها ب **48.1%** تنفي تركيز السلطة في يد المسؤول بشكل تام إنما هي بشكل جزئي ، إن تركز السلطة في يد المسؤول الأول خوفاً له القانون بحكم منصبه فهو المسؤول الأول عن كل ما يدور في مؤسسته وهو بدوره يعهد بجزء من سلطته لمن هم دونه حتى يتسنى لها القيام بواجبات أكثر، لكن يمكننا أن نستنتج أنّ السلطة إذا تأخذ البعد الأحادي في هذه المؤسسة عندما تكون السلطة متركزة في يد مسؤول واحد و لا تكون مقسمة في شكل وحدات أو هيئات، الأمر الذي ليس بالبعيد عن الإدارة الجزائرية التي تقوم على المركزية في اتخاذ القرار و التدرج الهرارشي الذي جاء به ماكس فيبر في نموذج المثالي و خاصة إذا أبرزنا أيضاً عن ثقافة التسيير و المسير الذي تحدثنا عنه في فصل تفويض السلطة حيث أن المسؤولين لا يستطيعون منح الثقة الكاملة في العمال نظراً لتراكمات ثقافية و اجتماعية تتحكم في الأمر مما يخلق نوع من عدم التناسق بين هياكل المنظمة بالإضافة إلى هذا تعتبر الأنماط المقننة في المنظمة إلى حد بعيد من الأشياء التي تخلق خلل وظيفي أكثر مما تخلق التوازن.

جدول (06) يبين ماهي أهم الاجتماعات الدورية التي تعقد في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أسبوعية	11	40,7%
نصف شهرية	1	3,7%
شهرية	15	55,6%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن أهم الاجتماعات التي تعقد هي الاجتماعات الشهرية و التي قُدرت بنسبة 55.6% ، لتأتي بعدها الاجتماعات الأسبوعية و التي قُدرت بنسبة 40.7%، أما النصف شهرية قُدرت ب 3.7%، الشيء الذي يجعلنا نستنتج مدى المتابعة الدورية للعمل سواء كان شهرياً أم أسبوعياً، و في الحقيقة تعتبر الاجتماعات من الأمور الصحية في المؤسسة حيث يتم فيها تقديم الحوصلة الأسبوعية و الشهرية و توفر المعلومة لدى جميع العمال يسهم بطريقة أو بأخرى في تحسين أدائهم و كذا التقليل من الإشاعة و الصراع الذي قد ينتج من عدم وضوح بعض المستجدات عن العمل، ومن خلال مقابلات أجريناها مع عدد من الإطارات من أجل التوضيح في خصوص هذه النسبة المتقاربة وبغرض تفسير هذا الاختلاف، قيل لنا بأن هناك اجتماعات تعقد بشكل شهري وهناك التي تعقد بشكل أسبوعي بحسب الحالة أو الظروف أو أي مستجدات تتطلب اجتماع¹

جدول (07) يبين من هم الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماعات؟

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	21	77,8%
إطارات سامية	6	22,2%
المجموع	27	100%

¹ مقابلة مع السيد بن عمراني صالح، رئيس قسم الموارد البشرية بالنياابة، مديرية التوزيع بأدرار

يتبين من خلال الجدول أنّ نسبة 77.8% من الإطارات هي الأكثر مشاركة في الاجتماعات مقارنة بنسبة 22.2% من الإطارات السامية واتضح أن المشاركة في الاجتماعات تكون بحسب الحاجة للشخص فليس هناك من هو معني بكل الاجتماعات، الشيء الذي توصلنا له بعد عمليتي الملاحظة بالمشاركة و الملاحظة بغير المشاركة لاحظنا أنه عند انعقاد أي اجتماع المعني فقط بموضوع الاجتماع يكون حضوره ضروري سواء كان من الإطارات أو الإطارات السامية لأمر الذي يبرز لنا أن هناك نوع من الاتصال بين العمال و القيادة داخل المؤسسة و إلى مدى يُمكن للاجتماعات سواء الأسبوعية أو الشهرية أو النصف شهرية يمكن لها أن تكون فعّالة إلا إذا كانت قائمة على أسس موضوعية و لكن سير الاجتماعات في المؤسسة الجزائرية عموماً يقوم على العلاقات السوسيو مهنية من جهة أو أن اغلب الأعضاء المشاركين فيها لا يكونوا بالفعالية المطلوبة، ولكن الأمر الذي لفت انتباهنا أن الإطارات هي الفئة الأكثر التي تشارك في الاجتماعات مقارنة بالإطارات السامية الشيء الذي يبرز لنا الصراع ما بين القيادة و الإطارات السامية التي قد لا يصلها التبليغ بحدوث الاجتماع أو تُتجاهل، الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن القيادة تود احتكار السلطات و لا تود من يزاومها فيها و الإطارات يمكن التحكم فيها بحكم أن منصبهم الوظيفي أقل و يمكن السيطرة عليهم و بالتالي دائماً نجد عدم توازن ما بين الأنساق و غياب هذا التكيف حتى في الوحدات في حد ذاتها أين نجد في نفس المصلحة التي بها إطار و إطار سامي الأول يحضر الاجتماع و الثاني يُهمش هنا سيحدث الخلل، و بالتالي غياب المعلومة لدى العامل في مجال العمل ينتج عنه نوع من عدم التحكم في العمل و بالتالي الأداء سينخفض، أما بسبب انخفاض المعنويات أو نقص المعلومة كون الاجتماع يُحدث نوع من التثاقف ما بين المستويات المختلفة للإطارات حيث يكون بينهم نوع من التكامل و الكل يؤدي وظيفته هنا سنخلق لنا الوظيفية و ينتج عنها الأداء الفعّال و بالتالي التفويض سيأخذ منحى آخر.

الجدول رقم (08) يبين نسبة السماح للأعضاء المشاركين في الاجتماعات بتقديم اقتراحاتهم.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
88,9%	24	نعم
11,1%	3	لا
100%	27	المجموع

يتبين من خلال أن نسبة 88.9% من المبحوثين يُسمح لها بتقديم اقتراحاتهم في الاجتماعات مقابل 11.1% لا يُسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم و هنا ندرك وظيفة التواصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة مع قياداتهم و تقديم اقتراحاتهم

الأمر الذي يخلق نوع من التكيف ما بين وحدات المؤسسة فيما بينهم و يحاولون خلق مجموعة من البدائل لتحقيق التوازن في المؤسسة و لما ما في المخبر العمالي من نقاش و إثراء في مجال العمل حتى القيادة تستطيع اتخاذ و انتقاء العمال الأكفاء من خلال الحوار معهم، مع العلم أن ثقة المسؤول في موظفيه تبدأ بأول الاقتراحات التي تقدم بحيث إذا كان الاقتراح ذا فائدة وتبينت نتائجه تكونت نوع من الثقة بين المسؤول والموظف بحيث أصبح يثق في رأيه ويأخذ به ومما لا شك فيه أن الآراء تختلف حسب تكون الإنسان ونسبة ذكائه وميولاته ومطالعتة للكتب وغير ذلك.

الجدول رقم (09) يبين مدى أخذ المقترحات بعين الاعتبار.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	74,1%
لا	7	25,9%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 74.1 % تجد أن الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار مقابل 25.9 % لا تؤخذ بعين الاعتبار، و لكن تبقى الغلبة للاقتراحات التي تؤخذ بعين الاعتبار مما يبرز نوع من الديمقراطية داخل هذا التنظيم البيروقراطي، و في الحقيقة إذا وجد العامل اقتراحاته المفيدة تؤخذ بعين الاعتبار الأمر بالنسبة له بمثابة الحافز المعنوي الذي يدفعه إلى اقتراح حلول و بدائل أكثر، أيضا الأمر يزيد من التواصل بين القيادة و العمال عندما يحسون بأهميتهم داخل المؤسسة،

الجدول رقم(10) يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات التي يخول لها القانون	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين صرحوا أنه من ينوب عن المدير في حال الغياب هم الإطارات التي يحول لها القانون وأن تفويض السلطة في مديرية التوزيع يخضع بشكل كبير للقانون الداخلي للمؤسسة وهو الذي يسير مثل هذه الحالات ومع العلم أن التفويض يكون كتابياً حتى يتسنى للمفوض القيام بواجبه بكل سلاسة و عدد من رؤساء الأقسام صرحوا بأنهم ليس بإمكانهم القيام بواجب التفويض فقط بالكلام لكن بالوثيقة حيث يعتبر تفويض مدفوع الأجر وكي تتحدد الأيام المفوض فيها، وأيضاً حتى لا يقع خلل بالنسبة لقسم الموارد البشرية المسؤول الأول عن الأجر مما يجعلنا نستنتج أن التفويض في هذه المؤسسة يأخذ تسلسل هراشي شديد الدقة و هذا نظراً لحساسية و طبيعة عمل الشركة الذي يقتضي وجود أشخاص أكفاء و التفويض هنا هو تفويض مناصب و ليس تفويض أشخاص مثلما يحدث في بعض المؤسسات العمومية التي لا تولى أهمية لعملية التفويض حيث أنّ في هذه الأخيرة تعتمد على تفويض الأشخاص لا المناصب كون بعض المناصب في المؤسسات العمومية لا تأخذ درجة الحساسية مثلما هي في المؤسسات الاقتصادية و هذا راجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته ففي المؤسسة الاقتصادية العمل يحتاج إلى كثير من الدقة و الصرامة و نسبة الخطأ يجب أن تكون صفر إلى حد بعيد الأمر الذي لا يعني انه في المؤسسات العمومية لا يجب عليها تقنين عملية التفويض

الجدول رقم (11) يبين نسبة التفويض الكتابي .

النسبة المؤوية	التكرار	الفئات
96,3%	26	نعم
3,7%	1	لا
100%	27	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 100 % تتم بها عملية التفويض بشكل تفويض كتابي و بعد عدة جولات قمنا بها على مستوى الأقسام والمصالح صرح لنا العديد من الموظفين بأن عملية التفويض إذا كانت شفوية هذا معناه غياب الالتزام والمسؤولية، وهناك من صرح بأنه إذا لم يمكسك وثيقة التفويض في يده لن يتخذ أي إجراء بحجة غياب هذه وثيقة التفويض و هذا ما يبرز الثقافة السائدة للعامل التي تقول **الثقة في الوثيقة**، و حقيقة هذه الثقافة الكلاسيكية الفيربية هي نوع من الثقافة العمالية إن صح التعبير نجدها سائدة إلى حد كبير في العديد من المؤسسات و هذه هي الإدارة لأنه الكثير

سيقول لك و ماهي الضمانات التي سأحصل عليها من أمر إداري شفوي و من يحميني إن أخطأت هذا إن لم أعاقب على تنفيذ أمر بطريقة غير رسمية.

جدول (12) يبين نسبة التفويض إدراج المدير المهام المفوضة فيها كتابي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	77,8%
لا	6	22,2%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 77.8 % تُدرج لها المهام المفوضة إليها في وثيقة كتابية، مقابل 22.2 % لا

تدرج المهام المفوضة في التفويض الكتابي، و في حقيقة الأمر إذا يدرج المدير مجموع المهام المفوضة للعامل تعتبر بمثابة خبرات للعامل و في نفس الوقت كوثيقة مرجعية يرجع لها المدير إذا أراد أن يقوض نفس العامل في نفس المهام التي رأى انه قد أتقنها، وكتابة المهام في وثيقة التفويض هي لفته حسنة من القيادة أنها منظمة و مقننة و تقسيم العمل فيها واضح ، مما يُكسب العامل كفاءة.

الجدول رقم (13) يبين مساهمة عملية التفويض في تسهيل أداء العديد من الأعمال.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	77,8%
لا	5	18,5%
أحيانا	1	3,7%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77.8 % تجد أن عملية التفويض تساهم في تسهيل العديد من الأعمال مقارنة بـ 3.7 % لا يجدون أن التفويض يساهم في تسهيل أداء الأعمال، و تعتبر عملية التفويض من المتطلبات الوظيفية التي تعمل على تسهيل سير العمل في المؤسسة حيث لما نجد أن العديد من المهام التي تنازل عنها المدير لمفوضيه ، مما يجعله يتفرغ لقضاء العديد من الأعمال العالقة المساهمة في تسهيل العمل و هذه المعادلة تشرح لكم الأمر أكثر:

$$\frac{\text{كلما اتسع حجم التفويض + الرقابة}}{\text{تدريب و كسب خبرة في الأعمال الموكلة}} = \frac{\text{منح مجموعة من الصلاحيات تحمّل}}{\text{المسؤولية و المساءلة}}$$

انفتاح المؤسسة على استراتيجيات جديدة.

الجدول رقم (14) يبين مساهمة عملية التفويض في التقليل من عبء العمل على المسؤول الأول

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	5	18,5%
أحيانا	17	63%
نوعا ما	5	18,5%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 63 % تجد في التفويض يقلل أحيانا من العبء عن المسؤول الأول و نسبتي 18.5% ترى أنها دائماً و أحيانا يقللان العبء، و لكن السؤال يبقى لماذا لا يفي التفويض بالغرض و هذا يرجع في اغلب الأحيان إلى مركزية السلطة و احتكار المدير لأغلب المهام ، و هنا الأمر يبقى مسألة ثقة و مسألة مدى الصلاحيات التي يستطيع المدير تكليفها، و بما انه من بين مهام عملية تفويض السلطة تخفيف العبء عن المسؤول الأول و هنا النتيجة لم تتحقق يجب البحث عن الخلل الوظيفي الذي لم يترك مجالاً للتفويض في أن يخفف من العبء عن المدير و يجب هنا أن نفتح قوس :

- ماهي نوع المهام التي تشكل عبء عن المدير؟

- ماهي المهام التي لا يستطيع تفويضها؟
- هل لديه بطاقة فنية عن جميع العمال؟
- ماهي درجات الثقة التي يمنحها للمرؤوسين؟
- ماهو حجم العمل في هذه المؤسسة؟ و خلال الإجابة عن هذه الأسئلة نستطيع معرفة لماذا لم يفى التفويض بالغرض

جدول (15) يبين مساهمة عملية التفويض ساهمت في تحسين أرباح الشركة

النسبة المئوية	التكرار	لغات
63%	17	نعم
29,6%	8	لا
7,4%	2	أحيانا
100%	27	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 63 % من المبحوثين تجد أن التفويض ساهم في تحسين أرباح الشركة مقابل 29.6% التي تجد أنه لم يساهم في تحسين أرباح الشركة، نتحدث عن القطاع الاقتصادي الذي لا يكون التوظيف فيه إلا على أساس الشهادة و خصوصية المنصب الأمر الذي يبرر مدى إسهام عمال في زيادة أرباح الشركة إضافة إلى سياسة الشركة في حد ذاتها في قيامها برسكلة العمال بصفة دورية الأمر الذي يكسب هذه الكوادر كفاءة و خبرة سواء من ناحية التسيير أو من ناحية العمل في حد ذاته ، كما يجب أن نلفت النظر إلى نقطة مهمة جداً وهي أن التفويض لا يقع إلا على الإطارات و الإطارات السامية -لا غير- مما يعطي لهذه العملية فعالية أكثر، أما النسبة التي ترى أن التفويض لم يحقق للشركة أرباحاً أما بسبب أنهم يجدون نوع من الروتينية في العمل أو أن المعلومة غير متوفرة في الشركة بخصوص أرباحها أو تطور رأس مالها و هنا هذه الفئة التي ترى أن التفويض لا يزيد من أرباح الشركة بل تراه منصب إضافي على مهام العمل الأصلية لا يستطيع المفوض التأثير به في الأرباح من خلال اتخاذ بعض القرارات الهامة التي تبقى في يد المدير فقط كونه المسؤول الأول و هو من يتحمل النتائج و إذا تصورنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بناءً يحتوي على مجموعة من الأنساق بحسب نظرية بارسونز للأنساق الكبرى (نسق الشخصية، النسق الثقافي و النسق السياسي) كل نسق من هذه الأنساق يؤثر على مجموع الوحدات و الأنماط الموجودة في المؤسسة بحيث إذا تحدثنا عن نسق الشخصية نجد أن كل مفوض لديه

مجموعة من الصفات الشخصية التي ستتحكم لا محال في مجال ممارسته للعمل و بالتالي مدى طموح هذا المفوض و رؤيته و مدى قدرته على تشكيل علاقات عمل داخل المنظمة و سعيه لأداء أفضل، كل هذه المتغيرات ستسهم في تحقيق أرباح الشركة لان النجاح الأول للشركة هو نجاحها في المحافظة على كوادرها

جدول (16) يبين مدى اضطرار المؤسسة إلى تأجيل بعض الأعمال في حال غياب المسؤول

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
81,5%	22	نعم
18,5%	5	لا
100%	27	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا من خلال نسبة 81.5% من المبحوثين قالوا بأن المؤسسة تضطر إلى تأجيل بعض الأعمال بينما نرى نسبة 18.5% قالوا بأن المؤسسة لا تضطر إلى تأجيل أي عمل في حال غياب المسؤول الأول، نرى بأن عملية تفويض السلطة في مديرية التوزيع لا تشمل كل المهام فالمفوض لا يملك حق اتخاذ القرارات بشكل كامل فبعضها يمكنه أن يتخذ فيه القرار والبعض الآخر يبقى للمسؤول الأول وهذا سبب تأجيل بعض القرارات لحين حضور المسؤول الأول مثل ما حدث في مشكلة ديون الفلاحين وقطع التزويد بالكهرباء حينها كان المسؤول الأول في مهمة فلم يستطع المفوض اتخاذ القرار سواءً بالإبقاء على عدم التزويد بالكهرباء أو الاتفاق مع الفلاحين من جديد حينها عمد إلى إجراء الاتصالات مع المسؤول الأول من اجل اتخاذ القرار¹.

الجدول رقم (17) يبين عدد الشكاوى المسجلة شهرياً.

¹ مقابلة مع السيد رئيس تقنيات الكهرباء لمديرية التوزيع بأدرار.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
قليلة	9	33,3%
متوسطة	12	44,4%
كثيرة	6	22,2%
المجموع	27	100%

يظهر لنا هذا الجدول البسيط أن نسبة 44.4% قالت بأن نسبة الشكاوى متوسطة وهذا راجع لمعالجة بعضها والإبقاء على المشاكل الكبيرة مثل المبالغ الضخمة التي هي قيد التحصيل ورغبة الزبائن في عملية التقسيط كلها مشاكل قيل لنا بأن التفويض لن يفني بالغرض فهي مشاكل جمة تعاني منها مديرية التوزيع وشركة سونلغاز ككل، إن عملية أرضاء الزبائن باتت الشغل الشاغل للكثير من الشركات ومعالجة المشاكل اليومية بات هم يؤرق كل من المدير والمفوض حال تفويضه، الشيء الذي يحدث عدم التوازن في تسيير الوكالات التجارية التي تعتبر قلب المديرية النابض ومشاكلها تعتبر الأولى في البحث والتحري على أفضل الحلول سواء من الجانب المادي التجاري أو من جانب الزبائن، إن أغلب الأحيان يضطر المفوض حال حدوث مشكله أن يؤجلها يوم أو يومين على حسب انشغالاته فلا يمكن ترك العمل الروتيني اليومي والانشغال بالمشكل الحديث ونفس الوقت يعتبر الزبائن بأن ذلك من قصور الإدارة وعدم الأخذ بعين الاعتبار للشكاوى وحلها وقت حدوثها¹

الجدول رقم (18) يبين أخذ المؤسسة الشكاوى إلى بعين الاعتبار .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	92,6%
لا	2	7,4%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 92.6% تجد أن المؤسسة تأخذ الشكاوى بعين الاعتبار مقابل 7.4% لا تأخذها بعين الاعتبار وهنا يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بوظائفها من خلال المفوضين من خلال تحقيق رضا الزبائن كأخذ الشكاوى بعين الاعتبار و لأن هذه المؤسسة مرتبطة بالشعب فان الحفاظ على سمعتها و العمل بفعالية عالية من الأمور

¹ مقابلة مع مدير الوكالة التجارية بأدرار

المطلوبة في هذه الشركة ليس لحماية سمعتها فقط و لكن لتفادي الصدمات، و هنا يمكن أن تظهر قوة التفويض من ضعفه من خلال قدرة المفوضين من حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة من جهة و مدى قدرتهم على إدارة الأمور و السيطرة عليها حتى في حال غياب المسؤول الأول، و من الناحية الوظيفية تعتبر الشكاوى من الخلل الوظيفي الذي يواجه المؤسسة و يعوق وظائفها و نستطيع اعتبار إعطاء الصلاحيات للمفوضين من احد البدائل الوظيفية التي تتخذها المؤسسة لإعادة هيكلتها من جديد و الاستقرار.

جدول (19) يبين من الذي يفصل في الشكاوى المقدمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسؤول الأول	18	66,7%
المفوض إليه	9	33,3%
المجموع	27	100%

يبين لنا الجدول أن نسبة 66.7% من المبحوثين قالوا بأن المسؤول الأول هو من يفصل في الشكاوى المقدمة للشركة بينما نسبة 33.3% من عينة الدراسة قالوا بأن المفوض إليه هو من يفصل في الشكاوى المقدمة، و تُعتبر الشكاوى المقدمة حق للزبون على الإدارة و من حقه الرد على شكواه في اقرب وقت ممكن و عليه فالشكاوى المقدمة في اغلبها تُوجّه للمسؤول المباشر فالمفوض يقوم بعملية التسيير في الفترة التي يفوض فيها تاركاً أغلب الشكاوى للمسؤول الأول من أجل البث فيها وأحد الأسباب في هذا راجع في أن المدير هو المسؤول الأول على أي خلل يحدث في المؤسسة و يكون على علم بكل الأمور التي تمرُّ بها إدارته و صلاحيات المفوض لا تسمح في البث في الأمور الإستراتيجية.

الجدول رقم (20) يبين نسبة اكتساب المفوض كفاءة في انجاز العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	96,3%
لا	1	3,7%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول نرى أن نسبة 96.3% من المبحوثين صرّحوا بأن عملية التفويض تكسب المفوض كفاءة في انجاز العمل، و تكسبه تدريبا ذاتيا على تحمل المسؤوليات العليا وهي بمثابة تدريب على تلك المهام حيث تمكنه في المرات المقبلة من عدم تكرار الخطأ.

الجدول رقم (21) يبين مدى ثقة المسؤول في المفوض ليمنحه الحق في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
92,6%	25	نعم
7,4%	2	لا
100%	27	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 92.6 من المفوضين كفيلة تكتسب ثقة المدير في إعطائه الحق في اتخاذ مجموعة من القرارات وتجد في إعطاء هذا الحق ضمان لاستمرارية العمل، و هذا من بين الأمور التي يقوم التفويض بتسهيلها حيث يُكسب التنظيم نوع من المرونة و الانسيابية في تسهيل أمور العمل حيث سيعتمد العامل على خبرته و خبرات الآخرين إن أمكن له التواصل معهم في تسيير أمور العمل و ضمان عدم تأخرها، و قد ركّز ايريك فروم في أبحاثه على أهمية التفويض في فاعلية القرارات الإدارية و يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته ، و من خلال أهمية التفويض أكد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و قد اقترح سايمون و مارس نموذج لاتخاذ القرار و المتمثل في هذه الرباعية المتمثلة في الطموح البحث المتواصل مستوى الرضا¹

الجدول رقم (22) يبين عملية تفويض السلطة في مساعدة المفوض في السرعة في اتخاذ القرار.

1 -أخذ المقال من الموقع الالكتروني كنانة اون لاين، للكاتب على محمد ابراهيم كردي من كتابه الإدارة و القيادة -ط1

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	66,7%
لا	9	33,3%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 66.7 % تجد أن تفويض السلطة يساعد المفوض في السرعة في اتخاذ القرار بينما 33.3 % تجد العكس، بالفعل أن التفويض هو عبارة عن خبرات مترابطة يكتسبها المفوض جراء ممارسته للتفويض خاصة و أن كانت نفس الأعمال، فتجده يقارن بالأعمال السابقة و يتوقع إلى حد ما النتائج و يقرر بناء على ما سبق، إما الذين يرون أن التفويض لا يساعد على السرعة في اتخاذ القرار على الأغلب أن يرون نوع من الحدة في مركزية السلطة و لا يمكن للمفوض اخذ القرار بالسرعة المطلوبة لان عليه الرجوع للمسؤول.

الجدول رقم (23) يبين مدى عرقلة الضغوط الخارجية لعملية التفويض .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	63%
لا	10	37%
المجموع	27	100%

يتبين من خلال الجدول انه للضغوط الخارجية أثر سلبي على عملية تفويض السلطة لان المفوض في بعض المواقف التي تأتي من الخارج يشعر انه في مأزق و لا يدري كيف يتعامل معها، كأن تأتيه أوامر من الولاية لحل مشكل قطع الكهرباء لأحد المؤسسات الخاصة أو العامة و لكن القانون يفرض عليه التعامل بهذا الشكل، هنا المفوض يبقى بين مطرقة القانون و سندان الولاية و لهذا لما قلنا انه توجد حدود لعملية التفويض لمثل هذه المواقف التي لا يفصل فيها إلا المسؤول الأول و التي تعتبر من صلاحياته.

جدول (24) يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب و سرعة المفوض في اتخاذ القرار؟

يتبين من خلال الجدول نلاحظ أن الإطارات التي يُتَوَل لها القانون لها القدرة على السرعة في اتخاذ القرار كونها متدربة تدريباً ذاتياً في اتخاذ القرارات التي لا تعتبر مصيرية بقدر ماهي قرارات تخص شؤون العمل ، وللمفوض القدرة على التمييز بين ما هو الأصح حيث بلغت نسبة المفوضين الذين يستطيعون اتخاذ القرار نسبة % 66.7 ، مقابل إجابات بعض المفوضين الذين يرون أن التفويض لا يساعد في السرعة في اتخاذ القرار و الذي بلغت نسبته % 66.7 الأمر الذي

الفئات	هل ترى بأن عملية تفويض السلطة تساعد المفوض في السرعة في اتخاذ القرار؟		المجموع
	لا	نعم	
التكرار الإطارات التي يخول لها القانون	9	18	27
المجموع من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	33,3%	66,7%	100%

قد يرجع في عدم تحمل المساءلة التي تنتج جراء ارتكاب خطأ من وراء اتخاذ القرار.

جدول (25) : يبين من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب واكتساب المفوض كفاءة في انجاز العمل؟

الفئات	هل ترى أن تفويض السلطة يكسب المفوض كفاءة في انجاز العمل؟		المجموع
	لا	نعم	
التكرار	1	26	27
المجموع من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	3,7%	96,3%	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة % 96.3 ترى أن من ينوب عند المدير يكتسب بعضاً من الكفاءة و المهارات مقابل % 3.7 فقط ترى العكس ، في واقع الأمر أن نائب يتحصل مركزاً قيادياً يتعلم من خلال بعض الوظائف و بعض المهام التي قد لن يتعلمها من خلال التفويض ، كالتعامل مع شبكة علاقات واسعة من الشخصيات الحقيقية و المعنوية ، من موقعه قد يتعرف على جوانب أخرى للعمل لن يكون ليكتشفها في حال ما إذا كان في التفويض العادي ، أيضا من خلال موقعه الرسمي جدا قد يلاحظ أشياء في التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الذي قد لم يلاحظه ، كأن يلاحظ تقرب بعض الأشخاص منه لقضاء مصالحهم مقابل نقل الأخبار له مثلاً بحكم أنه مدير، و كل هذه الأمور تكسب المفوض كفاءة في كيفية التعامل مع العمال ، كيفية السيطرة على التنظيم غير الرسمي ، كيفية التعامل مع أوراق العمل الكثير و المختلفة ، كيفية التعامل مع المؤسسات و كيف له أن يكون من موقعه في موقف قوة و يكون هو المتحكم في منطقة الشك.

جدول (26) : من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟ * ماهو عدد الشكاوى المسجلة لديكم شهريا؟

الفئات	ماهو عدد الشكاوى المسجلة لديكم شهريا؟			المجموع
	قليلة	متوسطة	كثيرة	
التكرار	9	12	6	27
المجموع من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	33,3%	44,4%	22,2%	100%

يتبين من خلال الجدول أن الشكاوى المقدمة للمؤسسة في غياب المدير تتراوح ما بين المتوسطة، القليلة و الكثيرة، حيث قدرت المتوسطة بنسبة % 44.4 مقابل القليلة التي قدرت بنسبة % 33.3 إلى كثيرة بنسبة % 22.2، و تغلب على الشكاوى النسبة المتوسطة، لكن لنكون موضوعيين ليس معناه شكاوى كثيرة أو متوسطة معناه أن المفوض لا يقوم بعمله و لكن علينا أن نعطي لتحليلنا أبعاد أخرى لنفهم أكثر، فمثلا خصوصية هذه المؤسسة تتعامل مع الأشخاص و المؤسسات، و القانون فيها انه من لا يدفع تقطع عليه الكهرباء فمن الطبيعي نجد العديد من التجاوزات من قبل الأشخاص، أو تحدث بعض الأخطاء في موقع آخر

الجدول رقم (27) : يبين كيف يساهم من ينوب عن المدير في حال الغياب و مدى مساهمة عملية التفويض في تحسين أرباح الشركة

الفئات	من خلال تجربتك في الميدان هل ترى بأن عملية التفويض ساهمت في تحسين أرباح الشركة؟			المجموع
	نعم	لا	أحيانا	
التكرار من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	17	8	2	27
المجموع	63,0%	29,6%	7,4%	100,0%

يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة تحقق أرباح لا بأس بها عندما يكون بها مفوض حيث قدرت نسبة الذين قالوا بنسبة % 63.0 مقابل % 29.6، مما يبرز أن المفوضين مع طول الوقت يكتسبون كفاءة تحول لهم تحقيق أرباح للشركة، و في حقيقة الأمر أن الأرباح من المنظور الوظيفي تُعتبر بمثابة صمام التوازن في المؤسسة الذي من خلاله يستطيع ابتكار أنماط جديدة لزيادة الإنتاج

الجدول رقم (28) : يبرز من ينوب عن المدير في حال الغياب و إسهام التفويض في التقليل من عبء العمل على المسؤول الأول.

الفئات	هل ساهمت عملية التفويض في التقليل من عبء العمل على المسؤول الأول؟			المجموع
	دائماً	أحياناً	نوعاً ما	
التكرار	5	17	5	27
من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	18,5%	63,0%	18,5%	100%

يتبين من خلال الجدول أنه أحياناً من ينوب عن المدير يخفف عليه العبء حيث قدرت النسبة بـ 63.0% و نوعاً ما و دائماً قدرنا بنسبة 18.5% ، و السؤال لماذا لأنه ليس شرط أن يقوم المفوض بمهام المدير كاملة حتى و أن ناب عنه لان صلاحياته تبقى محددة ، وكما نعرف أن المفوض لا يفصل في الأمور المالية و الإستراتيجية و ترقية العمال و بالتالي البعض يرون أن هذه الأعمال التي لا يقوم بها المفوض تعتبر عبء على المدير و لكنها في الحقيقة من صلاحياته.

الجدول رقم (29) : من ينوب عن المدير في حال الغياب وكيف ساهمت عملية التفويض في تسهيل أداء العديد من الأعمال.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 77.8% تجد أن من ينوب عن المدير في حال الغياب يسهل العديد من الأعمال و قدرت نسبة التي ترى أن الأعمال لم تسهل بنسبة 18.5% ، لأنه عند غياب المدير معظم الأعمال تتوقف بحجة أنها في حاجة إلى المدير للفصل فيها ، أو أنها تحتاج للإمضاء و لكن عند حضور النائب عديد من الأمور تُسهّل.

الجدول رقم (30) : من ينوب عن المدير في حال الغياب تكسب المفوض ثقة من المسؤول الأول تتمثل في الحق في اتخاذ القرار.

الفئات	حسب رأيك هل ساهمت عملية التفويض في تسهيل أداء العديد من الأعمال؟			المجموع
	نعم	لا	أحياناً	
التكرار	21	5	1	27
من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	77,8%	18,5%	3,7%	100,0%

الفئات	هل ترى بأن المفوض إليه يكتسب ثقة من المسؤول الأول تتمثل في الحق في اتخاذ القرار		المجموع
	لا	نعم	
الإطارات التي يخول لها القانون التكرار	2	25	27
من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟	7,4%	92,6%	100,0%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 92.6 % تجد أن من ينوب عن المدير يكسبه ثقة في الحق في اتخاذ القرار مقابل 7.4 % فقط التي ترى العكس، كون الموقع الذي يكون فيه المفوض لا بد له من بعض الصلاحيات من المسؤول الأول في الحق في اتخاذ القرار و إلا لما سهلت العديد من الأعمال أو لا داعي لنائب في الأصل أن تكون هناك صلاحيات في اتخاذ القرار

جدول رقم (31) يبين مدى تركيز السلطة في يد المسؤول الأول و مدى ثقة المسؤول في المفوض في اتخاذ القرار

المجموع	هل ترى بأن المفوض إليه يكتسب ثقة من المسؤول الأول تتمثل في الحق في اتخاذ القرار		المجموع
	لا	نعم	
14	1	13	14
100,0%	7,1%	92,9%	100,0%
13	1	12	13
100,0%	7,7%	92,3%	100,0%
27	2	25	27
100,0%	7,4%	92,6%	100,0%

يتبين من خلال الجدول انه عندما تكون السلطة مركزة بشكل تام في يد المسؤول الأول يعطيه هذا الأخير ثقة في اتخاذ القرارات حيث قدرت النسبة ب 92.9 % بالمائة مقابل 7.1 % التي لا يعطي فيها المسؤول الثقة في اتخاذ القرار و الأمر نفسه إذا كانت السلطة بشكل جزئي فان المسؤول يمنح ثقته للمفوض و التي قدرت بنسبة 92.3 % مقابل فقط 7.7 % من التي لا تعطى لها الثقة في اتخاذ القرار، و من هنا نستنتج أنه إذا كانت السلطة ممنوحة بشكل جزئي أو تام فان الثقة في اتخاذ القرار للمفوض موجودة ، نجد أن درجة السلطة لا تؤثر في حجم الصلاحيات التي يمكن أن تقدم للمفوض

الأمر الذي يساعد المسؤول في التخفيف عن الكثير من الأعباء و التفرغ لمهام أخرى هذا من جهة ، و من جهة أخرى تعتبر هذه الثقة بمثابة فرصة للعامل في إظهار قدراته القيادية الكامنة و بمثابة تدريب ذاتي يحصل عليه مجاناً و في إطار الوظيفة، أيضا هذه الثقة تمنح نوع من العلاقة السليمة ما بين القيادة و المفوضين حيث سنجد بيدل قصارى جهده ليكون على قدر هذه الثقة الأمر الذي ينتج عنه أداء يتميز بالثقة من قبل العامل و سينعكس إيجابا على أداء المؤسسة .

يتضح اختيار المطابقة دال و هناك فروق إحصائية بقيمة 0.03

جدول رقم (32) يبين مدى تركيز السلطة و قدرة المفوض على إكساب المفوض كفاءة في الانجاز

المجموع	هل ترى ان تفويض السلطة يكسب المفوض كفاءة في انجاز العمل؟		حسب رأيك هل السلطة مركزة في يد المسؤول الأول
	لا	نعم	
14	0	14	التكرار بشكل تام
100%	0,0%	100%	حسب رأيك هل السلطة مركزة في يد المسؤول الأول
13	1	12	التكرار بشكل جزئي
100 %	7,7%	92,3%	حسب رأيك هل السلطة مركزة في يد المسؤول الأول
27	1	26	التكرار المجموع
100%	3,7%	96,3%	حسب رأيك هل السلطة مركزة في يد المسؤول الأول

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 100% تجد أن عندما تكون السلطة مركزة في يد المسؤول الأول تكسب المفوض كفاءة في الانجاز و قدرت النسبة عندما تكون بشكل جزئي ب % 92.3 مقابل % 7.7 التي ترى أنه لا يكتسب كفاءة، و لكن نستنتج أنه في كلا حالي السلطة سواء كانت مركزة بشكل جزئي أو بشكل تام فان المفوض يكتسب كفاءة في الانجاز لأنه إذا كانت السلطة مركزة في يد المسؤول هذا يدل على أن المفوض قد لا يتخذ القرارات إلا بالرجوع إليه و لكن حتى في هذه العملية يعتبر الأمر تدريباً للعامل في ما إذا أخذ منصباً قيادياً يوماً ما فبفعل التواصل الموجود بيه و بين القيادة هذا الأمر يجعله في حالة التفاعل المباشر مع العمل و لو أنه من وجهة نظرنا انه عندما تكون السلطة بشكل جزئي يكتسب العامل مهارات أكثر و هنا ستظهر شخصيته البيروقراطية الخاصة بالمدير و من خلال القيام بالأعمال و إبراز المهارات و التقنيات في القيام بهذه الأعمال هنا الكفاءة، و خاصة و أن هذه المؤسسة تعتمد على التعامل المباشر مع الزبون و نسبة الأخطاء لا بد أن تكون قليلة إلى معدومة و لكن الوصول إلى هذه النتيجة لا يكون إلا بالممارسة و

الاستمرارية في الممارسة، و كذا للاتصال الجيد دور مهم فكلما تعزز التواصل مابين العمال و قياداتهم بالاجتماعات و الندوات و لم لا الملتقيات الأمر الذي يكسب العامل نوع من الثقة في المؤسسة و في القيادة و نخرج بعامل ذا ثقافة عمالية ، هذه الملكة التي يكتسبها العامل ستعتبر في ذاتها انجاز .

لا توجد هناك علاقة بين تركيز السلطة من عدمها، وكلما زاد التفويض كلما زادت الكفاءة و هذا ما يشتهه اختبار حُسن المطابقة من خلال قيمته التي تُساوي 1.11 و عند درجة حرية = 0,1 بمعنى انه غير دال و لا يوجد هناك فرق بين تركيز السلطة و بين اكتساب الكفاءة.

معاملات الارتباط :

جدول (33)

الارتباط		
المعامل	قيمة المعامل	تحزيم المؤشرات التابعة
معامل الارتباط (كندال)	1.000	نيابة الإطارات التي يخولها القانون مع:
معامل الارتباط (سبيرمان)	1.000	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في اتخاذ القرار - الكفاءة في انجاز العمل - عدد الشكاوى المسجلة شهرياً - تحسين أرباح الشركة - التقليل من عبء العمل عن المسؤول الأول - تسهيل أداء العديد من الأعمال - ثقة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 22

تحققنا بتحزيم المتغيرات وقسنا ارتباطها بمعامل الارتباط، فوجدنا أن هناك علاقة طردية تامة تساوي 1 مابين المتغير المستقل ومجموع المؤشرات.

جدول (34)

الارتباط		
المعامل/السلطة مركزة بشكل تام أو جزئي	قيمة المعامل	تحزيم المؤشرات التابعة
معامل الارتباط (كندال)	- 0,35	السلطة مركزة بشكل تام أو جزئي مع:
معامل الارتباط (سبيرمان)	- 0,38	- السرعة في اتخاذ القرار - الكفاءة في إنجاز العمل - عدد الشكاوى المسجلة شهرياً - تحسين أرباح الشركة - التقليل من عبء العمل عن المسؤول الأول - تسهيل أداء العديد من الأعمال - ثقة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 22

توجد هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، نوع العلاقة (علاقة سلبية ضعيفة) بمعنى أنه كلما زاد تركيز السلطة في يد المسؤول قل أداء العمال والعكس بالعكس، أي أنه كلما قل تركيز السلطة في يد المسؤول الأول كلما زادت فعالية أداء العمال.

نتائج الدراسة:

- كلما زاد تفويض السلطة، كلما زادت فاعلية أداء المفوض من خلال مجموعة المؤشرات:

*السرعة في اتخاذ القرار

*الكفاءة في إنجاز العمل

*عدد الشكاوى المسجلة

*تحسين أرباح الشركة

*التقليل من العب عن المسؤول

*تسهيل أداء العديد من الأعمال

*الثقة في اتخاذ القرار

- هناك علاقة عكسية بين المتغير المستقل وتركيز السلطة في يد المسؤول الأول و مجموع المتغيرات

*السرعة في اتخاذ القرار

*الكفاءة في انجاز العمل

*عدد الشكاوى المسجلة

*تحسين أرباح الشركة

*التقليل من العب عن المسؤول

*تسهيل أداء العديد من الأعمال

*الثقة في اكتساب الحق في اتخاذ القرار

بمعنى أنه كلما زاد تركيز السلطة في يد المسؤول الأول كلما قلت فاعلية أداء المفوض و العكس

تحليل النتائج

يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تأكد صدقها الإمبريقي والتي مفادها أن: **عملية تفويض السلطة تؤثر على فعالية الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز**، وبناء عليه فإن التأثير الذي تحدثه هذه العملية يعتبر تأثيراً إيجابياً بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال التساؤلات الجزئية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج نذكرها بشيء من التحليل، حيث كلما زاد تفويض السلطة زادت فعالية الأداء وذلك من خلال سرعة في اتخاذ القرار، كفاءة في أداء الواجبات، وكلما كان الأداء جيد قلت الشكاوى والاحتجاجات كما تقل الصراعات داخل التنظيم، مع العلم أن تفويض السلطة إذا لم يتوافق مع اختصاص المفوض إليه يؤدي ذلك إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل إلى المستويات التنظيمية الدنيا مما يزيد من مشاركة العاملين أكثر في القرارات وبالتالي تزداد فرصة إبراز القدرات والمهارات في إنجاز الأعمال وإحداث التوازن التنظيمي.

إن عامل الثقة يؤثر على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه ذلك لزيادة الأداء أكثر وإن تحمل المسؤولية يزيد من فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل بحيث يعتبر التدريب الذاتي الذي يكتسبه الموظف من خلال تحمل المسؤوليات الهدف المتوقع للإدارة .

من المعلوم أن المراقبة تعتبر الوظيفة الخامسة للإدارة بحيث تختلف طريقة متابعة الرئيس لمؤوسيه باختلاف نوعية المهام والصلاحيات المفوضة إن كانت روتينية أو جديدة تستدعي التدخل المباشر أو المتابعة عن طريق التقارير أو المتابعة عن بعد كما تؤثر التوجيهات المتكررة من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال الاستفادة منها في تنمية مهاراتهم في العمل بحيث أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر على العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وكذا تفادي الصراعات التنظيمية التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

وعليه تساهم عملية تفويض السلطة في فعالية الأداء

يعتبر تفويض السلطة من الموضوعات التي تبحث فيها المنظمات الحديثة و المتقدمة في ظل اللامركزية و إعطاء المورد البشري مجموعة من الصلاحيات المفتوحة ليقرر و ينفذ ما يراه مناسباً لتعتبر له تجربة من جانب و من جانب آخر ويستطيع بها اكتساب مجموعة من الخبرات، و لهذا ربطنا هذا المتغير المستقل بفاعلية الأداء حيث حاولنا في هذا البحث أن نبحث عن مدى قدرة تفويض السلطة في تحقيق فاعلية أكبر للأداء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، و لكن النتائج التي توصلنا لها ليس شرطاً أن تكون ثابتة لأنها ستتغير بتغير هوية المنظمة و إمكانيات الأفراد و نوعية القيادة، و مدى حساسية القطاع، فلما يكون التحليل عن المؤسسة العمومية ليس نفسه عن القطاع الخاص، و لكن يبقى التوازن هو الضابط الأصح حيث أن اللامركزية المفرطة في المؤسسة لا تصلح و لا تحقق فاعلية في الأداء لأن المنظمة ستتحول لفوضى و المركزية المفرطة ستخلق خلل وظيفي في عدم قدرة الأفراد على التعلم بحرية فيصبح الموظفون مجرد آلات مثلما تحدث عنها تايلور.

إذن التفويض من العمليات الإدارية بحيث يجب على كل إدارة تطويع هذه العملية بحسب خصوصيتها لتحقيق هدف الفاعلية أي كان في أي جانب كان.

قائمة المراجع:

أبو زيد، محمد، أثر التفويض في الإصلاح الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية (1977) .
• أبو شيخة، نادر أحمد (2009) مدخل الى إدارة الوقت، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• أورتيز، إيفين وأخرون (2004) ، تفويض السلطة والمسائلة، الجزء الثاني، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف.

• أموس جولي آن (2002) فن الإدارة بالتفويض، ترجمة : د. خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

• أموس، جولي آن (2002) فن الاداره بالتفويض، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

• برس، يورك (2002) سلسلة الإدارة العملية، التفويض للأداء الناجح، بيروت، مكتبة لبنان.

• آل علي، رضا والموسوي، سنان (2001) وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية

عامية، عمان مؤسسة الوراق للنشر

• برس، يورك (2001) سلسلة الإدارة المثلى، التفويض الفعال، بيروت، مكتبة لبنان.

• جراي، جري (1988) الإشراف مدخل علم السلوك لإدارة الناس، ترجمة : د .وليد عبد

اللطيف .هوانة، مراجعة : د .حسين العلوي، السعودية ، معهد الإدارة العامة.

• جواد، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر

والتوزيع.

132

• ديسلر، جاري (1985) أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب : د .عبد

القادر عبد القادر، مراجعة : د .سلطان بن محمد سلطان ، الرياض، دار المريخ.

• الزرد، صلاح (1989) التعليم العالي في الأراضي الفلسطينية، سلسلة الدراسات التربوية،

العدد الثالث.

• حبتو، عبد العزيز صالح (2009) مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

• الحلو، ماجدة راغب (1982) علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

• ، حريم، حسن محمود (2000) تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط2

عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

• اللوزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

• لافي، محمود الجعفري ودارين (2004) مدى العلاقة بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق

العمل الفلسطينية، فلسطين.

- المجلس الأعلى للتربية والثقافة والعلوم، ودائرة التربية والتعليم العالي بمنظمة التحرير الفلسطينية (1985) التعليم العالي في فلسطين المحتلة فلسفته وأهدافه وروحه.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (1992) الإدارة الكفؤة " ادارة المنشآت الإقتصادية."
- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين-جامعة بيرزيت، قانون رقم (11) لسنة 1998 م بشأن التعليم العالي.

• النجار، فريد راغب محمد (1999) المديرون والمنظمات : مدخل تجربي لتنمية المهارات، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

• السلمي، علي وآخرون (1995) أساسيات الإدارة (1) ، جامعة القاهرة.

133

• العلاق، بشير (1999) اسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

• العتيبي، صبحي جبر (2005) تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

• عبد الله، شوقي (2006) إدارة الوقت ومدارس الفكر الاداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

• عباس، علي (2004) أساسيات علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• العزاوي، نجم (2006) التدريب الإداري، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

• 3فليه، فاروق، السيد عبد المجيد (2005) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر.

• الفراء، ماجد محمد وآخرون (2002) الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

• صبح، فتحى أحمد (1990) إدارة التعليم العالي بال الضفة الغربية وقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.

• الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

• الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.

• الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دمشق، دار الرضا للنشر.

134

• الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين،

سوريا، دار الرضا للنشر .

• القريوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

• شاويش، مصطفى نجيب (1993) الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، عمان الجامعة الاردنية، دار الفرقان .

• الشرقاوي، علي (1980) إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة .

• تيصفا، ميدين وبيتر شافيز (2005) تحديات القيادة للإدارة الأفعال، ترجمة : د . سلامة حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون .

الرسائل الجامعية:

• آل زمانان، عبد الله أحمد (2001) معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقة نجران رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

• بدران، نبيل على على أحمد (2005) تقييم تفويض السلطة للعاملين وأثرها على انتماء العاملين وجودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة جامعة الفيوم قطاع الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة .

• الجبار، جميل عبد (1987) تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن .

• دونالد، ماك ، ترجمة حسن ياسين :تفويض السلطة ميدان رئيسيان للإدارة الفاعلة، مجلة الإدارة العامة، العدد العاشر، السنة السابعة، معهد الإدارة العامة، الرياض

• زكي، شفيق التفويض في الاختصاص "دراسة حول أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري، مجلة الإدارة، مجلد3 ، عدد 2 القاهرة، أكتوبر .

• الزعبي، دلال محمد (2004) درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس، العدد الثالث، سبتمبر .

• الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2003) أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، صحيفة الوطن .

• الحربي، محمد بن عطية (2007) تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية -دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود

• العنزي، فهد بن اسمر (2006) اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة .

• العثمان، محمد بن عبد الله (2003) تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

- العتيبي، عايض سعدون (1996) موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- عبابنة، عبد الحليم، و إسماعيل أحمد (2008) دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- العبودي، محسن محمد: أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 17 ، العدد الرابع.
- تركي، أمجد وديان، واصف (2004) تفويض السلطة عند مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- الخوالدة، تيسير والجحاوشة، ياسين أحمد (2008) مستوى الممارسات الديمقراطية لدى رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، البصائر مجلة علمية محكمة المجلد 12 العدد 2

• غبوش، أحمد الطيب: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، العدد 35 السنة العاشرة، سبتمبر.

المراجع الإنجليزية:

- Human, Arif Hassan, (2007) resource development and organizational values, Journal of European Industrial Training, <http://www.emeraldinsight.com/ersearchregister>
- Certo, Samuel (1995) Modern Management Quality, Ethics, and the Global Environment, fifth edition, Rollins Colleges.
- Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
- Dessler, Gary (2006) Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person Prentice Hall.
- Kmeikle, Delegation and the Leadership Process (2006) <http://www.oppapers.com/search.php.com/ersearchregister>.
- Luthans, Fred & Hodgetts, Richard (2004) Business, second edition, mcgraw – hill book company.

137

- Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall.

- Murray, John (2008) Business studies , second edition Karen Barrington, peter stimpson
- Scarborough, Norman & Zimmerer, Thomas (1997) Effective Small Management, Chartes E.Merrill Publish Company.
- Warlingham Surrey, Co-ordination and delegation : the core development competencies to create competitive edge, 2005 , <http://www.emeraldinsight.com/ersearchregister>.
- Whetten, David & Cameronm, Kim & Woods, Mike (2005) Developing Management Skills for Europes, Second Edition, Person Prentice Hall.

مواقع إلكترونية:

<http://www.kacst.edu.sa/Ar/aboutkacst/media/Lists/List3/Attachments>
11/11/2009

1http://www.unjiu.org/data/reports/2004/ar/2004_07A.PDF

<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=93>

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7>

<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm>

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/Deanery/DevelopingPlanning/DevelopingPlanning.aspx?PageID=23>

<http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle>

http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_develop.pdf.

<http://www.gwu.edu.ps/about/intro>

<http://www.uou.edu.ps/inside-sd-10-rd-378.html>

http://www.up.edu.ps/ar/index_website.php?action=upborn

الملاحق

البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ، أنثى
2. السن:.....
3. الوظيفة الحالية: إطار إطار سامي:
4. الخبرة المهنية:
أقل من 5 سنوات
من 05 إلى 15 سنة
16 فما فوق

المحور الأول: تفويض السلطة

- 5- حسب رأيك هل السلطة مركزة في يد المسؤول الأول؟
بشكل تام بشكل جزئي
 - 6- ماهي أهم الاجتماعات الدورية التي تعقد في المؤسسة ؟
شهرية نصف شهرية أسبوعية
 - 7- من هم الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماعات
إطارات إطارات سامية
 - 8- هل يُسمح للأعضاء المشاركين في الاجتماعات بتقديم اقتراحاتهم ؟
نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟
- اقتراحات كتابية
 - اقتراحات شفوية

9- هل تؤخذ هذه المقترحات بعين الاعتبار؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يعني ذلك أنها ستجسد على أرض الواقع؟

نعم

10- من خلال تجربتك من الذي ينوب عن المدير في حال الغياب؟

الإطارات التي يخول لها القانون ذلك أخرى أذكرها

.....
.....

- آلية التفويض-

11- من خلال خبرتك كيف تتم عملية التفويض في المديرية

تفويض كتابي تفويض شفهي

12- إذا كان التفويض كتابي هل يدرج المدير المهام المفوض فيها

المحور الثاني

آلية التقليل في الوقت و الجهد المصاريف التدريب الذاتي

13 حسب رأيك هل ساهمت عملية التفويض في تسهيل أداء العديد من الأعمال

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا من فضلك بين ذلك:.....
.....

14 هل ساهمت عملية التفويض في التقليل من عبء العمل عن المسؤول الأول؟

دائماً أحياناً نوعاً ما

لماذا.....

15 من خلال تجربتك في الميدان: هل ترى بأن عملية التفويض ساهمت في تحسين أرباح الشركة؟

نعم لا

16 حسب رأيك هل تضطر المؤسسة إلى تأجيل بعض الأعمال في حال غياب المسؤول؟

نعم لا

لماذا.....

تساهم عملية تفويض السلطة في كسب رضا الزبائن:

17 ماهي نسبة الشكاوى المسجلة لديكم؟

قليلة متوسطة كثيرة

18 هل تأخذون بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة لديكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:.....

19 من الذي يفصل في الشكاوى المقدمة؟

المسؤول الأول المفوض إليه

تفويض السلطة وسرعة انجاز الأعمال:

20 هل ترى بأن المفوض اليه يكسب ثقة من المسؤول الاول تمنحه حق في اتخاذ القرار

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك:

- التقليل من نسبة الخطأ في العمل
- القيام بالعمل في الوقت المحدد
- الاتصال الجيد مع الزملاء
- أخرى أذكرها

21 هل تعتبر أن من ينوب عن المسؤول الأول يكسب ثقة تمنحه الحق في اتخاذ القرار؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم من فضلك كيف ذلك:

22 هل ترى أن عملية تفويض السلطة تساعد المفوض في سرعة اتخاذ القرار؟

نعم لا

23 في حالة خضوع الشخص المفوض إلى ضغوط خارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرار، فهل ذلك سيعرقل عملية التفويض؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك:

.....