

جامعة عمار ثليجي _ الأغواط _

كلية العلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

تفويض السلطة وأثره على تحسين الأداء دراسة حالة بلدية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- شتيح عبد القادر

من إعداد الطالبين:

- بوزيدي خليل

- عويسي رياض عبد الفتاح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الأستاذ
جامعة الأغواط	رئيسا	د، سويسي أحمد
جامعة الأغواط	مشرفا	د، شتيح عبد القادر
جامعة الأغواط	ممتحنا	د، معاش طيب

السنة الجامعية : 2023 - 2024

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه نحمده و نشكره على أن أنعم علينا برعايته لنا

على إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى توفيقه لنا طيلة مشوارنا الدراسي.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا الإنجاز سواء من بعيد أو من

قريب كان.

ونخص بالذكر الاستاذ الدكتور “ شتيح عبد القادر “ الذي ساعدنا و لم يبخل علينا

بنصائحه و توجيهاته القيمة.



إهداء

إلى التي الشروق بطلتها والسرور في نضرتها والصفاء في لقاءها ونقاء في
خطاها والحنان في يديها وجنتي تحت قدميها وكلمات تحترق في وصفها والتي
اسمها كلمة لا أمل من تكرارها فهي رائعة بكل معانيها أدعو البارئ أن يحفظها

ويرعاها

" أمي الحبية "

إلى من أحب الخير رباني وعلى حسن الأخلاق يوصني أدعو الله القدير أن

يحفظك لي

" أبي "

وإلى اخوتي وأخواتي

خليل



إهداء

الى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها

وعطفها الفياض الى من كان دعاؤها ورضاها عني

سر نجاحي امي الغالية حفظها الله

الى رمز الكفاح في الحياة، الى الذي تعب من

اجل تربيتي الى من غرس القيم والاخلاق في قلبي

أبي أطال الله في عمره

وإلى اخوتي وأخواتي

رياض



الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الاهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	1. الإشكالية
04	2. فرضيات الدراسة
04	3. أهداف الدراسة
05	4. أهمية الموضوع
05	5. أسباب اختيار الموضوع
05	6. تحديد المصطلحات
07	7. الدراسات السابقة والمثابفة
الفصل الثاني: تفويض السلطة	
14	المبحث الأول: ماهية السلطة
14	المطلب الأول : مفهوم السلطة
15	المطلب الثاني : أنواع السلطة
18	المطلب الثالث: مصادر السلطة
22	المطلب الرابع: حدود السلطة
23	المبحث الثاني: تفويض السلطة
23	المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة
24	المطلب الثاني: أسباب تفويض السلطة
25	المطلب الثالث: شروط تفويض السلطة
26	المطلب الرابع: عوامل تفويض الفعال
27	المبحث الثالث: مزايا وأهمية تفويض السلطة

27	المطلب الأول: مزايا تفويض السلطة
28	المطلب الثاني: أهمية تفويض السلطة
28	المطلب الثالث: عناصر تفويض السلطة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
33	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء
33	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه
40	المطلب الثالث: تقييم الأداء
41	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
43	المطلب الثاني: تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
43	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
45	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي
52	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
52	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
53	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
54	المطلب الثالث: المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الطرق الإستطلاعية
60	المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية
77	المبحث الثاني: عرض وتحليل مناقشة النتائج
77	المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

الفهرس

82	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية
87	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثالثة
100	الخاتمة
102	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الترقيم	العنوان
51	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي
56	أهداف تقييم الأداء
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر
71	توزيع أفراد العينة حسب مسار الوظيفي
72	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

فهرس الجداول	
الترقيم	العنوان
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر
71	توزيع أفراد العينة حسب مسار الوظيفي
73	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
73	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تفويض السلطة
74	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الإداري
75	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الفني
75	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض المالي
76	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي
78	:بين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية
82	يبين معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي
83	بين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده الفني في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية
87	يبين معامل الارتباط بين التفويض الفني والأداء الوظيفي
88	بين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده المالي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية
91	يبين معامل الارتباط بين التفويض المالي والأداء الوظيفي
93	بين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية لمحور تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية
97	يبين معامل الارتباط بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي

ملخص الدراسة

ملخص :

يتناول البحث موضوع تفويض السلطة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة بلدية الأغواط. يعتبر تفويض السلطة من المبادئ الإدارية الأساسية التي تسهم في تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسات، حيث يتم توزيع السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتقليل الضغط على المدراء، وزيادة رضى الموظفين وانتمائهم. توصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية داخل البلدية وزيادة الثقة بين الموظفين والمدراء، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي العام.

الكلمات المفتاحية : تفويض السلطة، تحسين الأداء، بلدية الأغواط، الإدارة، التنظيم.

Summary:

The research addresses the topic of delegation of authority and its impact on performance improvement through a case study of Laghouat Municipality. Delegation of authority is a fundamental administrative principle that contributes to enhancing organizational performance by distributing authorities and responsibilities among different administrative levels. This facilitates faster decision-making, reduces pressure on managers, and increases employee satisfaction and loyalty. The study concluded that delegation of authority enhances human relations within the municipality and builds trust between employees and managers, ultimately improving overall job performance.

Keywords: Delegation of authority, performance improvement, Laghouat Municipality, administration, organization.

حَقِّقْ

مقدمة

لطالما أشارت التنظيمات اهتمام المفكرين والباحثين عبر التاريخ في مختلف المجالات. ومع بداية الثورة الصناعية، ازداد هذا الاهتمام بفضل الظروف الملائمة التي أتاحتها لنشأة التنظيمات ونموها. وقد تنوعت المناهج التي درست هذه التنظيمات وأسهمت علوم عديدة مثل علم الاجتماع، الاقتصاد، وعلم النفس في إثراء هذا المجال كما أصبحت دراسة التنظيمات محور اهتمام العديد من المنظرين، خاصة في علم الاجتماع، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على نمط الحياة وأساليب المعيشة وكل جوانب أنشطة المجتمع الحديث مع توسع التنظيمات الإدارية وتعقيدها، ظهر الاتجاه نحو تقليل تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي وزيادة عملية تفويض السلطة. فلم يعد بإمكان القائد الإداري السيطرة الكاملة على جميع الوظائف المتعددة والمتنوعة داخل المنظمة. حتى لو كان يمتلك القدرة والمهارة، قد لا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كافة الأنشطة بكفاءة عالية وعليه يعد تفويض السلطة أحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة التي تخفف عن المدير الكثير من المهام الروتينية وتفسح له المجال للتركيز على وضع السياسات والخطط التي تحقق أهداف المؤسسة. كما يساعد هذا التفويض في الكشف عن قدرات الموظفين، رفع روحهم المعنوية، ودفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام. وعندما يصل الموظف إلى مستوى عالٍ من النضج في أداء العمل، تصبح مهام المدير أقل، لأن القيادة تنتقل تدريجياً إلى المجموعة الناضجة، مما يعزز الثقة السائدة في المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

للدراسة

1- الإشكالية

تعد عملية تفويض السلطة من أهم المبادئ الإدارية التي يستوجب تواجدها في المنظمات المعاصرة فهي حجر الأساس لكل إدارة ، فاستقرار وتوازن كل تنظيم يعتمد على هذا الأمر الضروري والمهم ، فتفويض السلطة هو تجسيد عملي للمشاركة العاملين مع رؤساءهم في الأمور الإدارية ، أي أن المدير أو القادة يخولون بعض من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين مع الحفاظ دائما بسلطاتهم الأساسية ومراقبة تصرفاتهم خاصة المتعلقة بالمهام المسندة لهم ، أي أنه لا يمكن أن يتخلى المفوض عن السلطة بشكل كامل بل يستطيع سحبها في أي وقت وذلك إذا اكتشف ان المفوض له ليس كفو أو استغل السلطة في غير موضعها، فتفويض السلطة هو من أهم العناصر المتعلقة بالقرارات التنظيمية وبعملية تقسيم العمل بين الموارد البشرية، لذلك يقوم القائد أو المدير بتكليف العاملين بأداء جزء معين من المهام ، كل ذلك للتوصل للأهداف المنشودة.

كذلك يساهم تفويض السلطة في سرعة اتخاذ القرارات وربح الوقت والتخفيف من عبئ وضغط العمل ويساعد في تأهيل المستويات الإدارية الدنيا ، وأخذ مواقع إدارية أعلى في المستقبل زيادة الى شعور العاملين بالرضا والانتماء والولاء لمؤسساتهم مما يساعد في رفع جودة أداءهم ورفع انتاجية المؤسسة فالعاملين يشعرون بقيمتهم الانسانية لذلك يبذلون قصارى جهودهم لتقديم أحسن أداء هنا تبرز اهمية تفويض السلطة في تحسين العلاقة بين المستويات الادارية بين العامل ومسؤوله ، حيث ان التون" مايو حاول إبراز أهمية التنظيم الغير الرسمي والمشاركة خاصة في اتخاذ القرار من خلال دراسات هاوثورن" التي ربطت بين كفاءة الأداء وعملية التفويض ، حيث نرى أن العامل تزداد رغبته في العمل وفي تحمل المسؤولية حينما تسند له بعض المهام التي تسمح له بإبراز قدراته وطاقاته فيبادر إلى تفجيرها ويسعى الى تحسين ادائه والرفع من جودته.

فطبيعة العلاقة التي تربطه بمسؤوله وزملائه هي من تخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد الجماعي المتمم بالتعاون وروح الفريق من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكال العام:

- ما أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط؟

التساؤلات الجزئية

- ما تأثير للتفويض السلطة الادارية على تحسين الأداء لدى العاملين ببلدية الأغواط؟
- ما تأثير للتفويض السلطة الفني على تحسين الأداء لدى العاملين ببلدية الأغواط؟
- ما تأثير للتفويض السلطة المالي على تحسين الأداء لدى العاملين ببلدية الأغواط؟

2- فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية العامة

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة وفعالية تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✓ الفرضيات الجزئية

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتفويض الإداري على تحسين الأداء عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض الفني على تحسين الأداء عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتفويض المالي على تحسين الأداء عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاغراض التالية:

- ✓ التعرف على درجة تأثير عملية تفويض السلطة على الاداء.
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم تفويض السلطة ومفهوم تحسين الاداء.

4- أهمية الموضوع:

- ✓ أهمية تفويض السلطة ودورها في سير العمل وتحفيز العاملين داخل الولاية.
- ✓ ضرورة تطبيق تفويض السلطة في ورؤساء الفرق لتحقيق توازن وتكامل العاملين.
- ✓ يساعد التفويض على رفع الضغط على المدراء ويساعدهم في انجاز مهام اخرى.
- ✓ وهو ضرورة في اي منظمة لبقائها واستمرارها.

5- اسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في الاطلاع على الموضوع وتنمية الرصيد.
- ✓ تنمية الرصيد العلمي والمعرفي.
- ✓ التعرف على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر.
- ✓ الارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة (تفويض السلطة- تحسين الأداء) ومجال تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ دور القيادة وأهميتها البارزة في تحقيق تكامل بين اعضاء فرق العمل داخل مخابر البحث.

- ✓ الرغبة في معالجة احد المفاهيم الادارية الهامة : تفويض السلطة و تحسين الاداء والتي تشكل احد المتغيرات الإدارية الهامة في المنظمة الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها.

6- تحديد المصطلحات:

6-1 مفهوم السلطة.

يرى منتزبرغ (2003) إنها "القدرة على توليد او تغيير النتائج ، فالسلطة تجعل صاحبها قادرا على تنفيذ ما يرغب به بغرض الوصول الى تحقيق النتائج المرجوة".¹

تعريف تفويض السلطة: يعرفها عبد الغفار حنفي (2006) بأنها "عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسؤوليات مناظرة لها للمرؤوسين".¹

¹ Henry Mintzberg Le pouvoir dans les organisations, Traduit de L'américain par Paul Sager, édition d'organisation, Paris, 2003,P39.

يعرفها كنعان 2002 على أنها: "عملية يعهد بمقتضاها القائد الى بعض مرؤوسيه بواجبات او مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها".²

يعرفها بلوط 2005 على أنها: "أسلوب إداري للإنجاز الاعمال والنشاطات عن طريق الآخرين ، اذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة واعطاء حق اتخاذ القرارات واخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى اداري عال الى مستوى إداري آخر أدنى".³

التعريف الاجرائي: هي ايلاء المسؤولية وتحويل بعض الصلاحيات والسلطات لبعض العاملين.

6-2 تحسين الأداء :

التحسين هو "عملية استراتيجية ادارية تركز تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن القادة الاداريين من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتها على نحو ابداعي لتحقيق أعلى معدلات الاداء في مختلف مستويات التنظيم".⁴

ويعرف أنه عملية جوهرية متعددة الجوانب ترتبط بمختلف العميات الإدارية والعوامل التي تؤثر في جودة نتائجها بما يسهم في تطوير العمليات والمخرجات.⁵

المفهوم الاجرائي : "هي النتائج التي يحققها العاملون في المؤسسة وذلك من خلال انجاز مهامهم بكفاءة وفعالية".

6-3 الأداء :

عرفه أحمد السيد مصطفى بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".¹

¹ عبد الغفار حنفي ، اساسيات ادارة منظمات الاعمال الوظائف والممارسات الادارية الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2006، ص239.

² نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ط1 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 ، ص 230.

³ حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005، ص325 .

⁴ التوجيهي صالح محمد : ويسألونك عن الادارة دار مملكة نجد للنشر ، ط2، الرياض، 2013 ، ص 33.

⁵ العرابيد نبيل احمد دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رسالة ماجستير جامعة الأزهر ، غزة 2010، ص 3.

يشير توماس جلبرت Tomasse Gilbert إلى مصطلح الأداء، ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً².

المفهوم الإجرائي: قيام العاملين بالمهام المسندة لهم واتمامها بمستوى عال نو جودة.

7- الدراسات السابقة:

7-1 الدراسات الوطنية:

• الدراسة الأولى:

دراسة (دريدي فاطمة و قرواني محمد الامين 2013) بعنوان تفويض السلطة وأثرها على فعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة ، الإشكال العام كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟ وتساؤلات الدراسة:

✓ إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟

✓ هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟

✓ ما هي معوقات تفويض السلطة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة سوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة وفهم عملية تفويض السلطة من خلال التعرف على خصائصها ومبادئها وآلياتها والتعرف على تأثير تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية لدى ادارة المجتمع المحلي.

اعتمدا على المنهج الوصفي وقام بالمسح الشامل لأفراد العينة 68 ، واعتمدا على تقنية الاستبيان والمقابلة الغير مقننة والملاحظة وجمع الوثائق والسجلات لجمع البيانات وتوصلا إلى النتائج التالية:

¹ احمد سيد مصطفى ادارة البشر الاصول والمهارات بدون ذكر دار النشر ، مصر 2002، ص 415.

²رامي طبيشات ، قياس اثر الاتصالات الادارية في تعزيز اداء العاملين في المستشفيات الاردنية والخاصة في مدينه اريد مجلة المنارة ، المجلد 22، العدد 2،2016، ص 49

- ✓ تعتمد ادارة المجتمع المحلي ببسكرة على مبدا تفويض السلطة.
- ✓ لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين.
- ✓ تخلق عملية تفويض السلطة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ تفويض السلطة يحقق الرضى التام عن العمل.
- ✓ واكدت الدراسة على وجود ارتباط بين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واختيار الحل الأنسب.

✓ هناك صعوبات وظيفية تتعلق بنصوص وقواعد عملية التفويض.

• الدراسة الثانية:

دراسة فوزية بوقطف (2009) بعنوان اثر تفويض السلطة على فعالية القرار بمصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، تهدف هذه الدراسة لمعرفة اثر تفويض السلطة على فعالية القرار بالمصنع وتدور المشكلة هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار؟ اعتمدت المسح الشامل استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية بالإضافة الى المقابلة كشفت التحليلات الاحصائية ثبات وصدق الفرضيات الجزئية، وبالتالي صدق الفرضية العامة، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة.

• الدراسة الثالثة:

دراسة محمد بن موسى (2013) بعنوان اثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في ادارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير مستوى الوعي وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض بسطيف ، اعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة العمدية (القصدية) ، عدد العاملين 121 عاملا ، توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية واهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات

7-2 الدراسات العربية :

• الدراسة الرابعة:

دراسة محمد الحراشنة و محمد مقابلة 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2013-2012م، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية إذ بلغت 187 عضو من هيئة التدريس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين، فقد تكونت الأداة الأولى من استبانة لقياس درجة تفويض السلطة، بينما الأداة الثانية من استبانة لقياس السلوك الإبداعي، وقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخرجا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت، وحللا التباين الثلاثي والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة التفويض والسلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية جاءت درجة تفويض السلطة متوسطة، وجاءت درجة الممارسة المجالات التفويض (المكانة، واتخاذ القرار، والنمو المهني، والأثر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، أما مستوى السلوك الإبداعي فقد جاء بمستوى مرتفع وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة والأداة ككل وكانت الفروق لصالح الذكور. أما بالنسبة لمتغير الكلية أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجالي النمو المهني والأثر باستثناء مجالي اتخاذ القرار، والمكانة وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية. أما بالنسبة لمتغير الرتبة أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة في جميع المجالات باستثناء مجال النمو المهني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي رتبة مدرس ورتبة أستاذ، وجاءت الفروق لصالح فئة رتبة مدرس. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات السلوك الإبداعي ،

أما متغير الرتبة دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة في جميع المجالات باستثناء مجال الابتكار، وجاءت الفروق لصالح فئة رتبة مدرس ، أما متغير الكلية أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجال الخصائص الوجدانية، والعمل الجماعي، والمحاكاة، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجال الخصائص العقلية، والابتكار، والسلوك الإبداعي الكلي ولصالح الكليات العلمية. كما دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تفويض السلطة والسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تفعيل اللامركزية لزيادة درجة تفويض السلطة، مما يسهم في زيادة مستوى السلوك الإبداعي.

• الدراسة الخامسة:

دراسة محمد بن عبد الله العثمان ، (2004) بعنوان تفويض السلطة واثره على كفاءة الأداء: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الفوائد التي يمكن ان يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل لدى الشرطة في منطقة الرياض وكان الاشكال العام كالاتي:

✓ ماهي الفوائد التي يمكن ان يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل لدى الشرطة في منطقة الرياض؟

اتبع المنهج الوصفي ، وتلخصت النتيجة الى ان الفوائد من تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل لدى الشرطة هي روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الاعمال بسبب غياب القائد الإداري.

3-7 الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى: (Spreitzer, 2005)

تحت عنوان العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية المؤثرة فيها، وقد هدفت إلى تقصي العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية، ولتحقيق ذلك اختار الباحث من مديري الأقسام والعاملين بلغ عددهم (146) فرداً وطور الباحث مقياساً لمفهوم التمكين شمل عوامل تتصل بنمط الشخصية وأخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من العوامل التي تسمح بالتطور الذاتي والمهني للعاملين التي من بينها تفويض السلطة إلى جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يبين أن توافر مثل هذه الظروف وعوامل معزز للشعور بالتمكين.

• الدراسة الثانية: (Schriesheim, et. 2008)

تحت عنوان مدى رغبة الرؤساء والمرؤوسين في عملية تفويض السلطة حيث هدفت إلى التعرف على رغبة الرؤساء والمرؤوسين في عملية تفويض السلطة ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار عينة مكونة (116) فرداً من العاملين في مؤسسة الاستيراد والتصدير تميزت بدرجة عالية من الدوران الوظيفي، وقد استخدم الباحث مقياس لتحديد اتجاهات الأفراد نحو تفويض السلطة من اعداداه وبعد جمع المعلومات وتحليلها توصلت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد عينة نحو مبدأ تفويض السلطة، وأن هناك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وبين الشعور بالتمكين.

8- عينة الدراسة:

عينة احتمالية طبقية.

الفصل الثاني:

تفويض السلطة

تمهيد:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة وضع عليها الكثير من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح المسؤول الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة ، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على المدراء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير في انجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة، ولذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أما من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

المبحث الأول: ماهية السلطة:

المطلب الأول: مفهوم السلطة:

السلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المؤسسة ببعضها البعض وتحدد العلاقات الرئيسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه.¹

والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، واعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصيا إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا، إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة، والنقل المجرد للقوة لا وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي فاللامركزية تعطي مزيدا من الاستقلالية للإدارة التعليمية، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة.

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات واعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية، ويعرفها "simon" على أنها : القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر.²

ومن خلال ما سبق نقول أن السلطة بأنها الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي مفاهيم إدارة الحديثة، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2003، ص 169

² محمد أبو قاسم أحمد التربوتي ، الشعور بالتمكين لدى المدربين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ،

المطلب الثاني: أنواع السلطة :

1- سلطة الجماعة (المجموعة): يتمتع كل فرد بقدر معين من السلطة من أجل التخطيط الأشياء معينة والعمل على تحقيقها، ولكن الإنسان لم يخلق ليعيش وحده وتتعرز قوة الفرد حين ينظم إلى مجموعة، وتعد سلطة الجماعة على وحدتها ووقوف أفرادها معا (نعلق صورة مجموعة من الناس).

2 - سلطة العنف: في بعض الحالات تصبح القوة الجسدية المصدر الرئيس للسلطة، ولكن الناس لا يكتفون باستخدام قوتهم الذاتية فقط، بل يستخدمون أسلحة والجيش والسجون الفرض إرادتهم على الآخرين، وقد أتاح إختراع البارود (ثم تطوير الاسلحة الفتاكة) لبعض الأمم أن تسيطر بالقوة على شعوب كانت بلا سلاح، فأصبحت تابعة لا سلطة لها ومن أشكال سلطة العنف نعلق صورة مقاتل يحمل سلاحا.

3 - سلطة الثروة: في العديد من الحالات يتمكن عدد قليل من الناس السيطرة على مصادر الثروة ويستخدمون سلطتهم الاقتصادية للمحافظة على الوضع لصالحهم فالمال يعطيهم سلطة الثواب والعقاب وأولئك الذين يملكون الأرض والمصانع لديهم سلطة استئجار أو طرد عمالهم، وهكذا يصبح الآخرين تابعين لا حول لهم وسلطة وفي بلدان كثيرة يسن الأغنياء قوانين التي تكون لصالحهم وعندما يكون هنالك نقص في الوظائف أو غير ذلك من الأشياء التي يحتاجها الناس ويريدونها ، قد يفتح الباب على مصراعيه أمام الفساد مما يتيح للأغنياء أن يصبحوا أغنى وأكثر نفوذا (نعلق صورة رجل غني يحمل نقودا في يده).¹

4- سلطة النوع الاجتماعي (التمييز الجندي): كثيرا ما يسيء الرجال معاملة النساء تحت قناع سلطة الذكر والأنثى وينتشر هذا الحال بخاصة في الأماكن التي تجهل النساء فيها حقوقهن أو حيث يفتقرن إلى وسائل العمل على ضمان حقوقهن وحيث يسود التمييز الجندي.

¹ سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، ط 1 دار الثقافة للنشر، الاردن، 2011، ص 188.

5- سلطة السن: قد يسيء البعض إستعمال سلطة السن أكبر منك بيوم يعرف أكثر منك بسنة) فيستعملونها لتمرير مصالحهم الخاصة أو الضيقة أو تلقائي لكل ما هو جديد (نعلق صورة شيخ و امرأة عجوز).

6 - سلطة النسب العشيرة: كثيرا ما يستغل بعض الناس (سلطة النسب أو القرابة أو العشائرية القبيلة أو المحسوبية) الفرض إرادتهم على الآخرين ومن الأمثال الشعبية الساخرة القرعة بنت أختها أو أنا وأخي على ابن عمي وأنا وابن عمي على الغريب (نعلق صورة ترمز إلى النسب أو القرابة)

7 - سلطة الخبرة: والخبرة بدورها تمنح نفوذ والقوة فميكانيكي السيارات أو البناء والكهربائي والممرض والمزارع والمهندس وغيرهم كل هؤلاء يتمتعون سلطة أو نفوذ، تتيح لهم التأثير على حياة المجتمع (نعلق صورة ميكانيكي يصلح سيارة أو بناء منهمكا في العمل، الخ).

8 - سلطة المؤسسات الدينية: يحظى الدين ببلادنا وحياتنا بمكانة خاصة وتكون للمؤسسات الدينية سلطة لا تتبع من أصولها الروحية بل أيضا من كونها مؤسسات ولقد قام رجال الدين عبر الأجيال ببيت القيم مثل الإنصاف والعدالة والحق والسلام والعمل في المجتمع ولكن يحدث أحيانا أن يستغل الناس الدين ليس من أجل الروحانية والقيم بل لمصلحتهم الخاصة فيستخدمونه من أجل اغراضهم هذه وسيتغلون الآخرين خصوصا السذج والبسطاء والأميين من أجل سلطة أو نفوذ أو ثروة أو منفعة ما والدين منهم بريء.¹

9-سلطة المعرفة العلم: يتمتع أصحاب المعرفة كالأطباء والمهندسين والمحامين وخبراء الكمبيوتر وغيرهم لسلطة خاصة يمكن إستخدامها لصالح المجتمع ككل ولكن هذه السلطة تنتضخ باستمرار نظرا إلى الإيمان المتزايد والثقة العمياء التي يضعها الناس اليوم في العلماء وأصحاب المعرفة لقد أدى النظام التربوي الراهن إلى أن يفقد الكثير من الناس ثقتهم بالمعرفة التي حققوها من خلال تجاربهم الخاصة وخبراتهم وأصبحوا يعتمدون كليا على نصائح الخبراء

¹سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، مرجع سابق، ص 189.

على من الرغم من أن هذه الإتكالية تكون ضارة في كثير من الاحيان والمعرفة مثل الثروة لابد أن تعم وأن يستخدم الذين يملكون قدرا من معرفة علمهم لدعم من لا يملكون المعرفة بنفس القدر حتى لا تتحول المعرفة إلى أداة إستغلال (نعلق صورة خريج جامعة يضع قبعة ويحمل شهادة).

10 - سلطة المحبة: هناك أشخاص يحققون قدر كبير من التأثير والنفوذ والسلطة لمجرد خدمتهم المجتمع بمحبة والتزامهم التام بإحتياجات الناس وليس من خلال موقع رسمي أو بفضل معرفتهم وخبراتهم الخاصة (نعلق صورة رسم غاندي كمثال).

11 - سلطة المنصب (الإدارة) : يتمتع الاشخاص المعنيون في وظائف حكومية وغير حكومية عليا بسلطة قد تستعمل لخير المجتمع أحيانا و لخدمة مصلحتهم الذاتية أحيانا أخرى أما إذا كان هناك نظام جيد وكان الناس واعيين لحقوقهم فإن الاشخاص المعنين يصبحون مسؤولين أمام الناس ولا يستغلون سلطتهم (نعلق صورة موظف حكومي قرب مبان رسمية).¹

✓ فيما سبق تصنيف أنواع السلطة العام وفيما يلي أنواع السلطة داخل المؤسسة الادارية:

12- السلطة التنفيذية: وهي السلطة التي تخول صاحبها في إتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ أمور محددة داخل المؤسسة التي يعمل فيها ولا يحق للمرؤوسين الرفض والإمتناع عن تنفيذ هذه القرارات، فمدير المنظمة على سبيل المثال يمتلك السلطة التي بموجبها يتمكن من إلزام أعضاء المنظمة بتنفيذ قراراته التي تأتي عادة ضمن اللوائح والقوانين التنظيمية.

13- السلطة الاستشارية: هي السلطة الممنوحة لشخص أو لعدة اشخاص لتقديم مقترحات أو إبداء رأي حول موضوع ما تحدده السلطة التنفيذية، وللسلطة التنفيذية الحق في قبول أو رفض هذه المقترحات أو الآراء، ويمثل السلطة الاستشارية خبراء وباحثون أكاديميون وفنيون.

¹د.سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، مرجع سابق ، ص 190.

14- السلطة الوظيفية: يستمد صاحب هذه السلطة سلطته من الخدمات التي يقدمها لوحدات إدارية مختلفة ومثال على ذلك السلطة التنفيذية لمدير قسم التدريب الموظفين أثناء الخدمة والمستمدة من الخدمات التي يقدمها لهم.

15- السلطة القانونية: وهي السلطة التي تخول صاحبها قانونيا في اتخاذ إجراء ما، فمدير المنظمة على سبيل المثال: له الحق في التصرف القانوني في كافة ما يخوله القانون التصرف فيه مثل المال إلى غيرها.

16- السلطة النهائية: وهي السلطة التي تمنح للشخص من رئيسه المباشر والتي بموجبها يتمكن من اتخاذ قرار معين.¹

المطلب الثالث: مصادر السلطة:

1- السلطة كخاصية من خصائص الفاعل:

يعتبر أدلر (1930) وماك كلياند (1961) أن السلطة خاصة من خصائص الفاعل، أو حافز يدفع نحو زيادة تأثيره على الآخرين وعلى الأوضاع الإجتماعية، وتكمن السلطة بنظريهما في مرتبة الشخص نفسه، ويرى أدلر أن الوجود الإنساني مسكون بعقدة نقص فطرية يسعى إلى سدها أو تجاوزها من خلال الحاجة إلى التفضل والعلو أو التسلط على الآخرين، وتبرز نظرية ماك كلياند الحاجة إلى الكمال والنجاح، وتقود هذه الحاجة الأصيلة الشخص إلى اظهار ملكات أعلى من المستوى المطلوب عادة فتصبح السلطة في هذه الحالة احتمالا يتيح له التحكم بملكته في بيئته مهنية معينة.

وأخيرا لابد من الإشارة إلى النظرية الوجودية وذلك لأهميتها الأكيدة ، ولما تقدمه من إسهامات ، فهذه النظرية تعين السلطة في أعق مرتبة من تراتبية الحاجات التي تسكن الموجود الإنساني، إنها حاجة الحاجات ، الحاجة إلى الحرية ، وكما أن لا سلطة دون وعي فلا سلطة

¹ارافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2014، ص 198.

أيضا دون حرية أعمق مرتبة من تراتبية الحاجات التي تسكن الموجود الإنساني، فأبي فعل يأتي في الأساس نتيجة إختيار وما من شك في أن الإختيارات تبقى خاضعة لوزائع جسدية ونفسية إجتماعية و إقتصادية أو سياسية غير أنها ليست مجرد آليات أو أشكال تفكرية "جاهزة" مبرمجة وخاضعة لإرادة البيئة المحيطة أو الإستراتيجيات التي ينتقيها ، وذلك بقدر ما يجعله يعين علة فعاليتها كما يمكنه أيضا من أن ينتقد ما إنتهى لتوه من إنجازه مستندا إلى معايير مرجعية يصيغها بالخبرة أو بالمخيال أو بالتفكير ما أقدم عليه من أفعال هذا الوعي هو سند الحاجة إلى الحرية و السلطة هو علتها ،إذا فأبي خيار يستند في المقام النهائي إلى كون الموجود الانساني يقرر بحرية أن يعيش ويتطور ويحقق ذاته أو بكلمة أن يفعل وينتج وفي رأي نتشيه "الحياة نفسها إرادة سلطة".¹

تنتج الحاجة إلى الحرية من خلال أولوية نفسية بالغة التعقيد، ولا يمكننا أن نغفل عن كون الحاجة هي أكثر من مجرد تكديس لعناصر نفسية، وقد تصلح هنا الحاجة إلى الحرية كمثل جيد على ما نود التعبير عنه، وأخيرا فإن الحاجة إلى الحرية ومفهوم الوعي اللذان يحكمان مبدأ السلطة يقوداننا إلى ما يرسم حدود التصرف الإنساني وكذلك إلى ما هو جوهر الوجود الإنساني، وفي ذلك يكمن السبب الأهم الذي يجعل من الإحاطة بمفهوم السلطة مسألة شائكة.

تثبت دراسة آلن وآخرين حول سمات الشخصية السلطوية إلى جانب نظريات أدلر وماك كلياند والوجوديين كل واحدة على طريقتهما، الفكرة القائلة بأن الفرد هو موطن السلطة (وهي في منته أشبه بالدوافع والحاجات وهي قابلة للمعاينة في مراتب مختلفة من السلوك والحاجات، غير أن هذه الوجهة النظرية تبقى بعيدة عن أن تكون موضوع إجماع الباحثين في العلوم الاجتماعية، أما النقد الأساسي الذي تواجهه به عادة فهو أنها تختزل السلطة إلى متوالية من حاجات الفرد الفاعل دون أن تبرز كيفية تشكل هذه الحاجات أو تطورها ، والحال أن الفرد

¹ جهورغ، د. ليفيك، ا. موران ، الجماعة السلطة والإتصال، ط1، ترجمة نظر جاهل، مرجع سابق، ص 60-61.

يعيش دائما في متن ثقافة أو نظام من القيم ، وأن هذا النظام يعطي إمتيازا البعض المميزات الفردية ، ففي بعض الأوساط الثقافية مثلا تعتبر القوة البدنية الميزة السلطوية الأهم، فيما تركز أوساط أخرى على الدينامية و الذكاء و الإحساس ، بوصفها السمات الأشد تأثيرا ، أي يبدو أن السمات الشخصية تكون دائما تابعة للإطار الثقافي الذي تبرز في منته، إضافة إلى أنها ليست سوى نوع معين من مصادر التأثير بين أنواع عديدة أخرى ، إذ تعتبر المصادر المادية و التنظيمية و الرمزية في المؤسسة بالغة الأهمية بالنسبة لأي محاولة للتأثير في سلوك العمال.

ونخلص من ذلك إلى أن مفهوم السلطة كخاصية من خصائص الفرد الفاعل يبقى محكوما بوجهة نظرية تكمش المعاني وتختزلها رغم نجاعتها إلى حد بعيد في إلقاء الضوء على هذه الظاهرة النفسية الاجتماعية.

2- السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الاجتماعية:

لقد اختزل منظرو التنظيم الإداري الكلاسيكيون (تايلور 1971 فيبر 1971 وفايول 1962) وهؤلاء القائلون بالإحتمال البنيوي (بلو وسكوت 1962 وود ورد 1970) السلطة، بصيغة مباشرة أو ضمنية. إلى المتوالية من العوامل الموضوعية تتفرع عن وضعية المؤسسة (التكنولوجية القواعد المعلومات المحيط الثقافة الاقتصاد) وذلك من خلال سببية أحادية (سبب واحد محدد) أو سببية معقدة (أسباب عديدة محددة) تتحدد بعامل أو عدة عوامل (أبعاد) موضوعية (متغيرات مستقلة).

ويصور العامل الإنساني في هذه الدراسات وكأنه ذو طابع عقلائي صرف، أي أن العامل الفاعل لا يتحرك إلا من خلال دافع واحد وهو زيادة أرباحه الإقتصادية، فبقدر ما يتقاضى الفرد ينتج، ويشدد هؤلاء الباحثون في السيطرة على الإدارة المالية، أي أن المرتبة التي تشهد إنبثاق السلطة تكمن في الموارد التي تقع خارج الإطار التنظيمي أما هدف العاملين الفاعلين فيتمثل بضبط هذه الموارد وبالتحكم بها.

إن المتغيرات التنظيمية التي يشار إليها عادة كموارد للسلطة هي: الموقع في المؤسسة المعلومات، والاتصالات توزيع الموارد خاصة الموارد المالية، التكنولوجيا، الأنظمة القانونية آلية القرار الشرعية حق تقرير العقوبات العلاقات بالمحيط الجدارة، ويعني الإمساك بواحد أو أكثر من هذه الموارد الخارجية خارج مناط التنظيم الإداري المزيد من النفوذ والتسلط على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين فيها.

يظل المنهج المستخدم في الدراسات العائدة للنظريات المستعرضة حتى الآن موضع إشكال ذلك أن ها هنا دائما محاولة لإكتشاف المتغير الموضوعي أو المتغيرات الموضوعية التي تسمح بتحديد ما يؤدي إلى زيادة أو تدني تأثير العاملين الفاعلين (هذه المتغيرات هي بمثابة الموارد).

لا تحيلنا السلطة إلى واقع قابل للتعميم بسهولة أو حيث يمكن لمسلمات شاملة أن تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية بل إننا عندما نواجه مسألة السلطة نجد أنفسنا أمام واقع إنساني مخصوص وموضع وترتبط هذه الخصوصية التي لا تنفك عن ظاهرة السلطة، بطبيعة الموضوع الذي تتفرع عنه هذه الظاهرة، أي هنا العامل الإنساني، ويبدو أن هذه الدراسات المختلفة في ميدان العلوم الإجتماعية تتلاقى حول حقيقة واحدة وهي أن المتغير الإنساني لا يتحدد تحديدا تاما من خلال متواليات من المتغيرات الموضوعية.¹

تبعاً لذلك إذا كان الإنسان غير قابل للتحديد الموضوعي فإن ظاهرة السلطة التي تتفرع عنه تبقى ممتعة على أي تحديد ويستند هذا الرأي إلى مبدأ يؤكد إلى أصالة حرية العامل الفاعل، ويعتبر هذا المبدأ أصلا تنطلق منه النظرية الوجودية وتبني عليه النماذج الإستراتيجية أي برهانها، أما السبيل الثالث فيبرز السلطة بوصفها نتاج أولية تفاعلية بين الموجود الانساني وبيئته، ويتعرض هذا القسم من البحث للسلطة من حيث هي فعل إستراتيجي ومن بين أهم

¹ اج هو رغ، د. ليفيك، موران، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة نظر جاهل، مرجع سابق، ص 64-65

الباحثين الذين ساهموا بتطوير هذه النظرية نذكر كروزيه توفر هذه الوجهة مبادئ عملية لتحليل أي علاقة سلطوية إضافة إلى أنها تقدم تحديدا نظريا مفيدا.

المطلب الرابع: حدود السلطة:

لا يمكن النظر إلى السلطة باعتبارها متضمنة لقوى مطلقة يملكها مثل الملكية الخاصة أن تتغير مع المتغيرات والتحويلات في السلوك الجماعي وكل أنواع السلطة تكون عرضة للتقيد والتحديد فالسلطة غير المحددة تؤدي حتما إلى الفساد فلا يستطيع المدير مثلا أن يقرر نشاطا يتعدى الطاقة العقلية أو الجسمية للمرؤوس.

كما أن السلطة يجب أن تكون متماشية مع خطط المنشأة أو المؤسسة ولا تسير وفقا لهوى أو الرغبات الشخصية كما تمثل القيود الاجتماعية أيضا حدود للسلطة، مثل الديانة والعادات والتقاليد الخ

كذلك يمكن أن تكون هناك حدود مالية أو إدارية واضحة لكل سلطة.

ويرتب برنارد وفقا على هاته الحدود أربعة حقائق هي:

- 1- إن الأوامر والتعليمات غير الواضحة أو غير المفهوم لا سلطة لها.
- 2- إن الأوامر والتعليمات التي لا تتفق وأغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد.
- 3- إن الأوامر والتعليمات التي تؤدي إلى الأضرار بمصالح الأفراد وعلاقتهم أو ارتباطهم بالمنظمة لا تحصل على الطاعة.
- 4- إذا كان الشخص غير قادر على التماشي مع الأوامر أو التعليمات فإنه سيخالفها.¹

- إن كل هذه الأمور تجعل منا إلزامية توضيح الحيز الذي تتناوله السلطة وخاصة السلطة التنظيمية داخل المؤسسة والتي تكون مبنية على أساس وقواعد علمية وعملية ولوائح قانونية

¹ محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات وأسس ادارتها، مرجع سابق ، ص 229.

معترف بها من مختلف الأطراف الداخلية والفاعلة في المؤسسة تستمد قوتها من خلال النظام العام للمؤسسة تلزم إجبارية الخضوع لها كمنظم إداري وكمسؤول وكممارس للضبط داخلها.

المبحث الثاني: تفويض السلطة

المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة:

يساعد التفويض على انجاز العمل الاداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الادارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون المفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض ، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. إن فكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أي يستثمرها في أنشطة أخرى، ويعرف تفويض السلطة (Delegation of Authority) بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقه ، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدر من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات.¹

• مستويات التفويض:

توجد ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة ، ويناسب هذا المستوى الموظفين

¹ Netzer, L.A., Eye, G. G., Stevens, D. M., Benston, W.W. Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1999.p158

ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً ويقتصر التفويض الحقيقي هذا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة.

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

المستوى الثالث: التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين في تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض ويلائم هذا المستوى من التفويض ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات¹.

المطلب الثاني: أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب التفويض السلطة في كثير من المؤسسات الحكومية إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات الحكومية والفلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لا مركزية السلطة ، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي:

- 1- إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.
- 2- إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، 213.

- 3- إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الادارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.
- 4- اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل: وهذا يتم بمنح السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية أي تحويل الحقوق بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتقوض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين، أو الوحدة التنظيمية المعينية وأفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأشطة من المساهمة في تحقيق هدف المنظمة ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الاجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي.¹

المطلب الثالث: شروط التفويض:

لقد وجد تفويض السلطة للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، ولإتاحة التفرغ له كي يجد متسعاً من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط هي:²

- 1- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن اعطاء المرؤوس دون تحمله بالمسؤولية عن ممارسة ذلك السلطة.
- 2- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- 3- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قرار انفعالياً غير مبني

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي المرجع السابق، ص 216.

² ماريون أي هاينز، ادارة الأداء دليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود الصباغ، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض، 1988، ص 176.

على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وامكانياته ، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

4-استمرار مسئولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسه فلا يزال هو المسؤول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج.

5-أن التفويض هو اجراء مؤقت ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسية ، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الاجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه.

6-أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

المطلب الرابع: عوامل التفويض الفعال

هناك العديد من العوامل التي تساعد لكي يكون تفويض السلطة فعالاً ويؤتي ثماره التي من بينها العوامل الآتية:

✓ أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.

✓ أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس ، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.

✓ توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة ، بحيث يمكن دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة.

✓ ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.

- ✓ يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتمشيا مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.
- ✓ تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولا أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.
- ✓ يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.
- ✓ توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم والعمل على إساعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.
- ✓ تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ✓ قيام المدير - مفوض السلطة - بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف بلوغها.¹

المبحث الثالث: مزايا وأهمية تفويض السلطة:

المطلب الأول: مزايا تفويض السلطة:

- إن من أهم المزايا للاستخدام لتفويض السلطة التي ذكرها العديد من مختصي الادارة الآتي:
- ✓ إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين، وهي ليس خاصة أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.
- ✓ إن تفويض السلطة يوفر لكل انسان سلاما في العقل ، وهو طريقة لانجاز أكثر بقلق وتوتر أقل، وخطر على الصحة، وأخيرا فإنها توفر مصدرا احتياطيا للخدمة الادارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين الممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الاداري وحده، أو ما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الاداري.
- ✓ إن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض فالعمل الاداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل

¹ محمد وجاد الله الجبوسي، الادارة علم وتطبيق المسيرة، دار النشر والتوزيع، عمان ، 200 ، ص 116

المستويات الادارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الاداري ويحقق في ذات الوقت المرونة الادارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي لدى العاملين¹.

المطلب الثاني: أهمية تفويض السلطة:

يتفق الباحثون على أن الممارسات الناجمة لعملية التفويض السلطة تحقق العديد من الايجابيات والفوائد لكل من الرئيس والمرؤوس ، والتنظيم على حد سواء، حيث أصبح تفويض السلطة أحد الأمس التنظيمية التي تقوم عليها العلاقات في العملية الادارية وبدون التفويض يفقد التنظيم الاداري أحد أعمدته، كما أنه فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم.

وتكمن أهمية التفويض في أنه يساهم بالإسراع في اصدار القرارات وانجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الادارية ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة، كما يساهم في اعناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية².

المطلب الثالث: عناصر تفويض السلطة :

يقصد بعناصر تفويض السلطة بالأجزاء التي تتكون منها عملية التفويض وتتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر:

✓ **الواجبات:** العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات ويعني أن تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة، فقد يكون في صور نشاط يكلف به، أو في صور نتائج وأهداف محددة يكون على هذا المرؤوس تحقيقها.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 230.

² نواف كنعان اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 1998 ، ص 146

- ✓ **الصلاحيات:** وهي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في الاصدار التعليمات ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين.
- ✓ **تحمل مسؤولية التفويض:** إن وعي الرئيس بمسؤولية عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال.¹

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 149

خلاصة الفصل:

نتيجة لتوسع نشاطات المنظمة وتزايد حجمها وتراكم الأعمال على القادة كان من اللازم ظهور تفويض السلطة كضرورة حتمية لسير العملية التنظيمية، ويقصد بتفويض السلطة هو تنازل أو نقل بعض الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس وهذا التفويض يتشابه مع العديد من المصطلحات ويختلف عنها كالوكالة والحلول والإنابة والاستخلاف والمركزية واللامركزية. ويخضع هذا التفويض المبادئ وشروط لنجاحه، وحتى تكتمل عملية التفويض لابد من توفر عناصر هي الواجبات والسلطة والمسؤولية، وهي تتنوع من حيث تناولها في علم الإدارة العامة أو القانون الإداري، وبالرغم مما تحققه هذه العملية من مزايا إلا أنها لم تخلو من عيوب ومعوقات تحد من مزاياها.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء واحد من أهم المتغيرات للعمل ، إذا تهتم المنظمات بمتابعة ومراقبة وهذا منطقي لأن نجاح و فشل أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها ، فمفهوم الأداء فهم وتقويم القدرات الإنسانية باستخدام الطاقة البشرية ، ومن هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على مفهوم الأداء والأداء الوظيفي وتحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وعناصره و أنواعه و محدداته التي تجعله في أعلى مستوياته من حيث الكفاءة ورفعها كما سنتطرق الى التعرف على العوامل التي تؤدي الى تدني مستويات الأداء الوظيفي والمؤثرة على أداء الوظيفي، كما سنتعرض في هذا الفصل أيضا الى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء:

إن موضوع الأداء وتقييمه يعد من أهم المواضيع التي تتدرج ضمن وظيفة الموارد البشرية في أي إدارة أو منظمة ما، ذلك أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة البد أن يرتبط بمدى كفاءة و فاعلية أداء مواردها البشرية، حيث تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أيضا بامتياز أهم أهداف المؤسسة والمعرفة ومدى كفاءة الموظفين تقوم الإدارة بتقييم أداءها بمعرفة مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة لهم، و من خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفهوم الأداء وأنواعه وتقييم الأداء وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد أعطى الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس " Nickolas W.F" والذي عرف الأداء performance ؛ بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك¹.

وهناك العديد من الكتاب والباحثين أعطوا تعريفات للأداء وذلك كل على حسب وجهة نظره حيث:²

✓ يوجد من عرف الأداء بأنه: النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة.
 ✓ كما يعرف على أنه: نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى إن الأداء يعطي الفرصة لإجراء التقييم والمقارنة نسبة إلى الغيابات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة

¹ عبد الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 15.
² علاء فرحات طالب وإيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 64-65.

هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل وعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة.¹

ولقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To Perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

والأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج المرتبطة بالعمل كما يعتبر الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه الطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي:

¹ بججي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة - CLP منطقة سطيف - ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، إدارة الأعمال ، 2006-2017 ، ص ص ، 9-10.

الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية الاستهلاك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق نوعية، أجل، خيار سعر بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي¹.

وعرفه سيد مصطفى على أنها درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية²، وكما وعرفه Jean yues : على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة على البيئة الخارجية³، " وعرفه نيكولاس " انه تاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك في النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁴

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللممكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم الأداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.⁵

¹توفيق علي سريع تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، 2006، ص 123

²أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والحضارات) مصر، 2002 ، ص 415.

³على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الجزائر: كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 2001، ص 6.

⁴عيد الباري إبراهيم درة مرجع سابق، ص 16.

⁵أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه**• أولاً: أنواع الأداء**

بعد التعرض إلى المفاهيم العامة للأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء ويتم التقسيم هذا بالاعتماد على جملة من المعايير نوردتها فيما يلي:

1- حسب معيار المصدر:

ويمكن تقسيمه إلى نوعين اثنين هما:¹

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

¹ عبد الملوك مزهود، الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، عدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة 2001، ص 70.

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو الخ...¹

الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به، لا اهداف الانظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة².

3- حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كل وظيفة في المؤسسة على حدى كما يلي:³

أ أداء وظيفة الافراد الموارد البشرية وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن عنصر الفرد متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر لا يمكن إخضاعها لدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

كما توجد أنواع أخرى للأداء حسب هذا التصنيف وهي: 1 ب أداء وظيفة العلاقات العمومية في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها

¹ عبد المليك مزهود المرجع السابق، ص 89.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أداء وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2002، ص 6-7

³ مرغيش عبد الحميد تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية تسيير، قسم علوم التجارية، 2012، ص 25-26.

سابقاً، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء، الموردين وأخيراً الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة التسديد ما عليهم في الآجال المناسبة والجودة العالية.

• ثانياً: العوامل المؤثرة على الاداء

يخضع الأداء إلى تأثير العديد من العوامل منها ما هو داخلي تتمكن المؤسسة من التحكم فيه والسيطرة عليه ومنها ما هو صادر عن محيطها الخارجي تحاول التكيف معه. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، حيث ذهب العديد من الباحثين إلى تصنيفها وفقاً لعدة معايير لكن الأغلبية اتجهوا إلى حصر هذه العوامل فيما يلي:

❖ العوامل الخارجية: تمثل العوامل الخارجة عن سيطرة المؤسسة وهي¹:

عوامل اجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بالتغيرات السلوكية المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.

❖ **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات ... الخ كل هذه العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين ادائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم لتخفيف من حدتها.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

❖ **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، تداخل فيما بينها التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين وهما العوامل التقنية والعوامل البشرية.¹

❖ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي²:

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات، التجهيزات والآلات

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

❖ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص³:

✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس مستوى تأهيل الأفراد.

✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

✓ نظامي المكافآت والحوافز.

✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

✓ نوعية المعلومات.

¹ السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء منظمات و زيادة فاعليتها: دراسة حالة مليئة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 01، 2012، ص 29-30.

² عمر تيمجدين دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة صناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم علوم الاقتصادية، 2013، ص 51.

³ عبد الملوك مزهود ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء كما يراها المختصون هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا فالهدف عند تحليل العملية التدريبية هو معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، والأفراد الذين لا يحتاجون إليه، وهو نشاط مستمر لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى إلى تحقيقها منها¹ :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات الفنية والإدارية كما يكتشف قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله.

2- وضع نظام عادل للحوافز تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته وعلى هذا الأساس تتم مكافئة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.

3- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

4- يساهم التقييم في التخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختبار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5- التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل : مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجازه العمل المطلوب.

¹ مشغلي بلال دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد 2010-2011، ص 12

ويمكن القول إن الهدف الأساسي من عملية تحسين الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي :

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف رواية حسن الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤدى فيها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- ✓ الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له
- ✓ هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- ✓ هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- ✓ ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة لو بأقل كقت ككلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة¹.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض².

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

المطلب الثاني: تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية الكفاءة والإنتاجية.

أ - **الفعالية:** " تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"³.

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف"⁴.

¹ عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 82.

² رواية محمد حسن السلوك في المنظمات الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 215.

³ عاطف زاهر عبد الرحيم، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص94

⁴ فرانسيس ديف، مايك رود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص91.

ب- **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة¹.

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكوف فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ت- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي "علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج سلع وخدمات وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس تقدم أو مادي محدد"².

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقو به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز³.

• محددات الأداء الوظيفي:

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري ما بدئه وأساسياته ، ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 ، ص 169
² فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان، ط 1 ، 2001 ، ص 96.
³ أسعد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2008، ص34.

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات كقد خلصوا إلى أف أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في

العمل كدرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

✓ **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدل قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

✓ **القدرات:** عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيا بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحست النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لذا هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

✓ **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات كالإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

✓ **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها

لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها¹.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

• حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يدكن تقسيم الأداء إلى نوعت الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي ك الأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وارتفاع سعر البيع، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

¹ زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص101.

• **حسب معيار الشمولية :**

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعية هذا الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي لعناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة والاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- **الأداء الجزئي:** " وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

• **حسب المعيار الوظيفي :**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج الدالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:

أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء شهرة العلامة ومدى تموقعها.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص17-18

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لذا بالمنافسة.

أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

• العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين:

أ - غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، كمعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عد الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط و الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة ، ومن ثم تدني مستوى الأداء².

ب - عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط كصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني

¹ عبد الملك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص 89 .

² عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994 ، ص 44 و 86.

مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.¹

ت- اختلاف مستويات الأداء، من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية والمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.²

ث - مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. ويدون القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، وما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - والتنقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.³

¹ محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات المجلد 7، العدد 24، جامعة الأغواط، 1997، ص 298

² هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1993، ص 180

³ هاني يوسف خاشقجي، مرجع سابق، ص 78.

ج - التسبب الإداري، إذ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لذا تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعنى ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به . وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد وبذل الجهد لإنجازه.¹

ح- مشكلات التطوير التنظيمي، تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية كالتى تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.²

خ - مشكلات البيئة المادية، تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسنت ظروف العمل، وإن عجزت المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترتب آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم.³

¹ هاني يوسف خاشقجي، نفس المرجع، ص300.

² موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004، ص5.

³ بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 35.

د ضعف نطاق الإشراف، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية كالتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثرا على أداء¹ العاملين وإنتاجهم.

ذ- ضعف نظم الحوافز، لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين كحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم.

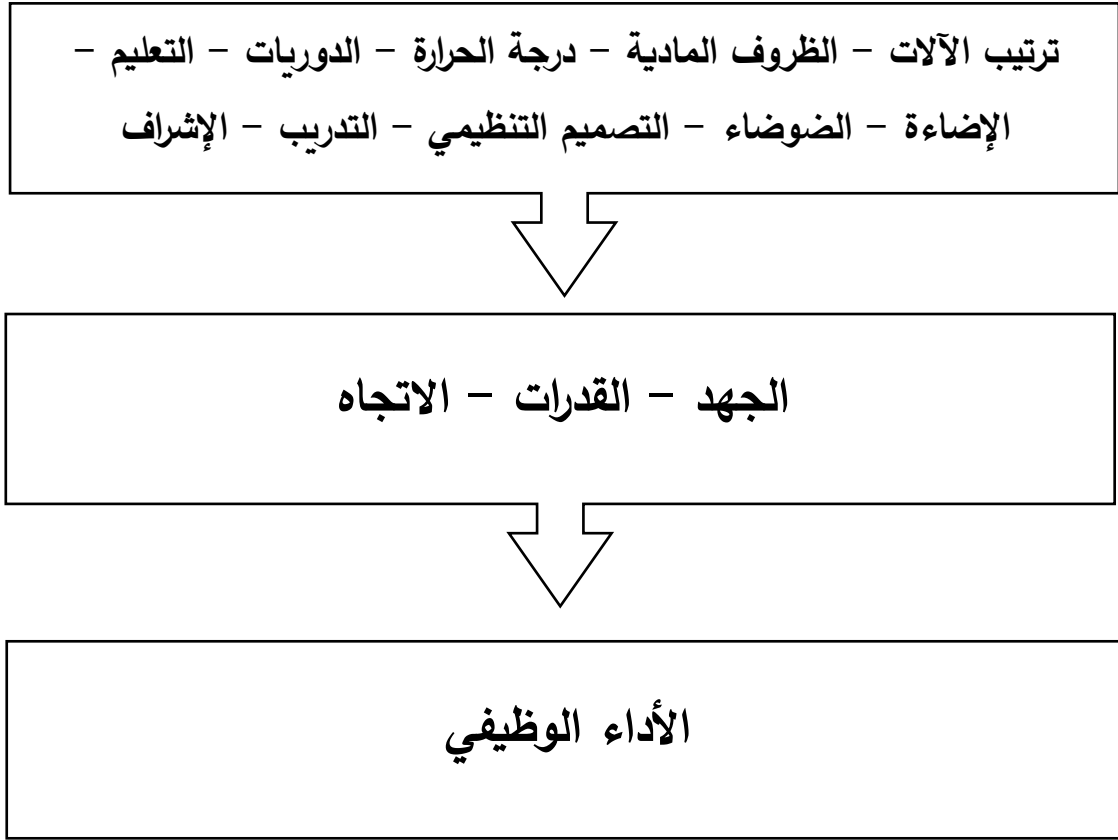
• العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ في عين الاعتبار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.²

¹ حمدي كمال أبو الخير ، الإدارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989 ، ص 371.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص212

شكل رقم 01: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية¹.

¹ رواية محمد حسن، نفس المرجع ، ص 212.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

لقد تباينت ك تعددت التسميات بشاف موضوع تقييم الأداء العمال ، فمن المهتمين من يشير إلى هذا بتسمية تقويم الأداء، ومنهم من يعبر عنه بالقول قياس توازن الأداء، ومنهم من يقول ببساطة قياس الأداء ومنهم أيضا من يطلق على هذا التسمية قياس كفاية الأداء، هذا من جهة.

من جهة ثانية هناك تعريفات عديدة لتقييم الأداء للعمال مختلفة في الصياغة لكن متشابهة في المعنى نذكر أن البعض يراه بأنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعدادة للتقدم " و يراه البعض الآخر بأنه " عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة. "

ويعرفه آخرون بأنه " عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته و تقييم قدراته وإمكانياته للتقدم". ويرى آخرون بأنه " عملية منظمة شاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة. "

وترى سعاد برنوطي أن كل منظمة تحتاج أن تجري تقييما دوريا لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وأهليته للوظيفة الجديدة¹.

فبالرغم من اختلاف الصياغة، إلا أن تقييم الأداء معناه من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم

¹سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004 ، ص 377.

للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى¹.

ويرى عمرو غنيم وعلى الشرقاوي بأنه ذلك الإجراء الذم يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكاته وتصرفاته أثناء العمل وعمل لزملائه و رؤوسيه².

يعني بذلك قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناط بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وكذلك هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- رفع معنويات العاملين إن جوا من التقاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات التوقيف والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى انتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

¹خضير حمود ، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط 1 ، 2007. ص1.

²عمرو غنيم، على الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002 ، ص 649.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرها حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- تعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة تحقيق أهداف المنظمة حيث تتركز فيما يلي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناءاً على الترقية أو زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

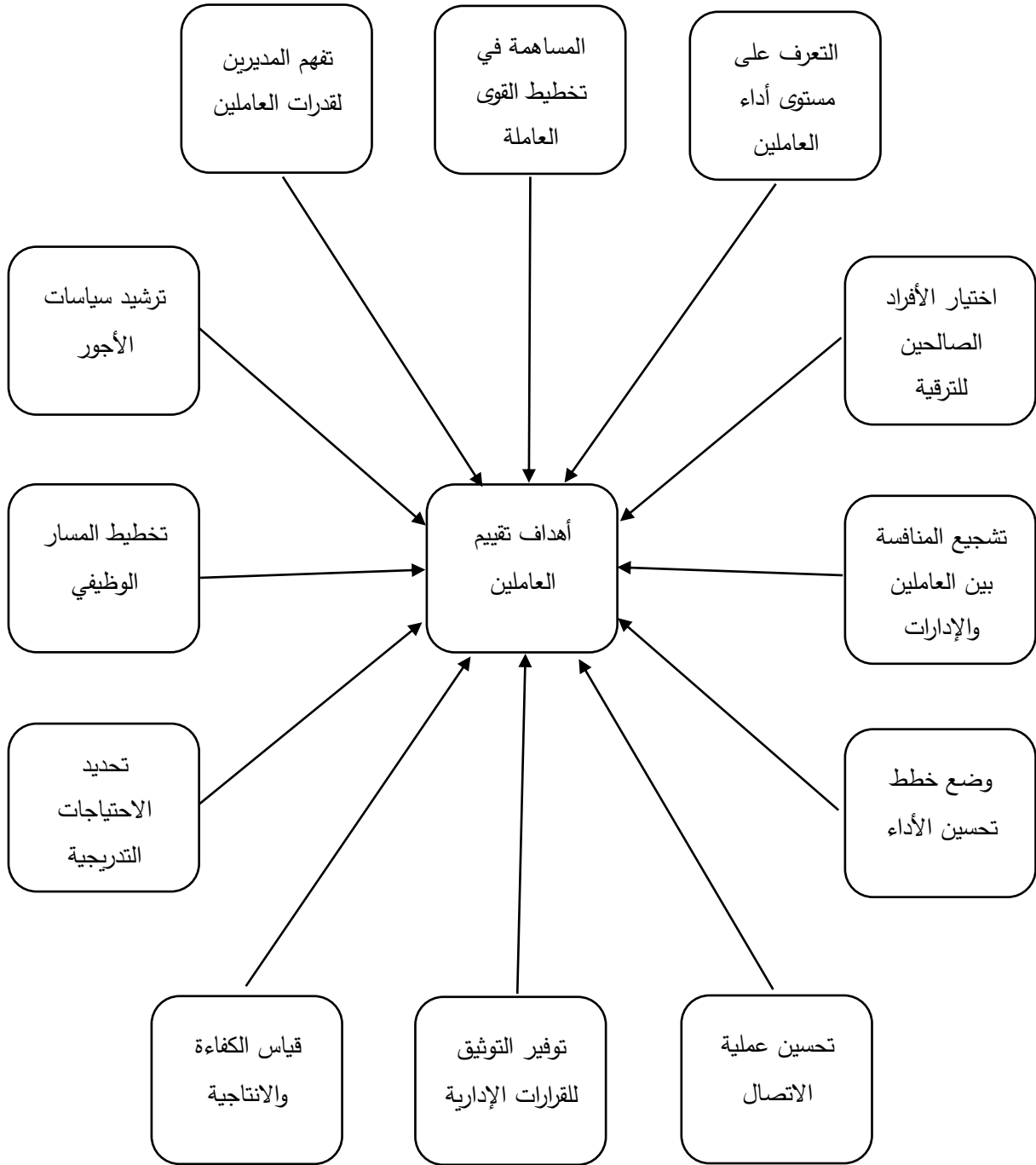
¹ فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، ص 77.

- تسهيل تخطيط القوة العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- المحافظة على المستوى العال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية قدرات الأفراد، من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والتقية وغيرها.¹

ويمكن توضيح مما سبق في الشكل التالي:

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

الشكل رقم 02: أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين

خلاصة الفصل:

يعتمد العمال في أداء عملهم على العديد من العناصر والآليات ومن بينها الاتصال الذي وراء آثار إيجابية كانت أو سلبية على حسب ما توليه المؤسسة لهذه العملية ولهذا تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأداء الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطه داخل المنظمة، وكذلك أنواعه التي يتكون منها هذا الأداء، وبما أن هذا الأخير له محددات لرفع من كفاءة فهذا ما تسعى عليه المنظمة، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة فيه، وأيضا التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه التي هي عبارة عن قياس الكفاءة والجهد المبذول.

الفصل الرابع:

الجانب التطبيقي

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه المعلومات حول موضوع الدراسة سنحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية والسليمة وكذا لك تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة ويتم ذلك عن طريق تحليل مناقشة نتائج الإستمارة (الإستبيان) الذي وجه للموظفين في بلدية الأغواط.

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجاني النظري أو رفضها،لابد من دراسة تكون دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية وإختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق ثباتها أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة ،كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطرق الإستطلاعية

المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية إلى بلدية الأغواط .وذلك للتعرف على مدى جاهزية الباحث على التوزيع الإستبيان والفترة التي يستغرقها الباحث في توزيع الإستبيان والمعد لقياس هذه الظاهرة، وكذلك من أجل مدى ملائمة أداة البحث على أفراد العينة ،حيث تم توزيع الإستبيان على مجموعة من العاملين في البلدية الأغواط بها من أجل معرفة الأخطاء والثغرات الموجودة في الإستبيان ،ومعرفة والتعرف على وضوح الأسئلة أو غموضها ومعرفة الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون الهروب من إجابة على أسئلة حتى صياغتها بشكل بسيط أو بطريقة أخرى قبل التوزيع النهائي والنموذج النهائي للبحث.¹

المطلب الثاني: تعريف البلدية

إن بلدية الأغواط تابعة لولاية الأغواط انبثقت عن التقسيم الإداري للبلاد لسنة 1945 ، وكانت من قبل تابعة لولاية الأغواط هذا التاريخ كانت من ضمن بلديات ولاية الأغواط وتحتوي مساحتها بلدية الأغواط حاليا مساحة قدرها أربعمئة كيلومتر مربع ، وعدد سكانها حاليا مائة وواحد وخمسون ألف وستة مائة وتسعة وأربعون نسمة.

1- تعريف البلدية جغرافيا

تقع بلدية أفلو في ولاية الأغواط يحدها

شمالا : سيدي مخلوف .

جنوبا: بلدية ناصر بن شهرة.

شرقا : بلدية العسافية.

غربا : تاجموت والخنق.

وتتميز بلدية الأغواط بمناخ صيفا حار وشتاء ممطر وبارد.

¹ - رشيد زرواتي ، مناهج أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،عين مليلة، الجزائر، ط 01 ، 2007 ، ص54.

2: مهام ومصالح البلدية

سنتعرف من خلال هذا المطلب على مهام ومصالح بلدية الأغواط

1-مهام البلدية

1-1-المجلس الشعبي البلدي : ينبثق المجلس الشعبي البلدي بناءا على انتخابات تتدعي

فيها

الهيئة الناخبة بالإقتراح السري المباشر يحدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناء على عدد سكان البلدية ويتألف مجلس البلدية الأغواط من 54 عضو من بينم الرئيس 08 نواب ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين الأغلبية المطلقة الفائزة.

الهيئة التنفيذية : تتكون من الرئيس و 08 نواب

النائب الأول : مكلف بالمهام الشؤون الاجتماعية

النائب الثاني : مكلف بالإدارة و المالية

النائب الثالث : مكلف بالفلاحة

النائب الرابع:المكلف بالمجتمع المدني

3- الأمانة العامة:

- يسهر ويشرف على السير الحسن لمصالح إدارة البلدية.
- يقوم بتحرير محاضر جلسات و مداولات المجلس الشعبي الوطني.
- يقوم بتنفيذ قرارات و مداولات المجلس الشعبي الوطني.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- يسهر على إعداد الميزانية الأولية والإضافية وضبط الحساب الإداري وعرضهم على المجلس.

الشعبي للمصادقة عليه وعرضه على السلطة الوصية للموافقة.¹

4-صلاحيات المجلس الشعبي البلدي:

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي .إن مجمل الإختصاصات التي يمارسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، تسير في إتجاهين أساسيين، ففي الإتجاه الأول يمارس إختصاصاته و صلاحياته بوصفه ممثلا للمجموعة المحلية التي هي البلدية و سكانها و

¹ - معلومات مقدمة من طرف بلدية الأغواط

يكون خاضع بموجبها لسلطة الوصاية الإدارية، أما الإتجاه الثاني فيمارس إختصاصاته بوصفه ممثلاً للدولة، أي ممثل البلدية كهيئة لامركزية قاعدية تمثل سلطة لعدم التركيز الإداري و يكون حينها خاضعا لسلطة الرئاسة التي يمارسها عليه رؤسائه في السلم الإداري بدءا بالوالي إلى الوزراء المعنيين . و لهذا نجد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي واسعة ومتشعبة بإختلاف المجالات.

5- لجان المجلس الشعبي البلدي :

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه،

لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي :

- الاقتصاد والمالية و الاستثمار ،

- الصحة والنظافة وحماية البيئة،

- تهيئة الإقليم والتعمير والسكن والسياحة و الصناعات التقليدية ،

- الري و الفلاحة والغابات والصيد البحري،

- الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة والشباب.

تحدث اللجان الدائمة بمداولة، مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي، بناء على اقتراح من رئيسه. وتعد اللجنة نظامها الداخلي و تعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة، بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه. كما تتم المصادقة على المداولة بأغلبية أعضائه.

تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

4-1- اللجنة الخاصة :

يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه كما هو مبين في القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.

تتشكل اللجنة الخاصة بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق مداولة المجلس مصادق عليها بأغلبية أعضائه. تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.¹

6- انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي:

في غضون الأيام الخمسة عشر (15 يوما) الموالية لإعلان نتائج الانتخابات، ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، رئيسا له للعهد الانتخابية، ويعلن رئيسا المجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي حصلت على الأغلبية أصوات لانتخابية. وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن القوائم الحائزة خمسة وثلاثين في المائة (35%) على الأقر من المقاعد تقديم مرشح.

وفي حالة عدم الحصول أي قائمة حمسة وثلاثين بالمائة (35%) على الأقر من المقاعد، يمكن جميع القوائم تقديم مرشح يكون الإلتخاب سريا، يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي، المرشح الذي يحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات.. وفي حالة عدم الحصول أي مرشح على الأغلبية المطلقة للأصوات تنظم دورة ثانية خلال ثماني وأربعين ساعة (48) ساعة الموالية ، ويعلن رئيسا للمجلس الشعبي لبلدي المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات من بين المترشحين الحائزين على المرتبة الأولى والثانية في الدور الأول. وفي حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن منتخبا المترشح الأصغر سنا.²

¹ - معلومات مقدمة من طرف بلدية الأغواط

² - المادة 80 من القانون العضوي رقم 12-01 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 المتعلق بنظام الانتخابات

5-1- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (02 نائب) أو عدة نواب ،يكون عددهم كما يأتي:

نائبان (2) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) مقعدا؛

- ثلاثة نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من أحد عشر (11) مقعدا؛
- أربعة (4) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من خمسة عشر (15) مقعدا؛
- خمسة (5) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعدا؛
- ستة (6) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعدا؛

يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس، خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي.

يتم استخلاف نائب الرئيس المستقيل أو المقصي أو الممنوع قانونا حسب نفس الأشكال.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضائه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة لهم.¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف بلدية الأغواط.

7- تشكيل المجلس الشعبي البلدي

"المجلس الشعبي البلدي هو الجهاز المنتخب الذي يعبر عن احتياجات السكان ويتم انتخابه من قبل المواطنين القاطنين في اقليم البلدية عن طريق الإقتراع العام السري المباشر لمدة خمس سنوات "

يتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب اسلوب القتراع العام السري المباشر ، وذلك لمدة خمس سنوات ، ويختلف عدد اعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية.

طبقا للمادة 16 من القانون العضوي 17-72 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بنظام الإنتخابات يتشكل المجلس الشعبي البلدي كما يلي :

- 13 عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.
- 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 10000 إلى 20000 نسمة.
- 19 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 20000 إلى 50000 نسمة.
- 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 50000 إلى 100000 نسمة.
- عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 100000 إلى 200000 نسمة.
- عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها عن 200000 نسمة فما فوق .

8- منهج الدراسة:

يقوم البحث العلمي الناجح على أسس منهجية منتقاة بطريقة صحيحة حيث أن هذه الأسس تساعد على معرفة وفهم ما يسعى اليه بالتدقيق حيث يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسما حول المنهجية المتبعة إذ يتم توضيح الطريقة المعتمدة وذلك أن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئا، بل إن الأساس المتين لبحث ما وصحته هما اللذان سيتم الحكم عليهما أساسا انطلاقا من مدى ملائمة المنهج ووسائل تطبيقه.¹

يتبع الباحث في دراسته لمشكلة معينة طريقة ومنهج محدد يختلف باختلاف المواضيع والتخصصات ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان تخصصه وحسب طبيعة بحثه، حيث أن المنهج هو الطريقة التي تمكن الباحث من زيادة فهمه للظاهرة

¹- ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، الدار البيضاء، ط1، عمان، 2001 ص69

المدرسة وزيادة معرفته لأسباب حدوثها، كما يوضح هذا المنهج المعلومات الأساسية المنتقاة وطرق معالجتها وتفسيرها لاكتشاف الحقيقة.

وانطلاقاً من التصور العام لهذه الدراسة إنتهجا الطالب لتحقيق أهداف البحث على تطبيق منهج البحث الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلائم مع طبيعة الموضوع، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي حسب "رابح تركي" على أنه استقصاء ينصب على دراسة ظاهرة من الظواهر السيكولوجية أو الاجتماعية كما هي في الواقع قصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر التي لها علاقة بها.¹

9- أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها ويتحدد استخدامها وفق احتياجات البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في استخدام الوسيلة أو الأداة مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة. وقد إعتد الطالب على مجموعة من الأدوات وهي

-**الملاحظة:** هي أول الخطوات التي تقود الباحث إل الدراسة الميدانية حيث تتميز بالملاحظة عامة بأنها تمكن الباحث من التسجيل المباشر، إثر وقوع السلوك المتعلق بالظاهرة المدروسة كما أن الملاحظة المباشرة لميدان الدراسة تسهل الوصول إلى معلومات لا يمكن تقصيصها بوسائل أخرى، وقد اعتمدنا على الملاحظة كأداة لتكوين أفكار أولية عن إذا كانت تفويض السلطة وأثره في تحسين أداء البلدية وهذه تطبق هذا البرنامج أم لا.

وبما أن الملاحظة عبارة عن مراقبة وتتبع مجريات أحداث معينة تمكن الباحث من مشاهدة السلوك الطبيعي الواقعي للمبحوثين بدون تصنع ، وبالتالي فقد تم الاعتماد عليها أي الملاحظة بنوعيتها البسيطة والمباشرة والتي تساعد على الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي من المستحيل الحصول عليها بوسيلة أخرى.²

-**الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من أهم أدوات البحث الشائعة الاستعمال حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحث، فهي

¹- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995، ص 87.

²- معين خليل عمر، الموضوعية في التحليل في البحث الاجتماعي، الأفق الجديدة ، بيروت ، لبنان، 1993، ص 190.

من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث حيث تضم قائمة من الأسئلة المحددة والمرتببة ترتيباً منهجياً معيناً¹.

لذلك اعتمدنا على الاستمارة (الاستبيان) كأداة واسلوب يجمع البيانات الميدانية أنها أنسب الأدوات في الاتصال مع المبحوثين وجمع المعلومات حول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وهي تحتوي على 55 سؤال مقسمة الى أربعة محاور كالتالي:

أولاً: البيانات الشخصية والتي صيغت في 4 متغيرات .

ثانياً: بيانات تتعلق تفويض السلطة (29 سؤال)

ثالثاً: بيانات تتعلق تحسين الأداء الوظيفي (16 سؤال) .

رابعاً: بيانات تتعلق بواقع تفويض السلطة وأثره على تحسين أداء الوظيفي (45 سؤال)

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت" ذي الخمس درجات لتقييم الإجابات لمجتمع الدراسة والذي يعرف بأنه مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت" والتي تتألف من قسمين "الجدع" وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" هو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة موافق، موافق بشدة، محايد، لا أو افق، لا أو افق بشدة .

وتعد طريقة "ليكرت" من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أن مقياس "ليكرت" يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه .

وهناك بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتصميم مقاييس الاتجاه بطريقة "ليكرت" وهي: التوازن بين الفقرات الايجابية والسلبية للمقياس، وتوزيعها بشكل عشوائي عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن تكون:

- قصيرة بحيث لا تزيد على عشرين كلمة.

- غير مصوغة بالماضي.

- لا تعبر عن حقيقة أو أن تفسر على شكل حقيقة .

- تحتوي على فكرة واحدة وبسيطة غير مركبة .

- مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى .

¹- فصيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1993، ص190.

وقد تم ملؤها عن طريق تقديمها إلى رئيس مصلحة أداء في بلدية الأغواط الذي تكفل بدوره في تقديمها إلى الموظفين وبعد ثلاثة أيام تم استرجاعها.

4-مجالات الدراسة:

4-1-المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى بلدية الأغواط بولاية الأغواط

4-2-المجال الزمني:

تم تقسيم هذا الأخير إلى فترتين، الأولى خصصت للدراسة النظرية وقد تمت في شهر جانفي 2024 وإنتهت في شهر مارس 2024 أما الثانية والتي خصصت للدراسة الميدانية فقد أجريت في شهر أفريل حتى منتصف ماي.

5-مجتمع وعينة البحث

5-1-مجتمع البحث

تطلب أي بحث إجتماعي دراسة العنصر البشري وذلك من أجل الوصول إلى المعلومات تخدم الدراسة والتمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجابيا على نتائج الدراسة.

يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه المجموع مجتمع الدراسة إي مجموع من العاملين والموظفين في بلدية الأغواط -ولاية الأغواط - والبالغ عددهم 200 فرد موزعين حسب الهيكل التنظيمي للبلدية من موظفين المكاتب ومنخبين محليين ورؤساء المكاتب .

5-2- عينة الدراسة

يبدأ الباحث في بالتفكير في إختيار العينة المناسبة لبحته ، منذ أن يشرع في تحديد المشكلة بحته لأن طبيعة البحث ومنهجه وأداة المستخدمة في جمع البيانات جميعها، يؤثر ويتأثر بالعينة المختارة وتمثل العينة وحدة الإحصائية للمجتمع الكلي، تجمع الأفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ولكي يتم الحصول عليها بطرق مختلفة ،وتبعاً لطبيعة الدراسة يتحدد نوع العينة إلى جانب طبيعة الموضوع الدراسة.¹

تم إختيار العينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة هي دراسة ميدانية،وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية ،حيث تمت عملية توزيع التي شملت فئات العاملين الإداريين

¹- كمال دشاي ، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة ، سوريا ، 2016 ، ص64.

وبعد عملية توزيع لإستمارات التي مست ل العينة وبالتالي كل مجتمع الدراسة أي 50 فرد ،وقدمت توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث 50 فرد.

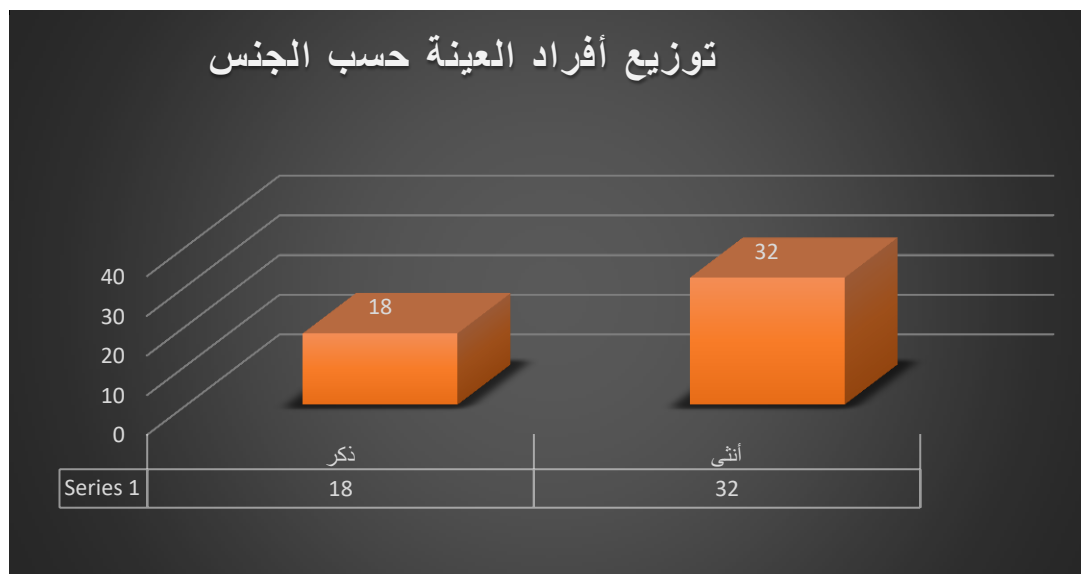
5-3- خصائص عينة الدراسة : سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث : الجنس ، العمر ، المسار الوظيفي ، سنوات الخبرة ،
1-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس.

الجدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	18	36
أنثى	32	64
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدر ب 50 موظفا وهي من فئة الإناث أي 32 فرد من المبحوثين بنسبة تقدر ب 64 % ،مقابل 36 % من الذكور والمقدر

ب18 فرد ،وهي في الواقع أن إناث أكبر من ذكور هذا راجع إلى سياسة توظيف ومشاركة عنصر النسوي في الحياة العملية وتقاسمها مع رجل.

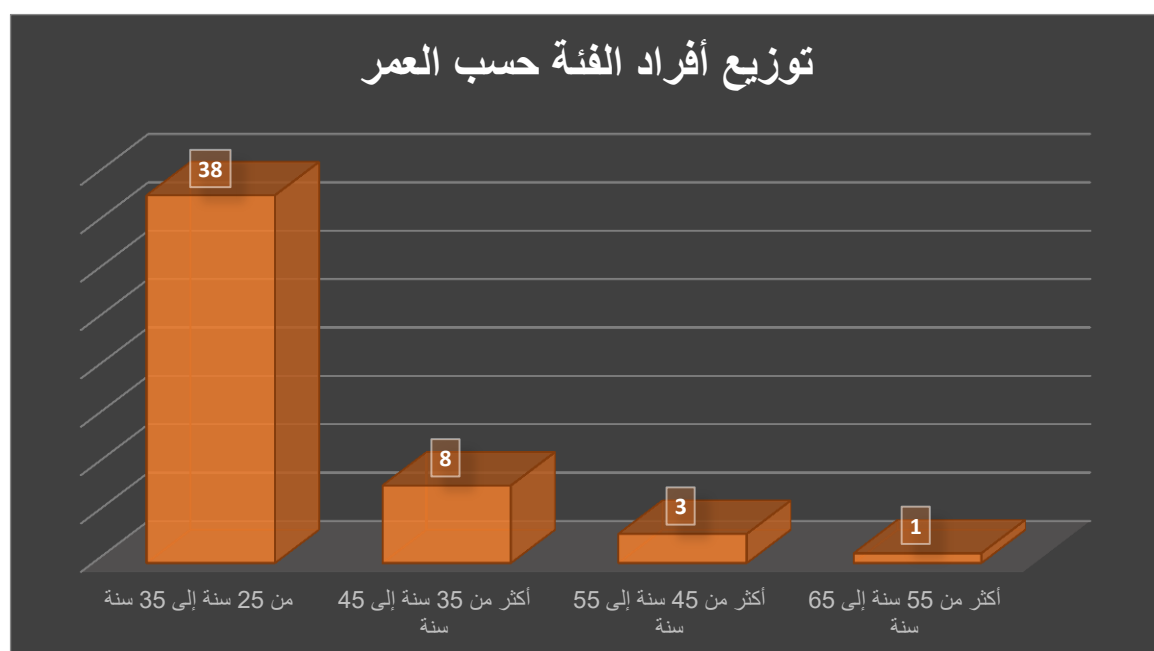
-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر.

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
من 25 سنة إلى 35 سنة	38	76
أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة	08	16
أكثر من 45 سنة إلى 55 سنة	03	06
أكثر من 55 سنة إلى 65 سنة	01	02
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل السابق الفئة العمرية للعينة الدراسة المقدر ب 50 موظفا نلاحظ الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة هي أكبر فئة عمرية بنسبة تقدر ب 76 % ،لتأتي الفئة العمرية ما بين 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة 16 % ،ومن ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 45 سنة إلى 55 سنة بنسبة 06% و ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 55 سنة إلى 65 سنة بنسبة 02% ،نلاحظ أن أكبر فئة عمرية من فئة الشباب بحيث تتخذ البلدية نهج في توظيف الشباب لضخ دماء جديدة.

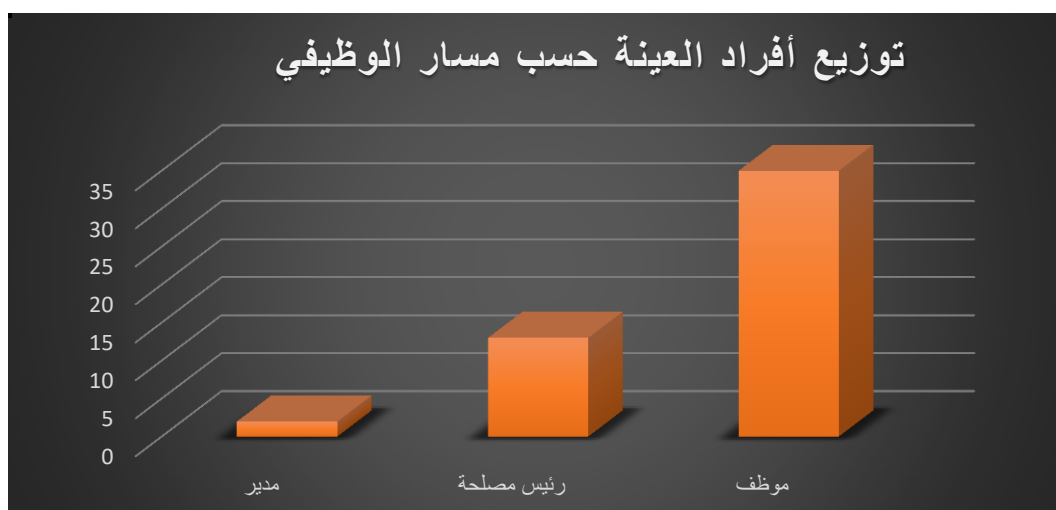
-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المسار الوظيفي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار مسار الوظيفي.

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب مسار الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	مسار الوظيفي
04	02	مدير
26	13	رئيس مصلحة
70	35	موظف
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب مسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل السابق المسار الوظيفي للعيينة المستجوبة للعيينة الدراسة المقدره ب 50 موظفا نلاحظ أكبر نسبة هي من الموظفين بنسبة تقدر ب 70 % ،ليأتي مسار الوظيفي للعيينة بمنصب رئيس مصلحة بنسبة 26 % ،ومن ثم لتأتي منصب مدير بلدية الأغواط بنسبة 04% ،نلاحظ أن أكبر مسار وظيفي للعيينة الذين يشغلون منصب موظف وهذا راجع إلى كثرة أعمال والمهام الموكلة للأشخاص.

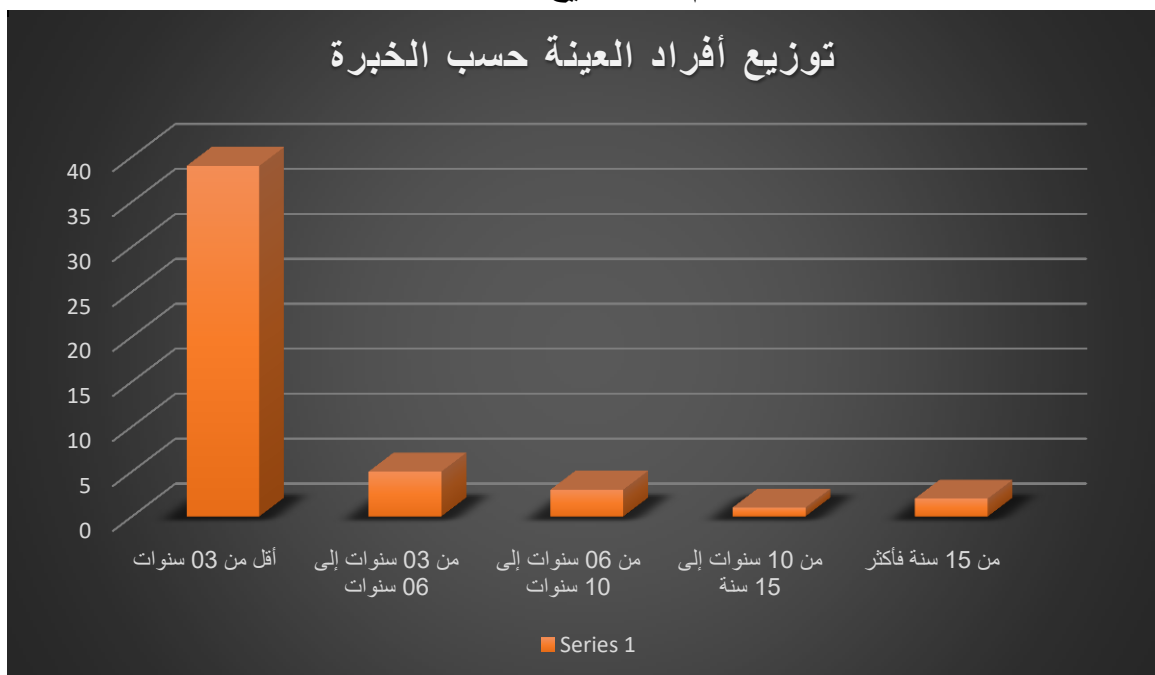
-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الخبرة: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الخبرة.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
78	39	أقل من 03 سنوات
10	05	من 03 سنوات إلى 06 سنوات
06	03	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
02	01	من 10 سنوات إلى 15 سنة
04	02	من 15 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة للعينة الدراسة المقدر بـ 50 موظفا نلاحظ الخبرة من أقل من 03 سنوات سنة هي أكبر بنسبة تقدر بـ 78 %، لتأتي الخبرة ما بين 03 سنة إلى 06 سنة بنسبة 10%، ومن ثم تأتي الخبرة من 06 سنة إلى 10 سنة بنسبة 06% و ثم تأتي الخبرة من أكثر من 15 سنة بنسبة 04%، ومن 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 02%، نلاحظ أن الخبرة قليلة كما ان الموظفين حديثي التخرج.

-الخصائص السيكومترية للأداة:

1-صدق أداة الدراسة: وهنا قامت طالبتين بحساب الصدق بطريقة (الصدق الظاهري) و (الصدق التمييزي) لكل محاور حيث أثبتت النتائج أن المقياس يتمتع بصدق عالي في كل بعد وكل العبارة. المقياس: المقياس:

ثبات المقياس: لمتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مقياس، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية الأخرى والنتائج موضحة في الجدول التالي: وقد قمنا بحساب معاملات الثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرو نباخ للمقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يمثل: نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تفويض السلطة

المقياس	عدد عبارات	معامل الثبات
محور التفويض الإداري	11	0.71
محور التفويض الفني	10	0.84
محور التفويض المالي	08	0.78
إجمالي مقياس	29	0.90

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (00) يمثل: نتائج اختبار ألفا كرونباخ إجمالي متغير تفويض السلطة و

الأداء الوظيفي

معامل الثبات	عدد عبارات	المقياس
0.90	29	متغير المستقل التفويض السلطة
0.80	13	متغير التابع الأداء الوظيفي
0.92	08	الإجمالي مقياس

المصدر من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقياس يفوق 0,6 ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات عالي فإن إجمالي ألفا كرو نباخ فوق 0.6 فيما يخص عينة الدراسة. ومنه تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي.

1-الصدق الداخلي

1-1-الإتساق الداخلي

يعرف صدق الداخلي بأنه عملية التأكد من أداة المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من أجل قياسها بالفعل. ومن جهة أخرى فهو يعبر عن مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي إليه هذه الفقرة، ونستخدم معامل الإرتباط سبيرمان بين كل فقرة والمجال الذي ينتمي إليه.

الجدول رقم 06 : معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الإداري

رقم العبارة	الإرتباط	مستوى الدلالة -sig-
01	0.702	0.000
02	0.582	0.000
03	0.482	0.000
04	0.726	0.000
05	0.869	0.000
06	0.811	0.000
07	0.659	0.000
08	0.739	0.000

0.000	0.843	09
0.000	0.941	10
0.000	0.760	11

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

الجدول رقم 07: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الفني

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة -sig-
01	0.631	0.000
02	0.880	0.000
03	0.859	0.000
04	0.708	0.000
05	0.691	0.000
06	0.782	0.000
07	0.848	0.000
08	0.934	0.000
09	0.767	0.000
10	0.855	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

الجدول رقم 08 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض المالي

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة -sig-
01	0.765	0.000
02	0.766	0.000
03	0.823	0.000
04	0.933	0.000
05	0.740	0.000
06	0.897	0.000
07	0.946	0.000
08	0.763	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

الجدول رقم 09 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة -sig-
01	0.439	0.000
02	0.713	0.000
03	0.806	0.000
04	0.965	0.000
05	0.771	0.000
06	0.833	0.000
07	0.990	0.000
08	0.794	0.000
09	0.874	0.000
10	1.000	0.000
11	0.913	0.000
12	0.706	0.000
13	0.865	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

من خلال الجداول السابقة يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط لخاص بكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عالية جدا (0.01 فأقل) مما يدل على إتساق العبارات مع محاورها، وبالتالي تحقق الإتساق الداخلي للأداة الدراسية.

7-متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : تفويض السلطة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

8-الأساليب الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22 ، فبعد ترزيميز البيانات وإدخالها، تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة وتتمثل هذه الأدوات في:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسط الحسابي

- الإنحراف المعياري

- معامل ألفا كرونباخ

- معامل الارتباط بيرسون

المبحث الثاني: عرض وتحليل مناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يحتوي هذا البعد على 10 عبارة وقد إستفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة ببعده الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما إزدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم 10: بين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة

ببعده الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية

الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ر/ع
01	موافق بشدة	0.537	4.58	يتم الإطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس	01
03	موافق	0.788	4.10	يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط وحالة الغياب عليه	02
09	موافق	0.824	3.88	تفويض المسؤول لصلاحيات بعد تنازلا عن المسؤوليات الإدارية	03
02	موافق	0.848	4.12	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين	04

				في الجهاز الإداري	
08	موافق	0.751	3.92	يتوقع عدم قيام الموظفين بالمهام المفوضة له مرة أخرى نتيجة خطأ المرؤوس لهم	05
05	موافق	1.049	4.04	يتم تحديد الاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال	06
06	موافق	0.651	3.94	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط	07
04	موافق	0.711	4.06	يؤمن المرؤوسين بقدرات العاملين في أداء المهام الإدارية المفوضة لهم	08
10	موافق	0.840	3.780	يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم	09
07	موافق	0.739	3.94	يزيد توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحددة	10
	موافق بشدة	1.44	4.78	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

يخص الجدول بدراسة التفويض الإداري ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي وقد تم ترتيب بنود هذا وفق لدرجة أهمية كل منها ،حيث كانت نتائج التصريحات كالاتي:

-جاءت العبارة الأولى " يتم الإطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس " في الترتيب الأول ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.58 وإنحرافها المعياري يساوي 0.537 ،والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 4.20 إلى أقل من 05 حسب "مقياس ليكرت الخامس"وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة " يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الإداري " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.12 وإنحرافها المعياري يساوي 0.848 ،والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20

حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثانية "يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط وحالة الغياب عليه " في الترتيب الثالث، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.10 وإنحرافها المعياري يساوي 0.788، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة " يؤمن المرؤوسين بقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم" في الترتيب الرابع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.06 وإنحرافها المعياري يساوي 0.711، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السادسة " يتم تحديد الإختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال" في الترتيب الخامس ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.04 وإنحرافها المعياري يساوي 1.049، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السابعة "يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط " في الترتيب السادس ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.94 وإنحرافها المعياري يساوي 0.651، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت

موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة العاشرة" يزيد توضيح حدود صلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحددة" في الترتيب السابع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.94 وإنحرافها المعياري يساوي 0.739، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الخامسة " يتوقع عدم قيام الموظفين بالمهام المفوضة لهم مرة أخرى نتيجة خطأ المرؤوسين لهم" في الترتيب الثامن ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.92 وإنحرافها المعياري يساوي 0.751، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالثة" تفويض المسؤول لصلاحيات بعد تنازلا عن المسؤوليات الإدارية" في الترتيب التاسع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.88 وإنحرافها المعياري يساوي 0.824، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة التاسعة " يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم" في الترتيب العاشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.780 وإنحرافها المعياري يساوي 0.840، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة

كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-إنطلاقاً من العبارات التي تمت الموافقة عليها من طرف المستجوبين يمكن الإستنتاج أن إدارة بلدية ولاية الأغواط تسمح التفويض الإداري لموظفيها وهذا راجع إلى زيادة سرعة الإنجاز في الأعمال المطلوبة وأيضاً ربح الوقت والسرعة في إكمال المشاريع المسطرة خلال السنة المالية، وهذا مما شجع العاملين والموظفين في البلدية بإعطاهم فرصة أكثر مما زاد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والعاملين، كما لاحظنا أن زيادة التفويض في الصلاحيات تكسب العاملين تحمل المسؤولية الكاملة مع تجنب المخاطرة.

الفرضية الأولى:

جدول رقم 11: يبين معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي

المتغير التابع الأداء الوظيفي			المتغير المستقل
مستوى	معامل الارتباط	عدد الإجابات N	
الدلالة Sig	بيرسون R		
0.000	0.894	50	التفويض الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

القراءة الإحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التفويض الإداري والمتغير الأداء الوظيفي (

0.894) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حي بلغت

قيمة ادلالة المحسوبة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة

بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي لدى بلدية الأغواط " من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات البعد الأول بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي بلغت 4.78 ويقع في مجال 4.20-05، وه الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة الأمر الذي يدل على ان هناك إقرار من طراف المستجوبين من العاملين والموظفين من البلدية على وجود علاقة بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي مع توافق لأراء أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.44، وقد تعزي سبب هذه النتيجة أن عملية التفويض الإداري يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والموظفين في بلدية الأغواط حيث يتولد لديهم دافعية وثقة في النفس وحافز يجعلهم يقومون بأعمالهم وفقا ما يملي لهم القانون وتكون سبب هذه النتيجة إلى طبيعة تفويض الإداري حيث أنها تساعدهم على أداء أعمالهم بشكل سريع ومنتقون سواء من قبل الموظفين أو المرؤوسين وريح الوقت مما يحقق الأهداف والتكيف الإداري من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية

يحتوي هذا البعد على 08 عبارة وقد إستقدينا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة ببعده الفني في تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما إزدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم 12: يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده الفني في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية

الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ر/ع
01	موافق بشدة	0.905	4.42	يتم الإعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض له أن التفويض قد يتم بالفعل	01
02	موافق	0.728	4.20	يفوض العمال بأعمال فنية يصعب تنفيذها	02
08	موافق	0.856	4.04	يتم الإكفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس	03
09	موافق	0.844	4.02	يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه	04
04	موافق	0.728	4.14	يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له.	05
06	موافق	0.931	4.10	يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل	06
07	موافق	0.751	4.08	التفويض الفني يساهم في إنجاز العمل للمواطنين بكل يسر	07
10	موافق	0.811	3.720	يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض	08
05	موافق	0.670	4.14	يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية إنجاز المهام المطلوبة في التفويض	09
03	موافق	0.808	4.14	يتم تفويض المهام حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.	10
	موافق بشدة	1.21	4.58	إجمالي محور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

-جاءت العبارة الأولى "يتم الإعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض له أن التفويض قد يتم بالفعل " في الترتيب ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.42 وإنحرافها المعياري يساوي 0.905، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 4.20 إلى أقل من 5 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثانية " يفوض العمال بأعمال فنية يصعب تنفيذها" في الترتيب الثاني ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.20 وإنحرافها المعياري يساوي 0.728، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة العاشرة "يت تفويض المهام حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا " في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.14 وإنحرافها المعياري يساوي 0.808 ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الخامسة " يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له" في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.14 وإنحرافها المعياري يساوي 0.728 ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة التاسعة "يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية إنجاز المهام المطلوبة في التفويض " في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.14 وإنحرافها المعياري يساوي 0.670، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السادسة "يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل " في الترتيب السادس، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.10 وإنحرافها المعياري يساوي 0.931، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السابعة "التفويض الفني يساهم في إنجاز العمل للمواطنين بكل يسر " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.08 وإنحرافها المعياري يساوي 0.751، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالثة "يتم الإكتفاء بتفويض المهام الفنية البسطية للمرؤوس " في الترتيب الثامن، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.04 وإنحرافها المعياري يساوي 0.856، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والإبتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه" في الترتيب التاسع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.02 وإنحرافها المعياري يساوي 0.844 ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة " يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض" في الترتيب العاشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.720 وإنحرافها المعياري يساوي 0.811 ، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

الفرضية الثانية:

جدول رقم 13: يبين معامل الارتباط بين التفويض الفني والأداء الوظيفي

المتغير التابع الأداء الوظيفي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.000	0.582	50	التفويض الفني

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

القراءة الإحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التفويض الفني والمتغير الأداء الوظيفي (0.582) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ،حي بلغت قيمة ادلالة المحسوبة 0.000،وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي $(\alpha \leq 0.05)$ بين التفويض الفني والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الفني والأداء الوظيفي لدى بلدية الأغواط " من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات البعد الأول بين التفويض الفني والأداء الوظيفي بلغت 4.58 ويقع في مجال 4.20-05، و الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة الأمر الذي يدل على ان هناك إقرار من طرف المستجوبين من العاملين والموظفين من البلدية على وجود علاقة بين التفويض الفني والأداء الوظيفي مع توافق لأراء أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.21 ،وقد تعزي سبب هذه النتيجة أن عملية التفويض الفني يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والموظفين في بلدية الأغواط حيث إبراز القدرات ومواهب لدى الموظفين وتكون سبب هذه النتيجة إلى طبيعة تفويض الفني حيث أنها تساعدهم على أداء أعمالهم بشكل فاعل ومنتقون سواء من قبل الموظفين أو المرؤوسين وريح الوقت مما يحقق الأهداف والتكليف الإداري من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثالثة

يحتوي هذا البعد على 08 عبارة وقد إستقدينا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة ببعده المالي في تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما إزدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم 14: يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده المالي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية

الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ر/ع
03	موافق	0.880	4.00	تفويض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية	01
05	موافق	0.832	4.00	قوانين البلدية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الإدارة المالية فقط	02
06	موافق	0.922	3.920	يعوض الرؤساء العاملون في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية	03
04	موافق	0.880	4.00	يشارك المسؤول المختص في إختبار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية	04
08	موافق	1.03	3.80	يساهم التفويض في حدود القوانين المعمول بها في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله	05
02	موافق	0.793	4.06	يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والإنفاق الترفيحي في البلدية	06
07	موافق	0.872	3.88	يساعد الرؤساء العاملين عند تفويضهم ماليا في الرفع من كفاءتهم	07
01	موافق	0.848	4.12	يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها	08
	موافق بشدة	1.376	4.70	إجمالي محور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

-جاءت العبارة الثامنة "يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.12 وإنحرافها المعياري يساوي 0.848، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السادسة " يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والإنفاق الترفهي في البلدية" في الترتيب الثاني ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.06 وإنحرافها المعياري يساوي 0.793، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الأولى " تفويض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية" في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.00 وإنحرافها المعياري يساوي 0.880، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة "يشارك المسؤول المختص في إختبار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية " في الترتيب الرابع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.00 وإنحرافها المعياري يساوي 0.880، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثانية "قوانين البلدية لاتسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الإدارة المالية فقط " في الترتيب الخامس ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.00 وإنحرافها المعياري يساوي 0.832، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالثة " يعوض الرؤوساء العاملون في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية" في الترتيب السادس ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.92 وإنحرافها المعياري يساوي 0.922، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السابعة "يساعد الرؤوساء العاملين عند فوضيهم ماليا في الرفع من كفاءتهم " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.88 وإنحرافها المعياري يساوي 0.872، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الخامسة " يساهم التفويض في حدود القوانين المعمول بها في المحافظة على المال العام وضمان حسن إستغلاه" في الترتيب الثامن، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.80 وإنحرافها المعياري يساوي 1.03، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

الفرضية الثالثة:

جدول رقم 15 :يبين معامل الارتباط بين التفويض المالي والأداء الوظيفي

المتغير التابع الأداء الوظيفي			المتغير المستقل
مستوى	معامل الارتباط	عدد الإجابات N	
الدلالة Sig	بيرسون R		
0.000	0.446	50	التفويض المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

القراءة الإحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التفويض المالي والمتغير الأداء الوظيفي (0.446) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)،حي بلغت قيمة دلالة المحسوبة 0.000،وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض المالي والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء الوظيفي لدى بلدية الأغواط " من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات البعد الأول بين التفويض المالي والأداء الوظيفي بلغت 4.70 ويقع في مجال 4.20-05، و الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة الأمر

الذي يدل على ان هناك إقرار من طرف المستجوبين من العاملين والموظفين من البلدية على وجود علاقة بين التفويض المالي والأداء الوظيفي مع توافق لأراء أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.376 ،وقد تعزي سبب هذه النتيجة أن عملية التفويض المالي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والموظفين في بلدية الأغواط حيث يتولد لديهم دافعية وثقة في النفس وحافز يجعلهم يقومون بأعمالهم وفقا ما يملي لهم القانون وتكون سبب هذه النتيجة إلى طبيعة تفويض المالي حيث أنها تساعدهم على أداء أعمالهم بشكل سريع ومنتقون سواء من قبل الموظفين أو المرؤوسين وربح الوقت مما يحقق يساهم في تحسين الأداء لدى الموظف وإنجازه للمهام الموكلة له دون عقبات ولذلك كانت هذه النتيجة.

- عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الرابعة

يحتوي هذا البعد على 13 عبارة وقد إستقدنا من خلال تلك العبارات التعرف محور تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما إزدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم 16: يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين البلدية لمحور تحسين الأداء

الوظيفي داخل البلدية

الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ر/ع
10	موافق	0.751	3.92	أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة إليك	01
05	موافق	1.04	4.04	تبذل جهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب	02
08	موافق	0.651	3.94	تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	03

03	موافق	0.711	4.06	تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	04
13	موافق	0.840	3.780	تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام المكثفة الملقاة على عاتقك في العمل	05
12	موافق	0.739	3.94	تتناسب قدراتك مع كافة المهام الوكيلة لك	06
01	موافق بشدة	0.905	4.42	تنجز لكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك	07
02	موافق بشدة	0.728	4.20	تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك	08
07	موافق	0.856	4.04	لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	09
11	موافق	0.751	3.92	ترغب في البقاء في مصلحتك لإمامك بمتطلبات وظيفتك	10
06	موافق	1.049	4.04	تبحث عن الإبداع عند أداء وظيفتك	11
09	موافق	0.651	3.940	التشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك إلى إنجاز العمل بكفاءة	12
04	موافق	0.711	4.06	تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك لوظيفتك	13
	موافق بشدة	1.849	4.16	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

-جاءت العبارة السابعة " تنجز لكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك" في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.42 وإنحرافها المعياري يساوي 0.905، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 4.20 إلى أقل من 5 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة بشدة على هذه العبارة كانت موافق بشدة، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق بشدة وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة " تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك" في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.20 وإنحرافها المعياري يساوي 0.728، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 4.20 إلى أقل من 5 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة بشدة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة

الإستجابة لهذه العبارة هي موافق بشدة وعليه فإن موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة " تبحث عن الجودة في أدائك لعملك" في الترتيب الثالث ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.06 وإنحرافها المعياري يساوي 0.711، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالث عشر "تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك لوظيفتك" في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.06 وإنحرافها المعياري يساوي 0.711، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثانية "تبذل جهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب" في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.04 وإنحرافها المعياري يساوي 1.04، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الحادي عشر " تبحث عن الإبداع عند أداء وظيفتك" في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.04 وإنحرافها المعياري يساوي 1.049، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة التاسعة "لديك القدرة على التكيف في حالات الطارئة " في الترتيب السابع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 4.04 وإنحرافها المعياري يساوي 0.856، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثالثة "تكيفك بالعديد من الواجبات ساعد في إنخفاض مستوى أدائك الوظيفي " في الترتيب الثامن، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.94 وإنحرافها المعياري يساوي 0.651، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثاني عشر "التشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك إلى إنجاز العمل بكفاءة " في الترتيب التاسع ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.94 وإنحرافها المعياري يساوي 0.651، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الأول "أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة إليك " في الترتيب العاشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.92 وإنحرافها المعياري يساوي 0.751، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب "مقياس ليكرت الخامس" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة التاسعة "ترغب في البقاء في مصلحتك لإمامك بمتطلبات وظيفتك " في الترتيب الحادي عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.92 وإنحرافها المعياري يساوي 0.751، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب مقياس ليكرت الخماسي "وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة السادسة "تناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة لك " في الترتيب إثنان عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.94 وإنحرافها المعياري يساوي 0.739، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب مقياس ليكرت الخماسي "وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الخامسة "تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام المكثفة الملقاة على عاتقك في العمل " في الترتيب الثالث عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 3.78 وإنحرافها المعياري يساوي 0.840، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة 3.40 إلى أقل من 4.20 حسب مقياس ليكرت الخماسي "وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة هي موافق وعليه فإن موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

تحليل نتائج ومناقشة الفرضية العامة:

جدول رقم 17: يبين معامل الارتباط بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي

المتغير التابع الأداء الوظيفي			المتغير المستقل
مستوى	معامل الارتباط	عدد الإجابات N	
الدلالة Sig	بيرسون R		
0.000	0.733	50	التفويض الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS نسخة 22

القراءة الإحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التفويض السلطة والمتغير الأداء الوظيفي (0.733) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ،حي بلغت قيمة ادلالة المحسوبة 0.000،وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى بلدية الأغواط " من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات البعد الأول بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي

بلغت 4.16 ويقع في مجال 4.20-05، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة الأمر الذي يدل على ان هناك إقرار من طرف المستجوبين من العاملين والموظفين من البلدية على وجود علاقة بين التفويض السلطة والأداء الوظيفي مع توافق لأراء أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.849، وقد تعزي سبب هذه النتيجة أن عملية التفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والموظفين في بلدية الأغواط تعزي عملية تفويض السلطة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي حيث يشعر الموظف بالثقة بالنفس والقدرة على الأداء مما ينعكس إيجابيا على قيام بالعمل، كما نستنتج أن بدون التفويض الإداري يفقد التنظيم الإداري أحد أعمدته في تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم.

الخلاصة

الخاتمة

إن عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة تعد من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بجميع عناصر العمليات الإدارية وشتى فروعها، حيث تعتبر كإجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه، وذلك بتفويض غيره من المفوضين صلاحيات التصرف إتخاذ القرارات المناسبة بخصوص بعض المهام والواجبات، ثم إن علاوة على ذلك أن التفويض يتسم بخصائص معينة من بينها أنه محدد في مدته وينتهي بانتهاء المهمة المفوضة ويمتاز بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة حيث يوفر عنصر الوقت للمدير ويتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية اولهامة، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس.

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إلى نتقدم ببعض التوصيات وهي كآتي:

- تعميم سياقات عمل المنظمة على كافة منتسبيها ولاسيما حديثي الخدمة فيها لغرض الإلتزام بها والعمل من خلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

- تفويض السلطة للأشخاص واللجان وبما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية وبما يضمن دقة التوصيات المنظمة المرفوعة من قبلهم والتي تبنى عليها قرارات مهمة متابعة عمل الاشخاص واللجان وبما يضمن عدم إنحرافها عن المسار المخطط لها ضمن سياقات عمل المنظمة وبما يخدم أهدافها.

- إشراك جميع المدراء أو المرشحين لاشغال ذلك المناصب بدورات تكوينية وبما يتناسب مع المنصب الذي سيشغله المؤهلين وان تكون تلك الدوات شرطا من شروط الترقية.

- مراعاة ما جاء بقائمة تفويض السلطة في تطور الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة واخذها بعين الاعتبار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا :الكتب

- 1-أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1992.
- 2-احمد سيد مصطفى ادارة البشر الاصول والمهارات بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والحضارات) مصر، 2002 .
- 4- ارافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2014.
- 5-بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1998.
- 6- التوجيهي صالح محمد : ويسألونك عن الادارة دار مملكة نجد للنشر ، ط2، الرياض، 2013.
- 7-جهورغ، د. ليفيك، ا. موران ، الجماعة السلطة والاتصال، ط1، ترجمة نظر جاهل.
- 8- حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005.
- 9- حمدي كمال أبو الخير ، الإدارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989 .
- 10- خضير حمود ، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط 1 ، 2007.
- 11- رواية محمد حسن السلوك في المنظمات الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 .

قائمة المراجع

- 12- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 13- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، مصر ، 1999.
- 14- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 15- زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري ما بدئه وأساسياته ، ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 16- سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004 .
- 17- سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، ط 1 دار الثقافة للنشر، الأردن.
- 18- عاطف زاهر عبد الرحيم ، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009 .
- 19- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 20- عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994.
- 21- عبد الغفار حنفي ، اساسيات ادارة منظمات الاعمال الوظائف والممارسات الادارية الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2006.
- 22- علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 23- عمرو غنيم، على الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002 .

قائمة المراجع

- 24- فرانسيس ديف ، مايك رود كوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995.
- 25- فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 .
- 26- فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان، ط 1 ، 2001 .
- 27- ماريون أي هاينز، ادارة الأداء دليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود الصباغ ، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض، 1988.
- 28- محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات واسس ادارتها.
- 29- محمد عبد الفتاح الصيرفي مفاهيم ادارة الحديثة، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2003.
- 30- محمد وجاد الله الجبوسي، الادارة علم وتطبيق المسيرة، دار النشر والتوزيع، عمان ، 2000.
- 31- نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ط1 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002.
- 32- نواف كنعان اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 1998.
- 33- هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ، الرياض، 1993 .

ثانيا : الرسائل والأطروحات

- 1-أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2008.

قائمة المراجع

- 2-بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة - CLP منطقة سطيف - " ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، إدارة الأعمال ، 2006-2007.
- 3-توفيق علي سريع تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، 2006.
- 4-زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر ، 2009.
- 5-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أداء وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2002.
- 6-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2002.
- 7-عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009 .
- 8-العراييد نبيل احمد دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رسالة ماجستير جامعة الأزهر ، غزة 2010.
- 9-على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الجزائر: كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 2001.
- 10- عمر تيمجدين دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة صناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم علوم الاقتصادية، 2013.

قائمة المراجع

- 11- مرغيش عبد الحميد تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية تسيير، قسم علوم التجارية، 2012.
- 12- مشغلي بلال دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد 2010-2011.

ثالثا: المجالات والمداخلات

- 1-رامي طبيشات ، قياس اثر الاتصالات الادارية في تعزيز اداء العاملين في المستشفيات الاردنية والخاصة في مدينه اريد مجلة المنارة ، المجلد 22، العدد 2،2016 .
- 2-السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء منظمات و زيادة فاعليتها: دراسة حالة مليئة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 01، 2012.
- 3-عبد المليك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- 4-عبد المليك مزهود، الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، عدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة 2001.
- 5-محمد أبو قاسم أحمد التربوتي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، العدد الأول.

قائمة المراجع

6-محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات المجلد 7 ، العدد 24 ، جامعة الأغواط، 1997.

7-موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004.

رابعا : الكتب الفرنسية

- 1-Netzer, L.A., Eye, G. G., Stevens, D. M., Benston, W.W. Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1999.
- 2-Henry Mintzberg Le pouvoir dans les organisations, Traduit de L'américain par Paul Sager, édition d'organisation, Paris, 2003

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أخي أختي الموظف (ة) المحترم (ة):

تهدف هذه الإستمارة بحث حول تفويض السلطة واثره في تحسين الأداء ببدلدية الأغواط،
إستكمالا لمتطلبات التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.

نود من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة والتي تدخل ضمن مجال دراستنا، فالرجاء التعاون
معنا في هذا المسعى وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونعلمكم أن هذه الإجابات تحضى
بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على مساعدتنا في إنجاز هذا العمل

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

- بوزيدي خليل

- عويسي رياض عبد الفتاح

القسم الأول: البيانات الشخصية:

نرجو منكم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع (x) في المربع المناسب، لإختيارك:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المسار الوظيفي: مدير رئيس مصلحة موظف

4- سنوات الخبرة: أقل من 03 سنوات من 03 سنوات إلى 06 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

نرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

التعديل المقترح	الصياغة		المحتوى		المحور الأول: تفويض السلطة	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس	العبرة	
						البعد الأول:
					يتم الإطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس	01
					يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط وحالة الغياب عليه	02
					تفويض المسؤول لصلاحيات بعد تنازلا عن المسؤوليات الإدارية	03
					يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الإداري	04
					يتوقع عدم قيام المسؤول بالمهام المفوضة له مرة أخرى نتيجة كإتقان المرؤوس له	05
					يتم تحديد الإختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الاعمال	06
					يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط	07
					يؤمن الرؤساء بقدرات العاملين في أداء المهام الادارية المفوضة لهم	08
					يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم	09
					يزيد توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحددة	10
					يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الإدارية من الرؤساء	11

التعديل المقترح	الصياغة		المحتوى		المحور الاول: تفويض الفني	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس	العبارة	
	بعد الأول: التفويض الفني					
					دائما ما يمارس التفويض الفني لإنجاز العمل	01
					يتم الإعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض له أن التفويض قد يتم بالفعل	02
					يفوض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها	03
					يتم الإكفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس	04
					يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه	05
					يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له.	06
					يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل	07
					التفويض الفني يساهم في غنجاز العمل للمواطنين بكل يسر	08
					يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل يطالب منه التفويض	09
					يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية إنجاز المهام المطلوبة في التفويض	10
					يتم تفويض المهام حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.	11

التعديل المقترح	الصياغة		المحتوى		المحور الأول: تفويض المالي	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس	العبارة	
	بعد الأول: التفويض المالي					
					تفويض اللجنة المالية بشراء مايلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية	01
					قوانين البلدية لاتسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الإدارة المالية فقط	02
					يعوض الرؤسا العاملون في بعض الامور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية	03
					يشارك المسؤول المختص في إختبار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية	04
					يساهم التفويض في الجوانب المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن إستغلاله	05
					يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والإنفاق الترفيحي في البلدية	06
					يساعد الرؤسا العاملين والمفوض لهم في الجوانب المالية على أداء مهامهم بكفاءة	07
					يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها	08

التعديل المقترح	الصياغة		المحتوى		المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس	العبارة	الرقم
	البعد الثاني : الأداء الوظيفي					
					أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة إليك	01
					تبذل جهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب	02
					تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في إنخفاض مستوى أدائك الوظيفي	03
					تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	04
					تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل	05
					تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة لك	06
					تنجز لكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك	07
					تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك	08
					لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	09
					ترغب في البقاء في المديرية لأمامك بمتطلبات وظيفتك	10
					تبحث عن الإبداع عند أداء وظيفتك	11
					التشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك إلى إنجاز العمل بكفاءة	12

					تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك لوظيفتك	13
					قلة الإمكانيات المادية ساهمت في إنخفاض أدائك الوظيفي	14
					سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في إنخفاض مستوى أدائك الوظيفي	15
					تشعر بأن مشاركتك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي	16

Statistiques

		المستجوب الجنس	المستجوب العمر	للمستجوب الخبرة	الوظيفي مسار
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0

المستجوب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	36,0	36,0	36,0
	أنثى	32	64,0	64,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

المستجوب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 إلى سنة 25 من	38	76,0	76,0	76,0
	سنة 45 إلى سنة 35 من أكثر	8	16,0	16,0	92,0
	سنة 55 إلى سنة 45 من أكثر	3	6,0	6,0	98,0
	سنة 65 إلى سنة 55 من أكثر	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

للمستجوب الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 03 من أقل	39	78,0	78,0	78,0
	سنوات 06 إلى سنوات 03 من	5	10,0	10,0	88,0
	سنوات 10 إلى سنوات 06 من	3	6,0	6,0	94,0
	سنة 15 إلى سنوات 10 من	1	2,0	2,0	96,0
	فأكثر سنة 15 من	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الوظيفي مسار			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	4,0	4,0	4,0
	مصلحة رئيس	13	26,0	26,0	30,0
	موظف	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	42

		Corrélations										
		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11
س1	Corrélation de Pearson	1	,582**	,482**	,726**	,869**	,811**	,659**	,739**	,843**	,941**	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,059	,141	,269	,786	,089	,330	,267
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س2	Corrélation de Pearson	,582**	1	,050	,744**	-,055	,192	,052	,098	-,028	,150	-,003
	Sig. (bilatérale)	,000		,729	,000	,704	,181	,722	,498	,848	,297	,984
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س3	Corrélation de Pearson	,482**	,050	1	-,008	,643**	-,160	,480**	,117	,226	,122	-,013
	Sig. (bilatérale)	,000	,729		,955	,000	,268	,000	,419	,114	,399	,928
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س4	Corrélation de Pearson	,726**	,744**	-,008	1	-,017	,293*	-,024	,224	,267	,272	,172
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,955		,909	,039	,871	,117	,061	,056	,232
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س5	Corrélation de Pearson	,869**	-,055	,643**	-,017	1	-,074	,573**	,200	,133	,028	-,130
	Sig. (bilatérale)	,059	,704	,000	,909		,612	,000	,164	,357	,848	,370
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س6	Corrélation de Pearson	,811**	,192	-,160	,293*	-,074	1	,213	,106	,265	,371**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,141	,181	,268	,039	,612		,138	,464	,063	,008	,002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س7	Corrélation de Pearson	,159**	,052	,480**	-,024	,573**	,213	1	,272	,385**	,077	-,095
	Sig. (bilatérale)	,669	,722	,000	,871	,000	,138		,056	,006	,595	,513
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س8	Corrélation de Pearson	,739**	,098	,117	,224	,200	,106	,272	1	,261	,550**	,087
	Sig. (bilatérale)	,786	,498	,419	,117	,164	,464	,056		,067	,000	,549
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س9	Corrélation de Pearson	,843**	-,028	,226	,267	,133	,265	,385**	,261	1	,537**	,070
	Sig. (bilatérale)	,089	,848	,114	,061	,357	,063	,006	,067		,000	,628
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س10	Corrélation de Pearson	,941**	,150	,122	,272	,028	,371**	,077	,550**	,537**	1	,069
	Sig. (bilatérale)	,330	,297	,399	,056	,848	,008	,595	,000	,000		,635

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
س11	Corrélation de Pearson	,760**	-,003	-,013	,172	-,130	,433**	-,095	,087	,070	,069	1
	Sig. (bilatérale)	,267	,984	,928	,232	,370	,002	,513	,549	,628	,635	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21
س12	Corrélacion de Pearson	1	,880**	,859**	,708**	,691**	,782**				
	Sig. (bilatérale)		,007	,070	,003	,005	,571				
	N	50	50	50	50	50	50				
س13	Corrélacion de Pearson	,880**	1	,507**	,678**	,507**	,344*				
	Sig. (bilatérale)	,007		,000	,000	,000	,015				
	N	50	50	50	50	50	50				
س14	Corrélacion de Pearson	,859**	,507**	1	,360*	,412**	,383**				
	Sig. (bilatérale)	,070	,000		,010	,003	,006				
	N	50	50	50	50	50	50				
س15	Corrélacion de Pearson	,708**	,678**	,360*	1	,460**	,165				
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,010		,001	,251				
	N	50	50	50	50	50	50				
س16	Corrélacion de Pearson	,691**	,507**	,412**	,460**	1	,251				
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,003	,001		,079				
	N	50	50	50	50	50	50				
س17	Corrélacion de Pearson	,782**	,344*	,383**	,165	,251	1				
	Sig. (bilatérale)	,571	,015	,006	,251	,079					
	N	50	50	50	50	50	50				
س18	Corrélacion de Pearson	,848**	,502**	,145	,348*	,259	,466**				
	Sig. (bilatérale)	,083	,000	,316	,013	,070	,001				
	N	50	50	50	50	50	50				
س19	Corrélacion de Pearson	,934**	,417**	,283*	,419**	,500**	,342*				
	Sig. (bilatérale)	,102	,003	,046	,002	,000	,015				
	N	50	50	50	50	50	50				
س20	Corrélacion de Pearson	,767**	,581**	,265	,486**	,415**	,048				
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,063	,000	,003	,739				
	N	50	50	50	50	50	50				
س21	Corrélacion de Pearson	,655**	,271	,274	,509**	,498**	,216				
	Sig. (bilatérale)	,074	,057	,054	,000	,000	,132				
	N	50	50	50	50	50	50				

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28

الملاحق

س22	Corrélation de Pearson	1	,766**	,823**	,933**	,740**	,897**	,946**
	Sig. (bilatérale)		,062	,120	,018	,016	,171	,014
	N	50	50	50	50	50	50	50
س23	Corrélation de Pearson	,766**	1	,653**	,692**	,369**	,394**	,273*
	Sig. (bilatérale)	,062		,000	,000	,008	,005	,055
	N	50	50	50	50	50	50	50
س24	Corrélation de Pearson	,823**	,653**	1	,765**	,526**	,505**	,328*
	Sig. (bilatérale)	,120	,000		,000	,000	,000	,020
	N	50	50	50	50	50	50	50
س25	Corrélation de Pearson	,933**	,692**	,765**	1	,540**	,563**	,308*
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000		,000	,000	,020
	N	50	50	50	50	50	50	50
س26	Corrélation de Pearson	,740**	,369**	,526**	,540**	1	,630**	,019
	Sig. (bilatérale)	,016	,008	,000	,000		,000	,894
	N	50	50	50	50	50	50	50
س27	Corrélation de Pearson	,897**	,394**	,505**	,563**	,630**	1	-,063
	Sig. (bilatérale)	,171	,005	,000	,000	,000		,664
	N	50	50	50	50	50	50	50
س28	Corrélation de Pearson	,946**	,273*	,328*	,308*	,019	-,063	1
	Sig. (bilatérale)	,014	,055	,020	,029	,894	,664	
	N	50	50	50	50	50	50	50
س29	Corrélation de Pearson	,763**	,197	-,123	-,074	,077	-,233	-,014
	Sig. (bilatérale)	,258	,171	,393	,610	,597	,104	,900
	N	50	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations						
		س30	س31	س32	س33	س34	س35	س36
س30	Corrélation de Pearson	1	,713	,806	,965	,771**	,833**	,990**
	Sig. (bilatérale)		,138	,464	,063	,008	,002	,005
	N	50	50	50	50	50	50	50
س31	Corrélation de Pearson	,713	1	,272	,385**	,077	-,095	,198
	Sig. (bilatérale)	,138		,056	,006	,595	,513	,169
	N	50	50	50	50	50	50	50
س32	Corrélation de Pearson	,806	,272	1	,261	,550**	,087	,173
	Sig. (bilatérale)	,464	,056		,067	,000	,549	,229
	N	50	50	50	50	50	50	50
س33	Corrélation de Pearson	,965	,385**	,261	1	,537**	,070	,007
	Sig. (bilatérale)	,063	,006	,067		,000	,628	,963
	N	50	50	50	50	50	50	50
س34	Corrélation de Pearson	,771**	,077	,550**	,537**	1	,069	,212
	Sig. (bilatérale)	,008	,595	,000	,000		,635	,139
	N	50	50	50	50	50	50	50
س35	Corrélation de Pearson	,833**	-,095	,087	,070	,069	1	,210
	Sig. (bilatérale)	,002	,513	,549	,628	,635		,143
	N	50	50	50	50	50	50	50
س36	Corrélation de Pearson	,990**	,198	,173	,007	,212	,210	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,169	,229	,963	,139	,143	
	N	50	50	50	50	50	50	50
س37	Corrélation de Pearson	,794*	,151	,063	-,073	-,093	,452**	,380**
	Sig. (bilatérale)	,039	,296	,664	,616	,522	,001	,007
	N	50	50	50	50	50	50	50
س38	Corrélation de Pearson	,874	,573**	,200	,133	,028	-,130	,104
	Sig. (bilatérale)	,612	,000	,164	,357	,848	,370	,471
	N	50	50	50	50	50	50	50
س39	Corrélation de Pearson	1,000**	,213	,106	,265	,371**	,433**	,390**
	Sig. (bilatérale)	,000	,138	,464	,063	,008	,002	,005
	N	50	50	50	50	50	50	50
س40	Corrélation de Pearson	,913	1,000**	,272	,385**	,077	-,095	,198
	Sig. (bilatérale)	,138	,000	,056	,006	,595	,513	,169
	N	50	50	50	50	50	50	50
س41	Corrélation de Pearson	,706	,272	1,000**	,261	,550**	,087	,173
	Sig. (bilatérale)	,464	,056	,000	,067	,000	,549	,229
	N	50	50	50	50	50	50	50
س42	Corrélation de Pearson	,865	,385**	,261	1,000**	,537**	,070	,007
	Sig. (bilatérale)	,063	,006	,067	,000	,000	,628	,963
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5800	4,1000	3,8800	4,1200	3,9200	4,0400	3,9400	4,0600	3,7800
Ecart type		,53795	,78895	,82413	,84853	,75160	1,04900	,65184	,71171	,84000

Statistiques

		س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4200	4,2000	4,0400	4,0200	4,1400	4,1000	4,0800	3,7200	4,1400
Ecart type		,90554	,72843	,85619	,84491	,72871	,93131	,75160	,88156	,67000

Statistiques

		س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س29
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0000	4,0000	3,9200	4,0000	3,8000	4,0600	3,8800	4,1200	3,9200
Ecart type		,88063	,83299	,92229	,88063	1,03016	,79308	,87225	,84853	,75160

Statistiques

		س31	س32	س33	س34	س35	س36	س37	س38	س39
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9400	4,0600	3,7800	3,9400	4,4200	4,2000	4,0400	3,9200	4,0600
Ecart type		,65184	,71171	,84007	,73983	,90554	,72843	,85619	,75160	1,04900

Statistiques

		م1	م2	م3	تابع
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,7800	4,5800	4,7000	4,1600

الملاحق

Ecart type	1,44600	1,21806	1,37642	1,84968
------------	---------	---------	---------	---------

Corrélations

		م1	م2	م3	تابع
م1	Corrélation de Pearson	1	,610**	,536**	,894**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
م2	Corrélation de Pearson	,610**	1	,749**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
م3	Corrélation de Pearson	,536**	,749**	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001
	N	50	50	50	50
تابع	Corrélation de Pearson	,894**	,582**	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تابع	م4
تابع	Corrélation de Pearson	1	,733**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
م4	Corrélation de Pearson	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).