



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الموضوع

تفويض السلطة وأثره في تحسين الأداء دراسة حالة بلدية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

- إشراف الأستاذ:
معاش الطيب

إعداد الطالبين:
قص العود عبد القادر
كروم طارق

السنة الجامعية : 2021/2020

كلمة شكر و تقدير

و من يتوكل على الله فهو حسبه

نحمد الله سبحانه و تعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل و أمدنا بالصبر على

صعوباته كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف و المحترم

" معاش الطيب "

على توجيهاته و اقتراحاته القيمة و تواضعه.

كما لا أنسى أساتذة الذين قدموا إلينا المساعدة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

بسم المحبة والأمل أهدي عملي المتواضع إلى كل من ساعدني وحثني على السير نحو

الأمم

إلي الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي جميعا

وإلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى الأساتذة الذي كانوا معي طوال انجاز مذكرتي و لم يبخلوا عليا بأي معلومة

طارق

إهداء

بسم المحبة والأمل أهدي عملي المتواضع إلى كل من ساعدني وحثني على السير نحو

الأمم

إلي الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي جميعا

وإلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى الأساتذة الذي كانوا معي طوال انجاز مذكرتي و لم يبخلوا عليا بأي معلومة

عبد القادر

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الاهداء
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
3	1- الاشكالية
4	2-فرضيات الدراسة
5	3- أهداف البحث
5	4-أهمية الموضوع
5	5-أسباب اختيار الموضوع
6	6-تحديد المصطلحات:
7	7-الدراسات السابقة والمثابهة
	الفصل الثاني: تفويض السلطة
16	1.السلطة
16	1.1.مفهوم السلطة
17	2.1 أنواع السلطة
20	3.1 مصادر السلطة
24	4.1 حدود السلطة
25	2. تفويض السلطة
25	1.2.مفهوم تفويض السلطة
26	2.2مستويات التفويض
26	3.2 أسباب تفويض السلطة
28	4.2 شروط التفويض
29	5.2عوامل التفويض الفعال
30	6.2 مزايا تفويض السلطة

31	7.2 أهمية تفويض السلطة
31	8.2 عناصر تفويض السلطة
70	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
36	1-الأداء الوظيفي
36	1-1 مفهوم الأداء الوظيفي
38	1-2 تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء
39	1-3 عناصر الأداء الوظيفي
40	1-4 محددات الأداء الوظيفي
41	1-5 أنواع الأداء:
44	1-6 العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين
47	1-7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
49	2- تقييم الأداء
49	2-1 ماهية تقييم الأداء
50	2-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
51	2-3 أهداف تقييم الأداء
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
57	أولاً: الطرق المنهجية للبح
57	1-الدراسة الاستطلاعية
57	2-تعريف بميدان البحث
63	2-1 تعريف ببلدية الأغواط
64	2-2 الاطار العام بلدية الأغواط
64	3-منهج الدراسة
64	4-مجالات الدراسة
65	5-مجتمع وعينة البحث

69	6-أدوات جمع المعلومات
74	7-متغيرات الدارسة
74	8-الأساليب الإحصائية
78	ثانيا: عرض وتحليل النتائج
78	1-عرض وتحليل نتائج و مناقشة الفرضية الأولى :
85	2-عرض وتحليل نتائج و مناقشة الفرضية الثانية
89	3-عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثالثة:
94	4-عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع (الأداء)
100	5-تحليل نتائج ومناقشة الفرضية العامة :
103	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الفهرس

مقدمة

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

يعد تفويض السلطة كأحد أبرز الوسائل الإدارية الحديثة التي قد تزيل عن كاهل المدير الكثير من المهام والأعمال الشكلية والروتينية في المؤسسة بل وتفسح له المجال للعناية بالأمور والمهام المتعلقة بوضع السياسات والخطط والبرامج التي تحقق الأهداف العليا للمؤسسة، وإلى جانب ذلك فهو يمكن أن يساهم في الكشف عن قدرات المرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية وتدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام.

والموظف عندما يصل إلى مستوى عال من النضج في أداء العمل تصبح المهام التي ينفرد بها المدير قليلة لأن القيادة تنشأ من الجماعة وتفويض وظائف المدير إلى جماعة ناضجة تعد اثباتا ايجابيا للثقة السائدة في المؤسسة .

الفصل الأول:
الاطار المنهجي
للدراسة

1- الاشكالية

تعد عملية تفويض السلطة من أهم المبادئ الادارية التي يستوجب تواجدها في المنظمات المعاصرة فهي حجر الاساس لكل ادارة، فاستقرار وتوازن كل تنظيم يعتمد على هذا الأمر الضروري والمهم، فتفويض السلطة هو تجسيد عملي لمشاركة العاملين مع رؤسائهم في الأمور الادارية، أي أن المدير أو القادة يخولون بعض من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين مع الحفاظ دائماً 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 اذا 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 وريح الوقت والتخفيف من عبئ وضغط العمل ويساعد في تأهيل المستويات الادارية الدنيا، وأخذ مواقع إدارية أعلى في المستقبل زيادة الى شعور العاملين بالرضا والانتماء والولاء لمؤسساتهم مما يساعد في رفع جودة أداؤهم ورفع انتاجية المؤسسة فالعاملين يشعرون بقيمتهم الانسانية لذلك يبذلون قصارى جهودهم لتقديم احسن اداء، هنا تبرز اهمية تفويض السلطة في تحسين العلاقة بين المستويات الادارية بين العامل ومسؤوله، حيث ان "إلتون مايو" حاول إبراز أهمية التنظيم الغير الرسمي والمشاركة خاصة في اتخاذ القرار من خلال دراسات "هاوثورن" التي ربط 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

- هل يوجد أثر بين تفويض السلطة على تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط؟

التساؤلات الجزئية:

- هل يوجد أثر للتفويض السلطة الادارية على تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط؟
- هل يوجد أثر للتفويض السلطة الفني على تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط؟
- هل يوجد أثر للتفويض السلطة المالي على تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط؟

2-الفرضيات :

الفرضية العامة

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

الفرضيات الجزئية

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض الاداري على فعالية تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض الفني على فعالية تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض المالي على فعالية تحسين الأداء لدى العاملين في بلدية الأغواط

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- اهمية الدراسة :

- اهمية 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 .
- التعرف على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر .
- الارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة(تفويض السلطة - تحسين الاداء) 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 المفاهيم:

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) بأنه "عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسؤوليات مناظرة لها للمرؤوسين".²

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".³

يعرفها بلوط 2005 على انها "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 اداري اخر ادنى".⁴

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

² عبد الغفار حنفي ، اساسيات ادارة منظمات الاعمال (الوظائف والممارسات الادارية)،الدار الجامعية، الاسكندرية ،مصر 2006، ص239.

³ نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2002، ص230.

⁴ حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت 2005، ص325.

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

2-6 تحسين الاداء :

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 اعلى معدلات الاداء في مختلف مستويات التنظيم"¹

ويعرف "أنه عملية جوهرية متعددة الجوانب ترتبط بمختلف العمليات الإدارية والعوامل التي تؤثر في جودة نتائجها بما يسهم في تطوير العمليات والمخرجات"²

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

3-6 الأداء:

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

¹التجبري صالح محمد :ويسالونك عن الادارة ،دار مملكة نجد للنشر،ط2،الرياض،2013،ص33 .

²العرايد نبيل احمد: دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة

غزة ،رسالة ماجستير ،جامعة الازهر ،غزة ،2010،ص3

³احمد سيد مصطفى ،ادارة البشر(الاصول والمهارات)،بدون ذكر دار النشر،مصر2002،ص415.

الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً¹.

المفهوم الاجرائي : قيام العاملين بالمهام المسندة لهم واثامها بمستوى عال ذو جودة.

7-الدراسات السابقة:

7-1الدراسات المحلية:

• الدراسة الاولى:

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 :

- الى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟
- هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟
- ماهي معوقات تفويض السلطة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة سوسيولوجية 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

¹ رامي طبيشات ،قياس اثر الاتصالات الادارية في تعزيز اداء العاملين في المستشفيات الاردنية والخاصة في مدينه

اريد ،مجلة المنارة ، المجلد22، العدد2016،ص49

وتوصلا الى النتائج التالية :

- 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 الانسب .
- 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 الحراشة 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 2012-2013م، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية 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) واستخرجوا 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 لمجالات التفويض (المكانة، واتخاذ القرار، والنمو المهني، والأثر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، أما مستوى السلوك الإبداعي فقد جاء بمستوى مرتفع. و أظهرت 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 الاداء :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؟

اتباع 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 الاداري .

7-3 الدراسات الاجنبية:

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) فردا وطور الباحث مقياسا 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 بين أن توافر مثل هذه الظروف وعوامل معزز للشعور بالتمكين.

الدراسة الثانية: (Schriesheim, et. Al, 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) فردا من العاملين في مؤسسة الاستيراد والتصدير تميزت بدرجة عالية من لدوران الوظيفي، وقد استخدم الباحث مقياس لتحديد اتجاهات الافراد 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.

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 ، وظهر هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على المدراء بحيث شغلته 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.

1. السلطة

1.1. 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، ص169

² محمد أبو قاسم أحمد التريوتي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، العدد الأول، ص281

2.1 أنواع السلطة

1- سلطة الجماعة (المجموعة): يتمتع كل فرد بقدر معين من السلطة من أجل التخطيط لأشياء معينة والعمل على تحقيقها، ولكن الإنسان لم يخلق ليعيش وحده وتتعرز قوة الفرد حين ينظم إلى مجموعة، وتعتد 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 لفرض 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 إستئجار أو طرد "عمالهم، وهكذا يصبح الآخرين تابعين لا حول لهم وسلطة وفي بلدان كثيرة يسكن الأغنياء قوانين التي تكون لصالحهم وعندما يكون هنالك نقص في الوظائف أو غير ذلك من الأشياء التي يحتاجها الناس ويريدونها، قد ينفتح 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 الإجتماعي (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، ط1، دار الثقافة للنشر، الاردن، 2011، ص188

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) لفرض 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 منهما في العمل، الخ).

8-سلطة المؤسسات الدينية: يحظى الدين ببلادنا وحياتنا بمكانة خاصة وتكون للمؤسسات الدينية سلطة لا تنبع من أصولها الروحية بل أيضا من كونها مؤسسات ولقد قام رجال الدين عبر الأجيال ببث 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 بريء¹

9- سلطة المعرفة/العلم: يتمتع أصحاب المعرفة كالأطباء والمهندسين والمحامين وخبراء الكمبيوتر وغيرهم لسلطة خاصة يمكن إستخدامها لصالح المجتمع ككل ولكن هذه السلطة تتضخم 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

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

نصائح الخبراء 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 (الادارة): 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 المعنيين 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 اعضاء المنظمة بتنفيذ قراراته التي تأتي عادة ضمن اللوائح والقوانين التنظيمية.

13-السلطة الإستشارية: 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 الإستشارية خبراء وباحثون أكاديميون وفنيون.

¹د سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، مرجع سابق ، ص190

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 إتخاذ قرار معين" ¹

3.1 مصادر السلطة:

1 - السلطة كخاصية من خصائص الفاعل:

يعتبر أدلر (1930) وماك كليلاند (1961) أن السلطة خاصة من خصائص الفاعل، أو حافز يدفع نحو زيادة تأثيره على الآخرين وعلى الأوضاع الاجتماعية، وتكمن السلطة بنظرهما 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 كليلاند الحاجة إلى الكمال والنجاح، وتقود هذه الحاجة الأصلية 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 أعرق مرتبة من تراتبية الحاجات التي تسكن الموجود الإنساني، إنها حاجة الحاجات ،الحاجة إلى الحرية ،وكما أن لا سلطة دون وعي

¹رافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2014، ص198

فلا سلطة أيضا دون حرية أعمق مرتبة من تراتبية الحاجات التي تسكن الموجود الإنساني، فأى 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 ينتقها ،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 فأى 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 كمثال 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 آدلر وماك كليلاند و الوجوديين كل واحدة على طريققتها، الفكرة القائلة بأن الفرد هو موطن السلطة (وهي في منتهى أشبه بالدوافع والحاجات) وهي قابلة للمعينة في مراتب مختلفة من السلوك والحاجات، غير أن هذه الوجهة النظرية تبقى بعيدة عن أن تكون موضوع إجماع الباحثين في العلوم الإجتماعية ،أما النقد الأساسي الذي تواجه به عادة فهو أنها تختزل السلطة إلى

¹ جهورغ، د.ليفك، ا.موران، ، الجماعة السلطة والاتصال، ط1، ترجمة نظر جاهل، مرجع سابق، ص60-61

متوالية من حاجات الفرد الفاعل دون أن تبرز كيفية تشكل هذه الحاجات أو تطورها ،
والحال أن الفرد يعيش دائما في متن ثقافة أو نظام من القيم ،وأن هذا النظام يعطي إمتيازاً
لبعض 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 متته
،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 إختزل 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 الموضعية 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) .

ويعصور العامل الإنساني في هذه الدارسات 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 منطقتي 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 لمسلطات 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 الموضوعية¹

تبعاً لذلك إذا كان الإنسان غير قابل للتحديد الموضوعي فإن ظاهرة السلطة التي تتفرع عنه تبقى ممتنعة 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

¹ ج هورغ، د. ليفيك، موران، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة نظر جاهل، مرجع سابق، ص 64-65

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

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

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، مرجع سابق ، ص229

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

2. تفويض السلطة

1.2. 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 يستثمرهما 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 لانجاز هذه المهمات.¹

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

2.2 مستويات التفويض:

توجد ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة ، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا 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 مزيدا من الحرية والفرص للموظف ويناسب ذوي النضج الحقيقي المرتفع نسبيا.

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 جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.¹

3.2 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 محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، 213

1- إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا 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 هباء إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

3- إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية 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 ، وتفوض 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 لأنشطة 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

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص216

4.2 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:¹

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

4-استمرار مسؤولية 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.

¹ماريون أي هاينز، ادارة الأداء دليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود الصباغ ، مطابع معهد الادارة العامة ، الرياض، 1988، ص176

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.

5.2 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 يدرب 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 ومتشياً مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.
- تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً 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 ببلوغها.¹

6.2 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 خاصية 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 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 العاملين.²

¹ محمد وجاد الله الجبوسي، الادارة علم وتطبيق المسيرة، دار النشر والتوزيع، عمان ، 200 ، ص116

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ،المرجع السابق، ص230

7.2 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 بالاسراع 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 وفعالية.¹

8.2 عناصر تفويض السلطة:

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

- 1- **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.
- **الصلاحيات:** وهي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في الاصدار التعليمات ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998، ص146

- تحمل مسؤولية التفويض: إن وعي الرئيس بمسؤولية عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لاثرأء قدراته في هذا المجال.¹

¹ نواف كنعان ،المرجع السابق، ص149

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 و الحلول والإنابة والاستخلاف والمركزية

واللامركزية

ويخضع هذا التفويض لمبادئ وشروط لنجاحه ، وحتى تكتمل عملية التفويض لابد من توفر عناصر هي الواجبات والسلطة و المسؤولية ، 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 و مراقبة 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 و رفعها 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 وأهداف .

1-الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

1-1-1 الأداء:

أ - التعريف اللغوي للأداء (Performance) :

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به¹.

ب - التعريف الاصطلاحي للأداء:

هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ك مسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الاهداف العامة للمؤسسة وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

¹ الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ، دار عالم الطباعة و النشر والتوزيع، ط1 1999 ، ص392 .

1-1-2 تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف رواية حسن الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد 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 يؤد 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.
- و يمكن 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 ككافة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة².

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

² عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 ، ص82 .

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 منخفض¹.

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.

1-2 تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

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

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

أ - **الفعالية** : " تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها²."

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف³."

¹ رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص 215.

² عاطف زاهر عبد الرحيم ، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009 ، ص94.

³ 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) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدم أو مادي محدد²."

1-3 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 و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2006 ، ص169.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان، ط1 ، 2001 ، ص96.

-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز¹.

1-4 محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد 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 المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

- **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:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيا بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسُّ 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 أداؤها.
- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من

¹ أسعد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص34.

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، لشا 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 إليها"¹.

1-5 أنواع الأداء:

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:

1-5-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي كالأداء الخارجي.

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

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

الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام 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 تحصل 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.

1-5-2 حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعية هذا الأداء الكلي و الأداء 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 و كفاءات 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 التسويق¹.

1-5-3 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 والريح 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.

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 يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب².

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002 ، ص ، 17-18.

² عبد المليك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص89 .

1-6 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 أداؤه 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 الأداء¹.

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 والدوظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني 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

¹ عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994 ، ص

التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج¹.

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 أداؤهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم².

ث - مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، و الرضا 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 - والنقبة والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها³.

¹ محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7 ، العدد 24 ، جامعة الأغواط، 1997 ،ص298.

² هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ،الرياض، 1993 ، ص180.

³ نفس 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 يعثّر 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 و الإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام احترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا 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 أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد وبذل الجهد لإنجازه¹.

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 كالتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء².

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 و التدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسّن ظروف العمل، وإن عجزت المنظمة عن توفير

¹ نفس مرجع سابق ، ص300.

² موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004 ، ص 5 .

بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترتب آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم¹.

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 أداء العاملين وإنتاجهم².

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 إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم³.

1-7 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

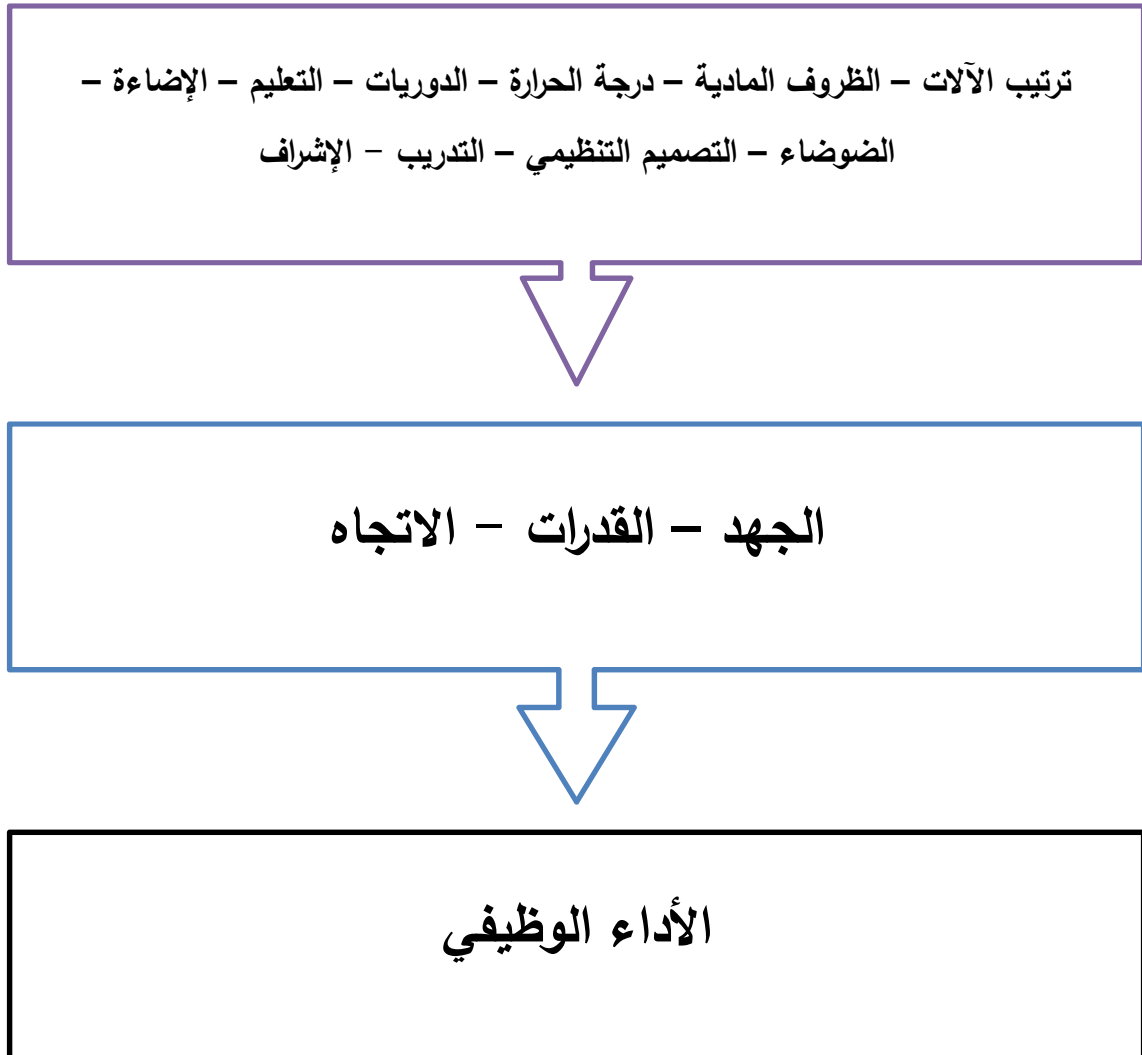
¹ بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 35 .

² حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989، ص 371 .

³ علي محمد عبد الوهاب، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1987، ص 109.

الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي¹.

شكل رقم 03: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية².

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 212.

² نفس المرجع السابق، ص 212.

2- تقييم الأداء:

2-1 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 استعداداه 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

¹ سعاد 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 و مهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى¹.

ويرى عمرو غنيم وعلي 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 مرؤوسيه²".

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.

2-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم 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.

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

² عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002 ، ص649.

- 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 والتقدير 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 مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة¹.

2-3 أهداف تقييم الأداء:

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

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تقادي المحسوبة عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناءا على الترقية أو زيادة الأجور.

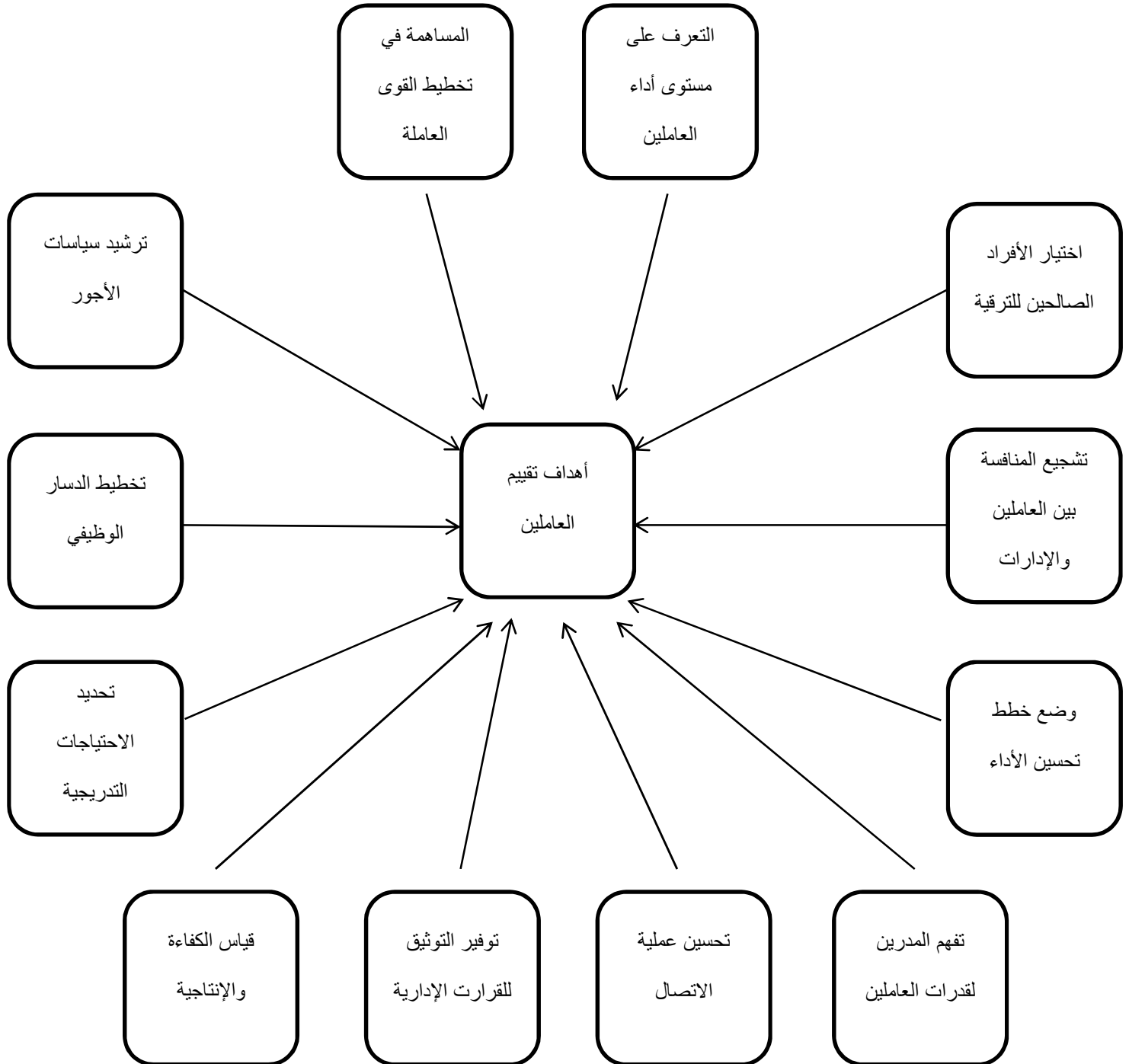
¹ فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 77.

- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية و كفاية الأقسام المختلفة.
- 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 والنقّية وغيرها¹.

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

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : أهداف تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين

خلاصة الفصل:

يعتمد العمال في أداء عملهم على العديد من العناصر و الآليات و من بينها الإتصال الذي وراء آثار ايجابية كانت أو سلبية على حسب ما توليه المؤسسة لهذه العملية ولهذا تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأداء الذي يعبر عن سلوك الفرد و نشاطه 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 ، و أيضا التعرف على مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أهدافه التي هي عبارة عن قياس الكفاءة و الجهد المبذول .

الفصل الرابع :

الطرق المنهجية

للبحث

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى الموظفين في بلدية الأغواط.

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

أولاً: الطرق المنهجية للبحث

1- الدراسة الاستطلاعية

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

وقد خرج الباحثان بعدة نتائج تتمثل فيما يلي :

- التعرف وجمع المعلومات حول الميدان الذي سوف تجرى فيه الدراسة
- وجد بعض الغموض في بعض الأسئلة مما أدى إلى تعديل هذه الأسئلة وإعادة صياغتها
- عدم الإجابة من بعض المستجوبين على بعض الأسئلة مما جعل الباحث يقوم بتعديلها-
- قد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من خلال توزيع الاستبيان الأولي أن الفرضيات قابلة للدراسة بشكل عادي.

2-تعريف بميدان البحث

أولاً : تعريف البلدية

تعتبر ولاية الأغواط ، بحكم موقعها لإستراتيجي في وسط البلاد * وبالتالي فهي نقطة عبور هامة لكل المناطق الوطن ، والثروات التي تتوفر عليها تخول لها أن تلعب دورا هاما

¹رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، عين مليلة،الجزائر،ط2007،1،ص54

في التنمية المنطقة بصفة عامة وتعد بلدية الأغواط أكبر بلديات الولاية ومن أولهم نشأة حيث تقع وسط الولاية ، زهي ذات طبيعة جغرافية منبسطة ، لا يتطلب تقديم خدمات البنية التحتية لسكانها نفقات وموارد مالية مضاعفة عند مقارنتها بالعديد من البلديات ذات الطبيعة الجغرافية لوعرة ، حيث تتربع على مساحة قدرها 400 كم مربع ، منها 23000 هكتار عبارة عن مساحة فلاحية من مساحة البلدية ، منها 3000 هكتار أراضي فلاحية مسقية هذا حسب إحصائيات السنوات الأخيرة .

وتتميز بلدية الأغواط بكثافة سكانية معتبرة نسبيا ، حيث يبلغ عدد سكانها (345.511 نسمة) حسب إحصائيات سنة 2013 ، وبما أن الموارد المالية و خاصة الجبائية منها زيادتها المرتبطة بزيادة عدد السكان وزيادة النشاطات الاقتصادية و التجارية ، ونذرا لترابط هذه العوامل المتمثلة في الكثافة السكانية و الإقليم المساعد والنشاطات الاقتصادية فإن بلدية الأغواط تعتبر ذات مدخول جبائي معتبر إذ ما قورنت ببلديات أخرى.

ولقد ساعد موقع المدينة على توطن العديد من الفعاليات الاقتصادية من مصانع وبنوك ومؤسسات عمومية ، فهناك العديد من الصناعات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة تقع وتحيط بالمدينة ، والتي تستوعب أعداد كبيرة من أبناء المدينة وتستثمر رؤوس الأموال محلية لديها القدرة على التنمية المجتمع المحلي بخلق فرص عمل ، **بلدية الأغواط**

يلمس المتبع لحركة التطوير والتحديث التي تعيشها بلدية الأغواط في الآونة الأخيرة * أنها تبنت أساليب حديثة متطورة في تقديم الخدمات البلدية المتنوعة والمتميزة التي أسهمت في ترسيخ ونشر للمفهوم الجديد للبلديات ، وذلك بخدمة وتطوير المدينة وتلبية الاحتياجات للسكان والعناية بامتدادها العمرانية الجديدة و مواصلة النهوض بمستوى الخدمات المقدمة إلى المواطنين .

تشهد مدينة الأغواط كغيرها من المدن الجزائرية نهضة تنموية كبيرة وتحقيق انجازات عديدة على كافة الأصعدة ، حيث تواصل بلدية الأغواط العمل في تنفيذ مجموعة من المشروعات الحيوية والخدمية في عدة مجالات الطرق والتشجير وتطوير الأحياء السكنية والمحلات التجارية وترقية الخدمات العامة المقدمة للجمهور والحفاظ على الهوية المعمارية والنظافة العامة التي تتميز بها المدينة .

ولقد أصبح رئيس المجلس الشعبي البلدي بأن البلدية ماضية في تنفيذ خططها وبرامجها التطويرية و التوسعية في مختلف مناطق المدينة ، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ العديد من المشاريع الإستراتيجية والتنموية في قطاع الطرق والتجميل والخدمات العامة بخطى ورؤى مدروسة ، نحو التنمية المحلية للبلدية عن طريق إنجاز عدد معتبر من المشاريع ، والتي وصلت حسب تأكيد رئيس البلدية إلى 100 مشروعا من أصل 150 مشروعا استفادت منه خلال هذه السنة وتدخل المشاريع البلدية في إطار برنامج رئيس الجمهورية بالإضافة إلى تدخل مختلف القطاعات الأخرى داخل التراب البلدي ، بدءا بالإنارة العمومية بصفة جد قوية ، وتطوير شبكة الطرق وسط الشوارع الكبرى وخاصة الطرقات المزدوجة الجديدة التي يتم انتشارها مؤخرا ، حيث أثبتت أهميتها وفعاليتها في تنظيم حركة النقل وحل الاختناقات المرورية التي كانت تعاني منها المدينة وسط الشوارع الكبرى والأرصفة بالإضافة إلى الترفيه وتزيين المساحات الخضراء وتجديد العديد من القنوات صرف المياه الصالحة للشرب والصرف الصحي ، ناهيك عن الانجازات الكبرى في بعض القطاعات .

وأما فيما يخص المؤسسات التعليمية فقد استفادت من 15 مليار سنتيم لإعادة تهيئة وترميم المدارس ، ولقد تمت تهيئة 20 منها و 15 مطاعم أخرى ، أما في قطاع الشباب والرياضة فقد شهد هو الآخر انتعاش كبير بالرغم ما لهذا القطاع من جهات وصية إلا أن البلدية شهدت مؤخرا انجاز الكثير من الملاعب الجوارية عبر تعديد من الأحياء ،بالإضافة إلى انتشار القاعات المتعددة الخدمات ،اما من ناحية دعم الجمعيات فهو ليس من اختصاص

البلدية ،وهناك قوانين تضبطها في هذا الجانب ولا تتجاوز النسبة بالمائة بعد تقديم التقرير الأدبي والمالي في حدود الميزانية وقدرة البلدية و المالية¹.

ثانيا :مهام البلدية:

تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، كما تقوم بتطوير البنيات التحتية وهذا عن طريق صيانة وبناء التجهيزات العمومية و مثل بناء الطرق رشق الطرق داخل المدينة وإنشاء وتشبيد المساكن والمدارس وأعمال الري والتجهيزات الفلاحية ،وذلك في حدود الموارد والإمكانيات المالية التي تضعها الدولة تحت تصرفها وبمساعدة مختلف الإدارات العمومية المختصة². ان للبلدية دور هام في مجال التنمية المحلية ،حيث منحت لها كافة الصلاحيات التي تجعل منها أداة لخدمة المواطن وهذا لن ياتي الا اذا كانت البلدية متكاملة من حيث مواردها المادية والبشرية ونركز على الموارد المادية التي تعتبر ضرورية لتمويل برامج التنمية المحلية.

تتعدد وتتنوع المهام التي تقوم بها البلدية لتلبية احتياجات سكان المدينة وجميع هذه المهام حددها قانون البلديات وتعديلاته المعمول، ويمكن حصر المهام التي يؤديها المجلس البلدي فيما يلي:

- مراقبة وتخطيط وتنظيم المدينة وتطوير كافة مناطق المدينة.
- إنشاء المرافق العمومية من شوارع وطرق وممرات وحدائق ومنتزهات وإنشاء المقابر والمسالك ومواقف المركبات ومواجهة الفيضانات والكوارث الطبيعية.
- تقديم خدمات تنظيمية وتحديد المناطق التجارية والمهنية والصناعية وتطوير المناطق السكنية وتنظيم حركة المرور بالمدينة.

¹-بلدية الاغواط ،تاريخ البحث 2020/04/01

²جعفر انس قاسم ،اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية ،مرجع سبق ذكره 1988،ص65-66

- ادارة الإيرادات والنفقات المالية للبلدية وفق لأسس المالية المعتمدة.

2/الأجهزة الإدارية البلدية.

ان نظام اللامركزية الاجبارية يقتضي وجود هيئات منتخبة كم اصل الوحدة المحلية ،تعهد اليها الإدارة المركزية بمسؤولية إدارة بعض المرافق المحلية ،وانطلاقا من المهام والوظائف التي اسندت للبلدية وبناءا عليه فان المشرع عزز هذه الخلية بهيئات وأجهزة ادارية هي :

المجلس الشعبي البلدي ،ورئيس المجلس الشعبي البلدي

اولا- المجلس الشعبي البلدي :

نصت القوانين المؤطرة للجماعات المحلية على ان يتولى شؤون البلدية ،مجلس منتخب يحدد مدة انتدابه وشروط انتخابه وفق الأحكام المقررة في القانون المتعلق بمدونة الانتخابات،و المجلس البلدي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسة للبلدية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية كما يعتبر اقدر الأجهزة على التعبير على المطالب المحلية ،كما انه يشرف على شؤون البلدية المختلفة ويمتلك سلطة القرار .

تشكيل المجلس:

يتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام المباشر لمدة خمسة سنوات ويختلف أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني كما يلي:

- 7اعضاء في البلديات التي تقل عدد سكانها عن 10.000نسمة.
- 9اعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ب 10000و20000 نسمة.
- 11عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ب 20001و50000 نسمة.
- 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ب 50001و 100000 نسمة.
- 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ب 100001و200000 نسمة.

- 33 عضو في البلديات التي عدد سكانها او يفوق 200000 .

ثانيا : رئيس المجلس الشعبي البلدي .

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي وكيفية انتخابية : يكون انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي من طرف أعضاء المجلس وليس السكان بصفة مباشرة وهذا ما نصت عليه المادة 48 " يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي عدة صلاحيات باعتباره يتمتع بالإزدواجية في الاختصاص حيث يكون ممثلا للدولة على مستوى البلدية وممثلا للبلدية واعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي .

أ . صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة :¹ يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي ممثلا للدولة ولكن في نطاق البلدية

ب . صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للبلدية : يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي إبرام العقود باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس ويقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها .

ج . صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس بتحضير جلسات المجلس حيث يستدعي الأعضاء ويبلغهم بجدول الأعمال و يتخذ الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي .

¹ جعفر أنس قاسم ، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية ، مرجع سبق ذكره 1988 ص 64 .

ويحق للمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجانا دائمة و مؤقتة قصد دراسة القضايا التي تهم البلدية خاصة في المجالات

3-منهج الدراسة

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات ،بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹

ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة ،كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع ،ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ،والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "تفويض السلطة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية الأغواط"

ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلة، الملاحظة المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، للتعرف على تفويض السلطة وأثرها في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

¹عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998،

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 ديسمبر 2020 وانتهت في شهرفيفري 2021،أما الثانية والتي خصصت للدراسة الميدانية فقد أجريت في شهر مارس حتى أو اخر أفريل.

5-مجتمع وعينة البحث

5-1 مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه:"جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة".¹

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين الموجودين في بلدية الأغواط بحيث كان عددهم الإجمالي 73 عامل

وقد كان توزيع مفردات مجتمع الدراسة كالتالي: 73 عامل اداري في بلدية الأغواط

5-2 عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ،فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".²

تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة هي دراسة ميدانية، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية، حيث تمت عملية التوزيع التي شملت مختلف فئات العاملين

¹أحمد عارف العساف ومحمود الوادي ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات -،دارالصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،لأردن، 2011 ،ص22

²رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة، الجزائر، 2008 ،ص26

الاداريين وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست كل العينة وبالتالي كل مجتمع الدراسة، أي 73 مبحوث ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث 5-3- خصائص عينة الدراسة: سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث :الجنس، العمر ، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

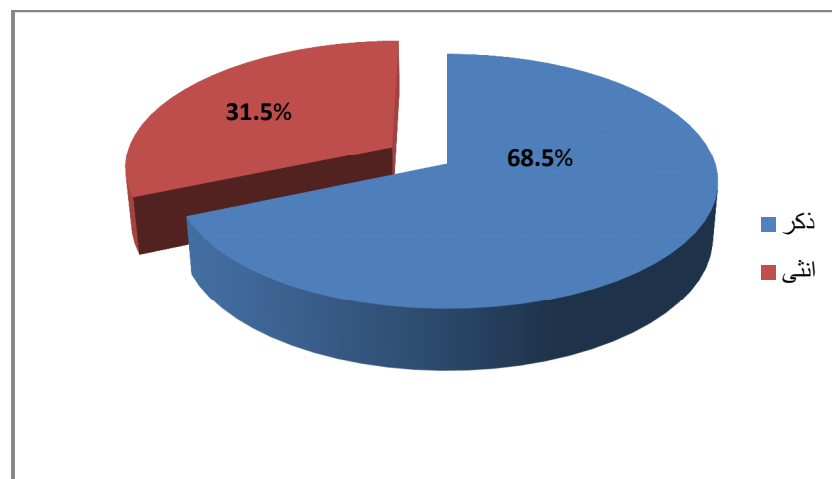
1-توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق المعيار الجنس.

الجدول (1 - 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	50	68.5
أنثى	23	31.5
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1 - 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدرة بـ 73 موظفا هي من فئة الذكور أي 50 فردا من المبحوثين بنسبة تقدر 68.5%، مقابل 31.5% من الإناث والمقدرة بـ 23 من الإناث، وهي في ربما في الواقع تعكس النسبة الداخلية لعمال البلدية الأغواط حيث يهيمن جنس الذكور على الحصة الأكبر من العاملين

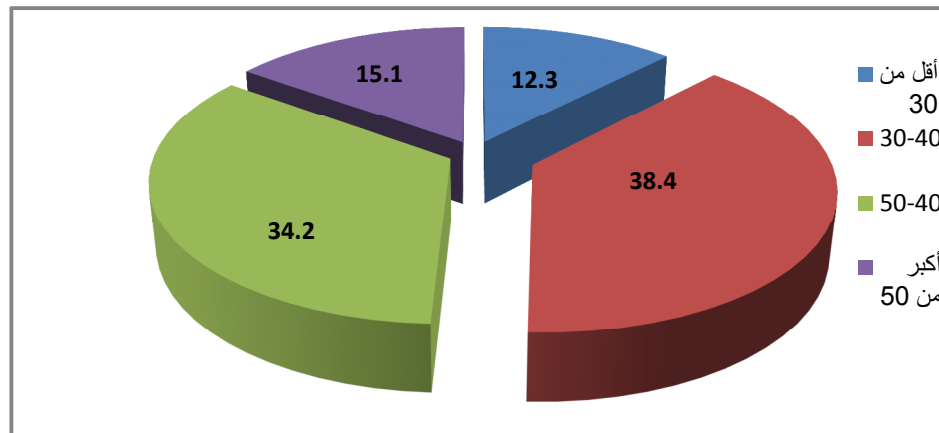
2 - عمر الموظف :

الجدول (1-2): توزيع أفراد العينة حسب عمر

عمر الموظف	التكرار	النسبة %
أقل من 30	9	12.3
30-40	28	38.4
40-50	25	34.2
أكبر من 50	11	15.1
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1 - 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتبين من الجدول أن الفئة العمرية 30-40 سنة أكثر من الفئات الأخرى ، وذلك بنسبة 38.4% ، لتأتي الفئتان: الأقل من 30 سنة والفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 12.3% و 15.1% لكل منهما بالترتيب ، أما بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 40 إلى 50 سنة فبلغت نسبة أفرادها 34.2%.

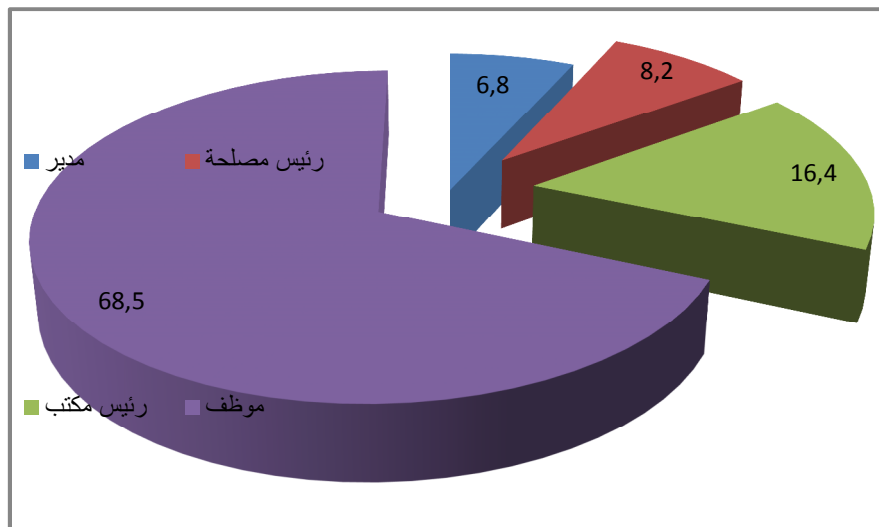
3 - المسمى الوظيفي :

الجدول (3-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

طبيعة العمل	التكرار -	النسبة %
مدير	5	6.8
رئيس مصلحة	6	8.2
رئيس مكتب	12	16.4
موظف	50	68.5
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (3-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



يوضح الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المقدرة 73 عاملا يعملون بصفة موظف تنفيذ في بلدية الأغواط وعددهم 50 موظفا بنسبة تقدر 68.5%، مقابل 8.2% فقط من الذين عملون بصفة رئيس مصلحة والمقدرة بـ 6 أفراد، بنما رؤساء المكاتب فيمثلون ما نسبته 16.4% بعدد 12 رؤساء مكتب، هذا التوزيع يحوي إلى الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل البلدية يعتمد على عمال التنفيذ بنسبة كبيرة، مع تأخير أقل من قبل رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب.

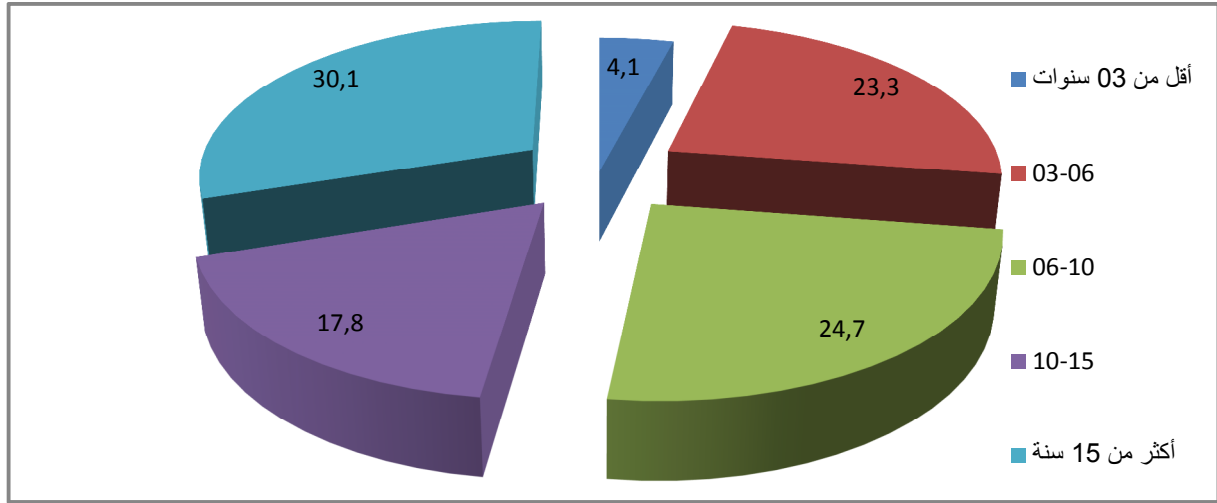
4- سنوات الخبرة :

الجدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	3	4.1
03-06	17	23.3
06-10	18	24.7
10-15	13	17.8
أكثر من 15 سنة	22	30.1
المجموع	73	100

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الشكل (1-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتبين من الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين الذين لهم سنوات خدمة في مديريات بلدية الأغواط أقل من 03 سنوات يمثلون بنسبة 4.1%، أما الذين سنوات خدمتهم من 03 - 06 سنوات فيمثلون ما نسبته 23.3% بينما نسبة أفراد العينة الذين خدموا لفترة من 10-15 سنة فيمثلون بنسبة 17.8% أما الذين خدموا لفترة أكثر من 15 سنة فيمثلون نسبة 30.1%، وهذا ما يوحي بأن الأفراد ذوو الخبرة في البلدية.

6- أدوات جمع المعلومات:

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنية التالية:

6-1- الاستبيان:

وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان ، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ، وتحتوي على مجموعة أسئلة للتعرف على تفويض السلطة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

يعرف الاستبيان على أنه:"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد في الحصول على بيانات معينة".¹

إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات لتدعيم نتائج تحليل الاستبيان . ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ،وهي الجنس ،العمر ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

القسم الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: المتغير المستقل "تفويض السلطة" ويتكون من 32فقرة وينقسم الى 3 أبعاد كما يلي: التفويض الاداري، التفويض الفني، التفويض المالي
- المحور الثاني: المتغير التابع "الأداء الوظيفي" ويتكون من 16 فقرة

الجدول رقم (1-5): أبعاد الاستبيان

أرقام الفقرات	أرقام الفقرات	التفويض السلطة
16	12	التفويض الاداري
	11	التفويض الفني
	9	التفويض المالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان

6-2- الخصائص السكيومترية للأداة:

6-2-1- صدق أداة الدراسة: تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي.

¹طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر، 1995
ص 7

2-2-6 الصدق الداخلي

1-3-2-6 الإتساق الداخلي :

يعرف صدق الداخلي بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) 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 تنتمي إليه هذه الفقرة ، ونستخدم هنا معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه .

الجدول (1-6):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الاداري

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
1	0.642	0.00
2	0.702	0.00
3	0.510	0.00
4	0.693	0.00
5	0.609	0.00
6	0.439	0.00
7	0.772	0.00
8	0.732	0.00
9	0.741	0.00
10	0.716	0.00
11	0.765	0.00
12	0.631	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (1-7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض الفني

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
01	0.450	0.000
02	0.608	0.000
03	0.636	0.000
04	0.532	0.00
05	0.706	0.00
06	0.803	0.00
07	0.758	0.00
08	0.739	0.00
09	0.617	0.00
10	0.701	0.00
11	0.742	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (1-8):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفويض المالي

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
01	0.641	0.000
02	0.706	0.000
03	0.694	0.000
04	0.737	0.00
05	0.737	0.00
06	0.604	0.00
07	0.783	0.00
08	0.633	0.00
09	0.576	0.00

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

الجدول (1-9): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة - sig
1	0.463	0.000
2	0.504	0.000
3	0.360	0.002
4	0.350	0.002
5	0.241	0.040
6	0.256	0.029
7	0.289	0.013
8	0.483	0.000
9	0.307	0.008
10	0.293	0.012
11	0.298	0.010
12	0.361	0.002
13	0.614	0.000
14	0.478	0.000
15	0.379	0.001
16	0.415	0.000

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

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

7-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التفويض السلطة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

8-الأساليب الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و تفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22 ، فبعد ترميز البيانات و إدخالها ، تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة و تتمثل هذه الأدوات في :

✓ التكرارات و النسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

✓ المتوسط الحسابي المرجح (MeanWeigbet): وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد.

✓ الانحراف المعياري (Standard déviation): و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

✓ **معامل ألفا كرونباخ (a) Cronbach's alpha**: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.

حيث يعرف في مجال منهجية البحث العلمي قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)؛ هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز .

✓ **معامل الارتباط لبيرسون**: بين درجة ارتباط كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما و الذي ستوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

- **شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:**

- أكبر من (0,50)؛ نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)؛ نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)؛ نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

خلاصة الفصل

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي نقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج ، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث ، ولابد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ . تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

يحتوي هذا البعد على 12 عبارة وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة ببعده الاداري في تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط ،ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-1): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من العمال البلدية تجاه تفويض السلطة ببعده الاداري في تحسين الأداء العاملين داخل البلدية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الادارية	1.6393	0.8950	غير موافق	9
2- يتوقع عدم قيام المسؤول بالمهام المفوضة مرة أخرى نتيجة لا تقان المرؤوس له	2.4373	0.9692	موافق	2
3- يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الادارية من الرؤساء	1.9098	0.7389	محايد	10
4- تفويض المسؤول للصلاحيات يعد تنازلا عن المسؤوليات الادارية	2.5967	0.9801	موافق	8
5- يزيد توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحدد	2.8984	0.9782	موافق	4
6- يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط	1.8557	0.8923	محايد	11

1	موافق	0.9304	2.9672	7- يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط
7	موافق	0.9292	2.7377	8- سيتم تحديد للاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال
12	محايد	0.8923	1.7757	9- يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الادارية المفوضة لهم
3	موافق	0.9730	2.9016	10- يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس
5	موافق	0.9292	2.8623	11- يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط
6	موافق	0.9277	2.8033	12- يتم الرؤساء بقدرات العاملين في أداء المهام الادارية المفوضة لهم
	موافق	0.9141	2.41825	النتائج الاجمالية للبعد الأول

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الأولى :

يخص الجدول بدراسة هل التفويض الاداري يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وقد تم ترتيب بنود هذا البعد وفق درجة أهمية كل منها، حيث كانت نتائج التصريحات كالتالي:

- جاءت العبارة السابعة " يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط" في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.96 و انحرافها يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة من 2.36 إلى 3.00 حسب مقياس "ليكرت الثلاثي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-كما جاءت العبارة الثانية" يتوقع عدم قيام المسؤول بالمهام المفوضة مرة أخرى نتيجة لا تقان المرؤوس له " في الترتيب الثاني ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.91 وانحرافها المعياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة العاشرة " يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس " في المرتبة الثالثة وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 بانحراف معياري يساوي 0.97، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة:الخامسة " يزيد توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحدد " في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.89 بانحراف معياري يساوي 0.97، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الحادي عشر" يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 2.86 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك عن درجة الحياد، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة

-جاءت العبارة الثانية عشر " يثم الرؤساء بقدرات العاملين في أداء المهام الادارية المفوضة لهم " في المرتبة السادسة ، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.80 بانحراف معياري يساوي

0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت كذلك على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الثامنة " يتم تحديد للاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.73 وبانحراف معياري يساوي 0.92، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة " تفويض المسؤول للصلاحيات يعد تنازلاً عن المسؤوليات الإدارية " في المرتبة الثامنة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.43 بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة قد زادت على درجة الحياد.

-جاءت العبارة الأولى " يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الإدارية ؟" في المرتبة التاسعة، وكان وسطها الحسابي يساوي 2.59 بانحراف معياري يساوي 0.98، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زادت على درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة .

-جاءت العبارة الثالثة " يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الإدارية من الرؤساء " في المرتبة العاشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

-جاءت العبارة السادسة " يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط " في المرتبة الجادي عشر، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.85 بانحراف معياري يساوي 0.89 والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68 - 2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".

-جاءت العبارة التاسعة " يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الادارية المفوضة لهم " في المرتبة الثانية عشرة، وكان وسطها الحسابي يساوي 1.77 بانحراف معياري يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68 - 2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة .

انطلاقاً من العبارات التي تمت الموافقة عليها من قبل المستجوبين يمكن أن نستنتج أن إدارة البلدية لولاية الأغواط تسهر بالدرجة الأولى على توفير وتسهيل كل الامكانيات وهذا لمواكبة التقنيات الحديثة في الإدارة، وان التفويض الاداري يسمح في زيادة وسرعة انجاز الاعمال المطلوبة، وهذا بتشجيع الموظفين والعمال واعطائهم الثقة المطروحة بين الرئيس والمرؤوس ، كما لاحظنا أن زيادة التفويض في الصلاحيات تكتسب الموظف القدرة في انجازه أعماله وتحرره من الرقابة المفروض عليه

الفرضية الأولى :

جدول رقم (2-2) يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأجهزة و المعدات من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.632	0.000	التفويض الاداري

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التفويض الاداري والمتغير التابع الاداء الوظيفي (0.632) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الاداري و الاداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج

تنص الفرضية القائلة " هل توجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الاداري والاداء الوظيفي في بلدية الأغواط" من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد الأول علاقة بين التفويض الاداري والاداء الوظيفي بلغت 2.41 ويقع في مجال 2.36-3.00، وهي الفئة التي تشير الى خيار

موافق، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من طرف أفراد العينة الدراسة على وجود علاقة بين التفويض الاداري والأداء الوظيفي مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.91، وقد تعزي سبب هذه النتيجة أن عملية التفويض الاداري يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين حيث يتولد الموظف دافعية للعمل وثقة بالنفس ويساعد على القيام بالعمل وربما تكون سبب هذه النتيجة إلى طبيعة وأهمية تفويض السلطة الادارية حيث أنها تساعد على اداء العمل الاداري بسرعة وانجازه من قبل الموظف المعني دون اضاءة الوقت وتحقيق الأهداف والمرونة الادارية من أجل التكيف مع ظروف العمل الاداري.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام ششرشيم ورفاقه (schriesheim ,et AL,2008) التي توصلت إلى وجود أثر ايجابية بين تفوض السلطة والاداء.

2- عرض وتحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية

يحتوي هذا البعد على 11 عبارة وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين التفويض الفني في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية الأغواط ، وبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-3): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات اتجاه التفويض الفني في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية الأغواط

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب الاتجاه	وفق
1- دائما ما يمارس التفويض الفني لإنجاز العمل	1.8033	0.90957	محايد	9	
2- يتم اعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد يتم بالفعل	1.4426	0.71937	غير موافق	11	
3- يفوض بعض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها	1.5574	0.80673	غير موافق	10	
4- يتم الاكتفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس	2.7541	0.90656	موافق	2	
5- يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة اليه	2.5738	0.78441	موافق	8	
6- يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له	2.5738	0.82581	موافق	7	
7- يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل	2.6230	0.83992	موافق	6	
8- التفويض الفني يساهم في انجاز العمل للمواطنين بكل يسر	2.6885	0.84737	موافق	3	
9- يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض	2.6475	0.94580	موافق	5	
10- يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض	2.8000	0.93095	موافق	1	

4	موافق	0.87027	2.6721	11- يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا
	محايد	0.8942	2.2828	النتائج الاجمالية للبعد الثاني

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جاءت العبارة العاشرة " يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض " في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.8 بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

جاءت العبارة الرابعة " يتم الاكتفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يساوي 2.75 وبانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة " التفويض الفني يساهم في انجاز العمل للمواطنين بكل يسر " في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 وبانحراف معياري يساوي 0.84، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الحادي عشر " يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا " في المرتبة الرابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة " يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض " في المرتبة الخامسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.64 وبانحراف معياري يساوي 0.94، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السابعة " يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل " في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري 0.83 يساوي ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
- جاءت العبارة السادسة " يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له " في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 و بانحراف معياري يساوي 0.82، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
- جاءت العبارة الخامسة " يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة اليه " في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.57 و بانحراف معياري يساوي 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.
- جاءت العبارة الأولى " دائماً ما يمارس التفويض الفني لإنجاز العمل " في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف المعياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .
- جاءت العبارة الثالثة " يفوض بعض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها " في المرتبة عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.55 و بانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " غير موافق ".
- جاءت العبارة الثانية " يتم اعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد يتم بالفعل " في المرتبة احدى عشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.44 و بانحراف معياري يساوي 0.71 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " غير موافق ".

الفرضية الثانية :

جدول رقم (2-4): يبين معامل الارتباط بيرسون بين التفويض الفني من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			التفويض الفني
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	800.5	0.031	التفويض الفني؛

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الإحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التفويض الفني و المتغير التابع الأداء الوظيفي (0.580) و كان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.031، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفويض الفني والأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية " هل توجد علاقة التفويض الفني و الأداء الوظيفي في بلدية الأغواط من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لجميع عبارات البعد التفويض الفني والأداء الوظيفي بلغت 2.28 ويقع ضمن المجال 1.68-2.35 وهي الفئة التي تشير الى خيار محايد الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على وجود علاقة بين التفويض الفني والأداء الوظيفي، مع انسجام نسبي لأراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.89 مما يدل على أن الاتجاه العم للمستجوبين كانت محايدة.

قد تكون سبب هذه النتيجة أن التفويض الفني يساعد الموظفين على ابراز قدراتهم الفنية ويساعد على أداء العمل من قبل الموظفين بفاعلية حيث يساعدهم على انجاز العمل بسرعة واتقان مما ساهم في الوصول إلى هذه النتيجة وربما تكون سبب هذه النتيجة أيضا إلى طبيعة التفويض الفني للموظف الذي يساعد على ابراز قدرات ومواهب الموظفين وما لديهم من ابداعات في أداء العمل الفني مما يساهم في حب الموظف لما يقوم به من أعمال لذلك كانت هذه النتيجة وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام سبريتزر (spreitzer,2005) التي توصلت إلى وجود أثر بين تفويض السلطة والتمكين لدى الموظفين.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يحتوي هذا البعد على 09 عبارات وقد استفدنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين التفويض المالي في تحسين الأداء الوظيفي بلدية الأغواط ،وبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (2-5): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإدارات تجاه مساهمة التفويض المالي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية الأغواط .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- تفويض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية	1.4426	0.78580	غير موافق	9
2- قوانين البلدية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الادارة المالية فقط	2.9344	0.94638	موافق	1
3- يفوض الرؤساء العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية	2.8033	0.90957	موافق	3
4- يشارك المسؤول المختص في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية	1.8033	0.87216	محايد	8
5- يساهم التفويض في الجوانب المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله	1.9016	0.90747	محايد	7
6- يساهم التفويض في الجوانب المالية في حدوث الاختلاسات والسرقات	2.6393	0.89504	موافق	6
7- يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والانفاق الترفيحي في البلدية	2.6885	0.86681	موافق	5
8- يساعد الرؤساء العاملين المفوض لهم في الجوانب المالية على أداء مهامهم بكفاءة	2.8656	0.89198	موافق	2
9- يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها	2.7869	0.87778	موافق	4
النتائج الاجمالية للبعد الثالث	2.4283	0.8836	موافق	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج الفرضية الثالثة

-جاءت العبارة الثانية " قوانين البلدية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الادارة المالية فقط " في المرتبة الأولى ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.93 و بانحراف معياري يساوي 0.94 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

-جاءت العبارة الثامنة " يساعد الرؤساء العاملين المفوض لهم في الجوانب المالية على أداء مهامهم بكفاءة " في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.86 و بانحراف معياري يساوي 0.89 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة " يفوض الرؤساء العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية " في المرتبة الثالثة ، وكان متوسطها الحسابي 2.80 و بانحراف معياري يساوي 0.90 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة " يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها " في المرتبة الرابعة و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.78 و بانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق؟

-جاءت العبارة السابعة " يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والانفاق الترفيهي في البلدية " في المرتبة الخامسة ، و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.68 و بانحراف معياري يساوي 0.86، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة " يساهم التفويض في الجوانب المالية في حدوث الاختلاسات والسرقات " في المرتبة السادسة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 و بانحراف معياري

يساوي 0.89، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة " يساهم التفويض في الجوانب المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله " في المرتبة السابعة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.90 و بانحراف معياري يساوي 0.90، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة.

-جاءت العبارة الرابعة " يشارك المسؤول المختص في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية " في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.80 و بانحراف معياري يساوي 0.87، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة، مما يشير الى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة

- جاءت العبارة الأولى " تفويض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية " في المرتبة التاسعة، وكان متوسطها الحسابي 1.44 و بانحراف المعياري 0.78، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 1-1.67 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " غير موافق ".

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث يساوي 2.42 بانحراف معياري يساوي 0.88، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة 2.36-3.00، من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أفراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات البعد العنصر البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يستنتج أن هذه النتيجة هي من أهم أسباب النتائج الإيجابية في لأداء العاملين .

الفرضية الثالثة :

جدول رقم (2-6): يبين معامل ارتباط بيرسون بين التفويض المالي من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.502	0.000	التفويض المالي

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الاحصائية

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التفويض المالي و المتغير التابع الأداء الوظيفي (0.502) و كان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0.000 ، وعليه نرفض H_0 ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج:

تنص الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفويض المالي والأداء الوظيفي في البلدية الأغواط من خلال النتائج المبينة في الجدول يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور علاقة التفويض المالي والاداء الوظيفي بلغت 2.42 و يقع ضمن المجال 2.36-3.00 و هي الفئة التي تشير الى خيار موافق، الأمر الذي يدل

على أن هناك اقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة بين التفويض المالي والأداء الوظيفي مع انسجام نسبي لآراء أفراد العينة حيث بلغ انحراف المعياري 0.88 .

وبالتالي كلما ازداد التفويض المالي ارتفع الأداء العاملين في البلدية بالأغواط ، ومن الممكن أن تكون سبب هذه النتيجة أن التفويض المالي يساعد الموظفين على انجاز أعمالهم بسرعة حيث يزيل التفويض المالي العقبات التي تواجه الموظف أثناء العمل ويسهل انجازه وربما تكون سبب هذه النتيجة أيضا إلى طبيعة الفئة المستهدفة من الموظفين الذين يرون أن التفويض المالي يساهم في تحسين أداء العمل لدى الموظف وانجازه دون عقبات ولذلك كانت هذه النتيجة.

4- عرض وتحليل نتائج ومناقشة المتغير التابع (الأداء)

يحتوي هذا المحور على 16 عبارة ، ويبين الجدول إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفق المتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما ازدادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية

الجدول رقم(2-7): يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات اتجاه المتغير
التابع (الأداء) داخل البلدية الأغواط

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب وفق الاتجاه
1- هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك	2.6721	0.62507	موافق	6
2- هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي	2.3770	0.91586	موافق	12
3- هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي	1.9508	0.99039	محايد	16
4- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك	2.6393	0.73104	موافق	7
5- هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.5410	0.80775	موافق	9
6- هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب	2.8525	0.47736	موافق	2
7- هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.2787	0.95098	محايد	13
8- هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة	2.5082	0.76644	موافق	10
9- هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	2.8373	0.48923	موافق	3
10- هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل	2.2787	0.93329	محايد	14
11- هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك	2.4098	0.90143	موافق	11
12- هل تنتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك	2.9016	0.39602	موافق	1

8	موافق	0.78267	2.5902	13- هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك
5	موافق	0.59598	2.7541	14- هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
15	محايد	0.93036	2.0328	15- هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك
4	موافق	0.58860	2.7705	16- هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك
	موافق	0.7426	2.5246	النتائج الاجمالية للمحور الثاني

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

-جاءت العبارة الثانية عشر "هل تتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة إليك" في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.90 وبانحراف معياري يساوي 0.39، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة "هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.85 وبانحراف معياري يساوي 0.47 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة التاسعة "هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك" في المرتبة الثالثة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.83 وبانحراف معياري يساوي 0.48، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36 - 3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة السادسة عشر "هل تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك" في المرتبة الرابعة ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.77 وبانحراف معياري يساوي 0.58،

والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق،

- جاءت العبارة الرابعة عشر "هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة" في المرتبة الخامسة، وكان متوسطها الحسابي 2.75 يساوي وبانحراف معياري يساوي 0.59، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الأولى "هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك" في المرتبة السادسة و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.67 وبانحراف معياري يساوي 0.62، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الرابعة "هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك" في المرتبة السابعة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة عشرة "هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك" في المرتبة الثامنة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.73، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الخامسة "هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة التاسعة " وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.54 وبانحراف معياري يساوي 0.80، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي الى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثامنة "هل تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤدبك الى انجاز العمل بكفاءة" في المرتبة العاشرة، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.50 و بانحراف معياري يساوي 0.76، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الحادي عشر "هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك" في المرتبة الحادية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.40 و بانحراف معياري يساوي 0.90، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق

- جاءت العبارة الثانية "هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.37 و بانحراف معياري يساوي 0.91، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر، وكان متوسطها الحسابي 1.95 يساوي و بانحراف المعياري يساوي 0.99، و الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة السابعة "هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري يساوي 0.95، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة .

- جاءت العبارة العاشرة "هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل" في المرتبة الرابعة عشر، و كان متوسطها الحسابي يساوي 2.27 و بانحراف معياري

يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة ، مما يشير إلى حيادية أفراد العينة على هذه العبارة

- جاءت العبارة الخامسة عشر "هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك" في المرتبة الخامس عشر، وكان متوسطها الحسابي يساوي 2.03 و بانحراف معياري يساوي 0.93، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

- جاءت العبارة الثالثة "هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة عشر ، وكان متوسطها الحسابي يساوي 1.95 و بانحراف معياري يساوي 0.99، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة 1.68-2.35 حسب مقياس ليكرت الثلاثي ، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايدة.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي 2.52 بانحراف معياري 0.74 ، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.36-3.00، ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أننا فراد العينة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

5-تحليل نتائج ومناقشة الفرضية العامة :

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا وجود علاقات إرتباطية موجبة و ذات مستوى دلالة عالية جدا بين مختلف محاورالتفويض السلطة كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، وبالتالي تظهر أهمية التفويض السلطة من خلال كل من أبعادها الثلاثة في التأثير على الأداء الوظيفي

وهذا ما تم إثباته من خلال معامل الإرتباط بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

جدول رقم(2-8): يبين معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى

المتغير التابع الاداء الوظيفي			المتغير المستقل
عدد الإجابات N	معامل الإرتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig	
73	0.692	0.000	تفويض السلطة

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

القراءة الإحصائية

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معامل الإرتباط بين التفويض السلطة و الاداء الوظيفي يبلغ 0.692 بمستوى معنوية عال جدا (أقل من 0.01) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

مناقشة الفرضية العامة على ضوء النتائج

تنص الفرضية العامة هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفويض السلطة من خلال أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية الأغواط

من خلال النتائج نلاحظ تحقق الفرضية الأولى مع الفرضية الثانية و الثالثة مما يؤكد تحقق الفرضية العامة بوجود العلاقة بين تفويض السلطة من خلال أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد تعزي سبب هذه النتائج أن عملية تفويض السلطة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي حيث يشعر الموظف بالثقة بالنفس والقدرة على الأداء مما ينعكس ايجابيا على القيام بالعمل وهذا ما أشار إليه (هاينز ، 1988)

وقد تتفق نتيجة مع الفرضيات الدراسة مع الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الادارية التي ترى أنه بدون التفويض يفقد التنظيم الاداري أحد أعمدته كما أنه فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم (العبادي ، 1998)

كما تعزي سبب هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة واقناعهم بأهمية التفويض السلطة حيث أنه يحقق سرعة الأداء العمل الاداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الادارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي المبادرة لدى العاملين وهذا ما أشار إليه . (الصيرفي ، 2003)

الخاتمة

الخاتمة

إن عملية تفويض السلطة تبدو من الناحية النظرية مسألة معقدة ومتعددة الجوانب وتتطلب إجراءات قانونية وإدارية متعددة، وفي نفس الوقت لا يمكن التغاضي عن وجود بعض المزايا والميزات التي تتسم بها هذه العملية، وبطبيعة الحال يبقى استخدام مثل هذه الأساليب في المنظمات مرتبط بالكثير من الأبعاد والخلفيات والسياسات التي تتبعها المؤسسات الحديثة في عصرنا الحالي والتي تسعى وراء تحقيق الأهداف التنظيمية خاصة فعالية الأداء وكدا فعالية القرارات على مستوى الوحدات الفرعية وعلى مستوى المنظمة ككل

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إلى نقدم بعض التوصيات وهي كالآتي :

- العمل على توعية مديري البلديات وتنقيفهم بأهمية تفويض السلطة للموظفين الذين لديهم قدرات خاصة.
- تدريب المرؤوسين على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجيا من خلال برامج تدريبية متخصصة بهذا الموضوع.
- توفير ظروف عمل ايجابية خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم وتشجيع مديري المؤسسات على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين لديهم قدرات تؤهلهم للقيام بالعمل بشكل جيد.
- توعية مدراء بأهمية التفويض للموظفين لبلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. اريون أي هاينز، ادارة الأداء دليل الشامل للاشراف الفعال، ترجمة محمود الصباغ ، مطابع معهد الادارة العامة ، الرياض، 1988
2. بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1998
3. حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عتین الشمس، القاهرة، 1989
4. خضير حمود ، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط 1 ، 2007
5. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2014.
6. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1999.
7. رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
8. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
9. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2006
10. سليم محمد شريف قارة، فن التعامل مع الناس، ط1، دار الثقافة للنشر، الاردن، 2011
11. الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ، دار عالم الطباعة و النشر والتوزيع، ط1، 1999
12. عاطف زاهر عبد الرحيم ، المنظمات والهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009.

13. عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، 1994
14. علي محمد عبد الوهاب، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1987
15. عمرو غنيم، علي الشقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002
16. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارة الحديثة ، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2003.
17. محمد وجاد الله الجبوسي، الادارة علم وتطبيق المسيرة، دار النشر والتوزيع، عمان ، 2000 .
18. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998
19. هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ، الرياض، 1993

ثانياً: المذكرات

20. أسعد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008
21. زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009.
22. عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009

ثالثاً: المجلات

23. محمد أبو قاسم أحمد التريوتي ، الشعور بالتمكين لدى المدربين من مستوى الادارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، العدد الأول
24. محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7 ، العدد 24 ، جامعة الأغواط، 1997

رابعاً : الكتب الأجنبية

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

الملاحق

جامعة عمار ثلجي - الاغواط-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

تفويض السلطة واثره في تحسين الاداء

إشراف الأستاذ:

- معاش الطيب

إعداد الطالب:

- قص العود عبد القادر

- كروم طارق

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2021-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 40 سنة

☐ من 40 الى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب

☐ موظف

5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 03 سنوات ☐ من 03 الى 06 سنوات

☐ من 06 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: تفويض السلطة

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

أبعاد التفويض السلطة			
الرقم	التفويض الاداري	موافق	غير موافق
1	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الادارية		
2	يتوقع عدم قيام المسؤول بالمهام المفوضة مرة أخرى نتيجة لا تقان المرؤوس له		
3	يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الادارية من الرؤساء		
4	تفويض المسؤول للصلاحيات يعد تنازلا عن المسؤوليات الادارية		
5	يزيد توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين في الأمور المحدد		
6	يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط		
7	يقوم المسؤول بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط		
8	يتم تحديد للاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال		
9	يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الادارية المفوضة لهم		
10	يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس		

			11	يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط
			12	يتم الرؤساء بقدارت العاملين في أداء المهام الادارية المفوضة لهم
التفويض الفني				
			1	دائما ما يمارس التفويض الفني لإنجاز العمل
			2	يتم اعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد يتم بالفعل
			3	يفوض بعض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها
			4	يتم الاكتفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس
			5	يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة اليه
			6	يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المسؤول من الشخص المفوض له
			7	يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل
			8	التفويض الفني يساهم في انجاز العمل للمواطنين بكل يسر
			9	يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض
			10	يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض
			11	يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا
التفويض المالي				
			1	تفويض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين البلدية

2	قوانين البلدية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الادارة المالية فقط		
3	يفوض الرؤساء العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في البلدية		
4	يشارك المسؤول المختص في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية		
5	يساهم التفويض في الجوانب المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله		
6	يساهم التفويض في الجوانب المالية في حدوث الاختلاسات والسرقات		
7	يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والانفاق الترفيحي في البلدية		
8	يساعد الرؤساء العاملين المفوض لهم في الجوانب المالية على أداء مهامهم بكفاءة		
9	يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في البلدية قبل تفويضه لها		

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

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

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	غير موافق	محايد
1	هل تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك			
2	هل تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك الوظيفي			
3	هل قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك الوظيفي			
4	هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك			
5	هل سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي			
6	هل تبذل الجهد لانجاز العمل في الوقت المناسب			

7	هل تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي		
8	هل تشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة		
9	هل تبحث عن الجودة في أدائك لعملك		
10	هل تشعر بالظلم تجاه الواجبات و المهام الملقاة على عاتقك في العمل		
11	هل تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك		
12	هل تنتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك		
13	هل تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك		
14	هل لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة		
15	هل ترغب في البقاء في المديرية لالمامك بمتطلبات وظيفتك		
16	هل تبحث على الابداع عند أدئك لوظيفتك		