

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تفويض السلطة وتأثيره على أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية : ببلدية بوحجار - الطارف -

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذ :
أ/ خطابي سعد

من إعداد الطالب:
معيزي عمار

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
د/ زويني سارة	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
أستاذ خطابي سعد	أستاذ مساعد أ	مشرفا و مقرارا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
د/ عثمان مريم	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2017/2016



شكر

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني في إتمام هذا البحث
المتواضع
وأعانني فيه.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ
الفاضل:

"سعد خطابي"

الذي أشرف على بحثي هذا ولم يتوان لحظة عن نصحي
وإرشادي

لإظهار هذا البحث في أحسن صورة.
كما أتقدم بشكري وعظيم امتناني إلى كافة أساتذة
كلية علم الاجتماع
لما كان لهم من دعم لي في مشواري التعليمي.



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:
من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات
والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود
أمي الحبيبة
إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى
الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم
أدامه الله لي
إلى إخوتي وأخواتي
إلى من عمل معي بك بغية إتمام هذا العمل،
إلى جميع أصدقائي
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي
هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة



الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على متغير تفويض السلطة و تأثيره على أداء الموارد البشرية

في الإدارة المحلية - بلدية بوحجار - و لقد انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي:

هل تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية؟

وتفرعت عنه جملة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم؟

- هل التسلسل الهرمي للسلطة يزيد من أداء المورد البشري؟

- إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الكفاءة و الفعالية؟

ولقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

فرضية عامة مفادها: خناك علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الأداء داخل المؤسسة.

و للبرهنة عنها تمت صياغة ثلاثة فرضيات و هي:

- يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء.

- هناك علاقة ارتباطية بين توزيع السلطة و بين زيادة الأداء.

- كلما كان التسلسل الهرمي واضحا كلما كان الأداء جيدا.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء،

ومحاولة الكشف عن العلاقة بين توزيع السلطة بين الرئيس و معاونيه وإلى أي مدى يؤدي ذلك إلى

زيادة الكفاءة و الفعالية، والكشف عن العلاقة بين التسلسل الهرمي و الأداء.

ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، و تم

الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية البسيطة قدر أفرادها بـ 24 مفردة، وتم استخدام الملاحظة و المقابلة

الحررة وتصميم استمارة تتكون من 33 سؤال موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع المعلومات

و تم توزيعها على عمال البلدية، ثم قمنا بتحليل البيانات و توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن عملية تفويض السلطة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل.
 - إن عملية تفويض السلطة تؤدي بالضرورة إلى زيادة الحاجة للتدريب المهني، وزيادة وضوح الهيكل التنظيمي ومن ثم زيادة الأداء.
 - إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل البلدية تؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية.
 - إن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى الكشف عن قدرات و طاقات جديدة داخل البلدية تكون مؤهلة لأداء مهام قيادية.
- و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت في:
- اعتماد قواعد و أسس موضوعية يتم من خلالها تطبيق عملية التفويض.
 - وضع معايير تنظيمية تعتبر كمرجع أساسي في عملية التقييم أثناء التفويض وتكون وفق إطار زمني محدد ...إلخ.

Abstract

The present study aims to identify the variable delegation of authority and its impact on human resource performance in the local administration -Bouhadjar municipality (baladiya)-and the study began with the following central question:

Does delegation of authority lead to increased human resource performance?

A number of sub-questions have branched out:

- Is the delegation of authority linked to decision-making within their areas of competence and responsibilities?
- is the hierarchy of power increasing the performance of the human resource?
- To what extent does the distribution of power between the president and his or her associates increase efficiency and effectiveness?

The hypotheses of the study have been formulated as follows:

General hypothesis: We have a correlation between delegation of authority and performance within an organization.

And to prove it, three hypotheses were drafted:

- Functional delegation is linked to increased performance.
- there is a correlation between the distribution of power and the increase in performance.
- The hierarchy is clear whenever performance is good.

The study came to highlight the nature of the relationship between delegation of authority and performance and the attempt to disclose the relationship between the distribution of power between the president and his associates to what extent this increases efficiency and effectiveness, and exposes the relationship between hierarchy and performance.

The study used the analytical descriptive approach to be proportional to the subject of the study, and relied on the simple class random sample of 24 individual members, and the observation and the interview were used the free design of a 33-question form, distributed on four main axes, for the purpose of collecting information and distributing it to the municipal workers, then analysing the data and reaching the following results:

- The process of delegation of authority is closely linked to performance at work.
- The delegation of authority necessarily increases the need for vocational training, increases the clarity of the organizational structure and thus increases performance.

Participation in the decision-making process within the municipality leads to increased human resource performance.

- The devolution process leads to the disclosure of new capabilities and capacities within the municipality that are qualified to perform leadership tasks.

The study found a number of recommendations:

- adoption of substantive rules and principles through which the delegation process will be implemented.
- Development of regulatory standards that are a key reference in the assessment process during the mandate and are in accordance with a specified timeframe... etc.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملخص
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار التصوري و المفهمي للدراسة
2	أولاً: أهمية و أسباب اختيار الموضوع
2	ثانياً: أهداف الدراسة
3-2	ثالثاً: إشكالية الدراسة
11-4	رابعاً: مفاهيم الدراسة
12-11	خامساً: فرضيات الدراسة
19-12	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية
21	تمهيد
36-22	أولاً: النظريات الكلاسيكية
25-22	1. النظرية البيروقراطية
29-26	2. نظرية الإدارة العلمية
32-29	3. نظرية التكوين الإداري
36-32	4. نظرية العلاقات الإنسانية
55-36	ثانياً: النظريات الحديثة
49-37	1. النظرية البنائية الوظيفية
53-49	2. نظرية اتخاذ القرارات
55-53	3. نظرية نطاق الاشراف الواسع عند غاردينر ومور
59-56	ثالثاً: نقد و تقييم النظريات الكلاسيكية و الحديثة
60	خلاصة

	الفصل الثالث: ماهية تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية
62	تمهيد
70-63	أولاً: ماهية تفويض السلطة
63	1. المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض
65-64	2. مبادئ التفويض الفعال
66-65	3. أهداف التفويض
67-66	4. أنواع التفويض
68-67	5. مزايا التفويض و مساوئه
70-68	6. أشكال التفويض
86-70	ثانياً: ماهية الأداء الوظيفي
72-70	1. محددات الأداء الوظيفي ومكوناته
73-72	2. معايير معالجة الأداء
74	3. تقييم الأداء الوظيفي
75	4. مراحل و خطوات تقييم الأداء
76	5. أساليب قياس و تقييم الأداء
79-77	6. معايير تقييم الأداء المؤسسي
82-79	7. مسؤولية إجراء التقييم وطرقه
84-82	8. أهداف و نتائج نظام تقييم الأداء
86-84	9. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
87	خلاصة
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة
96-89	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
91-89	1. مجالات الدراسة
92	2. منهج البحث
96-93	3. أدوات جمع البيانات
130-97	ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة
122-97	1. تحليل و عرض البيانات
128-122	2. مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
130-129	3. توصيات

131	خاتمة
134-123	قائمة المصادر و المراجع
142-135	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس	98
02	السن	99
03	الحالة المدنية	99
04	المستوى التعليمي	100
05	الخبرة المهنية	101
06	الفئة الوظيفية	102
07	الاستعداد لأداء مهام جديدة	103
08	درجة الاستعداد لأداء المهام	103
09	سبب عدم الاستعداد لأداء المهام	104
10	التفويض و زيادة الأداء	105
11	اسناد مهام جديدة	106
12	أسس اسناد المهام الجديدة	106
13	أسباب عدم التفويض في أداء مهام جديدة	107
14	كيفية التفويض	108
15	الرضا في اتخاذ القرار	109
16	مجالات عملية التقييم	110
17	تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات	111
18	المسؤولية في عملية تفويض السلطة	111
19	المسؤولية وزيادة الأداء	112
20	كيفية زيادة الأداء في عملية التفويض	113
21	درجة الفعالية في التفويض	114
22	التفويض و التدريب المهني	115
23	أسباب التدريب المهني	115
24	تفويض الصلاحيات عند تفويض أداء المهام	116
25	مساءلة المفوض إليه	117
26	احترام التسلسل الهرمي في التفويض	118
27	درجة وجود التسلسل الهرمي في التفويض	118

119	مقاييس تحديد مجال التفويض في السلطة	28
119	أسباب تحديد المقاييس	29
120	وضوح التسلسل الهرمي في زيادة الأداء	30
121	التدرج في الهيكل التنظيمي	31
121	نتائج زيادة الأداء	32

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون"	01
45	نموذج البيروقراطية المعدل "سيلزيك"	02
48	نموذج البيروقراطية المعدل "غولدر"	03

مقدمة

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا لمتغير تفويض السلطة و تأثيراتها المختلفة خاصة على أداء الموظفين داخل المؤسسات و لقد تجلّى ذلك الاهتمام بتزايد عدد الأبحاث و الدراسات التي سعت إلى إثارة الانتباه لارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى، و يعتبر تفويض السلطة عاملا أساسيا في الادارة الحديثة حيث يصل بإسهامات الموظفين بالمؤسسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها ولتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كتفويض السلطة والقيادة الذاتية.

لقد أدى اتساع التنظيمات الإدارية و تعقدتها للاتجاه إلى الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، و التوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكنا، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي مؤسسة الالمام التام بالوظائف المتعددة و المتنوعة فب المنظمة في معظم الأحيان، و حتى لو توفرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الأمور و الأنشطة كافة في المؤسسة بكفاءة عالية.

من هذا المنطلق أجرينا هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في الادارة المحلية الجزائرية (بلدية بوحجار) وعلاقة هذا التفويض بأداء الموارد البشرية و ذلك عن طريق مؤشرات عديدة سنقوم بتجريبها ميدانيا وبطريقة منهجية تساهم و تسهل لنا الوصول إلى الأهداف التي وضعناها في هذه الدراسة.

حيث قمنا بتقسيم هاته الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: يتناول الاطار التصوري و المفهمي للدراسة حيث تضمن أهمية و أسباب اختيار الموضوع، و أهداف الدراسة كذلك الاشكالية البحثية، تم تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية و الثانوية للدراسة ثم التطرق إلى فروض الدراسة و الدراسات السابقة المستعان بها.

ثم في الفصل الثاني: الذي تناول الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و الأداء حيث ضم النظريات الكلاسيكية و الحديثة و تقييم تلك النظريات.

و الفصل الثالث: الذي تضمن ماهية تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية حيث قسمناه إلى جزئين تناولنا في الجزء الأول ماهية تفويض السلطة و في الجزء الثاني ماهية أداء الموارد البشرية.

و الفصل الرابع: تحت عنوان الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة الذي تضمن مجالات الدراسة و المنهج المتبع و الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات ومن ثم تحليل و عرض البيانات و أخيرا مناقشة و تحليل نتائج الدراسة و تقديم توصيات فيما يخص موضوع الدراسة.

الفصل الأول: الاطار التصوري و المفهمي للدراسة

أولاً: أهمية و أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: مفاهيم الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: أهمية و أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع تفويض السلطة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و الدراسة نظرا لما له من مزايا و عيوب على أداء العامل أو أداء المؤسسة بصفة عامة، كما أن زيادة حجم التراث النظري المتعلق بموضوع تفويض السلطة في ظل بيئات مغايرة يستدعي الوقوف على الإداري الحالي بمختلف مبادئه و متغيراته لذا يعد هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة و هذا لأهمية العنصر البشري في إطار موضوع الدراسة، حيث تأتي هذه الدراسة ولو كمساهمة بسيطة في مجال الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كما أن قلة الدراسات الجزئية التي تناولت هذا الموضوع دفعنا إلى محاولة التعرف على مبادئه و مختلف أساليبه.

كما تكمن أهمية و أسباب اختيار هذه الدراسة في محاولتنا الربط بين المتغيرات الداخلية والخارجية للموضوع، فضلا عن كون تفويض السلطة أصبح ظاهرة في الإدارات العمومية الجزائرية وخاصة الإدارة المحلية.

ثانياً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء.
- 2- محاولة الكشف عن العلاقة بين توزيع السلطة بين الرئيس و معاونيه و إلى أي مدى يؤدي ذلك إلى زيارة الكفاءة و الفعالية.
- 3- محاولة الكشف عن العلاقة بين التسلسل الهرمي و الأداء.

ثالثاً: إشكالية الدراسة

إن مشكلة تفويض السلطة لاقت الاهتمام الكبير في مختلف التخصصات خاصة علم الإدارة وكذا في القانون على اعتبار أن هذه الظاهرة تعتبر محل اهتمام كل من القانوني و الإداري، هذا ولقد تباينت الآراء و المداخل النظرية في الاقتراب من تحديد هذه الظاهرة، وفي هذا الإطار تؤكد الكثير من

الدراسات التنظيمية على الصلة الوثيقة بين طبيعة التفويض وبين مستويات الأداء الأمر الذي أدى ببعض المفكرين إلى إثارة جملة من المسائل المتمحورة حول اعتبار التفويض ظاهرة اجتماعية و تنظيمية في أساسها مرتبطة بالصراع و التناقض أو التكامل بين عناصر و مكونات الجهاز الإداري بين عوامل تغييره و تحديثه.

و بناءً على كل هذا تأتي هذه الدراسة لنحاول من خلالها فهم و تفسير طبيعة تفويض السلطة و تأثيره على أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية التي تشهد تحولاً في نظمها التسييرية والانتقال إلى تطبيق الليبرالية بأتم معنى الكلمة و إعادة هيكلة الإدارة بغية ترشيدها و عقلنتها. وهكذا يستطيع المتتبع للإسهامات التي قدّمها الدارسون لقضية التفويض و الأداء أن يخلص إلى أن هناك معالم لإشكالية تثيرها و تفرضها تلك القضية على الباحثين دراستها و محاولة الإلمام بكل جوانبها و تتحدد معالم هذه الإشكالية في نمط العلاقة التناقضية أو التكاملية بين التفويض والمشاركة وبين التفويض و التدريب و التكوين و الاندماج من ناحية أخرى و عليه فإن الإشكالية البحثية الراهنة تحاول اكتشاف طبيعة العلاقة القائمة بين توزيع السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار وبين مردود وفعالية للعامل في الإدارة المحلية الجزائرية.

ومن ثم فإن الإشكالية المطروحة هنا تدور حول التساؤل المحوري التالي:

هل تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية؟

و عليه يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية و هي كالآتي:

1- هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم؟

2- هل التسلسل الهرمي للسلطة يزيد من أداء المورد البشري؟

3- إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس و معاونيه إلى زيادة الكفاءة والفعالية؟

رابعاً: مفاهيم الدراسة

1- المفاهيم الأساسية:

تشكل المفاهيم المنطلق الذي يبدأ الباحث منه في تناوله للدراسة على اعتبار أن المفاهيم هي التي تشكل الموجه و الأداة التي تقود الباحث و توجهه في مساره من بداية البحث إلى نهايته و عليه نحاول في هذه الفقرة أن نتعرض إلى مضمون مفاهيم الدراسة ودلالاتها، ثم نحاول التعرف على الخصائص المشتركة بين التعاريف تمهيدا لإعطاء تعاريف جزئية و تتمثل هذه المفاهيم فيما يلي: السلطة، تفويض السلطة، الأداء، الموارد البشرية.

1.1. السلطة: اختلفت التعريفات حول مفهوم السلطة لاستخدامها في عديد المجالات والتخصصات.

- فيعرفها "ماكس فيبير" عالم الاجتماع على أنها: "عملية الانصياع للأوامر الصادرة من

مصدر مسؤول والتي تقرر لفرد ما أفقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم فهي الحق

الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم"⁽¹⁾

هذا التعريف ركز على ضرورة الالتزام وتطبيق التعليمات الصادرة من الرئيس الى المرؤوس.

- في حين عرف "هنري فايول" السلطة بأنها:

"الحق في اصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة"⁽²⁾

أشار هذا التعريف الى احقية إصدار الأوامر.

¹ - رافده الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 190.

² - هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 94.

- ومن جهة أخرى عرفها "سايمون" ب"قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد

لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات"⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على مسألة قبول سلطة اتخاذ القرار والطاعة الاختيارية من قبل الافراد للأوامر التي يصدرها صاحب السلطة (الأوامر).

من خلال ما سبق من تعاريف لمفهوم السلطة يمكن القول بأنها:

"امتلاك الحق والقوة في اصدار الأوامر اتخاذ القرارات للمرؤوسين من أجل القيام بمهام معينة".

2.1. تفويض السلطة: يعتبر من المفاهيم الغامضة والتي لم تحدد بدقة لتعدد وجهات المفكرين و

الدارسين في استخدام هذا المفهوم.

- عرفها بعض الدارسين "العملية التنظيمية التي تسمح بنقل السلطة من الرئيس الى المرؤوس،

وتتضمن هذه العملية الخطوات التالية:

"تحديد المسؤولية، تفويض السلطة، المساءلة"⁽²⁾

يشير هذا التعريف الى عملية نقل السلطة والمسؤولية من الرئيس الى المرؤوس وفق خطوات معينة.

- ويعرفها البعض الآخر "بأنها توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر

اللازم لإنجاز مهمات معينة"⁽³⁾

من خلال التعريف نلاحظ بأن إعطاء بعض الصلاحيات إلى المساعدين يكون وفق قدر واختصاص معين ومحدد.

¹ -محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 237.

² -محمد حماني محمد و زيد منير عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتزل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014، ص115.

³ - هاني خلف الطراوني: مرجع سابق، ص94.

- في حين يعرف سيلزنيك تفويض السلطة "أنها أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة"⁽¹⁾ يؤكد "سيلزنيك" أن عملية تفويض السلطة أداة رقابية لمستويات التنظيم لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

بناءً على التعاريف السابقة لتفويض السلطة نتوصل إلى القول بأنها:

اسناد السلطة لاداري من الرئيس إلى المرؤوس مع منحه حرية اتخاذ القرار وفق المهام الموكلة إليه، إضافة إلى تحمل المسؤولية الناجمة عن السلطة المفوضة إليه.

3.1. الأداء: تعددت التعاريف لأداء العلماء و الباحثين لما يحمله هذا المفهوم من دلالات عديدة.

- فيعرفه بعض العلماء بأنه " السلوك الذي تقاس به القدرة على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ⁽²⁾

من خلال هذا التعريف يعتبر الأداء مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

- و يعرفه البعض الآخر على أنه " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته

في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل المنظمة، و بما

يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " ⁽³⁾

أشار التعريف إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة بجودة و نوعية من خلال تلقيه الدعم و التدريب اللازم.

¹ - علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1980، ص48.

² - عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012، ص 14.

³ - وائل محمد صبحي ادريس و آخرون: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 36.

- كما يعرف آخرون بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه " (1)

من التعريف السابق نلاحظ بأن الأداء متصل بكمية و جودة العمل الذي يقدمه العامل داخل المنظمة.

من خلال تحليل التعاريف السابقة للأداء يمكن أن نعطي تعريفا اجرائيا شاملا و هو كالآتي: " الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل دعمه من المنظمة لتحقيق أهدافها بجودة و نوعية عالية.

4.1. الموارد البشرية: الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كذلك اختلفت التعاريف حولها باختلاف توجهات العلماء.

- يعرفها حسن إبراهيم بلوط بأنها " الأفراد العاملين في مختلف المستويات و نشاطات المؤسسة حيث يمثلون أهم مواردها، تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم و ذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة و نجاح المصلحة العامة " (2)

نلاحظ من خلال التعريف أن الموارد البشرية هم بجميع أفراد المؤسسة في جميع مستوياتها، تزودهم وتدير شؤونهم إدارة الموارد البشرية لمساعدتهم في إتمام مهامهم و تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

¹ - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمه، 2004، ص 133.

² - نوال رويحل: القيادة و تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص

- و هناك من يعرفها على أنها " مجموعة الأفراد الناشطين في الوحدات الإنتاجية القادرين على تحقيق انتاج معين ومدرّوس من أجل تلبية حاجات اقتصادية و اجتماعية مختلفة الأنواع"⁽¹⁾

- و عرفها بعض العلماء "أنها مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم الأهداف و السياسات أو النشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "⁽²⁾

يشير هذا المفهوم أن الموارد البشرية هي التي تقوم بوضع السياسات و الأهداف و هم المسؤولون عن تنفيذ تلك المهام.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكن تعريف الموارد البشرية اجرائيا على أنها:

مجموعة الأفراد، بمكونين للمنظمة و العاملين بها، و يختلفون فيما بينهم في الخبرة و السلوك والتكوين و المهام و اختلافهم أيضا في الطموحات التي يرغب كل فرد في تحقيقها.

2. المفاهيم الثانوية: وهي مفاهيم ذات صلة بالموضوع و سنتطرق إلى ثلاثة مفاهيم وهي : الكفاءة، الفعالية، اتخاذ القرار.

1.2. الكفاءة: لقد ورت الكثير من التعاريف فيما يخص الكفاءة و يمكن ذكر البعض منها من خلال التعاريف التالية:

- عرّفها بعض الدارسين على أنّها " القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة و الواضحة والقابلة للقياس في إطار نشاط معيّن "⁽³⁾

¹ - نادي أحمد بوشيفة: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 7.

² - محمد عبد الفاتح: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د.ط، 2009، ص 25.

³ - خليل محمد الشماع و خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، د.ط، 2000، ص 331.

أشار التعريف إلى أنّ الكفاءة هي القدرة على انجاز الأعمال أو الأهداف المسطرة بطريقة مثالية وعقلانية في مجال معيّن وفي فترة زمنيّة محدّدة.

- و يعرفه "لوك بايور" " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ المهام المحدّدة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيّد و تجميع ووضع الموارد في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلّا أثناء العمل" (1)

من خلال تعريف " بايور" يمكن ملاحظة و قياس مدى انجاز المهام أثناء فترات العمل وفق الموارد المتاحة.

- و يعرفها بعض العلماء "هي الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل" (2)

جاء هذا التعريف ليوضح أنّ الكفاءة هي الاستخدام الأمثل لطاقات الموارد البشرية و ذلك بتوفير الظروف المادية و المعنوية المناسبة لتلك الموارد للوصول إلى أفضل نتائج ممكنة.

- و من خلال كل التعاريف السالفة الذكر يمكن تعريف الكفاءة اجرائيا على أنّها: تلك المهارات والقدرات و المعارف التي يملكها المورد البشري و التي تعتمد عليها المنظّمة في الدخول إلى الأسواق و خلق ميزة تنافسية و تحقيق الريادة.

2.2 الفعالية: هناك تعاريف عديدة و متنوعة حول مفهوم الفعالية نحاول استعراض البعض منها:

1 - طالب أحمد دين : مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة بكرة، 2013-2014، ص 6.

2 - عبد الغفار حنفي : أساسيات منظمات الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2006، ص 331.

- عرّفها "فروم" أنّها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة و يترتّب عليه أثر مرئي " (1)
- نلاحظ أنّ " فروم " ربط الفعالية بصفة السلوك الذي يبذل فيه طاقة معينة للوصول إلى نتائج ملموسة.
- و يعرفها "برنارد" " الفعالية تعني الوسائل المختارة في ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائي " (2)
- و هنا أشار " برنارد" إلى الدرجة تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها عبر الأنشطة و الوظائف التي تمارسها.
- في حين يرى " ألفار " على أنّها " قدرة المنظّمة على البقاء و التكيف و النموّ بغض النظر عن الأهداف " (3)
- حسب رأي " ألفار " أكد على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى القدرة على البقاء و النمو و التكيف كمعايير أخرى للفعالية.
- إجرائيا يمكن القول أنّ الفعالية تعني قدرة المنظّمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها و إدارتها بشكل جيّد و التفاعل مع العوامل و القوى المؤثّرة في البيئة.
- 3.2. اتخاذ القرار:** من المفاهيم واسعة الاستعمال في شتّى المجالات و التخصصات سنتناول بعض التعاريف الواردة له.

- عرّفه مجموعة من الباحثين على أنّه " اختيار واحد من بين اثنين أو أكثر من البدائل المتاحة بعد تقييمها على ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف الموجودة في صنع القرار " (4)

1 - خليل محمد الشّماع: مرجع سابق، ص 327.

2 - بلفاسم سلاطينية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص ص 19.18.

3 - هاني خلف الطراونة : مرجع سابق، ص 13.

4 - أحمد حلمي جمعة : المحاسبة الإدارية الرقابة و صنع القرار، دار صفاء، عمان، د.ط، 2011، ص 336.

يركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتبع بناءً على بدائل متوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة للوصول إلى الأهداف و تعتمد على كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية و التحكم في الأمور.

- أما بالنسبة إلى " سايمون " هي قلب الإدارة و أنّ مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على

منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني⁽¹⁾

يتضح من خلال التعريف أنّ سايمون اعتبر القرار هو أساس أي منظّمة، و ذلك يعني السعي لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية حيث ركّز على متّخذ القرار أي الجوانب النفسية له عند اختياره للقرار.

- و يعرف "ليوثاز" اتخاذ القرار بأنّه " الاختيار بين بديلين أو أكثر، مع ذلك يرى البعض أن

الاختيار الحقيقي للنشاط الفعلي يسبقه بجميع المعلومات و تنمية البدائل⁽²⁾

من خلال التعريف نلاحظ أنّ عملية الاختيار في البدائل المتاحة تسبقها عملية جمع المعلومات والإلمام بالوضع من أجل اتخاذ القرار الصائب.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكن القول أن اتخاذ القرار اجرائيا هو: معرفة المشكلة أو الموضوع وتكوين البدائل المتعلقة، و الحصول على المعلومات و جمع و تحليل المعلومات و دراسة البدائل وتعديلها واختيار البديل المناسب.

خامساً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية البحثية المشار إليها آنفاً ومراعاة لأهداف الدراسة المتبناة، فقد تم صياغة

فرضية عامة مفادها:

- هناك علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الأداء داخل المؤسسة.

و للبرهنة على هذه الفرضية العامة قمنا بصياغة ثلاث فرضيات جزئية:

¹ - علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظيفية المديرين، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، د.ط، 2002، ص 129.

² - محمد هاني محمد: مرجع سابق، ص 83.

الفرضية الجزئية الأولى: يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء.

مؤشرات الفرضية

1. التخصص الوظيفي.
2. درجة الرضا في العمل.
3. المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين توزيع السلطة وبين زياده الأداء.

مؤشرات الفرضية

1. مسؤولية التفويض.
2. برجة الفعالية التنظيمية.
3. المشاركة والتدريب الإداري.
4. التنازل عن الصلاحيات.

الفرضية الجزئية الثالثة: كلما كان التسلسل الهرمي للسلطة واضحا كلما كان الأداء جيدا.

مؤشرات الفرضية

1. احترام التسلسل الإداري للسلطة.
2. مجال التفويض.
3. التدرج في السلطة.

سادساً: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أهمية بالغة لأي باحث، فمن خلال النتائج التي توصلت إليها يبني الباحث دراسته و توفر هذه الأخيرة المعلومات التي توجه و تحدد الباحث للمراجع و الدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

1. الدراسات المحلية:

1.1. دراسة إدريس خطابي بعنوان "تفويض السلطة و الأداء" رسالة ماجستير، موسم 2006-

2007، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء، سكيكدة، الجزائر.

إشكالية الدراسة:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم و تفسير طبيعة تفويض السلطة و الأداء في المؤسسة

الجزائرية، ومن هذا المنطلق طرح الباحث سؤال مركزي على النحو التالي:

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم و مسؤولياتهم

والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مُرضٍ؟

- و تفرعت عنه أسئلة فرعية نأخذ منها:

• ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة و زيادة أداء الفرد؟

• هل التنازل عن فرد من السلطة يزيد من درجة الأداء؟

الفرضية العامة للدراسة هي:

يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم و مسؤولياتهم والنهوض

و النهوض بهذه الاختصاصات على نحو مُرضٍ.

أهداف الدراسة تلخصت في:

• محاولة التعرف على النظرة السوسيولوجية لطبيعة التفويض، السلطة و الأداء.

• الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين و مدى ارتباطهم لتحول المؤسسة الجزائرية من

نظام لآخر.

العينة و منهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف، و قد تم أخذ 40 موظف من المجتمع الكلي ما يعادل 20%.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الأدوات التالية: الملاحظة بدون مشاركة، الاستمارة، المقابلة.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات و مهارات المفوض إليه إذا كان حسب إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية.
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين.
- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء.

التعقيب:

تناولت الدراسة السابقة متغير تفويض السلطة و الأداء في المؤسسة حيث اتفقت مع دراستنا الحالية في تناول هذين المتغيرين، و استعمال نفس المنهج، في حين اختلفت مع الدراسة الحالية من خلال الفرضيات المطروحة.

2.1. دراسة فوزية بوقطف بعنوان " أثر تفويض السلطة مع فعالية القرار " رسالة ماجستير، جامعة 20

أوت 55 سكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، 2008-2009.

إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة علاقته بفعالية القرار و لتحقيق النتائج المطلوبة تمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة العلاقة بين المتغيرين؛ و كانت الأسئلة الفرعية كالآتي:

- هل أنّ تحمّل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد مع اتخاذ القرار؟

- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و اختيار الحل الأنسب؟

الفرضية العامة: هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة و فعالية القرار .

عينة و منهج الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر أحد طرق المنهج الوصفي، أما العينة ضمت 32 موظف.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج:

- وجود علاقة بين الحالة المدنية و تحمل المسؤولية.
- أن تحمل المسائلة يزيد من القدرات لدى الأفراد على اتخاذ القرارات ويساهم في اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار .
- أن التفويض يساهم في زيادة فعالية القرار .

التعقيب

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في تناول متغير تفويض السلطة في حين اختلفت في تناول المتغير التابع و هو فعالية القرار و في استخدام منهج المسح الشامل.

2. الدراسات العربية

1.2. دراسة عبد العزيز محمد بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"

الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010-2011.

إشكالية الدراسة:

صاغ الباحث إشكالية دراسته بناءً على تصوره للتطوير الإداري على أنه ناتج من تغيير بعض أساليب الأداء المختلفة و من بينها التفويض يعد أحد وسائل التنمية الإدارية حيث فيه اسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، و من هنا عبر الباحث عن إشكالية الدراسة بـ:

- ما مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية

في قطاع غزة؟

فرضيات تمحورت حول:

- توجد علاقة بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية و بين تحسين مستوى العلاقات

الإنسانية بين العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية و بين التنظيم

الإداري.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية.

- التعرف على بعض العوامل الدافعة بنجاح عملية التفويض.

عينة و منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين و إداريين

و أكاديميين في الجامعة الفلسطينية و استخدام أسلوب الحصر الشامل و الذين بلغ عددهم 304 مفردة.

نتائج الدراسة: من أهمها:

- أن عملية التفويض تساهم في رفع مستوى مهارة التنظيم و إدارة الوقت لدى العاملين.

- أن عملية التفويض تساهم في التدريب لدى العاملين على المهام و الوظائف الجديدة بشكل

دوري بمستوى منخفض يؤثر سلبا على المهام التي يتم تفويضها.

التعقيب:

تناول الباحث في دراسته موضوع تفويض السلطة مما يجعل دراستنا الحالية متفقة مع دراسته في تناول

متغير تفويض السلطة لمتغير مستقل، في اختلفت في استخدام منهج الدراسة و الميدان.

2.2 دراسة إبراهيم عفيف بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، موسم 2006-2007، دراسة ميدانية بالأقسام الأكاديمية، فلسطين.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تفسير طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات في الأقسام الجامعية و مدى الممارسة الفعلية لهذين المتغيرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

من هذا المنطلق طرح الباحث التساؤل المحوري التالي:

ما العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية للجامعات الفلسطينية؟
و تفرعت عنه عدة أسئلة فرعية نأخذ أهمها:

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

- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

أما الفرضيات التي خضعت لها الدراسة منها:

- لا توجد علاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرار.
- لا توجد فروق في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية المتغيرات، الجنس، و الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، ...إلخ.

أهداف الدراسة التي سعت لها تمحورت في:

- التعرف إلى درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

العينة و منهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما العينة فتكونت من (370) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، و تمثل نسبة (21%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

أدوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث هي الاستبانة.

من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة:

- النمط السائد في الجامعات الفلسطينية هو نمط ديمقراطي مع ميل نحو اللامركزية الإدارية.
- اعتماد تفويض السلطة بمفهوم إداري حديث من قبل القائمين على الجامعات الفلسطينية كأخذ المظاهر الناجحة، و الذي ينعكس إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس.

التعليق:

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي في حين اختلفت معها في ميدان الدراسة و الفرضيات و أدوات جمع البيانات.

3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Parker & Price) باركر و بريس بعنوان " مدى استخدام تفويض السلطة و تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، 2004، بولاية متشنجان الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تفويض السلطة و تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وللتحقق من ذلك تم اختيار عينة من العاملين و المديرين في مجال الخدمات الاجتماعية في إحدى عشرة مقاطعة في ولاية متشنجان الأمريكية و بعد جمع المعلومات من خلال أداة تم تصميمها خصيصاً

لهذه الدراسة، توصلت الدراسة أن هناك شعور بين العاملين بالتمكين و تفويض السلطة وتحقيق ذلك عندما يتوفر لديهم شعور بأن رؤسائهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الفرصة اللازمة لهم في اتخاذ القرارات، وكذلك توفير الحوافز المناسبة و المشجعة على العمل.⁽¹⁾

التعليق:

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغير تفويض السلطة كمتغير مستقل. واختلفت معها من خلال المنهج المستخدم في الدراسة.

¹ - ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي، مذكرة تخرج درجة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 38.

الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. النظرية البيروقراطية
2. نظرية الإدارة العلمية
3. نظرية التكوين الإداري
4. نظرية العلاقات الإنسانية

ثانياً: النظريات الحديثة

1. النظرية البنائية الوظيفية
2. نظرية اتخاذ القرارات
3. نظرية نطاق الاشراف الواسع عند غاردنر ومور

ثالثاً: نقد و تقييم النظريات الكلاسيكية و الحديثة

تمهيد

إن الدارس لإدارة الموارد البشرية يجد أنه هناك اختلاف في وضع تعريفات لبعض المبادئ التنظيمية وذلك حسب التطور الذي لمسناه في مضمون الموارد البشرية كمفهوم حيث تم تناوله وتداوله وفق تصورات متباينة تعكس اختلاف الأثر المرجعية.

وفي هذا السياق نشير الى متغيري تفويض السلطة والأداء تم تناولهما في جميع مراحل تطور الفكر التنظيمي بيد أن اختلاف معالجهما يكمن في طبيعة القضايا والمقولات المستخدمة فضلا عن الأهمية التي تعطيها كل نظرية للتفويض والأداء وعلى هذا الأساس نتناول في هذا الفصل بعض اتجاهات التنظيم أو المداخل النظرية في مجال تفويض السلطة والأداء.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبير" (1864-1920) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف "ماكس فيبير" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وتعتبر البيروقراطية كما استخدمه فيبير ومن معه من علماء التنظيم لا يحمل أي معاني غير مرغوبة كما هو شائع في الاستخدام العادي للكلمة، ولكن "فيبير" يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.⁽¹⁾

وكلمة البيروقراطية نجد انها تتكون من مقطعين بالنسبة للغة الفرنسية الأول "bureau" بمعنى مكتب والثاني "Cracy" يقصد بها الحكم وبالتالي فالكلمة تعني حكم المكتب.

إن "ماكس فيبير" لم يكتب على أساس أنه المدير أو المهندس المعني بزيادة الإنتاج وحسب بل كتب على أساس أنه العالم والمحلل الاقتصادي والتاريخي بدليل أنه تطرق في كتاباته إلى علم الاقتصاد ز العلوم السياسية وعلم الأديان وعلم التاريخ وإن النظرية البيروقراطية لم تكن إلا حصيلة لدراساته المعمقة حيث أن كتاباته تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد العلمية (Sophistication).

حيث كان يرى أن التاريخ يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب البيروقراطية فيها الدور المهم بحيث تتحكم في تقديم المجتمع تقنيا واقتصاديا ومن استقراءه للتاريخ والظروف التي عاشتها أوروبا حدّد "فيبير" ثلاثة مراحل أو ثلاثة نماذج للتنظيم، حيث تعتبر بمثابة دراسة نظرية في أبنية السلطة و التي قادته إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة.

¹ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 28.

1.1. مرحلة السلطة التقليدية Traditionnel Authoruty:

حيث تمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها إلى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير الحسب والنسب والوراثة.⁽¹⁾

وتتبع السيطرة هنا استنادا إلى الحق المكتسب أو الموروث للقائد وقبول الآخرين لهذا الحق المكتسب وولائهم له وإخلاصهم لقيادته.⁽²⁾

2.1. مرحلة السلطة الكارزمية charismatic authoruty:

أو مرحلة السلطة البطولية وتقوم على أساس الولاء المطلق حيث تمثل هذه المرحلة مرحلة السيطرة باستعمال خصائص متميزة وإنجازات استثنائية يتمتع بها القائد.

ويصل السلطة في هذه المرحلة من التطور قيادات فردية ذات خصائص شخصية جذابة تنقاد لها الجماهير، وليس لأسباب موضوعية بل تأثرا بها واجتذابا لقوى سحرية لدى هذه القيادات غير قابلة للتفسير العلمي.⁽³⁾

- مرحلة السلطة القانونية:

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظم الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير. وتتأسس السيطرة هنا بحكم القانون والنظام حيث يتبع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، وأنه صدر وفقا لإجراءات عادلة وسليمة ويصبح الرئيس أو الحاكم هنا شخصا يتولى مركزا رسميا بإجراءات قانونية كالتعيين والانتخاب وبالتالي فإن مركزه الرسمي هو مصدر سلطته وسيطرته على الآخرين.

1 - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 64.

2 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 64.

3 - محمد قاسم القريوتي: مرجع نفسه، ص 35.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

أي أن هذه المرحلة الأخيرة تعتبر أن الرئيس أو القائد لابد له من جهاز إداري لتوثيق وتوطيد علاقته مع الأفراد الخاضعين لسلطته وهذا الجهاز هو النظام البيروقراطي الذي يقوم على أسس غير شخصية ووفقا لقواعد موضوعية تحدد تدرج التنظيم هرميا وكذا الحقوق والواجبات لكل وظيفة وكذا طرق التعيين والاختيار واسس الترقية وما الى ذلك من وظائف ولتوضيح أكثر للنظرية البيروقراطية يمكننا استخلاص ووضع خصائص هذا التنظيم.

- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل Division of labor and specialization: أي أن التنظيم البيروقراطي يتميز بتقسيم الاعمال الى عدة خطوات يتم اختيارها حسب درجة التعقد والتخصص. (1)

- هيكل هرمي للسلطة Heirarchy: مع توضيح مجالات النفوذ والمسؤوليات بحيث يظهر شكل التنظيم على شكل هرم (Pyramid) تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا للأعلى.

- اللاشخصية في اتخاذ القرارات (Impersonality): أي أن إسناد القرارات الى أسس موضوعية غير شخصية.

- التعيين و الترقية على أساس المقدرة والكفاءة و الجدارة (Employment and promotion decisions based on merit): أي أن التعيين والترقية للموظفين تستند على اعتبارات الكفاءة و التأهيل مما يكفل الأداء المتميز.

- التركيز على الإجراءات المكتوبة: بحيث تعطي لكل أنواع الاتصال صيغة رسمية يمكن الاستدلال بها في أي وقت. (2)

والان في محاولة منا يمكننا توضيح بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية.

1 - علي السلمي: مرجع نفسه، ص 35.

2- فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، مؤسسة الإخوة مدني، الجزائر، 2002، ص 35.

إهمال الفرد ومعاملته على انه آلة وإهمال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان الامر الذي يؤدي الى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي الى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها أي أن الداء يكون ناقص وغير ما يمكن توقعه.

إن مبدأ الترقية بالأقدمية قد يساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة داخل التنظيم أي أن الأداء يكون سلبي.

إن نجاح التنظيم وزيادة فعاليته لا يتوقف على الخصائص الذاتية والداخلية له فقط بل يتعداه إلى الظروف المحيطة به على اعتبار أن التنظيم هو نسق مفتوح ولكن النظام البيروقراطي يعالجه على انه نظام مغلق.

التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف قد تؤدي الى انخفاض الكفاءة وهذا بتخصيص جانب كبير من الموارد للقيام بالأعمال الرقابية وترك الجانب الأساسي للتنظيم وهي أهدافه وأعماله.

وعلى هذا الأساس نقول إن النظرية البيروقراطية تركز مبدأ الرقابة المغلقة في إدارة أمور التنظيم في سياق استخدامهم الرشيد للموارد التنظيمية، ومن ثم فإن هذه النظرية لا تؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، ولكنها تدعم المبادئ المتمحورة حول المركزية وحدة الامر، القيادة الأتوقراطية.

وضمن هذا السياق، نقول ان النظرية البيروقراطية تعطي الأولوية للنواحي الاقتصادية الرقابة المغلقة، القرارات الفنية، الحوافز الاقتصادية والسلطة القانونية التي تحدد بالتفصيل ودقة جميع التزامات الدور، وذلك حتى يقوم التسلسل الهرمي للسلطة بدوره في تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم.⁽¹⁾

¹ - على السلمي: مرجع نفسه، ص 36.

2- نظرية الإدارة العلمية:

ترتبط هذه النظرية بجهود فريدريك تايلور Frederick W. Taylor وهي جهود جاءت بعد إضافات من كثير من الرواد أمثال: ماثيو باولتون وجيمس وات و فريدريك هالسي و فرانك جيلبرت و هنري جانت Henry Gantt.

لقد عاش تايلور في فترة تميزت بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية حيث كان عامل بسيط في شركة ميدفيل للفولاذ في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا الأمريكية وتدرج في العمل حتى أصبح مهندس رئيسي وعمل في حقل الاستشارات حتى أصبح رئيس جمعية المهندسين الأمريكيين. ولقد اهتم تايلور اثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها. فلم يكن مرتاحا لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بان هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب. ولقد قام تايلور بمجموعة من التجارب وكانت سنة 1898م بداية هذه التجارب حيث كان يعمل في حقل الحديد وكانت اولها تجربة رفع الكتل المعدنية ثم بعد ذلك تجربة جرف الخامات من حديد وفحم وأخيرا تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج التي من خلال هذه الأخيرة وصل الى اختراع يتم من خلاله تحديد الطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة وبسرعة عالية في الإنتاج أي تقليص الوقت اللازم للعمل.⁽¹⁾

ولعل السبب الرئيسي في قيام تايلور بتجاربه هو وجود تدبذب في الإنتاجية وكذا الإسراف والتبذير في وسائل الإنتاج وبالتالي بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي ومن اهم المبادئ التي ركز عليها تايلور في صياغته للنظرية:

¹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 56 - 57.

- 1-استخدام الأسلوب العلمي في الوصول الى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
 - 2-اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
 - 3-ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسؤولية على العامل الذي لا يتوقع منه ان يكون ملما بذلك.
 - 4- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ الاعمال وفقا للمبادئ العلمية التي تم الوصول اليها حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العاملين او العمال مهام التنفيذ.
 - 5- تقسيم العمل بين العمال والإدارة بنسب متساوية وتطبيق مبدأ التخصص.
- إذا ومن خلال هذه المبادئ التي ساعدت على قيام فلسفة الإدارة العلمية ويمكن اعتبارها حلولا لمشكلة الإنتاجية توصل تايلور الى صياغة مبادئ النظرية او النتائج ولخصها فيما يلي:

1. استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
 2. استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة او المعدل المطلوب.
 3. استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم:⁽¹⁾
1. العمل.
 2. التخصص وتقسيم العمل.
 3. الرشد في العمال والإدارة.
 4. هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

¹ -علي السلمي: مرجع سابق، ص 65.

5. استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.⁽¹⁾

ويبدو من خلال هذا العرض ان نظرية الإدارة العلمية تتولى عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا كما انها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب اتباعها (ما يجب ان يكون) لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وبالمقابل فهي تغفل أهمية الانسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي⁽²⁾.

أي أنها لم تعطي الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به ولم تنظر الى بعد المدخلات الهامة التي يحصل عليها التنظيم من البيئة والمحيط الخارجي كالتقاليد والعادات والقيم والتنافس الذي قد يلقاه التنظيم من التنظيمات الأخرى.

وكذلك نجد أن هذه النظرية ركزت على الجزء الفني أو الإنتاجي وأهملت المبادرات الفردية وهذا ما ينشأ لنا داخل التنظيم غير الرسمي الذي يتكون كذلك نتيجة لوجود الافراد وتفاعلهم وظهور نوع من الثورة داخل العمال وتمردهم على اعتبار أنهم مجرد أجزاء من الآلة وإغفال ادميتهم أو العامل الإنساني واهتمامه إلا بالعمل وتحليله بدقة أي دراسة الزمن والحركة وكان سببا في كراهية العمال لتaylor وتخوفهم من إجراء التجارب السيكلوجية في الصناعة لاعتقادهم بأنها تهدف إلى إفادة أصحاب العمل فقط وليس العمال.

هذا بالإضافة إلى ذلك نجد ان هذه النظرية ركزت على استخدام الخبراء المختصين في الإشراف والمراقبة لأداء العمال هذا بالاعتماد على السرعة واستبعاد الحركات الزائدة في العملية التنظيمية أي استخدام الميقاتية (دراسة الحركة والزمن).

ومن هذا العرض يبدو جليا أن النظرية العلمية تعطي أهمية لتوزيع السلطة في إطار الاختصاص الضيق حيث تهتم بالهيكل المتدرج الرسمي بمستوياته التنظيمية العديدة.

¹ -علي السلمي: مرجع سابق، ص 65.

² -علي غربي واخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 36.

وضمن هذا الإطار يمكننا ان نقول أن التaylorية تقر أن المدير أو الرئيس يتخذ كل القرارات التي تهتم بالنتائج التي تحقق أكبر عائد اقتصادي وفي ظل تحديد السلطة وتشجيع الحوافز وعلى أساس الإنجاز يزيد الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية.

3- نظريات التكوين الإداري:

على الرغم من كل ما قدمته نظرية الإدارة العلمية إلا أن كل اهتمامها انحصر تقريبا في الوحدات الإنتاجية وكذا نجد أن اتباع تايلور اهتموا بترشيد سلوك العمال في الاقسام غير الإنتاجية وهذا الاهتمام كان قاصرا على المشكلات الفنية و الإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتطرقوا ويتناولوا وظائف الإدارة العليا وكذا المشكلات الخاصة بالبناء و العمليات التنظيمية عموما وبالتالي جاءت هذه النظريات التي تستكمل هذا النقص في التaylorية، اذ أنها تحول الاهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية على البناء التنظيمية بصفة عامة.

ويعتبر هنري فايول H.Fayol مؤسس نظرية التكوين الإداري وذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند اليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير: الإدارة العامة والصناعة. ويرى فايول أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه⁽¹⁾. وبالإضافة الى فايول هناك بعض الكتاب اللذين عبروا عن هذا الاتجاه الفكري في نظريات التنظيم ومن أهمهم:

- لوثر جوليك Lutner Gulick

- ليندال أرويك Lyndall Urwick

- موني و ريللي Monney and Reiley

¹ - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص141.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

وتشارك نظريات التقسيم الإداري (الإدارة الإدارية) نظرية الإدارة العلمية خصائصها العامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بالأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال أي نظرتهم الى العمل من الناحية الفسيولوجية أساسا وليس من الناحية الإنسانية.

ولعل المشكلة الأساسية التي اهتمت بها هذه النظريات هي تركيزها على التنظيم واعتبار أن له هدفا معينا يسعى للوصول اليه وبالتالي من الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف باتباع مجموعة من الأنشطة الرقابية والإدارية والهدف منها التنسيق بين وحدات العمل المختلفة.

وهذه الوحدات الإدارية تجمع فيها الوظائف وكل وحدة إدارية صغيرة تجمع في وحدة إدارية أكبر منها إلى أن نصل بالتنظيم الى عدد من الإدارات العليا او الرئيسية (1).

والمعيار الأساسي التي تستخدمه نظريات التقسيم الإداري هو أن تتم عمليات التنظيم تلك بشكل يجعل نفقات العمل والأداء اقل ما يمكن.

ويمكن القول إن نظريات التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص Spécialisation وتكوين الهيكل التنظيمي.

وكمثال على هذه النظريات نجد أن نظرية موني وريلي اللذان يعتبران من رجال الأعمال الأمريكيين حيث ان في نظريتهم هذه اعتمدوا على أربعة مبادئ هي:

- مبدأ التنسيق.

- مبدأ التدرج.

- المبدأ الوظيفي.

- المبدأ الاستشاري.

وكل هذه المبادئ يقوم على مجموعة من الأفكار:

1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 71.

1- مبدأ التنسيق: يقوم على أساس توفير وحدة العمل لتحقيق هدف محدد مبني على التعاون ورفع

الروح المعنوية

2- مبدأ التدرج الهرمي للسلطة: ويقوم على القيادة الرأسية للتنظيم وتقسيم السلطة رأسياً وتحديد

المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطاً لقاعدته

وتتطوي على العمليات الفرعية التالية:

- القيادة.

- توكيل السلطة.

- تحديد الوظائف.

3- المبدأ الوظيفي: ويركز على عملية التخصص وكمثال على الفرق بين التدرج والتخصص فإن الفرق

بين النقيب والعميد هو فرق الرتبة وبالتالي فهو يشير الى مبدأ التدرج، أما إذا قمنا بمقارنة عميد في

الجيش و عميد في البحرية يشير هنا إلى المبدأ الوظيفي أو التخصص والفرق في طبيعة وأعباء النشاط.

4- المبدأ الاستشاري: وفيه يتم تحديد دور الاستشاري من تقديم النصيحة والإرشاد بينما التنفيذي فهو

مسؤول عن النتائج بالتالي يتحمل المسؤولية وتفوض له السلطة. (1)

وانطلاقاً من نظرية موني وريلي نستخلص أن نظريات التقسيم الإداري تطرقت إلى مسألة

تفويض السلطة داخل البناء التنظيمي وهذا التفويض يعتمد على العقلنة والترشيد في النفقات علاوة على

أن التفويض يستند إلى المبادئ الأربعة المشار إليها آنفاً، وإلى جانب هذا يؤكد أنصار نظرية التقسيم

الإداري على أهمية العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلى جانب اهتمامهم بالنظام

ووحدة الأمر والتوجيه واستخدام المركزية واللامركزية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب،

1 - علي السلمي: مرجع نفسه، ص 72.

العدل والمساواة في التعامل مع الأفراد، تشجيع روح المبادرة والابتكار من قبل العاملين، زرع روح التضامن بين الأفراد العاملين.

ولعل المتتبع لمسألة تفويض السلطة وعلاقتها بأداء العاملين داخل المؤسسة في النظريات الكلاسيكية نجد أنها اخذت قسطاً لا بأس به ولقد تم اعتبارها كمبدأ أساسي من مبادئ التنظيم بالإضافة إلى المبادئ الأخرى التي تحكم عملية التنظيم كنطاق الإشراف ومبدأ المسؤولية الفعلية ومبدأ وحدة الأمر ومبدأ الاتصال ومبدأ الوضوح ومبدأ الإدارة بالاستثناء ومبدأ التفرقة بين التنفيذيين والاستشاريين.

ويقصد بتفويض السلطة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه وهذا ما تجسده مختلف النظريات الانفة الذكر التي ركزت في أساسها على المركزية و الضبط المغلق والسلطة القانونية والفعالية التنظيمية.⁽¹⁾

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل غير مباشر على النظريات السابقة الكلاسيكية بكل تفرعاتها بحيث أنها لم تلي أهمية كبيرة للعنصر البشري وقضاءها على الحرية الفردية وأنها لم تكن تدرك وجود خلافات وصراعات داخلية بين أفراد التنظيم كذلك نجد أن كل افتراضاتها ركزت على أن عمل كل إنسان محدد وواضح و العلاقات التنظيمية واضحة تماماً وأن الهيكل الرسمي للتنظيم هو النمط الوحيد للاتصالات بين أعضاء وجماعات التنظيم ولكن بالرغم من كل هذه الانتقادات تبقى هذه النظريات بمثابة بداية لدراسة السلوك الإنساني وتعتبر حركة العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان وكانت بدايتها في العشرينات من القرن الماضي أي بعد الحرب العالمية الأولى.

¹ - علي السلمي: مرجع نفسه، ص 76.

ففي سنة 1918 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة في ضواحي مدينة

نيويورك وتكرر انعقاد هذا المؤتمر منذ ذلك الحين ويعد كتاب وايتنغ وليمز Whiting Williams

بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل الذي نشر في سنة 1920 أول تعبير عن هذا الاتجاه.

ويعتبر التون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه ممن ترتبط أسماؤهم بحركة العلاقات الإنسانية من

الرواد الأوائل الذين ساهموا وأعطوا دفعة قوية لهذه الحركة وقد أكد التون مايو وزميله روثليز برجر

(F.J.Roethlis Berger) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته

وهذا ما يؤكد المقرر الذي طرحه مايو وزملاءه في جامعة هارفارد حول هذا الموضوع⁽¹⁾.

ولقد برزت أهمية دراسة العامل الإنساني مع بداية الحرب العالمية الأولى تبعا لخطورة واتساع

المشاكل الإنسانية التي ظهرت في ذلك الوقت كتتظيم جهود المحاربين المجندين واختبار الذكاء والكفاءة

وطبقت على نطاق واسع وتعدتها إلى المنشأة الصناعية والتجارية "ففي أمريكا تطور نظام تقييم الوظائف

وتقدير الكفاية سنة 1934 وأصبح استخدام مقاييس الكفاية لتقدير مدى التقدم الذي أحرزه الموظف

ضرورة يحتمها القانون بالنسبة لجميع موظفي الحكومة الأمريكية"⁽²⁾.

وإذا تتبعنا الأسباب المختلفة التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري نجد أنه هناك عدة

دوافع وعوامل دفعت الإدارة لهذا التركيز على العلاقات الإنسانية وأهمها:

- تحقيق أهداف الإدارة من زيادة الإنتاجية والربح.

- حفز الأفراد على التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل زيادة فعالية الأداء.

- تحقيق منافع مشتركة للإدارة والأفراد عن طريق تحقيق أهداف الإدارة وإشباع الحاجات النفسية

والاجتماعية والاقتصادية للأفراد⁽³⁾

1 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 81 - 82.

2 - فيصل فخري مرار: الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)، دار محمد لاوي، الأردن، 1983، ص 50.

3 - فيصل فخري مرار: مرجع سابق، ص 50.

ولإبراز هذه الأهمية جاءت دراسة ألتون مايو في مصانع وسترن الكترونيك (مصانع هاوتورن) كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية اسم كورت ليفين بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة و ديناميكية الجماعات، ولقد اكتشف مايو وزملاؤه من خلال تجاربه العديدة مثل تجربة الإضاءة وتجربة جدولة العمل وتجربة الأجور وفي محاولة منه تبيان العلاقة بين هذه المتغيرات وبين الإنتاجية ومن تلك المتغيرات.

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة (جدولة العمل).

- نظام دفع الأجور.

وفي جميع تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل إلى نفس النتيجة وهي وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أي تلك المتغيرات وبين الإنتاجية التي كانت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير في تلك المتغيرات⁽¹⁾.

ولقد ترتب عن كل هذه التجارب ويضاف إليها تجربة نتائج المقابلات التي كان لها الأثر الكافي في وضع الية جديد للعمال أو تقرب الإدارة من العاملين عن طريق برامج المقابلات وسجلاتها لأغراض رفع الروح المعنوية ومعرفة ما يدور في أذهانهم ومن ثم وضع طرق وأساليب للتدريب والاتصالات والقيادة وسبل المشاركة، واكتشاف أهمية تماسك الجماعة وأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج وكذا التغيير في مستوى الرضا النفسي في العمل.

وفيما يلي يمكننا توضيح النتائج التي استمدتها نظرية التنظيم الإنسانية من تجارب هاوتورن وهي عبارة عن مبادئ أساسية وأهمها:

1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص94.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

1- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين⁽¹⁾.

إذا ومن خلال هذه المبادئ نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تعطي أهمية كبيرة لمسألة توزيع السلطة في التنظيم واهتمت بدراسة التفاعلات في شكلها الطبيعي وتسعى إلى تحقيق الحاجات الإنسانية عن طريق مشاركة العمال في تنظيمات غير رسمية و إعطاءها أهمية كبيرة لكل من التدريب و الاتصالات بين الجماعات داخل التنظيم المغلق ويتوقف بسلوكه (التنظيم) وإنتاجيته على ما يجري بداخله فقط وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل بين أهداف التنظيم وبين أهداف وحاجات أعضاء التنظيم.

1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 96.

إن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على جماعات العمل باعتبارها جماعة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعمال وتغافلت على واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما قد ينجر عنه من صراع وتنافس ومحاولات.

التسلط وكذا ظهور نوع التجديد و الابتكار ومحاولة التمييز بين عامل و اخر وبذلك نقول ان الصراع الذي تعتبره هذه المدرسة أمرا غير معقول قد يكون في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل وزيادة الأداء داخل التنظيم.

إن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي واغفلت التنظيم الرسمي ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم كذلك نجد انها ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت الحافز المادي.

وبرغم كل هذه الانتقادات إلا أنها أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وتوسيع مجالات اهتمامه وخاصة في تطرقها وإعطاء الأولوية لكرامة العاملين وكذا الاتصالات الجماعية وخاصة الاتصال غير الرسمي التي قد تكون لها فعالية في التأثير على سلوك العاملين هذا بالإضافة إلى دراستها وتركيزها على أسلوب الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة كل الأفراد في السلطة وهذا النمط من الإدارة يغير من المركزية الى اللامركزية وتتجلى هذه الأخيرة في دراسة القيادة الديمقراطية والحوافز الجماعية من اقتصادية واجتماعية وهذا يتجلى في دراسة "التون مايو"، وكل هذا من أجل الاستقرار والاستمرار في القيام بالمهام من أجل إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة. (1)

ثانيا: النظريات الحديثة

إن النظريات الكلاسيكية لعلم اجتماع التنظيم تطرقت إلى الأبعاد الهامة للتنظيمات ورغم تعدد هذه المنظورات واعتمادها على دراسة التنظيمات القديمة كتتنظيم الكنيسة الكاثوليكية و التنظيم العسكري

¹ - علي السلمي: مرجع نفسه، ص 97.

القديم إلا أنها لا يمكن تعميمها على كل التنظيمات الاقتصادية و الإنتاجية الحديثة وتبقى غير كافية لتحليل التنظيمات لذلك برزت الإقتربات الحديثة للتنظيمات محاولة لتغطية جوانب التحليل التي لم تتطرق إليها الإقتربات الكلاسيكية لذلك هناك عدة اتجاهات حديثة ظهرت في مجال التنظيم وتتسم بالتنوع والتعدد وهذا ما أبرز مشكلة عرض هذه الاتجاهات لمصادرها وأصولها وفيما يلي يمكننا التمييز بين هذه الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم.

1. النظرية البنائية الوظيفية:

لقد كان لهذه النظرية الأثر الكافي في العلوم الاجتماعية عامة وعلم اجتماع التنظيم خاصة ويعرف باسم «الاتجاه البنائي الوظيفي» ولقد ظهر هذا الاتجاه في ضوء التطور الملحوظ للبحوث والدراسات الإمبريقية ومما ساعد على نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه وضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا.

كذلك ظهر هذا الاتجاه كحتمية في إطار الجدل والنقاش الذي ساد العقد الماضي حول مفهوم البيروقراطية كأحد الظواهر التنظيمية والإدارية في المجتمعات الصناعية وقد تركّز هذا الجدل حول مساوئ البيروقراطية وما يجب التفكير فيه هو الوصول إلى نمط جديد من التنظيم ليحل محل التنظيم البيروقراطي وما صاحبه من نظريات كلاسيكية.

ولكن الشيء الذي يهمنا هنا هو توضيح هذه النظرية أو هذا الاتجاه البنائي الوظيفي وكيف نظر لمفهوم تفويض السلطة والأداء ودورهم في تطور نظرية التنظيم.⁽¹⁾

وفيما يلي نقوم بعرض تجارب واستخلاصات الباحثين المساهمين في بناء الاتجاه البنائي الوظيفي.

1 - فاروق مداس: مرجع سابق، ص 18.

1.1. تالكوت بارسونز "نظرية النسق الاجتماعي":

يعتبر بارسونز من رواد النظرية البنائية الوظيفية حيث انطلق من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات.....الخ.

وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ثم حل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة (1).

ولقد أوضح بارسونز أن هذه القيم السائدة هي التي تمنح للتنظيم طابعا شرعيا وذلك بإسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي سعة لتحقيقها النسق الأكبر (المجتمع) وكل هذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك انسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه وبذلك يستطيع التنظيم أن يحقق أهدافه الأساسية في ؟أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له.

و يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا النسق ببيئته أما المطلبان الآخران فهما التكامل و الكمون ويعبران عن الظروف الداخلية التنظيمية. المواءمة في التنظيم هي تدبير كل الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل فيتمثل في توفير الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما مطلب التكامل فيشير للعلاقات بين الوحدات من تضامن وتماسك أما المطلب الأخير وهو الكمون فيشير إلى مدى الملائمة بين الأنساق الفرعية و الظروف السائدة فيها مع النسق الأكبر والظروف السائدة فيه. (2)

1 - فاروق مداس: مرجع نفسه، ص 20.

2 - فاروق مداس، مرجع نفسه، ص 21.

ولم يتوقف بارسونز عند هذا الحد بل عمد إلى التوصل إلى أنه هناك ثلاث أنساق فرعية في التنظيم و هي النسق الفني و الإداري و النسق النظامي أو المؤسساتي، فالنسق الفني هو مجموعة الأنشطة الفنية التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم، أما النسق الإداري فهو ذلك النسق الذي يقوم بعمليات متعددة كالخطيط و الرقابة و التوجيه، أما النسق النظامي فيقوم بوظيفتين هما:

- أ- داخلية التنسيق بين النسق الإداري و الفني.
 - ب- خارجية التنسيق بين التنظيم و البيئة الخارجية ويتكون من المديرين و الإدارة.
- كذلك نجد أن بارسونز ركز على عملية اتخاذ القرار كعملية تنظيمية و تعتبر كأداة وظيفية لتحقيق أهداف التنظيم.

وإن ما يمكن ملاحظته على بارسونز هو قيامه بتحليلات تنظيمية في إطار تحليل ووظيفي حيث ربط أفكاره النظرية بملاحظاته الواقعية، وهذا باستخدام مفاهيم وتصورات هامة و مميزة تربط التنظيم بالفرد و البيئة الخارجية أي حدوث تكامل و توازن في التنظيم و بالتالي أهمل دور الصراع. و عليه فإن بارسونز كان من بين الذين أعطوا أهمية للسلطة و كيفية تداولها داخل المؤسسة و يتجلى ذلك في دراسته للأنساق الفرعية المشكلة المؤسسة (الفني و الإداري و النظامي) و كذلك المتطلبات الوظيفية و تحقيق التوازن لاستيعاب أي توتر قد يصيب البناء التنظيمي.

2.1. ميرتون و نظرية المعوقات الوظيفية:

لقد قدم ميرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا كثيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.

وينطلق "ميرتون" في بحثه "الهيكل البيروقراطي و الشخصية" من نقده لماكس فيبر بسبب تركيز هذا الأخير على الوظائف الإيجابية للبيروقراطية من فاعلية و دقة و تنظيم هارشي ترانتي، إذ يعتقد ميرتون و باعتماده على آراء "فيلن" و "ديوي" أن لكل عمل أو مهمة جانبيين:

الجانب الذي يمكن أن تؤدي إليه أو تحققه و الجانب الذي تفشل في تحقيقه. (1)

كذلك أكد ميرتون على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل

كامنة في البناء التنظيمي ذاته. (2)

فالنقد الذي انطلق منه روبرت ميرتون للنظرية البيروقراطية على اعتبار أن ماكس فيبير يعتقد في نظريته بأن الإشراف الدقيق و الرقابة التامة على أعمال و سلوك أعضاء التنظيم و تطبيق القواعد و التعليمات يؤدي على استقرار سلوك الأفراد و إمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون رأى في ذلك احتلال لانتشار الجمود في التنظيم وبالتالي يكون هناك تغلب الوسائل على الغايات و ذلك بالتركيز على الإجراءات و الطرق و إعطاءها أهمية كبيرة و إهمال الهدف و بالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي و شكلياته أهم من محتوى العمل، و من كل هذا نخلص أن أفكار ميرتون تقوم على أساس الاهتمام بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد في التنظيمات البيروقراطية يعمدون للتعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك مثلاً يقوم الفرد بعمل معين في التنظيم البيروقراطي و يترتب عليه نجاح أو نوع من الرضا من طرف المسؤول فيميل الفرد أو العامل لتكرار نفس الشيء أو نفس المبدأ في حالات أخرى مختلفة فتكون النتيجة سلبية و غير متوقعة. (3)

وتقوم نظرية ميرتون على أساس الفروض التالية:

- إن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة على الأفراد أثناء تأدية عملهم.
- إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد و أن يكون السلوك معروفاً.

¹- فيصل فخري مرار: مرجع سابق، ص 65.

²- فاروق مداس: مرجع سابق، ص 23.

³فاروق مداس: مرجع نفسه، ص 23.

إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل

تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و هذا لإمكانية التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد. (1)

و كذا مسائلتهم باستخدام نموذج الآلة، و كل هذ يتم التأكد منه و إقراره عن طريق الرقابة.

و من خلال هذه الفروض الثلاث توصل ميرتون للنتائج التالية:

1- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، إذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف

(أو المكاتب) وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف.

2- تصبح القواعد و الإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد.

3- يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات.

و بالإضافة إلى هذه النتائج توصل ميرتون أن النتائج غير المتوقعة الناجمة على الاعتماد على

القواعد و تطبيقها تؤدي إلى جمود في السلوك من شأنه أن يؤدي إلى بعض من المشكلات بين العاملين

في التنظيم و المتعاملين معه فمثلا يقوم الموظف باتباع القاعدة ا لسهلة حتى و لو لم تكن كافية أي

ليست عي الجواب الكافي عن الزبون لحل مشكلته أي أن الجمود داخل التنظيمي سيطر وأصبح يقلل

من فاعلية التنظيم.

وطالما استمر هذا الفرض للقواعد وتطبيقاتها أصبح أفراد التنظيم يتعززون بها ويدافعون عن أنفسهم بها

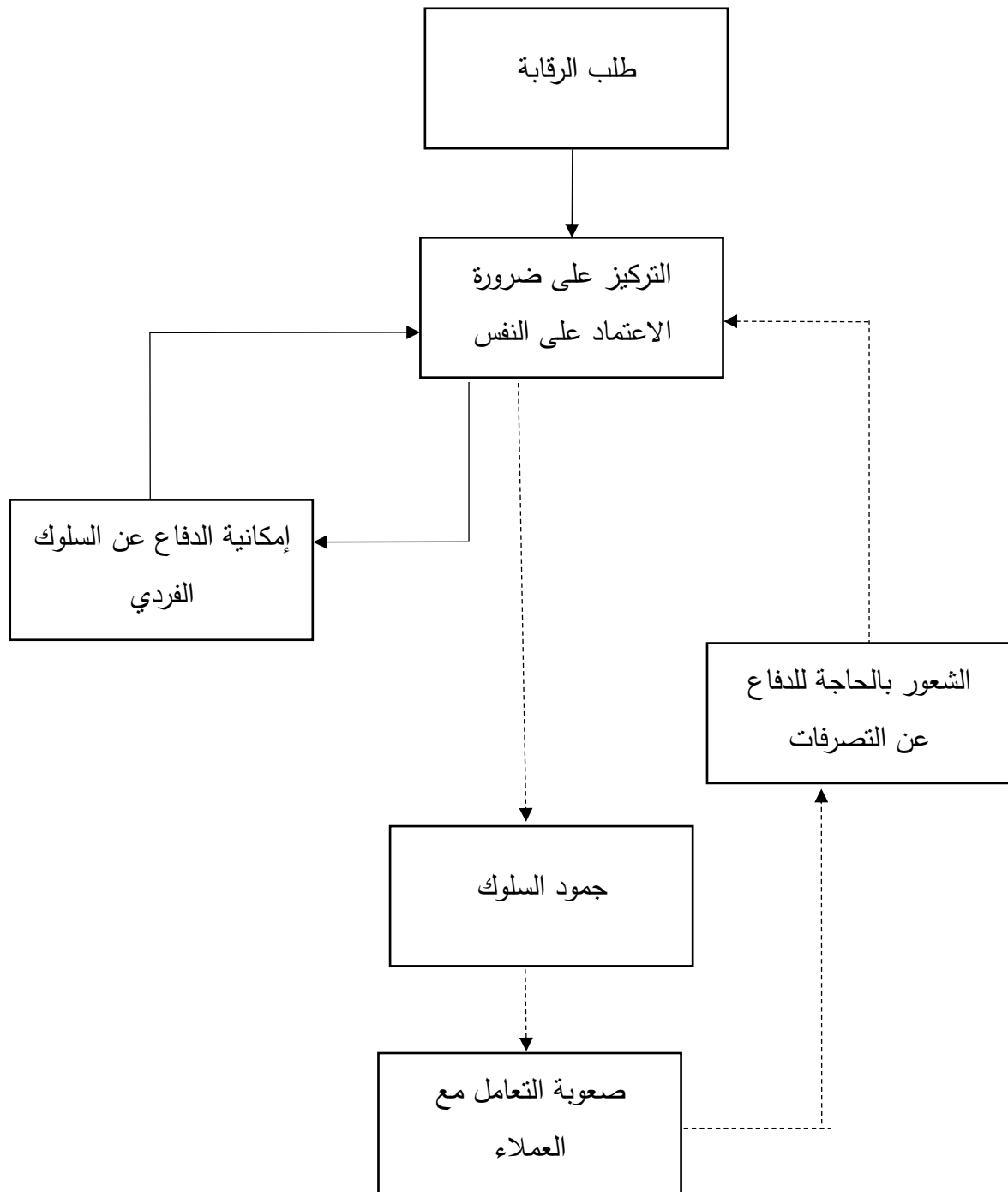
ويثبتون أمام مسؤوليهم أنهم يقومون بواجباتهم وهذه هي النتائج غير المتوقعة التي تؤدي إلى الاختلال

الوظيفي وهو تأكيدا لتجاهل حقيقة النظر للتنظيم كنظام مفتوح في تفاعل مستمر مع البيئة المتغيرة.

ولقد تمكن ميرتون من توضيح كل هذا في الشكل التالي:

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 39 - 40.

الشكل رقم (01): نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون"



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

المصدر: علي السلمي تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص 41.

3.1. نموذج سلزنيك و تفويض السلطة

بينما يركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا للتنظيم وتحقيق الرقابة فإن "فيليب سلزنيك" يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين فكلاهما يسعيان إلى إظهار الرقابة الحازمة التي تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، وكلاهما أي النموذجين يتفقان أن تلك النتائج غير متوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي وهذا ما كان قد أغفل عنه "ماكس فيبر" في دراسته للنموذج المثالي البيروقراطي.

ويسير نموذج "سلزنيك" على النسق الآتي:

- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا لإحكام الرقابة على التنظيم.
- ونتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.
- وعلى هذا الأساس فإن تفويض السلطة ساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل.
- ولكن تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل.
- كذلك نجد أن المزيد من التفويض يؤدي إلى برجة كبيرة من التخصص للأفراد وبالتالي زيادة انخفاض معدل دوران العمل.⁽¹⁾

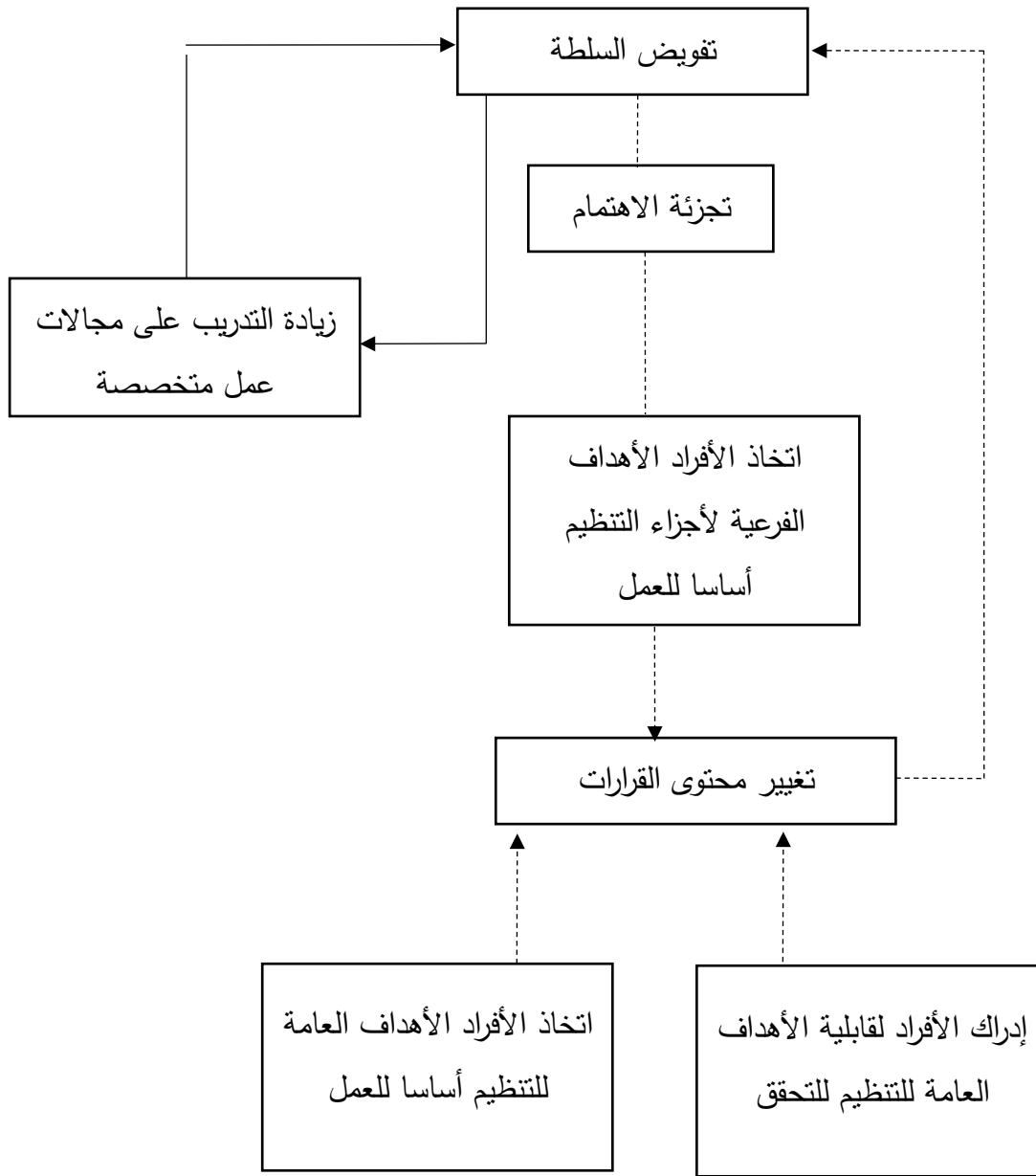
1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 41.

- وبظهور وطغيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للتنظيم تؤدي إلى نشأة الصراع وبالتالي يكون هناك نوع من الاستراتيجية الخاصة بهذه الحالات أو نقول الخاصة بهذه الوحدة التنظيمية.

- وكنتيجة للحالة السابقة الذكر وهي بداية اتساع الهوة بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية وبالتالي يصطدم التنظيم بهذا الموقف وهذا ما يؤدي إلى زيادة تفويض السلطة وبالتالي زيادة التدهور في الإنجازات والأداء.

وكخلاصة لنموذج "سلزنيك" نجد أنه ركز على مسألة تفويض السلطة كأداة رقابية للتنظيم وهذا لتحقيق أهداف التنظيم العامة كالزيادة الإنتاجية والربحية وكذا التدريب إلا أنه من جهة أخرى سوف تظهر نتائج غير متوقعة وتعتبر الجانب الوظيفي لتفويض السلطة كزيادة الاهتمامات الشخصية والذاتية وظهور الأنانية في الوحدات التنظيمية وكذا نمو الايديولوجيات وتبلورها.

الشكل رقم (02): نموذج البيروقراطية المعدل "سيلزيك"



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

المصدر: علي السلمي تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص45.

4.1. غولدنر و القواعد البيروقراطية

حاول غولدنر مثل زميليه السابقين أن يبرز أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية وينطلق في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والاستجابة لتلك الحاجة عن طريق وضع القواعد والقوانين العامة.⁽¹⁾

هذا النظام الرقابي يوضع للمحافظة على التوازن والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم وفي نهاية الأمر يؤدي إلى الإخلال بالتوازن داخل التنظيم أي أن الجزء الأكبر للتنظيم غير مستقر ولقد قام غولدنر بهذا النموذج وفقا للمراحل التالية:

- إن رغبة المستويات العليا للتنظيم في النظام البيروقراطي هي الرقابة على الأعمال وذلك بتطبيق قواعد وإجراءات صارمة.
- هذه القواعد تخفض من علاقات القوة داخل التنظيم وتفرق بين مراكزه (القوة) والجميع يخضع لهذه القواعد.
- القبول بهذه القواعد وتخفيض مراكز القوة بين الأعضاء يؤدي إلى ميول العمال وأفراد التنظيم إلى قبول سلطة ونفوذ المشرفين وبالتالي لا يكون هناك توتر وصراع في الجماعة.
- وبتحقيق هذه النتائج الإيجابية المتوقعة يزيد الميل لتدعيمها وتأييدها.
- ولكن من جهة أخرى قد يحدث ما لم يكن يتوقعه مسؤولو التنظيم أي أن هذه القواعد العامة تؤدي إلى عدم تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة كأساس للعمل وبالتالي لا يكون هناك إلا حد أدنى من الأداء والجهد وبالتالي لا يكون هناك إنجازات عملية ولا كفاية إنتاجية.

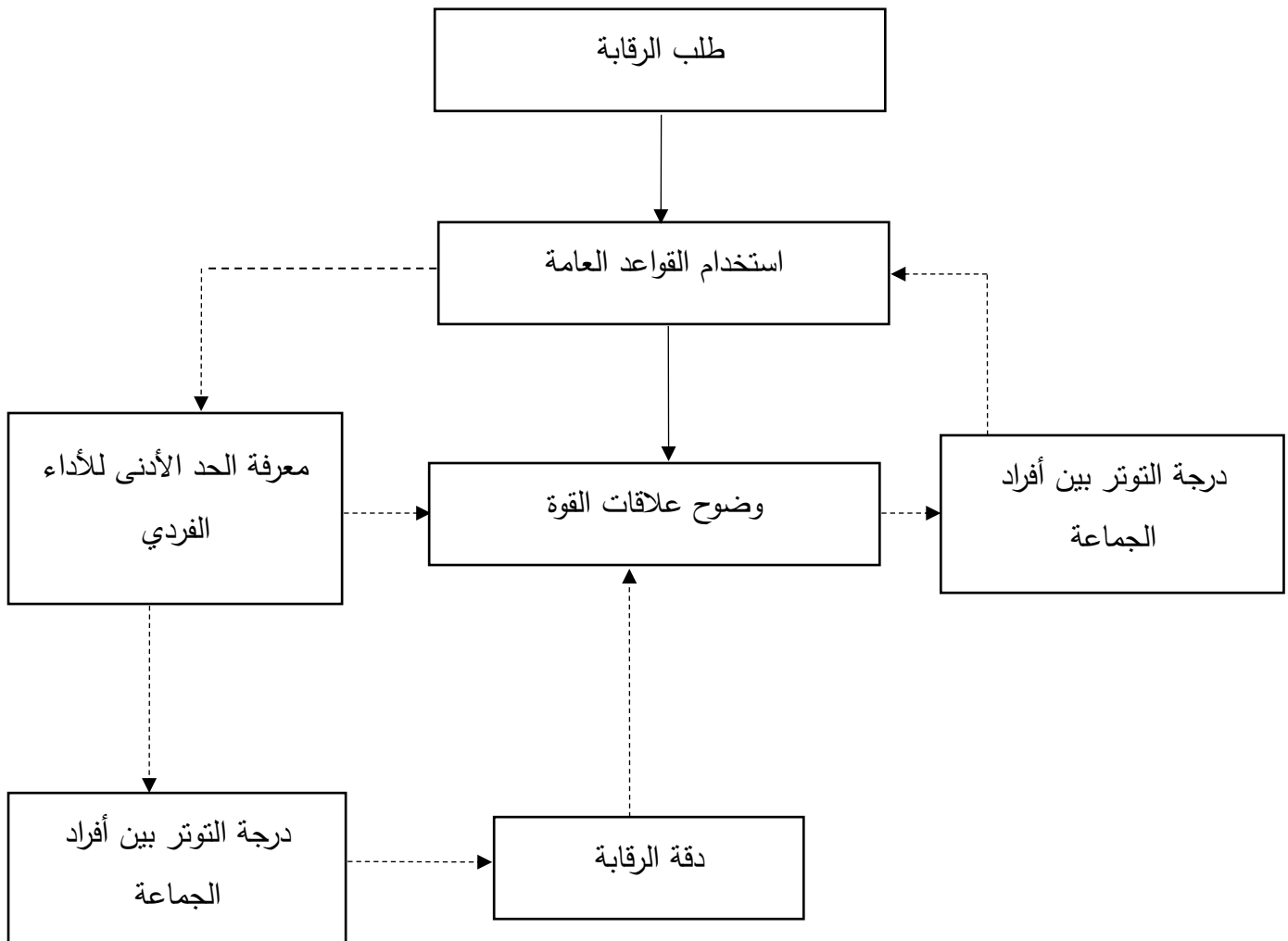
1 - فيصل فخري مرار: مرجع سابق، ص 69.

– وبإدراك الإدارة العليا أن العمل يتم عند الحد الأدنى له ويفسر بالفشل وهذا ما يزيد في تعقيد الأمور وبالتالي يؤدي إلى زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف والقواعد العامة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء إلى حدودها الدنيا.

و أخيرا وبزيادة الإشراف وتدقيق الرقابة تجعل علاقات القوة أكثر وضوحا إذ يدرك أعضاء الجماعة أنهم موضع سيطرة واستغلال من طرف أفراد المستويات العليا للتنظيم أي الرؤساء، وهذا ما يخلق نوع من التوتر والصراع الداخلي وبالتالي الإخلال بتوازن التنظيم وهذه هي النتيجة غير المتوقعة.

وهكذا يمكننا القول أن نموذج غولدرنر مثل النماذج السابقة حيث حاول أن يبرز أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية ويمكن اعتبارها النتائج السلبية لتطبيق اللوائح والقواعد المتشددة للإشراف والرقابة.

الشكل رقم (03): نموذج البيروقراطية المعدل "غولدر"



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

المصدر: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص48.

ومن خلال تتبعنا لدراسة النماذج السابقة الذكر نجد أنها أشارت إلى مساوئ النموذج البيروقراطي حيث ركزت على الميزة غير المضمونة (أي غير الممكن التنبؤ بها) لهذا السلوك إلا أنها تبقى نماذج مفيدة كأدوات للتحليل، وكمؤشرات للميول والاتجاهات التي يجب معرفتها في تقييم مواقف التنظيمات البيروقراطية.

وعلى أية حال فإن ميرتون وسلزنيك وغولدر هم من رواد البنائية الوظيفية ولقد وضعوا الأسس الأولى لما يسمى بالبيروقراطية الحديثة التي تستن إلى الموجهات السلوكية والتفاعلات التنظيمية وتوزيع السلطة أي الاستجابة لمتطلبات الرقابة، والتضامن والتعاون من أجل الحفاظ على أداء المؤسسة.

2. نظرية اتخاذ القرارات:

يتركز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واعتبرتها ضماناً لحسن الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى ضمان التنفيذ.⁽¹⁾

كذلك أن الإنسان العامل في عمله لابد له من إشباع حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل هو الآخر لا يضمن الوصول إلى نتائج المطلوبة التي بنى عليها الكلاسيكيون نتائجهم.

ويعتبر هيربرت سيمون أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما بها من قصور وتناقض فقد قدم سيمون إطاراً لنظرية في التنظيم تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في

1 - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 115.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

التنظيم وبالتالي فإن فهم هذا السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضي دراسة كيف يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وما هي محدداتها. (1)

ولقد أطلق هيربرت سيمون اسم النظرية الكمية في الإدارة على التوجه الذي يستند على الرقمية والإحصاءات والمعادلات الرياضية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية أي التركيز على الأسلوب العلمي والذي أكد كذلك في دراسته على عقلنة عملية اتخاذ القرارات بالاستناد إلى قاعدة معلوماتية والتي بدونها تصبح عملية اتخاذ القرارات عشوائية، كذلك توصل سيمون إلى أن المدير الإداري في أي مؤسسة لا يمكن أن يصل إلى نهج اتخاذ القرارات بعقلانية كاملة ويعود ذلك إلى عوامل متعددة منها:

- ❖ صعوبة توفير الموارد المالية.
- ❖ صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
- ❖ تعدد أهداف التنظيم وصعوبة التعرف على جميع البدائل المختلفة لاتخاذ القرار.
- ❖ صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ، وتختلط فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية نقبل التفسيرات المختلفة. (2)

ومن كل هذه الاعتبارات يمكننا القول أن الإداري شخص محدود العقلانية وقراراته لا بد أن تستعين بوسائل تكنولوجية ومعلوماتية نظرا لما توفره من تخزين وتبادل للمعلومات.

وفيما يلي يمكننا إبراز بعض العناصر النظرية التي ركز عليها سيمون:

- ❖ إن دراسة عملية اتخاذ القرار ستبقى الأداء الفعل للوظائف وهذا مهما يكون نوع الأعمال

1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 181.

2 - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 115.

- * إن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.
- * إن طبيعة التنظيم الهرمي تستدعي وجود فئتين المنفذين وهم يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للعظيم.
- * اعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي أي أن القرار يتخذ ويتم التأثير على المنفذين لوضع هذا القرار موضع التنفيذ ولا يتم إلا عن طريق هذا المتغير.
- * تعدد المستويات التنظيمية والفواصل بين المنفذين ومتخذي القرارات كبير وبالتالي فإن محاولات التأثير تمر عبر مستويات وسيطة ويصبح المشرفون في هذه المستويات تحت وطأة النفوذ والتأثير من طرف صناع القرار ومتخذيها.
- * هذا التأثير في التنظيم يتم من خلال استعمال السلطة وغيرها من أساليب توجيه السلوك الإنساني.
- * إن عملية الاختيار التي تسبق أداء العمل تعني أن الفرد يختار من عدة بدائل وهو بذلك يضحى بالبدايل غير المختارة وهذا النوع من التصرف يطلق عليه تصرف رشيد.
- * التنظيم يحتوي على عدة قرارات متداخلة على اعتبار كل قرار يحقق هدف معين ووجود هذا الهدف يحقق أهداف أخرى.

* لا يوجد بديل من البدائل قادرا على تحقيق الهدف تحقيقا تاما ولكن البديل الذي يتم اختياره

يرتبط بعدة قيود كالبينة والمجتمع وهذه القيود تحد من عدد البدائل أي تضع حدا أقصى لقدرة

التنظيم على تحقيق الأهداف. (1)

* إن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس وهذا بتوفر بعض العمليات التي تسهل هذا

العمل وأنواع القرارات التي يتخذها الكظيم بدلا من الفرد.

* تحديد الوظيفة والواجبات.

* تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ القرارات الأخرى بدلا من الفرد.

* وضع القيود على مجالات الاختيار والبدائل.

ومن خلال كل هاته العناصر النظرية نستخلص أن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على

أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من الأعلى إلى القاعدة، وأن الأفراد في مستويات هذا

التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

* التنسيق بين الأنشطة.

* زيادة الخبرة لمتخذي القرارات.

* تحديد المسؤوليات لأعضاء التنظيم.

ومعنى ذلك بعبارة أخرى أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية

لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة، ومن خلال عملية تفويض السلطة هذه

يحدد الرؤساء لمؤوسيهم المقدمات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها.

ويرى سيمون ان السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم للسلطة هو إقناعهم بأن هذا

الانضمام ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.

¹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع نفسه، ص 116.

وفي ضوء الأساليب المتبعة سواء كانت كمية أو كيفية ومما يثير الاهتمام أن الأساليب الكيفية تعطي وزنا لمسألة تفويض السلطة والأداء وذلك في ضوء التقدير الشخصي للمشكلة من جمع للحقائق والتجربة واستشارة الأفراد الآخرين.

وعلى هذا الأساس فإن نظرية اتخاذ القرار تعتبر القرار صلب العملية الإدارية وتتادي بضرورة تفويض السلطة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي تعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

3. نظرية نطاق الإشراف الواسع عند غاردنر و مور

لقد اسهم كل من غاردنر ومور في البناء التنظيمي حيث توصلوا إلى ان البناء التنظيمي قد يأخذ شكلين أساسيين:

الشكل الأول ويمثل التسلسل الضيق الطويل ويقوم على أساس نظرية الضبط أو التمكن أو الإشراف ويقصد بهذا النطاق عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد ويذهب أنصار هذه النظرية أنه كلما صعدنا إلى أعلى البناء التنظيمي كلما كان نطاق الإشراف ضيق حتى يصبح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا ويتسع نطاق الإشراف تدريجيا كلما هبطنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

" فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف الدقيق إلا على عدد محدود من الأفراد قد لا يتعدى تسعة أفراد فإن رئيس العمال يستطيع أن يشرف على عدد أكبر من العمال طالما أن عملهم نمطي وروتيني ومع ذلك فلا يجب أن يزيد عدد المرؤوسين عن عدد معين حتى يتمكن الرئيس من حسن الإشراف". (1)

أما الشكل الثاني من أشكال البناء التنظيمي، فيقوم على افتراض يذهب إلى "أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات،

1 - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 116.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

ونجد أن منح العاملين قدرا أكبر من التحرر في أداء العمل يسمح بتوسيع نطاق الإشراف، أي يسمح بزيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد.

ومن خلال هذين الشكليين توصل كل من غاردنر ومور إلى أن نمط الإشراف في المستويات الدنيا يتأثر بشكل البناء التنظيمي والفلسفة التي يقوم عليها حيث أن المشرفون المباشرون الذين يشغلون مناصب دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم نجد أن أنماط سلوكهم وعلاقاتهم مع العمال متأثرة بسياسة الإدارة ومناهجها وبالتالي يمكننا القول بأن البناء التنظيمي التي تعمل الإدارة على إقامته يؤثر في أنماط الإشراف الموجودة داخل التنظيم.

ومن خلال هذين الطرحين نجد أن الكثر من التنظيمات تأخذ بنطاق الإشراف الواسع وهذا نظرا للمزايا التي يتمتع بها.

وفي هذا الصدد يذكر ارنست ديل أن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول خط السلطة، ذلك الخط الذي يمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسؤول عن التنظيم، مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق، ومهما تم إحداث تفويض في السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولاسيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى، وبذلك قد تكون الصورة عند متخذ القرار غير مطابقة للصورة عند خط التنفيذ، وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم وذلك على عكس الحل في حالة نطاق الإشراف الواسع حيث يعمل على قصر خط السلطة ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين وهوما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي.⁽¹⁾

إذا فنطاق الإشراف الواسع هو الذي من خلاله يرغب الرؤساء على تفويض السلطة للمرؤوسين وتصبح مسألة اتخاذ القرارات غير محصورة في المستويات العليا.

1 - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع نفسه، ص 118.

ويتضح مما سبق نكره أن نطاق الإشراف يؤدي إلى ظهور عدة مشاكل تنظيمية وذلك لأنه يؤدي إلى إيجاد مستويات إشرافية متعددة قد تعيق عملية الاتصال داخل التنظيم وكذلك قد يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم وهذا ما يجعل صغار الرؤساء يحسون بضعف ولاءهم للتنظيم.

هذا وكان لكل من ليكرت وزملاءه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجن أن بينوا أنه هناك نمطين من الإشراف، النمط الأول هو الإشراف للعمل، حيث يقوم فيه المشرف بالتركيز حول العمال ومراعاة الجانب الإنساني لهم وكنا رعاية اهتماماتهم ومصالحهم حيث أن الإشراف في نظره وظيفية اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية.

أما النمط الثاني من الإشراف فهو الإشراف الموجه للإنتاج حيث يبدي المشرف فيه نوع من الاهتمام بإنجاز للعمل وأداءه أكثر من اهتمامه بالعمال وظروفهم الاجتماعية.

ولقد خلص كل من ليكرت وزملاءه من خلال هذه البحوث إلى أن المشرف الذي يوجه إشرافه للعمل يكون أكثر فاعلية ويستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التي يحصل عليها المشرف الذي يهتم بالإنتاج وإنجاز العمل.

ومن خلال كل ما تم نكره في هذه النظرية يتضح أن شكل البناء التنظيمي الذي يعتمد على نطاق الإشراف الواسع أو الضيق يمكن أن يؤثر على نوع الإدارة الموجودة داخل التنظيم الصناعي، إذ ومهما كان نوع الإدارة فإن كلاهما يملكان السلطة أي الإدارة الديمقراطية والإدارة الاستبدادية حيث ان الإدارة الديمقراطية تعمل بمبدأ تفويض السلطة على أكبر نطاق ممكن حتى تصل إلى درجة اللامركزية وهذا عكس الإدارة الاستبدادية التي لا تعمل بمبدأ تفويض السلطة وهذا ما يجعلها قد تخفق في تحقيق غاياتها بصورة فعالة.

وختاماً يمكن تذييل هذا الفصل بطرح تساؤلات حول مدى صلاحية معايير الرشد والعقلانية (اخبار الوسائل والأهداف) التي توصل إليها فيبيير في دراسته للمجتمعات الغربية على واقع المجتمعات النامية.

ثالثاً: نقد و تقييم النظريات الكلاسيكية و الحديثة:

لقد حاولت المداخل النظرية السابقة الذكر استعراض جملة من الأفكار والفرضيات المبادئ ذات الأهمية البالغة في فهم وتفسير السلوك التنظيمي، ويمكن القول أن أغلب هذه نظريات قد أخفقت في مهمتها الرامية إلى صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، وذلك يعود إما لأسباب تتعلق بالمنهج الذي أخططته، أو أسباب تتعلق بالفلسفة التي حددتها بناءً على تلك المنهج، فجاءت جزئية المنحى والنظرة فتباينت تحليلاتها، مما جعل هذا التراكم النظري يتعرض وبصورة مستمرة إلى جملة من الانتقادات يمكن إيجازها كالآتي:

رغم أهمية الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية وما أضافته للتراث النظري في الإدارة والتنظيم، ومحاولتها تطبيق المنهج العلمي لإجراء دراستنا على مستوى التنظيمات، وبإلقاء نظرة شاملة على هذه النظريات يتضح لنا أنها تشكل نسقا فكريا يعكس الاهتمام بدراسة وتحليل التنظيمات في ضوء الكفاية الإدارية والإنتاجية وهذا من خلال الاهتمام بالمظهر العقلي الرشيد للسلوك.⁽¹⁾

فنظرية الإدارة العلمية، والتقسيم الإداري والنموذج المثالي للبيروقراطية، والتنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية، نظرت إلى التنظيم وأعضائه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي قصد بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في يد الجهاز الإداري، كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية، وضيق نطاق الإشراف.⁽²⁾

1 - فيصل فخري مرار: مرجع سابق، ص 68.

2 - فيصل فخري مرار: مرجع نفسه، ص 69.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

فقد ركزت الإدارة العلمية بقيادة تاييلور اهتماماتها على رفع مستوى الأداء لزيادة كميات الإنتاج بطريقة آلية مما سبب مشاكل سيكولوجية عند العامل هذا من جهة، وظهور بعض الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل والرضا الوظيفي والإنتاجية من جهة أخرى، مما أثر بشكل كبير في تعميق مبادئ الحركة العلمية للعمل وعدم قبول ومقاومة الأفكار التي جاعت بها في الأوساط العمالية.

كما أن النموذج المثالي لماكس فيبر ورغم أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات التي تتطوي عليها هذه العناصر بالإضافة إلى إهماله لمشكلة الديمقراطية وتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للأفراد داخل التنظيم، فالنموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر اعتمد على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسة، وأهم الجانب الإنساني للعمل، والالتزام المفرط بالقواعد والاجراءات مما قد يؤدي إلى الروتين والشعور بالملل والضجر.

ويمكن إجمال أهم الانتقادات التي تعرضت لها المداخل الكلاسيكية لدراسة التنظيم باختصار فيمايلي:

* أنها استندت إلى التخصص الوظيفي المفرط، مما يتسبب في فقدان العامل حبه لعمله وزيادة

الملل والروتين عنده.

- * وضع سلسلة اتخاذ القرارات والأنظمة في يد الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.
- * الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل.
- * إغفال عناصر الصراع التنظيمي بين العمال من جهة والإدارة من جهة ثانية.
- * النظر إلى التنظيم كنسق مغلق دون الاهتمام بالبيئة المحيطة بالتنظيم.⁽¹⁾

وعلى النقيض من ذلك ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الأفراد داخل التنظيم وليس على مبدأ الرشد، وأخذت بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات

1 - فاروق مداس: مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني الاتجاهات النظرية لدراسة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

وما لها من دور أساسي في التأثير على انجاز الأفراد ورضاهم الوظيفي، وقد ألحت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال ماديا و معنويا واشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم.

فقد جاء تيار العلاقات الإنسانية منذ بروز تجارب الهاوثورن بقيادة ايلتون مايو بأفكار و قيم تنظيمية قيمة وجهت الفكر الإداري إلى الاهتمام بالفرد و الجماعة و دينامياتها، و العلاقات الإنسانية و التنظيم غير الرسمي، إضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية بإعطاء العمال جزء من المسؤولية و تبني قيم المشاركة وضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بالثقة و التفاهم التبادل و العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد و الجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل التنظيم.

ورغم هذه المميزات إلا أن ذلك لم يمنع من وجود عيوب ونقائص انطوى على هذه النظرية يمكن ايجازها باختصار فيمايلي:

- * الافراط في التركيز على الأفراد و التنظيم غير الرسمي، دون الاهتمام بالجانب العملي للتنظيم وهذا راجع إلى أن رواد هذه المدرسة نظرو الي تنظيم من زاوية ضيقة محصورة في عوامل الاجتماعية و النفسية المؤثرة في رضا العمال و اهملوا بذلك الجانب العملي للعمل.
- * يبدو واضحا دراستنا للتنظيم انطلاقا من التركيز على الجوانب النفسية و الاجتماعية فقط، مما يفقدها ميزة تحقيق التكامل بين الاتجاهات المتنوعة لدراسة التنظيم.
- * قبول فكرة الثبات و الانسجام و التوازن و التكامل و إفال واقع التفاعل الاجتماعي و ما تحويه الجماعة من عناصر التنافس و الصراع بين العمال و الإدارة، ومشكلة القوة والاتصالات و النقابة، و اثر البيئة الاجتماعية و الاقتصادية على النسق الاجتماعي للتنظيم.

* منهجيا بالغ هذا التيار من النظريات في الوصف أكثر من التحليل الكيفي للواقع فجاءت دراسته في قالب يتصف بوصف الكيفية التي ينبغي أن يعمل بها التنظيم، رغم ان هذا التيار اعتمد على عدة أدوات منهجية مثل الملاحظة و المقابلة و الاستمارة، و الرجوع إلى السجلات و الإحصاءات الرسمية و غيرها من الأساليب البحثية المختلفة. (1)

1 - فاروق مداس، مرجع نفسه، ص 26.

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من اتجاهات نظرية اعتبرت مرجعية للعديد من الباحثين في مجال التنظيم و الإدارة و المختصين في عالم المؤسسات، إلا أنها لا تخلو من النقائص التي مكنت العديد من العلماء و المفكرين بتوجيه انتقادات لتلك النظريات، إلا أن هذه الأخيرة تمثل حالات ناجحة عادت الطريق للعديد من الباحثين للاهتمام بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال التنظيم.

الفصل الثالث: ماهية تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: ماهية تفويض السلطة

1. المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض
2. مبادئ التفويض الفعال
3. أهداف التفويض
4. أنواع التفويض
5. مزايا التفويض و مساوئه
6. أشكال التفويض

ثانياً: ماهية الأداء الوظيفي

1. محددات الأداء الوظيفي ومكوناته
2. معايير معالجة الأداء
3. تقييم الأداء الوظيفي:
4. مراحل و خطوات تقييم الأداء
5. أساليب قياس و تقييم الأداء
6. معايير تقييم الأداء المؤسسي
7. مسؤولية إجراء التقييم وطرقه
8. أهداف و نتائج نظام تقييم الأداء
9. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية و تنظيمها، وهذا من خلال إدراك مدراء المؤسسات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية في جميع أنشطة و عمل المؤسسة فالمورد هو الذي يخطط و ينظم، ويتخذ القرارات و ينفذ و يتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة، لذلك وجب فتح المجال له بإعطائه صلاحيات و حرية المشاركة تتحمل المسؤولية في أداء المهام الجديدة من خلال عملية التفويض وضمن توزيع الأدوار و المهام و السلطات تتفاوت فعالية المورد البشري داخل التنظيم فمن خلال أدائه الجيد أو السيء يتوقف نجاح المؤسسة من عدمه و سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التفويض و الأداء.

أولاً: ماهية تفويض السلطة

1. المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض

هناك عشرة مبادئ أساسية يقوم عليها التفويض، وهذه المبادئ كما وردت هي:

- قانونية التفويض: أي توافقه و انسجامه مع الأنظمة و القوانين الموعية.
- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات و السلطات.
- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض له و بكافة العاملين في المنظمة و أن يكون صريحا لا ضمنيا.
- أن يكون التفويض مكتوبا و أن تكون السلطة و الأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم ومفهومة تماما.
- توضيح حدود العمل و السلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده الأساسية.
- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
- المتابعة المستمرة من قبل القائد لأعمال المرؤوس المفوض له.
- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض و المفوض له.
- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض له و مركزه الوظيفي.
- صدور التفويض للمفوض له بصفته الوظيفية لا الشخصية. (1)

¹ - زيد منير عبوي و محمد هاني: مرجع سابق، ص 117.

2. مبادئ التفويض الفعال

1.2. مبدأ مساواة السلطة و المسؤولية:

يعني هذا المبدأ أن القدر المفوض من السلطة إلى المرؤوس يجب أن يلزمه قدر مساوياً له تماماً من المسؤولية، فهذا المبدأ يعترف بأهمية التفويض و يؤكد على أن المجال السلطة المفوضة يجب أن يكون كافياً، بما يسمح بالتعرف بواجبات العمل.

و يرجع عدم تساوي السلطة مع المسؤولين إلى:

- أن السلطة الإدارية نادراً ما تملك القوة الضرورية لإنجاز المسؤولية.
- أن السلطة ليست مطلقة.

1. مبدأ حتمية المساءلة:

يركز على أنه بالرغم من إمكانية تفويض السلطة و المسؤولية إلى المرؤوسين، المساءلة لا يمكن تفويضها، و معنى هذا أن الحساب حتمي و لا يمكن تفويضه و الحساب هنا يعني المساءلة.

2.2. مبدأ وحدة القيادة:

بمعنى أن المرؤوس ر يحاسب إلا من عند شخص واحد هو رئيسه، و رغم أن هذا المبدأ واضح إلا أن هناك أربع حالات شائعة تمثل خروجاً عنه:

- عدم التمايز التنظيمي، بمعنى مجموعات عمل غير متميزة أو غير واضحة من حيث المراكز التي شغلها.

- تخطي مستوى الإشراف الأوسط، بمعنى تعمّد بعض المديرين تخطي مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف.⁽¹⁾

¹ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 202.

- التجاهل المُتَقَصِّدُ لمبدأ أو وحدة القيادة، بمعنى خضوع القدر الواحد لرئاستين أو أكثر، وذلك إذا ما خصص لفرد واحد عملية أو أكثر بحجة أن عبء العمل قليل، و يجب أن يشغل وقته الكامل.
- العلاقات الاستشارية، بمعنى تشابك العلاقات الاستشارية و التنفيذية خاصة عند استخدام السلطة الوظيفية. (1)

3. أهداف التفويض

تسعى عملية التفويض إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيمايلي:

- 1.3. منح الفرص الكاملة للرئيس الأعلى لأداء مهامه
أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يدعمه في مراقبة كل ما يدور في المنظمة من أنشطة وعمليات، مما يمكنه من رصد جميع العمليات التنظيمية، كما أن تفويضه بعض الصلاحيات للمرؤوسين يوفر له الوقت و الجهد لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم.
- 2.3. إتاحة الفرص للإبداع و الابتكار
يساعد التفويض على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الابتكارية، فعندما توكل بعض الأعمال إلى بعض العاملين، فإنهم قد ينجزونها بصورة أفضل كما هو متعارف عليه في المنظمة، أي بطريقة غير عادية و غير مألوفة بما يساعد التفويض على اكتشاف القدرات و المواهب و تنميتها.
- 3.3. تخفيض التكاليف
تساهم عملية التفويض في تخفيض التكاليف المادية و المعنوية، وتساعد على سرعة انجاز المهام، وتختصر الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة، و التقليل من استهلاك الآلات و المواد، وكذلك الأفراد والأجور.

¹ - زيد منير عبوي و محمد هاني محمد : مرجع سابق، ص ص 115 - 116.

4.3. تنمية المرؤوسين و اعدادهم لتحمل المسؤولية

التفويض هو إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم، وهذا يعني اعدادهم لتحمل المسؤولية حول ما كلفوا به من أعمال بالإضافة إلى أن التفويض يدفعهم إلى الشعور بالرضا و الحماس في أداء المهام، و تم الولاء و الانتماء للتنظيم، و التفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهارتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد و التنظيم، مما يترتب عليه اعداد قيادات مستقبلية تتحمل المسؤولية و تحافظ على استمرارية البناء التنظيمي.

5.3. تقوية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العاملين

عند تفويض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين، فهذا ثقته في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى اشباعها عن طريق اعتراف الإدارة أو الآخرين بقدراتهم، وهذا ينعكس على الأفراد العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء وجودته و الانتماء للتنظيم، وتسود بذلك روح الفريق و الولاء والاعتزاز بالانتماء إلى ذلك التنظيم فضلا عن أن علاقتهم مع بعضهم من خلال العمل الجماعي يزداد متانة وقوة. (1)

4. أنواع التفويض

1.4. تفويض الصلاحية

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا " مفوض " إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طول مدة التفويض، وتفويض الصلاحية يعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى بغض النظر عن شغل الوظيفة.

¹ - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص ص 203 - 204.

2.4. تفويض التوقيع

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بعض القرارات و الأعمال الإدارية بالنيابة، و لا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو محدد تكليف المفوض له بتوقيع بعض المعاملات، هذا ولا يحق للجهة أو الفرد المفوض أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع. (1)

3.4. التفويض في الاختصاص

يعرف التفويض في الاختصاص على أنه يمثل الصلاحية القانونية بمواطن معين أو جهة إدارية محددة في إبرام التصرفات القانونية العامة، إدارية و عقود إدارية. (2)

5. مزايا التفويض و مساوئه

1.5. المزايا:

يحقق التفويض بالنسبة للمنظمة التي يجري فيه مزايا كثيرة منها:

1.1.5. تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيق بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه تحقق سرعة الأداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف الظروف المختلفة و ينمي من روح المبادرة لدى العاملين، ومن ناحية أخرى يهيئ مجال أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل، و هذا يؤدي إلى حسن النتائج.

¹ عبد السلام بوقحف: دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 15.

² - السعيد بن محمد قارة: التفويض الإداري و مدى تأثيره على فعالية الإدارة، مذكرة تخرج درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2009-2010، ص 51.

2.1.5. إعداد قادة المستقبل على كل مستوى، وذلك يقصد من تفويض إليهم السلطة على التفكير الموضوعي و المقارنة و رؤية النتائج، كما أنه يسمح أيضا باختبار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية.

3.1.5. توفير مناخ مناسب للعمل إذ تخلق عملية التفويض جو مناسباً للعمل داخل المنظمة، لأن العامل لم يعد يحس عملية الانفصال بينه و بين رؤسائه، و ستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبنائها. (1)

2.5 مساوئ التفويض

- 1.2.5 أنها تتطلب طرق و أساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب.
- 2.2.5 أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكون بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة.
- 3.2.5 تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء و الفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع.
- 4.2.5 تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتعددة و المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع أسرع و أسهل تحت النظام المركزي.
- 5.2.5 عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز الإداري وتحد من سلطاته. (2)

6. أشكال التفويض

يتخذ التفويض عدة أشكال نذكر منها الآتي:

- 1.6. التفويض إلى الأسفل: هو التفويض الذي يمنح من قبل الرئيس الأعلى إلى بعض المرؤوسين للقيام ببعض المهام.

¹ - زيد منير عبوي و محمد هاني محمد: مرجع سابق، ص 119.

² - محمد المغربي : السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن، ط3، 2004، ص 281.

2.6. التفويض إلى الأعلى: هذا الشكل من التفويض يكون بعكس التفويض إلى الأسفل، إذ يتم إعطاء

الصلاحيات الجديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة، ويحق له ممارسة كل الصلاحيات الممنوحة له.

3.6. التفويض الجانبي: يمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

4.6. التفويض المباشر و غير المباشر: التفويض المباشر هو إعطاء الصلاحيات و السلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث، أي يقوم الرئيس الأعلى بمخاطبة المرؤوسين بشكل مباشر، أم التفويض غير المباشر و الذي نادرا ما يتم تطبيقه، فإنه يتم عن طريق تفويض جزء من الصلاحيات و السلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه و السماح له بمباشرة عملية التفويض.⁽¹⁾

5.6. التفويض الرسمي و التفويض غير الرسمي: يكون التفويض رسميا حينما يتم اعداده وفق قاعد قانونية و أنظمة مكتوبة و بشكل متعارف عليه، ويكون التفويض غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة وقواعد قانونية، بل يكون مبنيا على الأعراف و التقاليد و العادات.

6.6. التفويض المشروط و التفويض غير المشروط: يكون التفويض مشروطا حينما يتطلب قبل إجراءه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسة المهام الموكلة إليه على أرض الواقع، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حرا في البدء بممارسة مهامه دون أخذ موافقة الرئيس الأعلى و مراجعته.

7.6. التفويض الكامل و التفويض الجزئي: يتسم التفويض بأنه جزئيا، لأن التفويض الكامل يعتبر نزولا عن الاختصاصات من قبل الرئيس، و هو أمر مشروع.

¹ - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 206.

8.6. التفويض العام و التفويض الخاص: يتمثل التفويض العام في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات، نفس المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس، و لكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل بل تفويض عام محدد في بعض المجالات، أما التفويض الخاص فهو منح الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات لأجل تنفيذ مهمة معينة.

9.6. التفويض المؤقت و التفويض الدائم: في بعض الأحيان يكون التفويض مؤقتا لظروف طارئة ولفترة زمنية محددة، إذ ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى ساري المفعول إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه.

10.6. التفويض البسيط و التفويض المركب: التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء من اختصاصه لشخص ما، أما التفويض المركب فهو تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصه لعدد من الأفراد العاملين ليقوموا بذلك مشتركين. (1)

ثانيا: ماهية الأداء الوظيفي

1. محددات الأداء الوظيفي ومكوناته:

1.1. محددات الأداء الوظيفي:

هناك جملة من محددات الأداء الوظيفي والتي توضح فيما يلي:

– الجهد المبذول من طرف الفرد

– القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

– مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- الجهد المبذول من طرف الفرد:

¹ - رافدة الحريري : مرجع نفسه، ص 208.

والذي يتمثل في الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات التي يتمتع بها الخرد لأداء الوظيفة:

والتي تشير للقدرات إلى الخصائص الشخصية للغن التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور:

ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود، قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين.

فبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر، وعليه فإن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز اعماله، وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم في المنظمة التي ينتمي إليها. (1)

1 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص ص 215 - 216.

2.1. مكونات الأداء الوظيفي : يمكن تحديدها فيما يلي:

• كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء والكمية في خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

• نوعية الجهد المبذول:

أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فهي بعض أنوع الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهتم النوعية وجودة الجهد المبذول. (1)

• أنماط الإنجاز:

المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطه معينة أو مزيج من هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقرير أو مذكرة و ذلك إذا كان ذو طابع ذهني. (2)

2. معايير معالجة الأداء performance standard:

تعتمد هذه المعايير على متطلبات الوظيفة و التي تنعكس في وصف الوظيفة ومواصفاتها، عندما يتم تأسيس معايير الأداء بصور مناسبة فإنها ستكون من ترجمة الأهداف والأغراض التنظيمية إلى متطلبات

1 - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث العلمي، دار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1999، ص ص 33-34.

2- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 50.

الوظيفة التي تشمل مستويات مقبولة أو غير مقبولة من مستويات أداء الموظف، وهناك أربعة اعتبارات أساسية في إنشاء معايير الأداء وهي كما يلي:

1.2. العلاقة الاستراتيجية :stratégie relevance

يشير مصطلح العلاقة الاستراتيجية إلى المدى الذي تربط فيه المعايير بالأهداف الاستراتيجية بالمنظمة

2.2. عيوب المعيار :cratérion deficimcy

ويتمثل في وجود هذه المعايير ضمن مسؤوليات الموظف، فعندما تركز معايير الأداء على معيار واحد (مثلا إيرادات المبيعات) فإن استثناء بقية المعايير الأخرى تقلل من معايير الأداء وبالتالي ليس من الممكن تقييم النظام كله.

3.2. إصلاح المعيار :Création contamination

يمكن إصلاح أي عيب يحدد في أحد المعايير ويمكن الاستعانة بعوامل تكون خارج سيطرة الموظفين والتي تؤثر على أدائه، فعلى سبيل المثال يمكن إصلاح أداء العملية الإنتاجية بواسطة جلب موارد جديدة لنقوم بهذا العمل.

4.2. الثقة و الاعتماد :reliability

و يتمثل هذا المعيار في الاستقرار و ثبات المعيار إلى المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الحفاظ على مستوى معين من الأداء.⁽¹⁾

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 264.

3. تقييم الأداء الوظيفي:

قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا لأهميته الاستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية بحيث يعرب الأداء الوظيفي هو عمليه تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أهدافه. (1)

1.3. تقييم أداء الموارد البشرية:

إن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه، فهو عبارة يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية. إن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية، وعلى فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة،....الخ).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (2)

¹ - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 123.

² - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 294.

4. مراحل و خطوات تقييم الأداء:

و التي سنحصرها فيمايلي:

- تحديد معايير الأداء والتي تتمثل في المتغيرات التي تقيس في ضوءها معدلات الأداء مثل السرعة، كمية الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء...الخ. (يتطلب جانبين: موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية للعمل، و ذاتي سلوكي يكشف عن الصفات الشخصية للفرد).
 - شرح و توضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين.
 - قياس الأداء (الملاحظة، التقارير الإحصائية، والشفوية المكتوبة).
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي.
 - مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.
 - الإجراءات التصحيحية.
- وتأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى:
- قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.
 - تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.
 - مدى تقدمهم في العمل.
 - قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.
- فهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتفسير الموارد البشرية (تخطيط القوة العاملة، الترقية، الأجور، التدريب...الخ) و كذلك توفير المعلومات للعاملين مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. (1)

1 - علي غربي و آخرون: مرجع سابق، ص 165.

5. أساليب قياس و تقييم الأداء:

هناك عدة مداخل لقياس و تقييم أداء العاملين منها:

1.5. مدخل المقارنة:

وفيه عملية التقييم من خلال المقارنة بين أداء الأفراد لأنه من المفترض أن لا يكون هناك تماثل بين

أدائهم، ويمكن وفق هذا المدخل ذكر الأساليب التالية:

- أسلوب الترتيب: أي ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا حسب أدائهم.
- أسلوبا المقارنة المزدوجة أي مقارنة الأفراد مع بعضهم البعض عن طريق ثنائيات وترتيب أداء الأفراد وفق نتائجهم في الثنائيات.
- أسلوب التوزيع الطبيعي: و يفترض أن الأفراد موزعين بشكل طبيعي بين الوسط والجيد والضعيف وبالتالي يتم تحديد موقع كل فرد في هذا الشكل تبعا لأدائه.

2.5. المعايير المطلقة: و يشمل أساليب متعددة أهمها:

- أسلوب التقييم البياني.
- قوائم المرجعية.
- أسلوب الأحداث الهامة.
- أسلوب الاختيار الإجباري.

وهذا الربط إما أن يكون على أساس فردي أو جماعي (ما حققته جماعة العمل) .⁽¹⁾

¹ - بلال خلف الطراونة: مرجع سابق، ص ص 331-332.

6. معايير تقييم الأداء المؤسسي (الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية):

1.6. الفاعلية:

والتي تتمثل في الفاعلية التنظيمية يعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والتكيف مع متغيرات الخارجية بحيث تستطيع الاستجابة والاستمرار في المجتمع. إضافة إلى هذا فالمفهوم الحديث يعطي المنظمة بعد أشمل من تحقيق الأهداف والذي يستند إلى منهج النظم الذي يعتبر المنظمة نظاما مفتوحا مع بيئة متغيرة تتطوي على العديد من الجوانب غير المستقرة وذلك بعد أن تسعى المنظمة بكل مكوناتها لمعالجة المشكلات والظواهر البيئية التي تواجهها قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار وبناء عليه يمكن تحديد مكونات الفاعلية بمايلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء.
- قدرة المنظمة على النمو و التطور باستمرار.

2.6. الكفاءة:

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، لأن المنظمات تعاني في أغلب الأحيان من مشكلتين أساسيتين:

سوء توزيع الموارد وفق الخطط والأهداف العامة.

عدم الاستغلال الأمثل للموارد.

و لقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

* المؤشرات المباشرة: و تتمثل في قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات من خلال المقاييس التالية:

أ- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.

ب- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.

ج- مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

وبناء على هذا يمكن إيجاد عدد كبير من مؤشرات قياس الكفاءة كقياس نوعية المنتج من منتجات المنظمة.

* المؤشرات غير المباشرة: والتي تتمدد في:

رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد. (1)

3.6. الانتاجية:

حظيت الانتاجية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و الاختصاصيين حيث عرفها بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه.

و يعرف آدم سميث الانتاجية: " إنها زيادة الانتاج و خفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الانتاج و تقسيم العمل و تنظيم التبادل التجاري. (2)

كذلك تعرف الانتاجية بأنها كل من الفعالية و الكفاية أي الانتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفاعلية. (3)

إن الانتاجية مرتبطة بعملية المخرجة و المدخلات:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

1 - زيد منير عبوي: مرجع نفسه، ص ص 167 - 168.

2 - كاسم حمود: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 64.

3 - بلال خلف الطراونة، مرجع سابق، ص 106.

انتاجية متوقعة = مخرجات متوقعة/موارد مستخدمة فعليا. (1)

7. مسؤولية إجراء التقييم وطرقه :

1.7. مسؤولية إجراء التقييم:

بوسع المنظمة إتباع نظام التقييم بحيث دخول كل من المسؤولين في المنظمة ومروسيهم إجراء التقييم التالي:

– المشرفون يقيمون مروسيهم: يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعلن الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمروسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معه، ولاعتبار المسؤول عنه تجاه المستويات الإدارية الأخرى، الا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمروسيه.

– المشرفون يقيمون رؤسائهم: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعف وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين المسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المروسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المروسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها، لو أسئ فهم و تعليق هذا الأسلوب.

1 – إسماعيل إبراهيم الفران: أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 68.

- الموظفون في نفس المستوى يقيمون زملائهم: ينذر إتباع هذا الأسلوب، وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذا طبق على مندوبي المبيعات، إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة و الإشراف والتحفيز للموظفين.
- التقييم الذاتي: يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، والتي تتطلب من الموظف وتجبر على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين ذاته والمعايير لذلك.
- مقيمون من الخارج: تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات و موظفي المنظمة، ومستوى أدائها في محاولة تدارك نقاط الضعف و حل المشاكل الذاتية. (1)

2.7. طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد و تباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

1.2.7. الطريقة التقليدية: تقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع إنجاز الآخرين أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل إنجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام "إنجاز الرجل الوسط" وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها:

* طريقة الترتيب البسيط:

○ ترتيب الأفراد بالتسلسل.

○ يبدأ هذا الترتيب من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.

○ يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

1 - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 173 - 174.

* طريقة المقارنة الثنائية:

مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم.

تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية.

بتجميع هذه المقارنات تمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

2.2.7. الطريقة الحديثة:

العديد من الطرق و الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية متممة

على ضوء مؤهلات العامل و تستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده " انجاز الرجل النموذجي"، في نفس

الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الأرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية.

ومن أهم هذه الطرق:

أ. طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:

– الملاحظة الدقيقة لأداء الفرد.

– تحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

– بعد الانتهاء من هذا التقسيم تتولى الإدارة احتساب معدل أداء الفرد.

* مقياس التدرج على الأساس السلوكي (يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف)

– تم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي.

– يتم تقسيم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل.

– ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.

– تم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته. (1)

* مقياس الملاحظات السلوكية:

1 - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 144-145.

- التركيز على السلوك الملاحظ.
- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.
- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة).
- تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد. يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان.

ب. طريقة الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس).
- يجب أن يكون هذا التحديد واقعيًا وقابلًا للقياس (يتمشى مع قدرات ومهارات العاملين).
- يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.
- وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء على الأساس النتائج المتحققة فعلا.

ج. طريقة مركز التقييم:

- قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية... الخ.
- تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف (تحليل العمل تحديد الأبعاد الضرورية).

- تقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين) وبصورة خاصة الأفراد المترشحين للإدارة العليا.⁽¹⁾

8. أهداف و نتائج نظام تقييم الأداء

1.8. الأهداف

يعمل نظام تقييم الأداء على أغراض عدة منها:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

¹ - علي غربي و آخرون، مرجع نفسه، ص ص 146-147.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.

- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم:

✓ تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

✓ تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

✓ تطوير العمال وتيسير مساراتهم الوظيفية: ويربط ذلك بنتائج التقييم.

- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المسؤوليات.

- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التكوين.

- ويسمح نظام تقييم الأداء من اكتشاف العوامل التي تفوق المنظمة وتمنعها مراقبة هذه العوامل تسمح لها بتغيير سياستها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.⁽¹⁾

2.8. النتائج:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق فيمايلي:

- الترقية، التعيين والنقل، الانضباط.
- وضع البرامج التدريبية.
- تحديد المنح والمكافآت.
- يكشف تقييم الأداء عن الكفاءة والانضباط.

¹ - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص ص 123-124.

- إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.
- إن عملية التقييم لا تستند إلى محاكاة كمية فقط، بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط والمواظبة، التعاون، القدرات، والمهارات، إلى جانب السمات الشخصية للفرد، مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة، وحسن السلوك في العمل. وهذا يعني ان هناك حالات كثيرة تتم على أساس التقدير الشخصي، مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل: تحيز المقيم. (1)

9. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

عادة ما يتعرض التقييم لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، و التي نستعرضها فيما يلي:
تأثير الهالة:

مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكافي للكفاءة .

الميل للتساهل أو التشدد:

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهم الأمر الذي يقلل من قيمته و أهميته، و تمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير .

الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقومون كفاءة مروؤوسهم عند نهاية المقياس المدرج ، بحيث يميل المشرف غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، وأنه غير مدرك

1 - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 151.

لأداء العاملين، وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل .

العلاقات الشخصية (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم.

إضافة إلى ما سبق، تشير الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

- نقص المعلومات المتوافر للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات أو الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم نهاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات دقيقة في عملية التقييم.⁽¹⁾

* إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

¹ - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص ص 453-454.

أ. تحسن الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما تجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عند الموظف بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومشجع مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها خلال إظهار التحسن المرغوب.
- ب. تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسن الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للاستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب وذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل فهذا يعطى منفعة للموظف. (1)

¹ - سهيل محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص 158 157.

خلاصة

عموماً ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة المورد البشري في ظل عملية التفويض، فمن خلال الأداء العالي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة

2. منهج البحث

3. أدوات جمع البيانات

ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة

1. تحليل و عرض البيانات

2. مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

3. توصيات

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من النقاط الأساسية في أي بحث علمي و تتجسد هذه الأهمية من خلال الدراسة الميدانية التي تتكون من عدة مجالات هي المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

أ. المجال الجغرافي:

و هو المكان الذي يحوي مجتمع الدراسة وهو مقر بلدية بوحجار دائرة بوحجار ولاية الطارف حيث تقع البلدية في وسط مدينة بوحجار يحدها من الشمال ملكية خاصة ومن الجنوب الطريق الولائي رقم 111، من الشرق شارع عبد الرحمان بن سالم ومن الغرب طريق زائد تخصيص عمراني جبار الطيب.

تتكون البلدية من مصالح وفروع تابعة لها يعمل بمقراتها 161 موظف و تتمثل هذه المصالح في:

- مصلحة الأمانة العامة: تحوي فرع السكريتاريا، فرع الأرشف.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تتكون من مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات والشؤون العامة، مكتب التنظيم العام.
- مصلحة التسيير المالي و الوسائل: مكتب الميزانية، مكتب المستخدمين و الممتلكات، مكتب الصفقات و متابعة المخططات.
- المصلحة التقنية: مكتب الصحة و النظافة، مكتب البناء و السكن، مكتب التهيئة العمرانية.

ب. المجال الزمني:

يمكن القول أن المجال الزمني لدراستنا الراهنة ينقسم إلى محطتين رئيسيتين:

- المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ 03 أفريل 2017، حيث تم الاتصال بالمصلحة البيداغوجية للجامعة للشروع في الجانب الميداني للدراسة حيث منح الباحث مراسلة موجهة إلى مسؤولي بلدية بوحجار بخصوص الموافقة على إجراء دراسة ميدانية و تسهيل إجراءات البحث،

حيث تم منح هذه المراسلة إلى رئيس البلدية الذي وافق بدوره على تلك المراسلة و تم توجيهها إلى الأمين العام للبلدية الذي بدوره وجهها إلى مصالح البلدية، وبعد الاطلاع على موضوع الدراسة و الهدف منه قاموا بإعطائنا جميع المعلومات الخادمة للموضوع من الهيكل التنظيمي للبلدية و لمحة عن البلدية و بالإضافة إلى عدد من العمال وفئاتهم الوظيفية عن طريق مكتب المستخدمين.

➤ المرحلة الثانية: وهي المرحلة الأخيرة التي بدأت بتاريخ 17 أفريل 2017 إلى نهاية التريص، حيث قمنا بتجربة الاستمارة على ستة موظفين موزعين على المصالح وهذا بغرض استخلاص الهفوات التي من الممكن الوقوع فيها عند إعداد أسئلة الاستمارة وكذلك استخلاص الأخطاء و العبارات التي جاءت عصية على المبحوثين، واجراء بعض المقابلات الحرة مع بعض الموظفين، وبعد إعداد الاستمارة النهائية قمنا بتوزيعها على أفراد العينة من مجتمع البحث و تم ملؤها من طرف المبحوثين وبحضور الباحث وهذا حتى يتسنى لنا شرح ما يستعصي من عبارات و ألفاظ و مصطلحات وتمت عملية جمع الاستمارات بالموازاة مع توزيعها.

ج. المجال البشري:

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى واقع تفويض السلطة وتأثيره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة من المؤسسات الحكومية الجزائرية فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع البيانات و المعلومات على الفئات العمالية التي تلبي غرض هذه الرسالة، فكان اختياره للموظفين الذين يؤدون أنشطة داخل مصالح البلدية، والذي قدم عددهم 161 موظف موزعين على الفئات الوظيفية التالية:

مؤطر = 22 موظف.

عامل تنفيذ = 20 موظف.

عامل تحكم = 119 موظف.

وبالتالي تم اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية تتكيف مع واقع تقسيم البلدية وفئات الموظفين حيث اعتمدنا على عينة طبقية عشوائية بسيطة و التي تعرف على أنها "نوع من العينات تستعمل في الحالات التي تكون معروفا فيها أن في المجتمع اختلافات منتظمة، وفي هذا النوع من العينات، يضع الباحث شروط معينة لاختيار أفراد العينة بحيث تمثل العينة جميع فئات المجتمع المدروس وبنفس نسبة وجودها و بعد تقسيم المجتمع إلى فئات مختلفة، يعتمد الباحث على الطريقة المتبعة في اختيار العينة العشوائية ضمن فئات (طبقات) المجتمع المدروس، ولكي يتم الاختيار، يحدد الباحث الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي بناء على خاصية معينة وبطريقة تتناسب، أي أن الباحث يختار لكل طبقة وبطريقة عشوائية عدد من المفردات يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي".⁽¹⁾

و باتباع أسلوب سحب العينة الطبقية العشوائية البسيطة قدرت بـ: 15% من مجموع كل فئة من فئات المجتمع الأصلي لبلدية بوحجار، قدرت مفردات العينة بـ 24 موظف.

$$3 \simeq 3,3 = \frac{22 \times 15}{100}$$

$$3 = \frac{20 \times 15}{100}$$

$$18 \simeq 17,85 = \frac{119 \times 15}{100}$$

$$24 = 3 + 3 + 18$$

$$24 \simeq 24,15 = \frac{161 \times 15}{100}$$

¹ - رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي (أساسياته النظرية و ممارسة العملية)، دار الفكر دمشق، ط1، 2002، ص 311.

2. منهج البحث

يركز المهتمون بمنهج البحث على ان الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة، وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها و الأهداف التي يصبو اليها الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج المستخدم وتماشياً مع طبيعة و أهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة تفويض السلطة وتأثيره على أداء الموارد البشرية، كان لزاماً على الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي يعرف على أنه " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع سياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها".⁽¹⁾

لقد تم استخدام هذا المنهج ابتداءً من تحديد إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات وترجمتها إلى فرضيات مع تحديد المفاهيم الأساسية إلى جمع البيانات من ميدان الدراسة بتقنية الملاحظة و المقابلة الحرة والاستمارة، من ثم تفريغ البيانات في جداول إحصائية و تحليلها و استخلاص النتائج.

¹ - غازي جمال خليفة و آخرون : طرق ومنهج البحث العلمي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ط1، 2009، ص 112.

3. أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، و التي تستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة استخدم الباحث الأدوات المنهجية التالية:

أ. الملاحظة:

وتعتبر من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، وقد استخدم الباحث الملاحظة البسيطة بدون مشاركة التي تعتبر " غير مقصودة أو مضبوطة وهي بداية للملاحظة العلمية، تتجم عنها فرضية تحتاج إلى بحث و تدقيق، وتستخدم في الدراسات الاستكشافية كملاحظة سلوك شخص بشكل مباشر دون تخطيط مسبق".

ولقد استخدمت لاستكشاف سلوك الموظفين في مصالح بلدية بوحجار بمختلف مستوياتهم و رتبهم المهنية وطبيعة أعمالهم مستفرا عن ظروف عملهم و مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و طرق الاتصال بينهم و كيفية توزيع المهام و الأدوار وهذا من أجل الحصول على البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

ب. المقابلة:

بالإضافة إلى الملاحظة استعمل الباحث المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة و التي تعرف على انها "وسيلة لجمع البيانات و هي تختار بالمرونة لا قيود عليها، ويمكن تعديل و تبديل وزيادة وانقاص الأسئلة بحسب الظروف للمسؤولين و تشجيعهم على التعبير عن ذواتهم بكل حرية".⁽¹⁾

¹ - رجاء وحيد دويدري: مرجع سابق، ص 326.

ولقد استخدمنا المقابلة الحرة لطرح بعض الأسئلة على رئيس البلدية ورؤساء المصالح وخاصة رئيس مصلحة المستخدمين.

وكانت الأسئلة في مجملها تدور حول:

- كيفية تفويض السلطة في البلدية؟
- من هم الأشخاص المعنيين بعملية التفويض في البلدية؟
- مدى تقبل الأشخاص لتفويضهم في مهام جديدة داخل البلدية؟
- أعباء التفويض في السلطة لدى المفوض إليه؟
- مدى تحمل المفوض إليه للمسؤولية أثناء عملية التفويض.

ج. الاستمارة:

"تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما و دقيقا انطلاقا من الأسئلة التي انطلقت منها الدراسة.

واستخدمنا الاستمارة بالمقابلة التي تهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة وصريحة خاصة عندما يكون أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي، ويكون الاتصال مباشر مع المبحوثين لضمان على الإجابة الموضوعية و دقة على أسئلة الاستمارة".⁽¹⁾

و بما أن الاستمارة تعتبر المرحلة الأكثر تجزئة للبحث فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة و الواضحة لأسئلتها، فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة و الواضحة لأسئلتها حتى نتمكن من اختبار الفرضيات المطروحة، وتقاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة ففرض الباحث على أن يكون على اتصال مباشر مع المبحوثين وقت توزيع الاستمارات.

¹ - رجاء وحيد دويدري: مرجع نفسه، ص 330

وقبل أن تكون الاستمارة الخاصة بالدراسة الراهنة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل أهمها:

- صياغة استمارة أولية بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل و المضمون.

وبعد إدخال التعديلات اللازمة كان التوجه إلى ميدان الدراسة وتطبيق الاستمارة على (03) موظفين من مجتمع البحث من أجل تجربتها والوقوف على مدى فهم المفردات المبحوثة لأسئلتها والكشف عن جوانب النقص فيها، وإضافة ما يجب إضافته من الأسئلة وحذف ما يمكن حذفه منها، حيث تم تعديل السؤال رقم (21) عن المحور الثالث من الصيغة.

- ما مقدار الفعالية أثناء قيام المسؤول بتفويضك؟

وبعد مشاورات تم إعادة صياغته على النحو التالي:

- ماهي درجة الفعالية أثناء قيام مسؤولك بتفويضك في أداء مهام ما؟

كما تم تعديل السؤال رقم (26) من المحور الرابع من الصيغة:

- هل هناك احترام للتدرج الهرمي للسلطة عند تفويض السلطة؟

وبعد مشاورات تمت صياغته على النحو التالي:

- هل هناك احترام للتسلسل الهرمي للسلطة عند القيام بعملية التفويض؟

كما تم إضافة السؤال رقم (33) في المحور الرابع وذلك على النحو التالي:

- هل من إضافات حول هذا الموضوع؟

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليهم، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت (33) سؤالا موزعة على أربعة محاور كالآتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية وتحتوي على (06) أسئلة [من 01 - 06].

- المحور الثاني: التفويض و الأداء وحتوي على (10) أسئلة من [07 - 16].
- المحور الثالث: توزيع السلطة و الأداء وحتوي على (09) أسئلة من [17 - 25].
- المحور الرابع: التسلسل الهرمي و الأداء وحتوي على (08) أسئلة من [26 - 33].

ثانيًا: المعالجة الميدانية للدراسة

1. تحليل و عرض البيانات:

بعد عملية جمع البيانات و المعطيات بالوسائل و الأدوات المذكورة سافا ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية و العلمية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها، إن استعمال أساليب كمية وكيفية، وذلك بعرض البيانات في جداول بسيطة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة.

أما الأسلوب الكيفي فيكون في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

نحاول في هذا الجزء مناقشة الخصائص العامة لأفراد عينة البحث انطلاقا من أن البيانات الشخصية تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن أن تؤثر على استجابات المبحوثين، وعليه فإن الوقوف على خصائص العينة المختارة من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والمهنية و الثقافية والنفسية يساعدنا على توضيح وتفسير بعض المواقف والاتجاهات وأراء المبحوثين حول طبيعة العلاقة القائمة بين تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية.

1- الجنس: يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي تساعد في فهم المعطيات وتفسير النتائج المتحصل عليها و الجدول رقم (01) يبين توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس.

الجدول رقم (01): الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس / العينة
33,33	8	ذكر
66,67	16	أنثى
100	24	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يعملون في مقر بلدية بوحجار والمقدرة بـ(33,33%) أقل بقليل من نسبة الإناث و التي يقدر بـ(66,67%) ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول فإن تفسير الكبير للإناث في هذه الإدارة المحلية يعود إلى مجموعة من الهوامل منها:

- طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة (البلدية).
 - البيئة الاجتماعية التي تتواجد بها الإدارة المحلية ميدان الدراسة.
 - كما يمكن تفسير ذلك على أن نمط الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية والتي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة للعمل وذلك لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة.
 - كما أن المرأة في المجتمع الجزائري أصبحت تتمتع بنوع من الحرية و الاستقلال.
2. السن: لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل لأنه يلعب دور كبير في فعالية الموظف وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه.

الجدول رقم (02): السن

السن	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	01	4,17	
من 30 - 40 سنة	18	75	
من 41 - 51 سنة	05	20,83	
المجموع	24	100	

ومن خلال الجدول رقم (02) الموضح لتوزيع مفردات عينة البحث حسب السن يتضح أن نسبة (72%) من مفردات العينة المبحوثين تتواجد ضمن الفئة العمرية من 30 - 40 سنة تم تأتي الفئة العمرية من 41 - 51 سنة وذلك نسبة بقدر ب 20,83% وهذا العين أن ما نسبته (20,83) من أفراد العينة المبحوثين تتعدى أعمارهم 41 سنة، في حين أن نسبة أفراد العينة المبحوثة والتي تبلغ أعمارهم أقل من 40 سنة تقدر ب 79,17% وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشرا إيجابيا للمؤسسة ميدان الدراسة فهي تحوي طاقات بشرية شبانية تستطيع تحفيزها على البذل والعطاء وتحمل المسؤوليات كما أن السن مرتبط بخاصية أخرى تتمثل في الحالة المدنية للموظفين.

3. الحالة المدنية:

الجدول رقم (03): الحالة المدنية

الحالة المدنية	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	12	50	
متزوج	12	50	
المجموع	24	100	

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نصف أفراد العينة المبحوثة متزوج وقد قدرت هذه النسبة بـ50% والنصف الآخر أعزب وهذا يعطي انطباع من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نستخلص أنه ليس هناك استقرار عائلي لنصف أفراد العينة المبحوثة عكس النصف الآخر، والاستقرار العائلي يمنح للموظف أولوية تفويضه لمهام أخرى لأنه مؤشر إيجابي يزيد من أداء الموظف داخل المؤسسة.

4. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
37,5	9	متوسط
29,17	7	ثانوي
33,33	8	جامعي
100	24	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين وبالرجوع للدراسة الراهنة ومن خلال الجدول رقم (04) يتضح أن أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى الثانوي وقد قدرت نسبتهم بـ(29,17%)، أما نسبة ذوي المستوى الجامعي فقدرت بـ(33,33)، أما نسبة ذوي المستوى المتوسط فقدرت بـ(37,5) مع انعدام وجود مستويات ابتدائية.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (04) مؤشر إيجابي للمؤسسة ميدان الدراسة حيث يمكن الاستفادة من كفاءة الموارد الموجودة، كما أن النتائج مؤشر يدل على تطور مستوى موظفي البلدية.

5. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (05): الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية / العينة
70,83	17	أقل من 10 سنوات
16,67	04	من 10 - 19 سنة
12,5	03	من 20 سنة فما فوق
100	24	المجموع

لأشك أن الأقدمية في العمل من أكثر العوامل المتحكمة في اتجاهات الأفراد وذلك من خلال الخبرة والقيمة العلمية التي يكتسبها الموظف عبر تجارية في العمل وقد اشتملت عينة الدراسة فئات متفاوتة من حيث الأقدمية أو الخبرة في مجال العمل بالإدارة المحلية الجزائرية، وهذا يتضح من خلال نتائج التي جاءت في الجدول رقم (05) أين نلاحظ أن نسبة 70,83% من مفردات عينة البحث تتواجد ضمن فئة أقل من 10 سنوات، ثم تأتي فئة الموظفين ذوي الأقدمية من 10 إلى 19 سنة بنسبة 16,67%، ثم فئة ما فوق 20 سنة بنسبة 12,5%.

إن هذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم هم ذوي الفئات التي ليست لها خبرة كبيرة في العمل وهذا نتيجة مرحلة التثبيت التي مرت بها بلدية بوحجار في السنوات الأخيرة نتيجة خروج عدد كبير من العمل و الموظفين على التقاعد.

6. الفئة الوظيفية:

الجدول رقم (06) الفئة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الفئة الوظيفية
12,5	03	مؤطر
37,5	09	عامل تنفيذ
50	12	عامل التحكم
100	24	المجموع

تؤثر طبيعة الفئة الوظيفية في اتجاهات الأفراد بشكل لا يستهان به سواء كان ذلك بالإيجاب أم بالسلب وقد تميزت الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بمقر بلدية بوحجار بتنوع و اختلاف في طبيعة تكوين كل فئة مهنية، وقد جاءت في مقدمة هذه الفئات كما يوضح الجدول رقم (06) فئة عمال التحكم بنسبة (50%) ثم تليها فئة عمال التنفيذ بـ(37,5%) وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة المؤطر بنسبة (12,5%) من مجموع عينة الدراسة ببلدية بوحجار وأن هذه النسب ترجع إلى طبيعة العمل الموجه لكل فئة والتي تختلف من حيث الصفة و المهام المنوطة بكل صفة وهذا راجع إلى الإدارة المحلية (البلدية) محل الدراسة والتي تتطلب فئات ذات تكوين عال وبأعداد مناسبة وكذلك فئات ذات تكوين قاعدي ومهني تستعمل للأعمال اليدوية وهو ما جاء في الجدول رقم (06).

المحور الثاني: التفويض و الأداء

نحاول هنا قياس العلاقة بين التفويض والأداء لذلك كانت صياغة الفرضية الفرعية والأداء لذلك كانت صياغة الفرضية الفرعية الأولى على الشكل التالي: يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء. ولتقصي هذه العلاقة قمنا بصياغة الاستمارة في محورها الثاني الذي نتطرق إلى مؤشرات هذه الفرضية، وذلك بطرح من مجموعة من الأسئلة من السؤال (07) إلى السؤال (16) حيث حاولنا من خلالها تفكيك

الفرضية المقترحة بمتغيراتها إلى مؤشرات مندرجة ضمن الأسئلة المطروحة واجابات الموظفين سواء بمجتمع البحث بالنسبة لعينة مجتمع البحث وبالتالي القيام بتحليل الشواهد الواقعية التي تم جمعها بعد تفريغها في جداول وذلك كمايلي:

الجدول رقم (07): الاستعداد لأداء مهام جديدة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاستعداد
95,83	23	نعم
4,17	01	لا
100	24	المجموع

يبين الجدول رقم (07) الاستعداد لأداء مهام جديدة في إطار عملية تفويض السلطة داخل بلدية

بوحجار، إذ جاءت استجابات المبحوثين في هذا المجال على النحو التالي:

- نسبة 95,83% من أفراد العينة أجابت بـ"نعم" لاستعدادها لأداء مهام جديدة.

- نسبة 4,17% من أفراد العينة أكدت بإجابة "لا" لعدم استعدادها لأداء مهام جديدة.

من خلال الجدول يتضح أن موظفي بلدية بوحجار لهم القدرات والاستعدادات لتولي مهام أخرى خارج

إطار عملهم و تحملهم لأعباء و مسؤولية المهام.

الجدول رقم (08): درجة الاستعداد لأداء المهام

النسبة المئوية %	التكرار	العينة درجة الاستعداد
87,5	21	عالية
8,33	02	متوسطة
4,17	01	منعدمة
100	24	المجموع

أما في ما يخص درجة استعداد الموظف لأداء مهام فإن المعطيات الإحصائية المستقاة من الجداول رقم (08) تؤكد 87,5% من مفردات العينة المبحوثة أجابت درجة استعدادها لأداء مهام جديدة عالية، بينما ترى نسبة 8,33% من المبحوثين أن درجة استعدادها لأداء مهام جديدة متوسطة، ونسبة 4,17% درجة استعدادها منعدمة لأداء مهام جديدة.

من خلال نتائج هذا الجدول يرجع هذا التفاوت في درجة الاستعداد إلى أن غالبية المبحوثين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة وكذا لهم مستوى تعليمي مقبول، وهذا ما يجعلهم ويؤهلهم لتقادم مهام جديدة عن طريق تفويضهم لأداء تلك المهام، أما النسبة التي كانت التي تمثل درجة الاستعداد المتوسط فيرجع السبب في ذلك كون المبحوثين ليست لديهم خبرة كافية لتولي مهام أخرى، أما ما يخص النسبة التي درجة استعدادها منعدمة لأداء مهام أخرى داخل البلدية نحو فهم من عدم الاستطاعة على تأدية تلك المهام.

الجدول رقم (09): سبب عدم الاستعداد لأداء المهام

النسبة المئوية %	التكرار	السبب / العينة
8,33	02	عدم القدرة
8,33	02	الوظيفة عمل روتيني
83,34	20	الوظيفة لا تتلاءم مع الاختصاص
100	24	المجموع

تؤكد المعطيات التي أتى بها الجدول رقم (09) أن نسبة 83,34% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد سبب عدم استعدادها لأداء مهام جديدة هو أن الوظيفة لا تتلاءم مع الاختصاص بينما نسبة 8,33% من المستجوبين اعتبرت السبب أن الوظيفة المفوضة مجرد عمل روتيني ونقرأ من خلال الجدول أن سبب عدم استعداد موظفي بلدية بوحجار لتولي مهام جديدة هو أن الوظيفة المفوضة لا تتلاءم مع

الاختصاص أو عدم القدرة للقيام بتلك المهام أو أن الوظيفة مجرد عمل روتيني و السبب راجع إلى وجود تراكم في المهام وبالتالي لا يمكن التوفيق بين الوظيفتين في آن واحد، والوقت لا يسمح بذلك أو أنه راجع كذلك لعدم توفر كل المعلومات الكافية عن المهام المفوضة متردد في قبول التفويض.

الجدول رقم (10): التفويض و زيادة الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		زيادة الأداء
91,67	22	نعم
8,33	02	لا
100	24	المجموع

هذا الجدول يوضح لنا مدى الارتباط بين التفويض و الأداء في العمل حيث أثبتت النتائج الإحصائية و المبينة أن ما نسبته 91,67% من المبحوثين أوضحوا أنه هناك علاقة ترابطية بين التفويض والأداء أي أن الموظف عندما يساهم في اتخاذ القرار داخل البلدية يخلق الإحساس بالمكانة وهذا يحفز على بدل مجهودات أكبر.

هذا بالإضافة إلى أن أغلبية المبحوثين دعموا هذه البيانات الإحصائية المبينة في هذا الجدول وأرجعوا السبب في ذلك هو أن التفويض يؤدي إلى زيادة الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات فيصبح كل عضو في التنظيم ساهم في قرارات المؤسسة وهذا يدفع لزيادة الفعالية التنظيمية وبالتالي زيادة الأداء الفردي ومن ثم زيادة أداء الموارد البشرية.

أما بالنسبة للموظفين المبحوثين والذي تمثل نسبتهم 8,33% فهم نفو العلاقة الموجودة بين التفويض و الأداء، وهي نسبة قليلة جدا ومن خلال ملاحظتنا الميدانية يمكن أرجاع السبب في ذلك إلى أن المبحوثين الذين أنكروا وجود العلاقة هم موظفون ليست لديهم أهمية كبيرة داخل التنظيم أو أنهم يجهلون قيمة

التفويض ومزاياه داخل البناء التنظيمي و بالتالي لا يكون لديهم اتصال دائم داخل التنظيم وعزلتهم عن المحيط العملي وهذا ما يؤدي إلى انخفاض أدائهم وعدم تماشيهم مع طموحات المؤسسة.

الجدول رقم (11): اسناد مهام جديدة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاسناد
83,33	20	نعم
16,67	04	لا
100	24	المجموع

تشير البيانات الإحصائية التي أتى بها الجدول رقم (11) أن نسبة 83,33% من أفراد العينة قد أسندت لها مهام جديدة بالإضافة إلى مهامهم العادية، بينما ما نسبته 16,67% من أفراد العينة لم تسند لها مهام جديدة ونقرأ من خلال الجدول أن بلدية بوحجار تركز عملية تفويض السلطة في الإدارة، ومن خلال ملاحظتنا في إطار جمع و الحصول على المعلومات كشفت لنا أن إضافة مهام جديدة للمهام العادية تم تكريسه والعمل به وذلك باعتباره عملية تنظيمية مكملة للعمل الإداري و تتماشى مع طرق تسيير الإدارة الحديثة.

الجدول رقم (12): أسس اسناد المهام الجديدة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الأسس
29,18	07	المستوى و المؤهلات
4,16	01	الأقدمية في العمل
4,16	01	القدرة على اتخاذ القرارات
62,5	15	الأداء الجيد
100	24	المجموع

يعكس لنا الجدول رقم (12) المتعلق بالأسس المعتمدة عليها في عملية التفويض حيث أقرت لنا هذه النتائج الإحصائية أن الأساس بالأداء الجيد في العمل والذي اتفق على أهميته 62,5% من أفراد العينة، وهو الذي يمثل أعلى نسبة في حين أن المستوى و المؤهلات اتفق على أهميته 29,18% من المبحوثين، وهو ما يعتبر ثاني أساس معتمد عليه من طرف الرؤساء داخل بلدية بوججار، كذلك نجد أن الأقدمية لا تلعب دور في عملية التفويض وهذا ما أكدته نسبة 4,16% من افراد العينة ونفس هذا الشيء بالنسبة للقدرة على اتخاذ القرارات الذي مثله نسبة 4,16% من أفراد العينة.

ونقرأ من خلال الجدول أن المعايير المعتمد عليها في عملية التفويض داخل بلدية بوججار هي الأداء الجيد والمستوى والمؤهلات ثانيا وتليها أخيرا القدرة على اتخاذ القرارات والأقدمية وكل هذا مؤشر على تكريس معايير الإدارة الحديثة.

الجدول رقم (13) أسباب عدم التفويض في أداء مهام جديدة

السبب	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
الإمكانية و القدرات أكثر من الوظيفة المفوضة	04	16,67	
الوظيفة المفوضة لا تتلاءم مع الاختصاص	10	41,67	
الإمكانيات والقدرات لا تتناسب مع مجال التفويض	07	29,17	
مجال التفويض ليس له أهمية في البناء التنظيمي	01	4,16	
عدم توفر عامل الثقة	02	8,33	
المجموع	24	100	

توضح البيانات و الاحصائيات التي تضمنها الجدول رقم (13) والمتعلق بأسباب عدم تفويض بعض المبحوثين لأداء مهام جديدة في إطار عملية تفويض السلطة، فقد بينت لنا هذه الاحصائيات أن السبب الرئيسي والذي حضي بإجماع المبحوثين وهو أن الوظيفة المفوضة لا تتلاءم مع الاختصاص وبالتالي فإن المفوض إليه لا يقبل هذا التفويض وتقدر بنسبة 41,67% من المبحوثين كذلك نجد أن السبب

الثاني والذي حضي بأهمية كبيرة في نظر المبحوثين الإمكانيات و القدرات لا تتناسب مع مجال وهذا ما مثل ما نسبته 29,17% من افراد العينة المبحوثة، أما فيما يخص أسباب الإمكانيات والقدرات أكثر من الوظيفة المفوضة فنسبة 16,67% من أفراد العينة أرجعوه إلى هذا السبب نتيجة تمتع بعض الموظفين بمستوى تعليمي غالب و يشغلون وظائف لا تسمح لهم بقبول عمل مفوض لا يرتقي بمستواهم التعليمي وهذا ما لمسناه من ملاحظتنا لميدان الدراسة، أما السبب بعدم توفر عامل الثقة ونسبته 8,33% من أفراد العينة راجع إلى لجوء بعض الرؤساء إلى الميل للعلاقات الشخصية في عملية التفويض وهذا ما يخلق بعض الفوضى داخل التنظيم، وفي ما يخص أن مجال التفويض ليس له أهمية في البناء التنظيمي راجع إلى عدم وعي بعض الموظفين لعملية تفويض السلطة داخل البلدية بنسبة 4,16%.

الجدول رقم (14): كيفية التفويض

النسبة المئوية %	التكرار	العينة التفويض
87,5	21	كتابي
12,5	03	شفوي
100	24	المجموع

تبين البيانات الكمية حول متغيرات كيفية تفويض السلطة في الجدول رقم (14) أن عملية التفويض داخل التنظيم تتم في غالب الأحيان كتابيا، وقد كانت النسبة التي تدل على ذلك 87,5% من المبحوثين، وهذا راجع للقانون الداخلي للإدارة المحلية (بلدية بوحجار) حيث يمكن إرجاع هذه النسبة العالية إلى كونها تمثل رأي الموظفين الذين لهم اطلاع كبير على القوانين الداخلية و المواثيق داخل الإدارة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن عملية التفويض تتم شفويا فهم يمثلون الموظفين الذين لا يحتلون وظائف مهمة داخل البلدية وغير مسؤولون عن عملية اتخاذ القرارات فيمكن توضيح أن ما نسبته 12,5%

من المبحوثين أن عملية التفويض تتم شفويا هو عدم اطلاعهم على المواثيق و القوانين الداخلية أو قيام بعض الرؤساء بتكليفهم ببعض المهام دون تحرير وثيقة رسمية تثبت هذا التفويض.

الجدول رقم (15): الرضا في اتخاذ القرار

الرضا	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
راض		23	95,83
غير راض		01	4,17
المجموع		24	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن 23 موظف في بلدية بوحجار يمثلون نسبة 95,83% يرون أنهم راضين على اتخاذ القرارات، وهذا يفسر بأن أغلب موظفي البلدية لهم قدرات عالية في التسيير و كذا رضى كل موظف على القيام بعمله على أكمل وجه وبروح عالية من المسؤولية، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا بأن درجة رضاهم عن اتخاذ القرارات غير راضين عنها فكان عددهم 01 أي ما نسبته 4,17% من المبحوثين حيث يمكن ارجاع السبب في ذلك إلى عدم حريتهم في عملهم وكذلك تعرضهم للضغوط في أماكن عملهم، وهذا ما يولد لديهم الإحساس بعدم الارتياح في العمل ثم عدم رضاهم عن عملهم وبالتالي تكون درجة الأداء ضئيلة مقارنة بالموظفين الذين يتمتعون بالحرية والاستقلالية و روح المسؤولية، وهذا ما يثبت عدم تفويضهم تفويض قانوني وتبقى مشاركتهم إلا في الأعمال الروتينية.

الجدول رقم (16): مجالات عملية التقييم

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المجالات
41,67	10	القدرات والسلوك
16,67	04	تطبيق و إنجاز الهدف
4,16	01	الأقدمية
37,5	09	الإحساس بالمسؤولية
100	24	المجموع

توضح البيانات و الاحصائيات التي يتضمنها الجدول رقم (16) و المتعلق بالمجالات التي يتم الاعتماد عليها في عملية التقييم أن ما نسبته 41,67% من المبحوثين أي 10 موظفين أقرروا بأن القدرات والسلوك يمثل المجال الأول المعتمد عليه في عملية التقييم، في حين أن ما نسبته 37,5% من المبحوثين اتفقوا على أن الإحساس بالمسؤولين يحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية في عملية التقييم وكذلك بالنسبة لتطبيق و إنجاز الأهداف فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنها لها أهمية بنسبة 16,67% أما بالنسبة للأقدمية فلقد أوضحت ما نسبته 4,16% من المبحوثين بأن هذا المتغير له أهمية كذلك، وهذا ما يمكن أن ننظر إليه من حيث أنه ظاهرة سلبية فلا بد من الوقوف عليها و دراستها في حين أكدت جميع أفراد العينة المبحوثة أن أساس تطبيق وإنجاز الأهداف المرجوة يعتبر معيار تأخذه الإدارة في عملية التقييم هو أمر إيجابي، ومن كل المعايير التي سبق ذكرها، نقول أن هناك معايير تنظيمية يتم التركيز عليها و هذا ما يتوافق مع المواثيق و القوانين الداخلية التي تم وضعها في إطار عملية التقييم، وكذا تسيير المناصب داخل الإدارة البلدية، وفي مقابل هناك معايير لها أبعاد غير تنظيمية والتي تكون لها آثار سلبية على عملية التقييم.

المحور الثالث: توزيع السلطة و الأداء

تعتبر مسألة توزيع السلطة و الأداء داخل البلدية من أهم النقاط التي أثرناها داخل هذه المؤسسة العمومية من خلال الاستمارة التي أجريناها وضمن هذا المسعى ناقش في هذا المحور أهم البيانات التي نعتقد أنها تغطي هذا الجانب فقد ارتأينا صياغتها في شكل جداول بسيطة بغرض مقاربتها من المسائل التي طرحناها ونحتاج إليها في التحقيق الميداني.

الجدول رقم (17): تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية %	التكرار	العينة تحمل المسؤولية
95,83	23	نعم
4,17	01	لا
100	24	المجموع

يتبين من الجدول رقم (17) أن 23 موظف بنسبة 95,83% من المبحوثين يرون أنهم يتحملون المسؤولية الكاملة عند امتلاكهم حرية اتخاذ القرارات في حين يرى 01 من الموظفين بنسبة 4,17% من أفراد العينة عكس ذلك، وهذا التفاوت الكبير بين النسبتين يترجم مدى حرص أغلب المبحوثين على امتلاكهم المسؤولية، وكذا مدى قدرتهم على تحمل تبعاتها وكل هذا بمثابة رفع مكانتهم في المؤسسة.

الجدول رقم (18): المسؤولية في عملية تفويض السلطة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المسؤولية
45,83	11	نعم
54,17	13	لا
100	24	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن 13 موظف بنسبة 54,17% يرون أن تحمل المسؤولية تبقى على عاتقهم في حين 11 موظف بنسبة 45,83% يرون أنه عندما يتم تفويضهم في السلطة فإن تبعات التفويض سوف يتقاسمونها مع المفوض أو الرئيس.

فإذا نظرنا جيدا في النسبة الأولى 54,17% الذين يرون أن المسؤولية تبقى على عاتقهم فهذا يعبر عن طرح مفاده أن القوانين والمواثيق التي تحت على التفويض فسوف نجد أن التفويض في السلطة لا يضاعفه تفويض في المسؤولية، فإن المسؤولية تبقى دائما من اختصاص المفوض أما المفوض إليه فيبقى مسؤولا أمام رئيسه المباشر بقدر السلطة التي انتقلت إليه بالتفويض، وهذا يعني حتى يقدم عمله في حماس واطمئنان دون خوف من مسؤولية جسيمة تفوق ما تم تفويضه من سلطات.

الجدول رقم (19): المسؤولية وزيادة الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		زيادة الأداء
95,83	23	نعم
4,17	01	لا
100	24	المجموع

تثير البيانات و المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (19) المتعلق بتحمل المسؤولية وزيادة الأداء إلى أن نسبة 95,83% من مفردات العينة ترى أنهم يزيد معدل أدائهم عند تحمل المسؤولية، وهذا راجع للرقابة التي يمارسها الرئيس أو المفوض، والمسؤولية الملقاة على عاتق المفوض إليه تبقى دائما حدود السلطة المفوضة، وكل هذا يبقى مرهون بشرعية التفويض أي يجب أن يكون كتابي وجزئي وكذا تحديد السلطة فيه و المدة، وغير من شروط التفويض، أما بالنسبة المتعلقة بالموظفين الذين يرون بأن عملهم للمسؤولية لا يزيد في معدل أدائهم فقدرت نسبتهم 4,17% من المبحوثين وهذا راجع إلى عدم مقدرتهم

على اتخاذ القرارات، وكذا خوفهم من المسؤولية وكذا يمكن ارجاع السبب إلى حداثهم في المنصب وبالتالي ليس لديهم اطلاع على خبايا الوظيفة.

الجدول رقم (20): كيفية زيادة الأداء في عملية التفويض

النسبة المئوية %	التكرار	العينة زيادة الأداء
29,17	07	التنازل الكلي
70,83	17	التنازل الجزئي
100	24	المجموع

تبين هذه البيانات في الجدول رقم (20) أنه أثناء عملية التفويض في السلطة يرى أغلب المبحوثين والذين يقدر عددهم بـ 17 مبحوث أي ما نسبته 70,83% من أفراد العينة أن التنازل الجزئي على الصلاحيات من طرف المسؤول هو الذي يساعد على زيادة أداء المرؤوسين في حين أن التنازل الكلي على الصلاحيات من طرف المسؤول أثناء عملية التفويض لم يلقى تأكيداً كبيراً من طرف المبحوثين بنسبة 29.17%، إذا ومن خلال الشواهد يمكننا إرجاع سبب زيادة الأداء إلى التنازل الجزئي على الصلاحيات فيرجع لكون أغلب المبحوثين ليسوا بإطار، و لا يتمتعون بقدرات عالية في التسيير وبالتالي يكون في نظرهم أن عملية التفويض في السلطة لابد أن يصاحبها التنازل في جزء من صلاحيات تلك الوظيفة.

الجدول رقم (21): درجة الفعالية في التفويض

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الفعالية في التفويض
4,16	01	ضئيلة
16,67	04	متوسطة
79,17	19	عالية
100	24	المجموع

تشير الدلائل الإحصائية التي أتى بها الجدول رقم (21) و التي توضح درجة الفعالية التنظيمية أثناء قيام المرؤوس بتفويضه في أداء مهام تنظيمية، حيث أوضح لنا هذا الجدول أن ما نسبته 79,17% من أفراد العينة أقرروا بأن درجة الفعالية تكون عالية عندما يتم تفويضهم وهذا راجع للقدرات التي يتمتع بها أغلب المبحوثين، ومن ثم يكون الأداء عالي وبالتالي الفعالية التنظيمية تكون عالية في حين أن ما نسبته 16,67% من المبحوثين تكون درجة فعاليتهم متوسطة عندما يتم تفويضهم، وهذا ما يمكن إرجاعه للرقابة التي يتم تسليطها عليهم من طرف الرئيس، وهذا ما يجعلهم ينزعجون وبالتالي تقل فعاليتهم وكذلك يمكن إرجاع السبب إلى نقص الخبرة في المجال الذي يتم تفويضه، أما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت فعاليتهم ضئيلة وهذا ما يمثل نسبة 4,16% من أفراد العينة تمكن إرجاع السبب في ذلك إلى نقص التدريب، وكذا نقص الاتصال بينهم وبين المفوض أي الانعزال ون ثم عدم الاهتمام وبالتالي التقييم عند كل مرحلة يكون سلبياً.

الجدول رقم (22): التفويض و التدريب المهني

النسبة المئوية %	التكرار	العينة / التدريب
91,67	22	نعم
8,83	02	لا
100	24	المجموع

يتضح من الجدول رقم (22) الذي يبين لنا العلاقة بين التفويض في السلطة وزيادة الحاجة للتدريب المهني، إذ توصلت البيانات الإحصائية إلى أن جميع أفراد العينة أي ما نسبته 94,67% أوضحوا أن عملية التفويض في السلطة يزيد في الحاجة للتدريب المهني وذلك عن طريق كشف النقائص، وكذا تفويض بعض المرؤوسين الذين لا يتمتعون بقدرات عالية ومن ثم تأهيلهم عن طريق دورات تكوينية سواء داخل البلدية أو خارجها، في حين أن نسبة 8,83% من المبعوثين لم يروا أن التفويض يستدعي الحاجة للتدريب راجع إلى نقص الخبرة و الوعي الكافي بدرجة تحسين المهارات أو أن السبب راجع إلى أن المهام المفوضة لا تستعي مهارات عالية خاصة إذا كان التفويض شفوي في مهام روتينية بسيطة.

الجدول رقم (23): أسباب التدريب المهني

النسبة المئوية %	التكرار	العينة / الأسباب
25	06	المستوى و القدرات أقل من المهام المفوضة
45,83	11	المهام المفوضة خارج الاختصاص
4,17	01	وجود نقص في المناهج و البرامج وتوزيع السلطات
25	06	عدم توفر برامج تكوينية
100	24	المجموع

تبين المعلومات و البيانات من خلال الجدول رقم (23) بخصوص أسباب التدريب المهني عند تفويض السلطة إذ استجابات المبحوثين في المجال على النحو التالي:

- نسبة 45,83 % من أفراد العينة أكدت سبب التدريب المهني هو المهام المفوضة خارج الاختصاص.

- نسبة 25% من أفراد العينة أكدت أن السبب الثاني للتدريب هو المستوى و القدرات أقل من المهام المفوضة ونفس النسبة للسبب الثالث عدم توفر برامج تكوينية.

- نسبة 4,17% من أفراد العينة ترى أن السبب الرابع هو وجود نقص في برامج ومناهج توزيع السلطات من خلال النتائج هذا الجدول يتضح أن بلدية بوحجار لا تقوم بالتدريب في المهام داخل الاختصاص وتوفر برامج تكوينية لعدد معين من الموظفين فقط، و تقوم بالتدريب المهني للرفع من مستوى و قدرات بعض الموظفين من أجل تأهيله وكل هذا حسب نتائج الجدول.

الجدول رقم (24) تفويض الصلاحيات عند تفويض أداء المهام

النسبة المئوية %	التكرار	العينة تفويض الصلاحيات
75	18	نعم
25	06	لا
100	24	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (24) الذي يبين مدى تفويض الرؤوس لجزء من الصلاحيات المفوضة حيث أوضحت لنا هذه الاحصائيات أن 18 موظف نسبة 75% من أفراد العينة أقرروا بأن المهام المفوضة تم تفويض جزء منها وهذا راجع لكونهم يهتمون بتشجيع نسبة مشاركة المورد في عملية التفويض و لأنهم يعانون من بعض الاكتظاظ في المسؤوليات لذلك يقومون بتفويض جزء من صلاحيات تفويضهم لأنهم يعون بأهمية هذه العملية داخل البلدية.

في حين أكدت نسبة 25% من المبحوثين بأن المهام المفوضة لم يتم تفويضها وهذا راجع لكون أغليبيتهم لم يتم تفويضهم على الإطلاق بالإضافة إلى عدم تمتعهم بقدرات عالية في التسيير وعدم استكمال تكوينهم.

الجدول رقم (25): مساءلة المفوض إليه

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المساءلة
100	24	نعم
100	24	المجموع

يعبر الجدول رقم (25) المتعلق بمدى تعرض المفوض إليه أو المروؤوس للمساءلة في حالة اخفاقه في عمله على ان معظم وأغلبية الموظفين أي ما نسبته 100% من افراد العينة أكدوا أن المروؤوس في حالة اخفاقه في عمله أثناء عملية التفويض سوف يتعرض للمساءلة من طرف الرئيس أو المفوض، وهذه المساءلة لا تتدرج سوى في مساءلة تصحيح الأخطاء و الأساليب ومن ثم محاولة المشرف على التفويض باستدراك الموقف وإعادة النظر في مسألة التفويض، ويكون كل هذا متوقف على حسب الظروف التي تمر بها الإدارة وحسب طبيعة العمل.

المحور الرابع: التسلسل الهرمي للسلطة و الأداء

إن مسألة تفويض السلطة داخل المؤسسة لابد أن تقتضي مجموعة من الأسس و المعايير التي سبق و أن أثرنا جزءا كبيرا منها في المحاور السابقة من الاستمارة وكذا في الجانب النظري للدراسة، ومن ثم ارتأينا في هذا المحور كذلك أن يوضح بعض الأسس التي من خلالها يمكن أن نفهم مسألة تفويض السلطة و الأداء داخل المؤسسة الجزائرية (الإدارة المحلية) من منظور أكثر وضوح وأكثر شمولية و هذا ما أثارته أهداف و فروض دراستنا الحالية.

الجدول رقم (26) احترام التسلسل الهرمي في التفويض

النسبة المئوية %	التكرار	العينة احترام التسلسل الهرمي
100	24	نعم
100	24	المجموع

تؤكد البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم (26) بأن أغلبية المبحوثين و الذي تقدر نسبتهم 100% أقروا بأن هناك احترام للتسلسل الإداري للسلطة عند عملية التفويض في البلدية، وهذا ما يبين حرص الإدارة على إقامة قواعد ونظم تحكم عملية التفويض وتحدد حدودها وفقا لتناسب السلطة مع المسؤولية.

الجدول رقم (27) درجة وجود التسلسل الهرمي في التفويض

النسبة المئوية %	التكرار	العينة درجة الوضوح
100	24	نعم
100	24	المجموع

يبين الجدول رقم (27) و الذي تناولنا فيه درجة وضوح التسلسل الهرمي للسلطة أثناء عملية التفويض في السلطة فكان أن أوضح لنا أغلبية المبحوثين 100% من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يزيد من درجة وضوح التسلسل الهرمي للسلطة، وهذا ما أكد عليه أغلبية المبحوثين حيث أرجحوا السبب في زيادة توضيح المهام و الصلاحيات، ومن ثم تحديد حدود السلطة، وبالتالي فإن المفوض إليه يكون على إدراك بالمسؤولية التي لا تفوق ما تم تفويضه إليه من سلطات ويمكن القول أن كل هذا يزيد من مرونة التنظيم وبذلك سهولة التواصل و الاتصال التنظيمي يساعد في إتمام المهام المفوضة بأداء جيد.

الجدول رقم (28): مقاييس تحديد مجال التفويض في السلطة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المقاييس
95,83	23	نعم
4,17	01	لا
100	24	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول رقم (28) و الذي يوضح لنا هل هذه الإدارة تعتمد على مقاييس

لتحديد مجال تفويض السلطة داخل الهيكل التنظيمي.

إذ أن النتائج الإحصائية المتوفرة أثبتت أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أكدوا على أنه هناك مقاييس لتحديد مجال التفويض، وكانت هذه النسبة 95,83% من المبحوثين، وهذا راجع أن أهمية العمل الذي يتم تفويضه، حيث أن أهميته تفرض على المفوض أن يضع حدود لا يمكن تجاوزها من طرف المفوض إليه، ودرجة أداء الموظف عند عملية تقييمه تلعب دور كبير في تحديد مجال التفويض على اعتبار أنها عملية تنظيمية يتم من خلالها مراقبة الموظف، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أنه لا توجد هناك مقاييس لتحديد مجال التفويض وهذا ما نسبته 4,17% من أفراد العينة يمكن إرجاعه لعدم اطلاعهم على الأمور و الشؤون المتعلقة بالتنظيم وتوزيع الأدوار.

الجدول رقم (29): أسباب تحديد المقاييس

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الأسباب
41,67	10	حسب أهمية العمل الذي يملك فيه الموظف التفويض
58,33	14	حسب درجة أداء الموظف لعمله أثناء التقييم
100	24	المجموع

يبين الجدول رقم (29) السبب المعتمد في تحديد مقاييس مجال التفويض إذ جاءت استجابات

المبحوثين في هذا المجال على النحو التالي:

- نسبة 58,33 من أفراد العينة أكدت أن السبب المعتمد عليه في تحديد المقاييس هو درجة أداء الموظف لعمله أثناء التقييم.

- نسبة 41,67% من أفراد العينة أكدت أن السبب حسب أهمية العمل الذي يملك فيه الموظف التفويض، وبالتالي فإن النتائج أن البلدية (بوحجار) تعتمد على مقاييس في مجال التفويض وأن أساس هذه المقاييس هو الأداء الجيد في مرحلة التقييم وباقي المتغيرات تأتي بدرجة أقل وهذا دليل على أن الإدارة تسعى للرفع من الأداء من خلال عملية التفويض دون الاعتماد على أسس أهمية السلطة المتوفرة في مجال التفويض.

الجدول رقم (30): وضوح التسلسل الهرمي في زيادة الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الوضوح
12.5	3	متوسط
87,5	21	كبير
100	24	المجموع

تشير البيانات في الجدول رقم (30) والتي تدور حول مدى مساهمة وضوح التسلسل الهرمي

في زيادة أداء الموظف داخل المؤسسة فاتضح لنا أن ما نسبته 87,5% من المبحوثين أقروا بأن وضوح التسلسل الهرمي للسلطة يؤدي إلى زيادة في أداء الموظف وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة الأخرى و التي ترجع لمدى وعي أغلب المبحوثين و كذا المسؤوليات التي يشغلونها.

أما النسبة الأخرى فكانت 12,5% من المبحوثين أقروا بأن مساهمة وضوح الهيكل التنظيمي للسلطة في زيادة الأداء تكون متوسطة ويمكن إرجاع هذا إلى عدم أقدمية الموظفين داخل مقر بلدية

بوحجار، وكذا عدم اطلاعهم على القوانين الداخلية التي تحكم توزيع السلطات و حدود استعمالها وكذا أهمية كل وظيفة بالوظائف الأخرى داخل الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (31) التدرج في الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية %	التكرار	العينة التدريب
100	24	نعم
100	24	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (31) و الذي يبين لنا مدى أهمية تفويض السلطة في التدرج في الهيكل التنظيمي أن أغلبية المبحوثين ما نسبته 100% من أفراد العينة أكدوا أن عملية التفويض تساهم في التدرج داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، وهذا راجع إلى سبب تحسين مستوى الموظف وزيادة مهارته وبالتالي الكشف عن مهاراته وقدراته من أجل شغل مناصب عليا وهذا ما يولد لديه روح الحماس و الاهتمام و المسؤولية وكذا الثقة بالنفس وبالتالي هذا ما يساعد على نمو القدرات القيادية له.

الجدول رقم (32) نتائج زيادة الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	العينة النتائج
4,17	01	تحقيق منافع مادية
12,5	03	الرغبة في الترقية
83,33	20	تحقيق أهداف المؤسسة
100	24	المجموع

تشير لنا هذه البيانات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (32) و الذي يدور حول الأسس التي يعتمد عليها في زيادة أداء الموظف داخل البلدية، فمن خلال ملاحظتنا لهذه النتائج تبين لنا أنها متفاوتة وهذا ما يعكس لنا أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة، حيث نجد أن عنصر تحقيق أهداف

المؤسسة كان له أهمية كبيرة بـ83,33%، ثم بعد ذلك يأتي عنصر أو أساس الرغبة في الترقية بنسبة 12,5% أما بالنسبة للسبب الثالث فيتمثل في رغبة المبحوثين في الحصول على منافع مادية فكانت النسبة 4,17%.

إذ من خلال هذا التفاوت في هذه النسب يمكننا القول أن أفراد العينة يسعون دائماً لزيادة أدائهم داخل المؤسسة وتحقيق مردودية عالية وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة وكذا حصولهم على منافع مادية وأخرى معنوية كالترقية وهي الأساس الثاني.

2. مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

سبق وأن تطرقنا إلى الجانب النظري و الميداني لمسألة تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية حيث توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كانت مبنية على أسس متينة علمياً ومن خلالها يتم التوقف على مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة الراهنة في ضوء المعطيات البيانية المتوصل إليها وكذا مناقشة هذه الاستنتاجات المأخوذة من نتائج تفريغ البيانات و تكميمها ثم بعد ذلك يتم تحليلها وتفسيرها بمقارنتها بالإطار النظري.

1.2. فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية

لقد قمنا في هذا الجزء بذكر الفرضية الأساسية التي مفادها أنه: توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الأداء.

وللبرهنة عليها قمنا بصياغة ثلاث فرضيات جزئية.

- يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء.
- هناك علاقة ارتباطية بين توزيع السلطة وبين زيادة الأداء.
- كلما كان التسلسل الهرمي واضحاً كلما كان الأداء جيد.

أ. طبيعة مجتمع الدراسة:

لقد كان لنا في هذا البحث و أن تعاملنا مع مجتمع بحث متعدد الخصائص وهذا ما سوف يساهم في إثراء بحثنا.

الجنس: إن أغلب موظفي البلدية هم من الإناث، أما أفراد العينة فهم كذلك أغلبهم إناث حيث أن نسبتهم تقدر بـ 66.67%، أما الذكور فكانت نسبتهم تقدر بـ 33.33% وهذا راجع لطبيعة العمل.

السن: إن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (30 – 40 سنة) أي ما نسبته 75% من المبحوثين، وهذا راجع لطبيعة سياسة التوظيف داخل البلدية في حين أن عدد المبحوثين في الفئة العمرية التي هي أقل من 30 سنة كان مبحوث واحد (01) وهذا ما يؤكد أن البلدية بدأت في استقطاب الإطارات الشابة الكفوة وإعادة النظر في سياسة التوظيف.

الحالة المدنية: إن نصف المبحوثين هم متزوجون وأرياب عائلات ومن ثم نقول أن هناك استقرار اجتماعي متوفر حيث تقدر نسبة المتزوجين 50% من أفراد العينة و النصف الآخر هم شباب حديثي التوظيف.

المستوى التعليمي: إن غالبية المبحوثين لهم مستوى متوسط حيث تقدر نسبتهم 37,5% من المبحوثين وتليها نسبة 33,33% من ذوي مستوى جامعي هذا ما يوضح أن البلدية تسعى لاستقطاب الإطارات و الذي تتطلبه مقتضيات الإدارة.

الأقدمية: تؤكد لنا البيانات المتوفرة أن أغلب المبحوثين ليس لديهم خبرة كبيرة في المؤسسة أي ما نسبته 70,83% من المبحوثين أقل من 10 سنوات خبرة لأنهم حديثي التوظيف وما تبقى من المبحوثين ذوي أقدمية في العمل.

الفئة الوظيفية: إن ما يمكن استنتاجه من مسألة الفئة الوظيفية داخل البلدية نجد غالبية المبحوثين هم عمال تحكم وهو راجع لكون مجتمع الدراسة يقع في مقر البلدية.

النتيجة الأولى: إن مجتمع البحث هذا متعدد الخصائص فلقد كشفت لنا هذه الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية الموجودة في الاستمارة، وكذا ملاحظتنا أثناء اجراء البحث و بالإضافة إلى المقابلات التي قمنا بها مايلي:

- غالبية الموظفين إناث.
 - غالبية الموظفين هم متوسطي العمر (30 - 40 سنة).
 - نصف الموظفين هم متزوجون.
 - غالبية موظفي البلدية هم ذوي المستوى المتوسط.
 - غالبية الموظفين ليس لهم خبرة و أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات.
- ب. في ضوء الفرضية الأولى: و التي تتعلق بالتفويض الوظيفي و الأداء، ومن خلال المعطيات الميدانية التي أقرت أن 95,83% من المبحوثين لهم الاستعداد لأداء مهام جديدة و كذلك لهم درجة عالية من الاستعداد لأداء تلك المهام بنسبة 87,5%، و أكدوا عدم استعدادهم لأداء مهام جديدة لا تتلاءم مع اختصاصهم وذلك ما أوضحته نسبة 83,34%، و أقرت نسبة 91,67% بأنّ هناك علاقة ارتباطية بين التفويض الوظيفي وزيادة الأداء، وأن أغلبية الموظفين داخل البلدية أُسندت لهم مهام جديدة من خلال عملية تفويض السلطة بنسبة 83,33%، وأكدوا أن سبب التفويض هو الأداء الجيد بأغلبية طفيفة تقدر نسبتها بـ 62,5%، أما ما نسبته 41,67% أرجعوا أن أسباب عدم التفويض في أداء مهام جديدة بأنها لا تتلاءم مع الاختصاص و أن التخصص الوظيفي يعتبر من الأسس التي تحظى بأهمية بالغة في عملية التفويض، ومعظمهم راضين على مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 95,83%، أما فيما يخص التقييم أكد لنا ما نسبته 41,67% أن الأساس في عملية التقييم أثناء التفويض هو القدرات و السلوك في العمل، و 37,5% يرون أن الإحساس بالمسؤولية في العمل هو الأساس في عملية التقييم.

النتيجة الأولى: إن ما يمكن استنتاجه من كل ما سبق ذكره في ما يتعلق بالفرضية الأولى أنه لا يمكن الجزم بأن الأقدمية في العمل هو الأساس الوحيد الذي يعتمد عليه في عملية التفويض الوظيفي بل أنه هناك عوامل و أسس أخرى لها الأثر الكبير على زيادة الأداء الموظف داخل البلدية كالقدرة على اتخاذ القرارات و التخصص الوظيفي، الإمكانيات و القدرات و كذا مجال التفويض وأهميته.

ج. في ضوء الفرضية الثانية: و التي تتعلق بمسألة توزيع السلطة وعلاقتها بالأداء فقد أقرت المبررات الإحصائية المأخوذة من الميدان مايلي:

أن معظم المبحوثين يتحملون مسؤوليتهم الكاملة عندما تسند لهم الحرية في اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 95,83%، و أن المسؤولية تبقى على عاتقهم و هذا ما أقرته نسبة 54,17%، و بتحمل المسؤولية يزيد أداءهم أثناء عملية التفويض و هذا ما بينته نسبة 95,83% من المبحوثين، و أكدوا أن التنازل الجزئي على الصلاحيات أثناء عملية التفويض سوف يزيد في معدل أدائهم و هذا ما نسبته 70,83%، و أن درجة الفعالية تكون عالية عندما تفويضهم في أداء مهام جديدة ما أكدته لنا نسبة 79,17%، و أوضحوا أن عملية التفويض في السلطة داخل البلدية يزيد من الحاجة للتدريب وذلك بنسبة 91,67%، و السبب في ذلك راجع لأن المهام المفوضة خارج الاختصاص و عدم توفر برامج تكوينية و هذا ما أوضحتته نسبة 45,83% و 25% من المبحوثين على التوالي، و أوضح ما نسبته 75% أن المرؤوس يقوم بتفويض جزء من الصلاحيات المفوضة له و أكد الجميع أنهم يتعرضون للمسائلة في حالة الإخفاق في المهام المفوضة و هذا ما نسبته 100%.

النتيجة الثانية: إن مسألة توزيع السلطة داخل البلدية تؤدي إلى زيادة المسؤولية ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما يفتح لنا باب زيادة المشاركة العمالية وكل هذا يزيد من مردودية الموظفين و بالتالي زيادة المردود الجماعي.

د. في ضوء الفرضية الثالثة: والتي تتعلق بالتسلسل الهرمي للسلطة وعلاقته بالأداء وهذا ما نودّ أن نوضحه في كل هذه الاحصائيات التي هي عبارة عن مناقشة للمؤشرات التي اعتمدنا عليها في هذه الفرضية.

هناك احترام للتسلسل الإداري عند عملية تفويض السلطة داخل البلدية و هذا ما أكدته نسبة 100% من المبحوثين، و أقرّوا بأن الهيكل التنظيمي يزداد وضوحاً أثناء عملية التفويض و ذلك ما أكدته نفس النسبة، و أن هناك مقاييس لتحديد مجال السلطة المفوضة وذلك ما أوضحتها نسبة 95,83%، وما نسبته 58,33% من المبحوثين أرجعوا أسباب تحديد المقاييس في مجال السلطة المفوضة إلى درجة أداء الموظف أثناء عملية التقييم، و أن زيادة الأداء راجعة إلى وضوح التسلسل الهرمي للسلطة ما بينته نسبة 87,5%، و أكد لنا الجميع أن التفويض يزيد من درجة التدرج داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، وأرجعوا سبب زيادة أدائهم عندما يتم تحقيق أهداف المؤسسة و رغبتهم في تقلد مناصب أعلى وذلك ما أوضحتها نسبة 83,33%.

النتيجة الثالثة: إن عملية التفويض في السلطة تؤدي إلى وضوح في التسلسل الهرمي للسلطة وتباين حدود استعمالها وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأداء ومن ثم رفع روح الحماس و الإحساس بالمسؤولية وبالتالي نمو القدرات الإدارية القيادية عند غالبية المرؤوسين و هذا ما يخلق لنا قيادة جديدة مؤهلة لتحمل المسؤولية مستقبلاً.

- من خلال كل هذه النتائج التي أثارها هذه الدراسة الراهنة و التي أثبت لنا أن فروض الدراسة وجميع المؤشرات المتعلقة بموضوع دراستنا قد تحققت بنسبة كبيرة، ويمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الأداء داخل المؤسسة قد تحققت وذلك من خلال الفرضية الجزئية الأولى التي أكدت نتائجها أن الأقدمية في العمل ليست الأساس أثناء عملية تفويض السلطة بل أن الأداء و القدرات والسلوك أثناء عملية التقييم هم

الأساس كذلك المشاركة في اتخاذ القرارات و التخصص الوظيفي لمم الأثر الكبير على الأداء الوظيفي، والفرضية الجزئية الثانية التي أقرت نتائجها إن مسألة توزيع السلطة داخل البلدية تؤدي إلى زيادة المسؤولية ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما يفتح لنا باب زيادة المشاركة و التدريب وكل هذا يزيد من أداء الموظف، و الفرضية الجزئية الثالثة التي وضحت نتائجها أن عملية تفويض السلطة تزيد من وضوح الهيكل التنظيمي وتدرج السلطة داخله؛ وكل هذه النتائج برهنت على صدق الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة ترابطية بين تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية.

2.2. النتائج العامة:

إن عملية تفويض السلطة تعتبر عملية تنظيمية يتم بمقتضاها نقل السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى المستويات الدنيا، وهذا ما يزيد في درجة الفعالية التنظيمية لأعضاء التنظيم و من ثم زيادة أدائهم و إحساسهم بالمكانة، وكل هذا يتوقف على مجموعة من الأسس والقواعد التي يعتمد عليها المفوض أو صاحب السلطة، وكذلك شروط ومقاييس يقبلها المفوض له. كذلك أمكن لنا من خلال دراستنا هذه لمسألة تفويض السلطة و تأثيرها على أداء الموارد البشرية أن نبرز أنه هناك عدة مزايا يمكن إضافتها لما تم التطرق إليه فب الجانب النظري لعملية التفويض في السلطة:

- اكتشاف مهام جديدة بالنسبة للمفوض إليه و التي قد تعتبر مهام روتينية بالنسبة للمفوض.
- زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة ومن ثم زيادة الأداء.
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات و مهارات المفوض إليه ولذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية.

- اكتشاف طبيعة المهام التي يتم تفويضها ومحاولة كسب ثقة صاحب السلطة المفوضة، وهذا ليجز نوع المرونة في تفويض مهام أخرى لها أهمية أكثر من ذي قبل.
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق طبقة جديدة تكون مؤهلة لتحمل المسؤولية و الاضطلاع بأعباء الإدارية في المستقبل.
- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري من ثم تطبيقه.
- كذلك يمكن لنا اعتبار عملية تفويض السلطة مرتبط مباشرة بمدى نضج المفوض و المفوض إليه، وهذا لتحقيق توازن و استقرار التنظيم وهذا بغية عدم حصر الصعوبات التي يمكن مواجهتها و المعوقات في إصدار التشريعات و اللوائح الملائمة، و إنما تكمن هذه الصعوبات أساسا داخل التنظيم في الواقع الإداري من وعي و إدراك بأهمية الأعمال المنجزة، و كذا التحلي بالمسؤولية و بروح العمل داخل الجماعة و التعاون و التكاتف و الحرص على مصلحة العمل.
- إن عملية تقييم الأداء كمرحلة من مراحل الرقابة الإدارية عبارة عن دراسة و تحليل لأداء الموظفين ولاحظه سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم العادية و الأعمال التي يتم تفويضها و أيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية و تحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترفيته لوظائف أخرى أعلى داخل البناء التنظيمي.

3. التوصيات:

كان لنا في هذا الموضوع المراد دراسته و أن تطرقنا إلى دراسة العلاقة بين تفويض السلطة ومتغير أداء الموارد البشرية حيث توصلت كل النتائج إلى أنه هناك ارتباطية بين عملية في السلطة و أداء الموارد البشرية، حيث أنه كلما كان هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على أسلوب الاستشارة و التعاون و الاتصال الفعال أدى بنا إلى الحصول على أداء جيد و زيادة في الفعالية التنظيمية و لا يتحقق كل هذا إلا بوضع و اعتماد جهاز رقابة معياره الرشد والعقلنة في التسيير ومن ثم يمكننا القول بأنه لابد من الإسراع في تطبيق مشروع تفويض السلطة بكل حذافيه داخل البلدية، وهذا ليكون مرجعا أساسيا يتم الاعتماد عليه بالإضافة للقوانين الداخلية و الموائيق.

- لابد من وضع برامج و خطط لاستقطاب الطاقات البشرية المتخصصة التي تتمتع بقدرات عالية من التسيير.

- اعتماد قواعد وأسس موضوعية يتم من خلالها تطبيق عملية التفويض.

- وضع معايير تنظيمية تعتبر كمرجع أساسي في عملية التقييم أثناء عملية التفويض و تكون وفق إطار زمني محدد.

- لا يمكن اعتماد قدر مبالغ فيه من الرقابة على الموظفين على اعتبار أنهم قد يقبلون قدرا معيناً من الرقابة على أعمالهم و لكنهم في نفس الوقت سوف يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال و حرية التصرف.

- التركيز على معايير و أسس مبنية على العقلنة و الرشد بحيث تتماشى مع إمكانيات الإدارة المحلية و طبيعة مجتمعنا.

- يجب توسيع دائرة الوعي و الإدراك بأهمية انجاز الأهداف، و لا يكون ذلك إلا بزيادة مشاعر الإخلاص و الانتماء و التحلي بالضمير المهني.

- وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية يتم من خلاله تشجيع و تحفيز من يثبتون كفاءة وامتياز في انجاز ما يوكل إليهم من أعمال و مهام عن طريق التفويض.
- التحلي بالموضوعية و الحياد أثناء عملية تقييم الموظفين، وهذا بغية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- يجب العمل على الحد من تنامي الزيادة في الشعور بتحقيق الرغبات الشخصية للأفراد كالترقية و التقدم الوظيفي.

خاتمة

من خلال النتائج المتحل عليها من هذه الدراسة و التي تعبر عن الواقع الفعلي لمدى تطبيق عملية تفويض السلطة و تأثيره على أداء الموارد البشرية، و لقد حاولنا دراسة هذا الموضوع نظريا و ذلك من خلال تطرقنا لأغلب النظريات التي تناولت مسألة تفويض السلطة و مدى تأثيره على أداء الموظف، ثم قمنا بالدراسة الميدانية و التي أكدت الظاهرة التنظيمية و كذا لما لها من دور كبير في تشكيل و خلق متغيرات أخرى كالمشاركة في اتخاذ القرارات و التشاور و التعاون، و كذا المسؤولية و إصدار الأوامر و اللامركزية، ومن كل هذا كانت انطلاقتنا في تجسيد مدى صدق أو خطأ فرضياتنا وقد تمت مناقشتنا لجميع النتائج المتحصل عليها فخلصنا إلى جملة من النتائج و التي تتمحور حول مايلي:

- ❖ إن درجة الاستعداد لأداء مهام جديدة تلعب دورا كبيرا في عملية تفويض السلطة.
- ❖ إن عملية تفويض السلطة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل و كذا القدرات و السلوك.
- ❖ إن مجال تفويض السلطة يلعب دورا فعالا في تحديد أهمية التفويض.
- ❖ إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل البلدية تؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية.
- ❖ إن إعطاء جزء من الصلاحيات للمفوض إليه يؤدي إلى زيادة أدائه.
- ❖ إن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- ❖ إن عملية تفويض السلطة تؤدي بالضرورة إلى زيادة الحاجة للتدريب المهني، وكذا تؤدي إلى الزيادة في وضوح التسلسل الهرمي و من ثم زيادة أداء الموارد البشرية.
- ❖ إن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى كشف قدرات و طاقات جديدة داخل البلدية تكون مؤهلة لأداء مهام قيادية.

و على هذا الأساس و انطلاقا من كل النتائج نخلص إلى أنه هناك علاقة ترابطية بين تفويض السلطة و أداء الموارد البشرية و هذه العلاقة مبنية على أسس و قواعد متينة تحكمها العقلنة و الرشد في التسيير الإداري.

من خلال هذه النتائج التي أثارها هذه الدراسة الراهنة و التي أثبتت لنا أن فروض الدراسة و جميع مؤشراتنا قد تحققت بنسبة كبيرة، ورغم كل ما توصلنا إليه من نتائج فإنها لا تخلو من بعض النقائص و يمكن أن تكون النتائج منطلقا لدراسات أخرى تتعلق بهذا الموضوع.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب

1. أحمد حلمي جمعة : المحاسبة الإدارية الرقابة و صنع القرار، دار صفاء، عمان، د.ط، 2011.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث العلمي، دار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1999.
3. إسماعيل إبراهيم الفران: أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
4. بلقاسم سلاطينية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
5. جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006.
6. خليل محمد الشماع و خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، د.ط، 2000.
7. رافده الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
9. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسياته النظرية و ممارسة العملية)، دار الفكر دمشق، ط1، 2002.
10. سهيل محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003.
11. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
12. عبد السلام بوقحف: دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
13. عبد الغفار حنفي : أساسيات منظمات الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2006.
14. علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظيفية المديرين، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، د.ط، 2002.
15. علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1980.

16. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.
17. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012.
18. غازي جمال خليفة و آخرون : طرق ومناهج البحث العلمي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ط1، 2009.
19. فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، مؤسسة الإخوة مدني، الجزائر، 2002.
20. فيصل فخري مرار: الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)، دار محمد لاي، الأردن، 1983.
21. كاضم حمود: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2010.
22. محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن، ط3، 2004.
23. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
24. محمد عبد الفاتح: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د.ط، 2009.
25. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
26. محمد هاني محمد و زيد منير عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014.
27. نادي أحمد بوشيفة: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
28. نوال رويحل: القيادة و تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2009.
29. هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
30. وائل محمد صبحي ادريس و آخرون: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
31. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمه، 2004.
32. يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

الرسائل الجامعية:

1. السعيد بن محمد قارة: التفويض الإداري و مدى تأثيره على فعالية الإدارة، مذكرة تخرج درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2009-2010.
2. طالب أحمد دين : مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2013-2014.
3. ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي، مذكرة تخرج درجة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول :

تفويض السلطة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية : بلدية بوحجار - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

*تحت إشراف الأستاذ :
خطابي سعد

*من إعداد الطالب :
معيزي عمار

ملاحظة: استمارة علمية مقدمة لانهاء بحثي في مستوى الماستر تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية.
إن الإجابات والبيانات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأرجو أن تكون الإجابات بصدق وموضوعية، وشكرا على تعاونكم .
الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية : 2017/2016

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :		ذكر ☐	أنثى ☐
2- السن :		☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ من 41 سنة إلى 51 سنة ☐ من 52 سنة فما فوق	
3 - الحالة المدنية:		أعزب (ة) ☐	متزوج (ة) ☐
		مطلق (ة) ☐	أرمل (ة) ☐
4 -المستوى التعليمي:		ابتدائي ☐	متوسط ☐
		ثانوي ☐	جامعي ☐
5- الخبرة المهنية :		☐ أقل من 9 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 19 سنة ☐ 20 سنة فما فوق	
6 - الفئة الوظيفية :		☐ مؤطر ☐ عامل تنفيذ ☐ عامل تحكم	

المحور الثاني : التفويض والأداء

7 - هل أنت مستعد لأداء مهام جديدة في إطار عملية تفويض السلطة داخل البلدية ؟

☐ نعم ☐ لا

8- ماهي درجة استعدادك لأداء مهام جديدة ؟

☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة

9- ماهو السبب في عدم استعدادك لأداء مهام جديدة ؟

- ☐ - عدم القدرة بالقيام بتلك المهام
- ☐ - المستوى وقدراتك أقل من المهام المفوضة
- ☐ - الوظيفة المفوضة عمل روتيني
- ☐ - الوظيفة المفوضة لاتتلائم مع اختصاصي

10- هل تفويض بعض المهام لك يؤدي لزيادة أدائك في العمل ؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة نعم ماهو سبب زيادة أدائك عند تفويضك لعمل معين ؟

- ☐ - الإحساس بالمكانة داخل عملك
- ☐ - زيادة كفاءتك
- ☐ - أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات

11- هل سبق وان اسندت لك مهام جديدة بالإضافة إلى مهامك العادية ؟

☐ نعم ☐ لا

12- ماهو الأساس الذي تم الاعتماد عليه عند إسناد المهام الجديدة لك ؟

- ☐ - المستوى والمؤهلات
- ☐ - الأقدمية في العمل
- ☐ - القدرة على اتخاذ القرارات
- ☐ - الأداء الجيد

13- ماهو السبب في عدم إسناد المهام الجديدة للموظف في رأيك ؟

- ☐ - الإمكانية والقدرات أكثر من الوظيفة المفوضة
- ☐ - الوظيفة المفوضة لا تتلاءم مع الاختصاص
- ☐ - الإمكانات والقدرات لا تتناسب مع مجال التفويض
- ☐ - مجال التفويض ليس له أهمية داخل البناء التنظيمي
- ☐ - عدم توفر عامل الثقة

14- كيف تتم عملية التفويض في مؤسستك ؟

- ☐ كتابي
- ☐ شفوي

15- هل أنت راضٍ على مشاركتك في اتخاذ القرارات ؟

- ☐ راضٍ
- ☐ غير راضٍ
- ☐ راضٍ جدا

16- في نظرك ماهي المجالات التي يتم التركيز عليها أثناء عملية التقييم في مقر عملك ؟

- ☐ - القدرات والسلوك
- ☐ - تطبيق وانجاز الأهداف المرجوة
- ☐ - الاقدمية
- ☐ - الإحساس بالمسؤولية

المحور الثالث: توزيع السلطة والأداء

17- هل أنت قادر على تحمل المسؤولية الكاملة عند امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل يتحمل معك الرئيس المسؤولية أثناء عملية تفويض السلطة ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تحملك للمسؤولية يؤدي إلى زيادة أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

20- في نظرك كيف يتم زيادة أداء المورد البشري أثناء عملية التفويض ؟

- التنازل الكلي عن الصلاحيات من طرف المسؤول ☐

- التنازل الجزئي عن الصلاحيات من طرف المسؤول ☐

21- ماهي درجة الفعالية أثناء قيام مسؤولك بتفويضك في أداء مهام ما ؟

ضئيلة ☐ متوسطة ☐ عالية ☐

22- هل تفويض السلطة في مكان عملك يؤدي إلى زيادة الحاجة للتدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

23- ماهو السبب في الحاجة إلى التدريب عند تفويض السلطة ؟

• هذا راجع إلى : ☐ - المستوى والقدرات اقل من المهام المفوضة

☐ - المهام المفوضة خارجة عن الاختصاص

☐ - وجود نقص في مناهج وبرامج توزيع السلطات

☐ - عدم توفر برامج تكوينية

أخرى تذكر:

24- وأنت مفوض لأداء مهام هل سبق لك وان قمت بتفويض جزء من هذه الصلاحيات ؟

☐ نعم ☐ لا

• إذا كانت الإجابة بـ نعم فما هو السبب في ذلك :

☐ - تشجيع زيادة نسبة مشاركة المورد البشري

☐ - وجود اكتظاظ في المسؤوليات

☐ - الصلاحيات المفوضة ليست لها أهمية

• إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو تعليقك

25- هل يتعرض المرؤوس إلى المساءلة من طرف الرئيس في حالة إخفاقه في عمله ؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الرابع: التسلسل الهرمي للسلطة والأداء

26- هل هناك احترام للتسلسل الهرمي للسلطة عند القيام بعملية التفويض ؟

☐ نعم ☐ لا

27- هل عملية تفويض السلطة تزيد من درجة وضوح التسلسل الهرمي للسلطة ؟

☐ نعم ☐ لا

28- هل هناك مقاييس لتحديد مجال تفويض السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

29- ما هو السبب المعتمد عليه في تحديد هذه المقاييس ؟

☐ - حسب أهمية العمل الذي يملك فيه الموظف التفويض

☐ - حسب درجة أداء الموظف لعمله أثناء عملية التقييم

☐ - حسب أهمية السلطة المتوفرة

30- إلى أي مدى يساهم وضوح التسلسل الهرمي للسلطة في زيادة أدائك لعملك ؟

ضئيل ☐ متوسط ☐ كبير ☐

31- هل عملية تفويض السلطة تؤدي إلى الانتقال والتدرج داخل الهيكل التنظيمي للبلدية ؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بـ نعم فكيف يتم ذلك

☐ - كشف القدرات المهنية المؤهلة لشغل مناصب عليا

☐ - تحسين مستوى الموظف وزيادة مهارته

☐ - خلق مناصب عمل جديدة

• إذا كانت الإجابة بـ لا فما هو تعليقك على ذلك

.....

32- حسب رأيك كيف يتم تفسير زيادة الأداء داخل البلدية ؟

☐ - تحقيق منافع مادية

☐ - الرغبة في الترقية

☐ - تحقيق أهداف المؤسسة

☐ - الرغبة في الحصول على سلطات أوسع

33- هل من إضافات حول هذا الموضوع

.....

رسم بياني للهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوججار

