



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع



توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبة: سهيلة شوية

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
02	عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
03	فوزي لوحيدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
04	عزيز فودة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
05	عمر حمداوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
06	شوقي مرابط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية بالوادي؟

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت أداة الاستبيان التي تتضمن 22 بند حول متغير توزيع السلطة، و20 بند حول متغير الأداء الوظيفي، والذي وزع على عينة تتكون من 93 مفردة متمثلة في الأساتذة ذو الصفة الإدارية (نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، مدير المعهد ونوابه).

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الأداء الوظيفي باختلاف المنصب بجامعة الوادي.

Abstract:

This study aims to learn about the relationship between the distribution of power and university institutions and their relationship to job performance, by answering the following question:

- Is there a statistically significant relationship between the distribution of power and the functioning of the university institution in the Eloued?

The prescriptive curriculum commensurate with the requirements of this study was used to collect the study's data. The questionnaire tool, containing 22 items on the variable distribution of authority, 20 items on the functional variable, was distributed to a sample of 93 individual professors in managerial capacity (Vice-Chancellors, Deans of faculties and their deputies, heads of departments and their deputies, director of the Institute uties).

The study concluded the following results:

- ✓ There is a statistically significant relationship between the distribution of authority and the functioning of the university institution of the Eloued.
- ✓ There is a statistically significant correlation between supervision and functioning at the Eloued University.
- ✓ There is a statistically significant correlation between participation in the decision-making process and the functioning of the Eloued University.
- ✓ There is a statistically significant correlation between delegation of authority and the functioning of the Eloued University.
- ✓ There is no statistically significant correlation between professional experience and career performance at Eloued University.
- ✓ There are no statistically significant differences about the post of functioning at the University of the ElouedUniversity.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر له سبحانه أولاً وأخيراً على

امتنانه فهو القائل { لئن شكرتم لأزيدنكم } "إبراهيم آية 07"

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم { من لا يشكر الناس لا يشكر الله }

فالحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا نطمح إليه.

أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "عبد الباسط هويدي" الذي

أرشدني ودعمني بالكثير، من خلال توجيهاته القيمة وأرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا

العمل في شكله النهائي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذ الدكتور "الأزهر ضيف" والدكتور "عبد

اللطيف قنوعة" على دعمهم وكل ما قدموه من إرشادات.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم مناقشة هذا البحث، وإلى كل

من ساعدني وزودني بالتوجيه وقدم لي العون.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	ملخص الدراسة بالانجليزية
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	مقدمة
13	الجانب النظري للدراسة
43 - 14	الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة
15	1- تحديد الإشكالية
20	2- فرضيات الدراسة
21	3- أهمية وأهداف الدراسة
21	3-1- أهمية الدراسة
22	3-2- أهداف الدراسة
23	4- دوافع اختيار الموضوع
24	5- تحديد المفاهيم
26	6- الدراسات السابقة
39	7- أنموذج الدراسة
108 - 40	الفصل الثاني: المدخل السوسيولوجي للدراسة المتعلق بالسلطة
41	تمهيد
42	1- مفهوم السلطة
43	2- تعريف السلطة
50	3- علاقات السلطة داخل المنظمة
52	4- مصادر السلطة
53	5- أنواع السلطة في المنظمة
60	6- حسن وسوء استخدام السلطة

60	6-1- حسن استخدام السلطة
62	6-2- سوء استخدام السلطة
64	7- المداخل النظرية لدراسة السلطة
64	7-1- النظريات الكلاسيكية
77	7-2- النظريات السلوكية
84	7-3- النظريات الحديثة
102	خلاصة الفصل
151 - 103	الفصل الثالث: المدخل السوسيولوجي للدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي
104	تمهيد
105	1- مفهوم الأداء الوظيفي
110	2- أبعاد ومكونات الأداء الوظيفي
110	2-1- أبعاد الأداء الوظيفي
111	2-2- مكونات الأداء الوظيفي
113	3- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
113	3-1- عناصر الأداء الوظيفي
114	3-2- محددات الأداء الوظيفي
117	4- أنواع الأداء الوظيفي
118	5- معايير الأداء الوظيفي
121	6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
122	7- تقييم الأداء الوظيفي
122	7-1- تعريف تقييم الأداء
126	7-2- أهمية تقييم الأداء
126	7-3- عناصر تقييم الأداء
128	7-4- القائمون والمسؤولون على عملية تقييم الأداء
131	7-5- عناصر نظام تقييم الأداء
133	7-6- طرق تقييم الأداء
145	7-7- صعوبات تقييم الأداء
147	8- العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي
151	خلاصة الفصل

152	الجانب الميداني للدراسة
181 - 153	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
154	تمهيد
155	1- منهج الدراسة
156	2- أداة الدراسة
158	3- مجالات الدراسة
172	4- مجتمع وعينة الدراسة
180	5- الأساليب الإحصائية
181	خلاصة الفصل
203-182	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
183	تمهيد
184	1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى
187	2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية
191	3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
195	4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة
197	5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة
199	6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة
203	7- النتائج العامة
204	خاتمة
205	اقتراحات وتوصيات
208	قائمة المراجع
218	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	علاقات السلطة في المنظمة	51
02	أنواع السلطات	58
03	طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير	134
04	أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	142
05	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجنس	173
06	خصائص العينة من ناحية الجنس	173
07	خصائص العينة من ناحية العمر	174
08	خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب	176
09	خصائص العينة من ناحية الرتبة العلمية	178
10	خصائص العينة من ناحية الخبرة المهنية	179
11	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الإشراف والأداء الوظيفي	184
12	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي	187
13	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي	191
14	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي	195
15	نتائج تحليل التباين للفروق نحو الأداء الوظيفي باختلاف المنصب	197
16	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي	199
17	قائمة الأساتذة المحكمين	218

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
39	أنموذج الدراسة	01
54	علاقات السلطة التنفيذية	02
58	السلطة الوظيفية	03
59	أنواع السلطات	04
60	حسن وسوء استخدام السلطة	05
89	مترتبات تفويض السلطة	06
94	نموذج النظام المقترح	07
109	الأداء	08
115	محددات الأداء	09
137	درجات التوزيع الإجباري	10

مقدمة

تعتبر الجامعة أهم ركيزة للبناء المعرفي والعلمي، فهي منظمة اجتماعية في تحقيق العلاقات الإنسانية التي تتوفر على السلطة، إذ تساهم الجامعة في رقي الفكر وتقدم العلم، وتنمية القيم الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك لا تتوقف وظيفتها عند حدود بناء العقل والمعرفة، بل تسعى إلى بناء الجوانب الأخلاقية في إطار الحياة الاجتماعية. وعليه ترجع نشأة الجامعات إلى القرن الثاني عشر ميلادي بأوروبا، إذ تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في العالم العربي حيث يعود تأسيسها إلى عام 1877م، وهذا راجع إلى الفترة الاستعمارية التي كانت تنتهج سياسة التعليم وأهدافه التي تخدم المصالح الاستعمارية. إلا أن الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال حددت عدة أهداف للتخلص من السياسة الاستعمارية التي كانت متبعة، وعليه عملت جاهدة على إصلاح الجامعة من أجل تدعيم استقلالها.

فالجامعة هي ذات نظام قيم ومستويات من السلطة، فهي تعتبر نظام مفتوح يتكون من المدخلات، العمليات والمخرجات، بالإضافة إلى ذلك تعتبر مؤسسة اجتماعية تقوم بتكوين إطارات قادرة على تأطير المجتمع بكل مؤسساته، كما تقوم بتوجيه الإطارات نحو الأداء الفعال على كل المستويات، وعليه تعتبر الجامعة من المؤسسات المتقدمة في أي مجتمع من المجتمعات، إذ تعددت وظائفها وأهدافها منها: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع...الخ. فالجامعة تنظم اجتماعي يسري عليها مثل ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع إذ تتميز الجامعات اليوم بطرق منظمة في إدارة الشؤون التعليمية والإدارية، وعليه فإن إدارة الجامعات في إنجاز أعمالها تسعى إلى تحقيق كفاءة الأداء وفعاليتها، فهذا كله يتعلق بعملية توزيع السلطة في قراراتها داخل المؤسسات الجامعية.

فالسطة تعتبر عنصرا ضروريا في عملية التنظيم، إذ أنه عن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، فمن خلالها يتمكن الفرد من أداء مهامه وإتمام واجباته. بالإضافة إلى هذا فإن السطة تتضمن الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وتعتبر من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية، إذ أن المشكلة الرئيسية المرتبطة بها تكمن في توزيعها على الأفراد.

وعليه فالمنظمات الحديثة تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها، وأداء العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي يعبر عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به. وعليه فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد هو دفع أفرادها إلى القيام بمهامهم بإتقان، وعليه لا بد أن يمر عبر عدة عوامل من بينها طرق وأساليب ممارسة السطة، والتي تعتبر هذه الأخيرة أحد أهم المتغيرات المستقلة التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة الوظائف والأنشطة التي يؤديها الموظفين، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي. فالمؤسسات الجامعية وخاصة الجامعة الجزائرية تحرص على رفع مستوى وقدرة أداء موظفيها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة.

بناء عليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي لواقع السطة بمختلف أبعادها في علاقتها بالأداء الوظيفي، وهي دراسة ميدانية بجامعة حمة لخضر بالوادي كنموذج من الجامعات الجزائرية.

ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم موضوع الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم ميداني، فالقسم النظري يضم ثلاثة فصول والقسم الميداني يضم فصلين. وعلى هذا الأساس تمحور الفصل الأول على إبراز موضوع الدراسة والذي يضم الإطار المفاهيمي الذي اشتمل على تحديد الإشكالية ثم قمنا بطرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، أسباب اختيار الموضوع، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها، فالمفاهيم المستخدمة في الدراسة، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة والتعليق عليها.

في حين خصص الفصل الثاني إلى استعراض التراث السوسولوجي للمتغير المستقل في الدراسة ألا وهو السلطة بتحديد التعريفات الإجرائية لها، أنواعها والأطر النظرية المفسرة لها وغيرها.

أما في الفصل الثالث قد تم عرض المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، محدداته، أنواعه وغيرها من العناصر.

بينما اشتمل الفصل الرابع والذي يمثل همزة وصل بين القسمين النظري والميداني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أين تم عرض المنهج المتبع للدراسة بغية الإجابة على تساؤلات الإشكالية، وقد تضمن مجالات الدراسة (المكاني والزمني)، أدوات الدراسة، العينة وكيفية اختيارها ثم التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. أما فيما يتعلق بالفصل الخامس والأخير فقد خصص لتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها وذلك في ضوء فروضها، وفي ضوء الدراسات المشابهة، ثم استخلاص نتائجها العامة. وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة هذه الدراسة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

1-تحديد الإشكالية

2-الفرضيات

3-أهمية وأهداف الدراسة

4-دوافع اختيار الموضوع

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

1-تحديد الإشكالية

تعيش المجتمعات عصرا يتسم بالتغيير والتطور في شتى مجالات الحياة، مما يجعلها تواجه تحديا مشتركا حتى يتسنى لها التكيف والتأقلم مع متطلباته، لذلك كان يجب على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات من خلال رفع مستوى أدائها. فعليه عرفت المؤسسات الخدماتية الجزائرية عدة تحولات في تسييرها، إذ تؤثر بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، فتعتبر المؤسسات الجامعية إحدى هذه المؤسسات وهي مؤسسة خدمية تعليمية، فهي تسعى جاهدة لتوفير أفضل الخدمات وهذا من أجل الرقي بالبحث العلمي وتحسين أداء المورد البشري العامل بها والمتخرج منها، حيث أصبحت الجامعة اليوم مؤسسة ذات فاعلية في تحديث المعرفة فضلا عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد الجامعات من المؤسسات المتقدمة في أي مجتمع من المجتمعات، إذ تعددت أهدافها وتفرعت وظائفها، فالجامعة هي تنظيم اجتماعي يسري عليها ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، إذ تحدد لشاغلها مهامهم واختصاصاتهم وترسم لهم علاقاتهم مع الآخرين.

فالهيكلة التنظيمية لأي مؤسسة هو مجموعة القواعد والأجهزة التي يتم بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم، ويمكن اعتبار الجامعة إحدى هذه التنظيمات المعقدة نسبيا، وذات ثقافة تنظيمية وأسلوب إداري خاصين، لهما آثار على فعالية تسييرها.

إذ يعتبر مصطلح (السلطة) في كثير من المجتمعات البشرية محاط بتصورات متعددة ومختلفة، فبعض الناس قد يترددون في التصريح عن تطلعاتهم المتعلقة بالسلطة خوفا من وصفه بحب الظهور أو بالتسلط أو بالتطلعات غير الديمقراطية، فقد درج الناس في معظم المجتمعات البشرية على التشكك في كل من له تطلعات سلطوية حتى ولو كان يقصد خدمة الجماعة ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

وعليه إن مشكلة السلطة تعتبر مسألة جوهرية في النشاط اليومي للتنظيمات، وخاصة إذا حادت تلك السلطة عن الأهداف المسطرة، وقد يرجع ذلك إلى الطبيعة البشرية في حب التملك والجاه، وكذلك لما تتيحه مراكز السلطة من امتيازات متعدد قد تكون مادية أو اجتماعية أو حتى ثقافية كلها عوامل قد تجعل ممارسة السلطة تتحرف عن أهدافها الحقيقية.

بالإضافة إلى أن السلطة تمثل جانب من القوة والقدرة على اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتطبيقها وذلك من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة والمسؤولية، ومن خلال قدرته في السيطرة على الموارد والإمكانات، وهو الأمر الذي يعطيه الحق الشرعي والقانوني في الأمر والنهي حيث يمكن اعتبارها على أنها المقدره على إصدار الأمر والنهي للقيام أو عدم القيام بنشاط ما وذلك بهدف تحقيق الأهداف المأمولة.

ولأهمية موضوع السلطة نجد العديد من الباحثين والمنظرين في مجال علم اجتماع التنظيم اهتموا به بدءا بالرواد الأوائل وعلى رأسهم ماكس فيبر الذي اعتمد على مركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في التنظيم وجعل عملية اتخاذ القرارات حكرا على المسؤولين الكبار للتنظيمات، فيما عمل هنري فايول على تقسيم السلطة رأسيا بتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم نزولا إلى قاعدته. كما أكدت أيضا دراسة إلتون مايو على أن توزيع السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية وكذلك على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، بينما يرى سيمون أن السلطة تخلق دائما علاقة هاركية بين شخصين أو أكثر، كما أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه. أما الدراسات الحديثة فإن سلزنيك ذهب إلى أن تفويض السلطة يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام مما يؤدي إلى زيادة الاهتمامات بالتنظيم، وأيضا اهتم بتفويض السلطة

كأداة رقابية لتحقيق الأهداف حيث درس النتائج المترتبة على هذا التنظيم، كما أكد كروزيه على تحليل ودراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الاجتماعية للتنظيم.

وفي خضم هذه الدراسات والرؤى والبدايل النظرية يتبين دور توزيع السلطة للمؤسسة من خلال تسهيل المعاملات وكذا سرعة إصدار القرارات، حيث يعتبر مبدأ توزيع السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم. ومن خلال هاته الأفكار أرادت هذه الدراسة التطرق إلى توزيع السلطة داخل المنظمة كظاهرة اجتماعية وإنسانية وأنها مرتبطة بحياة المجتمعات، ولا يمكن بأي حال من الأحوال غض الطرف عنها، وباعتبار أن المؤسسة أو الإدارة أصبحت عبارة عن مجتمع قائم بذاته من خلاله تنشأ علاقات اجتماعية تتأثر بهذا المحيط.

فأهمية توزيع السلطة داخل المؤسسة الجامعية تكمن في أنها تلعب دورا رئيسيا من خلال المستويات التنظيمية المختلفة لها، وتعمل أيضا على تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم ورفح روحهم المعنوية، والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم مما يدفعهم إلى أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، لأن ذلك يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، وعليه يؤدي حتما إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين.

إذ يعد الأداء واحدا من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في مجالات العمل، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أو مؤسسة كانت لأنه يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، ولأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرارها، ولذلك فهو يشكل المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود كافة المدراء، وفي نفس الوقت يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكثير من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والتسيير والعمل والتنظيم.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها، كما يعتبر الموظف الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. إذا فإن الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه بالمرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظف في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكويناً للموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقود إلى تحسين ورفع و تقديم الخدمات بشكل أسرع وبجودة عالية، وبما يتوافق مع حاجات متلقي تلك الخدمات. وبالتالي هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل بسط النقائص ونقاط الضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية فيرفع من قدرات الموظف في الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

بناء عليه فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب بل أيضا على استخدام أكفاء الموارد البشرية استخداما عقلانيا ورشيدا، فالطاقات البشرية لا تصبح قادرة ذات فعالية إلا بتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الإنسانية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية، مما زاد الاهتمام بفكرة وضع خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالعنصر البشري وإيجاد السياسات والبرامج والطرق الخاصة بتقييم أدائه وبنمط تسييره وتحفيزه وتنميته باستمرار، لأن تقييم الأداء للموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها يعتبر عنصرا أساسيا من خلال توفير المعلومات عن أداء الموظفين، لأن هذه المعلومات تعد مرجعا للحفاظ على الموظف الكفاء، كما أن نتائج التقييم تستخدم كأساس في الترقية، المكافآت والحوافز وغيرها.

بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات الإدارية لا سيما منها المؤسسات الجامعية وخاصة الجامعة الجزائرية تحرص على رفع مستوى وقدرة أداء موظفيها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة. وعليه تلعب ثنائية السلطة والأداء الوظيفي دورا هاما في هذا المجال، وذلك من خلال كل من الإشراف، المشاركة في عملية صنع القرارات، تفويض السلطة وغيرها كعناصر تعبر عن السلطة من جهة، وكمية ونوعية العمل المنجز، الإبداع والمبادرة، والمعرفة بمتطلبات الوظيفة وغيرها كعناصر تعبر عن الأداء الوظيفي من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق تحاول هاته الدراسة معالجة هذا الموضوع والتعمق أكثر في عملية توزيع السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ومدى تطبيق المؤسسات الجامعية لهذه العملية، وقد تم تحديد جامعة الوادي لتطبيق هاته الدراسة.

وبناء على ما سبق ذكره، تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة و الأداء الوظيفي بالمؤسسة

الجامعية بالوادي؟

واندرجت تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الأداء الوظيفي باختلاف متغير المنصب؟

2- فرضيات الدراسة

تكتسي الفرضية أهمية بالغة في الدراسات باعتبارها حلول أو إجابات مؤقتة، " وهي عبارة عن تكهنات أولية لتفسير الظاهرة وتشكل إحدى الركائز الأساسية لعملية البحث"¹، فهي تأتي لمعالجة الدراسة. **الفرضية العامة:** هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي لدى العمداء والرؤساء والنواب بجامعة الوادي.

وينطوي تحت الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الإجرائية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الأداء الوظيفي باختلاف متغير المنصب.

¹- مصطفى عليان، محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص69.

3- أهمية وأهداف الدراسة:

3-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في كونها إضافة للدراسات التي ركزت على دراسة السلطة في المنظمات الرسمية ، إذ أن هاته الدراسة سوف تناقش موضوعا هاما وحيويا ألا وهو موضوع توزيع السلطة وعلاقته بالأداء. ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في التنظيم الإداري، حيث شكل موضوع السلطة محور أساسي في النظرية الاجتماعية من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع، ومنظرو التنظيم الإداري، إذ ركزت معظم الدراسات التي تناولت موضوع السلطة على المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية، وإما التي تناولت السلطة في مجال المؤسسات الجامعية قليلة إذا ما قيست بالدراسات التي تناولت المؤسسات الخدمائية، وعليه ستحاول هذه الدراسة أن تكون خلفية لدراسات أخرى تتناول السلطة بالمؤسسات الجامعية، هذا من الناحية العلمية. ليس هذا فقط بل إن أهمية السلطة بالمؤسسات كذلك تكمن في كونها القوة التي يمتلكها متخذو القرار دون غيرهم. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على توزيع السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

وتكمن الأهمية النظرية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للسلطة والأداء الوظيفي. وتمثل هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني إضافة علمية للدراسات القليلة المقدمة في علم اجتماع الإدارة والعمل في الجامعة الجزائرية، ليكون إضافة للطلبة بغية الاستفادة منها أو تقديم دراسات أخرى حول موضوع السلطة وكذلك حول موضوع الأداء الوظيفي.

3-2- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي في أي مجال هدف يسعى إلى تحقيقه، ولكل باحث هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو الوصول إليها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع " توزيع السلطة

بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على وجود

العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن:

- وجود علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

- التعرف على وجود علاقة بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة بين الإشراف والأداء الوظيفي.

وأيضاً تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على مكونات وعناصر توزيع السلطة في المؤسسة قيد

الدراسة.

- فهم وتفسير توزيع السلطة والأداء في الجامعة.

- محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة متغير السلطة والأداء.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول نظام المؤسسة الجامعية

من نظام لآخر.

- التعرف على علاقة تطبيق توزيع السلطة في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي بالمؤسسات

الجامعية.

- التعرف على مدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات

الدراسة.

4-دوافع اختيار الموضوع

يشكل موضوع الدراسة ألا وهو توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالأداء الوظيفي أحد المواضيع المهمة التي تستدعي البحث والتنقيب في مجال علم اجتماع الإدارة والعمل. وعليه فإن اختيار السلطة كموضوع للدراسة، هو محاولة إيجاد العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية كعنصر أساسي في تطور ورقي المؤسسة وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري. وهناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وهي:

- ✓ علاقة الموضوع بنوع التخصص.
- ✓ الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص موضوع السلطة من خلال محاولة توضيح علاقة توزيع السلطة بالأداء الوظيفي، والرغبة أيضا في الإطلاع على معرفة موقع عملية توزيع السلطة ضمن سياسات المؤسسات الجامعية.
- ✓ محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح مدى أهمية توزيع السلطة داخل التنظيم.
- ✓ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول موضوع توزيع السلطة داخل التنظيم لمحاولة إثرائه.
- ✓ قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل ألا وهو "توزيع السلطة" بالمتغير التابع ألا وهو "الأداء الوظيفي".
- ✓ التعرف على واقع السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية وهذا من الناحية النظرية والعملية.

5- تحديد المفاهيم:

المفاهيم ما هي إلا وسيلة رمزية يستعين بها الإنسان للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغية توصيلها إلى الناس. وهذا من أجل التسهيل على القراء اللذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهمها.¹

بالإضافة إلى ذلك إن المفاهيم هي مجموعة معتقدات حول شيء معين كما يمكن تعريفه بالاسم الذي يطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد أو الذي يطلق على الصنف نفسه.² وعليه فإن عملية تحديد المفاهيم هي خطوة أساسية في أي عملية بحث، وهي تكتسي أهمية كبيرة في عملية البحث لأن عن طريقها يتم إزالة جزء كبير من الغموض حول موضوع الدراسة وهذا بالنسبة للباحث والقارئ. وعليه تستخدم الدراسة الراهنة عدة مصطلحات توضح كما يلي:

1- السلطة: هي الحق الشرعي والقانوني في إصدار الأوامر والتصرف واتخاذ القرارات.³

وتعرفها منال طلعت محمود بأنها "الحق في إصدار القرارات والأوامر، والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها".⁴

- **التعريف الإجرائي:** السلطة هي قوة ضرورية تخول أصحابها الحق في الإشراف على الآخرين وإصدار الأوامر والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

2- توزيع السلطة: وهي اللامركزية في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية في المنظمة،

وترتبط اللامركزية بالهيكل التنظيمية الحديثة والاتجاهات الجديدة في العملية التنظيمية.⁵

¹ - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط1، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1990، ص175.

² - عبد الهادي جوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص221.

³ - أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 418.

⁴ - منال طلعت محمود، أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 2003، ص94.

⁵ - صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص353.

- **التعريف الإجرائي:** وهي نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس في أمر الإشراف على المرؤوسين والمشاركة في عملية صنع القرار وغيرها.

3- **الأداء الوظيفي:** تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹ كما أنه خلاصة اتحاد جهود وقدرات الموارد البشرية مع ما توفره المؤسسة من ظروف وبرامج مدروسة بعناية لتحقيق فعاليات الأداء.²

- كما يعرف بأنه " المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".³

4- **التعريف الإجرائي:** هو النتيجة المتحصل عليها من قبل الأفراد في المؤسسة بعد إنجاز العمل المطلوب منهم لتحقيق الأهداف المرجوة

5- **المؤسسة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.⁴

6- **الجامعة:** هي مؤسسة ذات طابع خاص تنشأ الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها.⁵

وأما المشرع الجزائري فقد اعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد.⁶

¹ - علي هلال، إدارة الأفراد، مركز تطوير الأداء للنشر، السعودية، 1996، ص 11.
² - وردة شرفي، فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في تنمية وتمييز الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص 4.
³ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 128.
⁴ - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50.
⁵ - فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 78.
⁶ - المرجع نفسه، ص 79.

- **التعريف الإجرائي:** المؤسسة الجامعية هي مؤسسة اجتماعية تنظيمية تربوية، فهي إحدى مؤسسات التعليم العالي تتكون من مجموعة من الأسس تساعد في تحقيق أهدافها، وهي هنا في الدراسة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

6- الدراسات السابقة:

هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما. أي هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة به سواء من حيث موضوع البحث أو منهجيته للاستفادة منها منهجيا ونظريا.¹

وبما أن الدراسات السابقة تمثل تراثا علميا ومصدرا للمعلومات يعتمد عليه الباحثين، حيث تساعد هذه الدراسات الباحثين على الإلمام الجيد بموضوع دراستهم وتكوين خلفية نظرية وعلمية عنه. لذا اعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، حيث أوردت أهم أهداف ونتائج الدراسات السابقة والمنهج العلمي الذي اتبعته هذه الدراسات، كما تطرقت إلى أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها في هذه الدراسات. وتوضح الدراسات السابقة في ما يلي:

❖ الدراسات العربية:

1- دراسة محمد بن عبد الله العثمان 2003: رسالة ماجستير بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض، كما هدفت للتعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض. واعتمدت الدراسة على الفروض الآتية وهي:

¹ بوبكر بوخرسية وآخرون، دراسات في التنمية البشرية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 105.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية في فوائد تفويض السلطة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تفويض السلطة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الدافعة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفويض السلطة والأداء تعزى للعوامل الديمغرافية .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (282) ضابطاً لدى شرطة منطقة الرياض، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تأثير التفويض على كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي...). وأيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فوائد تفويض السلطة وكفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.

2- دراسة فيصل بن فهد بن محمد البراهيم 2008: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية بالرياض تحت عنوان " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"- . فسعت هذه

الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى، بالإضافة إلى ذلك هدفت للتعرف على العوامل (الشخصية، التنظيمية، الاجتماعية) المؤثرة على

مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار. وعليه تمحورت مشكلة بحثه حول أن أغلب العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية لا يزال دورهم غير فاعل بالمشاركة في صناعة

القرارات داخل منظماتهم التي يعملون بها وهو دور محدود بسبب العديد من العوامل المؤثرة التي تنعكس على الأداء الوظيفي لهم، وعلى ضوء ذلك بلور مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هي العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صنع القرار وما علاقته بمستوى أدائهم؟

واندرجت تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات وهي:

- 1- ما هي العوامل الشخصية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار؟
- 2- ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار؟
- 3- ما هي العوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار؟
- 4- ما علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين المبحوثين بالمجلس وفقا لمتغيراتهم

الديموغرافية؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله وهو المدخل الوثائقي والمدخل المسحي ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين بمجلس الشورى السعودي والبالغ عددهم (650) موظف، ولقد استخدم الباحث مدخل رابطة التربية الأمريكية في تحديد حجم العينة العشوائية حيث بلغت (242) موظفاً، ولقد طبقت الدراسة عليهم بواسطة استبيان أعده الباحث حيث تضمن في صورته النهائية (60) عبارة موزعة على أربع محاور. إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

✓ أن هناك تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية على مشاركة الموظفين في صنع القرار في مجلس الشورى، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

✓ إن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد العينة حول (العوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار، وعلاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى) باختلاف متغير (العمر، عدد سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، عدد الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي).

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار) باختلاف متغير المستوى التعليمي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى) باختلاف متغير المرتبة الوظيفية.

3- دراسة ممدوح سودي منوخ الظفيري 2012: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط تحت عنوان "أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت _ دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل_"، وتسمى هذه الدراسة للتعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، كما هدفت إلى التعرف على أثر اتخاذ القرار على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية. حيث تمحورت مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة والذي اعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغت (174) موظفا وموظفة، وتم تطبيق استباننتين: استبانة تفويض السلطة واستبانة فعالية الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

❖ الدراسات المحلية (الجزائرية):

1- دراسة ساكري دنيلة 2005/2004: رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة

باتنة بعنوان "تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة

العصير والمصبرات الغذائية نقاوس" وسعت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيفية تنظيم السلطة

في المؤسسة وأهميتها، بالإضافة إلى ذلك هدفت لمعرفة مشاكل المؤسسة وأين توجد السلطة في

ذلك، ضف إلى ذلك هدفت إلى مدى سيطرة الدولة على تسيير المؤسسة ومدى فرضها لسلطتها.

وعليه تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول معرفة طبيعة السلطة في المؤسسة الصناعية. واندرجت

تحتها تساؤلات فرعية كالآتي: كيف هي منظمة السلطة؟ ولماذا هي موزعة بهذا الشكل؟ ومن

يسير المؤسسة في الجزائر؟ أي لمن السلطة في المؤسسة؟ هل السلطة للإدارة أم للعمال؟

واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة باستخدام المسح

الشامل لفتتين هما الإطارات(22) والمشرفين(8)، بالاعتماد في دراستها على الاستمارة

والملاحظة والوثائق والسجلات. إذ توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أن توزيع السلطة في المؤسسة وسوء استخدامها سبب في أزمة المؤسسة الصناعية العامة

الجزائرية. وهذا راجع إلى التداخل في الصلاحيات، وعدم التنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح

ووجود غياب للتفويض الفعلي للسلطة.

- هناك مركزية شديدة تعانيها المؤسسة فحتى إذن الخروج يجب أن يمضي من قبل المدير. فوظيفة

الإطارات والمشرفين هي بالدرجة الأولى استشارية، أما القرار النهائي يعود للمدير. وعند غيابه لا

يمكن لأي أحد أن يتخذ القرار حتى مجيئه إلا السلطة الأكبر منه في المجمع. أي هنا المؤسسة

تعاني مركزية مفرطة.

- عدم وجود احتجاجات واضحة على تصرفات المسؤولين، بل هي ضمنية وبين مختلف الأطراف

وفي الخفاء. ولا يستطيع أحد البوح بها علنيا لأنه لا يريد إغضاب المسؤول عنه، وكذلك ليضمن

بقائه في منصبه.

- توصلت الباحثة إلى أنه يجب إعادة لمعايير الترقية لأن أغلب العمال غير راضيين على نظام

الترقية.

- أما النتيجة الخاصة بعينة الدراسة توصلت الباحثة إلى أنه يوجد صراع بين جيل قديم يعتمد على

خبرته وأقدميته في مهنته، وجيل يعتمد على المعرفة العلمية وعدم اعتراف كل طرف بالآخر.

ضف إلى ذلك إلى أن المؤسسة تعاني من الشيخوخة سواء في المعدات أو في اليد العاملة،

فأغلب مفردات العينة تفوق أعمارهم 45 سنة وهذا يعود إلى الاعتماد في الترقية على الأقدمية دون الرجوع إلى المؤهلات.

2- دراسة مزيوة بلقاسم 2009/2008: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة بعنوان " السلطة والرضا الوظيفي - المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية بالبوني نموذجاً ". وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير نمط وطرق ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، والكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرارات بالشعور والانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، كما هدفت إلى معرفة علاقة الرقابة التنظيمية كمصدر لبناء السلطة بالاستقرار المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية. ومن أجل ذلك طرحت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية؟ وتتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدى عملي المؤسسة الاستشفائية؟
2. ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية؟
3. ما علاقة تداخل الصلاحيات بين السلطة الإدارية والسلطة المهنية بولاء العاملين داخل

المؤسسة الاستشفائية؟

استخدم الباحث المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، ثم تم صياغة استمارة بحث مكونة من 42 سؤال، وزعت على 66 مفردة مثلت عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت كالاتي:

✓ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية.

✓ كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما ازدادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

✓ كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

3- دراسة فوزية بوقطف 2009: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة بعنوان "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار_ مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً". وهدفت هاته الدراسة إلى تقصي طبيعة تفويض السلطة وعلاقتها بفاعلية القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومحاولة معرفة مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعلاقة ذلك باختيار الحل المناسب. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار؟ وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات؟

- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واختيار الحل الأنسب؟

- هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من خلال القرارات؟

حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المسح الشامل لأعوان وإطارات المصنع، وتكونت عينة

الدراسة من (32) مفردة، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة مع أفراد العينة

وكذلك الملاحظة المباشرة كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت هاته الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

✓ ثبوت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين وهذا من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل

من المهارات والقدرات.

- ✓ ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق النتائج المطلوبة، من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين كل من المشاركة الفعلية وطلب الرأي على الترتيب بدراسة جوانب المشكلة وطرح الحل الأنسب.
- ✓ وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط كل من المعلومات والرقابة الذاتية بحل المشكلات والتقليل من الأخطاء على التوالي.

4- دراسة عبد المالك همال 2014/2013: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل بجامعة باتنة تحت عنوان "توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي- دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر-باتنة-"، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز مدى تأثير نمط وطرق توزيع السلطة على الاستقرار التنظيمي لدى العاملين والمسؤولين في المؤسسة الجامعية خاصة من خلال المصادر المتعلقة بهذه السلطة. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر نظام توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي فيها؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية:

- 1- إلى أي مدى يؤثر وضوح تراتب السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي؟
- 2- ما جدوى مساهمة التوازن في توزيع السلطة بين الهيئات العلمية(المنتخبة) والهيئات الإدارية في الاستقرار التنظيمي؟
- 3- ما جدوى مساهمة التوازن في توزيع السلطة بين الهيئات العلمية والهيئات الإدارية في الاستقرار التنظيمي؟
- 4- ما مدى مساهمة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟
- 5- إلى أي مدى يؤثر نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي باعتماد طريقة المسح بالعينة كأسلوب في دراسة موضوعه، في حين كانت عينة الدراسة ممثلة في 116 أستاذ(71 أستاذ من كلية التكنولوجيا و45 أستاذ من كلية الآداب واللغات، بالاعتماد في دراسته على الملاحظة، الاستبيان والمقابلة. إذ توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- 1- كلما كانت رتب السلطة بالمؤسسة الجامعية واضحة كلما زاد اتجاه المؤسسة الجامعية إلى الاستقرار.
- 2- أن توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من نسبة الاستقرار التنظيمي.
- 3- كلما كان نظام تفويض السلطة مبنيا على الاحترام والثقة والانسجام والاهتمام بكل مستويات التفويض كلما زادت رغبة الاستقرار لدى الموظفين داخل المؤسسة الجامعية.
- 4- يؤدي التداخل بين مستويات السلطة في المؤسسة الجامعية إلى عدم استقرارها لأنه كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، إذ أنه كلما تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ المهام بشرط توفر سلاسة سريانها بين المستويات التنظيمية، وإذا اتسم سريانها بعدم السلاسة أدت إلى نتيجة عكسية وأصبحت غير ملائمة لأداء المهام والأنشطة بدقة.
- 5- دراسة لخنش فريد 2015/2014: رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة سطيف بعنوان " واقع تفويض السلطة في المؤسسة العمومية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ". تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية، كما تهدف في الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية بالجلفة، وتمحورت الدراسة حول التساؤلات التالية:

1- هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة

العمومية الاستثنائية؟

2- هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة

العمومية الاستثنائية؟

3- هل يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة ؟

أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد

الباحث على أداة الاستبيان التي وزعت على 62 مفردة مكونة من: إطارات، أعوان تحكم. إذ توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض

مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى.

2. أن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد

المتوفرة بشكل أفضل.

3. إن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء.

4. إن التفويض يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل

ويشعرهم بالثقة في النفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ

القرارات الصحيحة.

5. أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل

اليومية وفي زيادة سرعة الحصول على المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

- ✓ تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ✓ الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها وأساليب التحليل التي طبقتها.
- ✓ التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- ✓ تحديد المفاهيم بالنسبة لمتغيري السلطة والأداء وما تعلق بهم.
- ✓ المساعدة في تحليل وتفسير النتائج.

ثانياً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي وهو المنهج الذي سيطبقه الباحث.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وهي الأداة التي سيستخدمها الباحث في دراسته.
- تناولت الدراسات السابقة لبعض الموضوعات مثل السلطة، والأداء الوظيفي وهو ما سوف يتم التطرق إليه في هذه الدراسة.

ثالثاً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

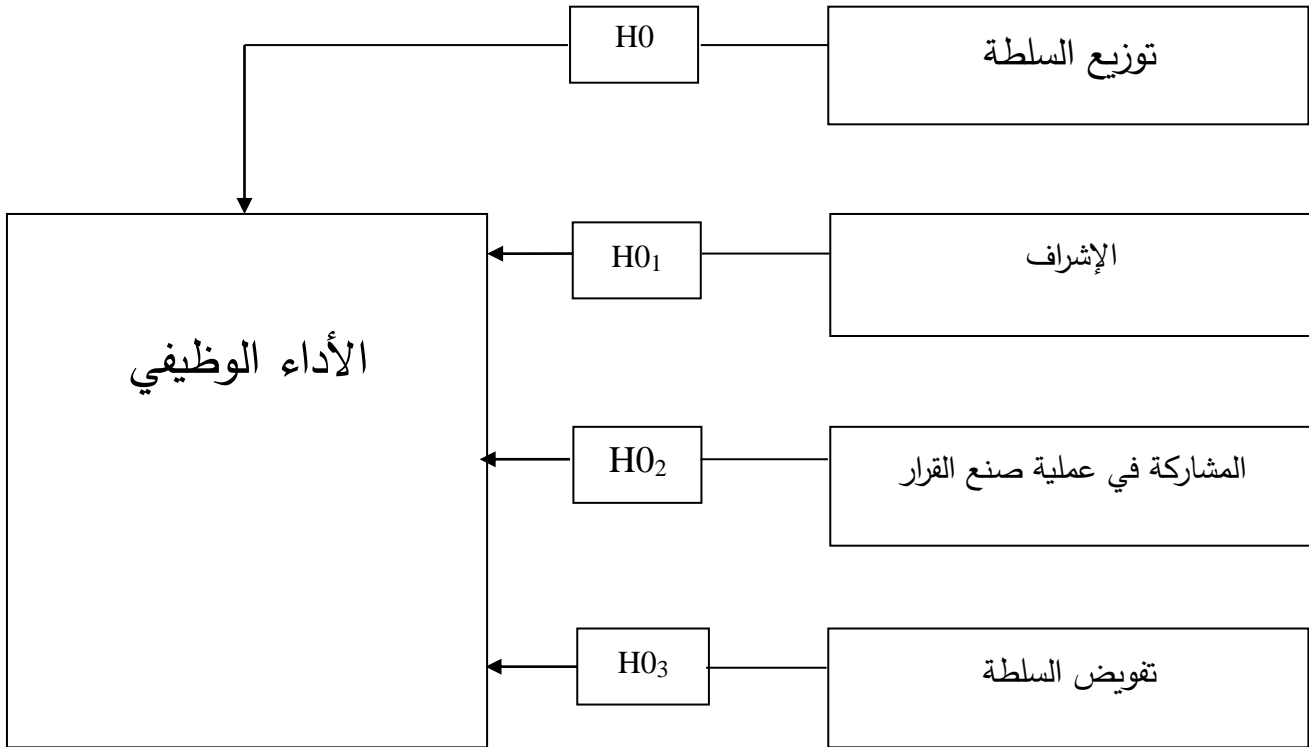
- تتناول الدراسة الحالية توزيع السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بجامعة الوادي، حيث أن الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لم تجمع بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي في دراسة واحدة. معظم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة حول تفويض السلطة.

- من حيث مجتمع الدراسة أجريت غالبية الدراسات على مجتمعات مختلفة (مؤسسات اقتصادية وعمومية) هنا بجامعة الجزائر، إلا دراسة واحدة بالمؤسسة الجامعية لصاحبها همال عبد المالك وهي ما تشبه مجتمع الدراسة الحالية.

أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد توزيع السلطة كمتغير مستقل والأداء

الوظيفي كمتغير تابع:



شكل رقم (01) : أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة استعانة بالدراسات السابقة

الفصل الثاني: المدخل السوسيولوجي للدراسة المتعلق بالسلطة

تمهيد

1- مفهوم السلطة

2- تعريف السلطة

3- علاقات السلطة داخل المنظمة

4- مصادر السلطة

5- أنواع السلطة

6- حسن وسوء استخدام السلطة

7- المداخل النظرية لدراسة السلطة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن موضوع السلطة موضوع واسع فتعد السلطة ظاهرة اجتماعية اهتم بها الإنسان منذ القدم إلى عصرنا الحاضر، ولكن هذا الاهتمام يختلف من عصر إلى آخر. إذ تعتبر السلطة عاملا هاما وعنصرا ضروريا في عملية التنظيم، إذ أن وجودها أمر ضروري، فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، فمن خلالها يتمكن الفرد في التنظيم من أداء مهامه وإتمام واجباته. بالإضافة إلى ذلك تعتبر السلطة من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية، فالمشكلة الأساسية المرتبطة بها تكمن في توزيعها على الأفراد، فالسلطة كعملية تنظيمية داخل المنظمة تتفاوت من حيث أنواعها ومصادرها، وأيضا تتضمن الحق في اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر. كما تكون السلطة أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، إذ كلما انخفضت الوظيفة في السلم الإداري انخفضت السلطة. بالإضافة إلى أنه قد تشعبت النظريات والمداخل التي تناولت السلطة في المؤسسة كمحور أساسي في دراستها، وذلك من خلال دراسات العديد من علماء ومفكري علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم الإدارة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: مفهوم السلطة، تعريفها، مصادرها، أنواعها، المداخل النظرية المفسرة للسلطة...الخ.

1- مفهوم السلطة: Concept of Authority

من الصعب تحديد مفهوم السلطة تحديداً دقيقاً، ولكن كان دائماً ينظر إلى السلطة على أساس تطبيق القانون وتحديد الحقوق والواجبات والذي يمارس السلطة في هذا المفهوم من حقه أن يتوقع الطاعة، والذي يؤمر من واجبه أن يطيع.

فأحياناً كان ينظر إلى السلطة بمفهومها الاجتماعي، حيث أن الأفراد العاملون في ظل ظروف واعتبارات معينة يطيعون أوامر وتعليمات المديرين بغض النظر عما يفرضه النظام القانوني، ويصبح مفهوم السلطة هنا هو القدرة على الحصول على الطاعة.¹

وبهذا المفهوم تقترب السلطة بمن يمارسها وبمن تمارس قبلهم وهي بذلك لا تعني التسلط أو الأوامر والإلزام.

ويترتب على المفهوم الاجتماعي للسلطة عند برنارد أربعة حقائق هي:

- 1- أن الأوامر والتعليمات غير الواضحة أو غير المفهومة لا سلطة لها.
- 2- أن الأوامر والتعليمات التي لا تتفق وأغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد.
- 3- أن الأوامر والتعليمات التي تؤدي إلى الإضرار بمصالح الأفراد وعلاقاتهم أو ارتباطاتهم بالمنظمة لا تحصل على الطاعة.

4- إذا كان الشخص غير قادر على الالتزام مع الأوامر أو التعليمات فإنه سوف يخالفها.

ليس هذا فقط بل إن النظريات التقليدية كذلك أعطت تفسيراً لمفهوم السلطة يميل إلى الناحية القانونية من حيث الحقوق والواجبات، وهذا يعني أن من يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة، أما المرؤوس فإنه يلتزم من جانبه بإطاعة ما يوجه إليه بواسطة الرئيس، أو بمعنى آخر يصبح على المرؤوس واجب الطاعة. وهذا النظام يعني إلزام الأفراد الخاضعين للسلطة على قبول القرارات التي

¹- محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص113.

يصدرها الشخص الأول، حيث أن القانون يخلق الإلزام، فمعنى ذلك من الناحية القانونية أيضا أن الأفراد المرؤوسين يخضعون لنوع من العقاب في حالة عدم امتثالهم للقرارات والأوامر والتوجيهات التي يصدرها الرؤساء المتمتعون بالسلطة.¹

كما ركز المفهوم التقليدي للسلطة على فكرة خطوط السلطة التي تظهرها الخريطة التنظيمية للمنظمات، وهي الخطوط التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة.²

2- تعريف السلطة:

يشكل عنصر السلطة مرتكزا أساسيا في موضوع دراستنا، حيث اعتنت العديد من المدارس الفكرية بمحاولة التنظير لها باعتبارها من أكثر الأشياء تأثيرا في الحياة اليومية.³

2-1 لغة: السلطة مشتقة من الفعل تسلط سلبا بمعنى سلطه عليه أي غلبه وأطلق عليه القدرة والقهر والسلطة هي الملك والقدرة.⁴

فالسلطة من التسلط والسيطرة والتحكم، والسلطان هو الملك أو الوالي فهو منصب سياسي عالي في الدولة، كما قد يعني السلطان القوة والقهر، ولذلك يقال هذا الشخص له سلطان بمعنى قوة، وفي بعض المرات تأتي السلطة والسلطان بمعنى الحجة والبرهان، فيقال للرجل هل لديك سلطان على صحة ما تقول؟ بمعنى حجة وبرهان. ويقال أيضا: تسلط الرجل بمعنى تحكم وتمكن وسيطر.⁵

2-2 اصطلاحا: تعددت تعاريف السلطة على تعدد مدارس علم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل بالخصوص وعلى حسب كل مدرسة وفهمها للسلطة في الواقع، كما نجدها تستخدم في القانون والسياسة والاقتصاد وفي مجالات مختلفة، وهذا ما يصعب علينا التحديد الدقيق لمعنى السلطة. وعليه

¹- علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص254.
²- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة- المبادئ والتطبيق-، 2000، الدارة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص291.
³- رفيف بوخزر، تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة، مرجع سابق، ص7.
⁴- البستاني، فؤاد إفرام وأخرون، منجد الطلاب، ط22، دار الشروق، بيروت، 1978، ص330.
⁵- فريد ابرادشة، نظرية التنظيم الإداري في الجزائر: مبدأ السلطة الرئاسية بين النص والممارسة، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد04، العدد02، جانفي 2020، ص100.

تشغل السلطة مكانة هامة ضمن عملية التنظيم، فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة.

وقد اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد مفهوم موحد للسلطة، حيث ينظر ماكس فيبر إلى السلطة على أنها "القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين، أو أي نسق اجتماعي آخر".¹ وعرفها بأنها "نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة".² كما يعتبر فيبر أن لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين، وعليهم الطاعة وامتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة.³

فابن خلدون يقول عن السلطة "أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد جماعة أو مجتمع ما، ويقوم هذا الأصل في العصبية التي يشرحها في المجتمع من خلال هذا المفهوم".⁴

أما توماس الإكويني يرى "أن السلطة نتيجة تفرضا الحياة الإنسانية في جماعة منظمة، لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة".⁵ وعليه فإن ابن خلدون وتوماس الإكويني يتفقان على أن السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها.

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص41.

²- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص378.

³- أحمد الأصغر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص97.

⁴- دليلة ساكري، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، ص6.

⁵- محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 134.

ويمكن تعريف السلطة بأنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها. فالسلطة هي أحد الأصول العامة للإدارة عند **هنري فايول** حيث إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.¹

وأيضاً قال **هنري فايول** على أن السلطة هي: "الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصاً آخر أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له."² وقد يخول هذا الحق بمقتضى قرار أو قواعد تنظم حقوق كل فرد على الآخرين الذين يعملون معه أو تحت إشرافه، أو تمنح لبعض الأشخاص على أساس المهارات التي يتمتعون بها، أو تمنح لبعض الأفراد على أساس أقدمتهم أو مقدرتهم على قيادة وتوجيه الآخرين.

- ويقول **تاتنيوم** على أنها: "تصنف العلاقات والاتصال الشخصي حيث يتقبل الفرد أو المرؤوس قراراً صدر عن سواه (أي الرئيس)، سامحاً له بالتأثير المباشر على سلوكه."³
- يعرف **السلمي** السلطة بأنها: "علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس. كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً له."⁴
- ويعرف **شيبستر برنارد** السلطة بأنها: "الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها".
- ويقول **هربرت سايمون**: "أن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين."⁵

1- سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص188.
2- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سابق، ص114.
3- المرجع نفسه، ص114.
4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص174.
5- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص91.

- وعرفت أيضا: هي الحق في القيادة، وقوة تحقيق الطاعة، فهي قوة قانونية-شرعية، أو أنها حق وقوة اتخاذ القرار.¹
- أما كونتز وادونيل يعرفان السلطة بأنها: "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".²
- فقد عرفت السلطة أيضا على أنها: تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو وظيفة ما والتي يجب قبولها ليس فقط من الممارس للقدرة ولكن من قبل الذي تمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها.³
- كذلك يقول أرويك إن السلطة " هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل".⁴
- ويذهب العلق إلى أن السلطة هي: "حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، وهي تعد عاملا هاما في عملية التنظيم، طالما أن المدير والموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم".⁵
- تعرف السلطة بكونها "حق الأمر"، أو حق أحد العاملين بأن يأمر شخص آخر أن يقوم بعمل ما، وواجب لهذا الشخص الثاني أن ينفذ هذا الأمر.⁶
- وذهب حسين حريم إلى أن السلطة هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم. والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته، ويقول أن مصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة.⁷

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع-دراسة في علم اجتماع الإدارة-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص13.
2- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص239.
3- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص169.
4- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص217.
5- بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص160.
6- سعاد نانف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص302.
7- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص169.

- كما عرفت السلطة على أنها القوة في القدرة على العمل.¹
- وفي تعريف آخر نجد أن السلطة هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة. ويمكن أن تتسم السلطة بخصائص ثلاثة هي:

❖ أن السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس لأفراد: أي أن المدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله وأن المدراء الذين يشغلون نفس المواقع الوظيفية لديهم نفس السلطات.

❖ أن السلطة يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين: حيث أن السلطة تتدفق من أعلى إلى الأسفل من خلال هرمية المنظمة، والمرؤوسين يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء لهم هذا الحق القانوني والرسمي.

❖ تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي: وعليه هنا إن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا. ولكي يكون المدير أكثر فاعلية وتأثير في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك العاملين والمرؤوسين.²

¹-José Allouche , Philippe Bernoux, autre, **Encyclopédie des ressources humaines**, Librairie Vuibert ,2003, Paris, France, p1131.

²- صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص348.

- عرفت السلطة على أساس أنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة- في هذا المعنى - له الحق في أن يطلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة. وإذا أخذ المدخل القانوني في تفسير السلطة فإنه يمكننا القول إن صاحب السلطة هو الشخص الذي له الحق القانوني في أن يطلب طاعة الغير له.¹

- وأشار طارق طه إلى أن السلطة هي الحق المقنن تنظيمياً للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات أقل بالمنظمة.²

- كما يعرف كل من ميشال كروزي وأرهارد فرايدبيرغ السلطة " هي إمكانية تأثير فرد أو جماعة على فرد أو جماعة أخرى في إطار علاقة تفاوضية غير متوازنة، وبالتالي هي علاقة وليست خاصة يمتاز بها الفاعلون".

- أما فيليب بورنو يعرفها على أنها "قدرة الفاعل على جعل شروط التبادل لصالحه في علاقته مع الطرف الآخر، بمعنى تعبئة الموارد في إطار علاقة تمثل إكراها ثانويًا وحتمية يفرضها نسق العلاقات التعاونية على الفاعلين داخل التنظيم".³

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن السلطة: هي امتلاك الحق الشرعي والقانوني في العمل والحق في اتخاذ القرارات والإجراءات والتصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بواجباتهم والأعمال المنوطة لهم في المؤسسة بهدف الوصول إلى أهدافها.

¹- عبد العزيز صالح بن حيتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص164.
²- طارق طه، الإدارة، ب ط، دار المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص454.
³- محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، السلطة العلانية: نحو براديجم آخر لمفهوم السلطة التنظيمية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد:05، العدد:01، جانفي 2020، ص574.

❖ بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالسلطة:

من المفاهيم الهامة التي تتصل بالسلطة والتي يجب مراعاتها لتحقيق توزيع سليم للسلطات

ما يلي:

- **القوة والنفوذ:** السلطة تقترن بمفهومين هما مفهوم القوة ومفهوم النفوذ. تعرف اعتماد القوة "هي

الاستعداد والقدرة على إنجاز الأفعال والواجبات وتحريك المصادر والحصول على ما يلزم الفرد

بما يحقق إنجاز الأهداف"¹، إضافة على ذلك يرى العتبي القوة هي القدرة في التأثير في سلوك

الآخرين بالاتجاه الذي يريده من بيده القوة، أما **دهرندوف** فقد اعتبر القوة خاصية طارئة تكون

للأفراد أكثر من كونها للبناءات الاجتماعية وإنها علاقة اجتماعية واقعية في حين أن السلطة

علاقة شرعية.² أما النفوذ فهو التأثير الذي يتمتع به الشخص في تكييف سلوك الآخرين حسبما

يريد. فالقدرة تنبع من الشخص الذي يصدر الأمر وحده، في حين أن النفوذ حالة لدى مصدر

الأمر وملتقيه.³

- **تكافؤ السلطة والمسؤولية:** نجد أن المسؤولية مساوية تماما للسلطة بمعنى أن لا تكون أقل أو

أكبر منها، فالمسؤولية عند **دالف ديفيد** هي: "التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة

له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه"⁴، ومبدأ التوازن هذا

بين السلطة والمسؤولية مبدأ ضروري لأنه بقدر ما فوض للشخص من سلطات بقدر ما يتحمل

مسؤوليات، فلا يجوز أن يكون حجم السلطة الممنوحة للشخص أعلى أو أقل من المسؤولية التي

يتحملها، فإذا زادت السلطة عن المسؤولية فهنا قد يحدث ما يسمى بسوء استخدام تلك السلطة.

أما إذا كان حجم المسؤولية أكبر من حجم السلطة فقد يحدث تقصير في أداء تلك

1- دليلة ساكري، مرجع سابق، ص8.

2- شامي زينب، الصراع بين السلطة الإدارية والسلطة الطبية وتأثيره على مستوى الخدمة الصحية داخل التنظيم الاستشفائي العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص53.

3-صبيحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط1، ص ص 163-164.

4- محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سابق، 124.

الواجبات. وعلى ذلك يمكن القول أن السلطة والمسؤولية مفهومان مترابطان يصعب الفصل بينهما. والمسؤولية تعني التزام من فوضت له السلطة لإنجاز عمل معين أو الإشراف على إنجازه والقيام بذلك العمل أو الإشراف عليه أمام من فوضه تلك السلطة.¹

ليس هذا فقط بل نجد أيضا ارتباط المسؤولية والسلطة بالمساءلة، حيث بعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، وتحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته. وعليه فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى.²

3- علاقات السلطة داخل المنظمة: وتتمثل هذه المرحلة أساسا في تحديد العلاقات فيما بين

الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. ويشمل ذلك تحديد العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات الأفقية فيما بين الرؤساء في الوحدات التنظيمية المختلفة. وعليه فإن إنشاء علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب والاحتكاك يتطلب بناء نظام متين ومتماسك من الروابط بين السلطات والمسؤوليات في المنظمات، ويقضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى البراعة والدقة.³

¹- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-، مرجع سابق، ص229.

²- المرجع نفسه، ص230.

³- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، ط2، 2009، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 120-121.

الجدول (01) : علاقات السلطة في المنظمة

<p>هي العلاقات الكائنة بين رئيس وحدة ومرؤوسيه، فله الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والطلبات والنصائح، وعلى المرؤوس الالتزام بها. ومن جانب المرؤوس أن يلتزم أمام رئيسه وأن يقدم له المعلومات عن مدى التقدم في التنفيذ وأيضا المرؤوس عليه أن يوضح للرئيس مشاكل العمل وعقباته حسب الأوامر والتعليمات.</p>	<p>العلاقات الرأسية</p>
<p>هي العلاقات الكائنة بين الوحدات على نفس خط السلطة أو على نفس المستوى التنظيمي، وهي علاقات التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات والخبرات وأيضا العلاقات الموجودة في اللجان والمجالس.</p>	<p>العلاقات الأفقية</p>
<p>وهي العلاقة التي تنشأ بين جهتين أو أكثر بسبب طبيعة التعامل بينهما، وترتب عنها التزامات للأطراف مثل تزويد طرف آخر بالمعلومات بشكل دوري.</p>	<p>العلاقات الوظيفية</p>

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص354.

فالسلطة إذا تتدفق من المدير إلى المرؤوسين، حيث يقوم بتوزيعها عليهم وبالمثل يتم توزيع السلطة على مستويات التنظيم المختلفة. وتأخذ السلطة شكلا رأسيا من أعلى إلى أسفل، ومن ثم لا يمكن أن تكون عكسيا أي من أسفل إلى أعلى، وبالمثل فإن السلطة لا تمارس أفقيا، وإن الأمر الصادر من أعلى واجب الطاعة، ومن يرفض توقع عليه العقوبة.¹

بالإضافة إلى ذلك فإن السلطة تقع بالنسبة للفكر الإداري الكلاسيكي في قمة التنظيم الإداري، وهي سلطة رسمية بحكم المنصب أو الوظيفة، ويتم تفويضها من أعلى السلم التنظيمي إلى أدناه وفق العلاقات الرسمية أفقيا وعموديا. والتفويض هنا يعني إعطاء أجزاء من سلطة رئيس المنظمة إلى مساعديه وهؤلاء إلى مرؤوسيهم وهكذا لكي يتسنى للمنظمة القيام بكافة أنشطتها لتحقيق أهدافها، حيث أن رئيس المنظمة لا يمكنه القيام بجميع الأنشطة لذلك يعطي جزءا من سلطته كي يتمكن المرؤوسون القيام بأجزاء النشاط الأخرى.

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص17.

أما بالنسبة للفكر الإداري الحديث فالسلطة ليست بالضرورة مرتبطة بمراكز التنظيم أي بالمنصب بل بالشخص نفسه الذي يتمتع بالسلطة. ضف إلى ذلك أن قبول السلطة مرتبط بالتأثير وليس بالمؤثر، ولذا فقط لا يتم الامتثال للأوامر في بعض الظروف، ومن هنا يركز الفكر الإداري الحديث على ضرورة تعزيز السلطة الرسمية بالسلطة غير الرسمية.

وعليه فإن قبول المرؤوس لأوامر رئيسه عن قناعة ورضا يمكن اعتباره مؤشرا على تمتع الرئيس بالسلطين الرسمية وغير الرسمية. وقد ذهب خبير الإدارة "Chester Barnard" إلى أبعد من ذلك حيث اعتبر أن فعالية السلطة تعود إلى قبول المرؤوس للأمر وليس للرئيس.¹

4- مصادر السلطة: تتبع السلطة من مصادر عديدة أهمها:

4-1 السلطة الشرعية بموجب حق الملكية:

ينص هذا على أن صاحب المشروع أو مالكة يحق له إصدار الأوامر والتعليمات وإلزام الآخرين على تنفيذها، وذلك كونه له الحرية الكاملة في التصرف في أمواله الخاصة وهذا حق تضمنه القوانين والتشريعات. وأيضا فإنه بإمكان صاحب المشروع تفويض ما يراه مناسبا من الأعمال لمن يرى فيهم الكفاءة والقدرة على ذلك.

4-2 السلطة الوظيفية:

هي السلطة بحكم الموقع والتي توهم الشخص من القيام بدور القائد. فالرئيس مثلا يتمتع بسلطة أكبر اعتماد على درجته، أكثر مما يتمتع بها نائب الرئيس، وكذلك يتمتع مدير الإنتاج ومدير المبيعات بسلطة على أنشطتهما اعتمادا على وظائفهما في المنظمة.²

¹- صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 164.

²- ضرار العتيبي وآخرون، المرجع نفسه، ص 218.

4-3 قبول المرؤوسين للسلطة:

هذه النظرية أو الاتجاه بموجبها إن المدير يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه. فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من الرئيس، أي أن المدير لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة.¹

4-4 السلطة الشخصية:

إن الكثير من الناس يمكنهم الاضطلاع بالسلطة بسبب تمتعهم بواحد أو أكثر من الخصائص الشخصية مثل الذكاء، البطولة، الخبرة والمعرفة ومن خلال خصائصهم الشخصية أو قوة شخصيتهم، فإنهم يتمتعون بحق إعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين بشكل حسن، ويكونوا أكثر تأثيراً من السلطة الموكلة إليهم من خلال وظائفهم. وهناك الآخرون الذين يعرفون كخبراء في بعض المجالات، أو لديهم بعض المعارف التي يطلبها الآخرون، وتجعل الآخرين يعتمدون عليهم، ومن خلال هذه الخيرات والمعارف يكونوا قادرين على ممارسة سلطة إضافية.²

5- أنواع السلطة في المنظمة: بعد ما تطرقنا إلى مفهوم السلطة، تعريفها، مصادرها وغيرها نأتي الآن

إلى أنواع أو أصناف السلطة الموجودة داخل هذه المنظمة. فنجد هنا أصحاب الفكر الإداري والتنظيمي تكلموا على ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة، وهذه الأنواع هي السلطة التنفيذية، الاستشارية والسلطة الوظيفية التي تجمع بين التنفيذ والاستشارة.

5-1- السلطة التنفيذية Line Authority:

تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة الرئيس- المرؤوس، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المرؤوس، وبموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يجب

¹- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص128.

²- ضرار العتيبي وآخرون، المرجع نفسه، ص219.

عليه أن يطيعها وينفذها، وتعتبر السلطة التنفيذية الأكثر انتشارا في المنظمة، وهي السلطة الرئيسية فيها، إنها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.¹

وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والمصالح في المستويات الأقل وبالتالي فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء والرؤساء مهما اختلفت أعمالهم.²

الشكل رقم (02): علاقات السلطة التنفيذية



قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 197.

5-2- السلطة الاستشارية Staff Authority:

تستند هذه السلطة إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد، وهي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته، وترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة،

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص170.

²- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 197.

الأبحاث، الخدمات وغيرها) ويتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.¹ وهناك نوعين من الاستشاريين هما: الاستشاري الشخصي والمتخصص وسنتطرق إلى كل منهما على حد:

أ- **الاستشاري الشخصي:** من الضروري أن نفرق تفرقة واضحة بين تعبير (مساعد المدير، ونائب المدير) فالأول هو مساعد شخصي لرئيسه وتختلف واجباته من منظمة إلى أخرى اختلافات واسعة، كما تختلف هذه الواجبات من وقت لآخر داخل نفس المنظمة، وهو يحصل على السلطة اللازمة لإنجاز تلك الواجبات من رئيسه. وعادة ما يمنح هذه السلطة على أساس محدد ومحدود من حيث العمل والزمن، وهذا يعني أن السلطة الممنوحة له تكون محصورة في نطاق عمل محددة ولفترة زمنية قصيرة نسبياً ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل: فتح رسائل الرئيس مثلاً إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلاً شخصياً للرئيس.

مما سبق يمكن أن يستنتج ثلاثة خصائص مميزة لوظيفة الاستشاري الشخصي وهي:

✓ أن الاستشاري الشخصي ليس له وظيفة محددة يؤديها بل تتوقف على ما يحدده له رئيسه.

✓ إن مركز الاستشاري لا يتمتع بأي نوع محدد من أنواع السلطة، ولكنه يستمد السلطة اللازمة من العمل الذي يكلف به.

✓ إن الاستشاري الشخصي لا يتصرف ذاتياً ولحسابه بل باعتباره ممثلاً لرئيسه، وعلى

عكس ما سبق فإن نائب المدير لا يعتبر استشارياً بل هو جزء من السلطة التنفيذية.²

¹- حسين حريم، المرجع نفسه، ص170.

²- علي شريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص 351-352.

ب- الاستشاري المتخصص: عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيداً، يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصاً، وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن إنجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بنوع السلطة التي يمارسونها. رغم ذلك فإن هناك ثلاثة نماذج شائعة الانتشار في ممارسات الإدارة المعاصرة وهي:

✓ إن الاستشاري المتخصص يمكن أن يتمتع بسلطة تزويد التنفيذي بخدمة ما، عندئذ يتمتع الاستشاري بسلطة خدمية.

✓ أن يتمتع الاستشاري المتخصص بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق بمشاكل معينة، وعندئذ يمارس سلطة المشورة أو التوجيه.

✓ شكل آخر من أشكال السلطة الاستشارية وهو السلطة الوظيفية وهي التي تزود الاستشاري المتخصص بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة، ويمكن أن نطلق على هذا النوع الأخير من السلطة الاستشارية بالسلطة المهنية.¹

5-3- السلطة الوظيفية Authority Staff: تفوض هذه السلطة لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى. وتعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى، فمثلاً يمارس مدير الموارد البشرية، ومدير العلاقات العامة وغيرهم سلطات معينة على الوحدات الأخرى، كل في بعض الأمور التي ترتبط بوظيفته.

¹- علي شريف ومنال الكردي، المرجع نفسه، ص354.

ويجب التنبيه هنا أنه كلما توسعنا في منح مزيد من السلطة الوظيفية كلما تقلصت السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء مما يعيق عملهم، وينبغي توزيع السلطات بشكل متوازن وبمنتهى الوضوح والدقة بما يساعد على إيجاد نظام مترابط ومتماسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين والوحدات في المنظمة.¹ وعليه فإن السلطة الوظيفية تستخدم في الحالات التالية:

✓ عندما تغطي جزءا صغيرا من إجمالي العمل.

✓ عندما تكون المعرفة الفنية أو المتخصصة المحتاج إليها من النوع الذي لا يملكه المديرون التنفيذيون.

✓ عندما يكون من الضروري توحيد العمل وتجانسه.

إلا أن السلطة الوظيفية لا تخلو من العيوب وهي:

✚ زيادة العبء على الأفراد العاملين من خلال التعليمات التي تأتي من عدة مديرين والتي

أحيانا تتعارض مع بعضها البعض.

✚ إضعاف نفوذ وسلطة المدير التنفيذي.

✚ إدارة اتوقراطية غير مرنة.²

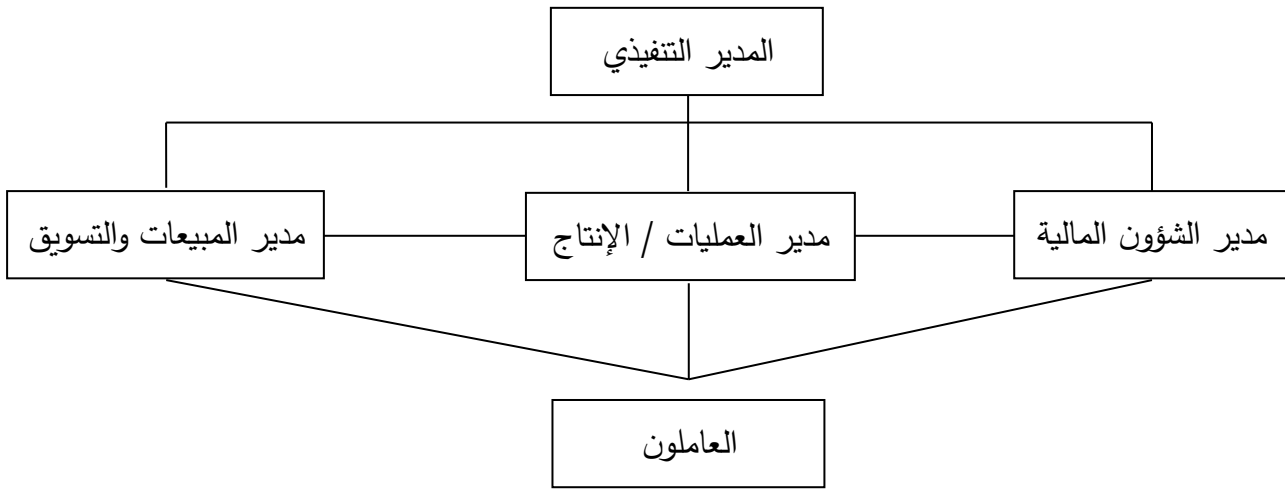
ويقول ناصر دادي عدون هناك نوع آخر للسلطة وهو تقسيم السلطة إلى مركزية و لامركزية، ففي السلطة المركزية ضمن التنظيم البيروقراطي المركزي للمؤسسة يكون ارتكاب الأخطاء أقل وهو نوع من زيادة الفعالية. كما أن هذا النوع من السلطة يعمل على توفير معلومات أكثر لدى الأفراد في المركز (أي الأقرب إلى الإدارة)، وتقل هذه المعلومات لدى أفراد المحيط (أي المستويات الأدنى من المؤسسة). أما السلطة اللامركزية أين تتميز بتقسيم العمل والمسؤوليات وهو ما يؤدي إلى تحسن في الأداء للمؤسسة بشكل عام.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص171.

²- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص118.

ويقول أيضا أن هناك أنواع أخرى من السلطة مثل المباشرة وغير المباشرة وذلك حسب طريقة ممارستها على الأشخاص، فيمكن أن تكون الرقابة مباشرة من طرف الرئيس على المرؤوس، أو عن طريق وتيرة عمل آلة معينة تبعا لجوانب موضوعية فيها. وهنا يلاحظ تأثير التقنية في تحديد نوع السلطة، وهو نفس الشيء عند وجود الإنتاج بأجر القطعة أو الإنتاج بالسلسلة، وهي طرق إنتاج تتدخل في تحديد نوع السلطة.¹

الشكل (03): السلطة الوظيفية



المصدر: سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط4، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص307.

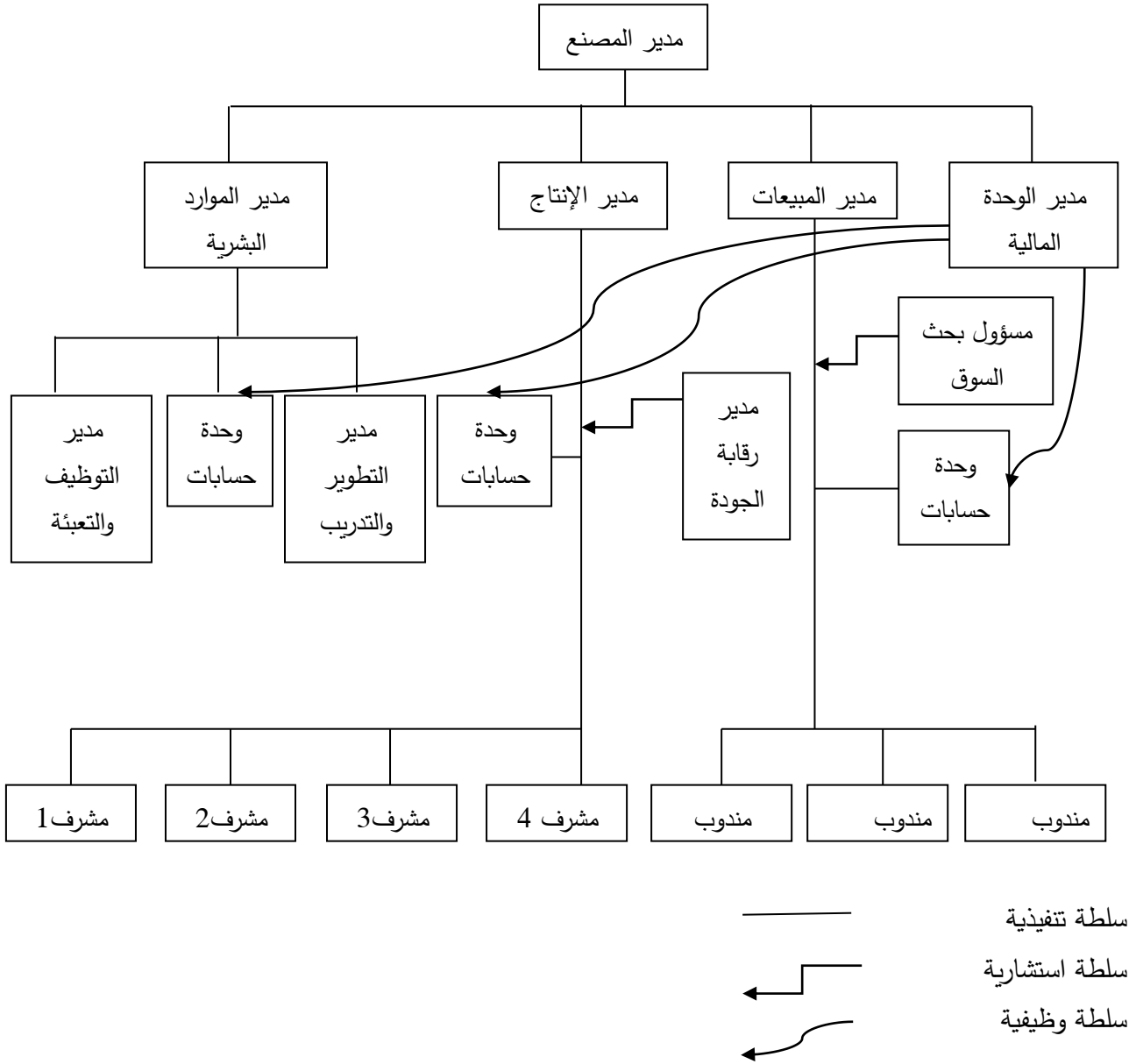
الجدول (02) : أنواع السلطات

السلطة التنفيذية	يقصد بها سلطة الرئيس على مرؤوسيه، له أن يصدر الأوامر والتعليمات وعليهم الامتثال لها، حتى ولو كانت شفوية.
السلطة الوظيفية	يقصد بها سلطة شخص (أو جهة تنظيمية) في التنفيذ في مكان آخر لا يتبعه (أو يتبعها).
السلطة الاستشارية	يقصد بها حق طرف في تقديم الرأي والخدمة والمعلومة والاقتراح دون أي التزام من الطرف الآخر بالأخذ به. وحين يؤمر ويكلف هذا الشخص الذي قدم المشورة بتنفيذ المشورة وهنا تنقلب السلطة الاستشارية إلى سلطة وظيفية

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص354.

¹- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص215.

الشكل رقم(04): أنواع السلطات

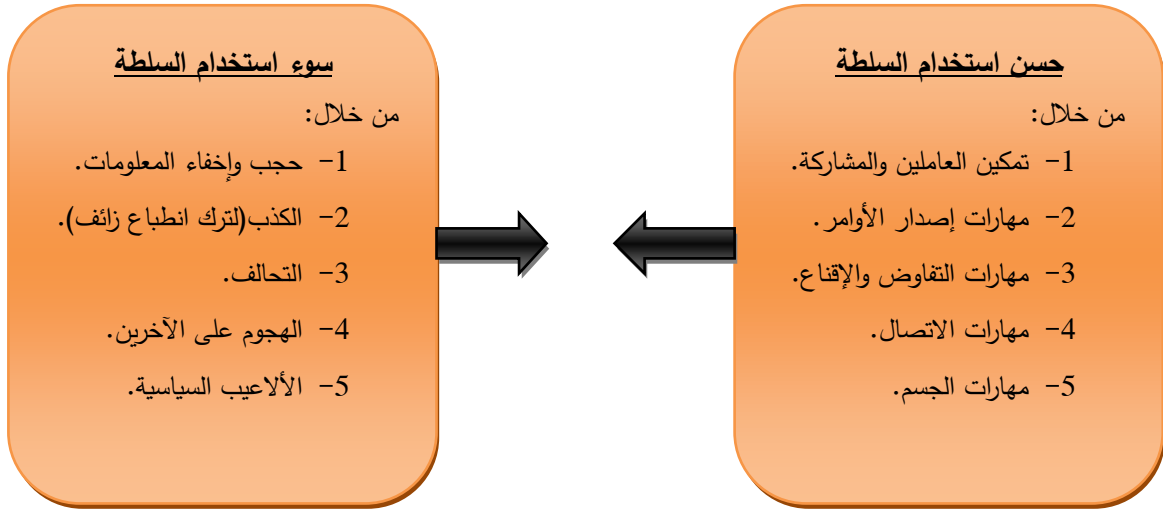


المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص356.

6- حسن وسوء استخدام السلطة:

عند ممارسة المدير سلطاته إما أن يحسن استخدامها أو أن يسيئ استخدامها، فعلى المنظمة أن تنتبه لطريقة ممارسة مديريها للسلطات فيمكنها أن ترفع من كفاءة استخدام السلطة وعلاج مشاكلها. و عليه هناك عدة أساليب مستخدمة أو مساهمة في حسن وسوء استخدام هذه السلطة.

الشكل رقم(05): حسن وسوء استخدام السلطة



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 423.

6-1 حسن استخدام السلطة:

يمكن للمدير أن يرفع من قدرته ومهارته في استخدام السلطة، وذلك من خلال أن يتعرف أولاً على حدود سلطاته من خلال فحص بطاقة وصف وظيفته الإدارية، وفحص وصف الاختصاصات التي تمس وحدته التنظيمية، وفحص جدول الصلاحيات والسلطات الخاصة بوحده أو مستواه التنظيمي. حيث أن ممارسة السلطة لا تعني فقط التعرف على حدود السلطات، وذلك لأنها تعني بكيفية ممارسة السلطة في علاقة المدير بمرؤوسيه. ولقد أوضحت الدراسات أن الاستبداد بالسلطة أمر سيء وأن التسلط على المرؤوسين لا يؤتى ثماره إلا في الأجل القصير فقط مع شرط تواجد المدير المتسلط على رأس مرؤوسيه. أما السياسة الأفضل فهي أن يثق في

مرؤوسيه أن يمنحهم مزيدا من السلطة أن يشاركهم الرأي، وذلك وفقا لمقتضيات الموقف الذي يمر به الرئيس والمرؤوسون. ومن الممارسات الحسنة في استخدام السلطة موضحة في الشكل رقم(03).

1-1-6 تمكين العاملين والمشاركة: ويعني مصطلح التمكين هو إعطاء القوة والسلطة للمرؤوسين، ويتحقق تمكين العاملين من خلال الأساليب التالية:

- تفويض السلطة إلى المرؤوسين.
- الاجتماعات التي يشارك فيها المرؤوسون بالرأي.
- إسناد مهام خاصة للمرؤوسين.
- منح المرؤوسين مزيدا من السلطات.
- إعادة تصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى تعظيم وإثراء الوظائف للمرؤوسين.¹

2-1-6 مهارات إصدار الأوامر: إن طريقة إصدار الأوامر إلى المرؤوسين تحدد بشكل كبير مدى حسن أو سوء استخدام سلطة المدير. وهناك أحوال يجب إصدار أوامر فيها، بينما هناك مواقف يمكن أن يتغير فيها الأمر إلى نوع من التوجيهات أو الطلبات حتى تكون أقل وحدة، وذلك وفقا لطبيعة الموقف والمرؤوس، كما أن نبرة الصوت التي يستخدمها الرئيس وطريقة إصدار الأمر لها تأثير على قبول الأمر من المرؤوس. كما يجب على الرئيس أن يصدر الأمر (أو الطلب) بحيث يكون مناسباً للمرؤوس وبحيث أن يفهمه جيدا، وأن يكون مهما وواضحا ومحددا حتى يمكن للمرؤوس تنفيذه.

3-2-6 مهارات التفاوض والإقناع: يستطيع أن يحول المدير سلطة منصبه إلى نفوذ شخصي من خلال مهارات التفاوض والإقناع، وتحتاج هذه المهارة إلى التسلح بأمر ضرورية مثل: جمع معلومات عن موضوع التفاوض وبعض الأدلة والبراهين القوية، ومعرفة تامة بالطرف الآخر، وتحديد السقف الأعلى

¹- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 423.

والسقف الأدنى للتفاوض، وتحديد استراتيجيات التفاوض المختلفة (كالهجوم، الدفاع والتنازل)، واستخدام أساليب الإقناع والحيل السياسية المختلفة لجعل الطرف الآخر يتنازل أمام طلبات الرئيس.

6-2-4 مهارات الإتصال: يحتاج المدير الجيد أن يتسلح بمهارات أساسية في الاتصال حتى يستطيع أن يكون مفهوما ومؤثرا على المرؤوسين، ومن أمثلة المهارات الاتصالية المطلوبة في ممارسة السلطة ما يلي: مهارات الإنصات للمرؤوسين، ومهارات العرض والتقديم الشفوي أمام المرؤوسين، ومهارات كتابة المذكرات والتعليمات والأوامر، ومهارات الاجتماعات. وكما ترى فهي مهارات حيوية للمدير يحتاجها يوميا وتؤثر في الاستخدام الجيد للسلطة.

6-2-5 مهارات الحسم: إن قدرة المدير على التعبير بوضوح وثقة عن مشاعره حول طلباته من المرؤوسين تمثل ما يطلق عليه (الحسم). وتشير هذه المهارة إلى قدرة المدير على طلب المعلومات، وممارسة حقه الطبيعي في السلطة، ودون إهدار لحقوق المرؤوسين. ويحتاج ذلك أيضا من المدير أن يقول ما يريد من المرؤوسين بشكل مباشر وواضح، وأن يستخدم لغة يفهمها المرؤوسون جيدا، وتجنب أي مشاعر غامضة أو أي لبس أو تداخل في هذه المشاعر، وأن يكون المدير بسيطا دون تحميل الموقف بتعقيدات كثيرة، وأن يثق المدير في نفسه وقدراته، وأن يتجنب أي محاولة من المرؤوسين لتميع الموقف أو صرف اهتمام المدير لأمر جانبي¹.

6-2 سوء استخدام السلطة:

يسئ المدير استخدامه السلطة حينما لا يدري حدود سلطاته، أو إنه يدري هذه الحدود ويتسلط بها على الآخرين وعلى المنظمات الناجحة وإدارتها العليا أن يلاحظوا طريقة ممارسة المديرين لسلطاتهم، والتعرف على أولئك المديرين الذين يسيئون استخدام السلطة وذلك حتى يمكن تصحيحها. ويمكن إدراجها فيما يلي:

¹- أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 424.

6-2-1 حجب المعلومات أو السيطرة عليها: يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن طريق

الأداء، الخطط، المهام المسندة إليهم، ومعلومات أخرى لازمة لاتخاذ القرارات والتصرف في

وظائفهم، مما تتوافر هذه المعلومات لدى الرئيس الذي قد يسيء استخدام سلطاته بإحدى الطرق

التالية:

✓ حجب المعلومات عن المرؤوس حتى يظهر بشكل سيء.

✓ عدم الاتصال بالمرؤوس وتجنبه والابتعاد عنه حتى لا يعطي الرئيس أي معلومات

مطلوبة من المرؤوس.

✓ قيام الرئيس بمد المرؤوس بمعلومات معينة قد لا تفيده، دون أن يعطيه الصورة كاملة.

6-2-2 الكذب (ترك انطباع زائف): يلجأ المدير إلى بعض الحيل لترك انطباع هام جدا (لكنه زائف) عن

نفسه وعن هيئته، وذلك لكي يوهم مرؤوسيه انه ذو سلطة ونفوذ، ومن هذه الحيل:

✓ يقوم الرئيس بربط نفسه بأشخاص مهمين، والقيام أيضا باستمرار بعرض انجازاته ويضخم منها.

✓ الاهتمام بمظهر المكتب وأبهته، كما لو انه يستمد سلطاته من شكل مكتبه.

✓ الاهتمام الزائد بالمظهر الشخصي للمدير، وبإشعارات وإجراءات تضع الرئيس في مركز الصدارة.

6-2-3 التحالف: هنا المدير يلجأ إلى إساءة استخدام السلطة من خلال جذب مؤيدين له، حتى ولو

كان ذلك بأسلوب غير سليم وغير أخلاقي أحيانا، فقد يلجأ المدير أسلوب التحالف من خلال إقناع بعض

المرؤوسين أو إجبارهم على تأييده قبل أن يطرح الأمر على كافة المرؤوسين، لأن ذلك سيؤدي إلى

انتصاره عند الاقتراع على الرأي.¹

6-2-4 الهجوم على الآخرين: قيام بعض المديرين بإساءة استخدام سلطاتهم عندما يهاجمون

مرؤوسيه عن أخطاء هي من صميم عمل الرئيس، أو أن هؤلاء يلومون المرؤوسين عن هذه الأخطاء،

1- أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص425.

ذلك سعياً إلى إيجاد للرئيس، ومن أهم المواقف التي يظهر فيها ذلك حينما يقوم الرئيس بتفويض سلطته إلى أحد المرؤوسين ولم يعطه التدريب المناسب ولا المعلومات المطلوبة لأداء العمل. وهنا يمكن للمرؤوس أن يخطئ لكن المساءلة تنظيمياً يجب أن تلاحق المدير وليس المرؤوس.

6-2-5 الألاعيب السياسية: يسيء المدير إلى سلطته من خلال قيامه ببعض الألاعيب السياسية، والتي تمثل هدراً لموارد المنظمة، وإساءة إلى شخصية المدير والمرؤوسين ومن أهم هذه الألاعيب السياسية مايلي:

- معارضة المدير ورفضه لسلطة رؤسائه، ورفضه الامتثال إليهم.
- تحالف المدير مع زملائه في نفس المستوى التنظيمي ضد الإدارة الأعلى.
- تحالف المدير مع مرؤوسيه في محاولة لانفصال الوحدة عن باقي الوحدات.
- إثارة الفتن والإشاعات والمشاكل في صفوف المنظمة.¹

7- المداخل النظرية لدراسة السلطة:

إن موضوع السلطة موضوع واسع ومحرك أساسي للنظرية الاجتماعية، وقد تشعبت النظريات والمداخل والتيارات التي تناولت السلطة في المنظمة كمحور أساسي في دراستها، وذلك من خلال دراسات العديد من علماء ومفكري علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم الإدارة.

7-1 النظريات الكلاسيكية:

نشأت النظريات الكلاسيكية في مطلع القرن العشرين وهي عبارة عن نتاج التفاعل بين عدة اتجاهات فكرية كانت سائدة خلال تلك الفترة. وقد ارتبط اسم هذه النظريات التي ركزت في مجملها على العمل الإداري والزيادة من فعاليته بعدد من الباحثين الذين شكلوا فريق الرواد الأوائل لنظرية التنظيم من أمثال **ماكس فيبر** ونموذجه المثالي عن التنظيم البيروقراطي، **فريدريك تايلور**

1- أحمد ماهر، المرجع نفسه، 426.

ومساهمته في ابتكار الإدارة العلمية، وهنري فايول الذي تخصص في مبادئ الإدارة العامة وغيرهم.

7-1-1 حركة الإدارة العلمية:

اقتُرنت حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Theory) باسم المهندس فريدريك تايلور (Frederick Taylor) (1856-1915) في بداية القرن العشرين، والذي يعتبر رائدا لهذه النظرية بحكم عمله في شركة لصناعة الحديد والصلب إذ أنه قام ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة. وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل. فاعتبر المنظمة بأنها نظام شبه مغلق تتم داخله التفاعلات المادية.¹ وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات كأnsاق مغلقة إلى حد ما. بالإضافة لذلك، أطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة الآلات، ونظرت إليهم على اعتبارهم وحدات تتحرك آليا، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، وحتى الإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.²

ولقد اعتمدت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات إنسانية يمكن حصرها في الآتي:

✓ استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

1- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص47.
2- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، 2007، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص96-97.

✓ اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية سليمة.

✓ بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات

والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

✓ يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام

التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.¹

وعليه فما لوحظ من خلال ما قدمته هذه النظرية على أن تركز السلطة في يد المدراء

والمشرفين دون العمال أي أسلوب الاستبداد بالسلطة، وأنها أولت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل

التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من أن بعض التنظيمات لازالت تتبع نموذج الإدارة العلمية وتقوم بتطبيق

المبادئ الأساسية التي وضعها تايلور، إلا أن نظرية الإدارة العلمية قد تعرضت للنقد من قبل

كثير من علماء الاجتماع نظرا لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بين العمال

والمشرفين وأهملت الصداقات التي تنشأ بين العمال أثناء العمل وهو ما يسمى بالتنظيم غير

الرسمي، وعملت هذه النظرية على محاربته والقضاء عليه لأنه اعتقد أن العمال يسخرون من هذا

التنظيم لمحاربة الإدارة. بالإضافة إلى ذلك تجاهلت السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على

اعتبارهم آلات يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي الذي تم تطبيقه إلى معاينة العامل

البطيء ويغري العامل على إرهاب نفسه مقابل الحصول على أجر أكبر دون أي اعتبار للنواحي

الصحية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.²

¹- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، 2002، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 34-35.

²- طلعت ابراهيم لطفي، المرجع نفسه، ص 97.

2-1-7 نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) صاحب نظرية التقسيم الإداري، فاهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفسيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث إن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يأتي:

1. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

4. تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.¹

وقد نشر فايول نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" الذي أصدره سنة 1916، وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وقد خص فايول إلى وجود ست أنشطة أساسية في أي منظمة هي:

- 1- النشاطات الفنية: وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.
- 2- النشاطات التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع، الشراء وكل ما يخص التبادلات التجارية.
- 3- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.

¹ - محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص62.

- 4- النشاطات الوقائية والأمنية: ترتبط بعمليات التأمين وحماية ممتلكات المشروع والأفراد العاملة به.
- 5- النشاطات المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.
- 6- النشاطات الإدارية: تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق.¹

بالإضافة إلى ذلك، اقترح فايول أربعة عشر مبدأ التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره، وأيضا يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع أن كثيرا من هذه المبادئ تفتقر للعالمية، إلا أنها مازالت لحد الآن تطبق على نطاق واسع من قبل العديد من المدراء والمسؤولين، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

1. تقسيم العمل: ينتج عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
2. السلطة والمسؤولية: أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، فالسلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية، ويرى فايول أن السلطة تتكون من السلطة الرسمية التي يستمدّها المدير بحكم وظيفته ومركزه الرسمي، والسلطة الشخصية التي تستند إلى ذكاء المدير وخبراته وطريقته في التعامل والقدرة على القيادة. أما المسؤولية (المحاسبة) فهي في رأيه تتبع من السلطة وتتبع عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يد بيد.
3. وحدة إصدار الأمر: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

¹-Roger Aim, L'essentiel de la Théorie des organisations, Gualino éditeur, Paris, 2005, p33.

4. وحدة التوجيه: ذلك أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص هذا المبدأ بالتنظيم الإداري، في حين أن مبدأ وحدة إصدار الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
5. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو مع أهداف المنظمة. وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.
6. المكافآت: يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
7. المركزية: ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المبدأ يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة.
8. النظام: ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه. ويقسمه فايول إلى قسمين نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يعنى بوضع كل شخص في المكان المناسب. كما يعنى بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.¹
9. تدرج السلطة: والمقصود بهذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي. بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما انخفضا في الهرم الإداري وهذا ضروري لنجاح المنظمة.
10. الترتيب: كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع في المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق.²

¹ محمد فتحي محمود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، ب س، مكتبة الشقري، ص ص52.
² رضا علي، كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، 2009، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص47.

11. العدالة: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته، وأن يحصل على حقوقه كافة.

12. الاستقرار الوظيفي: ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13. المبادرة: تعني عند **فايول** التفكير في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب **فايول** الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة القدرة على التصرف وتنمية روح المبادرة والابتكار.

14. العمل بروح الفريق: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.¹

بالإضافة إلى ما سبق فإن **فايول** يختلف عن **تايلور** في أنه ركز على فئة الإداريين وعلى إدارة المنشأة الكبيرة بينما ركز **تايلور** على فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الأخير. وركز أيضا **فايول** على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهاراته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها **تايلور** فقدم قاعدة وحدة إصدار الأوامر.²

3-1-7 النظرية البيروقراطية:

يعتبر **ماكس فيبر** Max Weber (1864-1920) أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم، يعتبر من أبرز علماء الاجتماع الذين ناقشوا العديد من القضايا وكان له الأثر البارز في التراث السوسيولوجي. وتعد نظرية البيروقراطية كما وصفها **ماكس فيبر** هي البداية لنظرية التنظيم

¹- محمد فتحي محمود وآخرون، المرجع نفسه، ص53.

²- رضا علي، كاظم الموسوي، المرجع نفسه، ص52.

العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتعظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية ومن أعدها على الإطلاق، نظرا لما يتضمنه من معان متعددة، ويتكون مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) من كلمتين: (Bureau) بمعنى مكتب و (Cracy) بمعنى سلطة أو حكم، وهي مشتقة من الأصل الإغريقي (Kratia) ومعناها (To be strong) أي القوة. والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب.¹

وقد حدد فيبر خصائص للنظرية البيروقراطية كالاتي:

- ❖ تقسيم العمل والتخصص.
- ❖ التسلسل الرئاسي.
- ❖ وضوح خطوط السلطة.
- ❖ إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- ❖ اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- ❖ وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- ❖ الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- ❖ الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- ❖ الاهتمام بدفع الأجور والتعويضات العادلة للعاملين.²

وقد تناول فيبر تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية (القوة والسلطة)

مفرقا بينهما على أساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطيع

¹- محمد فتحي محمود وآخرون، المرجع نفسه، ص33.

²- محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص80.

جماعة من الأفراد الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين،" فالقوة لا تفرض وجود الشرعية بل هي التأثير والفرض وإجبار الآخرين على الطاعة، الامتثال والاستجابة للأوامر رغم أنهم". أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، الطرف المصدر للقرار أو الأمر له الحق في ممارستها، والطرف الثاني المتلقي للقرار أو الأمور يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الأمر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على أساس الرشد و العقلنة.¹

وبما أن ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها. وقد أكد فيبر إن علاقات السلطة يمكن أن تتطور وتتمو في المجتمعات الكبيرة الحجم ذلك لأن قيم الجماعة هي التي بإمكانها أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا وإن معايير الجماعة هي السند الذي يدعم الامتثال، وحينما تتأسس علاقات السلطة على هذا المستوى الكبير فإنها تتعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية بين الأشخاص.

وعليه ركز فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي على التنظيم الرسمي، حيث أصبح يعتبر حجر الزاوية في دراسة التنظيمات. واعتبر أن التنظيم اللارسمي يمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله وتعد أداة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع، ولتحقيق أعلى درجات الترشيح الإنساني، وتقضي إلى أن يتخذ أعضاء التنظيم أساليب موضوعية لا شخصية في علاقاتهم بإبعادهم عن الاعتبارات الشخصية والعاطفية، بحيث يتحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم بواسطة الأوامر الصادرة عن الرؤساء.

ولهذا فقد احتلت أعمال فيبر المتصلة بنماذج السلطة والبيروقراطية مكانة مرموقة، بحيث

اعتبر أول من نظر للسلطة البيروقراطية.²

¹- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص44.
²- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، ص74.

ففي النموذج البيروقراطي للإدارة يرى فيبر: إنه من الوهم التفكير لحظة واحدة في أنه من الممكن الاستمرار في الأعمال الإدارية وفي أي ميدان دون الاعتماد على رؤساء إداريين يعملون في مكاتب.

وقد وضع فيبر عدد من المعايير للنموذج البيروقراطي المجرد:

- التنظيم المتدرج (الهرمي).
- تركيب عقلائي للوظائف.
- الصيغة الرسمية للتصرفات والقرارات.
- فصل الإدارة عن الملكية.
- الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها.
- الكفاءة والتدريب مطلبان هامين للطبقة الإدارية.
- اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة.
- مراعاة الجانب القانوني وتأثيره.¹

ليس هذا فقط بل صاغ نظرية عامة لتطور المجتمعات قسم فيها المراحل التي تمر فيها المجتمعات إلى ثلاث مراحل، وفقا للأساس الذي يستمد منه أصحاب السلطة سلطتهم، وشرعية وجودهم كفئات حاكمة على المستويين السياسي والإداري. إذ بين أن أي مجتمع يمر بثلاث مراحل وعلى النحو التالي:

أ- مرحلة السلطة التقليدية:

يرى فيبر (Weber) أن المرحلة الأولى في تطور المجتمعات هي المرحلة التي يصل فيها الناس للسلطة وتقلد الوظائف الرسمية في المجتمع ليس بسبب كفاءتهم وقدراتهم وإنما لأسباب

¹ - عبد العزيز بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، 2009، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 107.

تقليدية تتصل بالوراثة والنفوذ والتقاليد. وفي مثل هذه الظروف يكون مستوى الإدارة بدائياً، حيث لا يكون العمل الإداري قائماً على أساس التخصص والتأهيل، بل يسير وفق منهجية المحاولة والخطأ للاعتقاد بأن الإدارة عمل عادي لا يحتاج إلى تأهيل ولا إلى تدريب.¹

ويتخذ الجهاز الإداري الذي يتولى ممارسة هذه السلطة إما الشكل الوراثي، وإما الإدارة الإقطاعية التي تحقق قدراً محدوداً من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء الإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الإداري.²

ب- مرحلة السلطة الكاريزماتية:

تنطبق هذه المرحلة على الوضع الذي تكون فيه السلطة بيد أشخاص ليس لأسباب تقليدية، بل تستند السلطة فيها على القائد الملهم الذي يتمتع بسمات نادرة يصبح مقتضاهما قائداً أو زعيماً، حيث أن تلك السمات والخصائص التي يتوفر عليها القائد أو الزعيم تجعله منفرداً بها ومميزة له ويمتلكها بالفطرة.³

ويقدم القائد الكاريزمي المعجزات والظواهر الخارقة للعادة يجعل الناس يعتقدون في شخصيته ويمتثلون لسلطاته. ويتميز الجهاز الإداري السائد في ظل هذا النظام بعدم الاستقرار. كما يتألف من عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد والذين يقومون بدور الوسيط بينه وبين الجماهير.⁴

وبالرغم من كون هذه المرحلة أفضل من المرحلة التي قبلها من ناحية الأداء الإداري، إلا أنها ليست مرحلة متقدمة ويمكن أن تكون انتكاسة وعودة للوراء.

1- محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 269-270.

2- حسين أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع- دراسة في علم اجتماع الإدارة-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 133.

3- رابع كعباش، مرجع سابق، ص 48.

4- حسين أحمد رشوان، مرجع نفسه، ص 132.

ج- مرحلة السلطة القانونية:

لا تكون السلطة والوظائف في هذه المرحلة بيد قادة تقليديين ولا بيد قادة ذوو شخصيات كاريزماتية بل بيد من يحدد القانون الشروط الواجب توافرها فيهم بشكل مختلف الوظائف، وهم الأشخاص المؤهلون الذين تتوافر فيهم مقومات التخصص والتأهيل والجدارة، وليس ممن يستمدون سلطاتهم من ميررات تقليدية، ولا ممن تتوافر فيهم الصفات الكاريزماتية بالضرورة ويمكن وصف هذه المرحلة بنظام الجدارة والاستحقاق.¹

وهذه المراحل للسلطة التي قدمها فيبير لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة (الكارزمية) مع بعض عناصر السلطات التقليدية، بل نجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها فيبير.²

ختاماً لم تخلو النظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبير من الانتقادات التي تعرضت لها من قبل العديد من الباحثين. ويمكن إبراز النقاط الأساسية في مجالات النقد هذه كما يلي:

- إهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها.

- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال، وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.

- التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف" مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف، فيعقبها الكثير من النتائج الغير

¹- محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص271.

²- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص80.

متوقعة، وعليه في النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

- التناقض بين خصائص "المنظمة المثالية" التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي، أي إن البيروقراطية تعالج المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.¹

وبعد هذا الطرح للنظريات الكلاسيكية وما قدمته من أفكار وإسهامات في دراسة التنظيمات يلاحظ أنها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاية الإنتاجية وتتحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم. ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها. حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج، وكان العمال يفتقرون للتدريب، وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية تحتل الأهمية الأكبر، حيث كان المستوى المادي والثقافي للعاملين متدنيا. فقد كانت الأمور التنظيمية الهيكلية والالتزام بها أساس زيادة الإنتاج.² إلا أنها لم تخلو هذه النظريات من الانتقادات وهي:

- نظرتها إلى التنظيم على أنه نسق مغلق دون مراعاة البيئة المحيطة بالتنظيم.
- إغفال عنصر الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة.
- الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل.
- وضع سلسلة اتخاذ القرارات والأنظمة في يد عمل الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.

¹- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، 2014، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص46.

²- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص80-81.

7-2 النظريات السلوكية: جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كان اهتمامها دوماً بزيادة الإنتاج مع إهمال العامل والذي اعتبرته آلة. وقد اهتمت هذه النظريات بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية.¹ إذ تحولت نظرتها للتنظيمات من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية، حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة مع بعضهم البعض.² بالإضافة إلى أن هاته النظريات قامت على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، وافترضت التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء. وإن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات، وقد برزت بصفة خاصة في أعمال إلتون مايو.³

7-2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ. لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.⁴ فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب. ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب ودراسات الهاوثورن التي أجريت في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك وبالإتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.⁵

1- رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، 2009، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص58.

2- محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص81.

3- لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دط، دس، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ص79.

4- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص246.

5- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص101.

جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها إلى التنظيم من زاوية ميكانيكية والتي غفلت عن دور العامل الإنساني في التنظيم. فانتسبت هذه النظرية إلى العالم إلتون مايو **Elton Mayo** (1880-1949) الذي أشرف على دراسات هاوثورن مع مجموعة من زملاؤه الباحثين في الفترة الممتدة مابين 1927-1932 من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات، المعايير والدافعية... الخ. وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير عن سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم. فركزت أيضا على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن خلال هذه الدراسات أيضا حاول إلتون مايو إبراز أهمية توزيع السلطة، وعلى أن الكفاءة في الأداء الوظيفي تتحقق من خلال عملية التوزيع، وأن غياب التوزيع يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه.¹

وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن جوهر السلطة لدى مدرسة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف. وبالتالي التركيز على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية، والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم. لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل، قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العمال يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم،

¹- طلعت إبراهيم لطفى، المرجع نفسه، ص102.

وهذا لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي للمنظمة في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي.¹

فلقد أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة. ومن هنا فقد أسهمت هذه النظريات من خلال الدراسات الميدانية في بروز ظواهر سلوكية أثرت بشكل عام في مجرى البحوث العلمية اللاحقة عن السلوك المنظمي مؤكدة على التنظيم غير الرسمي، الروح المعنوية، الدافعية، تماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.²

إلا أن نظرية العلاقات الإنسانية هي الأخرى لم تخلو من النقد، فمن أهم أوجه النقد التي وجهت لها هي التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد(العقلانية)، بالإضافة إلى أنها في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.³ ليس هذا فقط فهذه النظرية كذلك انصب اهتمامها على دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ومن ثم ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة.⁴

7-2-2 نظرية اتخاذ القرار: قد شكل هذا الاتجاه محورا رئيسيا للفكر الإداري فانتسبت هذه النظرية إلى هيربرت سيمون الذي يعد من الذين وجهوا انتقادات للنظرية التقليدية في التنظيم، ومن خلال هذا الانتقاد توصل إلى إطار معرفي جديد يتمثل في المفهوم الحديث لعملية اتخاذ القرارات

1- عبد المالك همال، مرجع سابق، ص32.

2- خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص74.

3- الفضيل رتيبي، أسماء رتيبي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، جوان 2013، ص17.

4- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص104.

داخل المنظمة، وعليه فهو يرى أن السلطة تخلق دائما علاقة هاركية بين شخصين أو أكثر فيجب أن يكون هناك دائما رئيس ومرؤوسين، فالمرؤوس عند السلطة يتخلى عن معايير جانبا ويستخدم أوامر رئيسه كأساس في الاختبار. بالإضافة إلى ذلك يرى **سيمون** أن السلطة مهمة للمنظمات لأسباب ثلاث:

- 1- تؤدي إلى إرساء مسؤولية التابع أمام الذين يمارسون الحكم.
- 2- ممارسة السلطة تهيئ الخبرة باتخاذ القرارات وتدعم القدرة عليها، وإن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وصنع القرار محور أي تنظيم.
- 3- السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة.¹

وقد اقترن اسم **هربرت سايمون (Simon)** بنظرية اتخاذ القرار وذلك بطرحه نموذجا للتسيير يسمح للمسيرين بتغيير سلوكياتهم المرتبطة لاتخاذ القرارات الصائبة وهذا بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية تحقق أهداف التنظيم. فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر **سايمون** يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها. كما قدم نموذج "الرجل الإداري" كبديل "الرجل الاقتصادي" الذي افترضته المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتماد سلوكه على الرشد أو العقلانية في التفكير. وقد ميز **سايمون** بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

❖ **الرشد الموضوعي:** ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

¹- ساكري دليلة، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص36.

❖ **الرشد الذاتي (أو الشخصي):** ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي

يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم

محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.¹

كما يؤكد **سيمون** على دور الاتصال وأثره في عملية اتخاذ القرار حيث يرى **سيمون** "أربعة عوامل

تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه هي: تقسيم العمل والسلطة والاتصال والتدريب على أن هذه

العوامل لا تحرم الفرد من فرص المبادأة".²

وقد أطلق **سيمون** على المبادئ الإدارية التي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة حكم أو

أمثلة شعبية فمن الصعب تطبيقها، بل يرى أنها لا تخلو من التناقض فيما بينها مما يضيع الفائدة من

محاولة الأخذ بها، وهذا أمر لا يسعف المديرين في التعرف على أولوية مثل هذه المبادئ على بعضها

البعض. فقال إن أحد مبادئ الإدارة على سبيل المثال عند **فايول** ألا وهو **وحدة الأوامر** يقتضي أن لا

يتلقاها المرؤوس من أكثر من مصدر رئاسي واحد، بينما يقتضي مبدأ التنسيق أن يكون بإمكان أكثر من

رئيس أن يوجه أوامر إلى نفس الشخص حسب مقتضيات العمل.³

بالرغم من كل ما قدمته هذه النظرية من إسهامات إلا أنها تعرضت هي الأخرى إلى مجموعة

انتقادات فمن أهمها نجد أن **سيمون** ركز على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية مثل تدرج السلطة،

نطاق الإشراف، شبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرارات جعله يغفل عن تأثير كل متغير على الآخر.

بالإضافة إلى ذلك نجد **سيمون** يركز على مسألة القرارات المتعلقة بتفويض السلطة، وأنه لتحقيق الرقابة

التنظيمية يتطلب ذلك دائما للسلطة، كما أكد على أن صنع القرار هو حجر الزاوية لأي تنظيم، ليس هذا

1- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص99.

2- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير علم اجتماع في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة،

الجزائر، 2009/2008، ص 52.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص89.

فقط بل أن هذه النظرية كذلك ادعت أن لها طابع تكاملي يقوم بتقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب الغير رشيدة في نفس الوقت.¹

7-2-3 نظرية قبول السلطة: يعود الفضل لشيستربرنارد (Chester Barnard) في التأكيد على ضرورة النظر للمنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية. فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.² كما أكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة على السواء، وهي تتكون من أنشطة/أعمال و أناس يجب إبقاؤهما في حالة توازن، وإن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.³

فيرى برنارد أن السلطة هي تلك الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي والتي يتم قبوله على أساسها، وعليه فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول الأمر أو رفضه، وليس هو الأمر نفسه.⁴ ففي الواقع إن قبول المرؤوس لأوامر رئيسه عن قناعة ورضا يمكن اعتباره مؤشرا على تمتع الرئيس بالسلطتين الرسمية وغير الرسمية. فقد ذهب برنارد إلى أبعد من ذلك حيث اعتبر أن فعالية السلطة تعود إلى قبول المرؤوس للأمر وليس للرئيس . كما حدد برنارد الظروف التي يمكن للشخص أن يتقبل فيها سلطة رئيسه وهي:

1- أن يكون قادرا على فهم الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه من رئيسه.

2- أن يكون قادرا على تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.

3- أن يشعر بأن الأوامر والتعليمات تصب في مصلحة المنظمة.

1- رابح كعياش، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص150.

2- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص69.

3- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

4- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب س ن، ص212.

4- أن تخدم تلك الأوامر والتعليمات المصالح الذاتية له ولمجموعته.

5- ألا تتعارض الأوامر والتعليمات مع قيمة الذاتية.

6- أن يقتنع بالأوامر والتعليمات.¹

وقد بين برنارد الإرشادات التي يمكن أن يتتبعها المديرون من أجل قبول و إطاعة المرؤوسين لأوامرهم ومبدأ سلطاتهم على النحو التالي:

1- استخدام قنوات الاتصال من قبل المدير مألوفة لجميع العاملين.

2- الاتصال المباشر بين المدير والأفراد.

3- استخدام تسلسل إصدار الأمر كاملاً لإصدار الأوامر.

4- حصول المديرين على مهارات اتصال ملائمة وكافية.

5- وجود الثقة بأن الأمر هو كما صدر عن المدير دون أي تحريف.²

ويتوقف قبول السلطة لدى المرؤوس على كبر وصغر منطقة السوءاء لديه وهي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة له وإمكانية الاختيار، وبالتالي إمكانيات القبول تزيد باتساع منطقة السوءاء وهي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوس للحلول المتعلقة بالاختيارات، والتي ترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية، وعلى الشعور السائد لدى المرؤوسين بإمكانية تحميل مسؤولية اتخاذ القرارات على مؤسساتهم وتخلصهم من ذلك بتنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى.³

فلاشك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدهم على تفهم

¹- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص164.

²- محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سابق، ص116.

³- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص212.

أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، كما أصرت هذه النظريات على توسيع نطاق الإشراف والاهتمام بالعلاقات الإنسانية واحترامها، وأيضاً على تحفيز العمال مادياً ومعنوياً وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أوضحت أهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم. إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة من حيث إنها بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى والتي تتجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنشأة. كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.¹

7-3 النظريات الحديثة: لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين منظورا عالجا جانبا من المنظمة وأغفلوا الجانب الآخر، علما بأن كلاهما يكمل الآخر، إلا أنه يوجد تناقض بين الاتجاهين مما أدى إلى ظهور اتجاه ثالث يبحث عن التكامل في نظرية التنظيم.²

7-3-1 نظرية النسق الاجتماعي: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الأمريكي المعاصر تالكوت بارسونز (1902-1979) وهو من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية. فسافر إلى أوروبا لدراسة البيولوجيا والفلسفة وهناك اكتشف بارسونز العلوم الاجتماعية، وفي لندن شغف بمالينوفسكي وبنظريته الوظيفية، فأمضى عامين حيث درس أعمال ماكس فيبر وقد تأثر بما ذهب إليه ماكس فيبر. فكان بارسونز الوريث الأساسي للتوجه الفيبري فكان استخدامه لنظرية الفعل في أعماله المبكرة هو الذي جذب إلى هذا المدخل مؤيدين على نطاق واسع.³

¹- رضا علي، سنان الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مرجع سابق، ص62.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص29.

³- ت: مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2002، ص306.

فالبرغم من ذلك قدم نموذجاً يخالف النموذج المثالي لماكس فيبر، وقرأ إميل دوركايم وفيلفريدو باريتو وغيرهم.¹ وعليه قدم إسهاماً متميزاً في تفهم التنظيمات المركبة من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية. يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً. كما يدفع الميل من هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباع، وتتحد الصلات بين الفاعلين وفقاً لنسق من الرموز الثقافية المشتركة. إذ يعتبر مفهوم النسق الاجتماعي معقداً ويصعب مناقشته بصورة شمولية، أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات خاصة، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ. **الفاعل:** يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمي. ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، الدوافع، القابلية، الطموحات والطاقات. ويعتبر الفاعل الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

ب. **المكانة:** يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل. وترتبط المكانة بالتوقعات، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم. ج. **الدور:** يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبها في الارتباط به.

ومن منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعاداً أكثر تحديداً، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون مكانة.

فيرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعي نقطة البداية الأساسية في دراسة النسق الاجتماعي الذي يمكن رؤيته من جانبيين أولهما: مشكلة النظام الاجتماعي التي تعمل على إيجاد أشكال مستقرة نسبياً

¹- فيليب كايان، جان فرانسوا دورتييه، علم الاجتماع- من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات-، ت: إيباس حسن، ط1، دار الفرق للطباعة والنشر، سوريا، 2010، ص107.

للتفاعل وما يمكن أن يصاحب ذلك من متغيرات في النظام العام، وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجردة للنسق الاجتماعي ضمن إطار مرجعي لتوقعات الفاعلين في المواقف الاجتماعية العديدة.

فبعد ما حدد بارسونز مفهوم النسق واختلاف التنظيم عن باقي الأنساق الفرعية الأخرى من حيث إنجازه لهدف أو لمجموعة أهداف محددة بشكل مسبق. بالإضافة إلى ذلك انتقل إلى خطوة ثانية في التحليل الوظيفي بدراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام، وتكاملية النسق مع الأنساق الأخرى.¹ فاستخدم بارسونز نسق القيم كنقطة مرجعية أساسية في تحليله للبناءات التنظيمية، فطرح ثلاث نقاط في تحليله للبناءات التنظيمية التي أوجزها في:

- متطلبات المواءمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.

- توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس الموصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع.

على الرغم من ذلك ناقش بارسونز آليات إعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه. كما كشف عن العلاقة القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية أثناء محاولة التنظيم إشباع احتياجاته من الموارد لتعيينه على أداء وظائفه. حيث فسّر بارسونز هذه الآليات بارتباطها بثلاث أنواع من القرارات التي تحدد الخطوات الضرورية لتحقيق الهدف وهي:

- **القرارات السياسية:** وهي القرارات المرتبطة بالتنظيم ككل، وتكون لا علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية. حيث تهتم هذه القرارات بطبيعة ونوعية معايير الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن فيما يخص سوا السلع والخدمات أو مشكلات التنظيم الداخلية.

¹-إعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص ص154-155.

➤ **القرارات التوزيعية:** وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد، وكذلك توزيع الموارد المتاحة من قوى بشرية ومادية ومالية.

➤ **القرارات التنسيقية:** التي يجعلها بارسونز من أجل تكامل التنظيم الذي يحتاج إلى التعاون لإبعاد المشكلات التي تنشأ داخل التنظيم بهدف المحافظة على التعاون.¹

ويذهب بارسونز إلى توضيح التكامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم، فيشير إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع، ومن خلال أهداف التنظيم الاجتماعي نفسه، وتتأكد عملية التكامل من خلال أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي تفرضها المنظومة. أما المتطلبات الوظيفية التي يتعين على كل منظومة مواجهتها بغية المحافظة على بقائها تتمثل في أربعة متطلبات أساسية وهي التكامل والكمون اللذان يرتبطان بالبيئة الداخلية للنسق، ويرتبط التكيف/المواءمة و إنجاز الهدف بالبيئة الخارجية للنسق.²

1. **التكامل:** هو كل نسق يجب أن يحافظ على التوائم والانسجام بين مكوناته، ووضع طرق لدرء الانحراف والتعامل معه، أي لا بد له من المحافظة على وحدته وتماسكه.

2. **التكيف(المواءمة):** يعتبر التكيف مطلباً مستمراً يتم من خلاله يتم تدبير متطلبات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعة تعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية. أي إن كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته.³

3. **الكمون:** يشير إلى وجود تطابق بين نوعي الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم، وتتطلب المطابقة وجود آليات تحقق الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم وخارجه.

¹- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم، مرجع سابق، ص242.

²- أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، مرجع سابق، ص135.

³- إيان كسريب، النظرية الاجتماعية، ت محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999، ص 69.

4. إنجاز الهدف: هذا المطلب يشتمل على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل. ويتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها.¹

فالنظر إلى هذه المتطلبات الوظيفية تجد أن التكيف يعني أن كل مجتمع يتكيف مع ما يحدث من تحولات سواء كانت داخلية أو خارجية، أما إنجاز الهدف أو تحقيق الهدف يعني أن أي مجتمع من المجتمعات له هدف معين يسعى ويجاهد من أجل تنفيذه بكافة الوسائل أو الآليات أو الميكانيزمات. ويقصد بالتكامل النسق الذي يسعى إلى تماسك وتساند المجتمع لا تفكيكه بطريقة تضمن عدم انشقاق الجماعات عن المسار العام للمجتمع، والكمون الذي يعني تحقق التوافق بين التوقعات في التنظيم وخارجه، وعليه تسعى هذه المتطلبات الوظيفية إلى تحقيق توازن النسق وضرورته.²

ولقد صنف بارسونز الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول: **النسق الفني** الذي يختص بالنشاطات التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر. الثاني: **الأنسق الإداري** الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية وتسويق المنتج، ويربط هذا النسق بين النسق الفني والبيئة المباشرة. والثالث: **النسق النظامي** الذي يختص بالربط بين النسقين الفني والإداري وعلاقتها بالبيئة الخارجية. ويكشف هذا التصنيف - عند بارسونز - عن حقيقة أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويتضمن ترتيبات يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية.

بالرغم من كل ما قدمه بارسونز من إسهامات وآراء كاعتباره أن التنظيم نظام تعاوني، واهتمامه بدراسة الأفراد ودافعيتهم للعمل، ثم أبرز الانعكاسات السلبية للبيروقراطية ماكس فيبر على سلوك أعضاء التنظيم، وجاء بالبدائل مثل مرونة القواعد البيروقراطية، وإبراز سلطة التنظيمات غير الرسمية كسلطة موازية لرقابة

¹ - اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 157.

² - شحاته صيام، النظرية الاجتماعية، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 59.

سلطة البناء الرسمي. إلا أنها كانت موضع انتقادات لأنها ركزت على الطبيعية المعيارية للتنظيم، كما أغفلت أفكار بارسونز جانب مهم متعلق بالقوة والصراع، فثمة قلة من الأفراد يملكون سلطة إصدار القرارات أما الغالبية المتبقية لا تملك سوى طاعة هذه القرارات وتنفيذها.¹

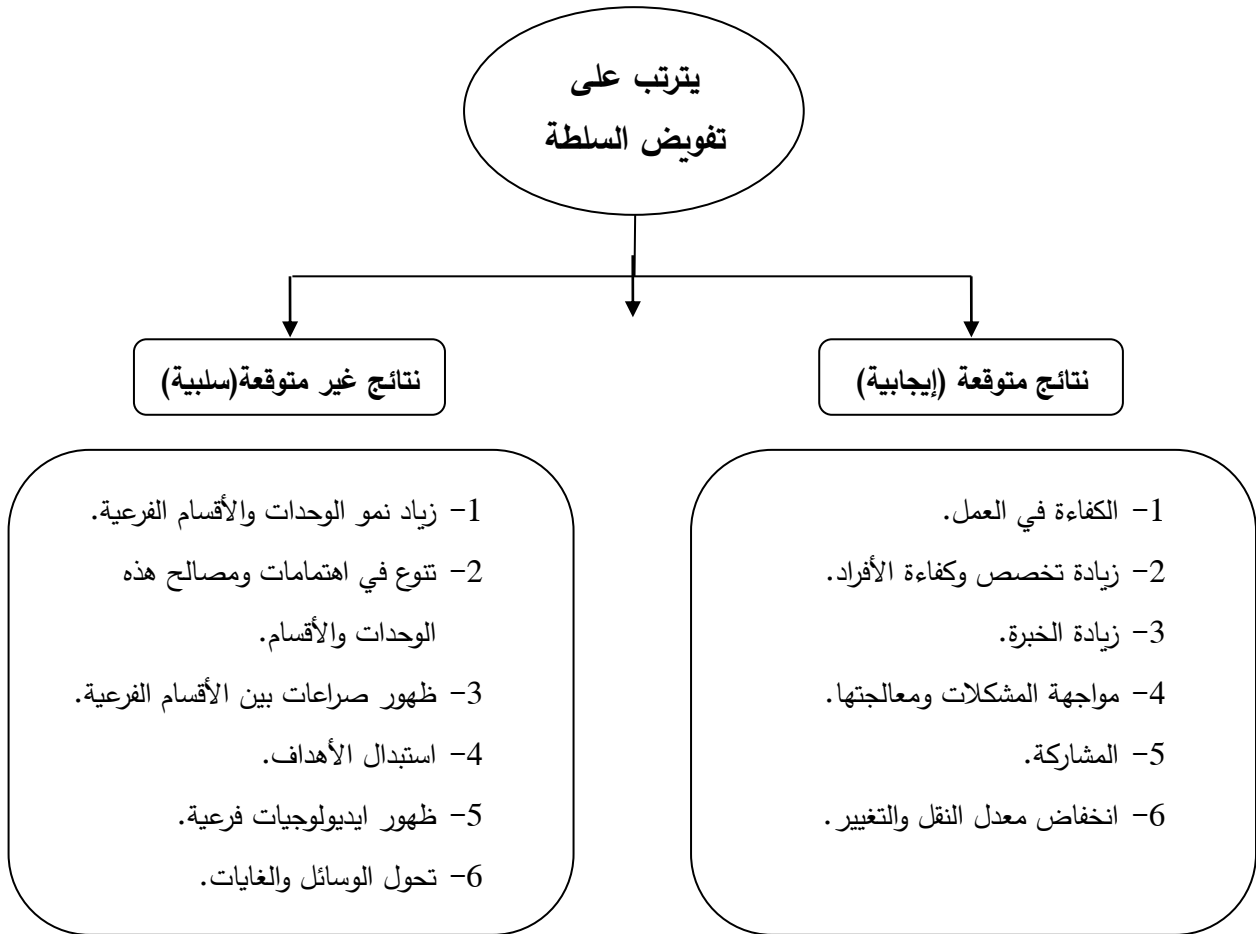
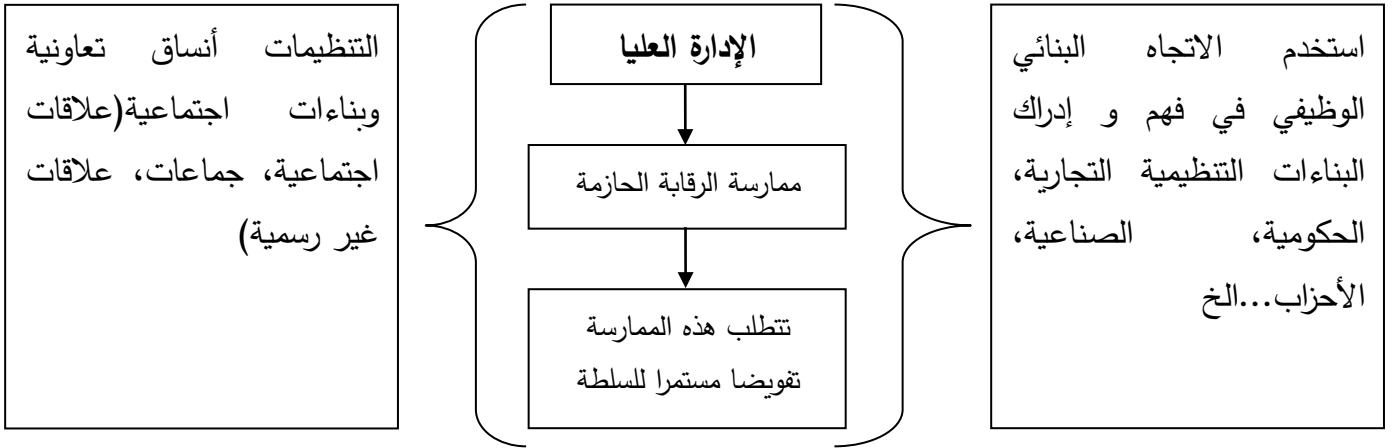
7-3-2 نظرية تفويض السلطة:

تستند هذه النظرية لفليب سلزنيك الذي يعتبر من أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، حيث قدم إسهاما متميزا في تنقيح وتعديل النظرية البيروقراطية التي صاغها فيبر في نمودجه المثالي. فلقد اهتم سلزنيك بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف، ودرس النتائج المترتبة على هذا التفويض (الشكل رقم)، كما أكد أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق استقرار وتوازن التنظيم.²

1- اعتماد محمد علام، المرجع نفسه، ص 158.

2- بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط2008، 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص135.

الشكل رقم(06): مترتبات تفويض السلطة عند سلزنيك



المصدر: بلباسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط2008، 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص135.

ويرى سلزينك أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، وهذا نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها. غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تميع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات في حد ذاتها.

وقد قام سلزينك بدراسة هذه المنظمة [منظمة "التس فالي" وهي إحدى المنظمات الأمريكية التي أجرى عليها دراسته الامبريقية] بوصفها تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات إصلاحية عديدة. وحينما اهتم سلزينك بدراسة مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم بدأ بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية، ثم بدأ بعد ذلك في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتية.¹

وعليه ينهض الإطار التصوري لسلزينك على الفرضيات الأساسية التالية:

1- أن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية. فأشار سلزينك إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض للسلطة عبر المستويات المتتالية (الهيراركية) الرسمية. فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة-كما يعكسها النموذج المثالي البيروقراطي- تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي من الأعلى إلى الأسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وماله من تطلعات متباينة، فقامت رؤية سلزينك للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم. وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد، لأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا

¹- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص159-160.

تتطابق مع أهداف التنظيم فتحدث نتائج وظيفية غير متوقعة، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمو الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم.

2- أن التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، وتعكس هذه الفرضية استخدام سلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم وقبول ما هو قائم والافتناع بما هو موجود، والحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم وتعاونهم. وعندما حاول سلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها، ومن ثم يحدث تمرد أو مقاومة من جانب الوحدات.¹

من الفرضيتين الأولى والثانية التي قام عليها الإطار التصوري لسلزنيك عن تفويض السلطة يمكن أن نفهم كيف تناول تحليل التنظيم من خلال رؤيتين متباينتين تحليليا ومتكاملتين واقعيًا، أولها: أن كل نسق تنظيمي يعتبر نسقا اقتصاديا. وثانيها: أنه يمثل في الوقت ذاته بناء اجتماعيا متوافقا.

واقترح سلزنيك خمس متطلبات لتدعيم النسق وهي:

1- أهمية السرية التامة للتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية ككل.

2- ضرورة العمل على الاستقرار في خطوط السلطة ووسائل الاتصال.

3- أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم.

4- وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها المختلفة.

5- ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة.²

¹- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص 164-165.

²- المرجع نفسه، ص 166.

ويلخص أحمد بيومي أن **سلزنيك** ينظر إلى التنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها، ويترتب عن ذلك أنه قد يظهر بناء غير رسمي داخل التنظيم يعكس جهود أوجه النشاط التلقائية للأفراد والجماعات الفرعية ويتحكم في ظروف وجودها. وقد تنشأ أيضا خطوط للاتصال غير الرسمية وأهم ما يميز النشاط غير الرسمي من سمات فإنه ينشأ تلقائيا، وتقوم العلاقات داخله على أسس شخصية وتنطوي على عوامل الهيئة والقبول داخل الجماعة وروابط الصداقة، وتقوم هاته العلاقات القائمة فيه على القوة بأساليب الضبط.¹

7-3-3 نظرية النظم: تعد نظرية النظم بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، فانطلقت من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية.² والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي قد عرف بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدًا، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى بل يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.³

فالمنظمة تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال فإنه لابد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية. وعليه أهم خصائص النظام كالتالي:

1. يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر.

¹- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مرجع سابق، ص100.

²- خليل حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص88.

³- رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مرجع سابق، ص64.

2. لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث أن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

3. لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات). ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام في اتصال دائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال.

4. تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

5. يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية وهي كالتالي:

أ. **المدخلات (Inputs):** وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر). فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم. أما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والمكائن والأدوات.

ب. **العمليات:** ويقصد بها جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

ج. **المخرجات (Outputs):** وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات

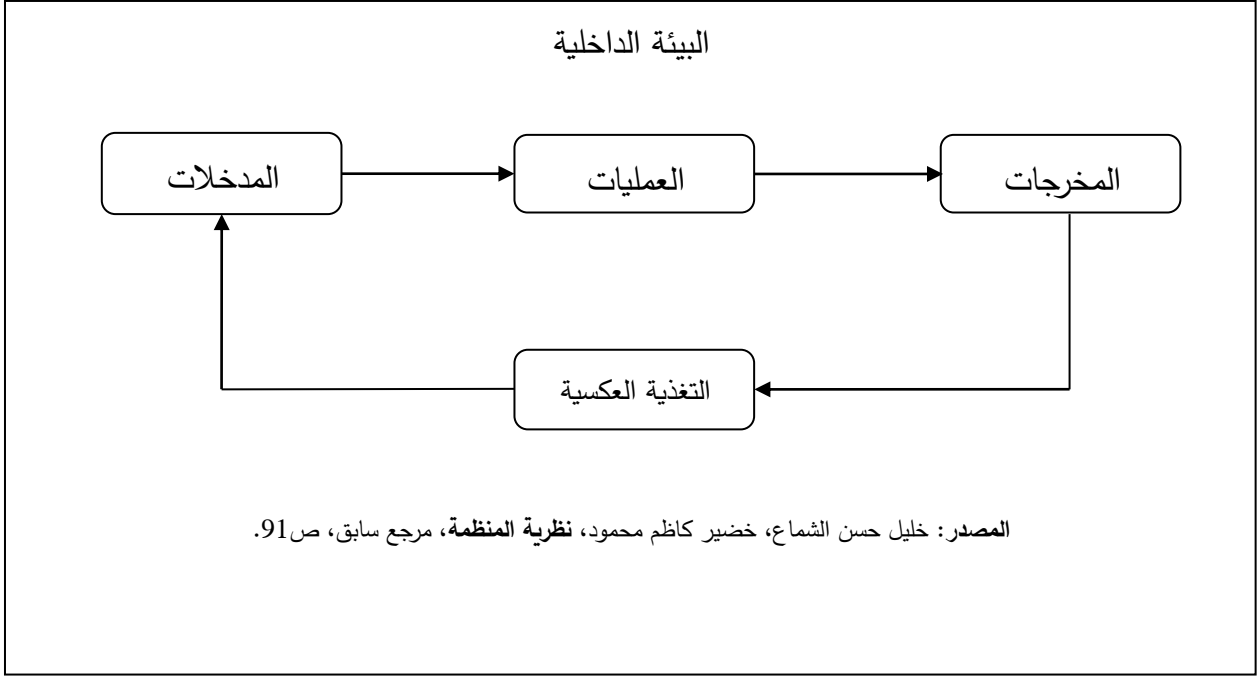
هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيصة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.

د. **التغذية العكسية (Feedback)**: وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر

في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية

للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام.¹

الشكل رقم (07): نموذج النظام المفتوح



وعليه ينظر للتنظيمات بأنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وأنها كيانات

معقدة تشتمل على عديد من الأنظمة الفرعية التي مكوناتها من أفراد وجماعات، والعلاقات بينهم

والأهداف الخاصة بهم.²

بالإضافة إلى ذلك فإن النظام المفتوح له سمات أخرى هامة ذات علاقة بدراسة المنظمات وأهم

هذه السمات كالآتي:

¹- خليل حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 88-91.

²- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 76.

1- **خاصية الدورة:** النظام المفتوح عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة، حيث أن

مخرجات النظام تشكل مصدرا لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة.

2- **مقاومة الفناء:** يستطيع النظام المفتوح البقاء والمحافظة على ذاته من الفناء، بل والنمو لكونه

يملك المقدرة على استخدام طاقة وموارد (مدخلات) تفوق مخرجاته.

3- **الوعي بالبيئة:** لكل نظام مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته، وإن كان من الصعب تحديد

هذه الحدود بدقة، وهناك علاقة اعتمادية وتبادلية بين النظام وبيئته.

4- **الاستقرار والثبات:** إن الموارد (المدخلات) التي يحصل عليها النظام لتجنب الفناء تؤدي إلى

حالة ثابتة نسبيا. والاستقرار هنا لا يعني السكون بقدر ما يعني استمرار النظام في الحركة

والنشاط بطريقة تجعله في حالة متوازنة.

5- **الميل نحو التوسع والنمو:** حينما يزداد النظام تعقيدا ويسعى للتغلب على خاصية الفناء

فيتحرك النظام المفتوح نحو النمو والتوسع. ولكي تضمن بقاءها تعمل النظم المعقدة الكبيرة

نحو تحقيق هامش من الأمان يتجاوز الحد المطلوب للبقاء. فالنظم الفرعية الكثيرة والمعقدة

داخل النظام تميل إلى استخدام المزيد من المدخلات تفوق ما تتطلبه المخرجات، وذلك لكي

تتغلب على خاصية الفناء.

6- **توازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف:** تعمل النظم المفتوحة على تحقيق نوع من التوافق

والمواءمة بين الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن/ثبات،

وابقاء النظام ككل في توازن مع بيئته. ومن ناحية أخرى، فالأنشطة التكيفية ضرورية للنظام

حتى يستطيع أن يتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية مع مرور الزمن، وكلا النشاطين

ضروري لبقاء المنظمة.

7- وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف: بإمكان النظام الوصول إلى نفس الغاية، وإن اختلفت

نقاط البداية وبطرق عديدة. وهذا يعني أن أي منظمة يمكن أن تحقق أهدافها بمدخلات

وعمليات تحويلية متنوعة. وتكمن أهمية هذا المفهوم في الاعتقاد بوجود أكثر من حل واحد

لمشكلة معينة بدلا من محاولة التوصل إلى حل مثالي جامد.¹

ليس هذا فقط، بل ركزت نظرية النظم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث

حجم ونوعية المهنة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي يعمل فيها التنظيم، وأن السلطة تتجسد من

خلال المدخلات والعمليات والمخرجات، فعن طريق المدخلات يتسنى لصاحب السلطة بناء واتخاذ

القرارات على أساس المعلومات المستقاة من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها،

للوصول إلى مخرجات.²

7-3-4 نظرية التحليل الاستراتيجي: والتي تستند إلى عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه الذي اهتم

بدراسة الظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة بمعية مركز الدراسات السوسولوجية ومعهد العلوم

الاجتماعية، فقام باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار على

وكالة حكومية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية، ومصنع للتبغ يتصف بدرجة

أقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية وهذا من أجل إجراء بحثه عليهما.

وتتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود (هيراركية) محددة الملامح واتصاف

الأعمال والنشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية غير الشخصية مع وضوح قنوات السلطة والاتصال على

خارطة التنظيم، والترقية تتم عن طريق الأقدمية في العمل أكثر من اعتمادها على تقارير تقييم الأداء.³

وعليه توصل كروزيه بعد أبحاثه إلى النتائج التالية:

¹- حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، مرجع سابق، ص 30-31.

²- مزبوة بلقاسم، السلطة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر،

2008/2009، ص 69.

³- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 213.

- إن العضو التنظيمي يسعى لتحقيق غايات خاصة وهذا من خلال مشاركته في العمل، لأن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبله يبنى عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.
- اتفاق جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج بمصنع التبغ على إستراتيجية تضمن لهما البقاء في التنظيم وعدم تعرضهما للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى، وهذا من خلال الاتصالات العرضية بينهما دون التدخل من قبل المستويات الرئاسية الأعلى. وعليه تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى، وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوى وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.
- التحكم الغير مباشر في المعلومات من خلال الخبرة الفنية لجماعة معينة (كالمهندسين مثلا) مما يزيد من قوة أفرادها.¹

بالإضافة إلى ذلك يهتم التحليل الاستراتيجي عند كروزيه بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. ويتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة وتغادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، وهذا باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفي المفاتيح الإستراتيجية.

¹- اعتماد محمد علام ، المرجع نفسه، ص 214.

فلا يكتفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس شكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم خاضع لقيود البيئة وتقلباتها ولدراستها والتحكم فيها.

فركز كروزيه في تحليله الاستراتيجي على مسلمات أساسية وهي:

أ. اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون

في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم.

ب. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة

متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما

الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا

يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقعا أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج. العقلانية المحدودة: حتى يتمتع بها الفاعل يجب عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في

البداية، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية. لذلك تتسم

الإستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

د. البناء التنظيمي: عبارة عن بناء أو نسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها أصاب

حتما الآخرين، ولهذا كان التنظيم بناءا لتأثير القيود الخارجية. فهو بناء إنساني مهيكّل يضم

أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويتم هيكلتها في نظام علاقات متأثرة بظغوطات التغيير

للمحيط الدائم التغيير.¹

¹- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي- النظرية والمفاهيم-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007، ص242.

وترتكز نظرية التحليل الاستراتيجي لدى كروزيه على ثلاث مبادئ أساسية وهي:

1- مبدأ السلطة: تعد المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات، وبما أن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، فيؤكد على أن الفرد أو الجماعة يختلفان من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ظابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة. كما وضح كروزيه كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى إستراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط، بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها. فهناك ثلاث تيارات ركزت أبحاثها على مفهوم السلطة وهي:

➤ **التيار الموضوعي:** الذي يعرف السلطة على أنها ظاهرة بنائية معارضة أو مسؤولية.

➤ **التيار الذاتي:** الذي يركز على الأفراد والجماعات الممارسين للسلطة.

➤ **التيار العقلاني:** حيث أن كروزيه وغيره يتصورون السلطة كثمرة التفاعلات ما بين

البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، ويؤكدون على التفاعل الذي

يساعد على أخذ القرار بمعىة أداة كمية ناهيك عن التفاعلات بين كل فرد والأداة نفسها.¹

وعليه درس كروزيه في الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في الاحتكار الصناعي وتبين له:

✓ لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام.

✓ تتواجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة.

✓ الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.

¹- المرجع نفسه، ص243.

✓ وقد أبرز كروزيه أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات، ولهذا كانت السلطة مصلحة الصيانة واسعة أمام الإدارة وكان الصراع حيا ودائما، مما جعله يستنتج أن الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.¹

بالإضافة إلى ذلك ميز كروزيه عدة أنواع من السلطة أهمها:

✚ سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو المهندس في الإعلام الآلي.

✚ السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

2- المبدأ الثاني: منطقة الشك: فيقول كروزيه أنه لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها

الرئيسي ألا وهو الاستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل الذي هو محل كفاءة العامل من مكانته، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض. إذن لا يكفي للمدير أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة، ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في التنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتياحات المرتفعة. وعليه يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد، فيهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعتبر منطقة أو فضاء للمناورة فحسب. إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضم سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين.

¹- المرجع نفسه، ص 244.

3- المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس: يعتمد على فكرة الشبكة ويسير وفق نموذج خاص يسمح

للمديرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، والتي يتم نسجها في المحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، وبالتالي بالحلول التي يقترحها المدبرون. فنسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقا مجردا طبيعيا بل نسقا مبنيا أي محتملا، فهو أيضا جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية. فيعرف كروزيه نسق الفعل الملموس على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة الثابتة نسبيا والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها وهذا بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. كما يؤكد على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس.¹

فبالرغم من كل ما قدمت النظريات الحديثة من إسهامات وأفكار حول اهتمامها بالعنصر البشري من حيث تكوينه الذاتي والاجتماعي، واعتبار الفرد كفاءة يمكن الاستثمار فيه وعدم اعتباره آلة كما جاء به أصحاب النظريات الكلاسيكية، كما أنها اعتمدت على التكامل والتناسق بين كل أجزاء التنظيم وانفتاحه على البيئة الخارجية. إلا أنها لا تخلو من النقد حول ما قدمته والذي تمثل في تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي.

¹- المرجع نفسه، ص ص 247-249.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يستخلص أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والحق في اتخاذ القرارات، والحق في توجيه أعمال الآخرين، فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، فمن خلالها يتمكن الفرد في التنظيم من أداء مهامه وإتمام واجباته. بالإضافة إلى ذلك تعتبر السلطة من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية، فالمشكلة الأساسية المرتبطة بها تكمن في توزيعها على الأفراد، فالسلطة كعملية تنظيمية داخل المنظمة تتفاوت من حيث أنواعها ومصادرها. كما تكون السلطة أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، إذ كلما انخفضت الوظيفة في السلم الإداري انخفضت السلطة.

الفصل الثالث: المدخل السوسيولوجي للدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أبعاد ومكونات الأداء الوظيفي
- 3- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- معايير الأداء
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7- تقييم الأداء الوظيفي
- 8- العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

إن المدخل التنظيمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف، وإذا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء. فلقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين، إذ يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي، فالأداء يجب ألا يكون تحليله ساكنا، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي والذي يعني قدرة المنظمات على البقاء في المدى الطويل.

إذ يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي من حيث مفهومه، عناصر الأداء، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، معايير وأنواع الأداء وفي الأخير إلى عملية تقييم الأداء وغيرها.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. فمن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.¹ وعليه تعددت المداخل ووجهات النظر في مقاربتهم للأداء، إذ أن أصحاب الفكر التقليدي ركزوا على إعطاء مفهوم دقيق وموضوعي للأداء يمكن قياسه من خلال دراسة تاييلور حول الحركة والزمن. أما أصحاب الفكر الحديث ذهبوا إلى توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للمستهلك من خلال الاهتمام بالنوعية والجودة حتى تتحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة ومنه يأتي الاعتراف بالأداء والتقدير له.

ونظرا لأهمية الأداء في المنظمة وباعتباره أحد أهم المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم، ورغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة.²

فيعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا، فيشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، بالإضافة إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية **Performer** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"³.

1- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد10، 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص323.

2- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد06، 2008، جامعة ورقلة، الجزائر، ص11.

3- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص86.

- إن كلمة الأداء في المعجم الإداري هي:الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقا لمعايير/مواصفات/مبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة.¹
- كما يعرف الأداء بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".²
- ولغة أيضا الأداء " بمعنى أدى أداءً وتأدية دينه قضاءه والشئ أوصله إلى أهله ".³
- وعرف الأداء على أنه:" الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف".⁴
- وعرفه دركر على أنه " التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، أي أنه يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين.
- وذهب "توماس جليبرت"إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل التنظيم الذي ينتمون إليه(مثلا كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج...الخ)، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج تتمخض عن سلوك الأفراد، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁵
- ويعني "الأداء النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".⁶

1- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص17.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص123.

3- كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط1، درا الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص12.

4- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص219.

5- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للطباعة والنشر، عمان، 2013، صص104-105.

6- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، ديسمبر 2002، جامعة قسنطينة، ص126.

- يعرف الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".¹
- وعرفت راوية حسن الأداء على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالأداء يقاس على أساس النتائج المتوصل إليها".²
- كما عرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق المنظمة".³
- والأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفئة وفعالة.⁴
- وعرف حسن الأداء باختصار هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، إلا أن إمكانية تحقيقه ليست بالأمر السهل.⁵
- يرى **Chevalier** وآخرون معه أن الأداء: "ينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".⁶
- بينما يرى أن الأداء هو ناتج كل قول أو فعل أو موقف يقوم به الفرد في ظل تفاعل مجموعة من العناصر في بيئة المنظمة.⁷

1- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص209.

3- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9-8 مارس 2005، ص35.

4- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص33.

5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص28.

6- عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص86.

7- هدى بن محمد، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسبير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014/2013، ص 70.

- ويعرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".¹
- عرف إبراهيم المحاسنة الأداء الوظيفي: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين".²
- ويعرف حسن الأداء الوظيفي بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- يقول تالكوت بارسونز في الأداء: أن الأداء التنظيمي لكل مؤسسة يرتبط بأربعة عناصر أساسية هي الجماعات الإنسانية، والأدوار، والمعايير، والقيم.³
- ويعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".⁴
- فمنهم أيضا من يعرف الأداء الوظيفي بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف على الخطط الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا".⁵

1- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 38.

2- إبراهيم المحاسنة، مرجع سابق، ص 113.

3- أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع، 2003، ص 43.

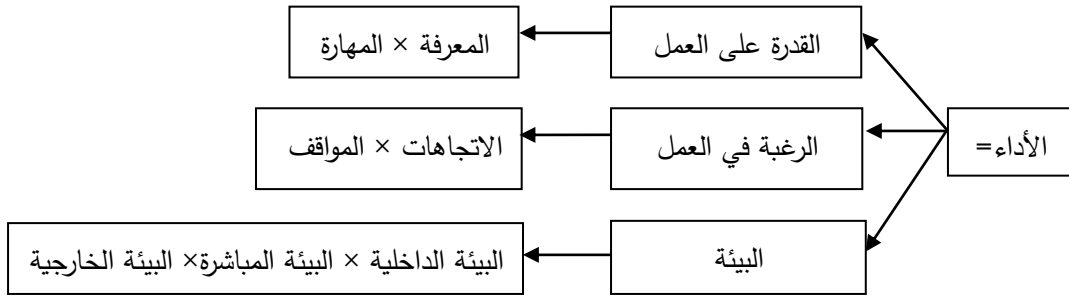
4- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 61.

5- العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.

- ويقصد بالأداء الوظيفي جميع النشاطات والمسؤوليات والمهام الوظيفية التي يقوم بها العاملون في المنظمة لتحقيق أهدافها.¹
- والأداء أيضا عرف كما يلي:

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل × البيئة

الشكل رقم (08): الأداء



ولهذا فالأداء هو:

- المعرفة والمهارة: المعرفة بالعمل (مهام، مسؤوليات)، المهارة اللازمة لإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح.
- البيئة: ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.
- المصادر المتاحة: التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.
- الدافعية: الحافز لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.²

1- راتب السعود، نظمية رحيم، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 12، العدد 03، 2014، ص 43.

2- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، 2009، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص 8.

التعريف الإجرائي: الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم الفرد به لانجاز العمل المطلوب منه لتحقيق الأهداف المرجوة. أو هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال لتحقيق الأهداف المتوخاة.

2- أبعاد ومكونات الأداء الوظيفي:

2-1 أبعاد الأداء الوظيفي:

2-1-1 البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات التنظيمية والطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

2-1-2 البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.¹

وهناك من قسم أبعاد الأداء الوظيفي إلى:

1- كمية الجهد المبذول.

2- نوعية الجهد.

3- نمط الأداء.

¹ - إبراهيم المحاسنة، مرجع سابق، ص109.

حيث تعتبر كمية الجهد المبذول عن مقدار الطاقة التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة بينما يشير نمط الأداء إلى الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل.

وتعد هذه الأبعاد الثلاثة المحاور التي تشتق منها معايير أي عمل من الأعمال حيث تتحدد أهمية كل بعد من هذه الأبعاد حسب طبيعة العمل وأبعاد الفعالية فيه، إذ أنه في بعض الأعمال نجد كمية الجهد المبذول تقاس على أساس معدل أو كمية الإنتاج، وفي أعمال أخرى تكون اعتبارات النوعية والجودة أساس مقياس الفعالية في حين يتم المزج في بعض الأعمال بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء.¹

2-2 مكونات الأداء: يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة.

2-2-1 الفعالية: هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وذلك انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها.² كما تعني الفعالية أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، واعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، فينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية بطريقتين هما:

¹- سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص50.

²- إبراهيم المحاسنة، مرجع سابق، ص110.

الأولى: نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة، فبهذه الطريقة يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف.

$$R_m/R_p = \text{تقاس الفعالية كما يلي: الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

▪ **R_m:** النتائج المحققة.

▪ **R_p:** النتائج المتوقعة.

الثانية: تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

$$M_m/M_p = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

▪ **M_m:** الإمكانيات المستخدمة.

▪ **M_p:** الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.¹

2-2-2 الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، كما تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة. كما ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، فهو يرتبط بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، فالكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة مخرجاتها. كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدني التكاليف، فتقاس الكفاءة دوماً من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.²

كما تم تعريف مصطلح الكفاءة على أنه يعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، إذ يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها

¹- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، 2010/2009، ص221.
²- إبراهيم المحاسنة، مرجع سابق، ص 111.

على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة. فتقاس عادة الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = R_m / M_r = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}.$$

حيث:

• R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

• M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).¹

3- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

3-1- عناصر الأداء الوظيفي: يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

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

¹- الشيخ الداوي، المرجع نفسه، ص221.
²- محمود إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 50.

كما يحدد "هاينز Haynes" ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- 1- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- **الوظيفية:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- 3- **الموقف:** من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

3-2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج لعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1 / الجهد: وهو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، ويختلف ذلك عن أداء العمل نفسه لارتباطه بقوة الدافعية، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة، حيث يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على الحوافز بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله.

2 / القدرات: ويقصد بها قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.²

1- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، الجزائر، ص44.

2- محمد فتحي محمود وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص ص 309-310.

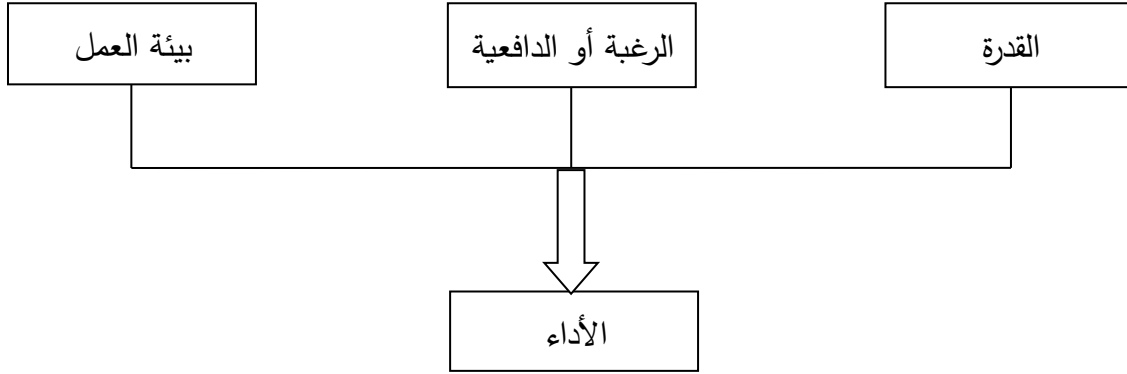
3 / إدراك الدور: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل.

¹- راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

الشكل (09): محددات الأداء



فيلاحظ من خلال هذا الشكل بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية. وهي كالاتي:

أ. **الدافعية:** يتوقف مدى نجاح أي مؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل.

ب. **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة.

ج. **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة.

وعليه يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

1- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.

2- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.¹

4- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار

التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

4-1-1 - الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

*الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج

¹- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم والعمل، 2014/2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص 67-69.

الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

4-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

4-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

5- معايير الأداء الوظيفي: يشير المعيار لبيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والعامل حيث توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء.

أي أن معايير الأداء هي المقاييس التي على أساسها يتم تحديد العمل الفعلي (الجهد) من قبل العامل وكونها تنتج من عملية تحليل العمل، حيث يتم توضيح جميع الأنشطة والمهام المرتبطة بمنصب

¹ - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76، 77.

العمل كما يوضح المسؤوليات التي يجب على الفرد القيام بها والمهارات اللازمة لأدائها، وهي تتيح معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا، وعلى أساس معايير الأداء يتم قياس وتطوير كفاءة العمال وهذا عن طريق مقارنة إنجازهم الفعلي بما هو محدد.

فهناك معايير متعددة لقياس الأداء في المؤسسة الواحدة، بحيث تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى تبعا لطبيعة نشاطها وأهدافها فهناك من يقسم الأداء إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

1-5 المعايير الإنسانية: وتتمثل في العلاقات الإنسانية التي تتمحور حول طبيعة العلاقة بين العامل والأفراد الأخرى في محيط العمل مثل علاقة الفرد بزملائه وعلاقته برؤسائه، ومدى قدرته على التأثير فيهم وقدرته على دفعهم وحثهم على الإنجاز، أو مدى قدرته على التشجيع من أجل بذل المزيد من المجهود لتحسين الأداء وتنمية روح الفريق والتعاون فيما بينهم لتحقيق مختلف الاحتياجات.

وتعتبر علاقات الفرد مع الذين يتعامل معهم في محيط العمل مقياسا ومؤشرا هاما لمدى النجاح أو الفشل في أداء العمل.

2-5 المعايير الشخصية: وتتمحور حول مقدار الجهد الذي يظهره الفرد في عمله نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته وهي عوامل بيولوجية، جسمانية، عقلية، أسرية، حضارية، اجتماعية، موقفية...إلخ، ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى التطوير والتجديد في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز العمل. كما تشمل هذه المعايير اللباقة والبراعة والإبداع التي يبذلها الفرد في مواقفه المختلفة أثناء أدائه لعمله، كما نجد مجموعة من الخصائص التي تميز شخصية الفرد عن الأخرى مثل تقبل النقد والنصائح، التعاون مع الآخرين في العمل، السعي لتحقيق الأمان الوظيفي، الحصول على التقدير والاحترام من طرف الزملاء وبالتالي الرضا عن النفس وتحقيق الذات.

3-5 المعايير المهنية: وتتمثل في قدرة ورغبة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر، ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.¹

أما روبرت ماهيز و جون جاكسون (Robert I. Mahis & John H. Jackson) فيعتبران معايير الأداء هي الوسيلة التي تحدد المستويات المطلوب تحقيقها من الأداء، وهي إما كمية أو وصفية (نوعية) وتتمثل فيما يلي:

أ- **المعايير الكمية:** وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **المعايير الوصفية (النوعية):** ويتم الاعتماد هنا على معايير غير مباشرة لأنها لا تقيس نواتج الأداء بل تقيس أسلوب الفرد وسلوكه كالتعاون، الحرص على الآلات والأدوات وتجنب الإسراف في الموارد، المواظبة، إدارة الوقت... إلخ.²

وتم تلخيص معايير الأداء حسب أحمد ماهر كالآتي:

1- معايير نواتج الأداء : وهي:

✓ جودة الأداء

✓ كمية الأداء

2- معايير سلوك الأداء : وتتمثل في:

✓ معالجة شكاوى العملاء

1- صبرينة ميلاط، تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2015، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، ص ص 182-183.
2- المرجع نفسه، ص 184.

✓ كتابة التقارير

✓ المواظبة على العمل

✓ التعاون مع الزملاء

✓ قيادة المرؤوسين

3- معايير الصفات الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

✓ الدافعية

✓ الانتباه

✓ المبادرة

✓ الاتزان الانفعالي¹

6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي منها حسب السلمي ، فقد صنفها في

مجموعتين هما:

6-1 العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطرق العمل وأساليبه. وقال إن

لها تأثيرا كبيرا ومباشرا في كفاءة المنظمة والأفراد وطرق و أساليب العمل وتصميم العمليات، حيث

تؤثر جميعها في مستوى إنتاجية المنظمة.

6-2 العوامل الإنسانية: وتشمل المقدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد كالاتي: المعرفة والتعليم

والخبرة، والتدريب على المهارة، والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، وتحدد ظروف العمل المادية

وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.²

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص294.

²- راتب السعود، نظيمة رحيم، مرجع سابق، ص44.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين وهي:

- ✓ أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- ✓ الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية....)
- ✓ الحوافز.
- ✓ علاقات العمل.
- ✓ التكنولوجيا والتدريب.¹

7- تقييم الأداء الوظيفي: تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها وواجباتها

والظروف البيئية التي تعمل من خلالها، ويأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين- مدراء) أو كمقيمين (عاملين).² فتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية، فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

فعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، فعندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.³

¹- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2014/2013، ص 94.

²- يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص75.

³- العربي عطية، مرجع سابق، ص323.

7-1- تعريف تقييم الأداء :

عرف أحمد ماهر تقييم الأداء " هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.¹ وعرف تقييم أداء العاملين بأنه " يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"، كما عرف تقييم الأداء على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون."² ويرى البعض أن تقييم الأداء عبارة عن " عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياساً إلى واجباته ومسؤولياته، وهذا في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة وسلوكياتهم في هذه الفترة. ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية."³

وتعرف أيضاً بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، ويجد

ديسلر أن عملية التقييم تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.⁴

وعرف زايد تقييم الأداء هي " عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء

المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية التقييم هي جزء من عملية إدارة الأداء."⁵

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص284.

2- يوسف الطائي، هاشم العبادي، المرجع نفسه، ص75.

3- محمد فتحي وآخرون، مرجع سابق، ص319.

4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت:محمد سيد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص322.

5- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص329.

كما تعرف عملية تقييم أداء الموظفين على أنها " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".¹ وعرف عبد الملك مزهودة عملية تقييم الأداء هي عبارة عن " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". وقال يرى البعض " أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافا محددة من قبل".²

فعرفت عملية تقييم الأداء بأنها " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا".³ وتعد عملية تقييم الأداء " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمال".⁴

فتقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها". فمن خلالها يتم قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها:

- أن يكون بصورة دورية ومستمرة، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وأن توضع نتائجه بين يدي العاملين، أي تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- أن يخضع للتقييم جميع العاملين، على كل المستويات دون استثناء.

1- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.

2- عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص95.

3- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص116.

4- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ص362.

- أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.
 - أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم، وأن يتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا النزاعات، بحيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل مصداقية.
 - أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة.
 - أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة والمؤسسة.¹
- ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة أداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم. ومنه يمكن تبيان أهداف تقييم الأداء والتي أوجزها الكاتب فيما يلي:

✓ توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.

✓ معرفة الفرد بمستوى أدائه.

✓ تفعيل النشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية)

✓ اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها.

✓ الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس، فلكل حسب أداءه.

بالإضافة إلى ذلك إن تقييم الأداء يتم مرة في السنة، ولكن عملية التقييم تعتبر عملية مستمرة

باستمرار العمل، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث

¹- زاوية صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص9.

والملاحظات ويحددها في سجل خاص به، ومن ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه طيلة السنة.¹

فنتقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وهذا تحت عملية مبرمجة أو مصممة من قبل إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كانت خاصة أم عامة، وتأتي العملية من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء عملهم خلال فترة زمنية محددة، فيساعد تقييم الأداء الإدارة في اكتشاف مواطن القوة والضعف للعامل.

7-2- أهمية تقييم الأداء: وتلخص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
 - 2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية، علاوة، مكافأة... الخ.
 - 3- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - 4- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
 - 5- يمثل تقييم الأداء وسيلة رفاهية للمشرفين الذي يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
 - 6- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
 - 7- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - 8- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - 9- يمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.²
- 7-3- عناصر تقييم الأداء: تعتبر عناصر تقييم الأداء من الإجراءات التطبيقية التي تسهم بشكل مباشر في نجاح عملية التقييم، لأنها تشكل إطارا متكاملًا في نظام تتفاعل وتتابع عناصره للوصول إلى تقييم جيد يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتتمثل عناصر تقييم الأداء كالاتي:

¹- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 86-87.
²- بن منصور ربيعة، مرجع سابق، ص 98.

7-3-1- تحديد الغرض: يجب صياغة أهداف الإدارة العليا فيما يتعلق بأهداف تقييم الأداء كمرشد للرؤساء في عملية التقييم.

7-3-2- المسؤول عن التقييم: يمكن أن يتولى الرئيس التقييم من خلال تقييم مرؤوسيه، أو المرؤوسين بتقييم أداء رئيسهم، أو تقييم الزملاء لبعضهم، أو وجود لجنة تختص بتقييم أداء كل عامل وكل إدارة، ولكن الشائع في المنظمات هو قيام الرئيس بتقييم المرؤوسين توافقاً مع مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي.

7-3-3- تحديد الوقت المناسب للتقييم: يجب تحديد الوقت المناسب والكافي للقيام بعملية التقييم والحكم على مدى نجاح الموظفين أو تقدمهم في العمل حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل فرد.

7-3-4- تحديد معايير التقييم: يجب تحديد المستويات التي يعد عندها الأداء مرضياً قبل القيام بعملية التقييم، لكي تكون أساساً للمقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري، حيث تسهم هذه المعايير في تعريف حجم ونوعية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظف، فضلاً عن تبصير الرئيس بالنقاط التي يجب التركيز عليها لتطوير أداء العاملين معه من خلال:

أ- المعايير الكمية: تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل كمية العمل المنجزة.

ب- المعايير التقديرية: تعبر عن الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها العاملون مثل روح المبادرة، الانضباط، والثقة.

7-3-5- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: تتوقف فعالية تقييم الأداء على فعالية الطريقة المستخدمة في التقييم، لذلك يجب على المنظمة اختيار الطريقة المناسبة لأهدافها وغايتها من التقييم.

7-3-6- الإخبار بنتائج التقييم: يجب إخبار الموظف بالتقدير الذي حصل عليه بعد كل تقييم، ومن ثم إخباره بإيجابياته وسلبياته، فضلاً عن الإشادة بالموظفين المتميزين لتشجيعهم على الإقبال على العمل والإنجاز.

7-3-7 - استخدام نتائج التقييم: يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد والمنظمات في الوقت نفسه، حيث تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية أو تغيير دخولهم المادية، بينما تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

ويعد تقييم الأداء من أفضل الوسائل اللازمة لكشف الأخطاء والانحرافات، ومن ثم العمل على تعديلها وعلاجها أولاً بأول لتجنب تفاقم الأخطار الناتجة عن تكرار الوقوع في الأخطاء.¹

7-4- القائمون والمسؤولون على عملية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، ولهذه العملية هناك أفراد وجماعات يقومون بها وهم: المشرف أو الرئيس المباشر للفرد، التقييم من قبل المرؤوسين، التقييم من قبل الزملاء، التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم و التقييم من طرف العملاء.

7-4-1 التقييم من قبل المشرف أو الرئيس: يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، ويجب أن يكون المشرف عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم. لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء.²

وبالرغم من هذا فإن هناك بعض المشاكل التي قد تنتج في حالة الاعتماد على الرئيس المباشر كمصدر أساسي لمعلومات تقييم الأداء، ففي بعض الحالات قد يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس على سبيل المثال. والمشكلة الأخرى الأكثر خطورة في التحيز الشخصي الذي قد يظهره الرئيس المباشر لصالح موظف معين أو ضده، ومن ثم فإن نظام تقييم الأداء الجيد يجب أن

¹- محمد فتحي محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 322-323.

²- جاري دبيلر، مرجع سابق، ص 322.

يصمم بحيث يقلل درجة تأثر نتائج التقييم بهذا النوع من التحيز، والطريقة الجيدة لذلك هي عدم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء.¹

7-4-2- التقييم من قبل المرؤوسين: ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما لإعطاء المعلومات وهذا في حالات تقييم أداء المديرين أو الرؤساء، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل. إلا أنه قد تأخذ هذه الطريقة أو العملية من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب هذا للرؤساء الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.²

7-4-3- التقييم من قبل الزملاء: عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس، فإن زملاء العمل يستطيعون الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة، وغالبا ما يتوفر لدى زملاء العمل درجة عالية من المعرفة بمتطلبات العمل، إضافة إلى قدرتهم على مراقبة السلوك الوظيفي. وتزداد أهمية الاعتماد على زملاء العمل كمصدر للتقييم في الحالات التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي.³

إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب بحيث نجد هناك توافر فرص التحيز بين الأصدقاء من الزملاء وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.⁴

7-4-4- التقييم من قبل الأفراد أنفسهم (أي التقييم الذاتي): يمكن في بعض الحالات الاعتماد على الموظف نفسه في الحصول على المعلومات عن مستوى أدائه، ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع من المغالاة في تقييم الفرد لنفسه، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظف يعلم أن نتائج هذا التقييم يمكن أن

1- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص377.

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006، ص445.

3- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص378.

4- جمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص445.

تؤثر على مستقبله الوظيفي (الترقيات والأجور مثلا)، أو أن الموظف غالبا ما يعتقد أن السبب في مستوى أدائه المتدني سببه الغير وليس هو شخصيا.¹

فأصبح للفرد الذي يقيم أداءه دور هام ومسؤولية جسيمة في مجال التقييم، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

1. الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.
2. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي من خلال:
 - أ. تطبيق توجيهات وإرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة وفهم ووعي، ويقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.
 - ب. إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير وتحسين أدائه، وبشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها أداءه والتي لا يعرفها سواه.
 - ج. السعي لتطوير أدائه باستمرار بشكل ذاتي.

3. أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.²

7-4-5- التقييم من قبل العملاء: تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، فإن المشرفين (الرؤساء) والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم فرصة ملاحظة سلوك الموظف.³

ويعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على السلوك

¹- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص379.

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص370.

³- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص445.

الوظيفي للفرد، وغالبا ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات، إلا أن هذا المصدر لديه عيوب في أنه مكلف لأن الأمر يحتاج إلى استعمال الاتصال الهاتفي أو إلى استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين.¹

7-5- عناصر نظام تقييم الأداء: النظام الجيد للتقييم يتضمن كل ما يلي:

1- **أغراض التقييم:** والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة

السنوية أو التدريب... الخ. فإذا أخذنا مثلا غرض واحد هو "منح العلاوة السنوية"، فإذا كانت مبالغ المكافئات السنوية مرتبطة بمستوى الأداء، ويستخدم النظام لتحديد مبلغ المكافئة السنوية لكل فرد، فلا بد من تصميم نظام تقييم تفصيلي يعطي كل فرد درجة دقيقة تستخدم لتحديد المكافئة التي يستحقها، وهذا قد يتطلب إعداد جدول بالنتائج الممكنة والمكافآت التي يستحقها من حصل عليها.²

2- **عناصر التقييم:** أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد

تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة،... الخ. وعليه يجب تحديد هذه العناصر في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة.³

3- **معايير التقييم:** أي ما يعتبر أداء سليم أو ضعيف، ويجب تحديد هذه المعايير لكل عنصر.

فمثلا يمكن أن يحدد معيار "المواظبة" بـ "عدم تجاوز عدد الغيابات المفاجئة غيابا واحد خلال السنة"، بحيث إذا كان الفرد سيقوم على أساس مواظبته، فلا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكا سيئا بعكسه، إذ يمكن لمدير معين أن يحكم على مواظبة فرد باعتبارها سيئة، في

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 379.

² - سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 383-385.

³ - المرجع نفسه، ص 385.

حين يحكم مدير ثلثي على مواظبة فرد آخر بسجل مواظبة أسوأ باعتبارها مقبولة، وقد يحكم المدير باعتبارها سيئة لكن الفرد يعتقد نفسه بأنها مقبولة.¹

4- **البيانات:** وهي البيانات التي تستخدم في التقييم، والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية. فالبيانات الموضوعية هي بيانات عن الأداء الفعلي، ومصدرها هو وثائق وسجلات، فتتميز البيانات الموضوعية بأنه يمكن الحصول عليها من وثائق رسمية، كما يمكن استخدامها لتحديد معايير الأداء المقبول، ولكن هذا يتطلب توفر سجلات دقيقة تتضمنها. إلا أنه هناك مشاكل عديدة تحد من إمكانية استخدامها، فأبرزها هي إنها لا تتوفر دائماً خاصة للعناصر المهمة، وحتى لو أمكن توفيرها قد لا تكون توفي بالغرض. فمثلاً قد يمكن إجراء اختبار لقياس قدرات الفرد في حل المشكلات، ولكنه قد لا يعطي المعلومات الدقيقة التي تحتاجها المنظمة والتي يمكن لمديره أن يوفرها. أما بالنسبة للبيانات الذاتية فالمقصود بها بيانات تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما، وتمثل البيانات الذاتية وسيلة مهمة لتقييم أداء الأفراد، حيث يسأل المدير المباشر عن الفرد وعن رأيه فيه وعن جوانب مختلفة في سلوكه. وعليه تتميز هذه البيانات بسهولة الحصول عليها وبطريقة موحدة لمجموع العاملين، ولهذا فهي شائعة الاستعمال. إلا إن المشكلة الرئيسية معها هي طريقة تحديد الأسئلة التي توفرها، فهناك عدة بدائل لصياغة الأسئلة، وكل بديل يؤدي إلى نتائج مختلفة.

5- **تحديد أساس التقييم:** والذي قد يكون مطلق أو نسبي، فنظام التقييم المطلق تعطي المنظمة (الجامعة مثلاً) كل فرد درجة معينة، من 100 إلى صفر، وهذا في ضوء تقديرها لأدائه، ففي هذه الحالة يمكن أن يحصل نصف طلبة صف ما على درجة 90 أو 10 في مادة ما. أما نظام التقييم النسبي تعطي المنظمة (أو الجامعة) كل فرد درجة نسبة إلى مجموع من تقييم، ولهذا تكون

¹- المرجع نفسه، ص388.

دائماً نسبة بسيطة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، ونسبة أكبر من الحاصلين على

تقدير جيد جداً ومقبول ونسبة أكبر من الحاصلين على درجة جيد مثلاً.¹

6- **أدوات التقييم:** والتي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.

7- **مواعيد التقييم:** والتي قد تكون مرة في السنة أو في تكون في مواعيد أخرى، ولهذا يجب أن يحدد

نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء التقييم، ويتم تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت

اللازم لإجرائه.

8- **الأطراف التي تنفذ النظام:** الذين يقومون بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

9- **إجراءات التقييم:** التي تتعلق بكيفية تنفيذ التقييم، والتي غالباً ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ

التقييم بسيطة روتينية فيتم تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي للموظف، إلا إن المنظمات

الناضجة تشترط حالياً أن يناقش المدير تقييمه للمنظمة مع الموظف، فيوقع الاثنان هذا التقييم.²

10- **تحليل نتائج التقييم واستخدامها:** يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد

والمنظمات في الوقت نفسه، حيث تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية أو

تغيير دخولهم المادية، بينما تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.³

7-6- **طرق تقييم الأداء الوظيفي:**

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إلا أن معظم الدراسات قسمت طرق تقييم الأداء إلى طرق

تقليدية وأخرى حديثة وسيتم هنا التعرض لها وهي كالاتي:

7-6-1- **الطرق التقليدية:** وتتمثل في طريقة الميزان والدرجات، طريقة الترتيب العام، طريقة

المقارنة الزوجية، طريقة القوائم، طريقة التوزيع الإجباري.

¹- المرجع نفسه، ص ص 389-392.

²- نفس المرجع، ص ص 394-396.

³- محمد فتحي محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 323.

1- طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، حيث

يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة، وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء

الموظف. في هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي

بعشرين درجة كحد أقصى، ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير

الموظف، وتكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات. فيما

يلي جدول يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة:

الجدول رقم (03): طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير

التقدير المعايير	0	5	10	15	20
جودة العمل	رديئة	أقل من متوسط	متوسط	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالى بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا يبالى	يجب العمل ويقبل الإرشادات	يجب عمله ويبدي اهتمام بالأعمال الأخرى	يجب عمله ويعطي إرشادات بشأنه للعمال معه
سرعة الإنجاز	بطيء جدا ينتج عددا قليلا من الوحدات	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط وينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا عن المطلوب	سريع جدا ينتج عدد كبير من الوحدات

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص92.

تساعد هذه الطريقة المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الموظفين، إذ تناسب طريقة الدرجات الأعداد الكبيرة من العمال، وهي سهلة وتوفر الوقت والجهد، فبالرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنها انتقدت لكونها تهمل المعايير الخاصة بالأداء، فتتلخص مشاكلها فيما يلي:

- ظهور أخطاء التحيز، التعميم والتساهل.
 - التأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين.
 - المقارنة بين الموظفين تكون على أساس مجموع الدراسات وهي ليست مقارنة سليمة.
- 2- **طريقة الترتيب العام:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتهم، أي يقوم بترتيب الموظفين تنازلياً مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين، كما أنها تقتض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية، زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل: التحيز والتأثر بمركز الوظيفة، إذ تكمن صعوبة استخدامها في إذا كان العدد كبيراً.¹

3- **طريقة المقارنة الزوجية:** إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين، حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم. ولتحديد عدد المجموعات الثنائية يتم استعمال المعادلة التالية:

$n(n-1)/2$ ، حيث n هي عدد الأفراد (الموظفين)، فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد، فالمعادلة تصبح كما يلي: $5(5-1)/2$ يساوي: 10، أي عشر ثنائيات ويتم اختيار عدد واحد فقط

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 90-93.

من كل ثنائي، وفي الأخير يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد وحينها يعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى والثانية وهكذا.

فعند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا.

4- طريقة القوائم: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته، ويجب أن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة. فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم، والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أم الإجابة المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف، وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير، ويستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف. ومن أمثلة الأسئلة ما يلي:

- هل يقدم الرئيس/المشرف أفكار جيدة؟ نعم/لا.

- هل يتبع التعليمات بدقة؟ نعم/لا.

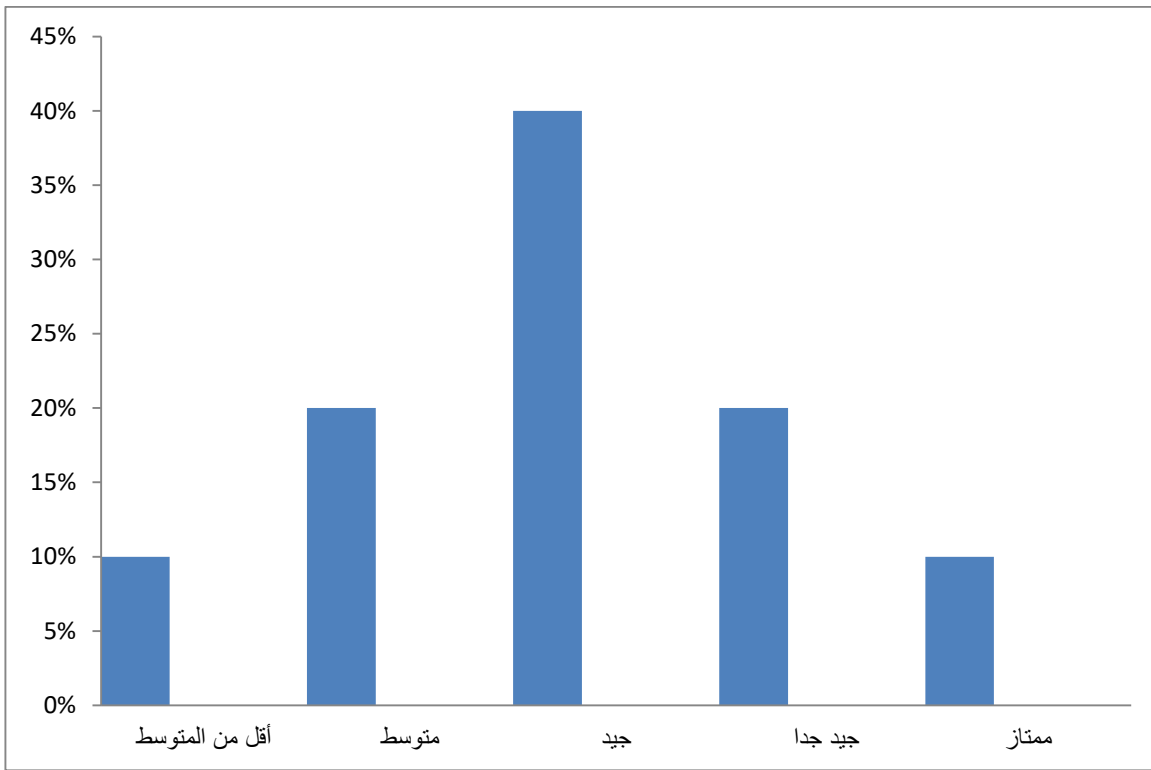
- هل يواظب على الحضور؟ نعم/لا.

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات، وعليه فإن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب إذ أنها تتطلب جهد ووقت كبير ودقة فائقة، كما أنه ليس من السهل تجميع وتحليل عدد العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته. بالرغم من عيوب هذه الطريقة إلا أنها تتميز بتوفي الكثير من الوقت للمشرف، حيث أنه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقرير.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 93-95.

5- طريقة التوزيع الإيجابي: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يتحصلون على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم بالانخفاض. ويوضح الشكل التالي نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإيجابي.

الشكل (10): درجات التوزيع الإيجابي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301.

ومن هذا الشكل يمكن ملاحظة أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جدا، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 منهم تقدير متوسط، و2 منهم تقدير أقل من المتوسط.¹

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301.

وعليه تصلح هذه الطريقة عندما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي، وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة وتفتقد المصداقية.

7-6-2- الطرق الحديثة: نتيجة للنقد الذي وجه إلى أسلوب التقييم التقليدي، سعى الكثير من الباحثين إلى استكشاف ووضع طرق أفضل لتقييم الأداء على أسس موضوعية، وسنتناول من بين هذه الأساليب أهم الطرق الحديثة فيما يلي:

1- طريقة قوائم المراجعة: يتضمن هذا النموذج الخص بتقدير الكفاءة عن طريق عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال.¹ ويتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. و يجب على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم. وأن الرئيس المباشر عند تلقيه قوائم التقييم لا يعلم بها، وذلك لتقييم مرؤوسيه لأنها تكون خالية من هذه القيم من أجل منع التحيز نحو مرؤوسيه. وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (x) مثلا.²

2- طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وهذه الأخيرة تتكون من مجموعات عديدة من الجمل، وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين، ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط،

¹- نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص96.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص303.

واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان، وصفتان سلبيتان في أداء الموظف ولا يعلم الرئيس مسبقا القيمة " س " الممنوحة لهذه الجمل، معناه أنه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيد أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي، وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم، وهذا المثال يوضح طبيعة الجمل.

الصفات المرغوبة:

✓ يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

✓ ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.

الصفات غير المرغوبة:

✓ لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

✓ لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

وإن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية كالتحيز والتدخل الشخصي. وبالرغم من مزايا طريقة الاختيار الإجباري إلا أنها لا تخلو من العيوب فمنها:

- أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل.
- أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى، وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وخاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين.
- أنها لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه.¹

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص97.

3- طريقة الأحداث الحرجة: إن الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عملهم ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.¹ وعليه يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ.²

فمن مزايا هذه الطريقة ما يلي:

- توفر للرئيس مقاييس موضوعية لأداء الموظفين لأنه يتركز على أحداث معينة وسلوك موظفيه في هذه الأحداث.
- تساعد على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف.
- تساعد الرئيس على مناقشة الموظفين بكيفية الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها، وكيفية علاج نواحي القصور لتحسين الأداء الوظيفي.

بالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من العيوب، فتمثل عيوبها فيما يلي:

- تسجيل الأحداث بانتظام وفق حدوثها يجعل الرئيس ملزماً لموظفيه باستمرار مما يسبب عبئاً على الرئيس.

¹- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص280.

²- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص426.

- وجود حاجز نفسي بين الرئيس والموظفين، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به، والذين يسمونه الدفتر الأسود الصغير.¹

4- **طريقة التقرير المكتوب:** في نهاية الفترة التي يجري فيها التقرير يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذه النوع من تقييم الأداء ما يلي:

- صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجود الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين.

فتتطلب هذه الطريقة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد. ومن بين عيوبها إن التقييم فيها هو تعبير عن آراء وانطباعات ذاتية، كما تقتضي طول الوقت الكتابة في التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين.²

5- **طريقة الإدارة بالأهداف:** إن هذه الطريقة تركز على الأداء في المستقبل إلى جانب أنها تركز على الأداء في الماضي، إذ يشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، حيث يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد، وذلك من أجل إنجازه مع ما أنجز فعلا. وعليه تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

أ. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.

ب. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

ج. يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.

د. تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 98-99.

²- المرجع نفسه، ص 99.

الجدول (04): أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	%105
عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	70	70	%100
كمية المبيعات من السلعة س 4	200	150	%75
عدد الشكاوي	30	20	%66

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 225.

وعليه فإن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وكذا تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة. فمن مزايا هذا الطريقة أنها:

- ✓ تتسم بالموضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي.
- ✓ تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- ✓ تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه، وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته.
- ✓ تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهم.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- ✓ تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح، وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.
- ✓ تفرض على الرئيس أن يفهم واجباته وسلطاته جيدا، وأن يعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.

✓ بالرغم من أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها تقيس ولا تستطيع أن تعطي

مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى.¹

6- **طريقة التقييم بمقدار 360 درجة:** فهي تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن

أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل

موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية. ويتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة

معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى

والعملاء، ومن الفرد نفسه، وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة

بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من

التقييمات التقليدية، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف

ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة. فيمكن إعطاء نموذج للتقييم بدرجة 360 وفق ما يلي:

ففي البداية يجب استخدام توصيف الوظيفة ومعايير الأداء التي تم وضعها من طرف المدير

والموظف في اختيار فريق العمل الذي لا يتجاوز 12 رفيقا وعميلا ومشرفا من داخل وخارج الإدارة

التي على علم مباشر بعمل الموظف، إذ يقوم أفراد الفريق بملء استمارة التقييم وعند الحصول على

النتائج يمكن للمدير تلخيصها وإحضار الموظف لمناقشة هذه النتائج. وبناءا على نتائج التقييم، فقد

يتفق المدير مع الموظف على التدريب أو الدورات الدراسية أو المؤتمرات التي تساعد على تحسين

نقاط القوة أو إزالة نقاط الضعف، وهذه عينة لاستمارة تقييم بدرجة 360 درجة خاصة بالمدير:

الاتصال:

- هل توصل المعلومات بشكل واضح وسريع بشأن التغيرات في الأساليب أو تكاليفات العمل؟

- هل توصل المعلومات بصدق وبطريقة بناءة؟

¹- راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 221.

- هل تتم مشاركة المعلومات بتوسع؟

التركيز على العميل:

- هل تلتزم بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين؟

- هل تتم الاستجابة لمتطلبات العميل والموظف؟

- هل يعامل كل من العملاء الداخليين والخارجيين بطريقة عادلة واحترام وأمانة؟

القيادة:

- هل تحت الآخريين على تحقيق أهداف العمل؟

- هل تقوم بتشجيع الأداء من الآخريين؟

- هل يمكن أن تكون قائدا عن طريق القدوة؟

- هل تهتم وتكافئ الأفكار الجديدة من الآخريين؟

الجودة:

- هل تراجع بعناية أي عمل قبل تسليمه؟

- هل تقدم اقتراحات لتحسين الجودة والإنتاجية؟

- هل تضع المعايير لتحقيق نتائج عالية الجودة؟

فريق العمل:

- هل تشارك الآخريين في مناقشات عن كيفية تحقيق أهداف فريق العمل؟

- هل تقبل الاقتراحات بشأن تغيير أو تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل؟

فهذه الاستمارة يمكن ملئها من طرف المدير نفسه وزميل له والمشرف عليه والعميل، وفي الأخير

نحصل على معلومات من أربعة مصادر مختلفة، فتكون النتيجة أقرب إلى الواقع والصحة وتكون ذات

مصدقية. وعلى العموم فإن التقييم 360 درجة يكون أفضل في المنظمات المبنية على روح الفريق أو

بيئات عمل أخرى، حيث يزداد تعاون الموظفين وثقتهم، أي وجود ثقافة تنظيمية عالية. ويهدف هذا التقييم إلى رفع التحدي الحقيقي المتمثل في تغيير تفكير الناس من العقاب والثواب إلى كيف يمكن أن أساعد زميلي أو مديري للقيام بعمل أفضل وبإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي قام به بالفعل.¹

7-7- صعوبات تقييم الأداء: يعاني الكثير من المنظمات من مشاكل نظام تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

- عدم دقة معايير الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد ومتوسط...) في التمييز بين العاملين.
- تدخل الذاتية في عملية التقييم.

➤ عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ فقد يكون فهمه يختلف من مدير لآخر.²

وهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تقف دون تحقيق الهدف المنشود من خلال عملية تقييم الأداء، وهذا للاختلال الذي يمكن أن يحدث أو سوء التقدير أو عدم الدقة والموضوعية وغيرها، وهذه المعوقات كالاتي:

- عدم وضوح عناصر التقييم: ويعتبر ذلك معضلة أساسية تقف عائق يحول دون تحقيق الفعالية المرجوة من تطبيق أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، مما يقتضي الاتفاق على تعريف عناصر التقييم، وتوحيد هذه العناصر لجميع الفئات الوظيفية.³

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 102-104.
²- حمداوي عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 08، جوان 2012، جامعة ورقلة، ص 152.
³- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، مرجع سابق، ص 47.

➤ تأثر الهالة: فالهالة هي صفة في الفرد تغطي كل الصفات الأخرى سواء كانت ايجابية أم سلبية.¹ وإن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.²

➤ الوسط: أي إعطاء تقديرات متوسطة لكل تجنباً للمشاكل.

➤ التشدد: الاعتقاد من طرف بعض الرؤساء أنه ولا عامل يستحق التقدير المرتفع. أي أن الرؤساء يمنحون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم.

➤ التعميم: الاتجاه نحو فئة مهنية وتسقط البقية في هذه الخانة.

➤ التحيز: أي الميول والقرابة والمحاباة والمحسوبية وغيرها.

➤ آخر الأحداث: قد يؤثر الحدث الأخير، سواء كان ايجابيا أو سلبيا في عملية التقدير، لذا ينصح بأن يكون التقييم على مدار السنة، والرئيس يسجل كل الأحداث في سجل خاص، يعود إليه عند عملية التقييم.³

إضافة إلى هذا، فتشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

▪ نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

▪ ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص90.

²- جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص 101.

³- نور الدين حاروش، المرجع نفسه، ص90.

- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العالمين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.¹

8- العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي:

تعد السلطة من المواضيع المهمة التي تحظى لاهتمام الباحثين في مجال الإدارة والعمل، فأهمية السلطة داخل المؤسسة الجامعية تكمن في الدور الرئيسي الذي تلعبه من خلال توزيعها على مختلف المستويات التنظيمية، وتعمل السلطة بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها. وبالرغم من ذلك هناك أنماط مختلفة لكيفية تنظيم صنع القرارات وإصدار الأوامر، وعملية تفويض السلطة من حيث الرسمية ونمط الإشراف، فالسلطة تضمن للفرد أن تكون له امتيازات تساعده في الوصول إلى مراكز القرار. فأصبح توزيع السلطات بالمؤسسات الجامعية عاملاً محفزاً يبحث عن المنافسة والتميز في مخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها وهذا عن طريق إتباع الإشراف والمشاركة في عملية صنع القرار وتفويض السلطة، فالإشراف عملية تعليمية مزودة بسلطة، ووظيفته إدارية وهذا من خلال شرح القانون الداخلي للمؤسسة، وتعليمية توجيهية وهذا من خلال تزويد العمال بطرق أداء العمل وتوجيههم ليضمن النمو في أدائهم، وهذه الوظائف متداخلة فيما بينها ولا يمكن الفصل بينها.² وعليه فالنمط الإشرافي المرن في متابعة ومرافقة المرؤوسين عند توزيع المهام عليهم، وأثناء مساعدتهم على التكيف في العمل يؤدي إلى تشجيع الموظفين على زيادة كمية العمل المنجز وهذا من خلال تطوير وتحسين أدائهم وشعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم، وهذا ما ذهبت إليه النظريات الحديثة لأنها تهتم بالموظف من كل الجوانب النفسية

¹- جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص455.

²- دليلة ساكري، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 48.

والاجتماعية، وأصرت على ضرورة توسيع نطاق الإشراف مع احترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال. أما النمط الإشرافي الصارم في متابعة وتوجيه المرؤوسين سيؤدي حتما إلى تدني مستوى أدائهم وبالتالي عدم استقرار المؤسسة، وهذا ما نادى به النظريات الكلاسيكية التي ذهبت إلى أن السلطة تتركز في يد الجهاز الإداري، كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وضيق نطاق الإشراف، وعليه يؤثر هذا سلبا على عمل الموظف ويشعر هذا بعدم الانتماء إلى المؤسسة. وعليه فإذا كانت العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه يسودها الاحترام والتعاون والثقة والمرونة يؤدي ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل وزيادة فعالية المرؤوس وبالتالي زيادة كمية العمل المنجز والعكس صحيح.

بالإضافة إلى هذا فإن عملية المشاركة في صنع القرار للموظفين تساهم في خلق روح التعاون والثقة المتبادلة فيما بينهم، وتعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة على مختلف مستوياتها التنظيمية، فهي لا تكون مقصورة على مستوى واحد فقط وإنما شاملة لجميع المستويات في المنظمة. ويشير مفهوم عملية صنع القرارات بأنها " الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وانسبها من بين البدائل المتاحة والهادفة لحل المشكلة أو الموقف"، وتعتبر عملية اتخاذ القرار إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها.¹

إذ إن مشاركة الموظفين في صنع القرارات وصياغتها يساهم في شعورهم بالارتياح أثناء أداء الأعمال والمهام المسندة إليهم داخل المؤسسة وبالتالي يساهم في كفاءة الأداء ومن ثم رفع كمية العمل المنجز لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، فيدل هذا على وعي الموظفين بالمشاركة في صنع القرارات وصياغتها داخل المؤسسة الجامعية خاصة في مجال اكتساب المهارات والتكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجههم، وأيضا في مجال العلاقات الإنسانية فيما بينهم. وعليه فإنه كلما ازدادت المشاركة في

¹- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص11.

عملية صنع القرار والمشاركة في اتخاذ القرارات ازدادت تنمية قدرات ومهارات الموظفين في أداء المهام والأنشطة المسندة إليه مما يؤدي إلى إخلاصهم في عملهم ونتيجة لذلك يزداد معدل الأداء مما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية، ومنه إن المشاركة في عملية صنع القرارات تؤثر على الأداء الوظيفي. وهذا الطرح يتوافق مع ما ذهبت إليه كل من النظريات السلوكية والنظريات الحديثة في اهتمامها بالعلاقات الإنسانية للعامل، وإلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأنها تساهم في خلق روح التعاون فيما بينهم وفي رفع الروح المعنوية للموظفين.

ليس هذا فقط بل تعد عملية تفويض السلطة من أحد العمليات المهمة عبر المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وهي تعتبر آلية للمشاركة وتحقيق الأهداف، فتفويض السلطة هي أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة، فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى. فبناءً عليه تسمح عملية تفويض السلطة للموظفين بأخذ المبادرة في شؤون المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويساهم تفويض السلطة في التقليل من أعباء الرؤساء.¹ وبناءً عليه فإن نظام تفويض السلطة بالمؤسسة يساهم في تدريب وتكوين الموظفين وتأهيلهم لتحمل المسؤوليات في المستويات التنظيمية العليا، إضافة إلى ذلك إن تفويض السلطة تحقق الثقة بالنفس للموظف مما يؤدي إلى شعوره وزيادة اعتزازه بالانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تساعد على تحقيق الأداء المطلوب للمفوض لهم في أعمالهم، ويعمل تفويض السلطة على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفعالية. ونتيجة لذلك فإن تفويض السلطة يؤثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية.

فأهمية توزيع السلطة داخل المؤسسة الجامعية تكمن في أنها تلعب دوراً رئيسياً من خلال المستويات التنظيمية المختلفة لها، فتعمل على تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم ورفحهم المعنوية، والإحساس

¹- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009/2008، ص21.

بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، لأن ذلك يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، وعليه يؤدي حتما إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين وبالتالي تحقيق الأهداف والاستقرار للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي وهذا من خلال التطرق إلى مفهوم وماهية الأداء، وكذا أبعاد ومكونات الأداء ثم التطرق إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. وبعدها تم توضيح عملية تقييم الأداء وما لها من أهمية في تقييم العامل بالمؤسسة التي من خلالها تضمن للعامل ترقيته وبقاؤه بالمؤسسة أو الاستغناء عنه. وعليه فإن هذا الفصل قدم صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية الأداء الوظيفي، نظراً لدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، ودوره الفعال في تنمية وتطوير وتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية وتحقيق أهدافها. وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- أداة الدراسة

3-مجالات الدراسة

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب التطبيقي أو ما يعرف بالإطار الميداني، وهذا بعد أن تم عرض الجانب النظري في الفصول السابقة، فالجانب الميداني يعد الأهم في البحث، حيث من خلاله يتم توضيح أهم الخطوات المنهجية المتعلقة بمختلف مراحل البحث التي اعتمدها الباحث في سبيل تحقيق أهداف الدراسة. بالإضافة إلى أن الجانب الميداني يمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول لإشكالية الظاهرة المدروسة ألا وهي العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي، وأيضا تمكننا الدراسة الميدانية في التحقق من الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة. ففي هذا الفصل تم التعرض في مقدمتها إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، ثم مجالات الدراسة، ثم التطرق إلى العينة وكيفية اختيارها وخصائصها، فأخيرا إلى الأساليب الإحصائية المتبعة أثناء معالجة موضوع الدراسة.

1- منهج الدراسة:

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹ بالإضافة إلى ذلك يعتبر المنهج "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".²

وعليه فإن اختيار المنهج الملائم لأي دراسة له أهمية بالغة في تحديد صدق النتائج وموضوعيتها ومساعدة الباحث على دراسة المشكلة للوصول إلى نتائج علمية وحل للمشكلات، فلا بد من إتباع المنهج العلمي الذي يؤدي بنا للوصول إلى هذه النتائج. وعليه فإن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة تفرض على الباحث تبني منهج معين دون غيره تبعاً لأهدافه التي يسعى لتحقيقها من هذه الدراسة.

انطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بجامعة الوادي، ومن أجل التحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها اعتمدت الباحثة **المنهج الوصفي** الذي يعني: الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة، موقف، أفراد، أحداث أو أوضاع معينة بغية اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها.³ بالإضافة إلى أنه الملائم لهذه الدراسة الراهنة وكفيل بوصف الظواهر المدروسة وكشف العلاقة بينها، حيث أنه يسمح بمقارنة المتغيرات الأساسية للدراسة (توزيع السلطة، الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة والمتغيرات الوسيطة المتمثلة في الجنس، المنصب،... الخ. فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.⁴

¹- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص33.

²- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2010، ص98.

³- بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، مرجع سابق، 2004، ص168.

⁴- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص46.

وعلى هذا الأساس يمكننا هذا المنهج من التعرف على وجود العلاقة أو عدمها بين متغيرات الدراسة ومؤشراتها وكذا معرفة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في هاته المتغيرات تبعا لمتغيري الخبرة والمنصب... الخ

2- أداة الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل الأساسية في إعداد البحوث العلمية، ويحتاج الباحث إلى عناية خاصة عند الشروع في جمع هذه البيانات لأنها تتطلب أن تكون ذات صلة بالمشكلة المراد دراستها لكونها مفيدة للبحث.¹ وعليه لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن علاقة توزيع السلطة بالأداء الوظيفي، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والذي يعتبر هذا الأخير من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية. وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب نفسه. بالإضافة إلى أنه من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث.²

وبناء عليه فقد ضم هذا الاستبيان مجموعة من البنود قصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة حيث تم عرض الاستبيان أولا على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات، وبعدها تم تعديل الاستبيان بشكل أولي على حسب ملاحظات المشرف. ثم تم عرض ومناقشة الاستبيان على بعض الأساتذة المحكمين* ذوي الاختصاص والخبرة بجامعة الوادي، والذين قاموا بدورهم بتقديم الإرشادات والملاحظات حول انتماء العبارات إلى محاورها واقتراح ما يروونه مناسبا من عبارات، فاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين تم التعديل في العبارات على حسب ملاحظاتهم، وأخيرا تم توزيع الاستبيان في صورته

1- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص91.
2- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص165.
*- أنظر الملحق رقم(01)، ص219.

النهائية بعد كل التصحيحات على جميع أفراد العينة وهذا من أجل جمع البيانات اللازمة في الدراسة. وعليه تم تقسيم الاستبيان المكون من 42 بنداً* إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الذي احتوى على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة والذي ضم 6 أسئلة حول الخصائص الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الكلية، المنصب، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: الذي احتوى على البيانات التي تبحث حول المتغير المستقل ألا وهو توزيع السلطة والذي ضم هذا المحور 22 بنداً (1-22) موزعة على ثلاث أبعاد:

– البعد الأول: الإشراف ويضم 8 بنود (من العبارة 1 إلى العبارة 8)

– البعد الثاني: المشاركة في عملية صنع القرار ويضم 7 بنود (من العبارة 9 إلى العبارة 15)

– البعد الثالث: تفويض السلطة والتي تضم 7 بنود (من العبارة 16 إلى العبارة 22)

المحور الثالث: والذي احتوى على البيانات الخاصة بالمتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي ويضم هذا المحور 20 بنداً (1-20) موزعة على ثلاثة أبعاد:

– البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتضم 7 بنود (من العبارة 1 إلى العبارة 7)

– البعد الثاني: كمية ونوعية العمل المنجز والذي يضم 7 بنود (من العبارة 8 إلى العبارة 14)

– البعد الثالث: الإبداع والمبادرة وتضم 6 بنود (من العبارة 15 إلى العبارة 20)

قدمت للمبحوث حسب مقياس ليكرت الخماسي المتمثل في خمس اختيارات وهي: موافق جداً-

موافق - محايد - معارض - معارض جداً. إذ طلب من المبحوث أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من

بين الإجابات الخمسة التي يراها مناسبة وذلك بوضع علامة (x). حيث تمثل سلم النقاط الذي يتراوح من

(1) إلى (5) في مايلي:

• موافق جداً تقابله 5 درجات.

*- أنظر الملحق رقم(03)، ص220.

• موافق تقابله 4 درجات.

• محايد تقابله 3 درجات

• معارض تقابله درجتان (2).

• معارض جدا تقابله درجة واحدة (1)

3- مجالات الدراسة: يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من أهم الخطوات المنهجية، ولقد اتفق

كثير من المنشغلين بمناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي

المجال الجغرافي (المكاني) والمجال البشري والمجال الزمني.¹ وعليه سنتطرق إلى كل مجال

على حدى.

أ- المجال المكاني: وهو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه هذه الدراسة، حيث أجريت الدراسة

الميدانية بالمؤسسة الجامعية الشهيد حمه لخضر بالوادي.

1- الجامعة: هي كلمة لاتينية universitas وتعني الاتحاد أو التجمع أي تجمع الطلبة والأساتذة

في مختلف الشعوب والبلدان. وهي هيئة خاضعة لنظام إداري ولها ميزانية محددة قانونيا ولها

أهداف محددة تصبوا إلى تحقيقها في أفضل الأحوال وبأقل التكاليف.²

وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة أغراضه، والعلاقة بين التعليم الجامعي

والمجتمع تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وآمالهم.

بالإضافة إلى أن الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة

وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع،

وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة.³

1- محمد شفيق، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية -، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص211.

2- محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط1، علم الكتب للنشر، القاهرة، 2002، ص109.

3- مسعودة فلوس-نزبوية زمورة، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، العدد01، ص234.

ليس هذا فقط بل تعتبر الجامعة وفق القواعد والترتيبات القانونية الجزائرية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، ويحدد المرسوم الذي على أساسه أنشئت الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها.¹

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم (03-279) فإن الجامعة تضطلع بمهام التكوين العالي من جهة، ومهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من جهة أخرى.

1-1 مهام الجامعة في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث، وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

1-2 المهام المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

¹ - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص372.

وتتكون الجامعة من هيئات تتمثل في مجلس الإدارة والمجلس العلمي، كما تتكون من رئاسة الجامعة ونيابة رئاسة الجامعة، والكليات والمعاهد، وعند الاقتضاء من ملحقات، وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.¹

2- نبذة تاريخية عن جامعة الوادي: مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمس مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

المرحلة الأولى 1995 - 1998: أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995، وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت، أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

• إدارة أعمال بداية الموسم الجامعي 1998/1997.

• تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999/2000.

المرحلة الثانية 1998 - 2001: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون، استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1999/1998، ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 والتابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة 2001 - 2012: أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد:

1. معهد العلوم القانونية والإدارية .

¹- المرجع نفسه، ص372.

2. معهد الآداب واللغات.

3. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4. معهد العلوم والتكنولوجيا.

5. معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المرحلة الرابعة 2012 - 2014: أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243

والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا.

2. كلية علوم الطبيعة والحياة

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

6. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم: تم تسمية جامعة الوادي بجامعة حمه لخضر تبعا للمقرر

14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية

مؤسسات جامعية، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2016/2015

إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ، ووصلت في الموسم الجامعي

2018/2017 إلى تعداد من الطلبة قدر بـ 25923 مع 770 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد

للعلوم الإسلامية:

1. كلية التكنولوجيا.

2. كلية العلوم الدقيقة.

3. كلية علوم الطبيعية والحياة.

4. كلية الآداب واللغات.

5. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

7. كلية الحقوق والعلوم السياسية.¹

وتضم الجامعة التأطير البيداغوجي والإداري

1-2 التأطير الإداري: وهي تضم الإداريون والتقنيون وأعاون المصالح بتعداد يقدر بـ 361

موظف، كما تضم حوالي 229 عون متعاقد، وبالتالي فمجموع المستخدمين بجامعة الوادي

قدر بـ 590 موظف ومتعاقد.

2-2 التأطير البيداغوجي: تصنيف الأساتذة الدائمون حسب الرتبة كما موضح في الجدول التالي:

(إحصائيات الموسم الجامعي 2017/2018)

العدد	لرتبة
24	أستاذ
71	أستاذ محاضر قسم أ
125	أستاذ محاضر قسم ب
437	أستاذ مساعد قسم أ
113	أستاذ مساعد قسم ب
770	المجموع

¹- موقع جامعة الوادي (univ-eloued.dz).

ب- **المجال الزمني:** والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه منذ النزول إلى الميدان والتي تمت هاته الدراسة في فترة تمتد من 01 أكتوبر 2019 إلى جانفي 2020، بحيث تم فيها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ثم استرجاعه وبعدها التطرق إلى عملية تفرغ البيانات على مستوى الحاسب الآلي.

ج- **المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة (من القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي وهم الأشخاص المنوط لهم بالقيام بالأعمال الإدارية والذين يتمثلون في نواب مدير الجامعة - عمداء الكليات - نواب العمداء - رؤساء الأقسام) من الأساتذة الذين يمارسون سلطة إدارية، والتي تضمنت 65 موظفا إداريا والمتمثلين في: نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الوادي.

1- **نيابات مديرية الجامعة (نيابة رئاسة الجامعة):** ويحدد عدد هذه النيابات وصلاحياتها المرسوم الذي على إثره أنشئت الجامعة، وتوضع هذه النيابات تحت مسؤولية رئيس الجامعة، وهم يعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، فيعينون من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين يعينون من بين الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.¹ وعليه تتكون نيابة رئاسة الجامعة من أربع نيابات كما يأتي:

1-1 **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:** والتي تتكفل بما يأتي: (المادة 03 من الجريدة الرسمية)

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظم من طرف الجامعة.
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

¹- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 375.

✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

✓ ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2-1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

وتتكون من المهام التالية: (المادة 04)

✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

✓ القيام بكل نشاط من شأنه تهمين نتائج البحث.

✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث واثمين نتائجه.

3-1 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات

العلمية: والتي تتكفل بالمهام الآتية: (المادة 05)

✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج

الشراكة.

✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال

التعليم والبحث.

✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على

انسجامه.

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

• مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

• مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

4-1 نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: والتي تتكفل بالمهام

التالية:(المادة06)

✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة،
واقترح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير
البيداغوجي والإداري.

✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة
ومنافذها المهنية.

✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار
توجيههم.

✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح
المعنية.

وتشمل المصالح الآتية:

• مصلحة الإحصاء والاستشراف.

• مصلحة التوجيه والإعلام.

• مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.¹

2- عميد الكلية: هو المسؤول عن سير الكلية، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية،
ويعين بمرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد أخذ رأي رئيس
الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط، والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة(02)،
03، 04، 05، 06)، ص ص 20-21.

حالة عدم وجودها يعينون من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر، أو أستاذ استشفائي جامعي.

ويساعد عميد الكلية في أداء مهامه كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

ويساعد العميد إضافة إلى ذلك كل من:

- الأمين العام.

- رؤساء الأقسام.

- مسؤول مكتبة الكلية.¹

3- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يعين بقرار من الوزير المكلف

بالبحث العلمي والتعليم العالي بناء على اقتراح العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويكون

التعيين مدته 3 سنوات، بالإضافة إلى أنه يعين من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى

والذين هم في حالة نشاط في الكلية. وعليه يتكفل بالمهام الآتية:

✓ ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.

✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.

✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

¹- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 380.

- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

4- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يعين بقرار من الوزير

المكلف بالبحث العلمي والتعليم العالي بناء على اقتراح العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة،

ويكون التعيين مدته 3 سنوات، بالإضافة إلى أنه يعين من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة

الأعلى والذين هم في حالة نشاط في الكلية. والذي يتكفل بالمهام الآتية:

✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

✓ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

✓ السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

✓ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

✓ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.

✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

ويساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه كل

من:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.¹

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 22-
المادة 23، ص24.

5- **رئيس القسم:** وهو المسؤول عن سير القسم وعن التسيير البيداغوجي والإداري للقسم، فإنه

يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته. ويعين بمرسوم يتخذ بناء

على قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبناء على اقتراح من عميد الكلية بعد أخذ رأي

رئيس الجامعة، ومن بين الأساتذة الدائمين ذو الرتبة الأعلى وفي وضعية نشاط، لمدة ثلاث

سنوات. ويساعد رئيس القسم في أداء مهامه كل من مساعدون ورؤساء مصالح إن لزم الأمر.¹

6- **نائب رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج:** والذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على

قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي تحت المادة رقم 28، وتتمثل مهامه بما تنص عليه

المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في ما يلي:

✓ متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.

✓ السهر على السير الحسن للتعليم.

✓ السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.

- رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

7- **نائب رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:** والذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء

على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي تحت المادة رقم 28، وتتمثل مهامه بما تنص عليه

المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في ما يلي:

✓ السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.

✓ السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص.

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، سبتمبر 2005، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 56، ص12.

✓ ضمان متابعة أنشطة البحث.

✓ ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.¹

8- مدير المعهد: هو المسؤول عن السير الحسن للمعهد، وبهذه الصفة هو الأمر بصرف

الاعتمادات التي يفوضها له مدير الجامعة، بحيث يضمن السلطة السلمية ويمارسها على جميع

المستخدمين الموضوعين تحت سلطته. ويعين مدير المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم

العالي بناء على اقتراح من مدير الجامعة، ويكون من ضمن الأساتذة الدائمين الذين هم في

وضعية نشاط ولهم أعلى رتبة. فمن مهامه يحضر اجتماعات مجلس المعهد، ويعد التقرير

السنوي عن النشاطات ويرسله إلى مدير الجامعة بعد أخذ رأي مجلس المعهد.²

9- المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: والذي يعين بقرار من قبل وزير

التعليم العالي في مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من مدير المعهد، وهذا بعد أخذ رأي مدير

الجامعة. فيكون التعيين لمدة ثلاث سنوات، ويتم اختياره من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في

وضعية نشاط دائم وذو رتبة أعلى. ويقوم بالمهام الآتية:

✓ ضمان تسيير ومتابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على مدير المعهد كل إجراء من أجل تحسينه.

✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 29-

المادة 30، ص 25.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، سبتمبر 2005، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 16 أوت 2003، المادة 44-

المادة 45، ص 10.

✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

10-المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: والذي يعين بقرار

من قبل وزير التعليم العالي في مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من مدير المعهد، وهذا بعد أخذ

رأي مدير الجامعة. فيكون التعيين لمدة ثلاث سنوات، ويتم اختياره من بين الأساتذة الدائمين

الذين هم في وضعية نشاط دائم وذو رتبة أعلى.

✓ ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.

✓ اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات التكوين لما بعد التدرج

والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.

✓ متابعة سير أنشطة البحث.

✓ المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.

✓ متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.¹

4- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتكون عادة من عناصر ومفردات.² وعليه تعد العينة من المحاور الأساسية في أي دراسة لذا يجب على الباحث اختيارها بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث، فهي عبارة عن مجموعة جزئية يتم إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.³

4-1 كيفية اختيارها:

يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة ذوي الصفة الإدارية الذين يمارسون سلطة إدارية بالمؤسسة الجامعية وهم: (نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، مدير معهد، مساعد مدير المعهد، نواب عمداء الكليات، رؤساء الأقسام ونواب رؤساء الأقسام في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)، والذي يتكون عددهم من (93) إداري، فقد تم اختيارهم كلهم وهذا بطريقة المسح الشامل. وقد تم استرجاع (65) استبانته، وعدم استرجاع (28) إستبانة لعدة أسباب منها ثلاث نائبات رئيس قسم في عطلة أمومة ونائبة عميد لم تود استقبالنا ولم تدلي بإجابتها وهذا بحجة انشغالاتها وكذلك عميد كلية الحقوق لم يود الإجابة بسبب انشغالاته، مدير معهد العلوم الإسلامية ونائبه تم تسليمهما الاستبيان لكن لم يتم إسترجاع الاستبيانات بالرغم من الذهاب إليهم عديد المرات، كذا نائب عميد كلية التكنولوجيا وزع عليه الاستبيان ولم يتم استرجاعه، وكذلك باقي الاستبيانات وزعت على أصحابها ولكن لم يتقدموا بالإجابة عليها بالرغم من الذهاب لهم مرارا وتكرارا لكن دون جدوى وهذا راجع إلى عدة أسباب كانشغالهم بمناصبهم وبالتدريس،

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 32-33، ص 29.

²- ربحي عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص137.

³- محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

ومنهم لم يدلوا أهمية للاستبيان وغيرها من الأسباب. والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجنس.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجنس

المجموع	النسبة	إناث		النسبة	ذكور		أفراد العينة
04	00	00	00	%6.15	04	04	نائب مدير الجامعة
06	00	00	00	%9.23	06	08	عميد+مدير المعهد
13	%3.08	02	03	%16.93	11	13	نائب عميد+ مساعد مدير المعهد
22	00	00	00	%33.84	22	27	رئيس قسم
20	%3.08	02	05	%27.69	18	33	نائب رئيس قسم
65 %100	%6.16	04	08	%93.84	61	85	المجموع

2-4 - خصائص العينة:

◀ خصائص العينة من ناحية الجنس:

الجدول (06): خصائص العينة من ناحية الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%93.85	61	ذكر
%6.15	04	أنثى
%100	65	المجموع

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والتي تشير إلى أن عدد الذكور بلغ (61) وتمثل الأغلبية بنسبة مئوية بلغت (%93.85) من مجموع أفراد العينة، في حين

تمثل نسبة الإناث (6.15%) بعدد (04) موظفات من المجموع الكلي للعينة. ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين والاختلاف إلى طبيعة المهنة الممارسة في المؤسسة الجامعية كرئاسة القسم أو نائب عميد...الخ، لذا نجد نسبة الإناث ضئيلة جدا بسبب عزوف المرأة عن المناصب القيادية وما تحمله من سلطة ومسؤوليات لأنه راجع إلى كون المرأة لديها أولوياتها المتمثلة في تربية الأبناء وشؤون الأسرة وغيرها. أما ارتفاع نسبة الذكور راجع إلى طبيعة العمل في القيادات العليا الذي يجبرهم على زيادة أوقات العمل أحيانا في سائر الأيام، كما أن طبيعة الخدمة التي تقدمها المؤسسة الجامعية مقارنة بالإناث الذين يرفضون القيام بهذه النشاطات.

← خصائص العينة من ناحية العمر:

الجدول (07): خصائص العينة من ناحية العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
47.69%	31	[40 – 30]
46.16%	30	[50 – 41]
6.15%	04	[60 – 51]
00	00	أكبر من 60
100%	65	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن عدد أفراد عينة الدراسة موزعين على مختلف الفئات العمرية، فنرى أن أعمار مجتمع البحث ليست متقدمة في السن. ويمكن ترتيب هذه الفئات إلى مجموعات:

المجموعة الأولى: وهي الفئة العمرية [40-30] والفئة العمرية [50-41]، فهذه الفئتان تحتل

المرتبة الأولى والتي تشكل أكبر نسبة في مجتمع البحث حيث تقدر نسبتهما بـ 47.69% و 46.16% من مجموع أفراد العينة، فالملاحظ هنا أن جل أفراد العينة هم من فئة الشباب ومتوسطي السن، فهذه

النسب تتوافق مع الخصائص الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي يغلب عليه فئة الشباب. كما يلاحظ هنا أن الفئة العمرية الأولى والثانية هما الفئتان الغالبة في التوظيف بالمؤسسة الجامعية وهذا راجع إلى المؤهل العلمي لديهم وترقياتهم إلى مصاف الأستاذية، كما تكون هذه الفئة مفعمة بالحيوية والنشاط مما يدعو هذا إلى تسيير منظم ومحكم والمواظبة في العمل والتحلي بروح المسؤولية في أداء المهام بدقة لتحقيق الأهداف المنشودة بالمؤسسة الجامعية.

المجموعة الثانية: وهي الفئة العمرية [51-60] والتي تشكل الفئة المتقدمة في السن، فقد تم تسجيل نسبة ضئيلة جدا حيث تقدر بـ 6.69% من مجموع أفراد العينة، فالملاحظ هنا عزوف أفراد العينة في هذه الفئة من المناصب القيادية بالجامعة وهذا راجع إلى انشغالهم بدراساتهم العليا، كما يرجع إلى عدم تحملهم المسؤولية وعدم قبولهم تولي السلطة، وتركها لمتوسطي العمر وخاصة لفئة الشباب الذين يتحلون بالنشاط ليكونوا عنصرا فعالا يتمتع بروح الإبداع والابتكار في تأديته لمهامه داخل المؤسسة الجامعية ، كما نشير إلى أن المجموعة الأولى تستفيد من خبرة المجموعة الثانية وهذا من الناحية الاستشارية حول اتخاذ القرارات والإشراف على من تحتهم في العملية التنظيمية، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

أما أكبر من 60 سنة فلم نجد وهذا يعود من المحتمل راجع إلى إحالتهم على التقاعد.

◀ خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب:

الجدول (08): خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
6.15%	04	نائب رئيس الجامعة
9.23%	06	عميد الكلية+مدير المعهد
20%	13	نائب عميد الكلية+ مساعد مدير المعهد
33.85%	22	رئيس القسم
30.77%	20	نائب رئيس القسم
100%	65	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة موزعين على مختلف المناصب القيادية فيتضح لنا أن هناك تنوع في المهام المسندة للموظفين ذو الصفة البيداغوجية، حيث نجد نسبة 6.15% من المبحوثين تمثل نائب رئيس الجامعة والذين هم (04) نواب ونسبة 9.23% تمثل عميد الكلية ومدير المعهد بعدد 06 عمداء، بحيث يعينون بمرسوم تنفيذي في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بقرار من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وهذا بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ولكل نائب رئيس الجامعة والعمداء مهام مسندة إليهم يفرضها عليهم منصبهم ليؤدوها وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة الجامعية. كما نلاحظ تسجيل نسبة تقدر بـ 20% من المبحوثين هم نائب عميد ومساعد مدير المعهد فهم أيضا يعينون وفق مرسوم تنفيذي بقرار من وزير التعليم العالي بعد اقتراح السيد العميد ومدير المعهد، وأيضا بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط عليهم أنهم يكونون ذو نشاط في الكلية وذو مؤهلات علمية عليا. ويكون تعيينهم مدته 3 سنوات. بالإضافة إلى ذلك يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة رئيس قسم تقدر بـ 33.85% من أفراد عينة البحث وهي أعلى نسبة والمتمثل عددهم في 22 موظف ذو الصفة البيداغوجية بجامعة الوادي، وهذا راجع لكثرة التخصصات المفتوحة بجامعة الوادي في

مختلف الكليات والمعهد فمثلا نجد أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تحتوي على 05 أقسام ونفس الشيء كلية التكنولوجيا بها 05 أقسام. وإن رئيس القسم هو كذلك يعين من قبل وزير البحث العلمي والتعليم العالي بعد اقتراح من طرف عميد الكلية أو مدير المعهد ويشترط أن يكون من الأساتذة الدائمين، حيث نجد أن هذه الفئة هي الأقرب للأستاذ والطالب وهذا من أجل السير الحسن للعمل أن لرئيس القسم مهام منوطة له من قبل الوزارة كما يكلف رئيس القسم بمهام أخرى من قبل عميد الكلية وهذا من أجل مساعدته في مهامه من حيث توزيع المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات كما أيضا المشاركة في عملية صنع القرار وهذا استجابة لطبيعة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الجامعية للوصول بها إلى أعلى المراتب. وأخيرا نجد أنه تم تسجيل نسبة 30.77% من أفراد العينة هم نائب رئيس القسم وعددهم 20، فكل رئيس قسم مهام يكلف بها من قبل وزير التعليم العالي وفق مرسوم تنفيذي، كما تسند له مهام إضافية من قبل رئيس القسم وعميد الكلية. وعليه إن نائب رئيس القسم يكون هو الأقرب إلى الطالب وهذا لطبيعة عمله المقدم من قبل المؤسسة الجامعية بصفة مستمرة وهذا من خلال تحضير قوائم الطلبة وإحصائيات الطلبة وعمليات التسجيل بالقسم، وأيضا السير الحسن للتعليم والامتحانات، وتقديم الطلبة طلباتهم إلى نائب رئيس القسم (مثل استخراج شهادة مدرسية). فمن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا تنوع المهام والأنشطة بالمؤسسة الجامعية فهذا يؤدي إلى العمل على الإشراف والتنسيق فيما بينهم.

◀ خصائص العينة من ناحية الرتبة العلمية:

الجدول (09): خصائص العينة من ناحية الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ محاضر أ	32	49.23%
أستاذ محاضر ب	15	23.08%
أستاذ مساعد أ	11	16.92%
أستاذ مساعد ب	0	00%
أستاذ	7	10.77%
المجموع	65	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من 65 موظف وموظفة من جامعة الوادي وهم موزعين على مختلف الرتب حسب رتبهم العلمية بنسب مختلفة، حيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 49.23% من المبحوثين تمثل رتبة أستاذ محاضر أ، فتليها نسبة المبحوثين التي تقدر بـ 23.08% وهم أصحاب رتبة أستاذ محاضر ب وهما أعلى النسب في مجتمع البحث، حيث إن جلهم متحصلون على مؤهل علمي بشهادة الدكتوراه، وتحدد هذه الرتب حسب الكم العلمي المتحصل عليه الموظف. فارتفاع النسب راجع إلى الشروط والقوانين المحددة للتوظيف في مناصبهم القيادية الذي يعين بقرار من الوزارة الوصية في مرسوم تنفيذي بالجريدة الرسمية لأن هذا يؤثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية. كما يلاحظ أنه تم تسجيل نسبة تقدر بـ 16.92% من المجموع الكلي للعينة هم المبحوثين ذو رتبة أستاذ مساعد أ وتتميز هذه الفئة بمستوى ماجستير فما فوق، والذين ينتمون إلى فئة رؤساء الأقسام و نواب رؤساء الأقسام. أما أقل نسبة من المبحوثين سجلت عند رتبة أستاذ تعليم عالي والتي تقدر بـ 10.77% فهي تعد ضئيلة، فيرجع السبب إلى عزوف هذه الفئة من تقلد المناصب القيادية العليا بالمؤسسة الجامعية ككنايب مدير الجامعة أو عميد كلية أو مدير معهد وهذا لتفرغهم إلى الدراسات العليا والبحوث الأكاديمية

المتشعبة، كما يفسر قلة عدد رتبة أستاذ والذي عددهم 7 من أفراد العينة ككل إلى الشروط والقوانين المدرجة ضمن عملية التوظيف.

◀ خصائص العينة من ناحية الخبرة المهنية:

الجدول (10): خصائص العينة من ناحية الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
80%	52	[1-10]
13.85%	9	[11-20]
6.15%	4	[21-30]
0%	0	فوق 30
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسب أفراد العينة من ناحية الخبرة المهنية، حيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 80% من أفراد عينة البحث إذ تتراوح مدة خبرتهم من سنة إلى 10 سنوات، ويرجع هذا السبب إلى القوانين المسنة في التوظيف في كل منصب من المناصب العليا بالمؤسسة الجامعية عند تعيين النواب والعمداء ورؤساء الأقسام ونوابهم الذي ينصه المرسوم التنفيذي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي وهذا الشرط يتمثل في مدة العمل في المنصب وهي (03) سنوات. كما يتضح من الجدول أن 13.85% نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم بين 11 سنة و 20 سنة، و يلاحظ نسبة 6.15% من أفراد عينة البحث تراوحت مدة عملهم في المؤسسة الجامعية بين 21 سنة و 30 سنة أما فوق 30 سنة لم يسجل أي فرد من أفراد العينة مدة عمله وهذا راجع إلى التقاعد. فنلاحظ من خلال هذه النسب أن جل أفراد عينة البحث ينتمون إلى الفئة الأولى [1-10] وهذا راجع إلى أن المؤسسة الجامعية تفتح المجال أمام فئة الشباب في مرحلة التوظيف بها وتشجيعها لهم على تطور البحث العلمي وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار ومن ثم إلى تحسين الأداء وتطويره للوصول

إلى أهداف المؤسسة المرجوة مدعمين في ذلك بالفئة الثانية والثالثة، وبالتالي يؤدي حتما إلى استقرار المؤسسة الجامعية.

5- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام الأساليب الإحصائية وهذا لتفسير النتائج والبيانات الكمية، بحيث سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social) والذي يعرف بأنه " مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخالها البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ويعتمد هذا البرنامج على المعلومات الرقمية فيتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدة بها، كما يمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي".¹

وعليه فإن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي وهذا للتعرف على خصائص التوزيع الإحصائي لدرجات عينة الدراسة مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، اختبار "ت"...الخ. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

¹- محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص2.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية، فقد تم تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع، كما تم اختيار أدوات جمع البيانات في الدراسة والمتمثلة في أداة الاستبيان. وتم التعرف على مجالات الدراسة المكاني والبشري والزمني، مع الإشارة إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها والتعرف على خصائصها، وأخيرا تم التعرض إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة التي بدورها تساعدنا في تحقيق النتائج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية
- 3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة
- 5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة
- 6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة
- 7- النتائج العامة

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم تحديد منهج الدراسة، مجالات الدراسة المكاني، البشري والزمني ثم تحديد عينة وأداة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية جمع البيانات حول موضوع الدراسة ميدانيا، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بجامعة الوادي، وهذا من خلال عرض ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة وتأكيد صحتها أو نفيها والإجابة على تساؤلاتها، وفي الأخير التوصل إلى النتائج العامة.

1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى

الفرضية الأولى تقول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) بجامعة الوادي.

وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد الإشراف الذي هو ضمن متغير توزيع السلطة ومتغير الأداء الوظيفي.

الجدول (11): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين الإشراف والأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
الإشراف	65	34.26	3.41	0.50	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		86.61	7.30		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الإشراف والأداء الوظيفي يساوي

0.50 وهي دالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي هي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والأداء الوظيفي.

فمن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة يولوا أهمية كبيرة للعملية الإشرافية فمن خلالها يقوم

المبجوثين بتعليم المرؤوسين تقنيات العمل وأسسه في طبيعة عملهم واعتبارها دافع في الرفع من مستوى

الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم والأهداف المرجوة للمؤسسة الجامعية(جامعة الشهيد حمه لخضر

بالوادي). حيث يرجع السبب في هذا إلى متابعة ومرافقة المرؤوسين عند توزيع المهام عليهم حسب وظائفهم، وأيضا مساعدتهم على التكيف في العمل فحتما يؤدي إلى إدراكهم بالمعرفة الكاملة حول متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وعليه تتماشى مع تطوير قدراتهم ومهارتهم جميعا حيث لا يرون هناك مشاكل تعيق مسارهم المهني فتؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم الوظيفي. فالوقوف على عملية الإشراف من قبل أفراد العينة من أجل تنمية وتطوير وتحسين مهارات المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم، وهذا بغية الوصول بهم إلى أفضل المستويات لتحقيق أداء كفاء ومنه تحقيق أغراض وأهداف الجامعة، وأيضا كلما كان أسلوب المشرف يتصف بالمرونة مع مرؤوسيه كلما شجعهم ذلك على الانضباط وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم فينعكس حتما على نتائجهم وإذا كان أسلوب المشرف متسلط يؤدي ذلك إلى الضعف في عملهم وبالتالي التدني في مستوى أدائهم. وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "مزيوة بلقاسم" [السلطة والرضا الوظيفي] للمشرفين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بعناية التي توصلت إلى أن المشرف(الإشراف) يعمل على توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك فهو يلعب دورا محوريا داخل المؤسسة. وهذا ما يذهب إليه نوع من أنواع السلطة وهي السلطة التنفيذية التي تستند إلى علاقة رئيس- مرؤوس بحيث يمارس الرئيس إشرافا مباشرا على المرؤوس، فبموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوس فهذا الأخير يجب عليه أن يطيع وينفذ، فهذه السلطة هي السائدة بالمؤسسة الجامعية وهذا وفقا للمستويات التنظيمية بها.

وعليه فالسير الحسن للإشراف يؤدي إلى القدرة على الإبداع والابتكار وهو ما يؤدي إلى تطور وتحسن الأداء بالمؤسسة الجامعية بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك يساهم توضيح حدود السلطة اللازمة للمرؤوسين من طرف القيادات الأكاديمية بالمؤسسة الجامعية في زيادة أدائهم ومن ثم تحقيق أهدافهم المرجوة. في حين تطابقت هذه النتائج مع دراسة "عبد المالك همال" بجامعة باتنة التي توصلت إلى أن النمط الإشرافي السائد مستند على الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتستند إلى الضمير المهني وبالتالي تمنح للعامل حوافز معنوية في تحقيق أداء فعال فتؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، وأيضاً نتائجه أظهرت أهمية المشرف المباشر كمنسق للجهود المبذولة داخل المؤسسة الجامعية. في حين نرى أن ما توصلت إليه من نتائج نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو بأن للحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الجيدة لها تأثير إيجابي على الأداء، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن عملية الإشراف الواضحة عبر المستويات التنظيمية للجامعة تساهم في زيادة وتطوير الأداء، واختلفت نتائج الدراسة مع ما ذهبت إليه النظريات الكلاسيكية التي ركزت على ضيق نطاق الإشراف مما يؤدي إلى تدمير العمال وانخفاض مستوى الأداء.

2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية تقول: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) بجامعة الوادي.

وستتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد المشاركة في صنع القرار الذي هو ضمن متغير توزيع السلطة ومتغير الأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

الجدول رقم (12): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
المشاركة في صنع القرار	65	30.10	3.41	0.32	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		86.61	7.30		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في صنع القرار والأداء

الوظيفي يساوي 0.32 وهي دالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بجامعة الوادي.

فمن خلال هذه النتائج يتضح أن الأفراد المبحوثين يفضلون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما أنهم يبحثون عن قرارات بديلة عند اعتراض المرؤوسين على القرارات المتخذة حيث أنهم يتبادلون مع المرؤوسين الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار مما يؤدي إلى المساهمة في طرح الأفكار والاقترحات في العمل فبالتالي يتم تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف الجامعة، وأيضا مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار تمنحهم القوة ومزيد من السلطة فيؤدي حتما إلى الكفاءة في الأداء. بالإضافة إلى ذلك ذهبت نظرية العلاقات الإنسانية لرائدها إلتون مايو في التأكيد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتشجيع روح الفريق مما يؤدي إلى الزيادة في العمل دون الحد من نشاطهم، وأيضا دعت نظرية العلاقات الإنسانية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد. كما أن هيربرت سايمون صاحب نظرية اتخاذ القرار اتجه نحو المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها. إلا أن أصحاب النظريات الكلاسيكية من بينهم ماكس فيبر الذي ركز على أن السلطة تتمركز في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا لها، وعلى أن القرارات تتخذ بصفة مركزية من طرف المستويات العليا ويجب على المرؤوسين التنفيذ فقط. حيث توافقت هذه النتائج مع

نتائج دراسة فوزية بوقطف التي أكدت على الارتباط بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق النتائج المطلوبة وهذا من خلال العلاقة القائمة بين المشاركة الفعلية وطلب الرأي بدراسة جوانب المشكلة وطرح الحل الأنسب. وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة فيصل بن فهد بن محمد البراهم بمجلس الشورى التي توصلت إلى أن أفراد العينة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين، وهذا من خلال أن مشاركة الموظف في صناعة القرار تشعره بالانتماء الوظيفي مما يزيد من اهتمامه وحماسه في العمل وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. بالإضافة إلى ذلك توافقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عبد المالك همال إلى أن المشاركة في صياغة القرارات تساهم دائما في الرضا أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إلى أفراد العينة داخل المؤسسة. وعليه فإن علاقة المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي محققة وبالتالي تؤدي إلى شعور أفراد العينة بالانتماء إلى المؤسسة الجامعية والعمل على بنائها وتحقيق أهدافها. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة مع تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار الذي يؤدي حتما إلى الإبداع والمبادرة وبالتالي المساهمة في رفع مستوى الأداء، لأن انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة يعتمد على توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية يؤدي إلى التعاون بين مختلف هذه المستويات بالمؤسسة الجامعية، كما أن إحساس الباحثين بعدم مشاركتهم في صنع القرارات داخل الجامعة يؤثر على أدائهم الوظيفي، ويساهم في عدم إعطاء أهمية لأرائهم وأنهم مجرد منفذين للقرار فهذا يؤدي إلى إحباط معنوياتهم وعدم مساهمتهم في طرح

الاقتراحات والأفكار مما ينعكس على مستوى أدائهم بالجامعة. فنتائج الدراسة الراهنة لتحقيق فرضيتها توافقت مع نتائج دراسة ممدوح الظفيري التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، حيث توصلت إلى أنه كلما تم منح الموظفين فرص اتخاذ القرار ارتفع الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلال النتائج المتوصل إليها يرى المبحوثين أن تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات تساهم في الإبداع والمبادرة في أداء مهامهم وتحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي من حيث سرعة ودقة وجودة الانجاز، كما تساهم في تطوير قدرات وتنمية مهارات المرؤوسين لتحقيق أهداف الجامعة، كما تساهم في منح الفرص لتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى أداء كفاء وفعال بالمؤسسة الجامعية لضمان استمرارها. وهذا ما توافق أيضا مع دراسة مزيوة بلقاسم حول السلطة والرضا الوظيفي التي توصلت إلى أن مشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، ما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في الخدمة والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية كوادر جديدة من القادة الإداريين.

3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة تقول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) بجامعة الوادي..

وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد تفويض السلطة الذي هو ضمن متغير توزيع السلطة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بجامعة الوادي.

الجدول (13): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
تفويض السلطة	65	27.29	3.80	0.34	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		86.61	7.30		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

يساوي 0.34 وهي دالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي

هي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة

الدراسة بجامعة الوادي.

فمن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أنهم يراعون كفاءة المرؤوسين في تفويض السلطة لهم وأنهم يتركون لهم حرية التصرف عند غيابهم وبالتالي يؤدي إلى تشجيعهم وتحفيزهم على أداء العمل بشفافية، ويشجعهم على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة في العمل وإيجاد الحلول للمشكلات الحالية والمتوقعة، وعليه إن تفويض السلطة يتيح لهم الإبداع وتطوير مهاراتهم والرفع من الروح المعنوية لهم، كما يتضح لنا أن تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية يساعد المرؤوسين على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال في أعمالهم، وأيضاً يساعد تفويض السلطة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتطوير قدراتهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفعالية، وبالتالي نرى أن تفويض السلطة والأداء الوظيفي متكاملان حيث يؤثر كل منهما في الآخر فكلما زادت عملية تفويض السلطة زاد الأداء الوظيفي معها. كما اتفقت الدراسة الراهنة مع ما جاء به سلزينك صاحب نظرية تفويض السلطة الذي اهتم بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف وتحقيق الأداء المطلوب، وأنه يترتب على تفويض السلطة الكفاءة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الموظفين بعض الاختصاصات الإضافية في وظائفهم وبالتالي تساهم في زيادة تدريبهم وتكوينهم وتنمية قدراتهم ومهارتهم ومن ثم اكتساب الخبرة مما تؤدي حتماً إلى تطوير الأداء ورفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف التنظيم، وأيضاً اتفقت مع النظريات الحديثة التي أكدت على مبدأ تفويض السلطة وما له من أهمية لدى الأفراد وهذا من خلال تحسين الأداء. وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة **لخنش فريد** لموظفي المؤسسة العمومية

الاستشفائية بولاية الجلفة التي توصلت إلى أن تفويض السلطة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء، وأيضا توصلت إلى أن عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الكفاءة لدى الموظفين داخل المؤسسة وعليه تساهم عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية. كما توافقت النتائج المحققة مع دراسة **عبد المالك همال** بجامعة باتنة التي توصلت إلى أن نظام تفويض السلطة يساعد على التدريب والتكوين لدى الموظفين وتأهيلهم على تحمل المسؤوليات العليا وكيفية توزيعها، فهذا يدل على أن هناك علاقة دالة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بين نظام تفويض السلطة والاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية. في حين تخالف هذه النتائج دراسة **ساكري دليمة** حول تنظيم السلطة في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي أثبتت نتائج الدراسة أنه موجود تفويض السلطة بالمؤسسة اسما فقط، فلا يوجد إعطاء للصلاحيات لأنه يوجد خوف من سوء استخدامها والإطلاع على أسرار لا يجب أن يعرفها غيره، وذهبت إلى أن المؤسسة تعاني من المركزية الشديدة بها. ليس هذا فقط بل اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام بها **ممدوح الظفيري** التي توصلت إلى أن كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بالكويت، حيث فسر سبب هذه النتيجة بأن عملية تفويض السلطة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، لأن الموظف يشعر بالثقة في النفس والقدرة على الأداء، وتنمية روح المبادرة لدى الموظف مما ينعكس إيجابا على القيام بالعمل. وعليه يرجع سبب تحقيق هذه الفرضية بأن عملية تفويض السلطة تساعد المرؤوسين على تنمية

روح الابتكار والمبادرة لديهم وتقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين، والمساهمة في طرح أفكار واقتراحات في عملهم وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره، ويعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز وخلق علاقات إنسانية بين المستويات التنظيمية بالجامعة لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك توافقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة محمد بن عبد الله العثمان لدى شرطة منطقة الرياض التي توصلت إلى أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، كما يزيد في القدرة على التكيف مع المهام المفوضة لهم.

4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة التي تقول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) بجامعة الوادي. وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بجامعة الوادي.

الجدول رقم(14): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	65	3.75	1.78	-0.16	غير دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		86.61	7.30		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي تساوي -0.16 وهي غير دالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تدل على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بجامعة الوادي.

فمن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي، فبسبب هذه النتيجة راجع إلى أن عدد سنوات العمل بالنسبة للمبحوثين لا تؤثر على مستوى أدائهم في العمل، كما يفسر ذلك بأن الجامعة تعين الكفاءات ذو رتب علمية أعلى وبالتالي

يتوقع منهم أن يكونوا أكثرهم على دراية بالعملية الإشرافية، ولكونهم موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي. كما نرجع هذا إلى نسبة أفراد عينة البحث التي تقدر بـ80% والذين تتراوح مدة خبرتهم من سنة إلى 10 سنوات (أنظر الجدول رقم) حول خصائص العينة من ناحية الخبرة المهنية ص) التي تساعد المؤسسة الجامعية على فتح المجال أمام الفئات الشابة لتوظيفها وتشجيعها على البحث العلمي وتكوينها لتنمية وتطوير قدراتها مما يؤدي إلى خلق روح الإبداع والمبادرة لدى موظفيها ومنه الرفع من مستوى أدائهم، وكذا تعيين الموظفين بشروط من قبل الوزارة المعنية والذي تتمثل في مدة عمل قدرها ثلاث سنوات وفي تعيين الأساتذة الذين يكونون في وضعية نشاط دائم بالجامعة وذو مؤهلات علمية عليا. وعليه نرى أن الخبرة المهنية للعمداء والرؤساء والنواب بالجامعة لا تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، وهذا اتفق مع ما توصلت إليه دراسة فيصل بن فهد البراهيم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (العوامل الشخصية، التنظيمية، الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار بمجلس الشورى، وعلاقة المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى) باختلاف متغير عدد سنوات العمل. في حين أن نتائج الدراسة الحالية توافقت مع نتائج دراسة محمد بن عبد الله العثمان لدى شرطة منطقة الرياض والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على كفاءة الأداء والخبرة أي أن مستوى الإدراك ليس له علاقة بالخبرة زيادة أو نقصا.

5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) نحو بعد الأداء الوظيفي باختلاف متغير المنصب.

وستتطرق للكشف عن الفروق باستخدام (ف: تحليل التباين الأحادي) للمقارنة بين اتجاهات أفراد

الدراسة نحو الأداء الوظيفي باختلاف متغير المنصب وجاءت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم(15): نتائج تحليل التباين للفروق نحو الأداء الوظيفي باختلاف المنصب

الأداء الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
خارج المجموعات	460	4	115.25	2.34	غير دالة 0.05
داخل المجموعات	2958	60	49.30		
المجموع	3419	64			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة "ف" بين الرؤساء (عمداء ورؤساء الأقسام) ونوابهم في

مستوى الأداء الوظيفي تساوي (2.34) وهي غير دالة عند 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية

التي هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة (العمداء ورؤساء الأقسام

ونوابهم) باختلاف المنصب نحو بعد الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وبالتالي تم

رفض الفرضية البديلة وهي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو بعد الأداء الوظيفي باختلاف متغير المنصب. وعليه فإن اختلاف المنصب لا يؤثر في كمية ونوعية العمل المنجز ولا تؤثر على كفاءة الأداء في هاته الدراسة.

فمن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أنه لا توجد فروق تتعلق بالمنصب في مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، فسبب هذه النتيجة راجع إلى أن اختلاف المنصب (عميد، رئيس، نائب) بالنسبة للمبحوثين لا تؤثر على مستوى أدائهم في العمل، وبالرغم من تنوع المهام وتداخل الصلاحيات فيما بينهم إلا أنها لا تؤثر على كفاءة الأداء، كما أنهم راضيين عن أدائهم بناء على أسلوبهم في عملية الإشراف والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة، وأنهم يجدون قبولاً واضحاً من قبل المرؤوسين لأداء المهام، وبالتالي عدم وجود أي معارضة من قبل المرؤوسين. وهذا ما توافق مع نتائج دراسة محمد بن عبد الله العثمان التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للوظيفة الحالية.

6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة

الفرضية العامة التي تقول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية (العمداء، نواب رئيس الجامعة، مدير معهد، نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، مساعدو مدير المعهد) بجامعة الوادي.

وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين متغير توزيع السلطة ومتغير الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (16): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
توزيع السلطة	65	91.66	7.71	0.53	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		86.61	7.30		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي

تساوي 0.53 وهي دالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

هي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة راضين عن توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية.

وبالتالي فإن الفرضية العامة محققة أي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة

والأداء الوظيفي، فبناءً عليه أن عملية توزيع السلطة تؤثر على الأداء الوظيفي، إذ يعتبر هذا التأثير

إيجابي بالنظر إلى النتائج المحققة من خلال الفرضيات الجزئية للدراسة، حيث أن السلطة المبنية على الإشراف الواضح والمرن والعلاقات الإنسانية الحسنة وعلى المشاركة في صناعة القرار واتخاذها و مبنية على أساليب تفويض السلطة الواضحة تؤدي حتما إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والارتياح، وفي حين أن السلطة القائمة على المركزية في صناعة القرارات واتخاذها وعلى الإشراف الغامض الذي يسوده المعاملة السيئة وعدم الاحترام وانعدام الثقة سيؤدي حتما إلى التذمر من قبل المرؤوسين وانخفاض مستوى الأداء لديهم، وهذا الطرح يوافق ما ذهب إليه ميشال كروزيه في دراسته للظاهرة البيروقراطية إلى أن المركزية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى جمود وضعف الأداء، ومنه فإن مستوى الأداء داخل المؤسسة الجامعية يرتبط ارتباطا وثيقا بالعلاقة القائمة بين المبحوثين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية حول توزيع السلطة والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة العملية الإشرافية بالمؤسسة الجامعية نراها مرنة وسلسة وهذا من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية للمبحوثين فيما بينهم مما يؤدي إلى تطور قدراتهم وتنمية مهاراتهم، حيث يرجع إلى المساهمة في توفير المعلومات الكافية واللازمة للمرؤوسين ومرافقتهم عند توزيع المهام عليهم، وهذا نتيجة لاستناد الإشراف على الاحترام والثقة المتبادلة بين الرؤساء، وبالتالي يؤدي إلى الزيادة في كمية العمل المنجز ورفع مستوى الأداء مما يحقق أهداف المؤسسة الجامعية. وعليه يتضح من العملية الإشرافية أن أفراد عينة البحث راضيين على طريقة توزيع السلطات وممارستها بالمؤسسة الجامعية، وهذا يرجع إلى أن عملية توزيع السلطة بالجامعة لها مكانة

هامية، وهذا من خلال إصدار اللوائح والقوانين المسنة التي تنظم عملية سيرها ليستمر أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك أن ترك أو منح حرية التصرف للمرؤوسين عند غياب رؤسائهم أثناء قيامهم بمختلف المهام عند تفويضهم السلطة سيساهم حتما في كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة الجامعية، حيث أكدوا على أن هذا الأسلوب يؤدي إلى الاستماع لمقترحاتهم وطرح أفكار جديدة في أداء عملهم لتحقيق استمرار وبقاء المؤسسة. حيث أن المبحوثين يرون أن عملية تفويض السلطة تمثل نهجا إداريا متقدما من أجل تطوير المهارات وتنمية القدرات لدى المرؤوسين، وكذلك تفويض السلطة يزيد من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في زيادة إنتاجية العمل، ويعمل على الحد والتخفيف من المركزية التي تعمل على إعاقة العمل، كما يعمل على التخفيف من مظاهر الروتين بالمؤسسة الجامعية وبالتالي يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في حين ترى الدراسة الحالية أن المشاركة في صنع القرار وصياغته واتخاذ مع زملاء العمل من نفس المستوى الإداري، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بالارتياح أثناء أداء مهامهم، كما يؤدي إلى شعور الموظف بأنه جزء من الجامعة وبالتالي رفح الروح المعنوية للموظف التي تساهم في زيادة الأداء لتحقيق أهداف الجامعة. فمما سبق نرى أن هناك علاقة وثيقة بين المشاركة الواسعة في صناعة القرارات والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية مما تساهم في تكوين إطارات جديدة من رؤساء ونواب لتحمل المسؤولية في صنع القرارات. وعليه فإن المشاركة الواسعة في صناعة واتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية تساهم وتساعد على تطوير القدرات والمهارات للوصول إلى أداء فعال

وكفاء . وعليه توجد علاقة ارتباط قوية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية وهذا راجع إلى كفاءة أفراد عينة الدراسة من خلال رتبهم العلمية التي عينوا بها في مناصبهم القيادية من قبل الوزارة الوصية، بحيث يساهم التوازن في توزيع السلطة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الجامعية إلى استقرارها وبقائها، وأيضا يساهم في تحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي من حيث سرعة ودقة وجودة الانجاز، كما يؤدي إلى الزيادة في حجم الأداء بشكل عام وفي معدل الأعمال المنجزة ودقتها وجودتها وزيادة الكفاءة والفعالية بالمؤسسة الجامعية.

7- النتائج العامة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بجامعة الوادي - . وعليه توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الأداء الوظيفي باختلاف المنصب بجامعة الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

خاتمة

يشكل عنصر السلطة مرتكزا أساسيا في موضوع دراستنا، إذ تعد السلطة عاملا هاما في عملية التنظيم، فمن خلالها يتمكن الفرد في التنظيم من أداء مهامه وإتمام واجباته. وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي لمدى تطبيق عملية توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، إذ تناولت الباحثة مختلف الأطر النظرية حول متغيري موضوع الدراسة ثم التطرق إلى الدراسة الميدانية من أجل تحقيق الفروض التي انطلقت منها الدراسة الراهنة، وهذا بعد صياغة استبيان يتكون من 42 بند موجه إلى عينة البحث التي تتكون من 93 مفردة، ومن خلال هذا الاستبيان تحصلنا على المعلومات والبيانات التي تم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة التي كانت في غالبيتها تؤكد على وجود تأثير إيجابي لعملية توزيع السلطة على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسة الجامعية.

إذا فالسلطة المبنية على الإشراف المرن والواضح والتوازن في توزيعها على مستوياتها التنظيمية، وعلى سياسة المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها، وعلى نظام واضح لتفويض السلطة تؤدي إلى الشعور بالارتياح والانتماء في العمل، وبالتالي تحقيق الأداء العالي والمستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وأيضا تؤدي إلى توفر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث تدفع الموظف لزيادة أدائه وبذل جهد أكثر وتحمل المسؤولية، ضف إلى ذلك تتيح لهم فرصة التميز والمنافسة على اكتساب المهارات وبالتالي يكون لها دور إيجابي في زيادة كفاءة الأداء. أما إذا كانت السلطة مبنية على المركزية في اتخاذ القرارات وعلى عدم التوازن في توزيعها وسوء استخدام الأساليب الإشرافية سيؤدي فعلا إلى تدمير الموظفين واستيائهم وبالتالي انخفاض وتدني مستوى الأداء.

وبالرغم من هذا فلا يخلو أي بحث علمي من وجود نقائص، ومع ذلك تبقى مسألة توزيع السلطة تشكل مفهوما محوريا ومدخلا نظريا مهما في دراسات علم اجتماع التنظيم.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة وبغية تثمين هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد العمداء ورؤساء الأقسام والنواب على معرفة أهم النقاط التي يجب التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار، فيما يلي:

- العمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق من أجل التشجيع على التميز في الأداء.
- العمل على إكساب العمداء ورؤساء الأقسام والنواب المهارات والمعارف واللوائح والقوانين لأداء مهامهم ومسؤولياتهم.
- المساهمة في تطوير المهارات وتنمية روح التجديد لهم وهذا من خلال عمل المؤسسة الجامعية على إنشاء الدورات التكوينية والبرامج التدريبية باستمرار لدى الأساتذة ذو الصلة الإدارية بالمؤسسات الجامعية.
- الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وبسهولة في صناعة القرار أو في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- عمل العمداء ورؤساء الأقسام والنواب على التنسيق بين المرؤوسين في تنفيذ الأعمال والمهام.
- الحفاظ على المستوى المرتفع في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية من خلال الدعم والتشجيع.
- إتاحة فرص الحوار والنقاشات حول موضوعات الجامعة.
- القيام بعمليات الإشراف والتقييم باستمرار لمختلف الأعمال.
- العمل على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العمداء والرؤساء والنواب.

- الاعتماد على المعايير الموضوعية وأساليب عديدة في تقييم أداء الأفراد والإطلاع على نتائج تقييم أدائهم الإداري بالجامعة.

- نظرا إلى ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج وفق محدداتها، فإن الباحثة توصي بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية ودورها في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القواميس والمعاجم:

- 1- البستاني، فؤاد إفرام وآخرون، **منجد الطلاب**، ط22، دار الشروق، بيروت، 1978.
- 2- سمير الشويكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3- عبد الهادي جوهرى، **قاموس علم الاجتماع**، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للطباعة والنشر، عمان، 2013.
- 2- أحمد الأصفر، **أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2003.
- 3- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 4- أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي في تصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 5- اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
- 6- إيان كسريب، **النظرية الاجتماعية**، ت: محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999.
- 7- بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- بلقاسم سلاطنية، **إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 10- بوبكر بوخرسية وآخرون، **دراسات في التنمية البشرية**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 11- بوحنية قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.

- 12- ت: مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2002.
- 13- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت: محمد سيد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012.
- 14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006.
- 15- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 16- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 17- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان.
- 18- حسين أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع- دراسة في علم اجتماع الإدارة-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 19- حسين أحمد رشوان، القيادة(دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 20- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 23- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 24- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- 26- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 27- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 28- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 29- رضا علي، كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 30- زاهد محمد ديرى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 31- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 32- سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 33- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 34- شحاته صيام، النظرية الاجتماعية، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 35- صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 37- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 38- طارق طه، الإدارة، دار المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
- 39- طارق طه، التنظيم(النظرية-الهيكل-التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 40- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 41- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003.
- 42- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط1، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1990.
- 43- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 44- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 45- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 46- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س ن.
- 47- علي شريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 48- علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- 49- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

- 50- علي هلال، إدارة الأفراد، مركز تطوير الأداء للنشر، السعودية، 1996.
- 51- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 52- فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 53- فيليب كابان، جان فرانسوا دورتييه، علم الاجتماع-من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات-، ت:إياس حسن، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر، سوريا، 2010.
- 54- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 55- كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط1، درا الكتب العلمية، بيروت، 2006.
- 56- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن.
- 57- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2014.
- 58- محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 59- محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 60- محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 61- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 62- محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 63- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004.
- 64- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة- المبادئ والتطبيق-، الدارة الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000.

- 65- محمد شفيق، البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 66- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 67- محمد فتحي محمود وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة-، ط7، مكتبة الشقري للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- 68- محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط1، علم الكتب للنشر، القاهرة، 2002.
- 69- محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 70- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 71- مصطفى عليان، محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 72- منال طلعت محمود، أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 73- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2010.
- 74- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س ن.
- 75- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 76- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 77- يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

المجلات:

- 1- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، 2007، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 2- حمداوي عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 08، جوان2012، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 3- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد06، 2008، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 4- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، 2010/2009، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 5- راتب السعود، نظيمة رحيم، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 12، العدد03، 2014.
- 6- زاوية صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 7- عبد الفتاح بوخممخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، ديسمبر 2002، جامعة قسنطينة.
- 8- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي - النظرية والمفاهيم-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007.
- 9- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد01، نوفمبر2001،.
- 10- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد10، 2012، جامعة ورقلة، الجزائر.

- 11- فريد ابرادشة، نظرية التنظيم الإداري في الجزائر: مبدأ السلطة الرئاسية بين النص والممارسة، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 04، العدد 02، جانفي 2020، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 12- الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة البليدة، الجزائر.
- 13- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 14- محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، السلطة العلائقية: نحو براديجم آخر لمفهوم السلطة التنظيمية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2020.
- 15- مسعودة فلوس- نزيهة زمورة، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، العدد 01، جوان 2018.

المراسيم والقوانين:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، سبتمبر 2005، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 16 أوت 2003، المادة 56.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، سبتمبر 2005، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة (44، 45).
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة (02، 03، 04، 05، 06).
- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة (22، 23).
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة (29، 30).
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سبتمبر 2004، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة (32، 33).

الرسائل الجامعية:

- 1- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014/2013، جامعة باتنة، الجزائر.
- 2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم والعمل، 2014/2013، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 3- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2009، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 4- دليلة ساكري، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
- 5- رفيق بوخزر، تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة، رسالة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2007/2006، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 6- زينب شامي، الصراع بين السلطة الإدارية والسلطة الطبية وتأثيره على مستوى الخدمة الصحية داخل التنظيم الاستشفائي العمومي، رسالة ماجستير، 2008، جامعة البليدة، الجزائر.
- 7- سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2008/2007، جامعة باتنة، الجزائر.
- 8- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2012، جامعة باتنة، الجزائر.
- 9- صبرينة ميلاط، تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2015، جامعة قسنطينة 02، الجزائر.
- 10- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2010، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 11- عبد المالك همال، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2014، جامعة باتنة، الجزائر.

- 12- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، 2009، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
- 13- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير علم اجتماع في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009/2008، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- 14- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، علوم إدارية، 2008، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 15- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2006، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 16- مزينة بلقاسم، السلطة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009/2008، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- 17- هدى بن محمد، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2013، جامعة قسنطينة 02، الجزائر.
- 18- وردة شرفي، فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في تنمية وتمييز الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، 2008/2007، جامعة قسنطينة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- 1- José Allouche, Philippe Bernoux, autre, **Encyclopédie des ressources humaines**, Librairie Vuibert, 2003, Paris, France.
- 2- Roger Aim, **L'essentiel de la Theories des organizations**, Gualino éditeur, 2005, Paris.

الملاحق

الملحق رقم(01)

الجدول (17): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	بلال بوترعة	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع
02	ضيف الأزهر	أستاذ تعليم العالي	علم اجتماع
03	فوزي لوحيدي	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع
04	أحمد فرحات	دكتوراه	علم النفس
05	عبد اللطيف قنوعة	دكتوراه	علم النفس

الملحق رقم(02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل. نقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان تحت عنوان " توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بدقة وعناية وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر (.....) أنثى (.....) العمر:.....
 الرتبة العلمية:.....الكلية:.....
 المنصب:.....الخبرة المهنية:.....
 المتغير الأول: توزيع السلطة.

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
البعد الأول: الإشراف	1	أتابع المرؤوسين في أداء مهامهم الموزعة عليهم					
	2	أرافق المرؤوسين عند توزيع المهام عليهم					
	3	أقوم بحل الإشكاليات القائمة بين المرؤوسين					
	4	أحاسب المرؤوسين عن إنجاز الأعمال التي فوضت إليهم					
	5	أبين للمرؤوسين حدود السلطة اللازمة لأداء مهامهم					
	6	أساهم في توفير المعلومات الكافية للمرؤوسين في حل المشكلات					
	7	أوزع المهام الإدارية على المرؤوسين حسب وظائفهم					
	8	مساعدة المرؤوسين على التكيف في العمل					
البعد الثاني: المشاركة في عملية صنع القرار	9	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية					
	10	أشارك زملائي بالعمل من نفس المستوى الإداري في عملية صنع القرار					
	11	أفضل مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قراراتي					
	12	أبحث عن قرارات بديلة عند اعتراض المرؤوسين					
	13	أبادل الآراء مع المرؤوسين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار					
	14	أخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار					
	15	أسعى للحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع قرار معين					
البعد الثالث: تفويض السلطة	16	أفوض جزء من مهامي إلى المرؤوسين					
	17	أعتقد أن تفويض المهام شيء إيجابي					
	18	أفوض القرارات عبر اللوائح والقوانين					
	19	أرفض المزيد من المهام المفوضة لي التي تشعرني بعدم الرضا عن العمل					
	20	أراعي كفاءة المرؤوسين في تفويض السلطة لهم					

					أترك حرية التصرف للمرؤوسين عند غيابي	21
					أعمل على وجود نظام واضح للتفويض	22

المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة	1	أعرف المهام الموكلة لي جيدا					
	2	ألتحق بمكان عملي في الوقت المحدد					
	3	تحديد الاحتياجات الوظيفية للمرؤوسين					
	4	توفير البرامج التدريبية التي تناسب احتياجات المرؤوسين					
	5	لدي إلمام كامل حول جوانب الوظيفة					
	6	أحرص على توفير الوسائل اللازمة للوظيفة					
	7	ألتزم في عملي بكل القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة					
البعد الثاني: كمية ونوعية العمل المنجز	8	أتقيد باللوائح والتعليمات لإنجاز المهام					
	9	أنا راضي عن الجهد الذي أبذله في عملي					
	10	أقيم المرؤوسين على أسس موضوعية					
	11	أحضى بالتقدير من طرف المسؤول					
	12	أنا مع تحديث طرق العمل داخل المؤسسة الجامعية					
	13	تشجيع المرؤوسين على البحث لتحسين أدائهم					
	14	تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات بالجامعة					
الإبداع والمبادرة	15	أساهم في أفكار واقتراحات جديدة في عملي					
	16	اهتم برفع الروح المعنوية من خلال اللوائح والتعليمات					
	17	تكوين المرؤوسين لتنمية روح التجديد لهم					
	18	تنظيم الدورات التدريبية تطور من مهارات المرؤوسين					
	19	الاهتمام بتطوير قدرات المرؤوسين من خلال التكنولوجيات الحديثة للعمل					
	20	أنا مع تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات					