

توزيع السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية _ دراسة ميدانية بجامعة الوادي _

Distribution of power and its relationship to job performance in the Algerian institution _ Afield study at Eloued University _

ط.د. سهيلة شوية¹ ، أ.د. عبد الباسط هويدي²

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، chaouia-souhila@univ-eloued.dz

² جامعة الوادي (الجزائر)، abdelbasset-houidi@univ-eloued.dz

تاريخ الاستقبال: 2022/02/13؛ تاريخ القبول: 2022/03/13؛ تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص: نسعى في هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال البحث في المشاركة في عملية صنع القرار وتفويض السلطة وعلاقتهما بالأداء الوظيفي. إذ اختيرت جامعة الوادي لتشخيص واقع توزيع السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال اتجاهات وآراء موظفيها، ومن ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج تساهم في رفع وتطوير مستوى أداء الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستقرارها. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، إذ تم تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان على عينة تتكون من 65 مفردة.

الكلمات المفتاحية: السلطة، الأداء الوظيفي، الجامعة، جامعة الوادي.

Abstract: In this article, we seek to study the relationship between the distribution of power and job performance in the Algerian institution, by researching participation in the decision-making process and delegation of authority and their relationship to job performance. The Eloued University was chosen to diagnose the reality of the distribution of power and its relationship to job performance, through the attitudes and opinions of its employees, and then to reach a set of results that contribute to raising and developing the level of employee performance and thus achieving the goals and stability of the institution. The descriptive approach was adopted, as the study tool represented in the questionnaire was applied to a sample of 65 individuals.

Keywords: authority, job performance, university, Eloued university.

I- تمهيد :

إن ظاهرة السلطة تعتبر محرك من محركات النظرية الاجتماعية، إذ تعتبر السلطة عاملا هاما وعنصرا ضروريا في عملية التنظيم. ضف إلى ذلك أن السلطة تعتبر أيضا من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية، فهي تتضمن الحق في اتخاذ القرار، والحق في إصدار الأوامر. بالإضافة إلى ذلك فإن السلطة في المستويات الإدارية العليا تكون أكبر ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، أي أنه كلما انخفضت الوظيفة في السلم الإداري انخفضت السلطة. وعليه فقد أردنا في هذه الورقة البحثية الربط بين السلطة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، وإن 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 السلطة، والتي تعتبر هذه الأخيرة أحد أهم المتغيرات المستقلة التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة الوظائف والأنشطة التي يؤديها الموظفون، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي.

إشكالية الدراسة:

تعد الجامعة من أكبر المؤسسات التعليمية والتكوينية وهذا لما لها من دور فعال في تنشئة الفرد والمجتمع، بحيث تحدث تغيرات في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها. وعليه تعتبر الجامعة من المؤسسات المتقدمة في أي مجتمع من المجتمعات، إذ تعددت أهدافها ووظائفها، فالجامعة تنظم اجتماعي يسري عليها ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، فهي تحدد لموظفيها مهامهم واختصاصاتهم وترسم لهم علاقاتهم مع الآخرين، وبعد أن كان دور الجامعة محصور في نقل المعرفة أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطها وإعداد الباحثين والطلبة. إذ تتميز الجامعات اليوم بطرق جماعية منظمة ومتسلسلة تدريجيا في إدارة الشؤون التعليمية والإدارية، فإن إدارة شؤون الجامعة في إنجاز أعمالها تسعى إلى تحقيق كفاءة الأداء وفعاليتها ومن ثم استقرار المنظمة، وهذا يتعلق بعملية توزيع السلطة في قراراتها.

فأهمية توزيع السلطة داخل المؤسسة الجامعية تكمن في أنها تلعب دورا رئيسيا من خلال المستويات التنظيمية المختلفة لها، وتعمل أيضا على تنمية قدرات الرؤوسين ومهاراتهم ورفع 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 الرؤوسين.

ويعد الأداء الوظيفي واحدا من المواضيع الحيوية في حياة المنظمات والأفراد، فهو تلك المسؤوليات والمهام الوظيفية التي يقوم بها الموظفون في المنظمة لتحقيق أهدافها. فلا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب لإنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أدائهم.

وبالتالي لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من اجل بسط النقائص ونقاط الضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. 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.

فالمؤسسات 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 المشاركة في عملية صنع القرارات

وتفويض 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.

فمن هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

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

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

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

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

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعا هاما وحيويا ألا وهو عملية توزيع السلطة ودوره في رفع مستوى وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، إذ يشكل كل من السلطة والأداء الوظيفي بصفة عامة موضوعين أساسيين في الحقل النظري الاجتماعي، وهذا من خلال اهتمام كل من علماء الاجتماع والمفكرين ومنظري التنظيم الإداري بمهاذين الموضوعين. فتتضح أهمية الدراسة من خلال طبيعة الموضوع الذي تبحثه، إذ إنها تتناول توزيع السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي بجامعة الوادي، وعليه تكمن أهمية الدراسة في تحليل نمط وطبيعة وتوزيع السلطة في قطاع التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي محاولة إبراز نمط وطبيعة وتوزيع السلطة وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، وهذا من خلال الكشف والتعرف على معرفة العلاقة بين توزيع السلطة و الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن:

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

- وجود علاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

سنحاول الإجابة عن إشكالية هذه الورقة البحثية من خلال جانبين:

- الجانب النظري (الإطار المفاهيمي)، - الجانب التطبيقي (الإطار الميداني)

أ- الجانب النظري: سنحاول هنا تقديم إطار مفاهيمي لكل من السلطة والأداء الوظيفي، وذلك من أجل الوقوف على الخلفية النظرية لكلا المتغيرين.

1- **السلطة:** تعد السلطة عاملا هاما وعنصرا ضروريا في عملية التنظيم، فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، وتعتبر السلطة من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية. ولقد قدمت مجموعة كبيرة من التعاريف من طرف أصحاب الفكر الإداري للسلطة، ومن ضمن هذه التعاريف ما يلي:

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

- السلطة عند هنري فايول هي: "الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصا آخر أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له".²

- أما ماكس فيبر يعرفها بأنها: "الاحتمالية بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة".³

- ويعرف شيستر برنارد السلطة بأنها: "الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها".

- ويقول هيربرت سايمون: " أن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين".⁴

- السلطة هي القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر، التوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد".⁵

- أما السلطة عند حسين حريم فهي: " الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم".⁶

وعليه فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرارات، التصرف، وإصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بالأعمال والواجبات المنوطة لهم في المؤسسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها.

2- أنواع السلطة في المنظمات: تصنف السلطات في المنظمات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1-2- السلطة التنفيذية (الخطية): هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين، وأصحاب هذه السلطة هم

الذين لديهم الحق في التوجيه والرقابة على أعمال مرؤوسيه، وتسمى هذه السلطة أيضا عند بعض الإداريون بالسلطة الإدارية.⁷ فالسلطة التنفيذية تستند إلى علاقة الرئيس - المرؤوس، حيث يمارس الرئيس إشرافا مباشرا على المرؤوس، وبموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يجب عليه أن يطيعها وينفذها، وتعتبر السلطة التنفيذية الأكثر انتشارا في المنظمة، وهي السلطة الرئيسة فيها، إنها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.⁸

2-2- السلطة الاستشارية: 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، الأبحاث، الخدمات وغيرها)، ويتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.⁹ وعليه فإن السلطة الاستشارية تتمثل أساسا في تقديم النصيحة، لأن الاستشاري يعتبر أحد أعضاء الهيكل الإداري فهو يملك الحق في توجيه النصيحة والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين.¹⁰ فهناك نوعين من الاستشاريين هما: الاستشاري الشخصي والمتخصص موضحين كالآتي:

2-2-1- الاستشاري الشخصي: فمن 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 نسبيا ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل: فتح رسائل الرئيس مثلا إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلا شخصيا 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 ذاتيا وحسابه بل باعتباره ممثلا لرئيسه، وعلى عكس ما سبق فإن نائب المدير لا يعتبر استشاريا بل هو جزء من السلطة التنفيذية.¹¹

2-2-2- الاستشاري المتخصص: عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيدا، يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصا، وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن إنجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بنوع السلطة التي يمارسونها.¹²

3-2- السلطة الوظيفية: تعرف بأنها: "الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته".¹³ وعرفت بالسلطة الوظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى، وعليه يجب التنبيه 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 ومتناسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين والوحدات في المنظمة.¹⁴

3- مصادر السلطة: تنبع السلطة من مصادر عديدة أهمها:

3-1 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.

3-2 السلطة الوظيفية: هي السلطة بحكم الموقع والتي تؤهل 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.¹⁵

3-3 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.¹⁶

3-4 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 تأثيرا 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.¹⁷

4- الأداء الوظيفي: اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها. ويعد 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 اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر. وعليه تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والدارسين، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹⁸ في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه: "نتاج ومحصلة

فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية".¹⁹ ويرى آخرون أن الأداء هو ناتج كل قول أو فعل أو موقف يقوم به الفرد في ظل تفاعل مجموعة من العناصر في بيئة المنظمة.²⁰

4-1- عناصر الأداء الوظيفي: وتتمثل عناصر الأداء في نوعية العمل، المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، وأخيرا في المثابرة والوثوق.²¹ كما يحدد هاينز ثلاثة عناصر للأداء وهي: الموظف، الوظيفة والموقف.²²

4-2- العوامل المؤثرة على الأداء: وتتمثل في ما يلي:

4-2-1- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وينشأ عن ذلك انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

4-2-2- اختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والحوافز المالية التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التشجيع على الأداء مؤثرة، وهذا ما يساهم في دفع الموظفين للتنافس في الأداء.

4-2-3- التسبب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

4-2-4- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون ما يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاج محددة.²³

4-3- تقييم الأداء الوظيفي: تتمكن عملية تقييم الأداء الوظيفي من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية، مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.²⁴

إذ تم تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".²⁵ كما تم تعريفها بأنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".²⁶ ولعملية تقييم الأداء أهداف تتمثل في ما يلي:

1- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.

2- معرفة الفرد بمستوى أدائه.

3- تفعيل النشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية)

4- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسباتها.

5- الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس، فلكل حسب أدائه.²⁷

ولتحقيق هذه الأهداف يجب تتبع الخطوات التالية لتقييم الأداء الوظيفي:

- وضع معايير الأداء. - إبلاغ العاملين بالمعايير. - قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية. - مناقشة النتائج مع الموظف. - استمرارية العملية.²⁸

4-4- طرق تقييم الأداء الوظيفي: تم تقسيم طرق الأداء الوظيفي إلى طرق تقليدية وطرق حديثة. فالطرق التقليدية تتمثل في: أ- طريقة الميزان أو قائمة التقدير: والتي يستعمل المشرف فيها نموذج يتضمن صفات معينة، إذ يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر إلى عشرين درجة كحد أقصى.

ب- طريقة الترتيب العام: وهنا يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين، ثم يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

ج- طريقة المقارنة الزوجية: تركز هذه الطريقة على مقارنة ثنائيات من موظفين، حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم، وتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.

د- طريقة القوائم: يستعمل هنا المشرف قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته، ويجب أن يكون هناك اختلاف في تلك الأسئلة، بحيث الأسئلة التي توجه للمحاسب ليست نفسها التي توجه إلى الكاتبة.

هـ- طريقة التوزيع الإجباري: فهنا يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يتحصلون على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي.²⁹

وتتمثل الطرق الحديثة في: أ- طريقة قوائم المراجعة: إذ يتضمن هذا النموذج بتقدير الكفاءة عن طريق عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال.³⁰

ب- طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة تضع استمارة تتكون من مجموعات عديدة من الجمل، 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.³¹

ج- طريقة الأحداث الحرجة: تتمثل في تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، فيطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

د- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز على الأداء في المستقبل و على الأداء في الماضي، إذ يشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، حيث يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد.³²

II - الطريقة والأدوات :

ب- الجانب الميداني: وفي هذا الإطار سنتطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة وكذلك إلى تحليل وتفسير ومناقشة النتائج.

1- منهج الدراسة: حيث تم استخدام المنهج الوصفي لأنه ملائم لهذه الدراسة الراهنة، إذ أنه يسمح بمقارنة المتغيرات الأساسية للدراسة (توزيع السلطة والأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة.

2- حدود الدراسة: حيث اقتصر على دراسة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (توزيع السلطة)، إذ اختيرت الدراسة بجامعة الوادي (الجزائر) ميدانا للدراسة لدورها المميز في تنمية المجتمعات وذلك من خلال اتجاهات موظفيها.

3- أداة الدراسة: تم الاعتماد على أداة الاستبيان بغية للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة البحث، ويتكون هذا الاستبيان من 42 بنداً مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: والذي يضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، السن، الرتبة العلمية، الكلية، المنصب، الخبرة المهنية).

- المحور الثاني: الذي يحتوي على بيانات تبحث حول المتغير المستقل، والذي ضم 22 بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الإشراف ويضم 8 بنود (1-8).

- البعد الثاني: المشاركة في عملية صنع القرار والذي يضم 7 بنود (9-15).

- البعد الثالث: تفويض السلطة والتي تضم 7 بنود (16-22).

- المحور الثالث: الذي احتوى على 20 بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتضم 7 بنود (1-7).

- البعد الثاني: كمية ونوعية العمل المنجز والذي يضم 7 بنود (8-14).

- البعد الثالث: الإبداع والمبادرة وتضم 6 بنود (15-20).

قدمت للمبحوث حسب مقياس ليكرت الخماسي المتمثل في خمس اختيارات وهي: موافق جدا- موافق - محايد - معارض - معارض جدا. حيث منحت الدرجات من (4،5،1،2،3) وذلك من أجل التحليل الإحصائي. إذ طلب من المبحوث أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الخمسة التي يراها مناسبة وذلك بوضع علامة (X).

4- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة ذوي الصفة الإدارية الذي يمارسون سلطة إدارية بالمؤسسة الجامعية وهم (نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، مدير معهد، مساعد مدير المعهد، نواب عمداء الكليات، رؤساء الأقسام ونوابهم 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) إستبانته لعدة أسباب. والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجنس.

أفراد العينة	ذكور		النسبة		إناث		النسبة	المجموع
نائب مدير الجامعة	04	04	%6.15		00	00	00	04
عميد+مدير المعهد	08	06	%9.23		00	00	00	06
نائب عميد+ مساعد مدير المعهد	13	11	%16.93		03	02	%3.08	13
رئيس قسم	27	22	%33.84		00	00	00	22
نائب رئيس قسم	33	18	%27.69		05	02	%3.08	20
المجموع	85	61	%93.84		08	04	%6.16	65 %100

5- **الأساليب الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لأن 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 وغيرها. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

III- النتائج ومناقشتها :

1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

من خلال الجدول (1) 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 ارتباطية 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 الرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما أنهم يبحثون عن قرارات بديلة عند اعتراض الرؤوسين على القرارات المتخذة حيث أنهم يتبادلون مع الرؤوسين الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار مما يؤدي إلى المساهمة في طرح الأفكار والاقتراحات في العمل فبالتالي يتم تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف الجامعة، وأيضا مشاركة الرؤوسين في عملية صنع القرار تمنحهم القوة ومزيد من السلطة فيؤدي حتما إلى الكفاءة في الأداء. بالإضافة إلى ذلك ذهبت نظرية العلاقات الإنسانية لرأدها 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. 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 الرؤوسين التنفيذ فقط. إذ توصلت النتيجة 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، وأن 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، وأيضا يؤدي حتما إلى الإبداع والمبادرة وبالتالي المساهمة في زيادة حجم الأداء بشكل عام، 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 المبحوثين بعدم مشاركتهم في صنع القرارات داخل الجامعة يؤثر على أدائهم الوظيفي، ويساهم في عدم إعطاء أهمية لآرائهم وأنهم مجرد منفذين للقرار فهذا يؤدي إلى إحباط معنوياتهم وعدم مساهمتهم في طرح الاقتراحات والأفكار مما ينعكس على مستوى أدائهم بالجامعة. كما تساهم في منح الفرص لتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى أداء كفاء وفعال بالمؤسسة الجامعية لضمان استمرارها.

2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

من خلال الجدول (2) 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 الرؤوسين 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 الرؤوسين على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال في أعمالهم، وأيضا يساعد تفويض السلطة

على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتطوير قدراتهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفعالية، وعليه 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 **سلزنيك** 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 فبالنظر إلى تساهم في زيادة تدريبهم وتكوينهم وتنمية قدراتهم ومهارتهم ومن ثم اكتساب الخبرة مما يؤدي حتما إلى تطوير الأداء ورفع مستوى الأداء والزيادة في حجم الخدمات وفي معدل الأعمال المنجزة وجودتها وتحقيق أهداف التنظيم، وأيضا توصلت إلى أن عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة الجامعية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة لدى الموظفين، وعليه تساهم عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية. وعليه يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز وخلق علاقات إنسانية بين المستويات التنظيمية بالجامعة لتحقيق أهدافها.

3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول (3) 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 إيجابياً بالنظر إلى النتائج المحققة من خلال الفرضيات الجزئية للدراسة، حيث أن السلطة المبنية على المشاركة في صناعة القرار واتخاذها و مبنية على أساليب تفويض السلطة الواضحة تؤدي حتماً إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والارتياح، وفي حين أن السلطة القائمة على المركزية في صناعة القرارات واتخاذها وعلى عدم الاحترام وانعدام الثقة سيؤدي حتماً 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 ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة القائمة بين الباحثين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية حول توزيع السلطة والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك أن ترك أو منح حرية التصرف للمرؤوسين عند غياب رؤسائهم أثناء قيامهم بمختلف المهام عند تفويضهم السلطة سيساهم حتماً 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 الباحثين يرون أن عملية تفويض السلطة تمثل نهجاً إدارياً متقدماً من أجل تطوير المهارات وتنمية القدرات لدى المرؤوسين، 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 واتخاذها 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 رفع الروح المعنوية للموظف التي تساهم في زيادة الأداء لتحقيق أهداف الجامعة. 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.

IV- الخلاصة:

هدفنا في هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذوي الصفة الإدارية (نواب مدير الجامعة، عمداء ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة الوادي. ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الجانب النظري أو المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية، والجانب الميداني الذي تم فيه التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات لتوزيعها على أفراد العينة التي تتكون من (65) مفردة في جامعة الوادي والمتمثلة في أرائهم واتجاهاتهم، وهذا باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان من أجل مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات واستخلاص النتائج لموضوع الدراسة. فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع السلطة والأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

الاقتراحات:

- ✓ المساهمة في تطوير المهارات وتنمية روح التجديد لهم وهذا من خلال عمل المؤسسة الجامعية على إنشاء الدورات التكوينية والبرامج التدريبية باستمرار لدى الأساتذة ذو الصفة الإدارية بالمؤسسات الجامعية.
- ✓ 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.
- ✓ العمل على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العمداء والرؤساء والنواب.
- ✓ العمل على رفد الجامعة بالعناصر البشرية المؤهلة والمدرية أي مراعاة تعيينهم من حيث التخصص، حيث أن كفاءة المؤسسات الجامعية تعتمد على الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر في العملية الإدارية.

الجدول (1): 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 الطالبة

الجدول (2): 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 الطالبة

الجدول رقم (3): 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 الطالبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكملة 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 الاجابة 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	أتبادل 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					
	16	أفوض جزء من مهامي إلى المرؤوسين					
البعد الثالث: تفويض السلطة	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	ألتزم 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					
الابداع 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					

- ¹ - البستاني، فؤاد إفرام وآخرون(1978)، *منجد الطلاب*، ط22، دار الشروق، بيروت، ص330.
- ² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله(2008)، *الإدارة علم وتطبيق*، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص114.
- ³ - حسن ملحم(1993)، *التحليل الاجتماعي للسلطة*، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، ص23.
- ⁴ - محمد يمحج جاد الله كشك(2003)، *المنظمات وأسس إدارتها*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص91.
- ⁵ - عبد الغفار حنفي(1997)، *أساسيات إدارة المنظمات*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص291.
- ⁶ - حسين حريم، *مبادئ الإدارة الحديثة*(2009)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص169.
- ⁷ - قيس محمد العبيدي(1997)، *التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ*، مطابع رويال، الاسكندرية، ص196.
- ⁸ - حسين حريم، مرجع سابق، ص170.
- ⁹ - المرجع نفسه، ص170.
- ¹⁰ - الحاج عرابية(2009)، *إزدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية*، مجلة الباحث، العدد 07، ص231، <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/767>.
- ¹¹ - علي شريف ومنال الكردي(2003)، *أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص351-352.
- ¹² - المرجع نفسه، ص354.
- ¹³ - صلاح الشنواني(1999)، *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص625.
- ¹⁴ - حسين حريم، مرجع سابق، ص171.
- ¹⁵ - ضرار العتيبي وآخرون(2007)، *العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص218.
- ¹⁶ - زياد محمد عبد(2010)، *أساسيات علم الإدارة*، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ص128.
- ¹⁷ - ضرار العتيبي وآخرون، المرجع نفسه، ص219.
- ¹⁸ - أحمد صقر عاشور(2005)، *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص25.
- ¹⁹ - موسى اللوزي(1999)، *التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-*، دار وائل للنشر، الأردن، ص55.
- ²⁰ - هدى بن محمد(2014)، *أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات*، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، الجزائر، ص70.
- ²¹ - العربي عطية(2012)، *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية*، مجلة الباحث، العدد10، ص323، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/582>.
- ²² - محمد الصالح بوطوطن، زديرة خممار(2014)، *دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي*، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ص44، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4897>.
- ²³ - حمداوي عمر، أحمد بخوش(2012)، *انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي*، العدد الثامن، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص151، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20479>.
- ²⁴ - يوسف الطائي، هاشم العبادي(2015)، *إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري-*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص75.
- ²⁵ - أحمد ماهر(2004)، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص284.
- ²⁶ - حمداوي وسيلة(2004)، *إدارة الموارد البشرية*، مديرية النشر لجامعة قلالة، ص123.
- ²⁷ - نور الدين حاروش(2011)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص86.
- ²⁸ - جمال الدين مرسى(2006)، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، الدار الجامعية، مصر، ص425.
- ²⁹ - نفس المرجع، ص ص90-93.
- ³⁰ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص303.
- ³¹ - نور الدين حاروش، المرجع نفسه، ص97.
- ³² - راوية حسن(2003)، *إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)*، الدار الجامعية، مصر، ص221.