وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمعهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية ـ عين ذهب المدية ـ

مذكرة لنيل شهادة ماستر في ـإدارة الأعمال ـ

من إعداد الطالبة

هلالي نورالهدى

تحت إشراف الدكتورة

موساوي وردة.

السنة الجامعية 2023/2022.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمعهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية ـ عين ذهب المدية ـ

مذكرة لنيل شهادة ماستر في ـإدارة الأعمال ـ

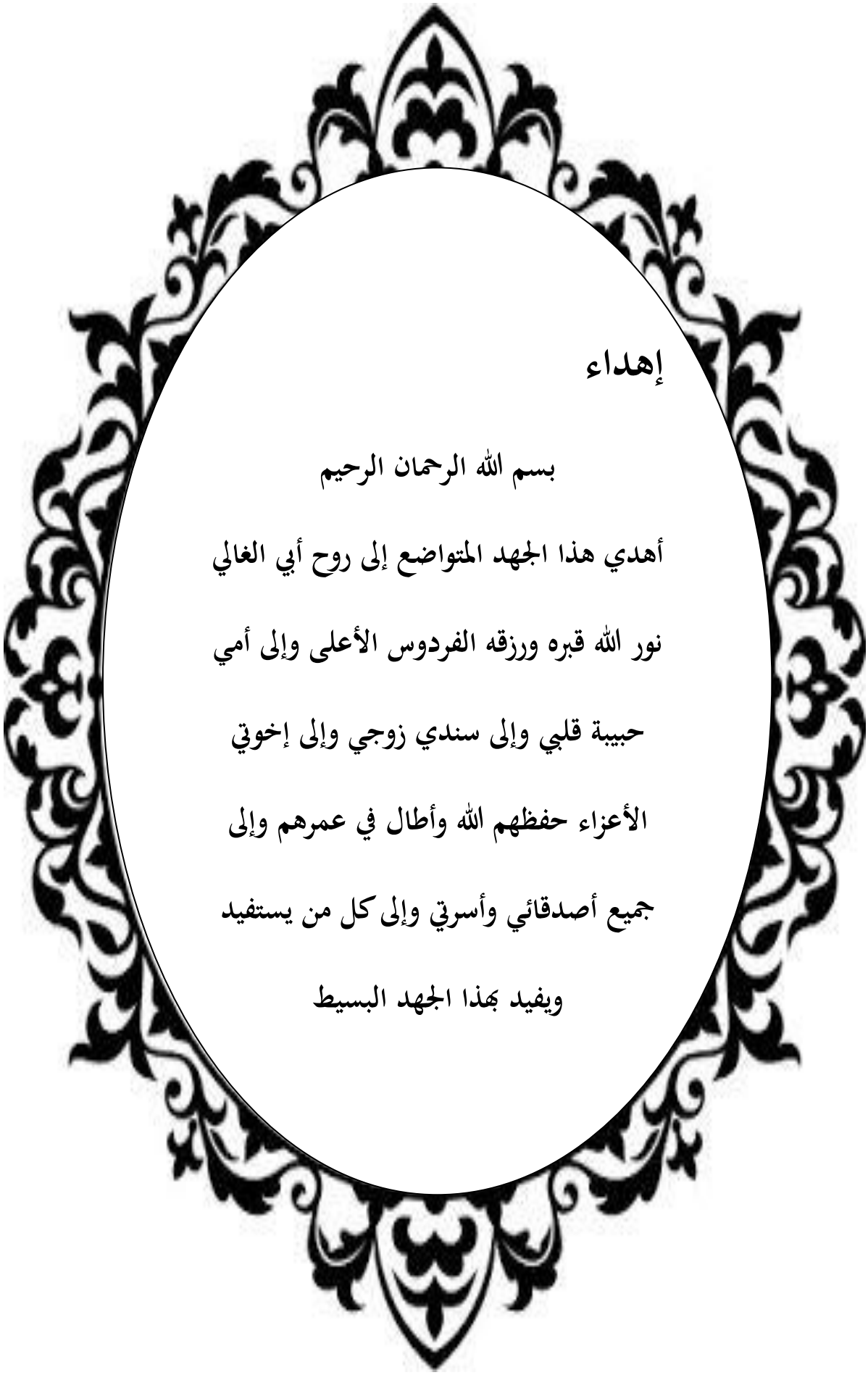
من إعداد الطالبة

هلالي نورالهدى

تحت إشراف الدكتورة

موساوي وردة .

السنة الجامعية 2023/2022.



إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى روح أبي الغالي

نور الله قبره ورزقه الفردوس الأعلى وإلى أمي

حبيبة قلبي وإلى سندي زوجي وإلى إخوتي

الأعزاء حفظهم الله وأطال في عمرهم وإلى

جميع أصدقائي وأسرتي وإلى كل من يستفيد

ويفيد بهذا الجهد البسيط

كلمة الشكر

الحمد لله الذي له العزة والجبروت وبيده الملك والملكوت أن وفقنا لهذه الدراسة .

نتقدم بالشكر لدكتورة موساوي فاطمة الزهراء التي كانت سندا ومرشدا لنا طوال هذه الفترة الدراسة وعلى توجيهاتها التي ساعدتنا على إتمام هذه الدراسة وكذلك على تعلميها لنا أدبيات وأبعاد المعرفة .

كذلك نتقدم بالشكر إلى عائلتي وخصوصا أمي التي لاطالما دأبت على تعليمي وكذلك لزوجي الذي كان سندا وزوجا وداعما وأخلص عبارات الشكر لإخوتي وسندي وأحباب قلبي .

وكل الشكر إلى كل من ساهم بقريب أو بعيد لإنجاح هذه الدراسة .

الملخص :

أحد المداخل المهمة ، والرئيسية في المنظمة وتنظيمها الهيكلي والإداري وسيرها نحو الأفضل هي السلطة التي يتمتع بها الرئيس في تكليف غيره بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف معين ومحدد عن طريق إصدار الأوامر الازمة لهم ، والسلطة من الأمور المهمة للمدير أو القائد حيث تعد من أجد المقومات المهمة له باعتبارها تمكنه من ممارسة مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية وهذه السلطة وأهميتها ودق القرارات المتخذة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة لابد أن يراعي القائد وأن يختار من يكون أهلا لها ، وهذا ما يسمى بالتفويض الإداري أي دفع السلطة إلى الأسفل من رئيس إلى مرؤوس ،أي توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد للتفويض الإداري الكافي لضمان نجاح الوظيفة وهذه المسؤولية التي يكتسبها الشخص المفوض تجعل منه شخصا بارعا ماهرا وخبيرا في مجال عمله ويكون قدوة لغير وتجعل أداءه الوظيفي قيما ذو جودة مما يجعل أقرانه من الموظفين يسعون إلى الوصول إلى مركزه وكل هذا يخدم الصالح العام للمنظمة .

Résumé :

L'un des points d'entrée importants et principaux de l'organisation, de son organisation administrative et de son évolution vers le mieux est l'autorité dont jouit le président en chargeant d'autres personnes de prendre les mesures nécessaires pour atteindre un objectif spécifique et spécifique en émettant des décisions et en donnant des ordres à eux et ses responsabilités.Comme elle lui permet d'exercer ses devoirs et responsabilités de manière efficace et efficiente, et que cette autorité et son importance et la justesse des décisions prises qui affectent l'avenir de l'institution doivent tenir compte du dirigeant et choisir qui est qualifié pour cela, et c'est appelée délégation administrative, i. Un emploi va généralement de pair avec une délégation administrative suffisante pour assurer le succès de l'emploi, et cette responsabilité acquise par la personne déléguée fait de lui une personne qualifiée, compétente et experte dans son domaine de travail et est un modèle pour les autres et rend son rendement au travail précieux et de qualité, ce qui fait que ses pairs d'employés cherchent à atteindre son poste et tout cela sert le bien général de l'organisation.

قائمة المحتويات :

الموضوع	الصفحة
الإهداء وكلمة الشكر	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ ,,,,, "ط"
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول : المنطلقات الفكرية والروافد النظرية للتفويض الإداري .	
تمهيد	01
المبحث الأول : ماهية التفويض الإداري .	02
المطلب الأول : المداخل النظرية للتفويض الإداري .	02
المطلب الثاني :مفهوم ومجالات والشروط العامة للتفويض الإداري .	17
المطلب الثالث : أهمية ومزايا وأهداف التفويض الإداري .	24
المبحث الثاني : أقسام التفويض الإداري آثاره وتقديره.	29

المطلب الأول : مستويات التفويض الإداري.	29
المطلب الثاني : آثار التفويض الإداري .	31
المطلب الثالث : تقدير التفويض الإداري.	33
المبحث الثالث : دوافع وعوامل التفويض الإداري ومعوقاته .	34
المطلب الأول : دوافع التفويض الإداري.	34
المطلب الثاني : عوامل التفويض الإداري.	35
المطلب الثالث : معوقات التفويض الإداري .	36
خلاصة.	38
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي	
تمهيد.	40
المبحث الأول : مدخل نظري للأداء الوظيفي .	41
المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي .	41
المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي .	43
المطلب الثالث : مكونات الأداء الوظيفي .	45
المبحث الثاني : محددات وأبعاد الأداء الوظيفي .	47
المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي .	47
المطلب الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي وتطويره .	48

المطلب الثالث : تقييم وتقويم الأداء الوظيفي .	50
خلاصة .	62
الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الثالث : دراسة حالة بالمعهد الوطني لصيانة المعدات الطبية عين ذهب المدية	
تمهيد	58
المبحث الأول : تقديم معهد التكوين المهني .	59
المطلب الأول : مفهوم المعهد .	59
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمعهد .	59
المطلب الثالث : التخصصات التي تدرس في المعهد .	65
المبحث الثاني : مصادر جمع المادة العلمية .	66
المطلب الأول : اختيار عينة للدراسة .	66
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.	67
المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية .	68
خاتمة	86
قائمة المراجع	90
قائمة الملاحق	96

قائمة الجداول :

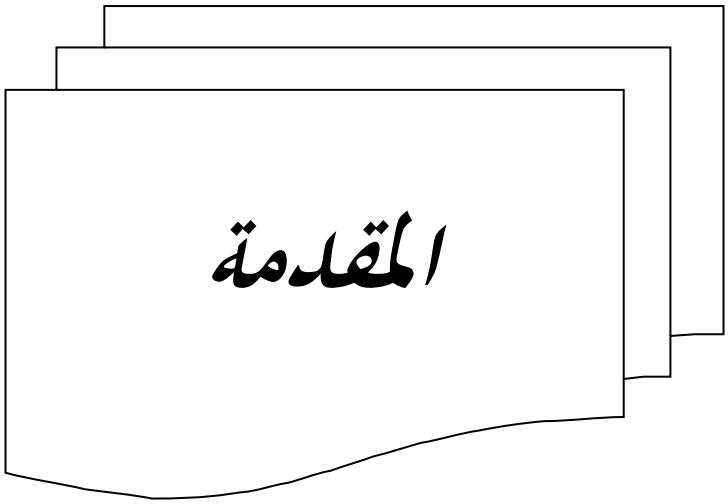
الشكل	العنوان	الصفحة
الجدول رقم 01	أوزان مكونة لمقياس ليكارت الخماسي	68
الجدول رقم 02	مجال اتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	68
الجدول رقم 03	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	69
الجدول رقم 04	معامل ارتباط بين درجات العبارات وأبعاد المحاور	70
الشكل رقم 05	معامل ألفانورباخ لقياس درجة الثبات	71
الشكل رقم 06	توزيع العينة حسب متغير الجنس	72
الجدول رقم 07	توزيع العينة حسب متغير السن	72
الجدول رقم 08	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	72
الجدول رقم09	توزيع العينة حسب مستوى التعليمي	72
الجدول رقم 10	توزيع العينة حسب الخبرة في العمل	73
الجدول رقم 11	عرض نتائج المحور الأول	73
الجدول رقم 12	عرض نتائج المحور الثاني	77
الجدول رقم 13	اختبار صحة الفرضيات	81

قائمة الأشكال :

الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل رقم 01	نموذج البيروقراطية المعدل "مارتون "	14
الشكل رقم 02	نموذج البيروقراطية "سلزنيك"	16
الشكل رقم 03	مستويات التفويض الإداري	30
الشكل رقم 04	عناصر نظام تقييم الأداء	52
الشكل رقم 05	خطوات عملية تقييم الأداء	56
الشكل رقم 06	أهداف استخدام تقويم الأداء الوظيفي	58
الشكل رقم 07	الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين المهني	59

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	**ملحق الاستبيان**	**96**
02	**ملحق جداول اختبار العينات لمختلف المتغيرات**	**101**
03	**ملحق الموافقة لإجراء دراسة الحالة**	**105**


المقدمة

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة وهي قديمة قدم الإنسان لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي الإنسان فهي تعمل على ديمومة الفرد في الجماعة ،حيث تعد ظاهرة انتشارها أهم سمات الحياة المعاصرة وتصحب المنظمة أو المؤسسة طيلة حياته فهو يعيش في عدد متزايد منها سواء كانت صغيرة أو كبيرة فرعية أو رئيسية ،وفي كل قطاعات المجتمع و الاقتصاد على حد سواء فالجامعة والمدرسة والبنوك والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمستشفيات كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها .

ففي مطلع القرن العشرين برزت بدايتها الأولى واكتسبت توجها جادا ومنظما بعد الحرب العالمية الثانية ومن بين الأسباب التي أدت إلى تأخير ارتقاء المنظمة أو المؤسسة إلى نظرية علمية معترف بها ،النظرة الغير مشجعة لمنشأة الأعمال، و الأفراد العاملين فيها واهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي ،أكثر من اقتصاد المنشأت بالمقابل أخذ الاهتمام بتفاصيل المؤسسة يتزايد خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهده الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينات حيث ظهر قصور واضحا في إدارة المؤسسات وأصبح البحث والاهتمام، بتحقيق الكفاءة و الفعالية في تنفيذ المشروعات الدفاعية، والشغل الحكومي في الحياة الاقتصادية وتزايد معه ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة .

لقد أدت هذه المتغيرات إلى ظهور نزعات فكرية تمثلت في بعض الاتجاهات والمدارس الفكرية التي بلورت مفهوم **التفويض الإداري** ومفهوم الهيكل التنظيمي ،وأحدثت تغيرات تنظيمية جديدة على مستوى الإدارة العليا أو القيادة ومنحها اعتبارات سلطوية تمنح لرجل الإدارة حق التصرف وحق اتخاذ القرار المناسب ،وتمكين الموظفين في جزء من السلطة وهذا ما سمي **بالتفويض الإداري أو السلطوي** ،أي التنازل عن جزء من السلطة دون المسؤولية إلى أحد المرؤوسين في الهيكل التنظيمي، فالسلطة باعتبارها حق ممارسة الولاية ومسؤولية عامة يقابله واجب ومسؤولية عن نتائج العمل ،ولابد أن تمنح وتفوض للمرؤوسين ذوي الكفاءة ووفاء للسلطة المخولة لهم فصاحب العمل ملزم بتقديم حساب الذي منحت لهم السلطة لأن الثقة والتفويض المقدم لهم يشعرهم بمكانتهم في الهيكل التنظيمي ويمنحهم الرضا الوظيفي ويعطهم حافز إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل المنظمة وتحقيق أهدافها

وقد كان مفهوم **التفويض الإداري** في نهاية الثمانينيات وبقي شيوعا في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة كما أن التحولات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التفويض الإداري، الذي يعد من أفضل استراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس بمرؤوسيه ،في بعض من اختصاصاته وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم القوة و الثقة المتبادلة بين الطرفين، مما يؤدي إلى تنميتهم كقادة للمستقبل ويولد لديهم الشعور بالانتماء وبالكفاءة والقدرة، على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وتنمية ثقته بالذات والعمل على تطوير أدائهم الوظيفي.

إن من الاهتمامات الحديثة في إدارة الأعمال هو العنصر البشري الذي يعتبر عنصر أساسي لبقاء المنظمة وإستمراريتها وريادتها على المستوى الإقليمي والعالمي ،حيث يمثل جميع الأعمال على اختلاف درجاتهم ،في السلم الإداري ثروة حقيقية ولابد من الاهتمام بهذا المورد ماديا والاهتمام به لابد على المؤسسة من ممارسة التحفيز ،والزيادة الثقة بينه وبين مدرائه .

الإشكالية الرئيسية :

كل هذا والمزيد يقودنا إلى طرح **الإشكالية** مجل دراستنا :

كيف أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في معهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية عين ذهب . المدية ..

الأسئلة الفرعية :ماهي الدوافع التي تسمح للمدير للقيام بالتفويض الإداري؟

.كيف يمكن أن يصبح للعاملين فعالية وكفاءة في أعمالهم ؟

. ماهو دور التفويض الإداري في تطوير أداء العاملين في معهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية ؟

1/فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : لتفويض الإداري أثر على الأداء الوظيفي .

من خلال الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

1 . هناك عدة دوافع تسمح للمدير بالقيام بالتفويض، أهمها : زيادة الكفاءة والإنتاجية ، تطوير وتمكين فريق العمل، تعزيز الثقة والتواصل بين فريق العمل .

2 . تشمل محددات الأداء الوظيفي تقييم مدى قدرة الموظف على تحقيق الإنتاجية المطلوبة وتقديم العمل ذو جودة عالية .

3 . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.005 بين التفويض الإداري وأداء العاملين في المعهد .

2/أهمية الدراسة : يكتسي موضوعنا هذا أهمية كبيرة في توضيح طبيعة العلاقة السببية بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي إضافة إلى :

1:احتلال موضوع التفويض الإداري مكانة كبيرة في الحقول السياسية وتأثيره على تحقيق أداء العاملين .

2:دراسة مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص ومعرفة العوامل المؤثرة من خلال الربط هذه الفعالية بعملية التفويض الإداري .

3:تقديم مقترحات وتوصيات واضحة لإعانة المدراء على معرفة الآليات واستراتيجيات الواجب إتباعها المفوض المناسب في مكان مناسب .

4:الحاجة المتزايدة لدراسة موضوع التفويض نظرا لأهمية مع تزايد المسؤوليات .

وعليه يمكن اعتبار أن أهمية الدراسة تتجسد من خلال البعدين هما :

البعد النظري :الذي يتمثل في دراسة مفهوم التفويض الإداري ودوره في تحفيز وتطوير أداء العاملين .

البعد الإجرائي :الذي يتجسد في تقديم وإبراز ما يمكن أن يقدمه التفويض على مستوى المنظمة .

3 /أهداف الدراسة : وتضمنت أهداف علمية وأهداف عملية وهي كتالي :

أهداف علمية :وتشمل كل ما اكتسبناه من معارف خلال مسارنا الدراسي من منهاج علمية طريقة جمع المادة العلمية وطريقة توظيفها في بحثنا.

أهداف عملية :

1:توضيح الصورة المتعلقة بما أتى وكيفية تفويض السلطة بالنسبة للمفوض والمفوض له .

2:معرفة دور التحفيز في التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي .

3:ضبط مصطلح التفويض الإداري وبيان دوره على الأداء الوظيفي .

4:تجنب الوقوع في أخطاء المتعلقة بالتفويض الإداري العشوائي لسلطات .

5:معرفة معوقات التفويض الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي .

6:الكشف عن أساليب القيادية المرغوبة والمناسبة التي تساعد المرؤوسين في ادارة الأداء العام للعاملين وكيفية تفويضهم .

4 /أسباب ومبررات اختيار الموضوع :إن تناول هذه الدراسة بالبحث لم يكن اعتباطيا وإنما هناك عوامل رئيسية تحكمت في اختيارنا لهذا الموضوع ،منها الذاتية ومنها الموضوعية نذكرها فيما يلي :

الأسباب الذاتية :

1:الميل الشخصي لدراسة الموضوع التفويض الإداري بشكل عام والتعرف على التفويض الإداري بشكل خاص ومدى تأثيره على أداء العاملين .

2:الموضوع من اقتراح الأستاذة ولقي استحسان من طرف الطالبة .

3:إن الموضوع في إطار تخصص إدارة الأعمال .

4:تنمية قدرات الطالبة وإطلاعها المعمق على قوانين الهيكلة التنظيمية .

الأسباب الموضوعية :تنحصر أسباب الموضوعية في النقاط التالية:

1:يعد موضوع التفويض الإداري من الركائز الأساسية لديمومة واستقرار المنظمة ونجاحها .

2:إن الأداء الفعال للعاملين قد يتأثر بمجموعة من المتغيرات حيث يعد التفويض الإداري أحد هذه المتغيرات.

3:تحديد أهم التأثيرات الجوهرية التي يمكن للتفويض أن يخلقها على أداء العاملين داخل المنظمة .

4:نقص الدراسات المهتمة والمعالجة لموضوع التفويض وأثره على أداء العاملين .

5:معرفة كيفية توزيع المهام من السلطات إلى المصالح والأقسام.

6:دواعي لجوء المدير إلى تفويض الإداري وكيفية تحفيز العاملين لجل الأعمال داخل المنظمة .

5 /المنهج المتبع في الدراسة :

لقد اعتمدت دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الموصفي ، ففي الجانب النظري سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالتفويض الإداري والأداء الوظيفي ، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر التفويض الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين .

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت دراستنا على منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان أجل تقريب واسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين بذلك معهد التكوين المهني عين ذهب ـ المدية ـ .

6/وسائل وأدوات الدراسة :

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي :

أ الجانب النظري : للحصول على المعلومات اعتمدنا على :

- ✓ المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ، ومختلف المصادر والوثائق التي لها بالموضوع .
- ✓ الأنترنت باعتبارها وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات .

ب الجانب التطبيقي : أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على :

- ✓ الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيها .

ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات المتمثلة في :

- ✓ الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة .
- ✓ إحصاءات وأرقام خاصة بالمعهد محل الدراسة ، من خلال الوثائق المتحصل عليها

7/الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من إعداد الطالب محمد بن عبد الله العثمان والتي كانت بعنوان تفويض السلطة وعلاقتها بكفاءة الأداء ، في سنة 2009 ،فقد تناول الباحث من خلال هذه الدراسة مفهوم تفويض السلطة وعلاقتها بكفاءة الأداء في إطار دراسة ميدانية لدى شرطة منطقة الرياض ، وقد كانت تساؤلات الدراسة كتالي :

- ماهي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- ماهي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة الرياض ؟
- ماهي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- ماهو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض ؟

واعتمدت الدراسة على منهج التالي : حيث في الدراسة التطبيقية اعتمدت على المنهج الوصفي أما في شقها الآخر فقد اعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث .

وخلصت الدراسة في الأخير إلى النتائج وهي :

- ✓ وجود فوائد لتفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض في تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين .

- ✓ اشباع الحاجات النفسية لدى الموظف .
- ✓ عدم تعطيل الأعمال بسبب القائد .

الدراسة الثانية : أثر تفويض الصلاحيات على تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية ، من إعداد الدكتور عناد صايل الطعاني من نشر المجلة العربية للعلوم المجلد الثاني العدد 05 في 04 يونيو 2016 حيث تقدم الدكتور بمشكلة الدراسة المتمثلة في سياسة دائرة الجمارك بتطبيق مبدأ الامركزية في رسم السياسات وتطبيق القرارات وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات والمشاركة الفاعلة لكافة القطاعات ، خصوصا التي تعمل بها الميدان .

وقدمت أسئلة لدراسة نجملها فيما يلي :

- ➢ ما العلاقة بين التفويض الإداري واللامركزية الإدارية؟
- ➢ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية والتوجه نحو تطبيق اللامركزية ؟
- ➢ هل موظفي دائرة الجمارك على مختلف مستوياتهم الوظيفية لديهم الرغبة في توسيع القاعدة في عملية اتخاذ القرار ؟

وكانت الدراسة ممنهجة على النحو التالي : استخدم الباحث المنهج المسحي للعينة من موظفي دائرة الجمارك الأردنية بمختلف مواقعهم وجميع مستوياتهم الإدارية ،كما أنه تم

توظيف منهج التحليل الإحصائي والوصفي لمتغيرات الدراسة ، وتم الإعتماد على الخطوات الإجرائية المتمثلة في جمع البايانات الأولية على الإستبانة والبيانات الثانوية من كتب ومراجع .

وخلصت الدراسة إلى نتائج مهمة نذكر أهمها :

- إن جميع موظفي دائرة الجمارك على وعي بضرورة توسيع قاعدة الصلاحيات .
- اثبات الولاء وإنتماء العمال لمنظمتهم وهذا دليل واضح على رضاهم الوظيفي .
- الرضا والأداء الوظيفي متدني نوعا ما مقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى وذالك لنقص تفويض الصلاحيات .
- **نقاط الإختلاف والتشابه مع دراستنا :**
- **أ . أوجه التشابه** :كلاهما يدرس نفس المتغيرات : تفويض الإداري أو السلطة والأداء الوظيفي .
- كلاهما تم فيها استخدام أداة الاستبيان .
- كلاهما اعتمد على المنهج الوصفي .

- **ب . أوجه الاختلاف** : الدراسات السابقة ربطت تفويض السلطة بأهداف المؤسسة ، في حين دراستنا ربطت التفويض الإداري بالأداء الوظيفي في المعهد .
- الدراسة السابقة اختارت العمل بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة ، في حين دراستنا اختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة .
- الدراسة السابقة كانت خاصة بتناولها موضوع تفويض السلطة في حين دراستنا كانت عامة بتناول مصطلح التفويض الإداري .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء وتعزيز الجانب النظري .
- ساعدت في بناء خطة الدراسة والتعرف على المنهجية المتبعة .
- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها .
- ساهمت في معرفة كيفية بناء أداة الدراسة ...الخ.

8/هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته ، تم تقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة تحوي ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم توصيات ، بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكن آفاق للموضوع المدروس .

الجانب النظري : حيث تضمنت **الجانب النظري** فصلين **الفصل الأول** كانت تحت عنوان المنطلقات الفكرية و الروافد النظرية للتفويض الإداري، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية التفويض الإداري والمداخل المفسرة له والمبحث الثاني بعنوان أقسام التفويض الإداري أثاره وتقديره أما الطلب الثالث فقد تضمن دوافع وعوامل التفويض الإداري ومعوقاته وكل من المباحث الثلاثة السابقة تضمنت ثلاث مطالب موضحة توضيحا تفصيليا لمبحثها أما **الفصل الثاني** فقد تضمن مبحثين المبحث الأول مدخل نظري الأداء الوظيفي وتضمن أيضا ثلاث مطالب من مفهوم وأهمية ومكونات الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني فقد كانت في طياته أيضا ثلاث مطالب من محددات وأبعاد وتقسيم الأداء الوظيفي.

الجانب التطبيقي : فقد تضمن :دراسة حالة لمعهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية . عين الذهب . المدية ، والذي تضمن مبحثين المبحث الأول تقديم للمعهد من نشأته والهيكل التنظيمي له ، والإطار القانوني للتفويض فيه ، أما المبحث الثاني فقد تضمن مصادر جمع المادة العلمية من اختيار العينة والأدوات المستخدمة وكذلك تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

9 /**حدود الدراسة** :

الحدود البشرية : اختيار عينة الدراسة من موظفين في معهد التكوين المهني في عين ذهب المدية .

الحدود الزمنية :من 01 ماي 2023 إلى 30ماي 2023.

الحدود الجغرافية : الموظفين العاملين في معهد التكوين المهني لصيانة التجهيزات الطبية عين ذهب المدية ..

10 /الإطار المنهجي للدراسة: إن الأسس المنهجية للدراسة لكل بحث علمي يتطلب بالضرورة توضيح وتحديد الإطار النظري للدراسة ،حيث تكون ملامح الدراسة واضحة ومحددة تجعل القارئ للبحث يفهم ويدرك مقاصد هذه الدراسة ، لذالك اعتمدت هذه الدراسة على وضع هذا الأخير في بدايتها ، من إعطاء صورة واضحة وشاملة عن طبيعة الموضوع وكيفية دراسته ، **فجاءت مشكلة بحثنا حول أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي** .

11/صعوبات الدراسة : إن الدراسة التي بين أيدينا مهمة جدا حيث يعد التفويض الإداري بمفهومه العام ذو دور إيجابي على العديد من الأصعدة ، فمن الجانب النظري لم نجد صعوبات سوى نقص من المراجع والدراسات التي يمكن الرجوع إليها ،أما من الجانب التطبيقي سجلنا بعض الصعوبات التي يمكن حصرها ،وهي نقص الدراسات الميدانية أو بالعموم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع واختصت بدراسته سواء في محل تربصنا أو في مؤسسات أخرى وهنا واجهنا مشكلة كيفية تناول هذا الموضوع وتفصيله تفصيلا دقيقا .


الفصل الأول

تمهيد:

إن موضوع التفويض الإداري من المواضيع الهامة التي تحمل جملة من الدلالات والأبعاد ، وذلك لاكتسابه أهداف هامة في تحقيق الكفاءة والفعالية والسرعة في إنجاز المهام و الأعمال الإدارية المطلوبة وله أثر كبير وينجر عنه مزايا وفوائد ،لا حصر لها على الموظفين وأعمالهم ، ومن ثم على المنظمة ككل ، وفي فصل دراستنا الأول سنحاول التطرق وتسليط الضوء والحديث التفصيلي ،عن التفويض الإداري وأقسامه وأثاره والدوافع التي أدت بنا إليه وأهم عوامله ومعوقاته ،كلها ستكون في ثلاثة مباحث نأمل أن تفي بالغرض لإيضاح هذا المفهوم المهم في المنظمة .

ومما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية التفويض الإداري ثم المبحث الثاني : أقسام للتفويض الإداري آثاره وتقديره وأخيرا المطلب الثالث تحت عنوان : دوافع وعوامل التفويض الإداري ومعوقاته .

المبحث الأول :ماهية التفويض الإداري والمداخل المفسرة له.

من الأمور المهمة في المنظمة منذ الأزل هي الاهتمام بالعمال وتدريبهم وجعلهم يتحملون مسؤوليتهم وتنفيذ أعمالهم على أكمل وجه وذلك في ظل البيئات التنظيمية المتنوعة والمعقدة التي ينشطون فيها ، ومع مرور الوقت وتنوع أنماط العمل أصبح للتفويض الإداري وقع في المنظمة وأصبح لا غنى عنه .

المطلب الأول :المداخل النظرية لتفويض الإداري .

إن أول مدخل من المداخل النظرية التي أشارت للتفويض الإداري حتى ولو لم تكن الإشارة واضحة وجلية هي النظريات الكلاسيكية التي كانت أشارت إلى الجهاز الإداري والسلطة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة وفيما يلي سنعرض أهم ما تم التطرق إليه .

أولا:النظريات الكلاسيكية:

1/النظرية البيروقراطية :

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر"{1920/1984} هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف ماكس فيبر من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات البيروقراطية وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي[1].ويشير المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية إلى سلطة المكتب أو الإدارة "عن طريق الموظفين "، ولكنها في الاستخدام الشاسع تنطوي على بعض المعاني السلبية ، وقد قدم "فيبر" تعريفا لهذا المصطلح والذي يشير إلى أي مضامين سلبية ، وإنما كن يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.[2]

1/ السلطة التقليدية :وهي السلطة التي تركز على قوة التقاليد السابقة ، فالتقاليد والأعراف الاجتماعية التي يسير المجتمع على ضوئها ،هي التي تعطي حق التحكم إلى الرجل أو عائلة تتميز بالقوة ،والهيبة والجاه و الاحترام [3].

1/2 السلطة الكاريزمية :ترتكز شرعية السلطة الكارزماتيكية على الصفات القيادية النادرة والشخصية الجذابة والقدرات غير المحدودة التي يتمتع بها القائد الكارزماتيكي أي تميزه بمزايا قيادية فريدة من نوعها تلزم اتباعه على الخضوع لسلطاته والاستسلام لادارته وعد معصيته أوامره مهما كانت الظروف .[4]

---

[1]علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي، دار غريب لنشروالتوزيع ، بدون طبعة، مصر، 1975،الصفحة 32.

[2]طلعت إبراهيم لطفي ،علم إجتماع التنظيم ،دار غريب لنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة مصر، 2007،الصفحة 37.

[3]حسان محمد،النظرياتالإجتماعية المتقدمة ، دار وائل لنشر ،الطبعة 2، ،الأردن 2010، الصفحة 285.

[4]المرجع نفسه ص286.

1/3 السلطة الشرعية . العقلية :

وهي السلطة التي يرتكز هيكلتها على المبادئ الدستورية والديمقراطية وتسمتد قوتها من ارادة الشعب الحرة وتنشق قوانينها من واقع المجتمع ومن معطياته الفكرية والمادية وتطغى على هذه السلطة الصفة العلمية نتيجة لالتزامها بالأحكام والقوانين وابتعادها عن الذاتية والانفعالية والتعصب .[1]

1/4:خصائص التنظيم البيروقراطي:

•تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه على ضوء القواعد أو القوانين والتنظيمات الإدارية ،بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها .

•لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ، ولاشك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ،كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم . [2]

•تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة ، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم لتعبير عن إرادة الناخبين .

• تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة ،كما تفصل الأموال والأدوات العامة عم الممتلكات الخاصة للموظف .

•يتطلب أداء نشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل ، بغض النظر عن الوقت المحدد له.

- تتطلب البيروقراطية تدريبا خاصا ومتخصصا وينطبق هذا الأمر على المديريين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين .[3]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري:

بناء على ما تم التطرق إليه و استخلاصه من هذه النظرية البيروقراطية ،نرى أن النظرية ركزت على الترقية بالأقدمية إضافة إلى الاعتماد على التنظيم المغلق الذي يرتكز ارتكازا هاما على الإشراف والرقابة وكبت الحرية

[1] حسام محمد مرجع سبق ذكره ص285.

[2] طلعت إبراهيم لطفي ،علم إجتماع التنظيم ،دار غريب لنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة مصر، 2007،الصفحة 39.

[3] ، مرجع سبق نفسه ص40.

والانفتاح ،أي أن البيروقراطية لا تعطي أهمية بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات وكبت كل ما يدعى تفويض إداري وتدعو إلى وحدة الأمر والمركزية في اتخاذ القرارات وجعلها لا تخرج عن سياق ونهج الاحتكار في أعلى السلم الإداري ومن هنا يمكن القول أن النظرية البيروقراطية لم تشير للتفويض الإداري بل أشارت فقط إلى وصف التنظيم الإداري وحسب .

2/نظرية الإدارة العلمية :

ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بأراء العالم "ونسلو تايلور"الذي يعد من رواد الحركة العلمية ، فقد قام بدراسات وبحوث معمقة في الإدارة والإنتاج والحركة ، حيث أن" تايلور"استقاها كطريقة أو كمنهج يزيد من إنتاج العمل ، كما يزيد أيضا ساعات الراحة لدى العامل .[1]

وتتلخص أهم أراء "تايلور" الممثلة ،لمقومات الحركة العقلية للإدارة العلمية في النقاط التالية :

استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل واتخاذ القرارات.[2]

•ألا يكتفي بالتوجيهات الفنية وحدها ، بل يجب أيضا الاعتماد على نظام الأجور الحافزة لأن العمال ما لم يتأكدوا من البداية من أن هذه التحديثات سوف تزيد من أجورهم ،وذلك بمشاركتهم في ثمار زيادة الإنتاج .

•تحليل وتركيب العمليات التي تتألف منها العملية الإنتاجية بغية الوصول إلى أفضل طريقة لأداء الأعمال ،وهي الطريقة التي تتطلب جهودا ،بسيطة حتى لا يرهق العمال ولا ينال الإجهاد منه .[3]

•تقسيم العمل بين الإدارة و العمال ،بنسب متساوية حيث تتولى الإدارة والعمال ، التي تتقنها أكثر من العمال وبخاصة في حقل التخطيط ويتولى العمال التنفيذ وفق خطط مقررة ،بعد تعليمهم ،الطرق المناسبة للعمل .[4]:

ولها جملة من الخصائص وهي :

- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ الرشد في العمال والإدارة .
- ✓ هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

[1]علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب لنشر التوزيع، بدون طبعة ، مصر 1975، الصفحة 68.

[2]قباري محمد إسماعيل، علم إجتماع إداري، دار المعارف لنشر والتوزيع ،بدون طبعة ،الإسكندرية، 1983 ،الصفحة 86.

[3]جبارى عطية ،إجتهادات نظرية في علم إجتماع صناعي مؤسسة شباب جامعة لنشر والتوزيع ،بدون طبعة ،الإسكندرية 2001 الصفحة 29.

[4]القيروتي محمد قاسم ،مبادئ الإدارة ، وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة 2، 2009،الصفحة 54.

✓ استخدام الحوافز الاقتصادية ،لتشجيع الأفراد على العمل .[1]

وفقا لما قدمه "تايلور" أن العمال شديدي الغباء ،فلا يسمح لهم بالتفكير،بل يسمعون فقط لما يقال لهم أي أن الوقت الذي يتوقف فيه الإنسان عن التفكير ، هو جزء من الوقت الذي لا ينتج فيه .[2]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري: نرى أن نظرية الإدارة العلمية لم تقدم شيئا واضحا أو أي إشارة واضحة لمفهوم التفويض الإداري ، أي كسابقتها من النظرية البيروقراطية ترتب عنها تقسيم المهام ، واعتبار العامل آلة واهتمت بالهيكل الداخلي التنظيمي واعتبرته نظاما مغلقا ، وتغاضت عن المبادرات الفردية وركزت على مهام المدير ووظائفه الروتينية المملة أي أنها لم تقدم إشارة للتفويض الإداري سوا من جانب الاهتمام بالهيكل الداخلي للتنظيم ،وتقسيم المهام من أجل رفع من الكفاءة و الإنتاجية لديه .

3/ نظريات مبادئ الإدارة {التقسيمات الإدارية}:

تنتسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب "هنري فايول " فقد كان مهندسا وعمل مديرا لمدة طويلة وتميز عن" تايلور" في جانبين وهما :

❖ اعتمد "تايلور"على الدراسة والتجربة العلمية ،بينما اعتمد "فايلول" على خبرته كمدير ممارس
❖ ركز "تايلور" على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل ، بينما سعى "فايول " لتطوير نظرية عامة للإدارة ، ومن خلال تطوير المبادئ العامة التي تصلح عمل المدير في كل مستوى في جميع المنظمات وفي جميع الظروف ،كما اهتم "فايول" بوصف وظائف المدير ما يجب فعله.[3]

لقد اقترح "فايول " {14} مبدءا ساعد في توضيح وترتيب المهام والمسؤوليات وهذه المبادئ هي :

➢ ***تقسيم العمل*** : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ،وبهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
➢ ***السلطة{تكافؤ السلطة والمسؤولية }:*** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية ،والمسؤولية هي تحمل القرارات التي يتخذها صاحب السلطة المحاسبة ،وبالتالي فإن من يحصل على السلطة ما لابد ، أن يتحمل المسؤولية .[4]
  - الانضباط أي التزام العامل بالأنظمة .

---

[1] علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع، بدون طبعة ، مصر1975 ،الصفحة 70.

[2]. وليم روث ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ،تطور نظرية الإدارة ، مؤسسة أإيتراك ليتر لنشر والتوزيع، ط1،مصر، 2001، الصفحة 36.

[3]حسين حريم عبد أحمد رشوان،إدارة والمجتمع ، مؤسسة شباب لنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،جامعة الإسكندرية ،2006 ص:23.

[4]عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، ،كاية التجارة لنشر والتوزيع ،بدون ط ،جامعة القاهرة مصر ،2003 ،ص:24/23.

- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- المركزية،تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف/ حالة.
- التسلسل الهرمي /الرئاسي.
- الترتيب والنظام .
- العدالة.
- الاستقرار الوظيفي .
- المبادرة.
- روح الفريق.[1]

وقد خلص "فايول" إلى وجود ستة أنشطة رئيسية في أي منظمة هي :

- النشاطات الفنية ،كالإنتاج أو التصنيع .
- النشاطات التجارية ،كالبيع والشراء والمبادلة .
- النشاطات المالية ،كالحصول على رؤوس الأموال وإستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد إحصاءات .
- نشاطات الوقاية والضمان مثل تأمين لحماية الممتلكات والأفراد .[2]

نظرية موني وريللي : كان كل من موني وريللي من رجال الأعمال الأمريكين وهما يقدمان نظرية للتنظيم تتفق مع الإطار العام ،نظريات التقسيم الإداري وتعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي ، وتقوم النظرية على أساس مجموعات أربع من المبادئ التنظيمية وهي:.

1/ يقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ، ولا يتوقف التنسيق في رأي موني وريللي ، على استخدام السلطة ، بل يتم أيضا من خلال وجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم .[3]

[1].عادل محمد ، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]خليل محمد الشماع ،خيضر كاظم محمود ،نظرية المنظمة، ،دار الميسرة لنشر والتوزيع ،الطبعة ،3الأردن 2007 ص52.

[3].علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع، ط2، مصر 1980 ،ص 68.

2/ مبدأ التدرج الهرمي وينطوي على العمليات الفرعية التالية: القيادة / توكيل السلطة / تحديد الوظائف، ويشير مبدأ التدرج إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تندرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته.

3/ المبدأ الوظيفي ويشير إلى عملية التخصص.

4/ المبدأ الاستشاري وهو تحديد أن دور الاستشاري هو تقديم النصح والإرشاد بينما التنفيذي مسؤول عن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية وتفويض السلطة .[1]

وبناءا على ما سبقت الإشارة إليه يمكن القول أن نموذج موني وريللي مزال يتبع المذهب الكلاسيكي في تركيزه ، على الأركان التنظيمية الأربعة الأساسية :

- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓ تدرج السلطة .
- ✓ التخصص وتقسيم العمل .
- ✓ نطاق الإشراف .

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري: ركزت هذه النظرية على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني والإنتاجي وأغفلت الجانب الإنساني واهتمت بالإدارة العليا لأن الشئ الذي يدعم هذه نظرية هو تضمنها لمفهوم التفويض الإداري ويظهر جليا من خلال تناول بعض العناصر مثل الاتصال ، الإشراف ، السلطة الاستشارية ، والتنفيذية في التنظيم .

4/نظرية العلاقات الإنسانية:

تطورت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية فيما بين عامي 1932/1927،لاختبار مدى تأثير ظروف العمال على إنتاجية العمال ، فقد كانت الأفكار الشائعة ،وقتها بتأثير حركة الإدارة العلمية أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة .[2]

وتم وضع جملة من التجارب أهمها :

التجارب في المرحلة الأولى :

[1] غلي السلميص69.

[2]علي السلمي ،السلوك التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع نبدون ط النسخة 3 ،االقاهرة مصر1979،ص30.

سميت بتجارب الهاوثرون لأنها أجريت في مصانع الهاوثرون في شركة وسترن إلكتريك ولاية الينوى في الولايات المتحدة الأمريكية ،حيث ركزت على العوامل المادية والطبيعية المتعلقة بالجهاد ،الأجور والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس العوامل النفسية والإجتماعية التي تناولها لاحقا ومن تلك التجارب .[1]

تجربة الإضاءة :

في أحد ورشات مصانع الهاوثرون ،حيث تم تقسيم العمل إلى جماعات تجريبية وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة غير جيدة وتم في كل مرحلة قياس الإنتاجية للعاملين ،ولدهشة فريق البحث فلم يطن هناك فرق ذات دلالة ومعنى في مستويات الإنتاج ممإستدعى فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية أيضا تتصل بأهمية الظروف المادية وهي إثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية .

تجربة جدولة العمل : قام فريق البحث بتوزيع أوقات العمل من خلال تغير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات ،بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة الراحة وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة .[2]

وقد لاحظ الباحثون بعد قياس الإنتاجية في مختلف أوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب ولا إنتاجية ،فانتقل فريق البحث إلى فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية وبين زيادة الإنتاجية .[3]

تجربة الأجور :

دخلت تجارب مصنع الهاوثرون المرحلة الجديدة :

انضم في هذه المرحلة "**إلتونمايو**"مسترئسا لفريق البحث بصفته الاستشارية واستمرت الجهود البحثية حوالي خمسة سنوات ، ومن خلالها القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العامل وما يفكرون به ومن هذه التجارب :

تجربة المقابلات :

[1]القيروتي محمد قاسم ،مبادئ الإدارة ، وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة 2، 2009 ص79.

2ا لقيروتي محمد / المرجع نفسه ،ص83.

[3] المرجع نفسه ، ص83.

توجه الفريق مباشرة للعاملين مما مكن من إجراء التجارب عليهم ، وقد بينت المقابلات أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العاملين من أفكار وتوقعات ، وحتى يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة والمجمعة تم القيام بملاحظة السلوك الاجتماعي .[1]

تجربة ملاحظة السلوك الجماعي :

قان فريق البحث للتيقن من المعلومات التي تم تجميعها عن طريق المقبلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين، أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وقد تبين لفريق البحث عدة أمور مهمة منها :

- ❖ أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة على الإنتاجية .
- ❖ التعرف على أثر العلاقات غير الرسمية على الإنتاجية ، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاجية لدى العمال بما ترى فيه من مصلحة للجماعة ككل .[2]

تقييم النظرية من منظر مفهوم التفويض الإداري:

أصلت هذه النظرية إلى الابداع الاداري، ومدخلا مهما ومنهجا إلى مفهوم التفويض الإداري حيث أثرت الفكر التنظيمي ، في تناولها لبعض العوامل الأساسية مثل كرامة العامل وكذلك عملية الاتصال الجماعية غير الرسمية ، وهذا يظهر تقدما من المركزية والدراسة القيادية الديمقراطية وكذا الحوافز الجماعية لإنجاز المهام بكفاءة .

5/نظرية {x}و{z} لدوجلاس ماكريغور :

قدم ماركريغور نظريته مفترضا أن لكل تصرف إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجال الإدارة بوعي وعفوية ،محددا أساسيا لسلوك الإداري ،أما سلوك أعضاء المنظمة فإنه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة ،وهكذا فلسفة الإدارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمي .[3]

كما أن هناك عاملا أخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية وأصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل النقاش ،أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء المنظمة إلا أن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير وأن هناك وسائل أخرى كالإقناع والإكراه التي يمكن ممارستها .[4]

---

[1] القيروتي ،المرجع نفسه ، ص83.

[2].القيروتي محمد قاسم ،مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ص84.

[3]هناء محمود القيسي ، الإدارة التربوية ، دار المناهج لنشر والتوزيع ،الطبعة 1، الأردن ،2010 ص29/28.

[4]كامل المغربي السلوك التظيمي ، دار الفكر لنشر والتوزيع ،الطبعة 3، الأردن، 2004ص56.

وقد وضع "ماكريغور فرضيتان: {x} الإيجابية والثاني بافترضات {y} الإيجابية .

أ. الافترضات التقليدية افتراضات {x}:تعتبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي ،وتستند على الفروض التالية :

- ✓ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل .
- ✓ أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ، ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل .
- ✓ العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل .
- ✓ أن الأجر والمزايدة المادية الأخرى هم أهم حوافز العمل .[1]

ب .الإفترضات الإيجابية نحو الإنسان إفترضات {y}:

- ✓ العمل يمثل للإنسان مصدر رضا .
- ✓ الإنسان يوجه نفسه بنفسه لأنه يتقبل أهداف عمله .
- ✓ الفرد يقبل تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها .[2]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري : استنادا إلى ما تم التطرق إليه نرى أن نظرية {y} أكدت على مفهوم التقويض الإداري باعتباره يمس الدرجة الأدنى من السلطة حيث نظرت للإنسان على أنه محب للمسؤولية والمبادرة والابتكار ،ويمتلك إحساس المسؤولية وما يفوض إليه من مسؤوليات أي كان من واجب المسؤولين مشاركة العاملين وإعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات ، كما أن نظرية {x} قد أشارت أيضا لأسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يعطي حرية أكبر للمسؤولين مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

ثانيا النظريات الحديثة :ويمكن تحليلها وتصنيفها فيما يلي :

1/ البنائية الوظيفية:

لقد عرفت هذه النظرية باسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة تطور المشهود الذي عرفته البحوث والدراسات الإمبريقية ، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقديم تفسيرات شاملة تخص الأنساقالاجتماعية ، ولكن الشئ المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتجاه البنائي الوظيفي مفهوم التفويض الإداري ، بناءا عليه سنحاول فيما يلي استعراض أبرز التجارب والنتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال "بارسونز وروبرت مرتون " وغريهم الذين ساهموا في تطوير وإثراء هذا الاتجاه النظري .

[1]مصطفى شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق لنشر والتوزيع ،ط/3،الأردن ، ص50.

[2] مصطفى شاوش ، المرجع نقسه، ص50.

1.1. تالكوتبارسونز ونظرية النسق الإجتماعي :

قدم بارسونز نموذجا حول مسألة التوازن في المجتمعات ونظر إليها بإعتبارهاأنساقا اجتماعية وهو نموذج يخالف النموذج المثالي عند "ماكس فيبر" ونموذج "سيمون" الذي يهتم بالفرد ، حيث أولى "بارسونز " أهمية كبرى في تشكيل نسق منتظم متكامل ،وذلك لممارسة أنماط الفعل والعلاقات ،وبما يستخدمه الفرد ويتمثله من معان وقيم ومعايير في بناء شخصيته ، الأمر الذي يربط الفرد وسلوكه بتوقعات الجماعة وتتضمن عملية الماسة على المستوى الاجتماعي تحديد الوسائل والأهداف الشرعية ، والتي تصبح مرجعية التوقعات في إطار الجماعة .[1]

ولقد حاول "بارسونز" في بحثه حول مسألة النسق الاجتماعي التركيز على الفعل الاجتماعي والفاعل إلى تسليط الضوء على الدور والمكانة واعتبرها محورا أساسيا في تحليل النسق الاجتماعي . ونظرا إلى المجتمعات على أنها أنساقإلا أنه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهم ، فالتنظيمات تتمتع بأهداف واضحة نسبيا ولتحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف .[2]

اتضحت أفكار "بارسونز" فقد اعتبر "بارسونز" في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح ،وبذلك عالج التنظيم والبيئة الخارجية على أنهما مسلمتان ، ويعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكون التنظيم من البيئة الخارجية ، حيث يرى البناء الاجتماعي هو الذي يسهل على فهم التنظيم وأن أساس التحديد والتوجيه لتحقيق الأهداف يعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية .[3]

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذ ما أراد البقاء اثنان منهما ذو طابع إلى وهما :الموائمة ، وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته ،أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أرادت تحقيق وظائفه.[4]

"الموائمة" في التنظيم تعبر عنها مشكلة تدبير كل الموارد المادية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ،أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم .[5]

---

[1] إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم إجتماع ،دار الشروق للنشر ، ط1،الأردن 2008،ص53.

[2]إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره ، ص53.

[3]كعباشرابح،علمإجتماع التنظيم ، تم نشره من مخبر علم الإجتماعإتصال البحثي، بدون طبعة، قسنطينة الجزائر 2006 ص185.

[4] الحسيني ،علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الإسكندرية ، الطبعة 2 ،مصر، 1994ص78.

[5]إعتماد محمد علام ، دراسات في علم إجتماع التنظيمي ، مكتبة أنجلو المصرية لنشر ،ط1، مصر 1994ص158.

وقد صنف "بارسونز" الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول :النسق الفني الذي يختص بالنشاطات التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم ، والثاني ":النسق الإداريالذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم ،والثالث : النسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين الفني والإداري بالبيئة الخارجية .[1]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري:

نرى من خلال المفاهيم والمبادئ التي قدمها "بارسونز" والتي تعتبر تفسيرا تنظيميا واضحا في سياق التحليل الوظيفي وربط أفكاره بالتصورات من الواقع وأظهر أهمية السلطة وكيفية تداولها في السلم الهرمي للمنظمة ،فقد سيطر على البناء التنظيمي وأكد عليه وعلى توظيفه في المنظمات الحديثة .

2.1. نظرية المعوقات الوظيفية :

دخل "مرتون " مهنة السيوسيولوجيا في الفترة التي كان يهيمن فيها بارسونز على السوسيولوجيا الأمريكية والمدافع عن السوسيولوجيا النظرية ،حيث اهتم "مرتون " بتكميل وبتجاوز هذين الجانبين ،في كتابة عناصر النظرية والمنهج السوسيلوجي[2].

فيعتبر "مرتون" من أكثر العلماء الاجتماعيين اهتماما بكشف جوانبه البيروقراطية التي أغفلها نموذج "فيبر" حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

الأولى : هي الرشد أو التعقل حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية والطابع غير شخصي لعلاقات الأعضاء .

الثانية : هي القدرة على التنبؤ بالمستقبل التنظيمي ،وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

اهتم "مارتون" بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير المجال النظامي،وقد أدخل ثلاثة مفاهيم

- ✓ الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة .
- ✓ الخلل الوظيفي .
- ✓ البدائل الوظيفية ،تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية ،ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل ،فالمداخل الذي اتبعه "مرتون" يستطيع أن يقدم

[1] إعتماد محمد ،المرجع نفسه ،ص159.

[2] فيليب كابان وجان فرانسو دورتيه ،ترجمة إياس حسين ،علم إجتماع ،دار الفرقد لنشر ،ط1،سوريا،2010ص111.

أفكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون النتائج المقصودة ،وما يعتقده أنه ردئ للتنظيم ،بعد الدراسة المتفحصة قد تبين أنه يؤدي وظائف حيوية.[1]

وتقوم نظرية "مرتون" على أساس الفروض الآتية :

- أن الإدارة العليا للتنظيم تزيد من نوع الرقابة أي هناك طلبا للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم .
- أن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد أي أن السلوك يكون معروفا ويتم بالالتزام بأنماطه المحددة مسبقا.

أن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساعدتهم .[2]

ويترتب على هذه الفروض النتائج التالية :

- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم إذ تصلح العلاقات أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.
- تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بين الأفراد أي تتم عملية الاكتساب بتلك القواعد والإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد .
- يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية الموضوعات إلى فئات أو طبقات ،تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة {جمود السلوك التنظيمي } وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة .[3]

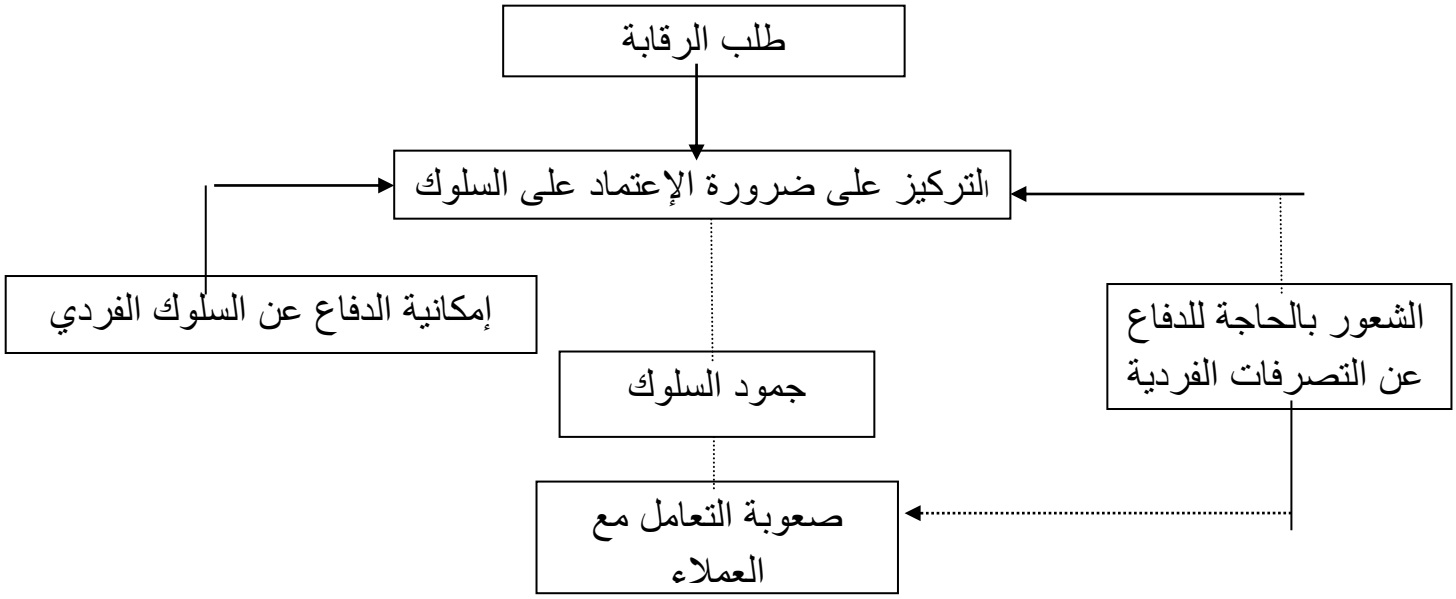
تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري : رغم أن هذه النظرية الحديثة كانت معتمدة على سلوك الأفراد إلى أنها لم تكن مؤكدة على التفويض الإداري حيث أشارت في بعض جوانبها إليه مثل الرقابة على السلوك أي كلما كان السلوك الإيجابي للأفراد زادت مسؤولياتهم ، إضافة إلى رغبة الإدارة العليا فالاعتماد على سلوك الفرد في تحديد اختصاصات والمسؤوليات

[1] عبد الهادي الجوهري ، علم إجتماع الإدارة ، المكتب الحديث للنشر ، بدون /ط، الإسكندرية، مصر 1998،ص132.

[2] علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع، بدون طبعة ، مصر 1980 ص43.

[3] علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص44.

شكل رقم 01: نموذج البيروقراطية المعدل "مرتون"



نتائج مقصودة : ———

نتائج غير مقصودة : .....

المصدر : علي السلمي ، {45،1980}.

3.1. نموذج سلزنيك وتفويض السلطة : وضع "سيزنيك فرضيات تدل على أن هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم وذلك من خلال :

- ✓ يساعد تفويض الإداري على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعيا وراء المزيد من الكفاءة في العمل .[1]
- ✓ التفويض الإداري من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو جزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم .
- ✓ المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة ،أي زيادة اهتماماتهم بالمصالح والمشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين ، ومن ناحية فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الإفراد نظرا لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم .[2]

[1] علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص46.

[2] المرجع نفسه ،ص47.

العوامل السابقة تؤدي :نتيجة العوامل السابقة تبدأ الشقة في الاتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا التنظيم هذا الموقف فإنه يعمد إلى زيادة التفويض الإداري كوسيلة لتفادي ما يحدث ، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية التفويض الإداري .[1]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري : قد تكون نظرية "سلزنيك "واضحة بالنسبة لمفهوم التفويض الإداري وعملية اتخاذ القرارات حيث تطرق لنقاط هامة ، بخصوص عملية اتخاذ القرار ورأى أن التفويض الإداري أداة رقابية تحقق أهداف تنظيمية ، مما يتيح في حد ذاته أسلوب يمنح الموظفين فرصة حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي وجعلهم يتعودون على المشاكل اليومية .

2. نظرية قبول السلطة:

يعتبر "رانسيسليكرت" من رواد نظرية العلاقات الإنسانية الذي جاء بجملة من الأنساق وأهمها :

النسق الأول : وفيه لا تثق الإدارة في العاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم العمل دون مشاركتهم ،وتقتصر على المشاركة في اتخاذ القرارت على من هم في المستويات الإدارية العليا. [2]

النسق الثاني : تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين وتتخذ القارات في القمة مع السماح للبعض منهم في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها وتستخدم المكافآت وبعض الأساليب العقابية لحفز بعض العاملين ،وتمنح بعض القيادات الوسطى تفويضا لممارسة بعض من تلك الصلاحيات .[3]

النسق الثالث : حيث تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة في العاملين ويسمح للمستويات الدنيا في اتخاذ القرارات البسيطة حيث يتم في هذا النسق تفويض جانب لابأس به من السلطات للمستويات الأدنى .

النسق الرابع : وفيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين وتمسح لهم باتخاذ القرارت على نطاق واسع ،وتشجع الاتصالات المتبادلة بينهم يسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الطابع الودي ويغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي ، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة .[4]

---

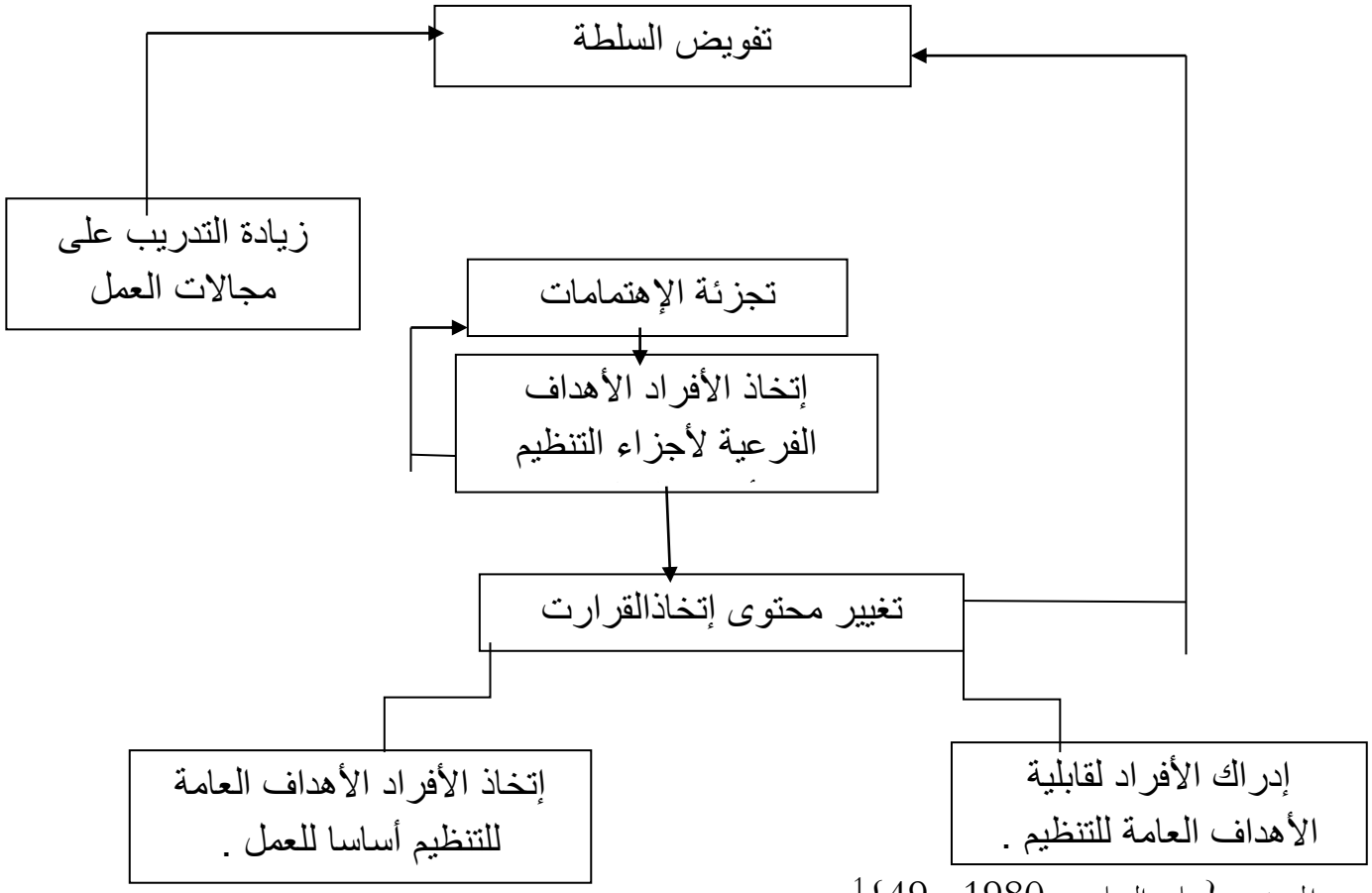
[1] المرجع نفسه ، ص49.

[2]طريق شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، ،دار غريب لنشر والتوزيع ط1،مصر، 1992،ص112.

[3]. طريق شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، ،دار غريب لنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،مصر، 1992ص 112

[4]المرجع نفسه ، ص113.

شكل رقم 02: نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك" :



المصدر :{علي السلمي ،1980ص49}[1]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري :

من خلال الأنساق التي وضعها "سلزنيك " لم يضف أشياء أخرى تدعم التفويض الإداري سوى بالاهتمام بالعنصر البشري وزيادة تدريبهم ، ويجب على السلطة تغيير محتوى القرارات وجعلها لمصلحة العمال وقابلة لنقاش من طرف العمال .

3. نظرية اتخاذ القرار :

رأى "سايمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول عملية اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي.

ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي ، ومن خلال تعريف "سايمون" للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساسا المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف

[1] علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع، بدون طبعة ، مصر 1980 ص49.

بالرشد المحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى حد أعلى من المنفعة وعليه الاقتناع بما هو أقل وتتلخص عناصر نظرية "سايمون" في النقاط التالية :

- **عنصر اتخاذ القرار** : التنظيم يتكون من هيكل الإتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث كل قرار ،بنشاط معين لتحقيق هدف معين .
- **عنصر البيئة** : يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعا لبدائل الاستبدال المتاحة لهم .[1]
- **عنصر الجماعة** : إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولابد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود .
- **عنصر التخصص** : يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها .
- **عنصر التأثير** : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلابد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير لأعضاء المنظمة والمساهمة التي يحصل عليها بالمقابل .[2]

تقييم النظرية من منظور مفهوم التفويض الإداري :

ركز "سايمون " على تدرج السلطة ونطاق الإشراف وركز على أدوار المدير وبحثه عن أساليب ملائمة لتحقيق أهداف تنظيمي من خلال الاعتماد على التفويض الإداري إلى مستويات أدنى في المنظمة وهذا يؤكد على أن التفويض الإداري يحل جميع إذا لم نقل كل المشاكل المتعلقة بتراكمات المهام على المدير وكيفية اتخاذ القرارات بالسرعة والجودة المطلوبة وهنا رأى "سايمون" أن التفويض حل لا غنى عنه في اتخاذ القرارات التي تصب حول أهداف المنظمة وجعل المدير في حال من الاستقرار لاتخاذ القرارات الكبرى .

المطلب الثاني :مفهوم وأبعاد والشروط العامة للتفويض الإداري :

يعد التفويض الإداري من المفاهيم الشائعة في منظمات الأعمال وذلك لما يلعبه من دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق روح العمل وجعل من العمال يشعرون بالمسؤولية في جميع القرارات المتخذة التي تسير بهم نحو الكفاءة المهنية والفاعلية الدائمة ولتعمق أكثر في هذا التفويض الإداري سنعرض بالتفصيل ماهيته .

أولا :مفهوم التفويض الإداري :

[1] المغربي كامل ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر لنشر والتوزيع ،الطبعة3،الأردن،2005 ، ص61.

[2] .المرجع نفسه ص62

سنعرض مفهوم التفويض الإداري بشقيه اللغوي والاصطلاحي وذلك لتكون أبعاده الإدارية والمفهوم مضبوطا وواضحا.

1. المعني اللغوي للتفويض الإداري :

لفظ التفويض من {فوض} إليه الأمر تفويضا رده إليه ،وتفاوض الشريكان في المال ،أي اشتركا فيه وهي شركة ،و{تفاوض} القوم في الأمر ،أي فاوض بعضهم بعضا ، كما قيل {فوض } إليه الأمر أي صيره غليه وجعله الحاكم فيه [1].

وفاوضه في الأمر بادله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية وقرار والفوضى تفرق الأمر واضطرابه ويقال قوم {فوضى}: ليس رئيس والمفاوضة تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق .ومصطلح التفويض DELEGATION مشتق من الأتينيةDELERARE ويعني فوض أناط ،أي عهد إلى أحدهم .[2]

2المعنى الاصطلاحي للتفويض الإداري :للتفويض الإداري تعاريف عديدة جعلت من منه مفهوما إداريا مهما في المنظمة وفيما سنعرض بالتفصيل المفهوم الاصطلاحي :

هو أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصاته ،سواء في مسألة معينة أم نوع معين من المسائل ،إلى فرد آخر ولا يمكن من حيث المبدأ للسلطة أن تتصرف باختصاصاتها المسندة ‘ليها في الدستور أو القانون أو اللوائح ومع ذلك قبل القانون الإداري التفويض ، للتخفيف من أعباء المسؤولية عن المرافق ،وذلك فيما يجيزه الدستور والقانون واللوائح من التفويضات .[3]

أو هو الإجراء الذي تعهد بمقتضاه سلطة لسلطة أخرى بجزء من اختصاصاتها بناء على نص قانوني يأذن لها بذلك ،وقد عرفه مجلس الدولة الفرنسية بأنه الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة ،ما لمصلحة أخرى أن تعمل باسمها في حالة معينة أو مجموعة من الحالات المحددة ، وفي الشريعة الإسلامية عرف التفويض الغدار بأنه العقد الذي يعهد من خلالها أو بمقتضاه الأصيل بجزء من مهامه إلى فرد آخر، يؤديها نيابة عنه وتحت مسؤولية الأصيل وإشرافه ،أما تعريف فقه الإدارة العامة فيتسع ليشمل الهدف من المعرف وتحديد مسؤولياته أي أنه يتناول أثناء

[1] شروق أسامة ، عواد حجاب ،النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي ،دار الجامعة الجديدة ، الطبعة 1،لإسكندرية 2009ص30.

[2] منصور القاضي ،معجم المصطلحات القانونية ، دار مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، طبعة 2،بيروت ،لبنان 2009،ص527.

[3]عاطف عبد الله المكاوي ، لتفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،القاهرة مصر ،2014ص 10.

الحركة ،وهو شان فقهاء الإدارة العامة في تعريف العمليات الإدارية الأخرى ،إذ يتناولونها باعتبارها ظاهرة إدارية تموج بالحركة في الحياة الإدارية .[1]

التفويض في اللغة : فوض إليه الأمر أما اصطلاحا :فهو يستعمل للدلالة على ثلاث معاني مختلفة ومتباينة فيقصد به حسب المدلول الأول : الجهة التي تجمع السلطات والتي تخول جهة أخرى سلطة القيام ببعض الأعمال التي تنازلت عنها ،وفق للنظام بصفة دائمة ،ويقصد بالاصطلاح الثاني معنى أضيق من ذلك حينما يستعمل للدلالة على تخويل الجهة المختصة لجهة أخرى، من اختصاصاتها لفترة زمنية محددة ،مع بقاء القاعدة القانونية سارية المفعول ،ويقصد بالاصطلاح الثالث : معنى أضيق من المعنيين السابقين ، إذ يقتصر على تحميل المفوض كل الصلاحيات وجميع القرارات وذلك لحصول المفوض إليه على السلطة المحددة التي حصل عليها وذلك من خلال معرفته بعمله وقدرته على إتباع جميع

الخطوات وذلك لتخويل المفوض سلطة إضفاء الرسمية على القرار الإداري وليس تخويل سلطة إصداره . [2]

أو كتعريف أدق هو :أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل إلى شخص أو هيئة أخرى بعض اختصاصاته وفقا للشروط الدستورية القانونية أو اللوحة المقررة لذلك،أي يعد صورة من صور توزيع الوظيفة الإدارية والمشاركة في أعبائها أثر تزايد اختصاصاتها وصعوبة مباشرتها دفعة واحدة أي لا يمكن أن تتم عملية التفويض الإداري دون أن تكون جميع الشروط القانونية والدستورية مستوفات وذلك لنقل السلطة للمفوض إليه وذلك لمباشرة عمله

واتخاذ مجمل القرارات التي تجعله مفوضا دائما وتجعله يتحمل مسؤولية عمله .[3]

وقد عرفه البعض أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل لممارسة جانب من اختصاصه في مسألة معينة أو نوع من معين من المسائل إلى فرد أخر المفوض إليه وذلك مع حق الأصل في التعقيب على قررات المفوضة مادامت لم تحصن ،التفويض هي أن تعهد سلطة إدارية بجزء من اختصاصاتها التي تستمدها من التشريعات إلى سلطة إدارية أخرى بناء على نص يجيز ذلك من أجل تحقيق مصلحة عامة فالقانون الإداري يتصل بالتفويض من حيث إجازاته أو عدم إجازاته ،ويترتب على ذلك الضوابط والشروط للممارسة التفويض تحقيقا لمبدأ المشروعية أي يدور حول كيفية ممارسة السلطة الإدارية في ظل القانون الإداري .[4]

---

[1] برهان رزيق ،التفويض في القانون الإداري ،وزارة الإعلام السورية للطباعة ،ط1 ،سوريا ،1017ص36.35.

[2] لطفي أبو المجد موسى ،التفويض كأداة لتعزيز العلاقة بين السلطتين السياسية والإدارية مجلد 8 من العدد 33 لحولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات، اسكندرية مصر ، ص766.

[3] أحمد طلال عبد الحميد ، اشكالية التفويض الإداري لاختصاصات بين الحكومة الإتحادية والمحافظات العدد 6864 2021/4/9.

[4] الصديقي محمد ، التفويض في القانون الجزائري ، تخصص علم إجتماعتنظيم وعمل ، مذكرة ماستر ،جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2018/2017ص10.

التفويض وسيلة مثلى لتدريب المرؤوسين أثناء العمل ، فالمرؤوس الذي مارس بعضا من اختصاصات رئيسه ،لن يعجز عند الاقتضاء عن ممارستها كلها وبكفاية ،لأن التفويض يدربه على تحمل المسؤولية الوظيفية العليا ،وعلى القدرة على إصدار الأوامر في نطاقها وعلى تخيير هذه القرارات ، كماأن التفويض يزيد من ثقة المرؤوس في نفسه ويشعره بأنه جزء حقيقي وفعال في المنظمة وهو ما يظهر عندما يكون دوره الأصلي لا يتعجل على تنفيذ أوامر الرؤساء.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم العناصر التي يقوم عليها نظام التفويض الإداري حيث أن جل التعاريف تقوم على هذه العناصر التي من بينها نجد بأن :

- ✓ التفويض هو نقل أو منح أو إطاء من المفوض إلى المفوض إليه .
- ✓ التفويض يكون من الرئيس إلى المرؤوس .
- ✓ التفويض لا يكون إلا بنص قانوني .
- ✓ التفويض يجب أن يكون جزئيا .

وكتعريف عام وشامل مما تطرقنا إليه يمكن تعريف التفويض الإداري على أنه :

ممارسة إدارية لنقل السلطة أو تفويض المهام والصلاحيات للآخرين ،دون التخلي عن النتائج كما يعد مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبداع ،فالتفويض كغيره من العمليات الدينامكية يشترك فيه عناصر أساسية وهي المفوض والمفوض إليه ونوعية العمل ومناسبة العمل والمكان والزمان .[2]

أو كتعريف أدق هو منح الحق لتصرف واتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى مستوى من مدراء وعاملين في وضع القرارات دون الرجوع للإدارة العليا أي أنه العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف المستويات الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن من لكل منهم العمل فيه ، وذلك لتسير عملية اتخاذ القرار عند المستوى الأنسب ، فالتفويض الإداري يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة الازمة لممارسة هذه المهام ، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام ، أو إسناد

المدير لبعض صلاحياته إلى غيره ، ومن بينهم مرؤوسيه ، على أن يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسبا بصفته المسؤول عنها . [3]

[1] برهان رزيق ،التفويض في القانون الإداري ،وزارة الإعلام السورية للطباعة ،ط1 ،سوريا ،2017ص8.7.

[2] عاطف عبد الله المكاوي ، التفويض الإداري ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ، الطبعة 1، القاهرة ، 2014،ص16.

[3] عاطف عبد الله المكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

ثانيا: أبعاد التفويض الإداري :

كغيره من المصطلحات المهمة التفويض الإداري لديه أبعاد مهمة جعلته أمرا حتميا في المنظمة وفي جل الإدارات الحديثة التي تسعى إلى الرقي وتحقيق الأهداف المنوطة بها أي أن هناك أربعة أبعاد مهمة لتفويض الإداري التي تؤدي إلى تطوير وتحقيق أهداف المنظمة والدفع بها نحو السير الأمثل لها وهي:

1.البعد العلمي والمهني : ترى المنظمات المتميزة أن العاملين هم مكون لنجاح المنظمات ويجب تسخير طاقاتهم وحماستهم وذلك من خلال إيجاد مناخ الثقة ومشاركة المعلومات، وتشجيع التكيف والتعلم بدلا من الاستقرار والرتابة ، ولكي يتمكنوا من أن يتعاملوا بشكل مفتوح وبأمانه مع بعضهم البعض ،ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية ،وتعزيز روح الريادة والإبداع .
- تطوير قيم ومثاليات وافترضات العمل يدركها العاملين ويتمسكوا باحترامها وتطبيقها .
- الجمع بين اللين والحزم ، أي أن تكون هنا كرقابة مركزية لحماية قيم المنظمة وفي الوقت نفسه هناك استقلالية وتفويض لمختلف الإدارات في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.[1]

2.البعد التدريبي : يعد التدريب أحد الأنشطة الأساسية لا إدارة الموارد البشرية والذي يلعب دورا أساسيا في تطوير و وزيادة فاعلية ومهارات وكفاءة العاملين وتطابقها مع احتياجات المنظمة ويقصد بالتدريب بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو خبرات بما يزيد من كفاءتهم وقدراتهم في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات ومعارف أو خبرات بما يزيد من كفاءتهم في أداء عملهم الحالي أو يعدهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .[2]

3.البعد القيادي وسيطري :تعد القيادة من العوامل المهمة ذات التأثير الكبير في الحركية لجماعة ،ونشاط المنظمة ، وفي خلق التفاعل الإنساني الازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ،وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك الأفراد الآخرين التي تنعكس على أداء العمل في المنظمة من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون المرؤوسين بحكم السلطة التي يمتلكها .[3]

4. البعد التقويمي وتحمل المسؤولية: ويعني تقويم أداء العاملين وقياس مدى صلاحية هذا الأداء ومستواه وكفاءته للنهوض بأعباء ومسؤوليات الأعمال الخاصة بالمنظمة وهل يؤهلهم لأشغال مناصبأعلى في السلم الإداري ،والتقويم

---

[1] حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،دار الحامد لنشر والتوزيع ، طبعة 1،الأردن 2003ص312.

[2] عباس حسين وجواد وآخرون ،تقويم البرامج الدراسية التدريبية الموقعية والمركزية ،مجلة العراقية للعلوم الإدارية مجلد2 العدد2004،5،ص204.

[3] عباس حسين، المرجع نفسه ،ص204.

يمثل أداة،تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد ،وفريق المنظمة ويستخدم لتحديد مستويات الكفاءة وتحسين الاتصالات وتطوير المهنة ويشتمل على فهم واجبات الوظيفة والتقويم غير القياس فهو أكثر شمولا ويشتمل تشخيص الانحرفات وتصحيحها أما القياس فهو عملية يتوجه من يقوم بها إلى تمييز دليل كمي للمقوم.[1]

ثالثا : شروط العامة للتفويض الإداري :

لا يمكن أن نكون أمام تفويض إداري أو أن تتم نقل السلطات للمفوضين إليهم ما لم يتم استفاء جميع الشروط العامة والقانونية والدستورية والعامة وذلك لنكوم أمام تفويض إداري قانوني يمكن إجمالها في النقاط التالية التي توضح شروط لابد من توفرها ليتم تفويض الإداري وهي :

1. غاية التفويض الإداري هي القيام بالمهام والأعمال التي تتولاها إدارة معينة من أجل تأدية الخدمة العمومية الموكلة إليها في ،أحسن الظروف وبأيسر السبل والتكاليف وتنال رضا المرتقبين في إطار ما يسمى بديمقراطية الإدارة وهذا الأمر يتكلف بتحديده المشرع والمنظم ،ومن ثم فإن تفويض المهام والاختصاصات يقتضي لزوما الاستناد إلى نص قانوني {تشريعي أو تنظيمي } ، يسمح بالتفويض ويظهر من الناحية الشكلية في قرار التفويض الصادر عن المفوض إلى المفوض إليه وإذن النص القانوني يعد شرطا جوهريا في عملية التفويض الإداري ، فلا نكون أمام عمل قانوني في إطار التفويض الإداري إلا بوجود نص قانوني .

2. أن يكون طرفا التفويض محددين في قرار التفويض تحديدا نافيا للجهالة ،والمقصود بالتحديد أن تبرز بشكل واضح الهيئة والجهة الإدارية الموقعة لقرار التفويض والهيئة المفوض إليها مثلا :" إن وزير المصلحة يفوض مدير المصلحة ....."[2].

3. يجب أن يحدد موضوع التفويض ونطاقه بشكل حصري سواء كان بذكر المواضيع التي تقع ضمن نطاق سلطة التفويض ،أو بتحديد المجالات الخارجة عن التفويض التي تبقى من صلاحيات المفوض .

4. أن يكون في قرار التفويض على سريانه من حيث الزمان ،فكقاعدة عامة تسري القرارت الإدارية تجاه المخاطبين بها من تاريخ إعلانها بالطرق التي يحددها القانون ،أما نهاية التفويض فهو هنا في غاية الأهمية من كون قرار التفويض تجنب المعنيين المنازعة في هذا الشأن ، بالرغم من أن النهاية تكون بقوة القانون ،كنهاية العهدة أو الترقية

[1] سعد مأمون حسن محمد ،تقويم فاعلية التدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن ،رسالة ماجستر في الإقتصاد ،جامعة بغداد ،1988،ص41.

[2] محمد بركات ،التفويض الإداري المجالات والحدود ،مجلة الدراسات والبحوث القانونية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية محمد بوضياف ،المسيلة ،العدد 10، أوت 2018،ص43.

أو النقل أو الوفاة أو الرجوع فيه ..... ،وهذا القول لا يتعارض مع تحديد قرار التفويض لنفس الهيئة ،كما تكون النهاية بانتهاء العمل موضوع التفويض ..... الخ .

5. غير أننا نرجح ألا يصدر قرار بإنهاء قرار التفويض بالإمضاء في حالة انتهاء تعيين المفوض ،إذ لا سلطة له بعد ذلك ومن ثم فإن نهاية التفويض بانتهاء أحد طرفيه تتم بقوة القانون ويترتب على ذلك بطلان القرارت الإدارية من المفوض إليه بعد التاريخ المذكور .[1]

ويمكن إجمال أو صياغة جل الشروط في النقاط التالية حتى تكون أدق وهي كتالي :

- ✓ ارتباط السلطة بالمسؤولية ،حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله مسؤولية عن ممارسة ذلك .
- ✓ ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته ،حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور لا خبرة له فيها .
- ✓ ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه و وإعدداهم والمسؤوليات الأكبر.
- ✓ استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه ،فلا يزال هو الآمر الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات ،وما يترتب عليها من نتائج .
- ✓ أن التفويض هو إجراء مؤقت ،ومن ثم لابد من تحديد المد الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه ،وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفتها ،هو وليس بوظيفة رئيسه .
- ✓ أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها ،فليس التفويض تصريحا مقترحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد ،بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض .
- ✓ أن يكون بناءا على نص قانوني .
- ✓ يجب أن يكون التفويض مكتوبا حتى يكون منتجا لآثاره .
- ✓ أن يتم حسب نصوص قانونية.
- ✓ أن يكون الاختصاص المفوض فيه اختصاصا أصليا وليس اختصاصا مفوضا .[2]

[1] محمد بركات ،التفويض الإداري المجالات والحدود ،مجلة الدراسات والبحوث القانونية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية محمد بوضياف ،المسيلة ،العدد 10، أوت 2018،ص44.

[2] فؤاد محمد النادي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط2 ، بدون دار نشر ولا بلد نشر ،2006ص170.

المطلب الثالث : أهمية ومزايا وأهداف التفويض الإداري :

بعد التطرق لشروط وأبعاد التفويض الإداري وكذا ماهيته سوف نعرض أهمية التفويض الإداري ومزاياه والذي يجعل منه ضرورة تحقق عديد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد وتعطيهم الاستقلالية الازمة والذاتية وذلك لتحقيق المناصب والمواقع القيادية في المنظمة وكذلك لما للتفويض الإداري من انعكاسات ومزايا على المفوض من استقرار وراحة والتزام أكبر بقرارات مصيرية كبرى أما بالنسبة للمفوض إليه فيحقق سعادة وزيادة في الرضا الوظيفي أما على المنظمة بتحقيق أهدافها وجعلها تتقدم سواء إداريا او تنافسيا أو حتى تحقيق التنافسية عالميا .

أولا : أهمية التفويض الإداري :

لابد من معالجة الأفكار السلبية عن التفويض إن وجدت ،وذلك بتوضيح أهمية التفويض للمسؤول والمرؤوس والمنظمة عموما ، والنقاط التالية ستوضح ذلك :

- ✓ إن قدرة أي مسؤول على تنفيذ المهام المحدودة ، والقيمة التي يمكن أن يضيفها إلى منظمته ستكون قليلة إذا لم يفوض العمل إلى مرؤوسيه .
- ✓ إن التفويض يرتقي بإمكانيات المرؤوسين ويمكنهم من النمو، مما يدفع تلقائيا بالمفوض إلى مستويات أعلى إداريا ،فنجاح المرؤوسين وتطورهم هو السبب الأهم لنجاح مديرهم وترقية.[1]
- ✓ رغم أن التفويض في البداية سيأخذ جهدا ووقتا أكبر مما أن المسؤول قام بتنفيذ المهمة بنفسه ،لكن هذا الاستثمار في المرؤوس هو استثمار مفيد لأن المرؤوس سيكون قادرا على تولي المهام في المستقبل بطريقة أسرع ،وسيتحرر المسؤول من ضرورة أداء جميع الأعمال بنفسه ،مما سيعطيه مزيدا من الوقت للتركيز في مهامه الإدارية الأكبر .
- ✓ المسؤول الذي لا يفوض سيكون محدودا في قدراته على الإنتاج ،وبالتالي في تطوره وارتقائه في المنظمة خاصة في واقع العمل شديد الازدحام في هذا العصر التفويض الناجح هو الطريقة الوحيدة لبناء مدراء وقادة في المستقبل .[2]
- ✓ يقول "KEET KONAN" يعطيك التفويض فرصة أكبر لتحقيق وإنجاز ما تريد، ويوفر لك فرصة تحسين إنتاجه ويساعدك على إدارة نفسك بفاعلية أقوى في الوقت ذاته .
- ✓ إنجاز المزيد من العمل .
- ✓ أن تساعد الموظفين على التطور ،وزيادة ثقتهم بأنفسهم .

---

[1] عاطف عبد الله ،التفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، القاهرة ،2014ص39.

[2] المرجع نفسه ص41

- ✓ أن تكسب وقتا يكرس لنشاطات إستراتيجية ،مثل التفكير والتخطيط.
- ✓ أن تتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل .[1]
- ✓ يدعم ويعزز روح الجماعية في المؤسسة والعمل .
- ✓ تفويض المسؤولية والسلطة يجعل السيطرة على المظف أكثر سهولة .
- ✓ إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في العمل وتعزيز انتمائهم والتزامهم به.
- ✓ يمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر .
- ✓ يحمي المؤسسة من وجود وظائف مسيطرة تتحكم في المؤسسة .
- ✓ يمكن من إدارة مجموعة من المنتجات والعمليات والأفراد بشكل فعال .
- ✓ يزداد رضا وتقدير الموظفين ومن ثم الإبداع والابتكار .
- ✓ يعطي الوقت الازم لتنفيذ الواجبات التي لا يستطيع تنفيذها أحد غير المدير.
- ✓ يدعم روح الحب والتكافل ومن ثم قوة التيار الداخلي للمؤسسة .
- ✓ يمكن من إدارة العمليات البعيدة مع تكبد قدر أقل من المشقة والسفر.
- ✓ يمنح المنظمة والمدير فرص إعداد مجموعة من الرؤساء والمساعدين .
- ✓ توفير الوقت على المدير والمسؤول القائم بالتفويض مما يمنحه فرصة إنجاز المزيد من الأعمال.
- ✓ يمكنك من استخدام الموارد البشرية إلى حد أقصى ومضاعفة الإنتاجية .
- ✓ يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها .
- ✓ زيادة المكافأة والحوافز المادية والمعنوية للعمال لتحسين أدائهم الوظيفي .[2]

وعموما يمكن القول أن التفويض الإداري عملية هامة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل ،ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة ،وبالرغم من اهتمام هذه المؤسسات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات ،فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ،ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره ، والإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارت وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي ،وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية .[3]

---

[1] عاطف عبد الله المكاوي ، مرجع سبق ذكره ،ص42.

[2] سامر إبراهيم أبو العون ، التفويض الإداري وانعكاساته على أداء مؤسساتي دراسة حالة وزارة الصحة ،رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، جامعةالقدس للدراسات العليا ،2011،ص15.

[3] سيد أحمد جاب الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ،دار الفكر العربي ،ط1، مصر، 2009 ص256.

ثانيا : مزايا التفويض الإداري :

إن من أهم مزايا التفويض الإداري الحديث والتي ذكرها العديد من مختصي الإدارة ونذكرها فيما يلي:

1. إن التفويض الإداري مهارة لايتقنها كل المديرين ،وهي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم ،ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة والعمل الخلص الدؤوب .

2. إن التفويض الإداري يوفر لكل إنسان سلاما في العقل ،وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق وتوتر أقل ، وخطر أقل على الصحة ،وأخيرا فإنها توفر مصدرا احتياطيا للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.

3. السرعة في إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية ،وخاصة الدنيا منها ، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.[1]

4تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

6. يقضي تفويض الإداري على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط .

9. تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية .[2]

10. تفويض الإداري تعبير صادق عن الذات ،إذ أن النفس البشرية تتوق إلى ممارسة السلطة وتتقبلها في إيجابية ،وهي وسيلة للتدرب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين .

11ـالتفويض الإداري يحفز على تنمية قدرات و مهارت المرؤوسين ،ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية ،ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم ،ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه ،لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادأة لديهم.

12إن التفويض الإداري يساهم في تحقيق أهداف لامركزية الإدارية ،مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء .

13. إن تركيز السلطة في يد فرد واحد أو أشخاص ،يخلق جوا ديمقراطيا، يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين ،ويدعم الانصياع والسلبية ،لذلك فإن التفويض الإداري هو العلاج الممكن من عيوب انحصار السلطة

[1] الصيرفي عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، ط 1،عمان أردن 2003ص16.

[2] العمايرة محمد ، مبادئ الإدارة المدرسية والإدارية ، ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، بدون ط ،عمان الأردن1999ص76.

والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده، أو ما يطلق عليه "عنق الزجاجة" في السلم الإداري.[1]

14. إن التفويض الإداري يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض ، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة ، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها ،من حيث أنه يحقق السرعة أداء العمل الإداري ،ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة ، وينمي روح المبادرة لدى العاملين .[2]

وكذلك من أهم المزايا لمصطلح التفويض الإداري نوجزها فيما يلي :

- تفرغه لمهامه الأساسية ليركز فيها ويبدع .
- تجنب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما.
- إدارة أفعل وأفضل للوقت .
- التحرك نحو الديمقراطية الإدارية .
- كسب المدير لحب وولاء لمرؤوسيه .

إضافة إلى ذلك نوجز مزايا التفويض الإداري على للمرؤوس أو المفوض إليه :

- إتاحة الفرصة لتنمية قدراته .
- إثابته لقدراته وشق سبيل النمو الوظيفي .
- شعوره بالرضا عن تناسب السلطة مع المسؤولية .
- إشباع لحاجة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل .
- إسهام في حفر المرء معنويا بإشباع حاجات إنسانية .[3]

ثالثا: أهداف التفويض الإداري : يعد التفويض الإداري عملية إدارية لها أثر كبير جدا على الأداء الوظيفي للعمال ومما سبق ذكره قد وضحنا أهميته ومزاياه ونحن الآن بصدد ذكر أهدافه، التي إذا كان التفويض مستوفيا لمقداره وجميع شروطه سواء للمفوض أو المفوض إليه :

1. إعطاء الفرص الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية : إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات

[1] كنعان نواف ، القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط6،عمان 1998،ص112.

[2] بربر كامل ، الإدارة العلمية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات لنشر والتوزيع ، ط5 ،بيروت لبنان 1996ص88.

[3] عاطف عبد الله ،التفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، القاهرة ،2014 ص22.

تنظيمية ، إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن من توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم ، المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسيه من انجازها .[1]

أي أن التفويض الإداري يساعد المرؤوسين بدفع المنظمة نحو الرقي والازدهار والنمو.

2إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار : يؤدي تفويض الصلاحيات المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار ، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها ، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة {التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة } يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا ذويخبرة ليصبحوا مديرين في المستقبل ، فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الإداري .[2]

3. تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية : أن عملية تفويض الصلاحيات المرؤوسين ،من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات لازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ، من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس ، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم ، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به .[3]

4. تخفيض التكاليف : تساهم عملية التفويض الإداري في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية ،وتساعد على الإسراع في الإنجاز ، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور ، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية ،وبأقل كلفة ووقت وجهد ،عما هو متبع في الطريقة العادية .

5. تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم : إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات وهو تعبير عن حاجة يسعر الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم ،وبالتالي فإنه سيقدم كل الإحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته ،ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم .[4]

---

[1] الطيب أحمد ، تفويض السلطة لتطوير الخدمة المدنية ، مجلة الإداري ،مجلد 10، العدد 135،2012،ص105.

[2] ،المرجع نفسه ،2012،ص105.

[3] المرجع نفسه ص105.

[4] الشماع خليل محمد حسن ، نظرية المنظمة ، دار كتيبة لنشر ،ط1،بغداد 1989، ص192.

ويمكن القول أن الهدف الأساسي من التفويض هو : تعزيز إدراك المشاركين بمهام ومسؤوليات السلطة للحل والخروج من ضغوط العمل والتفريغ لمهام أعلى ، والوقوف على الحلول المثلى في مركزية ولامركزية الإدارة ،والإلمام بنظم تنمية وتكوين الكوادر الفعالة وهذا ما يجعلهم عمال ومدراء ذوي أداء وظيفي فعال وتكن لهم روح العمل بكفاءة وفعالية تنظيمية عالية .

المبحث الثاني : أقسام التفويض الإداري ،آثاره وتقديره .

إن التفويض الإداري هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها ، ومن البديهي أن يقوم المسؤول عن عملية اتخاذ القرارات على أي من المستويات الإدارية التي يجب أن تؤثر وتتأثر بها إذا سنتطرق في هذا المبحث هذا إلى مستويات الثلاث لتفويض الإداري إضافة إلى آثاره التي تجعل منه ركيزة من ركائز المنظمات الحديثة وفي الأخير سنتطرق إلى تقديره وسيكون هذا المبحث من أهم المباحث وذلك لما يحمله من عناصر توضح لنا هذا المفهوم المهم وتفسر لنا كيفية الوصول بالمدراء والمنظمة للكفاءة والفعالية .

المطلب الأول : مستويات التفويض الإداري :توجد ثلاثة مستويات التفويض وهي :

المستوى الأول :

تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء العمل ، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة ، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا ،ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ، ومستويات الجودة المقبولة . [1]

المستوى الثاني :

التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل ، وهذا المستوى يوفر مزيدا من الحرية والفرص للموظف ،ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا.[2]

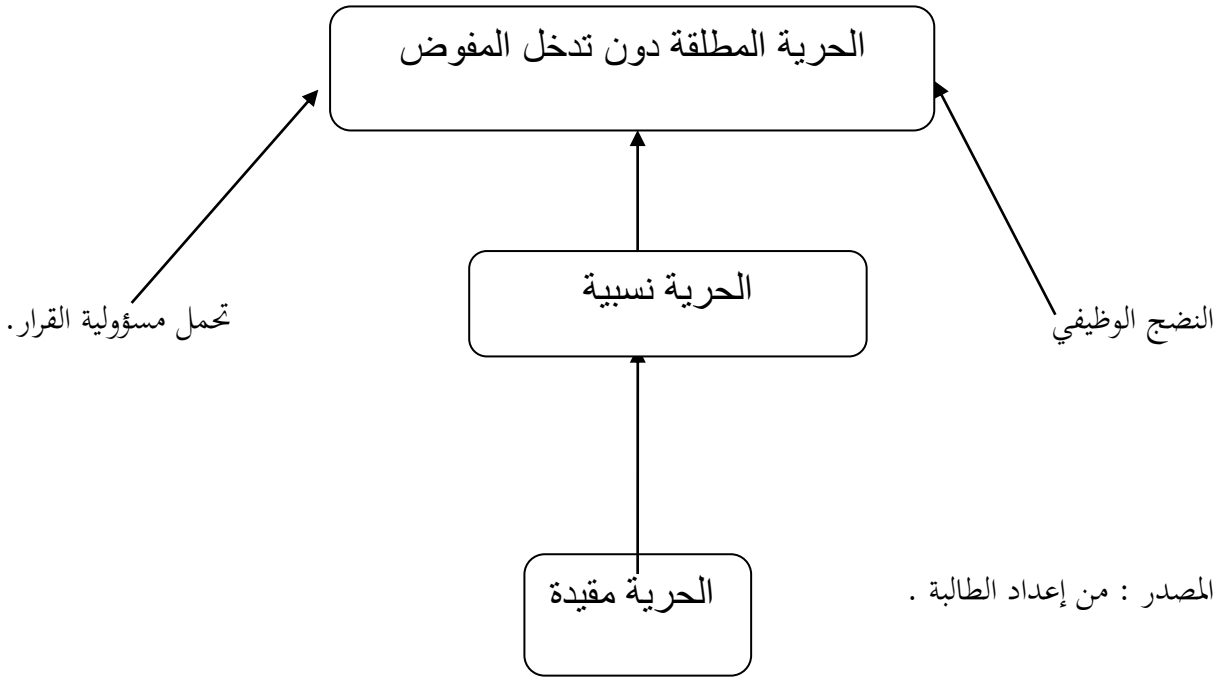
ومن خلال تفصيلنا لهذين المستويين نرى أن التفويض الإداري يعمل في على ترك بعض الحرية للعمال لكن هذه الحرية لن تحدد من تطور مستواهم الوظيفي ونضجهم الوظيفي .

[1] القريوتي محمد قاسم أحمد ، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى،دولة الكويت ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية ،مجلد 22 العدد 1 ،2001، ص152.

[2] هاينز ماريون ، ادارة آداء ،دليل شامل للإشراف الفعال ،ترجمة محمود مي وزهير مطابع ،معهد إدارة العامة 1998،ص310.

المستوى الثالث :

التفويض على ما يجب تحقيقه من أهداف ،وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله ،وكذلك مدى الجودة التي يتم العمل بها ،وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة، بدون تدخل ويلائم المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي ، حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات .[1]



المصدر : من إعداد الطالبة .

الشكل رقم (03): مستويات التفويض الإداري .

المطلب الثاني : آثار التفويض الإداري :

للتفويض الإداري في معظم منظمات الأعمال تركيز قوي على تفويض مسؤوليات صنع القرار في أعلى التسلسل الهرمي في الوزارات و المؤسسات العامة الأخرى ، باعتباره إرثا متميزا عن الماضي .

[1] صيرفي محمد عبد الفاتح ، مفاهيم ادارة حديثة ،ط1، دار العلمية الدولية لنشر والتوزيع،دار ثقافة عمان،2003ص213.

قد وصف هذا بأنه "نظام هيمنة الرأس " للإشارة إلى أن زوال الأنظمة الاستبدادية من النظام الإداري قد أدى إلى ترك الإدارت العامة عمليا دون نظم إدارية تتولى إدارة شؤونها حسب السلطات الممنوحة لها، ورغم لم يبذل سوى القليل لاستبدال أساليب تفويض قمة الهرم لسلطات رسم السياسة العامة في الدولة بأدوات جديدة .[1]

ويقترن هذا الوضع بأزمة في العلاقات السياسية الإدارية التي أدت إلى نقص طويل الأمد في الثقة بين السياسين وموظفي الأجهزة الإدارية في كثير من البلدان ، ونتيجة لذلك ، ويرفض السياسيون عموما تفويض السلطات الإدارية إلى الجهاز الإداري للدولة .

ولقد نتج عن هذا الوضع العديد من الآثار السلبية مثل :

1.الميل تسيس القرارت الإدارية ، أي أن القرارت تتجه إلى أن تكون أكثر ملائمة للميول السياسية مما هو منصوص عليه في التشريع بحيث تتعدى سلبا على جل المبادئ الشرعية

والنصوص القانونية اللذين يجب أن تنصاع لهما القرارت الإدارية .

2. أدى ذلك أيضا إلى عدم وضوح المسؤوليات السياسية والإدارية ، وذلك نظرا لعدم وجود تمايز واضح بين المسؤوليات السياسية والإدارية .[2]

3. إن تعدد المخولين في أي قرار إداري كبير أو صغير أدى إلى إحداث إما ضيق أو إفراط في الأعباء التي تضر بالاختصاص في صنع القرارت الإدارية وإلى وضع مناهج إستراتيجية غير صحيحة في رسم السياسات .

4. يرغب الموظفون الإداريون أصحاب الرتب الدنيا في التسلسل الهرمي إلى منع أنفسهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ما لم يطلب منهم شخصيا القيام بذلك لأنهم لا يرون ذلك جزءا من وظائفهم .

5. إن ضعف المشاركة، أو عدم وجودها يترتب عليه عدم إحداثٍ آثار محفزة ، وفي النهاية يشكل عائقا أمام وجود جهاز إداري متطور وأكثر مهنية .[3]

[1] سليمان الطماوي ، القانون الإداري ، دار الفكر العربي ، بدون طبعة ،القاهرة 1989، ص59.

[2] سعيدة تركي ، التفويض الإداري في القانون اللإداري ،مذكرة ماستر تخصص حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2017/2016،ص67.

[3]محمد خليفي،النظام القانوني و التفويض الإداري في الجزائر ،مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبي بكر بن بلقايد تلمسان2008 /2007ص66.

6. هناك شكوك كثيرة ومعقولة فيما يتعلق بمدى قدرات إدارت الدولة ، على المشاركة على النحو الملائم في عمليات صنع القرار في ظل تدخل السلطات السياسية في عملية صنع القرار في حالة عدم التفويض إلى السلطات الإدارية .

أي أن هناك أمور إدارية تحد من تجعل من التفويض الإداري مأثرا على جل القرارت السياسية والدبلوماسية في الدولة التي بدورها تأثر على منظمات الأعمال .

ومن الناحية التنظيمية نجد أن هناك بعض الصعوبات نوعا ما ، حيث إنه يوجد في الجهاز الإداري للدولة . مبادئ أساسية لأي منظمة إدارية للعمل بشكل مناسب تتمثل في الاختصاصات والتأثير وترشيد الاستهلاك والتوزيع العادل للعمل والمسؤوليات.[1]

وينظر إلى العديد من الدساتر في العالم ومنها مصر بأن الاختصاصات والمسؤوليات يجب أن تندرج برمتها تحت سيادة القانون وخدمة الجمهور ، وتنص جميع الدساتير أيضا على أن السلطة السياسية تتولى توجيه الإدارة أو بعض الجهات الأخرى المماثلة .

ومع ذلك ، هناك مشكلة رئيسية هي أن الثقافة السائدة والتي لاتزال قائمة على القيادة والسيطرة تجعل من الصعب ترجمة هذه المبادئ الدستورية ألى ممارسة إدارية حقيقة .[2]

ومن المشاكل التي تعوق مبدأ التفويض أن بعض النصوص في القانون الإداري التي يمكن أن تساهم في كفاءة وفعالية الإدارة العامة إما متخلفة من الناحية النظرية أو لا تخضع للتظيم التشريعي الكافي ، وهو ما يبعث على القلق بدرجة كبيرة ولا يطبق في الممارسة الحقيقة للسلوك التنظيمي في الإدارة العامة ، وبرغم ذلك "بعض الأحيان" استخدمت بعض الممارسات الوظيفية او أدوات مماثلة في محاولات للتغلب على أوجه القصور هذه .

والممارسات الوظيفية مفيدة في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى وجود هذا القصور التنظيمي وكذلك تصنيف الوظائف المؤسسية أو التنظيمية ،ولكنها لاتستطيع وحدها أن توفر حلولا حقيقة ودائمة للمشكلة ، ولبغية معالجة المشكلة على نحو فعال ،فمن الضروري العمل في اتجاهين على الأقل يكمل كل منهما الآخر .[3]

الأول :يتعلق بتشريعات القانون الإداري من أجل تهيئة بيئة قانونية فعالة لتوزيع المسؤوليات بصورة عقلانية مع الحفاظ على المساءلة .

---

[1] حمد خليفي،النظام القانوني و التفويض الإداري في الجزائر ،مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبي بكر بن بلقايد تلمسان2008 /2007،ص 67.

[2] أحمد خليفي ، مرجع سبق ذكره ،ص67.

[3] عبد قريطم ، التفويض في الاختصاص الإدارية ،دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ،ط1لبنان 2011 ص212.

الآخر : تشجيع المناقشات المستنيرة بهدف إحداث تغييرات في الثقافة السياسية اللإدارية السائدة المشار إلها أعلاه.

ولكن قد تنجم بعض المشاكل الأخرى حتى بعد استيفاء هذين اتجاهين مثل مشكلة الكفاءة وهي مشكلة لا يمكن توقع نتائجها وعاقبتها .[1]

المطلب الثالث : تقدير التفويض الإداري .

لا يمكن القول أننا أمام التفويض الإداري ما لم يتم معرفة أهميته وتقديره على مستوى المنظمات حيث يقول keetkonan يعطيك التفويض فرصة أكبر لتحقق وتنجز ما تريد ،ويوفر لك فرصة تحسين إنتاجك ويساعدك ، على إدارة نفسك بفعالية أقوى في الوقت ذاته وذلك من خلال ما يلي :

1. انجاز المزيد من العمل .

2. أن تتعرف على الموظفين بشكل جيد مما يعزز علاقتك بهم .

3. ان تساعد الموظفين بشكل جيد على التطور وزيادة ثقتهم بأنفسهم .

4. أن تكسب وقتا يكرس لنشاطات إستراتيجية مقل التفكير والتخطيط .

5. أن تتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.

6. أن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة ، فهي ميدان لثقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير القادة للمؤسسة أو الشركة .[2]

8. يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين وشحن الناحية المعنوية لديهم ، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين ،بعض ا لصلاحيات فأن ذلك سيعمل على قيام الموظف الذي تم توظيفه . في كثير من الأحيان . ببذل قصارى جهده لإثبات وجوده وكفاءته ، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه ، يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل .

9. يعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير ،وذلك من شان هذا النظام أن يقلل من الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير ،وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور مهمة

[1]. غبد قريطم ،المرجغ نفسه ،ص212.

[2]عاطف عبد الله ،التفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، القاهرة ،2014، ص40.

الإدارة الأخرى واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة .[1]

10. يوفر التفويض نوع من الإدارة يتصف بالقدرة على ضبط الأمور الأخرى والسيطرة عليها ،نتيجة لتخفيف المشاكل ، وبالتالي سيسمح له ذلك بحصر الأمور الأخرى والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى .[2]

المبحث الثالث : دوافع وعوامل التفويض الإداري ومعوقاته .

كما تطرقنا سابقا إلى مفهوم التفويض الإداري الذي يعرف على انه التعهد الذي يعهده الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلا بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ، لمباشرها تحت إشرافه ومما لاشك فيه أن للتفويض الإداري دوافع وعوامل أدت إليه ،و أكدت على دوره سواء من المفوض والمفوض إليه وحتى المنظمة ، ولا شئ يحدث في المنظمة دون معوقات وأشياء تمنع وتحد منه وهذا ماسنعرفه في هذا المبحث من معوقات ودوافع وعوامل لهذا المصطلح المهم في المنظمات .

المطلب الأول : دوافع التفويض الإداري .

للتفويض الإداري دوافع وأسباب عديدة التي تدفع بالمؤسسة إلى تبنيه ويمكن إجمالها في النقاط التالية :

- حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق وتركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وأهمية سرعة اتخاذ القرارات
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم .
- خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .[3]
- حجم المؤسسة وعدد وحداتها الفرعية التابعة ،وانتشارها على أرض الواقع الدولة بحيث يكون عامل المسافة والوقت والجهد له دور كبير، في ممارسة الأعمال لا يمكن انجازها عبر وسائل التكنولوجيا .
- نوعية الرؤساء الذين يقوموا بإدارة الوحدات الفرعية ،ومقدرة المرؤوسين لديهم ،ومدى استعداد المركز لتزويد هذه الوحدات بكوادر مؤهلة مدربة .

[1] عاطف عبد الله المكاوي ،ص41.

[2] المرجع نفسه ص41.

[3] معمر عقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين في المؤسسات العامة ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ،المجلد 11، العدد 29 ،2015 ص281.

- مستوى ودرجة أهمية الصلاحيات الممنوحة ،وتداخل هذه الصلاحيات أو توقعها مع الأعمال التي يقوم بها المركز ودرجة توافق المناخ التنظيمي ،والبيئة التحتية لممارسة هذه الصلاحيات . كما أنه من الضروري توافق الأهداف التنفيذية للوحدة .
- مع الأهداف الإستراتيجية للمركز في حال تم منح هذه الصلاحيات في فترة كانت فيه الخطط معدة سلفا ومن أهم المهام والدوافع المهمة نعرضها فيما يلي :

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا ،ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة ، حجم التفويض التي ينبغي على المدير القيام بها .

2. إن التفويض الإداري هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين .

3. أن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ،ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية ، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره .

وبعد ذكر هته الدوافع تبين أن التفويض الإداري لا يقوم دون دوافع جعلت منه ضرورة حتمية لجميع المؤسسات والمنظمات والشركات وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية .[1]

المطلب الثاني : عوامل التفويض الإداري .

هناك العديد من العوامل التي تساعد لكي يكون تفويض الإداري فعالا ويؤدي أقصى فعالية تنظيمية ممكنة ولجعل التفويض الإداري تفويضا قائما لتحقيق الأهداف الرئيسية لابد من توفر عوامل تجعله متبنى من قبل منظمات الأعمال ومن بين هذه العوامل التي تجعل من التفويض الإداري أمرا حتميا لابد منه ما يلي :

- ✓ أن يكون الشخص الذي تفوض إليها لسلطة قادرا على ممارستها ،تتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه .
- ✓ أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس ،لأن يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه .
- ✓ توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة ، بحيث يمكن التأكد دوما من حسن استخدام السلطة المفوضة .
- ✓ ينبغي أن يدرب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا ، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجيا .

[1] معمر عقيل ، مرجع سبق ذكره ، ص281.

- ✓ يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتمشيا مع إمكاناته وخبراته ومعلوماته .[1]
- ✓ تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولا أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات .
- ✓ يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه .
- ✓ توفير ظروف العمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم ، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل .
- ✓ تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية .
- ✓ قيام المدير ـ مفوض السلطة ـ بمساعدة المفوض إليه لضمان استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها .[2]

المطلب الثالث : معوقات التفويض الإداري .

أهم المعوقات التي تعوق عملية التفويض في المنظمات سواء أكانت معوقات عامة أو شخصية ، ومن أهم المعوقات العامة عدم تحديد الاختصاصات الشخصية عدم استقرار إجراءات العمل ، صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد ، ومن أهم المعوقات الشخصية التعطش للسلطة ،ضعف الثقة في المرؤوسين ،الخوف من منافسة المرؤوس ، ضعف ثقة المرؤوس في نفسه ،واختفاءه حول رئيسة وغيرها .

إن الكثير من المدراء والمسؤولين ،وخاصة ذوي التفكير التقليدي ،ينزعون إلى عدم تفويض المهام بشكل السليم إلى مرؤوسيهم ،وذلك لأسباب منها :

- ✓ رغبة المسؤول في تنفيذ العمل بنفسه لأنه يرى إنه أقدر على ذلك من غيره أو لأنه سينجزها في وقت أقصر عدم الثقة في المرؤوسين وخشية المسؤول من فشل المرؤوس في تنفيذ المهمة على الوجه الأكمل رغبة المسؤول في أخذ فضل تنفيذ المهمة لنفسه تعود المسؤول قبل أن يصبح مسؤولا على تنفيذ المهام بنفسه وصعوبة تغيير هذا الطبع بعد ترقيته في المسؤولية ،خوفا من تأثير ذلك على صلاحياته ومكانته .

هذه الأسباب تنتج عن عدم فهم المسؤول لأهمية وفوائد التفويض ،وعن الأفكار الخاطئة التي يرثها المسؤول حوله في المنظمة ولابد من العمل جديا على تطوير قدرات التفويض لدى المرؤوسين في أي منظمة لضمان نجاح وتطور العمل فيها .[3]

---

[1] الجيبوسي محمد وجاد الله أحمد، الإدارة علم وتطبيق ، دار الميسرة ، لنشر والتوزيع ،ط1،عمان 2017 ، ص 212.

[2] المرجع نفسه ص 212.

[3] عاطف عبد الله المكاوي،التفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، القاهرة ،2014ص55.

لماذا لانفوض ؟:

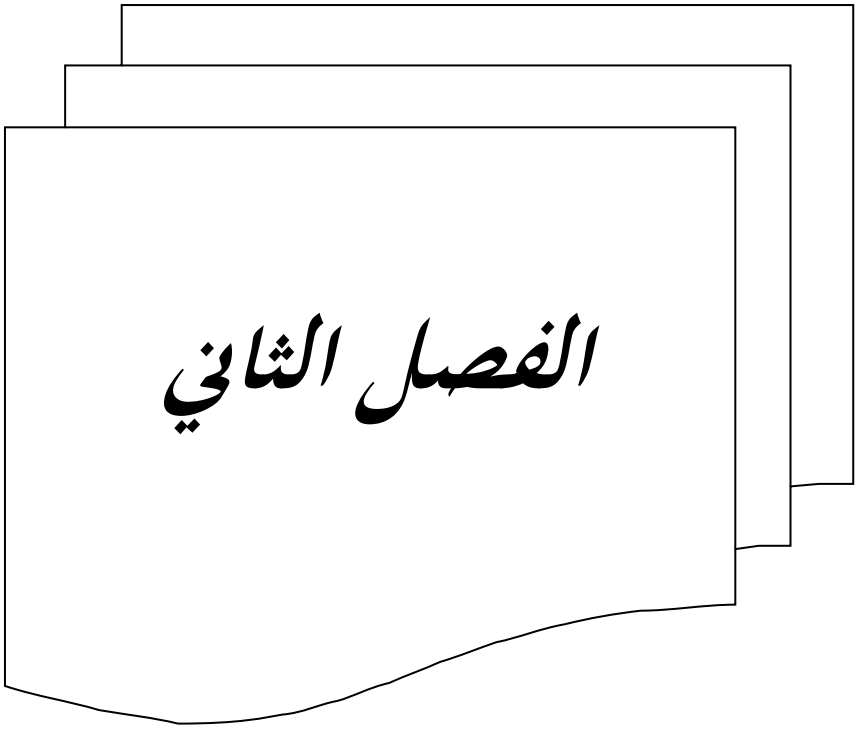
- ✓ لعدم ثقتنا بالآخرين .
- ✓ نخشى اختلاف وجهات النظر مع المفوضين .
- ✓ شعورنا بعدم قدرة الآخرين على القيام بالمهام المفوضة .
- ✓ إحساسنا بفقدان السلطة وزمام الأمور .
- ✓ قد نوصف بالنقص والقصور وعدم الكفاية .
- ✓ عدم وجود الكفئ للمهمة المفوضة من العاملين لدينا .
- ✓ ضعف الخبرة والدراية في المسؤول .
- ✓ عدم القدرة على الرقابة والمتابعة للأعمال المفوضة .
- ✓ الشعور بعدم الأمان .
- ✓ الإفراط في العمل مما يعيق عملية التفويض .
- ✓ الغيرة من أحد الأشخاص المحبين للسلطة ويغارون إذا فوض المديرشخص يثق به غيره .[1]
- ✓ حب بعض المديرين في التحكم في السلطات .
- ✓ اعتقاد بعض المديرين بأن التفويض يقلل من نفوذه .
- ✓ عدم ثقة المديرين في الموظفين العاملين معهم .
- ✓ خشبة بعض المديرين من كفاءة بعض المرؤوسين قد يتغلبوا عليهم .[2]

[1] عاطف عبد الله المكاوي ، مرجع سبق ذكره ص 56.

[2] توفيق عبد الرحمان ،منهج المهارات الإدارية وتفويض السلطة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة لنشر والتوزيع ،ط2،بميك القاهرة ،2002 ص30.

خلاصة الفصل :

كخلاصة شاملة هذا الفصل تبين أن التفويض الإداري يساهم في ديمومة المنظمة والسير بها، نحو تحقيق مجمل الأهداف والمخطط لها ، حيث تعريفه على أنه عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات في مجمل أعمالهم دون الرجوع أو استشارة المستويات العليا ، ومن خلال التطرق إلى أبعاد والمزايا وأهداف وأقسام ودوافع وحتى المعوقات تبين أن التفويض الإداري يعد حلقة أساسية في هيكلة السلم الإداري للمنظمة .


الفصل الثاني

تمهيد:

إن الثورات الصناعية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ، واقتصاد المعرفة الحديث كلها ظهرت من الجودة والتمييز والإبداع الذي أدت عليه العنصر البشري وهذا ما دفع بالعديد من المنظمات ورواد الأعمال إلى البحث عن الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها وجعلها ذات كفاءة وفعالية لأنها حتما سيكون لها أثر كبير وبالغ على الأداء الوظيفي الفعال وإذا كان الأداء جيد حتما يكون التقدم للمنظمة إيجابيا ،ويكون من أهم مؤشرا التطور والسيادة والمنافسة في السوق و للتعرف على هذا المؤشر بالتفصيل سنتطرق في الفصل الثاني هذا إلى مبحثين مهمين الأول تحت عنوان الإطار النظري للأداء الوظيفي أما الثاني فمتعلق بالمحددات والأبعاد التي تأطر لنا الأداء الوظيفي .

المبحث الأول : مدخل نظري للأداء الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل التنظيم الإداري باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ،وسنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوم لهذا المصطلح وإلى ماذا يهدف بالنسبة للقادة ، وأهم الطرق والأساليب لقياس هذا الأداء .

أولا تعريف الأداء لغة:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء " مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى ذاك الشيء أوصله ، أدى الأمانة وأدى الأمر أي قام به .[1]والأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية ''to perform'' والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة ''performer'' والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

ثانيا : تعريف الأداء اصطلاحا :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ،والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص .

و نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة ، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .

عرف الأداء :. بأنه : " تفاعل لسلوك لعامل ، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ".[2]

كما عرف بأنه :" الناتج الذي يحققه العامل ، عند قيامه بأي عمل من الأعمال ".

وعرف بأنه :" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ،والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام ، المكونة لوظيفة الفرد ".

و يعرف الأداء:

على أنه :يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة ".

---

[1] ابن المنظور ، لسان العرب ، دار الصادر ، الطبعة 1،بيروت ، 2007 ،ص24.

[2]توفيق عطية ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين ،2009 ص43.

. ويعرف بأنه :" الجهد الذي يبذله القائد داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين ." [1]

ويعرف أيضا : على أنه ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو دقة في العمل.[2]

وهناك عديد من الكتاب والباحثين أعطوا تعريفات للأداء كل على حسب وجهة نظره حيث:

يوجد من عرف الأداء الوظيفي بأنه : النتائج النهائية وفعاليات المنظمة ،كما يعرف على أنه نتائج مخرجات التي يتم الحصول عليها ، من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي فرصة لإجراء التقييم والمقارنة بالنسبة إلى الغيابات والمعايير والنتائج السابقة ، والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى ، ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، ولتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل وعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة .[3]

ومن خلال ما تم التطرق إليه ولكثرة المفاهيم حول الأداء الوظيفي حاولنا البحث عن المصطلح الأكثر شمولا و هو ما يلي:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، وذلك مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي يرشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر . [4]الأداء "هو ذلك العمل الذي يتعهده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ، أو هو : هو القدرة على الإنتاج بفعالية الاستهلاك القليل من الموارد والسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق { نوعية ، أجل ، خيار السعر }، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي .

وكما عرفه: " **jean yues** " على أنها : مجموعة من المعايير الملائمة لتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية ، وعرفة

---

[1] راتب السعود ، درجة تفويض السلطة لدى عملاء الكليات الأكاديمية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية لتربية ،المجلد 12 العدد03 الأردن ،2014ص43.

[2] جباس خالد ، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسيير بترولي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2014/2013،ص 03.

[3] علاء فرحات ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،عمان ، دار صفاء للنشر ،ط1 ، 2011 ،ص65.

[4] بعجي سعاد ، تقييم فعالية الأداء في مؤسسة إقتصادية جزائرية ،دراسة حالة توزيع الموارد البترولية ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف ، 2006/ 2007 ،ص10.

نيكولاس :" أنه تاج كل التصرفات ومجمل التغيرات والأحداث التي يقوم بها العامل سواء داخل المنظمة وخارجها والتي تكون منصبة في أهداف المنظمة وفي تحديثاتها وفي تغيراتها إذا الأداء هو السلوك ، والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك في النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .[1]

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي .

انطلاقا من أن الأداء الوظيفي تعبير عن قدرات الأفراد وإمكانياتهم فضلا عن كونه انعكاسا للأداء الكلي للمنظمة ذاتها .لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل إدارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الأداء ،وبيان أهمية التي سنوضحها فيما يلي :

1. تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

2تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة وبجودة مميزة وعالية 3. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع منظمات أخرى فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها .

4.كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة"له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفاءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.

5. أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعتني الادارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة. [2]

كما للتفويض الإداري أهمية بالغة في ما يخص عملية تحسين الأداء الوظيفي الذي يعمل على:

أ. البرامج التدريبية لها دور في رفع المستويات الثقافية والتعليمية للأفراد يمكنهم من تحمل المسؤوليات المتعلقة بمجال عملهم.علما"أن التدريب يعد العنصر المهم في زيادة المهارة والخبرة لدى العاملين.

ب . إدامة الصلة بين المستويات التنظيمية، وذلك من خلال عملية الاتصال،كونها العمود الفقري في المنظمة ،والمعبر عن قدراتها على أثارة حماس العاملين لتأدية الواجبة المناطة بهم .

[1] توفيق علي سريع ، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء ، أطروحة لنيل الدكتورا ، إدارة الأعمال ، جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية ،دمشق ، 2006 ص123.

[2] اسماعيل صبري ،دراسات في ادارة العامة مع بعض تحليلات المقارنة ،ط ،3 مؤسسة صباغ ، الكويت 1980، ،414/415.

ج تكيف العاملين لواقع البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة،فضلاعن تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم.

د . تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في زيادة أجور العاملين وذلك من خلال العائدات المتحققة.

هـ الرضا الوظيفي.[1]

ولما كان الأداء الوظيفي على هذا القدر من الأهمية فمن الضروري الإشارة إلى الأسباب

التي أدت إلى ضعف الأداء بهدف العمل على تلافيها مستقبلا " كلما أمكن ذلك وكان هذا مدار اهتمام الباحثين إلا أن أفضل من عبر عن هذا الموضوع هو "michell" حيث قال أن الأسباب ضعف الأداء هي :

- ✓ عدم كفاءة القدرة العقلية .
- ✓ انخفاض دوافع العمل.[2]
- ✓ جماعة العمل السلبية لها تأثير على أداء العمل.
- ✓ عدم ملائمة الاتصالات الخاصة بالأداء .
- ✓ المواقف غير الاعتيادية .
- ✓ الصراع بين القيم الشخصية واحتياجات الوظيفية.
- ✓ بيئة العمل أحد العوامل المعوقة للأداء عندما تكون غير ملائمة لواقع العمل ومتطلباته.

وبناءا على ذلك نجد أن تحديد هذه الأسباب قد يكون أحد الدوافع التي تدفع إلى التطرق الى مجموعة من المعالجات للتعامل مع ضعف الأداء تعاملا "جديا"وكما يلي:

- ➢ أيجاد تصور كامل لدى الأفراد في المنظمة عن الأداء الوظيفي وأهمية الارتقاء بمستواه مع خلق القناعة والثقة لديهم بأن المساهمة الجدية لهم في تأدية مهامهم طريق الرفاهية الاجتماعية لهم. فضلا"عن إظهار نتائج تقويم الأداء كأحد العوامل المساهمة في ذلك.[3]
- ➢ محاولة دفعهم لإنجاز العمل وفق ما هو مرسوم لهم من خلال الوسائل التحفيزية ،فضلا"عن الاستعانة بالرقابة على العمل.
- ➢ تشخيص الأخطاء ومحاولة تلافيها مع تقليل حالات الاعتماد وعلى التخمين.

[1] اسماعيل صبري ، مرجع سبق ذكره ،ص 415.

[2] المرجع نفسه ص،417.

[3] المرجع نفسه ،ص418.

المطلب الثالث : مكونات الأداء الوظيفي .

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما **الفعالية و الكفاءة**، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها،وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح،فقد اعتبر المفكرون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة.[1]

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف ،فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. [2]

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة،أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.[3]

الكفاءة :

تعرف الكفاءة بأنها : العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة ، وتعني أيضا : العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

وهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات ، والنشاط الكفئ هو الأقل كلفة ، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو المطلوب بشرط تدني المدخلات ، أي استعمال المدخلات أقل ، كما تعرف الكفاءة على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر .[4]

من خلال تعريف هذين المصطلحين المهمين في تكوين الأداء الوظيفي يوجد ترابط بينهما وسنوضح الترابط بينهما فيما يلي :

---

[1] يوسف مصطفى ، إدارة الآداء ، درا الحامد لنشر والتوزيع الطبعة1، الأردن ، عمان ، 2018 ،ص23.

[2] جلبي عبد الرزاق ،البحث العلمي واجتماعي لغته ومداخله ،دار المعرفة جامعية ، الطبعة 1 ،القاهرة ،2000ص129.

[3] عبودي زياد منير ،اتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان ، 2006 ،ص28.

[4] المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ، دار حرير لنشر والتوزيع ،طبعة1 ،عمان الأردن ، 2013،ص110.

يتضح مما سبق التداخل بين المفهوم الكفاءة والفعالية ، ومن المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما ، فالمنظمات يمكن إن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفاءة ، كما يمكن إن تمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون فعالة ، حيث تكون غير فعالة ، حيث تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف . كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار أوسع من مفهوم الكفاءة .

فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة .[1]

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : وتشمل المهارت والمغرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة ، المجلات المرتبطة بها .

2. نوعية العمل : وتشمل الدقة ، والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم ، وتنفيذه ، والتحرير من الأخطاء .

3. كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

4. المثابرة : ويدخل فيها التفاني ، والجدية في العمل ، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

5. القدرة : ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق المعايير العمل الموضوعة ، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا للتحقيق ذلك .[2]

6. الرغبة : العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة ، فالإدارة تعترف بأهمية هذا الموضوع ، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة ضروريا لرفع الكفاءة.[3]

المبحث الثاني : محددات وأبعاد الأداء الوظيفي .

[1] شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،2011/2010ص63.

[2] الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسسية ، ،دار المناهج لنشر والتوزيع ، الطبعة.1 عمان الأرن ، 2015ص30.

[3] جميل عبد الكريم أحمد ، أدارة الموارد البشرية ،الجنادرية لنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، عمان ،2015 ،ص83.

يعد الأداء الوظيفي هو المحرك الأساسي للمنظمات ونجاحها مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء لدى العاملين ، وسنتطرق في هذا المبحث لمعرفة محددات الأداء الوظيفي التي لا يمكن أن يقوم الأداء الوظيفي دونها ، ومن ثم سنوضح أبعاد الأداء الوظيفي وتطويره وفي الأخير سنوضح كيفية تقييم وتقويم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ،وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في:

. الجهد المبذول من طرف الفرد.

. القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

. مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.[1]

1. الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

2. القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3إدراك الدور:ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.[2]

أي أن الجهد المبذول والقدرات الفردية وإدراك الأدوار تعد من أهم المحددات التي لابد من وجودها وغرسها داخل العمال وذلك لوصولهم للفعالية التنظيمية .

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا

[1] بوشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام لنشر ، طبعة 2 ، عمان ،2015ص87.

[2] بوشليق الأمين ،دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،رسالة دكتورا ،كلية العلوم إنسانية وإجتماعية ،جامعة خيضر بسكرة، ،2015ص07.

من وجهة نظر الآخرين ، فبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات .

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن هذا الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.[1]

المطلب الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي وتطويره.

يكون الأداء الوظيفي فعالا إذا تم تحديد أبعاده بصفة تجعل منه عنصر قوة للمنظمة ولا بد من صياغة هذه الأبعاد وجعلها على هرمية أهداف المنظمة الداخلية ،وهي عصرنة هذه الأبعاد والقيام بجل الأدوار التنظيمية لدعم أبعاد الأداء و تحسينها.

أولا: أبعاد الأداء الوظيفي .

نعني بأداء الفرد للعمل ، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، وهذه الأبعاد هي:الجهد المبذول .

- كمية الجهد .
- نمط الأداء .

1. الجهد المبذول : تعني مقدار الطاقة الجسمانية ، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، كذلك السرعة في أداء العمل ، وتعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة "، والجودة تحمل المعنيين {معنى واقع ومعنى حسي } .

فالمعنى الواقعي يعني التزام الشركات باستخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها ، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على المشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل تم النجاح في التنفيذ.[2]

[1] محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية ،اسكندرية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع 2003ص210.

[2] أبو الشرخ حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة إتصالات فلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستر في الإقتصاد ،جامعة الأزهر ،2010ص18.

2. كمية الجهد المبذول : فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ن قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداء في الأداء .[1]

3. نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي نؤدي إلى بها أنشطة العمل ،فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ،كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

أو هي" الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ،لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات ،إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين".[2]

ثانيا: تطوير الأداء الوظيفي :

يصعب تحديد كافة العوامل في فعالية الأداء أو نجاح الأداء بالمستوى الفعال للمنظمة ولذلك وجب على جل منظمات الأعمال ،أن تسعى جاهدة إلى الاعتماد على قوى ومتغيرات لتطويره وجعل من نقطة قوة تنافس بها على ريادة الأسواق .

1. الهدف من تطوير الأداء الوظيفي :

. رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين و قدراتهم ، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق التطوير سبقا عن غيره.

[1] . أبو الشرخ حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة إتصالات فلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستر في الإقتصاد ،جامعة الأزهر ،2010 ،ص19.

[2] غربي حنان ، أثر التمكين على الأداء الوظيفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016ص14.

. تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل ،فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ضل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصار جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية .[1]

2. الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء الوظيفي :

أ. يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في أسام أخرى .

ب . يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها .

ج . العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت أو ترقيتهم .

د . خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد ندوات مفتوحة لمناقشة الموضوعات .

و . إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة .[2]

ر. تدريب الموظفين المتميزين للاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل .

ح . العمل من خلال فرق عمل ذاتية للإدارة .

ط . إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة ، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة .[3]

المطلب الثالث:تقييم وتقويم الأداء الوظيفي:

إن من أهم ركائز المنظمة عنصر الرقابة ، أي وضع كل الأمور تحت الرقابة وتحت السيطرة ، وكذالك مع الأداء الوظيفي فهناك مهارات ومعارف تعتمدها جل المنظمات وذلك للتقييم وتقويم أدائها الوظيفي ومحاولة تطوير عمالها وجعلهم ذوي كفاءة وخبرة .

أولا :تقييم الأداء الوظيفي .

[1] دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم ،كلية علم الإجتماع ، جامعة وهران،2017/2016ص34.

[2] المرجع نفسه ،ص35.

[3] دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم ،كلية علم الإجتماع ، جامعة وهران،2017/2016ص58.

1: تعريف تقييم الأداء الوظيفي .

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها ، وتحديد القابلات والإمكانيات التي يمتلكها، كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.[1]

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

أي أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم . وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.[2]

2معايير وعناصر تقييم الأداء :

ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها :

- وضوح الأهداف .
- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم.
- المرونة.
- دورية التقييم .
- الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم.
- وجود نماذج مناسبة للتقييم .[3]

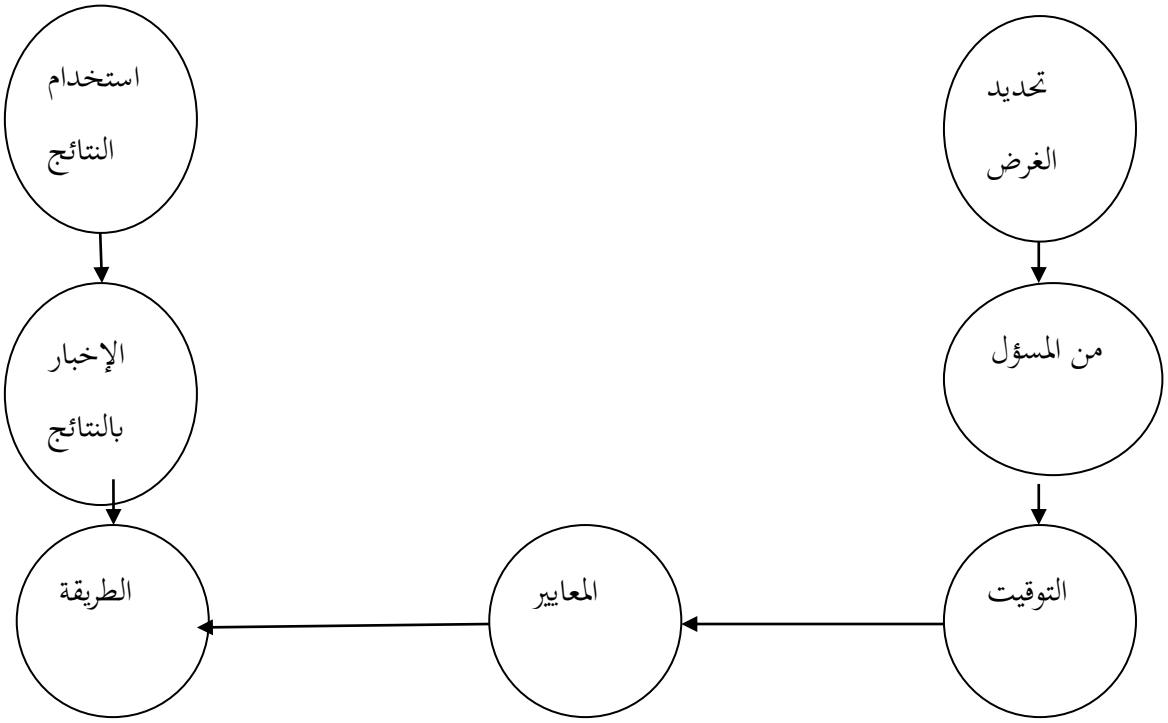
ويتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر التي تشرح لنا هذا المفهوم وتبين معالمه الإدارية المهمة التي لابد من توفرها حتى نطون أمام تقييم لأداء العاملين بصفة دقيقة وصارمة .

و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

[1] طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر ، الطبعة 1، الأردن ، 2011،ص75.

[2] حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة 1، الجزائر، 2016،ص81.

[3] العزاوي نجم عبد الله وجواد ،عباس حسين ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،داريازوري لنشر ، الطبعة 1،الأردن ، 2010، ص383.



شكل رقم {04}: عناصر نظام تقييم الأداء .[1]

وهناك عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي حيث أن كل مدير وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه وعماله ، والهدف منها قد يكون لمنح الحوافز أو لتحديد من هو بحاجة إلى تدريب أو من هو بحاجة إلى ترقية ، ويحتاج نظام تقييم الأداء إلى تحديد كل المشاركين في هذه العملية ولتمكن من ذلك سنعرض أساليب تقييم الأداء..

1**التقييم بالنتائج**: وفي هذا الأسلوب يتم تقييم أداء الفرد في ضوء ما حققه من نتائج خلال فترة زمنية محددة ،وهذا يتطلب أن توضع للفرد أهداف قابلة للقياس في بداية فترة التقييم حيث يتم فيها تحديد أدائه ومستواه فوقا لهذه النتائج وعلى ضوءها يتم ترقيته وتقديم مجمل الحوافز له .

2التقييم بالصفات: ويقيم الفرد على أساس صفاته الشخصية مثل الولاء للمنظمة ،التعاون ،الطموح ،العدالة ،تحمل المسؤولية ،وتشمل عملية التقييم العوامل المتعلقة ،بعمل الفرد كمعرفته بالعمل ،القدرة على التخطيط ومتابعة العمل ،القدرة على اتخاذ القرارات.[2]

[1] ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لنشر،الطبعة 1، الإسكندرية ، 2004 ،ص340.

[2]. المرجع نفسه ،ص388.

3. التقييم على أساس وظائف الإدارة: ويقيم المدير على أساس قدرته على ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط ،وتنظيم ،وتوجيه ،ورقابة .

4التقييم غير الرسمي :يتم تقييم الأساليب الثلاثة السابقة بصورة دقيقة تستخدم فيها مقاييس معينة بهدف التوصل إلى نتائج صحيحة .بيد أن التقييم غير الرسمي يعتمد كليا على التقييم الشخصي من خلال ملاحظة الفرد في عمله،وتستخدم هذه الطريقة عادة في المنظمات الصغيرة .[1]

3. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

. تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ،وكذا تحديد إمكانيته المتوقع استغلالها ،ومن ثم تحديد مكافآته ،كما تساعد في تخطيط القوى العاملة .[2]

.كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين ،وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازه للأعمال التي يكلف بها ،ومعرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها ، وتلك التي يجب تعميقها ،وزيادة مهاراته في أدائها ،مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز ،ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي .[3]

يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملي التطوير الإداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه .

يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ،وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة ،مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة .[4]

4. أهداف تقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء كما يراه المختصون هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين

[1] ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ،ص384.

[2] محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر ، بدون طبعة ، عمان الأردن ، 2014 ،ص253.

[3]. العزاوي نجم عبد الله وجواد ،عباس حسين ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،داريازوري لنشر ، الطبعة 1،الأردن ، 2010،ص368.

[4] المرعي حجاج بن صالح ،إدارة الأفراد ، الأكاديمية لنشر والتوزيع ، الطبعة 1، الأردن ، 2010ص 180.

خططت له المنظمة مسبقا فالهدف عند تحليل العملية التدريبية هو معرفة الأفراد الذين يحتجون إلى التدريب ،والأفراد الذين لا يحتاجون إليه ،وهو نشاط مستمر .لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى إلى تحقيقها منها :

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

2. وضع نظام عادل للحوافز تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافئة الموظفين كل حسب

الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها .

3. يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة :فقد يكشف أن السبب الحقيق لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة لمؤهلاتهم العلمية والعملية .[1]

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

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

ويمكن القول إن الهدف الأساسي من عملية تحسين الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة ،فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة .[2]

كما يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت ،والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج ،وبالتالي تحسين الأداء .

. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق ،مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم .

رفع معنويات العاملين ،لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء .

[1] مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة sqtpap لتحويل الورق ،مذكرة لنيل شهادة الماجستر في إدارة الأعمال،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2010 ،ص12.

[2] مشعلي بلال ، المرجع نفسه ،ص13.

. إشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء.

. مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بم ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي.[1]

و تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

- تحسين أداء والإنتاجية : والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمة مرورا على أهداف أولية ثم بسيطة ، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسساتي للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية .
- معرفة مدى مساهمة العاملين: في تحقيق أهداف المنظمة وبط تقييم أداء المنظمة ،مثلا الزيادة في الربحية بنسبة 10 بالمئة عن العام الماضي يجعل رجال الأعمال يعملون بجهد لكسب ثقة عملاء جدد وهذا يؤدي إلى زيادة الربحية . .[2]

أي أن عملية تقييم الأداء تقوم على تحفيز العمال وقياس أدائهم وبالتالي تتم عملية المقارنة بين كل عامل والعمل الذي يقدمه أي أن عملية التقييم لها فوائد معنوية لزيادة العمل أكثر منها مادية وكما ذكرنا أنا كلا الهدفين الإداري والتطويري يساهمان في جعل العمال يصلون إلى الفعالية التنظيمية .

5. خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

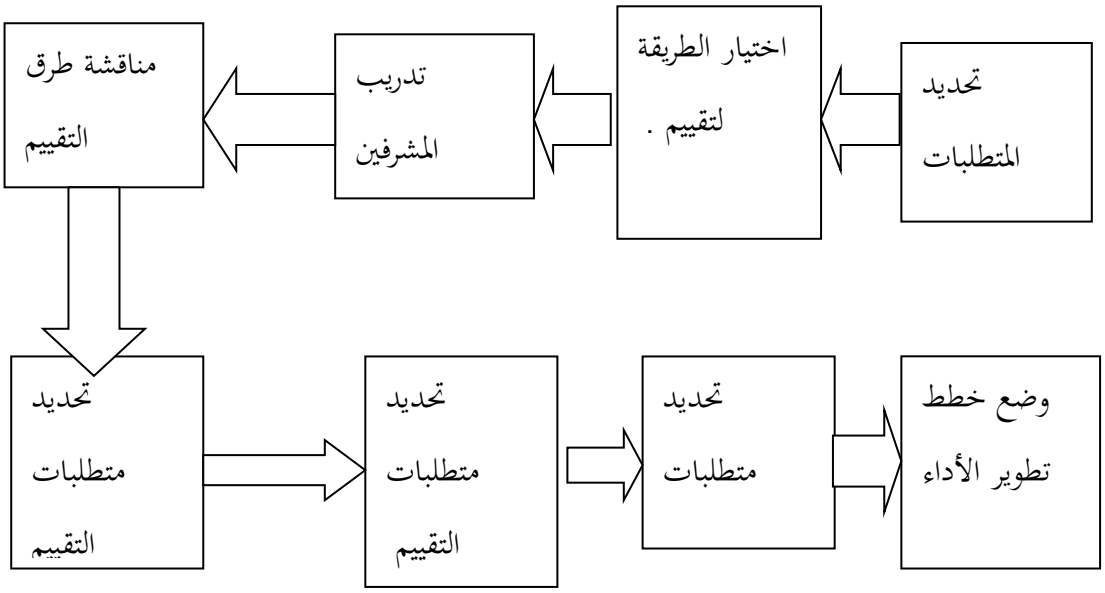
.يتم تقييم الأداء وترتيبه وبرمجته وإعداد جل الخطوات التي يسير عليها عملية تقييم الأداء وتفعيلها للعاملين ومراقبتهم رقابة تجعل من أدائهم أداء فعالا وتسيير بهم نحو الكفاءة والفعالية التنظيمية والجدوى الإدارية والتميز الوظيفي .

وفق الخطوات التي سنوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم{05}:يوضح خطوات عملية تقييم الأداء :

[1] الحلابية ،غازي حسن عودة ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستر في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ،ص27.

[2] رضوان محمود عبد الفتاح ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، الطبعة 1، القاهرة ، 2013/2012، ص 13.



المصدر :شحادة نظمي ،إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، 2000 ص80 .[1]

5. شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي .

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توافر بعض الشروط الدائمة له ولنبين أهم هذه الشروط :**التناسب** :الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة له سلفا، فالأداء الذي تطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه ، يعتبر أداء مناسبا وبالتالي ناجحا والتناسب يقوي ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة .[2]

القبول : الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم ، فتقييم الأداء الذي يلقى قبولا من قبل الأفراد ولامن قبل رؤسائهم لايعتبر تقييما ناجحا ، فالتقييم الغير قادر على التمييز بين الأداء الجيد والغير الجيد يبقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد

المرونة والحوار : المرونة لابد من أن ترافق آليات وعمليات التقسييم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الإختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد ، إن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بنجاح تقييم الأداء .[3]

ثانيا : تقويم الأداء الوظيفي .

[1] شحادة نظمي ،إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ،عمان الأردن ، 2000 ص80.

[2] الشريف محمد "إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد " ، دار النهضة العربية ،الطبعة 1 ،القاهرة ، 2004ص178.

[3] المرجع نفسه ص179.

1 . مفهوم تقويم الأداء الوظيفي :

هو :عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المتحققة ومقارنته بما هو متحقق في الماضي ، أي أن عملية التقويم تستند إلى المعايير والمؤشرات التي توضح مدى نجاح الكلية أو القسم في تحقيق الأهداف المرجوة من ممارسة هذه الوظيفة أو ذلك النشاط وتتيح إمكانية تحديد الانحرفات وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة للارتقاء وتحسين مستوى الأداء .[1]

وعرف تقويم الأداء بأنه ": دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر ،أو ترقيته لوظيفة أخرى .[2]

2أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي: الهدف الأساسي من عملية تقويم الأداء الوظيفي هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والفعالية ، حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف و إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية و النهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم العاملين والتأكد من صلاحياتهم للعمال المناطة بهم .

وهناك العديد من الأهداف الفرعية التي تحققها عملية تقويم الأداء ويمكن أن ندرجها من خلال الآتي:

- ❖ معرفة نقاط القوة و الضعف في الأداء وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والعلاج .
- ❖ توفير المعلومات المناسبة اللازمة لرسم وإعادة رسم السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية .
- ❖ الكشف عن الاحتياجات التدريبية .
- ❖ إشعار الموظف بالمسؤولية نتيجة ملاحظة وشعور الموظف بأن هناك من يتابع ويراقب أداءه .
- ❖ خدم أغراض البحث العلمي الخاص ، بتناول شؤون الموظفين .
- ❖ تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في نظام الحوافز، وفي إجراءات الاختيار والتعيين والتثبيت والنقل والترقية .
- ❖ بث المنافسة الشريف وروح الإبداع من خلال هذا التقويم وما يترتب عليه من حوافز .[3]وسنوضح الهدف الأساسي من عملية تقويم الأداء الوظيفي في الشكل التالي :

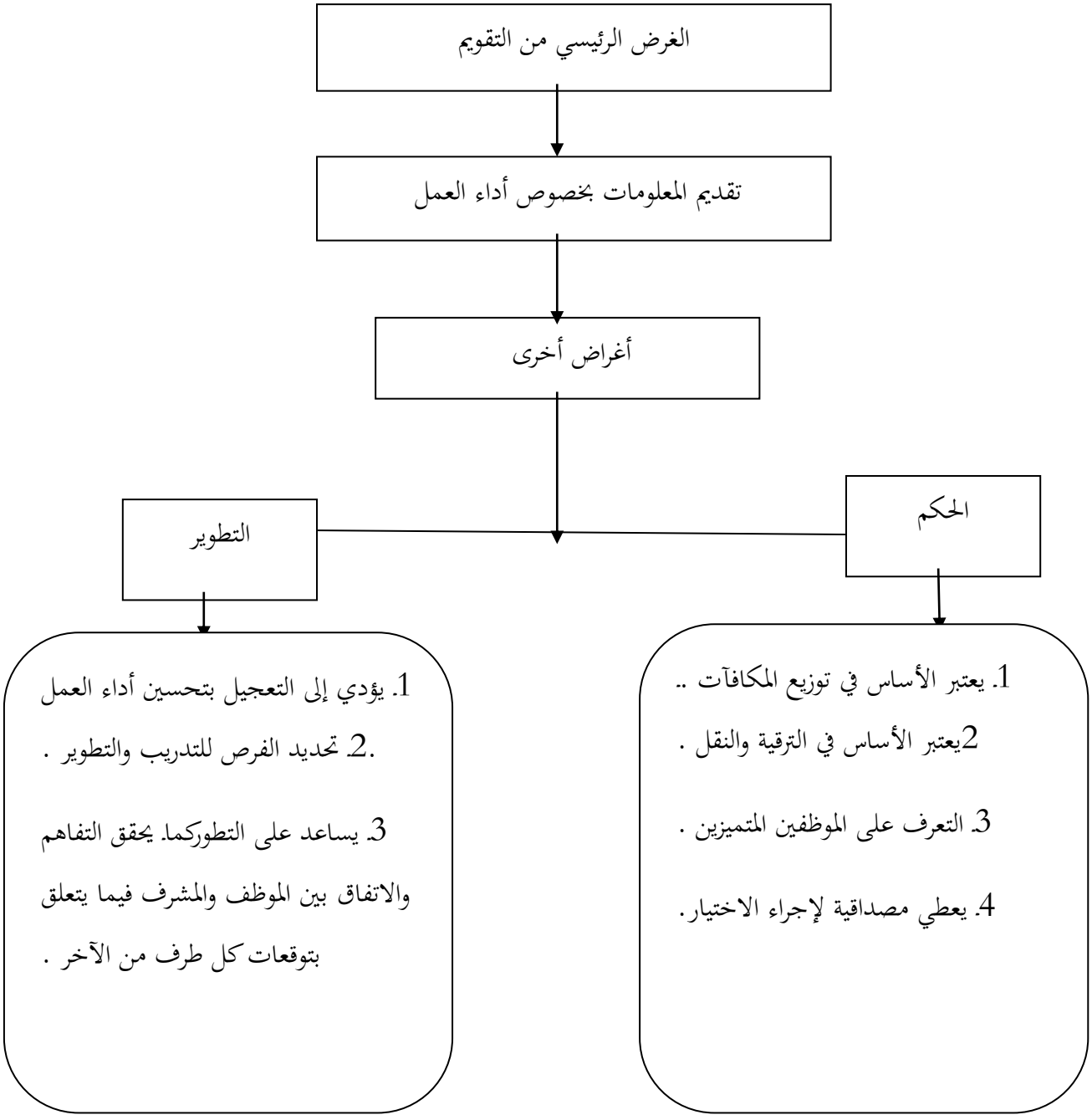
---

[1] عمر نوري عباس ، تقويم الأداء الإداري ،كلية التربية الأساسية ،قسم التربية المدنية ،جامعة المستنصرية ، العراق ،2020 ص 03.

[2] المرجع نفسه ص03.

[3] باسم عباس الكريدي و عامر علي العطوي ، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 02 ،2009،ص03.

الشكل رقم {06}: أهداف استخدام تقويم الأداء الوظيفي .



المصدر : الكريدي ص18.

2. مشكلات تقويم الأداء :

لعله من البديهي القول بأن الهدف الأساسي المرجو تحقيقه من تبني وتطبيق أنظمة لتقويم الأداء الوظيفي هو الوصول إلى فعالية تنظيمية أفضل ، ولكن يبدو أن هذه الفاعلية لن تتحقق بالصورة المطلوبة عن طريق هذه العمليات التقويمية ، وذلك لتزامنها مع الكثير من المعوقات التي تحد من قدراتها على تحقيق الفعالية التنظيمية المتوخاة في المقام الأول ، و قد شخصت أ غلب الكتب والبحوث التطبيقية المنشورة في هذا المجال كثيرا من المشكلات المتزامنة مع تطبيق نظم تقويم الأداء الوظيفي يضاف إلى ذلك أن الملاحظة المنتظمة لعملية التقويم قادرة على اكتشاف كثير من العيوب التي يجب تشخيصها وإبرازها لمجموعة المشرفين والمديرين ليكونوا على قدرة من الوعي بها بأمل تحقيق نوع من فعالية التقويم المتوخاة ، وهناك العديد من المشكلات المتزامنة مع عملية التقويم ، تندرج تحت ثلاثة محاور أساسية وهي :[1]

أ . مشاكل خاصة بأنظمة التقويم :

1 . عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام التقويم .

2 . قصور عوامل التقويم من خلال عدم دقة درجات التقويم في التمييز بين العاملين بصورة تؤثر على الموضوعية .

3 . عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم وضوح وظيفة كل منهما .

4 . الاهتمام بالشكل على حساب المضمون أثناء إعداد نماذج تقويم الأداء كالاحتواء على عبارات غير واضحة أو دقيقة .[2]

5 . القصور في نظام الاستئناف للسلطة الأعلى عند التقدم بطلب الاستئناف لتقرير تقويم الأداء غير عادل مبني على أسباب أو اعتماد السرية التامة في إعداد تقارير تقويم الأداء .

6 . عدم التوصيف الدقيق للوظائف والإعمال بصورة دقيق وعدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز .

ب . مشاكل متعلقة بالإدارة العليا المشرفة على التقويم :

1. عدم وضوح أهداف التقويم وتحديدها بدقة .

[1] باسم عباس الكريدي و عامر علي العطوي ، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 02 ،2009، ص04.

[2] المرجع نفسه ص 05.

2 . ضعف الجانب التوعوي في حق الأشخاص الداخلين في التقويم (الرئيس أو الموظف) ، ومن ذلك نقص النشرات التثقيفية وقلة أو انعدام الدوريات التدريبية في مجال التقويم إضافة إلى عدم الاهتمام والجدية ومن ذلك قلة المتابعة أو عدم تحري الإدارة العليا لموضوعية التقويم الذي قام به الرئيس المباشر .

ج . المشاكل المتعلقة بالرؤساء القائمين على التقويم :

1. تأثر الرئيس المباشر بانطباعه الشخصي عم مرؤوسيه .

2 . التحيز الشخصي للرئيس إلى الاتجاه نحو الوسط عند تقويمه لموظفيه .

3 . ميل الرئيس المباشر إلى التساهل أو التشدد عند تقويمه لموظفيه .

4. عدم وضع معايير لتقويم الأداء .

5. الاعتماد على معايير شخصية للتقويم .

6. قلة المتابعة من جميع الرؤساء المباشرين.

7. التساهل والتشدد من جانب الرؤساء.

8. القيم الشخصية للمدراء .

9. تقديم تقويم المحاسبة المتوسط.

10. التأثر في التقويم .

11 . عدم الجدية : ويعني تأثر الرئيس المباشر بالأداء الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الأداء العام السابق .

12 . الاعتماد على سمعة الموظف أو ما يشاع عنه في الإدارة .[1]

ثالثا: الفرق بين تقييم وتقويم الأداء الوظيفي :

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية ، تقييم الأداء تعني إعطاء نتيجة رقمية أو وصفية لأداء العامل ، وذلك عبر طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة

[1] باسم عباس الكريدي و عامر علي العطوي ، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 02 ،2009 ص05.

ما ، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة ، ويشمل تعبئة نماذج معينة ، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري ، بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء ، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري وليست عملية محددة ، شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية .[1]

وعملية تقييم الأداء : هي عملية يقوم بها المدير مرة كل سنة أو حسب نظام المؤسسة أو الوظيفة لكي يحدد من خلاله إتقان العامل المهام والواجبات المكلف بالقيام بها ، والهدف منها تعزيز نقاط القوة والضعف لتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

[1] أعمر عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطنية وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد ، جامعة الأقصى ،2015 ،ص46.

[2] المرجع نفسه ص46.

خلاصة :

لا منظمة دون مورد بشري ولا مورد بشري دون أداء وظيفي فعال أي أن الأداء الوظيفي يتمثل في النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء عضليا أو فكريا من أجل انجاز المهام الوظيفية الموكلة له ، حيث كلما كان هذا السلوك كفئ وفعال كلما كانت المنظمة وأهدافها ، تسيير في النهج الصحيح والمؤطر أي أن أبعاد ومحدداته وحتى تقسيمه تقسيما صحيحا يصب كله في متطلبات الأهداف المرجوة والتغلب على جل الصعوبات والمعوقات التي تحد من المنافسة العالمية .

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تحديد مسار الدارسة نظريا أصبح من الضروري توجيه دراستنا وإطباقها على أرض الواقع ميدانيا ، من أجل التحقق الفعلي والوصول للنتائج ولكي يتم القيام بالدراسة الميدانية تطلب منا إتباع قواعد ومناهج البحث العلمي ، وفق الخطوات المنظمة واختيار الأساليب والأدوات الازمة التي تتناسب والدراسة ،وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل عن مركز التربص الخاص بدراسة حالتنا والإجراءات المتبعة في الدراسة وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم معهد التكوين المهني عين ذهب ـ المدية ـ .

المبحث الثاني : مصادر جمع المادة العلمية .

المبحث الأول :تقديم معهد التكوين المهني ـ عين ذهب المدية ـ

بعد الدراسة النظرية لموضوع التفويض الإداري والأداء الوظيفي حاولنا توظيف هذين المفهومين المهمين على أرض الواقع في المؤسسة محل تربصنا وهي معهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية وذلك للإطلاع على التفويض في هذا المعهد وكيفية الدفع بالعاملين للجودة والكفاءة في الأداء والدفع بفريق المعهد نحو تقديم خدمات أفضل لجل المتربصين .

المطلب الأول : لمحة عن المعهد .

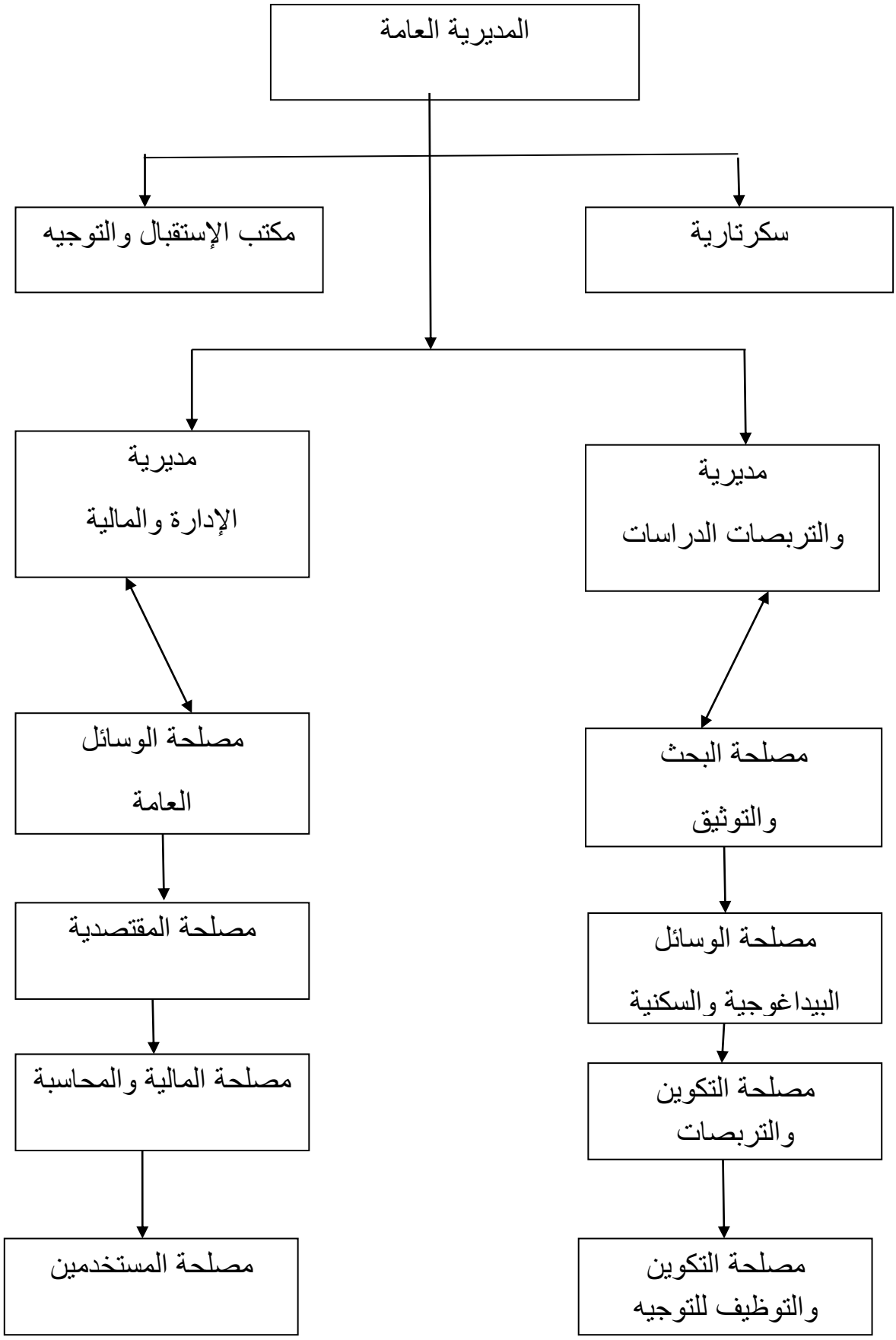
إنشاء المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالمدية بمقتضى المرسوم 325/90 الصادر في 1990/07/28 (insfp) في سبتمبر 1991 ، فتحت المؤسسة أبوابها الأولى لأول مرة ب 100 متربص .

والمعهد هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتهدف المؤسسة إلى ضمان تكوين مهني أولي ، حسب جميع أنماط التكوين يمنح لحامليه تأهيلا من المستوى الخامس ويمكنهم من مسايرة التطورات العلمية التكنولوجية .

يقع المعهد المتخصص في التكوين المهني بولاية المدية ، على بعد حوالي 2كلم من مقر الولاية ، كما تتربع على مساحة 4 هكتار و 16 آر ، ويحتوي على 17ورشة مجهزة ،منها 03 قاعات مجهزة ، منها 03 قاعات للإعلام الآلي ، ويحتوي على مكتب استقبال والاعلام والتوجيه ومكتبة (انترنت) ، كما يحتوي على جناحين للداخلية ، ببطاقة استيعاب 350 سرير .

- عنوان معهد التكوين المهني المتخصص في التكوين المهني وصيانة الأجهزة الطبيبة عند الحق بن حمودة . عين ذهب المدية . .
- رقم الفاكس : 95 33 61 025 .
- رقم الهاتف : 30 34 61 025 / 06 36 61 025/ 06 26 58 025.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمعهد



الفرع الأول : المديرية العامة .

وتتكون من :

1/ مكتب المدير :

المدير هو المسؤول عن أعمال وإنجازات عدد من العاملين في المعهد ، ويتم التوقيع شهادات الانجاز من المدير فضلا عن التقارير ومقررات المرحلية ، ومن الوثائق المتوقعة من المدير :

- ✓ جداول إرسال .
- ✓ طلب استدعاء .
- ✓ شهادة نهاية الدراسة .
- ✓ شهادة عمل .
- ✓ شهادة عطلة للموظفين .
- ✓ طلب شهادة للتربص الحقيقي .
- ✓ محضر اجتماع مجلس الإدارة البيداغوجي .
- ✓ أمر بمهمة .
- ✓ المقررات وغيرها ...

2/مكتب السكرتارية :

تعتبر السكرتيرة المديرية خلية المكتب وهي مسؤولية عن :

- ✓ تسجيل البريد المصادر والوارد.
- ✓ حفظ السجلات.
- ✓ الرد على اتصالات الهاتفية .
- ✓ ترتيب وتصنيف الوثائق الصادرة والواردة .
- ✓ الطبع ونسخ الوثائق .
- ✓ استقبال الزوار .
- ✓ تحرير الرسائل .

الفرع الثاني : مكتب الاستقبال والتوجيه :

مهام مكتب الاستقبال والتوجيه يتمثل في إعطاء كل المعلومات الخاصة بالتكوين وفي المؤسسات التكوين الأخرى وخارج الولاية ، كما يقوم الإعلام عن طريق الإذاعة ، والصحف وذلك بالنشر في صحيفتين باللغتين العربية والفرنسية ، والإعلام في المؤسسات التربوية كفخار عبد الكريم ، بن شنب محمد ، زرواق نور الدين ، أحمد عروة ، الطيب بوقاسمي ، تاكو الجديدة ، خديجة بن رويسي ، رقية مصطفى ، متقنة قطيطن ، لتنظيم حصص إعلامية مع التلاميذ المستوى الثالثة محتواها إعلامهم بكل المعطيات الخاصة بالمعهد وقطاع التكوين والتعليم المهنيين

الفرع الثالث : مديرية الإدارة والمالية :

تحتوي المديرية على مكتب المدير وسكرتارية وأربع مصالح وهي :

1/ مدير الإدارة والمالية : يوفر المدير علاقة جيدة بين المصالح والمواعيد النهائية للجدول الزمني والمعايير التنظيمية للعمل الإداري .

2/ سكرتارية المكتب : وهي سكرتارية المديرية ، تسجل جميع الوثائق الصادرة الواردة ،كما أنها تستعمل وسائل الطباعة والنسخ .

3/ مصالح مديرية الإدارة والمالية :

3. 1/ مصلحة الوسائل العامة : تحتوي هذه المصلحة على فرعين :

أ/ المخزن : تسجل السلع في المخزن في سجل المدخولات اليومي ،وترتب حسب تاريخ دخولها المخزن ثم تعطى إلى المحاسب المادي .

السجلات التي يستعملها المخزني :

- ✓ سجل تسجيل البنزين (السائق يستلم بواسطة وصل الخروج ودفتر السيارة).
- ✓ سجل المدخولات زائد سجل الإخراجات زائد بطاقات التسجيل والإخراج.
- ✓ تسجل المواد المعطلة في سجل خاص بها لدى المخزوني .
- ✓ الفهرس .

المحاسب المادي : يعتمد المحاسب المادي في عمله على الوثائق التالية :

- ✓ سجل المدخولات العام التي تسجل فيه كل المواد الداخلة للمؤسسة .
- ✓ سجل الجرد تسجل فيه المواد غير قابلة للاستهلاك مع وضع رقم الجرد للمواد .
- ✓ سجل الخدمات .

- ✓ بطاقة المخزون .

3.2 / مصلحة المقتصدية : تقتصر مهام هذه المصلحة في متابعة شؤون المتربصين من إقامة وإطعام .

أهم الوثائق والمستندات المستعملة في المصلحة :

- الكشف اليومي للمدخولات الخاصة بالتغذية (خضر وفواكه ، اللحوم ، البقوليات ، مواد غذائية).
- السجل العام للمدخولات :تسجل فيه جميع المدخلات ، تحت أرقام تسلسلية مع تاريخ واسم الممون.
- الكشف اليومي المخرجات : تسجل فيه جميع المخرجات اليومية الخاصة بالمطعم من طرف أمين المخزن الخاص بالمقتصدية .
- الورقة اليومية للمطعم : تسجل فيه (وجبة فطور الصباح ، الغذاء ، العشاء) توضيح الكمية المخرجة يوميا.
- بطاقة مواد المطعم (متابعة مخزون المواد يوميا).

الوثائق الخاصة بالداخلية :

- ➢ سجل المناداة .
- ➢ سجل المداومة .
- ➢ سجل الحالة الصحية .

3/3 مصلحة المالية والمحاسبة :هذه المصلحة مسؤولة عن إدارة المنشآت الميزانية والبرامج النصية أو النحوية كما تتفرغ إلى فرعين : صفات ـ نفقات .

ويتمثل مهامها في :

- ➢ الأجور .
- ➢ منحة المردودية زائد الساعات الإضافية .
- ➢ منحة المتربصين .

الوثائق المستعملة :

- ➢ سجل الالتزامات.
- ➢ سجل الإدارات .

4.3/ مصلحة المستخدمين :

إن وظيفة العمال داخل الإدارة هو تسيير موارد بشرية داخل المؤسسة (الموظفون ، والعمال التعاقدين) وذلك بالاعتماد على مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، الذي يصبح ساري المفعول بعد اعتماد الميزانية إلى غاية نهاية السنة المالية .

الوثائق المعتمد عليها في مصلحة المستخدمين :

- ✓ سجل خاص بالقرارات والمقررات الفردية المؤشر عليها من طرف المراقب المالي.
- ✓ سجل خاص بطلبات المشاركة في مسابقات التوظيف .
- ✓ سجل خاص بالعطل المرضية .
- ✓ سجل خاص بالعطل السنوية .
- ✓ سجل خاص بالعطل الاستثنائية.
- ✓ سجل خاص بتسليم الوثائق الإدارية للموظفين .

الفرع الرابع : مديرية الدراسات والتربصات :

تحتوي مديرية الدراسات على مكتب المدير وسكرتارية وأربع مصالح وهي :

1/ مدير الدراسات والتربصات : يهتم مدير الدراسات والتربصات على توفير كل الوسائل البيداغوجية الخاصة بالمتربصين والأساتذة .

2/ مكتب السكرتارية :وهي سكرتيرة المديرية ،تقوم بالخدمة كل أعمال المدير ،والمصالح المتواجدة بالمديرية الدراسات والتربصات .

3/ مصالح مديرية الدراسات والتربصات :

1.3/ مصلحة البحث والتوثيق : يقوم الرئيس المصلحة ب:

- ➢ تسيير برامج التكوين .
- ➢ تحيين وتكييف برامج التكوين .
- ➢ تسيير وإنجاز الوثائق التعليمية .
- ➢ تنظيم الأيام الدراسية العلمية ، التقنية والبيداغوجية .

2.3/ مصلحة الوسائل البيداغوجية والتقنية : يتمثل مهام مصلحة الوسائل البيداغوجية والتقنية في :

- إعداد مخطط اللقاءات التنسيقية .

- تخطيط دورات التكوين .
- إعداد التوزيع الأسبوعي للمواد .
- برمجة وتحضير مجلس الأساتذة .
- ضبط مواضيع النقاش في مجالس الأساتذة .
- تسيير مخطط الإتقان والتكوين لموظفي التأطير والتكوين .
- تسيير الملفات التقنية للأساتذة .
- متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع .
- متابعة تطبيق برنامج التكوين .
- متاعبة وتقييم نشاطات الأساتذة .
- البحث عن مشاريع التكوين التقاعدي .
- التصديق على مواضيع مذكرات نهاية التكوين .
- برمجة الامتحانات التقييمية (الدورية والنهائية).

3.3/ مصلحة التكوين والتربصات :

يقوم رئيس المصلحة بمتابعة الطلبة من بداية التربص التطبيقي إلى غاية مناقشة مذكرات التخرج وإعلان نتائج المداولات ويسلم شهادات النجاح المؤقتة والديبلوم نهاية التكوين وشهادة (cisco) وكذا إعطاء الأوامر اللازمة لحسن سير عمل المصلحة . ويمكن تقسيم المصلحة إلى مكتبين :

أ. مكتب التربصات : يتكون المكتب من موظفين وأهم الإجراءات والأعمال المتبعة فيه ما يلي :

- إعداد محضر الاجتماع .
- إعداد الاتفاقيات مع المؤسسة المعنية بالتربص .
- إعداد رسائل التربصات .
- إعداد محضر افتتاح الدروس المسائية .
- إعداد جدول توقيت .
- إعداد محضر المداولات التقييم النهائي .....

ب . مكتب التمهين : يتكون المكتب من موظفين تقومان بالإجراءات والأعمال التالية :

متابعة المتمهنين عن طريق بطاقة المتابعة الميدانية .

دراسة طلبات تغيير مكان التربص وعرضها على رئيس مصلحة التكوين لموافقة عليها .

متابعة المتمهنين في الدروس النظرية .

تحضير شهادات مدرسية للمتمهنين وبطاقات التمهين .

4.3/ مصلحة التكوين والتوظيف للتوجيه : يقوم رئيس المصلحة بتحضير الشهادات المدرسية للمتربصين وتنظيم برنامج الامتحانات السداسية والاستدراكية وتحضير كشف النقاط الخاص بالمتربصين .

المطلب الثالث : التخصصات التي تدرس في معهد وأنماط التكوين فيه .

أولا:التخصصات التي تدرس في المستوى 5إلى 4.

- ✓ إلكترونيات .
- ✓ الاكترونيات الصناعية مستوى 05.
- ✓ صيانة جهاز الكمبيوتر مستوى 05.
- ✓ معالجة المعلومات .
- ✓ شبكات الكومبيوتر .
- ✓ معالجة المعلومات.
- ✓ إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ البرمجة مستوى 04.
- ✓ تقنية الإدارة والتسيير .
- ✓ سكرتارية المديرية مستوى 05.
- ✓ تسيير موارد بشرية مستوى 05.
- ✓ المحاسبة والمالية .

ثانيا: أنماط التكوين بالمعهد .

ويحتوي على عدة أنماط التكوين وهي :

الفرع الأول : التكوين الإقامي : وهو التكوين الذي يجري بالمعهد بصفة كاملة تحت إشراف أساتذة متخصصين لمدة سنتين ثم تليها تربص تطبيقي في أحد المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الإدارية .

الفرع الثاني : التكوين بواسطة المهين :يتم التناوب بين المعهد والمؤسسة المستخدمة في مدة تتراوح بين سنتين ونصف إلى ثلاث سنوات حسب التخصص .

الفرع الثالث : التكوين بواسطة الدروس المسائية : وهذا النوع موجه إلى الأساتذة والإداريين والطلبة ...إلخ .

المبحث الثاني : مصادر جمع المادة العلمية .

سنعرض في هذا المبحث الثاني مصادر جمع المعلومات وكذلك اختبار عينة الدراسة المستخدمة في بحثنا هذا ، حيث يتفرع هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، المطلب الأول يتناول اختيار عينة الدراسة أما المطلب الثاني يتناول الأدوات المستخدمة في الدراسة كما يتناول المطلب الثالث تحليل نتائج وبيانات الدراسة ونخلص في الأخير إلى خاتمة وتوصيات .

المطلب الأول : اختيار عينة الدراسة .

تختلف أساليب جمع البيانات باختلاف الهدف من الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس وامكانات البحث عموما ويمكن تقسيم أساليب الدراسة وجمع البيانات إلى ثلاثة أنواع :

. أسلوب الحصر الشامل / أسلوب العينة / أسلوب دراسة الحالة .

وفي هذا البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة التي تعني انعكاسا شاملا ، لصفات المجتمع الأصل إنما بشكل مصغر وتعني أيضا نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل ، وهذه النسبة تساعد الباحث على الوصول إلى مجتمع الدراسة وفي الوقت نفسه تقدم له قواعد التنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة .

ونظرا لطبيعة الموضوع "أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي " وبما أن التفويض الإداري يعني منح السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم فرصة ممارسة بعض صلاحيات الرئيس ، فإن الفئة المعينة بالدراسة تستهدف الأشخاص الذين تتوفر فيهم الخصائص والخبرات والقدرات المهنية التي تؤهلهم بأن يمارسوا بعض اختصاصات المسؤول ، ولهذا تم حصر عينة من 60 فردا والذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة في هذه العينة ، غير أن تم توزيع 30 استمارة فقط نظرا لوجود غياب بعض الأفراد بسبب الإجازة والعطلة والظروف العائلية .

المطلب الثاني : الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات .

ويقصد بها الوسائل التي تم استخدامها من أجل الوصول على المعلومات المرجوة ، وقد تم الاعتماد على أداة الاستمارة كونها الأنسب للدراسة ،إضافة إلى جل الأساليب المستخدمة في تحليل وتفسير هته الأدوات للخروج بنتيجة علمية واضحة مفسرة لموضوع الدراسة.

1/ الأدوات المستخدمة:

أ. الاستمارة : هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها ، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث ، أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعديه .

أو يمكن تعريف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد .

ولقد تم تطبيق أداة الاستمارة وفق الخطوات التالية :

1. تحويل أهداف الدراسة إلى محورين وترجمتها إلى مجموعة أسئلة .

2. تحديد شكل الأسئلة المراد إتباعها .

3. عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة وبدورها قامت بعرضها على أساتذة لتحكميها .

4. تطبيق استمارة تجريبية على عينة مصغرة من عمال المعهد لمعرفة مدى وضوحها .

5. تصميم الاستمارة في شكلها النهائي وطباعتها وتوزيعها على ومجتمع البحث .

6. جمع نسخ الاستمارة بعد الإجابة عنها من طرف المبحوثين .

وقد تكون الاستمارة من شقين الأتيين :الشق الأول : تضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، طبيعة العمل ، الخبرة).

الشق الثاني : تضمن 23 عبارة مقسمة على محورين : المحور الأول التفويض الإداري أما المحور الثاني : فعالية الأداء ،وقم تم صياغة العبارات على مقياس (موافق / غير موافق / محايد).

ب . المقياس المستخدم في الإستمارة : تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان ، ويعتبر هذا المقياس الأكثر استخداما وله درجات :

الجدول رقم (01): أوزان المكونة لمقياس ليكارت الخماسي :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر : من موقعwww.almrsal. com

الجدول رقم (02):مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي :

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
الأوزان	من 4.20إلى 5	من 3.40إلى4.19	من 2.60إلى3.39	من 1.80إلى2.59	من1إلى 1.79

المصدر : من موقعcom www.almrsal.

2. الأساليب المستخدمة : تم إستخدام مجموعة من الأساليب العلمية وذلك لتفسير دراستنا النظرية وإطباقها على أرض الواقع بمجموعة من برامج الإعلام الآلي وهي الحزم الإحصائية أي برنامج (SPSS)، وذلك من أجل الحصول على مايلي :

- اختبار(kolomogrov, smirnov test; ks) و(shapiro ;wilk) وهدفه التحقق من توزيع البيانات في دراستنا الميدانية .
- معامل ارتباط سيبرمان (spearancorrèlqtion coefficient) وهدفه قياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات.
- اختبار ألفا كرونباخ(cronbarch alpha)وهدفه قياس ثبات الدراسة .
- واستخدمنا لتفسير استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري .
- الارتباط بين أبعاد التفويض الإداري والأداء الوظيفي في المعهد محل الدراسة عند مستوى (0.05).

المطلب الثالث : تقديم نتائج الاستبيان وتحليلها ودراستها .

لتوضيح أثر تفويض الإداري على الأداء الوظيفي سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم جل النتائج وعرضها ومحاولة تحليلها ودراستها دراسة معمقة وذلك لاختبار صحة الفرضيات السابقة .

أولا : الاختبارات القبيلة للاستبيان :

أ . اختبار التوزيع الطبيعي : كما هو معمول به في المراجع الإحصائية فإن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا إذا كانت مستوى الدلالة أكبرمن مستوى المعنوية 0.05 وإذا كانت أقل من 0.05 فإن مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (03) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في معهد التكوين المهني.

البيان	اختبار كولمجروف–سمرنوف		اختبار شبيرو– ويلك	
	قيمة الاختبار	ستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
بعد **التفويض الإداري**	.0687	0.143	0.923	0.123
بعد **فعالية الأداء** .	0.444	0.399	0.876	0.242
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	.0.603	0.200	0.476	0.145

المصدر : من إعداد الطالبة .

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي عند كولمجروف . سمرنوفوشبيرو . ويلك حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

ب . اختبار الصدق :

- ✓ **صدق الاتساق الداخلي للمعهد:** ونعني به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه باستعمال معامل سبيرمان لحساب الإرتباط بين العبارات والمحاور .

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجات العبارة وأبعاد المحورين :

كما رأينا سابقا أن الاستبيان تم وضعه على شكل محورين كل محور يحتوي على جملة من العبارات الدالة وفي هذا الجدول تم حساب معاملات الإرتباط للمحورين اعتمادا على كل عبارة من العبارات .

محور الأول :التفويض الإداري		محور الثاني :فعالية الأداء .	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.265	01	0.099-
02	0.564	02	0.018
03	0.022	03	0.391
04	0.033-	04	0.286
05	0.365	05	0.358
06	0.039	06	0.404
07	0.260	07	0.124-
08	0.308	08	0.139
09	0.079	09	0.596
10	0.021	10	0.078-
11	0.382	11	0.500
		12	0.199

المصدر : من إعداد الطالبة .

يوضح الجدول السابق معاملات الإرتباطبارسون بين درجات العبارة وأبعاد المحوين حيث جاءت جميع العلاقات طردية وقوية للمحور الأول بأعلى معامل ارتباط للعبارة الثانية ب(0.564) وكان أدنى ارتباط للعبارة كانت للعبارة الرابعة ب(0.033-) وبهذا يمكن اعتبار أن عبارات المحور الأول صادقة .

بينما جاء المحور الثاني بأعلى معامل ارتباط وذلك في العبارة التاسعة ب (0.596) وأدنى عبارة هي السادسة ب (0.126) وهنا يمكن القول أن عبارات المحور الثاني أيضا صادقة وقوية .

ج . ثبات الاستبيان :

في جل الدراسات الإحصائية يتم الاعتماد على مؤشر الإحصائي ألفا كرونباج وهو أفضل طرق لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما هذا المؤشر عن 60بالمائة كلما دل هذا على ثبات الاستبيان .

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية له .

محاور الاستبيان	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
محورالتفويض الإداري	0.96
محورفعالية الأداء	0.932
الاستبيان ككل	0.779

المصدر من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألف كرونباخ بالنسبة لمحاور الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول أن المعامل كان بقيمة (0.96) وهذا يدل على ثبات الاستبيان أما المحور الثاني فقط جاء بقيمة (0.93) وهذا يدل أيضا على ثبات الاستبيان للمحور الثاني ونلاحظ أن الاستبيان الكلي بلغ قيمة (0.77) هي قريبة من 1 فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان .

ثانيا : عرض وتحليل البيانات الشخصية :

1. الجنس :

الجدول رقم : (06)توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	66.7	66.7	66.7
	انثى	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد عدد الذكور المجيبن على الاستبيان هم 20 من أصل 30 مجيب بنسبة 66.7%، في حين أن نسبة الإناث هم 33.3.

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب متغير السن .

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 35	6	20.0	20.0	20.0
	من 36 الى 45	15	50.0	50.0	70.0
	من 46 فاكثر	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

نلاحظ ان عدد المجيبين الذين يتراوح أعمارهم بين من 25الى 35 سنة هم 6 من أصل 30 شخص بنسبة 20%، أما الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 36 الى 45 فهم 15 شخص بنسبة 50%، أما الأكثر من 46 سنة فنسبتهم 30%.

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نائب مدير	3	10.0	10.0	10.0
	رئيس مصلحه	3	10.0	10.0	20.0
	اطار	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

نجد من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الموجبين هم طبيعة عملهم إطارات حيث شكلت نسبتهم 80%، أما كل من نائب المدير ورئيس المصلحة فقد تقاسما النسبة المتبقية بالتساوي.

الجدول رقم09: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	13.3	13.3	13.3
	جامعي	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

نجد ان المستوى التعليمي في هذه المؤسسة يغلب عليه المستوى الجامعي بنسبة 86.7%، في حين نجد الباقي للمستوى الثانوي بنسبة 13.3%.

الجدول رقم10: توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل .

سنوات الخبرة في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمسة سنوات	1	3.3	3.3	3.3
	من 5 الى 15 سنه	25	83.3	83.3	86.7
	أكثر من15	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

نلاحظ أن القادمين الجدد للمؤسسة قليلون جدا تقدر بشخص واحد من أصل كل موجبين، في حين أن السبة الأكبر تعود لأصحاب الخبرة التي بين 5 الى 15 سنة بنسبة 83.3، ، أما الباقي الذي يقدر بنسبة 13.3%، هم الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان .

1 . عرض وتحليل نتائج المحور الأول : التفويض الإداري حيث تم تلخيص جل النتائج في الجدول التالي :

المحور الأول:

الجدول رقم (11) عرض النتائج للمحور الأول :

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	
	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة			
يساهم تفويض السلطة في تخفيف الضغط على المدير	0 / 0	3 / 1 0.0%	2 / 6.7%	25 / 83.3 %	0 / 0	2.73	0.640	موافق
يكلف المدير مرؤوسيه يتحمل قرارات مصيرية	0 / 0	17 / 56.7%	8 / 26.7%	5 / 16.7%	0 / 0	1.60	0.770	غير موافق بشدة
يعتبر التفويض تكليف وليس تشريف	0	0	1	29	0	2.	0.	محا

			0	96.7%	3.3%	0	0	
يساعد التفويض في تنمية القدرات بين العاملين	**0.944**	**2.27**	0	19	2	10	0	**غير موافق**
			0	60.0%	6.7%	33.3%	0	
يؤدي تفويض السلطة الى توفير الوقت	**0.724**	**2.60**	0	22	4	4	0	**موافق**
			0	73.3%	13.3%	13.3%	0	
يأخذ المدير راي العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها	**0.817**	**2.23**	0	14	9	7	0	**موافق**
				46.7%	30.0%	23.3%		
تتخذ قرارات وتوصيات العمال في المنظمة بتصويت الاغلبية	**0.834**	**2,17**	0	13	9	8	0	**موافق**
			0	43.3%	30.0%	26.7%	0	
يمنح المدير العمال الصلاحيات الكافية والكاملة في اتخاذ القرارات	**0.819**	**2.53**	0	22	2	6	0	**موافق**
			0	73.3%	6.7%	20%	0	
التخفيف من البيروقراطية وتكريس لامركزية في اتخاذ القرارات	**0.568**	**2.77**	0	25	3	2	0	**موافق**
			0	83.3%	10%	6.7%	0	
يشعر العمال بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات	**0.947**	**2.00**	0	13	4	13	0	**موافق**
			0	43.3%	13.3%	43.3%	0	

تتاح فرصة متكافئة للعمال لابداءارائهم واقتراحاتهم اتجاه تطوير العمل	0	8	1	21	0	3.93	0.583	موافق
	0	26.7%	3.3%	70.0%	0			
المجموع بشكل عام						2.52	0.711	موافق

يتضح من جدول المحور الأول :

جاءت العبارة01 : والتي تضمنت "يساهم تفويض السلطة في تخفيف الضغط على المدير " حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.73) بانحراف معياري قدره(0.640)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 25فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 83%إذ **وافقوا** عليها، وهذا وبتشت تصغير في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة02 : والتي تضمنت "يكلف المدير مرؤوسيه يتحمل قرارات مصيرية " حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.60) بانحراف معياري قدره(0.770)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال غير **موافق**، إذ أن 17فرد من عينة الدراسة أجابوا **بغير موافق** على العبارة واكبر درجة غير موافقة بلغت 56.7% إذ غير **موافقين** عليها، كأكبر نسبة غير موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة03 والتي تضمنت "يعتبر التفويض تكليف وليس تشريف " حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.97) بانحراف معياري قدره(0.183)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 29فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 96.7% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة04 والتي تضمنت "يساعد التفويض في تنمية القدرات بين العاملين" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.27) بانحراف معياري قدره(0.944)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن19فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 60% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة05 :والتي تضمنت "يؤدي تفويض السلطة إلى توفير الوقت" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.60) بانحراف معياري قدره(0.724)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 22فرد من عينة الدراسة أجابوا **موافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 73.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة06: والتي تضمنت "يأخذ المدير رأي العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.23) بانحراف معياري قدره(0.817)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن14فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 46.7% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة07: والتي تضمنت "تتخذ قرارات وتوصيات العمال في المنظمة بتصويت الأغلبية" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.23) بانحراف معياري قدره(0.944)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن13فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 43.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة08 والتي تضمنت "يمنح المدير العمال الصلاحيات الكافية والكاملة في اتخاذ القرارات" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.53) بانحراف معياري قدره(0.819)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن22فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 73.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة09 والتي تضمنت "التخفيف من البيروقراطية وتكريس لامركزية في اتخاذ القرارات" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.77) بانحراف معياري قدره(0.568)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن25فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 83.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبار10 والتي تضمنت "يشعر العمال بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات" حيث درجة الموافقة عليها ودرجة الغير الموافقة عليها جاءت متساوية بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.00) بانحراف معياري قدره(0.947)، وعليه تنقسم العبارة ضمن مجال **موافق** ومجال **غير موافق** بالتساوي، إذ أن13فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة وبلغت درجة موافقة بلغت 43.3% و13 فرد من عينة الدراسة أجابوا بغير موافق على العبارة وبلغت نسبة الغير الموافقة ب43.3 في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة11 والتي تضمنت "تتاح فرصة متكافئة للعمال لإبداء أرائهم واقتراحاتهم اتجاه تطوير العمل " حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها("3.93) بانحراف معياري قدره(0.583)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن21فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 70% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

المحور الثاني:

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
يتم اعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض بالتفويض	0	0	4	13.3	4	13.3	22	73.3	0	0	**2.60**	**0.724**	**موافق**	
التحفيز الوظيفي الدائم للعمال يساعد على الرفع من دافعيتهم تجاه العمل	0	0	12	40.0%	10	33.3%	8	26.7%	0	0	**1.87**	**0.819**	**غير موافق**	
يتم السماح لمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة له	0	0	6	20.0	5	16.7	19	63.3	0	0	**2.43**	**0.817**	**موافق**	
يكلف المدير العامل بتحمل مهام اكبر من مهامه المعتادة مما يرفع ذلك من أدائه الوظيفي	0	0	8	26.7%	6	20.0%	16	53.3%	0	0	**2.27**	**0.868**	**موافق**	
يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الشخص المفوض له	0	0	11	36.7	6	20.0	13	43.3	0	0	**2.07**	**0.907**	**موافق**	
يتم منح التفويض حسب قدرات العمال	0		8		7		15		0		**2.**	**8**	**فق**	

واختصاصاتهم	0	26.7%	23.3%	50.0%	0				
يقوم المسؤول بتقييمك حسب أداء المهام المفوضة لك بفعالية مما يساهم في تحسن اداءك الوظيفي	0	6	3	21	0	**2.50**	**0.820**	موافق	
	0	20.0	10.0	70.0 %	0				
تقوم المنظمة على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل وخصوصا عملية اتخاذ القرار	0	6	6	18	0	**2.40**	**0.814**	موافق	
	0	20%	20%	60.0 %	0				
يوجد مدقق مالي يتولى عملية التدقيق للمعاملات المالية بعد الانتهاء من المهام المفوضة للعمال	0	6	3	21	0	**2.50**	**0.820**	موافق	
	0	20.0	10%	70.0 %	0				
يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية	0	6	8	16	0	**2.33**	**0.802**	موافق	
	0	20.0%	26.7%	53.3%	0				
يفوض المدير العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها للنظام في المنظمة	0	1	11	18	0	**2,57**	**0.568**	موافق	
	0	3.3%	36.7	60.0 %	0				
تساعد عملية اتخاذ القرار في رفع من الفعالية التنظيمية	0	2	2	26	0	**2.80**	**0.551**	موافق	
	0	6.7%	6,7%	86.7%	0				
المجموع بشكل عام						**2.38**	**0.780**	موافق	

يتضح من جدول المحور الثاني :

جاءت العبارة01 والتي تضمنت "يتم اعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض بالتفويض" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.60) بانحراف معياري قدره(0.724)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن22فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت73.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة02 والتي تضمنت "التحفيز الوظيفي الدائم للعمال يساعد على الرفع من دافعيتهم تجاه العمل " حيث درجة الغير الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.87) بانحراف معياري قدره(0.819)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **الغير موافق**، إذ ان 12فرد من عينة الدراسة أجابوا **بغير موافق** على العبارة واكبر درجة غير موافقة بلغت 40%إذهم **غير موافقين** عليها، كأكبر نسبة غير موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة03 والتي تضمنت "يتم السماح لمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة له" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(0.817)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن19فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 63.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة04 والتي تضمنت "يكلف المدير العامل بتحمل مهام اكبر من مهامه المعتادة مما يرفع ذلك من أدائه الوظيفي" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.27) بانحراف معياري قدره(0.868)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن16فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 53.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة05 والتي تضمنت "يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الشخص المفوض له" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.07) بانحراف معياري قدره(0.907)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن13فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 43.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة06والتي تضمنت "يتم منح التفويض حسب قدرات العمال واختصاصهم" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.23) بانحراف معياري قدره(0.858)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن15فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 50% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة07 والتي تضمنت "يقوم المسؤول بتقييمك حسب أداء المهام المفوضة لك بفاعلية مما يساهم في تحسن اداءك الوظيفي " حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.50) بانحراف معياري قدره(0.820)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن21فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 70% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة08 والتي تضمنت "تقوم المنظمة على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل وخصوصا عملية اتخاذ القرار حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.40) بانحراف معياري قدره(0.820)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن18فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 60% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة09والتي تضمنت "يوجد مدقق مالي يتولى عملية التدقيق للمعاملات المالية بعد الانتهاء من المهام المفوضة للعمال" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.50) بانحراف معياري قدره(0.820)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن21فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 70% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة10 والتي تضمنت "يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.33) بانحراف معياري قدره(0.802)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن16فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 53.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة11 والتي تضمنت "يفوض المدير العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها للنظام في المنظمة" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.57) بانحراف معياري قدره(0.568)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن18فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 60% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة12 والتي تضمنت "تساعد عملية اتخاذ القرار في رفع من الفعالية التنظيمية" حيث درجة الموافقة عليها بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.80) بانحراف معياري قدره(0.551)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن26 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 86.7% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

رابعا :اختبار صحة الفرضيات :

بعد حساب جل المتغيرات مع محاور الدراسة ، سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابق والمتعلقة بجانبنا التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار الأثر بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي في معهد دراستنا باستخدام معامل الترابط سبيرمان .

- بحيث تكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على جل عبارتها ، أي إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 وكان معامل ارتباط قريب من 1 .
- وتكون سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 ومعامل ارتباط بعيد عن 1.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على وجود ارتباط وآثر بين التفويض الإداري وفعالية أداء العاملين في محل دراستنا ، عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

الجدول رقم (13): اختبار صحة الفرضيات .

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	معامل ارتباط	مستوى الدلالة sig
المحور الأول : التفويض الإداري	2.52	0.615	0.003
المحور الثاني : فعالية الأداء الوظيفي .	2.82	0.538	0.001

المصدر من إعداد الطالبة .

الفرضيات : وتنص على التالي :

H0:لاتوجد علاقة ارتباط وأثر بين التفويض الإداري مع فعالية الأداء في معهد التكوين المهني .

H1: توجد علاقة ارتباط وأثر بين التفويض الإداري مع فعالية الاداء في معهد التكوين المهني .

وفقا للقاعدة السابقة للقياس في صحة اختبار الفرضيات يمكن القول أن الفرضية H1 مقبولة ونرفض الفرضية الصفرية وهذا نتيجة لنتائج الجدول الذي تبين من خلاله أن معامل ارتباط أكبر من 0.05ونفسر العلاقة فيما يلي :

نلاحظ أن محور التفويض الإداري له علاقة أحصائية مع فعالية الأداء عند مستوى دلالة 0.003 حيث بلغ قيمة معامل ارتباط 0.615 أي أن كلما زاد التفويض الإداري كلما زادت فعالية الأداء الذي كان عند مستوى دلالة 0.001وبلغ معامل ارتباطه0.538. أي أننا نلاحظ أيضا أن فعالية الأداء هنا زادت وهذا راجع لتطبيق التفويض الإداري ،أي كلا المحورين ذو دلالة احصائية جيدة ولهما علاقة ارتباطية قوية .

رابعا : نتائج الدراسة :

أ. النتائج الجزئية :

1 . النتيجة المتعلقة بالمحور الأول :التفويض الإداري .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (11) لبيانات المحور الأول حول التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي ، وبالنظر للمتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والذي بلغ قدره 0.711 فإن هذا المستوى يشير إلى موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور ، ما يعني أن النتيجة كانت إيجابية ، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن تفويض الإداري يساهم في تطوير الأداء الوظيفي ، ويؤكد الانحراف المعياري ذلك حيث بلغ قدره ، 2.38 أي يدل على قلة تشتت اجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي تقارب الاراء لدى المبحوثين ، وقد يعزي سبب هذه النتيجة أن المعهد هتم بهذا المفهوم ويركز على فرص التفويض وهذا ما لاحظناه بالنسبة لمتغير الخبرة الذي كان متوفرا في المؤسسة الأمر الذي ساهم في ممارسة أسلوب التفويض .

2 . النتيجة المتعلقة بالمحور الثاني : فعالية الأداء .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (12) لبيانات المحور الثاني لفعالية الأداء في العمل ، وبالنظر للمتوسط الحسابي البالغ (0.780) فإن هذا المحور يشير أيضا إلى موافقة المبحوثين على العموم على عبارات هذا المحور ، ما يعني أن النتيجة العامة كانت إيجابية ، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن هناك فعالية في الأداء بمختلف أنواعه وهذه الفعالية والكفاءة حتما لها علاقة بالتفويض الإداري ، وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري البالغ (2.38)أي قلة تشتت إجابات الأفراد حول هذا المحور يؤكد لنا تقارب وجهات نظر لدى المبحوثين ، وقد يعزي سبب هذه النتيجة أن معهد التكوين المهني يشجع فرق العمل خاصة في الأعمال الشاقة والصعبة حيث يعتمد على روح

التعاون والتشارك في أداء الأفراد مما يجهلهم وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المرجوة ، ويتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض ويتبادلون الخبرات والمهارات مما يساهم في تنمية القدرات وتحسن فعالية أدائهم الوظيفي الذي حتما سيقودهم لتولي مناصب أعلى وخلافة مديرهم .

النتيجة العامة :

مكنتنا دراستنا الميدانية هته من التعرف أكثر على إحدى المؤسسات الحكومية ألا وهي معهد التكوين المهني لصيانة المعدات الطبية من التعرف عليه أكثر وعرض لمحة عنه واستخدام أسلوب لاستبيان كداة لجمع المعلومات حوله والتي مكنتنا من إطباق دراستنا النظرية على أرض الواقع أي أن النتيجة العامة لمجتمع الدراسة يدل على أن التفويض الإداري يساهم في تطوير الأداء الوظيفي ، من خلال تقارب الأراء لدى المبحوثين ، وقد يعزي سبب هذه النتائج الإيجابية أن المؤسسة تهتم بتفويض السلطة وترتكز على عامل الخبرة والمهارة الذي يمكن العاملين من الحصول على فرص التفويض .

الخلاصة :

نستنتج من هذا الفصل التطبيقي من خلال ما تطرقنا إليه أن عملية التفويض الإداري لها تأثير كبير في الرفع من الأداء الوظيفي والرفع من فعالية الأداء ، والفعالية التنظيمية ويبنى هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة ، تهدف إلى تحسين وتطوير العمل مع مراعاة مشاعر العاملين والإلمام بقدراتهم حيث يساعد على اكتساب الخبرات العلمية وتشجيع روح المبادرة داخل المنظمة مما يأهلهم لتولي مناصب قيادية والوصول إلى الريادة العالمية .

الخاتمة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع التفويض الإداري الذي يعد من الأساليب الإدارية المعاصرة والتي تعكس النمط الديمقراطي وصورة حضارية في الفكر الإداري هادفا إلى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تطوير الأداء الوظيفي ، للعاملين في المنظمة وقد حاول تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي ، فبعد الإطلاع على الموروثات النظرية السابقة تمكن من تحديد الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الوقوف على كل من المفهومين ومعرفة دلالتهما على أرض الواقع للتعرف الفعلي عن دور التفويض الإداري في تطوير الأداء الوظيفي وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الميداني للدراسة .

وقد أوضح المتغير المستقل التفويض الإداري عن أهم أبعاده والتي مثلت ركائز هذا البحث على طول مسار الدراسة حيث تم الربط بين كل من هذه الأبعاد مع المتغير التابع الأداء الوظيفي ومن خلال ذلك تم التوصل إلى أن التفويض الإداري له دور في تطوير الأداء الوظيفي ، من خلال أبعاده الثلاث وهي {التفويض الإداري الفعال ، التحفيز } وهذا ما يدل على أن دراستنا حققت أهدافها المنشودة .

وبناء على ما سبق نكون قد حاولنا من خلال هذا الجهد البسيط المتواضع تقديم نموذج عصري للإدارة قائم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل التنظيمات حيث يعتمد على مبدأ تفويض السلطة ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وترسيخ نظام عادل للحوافز وتشجيع عمل الفريق وهذا ما ينشئ فيهم الشعور بالانتماء والحرية والاستقلالية والقدرة على أداء المهام بمرونة .

وهكذا يكون هذا البحث بمثابة توضيح لأحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات للإهتمام بالعنصر البشري ، ولفت انتباه المسؤولين مستقبلا لتبذير أسلوب إداري جديد سمي بالتفويض الإداري ،كذلك يعد هذا العمل عبارة عن محاولة متواضعة تساهم في إثراء وتعزيز البحث العلمي وتفيد الباحثين مستقبلا .

وفي الأخير نشير أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول إلى أقصى ما يمكننا من الدقة والموضوعية والأمانة العلمية في حدود امكانيات الباحثة المعرفية والزمنية المتاحة ، ولهذا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه ، لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي .

نتائج الدراسة :

كانت جل النتائج متعلقة بالمعهد الذي خلصنا من خلال الدراسة فيه إلى النتائج التالية :

- ✓ مكنتنا الدراسة في معهد التكوين من فهم العلاقة بين المرؤوسين في المعهد والعمال من حيث التنسيق والاتصال في اتخاذ القرارات .
- ✓ يتميز المعهد بالدقة في معالجة الأزمات واستعمال التفويض في الظروف الحالكة .
- ✓ من ملاحظتنا لسير المصالح في المعهد تبين لنا أن مصلحة المستخدمين هي المصلحة النشطة والرائدة واليقظة في تسيير شؤون المعهد ولها مكانة في انتقاء المورد البشري ذوي الأداء الفعال والعالي الذي تمنحه له التفويضات من المدير .

اختبار صحة الفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الأولى : "هناك دوافع تسمح للمدير بالقيام بالتفويض أهمها : زيادة الكفاءة والإنتاجية ، تطوير فرق العمل ، تعزيز الثقة والتواصل بين فرق العمل .

بعد التعمق في دراستنا هذه نظريا وميدانيا ، تبين أن للمدير دوافع تسمح له بالقيام بالتفويض الإداري، أي تشجيع الإبداع لدى العاملين مما يولد لديهم الدافعية للعمل ،والشعور بالثقة في النفس والتمتع بالمسؤولية عن أداء الواجبات وبذل مابوسعهم من جهد لتأدية المهام على أكمل وجه وتحقيق المستوى المطلوب وبالتالي تقديم أداء أعلى وأفضل مما يؤهلهم ليصبحوا رؤساء في المستقبل ، وهذا ما يتوافق مع فرضيتها إذا أشارت إلى ارتباط كفاءة

الأداء بالتفويض الإداري الذي يخول الخبرة والكفاءة للفرد المتحصل على الثقة من رئيسه ليصبح مديرا محنكا في المستقبل ، وقد أكدت دراستنا الميدانية ذلك أيضا من خلال تناولنا في المحور الثاني في نموذج الاستبانة الإشارة إلى كيفية تأثير التفويض على الأداء وتبينه الأرقام والنسب التي كانت تفوق 50بالمائة أي أن عينة دراستنا كانت تؤكد لنا أن لا أداء فعال دون الشعور بالراحة والثقة والعمل يكون دؤوبا وهذا يؤدي إلى تطوير فرق العمل كل هذه العوامل تزيد من دوافع المدير نحو التفويض. أي أن دراستنا أكدت صحة فرضيتنا .

اختبار صحة الفرضية الثانية :تشمل محددات أداء وظيفي مدى قدرة الموظف على تحقيق انتاجية المطلوبة وتقديم العمل .

وضحت دراستنا للأداء الوظيفي أنه من دوافعه وأسبابه مدى قدرة العامل على تحقيق أهداف المنظمة أي إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والتحفيز والانتماء والأداء الوظيفي الفعال ،وتنمية روح الإبداع كلها لها علاقة بإعطاء الأفراد ومسؤولية أكبر وتمكنهم من تنمية مهاراتهم وأدائهم الوظيفي .

أي أن أبرز محددات أداء الوظيفي هي مهارة العامل الإبداعية وقدرته على تحقيق أعلى إنتاجية لمنظمته وتقديم عمل احترافي وكفئ وهذا ماأكدته من خلال عينة دراستنا أجابت نسبة كبيرة على موافق في العبارات التي مست محددات الأداء الوظيفي ،وهنا نلاحظ أن فرضيتنا تحمل نوعا من الصحة .

الاقتراحات :

- ✓ ضرورة الاهتمام بالمرؤوسين واختيارهم ومشاركتهم في القرارات التي تخص المنظمة.
- ✓ اعتبار الهيكل التنظيمي هيكل للتفويض الإداري .
- ✓ مساهمة الأداء الوظيفي في تسهيل واختيار الموظفين للمقديمن على التفويض .

- ✓ ضرورة المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة والتي ترسخ فكرة تفويض سلطات لذوي الأداء الوظيفي المتميز .
- ✓ الأداء الوظيفي للمرؤوس ومعاييره الشخصية ، والفنية (المهارة ، الرغبة ، المبادرة ، الكفاءة ، الخبرة) في الوصول إلى درجة اتخاذ القرارات .
- ✓ الاعتماد على اللامركزية في تفويض الإداري لتحسين الأداء الوظيفي .
- ✓ فوائد التفويض الإداري الكامل وآثره في الرفع من الرضا الوظيفي والأداء .
- ✓ مدى نمو وتوسع المنظمة يقاس بعدد التفويضات التي تطبق فيها أي بمدى الأداء الوظيفي للمستخدمين

آفاق الدراسة :

- ✓ تعميم السلطة الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي .
- ✓ اللامركزية الإدارية ودورها في تقريب بين التنفيذ الفعلي للأعمال .
- ✓ المرونة في تصريف الأعمال الإدارية لتفويض إداري فعال .
- ✓ دور التفويض الإداري في إيجاد حلول لبعض الأزمات الاقتصادية .
- ✓ الوصول للفعالية التنظيمية من خلال تفويض دائم وعالي للسلطات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع::

الكتب :

- إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم إجتماع ،ط1،دار الشروق للنشر ،الأردن 2006.
- اسماعيل صبري ،دراسات في ادارة العامة مع بعض تحليلات المقارنة ،ط 3 مؤسسة صباغ ، الكويت 1980.
- إعتماد محمد علام ، دراسات في علم إجتماع التنظيمي ،ط1 مكتبة أنجلو المصرية لنشر ، مصر 1994.
- بربر كامل ، الإدارة العلمية ونظام ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت لبنان .
- برهان رزيق ،التفويض في القانون الإداري ،وزارة الإعلام السورية للطباعة ،ط1 ،سوريا ،2017.
- توفيق عبد الرحمان ،منهج المهارات الإدارية ،تفويض السلطة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،بميك القاهرة 2002 .
- جبارى عطية ،إجتهادات نظرية في علم إجتماع صناعي بدون طبعة مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية 2001 .
- جلبي عبد الرزاق وعبد المصطفى وآخرون ،البحث العلمي واجتماعي لغته ومداخله ،دار المعرفة الجامعية 1889.
- جميل عبد الكريم أحمد ، أدارة الموارد البشرية ، عمان الجنادرية لنشر والتوزيع 2015.
- الجيبوسي محمد وجاد الله أحمد، الإدارة علم وتطبيق ،ط2 ،الميسرة ،عمان لنشر والتوزيع والطباعة2012.
- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ،الجزائر ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2016.
- حسان محمد،النظرياتالإجتماعية المتقدمة ،الطبعة 2،دار وائل لنشر،الأردن 2010 .
- حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،ط1،دار الحامد لنشر والتوزيع ، الأردن 2003.
- حسين حريم عبد أحمد رشوان،إدارة والمجتمع ،بدون طبعة مؤسسة شباب جامعة الإسكندر1990.
- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، "1 الجزائر 2011.
- خليل محمد الشماع ،خيضر كاظم محمود ،نظرية المنظمة الطبعة 3،دار الميسرة الأردن 2007 .

- رضوان محمود عبد الفتاح ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية لتدريب والنشر 2012.
- سليمان الطماوي ، القانون الإداري ،بدون ط، دار الفكر العربي ، القاهرة 1989 .
- سيد أحمد جاب الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ،دار الفكر العربي ،ط1، مصر 2009 .
- شروق أسامة ، عواد حجاب ،النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية 2009.
- شحادة نظمي ،إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد دار النهضة العربية ،ط1، القاهرة ،2004.
- الشريف محمد "إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004.
- الصيرفي عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ط1 ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان أردن 2003.
- طلعت إبراهيم لطفي ،علم إجتماع التنظيم بدون طبعة ،دار غريب لنشر القاهرة مصر 2007.
- طاهر محمود ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1 ، الجزائر 2016.
- عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،بدون ط، كاية التجارة جامعة القاهرة مصر 2003 .
- عاطف عبد الله المكاوي ، لتفويض الإداري ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ،القاهرة مصر ،2014.
- العامري محمد الرايس ، لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين ، الجزائر ،الدار الجزائرية للنشر ،القاهرة 2015.
- عبد الهادي الجوهري ، علم الإجتماع إدارة ، بدون/ط ، المكتسب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 1998.
- عبودي زياد منير ،اتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، عمان ، دار الشروق لنشر والتوزيع 2006.
- العزاوي نجم عبد الله وجواد ،عباس جسين ، الوظائف الغستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،الأردن ،دار يازوري لنشرً2010.
- علاء فرحات ، الحوكمةالمؤسستية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،عمان ، دار صفاء للنشر ،ط1 السنة2011.
- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي بدون طبعة ، دار غريب لنشر مصر 1998
- فؤاد محمد النادي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط2 ، بدون دار نشر ،2006.
- فيليب كابان وجان فرانسو دورتيه ،ترجمة إياس حسين ،علم إجتماع ط1،دار الفرقد ،سوريا،2010.

- قباري محمد إسماعيل، علم إجتماع إداري، بدون طبعة دار المعارف لنشر والتوزيع الإسكندرية 1983 .
- القيروتي محمد قاسم ،مبادئ الإدارة ، الطبعة2 وائل لنشر والتوزيع ،2009 .
- كامل المغربي السلوك التظيمي ، دار الفكر لنشر والتوزيع ،الطبعة 3 الأردن 2004.
- الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسسية ،الطبعة 1 ، عمان الأردن ،دار المناهج لنشر والتوزيع ، 2015.
- كعباشرابح،علمإجتماع التنظيم ، بدون طبعة مخبر علم الإجتماعإتصال البحثي قسنطينة الجزائر 2006.
- كنعان نواف ، القيادة الإدارية ،ط6 ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان 1998.
- ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية لنشر 2007.
- المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان الأردن ، دار حرير لنشر والتوزيع 2013
- محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ،عمان ، بدون طبعة ، دار المعتزلنشر 2014.
- محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية اسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003.
- مصطفى شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق لنشر والتوزيع الأردن ،ط3.
- منصور القاضي ،معجم المصطلحات القانونية ،الطبعة الثانية ،دار مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت ،لبنان 2009.
- هناء محمود القيسي ، الإدارة التربوية ،دار المناهج لنشر والتوزيع ،الطبعة 1 الأردن ،2010 .
- وشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ،عمان ، دار الأيام لنشر ،2015.
- وليم روث ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ،تطور نظرية الإدارة ، ط1 مؤسسة أإيتراك ليتر ،مصر 2001.

المجلات والمنتديات:

- ابن المنظور ، لسان العرب ، دار الصادر ،بيروت ، المجلد 14.
- أحمد طلال عبد الحميد ، اشكالية التفويض الإداري لاختصاصات بين الحكومة الإتحادية والمحافظات العدد 2021/4/9.6864.
- باسم عباس الكريدي وعامر علي العطوي ، اتجاهات قيادية التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي ، مجلة القيادية للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 11 العدد 02، 2009.
- راتب السعود ، درجةتفويض السلطة لدى عملاء الكليات الأكاديمية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية لتربية ،المجلد 12 العدد03 الأردن ،2014.

- الطيب أحمد ، تفويض السلطة كأساس لتطوير خدمة مدنية ،مجلة الإداري ،مجلد 10 العدد105السنة 2015.
- عباس حسين وجواد وآخرون ،تقويم البرامج الدراسية التدريبية الموقعية والمركزية ،مجلة العراقية للعلوم الإدارية مجلد 2 العدد2004،5.
- لطفي أبو المجد موسى ،التفويض كأداة لتعزيز العلاقة بين السلطتين السياسية والإدارية مجلد 8 من العدد 33 لحولية كلية الدراسات الإسلامية واالعربية للبنات، اسكندرية مصر 1998.
- لقريوتي محمد قاسم أحمد ، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى،دولة الكويت ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية ،مجلد 22 العدد 1 ،2001.
- معمر عقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين في المؤسسات العامة ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ،المجلد 11، العدد 29 ،2015.
- محمد بركات ، التفويض الإداري المجالات والحدود ،مجلة الدراسات والبحوث القانونية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية محمد بوضياف والعلوم السياسية ، المسيلة ، العدد 10 أوت 2018.
- هاينزمايون ، إدارة أداء ، دليل شامل للإشراف فعال ترجمة مي وزهير مطابع ،معهد إدارة العامة 1998.

المذكرات:

- أبو الشرخ حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستر2010.
- أعمر عبد الله أبو عمرة ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطنية وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد ، جامعة الأقصى 2015.
- بوشليق الأمين ،دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،رسالة دكتورا ،كلية العلوم إنسانية وإجتماعية ،جامعة خيضر بسكرة 2015.
- توفيق عطية ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين ،2009.
- جباس خالد ، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية ،تخصص إقتصاد بترولي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/2013.
- الحلابية ،غازي حسن عودة ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات الشرق الأوسط ، الأردن ،رسالة ماجستر ، كلية إقتصاد 2013.
- دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، رسالو ماجستير في علم النفس والتنظيم ،كلية الإجتماع ، جامعة وهران 2 السنة 2016.

- سامر إبراهيم أبو العون ، رسالة ماجستير بعنوان : التفويض الأداري وانعكاساته على أداء مؤسساتي دراسة حالة وزارة الصحة ، جامعة القدس للدراسات العليا 2015.
- سعد مأمون حسن محمد ،تقويم فاعلية التدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن ،رسالة ماجسترإقتصاد ،جامعة بغداد1989.
- سعيدة تركي ، التفويض الإداري في القانون اللإداري ،مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2017/2016.
- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ،2010.
- الصديقي محمد ،مذكرة ماستر بعنوان التفويض في القانون الجزائري ،جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي سنة 2018/2017.
- عبد قريطم ، تفويض اختصاصات دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط01 ، لبنان 2011.
- غربي حنان ، أثر التمكين على الأداء الوظيفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016.
- محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف السعودية 2003.
- محمد خليفي ،النظلم القانوني ، لتفويض الإداري في الجزائر ،مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبي بكر بن بلقايد تلمسان2008 /2007.
- مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات ،دراسة حالة ،مؤسسة sqtpap لتحويل الورق ،مذكرة تضمن لنيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس ، ،كلية الاقتصاد سطيف 2010.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الملحق رقم 01: الأستبيان.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير "إدارة أعمال"

الموضوع : أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي

في إطار إعدادنا لمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال ، نتشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا لجمع البيانات ،و المعلومات ذات الصلة بدراستنا، فالرجاء منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان الذي يستهدف جمع المعلومات حول أثر تفويض التفويض الإداري على أداء العاملين، وذلك بوضع علامة {×} في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة،مع الإشارة إلى أن مفهوم التفويض الإداري يعني نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته.وللعلم أن ما تدلون به من خلال هذا الاستبيان من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها. وفي الأخير، نشكركم على تعاونكم ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

المحور الأول:الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة {×} أمام العبارة التي تناسبك:

.1 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

.2 السن:

من 25 إلى 35 ☐ من 36إلى 45 ☐ فأكثر ☐

.3 المستوى العلمي

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4 طبيعة العمل:

نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطارات ☐

5 الخبرة :

أقل من5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالدراسة:

المحور الأول :التفويض الإداري						
الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

01	يساهم تفويض السلطة في تخفيف الضغط على المدير.					
02	يكلف المدير مرؤوسيه بتحمل قرارات مصيرية					
03	يعتبر التفويض تكليف وليس تشريف .					
04	يساعد التفويض في تنمية القدرات بين العاملين .					
05	يؤدي تفويض السلطة إلى توفير الوقت .					
06	يأخذ المدير رأي العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها .					
07	تتخذ قرارات وتوصيات العمال في المنظمة بتصويت الأغلبية.					
08	يمنح المدير العمال الصلاحيات الكافية والكاملة في اتخاذ القرارات.					
09	التخفيف من البيروقراطية وتكريس لامركزية في اتخاذ القرارات .					

10	يشعر العمال بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات .					
11	تتاح فرصة متكافئة للعمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم اتجاه تطوير العمل .					
المحور الثاني فعالية الأداء .						
12	يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض بالتفويض .					
13	التحفيز الوظيفي الدائم للعمال يساعد على الرفع من دافعيتهم تجاه العمل .					
14	يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة له.					
15	يكلف المدير العامل بتحمل مهام أكبر من مهامه المعتادة مما يرفع ذلك من أدائه الوظيفي .					
16	يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الشخص					

	المفوض له .					
17	يتم منح التفويض حسب قدرات العمال واختصاصاتهم .					
18	يقوم المسؤول بتقييمك على حسب أداء المهام المفوضة لك بفعالية مما يساهم في تحسن أداءك الوظيفي .					
19	تقوم المنظمة على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل وخصوصا عملية اتخاذ القرار.					
20	يوجد مدقق مالي يتولى عملية التدقيق للمعاملات المالية بعد الانتهاء من المهام المفوضة للعمال.					
21	يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية .					
22	يفوض المدير العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها للنظام في المنظمة .					

23	تساعد عملية اتخاذ القرار في رفع من الفعالية التنظيمية .					

الملحق رقم 02: الجداول المتعلقة باختبار العينات والمحاور ككل .

ملاحظة :مقياس (موافق بشدة ، غير موافق بشدة) لم تظهر في الملاحق لإيجابات كل المبحوثين ب(00).

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	56.7	56.7	56.7
	محايد	8	26.7	26.7	83.3
	موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	29	96.7	96.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

:

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	33.3	33.3	33.3
	محايد	2	6.7	6.7	40.0
	موافق	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
	محايد	4	13.3	13.3	26.7
	موافق	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	23.3	23.3	23.3
	محايد	9	30.0	30.0	53.3
	موافق	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	26.7	26.7	26.7
	محايد	9	30.0	30.0	56.7
	موافق	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
	محايد	2	6.7	6.7	26.7
	موافق	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	3	10.0	10.0	16.7
	موافق	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	43.3	43.3	43.3
	محايد	4	13.3	13.3	56.7
	موافق	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	26.7	26.7	26.7
	محايد	1	3.3	3.3	30.0
	موافق	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Y1	Y2	Y3
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.73	1.60	2.97	2.27	2.60	2.23	2.17	2.53	2.77	2.00	2.43	2.60	1.87	2.43
Median		3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.640	.770	.183	.944	.724	.817	.834	.819	.568	.947	.898	.724	.819	.817

Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
30	30	30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.27	2.07	2.23	2.50	2.40	2.50	2.33	2.57	2.80
3.00	2.00	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
.868	.907	.858	.820	.814	.820	.802	.568	.551

الملحق رقم 03: الموافقة لإجراء دراسة الحالة في معهد التكوين المهني .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 85
المدية في: 2023/04/26

إلى السيد: مدير معهد التكوين المهني بعين الذهب المدية

الموضوع: السماح للطلبة باجراء " دراسة حالة"

سيادة رئيس المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر: الموسومة بعنوان : (أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
هلالي نور الهدى	2000/10/17	المدية	181832046066
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023/04/14 إلى 2023/06/30.
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
[illegible] محمد

مدير المؤسسة المستقبلة
موافق
مدير المعهد
[illegible] صفار باتي