



*Ziane Achour University of Djelfa
Faculty of social and human sciences
Department of Sociology and Demography*



**Delegation of authority and its impact
on the organizational efficiency of the
Algerian public institution**

(University of Djelfa model)

PhD thesis in sociology and organization work

Prepared by:

farid Lakhnech

Supervised by the professor :

albatoule alloute

University season 2018/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية

جامعة الجلفة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إعداد الطالب:

الباتول علوط

فريد لخنش

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	بكاي ميلود
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	علوط الباتول
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	حسان هشام
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر " أ "	يونس عيسى
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	حواطي أمال
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر " أ "	بن سليم حسين

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

روح والدي الطاهرتين

رحمهما الله

إلى كل من زينب، دقيم، سيف الدين رحمهم الله

إلى أختي الكريمة: الأستاذة خديجة وإلى كل عائلتي وكل أصدقائي

وزملائي في الجامعة وفي مكتبة حاسي العش

كما أشكر جميع من ساهم في هذا العمل

من اطارات وأساتذة بجامعة الجلفة

وإلى كل من ساعدوني خاصة الأستاذة هجيرة، سهام، فتيحة

زكرياء، مصطفى، عامر، جمال، عمر، لمبارك، قندوز، نعاس

خالد، سعيد، عسي، ونوقي، نجيمي، بوزيدي

كما أوجه شكري وامتناني للأستاذة الدكتورة الفاضلة

فيروز زارقة بجامعة سطيف

و.أ.د. ربوح عبد القادر بجامعة الجلفة

كلمة شكر

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل
العلمي المتواضع ويسّر لنا هذا الأمر وأمدنا بالصبر والعزيمة.
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان للأستاذة الدكتورة المشرفة
على هذا العمل الباتول علوط
على دعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة ونصائحها الصادقة
طيلة انجاز هذا العمل،
كما أشكر أ.د. هشام حسان على وقوفه معنا
وكذا أ.د. بكاي ميلود، أ.د. بن شريك عمر
وكل طاقم مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات
في الجزائر بجامعة الجلفة
وكذا كل طاقم إدارة الجامعة وكذا كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
على رأسهم أ.د. براهيم الشيخ وكذا أ.د. الضبع مريم
وكذا د. بلعربي.
وكل من قدم لنا يد العون
من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن تأثير تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية " جامعة الجلفة " وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أحد أكثر المناهج توظيفا في تقصي الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على 109 مفردة مكونة من: عمداء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، أعوان تحكم، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يؤثر تفويض السلطة بشكل ايجابي في قدرات الموظفين فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة.
 - يؤثر تفويض السلطة تأثير ايجابيا في مهارات الموظفين المتعلقة بتنظيم وإدارة الوقت بالجامعة.
 - يؤثر تفويض السلطة بشكل إيجابي في أداء الموظفين بالجامعة.
 - يؤثر التفويض إيجابا في جودة القرارات الإدارية بالجامعة.
 - أن كفاية السلطة مع تلائم نسبي للمهام المفوضة مع الاختصاص يساعد الموظفين على بذل الجهد وتكريس كامل للوقت الرسمي.
 - وضوح الأهداف والقوانين من أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل.
 - توجد علاقة ايجابية بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في أداء المهام المفوضة.
 - هناك تأثير ايجابي لملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص في قدرات الموظفين على استثمار الوسائل والتجهيزات المتوفرة في الجامعة.
 - وجود علاقة ايجابية بين الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ قرارات صائبة.
- وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير ايجابي تحدثه عملية تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية وجامعة الجلفة ميدان البحث.
- الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الكفاءة التنظيمية، المؤسسة العمومية.**

Résumé

L'objectif de cette étude est d'examiner l'effet de la délégation du pouvoir sur l'efficacité organisationnelle dans l'établissement publique algérienne «l'Université de Djelfa». L'approche descriptive a été utilisée par ce qu'il est l'un des méthodes les plus largement utilisées pour étudier les phénomènes sociaux. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé et distribué à 109 personnes composée de; Les doyens, les chefs départements, les chefs de services et les maitrises .L'étude a révélé les résultats suivants:

- La délégation de pouvoir a une influence positive sur les capacités du personnel en ce qui concerne l'utilisation des ressources disponibles.
- La délégation de pouvoir a une influence positive sur les compétences du personnel en matière d'organisation et de gestion du temps à l'université.
- La délégation de pouvoir affecte positivement sur le performance du personnel à université.
- La délégation affecte positivement la qualité des décisions administratives à l'université.
- Le taux d'autorité avec la pertinence relative des tâches déléguées avec compétence aide le personnel à faire l'effort et à consacrer tout son temps au formel.
- La clarté des objectifs et des lois est l'un des facteurs les plus importants qui contrôlent le temps de travail.
- Il existe une relation positive entre le désir de prendre des responsabilités et la discipline dans l'exécution des tâches prescrites.
- Il y a un impact positif à adapter les tâches déléguées à la capacité des employés à investir dans les moyens et équipements disponibles à l'université.
- Il existe une relation positive entre le désir de prendre des responsabilités et la confiance nécessaire pour prendre des décisions éclairées.

À la fin L'étude a révélé que le processus de délégation du pouvoir avait un effet positif sur l'efficacité organisationnelle à l'établissement publique algérienne et de l'Université de Djelfa.

Mots-clés: délégation du pouvoir, efficacité organisationnelle, institution publique.

Summary

The objective of this study is to examine the effect of the delegation of power on organizational effectiveness in the Algerian public institution " the University of Djelfa". The descriptive approach has been used because it is one of the most widely used methods for studying social phenomena. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared and distributed to 109 people composed of; Deans, department heads, department heads and masters. The study revealed the following results:

Delegation of authority has a positive influence on the staff's ability to use available resources.

- The delegation of power has a positive influence on staff skills in organizing and managing time at the university.
- The delegation of power positively affects the performance of university staff.
- The delegation positively affects the quality of administrative decisions at the university.
- The authority rate with the relative relevance of competently delegated tasks helps staff to make the effort and spend all their time on the formal.
- The clarity of objectives and laws is one of the most important factors that control working time.
- There is a positive relationship between the desire to take responsibility and discipline in carrying out the prescribed tasks.
- There is a positive impact in tailoring delegated tasks to the ability of employees to invest in the facilities and equipment available at the university.
- There is a positive relationship between the desire to take responsibility and the confidence to make informed decisions.

In the end The study revealed that the process of delegation of power had a positive effect on organizational effectiveness at the Algerian public institution and the University of Djelfa.

Key words: delegation of power, organizational efficiency, public institution.

فهرس الموضوعات

	الإهداء
	كلمة شكر
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
د	فهرس الموضوعات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
02	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة	
08	تمهيد
09	1. أسباب اختيار الموضوع
10	2. تحديد وصياغة الإشكالية
13	3. الفرضيات
19	4. أهمية الدراسة
19	5. أهداف الدراسة
20	6. تحديد المفاهيم
30	7. الدراسات السابقة
51	1.7. عرض ومناقشة الدراسات السابقة
55	8. المقاربة السوسيولوجية
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: المداخل النظرية المفسرة لعملية تفويض السلطة	
61	تمهيد
62	أولاً: النظريات الكلاسيكية
62	1.1. نظرية البيروقراطية

65 2.1. نظرية الإدارة العلمية
67 3.1. نظريات مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية)
69 4.1. نظرية موني وريلي
71 5.1. نظرية العلاقات الإنسانية
74 6.1. نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريغور
76 ثانيا: النظريات الحديثة
77 1.2. تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي
79 2.2. نظرية المعوقات الوظيفية
84 3.2. نموذج سلزنيك وتفويض السلطة
86 4.2. نظرية قبول السلطة
89 5.2. نظرية اتخاذ القرار
91 خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للكفاءة التنظيمية	
93 تمهيد
94 أولا: نبذة عن تطور مفهوم الكفاءة التنظيمية
95 ثانيا: المداخل الأساسية للكفاءة التنظيمية
95 1.2. المداخل الكلاسيكية
95 1.1.2. مدخل النظم
96 2.1.2. مدخل العمليات الداخلية
97 3.1.2. مدخل تحقيق الأهداف
99 2.2. المداخل المعاصرة
99 1.2.2. مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم
101 2.2.2. مدخل القيم المتنافسة
103 ثالثا: العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية
103 1.3. العوامل الداخلية وخصائص المنظمة
104 2.3. العوامل الخارجية

104	رابعاً: معايير قياس كفاءة التنظيم.....
112	خامساً: خصائص التنظيم الكفاء (الناجح)
112	1.5. الخصائص الاقتصادية
113	2.5. الخصائص الإدارية
114	3.5. مناخ العمل الصحي
116	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة التفويض بالأداء التنظيمي	
118	تمهيد
119	أولاً: الأداء التنظيمي.....
119	1.1. الأداء التنظيمي وعلاقته بالكفاءة التنظيمية.....
120	2.1. الدافعية للإنجاز.....
121	3.1. تفويض السلطة كدافع لتحقيق الكفاءة في الأداء
121	4.1. تفويض السلطة والرقابة التنظيمية
123	5.1. الرضى عن العمل
125	ثانياً: تحمل المسؤولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.....
127	2.2. نظرية سلم الحاجات لبورتر.....
128	3.2. نظرية ذات العاملين لهرزبرج
131	ثالثاً: تفويض السلطة
131	1.3. الخطوات الرئيسية في عملية تفويض السلطة.....
134	2.3. أنواع التفويض.....
136	3.3. مبادئ التفويض.....
139	4.3. شروط التفويض الفعال
140	5.3. عملية تفويض السلطة (إيجابياتها، سلبياتها)
141	6.3. التفويض واللامركزية
143	7.3. معوقات عملية التفويض.....
145	8.3. أنواع السلطات في المنظمة

146 خلاصة الفصل
الفصل الرابع: علاقة تفويض السلطة بإدارة الوقت	
148 تمهيد
149 مفهوم الوقت وأنواعه
149 1.1. مفهوم الوقت
150 1.2. خصائص الوقت
151 2.1. أنواع الوقت
151 2.2. أهمية الوقت
153 3. إدارة الوقت
153 1.3. تعريف إدارة الوقت
155 3.2. إدارة الوقت وعلاقتها بكل من الكفاءة والفعالية
156 3.3. أهمية إدارة الوقت
158 4. النظريات المفسرة لإدارة الوقت
161 5. أساليب إدارة الوقت
162 1.5. الإدارة بالتفويض
168 2.5. عملية التخطيط الإداري
173 خلاصة الفصل
الفصل الخامس: علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار	
175 تمهيد
176 1. ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري
180 2. عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري
181 3. مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري
182 4. تصنيف القرارات
183 5. تفويض السلطة وعلاقته بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار
185 6. مفهوم التصميم التنظيمي (تصميم العمل أو الوظائف)
188 7. تصميم الهيكل الوظيفي: المفهوم والأهمية

193	8. طرق تصميم الهياكل التنظيمية
195	9. علاقة عملية تصميم الهيكل التنظيمي بكل من السلطة والمسؤولية
200	10. علاقة التفويض بالمركزية واللامركزية
201	11. العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي
205	12. دور أساليب هندسة العمل في تحقيق الكفاءة التنظيمية
208	خلاصة الفصل
الفصل السادس: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية	
211	تمهيد
212	1. مفهوم المؤسسة
213	2. تصنيف وأنواع المؤسسة
213	1.2. حسب طبيعة النشاط
213	2.2. حسب الطبيعة القانونية (طبيعة الملكية)
215	3.2. حسب معيار الحجم
216	4.2. حسب النشاط الأساسي الممارس
216	3. أبرز خصائص ومميزات المؤسسة العمومية
217	4. أركان المؤسسات العمومية
217	1.4. المنظمة أو المرفقات العمومية
218	2.4. التخصص والاستقلال المالي
219	5. مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
219	1.5. مرحلة التسيير الذاتي: 1963-1965
212	2.5. مرحلة الشركات الوطنية: 1965-1971
223	3.5. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971-1979
225	4.5. مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988
228	5.5. مرحلة استقلالية المؤسسات: 1988-1990
230	6.5. مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق
234	6. المؤسسة الجامعية

2362.6. أهداف المؤسسة الجامعية.....
2373.6. وظائف المؤسسة الجامعية.....
2384.6. الإدارة الجامعية حسب المشرع الجزائري.....
241 خلاصة الفصل.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
244 تمهيد.....
245 1. مجالات الدراسة.....
245 1.1. المجال المكاني.....
250 2.1. المجال البشري.....
251 3.1. المجال الزمني.....
253 2. مجتمع الدراسة.....
255 1.2. خصائص مجتمع الدراسة.....
259 3. المنهج المستخدم في الدراسة.....
260 4. أدوات جمع البيانات.....
262 3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
263 خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج	
265 تمهيد.....
266 أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
266 1-1- المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى.....
282 1-2- المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية.....
297 1-3- المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة.....
311 1-4- المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة.....
325 ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....
325 1.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....

328	2.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
333	3.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
352	ثالثاً: النتيجة العامة
356	خاتمة
361	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
266	يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية وتوظيف المهارات	1.
268	يوضح العلاقة بين كفاية الصلاحيات وتطور المهارات	2.
269	يوضح علاقة وضوح المهام ببذل الجهد	3.
270	يوضح علاقة ملائمة المهام مع الاختصاص والاستثمار في الوسائل	4.
272	يوضح مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وبذل الجهد	5.
274	يوضح علاقة بين أسلوب التفويض وتلقي الأوامر من مصادر مختلفة	6.
275	يوضح الجهة التي يستعين بها المبحوثين في حال وجود صعوبة في العمل	7.
276	يوضح العلاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات	8.
278	يوضح علاقة منصب العمل بتطور مهارات الإشراف	9.
279	يوضح علاقة الحالة العائلية بتوظيف المهارات الاجتماعية	10.
280	يوضح العلاقة بين الحالة العائلية وتوظيف المهارات الاجتماعية	11.
282	يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بالحضور اليومي	12.
284	يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام	13.
285	يوضح علاقة كفاية السلطة الممنوحة بالتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة	14.
286	يبين مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات	15.
287	يوضح ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وتكريس كامل وقت العمل	16.
289	يوضح مدى متابعة المسؤول المباشر وتحسن مهارة استخدام وقت العمل	17.
290	يوضح علاقة الجنس بالالتزام بالحضور اليومي	18.
291	يوضح السن وعلاقته بتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى	19.
293	يوضح سنوات الخبرة وعلاقتها بالتحكم في وقت المهمة المفوضة	20.
295	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول العوامل المتحكمة في وقت العمل	21.
297	يوضح الرغبة في تحمل المسؤولية وعلاقتها بالانضباط في أداء المهام	22.
299	يوضح كفاية السلطة الممنوحة وعلاقتها بالدرجة الممنوحة من طرف المسؤول	23.

300	يوضح وضوح ودقة المهام المفوضة وعلاقتها بالتقليل من نسبة الخطأ	.24
301	يوضح علاقة ملائمة المهام المفوضة بتحسين مردودية الأداء.	.25
303	يوضح نوعية التفويض الممارس وعلاقته بالانضباط في أداء المهام	.26
304	يوضح السن وعلاقته بفرصة التدريب على الأداء السليم	.27
305	يوضح منصب العمل وعلاقته بالاستفادة من عملية تقييم الأداء	.28
306	يوضح سنوات الخبرة وعلاقتها بالشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء	.29
308	يوضح الحالة العائلية وعلاقتها بالانضباط في أداء المهام	.30
309	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول طبيعة تدخل المسؤول في أداء الموظف	.31
311	يوضح الرغبة في تحمل المسؤولية وعلاقتها بالثقة في اتخاذ قرارات صائبة	.32
312	يوضح كفاية السلطة الممنوحة وتأثيرها في سرعة توفير الحلول	.33
313	يوضح مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات	.34
314	يوضح ملائمة المهام المفوضة وتأثيرها سرعة تحديد وتشخيص المشكلات	.35
316	يوضح مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام وتأثيرها في جودة القرارات	.36
317	يوضح منصب العمل وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار	.37
318	يوضح سنوات الخبرة وعلاقتها بنوعية المشاركة في مراحل اتخاذ القرار	.38
320	يوضح الحالة العائلية وعلاقتها بمدى مساهمة المبحوثين في حل المشاكل	.39
322	يوضح نوعية القرارات التي يشارك فيها المبحوثين	.40
323	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة	.41

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أبعاد ومؤشرات تفويض السلطة	01
83	نموذج البيروقراطية المعدل " مرتون "	02
88	نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك "	03
89	عناصر نظرية سايمون	04
104	العوامل الخارجية المؤثرة في كفاءة التنظيم	05
105	يوضح خصائص المنظمة الناجحة	06
106	نموذج للأبعاد المختلفة للكفاءة التنظيمية	07
112	العناصر السبعة للكفاءة التنظيمية	08
115	الفرق بين الكفاءة والفعالية	09
127	سلم الحاجات لبورتر	10
132	نظرية ذات العاملين " لهرزبرج "	11
134	خطوات عملية تفويض السلطة	12
155	يوضح مكونات الإدارة الفعالة للوقت	13
167	يوضح علاقة إدارة الوقت بكل من عمليتي التخطيط والتفويض	14
170	يوضح علاقة التفويض بالتخطيط الإداري ودوره في استغلال الوقت	15
177	أبرز أبعاد عملية صنع القرار	16
180	يوضح أجزاء القرار	17
184	علاقة عملية تفويض السلطة باتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية	18
187	استخدامات معلومات تحليل العمل	19
191	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	20
193	العناصر الرئيسية في تصميم التنظيم	21
232	يوضح أهم العراقيل والصعوبات التي واجهت القطاع العام	22

مقدمة



مقدمة

جذبت التنظيمات عبر التاريخ الإنساني اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في حقول وميادين عدّة، إلا أن هذا الاهتمام بدأ يأخذ منحنا تصاعديا لا سيما مع بداية الثورة الصناعية في سنة 1789م، والتي هيأت المناخ الملائم الذي فسح المجال لظهور ونشأة التنظيمات ونموها، فتتوعدت بذلك المداخل والرؤى التي اعتنت بها بالدراسة والتحليل، كما أسهمت في إثراء هذا الجانب مختلف فروع العلم والمعرفة كعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس وغيرها من التخصصات الأكاديمية، ولعل مستوى التقدم والرقي الذي بات يميز المنظمات في عصرنا الراهن، يحتم على الفرد كعنصر محوري وكفاعل داخل هذا النسق الاجتماعي والذي عبر عنه بارسونز بأنه شبكة من العلاقات الاجتماعية المبنية على عملية التفاعل الاجتماعي القائمة بين الأفراد آخذة عدة أنماط متنوعة تربط الفرد بالكيان الاجتماعي.¹ إيجاد أفضل السبل الناجعة حتى يكون بمقدورها أي "المنظمات" على الأقل ضمان البقاء والاستمرارية في ظل ما تشهده المجتمعات في العالم اليوم من حركية لا متناهية فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي السريع، وقد لا يتحقق هذا المسعى إلا من خلال محاولة استغلال حقيقية للموارد المتاحة والتي نجد من أبرزها العنصر البشري، وفي خضم هذا التنافس الشديد بين كبريات الشركات العالمية فقد صارت دراسة التنظيمات شكلت لدى الكثير من المنظرين في علم الاجتماع عموما وفي مجال الإدارة خصوصا من أمثال دوركهايم وبارسونز، فيبير، تايلور، فايول وغيرهم ومازالت تشكل الإطار العام الذي يؤثر على نمط الحياة وأساليب المعيشة وجميع جوانب وأنشطة المجتمع المعاصر، فقد ترتب عن اتساع وتعدّد التنظيمات الإدارية توجه - لا بديل عنه - نحو التقليل قدر الإمكان من تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة لأنه لم يعد بمقدور المسؤول الإداري في - أية منظمة - الإلمام بكافة المهام التي تنطوي عليها وظيفته إلا نادرا وحتى إن توفرت لديه

¹. أنظر معن خليل عمر، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 62.

الموهبة أو المهارة فربما لا يكون لديه الوقت الكافي لإتمام جميع مسؤولياته في المنظمة بكفاءة عالية.

يُعدّ تفويض السلطة من بين أبرز الأساليب الإدارية التي أضحت منتهجة بكثرة في المنظمات المعاصرة والتي خلّصت المدراء من بعض المهام والأعمال الشكلية والروتينية، بل أنها فسحت لهم المجال للعناية بالأمر ذات الأولوية المتعلقة مثلا بوضع السياسات العامة والخطط والبرامج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فضلا عن ذلك فإن الاستعانة بمثل هذه الأنماط في التسيير يمكن أن تؤدي دورا محوريا يساعد المنظمة في إكتشاف قدرات ومهارات أعضاء التنظيم ورفع مستوى حماسهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية، فالقائد الإداري بناء على هذا الطرح النظري لا يمكنه أداء الكثير من الأعمال الإدارية جملة واحدة دونما استعانة بمن حوله من معاونين ذوي الخبرة والكفاءة، فإسناد بعض الوظائف والمسؤوليات قد يزيل الكثير من العبء الملقى على عاتقه لا سيما في المؤسسات العمومية من بينها المؤسسة الجامعية التي يمكن أن نعتبرها كأحد أكثر التنظيمات تعقيدا وتميزا في المجتمع مقارنة بنظيراتها.

ولعلّ هذه السمات المشار إليها - التعقيد والتميز - نابعة من خصوصية وتميز هذه التنظيمات عن غيرها وما يتطلبه ذلك من ترتيبات إدارية وتنظيمية خاصة تتواءم مع طبيعتها المتميزة، واستنادا على هذه الرؤية المعاصرة في التسيير فإن مدير المنظمة اليوم يتحمل مسؤولية تعيين مهام وواجبات معاونيه من مدراء ورؤساء، ومن ثم يقوم هؤلاء بتعيين مهام الواقعين تحت تصرفهم، وفي ذات السياق يكون لزاما عليهم مراعاة الكثير من الشروط من بينها مثلا: توزيع المهام بشكل عادل على غرار وضوح المسؤوليات والسلطات ومكافئة السلطة للمسؤولية المفوضة... الخ، حتى يتمكن كل مرؤوس من أداء واجباته على نحو مرض.

وحتى يتحقق هذا المبتغى من الضروري على المسير أو القائد الإداري أن يكون عارفا ومطلعا على طبيعة كل الأنشطة والأعمال ومدى توافقها الفعلي مع قدرات ومهارات مرؤوسيه، فقد يكون صاحب سلطة التفويض ميالا إلى إسناد الواجبات والمهام الصعبة للموظفين الأكثر كفاءة ومقدرة لأنها الطريقة السهلة في تحديد الواجبات ومع ذلك فقد يؤدي توجيه الاهتمام للموظفين الأقل كفاءة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات متنوعة، وهذا ما يُمكن المدير من الاستفادة أكثر من خدمات عدد كبير من ذوي المهارة بهدف المحافظة على وتيرة العمل المناسبة دونما تأثير على بقية الأعمال والواجبات، لذلك فإنه قد يكون من الأفضل توفر عدد كاف من أعضاء التنظيم الأكثر ممارسة للمهام الإدارية، ما من شأنه أن يوفر لدى المدراء سهولة كبيرة في تسليط الضوء على الواجبات والمسؤوليات المختلفة التي تعمل على تنمية وتطوير خبرات كافة المرؤوسين لديهم، الأمر الذي قد يجعل من إمكانية تحقيق الكفاءة التنظيمية أمرا ممكنا خاصة في ظل وجود مشاركة فعلية (فردية وجماعية) في عملية صنع القرار الإداري المتعلقة بالوحدات المشكلة للمنظمة التي ينتمي إليها الموظفون والتي تتيحها عملية التفويض لهم بهدف تحقيق التوازن التنظيمي والتوافق ما بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف الوحدات الفرعية والمؤسسة الجامعية في آن واحد.

لنتناول هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري والآخر تطبيقي مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفصل التمهيدي تم وضعه كواجهة للدراسة ككل. وقد ضم هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة العناصر التالية: أسباب اختيار الموضوع، تحديد وصياغة الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، عرض ومناقشة الدراسات السابقة، المقاربة السوسولوجية.

وقد اشتمل الجانب النظري للدراسة على خمسة فصول، الفصل الأول كان بعنوان: الاتجاهات النظرية المفسرة لعملية تفويض السلطة وضم العناصر التالية: بداية بالنظريات الكلاسيكية التي ضمت على التوالي: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظريات مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية)، نظرية موني وريلي، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية

(X) و (Y) لدوجلاس ماكريغور، كما عرضنا النظريات الحديثة بدايةً بنظرية تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي، نظرية المعوقات الوظيفية، نموذج سلزنيك وتفويض السلطة، نظرية قبول السلطة، نظرية اتخاذ القرار.

وفي الفصل الثاني والمندرج تحت عنوان: المداخل النظرية المفسرة للكفاءة التنظيمية، والذي تناولنا فيه أولاً: تطور مفهوم الكفاءة التنظيمية، أما ثانياً: المداخل الأساسية المفسرة للكفاءة التنظيمية، كما عرضنا المداخل الكلاسيكية والتي ضمت كل من مدخل النظم، مدخل العمليات الداخلية، مدخل تحقيق الأهداف، أما المداخل المعاصرة فضمت كل من مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم، مدخل القيم المتنافسة مثلما تعرضنا لأبرز العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية وكذا لمعايير قياسها، إضافة لخصائص التنظيم الكفاء أو الناجح.

أما عن الفصل الثالث والمندرج تحت عنوان: علاقة عملية التفويض بالأداء الوظيفي. فقد عرضنا فيه كل من الأداء التنظيمي وعلاقته بالكفاءة التنظيمية ومفهوم الدافعية وكذا تفويض السلطة كدافع لتحقيق الكفاءة في الأداء على غرار عنصر تفويض السلطة والرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي كما تناولنا عنصر تحمل المسؤولية والأداء التنظيمي والذي عرضنا فيه بعض النظريات وهي على التوالي: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلوا، نظرية سلم الحاجات لبورتر، نظرية ذات العاملين لهرزبرج. مثلما تعرضنا لمفهوم التفويض في السلطة ولأهم الخطوات الرئيسية على غرار الأنواع والمبادئ وكذا شروط التفويض الفعال، المزايا والمساوي كما تناولنا التفويض واللامركزية، وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تعرضنا لمعوقات التفويض إضافة لأنواع السلطات في المنظمة.

أما عن الفصل الرابع فقد جاء بعنوان: علاقة تفويض السلطة بإدارة الوقت، والذي تناولنا فيه مفهوم الوقت وأنواعه، خصائص الوقت وأهميته ومن جهة أخرى تعرضنا لعنصر إدارة الوقت والذي ضم النظريات المفسرة لإدارة الوقت مثلما تطرقنا لأساليب إدارة الوقت وأخيراً لعملية التخطيط الإداري.

في حين تناولنا في الفصل الخامس والذي جاء بعنوان: علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار الإداري، ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري وعناصر عملية اتخاذ القرار الإداري على غرار مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري وكذا تصنيف القرارات، تفويض السلطة وعلاقته بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومن زاوية أخرى تعرضنا لمفهوم التصميم التنظيمي وكذا تصميم الهيكل الوظيفي: المفهوم والأهمية، طرق تصميم الهياكل التنظيمية، علاقة عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بكل من السلطة والمسؤولية، علاقة التفويض بالمركزية واللامركزية، العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي، دور أساليب تصميم العمل في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

أما عن الجانب التطبيقي للدراسة فقد تألف من فصلين الفصل الأول فيه جاء بعنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي تناولنا فيه أولاً مجالات الدراسة بدأ بالمجال المكاني يليه المجال البشري ويليه المجال الزمني، كما تعرضنا لمجتمع الدراسة المراد دراسته وللمنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات بدأ بالإستبانة مروراً بالمقابلة وانتهاءً عند ذكر الأساليب الإحصائية.

وفي الفصل الثاني الموالي والذي كان بعنوان: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج، حيث قمنا أولاً بعرض وتحليل البيانات المحصل عليها من الميدان وثانياً بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة: أولاً في ضوء الدراسات السابقة وثانياً في ضوء النظريات أما ثالثاً في ضوء الفرضيات وفي نهاية العرض كله تم عرض النتيجة العامة وفي الأخير خاتمة تم التعرض فيها لأهم الأهداف وكذا لأبرز النتائج المتوصل إليها، وفي نهاية العرض كله قمنا بعرض قائمة المراجع ومن ثم الملاحق وما تحويه من ملحقات: الاستبانة، دليل المقابلة، الهيكل التنظيمي للجامعة محل الدراسة.

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع
2. تحديد وصياغة الإشكالية
3. الفرضيات
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
- 1.7. عرض ومناقشة الدراسات السابقة
8. المقاربة السوسيولوجية

تمهيد

اتباعا للخطوات المتعارف عليها في البحث العلمي عموما وفي البحث السوسولوجي خصوصا سنعمل على ذكر أبرز الأسباب الذاتية منها والموضوعية التي دفعت بالباحث لاختيار موضوع الدراسة الحالي دونما عن غيره من المواضيع الأخرى، وفي هذا المسعى يشير كل من **بوحوش والذنيبات** بأن " الحاجة إلى الدراسات والبحوث والتعلم لهي اليوم أشد منها في أي وقت مضى، فالعلم والعالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان.¹ وفي هذا السياق سنحاول توضيح الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا للبحث في مثل هكذا مواضيع.

¹. عمار بوحوش ومحمد محمودالذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 23.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

أ. الأسباب الذاتية

■ الشعور بالمشكلة وملاحظتها بشكل عفوي من خلال زيارتنا المتكررة لبعض المؤسسات العمومية من بينها الجامعة من أجل توقيع بعض الوثائق الإدارية، حيث صادفنا مشكلة تتعلق بقلّة تفويض الصلاحيات الذي يحدث باستمرار، مما ساهم في تعطيل مصالحنا على غرار الزبائن، وقد أدركنا مع الوقت من خلال الجولات الاستطلاعية التي قمنا بها حول الموضوع أن هناك أسباب خفية تمنع المدراء من تفويض السلطة بشكل كامل لمرؤوسيهـم كما أن ذلك الغموض الذي أصبح يكتنف هذه الظاهرة في كثير من الإدارات التي نتوجه إليها، زاد من إلحاحنا على ضرورة الخوض في البحث بطريقة علمية تقودنا لمعرفة أسباب حدوث هذا الخلل في التسيير الإداري. وبالتالي محاولة تفسير الظاهرة تفسيراً سوسيلوجياً.

■ محاولة معرفة واقع تفويض السلطة والمسؤولية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

■ تميّز الموضوع بالغموض والإثارة.

ب. الأسباب الموضوعية

■ قابلية الموضوع للتحقق الميداني وتطبيق الإجراءات المنهجية عليه.

■ محاولة التعرف على نوعية القرارات المفوضة للمرؤوسين وانعكاساتها على الكفاءة

التنظيمية والأهداف العامة للمؤسسة الجامعية.

■ محاولة توضيح الأثر الفعلي لعملية تفويض السلطة على كفاءة التنظيم في المؤسسة

العمومية الجزائرية.

ثانيا: تحديد وصياغة الإشكالية

ما من شك أن المجتمعات المعاصرة على عكس ما كانت تعاني منه نظيراتها أي "المجتمعات التقليدية القديمة" تمتلك اليوم أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية المتطورة، بل وتتميز بعالمية العلاقات الاجتماعية وسرعة كبيرة في عملية الاتصال والتواصل، ومن ناحية أخرى تتسم بتفاعل أفراد التنظيم الاجتماعي العصري مع غيره ممن يعيشون في تنظيمات اجتماعية أخرى عبر أنحاء العالم، ويعدّ التغيّر الهائل والمتسارع في مهام المؤسسات أو المنظمات وكذا الانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من أبرز المظاهر التي اتسمت بها المجتمعات العصرية، وعلى هذا الأساس أضحت عملية ممارسة السلطة نتيجة للتوسع في مختلف مجالات الحياة وجوانبها على درجة كبيرة من الصعوبة والتعقيد.

ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل ممن لا يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلبي الاحتياجات الجديدة.

ونتيجة لذلك فقد صار مع مرور الزمن واستجابة للتغيرات الحاصلة من الواجب على المنظمات الإدارية إذا ما أرادت بلوغ أهدافها أن تتمدّ وتزود مدرائها بمسؤوليات وصلاحيات واسعة النطاق؛ يعينهم في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافهم وفقا لما هو محدد في البناء التنظيمي وتبعا للأنظمة والقوانين الخاصة بكل مؤسسة، إضافة لمنح هؤلاء اختصاصات أو مهام معينة والتي يكلف القائد الإداري بها بعضهم لغايات وأهداف متنوعة يقصد بها في الكثير من الأحيان تدريب وتحسين أداء المورد البشري حتى يصبح أكثر كفاءة وفعالية في بلوغ ما تسعى إليه المؤسسة من غايات.

فبالرغم من تمتع المدراء بهذه الصلاحيات والمسؤوليات إلا أنها تشكل لهم أحيانا عبئا كبيرا وتراكما أو مثلما وصفهم كل من *Laurent Taskin et Anne Dietrich* ، بتلك الفئة

الصامتة التي تعاني¹، وتبعا لهذا الوصف فهم مضطرين إلى تخفيف العبء من خلال تفويض جزء منها إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر معين من المهارة والقدرة والكفاءة أو بعبارة أخرى تقسيم العمل مثلما أطلق عليه ذلك كل من تايلور ودوركهايم وغيرهم أي أنه من الضروري إتباع السبل الإدارية الحديثة بما فيها أسلوب تفويض السلطة الذي يعتبر من المواضيع التي أصبحت تشغل بال الكثير من الباحثين في القانون وفي الاقتصاد والسياسة وعلم الاجتماع وغيرها من المجالات الأخرى.

ومن جهة أخرى فبعض المفوضين لا يستحسن القيام بتفويضه ثم تركه بل يحتاج في البداية للتوجيه المستمر من طرف المفوض خاصة في كيفية ممارسة الصلاحيات وأداء المسؤوليات المفوضة إليه، من بينها مثلا أن يتفق كل من المفوض والمفوض إليه على أجل محدد لتنفيذ القرارات وإتمام الأعمال والواجبات، وكذا التعامل مع جميع المراسلات المفوضة بعد القيام بعرضها على الأصيل أي المفوض، حتى يتمكن من تقييم العملية هل هي في مسارها الصحيح أم لا ؟ ، وهكذا حتى يستغني المفوض عن التوجيه الدائم، وهذا إذن يعتبر جزءا من عملية تدريب مستمرة للأفراد.

وفي السياق نفسه يقوم القائد الإداري بمنح الثقة وتفويض الصلاحية ومتابعة النتائج ومساءلة الأفراد عليها بشكل دقيق ومنتظم حتى يطمئن أنها تسير في الاتجاه الصحيح باستمرار، في حين أن - المدير غير القيادي- يقوم بحجب الثقة وما يملك من الصلاحية عن مساعديه أو مرؤوسيه، من مدراء أو موظفين؛ وهذا يؤشر على عدم ثقته في نفسه أكثر مما يدل على عدم أهلية هذا المرؤوس، لأنه من المفترض أنه قام بانتقاء المرؤوسين على أسس صحيحة وعليه فهم أهل لتلك الثقة.

وانطلاقا من هذا فقد خص حقل علم الاجتماع في مختلف فروعها بالبحث في كيفية توزيع الصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث ظهرت العديد من الدراسات

¹. Cf. Laurent Taskin et Anne Dietrich, Préface de Pierre-Yves Gomez, **Management humain**, 1er edition, Paris, 2016, p 07.

الميدانية وفي العديد من التخصصات والتي حاولت فهم وتفسير عملية تفويض السلطة كظاهرة اجتماعية ومحاولة معرفة ودورها في تحقيق الكفاءة التنظيمية في المنظمة. وتجدر الإشارة هنا أنه وعلى المستوى المحلي أي في الجزائر فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بمتغير تفويض السلطة وتأثيراته المختلفة خاصة في مجالات الأداء وفعالية القرار وكذا الكفاءة التنظيمية، وقد برز هذا الاهتمام من خلال تزايد عدد الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي هدفت إلى إثارة الانتباه إلى ارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى، ضف إلى ذلك اهتمام المؤسسة العلمية بعقد بعض الملتقيات والمؤتمرات والتي عالجت قضايا تتعلق بالسلطة التنظيمية وكيفية توزيعها عبر مختلف المستويات التنظيمية، إضافة لذلك تطور الدراسات التنظيمية التي ركزت اهتمامها أكثر على مسألة المشاركة في مختلف العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في المؤسسة العمومية الجزائرية وكذا دور هذه العملية في تحقيق الكفاءة التنظيمية، غير أن التساؤل الرئيسي الذي يمكن طرحه هنا والذي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليه هو:

هل تؤثر عملية تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بجامعة الجلفة؟

➤ التساؤلات الفرعية

1. هل تؤثر عملية تفويض السلطة في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة بجامعة الجلفة؟
2. هل تؤثر عملية تفويض السلطة في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت بجامعة الجلفة؟
3. هل تؤثر عملية تفويض السلطة في أداء الموظفين بجامعة الجلفة؟
4. هل تؤثر عملية تفويض السلطة في جودة القرارات الإدارية بجامعة الجلفة؟

ثالثا: الفرضيات

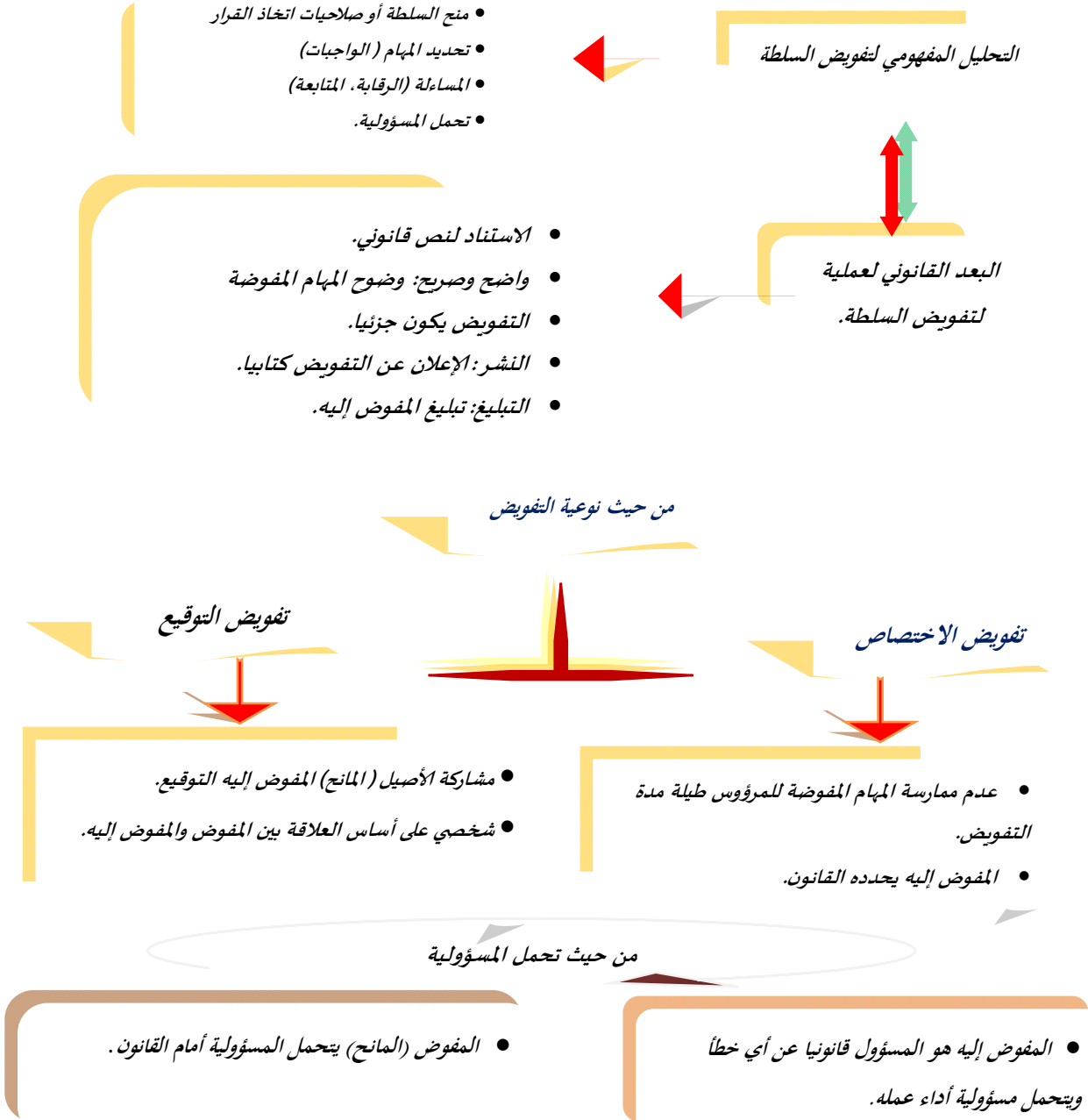
الفرضية الرئيسية: تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا على الكفاءة التنظيمية بجامعة الجلفة.

الفرضيات الجزئية

1. تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة بجامعة الجلفة.
2. تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت بجامعة الجلفة.
3. تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا في أداء الموظفين بجامعة الجلفة.
4. تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا في جودة القرارات الإدارية بجامعة الجلفة.

المخطط رقم 01 يوضح:

أبعاد ومؤشرات المتغير الرئيسي في الدراسة: تفويض السلطة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مرجع السعيد بن محمد قارة، التفويض الإداري ومدى تأثيره على فاعلية الإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2010/2009.

مؤشرات الفرضية الأولى: عملية تفويض السلطة على استغلال الموارد المتاحة



- مؤشرات الفرضية الأولى: عملية تفويض السلطة واستغلال الموارد المتاحة
- منح السلطة الكافية للموظف وتأثير ذلك في قدرته على استغلال قدرات الموظفين الواقعين تحت تصرفه.
 - استعدادات المفوض إليه لتحمل المسؤولية وتسيير العمل.
 - المساءلة وتأثيرها في قدرات الموظف على انجاز المهام الموكلة إليه.
 - ملائمة الوظيفة المفوضة مع الاختصاص وزيادة الانضباط في أداء العمل.
 - الحالة التي يتم فيها تفويض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر وتأثير ذلك في المحافظة على الوسائل والمعدات.
 - كيفية متابعة المهام المفوضة من طرف المسؤول وتأثيرها في قدرة الموظف على استغلال المعلومات.
 - تحمل المسؤولية وزيادة الرقابة على العاملين المفوض إليهم.
 - تحديد المهام بدقة ودورها في زيادة القدرة على خفض تكلفة القرارات الصادرة.
 - نوعية التفويض وتأثيرها في قدرات الموظف على استغلال الموارد المتوفرة عامة داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2002.

مؤشرات الفرضية الثانية: عملية تفويض السلطة ومستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت

المتغير المستقل

- منح السلطة أو صلاحيات اتخاذ القرار
- تحديد المهام (الواجبات)
- المساءلة (الرقابة، المتابعة)
- تحمل المسؤولية.

المتغير التابع

- مؤشرات مهارة تنظيم وإدارة الوقت.
- تحديد مهام مساعديه واختصاصاتهم بدقة.
- القدرة على التخطيط الجيد للعمل.
- وضع جدول يومي للنشاط.
- زيادة مهارات الموظف في تحديد الأهداف المهنية.
- الانضباط في الحضور.
- قدرة الموظف الحصول على المعلومات بسهولة.
- وصول العامل للاجتماعات في الوقت المحدد.
- تنظيم ملفات العمل داخل المكتب.
- القدرة على خفض تكلفة القرارات الصادرة

الربط

الهدف من الفرضية

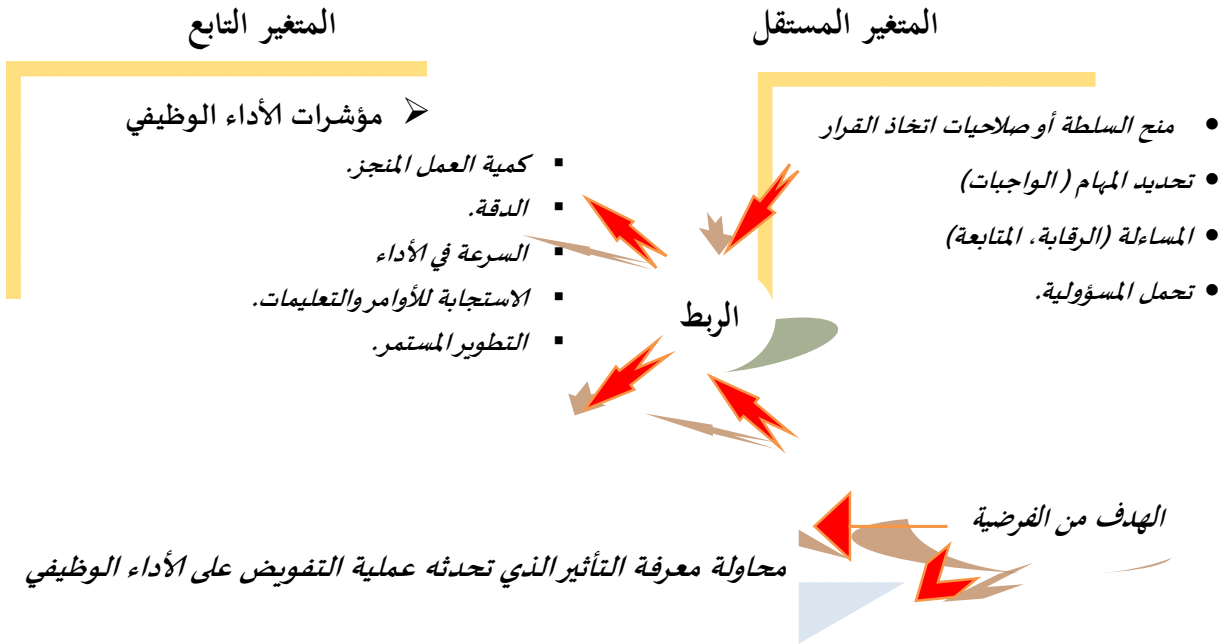
محاولة معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التفويض على مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت.

مؤشرات الفرضية الثانية: عملية تفويض السلطة ومهارة تنظيم وإدارة الوقت.

- منح السلطة الكافية للموظف وتأثيرها في قدرته على تحديد مهام مساعديه واختصاصاتهم بدقة.
- استعدادات المفوض إليه لتحمل المسؤولية وتأثيره في قدرته على التخطيط الجيد للعمل.
- المساءلة وتأثيرها في قدرات الموظف على وضع جدول يومي للنشاط.
- ملائمة الوظيفة المفوضة مع الاختصاص وزيادة مهارات الموظف في تحديد الأهداف المهنية.
- الحالة التي يتم فيها تفويض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر وتأثيره في الانضباط في الحضور.
- كيفية متابعة المهام المفوضة من طرف المسؤول وتأثيرها في قدرة الموظف الحصول على المعلومات بسهولة.
- تحمل المسؤولية وتأثيرها في وصول العامل للاجتماعات في الوقت المحدد.
- تحديد المهام بدقة ودورها في زيادة القدرة على خفض تكلفة القرارات الصادرة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نفس المرجع السابق.

مؤشرات الفرضية الثالثة: أثر عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي

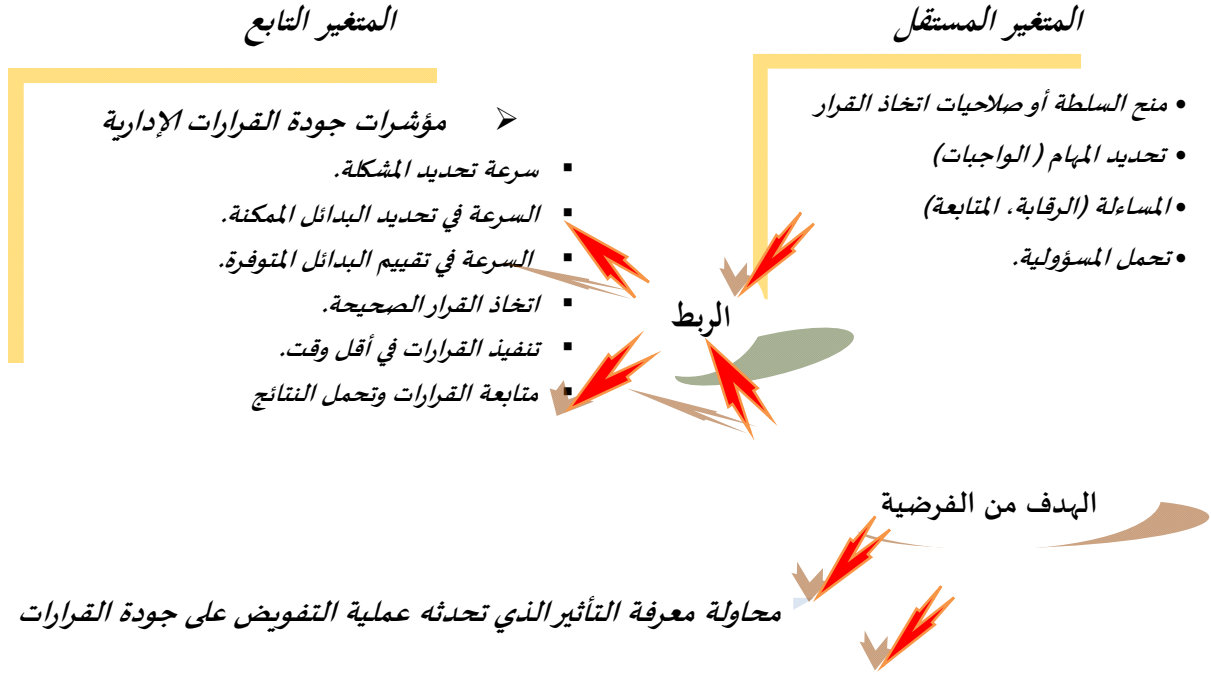


مؤشرات الفرضية الثالثة: عملية تفويض السلطة والأداء الوظيفي

- منح السلطة الكافية للموظف وتأثيرها في قدرته على كمية العمل المنجز.
- استعدادات المفوض إليه لتحمل المسؤولية وتأثيره في قدرته على زيادة الدقة في العمل.
- المساءلة وتأثيرها في قدرات الموظف زيادة السرعة في الأداء.
- ملائمة الوظيفة المفوضة مع الاختصاص وزيادة الاستجابة للأوامر والتعليمات.
- الحالة التي يتم فيها تفويض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر وزيادة سرعة الأداء.
- كيفية متابعة المهام المفوضة من طرف المسؤول وتأثيرها في قدرة الموظف على التطور المستمر.
- تحمل المسؤولية وتأثيرها في قدرة الموظف على أداء العمل بشكل صحيح.
- نوعية التفويض وتأثيره على الأداء.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نفس المرجع السابق.

مؤشرات الفرضية الرابعة: أثر عملية تفويض السلطة في جودة القرارات الإدارية.



- مؤشرات الفرضية الثالثة: عملية تفويض السلطة وجودة القرارات الإدارية
- منح السلطة الكافية للموظف وتأثيرها في سرعة تحديد المشكلة
 - استعدادات المفوض إليه لتحمل المسؤولية وتأثيره في سرعة تحديد البدائل الممكنة.
 - المساءلة وتأثيرها في سرعة تقييم البدائل المتوفرة.
 - ملائمة الوظيفة المفوضة مع الاختصاص وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة.
 - الحالة التي يتم فيها تفويض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر سرعة التنفيذ.
 - كيفية متابعة المهام المفوضة من طرف المسؤول وتأثيرها قدرة الموظف على متابعة القرارات.
 - تحمل المسؤولية وتأثيرها في قدرة الموظف على أداء العمل بشكل صحيح.
 - التفويض وفق الاختصاص وتأثيره على سرعة وفعالية القرار.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نفس المرجع السابق.

رابعاً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع في ما يلي:

▪ أنها محاولة للربط بين متغيرين " تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية"، والسعي لمعرفة دور عملية التفويض في تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المادية والبشرية في المؤسسة محل الدراسة.

▪ ضرورة معالجة موضوع التفويض لكونه أحد المبادئ التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات ذات الحجم الكبير والأقسام الإدارية المتعددة، مما قد يتيح الفرصة أمام المدراء للقيام بالمهام الأكثر أهمية بكفاءة، إضافة للمزايا الكثيرة التي تعود على الفرد والمنظمة نتيجة عملية التفويض إذا ماتمت بنجاح.

▪ ضرورة معالجة موضوع الكفاءة التنظيمية لكونه مفهوم يتسم بالتعقيد وله أبعاد كثيرة وقد يتأثر بمتغيرات مختلفة على غرار عملية التفويض.

خامساً: أهداف الدراسة

يؤكد الباحث حسان هشام في معرض حديثه عن أهمية تحديد الأهداف بأن هذه الخطوة في البحث العلمي هي خطوة في غاية الأهمية لأن الباحث يحدد فيها الأهداف التي ينبغي تحقيقها من وراء ذلك وغالبا ما تكون الأهداف انعكاسا لأسئلة البحث.¹ وعليه فلكل عمل بحثي غاية يحاول الباحث الوصول إليها. وعلى ضوء ما سبق سنحاول تحقيق نمطين رئيسيين من الأهداف وهما كما يلي:

أ. الأهداف النظرية

- التعرف على عناصر ومكونات تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على عناصر ومكونات الكفاءة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

¹. أنظر هشام حسان، منهجية البحث العلمي، ب ط، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2007.

ب. الأهداف الميدانية

- محاولة التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة العمومية.
- محاولة التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في جودة القرار بالمؤسسة العمومية.
- محاولة الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثمة على الكفاءة التنظيمية.
- محاولة الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بعملية التفويض والتي تحد من فعاليتها في المؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم يشكل المنطلق الذي يبدأ منه الباحث في تناوله للدراسة، وذلك استنادا على أنها خطوة أساسية في البحث العلمي، وخاصة في البحث السوسولوجي وباعتبارها أيضا خطوة توجه الباحث في مساره من بداية بحثه إلى نهايته. وسنحاول أن نستعرض مضمون مفاهيم الدراسة الحالية على ضوء التراث النظري وكذا التعرف على أهم الخصائص المشتركة بينها، ومن ثم الوصول إلى التعريف الإجرائي لكل مفهوم على حده.

1.6. السلطة

اختلفت التعريفات حول مفهوم السلطة، باختلاف اتجاهات المفكرين والدارسين في مجالات عديدة، حيث عرف هنري فايول السلطة على أنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة"¹. يبدو أن هذا التعريف قد ركز في تفسيره لمفهوم السلطة على مبدأ الحق في إصدار الأوامر.

في حين يذهب سايمون إلى تعريفها بأنها: "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات"². يشير هذا التعريف لمسألة

¹. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص 149.

². محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 237.

قبول سلطة اتخاذ القرار من منطلق أنها لا تكتسي طابع الإلزامية باعتبارها محددا للسلوك الذي يقوم به منفذ الأوامر وبالتالي تعتبر عملية لتفويض القرار. فيما يوضح فيبير كذلك أن: "جوهر السلطة عنده هو الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة."¹

نستنتج من هذين التعريفين أن كلا من فيبير وسايمون إتفقا على مسألة الطاعة الاختيارية من قبل الأفراد للأوامر أو القرارات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة ويعتبرانها مسألة جوهرية في تفسير مفهوم السلطة. ومن جهة أخرى يعرفها ناصر قاسيمي بأنها: "هي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الامتثال لها رؤساء ومرؤوسين."² أشار هذا التعريف كذلك لمفهوم القوة الشرعية النابعة من القانون، وأكد على أن الطاعة والامتثال متعلقة باعتقاد وقبول المرؤوسين والرؤساء لهذه السلطة الشرعية وهذا ما أكده كل من فيبير وسايمون أيضا. وفي تعريف آخر على أنها: "هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين."³ ركز هذا التعريف على مسألة الحق القانوني والذي بموجبه يتم إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين للقيام بالمهام والمسؤوليات.

في حين يذهب "Frédéric Le baron" في تعريفه على أنها: "تعبّر عن أشكال التأثير التي يوجه من خلالها فرد معين أفعال وتمثيلات وخطابات فرد آخر"⁴. إذا فهذا التعريف يفسر السلطة من حيث أنها تمثل نوعا من التأثير على الأفراد من خلال قيامهم بمهام وواجبات تمثل الجهة المسؤولة، وبالتالي فمسألة التأثير تبقى عنصرا مميزا لم يذكر في التعريفات الماضية. وقد قصد فيبير بالسلطة في تعريف آخر له على أنها: "إمكانية فرض انصياع مجموعة محددة من الأشخاص لأمر له محتوى معين."⁵ يؤكد فيبير مرة أخرى على

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ، 132.

². ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، 75.

³. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، بدون سنة، ص 69.

⁴. Frédéric le baron, *La sociologie*, n.d , Dunodon, Paris, 2009 , p93.

⁵. ماكس فيبير، ترجمة صلاح هلال، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011، ص 92.

مسألة القدرة على فرض الطاعة، وقد تناول عنصرًا آخر وهو التحديد سواء كان ذلك يخص مجموعة أشخاص أو يخص مهام ومسؤوليات معينة توكل إليهم.

فيما يراها " أنتوني غيننز " على أنها " تتضمن أحيانا استخدام القوة التي تمثل عنده عنصرا أساسيا في جميع العلاقات الإنسانية بما فيها العلاقات بين المُستخدمين والمستخدمين ¹ ".
ركز غيننز هنا على مسألة القوة باعتبارها عنصرا رئيسيا يستخدم في كل العلاقات الإنسانية والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل خاص، مما يؤكد لنا تعارض وجهات النظر بين كل من فيبر وغيننز حول العنصر الأساسي الذي يتضمن مفهوم السلطة.

بناء على ما سبق من تعريفات لمفهوم " السلطة " يمكن القول أنها تعني امتلاك

الحق القانوني والقوة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين من أجل القيام بمهام ومسؤوليات معينة.

2.6. تفويض السلطة

تعددت الرؤى والتعريفات لمفهوم تفويض السلطة، حيث سنتناول أهم ما جاء فيها، فقد عرف علي شريف التفويض على أنه: " هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه. " ² يركز هذا التعريف على مسألة إسناد المسؤولية والسلطة من طرف المدير لأحد مرؤوسيه ليناوب عنه في حالة غيابه عن العمل، وأيضا إعتبار التفويض عملية تتضمن خطوات معينة، في حين يوضح فيليب سلزنيك في تعريفه لتفويض السلطة أنها تمثل: " أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة. " ³ يؤكد سلزنيك أن عملية التفويض تعتبر كأداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي فوجهة النظر هذه تشكل نقطة اختلاف مع التعريف السابق من حيث أنه يعتبر التفويض كأداة تسهل على المدير عملية الرقابة على

¹. أنتوني غيننز، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005، ص 446.

². علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 268.

³. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1980، ص 48.

الموظفين، في حين أن علي الشريف لم يتعمق في هذا الجانب واكتفى بشرح مبسط لهذا المفهوم.

فيما يذهب القريوتي لاعتباره أنه: "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا".¹ لقد إتفق كل من علي الشريف والقريوتي على "مسألة النيابة عن المدير" حول بعض الصلاحيات ولكن هذا الأخير كان أكثر دقة من خلال تحديده للتفويض على أنه مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية وكذلك أوضح أن هذه الصلاحيات الممنوحة يمكن استرجاعها في أي لحظة من طرف المدير إضافة لذلك فقد تناول أيضاً عنصر المسائلة.

وفي موضع آخر عُرف التفويض بأنه: "إسناد بعض المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلية على جميع مهام المنظمة"² يركز هذا التعريف على إسناد المسؤولية والمسائلة وكذا اعتبار التفويض أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ومقارنة بما ذكره القريوتي فإن هذا التعريف تناول مسألة مهمة تتمثل في عدم استطاعة أي مدير الإشراف على جميع مهام المنظمة بشكل كامل، مما يؤدي به للتخلي عن جزء منها لبعض مساعديه، كما عرف التفويض على أنه: "تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين"³ تضمّن هذا التعريف عنصر التنازل عن الصلاحيات لبعض الأفراد المساعدين في تسيير وتدبير بعض المهام والاختصاصات الأصلية التابعة للمدير.

¹. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

². هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010، ص 135.

³. إيهاب صبيح محمد رزق، الإدارة الأسس والوظائف، ب ط، الجمهورية العربية السورية، دار الأنس، 2001، ص 65.

في حين يعتبر *Bruno* وآخرون على أن: "التفويض يوفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة"¹ أشار هذا التعريف إلى نقطة مهمة تتمثل في قضية توفير الوقت بالنسبة للمدير قصد أداءه لمهام أخرى ذات أهمية أكبر فوجهة النظر هذه تعتبر مهمة مقارنة بما ذكر في التعريفات الماضية وخاصة تعريف القريوتي الذي ذكر عدة عناصر ولكنه لم ينتبه لمسألة ربح الوقت واستغلاله عن طريق تفويض بعض القرارات الروتينية للمرؤوسين.

فيما يرى *Laurent* "التفويض على أنه: "يتكون من أنشطة وواجبات يتم إنجازها بواسطة توفير الوسائل المناسبة قصد تحقيق الأهداف المرجوة"². يؤكد هذا التعريف على أهمية توفر الإمكانيات والوسائل الضرورية بغية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وفي تعريف آخر: "يعني نقل أو تحويل السلطات والمسؤوليات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى ومنح حق التصرف في اتخاذ القرار الإداري."³ يشير هذا التعريف إلى مبدأ أساسي وهو ضرورة منح حق التصرف في اتخاذ القرار الملازم للمسؤوليات والواجبات المفوضة، في حين نجد أن تعريف *Laurent* لم ينتبه لهذه النقطة وركز أكثر على ضرورة توفير الوسائل لغرض تحقيق الأهداف.

ومما سبق ذكره من تعريفات حول مفهوم تفويض السلطة واستنادا لبعض الخصائص المشتركة فإن تفويض السلطة في الدراسة الحالية يعني **إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تحويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن امتلاك السلطة.**

¹ . Bruno Bachy et autres, **la fonction management**, n.d, Dunod, Paris ,2010 , p364.

² . Laurent Harmel, **La gestion du temps** ,n.v, AFORE, France, 2005, p67.

³ . يوسف قزاقزة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، ب ط، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 69.

3.6. التنظيم

لغة: يقال في اللغة العربية "نظم" الأشياء، أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض ويقال "نظمه فانظم" أي تألف واتسق، والنظم ما تتأسقت أجزائه على نسق واحد¹.

➤ اصطلاحاً: لقد تعددت التعريفات لمفهوم التنظيم بتعدد اتجاهات الباحثين والمنظرين في مجالات مختلفة فهو يعتبر الوسيلة للانجاز وليس هدفاً بحد ذاته، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف بشكل جيد وفعال، حيث يذهب "ستيفن روفينز" في تعريفه للتنظيم على أنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"². نستشف من هذا التعريف أن التنظيم ذو وجود اجتماعي يتحقق بتلائم الأفراد والجماعات وأيضاً أن للتنظيم إطار محدد بالنسبة لأعضائه ولكل عضو حق النشاط في هذا الإطار بغية تحقيق الهدف المشترك للتنظيم.

في حين أن الحسيني يعرفه على أنه: "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم المنظمة لتحقيقه". وحسبه فإن المنظمة تتخذ هيكلًا تنظيمياً معيناً يتوافق مع الغايات والأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها، لم يختلف التعريفين السابقين كثيراً إلا أن روفينز نبّه لمسألة مهمة وهي الاستمرارية في العمل على تحقيق الأهداف. فيما عرّف كل من *ric Delavallée* و *Pierre Morin* التنظيم على أنه: "عبارة عن شبكة من الجهات الفاعلة يرتبط بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف العامة".

جاء التعريف التالي مبنيًا على أساس وجود مجموعة علاقات متداخلة فيما بينها تتكون بين أعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى الأهداف العامة التي قام من أجلها.

على أنه: "علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط يكون الالتزام بنظامها مضموناً بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائماً على تطبيق ذلك النظام وهم: المدير ومن الممكن أيضاً هيئة الإدارة". هكذا يرى فيبر التنظيم على أنه علاقة

¹ محمد علي الرجوب، الإدارة التربوية في المدارس، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 58.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 48.

اجتماعية مغلقة تتبني على أساس التزام أعضائه من رؤساء ومرؤوسين بالقواعد التنظيمية وبالسلوك المتوقع منهم القيام به، وقد أشار أيضا إلى فكرة مهمة تتمثل في أن التنظيم ينشأ على أساس ضبط السلوك لدى العاملين فيه، في حين يذهب إيتزيوني في تعريفه للتنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"¹. يرى إيتزيوني أن التنظيم بمثابة وحدة اجتماعية، حيث يتأسس بناء على أهداف واحتياجات معينة تسعى المنظمة لتحقيقها. وبالتالي تتشابه آراء هذا التعريف مع ما ذكر في تعريفات كل من الحسيني و *Delavallée* و *Morin Pierre* وستيفن روفينز على اعتبار التنظيم وحدة أو كيان اجتماعي يعمل على تحقيق أهدافه.

فيما يقدم باك رأيا آخر بتعريفه للتنظيم على أنه: "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة الخارجية". يركز باك في هذا التعريف على مسألة الاستمرارية في النشاط متفقا بذلك مع رأي روفينز على هذه النقطة، ولكنه سلط الضوء أكثر على عناصر أخرى تتمثل في اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا، وكذا على البيئة الخارجية التي لا يعمل التنظيم بمعزل عنها وعلى أنه يتفاعل مع غيره من النظم الأخرى وبالتالي فهو يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ويشبع رغبات أفراد داخل التنظيم وخارجه من خلال السلعة أو الخدمة التي يقدمها.

يبدو أن معظم التعريفات الماضية تتشابه في تفسيرها لمفهوم التنظيم رغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة وبناء عليه يمكن القول أن التنظيم: **هو عبارة عن وحدة اجتماعية تضم شبكة من العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تتفاعل فيما بينها من أجل إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.**

¹. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007، ص 23.

3.7. الكفاءة التنظيمية

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لمفهوم الكفاءة التنظيمية، وبالنظر لتداخل هذا المفهوم مع مفهوم الفعالية التنظيمية ووجود اختلاف كبير في الرؤى ووجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين بهذا المجال، سنحاول أن نستعرض أهم ما جاء فيها من آراء قصد بناء تعريف إجرائي دقيق للمفهوم تعتمد عليه دراستنا الحالية.

يشير " أحمد ماهر " في تعريفه على أن الكفاءة التنظيمية: " تعبر عن مستوى استغلال الإدارة للموارد المتاحة أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للأنظمة لأقصى درجة ممكنة. " مثلما يشير لها أيضا بيتر دريكر بأنها: " استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة" ¹.

لقد أوضح ماهر بعض العناصر التي تتمثل في مدى كفاءة الموارد المستخدمة على تحقيق الأهداف وحسب قوله، إنه كلما كانت النتائج المتحصل عليها جيدة كلما زاد ذلك من كفاءة وفعالية التنظيم، وقد بين كذلك دريكر بأن الكفاءة تعبر عن مدى استغلال الموارد المادية البشرية والمادية بالطريقة الصحيحة أي بطريقة عقلانية.

وفي موضع آخر فقد أوضح " Robbins and Cenzo " أن الكفاءة التنظيمية تعني: "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه." ² يتوافق هذا التعريف مع ما ذكره أحمد ماهر حول عنصر تحقيق الغايات إلا أن الباحثان نبها لمسألة حساسة تتمثل في الرقابة على الموارد المادية وكذا الموارد البشرية والتحقق من سلامتها قصد الوصول للنتائج المطلوبة. فيما يراها أيضا "مصلح الصالح" بأنها: " تعبر عن الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها أو القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد" ³ يشترط هذا الأخير ضرورة التعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف، وكذلك أشار لعامل

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ب ط ، الدار الجامعية، القاهرة، بدون سنة، ص 24.

² شاكر جاد الله الخشالي وآخرون، 'فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات'، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 1، كانون الثاني، 2007، ص 27.

³ مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1999،

مهم وهو السرعة في الأداء بأقل تكلفة وأقل وقت ممكنين حتى نصل إلى الدرجة التي يمكننا من تحقيق الكفاءة والفعالية معا.

وبناء على ما سبقت الإشارة إليه حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومن خلال الخصائص البنائية المشتركة بين مختلف آراء الباحثين، يمكن القول بأن الكفاءة التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة بطريقة صحيحة تمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية بأقل تكلفة وأسرع وقت وأقل جهد.

4.7. المؤسسة العمومية

وردت تعريفات كثيرة ومتعددة حول مفهوم المؤسسة أو المؤسسة العمومية. وسنحاول من خلال ما جاء فيها استخلاص أهم العناصر بغية التوصل إلى تعريف إجرائي ملائم؛ بحيث تعرف لدى ما يسمى - الدوركايميين - بأنها: "آداب الفعل والتفكير والشعور المتبلورة الثابتة تقريبا، الإكراهية والتحفيزية لدى زمرة اجتماعية معينة"¹ يشير هذا التعريف إلى أنّ هناك بعض القوانين أو المعايير المتفق عليها؛ والتي يمكنها أن تضبط الفعل في المجتمع والتي تصدر عن أحد هيئات المجتمع، كما نستشف كذلك بأن الفعل الاجتماعي هو - فعل تنظيمي أو مؤسسي - لأن كل ما هو اجتماعي يعتبر إكراهي؛ إذ إنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون وفقا لما هو مسموح به اجتماعيا. مثلما يمكن أن نعتبر المؤسسة وفقا لهذا التعريف منظومة معيارية قيمية تقوم على جملة من القواعد والأنظمة المجتمعية.

كما يمكن تعريف المؤسسة بأنها: "أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعقدة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير والإحساس، وتمثل جزءا لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية. وعلى هذا الأساس تعتبر المؤسسة شيئا جوهريا بالنسبة إلى البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية."²

¹. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984، ص 212.

². جون سكوت، علم اجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009، ص 357.

يوضح هذا التعريف بأن القيم والمعايير الاجتماعية تعتبر من بين أبرز العناصر التي تقوم عليها المؤسسات التي تسهر على ترسيخ هذه القيم المجتمعية في ذهنيات الأفراد الذين سينتسبون إليها فيما بعد؛ فضلا عن ذلك فهو ينظر إلى المؤسسة نظرة أكثر شمولية ويعتبرها بناء ضروريا له دور معين ويساهم في الحياة الاجتماعية من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها المؤسسة مثلما يرتبط ذلك بالنشاط الخاص بها. وفي تعريف آخر قدمه **تالكوت بارسونز** حول المؤسسة واصفا إياها بأنها: "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد"¹. إذن فالمؤسسة حسب **بارسونز** تمثل نسقا فرعيا وتضم جملة من القيم والمعايير الاجتماعية المتعارف عليها. في حين يرى **مصلح الصالح** بأن المؤسسة: "فئة من التنظيمات الإنتاجية تستخدم نفس النمط من التكنولوجيا وتنتج نتائج متشابهة، إما أن تكون بدائل كاملة أو متقاربة مع بعضها البعض لحد كبير، وهي إما أن تكون منتجاتها ثقيلة أو خفيفة ضمن الملكية العمومية أو الخاصة"².

لا يركز هذا التعريف على المؤسسة وفقا لطبيعة منتجاتها ونوعية ملكيتها فحسب بل إنه قد أشار لنقطة أكثر أهمية تتعلق بالمكون المادي للمؤسسة ومقارنة بالتعريفات الماضية نجد بأنه قد أغفل الجانب البشري.

وفقا لما تم تناوله في التعريفات الماضية حول مفهوم المؤسسة فإنها في دراستنا **تعني تنظيم عمومي يستند إلى معايير وأساليب تنظيمية تقوم على توزيع الوظائف والمهام على مجتمع التنظيم باختلاف المراتب والأدوار التي يغلب عليها نشاط إداري خدماتي.**

¹. عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011، ص 64.

². مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 273.

سابعاً: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة- أهمية كبيرة لأي باحث-؛ بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث فيما اختار من مشكلة بحثية، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات المشابهة ومن ثم يبنى عليها الباحث دراسته وهو الهدف الرئيسي من هذه الأخيرة غير أنها تشكل أهمية بالنسبة للباحثين المستجدين حيث توفر لهم كمًا من المعلومات الجاهزة ليس هذا فحسب بل أنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الإستفادة منها وفي هذا المسعى حاولنا تقسيم ما توفر من دراسات سابقة أو مشابهة إلى ثلاثة أقسام:

- أولاً : الدراسات الأجنبية.
- ثانياً: الدراسات العربية.
- ثالثاً: الدراسات الجزائرية.

أولاً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة هونسنجر *Honsinger, 1989* بعنوان: "نموذج مدرسة ثانوية في تفويض المعلم."

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الجهد المبذول لتعديل الهيكل الإداري لمدرسة ثانوية حكومية، وتقييم المضامين من ذلك التجديد لنشر السلطة بشكل واسع عبر الكادر التدريسي في سبيل إنجاز أهداف المدرسة بأكثر فعالية.

أبرز نتائج الدراسة

- أن وجود مناخ إيجابي بدرجة عالية يعمل على تعزيز عمل المدرسين، ويحسن من خلاله بأن لهم أثراً في اتخاذ القرارات.
- وأظهر إداريو الصفوف أن لديهم التفويض الكافي (امتلاكهم للمعلومات، والموارد والدعم) سواء في القرارات المتعلقة بالصفوف، أو بالمدرسة.

▪ أن التجديد يعزز أعمالهم، ويوفر معلومات، وموارد، ودعم، ومكانة، وكذلك يعمل على تعزيز الحس بالتفويض لأعضاء الهيئة التدريسية. وتشير الاقتراحات المبنية على النتائج إلى إمكانية تبني التجديد في مواقع أخرى، وإلى ضرورة تفويض الكادر في المدارس¹.

الدراسة الثانية: دراسة بامقيداح: 1991 بعنوان: "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم، وذلك لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري، بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية.

وبالأخص أرادت هذه الدراسة الكشف عن تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات التالية:

- مجال التفويض الإداري.
- مجال المركزية واللامركزية.
- مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مجال كفاية الكوادر وأدائهم.
- مجال توازن السلطة والمسؤولية.
- مجال الاتصالات الإداري.
- مجال التصنيف الوظيفي.
- مجال صناعة القرارات.

وتهدف كذلك إلى بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية والإدارية.

¹. أنظر إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا نابلس، فلسطين، 1427 هـ، 2006، ص 81.

وكان مجتمع الدراسة وعينته جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية وعددهم 95 مديراً.

أهم نتائج الدراسة

- هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرارات واتخاذها.
- لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرين إلا بالقليل من صلاحياتهم.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية، حيث كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة¹.

الدراسة الثالثة: دراسة موريس ونانري *Morris & Nunnery* بعنوان : "تفويض المعلم في التطوير المهني والتعاون المدرسي". ، دراسة ميدانية على الابتدائيات المشاركة في برنامج التطوير المهني بولاية تنيسي، الولايات المتحدة، 1993.

- هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصميم نموذج للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصح الفعال له، حيث بلغت عينة الدراسة 140 معلماً في 6 مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تنيسي في الولايات المتحدة.²

أبرز نتائج هذه الدراسة

- زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك واتجاهات المعلمين والزملاء في العمل من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاصة فيما يتعلق بعنصر تفويض السلطة.
- أن هنالك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

¹. المرجع نفسه، ص 82.

². المرجع نفسه، ص 84.

الدراسة الرابعة: دراسة أيكير *Acker* بعنوان: "معنويات ورضا المدرسين في مكان العمل الأكاديمي في ولاية بنسلفانيا في جامعات التعليم العالي" 1995.

تألفت عينة الدراسة من 11 جامعة من أصل 14 جامعة في الولاية واشتملت على المجالات التالية:

- أنماط وقضايا المهنة¹.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية.
- تقييم أداء المدرسين.
- الرضى.
- أهمية خبرة العمل.
- ثقافة الكلية

أهم نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن غالبية أعضاء هيئة التدريس عبروا عن التزامهم نحو مهنتهم، كذلك عبروا عن اعتقاد قوي بأنه يتوجب عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى مدى أكبر من مشاركتهم الفعلية. كما أظهرت النتائج أن الحاجة للتفويض كانت ذات نسبة عالية.

الدراسة الخامسة: دراسة كارلسون *Carlson* بعنوان: "تحليل تصورات معلمي ولاية إلينوي للتفويض". 1995.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات مدرسي المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، لمستويات تفويضهم، وإلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة للمديرين، وتصورات المدرسين للتفويض. وقد تم في هذه الدراسة قياس التفويض ضمن ثمانية مجالات: اتخاذ القرارات، التخطيط، مفهوم الفريق، الرعاية، الإشراف والتقيي، الوصول إلى المعلومات، السيطرة على الموارد، التفويض².

¹. المرجع نفسه، ص 85.

². المرجع نفسه، ص 87.

➤ أبرز نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن المدرسين يتصورون التفويض في سبعة من المجالات بشكل روتيني، أو اعتيادي، وأن مدرسي المدارس الابتدائية يتصورون أعلى مستويات للتفويض. وتم الاستنتاج بأن مديري المدارس الابتدائية كانوا أكثر تعاوناً مع أعضاء هيئة التدريس من المديرين في المستويين الآخرين. وقد تم التوصل بشكل عام إلى أن 77% من المديرين تم تصورهم كمتعاونين، وبأنهم يفوضون المدرسين لديهم بشكل روتيني في سبعة من المجالات. وكانت أدنى نسبة للتفويض في مجال السيطرة على الموارد. كما أظهر المدرسون نسباً مئوية متدنية من المشاركة في مجال الإشراف، والتقييم للكادر.

الدراسة السادسة: دراسة جونسون وشورت بعنوان: "قوة المدير القائد، تفويض المعلمين، إذعان المعلم والصراع " 1998.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين قواعد قوة المدير مع تفويض المعلم، إذعان المعلم ومقدار الصراع مع الذات، ومع الزملاء، ومع المدير.

أبرز نتائج الدراسة

▪ بينت النتائج وجود علاقة بين تفويض المعلم والصراع، فقد أدت بعض حركات التفويض إلى توليد صراعات بين أعضاء هيئة التدريس، فالعلاقة بين التفويض والصراع كانت عكسية، ولكن مقدار الصراع الناتج كان متديناً. كما أن قوة الخبرة، والقوة القانونية للمدير كان لها الأثر الكبير في تفويض المعلم حيث كان الارتباط إيجابياً، وأن قوة الإكراه للمدير ارتبطت سلباً مع تفويض المعلم.¹

¹. المرجع نفسه، ص 88.

الدراسة السابعة: دراسة رينهارت وآخرون *Rinehar* بعنوان : "تفويض المعلم وقيادة المدير: فهم عملية التأثير". 1998.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير موضع الثقة، والجاذبية والخبرة (وتفويض المعلم والذي يشمل مجالات: اتخاذ القرارات، والتطور المهني، والمكانة والاستقلالية، والأثر، وفعالية الذات.

أبرز نتائج الدراسة

أكدت النتائج وجود علاقة قوية بين مجموعتي المتغيرات لتفويض المعلمين، ونظرية التأثير الاجتماعي، فقد تبين أن كلاً من الجاذبية الاجتماعية، وموضع الثقة مرتبطاً ارتباطاً ذا دلالة مع التفويض، وهذا يتضمن أن المديرين ملزمون بدعم، أو تسهيل عمل المعلمين لديهم.

كما أشارت النتائج إلى أن كل أبعاد التفويض مرتبطة إيجابياً مع المكونات الثلاثة لنظرية التأثير الاجتماعي. أما الخبرة فقد كانت مرتبطة سلبياً مع كل من اتخاذ القرار، والاستقلالية.

ثانياً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003.

لقد حاول الباحث أن يصوغ إشكالية بحثه بناء على ما لاحظته من معاناة لدى أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة والتي من مظاهرها حسب تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين منها وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى هذا الأساس طرح الباحث إشكالية دراسته محاولاً بذلك التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة وكذا العوامل

التي تعمل على تحقيقها بنجاح، وكذا تأثيرها على أداء شرطة منطقة الرياض، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟

- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

- ما هي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض لدى شرطة منطقة الرياض؟

- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

الفرضية العامة: هناك فوائد يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟

وقد هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة، وكذا للتعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية التفويض في السلطة، وعلى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول وفي الشق الآخر اعتمد على الفروق والعلاقات وفق المتغيرات الأساسية للدراسة بهدف الإجابة على الأسئلة¹.

أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بطريقة عشوائية من ضباط شرطة منطقة الرياض وعددهم 668 ضابطاً بنسبة 50% من العدد الإجمالي. كما استخدم الباحث استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

أبرز نتائج الدراسة

■ من فوائد تفويض السلطة في تطوير المرونة لدى عمل الشرطي منها وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال عند غياب القائد الإداري.

¹. محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003.

- من معوقات تفويض السلطة منها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ في السلطة والمسؤولية.
 - أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز.
 - أما عن القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض فتمثلت في تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء وزيادة الأداء واستثمار الوقت.
- الدراسة الثانية: دراسة إبراهيم عفيف، بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد صاغ الباحث الإشكالية التالية: ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟¹ في حين تكونت العينة التي أُجريت عليها هذه الدراسة من 370 عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني. وفيما يتعلق بأداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعلومات.

¹ . إبراهيم عفيف "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.

➤ أبرز نتائج الدراسة

- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جداً. كما أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة.
- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات.

الدراسة الثالثة: دراسة عبد العزيز بن إبراهيم التويجري بعنوان: "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض" رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع وفهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض السلطة، والتعرف على مدى توافق ممارسة الأسلوب العلمي لتفويض السلطة لمرؤوسيتهم، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم تفويض السلطة وممارستهم للأسلوب العلمي لتفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين. وقد صاغ الباحث إشكالية بحثه في مجموعة من التساؤلات جاءت كالآتي:

- ما مدى فهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض السلطة.
- ما مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية للأسلوب العلمي لتفويض السلطة.
- هل هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم تفويض السلطة وممارستهم للأسلوب العلمي لتفويض السلطة.
- هل هناك علاقة بين تفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين من وجهة نظر العاملين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

أما عن العينة فقد تمثلت عينة الدراسة التي تتكون من 93 مفردة من القيادات بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، في حين أن الباحث استخدم في هذه الدراسة أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعلومات.¹

أبرز نتائج الدراسة

- معظم القيادات الإدارية بالجمرك مدركةً وفاهمةً لماهية وأهمية تفويض السلطة.
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض السلطة، وممارستها للأسلوب العلمي في تفويض السلطة.
- الخاضعون للدراسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين.

➤ الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان: " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011 .

صاغ الباحث إشكالية دراسته بناء على تصوره للتطوير الإداري على أنه ناتج من تغيير بعض أساليب الأداء المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، والتي من بينها حسبه أن التفويض يعد أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ومن هنا عبر الباحث عن إشكالية الدراسة في ما مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

وقد جاءت الفرضيات كالآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

¹ . عبد العزيز بن إبراهيم التوجيهي، " تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض" رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين التنظيم الإداري.

أما فيما يخص أهداف الدراسة فقد هدفت للتعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية، وكذا للتعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من أصحاب المناصب الإدارية، وللتعرف على بعض العوامل الدافعة بنجاح عملية التفويض، ومحاولة الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض. كما اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي الهادف حسبه إلى توفير البيانات والحقائق وتفسيرها والوقوف على دلالاتها. أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين وإداريين وأكاديميين مثبتين في الجامعة الفلسطينية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل والذين بلغ عددهم 304 مفردة.

أبرز نتائج الدراسة

- أن عملية التفويض تساهم في رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- يساهم التفويض في تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.
- زيادة السرعة في انجاز الأعمال الإدارية وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.
- التدريب لدى العاملين على المهام والوظائف الجديدة بشكل دوري بمستوى منخفض تؤثر سلباً على المهام التي يتم تفويضها.¹

¹. عبد العزيز محمد الحلو، "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011.

ثالثا: الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى: دراسة عبد القادر شارف بعنوان: " دور أنظمة التدريب في تطوير كفاءات الأفراد (دراسة البعد السلوكي)", رسالة ماجستير، دراسة حالة المركب الرياضي بالأغواط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2004/2003.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الربط بين متغيرين وهما أنظمة التدريب وكفاءات الأفراد، وقد قام بصياغة إشكالية بحثه في التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما مراحل عملية التدريب من حيث كيفية جمع المعلومات وتحديد احتياجات التدريب ؟
- كيف يمكن تصميم البرنامج التدريبي وكذا تنفيذ هذا البرنامج وتقييمه ؟
- ما هي إجراءات هذا التدريب المتبعة ؟
- ما هي عوائد التدريب وكيف يمكن التحكم في تكلفته ؟

وقد هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على مراحل العملية التدريبية في المؤسسة الجزائرية وكيفية جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، وللتعرف على كيفية تصميم البرنامج التدريبي وكذا تنفيذ هذا البرنامج وتقييمه، كما حاولت التعرف على إجراءات التدريب وعوائده وكذا على كيفية التحكم في تكلفته. وفي ذات السياق كان اختيار الباحث لعينة الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 35 مفردة (موظفين) أي عينة عشوائية بسيطة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاستعانة هنا باستمارة الاستبيان وذلك من خلال القيام بمقابلة نصف موجهة أي ملء الاستبيان بشكل مباشر من المبحوثين.¹

¹. عبد القادر شارف بعنوان: " دور أنظمة التدريب في تطوير كفاءات الأفراد (دراسة البعد السلوكي)", رسالة ماجستير، دراسة حالة المركب الرياضي بالأغواط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2004/2003.

أبرز نتائج الدراسة

- أن التدريب يعتبر كاستثمار للموارد البشرية، كما أصبح يعد ك رأس مال لا يمكن الاستغناء عنه، ونشاط رئيسي يمس جميع المصادر والوظائف، ومختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، باعتباره العامل الرئيسي لاكتساب المهارات الفكرية.
- تعتبر وظيفة التدريب والتطوير كخيار إستراتيجي لا بد من تفعيله والنهوض به لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإهتمام بوظيفة التدريب التي كان يرى إليها كعبء نظرا لغياب الثقافة التدريبية ونقص المراكز المتخصصة في عملية التدريب.

الدراسة الثانية: دراسة إدريس خطابي بعنوان: "تفويض السلطة والأداء"، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم وتفسير طبيعة تفويض السلطة والأداء في المؤسسة الجزائرية التي سبه أنها تشهد تحولا في نظمها التسييرية وانتقال المجتمع إلى تطبيق الليبرالية، وإعادة هيكلة المؤسسات بغية ترشيدها وعقلنتها ومن هذا المنطلق بالذات حاول الباحث أن يطرح سؤال الانطلاق على النحو التالي:

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض؟

الأسئلة الفرعية

- ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة و بزيادة أداء الفرد؟
- هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء؟
- ما هي عوائق تفويض السلطة؟
- ما هي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة؟

- إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفعالية من حيث إنجاز العمل والولاء للمؤسسة ؟

- هل التفويض جزء من عملية لامركزية القرارات أم أنه إجراء يساعد الأفراد على التكوين والتدريب والمشاركة ومن ثم استغلال قدراتهم وإمكانياتهم في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ؟

أما عن أهداف الدراسة فقد حاولت التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر ، فضلا عن ذلك محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.¹ في ذات الوقت فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك قصد الإلمام بمتغيرات تفويض السلطة والأداء. أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف موزعين على 08 مديريات أربعة منها تنفيذية والباقي موزعين على مديريات مركزية وقد تم أخذ 40 موظف من المجتمع الكلي بما يعادل 20 %، في حين اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة بدون مشاركة، الاستمارة، المقابلة.

➤ أبرز نتائج الدراسة _

- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء.
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين.
- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه.

¹ . إدريس خطابي بعنوان " تفويض السلطة والأداء " ، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP سكيكدة، الجزائر، 2006/2007.

■ أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض إليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة صباح اسابع بعنوان: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، 2007/2006.

حاول الباحث من خلال دراسته هذه التركيز على العنصر البشري لكونه العنصر الأساسي الذي من دونه لا يمكن تحقيق التنمية، ورفع مستوى التطور والرقى بمعنى آخر إن صورة أية مؤسسة تتحدد وفق صورة الأفراد أنفسهم، وعليه فقد أضحت كل ولاية جزائرية اليوم تهتم بتحسين صورتها من خلال تحسين صورة موظفيها ورفع كفاءتهم وقدراتهم على أداء العمل بالصورة المطلوبة من خلال اعتمادها على التنظيم البيروقراطي. وقد صاغ إشكالية بحثه على النحو التالي: هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟

التساؤلات الجزئية

- هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في تنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟

- هل الاعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين؟

- هل قيام كل موظف بجزء معين من العملية الإدارية سيزيد من قدراته على الأداء؟

- هل توفر الأجهزة يؤدي إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين، ومن ثمة رفع مستوى الأداء

الإداري؟

- ما هو تأثير توزيع السلطة داخل التنظيم على كفاءته؟

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي، ومعرفة القواعد التي يقوم عليها هذا الأخير، ومعرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية - المثالية - مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري. ومحاولة معرفة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية، وكيفية عملها، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تسير العلاقات الشخصية داخل التنظيم الإداري، كما حاولت دراسة التنظيم البيروقراطي والكشف عن إيجابياته، سلبياته بالنسبة للموظفين من جهة، وبالنسبة للعملاء من جهة أخرى.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وحسبه فموضوع الدراسة، وأهدافه اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث اختار مديريتين، إضافة إلى الأمانة العامة، وكل منها يتكون من مجموعة من المصالح، وكل مصلحة تتكون من مجموعة من المكاتب التي يعمل بها عدد من العاملين الذين يختلفون في درجاتهم حسب تسلسل هراكي، أما حجم العينة فقد بلغ 41 مفردة. من إجمالي العمال 136 عاملا.

أبرز نتائج الدراسة

- رغم أن تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن الأمر لا يتجاوز مجرد التوقيع على بعض المستندات، والإصدارات، إذ أنه وخشية من الرؤساء على مصالحهم، ولعدم ثقتهم في مرؤوسيه، فإنهم لا يمنحونهم كافة الصلاحيات للتصرف.
- تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة والإشراف على عمل مرؤوسيه.
- تعد عملية توزيع المهام بين الأفراد، وقيام كل واحد بجزء من العمل ضرورة لا بد منها، وذلك بناء على مجموعة القوانين، واللوائح، أو من خلال رؤساء المصالح، حيث يؤدي ذلك إلى ربح المزيد من الوقت، والقليل من الجهد.

الدراسة الرابعة: دراسة حمودي حيمر بعنوان " أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة"، رسالة ماجستير، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2008/2007.

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم وتفسير كيفية تحقيق العدالة داخل المؤسسة الجزائرية من خلال دراسته لأجر الكفاءة وأثره في الأداء الفردي والجماعي بالاعتماد حيث كان تصور الباحث للأجر بأنه عبارة عن وسيلة لإشباع الحاجات لدى الأفراد والذي يسعى دائما لتعظيمه مقارنة بالمؤسسة التي تعتبر الأجر بالنسبة لها تكلفة يجب تخفيضها وعقلنتها أو استثمارها قدر الإمكان، وبناءا على هذا التصور النظري حاول الباحث أن يطرح سؤال الانطلاق على النحو التالي: كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق العدالة بين الأفراد العاملين وحثهم على تحسين أدائهم من خلال تطبيق سياسة أجر الكفاءة ؟

الأسئلة الفرعية

- ما هو مفهوم الأجر وما هي مكوناته؟
 - ما هي مختلف سياسات الأجور؟
 - ما ذا نعني بالكفاءة والأداء؟
 - ما هي العلاقة بين الكفاءة والأداء ؟
 - كيف يمكن تقييم الكفاءة وتحديد الأجر؟
 - ما مدى أهمية سياسة أجر الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، وما هي سلبياتها ؟
- كما هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة موضوع أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية، وإلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما

بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر، وكذا للكشف عن مدى أهمية سياسة أجر الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، وما هي سلبياتها وكيف يمكن تقييم الكفاءة وتحديد الأجر.¹

في حين تم اختيار عينة من المجتمع الكلي تتكون من 40 مفردة أو موظف من مختلف المستويات الوظيفية من ضمن 267 عامل على مستوى المؤسسة ككل. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك قصد الإلمام بمتغيرات هذا الموضوع. أما عن أدوات الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، إضافة للمقابلة والتي قام بها مع مجموعة من المسؤولين الساميين والإطارات بالمؤسسة مجال الدراسة.

➤ أبرز نتائج الدراسة

- يفضل غالبية الموظفين من ذوي الأقدمية الكبيرة في المؤسسة الاستقرار والحصول على أجورهم مقابل أقدميتهم.
- عدم وجود رغبة في التقدم في العمل وتنمية الكفاءة خاصة بالنسبة للموظفين الواقعين في المستويات الوظيفية الدنيا.
- اعتماد المؤسسة على عمال يملكون خبرة عالية لكون أغليبتهم قضاوا فترة تفوق عشرة سنوات مما يؤكد على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل.
- تعدد المهام والمسؤوليات المسندة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية خاصة العليا منها يضيف عليها طابع المرونة ويشجع العاملين على تنمية كفاءاتهم.
- عدم التركيز على الجهد المبذول في العمل فقط كأساس لتحديد قيمة هذا العمل بل أيضا أخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على هذا الجهد فالجهد الأكبر لا يعني بالضرورة تحقيق أفضل النتائج.

¹. حمودي حيمر " أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة"، رسالة ماجستير، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2007/2008.

الدراسة الخامسة: دراسة فوزية بوقطف بعنوان: "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار" رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، 2008/2009.

حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة في علاقته بفعالية القرار وذلك من خلال تناول متغيرات تفويض السلطة: المسؤولية، المشاركة، الصلاحيات ومتغيرات فعالية القرار: التكوين، اختيار الحل الأنسب، تحقيق النتائج المطلوبة وعلى هذا الأساس تمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة العلاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار. وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرار؟
 - هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب؟
 - هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من القرارات؟
- ومن أهداف الدراسة هو التعرف على مكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة، كما حاولت الكشف عن واقع تحمل المسؤولية لدى الأفراد وعلاقة ذلك بزيادة تكوينهم في اتخاذ القرارات إضافة لذلك حاولت الدراسة التأكد من دور الصلاحيات الممنوحة في تحقيق النتائج المطلوبة، أما عينة ومنهج الدراسة فقد استخدم الباحث في أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر حسب أحد طرق المنهج الوصفي، أما العينة فقد ضمت 32 موظفاً، مبرراً اختياراته بأن الدراسة وصفية تطلبت منه أن يقوم بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من إطارات وأعاون التحكم.

أبرز نتائج الدراسة

- وجود علاقة بين الحالة المدنية وتحمل المسؤولية. إضافة إلى أن المستوى التعليمي له علاقة بتحمل المسؤولية. كما أن هذه الأخيرة تساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات وكذا يزيد من مهاراتهم.

- أن تحمل المسائلة يزيد من القدرات لدى الأفراد على اتخاذ القرارات ويساهم في اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار.
- أكدت الدراسة على وجود علاقة بين الأقدمية وتحقيق الرضا لدى العاملين. في حين أن طلب الرأي والمشورة من العاملين يساهم في طرح الحل الأنسب وكذلك يساعد على فهم مراحل اتخاذ القرار.
- امتلاك العاملين لصلاحيات إضافية يجعلهم يلتزمون بمواقيت العمل، ولا يتغيبون.
- أن الرقابة التي يفرضها العامل على نفسه تساهم في التقليل من الأخطاء. كما أن وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يساهم في حل المشكلات.
- أن التفويض يساهم في زيادة فعالية القرار.¹

الدراسة السادسة: دراسة محمد بن موسى بعنوان "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2013/2012.

كان الهدف الجوهرى لهذه الدراسة هو محاولة الكشف عن تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات بمجمع الرياض سطيف، فمن هذا المنطلق فإن التعرف على مدى وعي العاملين في المؤسسة بماهية وأهمية تفويض السلطة، قد يساهم بشكل كبير في تحديد تأثير هذا الوعي على عدة جوانب أخرى ذات أهمية بالغة، ومن بين هذا الجوانب فعالية اتخاذ القرارات، وأخذاً بعين الاعتبار خصوصية ميدان الدراسة، والمتمثل في مجمع الرياض سطيف، وقد حاول الباحث ترجمة أهداف دراسته من طرحه الإشكالية الرئيسية التالية: هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف؟

¹. فوزية بوقطف " أثر تفويض السلطة على فعالية القرار "رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، 2009/2008.

وقد كانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما مستوى الوعي السائد لدى الأفراد العاملين في مجمع الرياض سطيف بماهية وأهمية تفويض السلطة؟

- ما مدى فعالية القرارات المتخذة على مستوى مجمع الرياض سطيف؟

- هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض على كل من: جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف؟

وقد هدفت الدراسة إلى استخلاص أبرز المؤشرات التي من شأنها أن تقيد في بناء الإطار الميداني والأمبيريقي للدراسة. وكذا التعرف على مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، ومدى فعالية القرارات المتخذة والتعرف على تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية القرارات بمجمع الرياض سطيف. كما شمل مجتمع الدراسة العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية في مجمع الرياض سطيف، حيث بلغ عددهم (489) فرداً، موزعين على ثمانية فروع تابعة، وقد برر الباحث اختياره لهذه الفئة بالتحديد بسبب جوهري، هو أن الفرد العامل في الموقع الإشرافي يتم تفويضه سلطات متعددة، وفي الوقت ذاته يقوم أيضا بتفويض بعض من سلطاته إلى من هم أدنى منه في السلم الهرمي. حيث بلغ عدد العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية في هذه المؤسسات 121 عاملاً، فقد بلغت عينة الدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة 25% وهي نسبة حسب الباحث مقبولة تسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة. فضلا عن ذلك فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مرجعا ذلك لطبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في مجمع الرياض سطيف. في حين استخدم الباحث استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم الاعتماد عليها بشكل كلي في جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات.

أبرز نتائج الدراسة

أن هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات. كما يؤثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كلٍ من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.¹

1.7. عرض ومناقشة الدراسات السابقة

يتخذ الباحثون على اختلاف توجهاتهم وخلفياتهم الفكرية والسوسيولوجية من الدراسات السابقة في الكثير من الأحيان كمراجع يمكن الاستفادة منها في بداية بلورة موضوع البحث أي في المرحلة الاستكشافية فمنهم من يتخذها كأرضية لموضوع بحثه ومنهم من يوظفها كدراسات سابقة في عمله البحثي ويقارن بين ما توصلت إليه من نتائج مع ما كتلت به دراسته هي الأخرى من نتائج قد تكون مخالفة أو مشابهة لها، فمهما اختلفت الرؤى والاتجاهات يبقى الهدف موحدًا في البحث العلمي هو محاولة إدراك الأسباب الحقيقية وراء حدوث الظواهر الاجتماعية. ولعله من الضروري أن نوضح بعض أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي بحوزتنا.

فيما يتعلق بالمنهج المتبع فقد استخدمت أغلب الدراسات السابقة التي وظفناها المنهج الوصفي وهذا ما تم استخدامه في الدراسة الحالية كذلك، عدا دراسة صباح أسابع بعنوان: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي لأن موضوع الدراسة قد فرض على الباحث استخدام مثل هكذا أسلوب أو منهج.

ومن جهة أخرى نجد بعض أوجه الشبه بين المتغير الرئيسي في دراستنا الحالية وهو تفويض السلطة والذي تناولته معظم الدراسات السابقة كل على شاكلته، كما أن هناك من تناول أيضا موضوع الكفاءة الإدارية وهذا فقط كان في دراسة واحدة وهي ما تمت الإشارة

¹. محمد بن موسى "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2013/2012.

إليها في الفترة الماضية، ولعل الدراسة الحالية كانت أوسع حيث أنها تناولت متغير الكفاءة التنظيمية الذي يعتبر مفهوماً أوسع نطاقاً من مفهوم الكفاءة الإدارية.

لقد انفردت الدراسة الحالية بدراسة موضوع التفويض والكفاءة التنظيمية في الجامعة كميدان للبحث، عدا دراسة أ بكر *Acker* بعنوان: "معنويات ورضا المدرسين في مكان العمل الأكاديمي في ولاية بنسلفانيا في جامعات التعليم العالي" والتي تشابهت فقط مع دراستنا في نفس الميدان والتي تألفت عينتها من 11 جامعة من أصل 14 جامعة في الولاية واشتملت على مجالات أنماط وقضايا المهنة، المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية، تقييم أداء المدرسين، الرضى، أهمية خبرة العمل، ثقافة الكلية. كما أن هناك بعض أوجه الشبه من حيث أولا المتغيرات التي تناولناها في دراستنا الحالية ودراسة إبراهيم عفيف التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، فما تم التعرض له خاصة في المتغير التابع الذي يتعلق بفاعلية اتخاذ القرارات هو فعلا ما تم البحث فيه في دراستنا في إحدى الفرضيات المقترحة على متغير التفويض في السلطة. إضافة لذلك فهناك تشابه في ميدان البحث. إلا أن العينة مختلفة فدراستنا قصدت فئة الإداريين أما هذه الدراسة فقد قصدت أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، على غرار ما سبق هناك تشابه كذلك بين ما تناولناه في دراستنا خاصة في الفرضية الرابعة التي تتعلق بتفويض السلطة وجودة القرارات الإدارية والتي كانت كعنوان لدراسة قامت بها فوزية بوقطف "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار" كدراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقائمة نموذجاً إلا أن الاختلاف كان في ميدان الدراسة.

كما انفردت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع كل الدراسات السابقة التي أشرنا إليها، أما من حيث الأداة فقد تشابهت تقريبا مع معظم الدراسات الماضية والتي استخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

كما أن دراسة إدريس خطابي بعنوان " تفويض السلطة والأداء " والتي تناولت العديد من المتغيرات المتعلقة بعملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، فقد قام الباحث بتفكيك متغيرات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات متعددة مثل: التكوين والتدريب والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية وعلاقتهم بالأداء، حيث تطرق الباحث للعلاقة بين هذه المتغيرات وهذا يتطلب عددا من العلاقات المختلفة بين أغلب أبعاد المتغير المستقل ومؤشراته وتأثيرها على متغير الأداء؛ وبالتالي فهذه النقطة يمكن التعقيب عليها من حيث قدرة الباحث على التحكم بحدود الدراسة بشكل ملائم في حالة ما إذا أراد الباحث قياس العلاقة بين المتغيرات. مما قد يؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها، وفيما يخص توظيف الدراسة يمكن القول بأنها قد خدمت موضوع الدراسة الراهنة خاصة من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث كانت الاستعانة بها متمثلة في تحديد بعض الأبعاد المتعلقة بمتغير الكفاءة التنظيمية في موضوع الدراسة الحالي، فضلا عن أنها ساهمت في بناء وطرح التساؤلات من جهة، ومن جهة ثانية كانت مفيدة في إجراء التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة، وكذا في بناء فرضيات الدراسة الحالية. في حين أن دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" والتي حاولت التعرف على أثر عملية تفويض السلطة في كفاءة الأداء وهدفت إلى معرفة معوقات التفويض، وكذا عوامل نجاحها والفوائد الناجمة عن تطبيقها، فقد تناول الباحث في الجانب النظري الكثير من العناصر والمكونات التي تضمنتها عملية التفويض وكذا الأداء، عموما كانت الدراسة هذه واضحة المفاهيم والمعاني ومتناسقة فيما يتعلق بالارتباط بين الجانب النظري والتطبيقي، أما من حيث البناء المنهجي فقد كانت متماسكة ومترابطة، وما يمكن التعقيب عنه هو إفتقارها إلى المقاربة النظرية. ولعل النتائج المتوصل إليها كانت مفيدة حيث تم توظيفها في بناء موضوع الدراسة لا سيما في صياغة الفرضيات رغم اختلاف مجتمع البحث، فمن حيث النتائج فقد ساهمت في التعرف على فوائد وعوامل نجاح عملية التفويض في السلطة ومدى

تأثيرها على الأداء، ومن جهة أخرى فهذه الدراسة السابقة يمكن أن نصنفها كجزء من دراستنا بدليل أنه تم الربط بين تفويض السلطة والاداء في الفرضية الثالثة من دراستنا الراهنة.

أما دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"، فقد تمحورت حول معرفة مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، والتي من خلالها أراد الباحث أن يتعرف على مستوى التفويض وارتباطه بعنصر الوقت ومستوى العلاقات الإنسانية وكذا التنظيم الإداري، فقد كانت الدراسة مبنية بشكل متناسق ومتوازن من خلال تناول مفهوم التفويض وتنمية المهارات الإدارية في الجانب النظري، فرغم أن متغير التفويض لم يتم تناوله في نظريات الفكر التنظيمي، على غرار افتقار الدراسة للتحليل السوسيولوجي، فقد كانت استفادتنا متمثلة في رؤية الباحث في مجال الإدارة لمثل هذه المواضيع، وعلى هذا الأساس فقد تم التركيز أكثر على النتائج التي توصلت إليها وعلى المفاهيم التي اقترحها الباحث في الفرضيات باعتبار أن تنمية المهارات من المزايا التي يمكن أن تتحقق في حالة نجاح عملية التفويض، إضافة إلى مسألة إدارة الوقت من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث كان توظيفها بشكل أساسي في بناء واستخراج بعض المؤشرات والتي كانت مفيدة في بناء الفرضية الرابعة المقترحة في دراستنا الحالية.

على كل تعتبر هذه القراءة النقدية كمحاولة فقط لتبيان موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بالرغم من وجود ذلك الاختلاف في التخصص ولكن كان لزاما علينا قرائتها وفق خلفية ابستمولوجية وبالتالي احداث القطيعة مع ما مضى من دراسات.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

من خلال تناول مختلف النظريات أو المداخل النظرية في الفكر التنظيمي والتي سلطت الضوء على بعض العوامل المفسرة لتفويض السلطة وكذا الكفاءة التنظيمية، فقد أشارت النظريات الكلاسيكية عموماً إلى بعض النقاط التي يمكن أن نعتبرها مهمة بالنسبة للدراسة الراهنة مثل تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وكذا تعيين نطاق الإشراف والرقابة على اعتبار أنها عوامل تساهم في تحقيق الإنتاجية.

فقد أبرزت نظرية البيروقراطية عوامل ومؤشرات عديدة أهمها "تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والتدرج الهرمي للسلطة" والتي من شأنها أن تحقق الرشد والعقلانية في التنظيم، حيث اعتبر فيبر التنظيم كنسق مغلق يعتمد على الرقابة الصارمة ومركزية اتخاذ القرار وهذا ما يعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويزيد من مستوى الفعالية، كما يتفق تايلور مع هذه النظرية حيث خلص في النهاية إلى أن العوامل التي تحدد الإنتاجية متمثلة في مركزية اتخاذ القرار وتوحيد إجراءات العمل وفي التركيز على الجوانب الفيزيولوجية واعتبار العامل مثله مثل الآلة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن نظرية تايلور قد ركزت على مسألة فصل أعمال الإدارة والعامل وتركت مسؤولية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي بغية تحقيق أهداف التنظيم. كما أكد فايول في نظريته على نفس العوامل حيث اعتمد على مبدأ الرشد والعقلانية وتقسيم العمل والتخصص والمركزية في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وفي السياق ذاته فقد ركز على ضرورة تحمل المدراء المسؤولية النهائية في العمل وكذا ضرورة تفويض بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين مع قدر كاف من الصلاحيات حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال المفوضة، وهذا مؤشر واضح على أن المركزية تطغى على اللامركزية، مما ينجم عنه احتكار مسألة المشاركة في عملية اتخاذ القرار على بعض المسؤولين في المنظمة.

مثلما أبرزت مدرسة العلاقات الإنسانية عوامل من بينها ما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجارب مصانع الهاوثورن من نتائج، حيث أكد على ضرورة الاهتمام بالعامل وإشعاره بأهميته والجماعة التي ينتمي إليها في التنظيم وبالذور الإيجابي الذي تؤديه مسألة ضرورية من أجل رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر بالضرورة بشكل إيجابي على الإنتاجية، مما يؤكد بأن للجماعات غير الرسمية أهمية قصوى داخل التنظيم، كما نجد من جهة ثانية أن إلتون مايو قد ألح على ضرورة تفويض السلطة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أن ماكغريغور من خلال نظريته قد أشار لمسألة المشاركة من خلال إفتراضات (Y) والتي أشار فيها لضرورة منح الأفراد فرصة المشاركة في عملية صنع القرار على اعتبار أن العامل محب لعمله ويبحث باستمرار عن المسؤولية، عموماً يمكن القول بأن هذه النظرية قد أثارت العديد من المسائل كأسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يمنح للعامل حرية أكبر في القيام بإنجاز الأعمال المفوضة إليه. وهذا ما يمكن أن يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. هذا فيما يتعلق بالنظريات الكلاسيكية.

أما عن النظريات الحديثة فقد أشارت هي الأخرى إلى بعض العوامل التي قد ساهمت في زيادة فهم سلوكيات الأفراد العاملين من خلال محاولة فهم طبيعة البيئة التنظيمية التي يعملون فيها. فقد أكد بارسونز على أهمية السلطة وكيفية تداولها في المنظمة من خلال دراسة الأنساق الفرعية التي يتألف منها التنظيم (النسق الفني والإداري والنظامي) وكذلك بتناوله للمتطلبات الوظيفية التي ينبغي أن يحققها التنظيم إذا ما أراد البقاء وتحقيق التوازن التنظيمي واحتواء التوترات التي قد تلحق بالبناء التنظيمي.

أما عن مرتون فقد ركز في نظريته على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا من أجل تحقيق قدر أكبر من الرقابة التنظيمية أو الضبط من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية، مثلما أكد فيليب سلزنيك من خلال الأبحاث التي قام بها في منظمة "التنس فالي"

وهي إحدى المنظمات الأمريكية على أن أكثر العوامل مساهمة في تحقيق الكفاءة التنظيمية وضبط التنظيم في مختلف المستويات التنظيمية هو تفويض السلطة وعلى هذا الأساس فالتفويض يزيد من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في اختصاصات محددة وهذا ما من شأنه أن يعين أفراد التنظيم على مواجهة وحل المشكلات ومعالجتها بشكل فعال.

مثلاً أشار ليكرت لمفهوم المشاركة من خلال تحليله للأنماط الأربعة للتسيير وتأكيده على أن المجتمعات متى دخلت في النمط الرابع أي الإدارة بالمشاركة فإن التنظيم يمكنه أن يحقق مستوى عالي من الكفاءة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن ليكرت قد ركز على ضرورة تفويض السلطة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة وهذا قصد زيادة كفاءة الأداء الفردي والجماعي للعاملين وزيادة جودة القرارات الإدارية.

يعتبر الاقتراب النظري أحد - أهم الركائز التي تعتمدها الدراسات السوسيولوجية - حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم بشكل ملائم في موضوع بحثه، ولعله يمكن القول بأن النظرية التي يتبناها الباحث كمدخل نظري وكخلفية سوسيولوجية تمثل إحدى المفاتيح التي تساعده في بلورة وبناء وتحليل الظاهرة المراد دراستها تحليلاً ملائماً وواضح الحدود والمعالم، على أساس أن النظرية عموماً تمثل إطاراً فكرياً يفسر مجموعة من الفروض العلمية الموضوعية في نسق علمي مرتبط ومتناسق.

فبغية الكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية، يمكننا تبني مقارنة نظرية تتلائم والأهداف المراد الوصول إليها، من خلال التعرض لأبرز المداخل والنظريات التي تناولها الفكر التنظيمي والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية من زوايا مختلفة، يمكن القول أن النظرية الأقرب هي نظرية تفويض السلطة "لفيليب سلزنيك" والتي جاءت كنموذج معدل لنظرية "روبرت مرتون" والتي توصلت للعديد من النتائج الإيجابية من بينها مثلاً تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة مستوى الأداء من خلال

عملية التفويض، إذ اعتبرها سلزنيك بمثابة أداة رقابية تمكّن المسؤولين في الإدارة العليا من ضبط التنظيم والتحكم فيه بشكل ملائم، وذلك يتم عن طريق منح بعض الاختصاصات والصلاحيات وحق التصرف التي من شأنها أن تخفف بعض الأعباء والمسؤوليات عن المدراء، وزيادة الثقة المتبادلة وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والكفاءة في الأداء لدى الأفراد على مستوى الوحدات الفرعية وعلى مستوى المنظمة ككل، مما يساهم في اكتساب المهارة في مجالات عديدة من بينها عملية اتخاذ القرار والتي يمكن اعتبارها عملية جوهرية تتخلل معظم العمليات التنظيمية والإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه التي تجري بشكل مستمر داخل الوحدات التنظيمية، خاصة تلك القرارات المتعلقة بالمهام الروتينية في العمل، فهذه العناصر إذا تعتبر من ضمن النتائج المتوقعة التي أشار لها سلزنيك في نظريته، وبناءا عليه يمكن التركيز على هذه العناصر عن طريق محاولة توظيفها في التحليل السوسيولوجي ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

الجانب النظري للدراسة



الفصل الأول

المدائل النظرية المفصرة

لعملية تفويض السلطة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1.1. نظرية البيروقراطية

2.1. نظرية الإدارة العلمية

3.1. نظريات مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية)

4.1. نظرية موني وريلي

5.1. نظرية العلاقات الإنسانية

6.1. نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريغور

ثانياً: النظريات الحديثة

1.2. تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي

2.2. نظرية المعوقات الوظيفية

3.2. نموذج سلزنيك وتفويض السلطة

4.2. نظرية قبول السلطة

5.2. نظرية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد

من أبرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جليا مبدأ تفويض السلطة كعملية مرتبطة بعملية صنع القرار وبمعظم وظائف الإدارة مثل التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق على غرار تغلغلها في مجمل الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة التي تمثل القلب النابض الذي يجسد كل الوظائف الإدارية، وهكذا يمكن القول أن التفويض يصنف كأسلوب حديث يعمل على تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بأنواعها ويشجع الأفراد ويحفزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بمراد بشرية ذات نوعية مميزة يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم اكتسابها للمهارة والخبرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المستمدة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية وكذا المفاجئة التي تواجه التنظيم مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة وبيّح لهم الفرصة للاهتمام بقضايا أكثر أهمية.

سيتم التطرق في هذا الفصل لمختلف النظريات التي تناولت موضوع تفويض السلطة باعتباره أحد مبادئ الإدارة الحديثة التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين من أمثال فيليب سلزنيك، وروبرت مرتون وغيرهم، وفي هذا السياق ستكون المحاولة متمثلة في التعرف أساسا على متغير تفويض السلطة كيف تم تناوله عبر مراحل تطور الفكر التنظيمي.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1.1. نظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" (1920-1984) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للنتظيمات البيروقراطية وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.¹ ويشير المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية إلى سلطة المكتب أو "الإدارة عن طريق الموظفين" ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية، وقد قدم فيبر تعريفا لهذا المصطلح والذي لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.²

بنظرة عالم الاجتماع الثاقبة كتب فيبر في علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الأديان والتاريخ وقد كانت البيروقراطية محصلة لدراساته بدليل أن أغلبها يتميز بالتعقيد العلمي، فقد كان يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي متقدم نحو العقلانية التكنولوجية واعتبر أن البيروقراطية تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تقدم المجتمع، ومن خلال دراسته للتاريخ والظروف التي عاشتها أوروبا فقد حدد فيبر ثلاث نماذج للتنظيم باعتبارها دراسة نظرية في أبنية السلطة مما قاده إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة.

أ- السلطة التقليدية: وهي السلطة التي تركز على قوة التقاليد السابقة، فالتقاليد والأعراف الاجتماعية التي يسير المجتمع على ضوئها هي التي تعطي حق الحكم إلى رجل أو عائلة أو عشيرة تتميز بالقوة والهيبة والجاه والاحترام، ومن الجدير بالذكر أن السلطة التقليدية لا تعتمد على القوانين الشرعية بل تعتمد على نفوذ وقوة العادات والتقاليد والأعراف التي تلزم

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

². طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المواطنين على الإجابة لحكم السلطان أو الملك الذي وصل إلى الحكم عن طريق تأثير التقاليد والأعراف التي يقرها المجتمع.¹

ب- السلطة الكاريزمية: تستند السلطة الإلهامية أو الكاريزماتية على الولاءات البطولية أو تقديس الشخصيات المثالية أو الاستثنائية، بحيث تستند السلطة فيه على قائد ملهم يتمتع بسمات نادرة يصبح بمقتضاها قائداً أو زعيماً، حيث أن السمات والخصائص التي يتوفر عليها القائد أو الزعيم تجعله منفرداً بها ومميزة له ويمتلكها بالفطرة.²

ج- السلطة القانونية: يستند النمط الثالث والأخير من أنماط السلطة إلى الإيمان بسيادة القانون وصوابه ومن الطبيعي أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة في هذا النمط من السلطة لا تكون لشخص بعينه وإنما لمجموعة من المبادئ الموضوعية تفرض إتباع التوجيهات والأوامر التي يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصيته.³

1.1.1. خصائص التنظيم البيروقراطي

تعتبر البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم والذي يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من جملة الخصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها فيما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص: تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم استبدال من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.
- لا بد من وجود نظام ثابت رسمي " قواعد وقوانين" تحكم تصرفات الأفراد وتنظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة تجعل

¹. إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 287.

². راجع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 48.

³. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994، ص 48.

العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.¹

■ يتم تنظيم المكاتب أو الوظائف في شكل هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.

■ استبدال جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب.

■ الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

■ الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.

■ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.²

■ يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من الفصل أو النقل التعسفي وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة.³

بناء على هذا الطرح النظري لنظرية البيروقراطية يمكن القول أن مبدأ الترقية بالأقدمية قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة أي أن الأداء الوظيفي للفرد العامل لا يكون إيجابيا بما يكفي وبالتالي لا يحفز على بذل جهد إضافي طالما أنه يعتقد أنه سيرتقي لوظيفة أعلى مع مرور الوقت.

■ لا يتوقف نجاح التنظيم وزيادة كفاءته على الخصائص الداخلية له فقط، بل ربما قد يتعدى ذلك إلى الظروف المحيطة به على اعتبار أن التنظيم نسق مفتوح، بيد أن النظام البيروقراطي يعتبره نظاما مغلقا.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1998، ص 59.

■ أن التركيز على مبدأ الإشراف والرقابة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة ويترتب عن ذلك إهمال الجوانب الرئيسية للتنظيم تحول دون تحقيق الأهداف المخطط لها.

كما أن النظرية البيروقراطية قد ركزت بشكل أساسي على مبدأ الرقابة المغلقة في تسيير وإدارة التنظيم في ظل الاستخدام العقلاني للموارد التنظيمية، وبالتالي فإن البيروقراطية لا تعطي أهمية بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تفويض السلطة وتدعو للمبادئ المساندة للمركزية، وحدة الأوامر، القيادة الأوتوقراطية، وعموماً يمكن القول بأن هذا المدخل البيروقراطي يركز أكثر على الجوانب الاقتصادية في التنظيم وعلى الرقابة المغلقة وكذا السلطة القانونية التي تحدد بدقة متناهية كل التفاصيل المتعلقة بأداء الأدوار، مما يجعل من التسلسل الهرمي للسلطة في حد ذاته يعمل على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

2.1. نظرية الإدارة العلمية

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بأراء العالم "فريدريك ونسلو تايلور" الذي يعد من رواد الحركة العلمية، فلقد قام بدراسات وبحوث متعمقة في الإدارة والإنتاج والحركة، حيث أن تايلور استقاهها كطريقة أو كمنهج يزيد من إنتاج العامل، كما يزيد أيضاً في ساعات الراحة لدى العامل.¹ وتتلخص أهم آراء تايلور الممثلة لمقومات الحركة العقلية للإدارة العلمية في النقاط التالية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.²
- ألا يكتفي بالتوجيهات الفنية وحدها، بل يجب أيضاً الاعتماد على نظام الأجور، لأن العمال لا يتجاوبون مع التعليمات والطرق الحديثة لأداء العمل ما لم يتأكدوا منذ البداية من أن هذه التجديدات سوف تزيد من أجورهم ودخولهم وذلك بمشاركتهم في ثمار زيادة الإنتاج.

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

². قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، ب ط، دار المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 1983، ص 86.

■ تحليل وتركيب العمليات التي تتألف منها العملية الإنتاجية بغية الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل وهي الطريقة التي تتطلب جهودا بسيطة حتى لا يرهق العامل ولا ينال الإجهاد منه.¹

■ تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بنسب متساوية، حيث تتولى الإدارة الأعمال التي تتقنها أكثر من العمال وبخاصة في حقل التخطيط ويتولى العمال التنفيذ وفق الخطط المقررة بعد تعليمهم الطرق المناسبة للعمل. في حين يذهب "علي السلمي" إلى ذكر سمات وخصائص الإدارة العلمية بشكل مختصر كما يلي:

✓ التخصص وتقسيم العمل.

✓ الرشد في العمال والإدارة.

✓ هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

✓ استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.²

وفقا لما قدمه تايلور " أن العمال شديدي الغباء "، فلا يسمح لهم بالتفكير، بل يسمعون فقط لما يقال لهم، كان تعليق أحد الباحثين حديثا " أن الوقت الذي يتوقف فيه الإنسان عن التفكير هو جزء من الوقت الذي لا ينتج فيه.³ ومما تقدم يبدو أن نظرية الإدارة العلمية قد أعطت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا، وكذلك اهتمت أكثر بإيجاد الأسلوب الأمثل الذي يجب إتباعه من أجل المساهمة في رفع الكفاءة والإنتاجية لدى العامل، مما يترتب عنه إغفال عن دور الإنسان في التنظيم وتجعل منه مجرد آلة ترمج لأداء حركات معينة في العمل، إضافة لذلك أن " التaylorية ركزت بشكل أساسي على مسألة تقسيم المهام"⁴

¹. جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 29.

². علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³. وليم روث، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 36.

⁴. Sabine Erbes -Seguin, *la sociologie du travail*, édition la découverte, Paris, 2004, p23.

ما يوضح أن هذه النظرية قد تغاضت عن حقيقة التفاعل بين البيئة الخارجية والتنظيم في حد ذاته، وسلطت الضوء بالمقابل على الجانب الإنتاجي أو الفني للعمل، كما أغفلت جانبا آخر لا يقل أهمية يتمثل في المبادرات الفردية، "كما أن الاتجاه نحو التخصص الدقيق بالرغم مما حققه من مزايا في التخطيط وجدولة العمل، إلا أنه أنشأ كثيرا من الوظائف الروتينية المملة، مما أدى إلى حالات عدم الرضا ودوران العمل والتغيب".¹ وفي هذا السياق يمكن القول أن حركة الإدارة العلمية اعتبرت أن مهام المدير تقتصر على اتخاذ القرارات الخاصة بالعائد الاقتصادي وكذا منح الحوافز المادية على أساس الإنجاز بهدف زيادة الفعالية في الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

3.1. نظريات مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية)

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب "هنري فايول" *Henry Fayol* ، فقد كان مهندسا وعمل مديرا لمدة طويلة وتميز عن تايلور في جانبين وهما:

أ. اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

ب. ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، ومن خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف، كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير فعله)، وقد لخص أفكاره في كتابه المعنون بـ "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916.² لقد قدم فايول أربعة عشر مبدءا عالميا يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع أن كثيرا من هذه المبادئ تفتقر للعالمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المدراء، وهذه المبادئ هي:

¹. أندريودي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، ب ط، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 145.

². حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

➤ **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف 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 نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.¹

- الإنضباط (التزام العامل بالأنظمة).
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم.
- المركزية، تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف أو حالة .
- التسلسل الهرمي أو الرئاسي.
- الترتيب والنظام.
- العدالة.
- الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة.
- روح الفريق.²

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

- النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.

¹. أنظر عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب ط ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 22-

23.

². حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 23.

- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
 - النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
 - النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
 - نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
 - النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق.
- وأكد فايول على جانب النشاط الإداري، على أساس أنه المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.¹

4.1. نظرية موني وريلي: كان كل من موني وريلي من رجال الأعمال الأمريكيين وهما يقدمان نظرية للتنظيم تتفق مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري وتعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي وتقوم النظرية على أساس أربع مجموعات من المبادئ التنظيمية هي كما يلي:

- مبدأ التنسيق، مبدأ التدرج، مبدأ الوظيفي، المبدأ الاستشاري.²
- وفيما يلي تفسير لتلك المبادئ وما تنطوي عليه من أفكار تساعد في فهم السلوك التنظيمي: يقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ولا يتوقف التنسيق في رأي موني وريلي على استخدام السلطة، بل يتم أيضا من خلال وجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم.

- مبدأ التدرج الهرمي: وينطوي على العمليات الفرعية التالية:

القيادة، تفويض السلطة، تحديد الوظائف

ويشير مبدأ التدرج إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته.

✓ المبدأ الوظيفي ويشير إلى عملية التخصص.

¹ . خليل محمد الشماع وخيضر كاظم حمود، ط 3، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان (الأردن)، 2007، ص 68.

² . علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

✓ المبدأ الاستشاري وهو تحديد أن دور الاستشاري هو تقديم النصح والإرشاد بينما التنفيذي مسؤول عن النتائج وبالتالي يتحمل المسؤولية وتفويض السلطة.¹ وبناء على ما سبقت الإشارة إليه يمكن القول أن أنموذج موني ورييلي مازال يتبع المذهب الكلاسيكي في تركيزه على الأركان التنظيمية الأربعة الأساسية:

الهيكل الرسمي، تدرج السلطة، التخصص وتقسيم العمل، نطاق الإشراف.

إن أكثر المفاهيم المستخدمة في إجراء هذا التحليل منها السلطة والوظيفة فالبناء التنظيمي هو عبارة عن تسلسل رئاسي أمكن تحديده وفقا لمبدأ تفويض السلطة والمسؤوليات من قمة هذا التسلسل حتى المستويات الرئاسية الدنيا في التنظيم، كما أنه أفقيا يمثل مجموعة من الوظائف المختلفة التي تتكامل داخل وحدات معينة لتحقيق بعض الأهداف.²

من خلال نظريات التقسيم الإداري يمكن القول بأنها قد سلطت الضوء على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي، كما ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد واهتمت أكثر بالإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، وبالتالي أهملت الأفراد العاملين في المراتب الدنيا، في حين تناولت مسألة تفويض السلطة داخل البناء التنظيمي، وكما سبقت الإشارة لذلك على أنها تستند على المبادئ الأربعة التي ذكرها كل من موني ورييلي، إضافة لهذا فإن أصحاب هذا الاتجاه يؤكدون على أهمية العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وكذلك ما تم الإشارة إليه من مبادئ كوحدة الأمر والتوجيه، وتشجيع المبادرة والإبتكار وروح الفريق والمساواة وغيرها.

وبشكل عام يمكن القول بأن مسألة التفويض من خلال هذه النظريات قد أخذت حيزا واسعا وفق ما ذكر من مبادئ تنظيمية تتضمن مبدأ تفويض السلطة، وذلك يظهر جليا من خلال تناول بعض العناصر التي تدل على ذلك من بينها نطاق الإشراف، مبدأ الوضوح

¹. المرجع نفسه، ص 69.

². محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

وكذا مبدأ الاتصال، مبدأ المسؤولية، مبدأ التفرقة بين السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية لدى العاملين في التنظيم.

5.1. نظرية العلاقات الإنسانية: تطورت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة وسترن إلكتروك الأمريكية فيما بين عامي 1927-1932، لإختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على إنتاجية العمال، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها بتأثير حركة الإدارة العلمية أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والإضاءة.¹ ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسية وهي: تجارب مصنع هاوثورن، في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية.

1.5.1. التجارب في المرحلة الأولى: سميت تجارب هاوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك ولاية إلينوى في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية المتعلقة بالجهد، الأجور والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تناولها لاحقاً ومن تلك التجارب:²

1.1.5.1. تجربة الإضاءة

في أحد ورشات مصانع هاوثورن، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات تجريبية وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية إلى إضاءة جيدة وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين، ولدهشة فريق البحث فلم يكن هناك فرق ذات دلالة ومعنى في مستويات الإنتاج مما استدعى فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية أيضاً تتصل بأهمية الظروف المادية وهي إثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 30.

². محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 79.

2.1.5.1. تجربة جدولة العمل

قام فريق البحث بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة.¹ وقد لاحظ الباحثون بعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية، فانتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية وبين زيادة الإنتاجية.

3.1.5.1. تجربة الأجور: كانت الفرضية في هذه التجربة مؤداها أن العامل كائن اقتصادي وأن الحافز الوحيد الذي يحفزه هو الأجر، فثبت أن حافز الأجر على الكفاية الإنتاجية واضح ومستمر إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسين الروح المعنوية للعاملين ومن دون ذلك يكون الأجر ضعيفا ويستنفذ مفعوله بسرعة.²

تجارب مصنع هاوثورن تدخل مرحلة جديدة: فقد انضم في هذه المرحلة "إلتون مايو" مترئسا لفريق البحث بصفته استشاريا واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات، ومن خلال القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به ومن هذه التجارب:

4.1.5.1. تجربة المقابلات: توجه فريق البحث مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب عليهم، وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العاملين من أفكار وتوقعات، حيث طلب منهم أن يحددوا مختلف الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات، أسلوب الإشراف المفضل لديهم وحتى يتم التأكد من صحة المعلومات المجمعّة تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي.

¹. المرجع نفسه، ص 82.

². المرجع نفسه، ص 82.

5.1.5.1. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي

قام فريق البحث للتيقن من المعلومات التي تم تجميعها عن طريق المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها:

- ✓ أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة على الإنتاجية.
 - ✓ التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الإنتاجية لدى العمال بما ترى فيه من مصلحة للجماعة ككل.¹
- من خلال هذا المدخل النظري لنظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها قد ركزت على جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل وتأثيرها على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء، فرغم النتائج الإيجابية المحققة في ظل التجارب "إلا أن هذا المدخل قد تعرض لبعض الانتقادات على أساس أنه يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى دون تحليل الوحدات الكبرى".²

أيضا اعتبار التنظيم على أنه نسق مغلق، كما أغفل أصحاب هذا المدخل عن بعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية مثل اهتمامات العامل بأسرته وأصدقائه خارج مكان العمل والمثل الموجود نتيجة تكرار بعض الأعمال.

ويمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها قد ساهمت في إثراء الفكر التنظيمي خاصة في تناولها لبعض العوامل الأساسية مثل كرامة العامل وكذلك

¹. المرجع نفسه، ص 83-84.

². طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 105.

عملية الاتصال الجماعية الغير الرسمية التي لها دورها في التأثير على سلوك العاملين إضافة إلى تركيزها على نمط الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة العاملين في السلطة، مما يظهر تقدما من المركزية إلى اللامركزية، ويتضح هذا أكثر من خلال دراسة القيادة الديمقراطية وكذا الحوافز الجماعية من اقتصادية واجتماعية سعيا وراء تحقيق الأهداف بكل كفاءة وإنجاز المهام في الوقت المحدد.

6.1. نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريغور

تعد هذه النظرية " لماكريغور " في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس الاتجاه التقليدي وبين مدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في كيفية فهم العلاقات بين الفرد والمنظمة.

وقد قدم ماكريغور نظريته مفترضا أن لكل تصرف إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجال الإدارة (بوعي وبغفوية) محددًا أساسيا للسلوك الإداري، أما سلوك أعضاء المنظمة فإنه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة، وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمي.¹ فقد بين " ماكريغور " أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية وأصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل النقاش، ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية 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.²

وقد وضع ماكريغور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات (x) الإيجابية والثاني بافتراضات (y) الإيجابية.

¹ . هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 28-29.

² . كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 56.

أ- الافتراضات التقليدية (افتراضات x)

تعتبر هذه الفلسفة عن الاتجاه التقليدي حيث تستند على الفروض التالية:

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً 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- الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات y)

- العمل يمثل للإنسان مصدراً للرضا.
- الإنسان يوجه نفسه بنفسه لأنه يتقبل أهداف عمله.
- الفرد يقبل تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.²

استناداً لما تم طرحه في هذه النظرية يمكن القول أن افتراضات نظرية (y) والتي تؤكد على نظرتها للإنسان باعتباره محباً للمسؤولية والمبادرة والابتكار ويمتلك طاقات ذاتية تعزز إحساسه بالمسؤولية اتجاه ما يفوض إليه من صلاحيات ومهام قد تدفعه للسعي باستمرار للبحث عن المسؤولية طالما أنها تمكنه من تحقيق عائدات مادية أو معنوية، فمن النقاط الإيجابية والمحفزة والتي إن كان بمقدور المسؤولين في التنظيم توفيرها مثل إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي قد تمكنهم من زيادة الكفاءة والخبرة، وتجدر الإشارة هنا لنقطة مهمة غفلت عنها هذه النظرية حسب ما أشار لذلك "القيوتي" في تحليله لنظرية سلم الحاجات لما سلوا حول مسألة الحاجات الأساسية حيث يؤكد في كلامه: " أنه لا يمكن اعتبار زيادة إشباع الحاجات الأساسية نوعاً من الدافعية."³

¹. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 50.

². Rager Aim, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, p47.

³. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وهنا يؤكد "القيوتي" أن نظرية "ماكريغور" قد غفلت عن توضيح هذه المسألة، وضمن هذا السياق يمكن القول أن افتراضات نظرية (y) قد أثارت العديد من المسائل مثل أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يتيح للفرد في المنظمة حرية أكبر في العمل، مما قد يساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء والإنتاجية بصفة عامة.

ثانياً: النظريات الحديثة

لقد تناولت النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع التنظيم الأبعاد الأساسية للتنظيمات بالرغم من اختلاف وجهات النظر واستنادها على دراسة التنظيمات القديمة إلا أنه لا يمكن تعميمها على كل التنظيمات الحديثة الاقتصادية والإنتاجية وتبقى غير كافية لتحليل التنظيمات الحديثة، فقد برزت مداخل نظرية حديثة محاولة تحليل واحتواء الجوانب عنها النظريات الكلاسيكية وقد ظهرت في هذا المجال اتجاهات حديثة تتميز بالتنوع في دراسة التنظيم. والتي ظهرت نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث والدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقديم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، ولكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتجاه البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية في نفس الوقت، وبناءً عليه سنحاول فيما يلي أن نستعرض أبرز التجارب والنتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال بارسونز وروبرت مرتون وغيرهم الذين ساهموا في تطوير وإثراء هذا الاتجاه النظري.

1.2. تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي

قدم بارسونز نموذجاً حول مسألة التوازن في المجتمعات ونظر إليها باعتبارها أنساقاً اجتماعية، وهو نموذج يخالف النموذج المثالي عند ماكس فيبر ونموذج سيمون الذي يهتم بالفرد، حيث نظر بارسونز إلى التنظيمات على أنها: "وحدات فرعية داخل النسق والمنظمة عنده هي نسق اجتماعي يتألف من مجموعة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وهو يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وهو يسعى إلى تحقيق نمط معين من الأهداف".¹ لقد تحول بارسونز في بحثه حول مسألة النسق الاجتماعي من التركيز على الفعل الاجتماعي والفاعل إلى تسليط الضوء على الدور والمكانة واعتبارهما محورياً أساسياً في تحليل النسق الاجتماعي". ونظر إلى المجتمعات على أنها أنساق إلا أنه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهم، فالتنظيمات تتمتع بأهداف واضحة نسبياً ولتحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف"²

اتضح أفكار بارسونز في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان: "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات"، فقد اعتبر بارسونز في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح، وبذلك عالج التنظيم والبيئة الخارجية على أنهما مسلمتان، وبعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكون التنظيم مع البيئة الخارجية، حيث يرى أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل 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 إذا ما أراد البقاء اثنان منهما ذو طابع آلي وهما: الموائمة، وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 151.

². إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008، ص 53.

³. رابع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 158.

عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.¹ كما أن 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، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية"²، ويشير مطلب الكمون " إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر "

وقد صنف "بارسونز" الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول: النسق الفني الذي يختص بالأنشطة التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم، والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم، والثالث: النسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين الفني والإداري بالبيئة الخارجية.³ يتضح من خلال هذا التصنيف عند بارسونز أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية. ما يمكن استنتاجه من خلال هذا المدخل النظري لنظرية بارسونز هو أن التحليلات التنظيمية التي قدمها في سياق التحليل الوظيفي، كان تركيزه فيها منصبا على محاولة القيام بربط أفكاره النظرية بالملاحظات المستمدة من الواقع وهذا بتوظيفه لمفاهيم وتصورات تخص التنظيم والفرد والبيئة الخارجية، مما يؤدي إلى إحداث التوازن والتكامل التنظيمي ورغم ذلك فلم ينتبه لمسألة الصراع التنظيمي.

ومن بين الانتقادات المقدمة نجد الحسيني الذي يشير بقوله "وبرغم النقاط الهامة التي تضمنها الإطار الذي قدمه بارسونز وما اتصف به من اتساع وشمول إلا أنه ينطوي على تأكيد مبالغ فيه لدور القيم في التنظيم، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام بارسونز بما

¹. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994، ص 74.

². إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الإنجلو مصرية، مصر، 1994، ص 158.

³. المرجع نفسه، ص 158.

هو كامن وراء القيم.¹ يؤكد الحسيني على أن بارسونز قد أعطى أهمية كبيرة للقيم في التنظيم وأكد على أهميتها أيضا في تحقيق التكامل بين التنظيم والمجتمع وعلى أهميتها أيضا في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم. وتجدر الإشارة إلى أن بارسونز قد تطرق إلى أهمية السلطة وكيفية تداولها في المنظمة من خلال دراسة الأنساق الفرعية التي يتألف منها التنظيم (النسق الفني والإداري والنظامي) وكذلك بتناوله للمتطلبات الوظيفية التي ينبغي أن يحققها التنظيم إذا ما أراد البقاء وتحقيق التوازن التنظيمي قصد احتواء التوترات التي قد تلحق بالبناء التنظيمي.

2.2. نظرية المعوقات الوظيفية

تعد نظرية مرتون من بين أبرز النظريات التي بحثت في جوانب عديدة حول مفهوم البيروقراطية التي جاء بها فيبر حيث دخل "روبرت مرتون" مهنة السوسيولوجيا في الفترة التي كان يهيمن فيها تالكوت بارسونز على السوسيولوجيا الأمريكية، حيث اهتم مرتون بمكاملة وبتجاوز هذين الجانبين، في كتابه **عناصر النظرية والمنهج السوسيولوجي**²

فيعتبر "مرتون" من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

- **الأولى:** هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.
- **الثانية:** هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.³

¹. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 108.

². فيليب كابان وجان فرانسو دورتيه، ترجمة: إياس حسن، علم الاجتماع، دار الفرق، سوريا، 2010، ص 111.

³. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص

اهتم مرتون بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي، 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، فالمدخل الذي اتبعه مرتون يستطيع أن يقدم أفكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، وما يعتقد أنه رديء للتنظيم، بعد الدراسة المتفحصة قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية.¹

تقوم نظرية مرتون على أساس الفروض الآتية:

■ أن الإدارة العليا للتنظيم تريد نوع من الرقابة أي أن 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 الآتية:

✓ تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم إذ تصلح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

¹ . عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² . علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

✓ 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 تقسيم 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.¹

بالرغم من النتائج التي توصلت إليها نظرية مرتون، إلا أن هناك بعض المسائل التي ظلت غامضة على حد تعبير الحسيني في كلامه: "وبرغم الفوائد التي حققها إطار مرتون، إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها إجابات مرضية فالإطار لم يوضح مثلا أسباب تمسك الأفراد بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الأفراد به فلماذا لا يعد متخلفا مثلا؟"²

إضافة لما سبق فقد أشار "الحسيني" إلى نقطة أخرى مهمة بقوله: "تظل هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها إجابة حاسمة في إطار مرتون مثل: المعوقات الوظيفية بالنسبة لمن؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة؟ ويبدو أن عدم تقديم إجابة حاسمة راجع إلى أن مرتون لم يهتم في الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات..."³ وفي نفس السياق يشير "سيلفرمان": إلى أن مرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد والجماعات ولكنه يشير إلى حاجات النسق سواء كان مجتمعا أو منظمة، وقد اهتم بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، وهما في الواقع أمران مختلفان.⁴ بناء على ما جاء في هذا التصور النظري لنظرية مرتون الذي يعالج بعض أوجه القصور في نموذج فيبر من خلال طرح مطلب الرقابة الصادر عن الإدارة العليا للتأكيد على السلوك المطلوب، مما

¹. المرجع نفسه، ص 44.

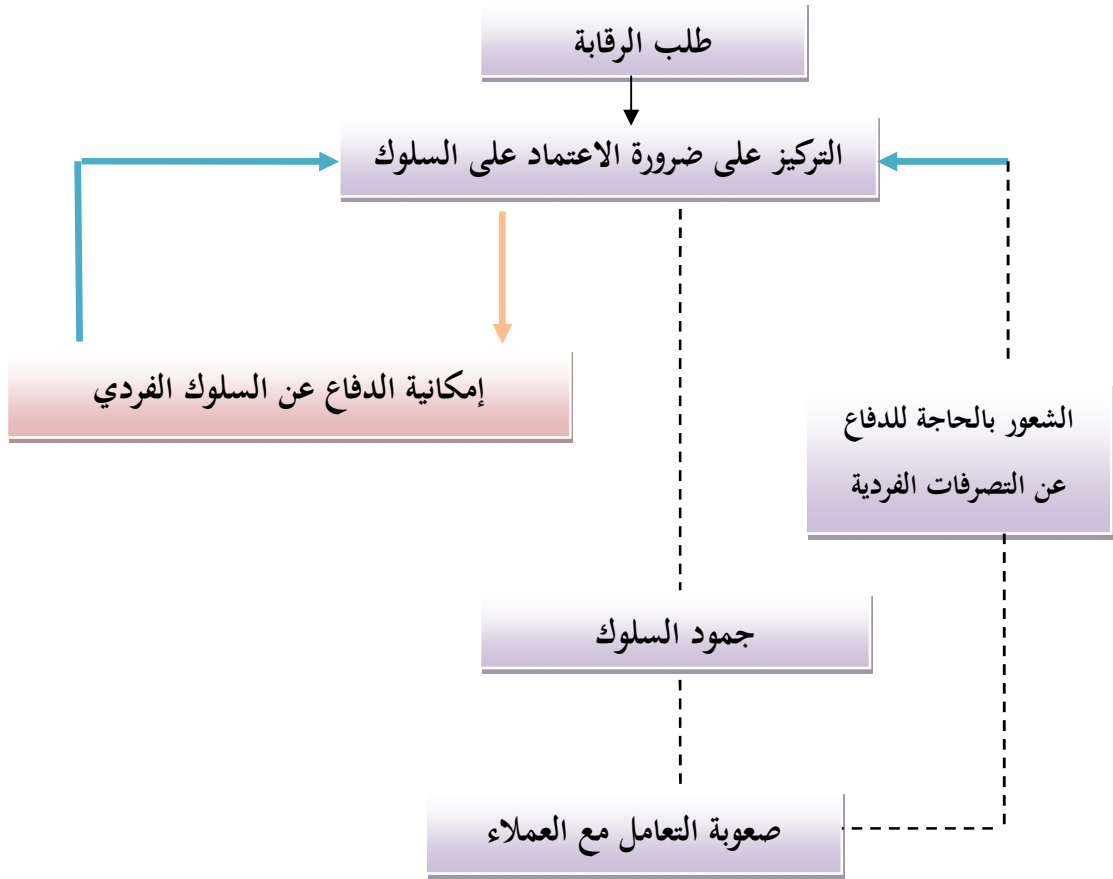
². السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³. المرجع نفسه، ص 84.

⁴. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

يعكس الحاجة لمسائلة الموظف، حيث أطلق مرتون على الأساليب المستخدمة لتميط السلوك بالنموذج الآلي للسلوك الإنساني وينشأ تبعاً لذلك تقليص في حجم العلاقات الشخصية والتحول إلى العلاقات المكتتبية مع زيادة تقبل الموظفين والعاملين للقواعد والتعليمات الرسمية وتضييق نطاق التصرف، وهذا يكرس جمود السلوك وانغلاق العاملين وانخفاض مستوى أداءهم، مما قد يؤدي إلى زيادة متاعب المنظمة في التعامل مع الزبائن وبذلك يطغى تتميط السلوك والآلية على هدف المنظمة الرئيسي وهو خدمة الزبائن ليصبح هدفاً بحد ذاته، فيتجه الموظف نحو الدفاع عن تلك القواعد ويؤدي ذلك إلى التوتر في مناخ العمل وبالتالي تصبح بؤرة الصراع محددة داخل التنظيم.

شكل رقم: 02، نموذج البيروقراطية المعدل " مرتون "



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر،

1980، ص 45.

3.2. نموذج سلزنيك وتفويض السلطة

بينما يركز مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين، فكلاهما يسعى لتوضيح كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى ظهور النتائج غير المتوقعة بالنسبة للتنظيم، ويسير نموذج سلزنيك على النسق التالي:

- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم.
- نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.

- يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل.¹

- تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم.

- 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 أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم.²

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

². المرجع نفسه، ص 46.

وفي نفس السياق يؤكد **السلمي** بأن العوامل السابقة حسب رأي **سلزنيك** تؤدي إلى:

- التفارقة والاختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء، وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة متزايدة على اعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة.

نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الشقة في الإتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا الموقف فإنه يعمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة.¹ بناء على ما جاء في هذا المدخل النظري الذي قدمه " **سلزنيك** " وبالرغم من النتائج والنقاط الإيجابية التي تم التوصل إليها، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة، وعلى حد تعبير **الجوهري** " أن **سلزنيك** عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة، وقد إنتقد **سيلفرمان** هذا الموقف لتفسير السلوك في ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما فلم يدرك **سلزنيك** الصعاب الكامنة في موقفه " ويضيف **الجوهري** " أن **سلزنيك** إعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية في التحليل التنظيمي يفتح باب الاعتراضات أو الانتقادات.² وبناء على هذه الانتقادات يمكن القول أن زيادة وعي أعضاء التنظيم بأهداف ومصالح الوحدات التي يعملون بها تجعلهم يتخذون من الأهداف الفرعية أهدافا مستقلة تخدم مصالحهم الخاصة، رغم تناقضها وعدم إتفاقها مع أهداف التنظيم العامة.

ومن جهة ثانية يشير **سلزنيك** إلى نقطة هامة متعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تتم داخل الأجزاء المكونة للتنظيم، فهي تسعى بشكل تلقائي إلى تحقيق الأهداف الخاصة، مما يساهم

¹. المرجع نفسه، ص 47.

². عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

في توجيه مجهود أعضاء التنظيم نحو تحقيق الأهداف الفرعية لوحدهم على حساب أهداف التنظيم العامة.

وعلى أساس أن أفراد الوحدات لا يتخذون الأهداف العامة للتنظيم أساساً لاتخاذ القرارات، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة اعتمادهم على أهدافهم المستقلة بشكل رئيسي في عملية اتخاذ القرار، وبذلك تصبح الوحدات الفرعية مستقلة بذاتها عن ما تسعى إليه المنظمة ككل وهذا يعتبر من ضمن النتائج الغير متوقعة والتي أشار إليها "سلزنيك" من خلال هذا الطرح النظري والذي تناول فيه متغير تفويض السلطة باعتباره أداة رقابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، مما ينتج عن ذلك بالتالي بعض النتائج المتوقعة مثل زيادة الكفاءة والخبرة لدى الأفراد من خلال التفويض والذي يمثل في حد ذاته أسلوباً يمنح للموظفين فرصة حقيقية للمشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرار. هذا المدخل عموماً يعتبر من أبرز المدخل النظرية الذي تناول فيه سلزنيك عملية تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتساهم بشكل رئيسي في ضبط وتوجيه التنظيم وتحقيق الفعالية في الأداء بواسطة منح الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، مما قد يؤدي لزيادة مستوى الرضى الوظيفي لدى أفراد المنظمة وتعودهم على مواجهة المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بكفاءة.

4.2. نظرية قبول السلطة: يُعدُّ "رانسيس ليكرت" من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية وقد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير والإشراف وتتحرك تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأوتوقراطية النسق الأول وينتهي بالديمقراطية النسق الرابع، وفيما يلي سنقدم موجزاً لتلك الأنساق:

✓ **النسق الأول:** وفيه لا تثق الإدارة في العاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم والعمل دون مشاركتهم، وتقتصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا.¹

¹. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992، ص 112.

✓ **النسق الثاني:** تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين وتتخذ القرارات 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.¹

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

✓ **النسق الرابع:** وفيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، وتشجع الاتصالات المتبادلة بينهم ويسود 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.²

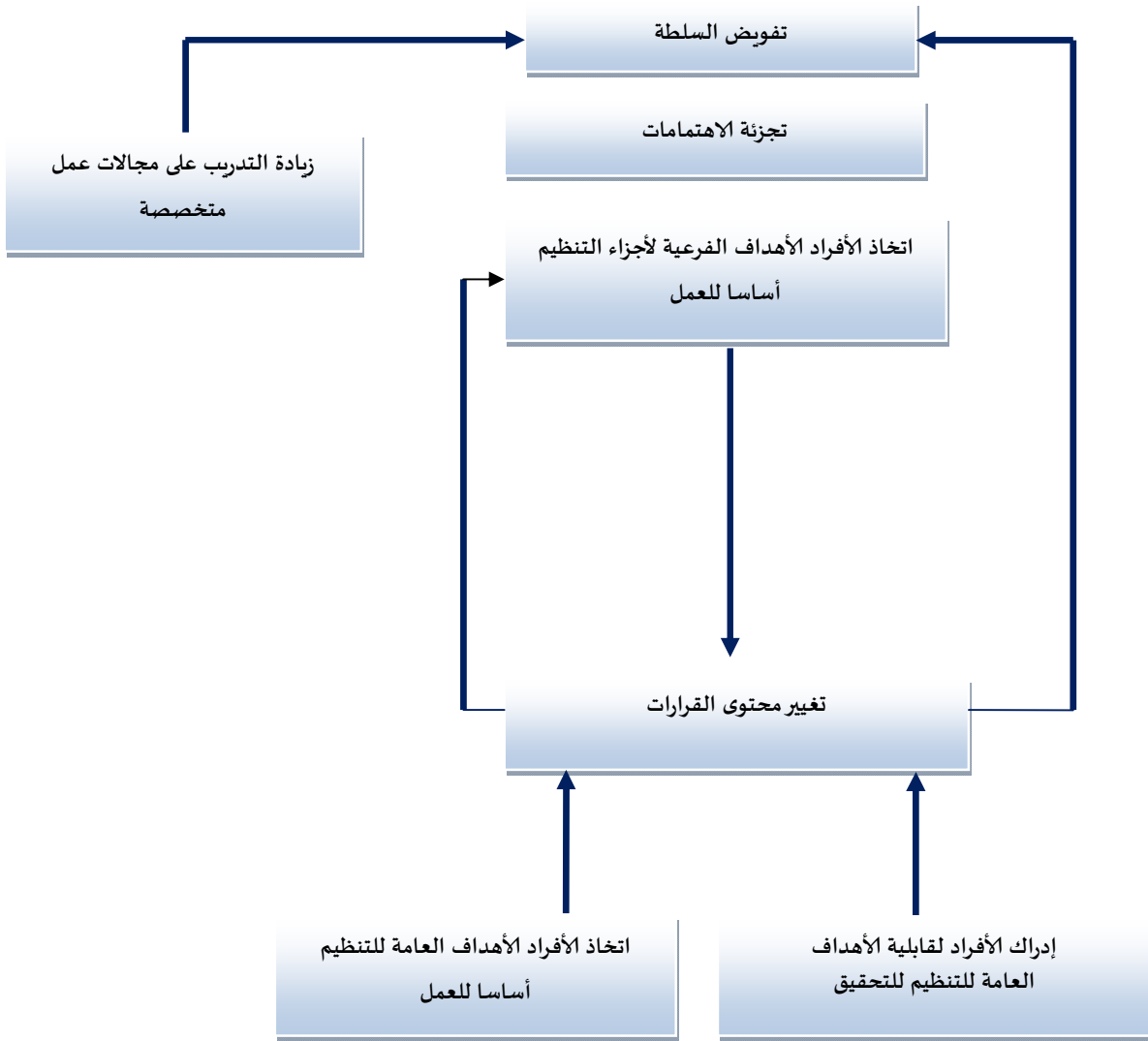
استنادا لما قدمه "ليكرت" في هذا المدخل النظري يمكن القول بأن إفتراض النسق الرابع والذي يمثل عنده الأسلوب الأمثل والأكفأ للإدارة والذي يمكننا اعتماده كدليل نظري ترتكز عليه دراستنا الحالية، ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أن ليكرت قد وجه تركيزه حول أثر الدوافع والقيادة كأساس لنظرية معدلة للتنظيم، وبشكل عام نجد أن النظريات الجديدة تركز على الإنسان باعتباره من المتغيرات الرئيسية وحين نستعرض تلك النظريات سنلمس نوعا من المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم" وفي سياق هذا فإن استخدام مثل هذا النوع من الأساليب قد يساهم بشكل أو بآخر في زيادة الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين ويخفض بالضرورة من غيابهم ويزيد من نسبة الالتزام والانضباط بمواقبت العمل، وذلك ينتج تبعا للمزايا التي يتميز بها هذا النسق والذي يعتبر نموذجا يسمح للعاملين في التنظيم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الناتجة من خلال استخدام

¹. المرجع نفسه، ص 113.

². المرجع نفسه، ص 113.

عملية تفويض السلطة على نطاق واسع مما قد يساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة لدى الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال مزج الأهداف بين الوحدات الفرعية للتنظيم وأهداف المنظمة ككل.

شكل رقم: 03، نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك "



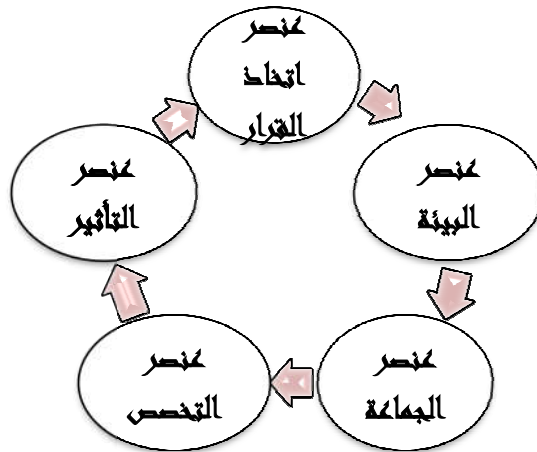
المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر،

1980، ص 49.

5.2. نظرية اتخاذ القرار

رأى "سايمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحدها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، ومن خلال تعريف سايمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد المحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعليه الاقتناع بما هو أقل وتتلخص عناصر نظرية سايمون في النقاط التالية:

شكل رقم: 04، يوضح عناصر نظرية سايمون



المصدر من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع كامل المغربي.

- **عنصر اتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين.
- **عنصر البيئة:** يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعاً لبدائل الاستبدال المتاحة لهم.¹
- **عنصر الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

¹. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 61.

■ **عصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها.

■ **عصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير للأعضاء والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.¹

بناء على هذا الطرح النظري يمكن القول أن نظرية اتخاذ القرارات قد أبدت اهتماما كبيرا بمسألة القرارات المرتبطة بتفويض السلطة، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية عموما هو "ادعائها بأن لها طابع تكاملي، يقوم بتقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب الغير رشيدة في نفس الوقت"²

كما أشار **سعد مرسي** إلى " أن هذه النظرية تفترض إمكانية الوصول لكل إستراتيجيات الفعل الممكنة، إلا أنه من الصعب أن يكون لدى صانع القرار معرفة كاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات."³، بناء على هذه الانتقادات الماضية يمكن توضيح بعض النقاط المهمة والمتعلقة بمسألة صنع القرار، فمن الصعوبة على متخذ القرار نظريا أن يتنبأ بكل العواقب المحتملة في ظل عدم توفره على المعلومات الكافية، كما أن تركيز "سايمون" على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية مثل تدرج السلطة ونطاق الإشراف وشبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرارات جعله يغفل عن تأثير كل متغير على الآخر، فمن الممكن أن يتخذ المسؤول قرارا يخدم قسم معين دون أن يحقق أهداف المؤسسة ككل، على كل يؤكد "سايمون" على دور المدير في البحث عن الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إعماده على عملية تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.

¹. المرجع نفسه، ص 62.

². راجع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 150.

³. المرجع نفسه، ص 151.

خلاصة الفصل

في سياق هذه النظريات يتبين دور تفويض السلطة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع ككل من خلال تسهيل المعاملات وسرعة اتخاذ القرارات وجودتها، إذ يعتبر التفويض كمبدأ من المبادئ الرئيسية لبناء التنظيم والذي يمكنه أن يساهم في تطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية المختلفة، ويساهم كذلك في تكوين وإعداد القيادات الإدارية الجديدة، فتفويض بعض السلطات والمسؤوليات لأفراد تابعين في التنظيم ومحاولة خلق المسؤولية عن طريق دمجهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وعدم تمركز المسؤولية في يد أفراد قليل في التنظيم، قد يشكل عاملاً إيجابياً يساعد في تحقيق استغلال مناسب لكل الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وكذلك في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وكذا كفاءة وجودة القرارات الإدارية الصادرة من موقع الحدث، مما قد يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين الوظائف المختلفة المشكلة للتنظيم ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية وبلوغ الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني

المداخل النظرية المفسرة للكفاءة التنظيمية

تمهيد

1. نبذة عن تطور مفهوم الكفاءة التنظيمية
 2. المداخل الأساسية المفسرة للكفاءة التنظيمية
 3. العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية
 4. معايير قياس الكفاءة التنظيمية
 5. خصائص التنظيم الكفاء (الناجح)
- خلاصة الفصل

تمهيد

تعددت الاتجاهات أو المداخل النظرية التي فسّرت موضوع الكفاءة التنظيمية بصورة عامة، والذي يعد من أبرز المواضيع المثيرة للاهتمام في الوقت الحالي على غرار الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الفعالية والأداء والقيادة وغيرها من المفاهيم التي لقيت اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في الفكر التنظيمي من أمثال فايول وتايلور هذا الأخير وفي أوائل القرن العشرين نظر في خط الإنتاج النموذجي ولاحظ أنه سيكون بطريقة مختلفة وخلص إلى أن الإدارة ستكون أكثر كفاءة وفعالية، من خلال تحديد أفضل الأساليب العلمية في العمل، ومن ثم تعليمها بالطريقة المفضلة. وهو يعتقد أن المدير مسؤول عن تحليل كل وظيفة داخل المنظمة، وأنه يتم توظيفها بشكل مناسب للعمل.¹ ومن هذا المنطلق الذي بنى عليه تايلور نظريته في الإدارة فلا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة دون تحديد درجة كفاءتها أو دقة الأسس والقواعد التي تتركز عليها حيث؛ أن هذه الأسس والمبادئ التي يبنى عليها موضوع الكفاءة التنظيمية والمصنفة من ضمن المفاهيم والمصطلحات التي اهتم بها الفكر التنظيمي منذ بداية نشأته إلى اليوم، وكما سبقت الإشارة لمفهوم الكفاءة في الفصل التمهيدي من هذه الدراسة يمكن القول أن إيجاد تعريف موحد هو أمر في غاية الصعوبة، وذلك بالنظر لوجود العديد من المتغيرات والأبعاد التي يتألف منها مفهوم الكفاءة التنظيمية وكذا الرؤى المختلفة التي طرحها المفكرون من أمثال "إتزيوني" و"شستر برنارد" و"هاوس" وغيرهم.

ففي هذا الفصل الحالي سيتم التعرض لأهم الأبعاد المشكلة لمتغير الكفاءة التنظيمية وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولته، فضلا عن ذكر العوامل المؤثرة في كفاءة التنظيم، وكذا معايير قياسها، إضافة لذكر الخصائص الهامة للتنظيم الكفاء أو الفعال.

¹ .Thomas.E.Harris et Mark .D.Nelson, **Applied Organizational Communication**, Lawrence Erlbaum Associates Third edition, University of Alabama,2008,p66.

أولاً: نبذة عن تطور مفهوم الكفاءة التنظيمية

يعود الاهتمام بمفهوم الكفاءة التنظيمية إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين 1880/1940، وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة إن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزداد فعالية وكفاءة الإدارة في المنظمة.¹ وتهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للكفاءة التنظيمية ومن الواضح أن مرتكزات نظرية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، وتحديد أدوار العاملين، وعلاقات العمل فيما بينهم، وهي عوامل محددة لكفاءة التنظيم وفعاليتها، وإذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها، وأن المديرين الأكثر نجاحاً يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب بشكل أفضل مع الظروف. لقد كانت بدايات البحث في موضوع الكفاءة التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاه من إنشائه، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء، تعتبر مؤشراً كافياً على الكفاءة ويتجاهل هذا الفهم للكفاءة عدة قضايا مثل: ما هي الأهداف المقصودة، هل هي الأهداف بعيدة المدى؟ أم متوسطة المدى؟ أم أهداف قصيرة للبحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر استمرارها.²

وقد تغير مفهوم الكفاءة التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث ونسبة الغياب عن العمل... الخ.

¹. أنظر عالية خلف أخو راشدة، المسائلة والفاعلية، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص 112. (بتصرف)

². أنظر محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 111. (بتصرف)

ثانياً: المدخل الأساسية للكفاءة التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الكفاءة وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الكفاءة التنظيمية، أدى إلى ظهور تصورات نظرية مختلفة. حيث صنفت هذه المدخل إلى نوعين أساسيين هما:

✚ مدخل كلاسيكية.

✚ مدخل معاصرة.

1.2. المدخل الكلاسيكية

ركزت المدخل الكلاسيكية المتعلقة بكفاءة التنظيم داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل الموارد "المدخلات" إلى مخرجات "سلع وخدمات"، ثم إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس كفاءة المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد، الحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها على النحو التالي:¹

1.1.2. مدخل النظم

يشير هذا المدخل لمسألة المطالب الكثيرة والمعقدة التي تقع على عاتق المنظمات وديناميكيته، فمن الصعوبة وضع أهداف محددة وبطريقة منطقية، لذلك فالهدف الرئيسي للمنظمات هو البقاء والنمو، ومن هنا يركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على الحصول على المصادر النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية واستخدامها لذلك لقياس فاعلية المنظمة، لا من تقييم الإنسجام الداخلي للمنظمة، وكفاءتها في استخدام مصادرها وخصوصاً النادرة والقيمة منها.²

¹. صالح بن نوار، فعالية التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 202.

². عالية خلف اخو راشدة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

بناء على ما جاء في مدخل النظم فإن المؤسسة الأكثر كفاءة هي التي تحسن التفاوض من أجل الحصول على مصادرها من البيئة الخارجية، ومن الانتقادات التي تعرض لها هذا المدخل هي: "عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الكفاءة في حالة المنظمات الربحية أو الخدمية، وكذا المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب المصادر إضافة لعدم الفصل بين مفهومي الكفاءة والفعالية".¹

وفي سياق ما مضى يمكن القول بأن هذا المدخل بالرغم من عناصر القوة التي تميزه إلا أنه قد أغفل عن تناول الكثير من الأهداف التنظيمية الأخرى ولم يفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية بشكل دقيق، إضافة لهذا أن هذا المدخل ركز على مسألة استغلال الموارد أو المدخلات بأفضل طريقة ممكنة، وهذا ما يشير إلى مفهوم الكفاءة بشكل دقيق.

2.1.2. مدخل العمليات الداخلية

تركز دراسة الكفاءة التنظيمية من خلال هذا المدخل على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية وتحدد الكفاءة في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي.²

ومن مؤشرات تحديد الكفاءة حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل إتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، إضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

بالنظر لما قدمه هذا المدخل يمكن القول أنه وبالرغم من اهتمامه وتركيزه على المورد البشري واعتباره موردا هاما وحيويا في المنظمة، إلا أنه قد غفل عن تلك العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة الخارجية، فضلا عن هذا فإن مسألة الاهتمام برضا الفرد العامل عن

¹. المرجع نفسه، ص 90.

². بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 29.

ما تحتويه وظيفته من واجبات ومسؤوليات تبقى مسألة نسبية فمن الممكن أن تتوفر العديد من المؤشرات الذاتية لدى الفرد والتي لا يمكن حصرها وفهمها بسهولة في كل الأحوال، وعموما يبقى أن مدخل العمليات يلائم دراسة كفاءة المنظمات المحدودة وغير المعقدة والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها بشكل كبير.

3.1.2. مدخل تحقيق الأهداف

يعتبر هذا المدخل من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل مفهوم الكفاءة وأكثرها انتشارا، واستنادا لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وأن كفاءة المنظمة وفعاليتها تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف.¹ وهنا يؤكد الباحث صالح بن نوار أنه حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها ما هي إلا شكل من أشكال تحديد مفهوم الكفاءة كأن نسأل مثلا:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي تم تحقيقه بالفعل؟
- ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة، كإدارة التخطيط وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وغيرها....؟

ثم ماذا أنجز العاملون؟ وأخيرا ما هي المحصلة النهائية للمنظمة؟² فحسب هذا المدخل تعتبر هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة، فالكفاءة هنا تشير إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المحددة مسبقا، وعليه فيجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة؟ وليس ما الذي تفعله الإدارة؟ لأن ما تفعله الإدارة لا يعد بالضرورة أداة لتحقيق الأهداف، حيث يمكن النظر إلى الأهداف على أساس أنها أساسية أو طويلة الأمد خاصة الأهداف المتعلقة بالأمور الجوهرية وبالسياسات العامة للمنظمة، أما الأهداف الفرعية أو المرحلية قصيرة الأجل فهي تخص الإدارة أو الأقسام

¹. أنظر حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 93

². أنظر صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 281. (بتصرف)

وكذا السياسات والإجراءات التسييرية اليومية في العمل والأهداف التي يتم تحقيقها بصفة منتظمة.

يبدو أن هذا المدخل أنه يركز بشكل بالأساس على تحقيق الأهداف المرسومة حتى يمكننا القول بتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهذا ينطبق مثلا على إنتاجية العمال حين ينتج الكمية المطلوبة منه من سلعة أو خدمة ما، أو كأن تحقق مؤسسة تجارية ما نسبة عالية من المبيعات أو نسبة من الأرباح المخطط لها مسبقا فحسب هذا المدخل هي ذات كفاءة، بالتالي فالتركيز هنا منصب أكثر على المخرجات التي تنتجها المنظمة ويعتبرها معيارا أساسيا لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ومن ضمن الإنتقادات الموجهة لهذا النموذج مثلما يشير لذلك **القيوتي** بأن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا المنهج لقياس كفاءة المنظمة هي الإفتراض بأن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم الإدارة العليا مثل المديرين ونوابهم، ولكن من المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية، ولا يقتصر الأمر على هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا، والسؤال هنا كيف يمكن شمول كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقق الأهداف كما يرونها جميعا؟ أما المشكلة الأخرى في قياس الكفاءة وفق هذا الأسلوب فهي وجود عدة مستويات من الأهداف الإستراتيجية ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى.¹

لعل هذا الموقف الذي قدمه **القيوتي** يشير إلى وجود تعارض في الأهداف بين المستويات الإدارية من حيث الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والمتوسطة المدى.

هذا يتضح أكثر من خلال المثال الذي قدمه **القيوتي** في تساؤله عن الكيفية التي تتمكن المؤسسة بواسطته أن تقدم سلعة ما أو خدمة معينة بجودة عالية وكلفة أقل، فهذان الهدفان أذن هما يعتبران في غاية الأهمية بالرغم وفقا لهذا المدخل ولكنهما متعارضان في

¹. محمد قاسم القوي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 117.

نفس الوقت، فما يفكر فيه الزبون هو الحصول على سلعة جيدة وبسعر معقول، وهناك ربما أمثلة كثيرة تؤيد مثل هذه الفكرة.

2.2. المدخل المعاصرة

نتيجة للقصور والثغرات التي باتت تميز المدخل الكلاسيكية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد كفاءة التنظيم ومن أبرزها ما يلي:

1.2.2. مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم

يعتبر كل من "جيفري بفايفر" و"جيرالد صلا نسيك" أن المنظمة ذات الكفاءة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.¹ ما يلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن هذا المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس كفاءة المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الجهات الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.

وعليه يمكن القول أن المسألة المتعلقة بكيفية إرضاء جميع الأطراف الخارجية للمنظمة بأقل أضرار وأقل تكلفة هي مسألة ليس من السهل تحقيقها قصد زيادة الكفاءة في إحتواء كل التناقضات الموجودة في البيئة الخارجية من بينها مثلا: العملاء، الموردون، المالكون للمنظمة.... الخ، فقد تكمن الصعوبة في اختيار أو تحديد الجهة الأكثر أهمية التي تستحق الإرضاء أكثر وذلك راجع ربما للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجهات المتصلة بالمنظمة، مما يجعلها في حالة إستعداد تام ومستمر في إدراك عواقب هذه

¹. أنظر صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 206. (بتصرف)

المتغيرات، وعموما فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساهم في إيجاد الحل الأمثل للتعامل مع ظروف العمل الخاصة بها وطبيعة العمل لديها والتي تمثلت فيما يلي:

أ. **النموذج النسبي:** يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا يفصل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب. **نموذج القوة:** على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة التعامل مع كل الأطراف دون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره، أي منح نفس الأهمية لكل أصحاب المصالح المختلفة.

ج. **نموذج العدالة الاجتماعية:** هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.¹

د. **النموذج التطوري:** يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضا خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل.²

ما يمكن أن نلاحظه على هذا المدخل أنه قد اشتمل على العديد من النماذج أكثر من غيره، واستنادا لما تم تناوله حول مفهوم الكفاءة التنظيمية وبشكل واسع، نجد أن هذا النموذج قد سلط الضوء على الكثير من الأبعاد والجوانب المتمثلة في المؤثرات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الكفاءة وتلعب دورا محوريا في دعم وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، 2007/2008، ص 62.

² صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 208.

2.2.2. مدخل القيم المتنافسة

طور هذا المدخل من قبل "كوين وورباغ" والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدم من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطارا متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالكفاءة التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية.¹ يشير عبد الهادي شنيق إلى أن هذا المدخل يستند في تحديد كفاءة التنظيم إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الكفاءة وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم.² ومن جهة ثانية فقد قام كل من "كوين وورباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنت التمييز بين نوعين من التوجهات:

➤ **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

➤ **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

أ. **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.³

ب. **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

¹. أنظر صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011، ص 129، 2016:3:26/3/6.

². عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 176.

لقد قدم المدخل السابق الذكر أربعة نماذج أساسية لقياس كفاءة المنظمة حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلفا للإدارة وهي كالآتي:

ج. أنموذج العلاقات الإنسانية: يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

د. أنموذج النظم المفتوحة: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

و. أنموذج الهدف الرشيد: يعكس هذا الأنموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.¹

هـ. أنموذج العمليات الداخلية: يعكس هذا الأنموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال والمعلومات وصنع القرارات، وما يمكن أن نستخلصه من هذا المدخل أنه يؤكد أن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد يعتبر شيء سلبي وخطير والشكل الموالي يوضح.²

بناء على ما جاء في هاته النماذج الفرعية نستخلص بأنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بأنموذج واحد فقط في قياس كفاءة التنظيم قد يؤدي بالضرورة لإهمال الأهداف الأخرى فالمبالغة بالاهتمام بالعمال مثلا قد يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المخطط لها، والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة على حساب البيئة الداخلية قد يؤدي إلى بروز بعض السلوكيات العدوانية، كل هذا يظهر جليا في شكل عدم

¹ . المرجع نفسه، ص 176-179.

² . صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 210.

كفاءة التنظيم، وبناء عليه يمكن القول بأن إدراك الكفاءة التنظيمية وفقا لهذا الطرح النظري تمثل عملية توازن بين القيم المتنافسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية

تتأثر كفاءة التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها على الإنتاجية من منظمة لأخرى وهذا قد يرجع إلى اختلاف وتباين في النشاطات وكذا الحجم ومدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة على حدا ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1.3. العوامل الداخلية وخصائص المنظمة: وتشتمل على ما يلي:

- ✚ الخصائص التنظيمية مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية.
- ✚ نمط السلوك الإداري أو سياسات الإدارة وممارستها الخاصة لتفويض السلطة، إتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتفاوض وحل المشكلات والاتصال.
- ✚ طبيعة الاستراتيجيات التي تنتجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة.¹
- ✚ نظم العمل وتشمل الإجراءات وعمليات الصنع، ونظم المعلومات، ونظم الرقابة وإعداد الموازنات.
- ✚ العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.
- ✚ المهارات المتوافرة لدى المنظمة وإمكانياتها المادية والفنية والتكنولوجية والتدريب والأعمار والاتجاهات ومستويات طموحهم.
- ✚ خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وعدد الورديات (نوبات العمل) الأمن الصناعي والتخطيط الداخلي، الضوضاء، التهوية، الإضاءة..... إلخ.

¹. عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (مصر)، 2002، ص

2.3. العوامل الخارجية: وتحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة مثل " أنظر الشكل الموالي":

شكل رقم: 05، يوضح العوامل الخارجية المؤثرة في كفاءة التنظيم



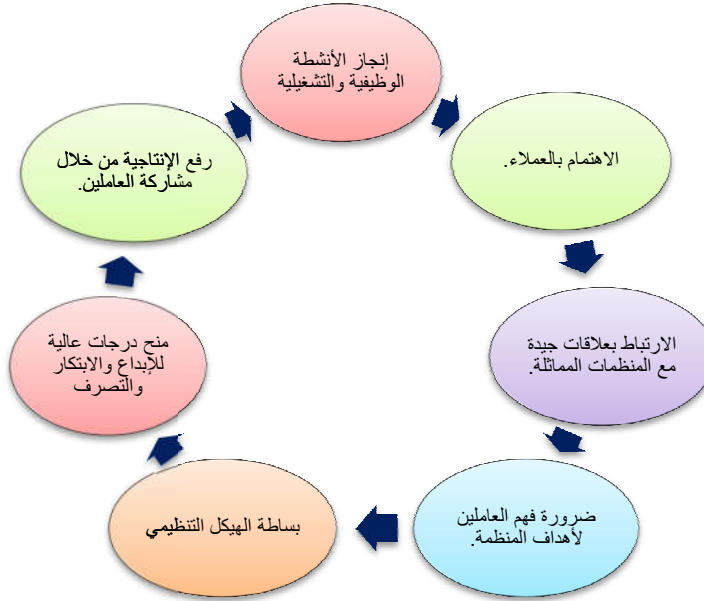
المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على مرجع عبد السلام أبو قحف

رابعاً: معايير قياس كفاءة التنظيم

يظهر اختلاف المعايير وتباينها جلياً من خلال مراحل التطور التي مر بها التنظيم ففي المراحل الأولى في إنشاء أي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء وتحقيق التوازن هدفاً مبدئياً ولكن مع مرور الزمن قد يصبح المعيار الأساسي مثلاً زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين. ويوضح منطق تغيير المعايير لقياس كفاءة المنظمة ضرورة وجود معايير مركبة ومتعددة، تعتمد عوامل مختلفة تتناسب وطبيعة العمل الذي يقوم به التنظيم وتشتمل على بنود تتصل بالأهداف وسلامة الوسائل المعتمدة للوصول إليها، وفي محاولة حديثة

لدمج معايير الكفاءة قدم كل من " توم بترز" و"روبرت روترمان " في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع"، ثمانية خصائص ومعايير للمنظمات المبدعة على النحو التالي:¹

شكل رقم: 06، يوضح خصائص المنظمة الناجحة

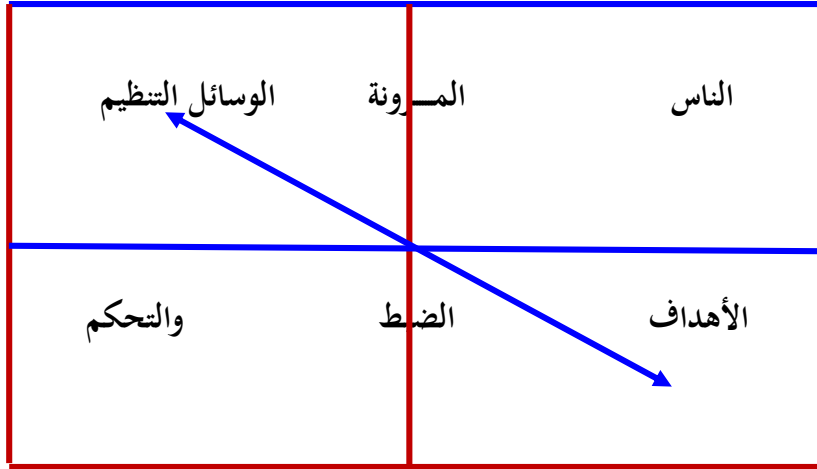


المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع عبد السلام أبو قحف

يتضح مما سبق أن الكفاءة التنظيمية تحتوي على عناصر كثيرة، لذلك فمن الصعوبة الاعتماد على مقياس واحد لها، ويمكن القول بأن المشكلة الحقيقية وبإجماع كثير من المهتمين بخصوص هذه المسألة تتلخص في كيفية التوصل إلى تقييم حقيقي لكفاءة المنظمة أو لفعاليتها يمكن اعتماده كمعيار كمي، كما يمكن الإشارة لنقطة أخرى متمثلة في أن مقاييس كفاءة التنظيم تختلف من مؤسسة لأخرى سواء تعلق الأمر بمؤسسة ذات طابع اقتصادي أو خدماتي أو تجاري.

¹. حنان تيغرة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013/2012، ص 163.

شكل رقم: 07، نموذج للأبعاد المختلفة للكفاءة التنظيمية



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الجدول: " يوضح معايير تحقيق الكفاءة التنظيمية من منظور ثلاثي "

الرقم	المعيار	التعريف
01	المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها
02	الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي وعلى التوسع في القوة
03	التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة
04	الكفاءة الإنتاجية	زيادة حجم الإنتاج، معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات
05	توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات تعرف العاملين بالمشكلات على العمل
06	الثبات والاستقرار	وجود نظام واستمرار وسلاسة في العمل
07	قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين
08	قوة بشرية مؤهلة	توفير التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم ليكونوا قادرين على تأدية المهام بشكل جيد

المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على نفس المرجع السابق بتصريف، ص 122.

مثلا يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة متغيرات يمكن أن تستخدمها الإدارة وغيرها من الأطراف المتصلة بالمنظمة، في تحديد مدى قدرتها على البقاء وتحقيق أهدافها.

➤ **قدرة المنظمة على الإنتاج:** وهي عبارة عن قدرات المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لإنتاج الخدمات أو المنتجات بالنوعية والكمية التي تتفق مع متطلبات النظام البيئي وهناك مؤثرات كثيرة للحكم على مخرجات أية منظمة، والتي تختلف عن طبيعتها طبقا لماهية نشاط المنظمة وعملياتها المختلفة.¹

➤ **الكفاءة الإنتاجية:** وتشير إلى نسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات في ضوء مستوى الأداء في عناصر النظام المختلفة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات والقدرة على التكيف، ويمكن قياس كفاية المنظمة بعدد من المؤشرات التي تختلف طبقا لطبيعة كل منها.

➤ **درجة الرضى عن العمل:** ويقصد بها درجة رضا العاملين في المنظمة والتي يمكن النظر إليها من خلال مستوى إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية المختلفة، وكذلك درجة رضاهم عن الأجر والعلاقات السائدة في التنظيم وغيرها من العوامل ويمكن قياس درجة الرضى من خلال مجموعة من المقاييس مثل اتجاهات العاملين لعدد من العوامل السائدة في التنظيم ومعدل الدوران لدى العاملين، معدلات الغياب، معدلات البطئ في العمل ومعدلات الشكاوي.²

➤ **التكيف التنظيمي:** يعتبر التكيف مع النظام البيئي المحيط بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في فاعليتها، وخصوصا إذا ما نظرنا إلى المنظمة على أنها نظام متكامل مع عديد من النظم الأخرى، وبمعنى آخر فإن التكيف يعتبر معيارا أساسيا يدخل في تحديد مستويات الإنتاج والكفاية والرضا التي يمكن تحقيقها في المنظمة.

¹. محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986، ص 28.

². المرجع نفسه، ص 28.

➤ **التطوير التنظيمي:** لا شك أن ظهور الحاجة إلى التغيير وتطوير التنظيم بما يتلائم مع المتغيرات المطلوبة، إنما ينبع من أهمية قيام الإدارة بنوع من الموائمة بين المتغيرات البيئية من ناحية، وبين تأثير تلك المتغيرات على العمليات التي تؤدي في المنظمة من ناحية أخرى ويظهر تأثير التغيرات البيئية على الأداء التنظيمي من خلال آثارها على اتجاهات ومعتقدات الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم في التنظيم، وعلى ذلك يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي على أنه احد المسؤوليات الأساسية لإدارة المنظمة.

➤ **تماسك الجماعة:** أي حالة تكون فيه القوى الحاثية لأفراد الجماعة على البقاء أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها، ومن ثم يمكن التعبير في مستوى التماسك رقمياً على متصل يبدأ من التماسك المرتفع حيث القوى الداعية للبقاء أكبر من المثيرة للإبتعاد، وهناك عناصر عديدة تكون فيما بينها ركائز مفهوم التماسك منها: ¹

✚ نمو شعور قوي لدى أفراد الجماعة بوجود هدف عام يجمع بينهم.

✚ إحساس الفرد بالآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات في العمل.

✚ تفضيل الفرد البقاء داخل الجماعة.

✚ تضاعف حجم ومعدل حدوث الصراعات داخل الجماعة.

✚ إدراك كل منهم للآخر على أنه يتبنى ويتمسك بمعايير الجماعة.

➤ **مستوى الدافعية:** تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدره هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد. ²

¹. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 120.

². المرجع نفسه، ص 120.

➤ **الأمن والاستقرار:** حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم كفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلائم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج، أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضا بالإضافة إلى عامل الأمن والأمان لما يحدث عند سن المعاش، ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.¹

إضافة لما مضى سنتعرف على أبرز المعايير التي تبناها بعض الدارسين في هذا المجال أمثال: " دوبرين " و " هنت " و "سيلر"، فقد قدم دوبرين أربعة عشر معيارا لتحقيق الكفاءة ومدللا على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الكفاءة وتداخله مع مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الإقتصار على مقياس واحد وهذه المعايير كما ذكرها دوبرين هي: بلوغ الأهداف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.²

يبدو أن دوبرين قد أحصى عدد كبير من المعايير لقياس كفاءة المنظمة ورغم ذلك فإن كيفية تقييم الكفاءة قد يحتاج لمعيار حقيقي يعبر عنه بلغة الأرقام. أما "سيلر" فقد اكتفى بتحديد ثلاثة معايير أساسية لقياس الكفاءة وهي:

- 🔷 **الإنتاجية:** والتي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء.
- 🔷 **الرضى:** ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ب ط، الإسكندرية، 1993، ص 368.

² صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 214.

✚ **التطوير:** ويتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهارتها وقدراتها .

ولعل معيار الرضا يعتبر من المعايير التي من الصعب قياسها وذلك راجع ربما لوجود رغبات وأهداف مختلفة لدى الأفراد في المنظمة، فكيف يتم تحقيق كل هذه الرغبات والأهداف المتباينة في آن واحد لتحقيق كفاءة عالية. أما " بريس " فيعتقد أن الكفاءة تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها وفي نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها " العوامل الوسيطة " والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة وهي:

✚ **الإنتاجية:** وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات

✚ **إتساق السلوك:** وتعني قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

✚ **الروح المعنوية:** وتعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

✚ **التكيف:** وهو إستجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

✚ **استقرار المنظمة:** وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبتها في منتجاتها.

كما إستخدم " هوث " في دراسته لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة:

✚ **الإنتاجية:** مقسمة إلى ثلاث جوانب

كمية المنتج، نوعية المنتج، درجة الكفاءة التي أنتج بها.

✚ **التكيف:** ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها.

✚ **المرونة:** وتعني إستعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة.

أما " هنث " فقد وضع رابع معايير اعتقد أنها تقيس كفاءة المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير هي:

✚ **التحصيل:** ويعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ونصيب السوق والكفاءة.

✚ **التعاون:** وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.

✚ **النزاع:** وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل إتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر والمستقبل.

✚ **إشباع الحاجات:** ويتكون من معيارين

✚ مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية مثل احترام النفس واثبات الذات.

✚ مدى إشباع الحاجات الأساسية ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان.¹

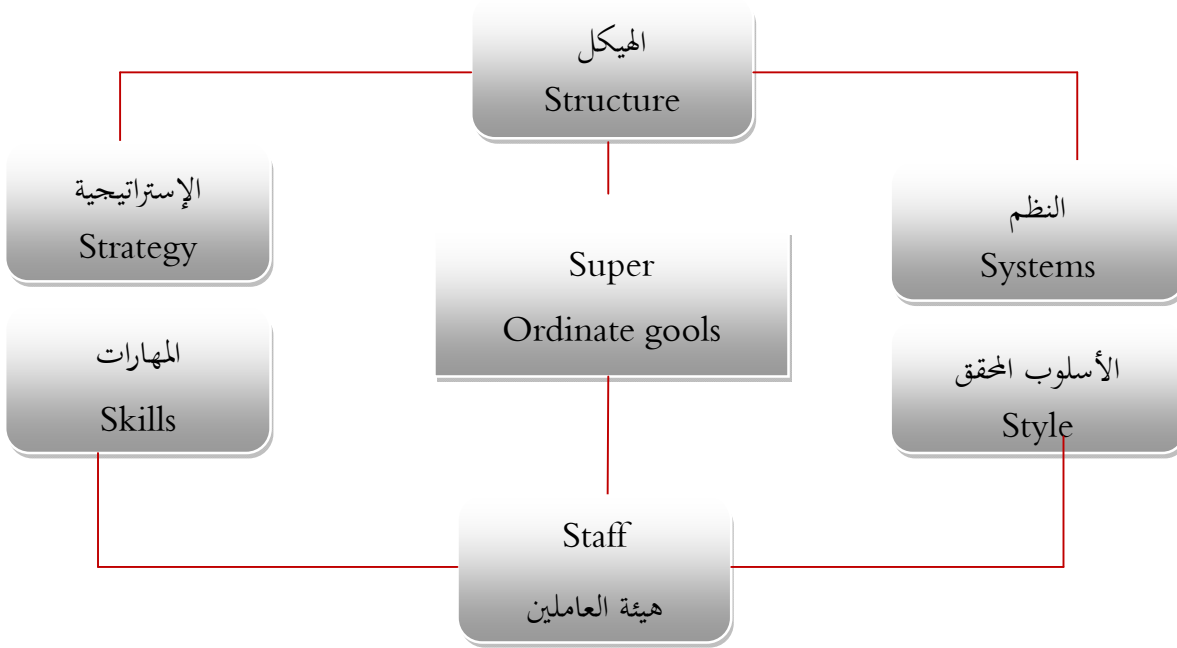
في حين يشير كل من "ماشيل وبيتر لميمون" إلى وجود سبعة عناصر تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومن ثم الكفاءة التنظيمية وهي كالاتي:

- النظم وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأنشطة اليومية.
- المهارات زهي القدرات، الكفاءات، التي تميز التنظيم.
- الأسلوب ويشير إلى كيفية أو طريقة العمل وقضاء وقت فريق الإدارة.
- الأهداف العليا وهي الأهداف العليا التي توجه التنظيم أو المؤسسة وتحكم أدائها.
- هيئة العاملين وهي الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي.
- الإستراتيجية أي الطريق بعيد المدى تختاره المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق النجاح.²

¹. صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 215.

². المرجع نفسه، ص 215.

الشكل رقم: 08، يوضح العناصر السبعة للكفاءة التنظيمية



المصدر: أحمد يوسف سعد وآخرون، اللامركزية في التعليم، المكتبة العصرية للنشر،

مصر، 2009، ص 49. بتصرف

خامسا: خصائص التنظيم الكفاء (الناج)

لقد بينت أغلب الدراسات أن الكفاءة التنظيمية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ومن ضمن هذه المتغيرات يمكننا ذكر الخصائص التالية:

1.5. الخصائص الاقتصادية: وقد تحددت أهم هذه الخصائص في الآتي:

- ✚ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي الحالة فان ذلك يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية بصورة إيجابية.
- ✚ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقييم المتخصص للإدارات.
- ✚ درجة عالية من الآلية أي الإستعانة بمصادر الطاقة غير البشرية.
- ✚ درة عالية من الإنتاج المستمر.¹

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1980، ص 246.

إن هذه الخصائص الاقتصادية للتنظيم الكفاء تسهم في تحقيق كفاءة التنظيم من خلال تأثيرها من ناحيتين أساسيتين هما: الروح المعنوية والإنتاجية.

2.5. الخصائص الإدارية: وقد تحددت فيما يلي:

✚ أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لإتخاذ القرارات يحظى بقبول التنظيم جميعا إن إتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية، وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول لقرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر إحتمالا، ويتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة إتخاذ القرارات بما ينعكس على فعالية التنظيم.¹

✚ أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم إتخاذ القرار على أساسها، ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لا بد من الإشارة إليها وهذه الأمور هي: ✚ أن أهداف التنظيم المستمدة من إستقراء حاجات المجتمع المتمشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير إتخاذ القرارات.

✚ أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس إتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه.

✚ أن هذه المعايير موضع إتفاق موجود بين متخذي القرارات وأن استخدامها على أسس موحدة.

✚ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية إتخاذ القرارات سواء الإستراتيجية منها أو التكتيكية، وهذا يسمح بتحقيق درجة عالية من الفعالية.

✚ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الإستقلال وحرية الحركة أي درجة عالية من الحرية في إتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم.²

¹. المرجع نفسه ، ص 246.

². المرجع نفسه، ص 247.

إضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى يمكن ذكرها منها ما يلي:

3.5. مناخ العمل الصحي: تتحدد كفاءة التنظيم بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد للتنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر وتعميق الإستعداد أو التعاون كفريق متكامل من جانب ثالث.

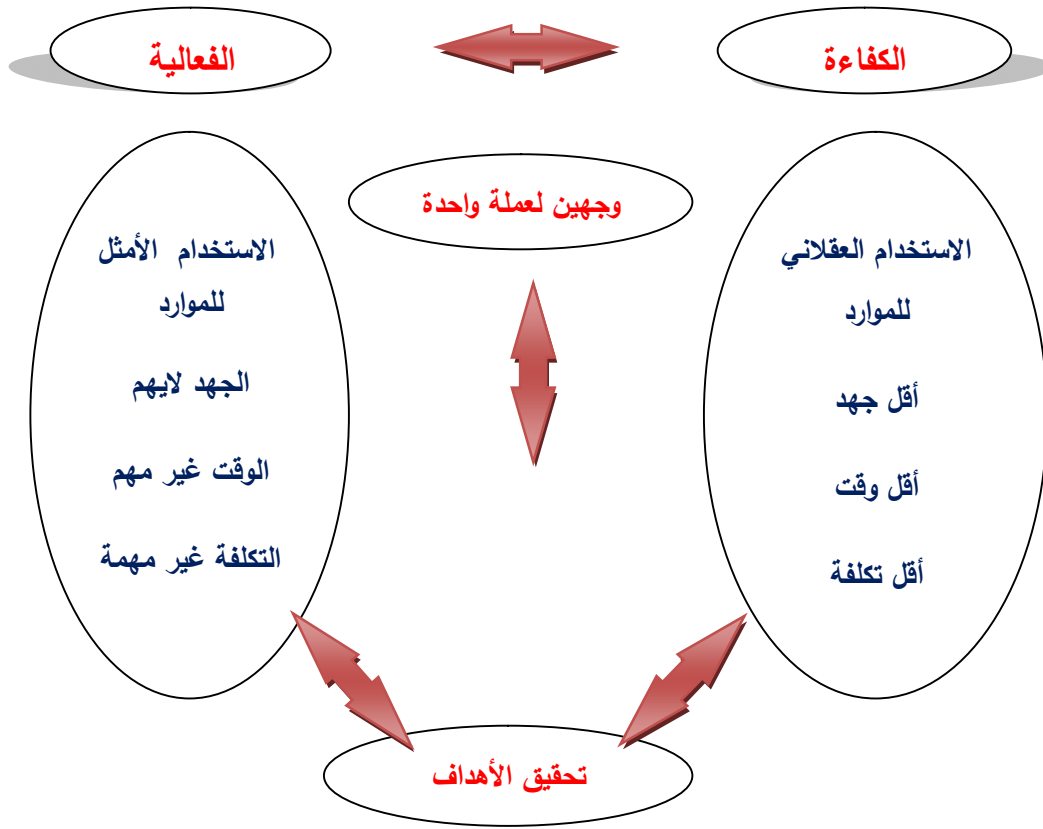
▪ **التطبيق الفعال لسياسة التمكين:** لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المسائلة عن الإجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيه التصرف.

▪ **التحفيز السليم للعاملين في المنظمة**

لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيه، يتطلب ذلك تفهم إحتياجات العمل وموضوع اهتماماتهم وتحديد ما الذي يحركهم ويحفزهم، هل هو المشاركة والتأثير والإحساس بالسيطرة؟ أم توفر قدرة من التحدي والإحساس بقيمة الوظيفة أو المهنة التي يمارسها الفرد؟ هل الرغبة في التعليم وتحقيق إنجازات متواصلة؟¹

¹. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، ب ط، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 81-82.

الشكل رقم: 09، يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق.

خلاصة الفصل

بناء على ما تم طرحه في هذا الفصل من مداخل ونماذج نظرية تتعلق بالكفاءة التنظيمية يمكن القول بأن هذا المفهوم كما يبدو أنه مفهوم واسع ومتعدد الجوانب بدليل وجود عدة أبعاد ومقاييس يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على كفاءة التنظيم، كما يمكن اعتبار مفهوم الكفاءة من بين أبرز المفاهيم التي تؤثر على الفعالية، رغم أن بعض المداخل لم تفرق بين كلا المفهومين بشكل ملائم يوضح الفرق الجوهرى بينهما، إلا أن هناك مداخل أخرى ساهمت بشكل كبير في تطوير وبلورة الكثير من المعايير والمؤشرات التي من الملاحظ أنها شملت عدة جوانب تتعلق بالمدخلات أو بالموارد سواء كانت مادية أو بشرية والتي تسعى المنظمة للحصول عليها، أيضا يمكن الإشارة لجوانب أخرى تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

وهكذا نجد أن خاصية الكفاءة بالنسبة للمؤسسة المتطورة كنظام مفتوح لا يمكن أن تكون إلا خاصية متعددة تكمن في قدرتها على التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي وكذا التنسيق الداخلي وتحقيق التكامل، وبالتالي فكل هذه الجوانب تجتمع حول مختلف العمليات الاستغلالية للموارد المستخدمة في المؤسسة وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على كفاءة تلك العمليات، فالهدف من هذا الفصل الحالي كان يتمحور بشكل رئيسي للتعرف عن كثب على أبعاد الكفاءة التنظيمية وكذا معايير قياسها من خلال التعرض لأبرز المداخل النظرية التي عالجت هذا المفهوم.

الفصل الثالث

علاقة عملية التفويض بالأداء التنظيمي

تمهيد

أولاً: الأداء التنظيمي

ثانياً: تحمل المسؤولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

ثالثاً: تفويض السلطة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التنظيم جزءاً لا يتجزأ من وظائف الإدارة بل بمثابة أداة رئيسية لتحقيق أهدافها، ومما يزيد من مكانته في المنظمة أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجدد، حيث تختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها حيث يكون نطاق الإدارة داخلها محددًا، مما يجعل مباشرة جميع السلطات والمسؤوليات وتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بالنسبة للمدراء أمراً في غاية الصعوبة، وهذا ما قد يحتم عليهم تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، فالتفويض هو جزء من التنظيم ويعتبر جوهر العملية الإشرافية داخل المنظمة، مثلما ينظر إليه البعض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا يوضح أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به ووفقاً لهذا المنظور يمكن القول أن الشخص المفوض يمنح المسؤولية وفقاً للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي، وحتى تتم العملية بشكل ملائم فمن الضروري أن يكون المشرف أو المسؤول عن التفويض على دراية واسعة ودقيقة عن ما يملكه مساعده من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية، ما قد يساهم في دعم وتفعيل عملية استغلال المورد البشري أحسن استغلال.

وقصد التعرف على هذه العملية سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى متغير الأداء التنظيمي باعتباره أحد أبرز المعايير المعتمد عليها في قياس الكفاءة التنظيمية من خلال محاولة ربط هذا الأخير بمتغير الدراسة الرئيسي "تفويض السلطة"، على غرار ذكر أبرز المداخل النظرية التي تناولت الأداء الوظيفي، وذلك بهدف التعرف والكشف عن مدى تأثير التفويض في السلطة على الأداء العام للمنظمة وكذا على أداء الموظفين وكفاءتهم، فضلاً عن ذكر بعض المتغيرات التي تتعلق بمفهوم الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات تفويض السلطة، وسنخصص الجزء الثاني من هذا الفصل للتعرف على أهم المبادئ وكذا الخطوات

التي تتطوي عليها عملية التفويض، إضافة إلى الشروط التي تتضمنها هذه العملية، وكذا المزايا والمساوئ الناتجة عن استخدامها في المؤسسة، فضلا عن ذكر بعض المعوقات التي من شأنها أن تعيق هذه العملية، وكذا أنواع السلطات في المنظمة.

أولاً: الأداء التنظيمي

يمكن تعريف الأداء التنظيمي عموماً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً بمعنى:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

انطلاقاً مما سبق فإنه حتى ولو تمكنت المنظمة من الحصول على أفراد متميزين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنه لا يمكنها التأكد من أن أدائهم سيكون في الاتجاه الصحيح، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.¹ وفي ضوء ما تقدم يمكن فهم الأداء التنظيمي بحيث أنه: "يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو المعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن تحقق".²

1.1. الأداء التنظيمي وعلاقته بالكفاءة التنظيمية

من منظور آخر فالمنظمات توجد لتحقيق أهداف وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية وعليه فإن أي قياس لكفاءة المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي

¹. أنظر محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 119. (بتصرف)

². عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الاجتماعية، ب ط ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 189.

والمعايير والمستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لكفاءة الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه.¹

ففي الكثير من الأحيان نجد أنه وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء، تستخدم المنظمات بدائل للأداء بمعنى أنه نتيجة صعوبة قياس الأداء نفسه فمثلا قد يصعب على المنظمة تحديد ما إذا كان الفرد فعالا في عمله أم لا؟

ولكن يمكننا مثلا أن نعرف مدى التزام وانضباطه أي عضو التنظيم بمواعيد العمل ومدى احترامه للسلطة ومدى تنفيذه للأوامر، وكذلك هل هو محبوب أم لا؟، وهل يبدو عليه الانهماك في عمله أم لا؟، وقد ترتبط هذه الخصائص بالأداء بشكل حصري أو قد لا ترتبط به، ولكن يسهل عادة قياسها عن قياس الأداء ذاته.² وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد من أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة)، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة)، وأي من المجالات الثلاثة ستؤثر سلبيا في الأداء. ولذلك على أن يتأكد من

توفر هذه الشروط الثلاثة: $\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة}$

2.1. الدافعية للإنجاز

في الواقع كان مفهوم الدافعية محورا لاهتمام العديد من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية من أمثال ماسلوا و بورتير ولولر وغيرهم من الباحثين البارزين، حيث يلاحظ بأن هناك محاولات كثيرة لتوضيح هذا المفهوم والتي نذكر منها:

أنها: "الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوكه وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف."³

¹. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

². المرجع نفسه، ص 162.

³. صالح محمد أبو جادو، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر، ط 4، عمان (الأردن)، 2005، ص 292.

على أنها: "تشير إلى درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه".¹

وعليه وتأسيسا على ما مضى من تعريفات يمكن القول أن مفهوم الدافعية يعبر عن شيء داخلي لا يظهر ولا يمكننا رؤيته، بل يمكن الاستدلال عليه من خلال مثير خارجي مثل الحافز أو الباعث، لذلك فمثل هذه المفاهيم لا يمكن قياسها بسهولة خاصة إذا تعلق الأمر بأداء الفرد داخل المنظمة ويصعب معرفة الدوافع لدى جميع الأفراد فكل حسب الحاجات التي يريد أن يشبعها على غرار مسألة الرضى عن العمل.

وكل ذلك له علاقة أيضا بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، حيث أن الباحثين في مجال علم النفس بشكل خاص لم يتفق أغلبهم على إيجاد مفهوم موحد للدافعية بدليل المداخل والنظريات العديدة التي تناولها أغلبهم بأبعاد وتصنيفات متنوعة.

3.1. تفويض السلطة كدافع لتحقيق الكفاءة في الأداء

يؤكد **عبد الغفار حنفي** أنه يفترض على المشرفين أو رؤساء الوحدات التنظيمية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين طالما كان ذلك ممكنا كوسيلة لتحقيق الكفاءة في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات، ومن دون شك أن الإخفاق في تفويض الصلاحيات يرجع إلى المستوى الأعلى ويمتد ذلك إلى مختلف أجزاء التنظيم.²

4.1. تفويض السلطة والرقابة التنظيمية

تصنف الرقابة التنظيمية كأحد الجوانب المرتبطة بالتفويض حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل

¹. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ب ط ، الإسكندرية ، 2003، ص 136.

². أنظر عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 376. (بتصرف)

المسؤوليات التنظيمية، يتم التغلب على الحاجة إلى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية.¹ من خلال إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عديد من الشركات، اتضح أن انخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل إلى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي المرؤوسين بعض الحرية في إنجاز العمل، أما من يتبعون نظام الإشراف عن قرب يميلون إلى تقييد حرية الفرد في أداء العمل حسب ما يحدد لهم ويترتب على ذلك إخماد عنصر النمو والتطوير.²

بناء على ما سبقت الإشارة إليه من مكونات وعناصر لعملية التفويض وبما تتطلبه من خطوات ضرورية من أجل المساهمة في بلوغ أهداف المنظمة، فتفويض الصلاحيات وحق التصرف من طرف المدير في المؤسسة قد يمثل دافعا وحافزا للتقدم في العمل وتحمل المسؤولية والمسائلة، وكذا الرقابة الذاتية التي قد يفرضها الموظف تلقائيا على نفسه بصفته مسؤولا، أمام منصب العمل وأمام رئيسه المباشر عن إنجاز المهام الموكلة إليه.

وبهذا الشكل فهو يساعد مديره في العمل على فرض الانضباط التنظيمي والرقابة على المستويات أو الوحدات الفرعية التي يصعب عليه مراقبتها جميعا في المنظمة وكذلك ينمي مهاراته الإدارية بتقلده لأدوار جديدة قد تمنحه القدرة على الإبداع والابتكار وباعتبار أن عملية التفويض في حد ذاتها أداة للضبط والرقابة الغير مباشرة على الأجزاء التنظيمية المشكلة للمؤسسة، فهي بذلك تساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خاصة عند حدوث المشاكل الطارئة في العمل التي ربما يستغرق حلها وقت قصيرا مقارنة بأسلوب آخر في المنظمة مثل المركزية في اتخاذ القرارات.

¹. أنظر المرجع نفسه، ص 377.

². المرجع نفسه، ص 378.

5.1. الرضى عن العمل

على غرار المفاهيم التي تناولناها في الفقرات السابقة نجد مفهوم الرضى عن العمل والذي حدده "فورم" بأنه مفهوم يعبر عن: "الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يشغلونها حالياً" ونتيجة لدراسته التي أجراها فلقد رسم "فورم" صورة عامة عن الدور الإيجابي في العمل الذي يتسبب في حدوثه، المرتب، الفرص الحيوية للترقية، النظام الإشرافي، الواجبات الملائمة لقدرات الفرد وموقعه في العمل.¹

وفي تعريف مغاير فهو يعبر عن: "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل المحيطة ببيئة العمل"² وعموماً يمكننا القول بأن الرضى عن العمل يتشكل من جزئيات معينة وهي كالتالي:

✚ الوظيفة وفرص إثراء العمل.

✚ الأجر وملحقاته.

✚ علاقات العمل.

✚ الرؤساء.

✚ أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة.

✚ بيئة العمل.

✚ تقييم الأداء الوظيفي.

✚ نظام الترقية المهنية.

✚ طرق التحفيز .

✚ الخدمات التي تقدم للفرد.³

¹. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

². نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط ، الشركة العربية للنشر، مصر، بدون سنة، ص 126.

³. أنظر المرجع نفسه، ص 126.

وهناك محددات كثيرة تساهم بشكل مباشر في خلق الروح المعنوية وتحديد مداها ويمكن تصنيفها كما يلي:

■ محددات لها علاقة بالوظيفة

وهذه المحددات يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وتلك العوامل: الأجر، حوافز مادية أخرى مثل إجازات تعليم وتدريب بمرتب، إجازات مرضية بمرتب، خدمات صحية، مواصلات، الشعور بالأمن في الوظيفة عن طريق الاستمرار في العمل، مدى فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء، الرؤساء والمرؤوسين.¹

■ محددات متعلقة بالوظيفة ذاتها

وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها وتنوع الأنشطة فيها من حيث عمقها ومدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات، وهذه العوامل هي: اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة، السيطرة على الوظيفة من ناحية التخطيط والرقابة لتنفيذ الوظيفة، شعور الفرد بالإنجاز، مدى استغلال قدرات الفرد، مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته والمستوى الإداري للوظيفة.²

■ محددات متعلقة بعملية التنظيم

وهذه العوامل غير مترتبة على قيام الفرد بوظيفته، كما أنها مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على رضا العاملين وهي: ساعات العمل، ظروف العمل، نظم الاتصال.

■ محددات متعلقة بالفرد ذاته

لقد وجد في بعض الأبحاث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة مثل: شخصية الفرد، القيم الشخصية، مجموعات الانتماء الخارجية،

¹. أنظر مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مرجع سبق ذكره، ص 146. (بتصرف)

². المرجع نفسه، ص 146. (بتصرف)

تكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها، درجة استقرار الفرد في حياته، السن، درجة تعليمه، أهمية العمل بالنسبة له، الجنس.¹

ثانياً: تحمل المسؤولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

من خلال بعض المداخل النظرية سنحاول أن نستخلص العلاقة التي تربط بين أبعاد ومكونات التفويض في السلطة مثل تحمل المسؤولية والمتغيرات التي يتضمنها متغير الكفاءة التنظيمية التي تم تناولها في فرضيات الدراسة الحالية كما يلي:

1.2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلوا

يعتبر ماسلوا من المهتمين البارزين في مجال تحمل المسؤولية وبالحاجات الإنسانية فنظريته تحتوي على عنصرين:

ترتيب الحاجات الإنسانية: حسب ماسلوا الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 05 عناصر متتالية:

- الحاجات الفسيولوجية: الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.
- الحاجة للأمن: الإحساس بالأمن من كل خطر قادم.
- الحاجة للإنتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة، التواجد في جماعة عمل وعدم البقاء وحيداً.²

▪ الحاجة إلى التقدير

تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخوراً بما يحس وبما يعمل وأيضاً الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقولة والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف.

¹. المرجع نفسه، ص 146.

². بوخرسية بويكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008، ص 124.

■ الحاجة لتحقيق الذات

وتعني استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات ومهارات الفرد، وأن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، مع تحسين كل الطرق الممكنة.¹

ومن خلال ما قدمه ماسلوا يمكن استنتاج العناصر التالية:

- الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعاً لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً وبالترتيب.

تأسيساً على ما تقدم وعلى التصورات التي قدمها "ماسلوا" يمكن أن نشير إلى بعض العناصر من بينها ما يرتبط بالوظيفة في حد ذاتها خاصة فيما يتعلق بالمستوى الرابع والخامس لسلم الحاجات، والذي يخص تقدير الذات والمركز والاحترام، وتأكيد الذات واللذان اشتملا على عدة نقاط أساسية منها: مسمى الوظيفة، علاوة الجدارة، المسؤولية، تقدير الزملاء في العمل، طبيعة العمل نفسه والنمو والإبداع والتقدم في الوظيفة وغيرها..... من الخصائص، وما يمكن الخروج به كنتيجة هنا هو أن عضو التنظيم كثيراً ما يحتاج إلى الشعور بالإنجاز وتقدير الآخرين له نتيجة تحمله لمسؤوليات باعثة على التحدي والمنافسة، وهذا ما قد يحفزه ويدفعه لإبراز مواهبه ومهاراته في العمل ويزيد من شعوره بالثقة بالنفس وكذا الولاء التنظيمي، حتى أن مسمى الوظيفة واستخدام الألقاب المحفزة يمكنه أن يساهم بشكل أو بآخر في زيادة كفاءة الفرد ومن مستوى أدائه مما قد ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.

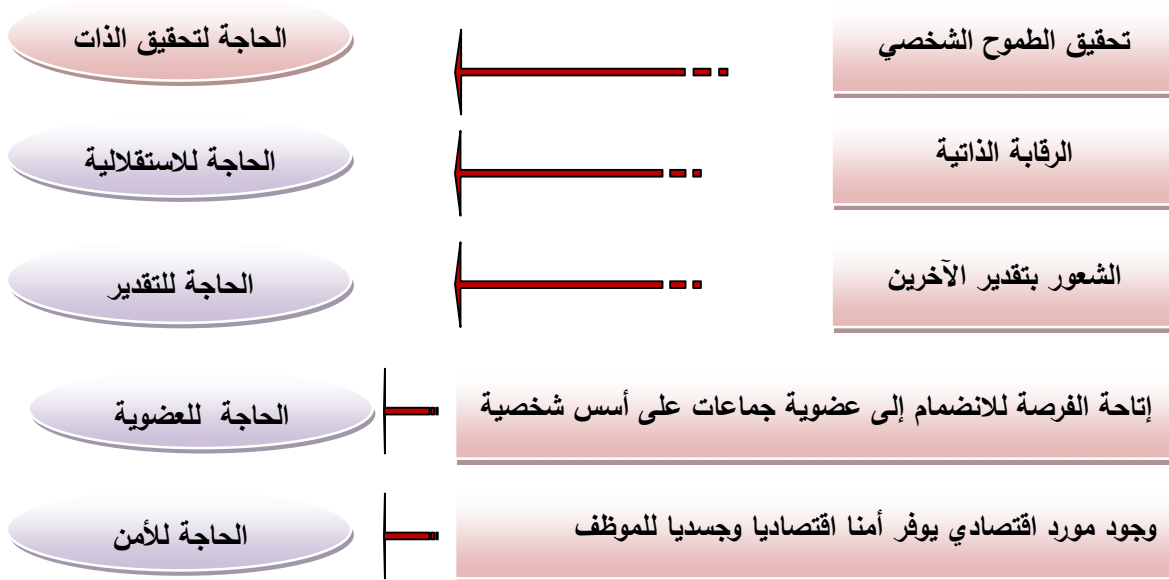
¹. المرجع نفسه، ص 124.

وعلى اعتبار أن تفويض صلاحيات اتخاذ القرار مثلما أشرنا لذلك سابقا يعتبر أسلوبا من الأساليب الإدارية الذي يمنح العامل فرصة حقيقية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بل صنعه في الكثير من الأحيان وتحمل المسؤولية والمسائلة، وهكذا فقد يعمل على تحقيق طموحات وأهداف الفرد في المنظمة وزيادة كفاءة أداءه للمهام الوظيفية أو الاستشارية الموكلة إليه ومن ثم المساهمة في تحقيق الغايات التنظيمية المرجوة.

2.2. نظرية سلم الحاجات لبورتر

تتشابه هذه النظرية إلى حد كبير مع ما جاء به ماسلو مع اختلاف شكلي بسيط يتمثل في إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات حيث تم استبدال الحاجات الفسيولوجية الأساسية عند ماسلو بالحاجة إلى الأمن كحاجة أسفل الهرم عند بورتر، كما تم إضافة الحاجة للاستقلالية في هرم بورتر في مرحلة مستقلة، حيث أصبح سلم الحاجات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم: 10، "سلم الحاجات لبورتر"



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

تعتبر الإضافة التي جاء بها "بورتر" خاصة فيما يتعلق بمسألة الاستقلالية والتي تليها وكذا تأكيد الذات، واللذان اعتبرهما من ضمن العناصر التي بإمكانها المساعدة على خلق المسؤولية، فحاجة الفرد العامل للاستقلالية كما أشار إليها "بورتر" أي الحرية في أداء الواجبات والمهام أو ما يسمى بالرقابة الذاتية ضرورية حسيه. فالعلاقة التي يمكن استنتاجها حول مسألة التفويض وزيادة كفاءة الفرد، هي أن كون الاختصاصات المفوضة بما فيها من سلطة يمكنها أن تساعد على بذل الجهد أكثر والتقليل من التغيب والالتزام بمواقيت العمل وكذا الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية والتدريب على اكتساب الخبرة والمهارة الهدف منها تولي مناصب قيادية أعلى مستقبلا، كما يمكن القول بأن عنصر الرقابة الذاتية كمكون من المكونات المتأتية جراء استخدام عملية التفويض قد يؤدي إلى تحفيز الفرد واستثارة دافعيته للانجاز لديه، مما قد يتيح له الفرصة لإبراز مواهبه وقدراته وتنمية كفاءته في الاختصاص وتحسين أداءه بشكل عام في الكثير من التخصصات.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن منح الحرية اللازمة أو الاستقلالية للمرؤوسين في أداء العمل المطلوب من خلال الاختصاصات الوظيفية المفوضة الأكثر ملائمة لاختصاصاتهم قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء واستغلال الإمكانيات المتاحة مادية كانت أو معلوماتية أو بشرية موجودة في المنظمة بشكل أفضل يحقق الأهداف التنظيمية.

3.2. نظرية ذات العاملين لهزربرج

وفقا لما جاء في نظرية هرزبرج سنحاول أن ندرك بعض المفاهيم التي تناولها والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتفويض وبالرضى والأداء الوظيفي لدى المرؤوسين والمتمثلة في ما يأتي:

أ- **العوامل الدافعية:** ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضى وتتمثل في العوامل التالية:

✚ القدرة على إنجاز العمل.

✚ وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.

✚ حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.

✚ فرص التقدم والنمو في العمل.

✚ أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.

ب-العوامل الوقائية: فقد أطلق عليها هرزبيرج هذا الاسم أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضى والنقص في الحماس للعمل، ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي إلى شعور الفرد بالرضى وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل وتشمل عوامل منها:

✚ ظروف العمل المادية.¹

✚ العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

✚ العلاقة بين الفرد والزملاء.

✚ نمط القيادة والإشراف.

✚ الأجر

✚ سياسات المنظمة.

من ضمن أبرز العناصر التي أشير إليها والمتعلقة بالعوامل الدافعية، حيث ورد فيها عنصر وضوح المهام أو المسؤولية، يمكن القول بأن ذلك يعد من الضرورات القصوى لسيرورة العمل بل هو خطوة أساسية تدخل ضمن عملية التفويض فعندما تكون المهام واضحة حسب ما أكد عليه "هيرزبيرج" فإن ذلك يساهم في زيادة الروح المعنوية وتحفيز المرؤوسين على الأداء وبذل الجهد وفي اتجاه واضح المعالم.

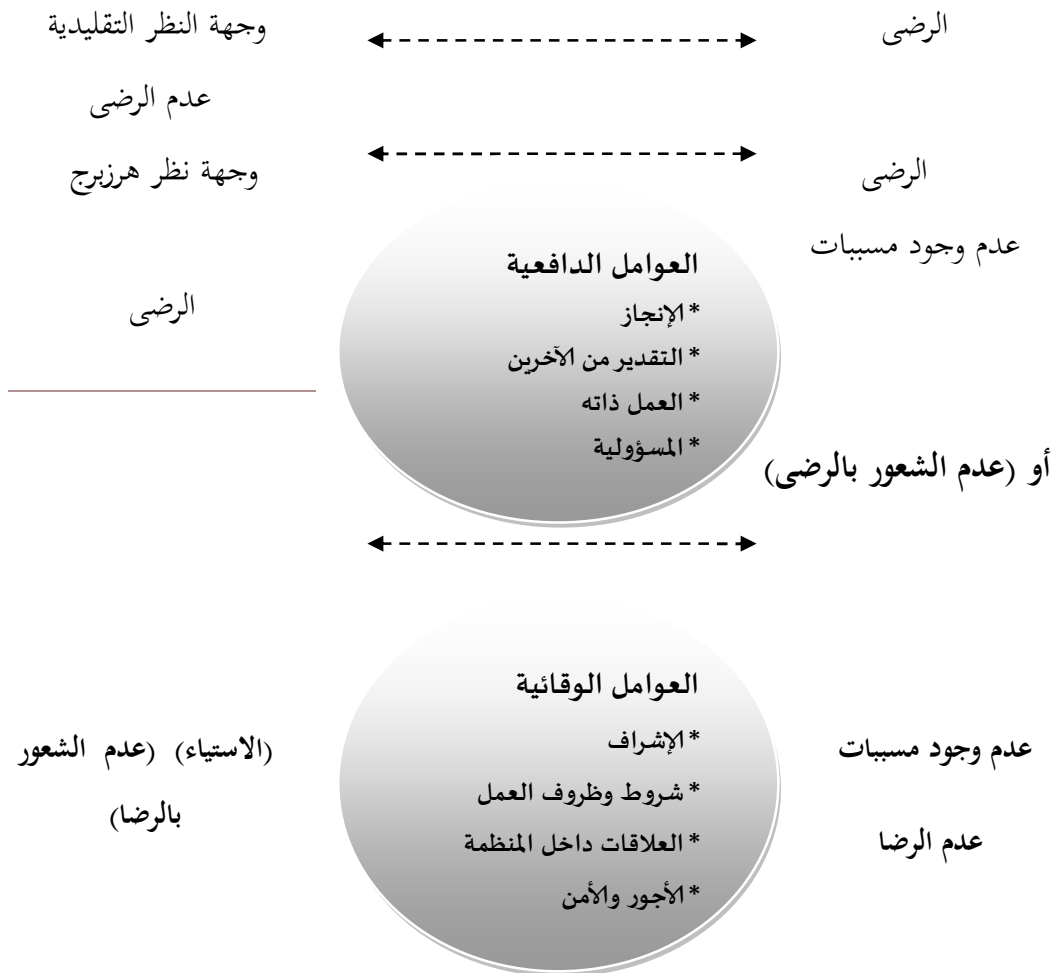
وهكذا فإن تحديد المهام والمسؤوليات بالدقة اللازمة من الممكن أن يشكل عاملاً إيجابياً يساعد على تقادي تداخل الأدوار بين رؤساء المصالح والأقسام داخل المؤسسة، بالتالي تقادي الصراعات التنظيمية التي من شأنها أن تعطل العمل، أما في ما يتعلق بعنصر القدرة على الإنجاز فحسب رأي "هرزبيرج" أن هذا المفهوم يشير إلى مسألة الحرية

¹ . راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 119.

في التصرف أي وجوب تمتع الموظف بالحرية اللازمة في التصرف من خلال امتلاكه لسلطة كافية تمكنه من القيام بالمسؤوليات بأفضل طريقة ممكنة.

ففي الحالة التي يتم فيها تفويض الصلاحيات والمسؤوليات من المدير إلى بعض معاونيه يمكن القول أنه كلما كانت المهام والمسؤوليات محددة بشكل واضح ودقيق كلما زادت نسبة الرضى والأداء في آن واحد وكلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى المهارة ، ولعل هذه العوامل قد تساعد عضو التنظيم على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول أي مشكلة مفاجئة قد تقع.

شكل رقم: 11، يوضح نظرية ذات العاملين " لهرزبرج "



المصدر: راوية حسن، المرجع نفسه، ص 120.

ثالثا: تفويض السلطة

1.3. الخطوات الرئيسية في عملية تفويض السلطة

مثلا أشير لمفهوم تفويض الصلاحيات سابقا على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، فالشيء الذي يمكن ملاحظته أن أغلب الباحثين قد اتفقوا على وجود خطوات ثلاث رئيسية وهي كما يلي: تحديد المسؤولية، تفويض الصلاحيات، والمسائلة ثالثا، وهنا سنعمل على تبيان المعنى المقصود لكل مصطلح على حده كما يلي:

أ- تحديد المهام أو المسؤولية

يستخدم مصطلح المسؤولية للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهناك أسباب تفسر لماذا اقتصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازه.

■ في حياتنا اليومية عادة ما تستخدم لفظ المسؤولية أو الواجب، عندما نتحدث عن مسؤولية الأب عن واجباته أو مسؤولية الطالب.... الخ، أي أن هذا اللفظ من الألفاظ الشائعة.

■ أن العديد من المنظمات عن توصيفها للمراكز الإدارية المختلفة، تقرر وتحدد المسؤولية والواجبات المرتبطة بكل مركز.

■ السبب الآخر والأهم لقصر معنى المسؤولية على واجبات العمل، وهو وجود لفظ آخر كثيرا ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية، هذا اللفظ الجديد هو المسائلة، والذي يعبر عن الالتزام المترتب على المسؤولية.¹

بناء على ما سبق يمكن القول بأن المسؤولية تعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.

¹ . أنظر علي شريف، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 327.

وفي موضع آخر فمفهوم المسؤولية: "يعني تعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء مهام محددة، ينجزونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية والإنسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى"¹.

وعلى اعتبار أن "الوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمي التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من أجلها"².

إذن فتحديد المسؤولية يشكل نقطة محورية بل وخطوة أساسية تبني عليها الوظيفة ذاتها وتدخل ضمن إطار عملية التفويض كخطوة رئيسية، وترتبط ارتباط وثيق ومباشر بأداء المهام والواجبات المكونة للوظيفة.

ب/- تفويض الصلاحيات: تحمل كلمة التفويض "معنى محددًا، فالفرد الذي يفوض سلطة إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة عنه، هذا التعريف إذن يتضمن عنصرين مهمين يحتاجان لمزيد من الإيضاح وهما على التوالي التمكين والنيابة.

فعن المبدأ الأول المتعلق بالتمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أو المسؤوليات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، فالسلطة المخولة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادرا على التصرف، أما النيابة: فإن الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق أي يناوب عنه"³.

وعليه فإن العمل بالنيابة عن المدير أو الرئيس في المنظمة يعتبر ضمنا عملية تمكن المرؤوس من أداء المهام والواجبات المكلف بها بالطريقة الصحيحة والمطلوبة، في

¹ . محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² . خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، (الأردن)، 2010، ص 101.

³ . علي شريف، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 329.

حين أن المدير يبقى مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها ويبقى المرؤوس تحت رقابة المدير بشكل مباشر أو غير مباشر.

ج- المسألة التنظيمية

تمثل المسألة التنظيمية هي الأخرى أحد أبرز الخطوات في علمية التفويض، حيث يشير معناها أن المرؤوس يسأل أمام رئيسه في العمل عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له.

ومن أجل ذلك وجب توضيح الفرق الجوهرى بين مفهومي المسألة والمسؤولية، حيث يشير **علي شريف** بأن: "هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية والمسألة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له، وبوسائل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل".¹

حيث تمثل المسألة: " جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فإن المسألة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي ووفق المعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية".²

على غرار ما مضى ذكره من خطوات لعملية التفويض فالمسألة التنظيمية تشكل أحد العناصر التي ينبغي النظر إليها وتطبيقها بشكل يضمن نجاح العملية برمتها، وهذا عن طريق مراقبة أداء المرؤوسين الذين فوضت إليهم الصلاحيات، وكذا متابعة الاستخدام السليم لها بواسطة التقارير اليومية التي يقدمها المرؤوس لمديره في العمل عن مدى كفاءته وتقدمه في إنجاز الواجبات التي كلف بها. في حين أنه قد أشير في موضع آخر إلى مسألة قبول

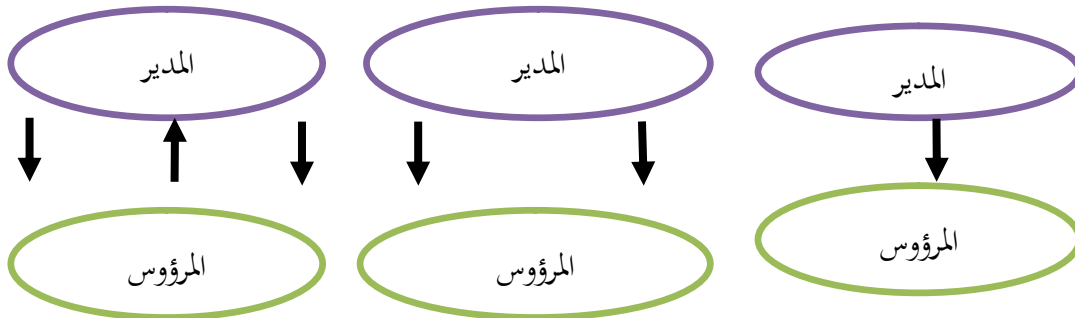
¹. أنظر المرجع نفسه، ص 329.

². عالية خلف اخو راشدة، المسألة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المسؤولية باعتبارها مكونا رئيسيا ثالثا يدخل ضمن إطار عملية التفويض والذي يقصد به أن "خلق الالتزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه لتنفيذ الواجبات المحددة له، وقبول هذا الالتزام من جانب المرؤوس هو من يخلق المسؤولية التي بدونها لا تكتمل عملية التفويض"¹.

تتويجا لما تم تناوله يمكن القول أن المسؤولية وبشكل دقيق تشير في معناها إلى التزام المرؤوس بالقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منه، وبمجرد قبول المرؤوس بالعمل أو الوظيفة يعني ذلك قبوله بالالتزام والمسؤولية تجاه عمله، وهذا يفسر أن المسؤولية لا يمكن فرضها بشكل تعسفي على المرؤوس، بل تنتج عن اتفاق متبادل يوافق فيه المرؤوس على تحمل عبء انجاز بعض المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه مقابل ما يحصل عليه من امتيازات وحوافز مادية أو معنوية تحفزه على الأداء.

شكل رقم:12، يوضح خطوات عملية تفويض السلطة



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 230.

2.3. أنواع التفويض

1.2.3. تفويض الصلاحية

على غرار ما ذكر سابقا يعني تفويض الصلاحيات نقل الصلاحية من سلطة عليا "مفوض" إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس

¹. فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط 4، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2012، ص 200.

صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض، وتفويض الصلاحية يعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، بغض النظر عن شاغل الوظيفة.¹

2.2.3. تفويض التوقيع

في هذه الحالة يعني تفويض التوقيع هنا: "نقل الحق في توقيع بعض الوثائق من رئيس إداري إلى مرؤوس دون أن ينجم عن هذا التفويض تخلي المفوض مزاوله النشاط، ولا يعتبر المفوض فاعلا حقيقيا للعمل."² وهذا يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة، ولا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات.

هذا ويحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع.³

3.3.3. التفويض في الاختصاص

عرّف التفويض في الاختصاص بأنه: "يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أوجهة إدارية محددة، في إبرام التصرفات القانونية العامة - قرارات إدارية وعقود إدارية." وفي تعرف آخر بأنه: "القدرة القانونية لعون الإدارة لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين، والاختصاص بهذا المفهوم يعد التزاما يفرض على صاحبه القيام به بنفسه."⁴ ولزيادة التوضيح أكثر فقد أشار **خرشي النوي** أنه يمكن للسلطة المفوضة أن لا تتدخل في شؤون هذا الاختصاص كلية وتوكل القيام به إلى المفوض له نهائيا، فلا يكون هذا الأخير في حاجة للرجوع إلى الأول طالما أن التفويض مازال ساريا ويستمر الحال حتى يلغي هذا التفويض.⁵ إذن فالاختصاص يعبر عن الصلاحية القانونية لموظف ما في

¹ . أنظر عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، مرجع سابق ، ص 15.

² . أنظر خرشي النوي، تسيير المشاريع، ب ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 292.

³ . عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، مرجع سابق، ص 15.

⁴ . السعيد بن محمد قارة، مرجع سابق، ص 51.

⁵ . خرشي النوي، تسيير المشاريع، مرجع سابق ، ص 291.

المنظمة أو جهة إدارية معينة لها الحق في اتخاذ قرارات معينة في ظل وجود قواعد قانونية تمنح الرخصة لهذا الموظف أو هذه الهيئة في التصرف لممارسة سلطات ونشاطات معينة داخل المؤسسة.

4.3.3. الإنابة: تكون الإنابة في حالة غياب أو منع الأصيل من ممارسة مهامه فيعين من ينوب عنه وتؤدي هذه الإنابة إلى حلول إرادة النائب محل إرادة الأصيل، فتضاف بذلك حقوق والتزامات النائب إلى شخص الأصيل كما لو كانت قد صدرت منه هو ومن شروط الإنابة:

- أن تكون قد ذكرت في نص قانوني.
- أن يمارس النائب نيابته في حدود ما خُول له.
- أن تكون الإنابة من الأصيل في وضع يستحيل عليه ممارسة سلطته.¹

5.3.3. الوكالة: على غرار ما تم تناوله سابقا حول الإنابة فالوكالة هي حالة استخلاف شخص لشخص آخر بصورة مؤقتة نتيجة غياب المستخلف أو توقفه عن ممارسة نشاطه وحين يتصرف النائب بصفته وكيلًا وفقا لتعليمات معينة صادرة من موكله فليس للموكل أن يتمسك بجهل النائب لظروف يعلمها هو أو كان من المفروض حتما أن يعلمها.²

3.3. مبادئ التفويض

1.3.3. مبدأ حدود الرقابة

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لأن المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو.³

¹. المرجع نفسه، ص 292.

². المرجع نفسه، ص 292.

³. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2.3.3. مبدأ التدرج الوظيفي

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمرا ممكنا وبعكسه سوف تكون هناك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.¹

3.3.3. مبدأ التدرج الهرمي

ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فإن وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأى مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشر التي تربط بينهما في المؤسسة.²

4.3.3. مبدأ وحدة القيادة

هذا المبدأ يقول لا يسائل المرؤوس إلا شخص واحد وهو رئيسه، إن هذا المبدأ يقرر شيئا نعرفه جميعا هو " أن الفرد لا يخدم سيدين " وهذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.³

5.3.3. مبدأ المسؤولية المطلقة

كلما كانت المسؤولية كاملة أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة، وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسئولا عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، فإذا وقع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فإنه يظل مسئولا عنه.

¹. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 152.

². المرجع نفسه، ص 152.

³. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط 2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 152.

6.3.3. مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية

كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصا بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها.. إلخ، أي يجب أن يعطيه السلطة الكافية والتي تمكنه من أداء عمله. فإذا لم نعطه هذه السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطى الفرد كمية كافية "مسؤولية كافية" ولكن الشكوى عموما هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل.¹

إضافة للمبادئ السابقة الذكر هناك ثلاث مبادئ أخرى يمكن إضافتها من ناحية أخرى تعتبر ضرورية من الجانب القانوني بشكل عام وهي كالاتي:

7.3.3. مبدأ قانونية التفويض

لا تفويض إلا بنص قانوني حيث أنه لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين، وكل نص لا يستند إلى نص يجيزه باطل، كما لا يجوز التفويض إلا لمن حدد هم القانون أو النظام، ولا يجوز التفويض للصلاحيات التي أعطيت لشخص ما أو سلطة ما بموجب الدستور، كما أن لتفويض الصلاحيات المفوضة لا يجوز إلا إذا أجازته النصوص القانونية صراحة، بالإضافة إلى ما سبق لا يجوز تفويض سلطة التفويض ذاتها.

8.3.3. جزئية التفويض: لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات، فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات ويبقى المفوض بدون عمل مثلا.

9.3.3. علنية التفويض: أي أن يكون صريحا وليس ضمنيا، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه وأن ينشر بالجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير ولا يمكن التعرف إليه إلا بواسطة النشر.²

¹. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 213.

². أنظر عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، مرجع سبق ذكره، ص 16. بتصرف

4.3. شروط التفويض الفعال: كما سبقت الإشارة للمبادئ والخطوات التي تتطوي عليها عملية تفويض السلطة والتي قد ساهمت في بلورة بعض العناصر الأساسية حول طبيعة هذه العملية في إطارها النظري، والتي قد يؤدي تطبيقها بشكل ملائم وفعال إلى تحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف، أما عمليا فيتطلب ذلك عدة شروط وهي كالاتي:

أ- تحديد الأهداف: "إن وجود أهداف واضحة وصريحة يعتبر أمرا ضروريا في عملية التفويض وذلك لسببين:

✚ أن الواجبات التي يتضمنها العمل تشتق من أساسا ثم توجه نحو تحقيق تلك الأهداف.

✚ إن الفرد الذي يخصص له عمل معين، سوف يحاسب بواسطة رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز العمل بما يتضمنه من واجبات، فإذا لم يكن هذا العمل مرتبطا بهدف ما فإن مفهوم الحساب أو المسائلة بأكمله يصبح غامضا.¹

ب- تحديد الواجبات أو المسؤوليات

في كثير من الحالات يلجأ المدراء إلى تخصيص الأعمال الثانوية أو القرارات الروتينية إلى مساعديهم، مع استيفاء القرارات الهامة لأنفسهم، وهذا التصرف لا يعتبر تفويضا للسلطة بالمعنى الفعلي، حيث أن تعريف العمل الكلي ورسم حدوده بدقة من البداية يعتبر أساسا جوهريا لتطبيق مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، إضافة إلى ذلك فإن تحديد العمل بكل جوانبه قد يساعد الموظفين على الأداء الأفضل.

وهناك بعض النقاط الأخرى التي يمكن الإشارة إليها وهي:

✚ " يجب على المدير أيضا أن يتأكد من وضوح السلطة في أذهان مرؤوسيه كما هي واضحة في ذهنه فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن مدى سلطته سيؤدي للإرتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فقدترته على التصرف ستكون محدودة، فيجب أن تكون عملية الإيضاح مستمرة"²

¹ . علي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

² . مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

✚ إذا كان للمفوض " المدير " رؤية واضحة ، عن طموحات الشركة وما هي أهدافها ونقل كل ذلك إلى مرؤوسيه.

✚ إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وتجارية، وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله فالموظفون يتعلمون من أفعال مديرهم أكثر من الإصغاء لكلامهم.

✚ عندما يبني المفوض علاقة فعالة وقوية مع مرؤوسيه، ويثق بهم في اتخاذ قرارات حاسمة يشمل ذلك التعبير عن خيبة أمله عندما لا تتحقق توقعاته، ومدحه لهم عندما تتحقق يمكن بناء علاقة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه بمرور الزمن من خلال اتصالات صريحة ومستمرة وجيدة.

✚ عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مرؤوسيه ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة، يتعلم العديد من الأفراد من خلال أخطائهم الصغيرة ولكن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون من العقاب.¹ ومن شروط نجاح التفويض كذلك نجد :

✚ إعطاء أهداف محددة.²

✚ تحديد مستوى الاستقلالية على اختيار الطرق والوسائل والقرارات التي يتعين اتخاذها.

✚ تحديد القواعد والإجراءات الواجب احترامها ، فضلاً عن المحظورات.

✚ توضيح شروط وتواتر السيطرة.

✚ زيادة المرونة وخفض التكاليف وزيادة التعبئة.

5.3. عملية تفويض السلطة (إيجابياتها، سلبياتها)

أ- الإيجابيات المترتبة عن التفويض

✚ السرعة في اتخاذ القرارات.

✚ انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المشروع.

✚ الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله.

¹. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة : مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، الرياض ، 1999، ص 57.

². Bruno Bachyette Christine Harache, **Management**, Dunod, Paris, 2010, p364-365.

- ✚ وجود الديمقراطية بين والعلاقات غير الرسمية في الإدارة.
- ✚ تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.
- ✚ سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.
- ✚ وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا.¹

ب- السلبيات الناجمة عن التفويض

- ✚ أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب
- ✚ أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة معتمدة
- ✚ تطبيق اللامركزية يتطلب أعدادا كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع.
- ✚ تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع أسرع وأسهل تحت النظام المركزي.
- ✚ عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزي وتحد من سلطاته.²

6.3. التفويض واللامركزية

يشير مفهوم التفويض مثلما سبقت الإشارة لذلك إلى أن العمل الذي يقوم به المدير حين يوكل أداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسؤولاً عن أدائه ويعطيه السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض هو علاقة بين شخصين، وبهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها في نقطة أو مستوى معين من مستويات التنظيم.

¹ . أنظر كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

² . المرجع نفسه، ص 281.

كما أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التنظيم هو: "أن يكلف الأفراد بأعمال معينة دون أن تعطيه السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمال والتنظيم الناجح هو الذي يتوفر لدى قادته العليا الرغبة في القدرة على منح الأفراد في المستوى الأدنى السلطة التي تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم، فكلما ازداد عدد القرارات التي يقوم الشخص باتخاذها لنفسه، فكلما ازداد الرضى النفسي الذي سيمكنه من تنفيذ تلك القرارات"¹

أما إذا أشرنا لمفهوم اللامركزية فحسب ما ذهب إليه "القيوتي" أن مفهوم اللامركزية يختلف عن مفهوم التفويض". فاللامركزية تعني نمطا معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، وتصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليه بصفته المسؤولة الوحيدة، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدتها.²

على أساس ما سبق يمكن توضيح بعض الخصائص البارزة مثل صفة التلازم، أي أنه عندما تجرى عملية التفويض فإن ذلك قد يوجب بالضرورة على الجهة المفوضة أن تتأكد من حسن سير الأداء، ولا شك أن المرؤوس مسؤول أمام الجهة التي فوضته السلطة عن أي تقصير أو إهمال في أداء الوظائف المقرر إنجازها، فإذا كان مفهوم اللامركزية يشير إلى النقل الكلي والدائم لبعض الاختصاصات والسلطات.

فعلى العكس تماماً نجد أن التفويض في السلطة يشير إلى نقطتين أساسيتين تتمثل في أن المهام الموكلة إلى المرؤوس تكون مؤقتة وجزئية والتي تمكن المسؤول أو المشرف على التفويض من سحب ثقته من المرؤوسين طالما أراد ذلك بصفته صاحب القرار والمسؤول الرئيسي عن تلك المهام والصلاحيات التي قام بتفويضها بشكل جزئي أمام

¹ . مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² . محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الجهات أو الهيئات الإدارية الأعلى منه رتبة. وهناك بعض المبادئ والأساليب المختلفة التي تساعد في فعالية اللامركزية ويمكن إجمالها في ما يلي:

- ✚ إعداد الهيكل التنظيمي الملائم.
- ✚ تحديد السلطات الهامة الرئيسية.
- ✚ التوازن بين المركزية واللامركزية.
- ✚ إحكام أساليب الرقابة.
- ✚ تنمية مهارات المديرين.¹

7.3. معوقات عملية التفويض: هناك بعض المشاكل التي يمكنها أن تعيق عملية التفويض منها ما يلي:

✚ تردد بعض المدراء في عملية تفويض سلطاتهم وهناك بعض المدراء غير المنظمين في عملهم لدرجة عدم قدرتهم على وضع خطط العمل مقدما وكنتيجة لذلك فإنهم لا يستطيعون تفويض سلطاتهم، وهناك مجموعة أخرى من المدراء الذين يخشون أن يؤدي المرؤوس ما فوض إليه من عمل بشكل لافت للنظر مما يسبب تهديدا لمستقبلهم وترقيتهم في المنظمة.²

✚ بعض المدراء لا يتقنون في قدرات مرؤوسهم على أداء العمل بشكل جيد مما يمنع بالقيام بعملية التفويض، وبالمثل فإن هناك عددا من الموظفين يترددون في قبول السلطة المفوضة لهم فهم قد يخشون من الفشل في أداء ما هو مطلوب منهم من عمل بشكل يرضي الرئيس أو أنهم يرون أنه لا توجد مكافآت إضافية في مقابل تلك الزيادة في مسؤولياتهم في العمل.³

✚ ازدياد نفقات التفويض في السلطة حيث أنه تحتاج إلى تدريب المساعدين وتحمل أخطائهم ونتائجها.

¹. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

². محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³. المرجع نفسه، ص 231.

- ✚ في المنظمة رغبة الأفراد في زيادة نفوذهم.
- ✚ تقاليد العمل القديمة أو الموروثة.
- ✚ تردد المدير في الاعتراف بعجزه عن القيام بكل مسؤولياته.¹
- ✚ أما بالنسبة للمدير، يمكن أن تكون الأسباب كالاتي:
- ✚ انعدام إلى الثقة.
- ✚ الخوف من الحصول على نتائج أقل جودة .
- ✚ خطر الاضطرار إلى استثمار الوقت.
- ✚ الخوف من فقدان السلطة في مواجهة المهارات المتصاعدة.
- ✚ الخوف من فقدان الوظيفة.²
- ✚ أما بالنسبة للمرؤوسين قد تكون العقبات كما يلي:
- ✚ بالنسبة للمتعاون ، يمكن أن تكون:³
- ✚ الخوف من تحمل المسؤولية .
- ✚ الاعتقال في مهمة غير معروفة .
- ✚ تجربة سابقة من الفشل.
- ✚ الخوف من العواقب في حالة الفشل .
- ✚ فكرة أن المدير يجعله يؤدي جميع المهام غير السارة."

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

². Bruno Bachy et Christine Harache, Op.Cit,p 365.

³.Ibid.,p365.

8.3. أنواع السلطات في المنظمة

يمكن تمييز ثلاث أنواع من السلطات هي الأكثر شيوعاً بمنظمات الأعمال:

1.8.3. السلطة التنفيذية: هي سلطة الإنجاز وأداء الأعمال اليومية وينظر إليها بالسلطة

المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومنقسمة بانحدارها

إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية:

■ **السلطة في التخطيط:** وتشمل السلطة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير

الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.

■ **السلطة في التوجيه:** وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول

على طاعة المرؤوسين.

■ **السلطة في الرقابة:** ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير

الانحرافات.¹

2.8.3. السلطة الاستشارية: فأصحاب هذه السلطة يمكنهم القيام بالدراسة والتقدم بتوصيات

غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية، فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع

توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة

التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة

مثل الخدمات القانونية والمحاسبة أو التنبؤ.

3.8.3. السلطة الوظيفية: تعبر عن قوة التوجيه أو طلب إتباع بعض الإجراءات أو

السياسات أو بعض التطبيقات الخاصة في وحدات تنظيمية أخرى والتي لا توجد تحت

الإشراف المباشر للشخص الذي يمتلك هذه السلطة، فوحدة الموارد البشرية كوحدة استشارية

للمنظمة قد تمتلك السلطة الوظيفية لكي تطلب من الوحدات ذات السلطة التنفيذية دفع أجور

مختلفة للعاملين المختلفين في الوحدة.²

¹. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 155.

². المرجع نفسه، ص 155.

خلاصة الفصل

عموماً ومن خلال هذا الفصل يمكن القول بأن عملية التفويض تبدو نظرياً مسألة معقدة ومتعددة الجوانب وتتطلب إجراءات قانونية وإدارية متعددة، وفي نفس الوقت لا يمكن التغاضي عن وجود بعض المزايا والمميزات التي تتسم بها هذه العملية، وبطبيعة الحال يبقى استخدام مثل هذه الطرق في المنظمات مرتبط بالكثير من الأبعاد والخلفيات والسياسات التي تتبعها قد تتبعها المنظمات المعاصرة، والتي تسعى وراء تحقيق أهدافها بالأخص كفاءة الأداء وجودة القرارات الصادرة على مستوى الوحدات الجزئية للمنظمة وعلى مستوى الكل أي المنظمة عامة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن عملية التفويض تمثل أحد أبرز الأساليب التي من شأنها أن تساعد المسؤولين على الرقابة والضبط في كافة مستويات التنظيم وتصحيح أداء الموارد البشرية حين وقوع الأخطاء، وبالتالي تخفيف الأعباء وتراكمات العمل على المدراء، ومن زاوية أخرى يمكن اعتبار التفويض وإثراء الوظائف ببعض المسؤوليات المهمة كمحفز معنوي يمكنه أن يساهم في تحفيز ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين قصد بذل أقصى الجهود الممكنة والباعثة على الإثارة وروح التحدي والمنافسة والتي قد تمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة وذات جودة عالية في حال ما إذا منحت لهم الفرصة المناسبة.

الفصل الرابع

علاقة تفويض السلطة

بإدارة الوقت

تمهيد

1- مفهوم الوقت وأنواعه

2- خصائص الوقت وأهميته

3- إدارة الوقت

4- النظريات المفسرة لإدارة الوقت

5- أساليب إدارة الوقت

خلاصة الفصل

تمهيد

تواجه المنظمة المعاصرة بمختلف أشكالها وتوجهاتها اليوم العديد من التحديات من بينها عملية ترشيد أو عقلنة إدارة الوقت الذي يمثل موردا استثنائيا لا يمكن التغاضي عنه. والتي يمكن القول بأنها عملية تتسم بالصعوبة والتعقيد، فقد أصبح اليوم هذا الأمر شيئا حتميا بالرغم من التعقيد الذي يلزم هذه العملية برمتها، وحتى تدرك المنظمة ذلك؛ فهذا يتطلب بالضرورة أساليب إدارية معينة تمكّنها من بلوغ هذا النوع من الاستغلال العقلاني لهذا المورد.

وفي هذا المسعى تبرز لدينا في المقام الأول عملية التخطيط الإداري والتي تعد أحد الأدوات - الحتمية - إلى جانب عملية الإدارة بالتفويض في المقام الثاني اللذان قد تلجأ إليهما المنظمة حتى تكون قادرة على تحقيق التقدم والوصول إلى الغايات بأقصر الطرق وأقل الجهود الممكنة، من خلال وضع خطة مكتوبة وموثقة يتم بواسطتها توزيع وإسناد السلطات والمسؤوليات التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف وفقا للمدة الزمنية المرسومة ووفق التكاليف المحددة لهذا الغرض، ومن ثمة يمكن القول بأن المنظمة تملك كفاءة تنظيمية عالية في بلوغ الأهداف دون إضاعة للوقت ودون استهلاك كبير للطاقات البشرية ودونما إسراف في صرف الأموال والمعدات التي بحوزتها.

يمكن القول أن مهمة تحقيق الكفاءة التنظيمية من دون إدارة عقلانية للوقت يعدّ أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، خاصة في ظل ما يشهده عالمنا اليوم من تغيرات وتطورات متسارعة مسّت الكثير من المجالات بالأخص المجال الاقتصادي.

ومن خلال هذا الاقتراب النظري سنعمل على تبيان دور بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل التخطيط والتفويض ومعرفة نمط العلاقة بينهما قصد إدراك نوع التأثير الناتج عن استخدامهما في المنظمات المعاصرة التي تسعى لاستغلال الوقت لصالحها وتحسين

عملية الرقابة والاتصال الداخلي ومن ثمة المحافظة على وجودها على وقدرتها على التنافس وبلوغ الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

1. مفهوم الوقت وأنواعه

قبيل التعرض لمفهوم إدارة الوقت لا بد من الإشارة لمفهوم الوقت عموماً، فمن خلال التعرض لبعض التعريفات سنتعرف عن كثب عن هذا المفهوم.

1.1 مفهوم الوقت: تعددت التعريفات التي تطرقت لمفهوم للوقت وهذا باختلاف الأزمنة وكذا نتيجة اختلاف إدراكات الناس وثقافتهم من فئة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض بعض التعريفات الموجزة.

حيث اتفق كل من أرسطو وظاليس في كلمتين بأن الوقت: "تعداد الحركة"، أما في القرون الوسطى فقد أشار نيوتن (1672-1727م) للوقت واعتبره: " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية".

وفي العصور الحديثة (1879-1955م) فقد عرّفه أشار أينشتاين في قوله: " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه"¹.

في حين يشير قاموس (*Websters New Warled College Dictionary*) لمفهوم للوقت بأنه: "الفترة الزمنية التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما"²، والمقصود هنا هو فترة العمل الرسمي وهذا معناه المدة الزمنية التي يستغرقها ويلتزم فيها الفرد العامل بأداء واجبات ومسؤوليات معينة في المنظمة. بناء على ما سبق يمكن القول أن الوقت يمثل ظاهرة حتمية ومؤكدة اتفقت على أهميتها جميع الأعراف والثقافات قديماً وحديثاً، غير أن ما يعقدها هي أنها ذات بعدين أساسيين: الأول وهو البعد الطبيعي والذي يتمثل في اللحظات

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 17.

² خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دراسة ميدانية لإدارة الوقت في القطاع الصناعي الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزواجي، لبنان، 2000، ص 18.

المنقضية بين نقطة زمنية وأخرى تليها وهو واحد في العالم كله، والثاني وهو البعد الاجتماعي الثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت لهذه اللحظات المنقضية وغيرها من اللحظات الحالية والمستقبلية، وهكذا يمكن القول بأن هذا البعد هو ما يجعل للوقت معان ومفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهميته.

2.1. أنواع الوقت: يمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

■ **الوقت الإبداعي:** "يخصص هذا الوقت لعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.

■ **الوقت التحضيري:** يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل، وقد يستغل هذا الوقت في جمع المعلومات أو تجهيز معدات أو قاعات وأية أمور تلزم لتسهيل تنفيذ العمل.

■ **الوقت الإنتاجي:** يمثل الوقت الإنتاجي: "الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي يتم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري"¹.

يتضح مما سبق أن للوقت علاقة بعملية التخطيط للعمل كما أن له علاقة كذلك بعملية التحضير المسبق للعمل من وسائل ومعدات وتجهيزات ومعلومات وغيرها يمكن أن توظف لتنفيذ العمل وكلا هذين العنصرين يشكلان ما يسمى بالوقت الإنتاجي. وعلى هذا الأساس فإن الوقت الإنتاجي هو الآخر يقسم إلى قسمين هما:

أ- "وقت الإنتاج العادي: أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب- وقت الإنتاج غير عادي: أو الطارئ أو غير المبرمج"².

■ **الوقت غير المباشر:** يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط

¹. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص15.

². نفس المرجع، ص 15.

المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسة معينة.¹

2. خصائص الوقت وأهميته

1.2 خصائص الوقت: للوقت مجموعة من الخصائص العديدة والمتنوعة منها ما يلي:

- ✚ "لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه لا يكفي لتحقيق جميع ما يريده المرء، وهو لا يحترم أحد ولا يستطيع تغييره أو تحويله.
- ✚ مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو تحليله أو إحلاله.
- ✚ يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- ✚ لا يمكن شراءه أو بيعه أو تأخيره أو سرقة أو استعارته أو تغييره أو توفيره أو مضاعفته"².

كما يمكن إضافة خصائص أخرى للوقت وهي كما يلي:

- ✚ لا يمكن تخزين الوقت لاستخدامه فيما بعد.
- ✚ الوقت هو أعلى ما نملكه على الإطلاق.
- ✚ استثمار الوقت بشكل فعال يزيد من قيمته، والعكس يعرضه للتلف.
- ✚ تفاضل الوقت.³

2.2 أهمية الوقت

ترجع أهمية الوقت إلى أنه مورد غير قابل للتعويض أو التجديد فهو يمثل: "رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن وهو يعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد والمعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من

¹. أنظر رحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص20.

². أنظر نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص22-23.

³. <http://www.annajah.net/arabic.rechercheeffectuée le14/10/2017.23:20>.

أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى: كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل¹.

بناء على ما سبق فلا تعمل الإدارة من فراغ، بل إنها تمارس عملها في إطار محدد، وتعتمد على عناصر محددة من أجل القيام بهذا العمل ومن ضمنها الوقت الذي يعتبر من أكثر المفاهيم تعقيدا ومرونة، حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد، وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقته بالوقت، إن اختلاف الرؤية للوقت تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة بالتالي عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت، كما تنظر المنظمة حين تقوم بعملية التخطيط للعمل وفق إستراتيجية معينة تتطلب وقتا معيناً وأهداف قبلية يمكن تحقيقها مستقبلاً.

ومن جهة أخرى فإن " الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نعمل بهذه الكمية المحدودة منه، إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثمّ ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له. فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح لنا وبالإدارة الفعّالة يمكن الوصول إلى استخدام أفضل للوقت"².

على أساس ما سبق يمكن القول إن الوقت هو الشيء الوحيد الذي منحه الله عز وجل لكل الناس بدون تمييز. وربما تكمن المشكلة في الأفراد وليس في الوقت، وبشكل أدق في

¹. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية تخصص المنظمات، 2009-2010، ص 73.

² . <http://vb.elmstba.com/t207572.html.rechercheeffectuée le14/10/2017.23:25>.

إدارة الأفراد للوقت، فإدارة الوقت أمر في غاية الضرورة لأنه يمثل أحد الوسائل الضرورية إن لم نقل أهمها التي تمكن الإنسان من بلوغ أهدافه التي خطط لها.

3. إدارة الوقت

1.3. تعريف إدارة الوقت

تعددت الرؤى والمداخل النظرية التي تناولت موضوع إدارة الوقت بصورة عامة، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز المواضيع المثيرة للاهتمام والتي تناولها الكثير من الباحثين والمفكرين في الفكر التنظيمي وفي مجالات وميادين أخرى كثيرة، فلا يمكن التحدث عن منظمة متطورة وناجحة دون الإشارة لموضوع إدارة الوقت، وذلك بالنظر إلى ما يكتسبه من أهمية يمكنها أن تساهم في زيادة الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة وبلوغ الأهداف المخطط لها، وبالنظر كذلك إلى وجود العديد من المتغيرات والأبعاد التي يتألف منها هذا المفهوم وكذا الرؤى المختلفة التي طرحها المفكرون في هذا المجال. وعلى هذا الأساس سنقوم بتقديم جملة من التعاريف وهي على النحو التالي: فقد أشار بيتر دريكر بأن إدارة الوقت تمثل إدارة الذات والتي اعتبر بأنها شرط رئيسي ومهم أي أنه من لم يحسن إدارة وقته لا يمكنه أن يدير وقت الآخرين، وهذا بطبيعة الحال يتطلب وجود مهارات معينة متمثلة في مهارة التخطيط والتنفيذ والرقابة¹.

وفي موضع آخر تعني إدارة الوقت: "ذلك الفن أو العلم المشتمل لمعاني الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لاستغلال الوقت باعتباره مورد نادر ونفيس بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة للوصول إلى الأهداف"²، وهنا نلاحظ أن إدارة الوقت تعتبر فنا وعلمًا وتضم وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بموجبها يتم استغلال الوقت بكفاءة وفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية المتوخاه.

¹. أنظر سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص10.

². أسعد صالح بويكر العقيلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، دراسة تطبيقية RAMA HGT السويسريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص34.

كما تعتبر عملية إدارة الوقت في تعريف آخر " عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتنظيم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة من استغلال الوقت المتاح للوصول للأهداف المنشودة"¹.

وفي تعريف آخر قصد بإدارة الوقت بأنها: " قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها، وهي العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة"²، مثلما قد أشير في التعريف السابق لميزة الاستمرارية فقد أشار هذا التعريف أيضا لنفس الميزة أي أن عملية التخطيط والتحليل وتقييم المهام كلها تعتبر عملية مستمرة ودائمة يقوم بها الفرد العامل ومن خلالها يقوم باستغلال الوقت المتاح له في وظيفته من أجل إتمام العمل في وقته المحدد له. ومن جملة هذه التعريفات يتأكد لنا أن الوقت لا يمكن تعويضه كما يمكننا استخدام كافة الأساليب المتاحة أمامنا من أجل استغلاله استغلالا عقلانيا. ويمكن القول أن عملية إدارة الوقت تتميز بالاستمرارية وهي تشمل جميع النشاطات التي يؤديها شخص معين خلال مدة زمنية معينة من أجل زيادة الفعالية في الأداء وكذا من أجل استغلال الوقت وتحقيق الأهداف.

وفي ذات السياق فإدارة الوقت تعني تلك العملية التي نعمل من خلالها على استغلال الوقت بالشكل الصحيح ليس فيه هدر أو ضياع، ومحاولة التحكم فيه وتوجيهه لمصلحة المنظمة وبالتالي يحقق أهدافها وطموحاتها من خلال جعل أداء الأعمال فيها يتم بأكثر كفاءة وأكثر فعالية أو بالأحرى تحقيق الجودة.

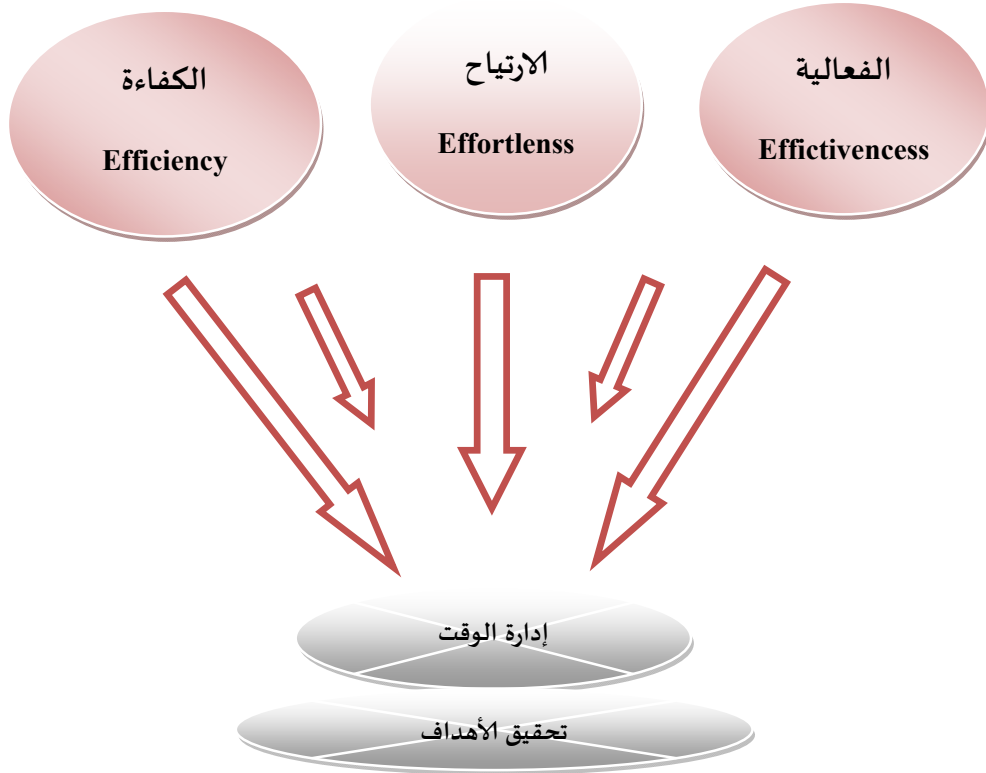
¹. عبد العزيز عطا الله المعاينة، مرجع سابق، ص 265.

². نور الدين حروش ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 110.

3-2- إدارة الوقت وعلاقتها بكل من الكفاءة والفعالية

مع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة، وقد حدا ذلك بالجميع عن البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت، ومع تعدد الجهود والتعاريف نحو هذا المفهوم إلا أن الخصائص الثلاثة للتعامل مع الوقت، أو "The 3 Effs" يعد من أكمل المفاهيم ويشير المفهوم في مجمله إلى ضرورة توافر ثلاث خصائص يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 13، يوضح مكونات الإدارة الفعالة للوقت¹



المصدر: من اعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع عبد الناصر محمد حمودة

¹ . عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص9.

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت، ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل داخل المنظمة أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر. وهذه العناصر هي كالاتي:

✚ كون التعامل مع الوقت فعالا بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.
 ✚ كون التعامل مع الوقت كفئا بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة وأقل قدر من الضياع.

✚ كون التعامل مع الوقت مريحا وغير مجهد بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل ومريح أو بدون الشعور بالضغوط النفسية والجسمانية.
 ✚ إن إدارة الوقت باختصار شديد تركز في اكتساب المدير لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية.¹

3-3- أهمية إدارة الوقت: تتبع أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت ذاته فمن خلال ما ذكرنا سلفا حول خصائصه ومميزاته لذا فإن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته².

وتبرز أهمية إدارة الوقت في أنها تساعد في الآتي:

▪ **تقليل الضغوط:** إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.

¹. المرجع نفسه، ص 8-9.

². محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 20-23.

▪ رفع المعنويات: إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة يحقق نوعاً من الراحة والإحساس بالذات الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين وذلك تعزيز الشعور بفخر الانتماء إلى المنشأة¹.

على غرار ما سبق فإدارة الوقت كذلك:

"تمكّن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة حيث لا يمكن وضع هدف دون أن يخصص الوقت اللازم لتحقيقه فتخصيص الوقت للوصول إلى الأهداف هو الدور الذي تلعبه إدارة الوقت تزيد الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع: حيث أن زيادة الإنتاج ومعدل زيادة الإنتاجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الوقت إذ إنه وفي ظل ظروف التنافس القائم على تحقيق المعادلة الاقتصادية التي فحواها الأجود بالسعر الرخص يمكن تخفيض أسعار الآلات بتقليل تكلفة التصنيع عن طريق تعديل المصنع من نظمه وتطور من أساليب العمل مع الإبقاء على كافة العناصر الداخلة في الإنتاج كما هي واستمرارها على ما هو عليه للوصول إلى إنتاج عدد أكبر من الآلات في نفس وقت الإنتاج السابق أي زيادة الناتج مع دوام الداخل كما هو بنفس التكلفة باستغلال الوقت وزيادة الإنتاج لزيادة حجمه خلال ذات الفترة الزمنية التي كان يستغلها الإنتاج السابق².

كما وتظهر أهمية إدارة الوقت في:

- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
- في المواقف والأوقات الحرجة.
- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض في الاختصاصات³.

¹. باسم الحميري، مهارات إدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 166-167.

². محمد محمد الشافعي، إدارة الوقت، مراكز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، بدون ذكر البلد، 2002، ص 17-40.

³. المرجع نفسه، ص 40.

4- النظريات المفسرة لإدارة الوقت

يحمل الفكر التنظيمي في طياته الكثير من النظريات الإدارية التي اهتمت بموضوع إدارة الوقت بالدراسة والتحليل منها ما هو كلاسيكي ومنه ما هو حديث. تجدر الإشارة هنا أولاً لنظرية الإدارة العلمية والتي نشأت وتطورت ما بين (1900-1920) في الولايات المتحدة الأمريكية، على يد المهندس الأمريكي *F.Taylor* الذي يعتبر رائداً من رواد هذه الحركة والتي صبّت اهتمامها على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه والتدريب واعتماد الحوافز المادية في دعم العاملين وتشجيعهم على الأداء الفعال بغية الرفع من الإنتاجية. كما أن " الاهتمام بالوقت كقيمة إدارية لم يتبلور بأسلوب علمي ومنطقي إلا مع أوائل القرن العشرين، بفضل جهود تاييلور صاحب نظرية الإدارة العلمية الكلاسيكية، والذي لاحظ أن ضياعاً وهدراً كبيراً في الطاقات الإنسانية قد نجم عن سوء استخدام الوقت"¹.

حاول تاييلور إذن تحقيق الزيادة في الإنتاجية من خلال دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة ممكنة لأداء العمل وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركاته الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وقد أخذ تاييلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى².

وقد كان هذا من أجل المساهمة بشكل أساسي في "رفع كفاءة المورد البشري مما ينعكس على الإنتاجية ككل"³، وبناءاً عليه فإن تاييلور " يكون قد ساهم في إعادة توزيع مكونات العمل وتطوير قدرات وإمكانيات العاملين وتقليل الوقت الضائع في العملية

¹. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، ب ط، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص33

². المرجع نفسه، ص15.

³. عبد العزيز زواتيني، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (معسكر)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، 2014/ 2015، ص35

الإنتاجية، مما قاد إلى ارتفاع معدلات الإنتاج والإنتاجية في المصانع والورشات التي تبنت هذا الطرح".¹

بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أن تايلور قد حاول توظيف هذه الدراسة أي دراسة الحركة والزمن لصالح المنظمة من حيث الزيادة في الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة بطريقة عقلانية تسمح بتحقيق كفاءة عالية في تحقيق الأهداف بغض النظر عن احتياجات العامل النفسية والاجتماعية والتعامل معه على أساس الأجر بالقطعة مع تسليط الرقابة الشديدة. على غرار حركة الإدارة العلمية فنظرية التكوين الإداري هي الأخرى أشارت لموضوع إدارة الوقت والذي يعتبر ذو الأصل الفرنسي المولود في إسطنبول *H. Fayol* مؤسسها وأحد أبرز المنظرين في الفكر الإداري والذي " عمل كمهندس تعدين عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916م². ومن أهم العناصر التي صبّ اهتمامه حولها :

- رفع مستوى الأداء العام للمنظمة.
- وضع القواعد والمبادئ الإدارية التي المتماشية مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة.
- تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن.
- رصد وتسجيل كل الإمكانيات المتاحة ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصي الوقت وسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة³.

¹. نور الدين حروش ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ، ص107.

². https://ar.wikipedia.org/wiki/recherche_effectuée_le. تاريخ التصفح 16/12/2017.01:20.

³. جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص13.

في حين شكلت نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو *E.Mayo* بداية وتطور المدرسة السلوكية، فقد "برز اهتمام صاحبها بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل"¹، وهذا ما يمكنه أن ينعكس بشكل ايجابي على العامل ومعنوياته ومن ثمة على قدرته الإنتاجية، فالإنسان حسبه " ليس آلة تعمل على مدار الأربع والعشرين ساعة بل يحتاج إلى فترات راحة تقطع من وقت العمل، يستفيد منها ليعود بعدها إلى أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة أعلى.

وفي هذا المسعى أكد إلتون مايو من خلال تجاربه في مصنع هاوثورن على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني واختيار فترات الراحة التي تساعد العامل على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطا ومجددا لطاقته، لكن بشرط أن لا تكون هذه الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة، لأنها بذلك تصبح عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج"².

فمن خلال تجربة جدولة العمل قام فريق العمل البحثي بقيادة التون مايو بإحداث تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي وإدخال فترات راحة متتالية من حيث عددها ومدتها، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج، "وقد لاحظ الباحثون أنه وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف للإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية"³.

وهنا نجد أنه بالرغم من عدم ارتفاع إنتاجية العامل، إلا إنه يمكن القول بأن إدخال فترات الراحة يعتبر من بين العوامل المؤثرة بشكل نسبي في زيادة قدرات العمال وكفاءتهم والذي اهتم به فريق البحث، وهذا ما يشكل بالنسبة لهذه المقاربة النظرية متغيرا جوهريا يؤثر في أداء الأفراد وله تأثير واضح في كفاءة التنظيم وبالتالي تحقيق الاستغلال العقلاني للوقت لصالح المنظمة والذي يقع ضمن أهم وأبرز العوامل التي تحاول الكثير من المؤسسات

¹ . سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، ب ط، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007 ، ص33.

² . نور الدين حروش ورفيقة حروش، مرجع سابق، ص107.

³ . محمد قاسم القريوتي، نظرية التنظيم والمنظمة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 82.

العالمية المعاصرة على استغلاله والاستفادة منه، وبالنظر كذلك لأنه يشكل موردا حساسا - لا يمكن تعويضه- من أجل بلوغ الأهداف المخطط لها.

في ذات السياق نجد نظرية اتخاذ القرار من بين النظريات الحديثة التي اهتمت " بالوقت ويعتبر هيربرت سيمون *H.Simon* من رواد هذه النظرية والذي نظر بدوره إلى الوقت كشيء يتمتع بمكانة هامة، وتتمثل هذه المكانة في حضوره فيحل المشكلات كمشكلة التخطيط، ومشكلة الإنتاج، وذلك بالاعتماد على الأحداث الماضية التي تكون بدورها مكررة أو مفاجئة أو متقلبة وتصنيفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، أي أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وعلى حدوثه.¹

يظهر لنا جليا ارتباط جميع النظريات السابقة بالوقت واهتمامها به ويمكن اعتبارها ممهدة لظهور دراسات حديثة عالجت مفهوم الوقت وإدارته. وبناءا عليه يمكن القول أن تسليط الضوء على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل المتعارف عليه في وقتنا الحالي بدأ في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين.

وقد كانت أول محاولة للكاتب **جيمس ماكاي James Mackay** في عام 1958، حيث وضع كتابه إدارة الوقت، والذي أشار فيه لمسألة إدارة الوقت وكيفية التعامل العقلاني معه داخل المنظمات. كما أكد على ضرورة توفر صفة المهارة في كيفية استثمار الوقت.²

5. أساليب إدارة الوقت: إن أساليب إدارة الوقت عديدة ومتنوعة وهي تعتبر كمعظم المهارات التي لا يمكن تعلمها عن طريق الحفظ، بل لابد من استيعابها وتعديلها وتصنيفها حسب الظروف الخاصة لكل مؤسسة وكذلك بالطريقة المناسبة.³

¹ . أنظر شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ب ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006، ص80.

² . أنظر ربحي عليان، مرجع سابق، ص15-16.

³ . فرنسيس كيتز ، ترجمة مكتبة جرير، من هنا ابدأ إدارة وقتك، ب ط، مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص7.

ومن ضمن أبرز هذه الأساليب المستخدمة في المنظمات الحديثة نجد الإدارة بالتفويض وكذا عملية التخطيط الإداري، ومن خلال هذا المدخل النظري سنحاول التطرق لأهم الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت التركيز أكثر على النقطتين السابقتين محاولين بلورة وإثراء الجانب النظري حتى تتضح معالم هذه المقاربة النظرية.

1.5. الإدارة بالتفويض: لا بأس أن نعيد سرد بعض التعريفات محاولين بذلك القيام باقتراب نظري من زاوية أخرى توضح العلاقة بين التفويض واستثمار الوقت حيث يعدّ التفويض من أفضل وأنجع الأساليب المستخدمة في الحفاظ على الوقت وقد تعددت الرؤى والتعاريف المقدمة حول هذا المفهوم وسنعمل على ذكر بعضها كالتالي: التفويض هو "النقل المؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى إداري معين، إلى شخص في مستوى إداري أدنى"¹. وفي ذات السياق فالتفويض الإداري هو: "منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسؤولياتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة تنظيمياً"².

كنتيجة يمكن القول بأن عملية التفويض تتسبب بشكل عمودي حيث يتم من خلالها توزيع السلطات والمسؤوليات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

كما أكد برونو وآخرون *Bruno et autre* بأن عملية الإدارة بالتفويض "توفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة"³، يركز هذا التعريف على عنصر هام يتخلل عملية التفويض الإداري ألا وهو الوقت بحيث أنه يسمح للمدير بتوفير جزء كبير من وقته وهذا ما قد يساعده في التفرغ لأداء مهام أخرى ذات أهمية أكبر، وذلك عن طريق إسناد بعض الأعمال الروتينية أو المهمة لمروؤوسيه الهدف منها تدريب وتهيئة بعضهم لمناصب ومهام قيادية مستقبلاً.

¹. المرجع نفسه، ص7.

². دائل كارنيغي، ترجمة كمال عويضة، فن إدارة الوقت (كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك)، ب ط، مكتبة جزيرة الوقت، مصر، 2010، ص105.

³. Bruno Bachy et autres , *La fonction management*, Edition Dunod, Paris, 2010 ,P364.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة بالتفويض هي عملية إدارية وتنظيمية تتجسد من خلال إسناد بعض الوظائف أو الأعمال من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى بهدف توفير الوقت وبالتالي زيادة قدرة صاحب سلطة التفويض في التركيز على الأولويات والمهام الأكثر أهمية ومنه تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة وبحكم قرب الفاعلين من مكان حدوث المشكلة في المستويات الإدارية الدنيا والتي يمكن ومعالجتها في حينها بواسطة هذه العملية. كما تتضح أيضا العلاقة الوثيقة بين الوقت والتفويض أي أن فكرة زيادة توزيع الصلاحيات للمستويات الدنيا داخل المنظمة يجعل من إمكانية تحقيق استثمار عقلائي للوقت أمرا ممكن الحصول. إضافة إلى ذلك تحقيق مزايا أخرى من بينها زيادة فرض الضبط أو الرقابة على العاملين وحل المشاكل الصغيرة التي تواجه الموظفين في مكان حدوثها. فمن دون امتلاك سلطة القرار لا يستطيع الفرد إيجاد البدائل المناسبة للسيطرة على المشكلة المطروحة أمامه، مما قد يؤدي أو يزيد من تعقيد المشكلة أكثر ويستغرق الكثير من الوقت وهذا ما تحاول المنظمات المعاصرة اليوم أن تتفادى حدوثه.

ويرتبط مفهوم التفويض الإداري بثلاثة اعتبارات رئيسية وهي كما يلي:

- "عندما يقبل الطرف الثاني التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما يقوم به من أعمال.
- إن تخلي الطرف الأول عن صلاحيات القيام ببعض المهام والأنشطة لا يعني تخليه عن المسؤولية عنها، ومن ثم فإن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية.
- أن لصاحب السلطة الأصلي الحق في استردادها في أي وقت، وذلك إما لفشل الطرف الثاني في القيام بالمهام التي أسندت إليه على الوجه المرغوب وإما لانتفاء الغرض من عملية التفويض فلتفويض السلطة في نهاية الأمر يعني التخلي المؤقت عن بعض الصلاحيات"¹.

¹. النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص164.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية الإدارة بالتفويض يجب على المدير أو القائد الالتزام بمجموعة من الخطوات والأسس وهي على النحو التالي:

▪ توفير الوقت الكافي للمفوض لكي يستطيع ممارسة مهامه الأصلية إلى جانب مهامه الجديدة.

▪ يتم اختيار الشخص بحسب قدراته ومهارته وإمكانياته وتناسبه مع النشاط المفوض له.

▪ متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد¹.

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأسس نذكر منها ما يلي:

▪ تقديم معلومات كاملة عن الموضوع وتحديد المسؤوليات بشكل واضح.

▪ تقدم النصح للمفوض وليس الحلول، مع تجنب عكس قرار أتخذه المفوض إليه.

▪ ترك المكلف أو المفوض يصنع القرار بنفسه.

▪ تشجع المفوض على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك².

أما عن الأعمال التي يجب تفويضها فهي:

▪ " الأعمال الدورية المعتادة والتي ربما يحترفها الموظفون أكثر من المدير.

▪ الأعمال التي يمكن تدريب الموظفين عليها واستيعابها بسهولة.

▪ الأعمال التي في مجال تخصص المدير، لكنها ضمن مهامه³.

على غرار ما سبق ذكره يمكن إضافة مجموعة أخرى من الأعمال التي تفوض وهي كالآتي:

▪ "الأعمال التي لا تجيدها، والتي ربما تتجزأ بشكل سيء.

¹. المرجع نفسه، ص 164.

². دابل كارنيغي، مرجع سابق، ص 105.

³. إبراهيم الديب، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، ط5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، د بلد ، 2009، ص 179.

■ الأعمال الطارئة والاستثنائية التي يمكن للآخرين القيام بها والكبيرة التي لا يمكن تجزئتها¹. فضلا عن ما ذكر سابقا تواجه عملية الإدارة بالتفويض مجموعة من العراقيل التي تمنعه كأسلوب من أساليب إدارة الوقت بأن يتم بالشكل اللازم وهذه العراقيل تكون لها علاقة إما ب :

1. مالك سلطة التفويض: مثل ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه والرغبة في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بها، مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض إضافة إلى نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى لتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معا.

2. المفوض إليه: حين تضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة وكذا عدم ترحيب المرؤوسين بقبول السلطة المفوضة، لنقص البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة، أو لخوفه من المخاطرة والنقد إضافة إلى ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات الجديد.

3. الموقف: سيطرة سياسة الرأي الواحد وعدم القدرة على تحمل الأخطاء، إضافة إلى الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح، أو قلة عدد الموظفين المطلوب للإنجاز، وكذا عدم وضوح السلطات والمسؤوليات². مما تقدم من تعاريف حول مفهوم عملية التفويض وكذا الاعتبارات الرئيسية التي ترتبط بها الأعمال التي يجب أن تفوض، إضافة " للخطوات اللازمة التي يجب أن نتبع من أجل تحقيق التفويض يمكن لنا القول إن تفويض تنفيذ المهام إلى الآخرين يعد أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها أن تتسم بالكفاءة والفعالية فمن المنطقي أن لا يستطيع كائن من كان أن يؤدي كل الأعمال معا وبنفسه"³.

¹. المرجع نفسه، ص 179.

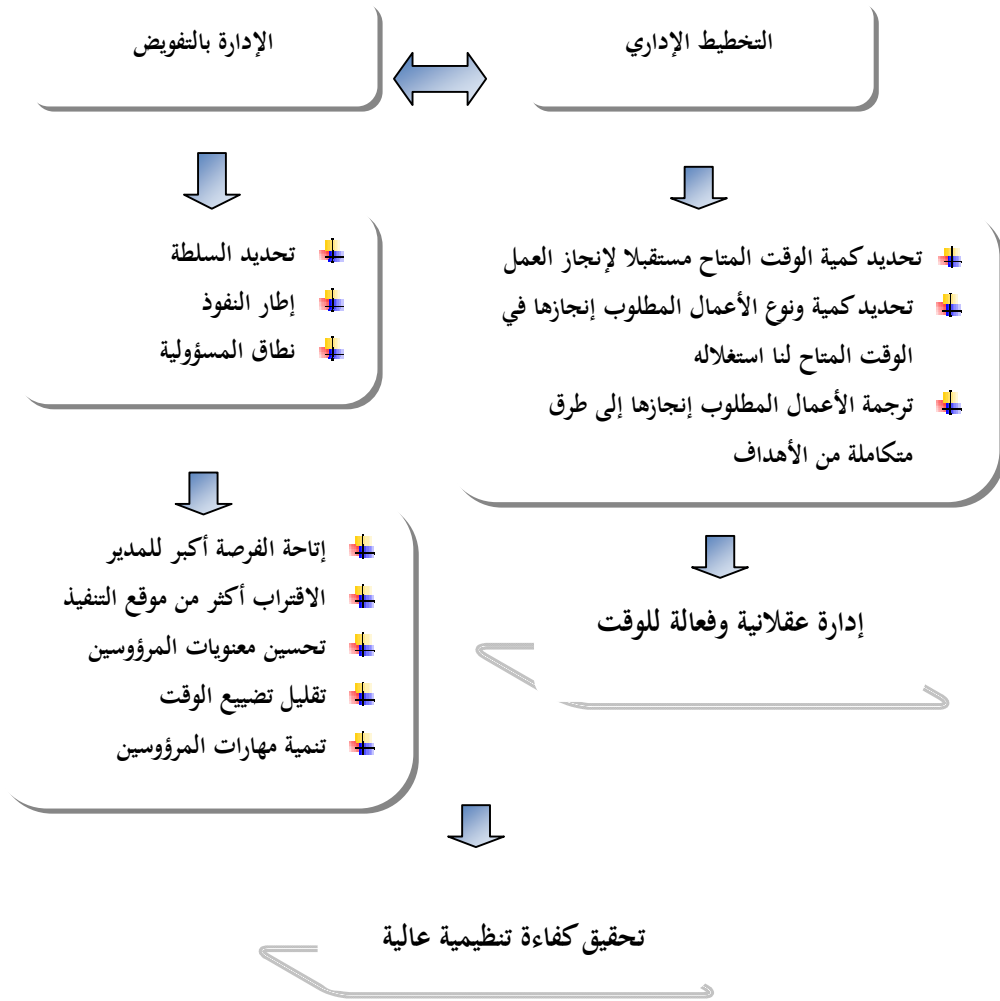
². عبد الناصر محمد حمودة ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، ب ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 40.

³. المرجع نفسه، ص 40

وهكذا فهذا الأسلوب إذن يعتبر من بين أهم وأبرز العادات الإيجابية والمهارات الإدارية التي تساعد على استغلال الوقت وضبط التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية مما يساهم بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا لا يتأتى إلا " بتنفيذ العمل من خلال آخرين، مما يساعد على توفير وقت المدير، وزيادة خبرة الأفراد ومواهبهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين وذلك بإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت وتخصيصه للأمور الاستثنائية وترك الأمور الروتينية للمرؤوسين"¹ والشكل الآتي: يوضح لنا مزايا التفويض الإداري للوقت.

¹. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان علوان، إدارة الوقت، مفاهيم (عمليات - تطبيقات)، ب ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

الشكل رقم: 14، يوضح علاقة إدارة الوقت بكل من عمليتي التخطيط والتفويض الإداري



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتماداً على عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 40. بتصرف.

2.5. عملية التخطيط الإداري

من المعلوم لدى المختصين في مجال الإدارة بأن التخطيط الإداري يمثل أحد مبادئ الإدارة بل ومن ضرورياتها وشروطها، إذ إنه من الصعب القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق له، وهو عملية ترتبط بعنصر هام وأساسي وفي نفس الوقت تخضع له وهو عامل الوقت الذي يعتبر من أبرز مقومات الخطة الناجحة، وفي ذات السياق فعملية التخطيط تعد من الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت، وبناءا عليه سنحاول التعرف أكثر عن نوعية العلاقة التي تربط هذين المتغيرين من خلال التعريفات التالية:

يعرف التخطيط الإداري بأنه "عملية إستشرافية للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، بحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل"¹.

ومن جهة أخرى يمثل " عملية اختيار كيفية معينة لاستثمار أوقاتنا بغية الوصول لما نريده"². وفي موضع آخر فالتخطيط هو " فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع إنتاجية المشروع وكفاءته، وبما يساعد على إكسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرار"³. أما **حريم حريم** فينظر للتخطيط الإداري بأنه: " ذلك الجزء أو الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة"⁴.

فبموجب هذا التعريف فالتخطيط إذن هو وظيفة إدارية تقوم على استعداد مسبق لعمل شيء بطريقة منظمة إلى جانب أنه عملية اختيار كيفية معينة لاستثمار الوقت بغية الوصول

¹. نفس المرجع، ص 43.

². دايل كارنيغي، مرجع سابق، ص 292.

³. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 34.

⁴. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 112.

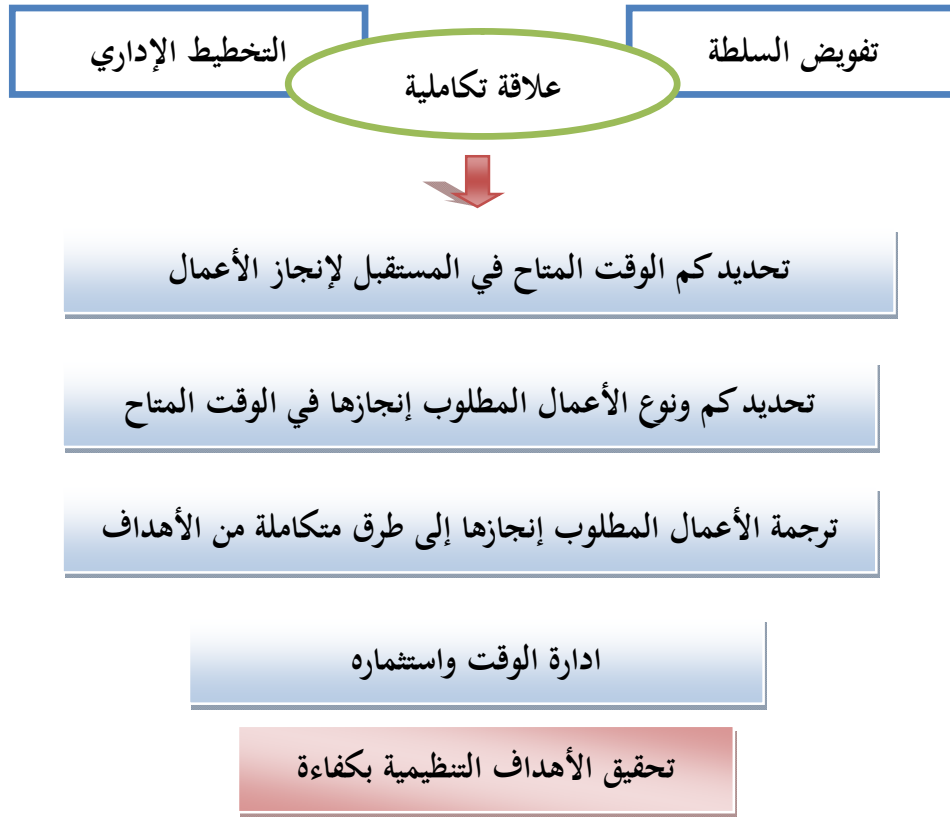
إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. ومن جهة أخرى فعملية التخطيط تهتم بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والأعمال التي يجب إنجازها سواء كان ذلك على المستوى القريب أو البعيد، مع تحديد المدة الزمنية اللازمة التي يحتاجها كل عمل.

ومن زاوية أخرى أكثر شمولية فعملية **التخطيط الإداري** عبارة عن نشاط ينقل المنظمة أو المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي تطمح وتسعى للوصول إليه، بواسطة تصميم مجموعة من الأعمال، وكذا مجموعة من البرامج، وعملية تخطيط الوقت في نهاية المطاف تخضع لفكر وعمل منهجي قائم على خطوات منطقية هي:

- تحديد كم الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استغلاله.
- ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف¹.

¹ . ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 43.

شكل رقم: 15، يوضح علاقة التفويض بالتخطيط الإداري ودوره في استغلال الوقت



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع ربحي مصطفى عليان ، ص 43.

إن هاته الخطوات الموضحة في الشكل السابق تتم من خلال تحديد مجموعة من الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها وقد عمد البعض لربط الأهداف زمنيا من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية: قصيرة الأجل متوسطة الأجل وطويلة الأجل، باعتبار أن الأجل هو الوقت أو الزمن الذي في إطاره وخلالته تتم الأعمال. ويمكن تقسيم الأهداف في إدارة الوقت إلى عدة أنواع وفقا لمرحلة كل منها على النحو التالي:

- **أهداف أولية:** وهي أهداف قائمة على التشخيص والتوصيف العلمي الدقيق والتحديد الشامل للأوضاع القائمة، وللموارد والإمكانات والطاقات المتاحة والمتوفرة، وللجوانب القائمة. والتي تشكل عوازل وحواجز صدوع خطرة تهدد المشروعات وتقف دون تقدمها.

■ **أهداف تراكمية:** وهي أهداف تتصل بالتشغيل المعتاد للمشروع، وبالتسيير الطبيعي الذي يعمل على تحقيق تراكمات متتابعة محسوبة، وفقا للتدفق الإنتاجي والتشغيلي للمشروع، والذي يحقق الانسيابية كتيار متحرك ومتساعد الوتيرة، وفي إطار عوامل اكتساب الخبرة والارتقاء الذاتي لرفع الإنتاجية وتحسين استغلال الزمن.

■ **أهداف مرجعية:** في ظل التنافسية القائمة محليا ودوليا، فالمراجعة لا تعني الالتزام بالمقاييس الموضوعية والمواصفات المنصوص عليها في معايير الجودة القائمة بل تعني التفوق عليها بمراحل ارتقائية¹. مما سلف ذكره من عناصر ومعطيات هامة حول عملية التخطيط الإداري والتي تكمن في علاقتها بإدارة الوقت وسنحاول هنا تفسير هذا التداخل من خلال الآتي: تتضح لنا أهمية الوقت في أنه عنصر ضروري "يرافق التخطيط في جميع عملياته، ويرتبط بشكل أساسي به إذ يربط الوقت بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري"².

وفي نفس المسعى التوضيحي فالتخطيط الإداري " وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف، وإن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ، وإن قضاء سبعة ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن من قضاء سبع أيام بدون أهداف ويستمد التخطيط أهميته من حقيقة أساسية، هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد للقيام بها دائما"³.

وفي نفس السياق فالتخطيط الإداري يمثل وسيلة فعالة للوصول للأهداف والتركيز على الأمور الأساسية التي تعيش من أجلها المنظمة⁴. مثلما يعمل على إزالة الشعور بالعجز أمام

¹. أنظر المرجع نفسه، ص 44-45.

². المرجع نفسه، ص 46.

³. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 29.

⁴. المرجع نفسه، ص 48-49.

المسؤوليات الكثيرة¹. وكنتيجة لما سبق فإن عملية التخطيط الإداري بقدر ما تحتاجه من وقت فهي كذلك توفر الوقت ولكن في حالة حدوث خطأ أو خلل ما فإنها قد تؤدي إلى هدره وضياعه. وفيما يلي سنشير إلى بعض مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط وهي كما يلي:

- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحددة مسبقاً، ومعلومة من الجميع، ومن ثم ينشغل الجميع في تحقيق أهداف مختلفة بطرق مختلفة، الأمر الذي من شأنه إهدار الوقت.
- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، مما يؤدي إلى تنازع الأولويات وتنازع المنفذين والمشرفين، وتصارعهم على الموارد المحدودة، وعلى الإمكانيات القليلة المتاحة للمشروع وهذا ما يؤدي بدوره إلى: عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها وكذا ضياع الوقت وهدره إضافة إلى فقدان العمالة الدافع الرئيسي على العمل والإنتاج، وكذا إنتاج منتجات رديئة وفقدان سمعة المشروع.
- شيوع العملية الإدارية العشوائية الارتجالية القائمة على ردود الأفعال وليس على الأفعال، وما قد ينجم عنها من تعارض وازدواجية وتخبط وتسرب وفواقد في الوقت والجهد والتكلفة.
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين، واستخدامهم لتحقيق أهداف معينة، وهو ما يؤدي إلى الوقوع تحت ضغط الأزمة وبالتالي عدم القدرة على الاحتمال للضغط المتواصل، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ، وإلى القيام به مرة أخرى مما يؤدي إلى هدر الوقت ومعه عناصر التكاليف، والقيام بأشياء عديدة في وقت واحد.
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت مما يؤدي إلى الإسراف في الوقت وضياعه.
- طول فترة الانتظار للعمال المرتبطة المتتالية، والمتلاحقة، وبالتالي فإن أي تأخير في تنفيذ أي مرحلة من المراحل أو من العمال السابقة سيؤدي بالضرورة إلى تأخير تنفيذ الأعمال اللاحقة بشكل متتالي².

¹. أنظر المرجع نفسه، ص 311.

². أنظر مصطفى ربحي عليان، مرجع سابق، ص 79-81.

خلاصة الفصل

بناء على ما تم تناوله من تعريفات وكذا من أهمية وخصائص ونظريات أشارت لمسألة الوقت ولكيفية إدارته، وكذا للأساليب المنطوية ضمن إدارة الوقت والتي ركزنا فيها على كل من عملية التخطيط والتفويض حيث يمثل التخطيط إحدى العمليات الأساسية الواقعة تحت الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية، كما أنه عملية مستمرة تبدأ من تصميم وصياغة رسالة المنظمة، وتسطير الرؤية المستقبلية المتعلقة بها، وما يترتب عنه من متابعة لعملية التنفيذ، بغية الوصول للغايات المطلوبة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية المتوفرة لتحقيق النتائج.

ومن جهة ثانية فعملية التفويض الإداري هي الأخرى لها علاقة وثيقة بإدارة الوقت والتي يمكن اعتبارها قضية جوهرية تعمل على تحقيق الاستغلال العقلاني للوقت من خلال تفويض المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين وتخفيف الضغط على المديرين. وبالتالي السماح للأفراد بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وزيادة القدرات والمهارات القيادية لتولي مناصب أعلى. الأمر الذي يمكّن المنظمة من استغلال الوقت مستقبلا في حال حدوث أي تغيير أو نقص في اليد العاملة المؤهلة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الوقت يعدّ وحدة أساسية لقياس الإنجازات المحققة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو بالجماعات أو بالمنظمات. فهو بمثابة رأس مال حقيقي ومحدد رئيسي إذا ما أحسنت المنظمات استخدامه من خلال إدارته وترشيده بشكل جيد وفعال، مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي كفاءتها وفعاليتها، ولعلّ الكفاءة تعتبر من بين أهم الميزات التي تتحلى بها المنظمات المتطورة اليوم وتسعى لتحقيقها.

الفصل الخامس

علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار الإداري

تمهيد

1. ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري
 2. عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري
 3. مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري
 4. تصنيف القرارات
 5. تفويض السلطة وعلاقته بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار
 6. مفهوم التصميم التنظيمي (تصميم العمل أو الوظائف)
 7. تصميم الهيكل الوظيفي: المفهوم والأهمية
 8. طرق تصميم الهياكل التنظيمية
 9. علاقة عملية تصميم الهيكل التنظيمي بكل من السلطة والمسؤولية
 10. علاقة التفويض بالمركزية واللامركزية
 11. العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي
 12. دور أساليب هندسة العمل في تحقيق الكفاءة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد

مثلاً أشرنا سلفاً لمفهوم تفويض السلطة يمكن القول بأنها عملية تحمل في طياتها فكرة اتخاذ القرار أو تفويض سلطة القرار. عموماً فعملية التفويض من الناحية التنظيمية تهدف إلى تنمية مهارات المرؤوسين وتدريبهم على حل المشكلات التي قد تواجه التنظيم من خلال تكليفهم من طرف المدراء ببعض المهام أو الوظائف الجديدة على غرار وظائفهم الأصلية مع منحهم سلطة القرار وبالتالي تحمل المسؤولية في إنجاز تلك المهمة والالتزام بالوقت المحدد لها. إن هذه العلاقة الوثيقة التي تميز عمليتي التفويض واتخاذ القرار تبقى مرتبطة بشكل أساسي بنوعية وطبيعة المهمة المراد تنفيذها إن كانت مسألة حساسة تتطلب مراجعة المدير أو لها علاقة بتخصص المرؤوس الذي يمكنه التحكم بشكل كامل بحق القرار النهائي بناءً على موافقة ضمنية من أعلى سلطة في المنظمة. كما وتعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري أحد المفاتيح الأساسية للمنظمات الإدارية بل إنها تشكل إحدى المهام الجوهرية والوظائف الرئيسية المنوطة بالمدير، حيث أن نسبة نجاح منظمة ما يبقى مرتبطاً بمدى مهارة وكفاءة الإداريين ومدى فهمهم وإدراكهم للأساليب المختلفة التي تمر بها عملية اتخاذ القرار.

كما تتضح أهمية اتخاذ القرار أكثر في أنها عملية ترافق جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهكذا فإنها تبقى عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية ذاتها. وبغية الإلمام أكثر بموضوع الدراسة الحالية سنتناول أهم الجوانب المتعلقة بعملية تفويض السلطة في علاقتها باتخاذ القرار الإداري مع محاولة توضيح الارتباطات الموجودة بين هذين المتغيرين.

1. ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري

قبل الخوض في الحديث عن كل ما يتعلق بعملية صنع القرار أو اتخاذ القرار الإداري لا بد من توضيح معنى كلمة قرار في البداية حتى نتمكن من تحديد أهم الأبعاد التي لها علاقة بعملية تفويض السلطة وتوضيح مختلف المصطلحات وتحديد الفرق فيما بينها.

1.1. مفهوم القرار: تعني كلمة قرار: "البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة معينة.

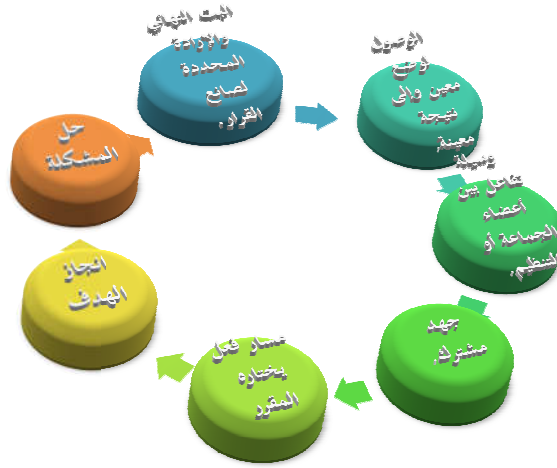
كما يعرف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر باعتباره وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف والأهداف التي ينبغيها أي حل المشكلة التي تشغله.¹

وفي موضع آخر يعني القرار: "وسيلة تفاعل أعضاء الجماعة أو التنظيم مع بعضهم البعض، فعملية صنع القرار تعني في حد ذاتها جهدا مشتركا حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين.²

¹ عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الشكل رقم:16، يوضح أبرز أبعاد عملية صنع القرار



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مرجع الشماع وخيضر كاظم، نظرية المنظمة. وبالتالي يمكن القول بأن القرار يعني اختيار مسار فعل يختاره صانع أو متخذ القرار كما يمثل جهدا مشتركا ووسيلة تفاعل تتم بين أعضاء جماعة أو تنظيم معين يهدف لحل مشكلة محددة ومن ثم تحقيق الهدف المنشود.

2.1. مفهوم اتخاذ القرار الإداري

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية خاصة وأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة القصير، المتوسط، البعيد ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.¹ ومن جهة أخرى فقد عرف اتخاذ القرار بأنه: " اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة أما القرار الإداري فهو ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين ويعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي محدد يختص بما يجب تجنبه من مواقف وأفعال فالغرض من اتخاذ أي قرار هو تحديد المصير بالنسبة للأعمال والواجبات

¹. أنظر خليل محمد الشماع وخيضر كاظم حمود، ط 3، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان (الأردن)، 2007، ص 239.

ولمواجهة مشكلة قائمة...¹ وفي موضع آخر فقد أشار عبد الرحمن العيسوي في كلامه مفرقا بين صانع القرار واتخاذ القرار حيث أكد بأن مصطلح صانع القرار يستخدم للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو هيئة حكومية، أما اتخاذ القرار فهو مصطلح يشير إلى عملية دينامية تسود كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة، ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار واقعيا عن طريق حصر عدد المشاركين الذين باستطاعتهم التأثير في تشكيل طبيعة القرار وتركز دراسات اتخاذ القرار على كافة العوامل الملائمة لما يعرف باختيار السياسة على تحليل العلاقات الرسمية القانونية للذين يتولون مهمة اتخاذ القرارات.²

وفي ذات السياق فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا كمختصين في مجال التنظيم حول عملية اتخاذ القرار هي الافتراضات التي قدمها هربرت سيمون في نظريته والذي أكد فيها بأن التنظيمات الإدارية قائمة أساسا على عملية اتخاذ القرار والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار لأن ذلك يحدد درجة تأكده من المتغيرات التي يتعامل معها، غير أن هذه البيانات ليست دائما سهلة في الحصول عليها لذلك يصبح من الأهمية بما كان أن يحدد صانع القرار المدى الذي يقف عنه في بحثه عن البيانات، وبمعنى آخر لا بد أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات والفائدة التي تعود عليه من درجة التأكد التي يحققها توافر البيانات.³ بناء على ما تم التعرض إليه من تعريفات حول عملية اتخاذ القرار الإداري ومن خلال محاولة مقارنتها نظريا بعملية تفويض السلطة يمكن القول بأن مسألة الحصول على البيانات لها علاقة مباشرة بنسبة الصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار خاصة تلك القرارات التي تتعلق بالمشاكل اليومية في العمل على غرار القرارات التي تتطلب تفكيراً معمقا وبحثاً شاملا عن المعلومات لذا فإنه من الضروري توفر السلطة اللازمة

¹. أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

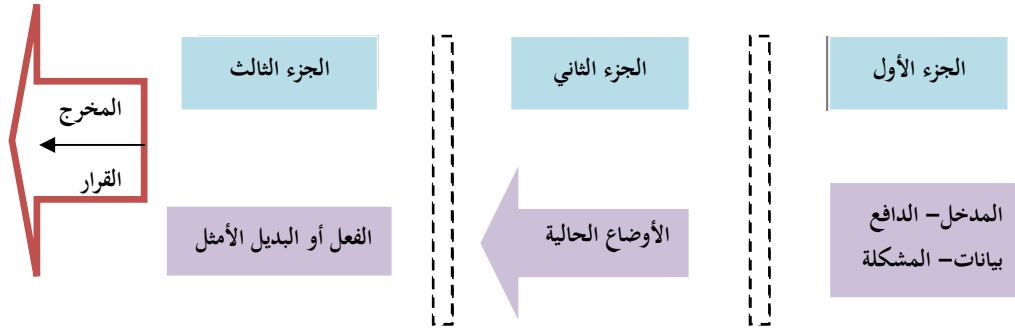
². أنظر عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 31-32.

³. أنظر هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

لتسهيل سرعة الحصول على المعلومات حول المهمة التي يكلف بها المفوض إليه حتى يستطيع معالجتها مما يجعل من إمكانية تشخيص أي مشكلة تواجهه بكل دقة ووضوح أثناء أداءه للمهمة المكلف بها سواء كانت روتينية أو غير ذلك. ومن جهة أخرى وعلى مستوى المنظمة ككل فإن عملية تفويض سلطة القرار بالنيابة عن المدير مسألة قد تكون في الكثير من الأحيان مسألة حتمية خاصة في المنظمات ذات الحجم الكبير كالجامعة على سبيل المثال فهي ملزمة بمنح جميع الصلاحيات أو السلطة اللازمة لعمداء الكليات ومدراء المعاهد ومختلف مراكز البحث العلمي من أجل المساهمة في تحقيق جودة عالية في القرارات الصادرة على مستوى كل فرع من الفروع المكونة للجامعة ككل. إضافة لذلك فإن منح سلطة التفويض من زاوية أكثر شمولية قد تكون لها تأثيراتها الخاصة على صانع القرار سواء كان القرار يتعلق بالعمليات الإدارية كالتنسيق والرقابة وغيرها أو بسلطة تفويض القرار في حد ذاته وهذا بغية زيادة فعالية أداء المدراء على مستوى كل وحدة من الوحدات مما قد يساهم نظريا في التقليل من الضغوط في العمل وزيادة تحقيق الكفاءة والجودة في مجمل القرارات لأن جميع الوحدات المكونة للمنظمة لا تستطيع العمل بمعزل عن بعضها البعض.

كما يعتبر القرار عملية إنتاج معلومات تلبية لإشارات أو معلومات مدخل آخر نتيجة لرد فعل معين. وفي هذا الإطار يشتمل القرار على ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في الشكل الآتي:

شكل رقم: 17، يوضح أجزاء القرار¹



المصدر: محمد محمد الجوهري، الإدارة العلمية، ط2، مكتبة الأكاديمية، 1990، ص75.

ولتوضيح الشكل السابق أكثر يلاحظ أن القرار يتكون من ثلاثة أجزاء:²

- الدافع أو المشكلة التي تستدعي اتخاذ قرار حيالها للحل.
- الوضع الحالي الذي يتواجد فيه القرار من حيث البيئة والموارد المتاحة التي تؤدي إلى اتخاذ القرار.
- الفعل أو البديل الأمثل المنتقى من بين عدد من البدائل أو الأفعال المتوفرة يؤدي إلى القرار المتخذ.

2. عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري

تتطوي عملية اتخاذ القرار على عدد من العناصر هي كما يلي:

1. الاختيار.
2. توافر البدائل.
3. الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.
4. الوقت.
5. الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة.

وفي هذا الشأن يمكن الإشارة لما يلي:

¹ محمد محمد الجوهري، الإدارة العلمية، ط2، مكتبة الأكاديمية، 1990، ص75.

² المرجع نفسه، ص 76.

▪ عملية إختيار البديل المناسب تأتي لاحقة لعملية تقييم دقيقة ومتعمقة لكل بديل من البدائل المطروحة وهي تتم في ظل معايير وضوابط وكذلك أهداف ودوافع بعضها كمي والآخر كيفي، وإذا كان معيار التكلفة ومعيار العائد المتوقع يمثلان أكثر المعايير أهمية إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية المعايير الأخرى سواء كانت سلوكية أو بيئية.

▪ حل المشكلات واتخاذ القرارات تتطلب مهارات معينة وبشان حل المشكلات تحديدا فغن لها مهارات أكثر خصوصية أو تميزا عن تلك المطلوبة لانجاز كثير من الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات فمثلا من بين أهم هذه المهارات مهارات التحليل واكتشاف الفرص المرتبطة بحل المشكلات واستغلالها في الوقت المناسب.¹

3. مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري: تمر عملية اتخاذ القرار بأربع مراحل وهي:

1. تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه.

2. تحديد البدائل أو الحلول المختلفة.

3. تحديد مزايا وعيوب كل بديل.

4. اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم النهائية لكل المزايا ولكل العيوب لكل البدائل.

3.1. مرحلة تحديد المشكلة: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها فتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكري، ففي حال عدم التعرف على المشكلة الحقيقية فإن القرار المتخذ سيكون غير ملائم فمن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فالأولى سهلة التمييز أما الثانية فتحتاج لقدرة كبير من المعرفة والخبرة والذكاء.

3.2. مرحلة تحديد البدائل والحلول المختلفة: لا يمكن في هذه المرحلة بالتحديد أن يكون الشخص عارفا بكل الحلول المختلفة للمشكلة، فهو يعتمد على معلوماته وخبرته ومعلومات الآخرين وخبرتهم كما يمكنه أن يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها الآخرون، عموما يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل.

¹. أنظر عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 122-123.

3.3. مرحلة تحديد مزايا وعيوب كل بديل: تعتبر هذه المرحلة مرحلة في غاية الأهمية والتعقيد فمن غير الممكن على فرد واحد أن يكون عارفا بكل مزايا وعيوب كل البدائل فهو يعتمد على معلوماته وخبرته ومعلومات الآخرين وخبرتهم كما يعتمد على الأبحاث الأولية والثانوية فالسبب في صعوبة هذه المرحلة هو أن العيوب والمزايا لا تظهر فغلا إلا مستقبلا وعلى هذا الأساس فإن الشك وعدم التأكد والخوف هو ما يميز هذه المرحلة حيث تبقى عملية التنبؤ بالمستقبل مرهونة بمدى توفر المعطيات حول المشكلة المطروحة.

4.3. مرحلة اختيار البديل الأمثل: في ذات السياق يمكن وصف هذه المرحلة بأصعب مرحلة على الإطلاق تمر عملية صنع القرار برمتها لأن كل ما يصل إليه الفرد من قائمة المزايا والعيوب للبديل الممكنة يبقى مرتبطا بمدى قدرة الإداري أو صاحب سلطة القرار على تقييم البدائل المتاحة.¹

4. تصنيف القرارات: يمكن تصنيف القرارات إلى أنواع ثلاثة أساسية وفقا لما يلي:

1.4. قرارات إستراتيجية: *Strategie*

وهي قرارات بكيان المنظمة ككل مكانتها في البيئة المحيطة بها وأهداف ومستقبل المنظمة، ولهذه القرارات آثار بعيدة المدى زمنيا والإدارة العليا تعتبر هي المسؤولة عن هذه القرارات نظرا لدرجة أهميتها وخطورتها.

2.4. قرارات إدارية *Administrative*: وهي قرارات ذات صفة تنظيمية تتعلق بتحديد هيكل المنظمة وتنظيمها الإداري لزيادة كفاءة التنظيم وزيادة معدل أدائه لأقصى درجة ممكنة وهناك نوعان من القرارات الإدارية هما كما يلي:

أ. قرارات تهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وتتمثل في السلطة والمسؤوليات وتدفق وانسياب البيانات وتوزيع العمل وقنوات الاتصال.

¹. أنظر عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 58-59.

ب. قرارات متعلقة بتوفير الموارد البشرية والمالية أو البيانات التي تحتاجها المنظمة في الوقت الحاضر أو مستقبلاً.

3.4. قرارات تشغيلية أو روتينية *Operative*:

وهي تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد المختلفة وترجمة الأهداف إلى تصرفات وأفعال وهي قرارات قصيرة المدى، تتعلق بأسلوب، وبعض القرارات فتكون روتينية حيث تقع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات في كل المستويات الإدارية داخل المنظمة.¹

5. تفويض السلطة وعلاقته بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار

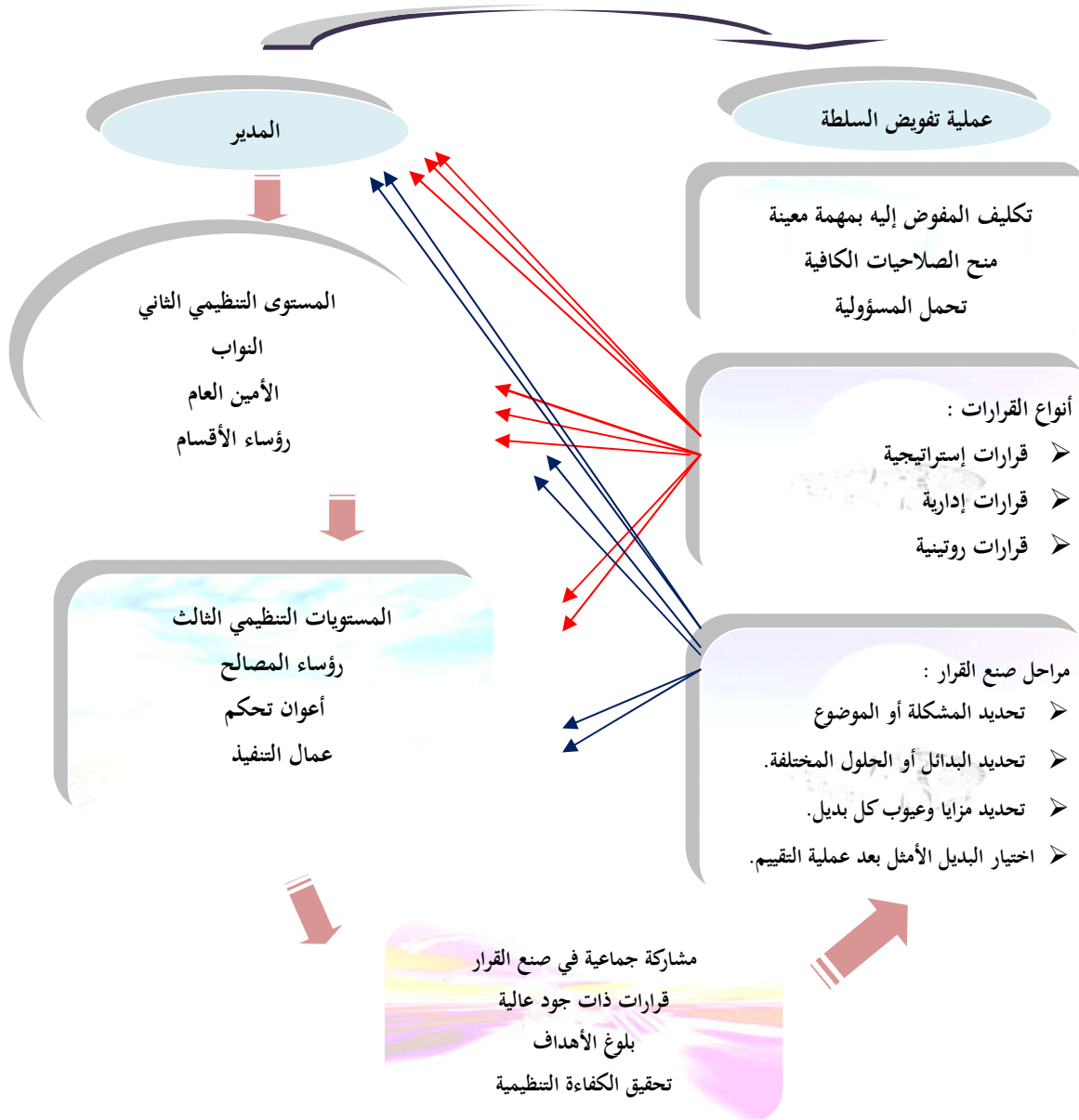
يشير مفهوم المشاركة في القرار إلى مساهمة الأفراد الذين يتأثرون بالقرار في صنع هذا القرار، وينتج على إشراك العاملين في القرار ضمان قبولهم للقرار والعمل على نجاح تنفيذ هذا القرار، كما أن إشراكهم في صنع القرار له آثار نفسية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويجب الأخذ في الاعتبار أن إشراك الأفراد الذين لا يتأثرون بالقرار المطلوب اتخاذه يؤدي إلى التعارض والتعامل مع عوامل أو عناصر غير ضرورية للقرار.² وعلى الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية، إلا أن المشاركة في صنع القرار تختلف عن القرارات الجماعية ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرارات، كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل.

¹. أنظر محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، 277-278.

². محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 135.

أما في حالة المشاركة في صنع القرار لأن المدير هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد المدير بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل.¹

شكل رقم: 18، يوضح علاقة عملية تفويض السلطة باتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتماداً على مرجع محمد فريد الصحن وآخرون.

¹. المرجع نفسه، ص 136.

6. مفهوم التصميم التنظيمي: في هذا الشأن أكد مؤيد سعيد سالم بأن مفهوم التصميم التنظيمي لا يمكن تناوله بمعزل عن المتغيرات الإدارية التي يتم إدخالها على العمل من أجل تحسين ظروف العمل بما يضمن تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.¹ وفي السياق ذاته عرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسة في المنظمة وجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف. وفي تعريف آخر فهو يمثل العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة، المؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى.²

1.6. أهمية التصميم التنظيمي في المنظمة: تعتبر عملية تحديد طبيعة العمل محورا أساسيا لتصميم التنظيم الذي يتضمن النشاطات التالية :

- تحديد محتوى العمل : الواجبات، المهام، السلوكيات، الوظائف والمسؤوليات.
- المؤهلات المطلوبة لإنجاز العمل: المهارات، الخبرات، القدرات.
- الأجر والمكافأة : الدفع، المكافأة والرضى.

كما ويهدف تصميم التنظيم عموما إلى:

- زيادة فعالية الفرد وتحسين كفاءة المنظمة.
- زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لانجاز العمل.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستخدام العقلاني للموارد البشرية.³

ويستخدم تصميم التنظيم عموما وتصميم الوظائف خصوصا كوسيلة لاحتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء المهام كالعمر والقدرات والمهارات والخبرات السلوكية بهذا فإنه يعدّ العملية التي يتم من خلالها تحقيق الموائمة بين الفرد والوظيفة المراد تصميمها،

¹. أنظر مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 137.

². خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص96.

³. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص 72 .

وبالتالي هذا يتطلب أو يعتمد على قدرة المنظمة في إجراء تحليل العمل بشكل متكامل ودقيق، فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل وجدولة ووقت انجازه لهذا وجب القيام بعملية تحليل الوظائف أو العمل أولاً . حيث يعرف تحليل العمل بأنه: " العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميته تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة. كما يعرف تحليل العمل بأنه دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل فحسب بل يهتم أيضاً بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل".¹ ويعرف أيضاً بأنه تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى.²

ويتضمن تحليل العمل نشاطين هما:

- الوصف الوظيفي وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى وظروفه ومسؤوليات الإشراف فيه.
- التحديد الوظيفي ويمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال العمل من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات.

3.6. مكونات تحليل العمل: لا تعتبر عملية تحليل متكاملة إلا إذا تضمنت انجاز النشاطين بشكل دقيق ومتكامل فانجاز الوظيفيتين يمكن أن يزود المنظمة بالمعلومات التالية :

- معلومات عن طبيعة السلوك المرغوب في العمل.
- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل، علاوة على المعلومات التي توضح كيف ولماذا ومتى؟ ينجز الفرد العامل عمله.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المساعدة في انجاز العمل.
- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل .

¹. المرجع نفسه، ص 96.

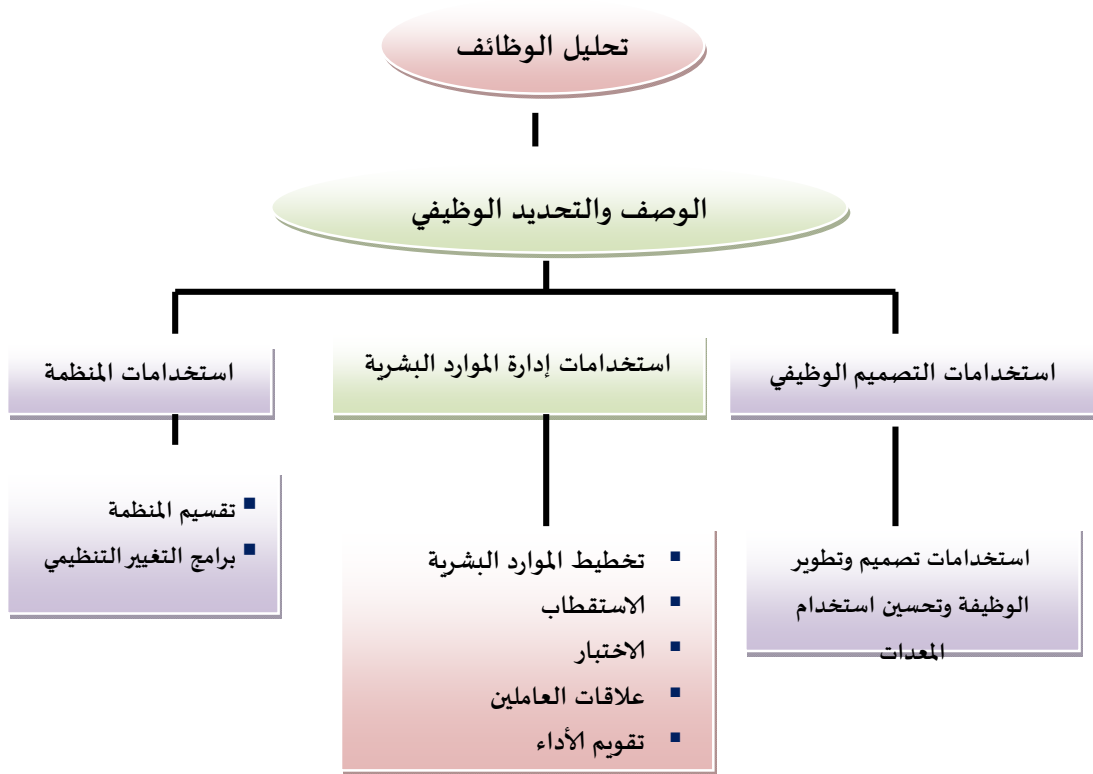
². عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 1994، ص 41 .

■ معلومات عن ظروف العمل وجداوله والبيئة التنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.

■ معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات .

واعتماد على ما سبق فتحليل العمل أو الوظيفة يظهر كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم: 19، استخدامات معلومات تحليل العمل



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 99.

كما تعتبر المعلومات الناتجة من عملية تحليل الوظيفة ضرورية بحيث تساهم في زيادة

فعالية عملية التصميم التنظيمي برمتها وهذا ما يمكن ترجمته في النقاط التالية:

■ تحديد هوية الوظيفة وتمثيلها باللقب والدرجة المناسبين لها.

■ خلاصة الوظيفة التي تتضمن وصفا لطبيعة الوظيفة من حيث نشاطها ومهامها الأساسية.

■ **العلاقات الوظيفية** المتضمنة لعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في نفس المستوى أو المستويات الأخرى الأفقية والعمودية.

■ **المسؤوليات والواجبات** المطلوب أداءها من شاغل الوظيفة.

■ **ظروف العمل** (البيئة المحيطة بالوظيفة) التي تتجز في ضوءها الوظيفة.

7. تصميم الهيكل الوظيفي: المفهوم والأهمية

1.7. مفهوم تصميم الهيكل الوظيفي

يختلف محتوى الوظيفة باختلاف الوظيفة نفسها من حيث (النوع، المستوى) ففي الوقت الذي يشير النوع إلى طبيعة العمل الذي تحتويه الوظيفة (زراعية، صناعية، خدمية) وهنا يقصد بالمستوى درجة الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى¹ ، ولكل وظيفة من الوظائف درجة وفئة ومهنة وصنف تنتمي إليه، في حين أن **الدرجة** تعني مستوى الصعوبة والمسؤولية التي تقع ضمن مجموعة الوظائف التي تناسبه في درجة الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل ومعدات الأجور بالرغم من كونها تختلف في نوع العمل.

أما إذا تطرقنا لمفهوم **الفئة** فهي مشابهة لمفهوم **الدرجة** مضافا إليها التشابه في نوع العمل، في حين أن المهمة تعني مجموعة من الفئات التي تتشابه فيما بينها من حيث نوع العمل لكنها تختلف بدرجة الصعوبة والمسؤولية ، وأخيرا **الصنف** الذي يشمل الإطار العام الذي يضم الوظائف ذات النشاط المتماثل وقد عرفت الوظيفة بأنها: "مجموعة مهام *tasks* تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم."² كما عرفت بأنها "البنية الأساسية التي يتكون منها البناء التنظيمي". وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن مجموعة من الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد".³

¹. المرجع نفسه، ص 100 .

². أنظر سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 141.

³. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، ب ط ، دار الوفاء، مصر، 2000، ص 234 .

2.7. أهمية تصميم الهيكل الوظيفي

إن الهدف من وظيفة التنظيم هو تصميم الهيكل أو الإطار الذي يربط كل العناصر البشرية والمادية المتاحة للتنظيم مع بعضها البعض ومع أهداف المنظمة.¹ وبناءً عليه فإن أهمية تصميم الهيكل الوظيفي تتضح من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على تحقيقها للأهداف المرسومة إذ يشكل الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف، ويوضح تصميم الهيكل الوظيفي الكيفية التي تتم بها تدرج الوظائف ضمن الهرم الوظيفي للمنظمة لتظهر ثلاثة أنواع من الهياكل الوظيفية وهي :

أ/- **هيكل المهن في المنظمة:** اعتماداً على مبدأ التخصص في تقسيم العمل، يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية والمهنة لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية في المنظمة، إذ تمثل الاختصاصات الوظيفية وظائف المنظمة من تخطيط وإنتاج وتسويق وأفراد الرقابة، وفي ميدان الاختصاصات المهنية تعبر عن التخصصات المطلوبة من ميكانيك ومحاسبة إدارة أعمال واقتصاد، ... الخ. ويتم ضمن الهيكل الوظيفي والتخصصي ترتيب التخصصات الوظيفية والمهنية ضمن هرم أدائي متكامل لكل وظيفة أو مهنة حسب درجة أهميتها في المنظمة.²

ب/- هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة

تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسؤوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة لشغلها، ووفقاً لهيكل العناوين فإنها ترتب وفقاً لمستوياتها الأدائية ابتداءً من قمة الهرم الوظيفي وحتى قاعدته.

¹ فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 80 .

² فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 187.

ج/- **هيكل الأجور في المنظمة:** تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقا لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى للدرجة إلى الأدنى ولمجموعة الدرجات، ويعكس هيكل الأجور ودرجة الوظيفة ومقدار الأجر التخصصي لها عن طريق بناء الترتيب النسبي للوظائف.

3.7. خطوات تصميم الهيكل الوظيفي

- **تحديد هدف المنظمة:** تعد بمثابة النهايات أو الغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها
- **وضع الخطط:** وتعبر عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة .
- **تقسيم العمل:** يتم من خلال تحديد النشاطات الرئيسية والفرعية والثانوية مع تحديد كل الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل نشاط .
- **بناء الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها، إضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات.
- **تحليل العمل:** يتم بموجب تجزئة الكل إلى مجموعة أجزاء صغيرة ن وتبعاً لذلك فإن كل نشاط وتشكيل إداري يتم تجزئته إلى مجموعة العناصر التي يتكون منها بغية تحديد عدد الوظائف واختصاصاتها ومسؤولياتها، وبمعنى آخر تحديد الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد المسؤوليات الأدائية لكل وظيفة أي تجزئتها إلى عناصر أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة وظروف العمل المحيطة وتحديد طبيعة الإشراف
- **وحجمه ، وإضافة إلى المؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.**
- **وصف الوظائف:** وهي عملية تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات الوظيفة وفقاً لمسمياتها وظروف أدائها وعلاقتها التنظيمية في المنظمة، فوصف الوظائف يحدد محتوى الوظيفة ومتطلباتها.

- بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه: يبنى الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال تحديد هيكل الوظائف منها اعتمادا على تصنيف وترتيب الوظائف تبعا لمسؤوليات الأداء منها بشكل يحقق التناسق بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الملاك : يمثل الملاك الخلاصة النهائية للوظائف المطلوبة في المنظمة من حيث مستوياتها، وتصنيفاتها ودرجاتها المالية.

الشكل رقم: 20، يوضح خطوات تصميم الهيكل التنظيمي .



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، ص105 .

4.7. تصنيف الهياكل الوظيفية

لقد قدم Mintzberg تصنيفات الهياكل الوظيفية واعتمد فيها على هيكلية الوظيفة في المنظمة وذلك في ضوء دراسته الميدانية لطبيعة العمل الإداري وتحليل نتائج ما يزيد عن 200 دراسة تنظيمية وقد قدم ثلاثة تصاميم هي ما يلي:¹

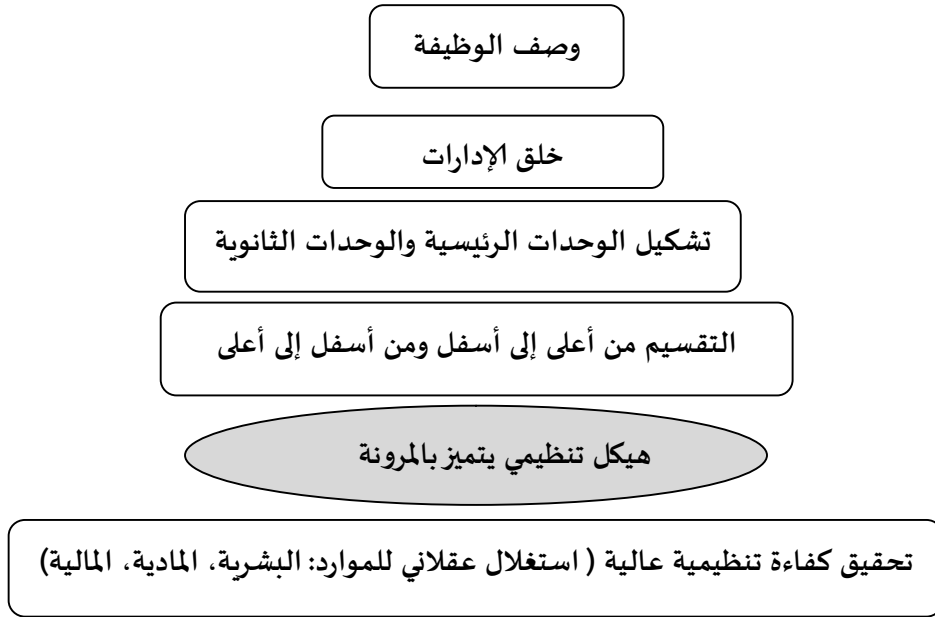
➤ **تصميم البناء البسيط:** ويضم الهيكل الوظيفي مجموعة وظائف متخصصة وينسب واضحة حيث تمارس مختلف أنواع النشاطات " القيادية، التنفيذية، الفنية، الخدماتية والتنسيقية"، كما أن لكل وظيفة مواقع مركزية واضحة.

➤ **تصميم الهيكل الميكانيكي:** يتكون الهيكل من وظائف تنفيذية مع عدد محدد جدا من الوظائف القيادية ويلاحظ على هذا التقسيم عدم وضوح ملامح التشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة لكثرة الوظائف التنفيذية وتشابهها.

➤ **تصميم البناء المهني:** ويتكون الهيكل الوظيفي من مجموعة وظائف تنفيذية تتطلب تأهيل علمي عالي مع وظائف خدمية مساعدة وبحجم كبير في حين تتقلص الوظائف القيادية والفنية فيه.

¹ . المرجع نفسه، ص 107 .

الشكل رقم: 21، يوضح العناصر الرئيسية في تصميم التنظيم



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع خالد عبد الرحيم الهيبي، ص 108
 8. طرق تصميم الهياكل التنظيمية: إن طرق التقسيم الإداري عديدة ومتنوعة، إلا أنه يمكن تصنيفها في خمس مجموعات أساسية:

➤ **التقسيم حسب الوظائف الرئيسية:** في هذه الحالة يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى: " عدد من الإدارات والأقسام بما يتناسب مع عدد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها وتحدد هذه الوظائف تبعا للأعمال الأساسية التي تقوم بها، فقد نجد قسم معين يختص بانجاز وظيفة معينة بأكملها كإدارة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وقد نجد في بعض المشروعات دائرتين مستقلتين مثل دائرة الشراء ودائرة الإنتاج، ولا تقتصر عملية تقسيم المشروع حسب الوظائف على إحدات الإدارات والأقسام الرئيسية فقط بل يمكن امتداد التقسيم إلى أجزاء هذه الأقسام تبعا للوظائف الرئيسية المشتقة منها".¹ وعلى هذا الأساس فهذا التقسيم يساهم في تحقيق الكفاءة في العمل عن طريق التخصص، كما يحقق قدرا من التناسق بين المتشابهة.

¹. خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 108 .

➤ **التقسيم حسب مراحل العمل:** على غرار ما سبق أيضا فالعديد من المنظمات: " تسمح طبيعة أعمالها بتقسيم نشاطاتها إلى مراحل مختلفة تستقل كل منها عن الأخرى فهذا التقسيم شائع جداً حيث يسعى إلى إحداث أقسام اختصاصية تختلف عن التقسيم حسب الوظائف الرئيسية ، ويهدف هذا التقسيم حسب مراحل العمل لتحقيق الكفاية القصوى من التخصص ولتحقيق التناسق بين الأقسام المختلفة بمعنى أن العملية الواحدة تعتبر إنتاج سابقتها مدخلات في عملها كما وأن مخرجاتها تصبح مدخلات للعملية التي تليها".¹

➤ **التقسيم حسب المناطق الجغرافية:** يركز المشروع نشاطاته لإشباع رغبات المستهلكين في المنطقة التي أسس فيها، فإن كان ناجحا فإن نشاطه يمتد خارج المنطقة وإلى اتجاهات مختلفة، فيصبح من الضروري تجميع نشاطاته في كل منطقة وتسليم زمام الأمور والإشراف لشخص يقوم بإدارتها، فهذا النوع من التقسيم يسهل على الباعة تغطية السوق المطلوب وتجدر الإشارة إلى هذا التقسيم أنه لا يمنع من تقسيم كل إدارة داخليا حسب الوظائف الرئيسية أو حسب مراحل العمل، كما وأن استقلالية الفرع لا تدل على انفصام كامل عن الإدارة الرئيسية بل لابد وأن يترك لتلك الإدارة جزء من السلطة كالتهيئة والإشراف والمراقبة التي تضمن تحقيق هدف المشروع الأكبر.

➤ **التقسيم حسب السلع والخدمات:** من المحتمل أن التقسيم حسب السلعة أكثر أنواع التقسيم شيوعا بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد من السلع المختلفة ، فيشترط أن يكون هناك اختلاف جذري في طبيعة وتكوين تلك السلع والخدمات فـشركة جنرال اليكتريك مثلا قسمت إدارتها حسب السلع كالمكيفات والثلاجات والمصابيح حيث أن كل منها يتضمن أقسام متخصصة لأبحاثه وتسويق منتجاته.

➤ **التقسيم حسب العملاء:** تقسم المشاريع أحيانا حسب الزبائن التي تتعامل معهم حيث أن كثيرا من المشروعات تتعامل مع فئتين أو أكثر من الزبائن باختلاف طباعها وعاداتها، إذ

¹. كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 266 - 267 .

يقسم المشروع تبعاً للعملاء إلى أقسام وإدارات يتخصص كل منها بأمور فئة من العملاء وذلك بهدف مساعدة المشروع على الاستفادة من الأخصائيين في معاملة كل فئة بالطريقة التي يمكن كسب ثقتها ومودتها.¹

9. علاقة عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بكل من السلطة والمسؤولية

يعتمد مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي على ركنين رئيسيين هما السلطة والمسؤولية وقد نجد تعاريف مختلفة للسلطة حيث عرفها " فايول " بأنها: " الحق لإعطاء الأوامر والقدرة على ابتزاز الطاعة " ² ويعرفها " سيمون أنها: " قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات. " ³ وتعرف أنها أيضاً وسيلة يستخدمها شخص ما من أجل إلزام شخص آخر، سواء كان مرئوساً أم لا ، للقيام بعمل أو إتباع سلوك يقبله الشخص الأول.

إلا أن السلطة لا تظهر دون ظهور قرينتها المسؤولية فهما متلازمتان ومترابطتان ترابطاً طبيعياً فالمسؤولية تعنى بتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء مهام محددة يؤدونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بعملهم من ناحية والانسجام مع الأعمال ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى.

1.9. أنواع السلطة: يمكن تصنيف السلطة طبقاً لاعتبارات مختلفة منها:

➤ **حسب طبيعة العمل:** أي أن طبيعة عمل الشخص تحدد نوع السلطة الممنوحة له فالمسؤولية في خط السلطة تمنح له الحق في السلطة الإلزامية بموجبها يفرض أوامره على مرؤوسيه، أما المسؤول الاستشاري فله سلطة استشارية في حدود تقديم الرأي والتوصية فقط للمسؤولين في خط التنفيذ.

¹. المرجع نفسه، ص 267 - 268.

². المرجع نفسه، ص 268.

³. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

➤ حسب علاقتها بالهيكل التنظيمي

فنتبع من التنظيم والعلاقات التنظيمية فالمسؤول التنفيذي له حق إصدار الأوامر وفرص الطاعة ويتمتع بسلطة رسمية تحكمها الأنظمة والقوانين التنظيمية ولكن هناك نوع آخر من السلطة وهي السلطة الغير الرسمية التي تتبع من العلاقات الودية والاحتكاكات الفردية والجماعية بين أعضاء التنظيم.

➤ حسب أصولها أو منبعها: هناك نوعان

الأولى هي السلطة الأصلية وهي التي يكتسبها المسؤول عن طريق القانون أو التشريع وهو مصدر سلطته وسيطرته على الآخرين، أما النوع الثاني فهو السلطة المفوضة أي تنازل الرئيس على جزء من سلطته الأصلية إلى مساعديه ليمارسوها نيابة عنه وذلك لكثرة أعماله ولحاجته للمساعدة لينوبوا عنه أثناء غيابه.

ب/- مصادر السلطة

لقد عرفنا السلطة بأنها إعطاء الأوامر أو فرض الإدارة على الآخرين أو ابتزاز الطاعة منهم وقد تعرف الكتاب على مصادر السلطة أهمها :

➤ **السلطة الموروثة:** وهي الحق الذي يرثه المسؤول عن أبائه أو أجداده في قيادة مرؤوسيه أو إصدار الأوامر لهم والزامهم بالخضوع والطاعة.¹

➤ **السلطة المكتسبة:** أي أن السلطة ليس عن طريق الوراثة بل عن صفات مكتسبة كالقوة البدنية أو القدرات العقلية التي تدفع للخضوع والطاعة من الآخرين .

➤ **السلطة القانونية:** أي السلطة المدعومة بالقانون ويطلق عليها أيضا اسم السلطة التعيين أو المركز .

➤ **السلطة بالقبول:** وهي أن تقوم الجماعة بإعطاء حق إصدار الأوامر إلى شخص نتيجة اقتناعها برجاحة عقله وسداد رأيه وصواب مبادئه وحسن سيرته .

¹ . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 131 .

2.9. تفويض السلطة (الصلاحيات)

توزيع العمل يؤدي لخلق عدد من العمال والمهام لكل من الإدارتين والعمال، ولهذا فعلى الإدارة أن تعمل على ربط هذه المراكز بعضها ببعض بشكل يحقق الاندماج والتعاون بينها، ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه:

(تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين)، وينتج عنه بما يسمى بالهرم التنظيمي أو الهيكل التنظيمي.

أ/- مزايا التفويض ودورها في القرارات الإدارية

يلعب التفويض دورا محوريا في تهيئة الظروف الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة وهذا راجع إلى أن هناك محدودية لإمكانيات الفرد العقلية والجسدية وحاجته لمن يعينه. كما أن سرعة اتخاذ القرار تتأثر بمعدل الصلاحيات التي يتمتع بها كل فرد داخل التنظيم وبمدى قربه من موقع الحدث أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها وفي ذات السياق فإن عملية التفويض تحقق الديمقراطية في الإدارة وذلك عندما يشترك أكثر من واحد من المختصين في اتخاذ القرار فضلا عن تدريب المدراء في المستويات المتوسطة والدنيا.

ومن جانب آخر فتفويض السلطة في حد ذاته يمثل حافزا ودافعا معنويا لكي يستجيب المرؤوسون دائما للسلطة المفوضة بنفس راضية ومواقف بناءة وبالتالي يزيد من مدى شعورهم بالمسؤولية وإخلاصهم في العمل. ضف إلى ذلك أن فكرة التفويض تعمل على تخفيف أعباء اتخاذ القرارات الروتينية والفرعية عن كاهل المدير وتؤدي إلى إبراز الفئة المتميزة من هؤلاء المدراء للاعتماد عليهم مستقبلا.¹

¹ . كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص، 269 - 270 .

ب/- عناصر تفويض الصلاحيات: بالنظر لأهمية تفويض السلطة نظريا فإنه لابد من تقصي أهم عناصرها وهي كالآتي:

▪ **تعيين الوظائف:** أي قيام الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل لمروسيه ليتم انجازه، فيمكن النظر إلى الوظائف من زاويتين، أولا: اعتبارها نشاطات يتعهد الشخص بإنجازها، وثانيا: النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها .

▪ **السلطة:** عندما يقوم المسؤول بتعيين أعمال مروسيه فإنه من المنطق أن يمنحهم السلطة الضرورية لانجاز تلك الأعمال.

▪ **المسؤولية:** عندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال مروسيه وتفويض السلطة له فإنه يقع تحت التزام أخلاقي لا يستطيع المرووس التغاضي عنه فالمسؤولية في أساسها هي سلوك الفرد تجاه وظيفته التي كلف بانجازها أي أن التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

3.9. نطاق تفويض السلطة وأثره في كفاءة المنظمة

تفوض السلطة من الرئيس إلى المرووس تبعا لمتطلبات الظروف فقد يكون التفويض شاملا لجميع الأنشطة فقط، أو قد يكون عاما أو فرديا أو جماعيا له حدود ودرجات معينة وهناك عدد من العوامل تحدد نطاق التفويض للسلطة:

▪ طبيعة العمل: الأعمال الفكرية والخلاقة تحتاج إلى تفويض السلطة أكثر من الأعمال الروتينية.

▪ الرقابة الجيدة: كلما توفرت وسائل الرقابة الجيدة كلما لاقى التفويض نجاحا أكثر.

▪ أهمية القرارات: إذا كانت القرارات مهمة تتعلق بالأهداف المشروعة فيجب عدم تفويض السلطة.

▪ الحاجة لتدريب العاملين: تفويض السلطة يعمل على تدريب العاملين على اتخاذ القرار.

■ التشتت الجغرافي: إن القرار الأفضل هو الذي يكون قريبا من المشكلة ولذلك فإنه يفرض تفويض السلطة.

■ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس: بحيث يشعر الرئيس بأنه يفوض السلطة لشخص ثقة يتمتع بجميع الصفات اللازمة، وفي الوقت نفسه يشعر المرؤوس أنه حاز على ثقة الرئيس.

1.3.9. نطاق الإشراف التنظيمي

يطلق على اصطلاح نطاق الإشراف تسميات متعددة منها نطاق الرقابة نطاق التمكن، نطاق الإدارة وكلها تسميات لا تخل بالمضمون، عموما فإن نطاق الإشراف لا يحدد عشوائيا بل هناك عدد من الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وأهمها¹:

■ التشتت الجغرافي للوحدات العاملة أو تشتت مراكز العمل: فكلما زاد التشتت كلما ضاق نطاق الإشراف للمدير.

■ صعوبة العمل: العمل الصعب والمعقد من الطبيعي أن يحتاج إلى أعلى درجة من الإشراف المباشر ولذلك فإنه من الضروري تضيق نطاق الإشراف.

■ تنوع العمل: العمل المتجانس لا يحتاج إلى أعلى درجة من الإشراف المباشر، وبالتالي تزداد الحاجة للإشراف كلما تنوع العمل وتعددت وظائفه.²

■ كفاءة المرؤوسين: أي اعتماد المرؤوسين على أنفسهم يحدد نوع الإشراف المطلوب كلما كانت كفاءة العاملين مرتفعة كانت الحاجة إلى الإشراف المباشر قليلة والعكس صحيح.

■ وضوح الأهداف والسياسات: إذا كانت الأهداف والسياسات واضحة وغير قابلة للتفسير الخاطئ من المرؤوسين فإن ذلك يمكن المدير من توسيع نطاق الإشراف.

¹ . إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، ب ط ، دار الأنس، الجمهورية العربية السورية، 2001، ص 65 .

² . كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 270 .

10. علاقة تفويض الصلاحيات بالمركزية واللامركزية

يمكن القول إن المركزية في مفهومها المعروف لدى المشتغلين في مجال الإدارة تشير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا وأما اللامركزية فإنها تأخذ عكس هذا المفهوم، فكلما قل تفويض السلطة كلما زادت المركزية، وهذا يعني أن ازدياد تفويض السلطة يؤدي إلى اللامركزية كما أن تقليص تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة المركزية، فالشخص الذي يتمتع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الإدارية الصغيرة منها والكبيرة وعلى جميع المستويات، وذلك فهو ليس بحاجة إلى مدراء آخرين يساعدونه في تحمل المسؤولية وأعباء العمل، وكذلك فإن اللامركزية المطلقة تعني تفويض جميع سلطاته وصلاحياته لمؤوسيه وبذلك تزول مكانته في المشروع .

1.10. درجة المركزية واللامركزية: في عصر التنظيمات الضخمة والوظائف المتنوعة التي تتضمنها أي شركة أو أي دائرة حكومية، لا بد من درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات عند المستويات المختلفة، حيث يتفرغ الإداريون في المستويات العليا للقرارات الإدارية الهامة تاركين القرارات التفصيلية للمستويات الأدنى ويمكن القول بأن المظاهر التي تدل على وجود اللامركزية هي:

- زيادة عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.
- قدرة المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات المهمة دون الرجوع للمركز
- حق المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات تؤثر على عديد من الوظائف داخل المنظمة.¹
- عدم وجود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات يعود لعدة عوامل منها:

¹ . علي شريف، مبادئ الإدارة ، ب ط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 301 .

- **تكلفة القرار:** القرارات المتعلقة بالصرف بمبالغ مالية كبيرة من المال قرارات مركزية يتحتم اتخاذها على مستوى المركز، وذلك لان أثارها تمتد إلى مجالات كثيرة لا يملك المعلومات عنها إلا المستويات العليا.
 - **ضرورة وجود سياسات موحدة:** مما يعني أن يكون مصدر هذه السياسات مركزيا لان الصورة العامة تتوافر لدى المركز بدرجة اكبر مما هو الحال في المستويات الإدارية الأدنى .
 - **حجم الأعمال:** يتم اتساع حجم الأعمال وتعقدتها ضرورة توزيع حق اتخاذ القرارات بين الإدارة المركزية والإدارة الأخرى .
 - **فلسفة الإدارة:** من أهم العوامل التي تحدد مقدار تفويض السلطة هي الفلسفة التي تعتنقها الإدارة واعتبار أن المركزية أمرا محببا.
 - **الروح المعنوية:** يجب توزيع الأعمال بطريقة تكفل تنمية الروح الوطنية وعامل المبادرة بين المسؤولين من رؤساء ومرؤوسين.
 - **أساليب الرقابة:** إن مقدار اللامركزية يتأثر بمقدار وسائل الرقابة التي يمكن استخدامها والكافية للتأكد من أن السلطة قد استخدمت بحكمة.¹
- 11. العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي:** لعله يمكن القول أنه لا يوجد مؤسستين متماثلتين تماما وذلك لاختلاف المؤثرات على كل منها، فكل منها يواجه بيئة تختلف عن غيرها وعليها أن تختار الأسلوب الأفضل والتنظيم الأمثل للتعامل مع ظروف البيئة المتغيرة من أجل تحقيق أهدافها المطلوبة، ويمكن تقسيم البيئة المتغيرة من أجل تحقيق أهدافها المطلوبة، إلى قسمين أساسيين هما: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

¹ . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 23 - 24 .

1.11. عوامل البيئة الداخلية: تتضمن بيئة المنظمة عدد من العوامل التي تحدد التصميم

التنظيمي، إلا أن أهم هذه العوامل هي:

■ **حجم التنظيم:** ويعرف بأنه عدد من الأشخاص الذين يعملون في مكان محدد لانجاز هدف معين تحكمها القوانين والأنظمة والسياسات والأساليب الرسمية الأخرى .

■ **خصائص العاملين:** هناك بعض العاملين الذين يفضلون بيئة منظمة فيما يفضل آخرون بيئة تنظيمية غير تامة التنظيم من اجل تشكيلها وتركيبها بشكل إبداعي لإظهار كفاءاتهم وقدراتهم .

■ **إدراك تعقيدات البيئة:** ومن العوامل المهمة التي تؤثر على تصميم التنظيم هي كيفية إدراك المسؤول لتعقيدات البيئة، فالمدير الذي يدرك البيئة بأنها ديناميكية يقوم بتصميم التنظيم بشكل يختلف عن التصميم الذي يرئسه مدير آخر يدرك السكون والخمول والثبات في بيئته التنظيمية.

2.11. عوامل البيئة الخارجية: من أهم العوامل المؤثرة في التصميم هي عوامل البيئة

الخارجية وهي كما يلي:

■ **الاعتماد على القوى الخارجية:** إن التنظيم يعمل في نظام بيئة مفتوحة وعليه أن يستجيب للقوى المتفاعلة في تلك البيئة، فقوى البيئة العامة تؤثر على جميع التنظيمات على اختلاف أنواعها، حيث يؤثر بعضها على التنظيم بصورة مباشرة والبعض الآخر فليس له تأثير على الوضع التنظيمي.

■ **التقلبات البيئية:** وتدل على التنبؤ بالتغيرات المتوقعة التي تواجه التنظيم فالبيئة سريعة التقلب لها خصائص مختلفة عن البيئة المستقرة، فالانتقال من البيئة المستقرة إلى البيئة الدينامكية يتطلب إحداث مرونة في تصميم التنظيم وبالتالي يقود من هيكلية ميكانيكية إلى هيكلية عضوية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارتها الجزئية .

■ **التكنولوجيا:** حسب الدراسات المختلفة فإن التكنولوجيا لها دور رئيسي في هيكلية التنظيم وان العلاقة بينهما سببية وليست علاقة نتيجة الصدفة، فالمؤسسات الإنتاجية التي تعمل على نظام الإنتاج بالطلبية والإنتاج الصغير تميل إلى التصميم العضوي مقارنة بالمؤسسات ذات الإنتاج الكبير والمستمر فإنها تميل عادة إلى التنظيم الميكانيكي.

3.11. تصميم العمل ودوره في تحقيق كفاءة المنظمة

من الضروري أن نوجه الانتباه إلى العمل نفسه وذلك بتفحص (تصميم العمل) الذي يتكون من محتويات العمل أو المهمة، والأساليب التي تربط بين عمل معين بالأعمال الأخرى في التنظيم، حيث أصبح تصميم العمل يمثل تحدياً رئيسياً للتنظيمات على اختلاف أنواعها، فقد دلت الدراسات والتقارير الحديثة على انتشار ظواهر اللامبالاة والتغيب عن العمل، وبعض أحداث التخريب، وعلى انخفاض الروح المعنوية بين عمال الوظائف الإدارية الدنيا ممن يؤدون وظائف متكررة ولا يرون مستقبلاً للوظائف التي يحتلونها، ومن أهم المشاكل من وجهة نظر العامل أن هذه الوظائف إما أنها مملة أو أنها تسبب درجة عالية من الإجهاد، إلا أن بعض الباحثين يعتقدون أن المشاكل تعود إلى نوعية الحياة لتلك الوظائف وإذا أصبح بالإمكان تحسينها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا بين العاملين وبالتالي تزيد إنتاجية الفرد وتزيد كفاءة التنظيم.

أ/ - **الاختلاف في العمل:** تدل العديد من الأبحاث أن الكثير من عمال المستويات الدنيا لا يحبون أعمالهم، كما أن معظم الإداريين في المستويات العليا يميلون إلى وظائفهم ويحبون عملهم وذلك لأنهم تأقلموا إلى متطلبات العمل وأصبحت الوظيفة مصدراً لإشباع رغباتهم ورضاهم وتعزى الفروقات المهمة بين الأعمال إلى الخلافات في خصائص كل منها عن الأخرى، واهم هذه الخصائص ما يلي: التنوع والابتعاد عن الروتين، القيام بالعمل كاملاً أو

جزئياً، التفاعل بين الأفراد، حرية العمل وقلة البرمجة، مكان العمل إذا كان محصوراً أم أنه يسمح بالحركة، وقت العمل إذا كان مرناً أو مقيداً.¹

ب/- البعد الوظيفي

إن جميع الوظائف على اختلاف أنواعها تتميز ببعدين رئيسيين هما: المجال الوظيفي والعمق الوظيفي، فمجال الوظيفة يدل على عدد من الوظائف (مهام، عمليات) التي يقوم بها الفرد وأما عمق الوظيفة فيدل على القوة التي يملكها إما من أجل تعديل الوظيفة وبيئتها أو التأثير عليها، وتقع معظم الوظائف بين هذين البعدين فعامل الصيانة مثلاً يتمتع بمجال كبير وعمق منخفض حيث يقوم بعدد كبير من المهام لأن عدد المهام التي يكلف بها محدود جداً، وأما الحارس في الشركة فإنه يتمتع بمجال منخفض لأن عدد المهام التي يكلف بها محدوداً جداً، غير أن عمق الوظيفة واسع جداً بسبب حريته في طريقة أدائها.²

4.11. أساليب التصميم التنظيمي (تصميم العمل)

لقد دلت بعض الأبحاث والتجارب على أن هناك أساليب أثبتت جدواها وفعاليتها في المعاملة مع الوظائف في المستويات الدنيا التي يعتبرها العاملون مملة وتكرارية وكثيرة الإجهاد وخالية من التحدي، فمن الأساليب الأكثر شيوعاً ما يلي:³

■ **تدوير العمل:** وهي أن ينتقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بغرض تخفيض عامل الملل، كأن يقوم عامل النجارة الذي يعمل آلة القشط بتبديل عمله مع عامل التركيب لفترة من الزمن، وإضافة إلى ذلك فإن العامل يكسب مهارات إضافية عند ممارسته وظائف جديدة كما أنه يكتسب إدراكاً أوسع للعلاقة بين عمله الأصلي والأنشطة الأخرى.

■ **تجزئة العمل:** هناك الكثير من الوظائف التي تتصف بالاستمرارية والروتينية المملة التي لا تنتهي كعمل السكرتارية في طباعة التقارير أو عمل موظف البريد الذي يقضي يومه في

¹. أنظر كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 286-287.

². أنظر المرجع نفسه، ص 287.

³. أنظر المرجع نفسه، ص 287.

فرز الرسائل تبعا لجهة الإرسال، وقد تبين أن تجزئة العمل إلى دفعات يؤدي إلى فوائد متعددة منها:

- تخفيض حالة الملل لدى العامل.
- أن العامل يقوم بأعماله بنشاط أكبر خاصة عند اقترابه من نهاية كل دفعة .
- سيطرة الإدارة بشكل أكبر على إنتاجية العامل .

■ إثراء العمل (الإثراء الوظيفي)

هي تطعيم العمل بدوافع سيكولوجية مثل إعطاء العامل سلطة تخطيط العمل ووضع الجداول وتنظيم المهام وحل المشاكل وتطوير طرق زيادة الكفاءة من ناحية ثم إعطائه حق الرقابة والفحص والتقسيم لسير العمل من ناحية أخرى.

ويعني أيضا " تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن أن تسند إلى الفرد الواحد، بضمنها مهمات لها طابع الإشراف، كأن يحدد هو خطوات عمله ويفحصه ليكتشف الأخطاء ويصححها.¹

■ **التخصص الوظيفي:** أي تضمين الوظيفة الواحدة أقل ما يمكن من المهام *tasks* المختلفة بحيث يتخصص الفرد في أداء أقل عدد من المهام المختلفة .

12. دور أساليب هندسة العمل في تحقيق الكفاءة التنظيمية

يعكس أسلوب التخصص الوظيفي المنهج الذي اعتمدت عليه مدرسة الإدارة العلمية فقد أكدت بضرورة تصميم مضمون كل وظيفة على حده لتحقيق أعلى درجات التخصص والتي من خلالها يتخصص الفرد في أداء أقل عدد ممكن من المهام، فإذا فرضنا أن هناك إمكانية لتصميم وظيفة فرد معين بحيث يؤدي مهمة واحدة، فيجب أن تحدد وظيفته بحيث تتضمن هذه المهمة الواحدة، فالمبرر في ذلك هو أن مثل هذا التصميم يحقق الكفاءة الأعلى ويساعد في إسناد الوظائف إلى أشخاص يملكون الحد الأدنى من المؤهلات، كما يساهم في

¹. المرجع نفسه، ص 294 .

تحديد حركات ووقت العمل بشكل محكم، ويجعل تدريب العامل على أداء الوظيفة أكثر بساطة، وهو يساعد في زيادة إنتاجيتهم، إذ يستطيع كل واحد منهم إنجاز عدد كبير من هذه المهمة.

مثلاً يؤدي اعتماد سياسة التخصص، إلى تقليص عدد المهام في كل وظيفة أي جعل قائمة المهام في الوظيفة أقصر ولكنه يتطلب عدداً أكبر من الوظائف، فيجعل قائمة الوظائف أطول. ومن جهة ثانية يؤدي الاعتماد على أسلوب إثراء الوظيفة إلى جعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة كبيرة وعدد الوظائف قليل، لأنه يستغني عن وظائف عديدة ويوفر للفرد الفرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها وزيادة تأهيله مستقبلاً لوظائف أخرى أعلى، فضلاً عن ذلك فهو يوفر الفرصة للتحكم والسيطرة على العمل لأنه سيقوم بمهام يؤديها المشرف المباشر في العمل. وهكذا يمكن القول بأن هذا المنهج قد جاء لمعالجة المشاكل الناجمة عن استخدام التخصص في العمل، فبمرور الوقت اكتشفت المنظمات التي اعتمدت مبدأ التخصص إلى أنه يؤدي إلى الرتابة والملل ويحرم العمال من فرص استخدام قدراتهم ومهاراتهم المختلفة والتطور، مما قد يحرم المنظمة كذلك من فرص تهيئة عمال بمؤهلات عالية.¹

ومن زاوية مغايرة فإن ما تحتاجه منظمة فيها التصميم التقليدي وترغب بتغييره بغية معالجة المشاكل التي يسببها ولكن لا يمكنها أن تستخدم أسلوب الإثراء الوظيفي فتلجأ لأسلوب توسيع العمل، فمثلاً قد تكون الوظائف مصممة لتحقيق التخصص الوظيفي، ولكن قد تعاني المنظمة مشاكل بسبب رتابة الوظائف. وفي نفس الوقت قد نجد أن المنظمة لا يمكنها الاعتماد على تصميم إثرائها لأن العوامل الموقفية الضرورية للإثراء لا تسمح بذلك، ففي هذه الحالة تلجأ إلى أسلوب توسيع الوظيفة كحل جديد ووسطي، فمثلاً إذا وجدت أن موظفي الطباعة والحفظ يعانون من الرتابة، فقد تجعل كل موظف يؤدي المهمتين، فقد يقوم

¹. المرجع نفسه، ص 295.

بالطباعة لفترة ثم يقوم بالحفظ، وهكذا فإن هذه المرونة التي يجب يتمتع بها الهيكل التنظيمي والوظيفي تمنح المنظمة ميزة مهمة تمكنها من التأقلم مع الظروف الداخلية للتنظيم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بطريقة صحيحة ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية.¹

1.12. العوامل المؤثرة في اختيار منهج تصميم الوظائف

المنهج المناسب يجب أن يتحدد في ضوء خصائص الموقف ووضع المنظمة وأهمها:

■ **العاملون ومؤهلاتهم ودوافعهم في العمل:** يمكن للمنظمة الاعتماد على التصميم الإثرائي فقط إذا كانت قوة عمل تمتلك مؤهلات متعددة وتمتلك الانتماء العالي للعمل والرغبة بان تزيد قدراتها وان تؤدي العمل بأفضل طريقة أما إذا كانت مؤهلات العاملين بسيطة فقد تضطر المنظمة لاعتماد سياسة التخصص العالي فمثلا إذا كانت أكثرية العمال الذين شخصتهم المنظمة هم عمالا غير مهرة وشبه أميين، سيصعب عليها اعتماد منهج إثرائي.²

■ **طبيعة المهام والمهام المتاحة:** فقط تعمل المنظمة في مجال يستدعي مهام بسيطة جدا ولا يتيح فرص لتصميم إثرائي في هذه الحالة تضطر لاعتماد تصميم تقليدي فقد تكون كل الأعمال التي تحتاجها شركة تعديل طرق أو شركة صناعة غزل ونسيج هم عمال يقومون بتمهيد الأراضي أو تنظيف المواد الأولية فممنظمة كهذه لا تستطيع تصميم وظائف إثرائية لأنها لا تمتلك مهام كافية لتحقيق ذلك.

■ **نوع التكنولوجيا المستخدمة:** قد يستدعي استخدام الأجهزة والمعدات تخصص عالي، ولا يسمح بمرونة عالية للعاملين في هذه الحالة تضطر المنظمة لاعتماد التخصص الوظيفي، فمثلا: الكثير من المستشفيات التخصصية تحتاج إلى وظائف ذات تخصص عالي في وحدات العناية المركزة لمراقبة أجهزة الرصد للمرضى على الرغم من أن هذه الوظائف تنطوي على رتابة وملل عالي، إلا أنها مضطرة لذلك لأن التكنولوجيا لا تسمح بغير ذلك.

¹. أنظر سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 165.

². المرجع نفسه، ص 166.

▪ **خصائص الإدارة العليا:** قد تكون الإدارة العليا تقليدية ومن النوع الذي يحتاج أن يدخل في كل تفاصيل العمل، ولا يستطيع التعايش مع أجواء إعطاء العاملين حرية تصرف كبيرة في هذه الحالة تميل المنظمة لاعتماد تصميم تقليدي.

▪ **العلاقة بين الإدارة والعاملين:** يتطلب الإثراء الوظيفي أن تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين ايجابية ومنفتحة مبنية على الثقة، فإذا كان هناك توتر أو صراع، قد تضطر المنظمة لاعتماد تصميم تقليدي لأنها تخشى أن يستخدم العمال الحرية التي يوفرها التصميم الإثرائي في التخريب.¹

▪ **الأنظمة السائدة وإمكانية تغييرها بسهولة:** إذا حددت المنظمة قائمة توصيف الوظائف وفق مبدأ التخصص، غالبا ما تكون قد بنيت على هذه القائمة مختلف أنظمة الأجور والحوافز، ساعات العمل التدريب... الخ؛ وهذا يعني بان أي تغيير في تصميم الوظائف يتطلب تغيير كل هذه الأنظمة والذي قد يكون عملية بالغة التعقيد لمنظمة كبيرة.

▪ عوامل قانونية واجتماعية سائدة

قد تشترط القوانين أحيانا الاتفاقات مع النقابة شروط معينة لا تسمح بالتغيير، وهو شائع في الوظائف الحكومية لان أي تغيير يتطلب تعديل قوانين الخدمة لذلك نجد الكثير من المنظمات الحكومية والشركات الكبيرة في الدول المتقدمة تستمر في اعتماد تصميم تقليدي، مع بعض التوسيع، لان أي تغيير في الوظائف يؤدي في سلسلة كبيرة جدا من التغيرات الأخرى المركبة.²

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص 166.

² . أنظر المرجع نفسه، ص 167.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أنه وبالرغم من أن أهمية وتعقيد عملية صنع القرار إلا أن هناك بعض المحاذير التي يمكن ذكرها متمثلة في عدم كفاية المعلومات الكمية والكيفية وعدم دقتها وصحتها وحدائتها، وكذا نقص الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وفقدان التنسيق وقلة نظم الاتصال اللازمة مما يؤدي إلى التشويش وبعثرة الجهود والجهل بالقرارات المتخذة وعدم الاهتمام بعامل الوقت وكذا قلة أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات من مواجهة المشاكل الإدارية.

على هذا الأساس يمكن أن القول بأن هناك جملة من المعوقات التي يمكنها أن تؤثر في جودة وفاعلية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة، وقد اتفق معظم الباحثين والمنظرين أن هذه المعوقات تتمثل في:

- عدم توفر البيانات والمعلومات والإحصائيات وتفسير البيانات بالشكل المطلوب.
- عدم توفر الأشخاص الأكفاء الذين باستطاعتهم الحصول على البيانات وتحليلها.
- التردد في اتخاذ القرار الناجم عن عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال اتخاذ القرار
- عدم وجود عامل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- شخصية صانع أو متخذ القرار
- وجود معوقات تتعلق بالجانب المالي أو البشري أو الفني يتطلبها تنفيذ القرار .
- عدم فعالية عملية الاتصال الداخلي في المنظمة.

الفصل السادس

التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد

1. مفهوم المؤسسة
 2. تصنيف وأنواع المؤسسة
 3. أبرز خصائص ومميزات المؤسسة العمومية
 4. أركان المؤسسات العمومية
 5. مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
 6. مفهوم المؤسسة الجامعية
- خلاصة الفصل

تمهيد

في ظل ما سمي بعصر "العولمة والاتصالات السريعة" يتزايد الاهتمام أكثر بالمؤسسة العمومية بأنواعها الاقتصادية والصناعية والخدماتية وغيرها. حيث مثلت الشركات الوطنية في الجزائر خلال فترة السبعينيات من القرن الماضي الوحدة الأساسية في القطاع العام بل ومحورا للنشاط الاقتصادي والاجتماعي الذي تعتمد عليه الدولة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة. ولعل المشاريع الاقتصادية والاجتماعية وحل المشاكل القائمة هو ما جعلها محط اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في تخصصات علمية عدة، حيث تم تحويل هذه الشركات إلى مؤسسات في بداية الثمانينيات في ظل ما عرف باستقلالية المؤسسات ثم تحولت هذه المؤسسات المهيكلة إلى مؤسسات عمومية اقتصادية بعد صدور قوانين استقلالية المؤسسات سنة 1988.

سنحاول في هذا الفصل تحديد مفهوم المؤسسة من خلال التطرق إلى أهم التصنيفات المتعلقة بها، خصائص ومميزات المؤسسة العمومية وكذا أركانها وإلى مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية بصورة عامة. وسنتناول إذن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها بدءا بمرحلة التسيير الذاتي مرورا بمرحلة التسيير الاشتراكي وكذا مرحلة إعادة الهيكلة على غرار كذلك مرحلة استقلالية المؤسسات وصولا عند مرحلة الخصخصة ودخول اقتصاد السوق. كما سنتطرق لمفهوم المؤسسة الجامعية من خلال عرض خصائصها ومميزاتها.

1. مفهوم المؤسسة

لا يقف مفهوم المؤسسة عند تعريف واحد فقط بالنظر لوجود العديد من الأسباب التي أنشأت لأجلها وكذا لتنوع أهدافها ووظائفها في المجتمع ككل فنجد من بين التعريفات ما يلي:

يعرف **بريفيس Brifès** المؤسسة على أنها: " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة."¹ ومن جهة ثانية يذهب **ماكس فيبر** في تعريفه للمؤسسة بأنها: "عبارة عن تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وكل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية."²

وفي تعريف آخر للمؤسسة هي: "عبارة عن شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مالي مدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية دون قصد إلى ربح مادي وهناك أنواع عديدة من المؤسسات فمنها المؤسسة العامة، فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى الربح تسمى، وإذا كانت تهدف إلى الصالح العام تسمى."³

يركز التعريف الأول على مسألة التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة والذي حسبه من شأنه أن يساعد على تكوين شبكة من العلاقات النوعية ذات الطابع المميز عن غيره من علاقات العمل الرسمية.

بينما يؤكد **فيبر** بأن المؤسسة تحوي مجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات والتي لها دور أساسي في تحديد هيكلية التنظيم، كما يؤكد على وجود هيكل مركب ملازم لتلك القواعد البيروقراطية يحدد العلاقات القائمة بين الأفراد وفق تسلسل هرمي محكم يضمن

¹ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، دار الكتب الجامعية، القاهرة ، 1975، ص 221 .

² فريد راغف ومحمد نجار، السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت ، 1976 ، ص 148.

³ بدوي أحمد زكي، معجم ومصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ص 167.

الرقابة اللازمة على جميع أفراد المنظمة، حيث تكون العلاقة بين الوظائف مبنية على إتباع القواعد المنصوص عليها في كل وظيفة، في حين أن التعريف الأخير يشير إلى عنصر الشخصية الاعتبارية والتي تمثل مجموعة من الأشخاص أو الأموال التي تهدف إلى تحقيق غرض معين، والتي يمنح لها القانون الشخصية القانونية المستقلة بالقدر اللازم لتحقيق هذا الغرض، كما أشار هذا التعريف أيضا إلى وجود أنواع عديدة من المؤسسات العامة والخاصة والتي تسعى كل منها إلى تحقيق أهداف معينة.

2. تصنيف وأنواع المؤسسة: تنقسم المؤسسات وتصنف ضمن مجموعات معينة ووفق معايير كثيرة ومتعددة من أبرزها ما يلي:

1.2. حسب طبيعة النشاط

تصنف المؤسسات وفق مجال نشاطها إلى صنفين أو نوعين رئيسيين:

▪ **النوع الأول:** يقوم على إنتاج السلع.

▪ **النوع الثاني:** يقوم بتقديم الخدمات، وهذا وفق ما يلي:

أ/- **المؤسسة الإنتاجية:** وهي مؤسسة تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية أو عن طريق التكرير والتصفية لتنقية المواد الطبيعية وعزلها عن الشوائب وجعلها صالحة للاستعمال.¹

ب/- **المؤسسة الخدمائية:** وهي تلك المؤسسة "التي تتاطبها مهام تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين، كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين والنقل وغيرها...."²

2.2. حسب الطبيعة القانونية (طبيعة الملكية)

ترتبط وتتحدد الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ويتم توزيعها وفق هذا المعيار

إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي كما يلي:

¹. أنظر أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 14.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 16.

1.2.2. المؤسسات الخاصة: "وبقصد بها المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد"¹، وفي تعريف آخر "هي تلك المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص."² ويمكن أن نجد فيها كل من:

أ. المؤسسات الفردية

ب. مؤسسات الشركات: حيث يمكن أن نميز فيها كل من:

✓ شركة الأشخاص وتضم شركة التضامن، شركة التوصية.

✓ الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

✓ شركة الأموال والأسهم.

2.2.2. المؤسسات المختلطة: وهي تلك المؤسسات "التي تشترك الدولة إحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة."³

فضلا عن ذلك فإن "القطاع المختلط يتكون من خلال مشاركة كل من الحكومة والنظام الخاص وتحت هذا الشكل التنظيمي فإن المنشأة تملك وتدار بشكل مشترك من قبل ممثلي الحكومة وممثلي القطاع الخاص ويتم تأسيس مثل هذه الشركات (المؤسسات) المختلطة بموجب قانون الشركات النافذ في البلد المعني، ويتوزع رأس مال الشركات المختلطة بين القطاعين العام والخاص بموجب نسبة محددة تختلف من بلد لآخر وحتى ضمن البلد الواحد قد تختلف من وقت لآخر."⁴

¹ . عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 28.

² . ناصر دادي عدون، التحليل المالي، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 14.

³ . أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 17.

⁴ . مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 46.

3.2.2. المؤسسات العمومية

هي عبارة عن: " مؤسسات تابعة للدولة أو لإحدى هيئاتها وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا تخضع لخليط القانون والقانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو دول أخرى.¹ كما عرفت بأنها عبارة عن: " وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عمل من أعمال الدولة... يتم إنشائها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.² وفي نفس السياق فقد أشار ناصر دادي عدون إلى أن: " المؤسسة العمومية يطلق على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية وتموله وتقوم بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب وتحقيقا لأهدافه الاقتصادية والسياسية.³ كما أكد كذلك على أن: " للمؤسسة العامة عدة طرق للإنشاء سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي، أو إنشاء كلية من جديد بأموال عمومية كلية، أو جزئية أو مختلطة.⁴

3.2. حسب معيار الحجم

حجم الأرض أو المحل المادي ويقصد به: " التواجد المكاني للمؤسسة والذي يعتبر أحد المعايير التي يتم من خلالها قياس ومقارنة المنشآت ووضعها ضمن سياق تصنيفي يعطي لها أهمية ويرجح إحداها على الأخرى ويعتمد على هذا المعيار خاصة في "المنشآت الفلاحية فمثلا: المنشآت الفلاحية التي تتربع على مساحة 08 هكتار أصغر من تلك التي تحتل مساحة 20 هكتار لكن معيار تصنيف المؤسسات على أساس الحجم لا يخلو من النقائص إذ أنه يمكن للمنشأة التي تتربع على 08 هكتار أن تقدم إنتاجا أكبر من سابقتها

¹. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، مرجع سابق، 1998، ص 14.

². عمار عوابدي، القانون الإداري، ج 1، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 305-306.

³. ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ب ط، دار المحمدية، الجزائر، ص94.

⁴. المرجع نفسه، ص95.

(تلك التي تتموقع في مساحة 20 هكتار) خاصة في حالة خصوبة تربتها، ونفس الحال بالنسبة للمؤسسة الصناعية.¹

4.2. حسب النشاط الأساسي الممارس: تصنف المؤسسات على حسب القطاع الذي تنتمي إليه، تبعا لنشاطها الأساسي حيث يتم التمييز بالتالي بين:

✓ المؤسسات الزراعية.

✓ المؤسسات الصناعية.

✓ المؤسسات المالية.

وهناك من يصنف المؤسسات حسب نشاطها الأساسي إلى:

أ. القطاع الأول: ويضم مجموعة المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي احد العوامل الطبيعية كالزراعة والصيد واستخراج الخاماتالخ.

ب. القطاع الثاني: ويشمل هذا القطاع مجموعة المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع وتقوم بتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيط.

ت. القطاع الثالث: ويمثل هذا النوع قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع والتأمين... الخ.²

3. أبرز خصائص ومميزات المؤسسة العمومية: تمتاز المؤسسات العامة بجملة من الخصائص والمميزات الذاتية التي تميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات الأخرى وهي:

✓ تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية.

✓ مرفق أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة.

✓ تتمتع بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.

✓ تتمتع بالشخصية المعنوية العامة.

1. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص55.

2. عمار عوابدي، مرجع سابق، ص.308.

- ✓ تعتبر المؤسسة العامة الإدارة أو الوسيلة الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق الأهداف التنموية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.
- ✓ تدار وتسير المؤسسة العامة بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس الإدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.¹
- ✓ تخضع المؤسسة العامة للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العامة.
- ✓ تتخصص المؤسسة العامة لتحقيق أهداف عامة محددة تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية، استهلاكية وفي تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة.
- ✓ المؤسسة العامة مملوكة للدولة وتنشأ أصلا بواسطة الدولة.
- 4. أركان المؤسسات العمومية: تتكون المؤسسات العامة من أركان أساسية تسند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة بذاتها، وتميزها عن غيرها من التنظيمات، وأركانها هي:
 - 1.4 المنظمة أو المرفقات العمومية: المنظمة العمومية هي الوحدات أو المشروعات والهيئات الإدارية التي تديرها الدولة بنفسها أو تحت إشرافها، وفي نطاق القانون العام للقيام بأعمال وأنشطة عامة اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية لتحقيق أهداف عامة من أجل إشباع الحاجات العامة المادية أو المعنوية. كما تتمتع المؤسسة العمومية بحق ممارسة مظاهر السلطة في نطاق اختصاصاتها لتحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها.
 - ✓ الأشغال التي تتم على عقارات لصالح المؤسسات العامة هي أشغال عامة.²
 - ✓ أموالها أموال عامة.
 - ✓ أنها تخضع لنظام المحاسبة العامة وللرقابة الإدارية العامة.
 - ✓ أن النظام القانوني الذي يخضع له هو القانون العام.

¹. عمار عوابدي، مرجع سابق، ص310.

². المرجع نفسه، ص310.

ويترتب عن تمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية العامة العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- للمؤسسة العامة ذمة مالية مستقلة.
- للمؤسسة العامة موطن قانوني خاص بها.
- للمؤسسة العامة وكيل أو نائب قانوني يتصرف باسمها الخاص.
- للمؤسسة العامة حق وصفة التقاضي.¹

ومن ثم فإن الشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة، من خلال إعطاء بعض أجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطها مما بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن التزامات ونحمل للمسؤولية.²

2.4. التخصيص والاستقلال المالي: من جانب آخر فالمؤسسة العامة تعد كيان قانوني إداري تنظيمي قائم بذاته ومستقل ماليا.

■ المقصود بالاستقلال المالي هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة باعتبارها تحوز وتتمتع بالشخصية المعنوية العامة وتمتعها بحرية التصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية، الخاصة بها.

■ إضافة إلى أن للمؤسسات حسابات خاصة بها وسلطة الأمر بالصرف وأن تكون لها محاسبة خاصة بها. أما عن الاستقلال الإداري للمؤسسات العمومية فذلك يعني أن هذه المؤسسات:³

- تتمتع بحرية وسلطة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعمليات تحقيق أهدافها المحددة.

¹ . المرجع نفسه، ص.311.

² محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة العامة المحلية، د ط، دار العلوم للنشر، عنابة ، الجزائر، 2004، ص 16.

³ . عمار عوابدي، مرجع سابق، ص. 313.

▪ سلطة وحرية إبراهيم العقود الإدارية والاقتصادية وسلطة تعيين وممارسة مظاهر السلطة الرئاسية على أشخاصهم وعلى أعمالهم دون توقف ذلك على الموافقة الأولية أو المسبقة للسلطات الإدارية المركزية الوصية.

5. مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد أنشأت المؤسسات العمومية الجزائرية وتطورت لترشيد دور وظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فاعلية وإنتاجية في إنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع. حيث يشير بشير محمد في كلامه: " من المعروف عن تاريخ المؤسسة الجزائرية أنها عرفت أنواعا تنظيمية متعددة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها التسيير الذاتي، القانون العام للعامل، استقلالية المؤسسات والشركات الفرعية وأخيرا الشراكة."¹

يقصد بالمؤسسة العمومية الجزائرية تلك: "المؤسسات والإدارات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي."²

1.5. مرحلة التسيير الذاتي: 1963-1965

لقد عانت الجزائر بعد الاستقلال 1962م ظروفًا اجتماعية واقتصادية مزرية نتيجة المغادرة الجماعية للأوربيين، حيث ترك العاملون بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم 90% معمرين وأجانب، تاركين المؤسسات والإدارات مهملة حيث غادر خلال 06 أشهر 800 ألف شخص، وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثًا إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة التي فاقت آنذاك

¹. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

². الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 20 جمادى الثاني عام 1427هـ، 16 يوليو 2006/ العدد 46، ص3.

70%، الفقر، التهميش، الأمية 98%،.... الخ¹. انتهجت الجزائر نمط التسيير الذاتي بغية سد الفراغ الذي تركه رحيل المعمرين الأجانب حيث تكوّن قطاع الصناعة من مؤسسات صغيرة الحجم قدر عددها عام 1964 بـ 330 مؤسسة، وعدد العاملين بها 3000 عامل. والجدير بالإشارة هنا هو أن الشركات الأجنبية الكبيرة لم تغادر الجزائر عموماً سنة 1962م، بل بقيت وحافظت بذلك على ممتلكاتها الصناعية، أما التي غادرت وتركت ملكيتها للتسيير الذاتي فهي مؤسسات الفرنسيين المقيمين بالجزائر العاصمة². إن خيار نمط التسيير الذاتي لم يكن خياراً استراتيجياً مخططاً له ولا وليد تفكير عميق، وإنما كان استجابة حتمية لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت نفسها وأدت للعمل بهذا النمط من التسيير، حيث " تقرر منذ مؤتمر طرابلس سنة 1962م إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل بين الزراعة والصناعة التي تكون ملكيتها عمومية، ومسيرة من قبل الدولة، لكن الاقتصاد الجزائري في الأيام الأولى للاستقلال كان مشلولاً بفعل مغادرة مالكي المزارع والمصانع، ففتحت الدولة المجال لتنظيم الفلاحين والعمال في تعاونيات وجمعيات للحفاظ على سير المؤسسات الزراعية والصناعية من جهة وصنع جدار يمنع البرجوازية العقارية والتجارية والصناعية من بسط نفوذها على هذه المؤسسات من جهة ثانية"³.

عملت الدولة الجزائرية من خلال القرارات الصادرة في مارس 1963م على تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية، وهذا قصد إضفاء الطابع الرسمي والتنظيمي وكذا القانوني لسياسة التسيير الذاتي، حيث " سعت فيما بعد إلى السيطرة عليها، ليختفي المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي ويحل محله إستراتيجية سلطة الدولة من خلال الازدواجية في سلطة التسيير بين الرئيس الذي تنتخبه الجمعية العامة للعمال والمدير

¹ .<http://www.startimes.com.2016/17/23/12:00>

² .أنظر بن أشنهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 26.

³ .أنظر داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 210.

المعين من قبل الدولة والذي يفرض عمليا سلطة هذا الأخير في اتخاذ القرارات المتعلقة بتجهيز هذه الجمعيات وإقراضها وتسويق منتجاتها¹.

ضمن ذات السياق فسياسة الاحتواء الذي اتبعتها الجزائر في سبيل فرض الهيمنة على تلك الحركة الجماهيرية التي جاءت نتيجة الظروف المزرية الاجتماعية والاقتصادية، حيث قضت على المبادرات الفردية والجماعية والتي كانت من صنع الجزائريين بعد الاستقلال. بالرغم من أن الموثيق والنصوص الرسمية وخاصة منها ما يتعلق بميثاق الجزائر في سنة 1964م تؤكد على ضرورة إتباع نظام تسييري متنوع من ضمنها التسيير الذاتي " لكن النظام السياسي الذي تم تشكيله بعد حركة 19 جوان 1965م وأتى بمشروع الدولة للتنمية رأى أن ترك مبادرة التسيير خارج نطاق الدولة يتناقض رأسا مع المصلحة الوطنية في جميع النواحي، لأن المستوى الثقافي والتعليمي ودرجة الوعي العمالي لا يؤهلهم أبدا أن يكونوا في المستوى الذي يسمح لهم بتسيير هذه المركبات الصناعية ذات التكنولوجيا العالية فمن أجل النجاعة الاقتصادية ليس أمام الدولة إلا إتباع شكل تنظيمي وتسييري يسمح لها أن تكون هي المالكة والمسيرة والمنظمة للعملية الإنتاجية في هذه المؤسسات الصناعية².

2.5. مرحلة الشركات الوطنية: 1965-1971

ظهرت الشركة الوطنية في شكل شركات مساهمة، مثل شركة مساهمة بمساهم وحيد، وشركة مساهمة عامة -شركة وطنية- إذ احتلت هذه الأخيرة في الجزائر منذ سنة 1966م مكانتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة الأكثر ضمانا لتدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة، فهي من حيث شكلها لا يختلف تنظيمها على جهاز المداولة -لجنة التوجيه والمراقبة وجهاز التنفيذ المدير- أما لجنة التوجيه والمراقبة فيتوزع أعضاؤها في مختلف قطاعات النشاط، وصلاحياتها ذات طبيعة استشارية، تبدي رأيها في النظام الداخلي، مثل

¹. المرجع نفسه، ص 211.

². أنظر بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، 1996، ص 105.

نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، مناقشة برنامج الاستثمارات، طلب القروض ... لنشاط الشركة¹.

يتكون القطاع العام من مجموعة مؤسسات تعود ملكيتها القانونية للدولة، ويتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة، كما يتم تعيين مدراءها بموجب قرار وزاري من قبل هذه السلطة ذاتها، وقد أخرجت الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من ظهور القطاع العام في الجزائر، " فعلى المستوى الاجتماعي تقوم البرجوازية بتوسيع قاعدتها الاقتصادية الخاصة، وتستخدم سلطة الدولة لتدعيم هذه الحركة لتراكم رأس المال. في هذه الحالة لا توجد لديها أية مصلحة اقتصادية، أو سياسية في ظهور قطاع عام منافس في محيط تراكمها. وبصورة عامة يقوم القطاع العام في البلدان الرأسمالية المتطورة بوظيفة داعم للقطاع الخاص، ولا يمكن في أي حال من الأحوال منافسته، لأنَّ البرجوازية تملك الوسائل السياسية للحيلولة دون ذلك"².

أما على المستوى الاقتصادي فيتعلق بعدم امتلاك الدولة لإمكانيات مالية لتحقيق الحجم الضروري من الاستثمارات، وبدءا من سنة 1966 أخذ الإقتصاد الجزائري بالتشكل على الرغم من الركود الذي أصاب القطاع الزراعي الخاص نتيجة تجزئة الأراضي، ففي سنة 1963 تم تأميم الأراضي الزراعية، وتأميم المناجم سنة 1966.

عموما يمكن القول أن هذه الخصائص التي تميز تجربة التسيير الذاتي تتناقض بشكل كلي مع توجهات النظام السياسي الذي كان يعمل على إيجاد الطريقة المناسبة التي تمكنه من هيكلة نفسه داخل تنظيم الشركة الوطنية، وعليه فإن النمط التسييري الذي اتبع بعد تشكيل الشركات العمومية في البداية كان معاكسا ومناقضا تماما لما جاء في تجربة التسيير الذاتي.

¹. أنظر واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص 64.

². بن أشهو عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 15.

3.5. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971-1979

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث يمثل العامل طرفا مهما وفاعلا في عملية التسيير والمراقبة. وبموجب ذلك فقد أصبح العامل يقوم بدورين أساسيين ويتمتع بصفة المسير والمنتج في آن واحد. حيث يرى كل من **علي غربي** و**إسماعيل قيرة** أن: "تأسيس التسيير الاشتراكي، منذ بداية السبعينات وحتى نهاية الثمانينات كنمط خصوصي لتنظيم علاقات العمل ضمن المؤسسات التابعة للقطاع العام. كان من الناحية النظرية كفيلا بضمان تماسك العمل بين المسيرين وجماعات العمال، وكذلك مساهمة نشطة وتعبئة دائمة للطاقات البشرية من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية. كما كان من شأنه أن يجسد مبادئ التسيير الديمقراطي للأمالك الجماعية، واستقلال الهياكل اللامركزية"¹.

والجدول التالي يوضح التقدم المستمر في تطبيق ت. ش. م إلى غاية 1979م

السنة	1974م	1975م	1979م
عدد المؤسسات	12	33	75
عدد الوحدات	262	545	832
العاملون المعنيون	66.307	126.008	322.714

المصدر: نفس المرجع، ص161.

إن هذا الطرح النظري يدفعنا إلى التساؤل عن حقيقة مشاركة العمال في عملية صنع القرار والتسيير على المستوى العملي، بغض النظر من أن مستوى الوعي التسييري لمجلس العمال الذي يعقد جلساته العادية أربع مرات في السنة، وبغض النظر عن مستقبل المؤسسة العمومية والتي كانت تطالب بزيادة الأجور، مما خلف ذلك فيما بعد إفلاس العديد من المؤسسات العمومية وتفتتت بعضها إلى وحدات وفروع.

¹. إسماعيل قيرة وعلي غربي، في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص161.

حيث أشار داوود معمر في قوله: " أن إشراك النقابة في العملية التسييرية قد حد من نشاطها المطلبي، فهذا الأخير يضعها في وضعية غير شرعية نحو التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والذي يفرض عليها أن تكون مجرد ناقل للمعلومات. هكذا يتضح أن إعطاء العامل صفة المنتج المسير هو إخماد للإضرابات والصراعات العمالية، وبالتالي تحويل الموقف المطلبي إلى موقف تعبوي سياسي"¹. لكن هذا لم يدم طويلا إذ تنبه العمال للأمر، من خلال الإعلان عن استقلال العملية التسييرية عن الإنتاجية، واستأنفت النقابات العمالية نشاطها المطلبي. إن أهم ما ميز فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من مشاكل هو وجود جهاز مركزي يفرض وصاية على المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ على اعتبار أن المركزية والوصاية نظامان مرتبطان ببعضهما، فإذا كانت المركزية تعني اتخاذ القرار من أعلى الهرم التنظيمي، فإنه لا يمكن للمشرفين أو لرؤساء العمال اتخاذ القرار إلا من خلال الرجوع إلى السلطة العليا، وعليه يمكن القول أن الوصاية أيضا هي نوع من المركزية؛ فمدير المؤسسة لا يمكنه اتخاذ القرارات إلا باستشارة من الوزارة الوصية. كما تمثلت أهم مشاكل المؤسسات الصناعية في هذه المرحلة في تراكم الديون وتضخم العاملين دون أن يقابله تضخم الإنتاج، وقلة وندرة قطع الغيار والمواد الأولية، وعدم عودة الإطارات الموجهة للتكوين بالخارج بالنظر إلى حصولها على عروض مالية مغرية من قبل حكومات الدول الأوربية في ظل صمت الدولة الجزائرية التي لم تعمل على تقديم نصوص تشريعية واضحة في هذا المجال.

كما اتسمت هذه الفترة بمشاكل على المستوى التسييري أين كانت الأجهزة والمعدات وكذا الآلات المستوردة من الخارج مصممة للعمل في بيئة جغرافية واجتماعية تختلف عن تلك المتوفرة في الجزائر، فهذه الأخيرة لم تكن تمتلك اليد العاملة المؤهلة للتعامل مع مثل هذه التكنولوجيا، وكنتيجة للتوظيف غير العقلاني الذي شهدته هذه المرحلة - الكل يعمل، الكل يحصل على أجر - أثقلت المؤسسات الصناعية بالعمال فالمنصب الذي يحتاج إلى

¹. داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، مرجع سبق ذكره، ص 212.

عاملين كان يضم حتى ثمانية عمال أو أكثر الأمر الذي أثر من جهة في إنتاجية وكفاءة المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن هذا الأمر قد أحدث خلا في القيم التنظيمية والمعتقدات التي يتبناها العامل تجاه العمل، ففي وقت سابق كان يقدر العمل؛ الأمر الذي أدى به في ظل هذه الظروف إلى اللامبالاة بسير العمل وإتقانه، على اعتبار أن المنصب الذي يضم أكثر من عشرة عمال لا يعمل فيه بشكل فعلي إلا عاملان أو ثلاثة على الأكثر والأمر راجع إلى تجسد فكرة الإتكالية وكذلك ومن جهة أخرى قناعة الجميع بكفاية هذا العدد وبالتالي اكتفاء العمال المتبقين بالمشاهدة فقط، أو الغياب.

ومع مرور الوقت اتضح أن: "التسيير الاشتراكي للمؤسسات مجرد شكل خاص من رأسمالية الدولة إذ عبّر هذا المشروع -اشتراكية الدولة- عن طموحات مصالح عناصر البرجوازية الصغيرة الموجودة في هياكل الدولة والحزب والجيش، وقد استطاعت قيادة هذه الطبقة فرض سيطرتها بفضل نفوذها ومواقعها في هذه المؤسسات الثلاث الأكثر أهمية في المجتمع، لكن نجاحها لم يكن بأي حال كاملا أو نهائيا، ذلك لأنها واجهت مقاومة ليس من طرف العمال ومنظمتهم النقابية فحسب، بل من قبل البرجوازية الوطنية المبعدة، وكذلك الرأسمال الأجنبي، خصوصا البرجوازية الفرنسية الطموحة إلى توجيه مستقبل الجزائر بما يحفظ مصالحها الحيوية"¹.

4.5. مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988

في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي شهدتها الدولة الاشتراكية تعالت الأصوات لتغيير النهج الاقتصادي وهو ما ترتب عنه ظهور مرحلة جديدة عرفت بمرحلة إعادة الهيكلة. شهدت بداية الإصلاحات وخاصة "المخطط الخماسي الأول 1980-1984م المتعلق بتسيير الاقتصاد الوطني، والمؤسسة العامة بصورة خاصة، وكذلك مع المخطط الخماسي الثاني 1985-1989م الذي أحسّت فيه الجزائر بانتكاسة اقتصادية

¹. العياشي عنصر، التصنيع وتشكيل الطبقة العاملة في الجزائر، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية: الأزمة الجزائرية (الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية)، بيروت، 1999، ص387.

حقيقية نتيجة التدني الصارخ لأسعار البترول، وتواكل المؤسسة العامة على خزينة الدولة التي عرفت أول عجز لها سنة 1983¹.

يمكن القول إن الاضطرابات التي واجهتها المؤسسة العمومية في هذه الفترة على المستوى التنظيمي أو على مستوى المؤسسة والجهات التابعة لها أي الجهات الوصية، جعلها عرضة للكثير من الممارسات السلبية التي أثرت لحد كبير في كل من عمليتي التسيير والتنظيم، وفي هذا الصدد يؤكد يوسف عنصر على أن "عملية إعادة الهيكلة العضوية - المنطلقة من أن حجم المؤسسة هو العائق الأساسي أمام التسيير - لم تجد في تحسين المردودية المالية والاقتصادية المنشودة. لقد اعتبر البعض أن كفاءة التسيير ليست مرتبطة بحجم المؤسسة فهناك أمثلة كثيرة على نجاح المؤسسات الكبيرة التي تحسن تسيير مواردها المادية والبشرية في مختلف دول العالم"².

تحاول الدولة الجزائرية في كل سنة مالية أن تغطي العجز المالي الذي تشهده المؤسسات العمومية التي كانت توظف العمال من أجل التوظيف، ولم تحاول أن تطور في نشاطها أو إنتاجها بشكل واضح، فهذا الأمر حتى وإن كانت فيه رغبة من المؤسسات فإن الإجراءات البيروقراطية التي تمر عليها هذه الفكرة من أجل نيل الموافقة من السلطة المركزية المتواجدة بالعاصمة يحول دون خلق المبادرة. ومن ضمن الأهداف التي اتبعتها اللجنة الوطنية لإعادة النظر في الهيكلة المالية هو "إعداد البيان الذي يحلل أسباب عدم التوازن المالي والقوانين الاقتصادية والمالية لبناء توازن مالي جديد ومخطط لإعادة النظر في الهياكل المالية القصيرة والمتوسطة الأجل للمؤسسات. وفي هذا الإطار كل مؤسسة معنية

¹. داوود معمر، مرجع سابق، ص 214.

². أنظر يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص121.

تعد مخططات لإعادة هيكلتها المالية بالأخذ بعين الاعتبار المقاييس التطبيقية القصيرة والمتوسطة الأجل و مقاييس التوازن المالي المستمر¹.

تتمثل أهداف إعادة الهيكلة بشكل عام في ما يلي:

✓ " الانفتاح التدريجي للسوق الوطنية وفتح المجال أمام القطاع الخاص الذي ضبط له قانون الاستثمار الخاص 82-11، 1984، وفي إطاره تم التصريح بحوالي ألف مستثمر خاص.

✓ زيادة فعالية الإنتاج والنقل والتسويق وزيادة معدل استعمال طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل للوصول إلى تخفيض تكلفة الإنتاج المرتبطة بهذين المعيارين وإلى زيادة إنتاج المؤسسات.

✓ خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني².

✓ " تحسين ظروف تسيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

✓ القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات الخارجية في مجال نشاطها.

✓ تدعيم فعالية المؤسسات العمومية وذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج والرشاد في استغلال الموارد البشرية والمادية.

✓ القضاء على التمرکز الكبير للهياكل والتخفيض من معدلات البطالة³.

ومن جهة أخرى فقد قدم بن أشنهو بعض الأهداف كما يلي:

✓ " زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجملة عن طريق تنظيم أفضل القرارات فيما يتعلق بتصدير واستيراد السلع والخدمات وفيما يتعلق بالتوزيع الداخلي لهذه السلع والخدمات.

¹ http://www.startimes.com/2017/01/24/12:45

² بن أشنهو عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص. 212.

³ عنصر يوسف، مرجع سبق ذكره، ص. 120.

✓ دعم الإدارة المخططة للاقتصاد، ومن وجهة النظر هذه يجب أن توضح مواقع مختلف مستويات التخطيط.

إن إعادة هيكلة مؤسسات الصناعة والتجارة يجب أن يكون الفرصة لإقامة وسائل التسيير اللازمة لإعداد نموذج استهلاكي يتوافق مع الحاجات الأساسية للمجتمع¹.
 مما سبق يمكن أن نستنتج أن مرحلة إعادة الهيكلة قد أحدثت تغييرات تنظيمية واسعة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية التي تم تقسيمها إلى وحدات تظل تابعة للمؤسسة الأم، ومن دون شك أن هذه التغييرات قد أثرت في العمال بحيث أصبحوا يعانون من بعض الأمور السلبية والمتمثلة في قضية تداخل الأدوار والمهام، مما زاد من عدم استقرار العمل من الناحية التنظيمية أو الوظيفية لدى العمال، مما انعكس سلبا في كفاءة وإنتاجية المؤسسة ككل.

5.5. مرحلة استقلالية المؤسسات: 1988-1990

تعتبر الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في سنة 1986م والتي كان لها أثرا كبيرا في الاقتصاد الوطني " حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ومن ثمة بدأت مناقشة قضية استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988م. بدأت مرحلة التطبيق، بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها².

وبالرغم من المخططات التنموية والأموال التي صرفت في المرحلة الماضية، إلا أن التغييرات التنظيمية لم تشهد الأهداف التي خطت لها المؤسسات العمومية، وهذا بسبب غياب الكفاءات التسييرية التي كانت تعين وفق الولاءات السياسية، بصرف النظر عن

¹. بن أشنهو عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.213.

². <http://www.startimes.com> 2016/10/24/12:45

التخصص والكفاءة حيث كان لهذا الفشل أثره على نمو الاقتصاد الوطني ومعيشة المواطنين والقدرة الشرائية لديهم، فحتم هذا الواقع إعادة النظر في هذا الوضع. حيث كان التوجه نحو استقلالية المؤسسات العمومية بدأ بإصدار قانون المالية 03/88 الصادر في 12-01-1988 الذي يعتبر إدارة المؤسسات الصناعية كشخص اعتباري يخضع للقانون التجاري، ومنبع لتراكم رأس المال، ومولد للسلع، والخدمات. وفي حال عجزها تتعرض للتصفية¹. يعتبر مبدأ الاستقلالية المركز الأول والرئيس في الإصلاح الاقتصادي، والذي يركز على إضفاء الشخصية القانونية، والمعنوية على المؤسسات، وهذا الأمر يكسبها الحقوق، ويفرض عليها التقيد بالالتزامات. والمؤسسة المستقلة تعمل بمعزل عن التدخل الخارجي في شؤونها الداخلية، فالمؤسسة الصناعية تزاوّل نشاطها بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصصها. "تتمثل الأهداف الرئيسية لاستقلالية المؤسسات في وضع آليات تمكنها من تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية، وترقية الصادرات التي تتطلب مجهودات لصناعة منتجات ذات جودة عالية لإيجاد مكانة لها في السوق، والمحافظة على القدرة الشرائية للسكان بواسطة تطور الأجور والأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج، والقضاء على الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسة العمومية كالإهمال والمحسوبية واللامبالاة"².

يمكن القول أنه وبالرغم من الإصلاحات والتغييرات التي عرفتتها المؤسسات الجزائرية في جانبها التسييري والتنظيمي معا، إلا أنها ظلت غير كافية وعديمة الفعالية في ظل غياب التخطيط السليم وغياب تصور استراتيجي عقلائي لكيفية الانتقال إلى اقتصاد متماسك ومتكامل، فهذا الأمر يتطلب تغيير الذهنيات لدى المسؤولين في ما يخص المستوى التسييري

¹. أنظر كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر عدد 8، جانفي 2005.

². داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص. 220.

والتنفيذي. فعلى المستوى التسييري فقد افتقرت الجزائر في تلك المرحلة لوجود هياكل تجمع المعطيات وتحللها ليتم تجنب كل المحاولات التي أثبتت التجربة فشلها، وصياغة تصور ينطلق من الواقع الجزائري بموارده المتوفرة لخلق التنمية المستدامة بشكل عقلاني، وليس مجرد عملية لملء الفراغ في مراحل متقدمة من التسيير والتخطيط، أما على المستوى التنفيذي فكان لا بد من العمل وفق آليات ملائمة تساهم في خلق قيم عمل ايجابية وظروف اجتماعية مناسبة بدلا من الثقافة العمالية السلبية التي اكتسبها من المرحلة الاشتراكية.

6.5. مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق

لقد أدت المشاكل والصعوبات التي عرفها الاقتصاد الوطني في المراحل السابقة، وحصول الدولة الجزائرية على قروض من صندوق النقد الدولي عام 1991م والبنك العالمي للتجارة إلى إحداث تغييرات كبيرة على المستوى الاقتصادي، ظهرت تأثيراتها فيما بعد في جل المجالات الأخرى. فقد اتبعت الجزائر في هذه المرحلة نظام الخصخصة الذي يقضي "بإقامة تبادلات تجارية، تتجسد في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية، أو جزء منها، أو كل رأس مالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحقق كيفية تحويل التسيير، وممارسة شروطه"¹. وعليه يمكن القول أن هذا التغيير في الملكية قد رافقته تغييرات اجتماعية وتنظيمية على نحو واسع؛ حيث عمد الخواص إلى تغييرات جذرية في أسلوب التسيير قصد ضمان فائض قيمة أكبر من خلال فرض الرقابة الصارمة على الأداء، وتسريح عدد كبير من العمال كآلية للتخفيف من تكلفة الإنتاج، وارتفاع أسعار السلع، مما أثر سلبا على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للعمال الذين تم تحديد أجورهم بشكل عام، مما أدى إلى انخفاض القدرة الشرائية لدى الفرد الجزائري بصفة عامة، حيث يمكن اعتبار السوق بمثابة المحدد الرئيسي للأسعار وهذا من دون شك ما دفع بالدولة إلى التخلي عن

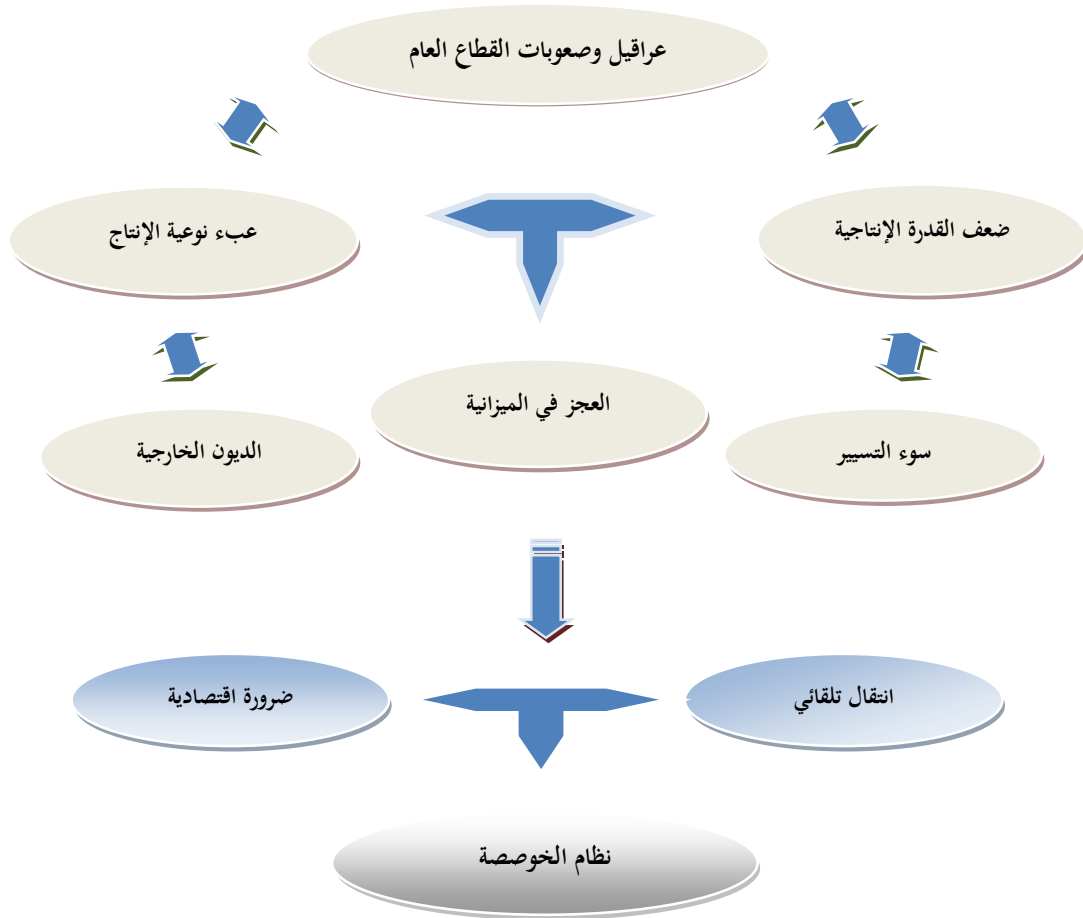
¹. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 48، 08 ربيع الثاني 1416.

جزء كبير من سلطاتها للمتعاملين الخواص الذين أصبحوا يهيمنون على النشاط الاقتصادي كنتيجة طبيعية لتحكمهم في السوق، فضلا عن ذلك أن الدولة تخلت عن دعمها للسلع الاستهلاكية.

كما أن هذه الفئة من الخواص تنافست على المؤسسات العمومية التي تضمن الربح الواسع، فالشريك غير الرسمي ذو السلطة الأوسع في النظام السياسي أو العسكري يضمن الحصول على المؤسسة العمومية الأكثر ربحية.

وقد تم بموجب " المرسوم الرئاسي 95/22 المؤرخ في 15 أوت 1995م والمعدل في مارس 1997م في الأمر 97/12 خوصصة 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة، وفي 1996م تسارعت وتيرة حل الشركات وخصصتها بعد إنشاء خمس شركات جهوية قابضة، فتواصلت خوصصة 800 مؤسسة محلية في شهر أفريل 1998م.

الشكل رقم: 22، يوضح أهم العراقيل والصعوبات التي واجهت القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على مرجع معمر داوود، مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري، ب ط، أيدكوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 150.

أما قانون الخصخصة المعدل في مارس 1997م فعُمد إلى بيع 250 مؤسسة كبيرة خلال الفترة 1998-1999م ، وكان القطاع الصناعي هو المتضرر الكبير من هذه العملية بنسبة 54% يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30%، زيادة على تسريح العمال بصورة جماعية؛ حيث سرح قطاع البناء وحده ما يقارب 80000 عامل في سنة 1996م¹. بموجب اتفاقيات الجزائر مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للتجارة.

¹. كرنالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

لقد قادت كل هذه الإجراءات التي ذكرنا الدولة الجزائرية نحو اقتصاد السوق المبني على الحرية الاقتصادية، والتجارة لتحقيق أكبر قدر من الريح المادي، بفصل عملية الإنتاج عن أصحاب رؤوس الأموال، " وقد جاء هذا الانتقال نتيجة الضغوط الاقتصادية الداخلية والخارجية، ولم يكن وفق تخطيط منظم من قبل هيئات وطنية أو أجنبية مختصة؛ فعدم التحكم في أدوات الخصوصية أدى إلى تطهير 249 مؤسسة كلفت الجزائر أكثر من 800 مليار دينار من سنة 1994م إلى 1999م حسب وزير المالية السابق حرشاي عبد الكريم"¹.

وقد صاحب هذه الظروف الاقتصادية والسياسية المضطربة توترات على المستوى الاجتماعي، والتي جاءت كنتيجة لعدم فهم الطبقة الشعبية للهدف والفائدة من وراء الخصوصية، واقتصاد السوق، وفي ظل انعدام تطمينات رسمية من الجهات المسؤولة انتشرت الإشاعات بين هذه الأوساط وازدادت الأوضاع تردياً من خلال عملية تسريح العمال وتفاقم ظاهرة الهجرة نحو المدن بحثاً عن ظروف معيشية أحسن، مما زاد من ضخامة الأزمة، وخلق العديد من الظواهر الاجتماعية السلبية.

إجمالاً وكنتيجة لما تناولناه سابقاً فإن التحولات والإصلاحات المتسارعة في تسيير وتنظيم المؤسسة الجزائرية على اختلاف ملكيتها لم تحقق الأهداف المتوقعة بالنظر لعدم وجود برنامج وطني شامل مبني على أسس تنطلق من الواقع الجزائري، ومكيفة حسب طبيعة موارده لتحقيق الاستقلال الاقتصادي للبلاد، بيد أن العلاقات الاجتماعية قد تميزت بنوع من الإعراض والجفاء بين إطارات المؤسسة وعمالها، حيث أن فئة الإطارات تحتكر الخبرة الفنية والمهنية التي اكتسبتها نتيجة العمل في المؤسسات الأجنبية، وظلت تمارس ضغطاً على إدارة المؤسسة من جهة، وعلى العمال من جهة أخرى فقد أصبح هؤلاء يعبرون عن إطارات المؤسسة وفق رموز ودلالات تعكس مدى اتساع الفجوة بين الفئتين. مما أنتج حالة من

¹. داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 229.

الصراع التنظيمي وحالة من الاغتراب يشعر بها العمال تجاه فئة الإطارات والتي تعمل على احتكار خبرتها الأمر الذي ساهم في زيادة توتر العلاقات الإنسانية والاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

6. المؤسسة الجامعية

لقد تطور مفهوم الجامعة من اتحاد لحماية حقوق الطلاب والأساتذة، حيث يتجمعون حسب تخصصاتهم والأساتذة يتجمعون في أقسام وفق مؤهلاتهم وتخصصاتهم وقد صارت وظيفة هذه التجمعات إعداد الطلبة لمهن معينة هي التدريس والطب والقانون والدراسات الدينية والفلسفة والآداب. وتبلورت فكرة الجامعة شكلا في كل من بولونيا في ايطاليا وباريس في فرنسا ففي بولونيا تم وضع لوائح مكتوبة سنة 1158م ودرجات علمية سنة 1214م حيث اعترف البابا وفي باريس اعترف لويس السابع والبابا سنة 1200م بالجامعة، حيث صارت جامعة باريس أول جامعة رسمية نشأت عام 1200م. ثم انتشرت الجامعات وصدرت في كل جامعة مرسوم ملكي يثبت شرعيتها ما عدا جامعة أكسفورد التي استمدت شرعيتها من كفاءة الأساتذة وشهرتهم. ومن أهم هذه الجامعات الأوربية التي نشأت مبكرا.

✚ جامعة أوكسفورد - 1167م

✚ جامعة تولوز - فرنسا 1229م

✚ جامعة مونبليي - فرنسا 1289م

✚ جامعة اسبانيا - أشبيلية 1220م

✚ جامعة ألمانيا - براغ 1347م.¹

وعلى غرار ما تناولناه سابقا من مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية سنحاول عرض أهم التعريفات المقدمة حول مفهوم المؤسسة الجامعية حيث تعرّف الجامعة بأنها: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة أكاديمية معينة تتمثل وظائفها

¹. أنظر ذوقان عبيدات و سهيلة أبو السميد، مهارات الحياة الجامعية، دار الفكر، عمان، 2012، ص 11-12.

الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتعرّف أيضا بأنها مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمة المجتمع وهي تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة.¹

وضمن ذات السياق فقد أشارت **حفوف فتيحة** في معرض حديثها بأن الجامعة عبارة عن مؤسسة رسمية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من جهة من صنع المجتمع ومن جهة أخرى هي أداة لصنع قياداته الفكرية والفنية والمهنية والسياسية، والمتمثلة في إطاراتها الخريجة والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق وحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية، لذا تحرص كل الدول على رعاية وتطوير جامعاتها وتوفير كل ما تحتاجه إيمان منها بالأهمية الكبيرة لهذا القطاع.²

وفي موضع آخر فقد أشار **عربي بومدين** بأنه يمكن تعريف الجامعة على أساس أنها مجتمع مصغر، يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة، تطوير واستكشاف أفكار تتميز بالصعوبة والتعقيد والأصالة، وتعتبر هذه الأفكار والدراسات التي تنتج عنها إرث الإنسانية الذي ينبغي على الجامعة المحافظة عليه، إيصاله إلى الأجيال المقبلة وتحديثه بصفة مستمرة. إن مهمة الجامعة لا تنحصر في الحفاظ وإيصال المعارف، بل لابد لها من إنتاجها أيضا، من خلال البحث العلمي. تعتبر الجامعة كذلك خدمة عامة، فهي تشارك في بناء المجتمع، ومصدر للتطور الاجتماعي، الثقافي والإقتصادي؛ ويقع على عاتق الجامعة تكوين

¹. عطار عبد المجيد ووهيبة بوريعين، مقارنة وظيفية في تنمية وتطوير المسؤولية المجتمعية "جامعة تلمسان نموذجا"، مركز النور للدراسات، تاريخ التصفح: 2019/01/12 / سا: 22:39. <http://www.alnoor.se/article.asp?id=313385>.

². أنظر حفوف فتيحة، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين "دراسة ميدانية في جامعات " سطيف، قسنطينة، مسيلة"، رسالة الماجستير - تخصص إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2008/2007، ص 44.

الإطارات التي تحتاجها الدولة. ولابد لتكوين الجامعة أن يأخذ في عين الاعتبار حاجات المجتمع ومتطلباته وأنشغالاته.¹

2.6. أهداف المؤسسة الجامعية

تفترض **بسمينة خدنة** أنه إذا سلمنا بأن العملية التعليمية لا يمكن أن تتم في فراغ، ولا بد لها أن تعمل في مجتمع تتأثر به وتتأثر فيه، فمن الطبيعي أن تكون أهداف الجامعة نابعة من طبيعة المجتمع الذي أقيمت لخدمته، لذا فإنه من غير الممكن أن نضع أهدافا محددة لكل الجامعات بغض النظر عن مكانها وزمان وجودها، فالأهداف التي تخدم مجتمعا آخر، والأهداف التي تستخدم في فترة زمنية معينة لا يمكن أن تطبق هي نفسها في فترة زمنية موالية. ويتفق الباحثون في على أن للجامعة اليوم عدد من الأهداف العامة لعل من أبرزها ما يلي:

- ✓ تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراءه داخل الجامعة وخارجها.
- ✓ الإسهام في تعديل وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- ✓ سد حاجة المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة وإعدادها لمختلف مجالات الحياة.
- ✓ دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها.
- ✓ نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها.
- ✓ مواكبة الانفجار المعرفي وثورة المعلوماتية الحادثة في العالم، واستثمار معطياتها لصالح المواطن والمجتمع.
- ✓ تدعيم القيم الروحية لدى الشباب حتى لا تتقطع صلاتهم بتراثهم الأصيل.

¹.عربي بومدين، "دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 249. نقلا عن:

Claude Lessard, « Modèles d'universités et conceptions de qualité : pour une université plurielle et capable d'entémoigner », rapport présenté au Conseil Supérieur de l'éducation, le 29 Novembre 2012, pp. 3-4.

✓ مواكبة التغير الحادث من حول الجامعة، والإسهام في تكييف المجتمع له ومحاولة استشراف مستقبله والإعداد له.

✓ الإسهام في تنوير المجتمع من حولها بالتيارات الفكرية المختلفة وتنفيذها وتوضيحها والرد عليها.

✓ تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم.¹

✓ الخدمة الاجتماعية فالجامعة هي مؤسسة اجتماعية تعمل على الإسهام في تقديم برامج تنمية المجتمع وتعليم الكبار وتقديم برامج التدريب اللازمة لمختلف قطاعات التنمية.²

3.6. وظائف المؤسسة الجامعية

يشير كربوش هشام نقلا عن رابح تركي الذي حصر وظائف الجامعة في ثلاث عناصر أساسية هي:

✓ نشر العلم: أينشر العلم الراقي بين الصفوة الممتازة من نوابغ الأمة بقصد إعدادهم لخدمتها مستقبلا.

✓ ترقية العلم: من المعروف عن المعرفة العلمية بصفة عامة نسبيتها، لذلك فيهتم العلم دوما بالتعديل والبحث والتحليل والتركيب، والتجريب... للوصول إلى أكبر اقتراب ممكن من الحقيقة، لذلك توجد الدراسات العليا كالمجستير والدكتوراه في مختلف حقول العلم لتعزيز التراث العلمي والثقافي للأمة.

¹. أنظر يسمينة خدنة، "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع والتنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 39-40. نقلا عن السيد سلامة الخميسي، المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2000، ص 25-26.

². ذوقان عبيدات وسهيلة أبو السميد، مهارات الحياة الجامعية، مرجع سابق، ص 14.

✓ وإن المعرفة وتحسينها غير كافيين للنهوض بالأمة لذلك يتم التركيز على تعليم وتكوين أخصائيين في مجالات محددة بغرض الاهتمام بمواضيع معينة لذلك تعتبر الجامعة لذلك مصدر تكوين للمهن العليا والرفيعة وذات المسؤولية العليا غالبا.¹

في حين أشار *Alfonso Borrero Caba* في معرض حديثه عن وظائف الجامعة اليوم والتي استند فيها على ما قدمته منظمة اليونسكو أن التدريس والبحث من "الوظائف الفكرية" للجامعة. وهي مرتبطة بمهمتها التعليمية أو "وظيفتها" التي هي شكل من أشكال "ثقافة العقل" ونقل "الأفكار والمفاهيم الأولى". بالإضافة إلى ذلك، تتزامن الخدمة مع الوظيفة أو "الدور الاجتماعي للمؤسسة الذي يربط الدور الفكري والتربوي للجامعات من جهة وتطور المجتمع من جهة أخرى".²

4.6. الإدارة الجامعية حسب المشرع الجزائري

حسب **عبد المجيد بوقرة** فالإدارة الجامعية تشكل جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة العام بالخاص، فهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل إنها من الوحدات المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وحيث أن الإدارة الجامعية هي القائمة على تحقيق رسالة الجامعة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بها لأنها تنظيم ذو استقلالية كبيرة في أحيان كثيرة. إن الإدارة الجامعية لا تختلف عن الإدارة في التنظيمات الأخرى، والتي يمكن أن تستمد من التعريفات العامة للإدارة تعريفا لها باعتبارها "منظومة متكاملة، تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير للموارد

¹. كروش هشام، فعالية التكوين الجامعي في التشغيل: مقارنة تنظيمية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة- 2006/2007، ص 53. نقلا عن راجح تركي، أصول التربية والتعليم، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 07.

². Cf. Alfonso Borrero Cabal ,L'Université aujourd'hui : éléments de réflexion , Ottawa, Ont, CRDI; Paris, UNESCO, 1995,p22.

البشرية والمادية المتاحة في الجامعة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة بفعالية".¹

بمقتضى المرسوم رقم 543-83 المؤرخ في 27 ذي الحجة سنة 1403 الموافق لـ 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي في الباب الأول المتعلق بالجامعة وفي الفصل الخامس حدد المشرع الجزائري إدارة الجامعة كما يلي:

المادة 19: تتألف إدارة الجامعة الموضوععة تحت سيطرة مدير الجامعة من: نواب مدير الجامعة الذين يحدد عددهم ووظائفهم في مرسوم إحداثها ، الأمين العام.

المادة 20: مدير الجامعة هو مسؤول عن سيرها العام مع مراعاة الصلاحيات المسندة للهيئات الأخرى التابعة لها.

المادة 21: يعين نواب مدير الجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي لمدة 03 سنوات مع الأساتذة المسجلين في قائمة التأهيل التي يعدها المجلس العلمي في الجامعة بناء على اقتراح من مديرها. ويجب أن تضم القائمة عددا من المترشحين يساوي ضعف المناصب المطلوبة شغلها، كما يعين الأمين العام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي من بين الموظفين الذين ينتمون على الأقل إلى السلم 13 من الوظيفة العمومية الذين لهم 05 سنوات على الأقل أقدمية في السلك.

المادة 02: تحدث الجامعة بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وتتكون من معاهد، ويحدد رسوم إحداثها وعدد معاهدها التي تتكون منها اختصاصاتها.

¹. عبد المجيد بوقرة، "الأستاذ وممارسة القيادة الإدارية في الجامعة" دراسة ميدانية في جامعة سعد دحلب - البليدة - ، رسالة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة، 2007، ص 56-57. نقلا عن محمد حمدي النشار، الإدارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، 1976، ص 11.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 253-98 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 المرافق لـ 17 أوت سنة 1998م يعدل ويتم المرسوم رقم 544-98 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة والتي نصت فيه المادة رقم 19 على ما يلي: تتكون إدارة الجامعة الموضوعية تحت سلطة مدير الجامعة من: نواب مدير الجامعة الذين يحدد عددهم ووظائفهم في مرسوم إنشاء الجامعة، الأمين العام، مسؤول المكتبة المركزية، ف جاء في المادة 20 مكرر أنه يكلف الأمين العام بالتسيير الإداري والمالي لهياكل إدارة الجامعة والمصالح المشتركة ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة، والمادة رقم 20 مكرر 1 أنه يكلف مسؤول المكتبة بالسير العام للهياكل الموضوعية تحت سلطته، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة، أما المادة رقم 22 فالكلية وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب وتتولى على الخصوص: التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وقد جاء في المادة رقم 23 تتشكل الكلية من أقسام وتقوم بتنسيق نشاطاتها وتحتوي على مكتبة منظمة في مصالح وفروع، ويشكل على أساس الشعبة أو المادة أو التخصص في المادة ويضم القسم مخابر عند الاقتضاء وينشأ القسم من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويكلف ببرمجة نشاطات التعليم والبحث العلمي وانجازها وتقييمها ومراقبتها في المجال الذي يخصه.¹

¹. المرسوم التنفيذي رقم 543-83 المؤرخ في 24/09/1983، الجريدة الرسمية، العدد 40، ص 2421-2424.

خلاصة الفصل

إجمالاً يمكن القول إن ما مرت به المؤسسة العمومية الجزائرية من تغيّرات وكذا تغييرات على مستوى التسيير المالي والإداري جعلها في كل مرة تنتهج مسار معيناً تسعى من خلاله لتدارك الاختلالات الناجمة عن الأخطاء السابقة. وهذا ما جعل طريقة تسييرها غير واضحة المعالم. ضف إلى ذلك التغيرات الحاصلة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مختلف دول العالم والتي أثرت في سياسة التسيير المتبعة في المؤسسة الجزائرية. وتبقى هذه الأخيرة في عملية بحث مستمرة عن سبل أكثر فعالية من أجل تحسين مستوى المؤسسات الجزائرية حتى تصل في طريقة تسييرها إلى مستوى المؤسسات العالمية.

الجانب التطبيقي للدراسة



الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. مجتمع الدراسة

3. المنهج المستخدم في الدراسة

4. أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تناول كل من تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية في الجانب النظري سنأتي في هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية على التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة وأدواتها وكيفية اختيار عينة الدراسة، وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة نتائجها النهائية مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات البحثية المتعلقة بالموضوع.

1- مجالات الدراسة

من دون شك أن مجالات الدراسة تعتبر من العناصر والنقاط الرئيسية في أي بحث اجتماعي، حيث تتجسد هذه الدراسة الميدانية والمتكونة من عدة مجالات هي: المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني.

1-1- المجال المكاني

جامعة زيان عاشور أو جامعة الجلفة هي قطب علمي. بقرار من رئيس الجمهورية، تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر من سنة 2008. تسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائدا ثوريا إبان الثورة التحريرية كما أنها تتسع لأكثر من 22000 طالب جامعي.

➤ كرونولوجيا

- 1990 : تم افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك
- 2000: تم ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي
- 2009: ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة¹.

➤ كليات الجامعة

- ✚ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- قسم الحقوق
- قسم العلوم السياسية
- ✚ كلية علوم الطبيعة والحياة
- قسم علوم الأرض والكون
- قسم البيولوجيا
- قسم الفلاحة الرعوية والبيطرة
- ✚ كلية العلوم والتكنولوجيا

¹. الموقع الرسمي لجامعة الجلفة تم التصفح بتاريخ : 2018/03/06 على الساعة : 10:00 <http://www.univ-djelfa.dz/ara/>

- قسم العلوم والتكنولوجيا
- قسم علوم المادة
- قسم الرياضيات والإعلام الآلي
- ✚ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- قسم العلوم الاقتصادية
- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم التجارية
- ✚ كلية الآداب واللغات.
- قسم اللغة والأدب العربي
- قسم اللغات الأجنبية
- ✚ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- قسم العلوم الإنسانية
- قسم العلوم الاجتماعية
- قسم علم النفس والفلسفة

➤ مشاريع البحث

تضم الجامعة 22 مشروع بحث معتمد من طرف اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحث الجامعية، حيث تم قبول 15 مشروع بحث وطني في إطار البرامج الوطنية لمشاريع البحث التابعة لمديرية البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك في مختلف الميادين والتخصصات.

➤ مخابر البحث: تحتوي جامعة الجلفة على 10 مخابر بحثية وهي:

- ✚ مخبر الكيمياء العضوية والطبيعية.
- ✚ مخبر استراتيجيات مكافحة المخدرات في الجزائر.
- ✚ مخبر الأجهزة الميكروموجية والمواد للطاقات المتجددة.

- ✚ مخبر التطوير في الميكانيكا والمواد.
- ✚ مخبر علوم ومعلوماتية المواد.
- ✚ مخبر التنمية الديمقراطية وحقوق الإنسان في الجزائر.
- ✚ مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها.
- ✚ مخبر المصطلح والمخطوط والأدب الجزائري المكتوب في الصحافة.
- ✚ مخبر قانون حماية البيئة.
- ✚ مخبر تنقيب وتثمين النظم البيئية السهبية.
- **المشاريع البيداغوجية:** تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة بطاقة استيعاب تصل إلى 8600 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى الهياكل:
 - ✚ مكتبة مركزية، مع مكتبة لكل كلية، بـ 12000 عنوان و 60000 نسخة.
 - ✚ 06 قاعات للإنترنت.
 - ✚ قاعة للمحاضرات المتفزة عن بعد.
 - ✚ مبنى لمخابر البحث.
 - ✚ مسمع بسعة 650 مقعد.¹
- **التأطير**
 - ✚ يؤطر الطلبة الجامعيين حوالي 704 أستاذ تتراوح درجاتهم بين الماجستير والدكتوراه.
 - ✚ وتدعم بفروع الماجستير في اللغة العربية والفلاحة الرعوية سنة 2006، وكذا فروع الكيمياء، الهندسة المدنية، الإلكترونيات في 2007... وحاليا فتح فرع الحقوق وكذا العلوم الاجتماعية.

¹. الموقع الرسمي لجامعة الجلفة تم التصفح بتاريخ : 2018/03/06 على الساعة : 10:00 <http://www.univ-djelfa.dz/ara/>

تضم جامعة الجلفة أربع 04 نيابات لرئاسة الجامعة:

➤ نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

المهام:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

➤ المصالح:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

المهام:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

المصالح:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.¹

- مصلحة التأهيل الجامعي.

➤ نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

➤ المهام :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم

والبحث.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

المصالح:

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

➤ نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

المهام:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل

إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير لبيداغوجي والإداري.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.

¹. الموقع الرسمي لجامعة الجلفة تم التصفح بتاريخ : 2018/03/06 على الساعة : 10:00 <http://www.univ-djelfa.dz/ara/>

▪ القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية.

▪ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

▪ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

المصالح:

▪ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

▪ مصلحة التوجيه والإعلام.

▪ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

1-2- المجال البشري

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراد الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي".¹

وبغية أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق، وعليه فالمجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بفئة الإداريين أي المدراء بدأ من رئاسة الجامعة على غرار عمداء الكليات ونوابهم وكذا رؤساء الأقسام ونوابهم إضافة إلى رؤساء المصالح وأعاون التحكم بحكم أنهم الفئة الملائمة لموضوع تفويض السلطة وأكثر ممارسة لهذه العملية في الجامعة، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا خلال سنة 2017 والتي تحصلنا عليها من طرف إدارة الجامعة، فقد بلغ عدد الكلي لهؤلاء 326 موظف إداري موزعين كما يأتي:

¹. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 299.

النسبة	التكرار	الفئات
2.15%	07	العمداء
0.62%	02	المدراء
2.45%	08	الأمناء العامون
11.05%	36	نواب العميد
7.36%	24	رؤساء الأقسام
7.36%	24	نائب رئيس قسم
23.92%	78	رؤساء المصالح
45.09%	147	أعوان التحكم
100%	326	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من إدارة الجامعة في

.2017

1-3- المجال الزمني: على غرار المجال المكاني فإن من الواجب على الباحث التطرق للمجال الزمني والذي يشكل " الفترة التي إستغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية"¹ لقد مرت الدراسة الحالية بالمراحل التالية:

أ/- المرحلة الأولى: أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث بالموضوع، وبعد أخذ الموافقة على الموضوع المقترح للدراسة من الإدارة كان ذلك في يوم: 2015/10/28، وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.

ب/- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة بدأنا بجمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 2016/01/02، حيث جرى البحث عن الكتب والمراجع وكذا الدراسات السابقة والقيام بالموازاة بجولات استكشافية متكررة بداية برئاسة الجامعة مرورا بالكليات والمعاهد... الخ،

¹ . محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 235.

وفي السياق ذاته تمت قراءة كل ما توفر من معلومات بغية لزيادة التعرف أكثر على طبيعة الموضوع المراد دراسته على أرض الواقع ومقارنتها بالجانب النظري للموضوع وإحداث القطيعة الابدستمولوجية، حيث استغرق الأمر مدة طويلة نوعا ما. مع وجود استمرارية في البحث عن المراجع خاصة فيما تعلق بالمتغير التابع أي "الكفاءة التنظيمية"، كذلك فقد تم في هذه المرحلة صياغة خطة مبدئية لموضوع الدراسة.

ج/- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من إعداد الاستبيان وصياغة الأسئلة وكخطوة أولى وبعد القيام ببعض التعديلات تم عرض عبارات الإستبانة على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في التخصص والمقدر عددهم 04 أساتذة جامعيين كلهم من جامعة الجلفة، من أجل مناقشة عباراته وإبداء الرأي في عبارات الأداة وتحديد موقفهم من حيث مدى انسجام الفقرات، ومدى مناسبتها وكذا الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف وتسمية العبارات حسب محاور الفرضيات.

وبعد جمع الأداة من المحكمين تم الإطلاع على العبارات واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض العبارات، وتم تعديل الفقرات اعتمادا على اتفاق ثلاثة محكمين، فتم حذف عبارات كانت غير مناسبة إذ اشتملت الدراسة على 65 فقرة وكانت خلاصة تحكيم المحكمين حذف 18 عبارة لعدم ارتباطها بالمجال وكثرة تكرار بعض العبارات، وبعد القيام بعملية التصحيح والتعديل وحذف 22 سؤال وذلك بعد توزيع الاستبيان على العينة التجريبية والذي بين لنا العديد من النقائص فيما يتعلق بقضية الاختصار وتغيير صيغة بعض الأسئلة الغير المفهومة وبالنظر كذلك لضيق وقت المبحوثين وحالات الغياب والتماطل في الإجابات والادعاء بنسيانها في المنزل أو أن ليس لديهم الوقت لذلك، وبالتالي حاولنا الاختصار قدر الإمكان والاستفادة من بعض المقابلات المقننة كلما أتحت لنا الفرصة، وفي الأخير خلصنا إلى أداة جمع البيانات بصورتها النهائية ذات 43 عبارة والتي يمكن القول بأنها شاملة

للإطار العام للدراسة وقد إندرجت تحت 05 محاور محور خاص بأسئلة متعلقة بالمتغير المستقل وبقية المحاور الأربعة متعلقة بالمتغير التابع أي الكفاءة التنظيمية.

وفي الفترة الممتدة من 2018/11/02 إلى غاية 2019/02/02 تم فيها توزيع 317 إستبانة منها ما تم تسليمها شخصيا ومنها ما تم تسليمها عن طريق وسيط آخر على أفراد مجتمع الدراسة المعنية بالبحث والموزعة عبر 07 كليات ومعهد إضافة لرئاسة الجامعة، وأثناء ذلك تم شرح بعض النقاط حول الموضوع كلما سمحت الفرصة لتزويد المبحوثين أكثر بمعلومات تساعدهم على الإجابة، حيث تم ملئ بعض الإستبانات من طرف المبحوثين واستلامها في حينها، بينما فضل بعض المبحوثين أخذ الإستبانة معهم نظرا لتراكم عملهم وبعد مدة قاربت الشهرين تقريبا تم تحصيل بقية الإستبانات أين تم تسجيل عديد الأخطاء خاصة في عملية التوزيع وأخطاء كذلك من طرف المبحوثين ونسيان الإجابة على الكثير من الأسئلة خاصة الأسئلة المفتوحة لهذا كان لزاما علينا أن نلتزم بحذف عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تتح لنا الفرصة لتسليمهم الاستبيان بسبب الغياب وبسبب امتناع بعضهم عن الإجابة والمقدر عددهم 61 بالإضافة للاستمارات التي لم يتم الإجابة فيها على كل الأسئلة وبالتالي حذفنا الباقي هذا التزاما منا بأخلاقيات البحث العلمي وبالأمانة العلمية حيث قدر عدد أفراد العينة بعد كل هذه الجهود وبالنظر لحساسية الموضوع إلى 109 مفردة. وفي الأخير انتقلنا للخطوة الموالية والمتعلقة بمعالجة وتحليل البيانات المحصل عليها والخروج بالنتائج.

2. مجتمع الدراسة

نتناول في هذه الدراسة الراهنة ظاهرة تفويض السلطة وبشكل أدق التأثيرات التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الكفاءة التنظيمية بجامعة الجلفة، وبما أن مجتمع الدراسة معروف فهو يشمل فئة المدراء وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم ورؤساء المصالح وكذا أعوان التحكم موزعين على مستوى 07 كليات ومعهد 01 إضافة لرئاسة

الجامعة، والذين بلغ عددهم 07 عمداء و02 مدراء و08 أمناء و36 نائب عميد و24 رئيس قسم و24 نائب رئيس قسم و78 رئيس مصلحة و147 عون تحكم. فقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لهؤلاء المبحوثين قصد التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع من حيث الدور الذي يؤديه تفويض السلطة في تحقيق استغلال أنسب للموارد المتاحة وفي زيادة الأداء وتحسين تنظيم وإدارة الوقت وكذا في زيادة جودة القرارات ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى المصالح والأقسام وعلى مستوى المؤسسة ككل.

وبناء عليه يمكن اعتبار أن أسلوب الحصر الشامل ينصب على تناول كل أعضاء مجتمع الدراسة قصد التحقق من جانب معين ومحدد في هذه الدراسة والمتمثل في معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التفويض على الكفاءة التنظيمية.

فقد حصرنا مجتمع الدراسة في عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء المصالح ونوابهم ورؤساء المصالح وكذا أعوان التحكم حيث حاولنا القيام بمقابلات مع فئة العمداء والتي كللت بإجراء مقابلتين من أصل 07 فقط ونائب رئيس قسم واحد إضافة لأمين عام واحد فقط وهو موظف في إحدى الكليات و03 رؤساء مصالح، وفي ذات السياق فقد استثنينا عمال التنفيذ بالنظر لطبيعة عملهم الذين يلتزمون بتطبيق التعليمات والأوامر فقط، وذلك وفق ما لاحظناه أثناء توزيع استمارات الاستبيان التجريبية، وعليه كان من الضروري حصر الدراسة والتوجه مباشرة للفئات التي تمارس عملية التفويض أو مارسته سابقا، كما استثنينا كذلك فئة عمداء الكليات والمدراء من الإجابة عن أسئلة الاستبيان وهم معنيين بالمقابلة فقط والتي حاولنا توظيفها في الجانب المتعلق بالتحليل. هذا وقد حاولنا الاستفادة من المقابلات التي ذكرناها سابقا كإضافة فقط وكحل اضطراري وذلك بسبب عدم استطاعتنا إجراء مقابلات مع كل العمداء مع العلم كذلك أن كل الأمناء لم يتمكن من تسليمهم الاستبيان ومن سلمناهم إياه لم يتمكن من استرجاعه عدا استبيان واحد فقط والذي استثنيناه بسبب عدم إجابة المبحوث

كلية على الأسئلة هذا التزاما من الباحث بالأمانة العلمية وبشروط البحث العلمي، وبالتالي فقد أصبح حجم مجتمع الدراسة المعني بالاستبانة 317 مفردة.

1.2. خصائص مجتمع الدراسة

تمثل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا وخلفية عملية ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك أن خصائص وسمات مجتمع الدراسة تعطينا نظرة شاملة عن مدى ارتباطها بالأسئلة والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تمحورت في خمسة متغيرات وهي الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية وكذا المنصب الذي يشغله المبحوث في المؤسسة الجامعية أي جامعة الجلفة تحديدا.

جدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	مجتمع الدراسة	العدد	%
ذكر		86	78.90
أنثى		23	21.10
المجموع		109	%100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 78.90%، في حين قدرت نسبة الإناث في المجموع الكلي بـ 21.10%، وهذا ما يدل على هيمنة واضحة بالنسبة للذكور بما يتعلق بالأعمال الإدارية في الجامعة مجال الدراسة وذلك راجع ربما إلى طبيعة العمل نفسه الذي لا يثير اهتمام فئة الإناث بشكل كبير وهذا ما يعكس توجه هذه الفئة إلى وظائف إدارية مثل نائب عميد مثلا أو رئيسة مصلحة أو في السكريتارية وما يلفت الانتباه أنها غائبة تماما عن تقلد المناصب العليا في الجامعة عدا فقط منصب نائب رئيس الجامعة.

جدول رقم 02: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة السن
7,3	8	من 20 إلى 30 سنة
64,2	70	من 31 إلى 40 سنة
24,8	27	من 41 إلى 50 سنة
3,7	4	من 51 سنة فأكثر
%100	109	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بالسن أن أكبر نسبة تمثلت في 64.2% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة وهم ممن يتراوح سنهم ما بين 31-40 سنة، تليها نسبة 24.8% من أفراد العينة ممن يتراوح سنهم بين 41-50 سنة، ونسبة 7.3% من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 20-30 سنة تليها نسبة 3.7% من أفراد العينة ممن يتراوح سنهم ما بين 51 سنة فأكثر. فالفئة الغالبة كما لاحظنا هي من 31 إلى 40 سنة لها علاقة مباشرة بسنوات الخبرة مثلما سنشاهد في الجدول المتعلق بالخبرة والتي بلغت 64.2% هي الأخرى أي أن من لديهم خبرة في العمل من 01-10 سنة هم كذلك ممن أعمارهم ما بين 31-40 سنة وهي نسبة مرتفعة وتدل على قيمة هذه الفئة المعتبرة من ذوي الخبرة والمستوى التعليمي المرتفع وتواجدها المكثف في الجامعة خاصة في الآونة الأخيرة من 2012-2019 بسبب انسحاب شبه تام لذوي الخبرة - تقاديا للصراعات التنظيمية الداخلية مع الأجيال الجديدة الصاعدة.

جدول رقم 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة المستوى التعليمي
8,25	09	ثانوي
35,78	39	جامعي
28,44	31	ماستر
24,78	27	دكتوراه
2,75	03	شهادات أخرى
%100	109	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فيه بلغت 35.78% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة ممن يملكون مستوى جامعي تليها نسبة 28.44% من أفراد العينة ممن لديهم مستوى ماستر تليها نسبة 24.78% من أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم مستوى دكتوراه تليها نسبة 8.25% من المبحوثين في المجموع الكلي فيما يتعلق بمستوى التعليم الثانوي تليها نسبة 2.75% من أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم شهادات أخرى مثل التكوين المهني أو جامعة التكوين المتواصل.

يبدو أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى جامعي ومستوى ماستر وكذا دكتوراه وهذا ما يدل على وجود مستوى ثقافي مرتفع لدى الموظفين خاصة فئة رؤساء المصالح والأقسام وكذا النواب سواء نائب عميد أو نائب رئيس قسم وهم بالتالي الأكثر ممارسة للمهام الإدارية والصلاحيات فهم يعتبرون همزة وصل قوية داخل الهيكل التنظيمي والذين يعتمد عليهم في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة حيث يترأس أغلبهم أقسام ومصالح مهمة في الجامعة ككل.

جدول رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة منصب العمل
4,59	05	نائب عميد
8,25	09	رئيس قسم
9,18	10	نائب رئيس قسم
63,30	69	رئيس مصلحة
14,68	16	عون تحكم
%100	109	المجموع

فيما يتعلق بمنصب العمل فالبيانات الموضحة في الجدول أعلاه توضح أن: نسبة 63.30% من أفراد العينة وهي أعلى نسبة وهم من فئة رؤساء المصالح، و14.68% هم من فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 9.18% وهم من فئة نواب رؤساء الأقسام، تليها نسبة 8.25% من فئة رؤساء الأقسام، تليها نسبة 4.59% من فئة نائب عميد.

جدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الخبرة المهنية
64,22	70	من 01 إلى 10 سنة
31,20	34	من 11 إلى 20 سنة
3,67	04	من 21 إلى 30 سنة
0,91	01	من 31 إلى 40 سنة
%100	109	المجموع

فيما يخص سنوات الخبرة توضح المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول أن: 64.22% ينتمون إلى الفئة العمرية من 01- 10 سنة، و31.20% ينتمون لفئة 11 إلى 20 سنة، و3.67% ينتمون إلى الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة، و0.91% من 31 إلى 40 سنة. من خلال المعطيات يمكن تبرير سبب ارتفاع عدد الموظفين الذين لديهم خبرة من 01 إلى 10 سنة إلى وجود تغيير كبير على مستوى رئاسة الجامعة وعلى مستوى الكليات كذلك في العشر سنوات الأخيرة على غرار خروج الكثير من الموظفين وإحالتهم على التقاعد ولأسباب أخرى، كما أن هناك فئة أخرى معتبرة من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 11

إلى 20 سنة، ما يثبت أن هناك استقرار كبير على مستوى المصالح خاصة تلك المتعلقة بالإحصاء والتوجيه وهذا ما لاحظناه بشكل عفوي أثناء توزيع الاستبانة.

جدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الحالة العائلية
17,43	19	أعزب
79,82	87	متزوج
2,75	03	مطلق
%100	109	المجموع

من خلال معطيات الجدول فإن أكبر نسبة قد بلغت 79.82% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وهم فئة المتزوجين تليها نسبة 17.43% من أفراد مجتمع الدراسة وهم من فئة العزاب تليها نسبة 2.8% من أفراد مجتمع الدراسة وهم من فئة المطلقين. تعكس النسبة المرتفعة لغالبية أفراد مجتمع الدراسة من فئة المتزوجين الاستقرار العائلي لدى هؤلاء المبحوثين وبالتالي فإن تحملهم للمسؤولية.

3. المنهج المستخدم في الدراسة

بلا شك أن عملية تقصي أية ظاهرة سوسولوجية أو تنظيمية كانت في علم الاجتماع عموماً وفي علم الاجتماع التنظيم والعمل خصوصاً قد يتطلب استخدام أساليب وقواعد تساعد الباحث في الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في إشكاليته، وهذا ما يشكل في جوهره ما يسمى بالمنهج حيث نجد أن بدوي قد أشار في معرض حديثه أن اختيار منهج معين دون الآخر راجع لعدة عوامل وأسباب من بينها طبيعة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة فاعتماد الباحث على منهج معين ليس بالأمر الاعتيادي أو الخاضع للصدفة.¹

¹. أنظر فيروز زرارقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2007، ص 58.

وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة وصف ظاهرة تفويض السلطة وكذا الكفاءة التنظيمية، والتعرف على واقعهما في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومحاولة التعرف على العلاقة الإرتباطية بينهما، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي عرف على أنه: "تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً".¹

وبناء عليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة الراهنة وكفيل بوصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها.

4. أدوات جمع البيانات

تُعدّ أدوات جمع البيانات: "جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين"²، وبالنظر لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على:

1.4. الإستبانة

والتي عُرِّفت بأنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب"³ ومن خلال تفكيك المتغيرات المقترحة في فرضيات الدراسة تم إعداد الأسئلة بناء على عملية تفكيك منهجية أو كما يسمى بعملية التحليل المفهومي، وتحويل كل مؤشر إلى سؤال أو أكثر، وفي السياق نفسه تم إعداد بنود

¹ عبد الناصر جندلي، تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 200.

² إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1981.

³ فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 71.

الإستبانة المكونة من 43 عبارة موزعة على خمسة محاور منها أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية ومحور متعلق بالمتغير المستقل " تفويض السلطة " وأربع محاور متعلقة بالفرضيات مع العلم أننا قمنا بتفكيك المتغير التابع " الكفاءة التنظيمية " في بداية البحث إلى أربعة أبعاد رئيسية والتي قمنا بترجمتها إلى مؤشرات ومن ثم إلى أسئلة، حيث تم كما سبقت الإشارة لذلك توزيعها على عينة تجريبية مكونة من 20 موظف بطريقة عشوائية وبعد شرح عبارات الاستبيان تم خلال 03 أسابيع جمع بعضها والتي بلغ عددها 10 فقط وتم تسجيل الملاحظات التالية:

- بعض الإستبانة ترك المبحوثين إجابات فارغة وذلك ربما لعدم فهمهم لها.
- عدم الإجابة على بعض الأسئلة المفتوحة والخروج عن الموضوع أحيانا.
- اتضح لنا أن بعض المصطلحات غير مفهومة تتطلب التوضيح أو التبسيط أكثر.

وقد تم الاعتماد في هذه الاستبانة على ثلاث أنواع من الأسئلة:

اعتمدنا أسئلة مغلقة تقريبا في كل محاور الاستبانة وفي هذه الحالة تكون " الإجابة عن الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل: نعم، لا، وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار الإجابة المناسبة، وتمتاز بسهولة تفريغ المعلومات منه وقلة التكاليف ولا يأخذ وقت طويل للإجابة عن الأسئلة ولا مجهود للتفكير".¹

كما اعتمدنا أسئلة مغلقة مفتوحة كذلك في بعض الأسئلة وهي عبارة عن " نوع من الإستبانة تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، وللمفحوصين الحرية في الإجابة، ويستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة"². وفي نفس الوقت اعتمدنا أسئلة ذات خيارات مضبوطة على غرار توظيف بعض الأسئلة المفتوحة، والتي حاولنا تحليلها وتوظيفها في الدراسة.

¹ . عمار بوحوش ومحمد محمود الزينيات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² . المرجع نفسه، ص 68.

2.4. المقابلة

على غرار باقي الأدوات البحثية الأخرى لا تقل المقابلة عن غيرها أهمية حيث يؤكد كل من *Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy* بأنها تساعد الباحث على التواصل مع الواقع الذي تعيشه الجهات الاجتماعية الفاعلة.¹ حيث تم القيام ببعض المقابلات المقننة والحررة في نفس الوقت الهدف منها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحري عن بعض الجوانب الخفية ربما والمتعلقة بالظاهرة محل الدراسة والتي يمكن توظيفها في تحليل نتائج البحث، وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

- مقابلة مع إثنين من العمداء.
- مقابلة مع أمين عام بإحدى الكليات.
- مقابلة مع نائب رئيس قسم.
- مقابلة مع إثنين من رؤساء المصالح.

3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة بواسطة جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية" أو كما أصبح يسمى مؤخرا "الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات" والذي يرمز له اختصارا "*SPSS*"، حيث تم استخدام الإصدار الحادي والعشرين لهذا البرنامج "*version 21*"، كما تم استخدام المقاييس الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة كما استخدمنا معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على مدى قوة العلاقة بين المتغيرات.

¹ . Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy Avec la collaboration de Jacques Marquet, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, Paris, 2011, p 41.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجالات الدراسة وكذا عينة الدراسة فضلا عن ذكر المنهج المستخدم في الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات، وعموما يمكن القول أن هذا الفصل كان بمثابة الموجه الحقيقي لمسار البحث في هذا الموضوع المتعلق بالتقويض والكفاءة التنظيمية.

الفصل الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: النتيجة العامة

تمهيد

يؤكد الباحث سعيد سبعون في معرض حديثه عن التأويل السوسولوجي أن متطلبات البحث العلمي السوسولوجي تفرض على الباحث عدم التوقف أثناء عملية تحليل البيانات باستعمال هذه التقنية أو تلك فما نحصل عليه من التحليل الذي عادة ما يطغى عليه الجانب الإحصائي هو عبارة عن بيانات مجردة صماء تتميز بطابع الوصفي فمهما تطورت تقنيات التحليل للبيانات ومهما وصلت درجة الدقة فهي تبقى مجرد تقنيات تساعد في عملية الاستدلال أو التأويل السوسولوجي.¹ وعلى هذا الأساس يمكن القول بمدى صعوبة هذه المرحلة من البحث خاصة عند القيام بعملية التحليل أو القراءة السوسولوجية للنتائج.

عموما سنحاول من خلال هذا الفصل القيام أولا بتقديم معالجة إحصائية للبيانات ومن ثم الخروج بالنتائج ومناقشتها وتفسيرها كخطوة ثانية في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات على غرار مناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات وفي نهاية هذا الفصل سنحاول الوقوف على أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة.

¹. أنظر سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012، ص 167.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1-1- المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجاباً في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 01: الرغبة في تحمل المسؤولية وعلاقتها بتوظيف المهارات الاجتماعية

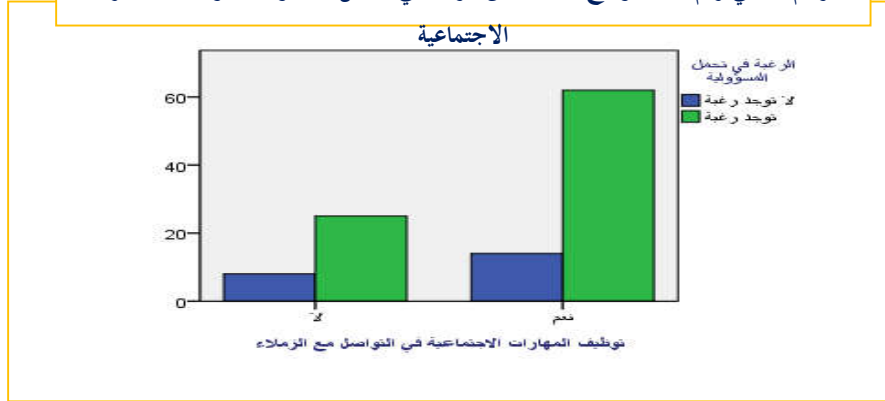
المجموع		توجد رغبة		لا توجد رغبة		الرغبة في تحمل المسؤولية	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	توظيف المهارات الاجتماعية	
30.27	33	22.94	25	7.33	8	لا	الاختيارات
69.72	76	56.88	62	12.84	14	نعم	
100	109	79.82	87	20.18	22	المجموع	
$R = 0.49$						<i>Pearson R</i>	

يشير الجدول رقم 01 أعلاه إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوظفون مهاراتهم الاجتماعية في التواصل مع الزملاء بنسبة 69.72% منها 56.88% لديهم رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 12.84% أكدوا على نفس الرأي، في حين أن 30.27% من المبحوثين لا يوظفون مهاراتهم الاجتماعية في التواصل مع الزملاء في العمل منها 22.94% لديهم رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 7.33% أكدوا العكس. وبحساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R = 0.49$ يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الرغبة في تحمل المسؤولية وتوظيف المهارات الاجتماعية في التواصل مع زملاء العمل بغية انجاز المهام المفوضة.

من خلال المعطيات وبدليل تسجيلنا لنسبة مرتفعة نوعاً ما من المبحوثين والتي قدرت بـ 56.88% ممن أكدوا قيامهم بتسخير كل ما يملكون من مهارات اجتماعية في العمل أثناء انجاز المهمة الموكلة إليهم مع رؤسائهم في العمل أو مع زملائهم في المصلحة أو القسم وفي المؤسسة عموماً نتيجة رغبتهم في تحمل المسؤولية، وعليه يمكن أن نستنتج وجود علاقة إيجابية بين كلا المتغيرين أي أن فعل توظيف المهارة الاجتماعية مرتبط برغبة الموظف في تحمل المسؤولية أي أن بإمكانه استثمار هذه المهارة في التواصل الذكي مع بقية الأفراد في المؤسسة. إن توظيف المهارات الاجتماعية قد يساعد الموظف على التفاعل

والتواصل مع بقية أفراد المنظمة، حيث تتجلى تلك التقاليد والأعراف والعلاقات الاجتماعية في أنماط معينة لفظية أو غير لفظية، ويبقى الهدف من عملية الاتصال هذه هو توصيل رسالتك للآخرين بكل دقة ووضوح. والقيام بذلك يرتكز أساساً على بذل جهد معين بين الطرفين في العملية أي بين المرسل والمستجيب. ففي كثير من الأحيان قد نصادف عدم فهم الرسالة من قبل المتلقي، بغض النظر عن وجود تلك الرغبة في تحمل المسؤولية. كما أن توظيف المهارات الشخصية بناءً على حب العمل ذاته أو بما يسمى بمهارات التواصل التي يستخدمها أي فرد داخل التنظيم ويوظفها ليتفاعل ويتواصل مع الآخرين والتي قد تشمل على مهارة الإقناع وكذا مهارة الاستماع ومهارة تفويض الصلاحيات أو عند ممارسة الرقابة بطريقة ذكية لا تشعر الموظف بالإحباط فضلاً عن تشجيعه والاعتراف بمجهوده ومكانته في المؤسسة، وهكذا فإن توظيف مثل هذه المهارات في العمل خاصة عند أداء المهام المفوضة بأسلوب سلس وفعال إذن له تأثير إيجابي في سيرورة عملية التفويض والمرتكزة مثلما أشرنا سابقاً على مدى الاستعداد الذهني والنفسي والاجتماعي لتحمل المسؤولية.

الرسم البياني رقم 01: يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية وتوظيف المهارات



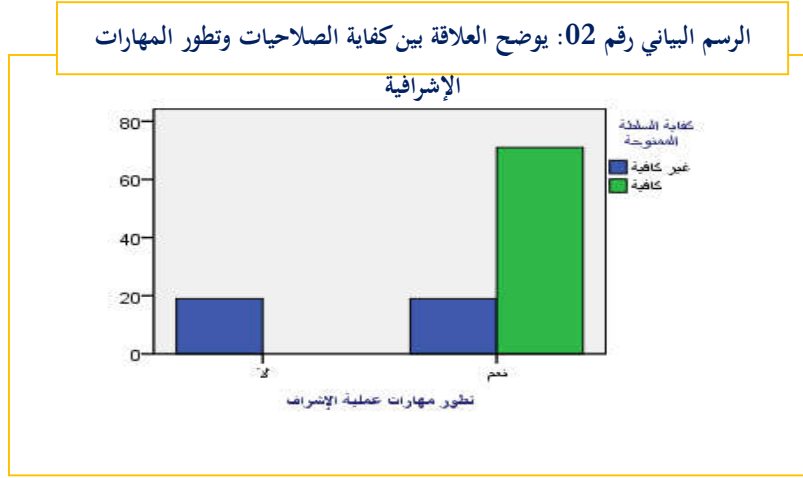
الجدول رقم 02: كفاية السلطة الممنوحة وعلاقتها بتطور مهارات عملية الإشراف

المجموع		كافية		غير كافية		كفاية السلطة الممنوحة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تطور مهارات عملية الإشراف	
17.43	19	00	0	17.43	19	لا	الاختبارات
82.57	90	65.14	71	17.43	19	نعم	
100	109	65.14	71	34.86	38	المجموع	
$R = 0.62$						<i>Pearson R</i>	

يبين الجدول رقم 02 أعلاه أن غالبية المبحوثين قد تطورت مهاراتهم الإشرافية وذلك بنسبة 82.57% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 65.14% لديهم سلطة كافية مقابل 17.43% أكدوا عكس ذلك. في حين أن نسبة 17.43% أكدوا بأن السلطة التي بحوزتهم غير كافية تماما لتطوير مهاراتهم الإشرافية.

وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتطور المهارات الإشرافية في العمل وبالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R = 0.62$ ، فإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية. أي أنه كلما كانت الصلاحيات كافية كلما كانت زادت فعالية عملية الإشراف التنظيمي سواء كان ذلك متعلقا بإشراف الموظف على المهمة ذاتها أي تسييرها على نحو أفضل أو بما يتعلق بعملية الإشراف على المرؤوسين في أداء المهام التي أوكلت إليهم من طرف مسؤوليهم فهنا علينا أن نعي هذه الاختلافات في التفسير بحيث أنه من الممكن أن يكلف رئيس قسم أو مصلحة بالرقابة على بعض رؤساء المصالح الجدد الذين هم في نفس الخط الأفقي للهيكل التنظيمي بناء على خبرته في العمل وبالتالي فالمهمة التي كلف بها تعتبر من الناحية التنظيمية تفويضا يمكن أن يكون شفهيًا أو كتابيا ففي حالة الاستشارة مثلا يفضل الكثير من الموظفين الاتصال برؤساء المصالح الأقرب لمكان العمل بحكم تواجدهم في قسم واحد حول مشكلة معينة تخص العمل ومثلما لاحظنا ذلك أثناء الجولات الاستطلاعية فهناك حركية كبيرة داخل الكليات وفي أماكن تواجد

مكاتب رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح خاصة في الفترات الصباحية نتيجة كثافة الأعمال الإدارية وأعمال أخرى تتعلق بالطلبة.



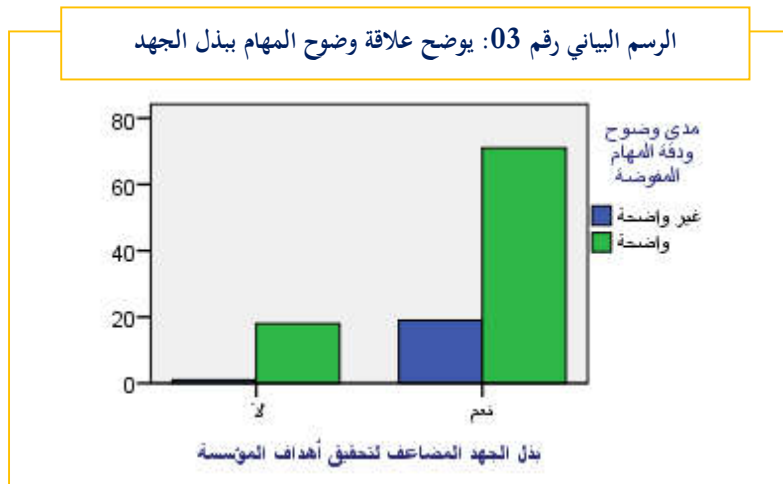
الجدول رقم 03: مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وعلاقتها ببذل الجهد المضاعف

المجموع		واضحة		غير واضحة		مدى وضوح ودقة المهام المفوضة	
%	ت	%	ت	%	ت	بذل الجهد المضاعف	
17.43	19	16.52	18	0.91	1	لا	الاختيارات
82.57	90	65.14	71	17.43	19	نعم	
100	109	81.65	89	18.34	20	المجموع	
$R = 0.71$						<i>Pearson R</i>	

يبين الجدول رقم 03 أعلاه أن غالبية المبحوثين يبذلون جهدا مضاعفا لتحقيق الأهداف بنسبة 82.57% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 65.14% أكدوا بأن المهام المفوضة لديهم دقيقة وواضحة مقابل 17.43% أكدوا عكس ذلك. في حين أن نسبة 16.52% أكدوا بأنهم لا يبذلون جهدا بالرغم من وضوح المهام التي بحوزتهم مقابل 0.91% أكدوا بعدم بذلهم للجهد لأن المهام غير واضحة ودقيقة.

وعليه يمكن القول أن هناك علاقة طردية قوية بين دقة ووضوح المهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتمادا على النتيجة المتوصل إليها لمعامل الارتباط بيرسون والمقدرة بـ $R = 0.71$ ، يبدو أن وضوح المهمة المفوضة له دور محوري في العملية بحد ذاتها وفي نفس الوقت تؤثر في أداء الموظف للمهمة بشكل إيجابي وبالتالي فهو

يتفادى بذلك الوقوع في المشاكل والصراعات الداخلية، فحين تحدد أهداف المهمة وحيثياتها بدقة وتماشيا مع رؤية المسؤول في التسيير وأهدافه في المؤسسة التي قد تخدم الموظف في حد ذاته أو المصلحة العامة للقسم أو الكلية أو الجامعة ككل. فشرح المهمة وتحديد مجالها بدقة يؤدي بشكل أو بآخر إلى الدفع بالموظف في المؤسسة الجامعية إلى بذل الجهد المضاعف وزيادة وتيرة الانجاز .



الجدول رقم 04: ملائمة المهام المفوضة وعلاقتها بالاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة

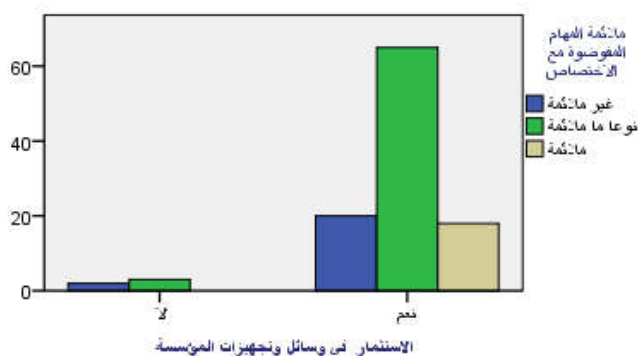
المجموع		نوعا ما		ملائمة		غير ملائمة		ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاستثمار في الوسائل والتجهيزات	
4.58	5	00	0	2.75	3	1.83	2	لا	الاختيارات
95.42	104	16.51	18	59.63	65	19.26	21	نعم	
100	109	16.51	18	62.38	68	21.10	23	المجموع	
$R = 0.54$								Pearson R	

يبين الجدول رقم 04 أعلاه أن غالبية المبحوثين يستثمرون في تجهيزات ووسائل المؤسسة بنسبة 95.42% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 59.63% أكدوا ملائمة المهام المفوضة مع اختصاصهم في العمل مقابل 19.26% أكدوا بأن هناك تلائم بين المهام المفوضة مع اختصاصهم الوظيفي. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 4.58% لا يستثمرون في وسائل وتجهيزات المؤسسة منها 2.75% أكدوا بأن المهام التي يتولونها

ملائمة نوعا ما مقابل 19.26% لا يستثمرون في وسائل وتجهيزات المؤسسة لعدم ملائمة المهام المفوضة إليهم مع اختصاصهم الوظيفي.

بناءا على المعطيات الإحصائية السابقة واعتمادا على النتيجة المتوصل إليها بحساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر بـ $R=0.54$ ، يمكن القول بوجود علاقة طردية متوسطة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص لدى الموظفين والاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة. كقراءة أولية لهذه النتيجة المتوصل إليها يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن مسألة استخدام الوسائل والتجهيزات متعلقة بمدى انسجام المهام التي يكلف بها الموظف مع اختصاصه الوظيفي وهي ما قد يدفعه إلى الاستعانة بجميع المعدات والوسائل الموجودة مثل الحاسوب والطابعات والأجهزة الأخرى الغير مستعملة خاصة في الأعمال التقنية التي تتطلب الدقة، هذا طبعا في حالة توفرها في القسم أو المصلحة والجامعة ككل، فضلا عن ذلك فالموظف في هذه الحالة قد يقوم باستخدام كل ما هو متاح أمامه من مساحات شاغرة مثل بعض المكاتب الواسعة الحجم أو تلك المغلقة الغير مستغلة من أجل ترك حرية أكبر في العمل وتوفير جو هادئ، وحسب ما لاحظنا أثناء الجولات الاستطلاعية في بعض الكليات حصول بعض المناوشات حول القاعات وبعض المكاتب الكبيرة الحجم التي يمكن استغلال جزء منها وفي هذه الحالة يمكن ربط هذه التصرفات الناتجة عن تلك المسؤولية وروح المبادرة التي يتحلى بها بعض المسؤولين أو رؤساء الأقسام أو المصالح تجاه المؤسسة عند رؤية أية أماكن شاغرة من قاعات أو معدات غير مستعملة وفي نفس الوقت يمكن الإشارة للمورد البشري الذي هو الآخر يمكن أن يستغل في تنفيذ بعض الأعمال الروتينية العادية حتى تكون هناك مشاركة وتعاون جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

الرسم البياني رقم 04: يوضح علاقة ملائمة المهام مع الاختصاص والاستثمار في الوسائل



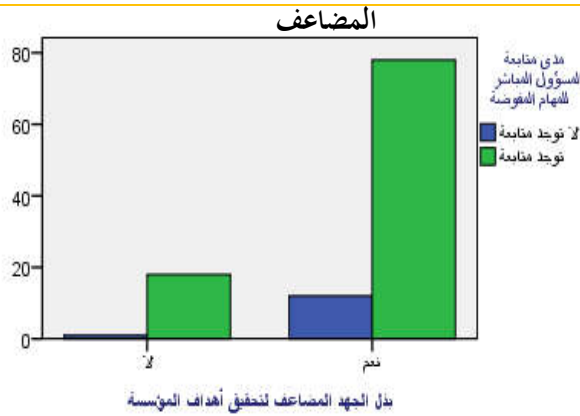
الجدول رقم 05: مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف

المجموع		توجد متابعة		لا توجد متابعة		مدى متابعة المسؤول المباشر	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	بذل الجهد المضاعف	
17.43	19	16.52	18	0.92	1	لا	الاختيارات
82.57	90	71.56	78	11.0	12	نعم	
100	109	88.07	96	11.92	13	المجموع	
$R = 0.66$						<i>Pearson R</i>	

يوضح الجدول رقم 05 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يلقون متابعة مستمرة من المسؤول المباشر بنسبة 82.57% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 71.56% أكدوا بذلهم للجهد المضاعف مقابل 11.00% أكدوا على نفس الرأي وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 4.58% أكدوا بأنهم يلقون متابعة مستمرة من المسؤول المباشر بنسبة 17.43% أكدوا بأنهم لا يحظون بالمتابعة أبداً منها 16.52% أكدوا بذلهم لجهد مضاعف في العمل مقابل 0.92% أكدوا على نفس الرأي، وبحساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ $R = 0.66$ يمكن القول بأن هناك علاقة طردية قوية بين المتابعة من طرف المسؤول وبذل الجهد المضاعف، أي أنه كلما كانت هناك متابعة من طرف المسؤول المباشر في العمل كلما كان الجهد مضاعفاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. يتضح من خلال هذه المعطيات الإحصائية والنتيجة المتوصل إليها أن فعل بذل الجهد يتأثر إيجاباً بمتابعة المسؤول عن العمل للمهام التي قام بتفويضها لمساعديه وعليه يمكن تفسير ذلك على أن

عملية الرقابة أو المتابعة لا تشكل عائقا لدى الموظفين بل بالعكس هي بمثابة الموجه لهم في الكثير من الأعمال ومن زاوية أخرى فالرقابة المستمرة في أماكن تواجد الموظفين أي في نفس القسم وبحكم قرب أماكن تواجدهم في المؤسسة ذلك يمنح المسؤولين رقابة مباشرة على مرؤوسيه من عملية التحقق من حضورهم أو غيابهم أو مدى انضباطهم هذا من جهة ومن جهة ثانية فهناك فئات أخرى غير متقاربة في أماكن العمل فيجدون الكثير من الحرية في العمل في التنقل بين المكاتب وحضورهم يكون متذبذبا نوعا ما بحكم نوعية المهام أو المنصب الذي يشغلونه فكلما توجهنا إلى أعلى كلما كان تواجد المسؤولين أقل وهذا راجع لانشغالاتهم الدائمة بالعديد من الأمور الخارجة عن نطاق الإدارة بحكم أن الكثير من العمداء أو رؤساء الأقسام أو نوابهم وحتى رؤساء المصالح لديهم أعمال أخرى تتعلق بالتدريس داخل الجامعة أو حتى خارجها وكذلك انشغالهم بحضور الملتقيات والمؤتمرات الدولية.

الشكل رقم 05: مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وبذل الجهد



الجدول رقم 06: يوضح الجهة التي يستعين بها المبحوثين في حال وجود صعوبة في العمل

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
المشرف المباشر	78	39.19
زملاء من نفس المصلحة	56	28.14
زملاء من مصالح أخرى	39	19.59
ذوي الخبرة	04	2.01
القوانين والمراسيم	06	3.01
الكتب المراجع	02	1.0
الانترنت	07	3.51
مفتشية الوظيفة العمومية	01	0.50
مصالح الرقابة الداخلية	01	0.50
مصالح الضمان الاجتماعي	02	1.0
بذل جهد مضاعف	02	1.0
مواقع التواصل الاجتماعي	01	0.50
المجموع	199	100

يشير الجدول رقم 06 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا استعانتهم بالمشرف المباشر في العمل في حال وجود صعوبة وذلك بنسبة 39.19% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول تليها 28.19% يستعينون بزملاء من نفس المصلحة تليها 19.59% يستعينون بزملاء من مصالح أخرى تليها 3.51% يستعينون بالانترنت تليها 3.01% يستعينون بالقوانين والمراسيم تليها 2.01% يلجؤون إلى ذوي الخبرة تليها 1.0% يلجؤون لمصالح الضمان الاجتماعي ونفس النسبة يبذلون جهدا مضاعفا ونفس النسبة كذلك يستعينون بالكتب والمراجع تليها 0.50% يستعينون بمواقع التواصل الاجتماعي أو بمصالح الرقابة الداخلية أو بمفتشية الوظيفة العمومية.

قد يساعد وضوح القواعد والأسس التي يبني عليها التنظيم في تحقيق فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة، ومن بينها تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لعناصر التنظيم حتى يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا بين المشرفين عن العمل ومساعدتهم وبالتالي التقليل من الوقت الضائع، كما أن عدم تخطي بعض المستويات الرأسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى وكذا اتصاف الاتصالات التنظيمية بالرسمية قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة

والفعالية. كما أن إشراك الموظفين في المعلومات المختلفة إضافة إلى تدعيم الاتصال الداخلي بكل أشكاله الرسمية قد يسمح بعدم الارتباك في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة وفي حالة عدم استجابة المشرفين عن العمل أو عدم اهتمامهم بهذه المسألة فإن المرؤوس بطبيعة الحال يتوجه إلى مصادر أخرى لحل المشاكل التي قد تواجهه في العمل من بين تلك المصادر الكتب والمراجع، الزملاء من مصالح أخرى، الاستعانة بالإنترنت أو بمواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من المصادر الأخرى حتى يتمكن من تأدية المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد.

الجدول رقم 07: نوعية التفويض وعلاقته بمدى تلقي أوامر أو تعليمات من مصدرين مختلفين

المجموع		معا		كتابي		شفهي		نوعية التفويض	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى تلقي أوامر من مصدرين مختلفين	
22.0	24	1.83	2	8.25	9	11.92	13	لا	الاختيارات
78.0	85	14.68	16	21.10	23	42.20	46	نعم	
100	109	16.52	18	29.35	32	54.12	59	المجموع	

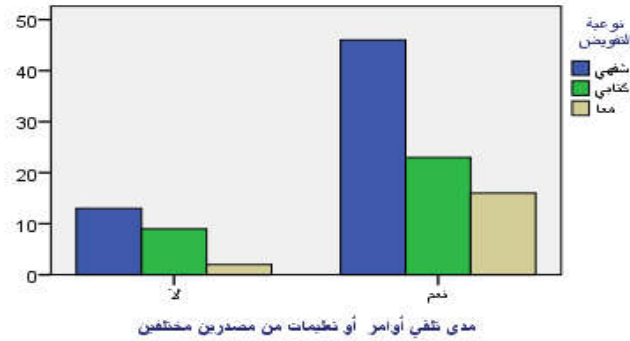
يوضح الجدول رقم 07 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يتلقون أوامر وتعليمات من مصدرين مختلفين وذلك بنسبة 78% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 14.68% أكدوا بأن المهام المفوضة إليهم تتم بشكل كتابي وشفهي 21.10% أكدوا بأن المهام المفوضة إليهم تتم بشكل كتابي مقابل 42.20% أكدوا بأنهم يفوضون شفهيًا وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 22% أكدوا عدم تلقيهم تعليمات من مصادر مختلفة منها 1.83% ممن يفوضون كتابيًا وشفهيًا مقابل 8.25% ممن يفوضون كتابيًا مقابل 11.92% ممن يفوضون شفهيًا.

ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين نوعية التفويض وتلقي الأوامر والتعليمات من مصادر مختلفة لاسيما عند من يفوضون بشكل شفهي. وبالتالي فالتركيز هنا في إصدار الأوامر موجه بشكل أساسي لمن هم مفوضون بشكل شفهي وذلك لأن هناك إما تراكم في الأعمال في المستويات الأفقية الأعلى في الهيكل التنظيمي للكلية أو الإدارة المركزية

للجامعة أو عدم فهم للمهام المفوضة أي أن هناك غموض في القوانين المتعلقة بالتفويض هذا من جهة ومن جهة أخرى اتكال بعض المسؤولين على نوابهم بشكل كبير مثل نواب العميد أو رؤساء الأقسام أو رؤساء المصالح أو أعوان التحكم في الكثير من الأعمال المهمة أو غيرها التي يكلف بها المسؤول الأول عن المهمة. وعلى هذا الأساس فإن عدم فهم الموظف لعمله الأصلي إضافة للمهام التي أسندت إليه في وظيفته يجعله تحت عرضة تعسف وتسلط بعض المسؤولين مما يؤدي به إلى تلقي عديد من الأوامر والتعليمات ومن مختلف المصادر. وهنا يمكننا الإشارة لمدى ايجابية التفويض في تسهيل عملية الاتصال الداخلي ولكن في حالة حدوث التشويش أو غموض في الأدوار أو المهام التي تخص كل مسؤول أو رئيس مصلحة أو غيره من الموظفين فإن ذلك يؤثر بشكل ربما سلبي على العمل

وعلى عملية التفويض

الرسم البياني رقم 07: يوضح علاقة بين أسلوب التفويض وتلقي الأوامر من مصادر مختلفة



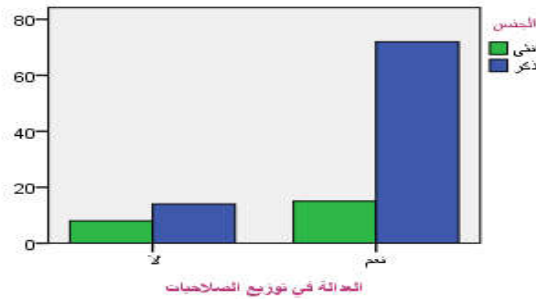
الجدول رقم 08: الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	العدالة في توزيع الصلاحيات	
20.18	22	7.33	8	12.84	14	لا	الاختيارات
79.81	87	13.76	15	66.05	72	نعم	
100	109	21.10	23	78.89	86	المجموع	

يشير الجدول رقم 08 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا وجود عدالة في توزيع الصلاحيات وذلك بنسبة 79.81% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 66.05% من الذكور مقابل 13.76% من الإناث. في حين أن نسبة 20.18% أكدوا عدم وجود عدالة

في توزيع الصلاحيات منها 12.84% من الذكور مقابل 7.33% من الإناث. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات لاسيما عند الذكور أي أن الصلاحيات توزع بطريقة عادلة على ما يبدو وخاصة عند الذكور الذين أكدوا بشكل كبير على ذلك وهذا مؤشر ايجابي على عدم وجود تفرقة في التعامل مع الموظفين سواء كانوا من فئة الذكور أو فئة الإناث واللائي عبر كثير منهن بوجود توزيع عادل للصلاحيات، مما يسمح لنا ببناء صورة عامة يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل. فما دام أنه لا توجد تفرقة بين الفئتين أو بالأحرى كل الموظفين الذين بإمكانهم تحمل مسؤولية مهام جديدة في وظائفهم عن طريق عملية التفويض سواء كان شفهيًا أو كتابيًا أو الاثنين معًا. والشيء الملاحظ هنا هو قلة تواجد الإناث في المناصب العليا مثل عميد كلية أو رئيس قسم وفي بعض الحالات يتولين منصب نائب عميد نظرا لعدم رجا اهتمامهم بالمناصب العليا أو ربما وميولهم أكثر للتدريس أو ترأس مصلحة معينة مثلا.

الرسم البياني رقم 08: يوضح العلاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات

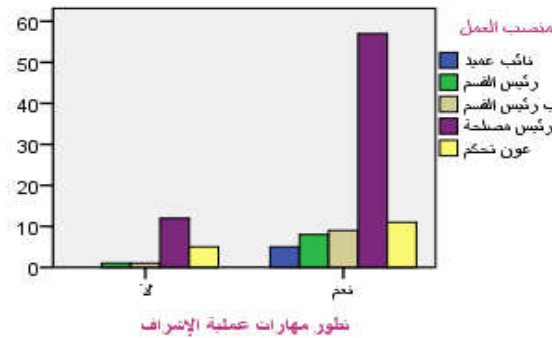


الجدول رقم 09: منصب العمل وعلاقته بتطور مهارات الإشراف

المجموع		عون تحكم		رئيس مصلحة		نائب رئيس القسم		رئيس القسم		نائب عميد		منصب العمل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	لا	الاختيارات
17.43	19	4.58	5	11.0	12	0.91	1	0.91	1	00	0	لا	الاختيارات
82.57	90	10.09	11	52.29	57	8.25	9	7.33	8	4.58	5	نعم	
100	109	14.67	16	63.30	69	9.17	10	8.25	9	4.58	5	المجموع	

يشير الجدول رقم 09 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا على تطور مهاراتهم في عملية الإشراف وذلك بنسبة 82.90% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 52.29% من رؤساء المصالح مقابل 10.09% من فئة أعوان التحكم مقابل 8.25% من فئة نواب الأقسام مقابل 7.33% من فئة رؤساء الأقسام في حين أكد 17.43% من المبحوثين وهم ممن أقرروا بعدم تطور في المهارات الإشرافية منهم 11.0% وهم من فئة رؤساء المصالح مقابل 4.58% وهم من فئة أعوان التحكم مقابل 0.91% من فئة نائب رئيس القسم ونفسها لدى فئة رؤساء الأقسام. من خلال النسب السابقة يتضح أن فئة رؤساء المصالح هم الفئة الأكثر تقدماً فيما يتعلق بتطوير المهارات الإشرافية التي يطمحون لتحقيقها من خلال توليهم مهام إشرافية في أعمالهم أو فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والذي يتطلب في كثير من الأحيان عامل الخبرة واستخدام العديد من الأساليب الذكية في توزيع المهام التي تزيد من حماس المرؤوسين وتمنحهم الرغبة على بذل الجهد خاصة لدى فئة رؤساء المصالح مثل مصلحة المستخدمين مصلحة الإحصاء والتوجيه.... الخ

الرسم البياني رقم 09: يوضح علاقة منصب العمل بتطور مهارات الإشراف



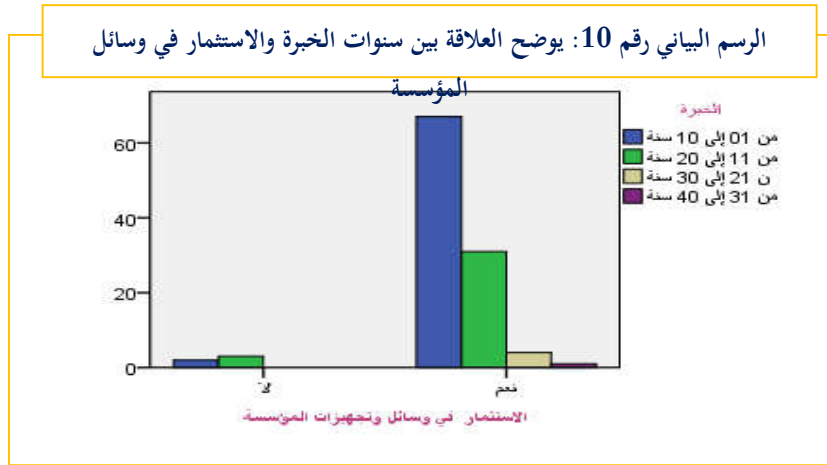
الجدول رقم 10: سنوات الخبرة وعلاقتها بالاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة

المجموع		من 31 إلى 40		من 21 إلى 30		من 11 إلى 20		من 01 إلى 10		سنوات الخبرة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.58	5	00	0	00	0	2.75	3	1.83	2	لا	الاختيارات
95.41	104	0.91	1	3.66	4	28.44	31	62.38	68	نعم	
100	109	0.91	1	3.66	4	31.19	34	64.22	70	المجموع	

من الجدول رقم 10 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 95.41% ممن أكدوا على أن هناك استثمار فعلي في وسائل وتجهيزات المؤسسة وهو ما يمثل الاتجاه العام منها 62.36% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 28.44% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 3.66% من فئة 21 إلى 30 سنة ومقابل 0.91% من فئة 31 إلى 40 سنة، في حين أن هناك 4.58% في الاتجاه الثاني للجدول منها 2.75% من فئة 21 إلى 30 سنة مقابل 1.83% من فئة 01 إلى 10 سنة. من خلال هذه النسب السابقة يمكن القول بوجود علاقة بين سنوات الخبرة واستثمار الوسائل والتجهيزات المتاحة في المؤسسة لاسيما عند ذوي خبرة من 01 إلى 10 سنة حيث يؤكد هؤلاء وبنسبة مرتفعة نوعا ما على استثمارهم لكل معدات وتجهيزات المؤسسة المتاحة أمامهم. وعليه نستنتج أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة كلما قل الاستثمار الفعلي في الوسائل والتجهيزات وهذا مرده ربما لكون أن هذه الفئة وهي المصنفة على أنها الأقل خبرة في الجامعة وبالتالي فهي في مرحلة تدريب تتطلب استخداما واسعا لما تمتلكه الإدارة من معدات مختلفة.

ومن جهة أخرى يمكن تبرير ذلك على أنه محاولة لإثبات الذات عن طريق تحمل مسؤوليات جديدة في العمل والطموح في الترقية والعلوات والإحساس بالمكانة داخل المؤسسة وهذا ما تتيحه عملية التفويض لهؤلاء الموظفين، في حين أن الفئات الأخرى لا تستثمر في المعدات والوسائل بشكل كبير ربما بسبب امتلاكها للصلاحيات التي تخولها فقط لإعطاء الأوامر المتعلقة بالمهام المفوضة وما على الواقعين تحت تصرفهم إلا أن ينفذوا ما قدم إليهم من أوامر وتعليمات وحتى يكون مردود العمل جيدا يستخدم المرؤوسين كافة

الوسائل المتوفرة من أجل القيام بالأعمال المفوضة إليهم بأفضل طريقة ممكنة، هذا ما قد يكسبهم الخبرة والمهارة وتحسين الأداء الفعال للمهام المكلف بها.



الجدول رقم 11: الحالة العائلية وعلاقتها بتوظيف المهارات الاجتماعية

المجموع		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	توظيف المهارات الاجتماعية	
30.27	33	1.83	2	21.10	23	7.33	8	لا	الاختيارات
69.73	76	0.91	1	58.71	64	10.09	11	نعم	
100	109	2.75	3	79.81	87	17.43	19	المجموع	

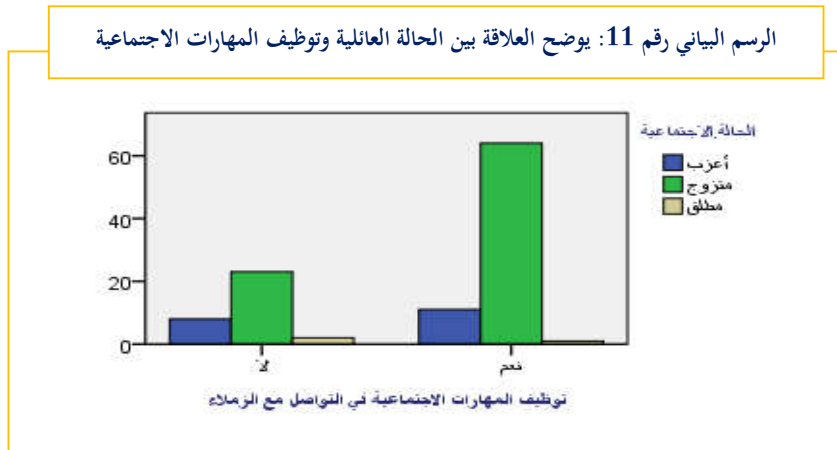
يبين الجدول رقم 11 أعلاه أن غالبية الباحثين على توظيف مهاراتهم الاجتماعية في العمل وذلك بنسبة 69.73% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 58.71% من فئة المتزوجين مقابل 10.09% من فئة العزاب مقابل 0.91% من المطلقين، في حين أن 30.27% لا يوظفون مهاراتهم الاجتماعية في العمل منها 21.10% فئة المتزوجين مقابل 1.83% من فئة المطلقين.

تؤكد النسب الماضية وجود نسبة معتبرة من الباحثين من فئة المتزوجين على قدرتهم على توظيف مهاراتهم الاجتماعية وهي مرتفعة نسبياً مقارنة بالفئات الأخرى وهذا أمر منطقي بالنظر لارتفاع نسبة المتزوجين في مجتمع الدراسة، وكذلك نتيجة الوعي بالمسؤولية لدى هذه الفئة من الباحثين كونهم يملكون الخبرة في الشأن العائلي الذي يسمح لهم ربما بنقل تجربة تسييرهم الأسرية للعمل أو العكس فتجدهم أكثر إقبالا على العمل وأكثر انضباطا في

أداء الأعمال الموكلة إليهم. فهذه الوضعية المستقرة في المحيط الأسري تؤثر بشكل ايجابي على الموظف وتساعده على الأداء الملائم للأعمال المفوضة إليه وقد تمنح له الثقة فلطالما نجد فئة المتزوجين هم الأكثر خوفا على مناصبهم في العمل معتبرين أنها مصدر دخلهم الوحيد ربما وبالتالي يكونون أكثر حضورا ومثابرة وأكثر مهارة في التواصل مع الآخرين سواء في أماكن العمل أو غيرها فهاجس الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان الدخل الشهري خاصة لدى فئة رؤساء المصالح وأعاون التحكم الذين يمارس أغلبهم مثلما تؤكد الإحصائيات التي تناولناها في الفصل السابق وظيفة واحدة فقط في حين أننا نجد الفئات الأخرى لديهم مهام أخرى تتعلق بالتدريس.

وعليه يمكن أخذ هذا الاختلاف في الاعتبار حيث أننا كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي كلما وجدنا حضور قوي لذوي الشهادات العليا في التسيير الذين يمارسون مهام أخرى ثانوية تتعلق بالتدريس أو الإشراف وغيرها وهذا لا يقتصر فقط على الكليات بل هذا موجود حتى في رئاسة الجامعة أي الإدارة المركزية وبالتالي فهذه الفئة هي الأكثر حركية والأكثر انتشار في المؤسسة الجامعية مما يؤثر على مدى التزامهم بالحضور اليومي لمكاتبهم نتيجة التزامهم بمهام أخرى فمن الصعوبة بما كان أن يوفق هؤلاء بين وظيفتين في آن واحد. وهذا ما يفسر ربما سبب عدم تواجدهم الدائم حين اتجهنا لتوزيع الاستبانة على هذه الفئة بالذات.

الرسم البياني رقم 11: يوضح العلاقة بين الحالة العائلية وتوظيف المهارات الاجتماعية



1-2- المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة

إيجابا في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 12: العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بالحضور اليومي

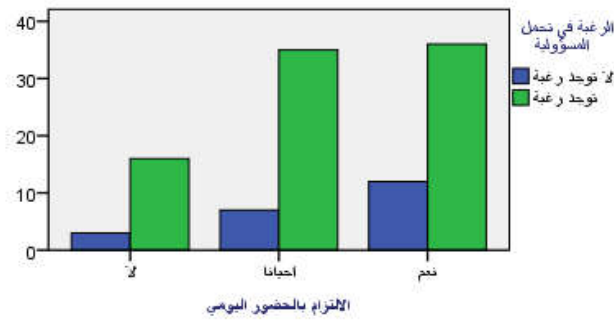
المجموع		توجد رغبة		لا توجد رغبة		الرغبة في تحمل المسؤولية
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
17.43	19	14.67	16	2.75	3	لا
38.53	42	32.11	35	6.42	7	أحيانا
44.03	48	33.02	36	11.0	12	نعم
100	109	79.82	87	20.18	22	المجموع
$R = 0.31$						$Pearson R$

يشير الجدول رقم 12 أعلاه أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا التزامهم التام بالحضور اليومي وهي مقدر بـ 44.03% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 33.02% لديهم رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 11.0% لا يرغبون في تحمل المسؤولية. في حين أن هناك نسبة مكافئة تقريبا للاتجاه الأول تؤكد أنه أحيانا ما يتم الالتزام بالحضور اليومي وهي 38.53% وهذا ما يمثل الاتجاه الثاني للجدول منها 32.11% ممن لديهم رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 6.42% ممن لا يرغبون في تحمل المسؤولية، في حين أننا نجد في الاتجاه الأخير رأيا مخالفا حيث أكد 17.43% من المبحوثين عدم التزامهم بالحضور اليومي منها 14.67% ممن يرغبون في تحمل المسؤولية مقابل 2.75% أكدوا العكس. وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الالتزام بالحضور واليومي والرغبة في تحمل المسؤولية وبحساب معامل الارتباط بيرسون والذي وجدناه هنا $R = 0.31$ وبالتالي فالعلاقة طردية ضعيفة.

يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن قضية الحضور اليومي لها علاقة بالرقابة اليومية المفروضة خاصة فيما يتعلق بالإمضاءات اليومية التي يجب أن يلتزم بها الموظفون هذا حسب ما صرح به أحد رؤساء المصالح في المقابلة التي أجريت معه والتي أبدا فيها سخطه الشديد على هذا الأسلوب المتبع في الرقابة حيث أنه حسبه قد يفقد الموظف تلك الدافعية

والحماسة اتجاه العمل ويصبح مقيدا فقط بالإمضاء بدون مردود فعلي في الأداء نتيجة الإحباط الذي أصابه.¹ ضف إلى ذلك أن الموظفين قد يكونون بموجب هذا النوع من الرقابة مركزين على الحضور أكثر مما يركزون على أدائهم للمهام المفوضة إليهم بالشكل المطلوب مع العلم أن هذا التبرير لا يمكن تعميمه في كل المؤسسات عمومية كانت أو اقتصادية أو خدماتية... الخ. بالرغم من ذلك فإن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين مما أبدوا رغبتهم في تحمل المسؤولية وفي نفس الوقت هم مواظبون على الحضور اليومي ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن حبهم لتحمل المسؤولية يولد فيهم ذلك الالتزام بالتواجد اليومي في أماكن العمل وهذه الميزة قد تختلف من شخص إلى آخر.

الرسم البياني رقم 12: يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بالحضور



¹ أنظر الملحق رقم 03.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة

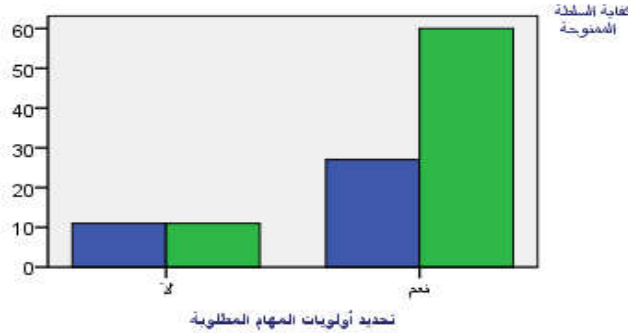
المجموع		كافية		غير كافية		كفاية السلطة الممنوحة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تحديد أولويات المهام المطلوبة	
20.18	22	10.09	11	10.09	11	لا	الاختيارات
79.82	87	55.04	60	24.77	27	نعم	
100	109	65.13	71	34.86	38	المجموع	
$R = 0.47$						Pearson	

يشير الجدول رقم 13 أعلاه أن هناك غالبية من المبحوثين أكدوا إمكانية تحديدهم لأولويات المهام المطلوبة وذلك بنسبة 79.82% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 55.04% لديهم سلطة كافية مقابل 24.27% لديهم سلطة غير كافية. في حين أن هناك نسبة 20.18% مما يرون العكس وهذا ما يمثل الاتجاه الثاني للجدول منها 10.09% السلطة لديهم كافية وبنفس النسبة كذلك ممن لديهم سلطة غير كافية.

وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة في العمل ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ $R = 0.47$ فهي إذن علاقة طردية متوسطة.

على أساس ما سبق ومن الناحية النظرية يمكن القول بأن وجود سلطة كافية قد يمكن الموظف من تحديد أولويات المهام المطلوبة على غرار المهام المفوضة إليه وهذا يبقى مرتبطا بمدى فعالية أداءه للمهام الرئيسية في وظيفته حتى يصبح قادرا على انجاز الأعمال المكلف بها في إطار عملية التفويض؛ يعني أنه في حال تكليف موظف ما بمهمة معينة على غرار تلك الوظائف التي يقوم بها في وظيفته فمن غير الممكن نظريا عدم منحه سلطة كافية للتصرف أو اتخاذ القرار بدلا عن المفوض وهذا تقاديا أولا لمضيعة الوقت وتقاديا كذلك للوقوع في حالة التوتر والضغوط المهنية التي من شأنها أن تؤثر على سيرورة هذه العملية من جهة وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى عدم تحديد دقيق للمهمة التي يبدأ بتنفيذها أولا مما قد يفقده التركيز وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية من جهة أخرى .

الرسم البياني رقم 13: يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة

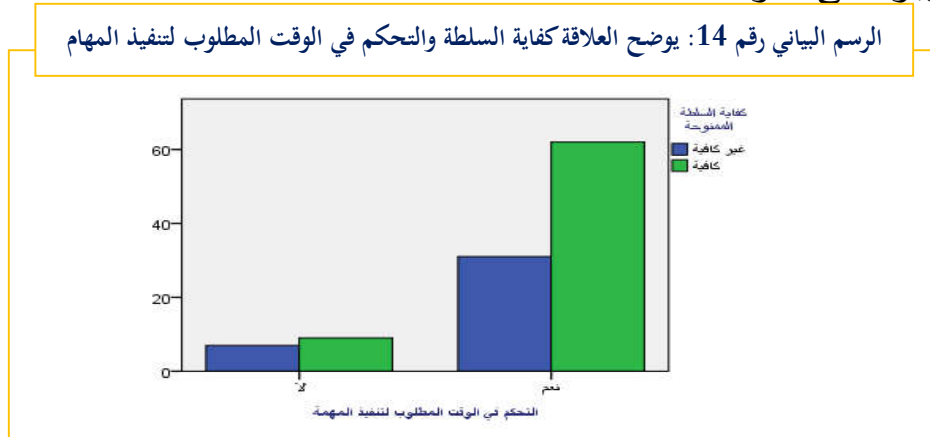


الجدول رقم 14: علاقة كفاية السلطة الممنوحة بالتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة

المجموع		كافية		غير كافية		كفاية السلطة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	التحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة	
14.67	16	8.25	9	6.42	7	لا	الاختيارات
85.32	93	56.88	62	28.44	31	نعم	
100	109	65.13	71	34.86	38	المجموع	
$R = 0.49$						Pearson R	

يشير الجدول رقم 14 أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا قدرتهم على التحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهمة المفوضة وذلك بنسبة 85.32% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 56.88% السلطة الممنوحة لهم كافية مقابل 28.44% السلطة الممنوحة لهم غير كافية. في حين أن هناك نسبة منخفضة قدرت بـ 14.67% وهذا ما يمثل الاتجاه الثاني للجدول منها 8.25% ممن لديهم سلطة كافية مقابل 6.42% ممن لديهم سلطة غير كافية، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والتحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهام المفوضة ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R = 0.49$ فهي إذن علاقة طردية متوسطة. أي أنه كلما كانت هناك كفاية في السلطات الممنوحة كلما زادت نسبة التحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة المفوضة وبالرغم من عدم وجود ارتباط قوي إلا أنه يمكن اعتبار هذه العلاقة ايجابية لحد ما وهذا تأسيسا على الاتجاه العام للجدول الذي كان ايجابيا من حيث قدرة الموظفين على

التحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهمة التي كلف بها. وفي حال توفر السلطة بالشكل الكافي فإنه من الممكن للموظف أن يستفيد من صلاحياته في تسهيل حصوله على كل ما يلزم من طرف الإدارة خاصة في حال وجود تفويض كتابي معن عنه في اللوحات الإعلامية الموجودة في المؤسسة.



الجدول رقم 15: مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى

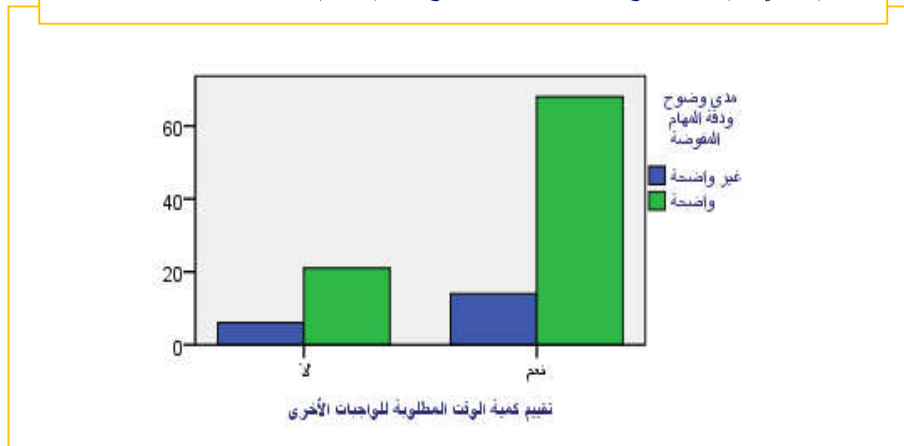
المجموع		واضحة		غير واضحة		وضوح ودقة المهام المفوضة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى	
24.77	27	19.26	21	5.50	6	لا	الاختيارات
75.22	82	62.38	68	12.84	14	نعم	
100	109	81.65	89	18.34	20	المجموع	
$R = 0.66+$						Pearson R	

يشير الجدول رقم 15 أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة المبحوثين أكدوا قدرتهم على تقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى وذلك بنسبة 75.22% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 62.38% أكدوا وضوح المهام المفوضة لديهم مقابل 12.84% أكدوا العكس. في حين أن هناك نسبة 24.77% تؤكد بأنها غير قادرة على تقييم الوقت المطلوب لتنفيذ المهام الأخرى على غرار المهام المفوضة لديهم منها 19.26% أكدوا وضوح المهام لديهم مقابل 5.50% أكدوا العكس.

ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R=0.66$ يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية بين وضوح ودقة المهام المفوضة والقدرة على تقييم كمية الوقت المطلوب لتنفيذ الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة.

عندما تتسم عملية التفويض بالوضوح والدقة وتحدد العناصر الضرورية الواجب القيام بها في الوظيفة التي يكلف بها المرؤوس المفوض فإن ذلك قد يزيد من مستوى تقديره للثقة والأمانة ومن جهة أخرى فإن إدراكه بأهمية المسؤوليات والصلاحيات التي فوضت له نسبتها يمكن لها أن ترتقي نتيجة قدرته على تحمل المسؤولية وممارسته العقلانية للصلاحيات فحين تتوفر هذه العوامل الايجابية تظهر قدرة الموظف على تقييم الوقت المطلوب لكل مهمة.

الرسم البياني رقم 15: يوضح العلاقة بين مدى وضوح المهام وتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات



الجدول رقم 16: يوضح علاقة ملائمة المهام المفوضة بتكريس كامل وقت العمل الرسمي

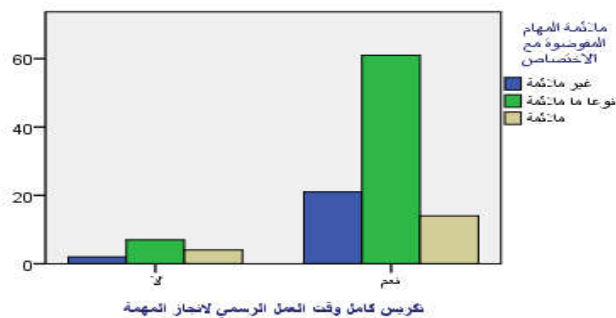
المجموع		ملائمة		نوعا ما ملائمة		غير ملائمة		ملائمة المهام المفوضة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تكريس كامل وقت العمل الرسمي	
11.92	13	3.66	4	6.42	7	1.83	2	لا	الاختيارات
88.07	96	12.84	14	55.96	61	19.26	21	نعم	
100	109	16.52	18	62.38	68	21.10	23	المجموع	

يشير الجدول رقم 16 أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا تكريس كامل وقت العمل الرسمي وذلك بنسبة 88.07% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 55.96% أكدوا بأن المهام لديهم نوعا ملائمة مع اختصاصهم الوظيفي مقابل 19.26% أكدوا بأن المهام المفوضة لهم غير ملائمة مع اختصاصهم الوظيفي مقابل 12.84% أكدوا

بأنها ملائمة، أما في الاتجاه الثاني للجدول فقد أكد 11.92% من المبحوثين على عدم تكريس كامل وقت العمل الرسمي لانجاز المهام التي كلفوا بها في إطار عملية التفويض منها 6.42% وهم ممن أكدوا بأن المهام ملائمة نوعا لاختصاصهم مقابل 3.66% ممن أكدوا ملائمة المهام مقابل 1.83% ممن أكدوا العكس تماما أي أن المهام غير ملائمة مع تخصصهم الوظيفي.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود أغلبية من المبحوثين أكدوا على أنهم يكرسون كامل وقت عملهم الرسمي في انجاز المهمة المفوضة بالرغم من عدم ملائمة بشكل كامل لتخصصهم الوظيفي في العمل وهي نسبة مقبولة فبالرغم من عدم ملائمة المهمة المكلف بها الموظف إلا أنه يتقبلها ويحاول أن يستغل الوقت الرسمي للعمل في انجازها على غرار أولئك الذين كما توضح المعطيات أكدوا على التطابق التام بين تخصصهم في العمل والوظيفة المفوضة بالرغم من قلة عددهم. كما يمكن ربط هذه النتيجة بما أسفر عنه الجدول رقم 02 المتعلق بالفرضية الأولى والذي أثبت وجود العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتطور مهارات عملية الإشراف، حيث أنه يمكن القول بأن كفاية السلطة مع تلائم نسبي للمهام المفوضة مع اختصاص الموظف قد يساعد الموظفين على بذل الجهد وتكريس كامل للوقت الرسمي فمثلا نلاحظ أن قبول الوظيفة رغم عدم تناسبها مع الاختصاص لا بد وأن يرافقه كفاية في السلطات الممنوحة فمن الصعوبة بما كان أن يتقبل نائب العميد مثلا أو رئيس قسم مثلا أداء بعض المهام بدون توفر سلطة كافية تمكنه من اتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل إتمامها بالسرعة المطلوبة مع استغلال كامل للوقت الرسمي الذي اعتاد عليه الموظف.

الرسم البياني رقم 16: يوضح العلاقة بين ملائمة المهام المفوضة وتكريس وقت العمل الرسمي



الجدول رقم 17: مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وتحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي

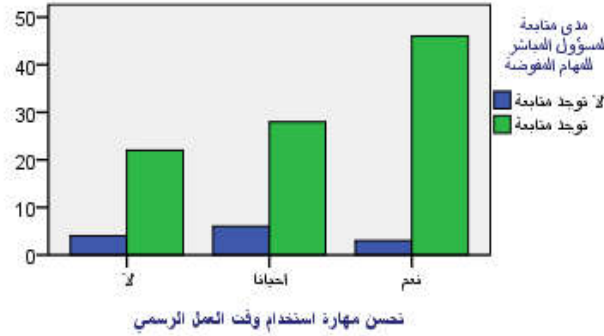
المجموع		توجد متابعة		لا توجد متابعة		مدى متابعة المسؤول المباشر	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي	
23.85	26	20.18	22	3.66	4	لا	الاختيارات
31.19	34	25.68	28	5.50	6	أحيانا	
44.95	49	42.20	46	2.75	3	نعم	
100	109	88.07	96	11.92	13	المجموع	

يوضح الجدول رقم 17 أعلاه أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا تحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي لديهم وذلك بنسبة 44.95% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 42.20% أكدوا وجود متابعة من طرف المسؤول المباشر في العمل مقابل 2.75% أكدوا عدم وجود متابعة أما عن الاتجاه الثاني والذي بلغه النسبة الإجمالية فيه 31.19% أكدوا على أنه أحيانا يحدث تحسن في مهاراتهم المتعلقة باستخدام الوقت منها 25.68% أكدوا بوجود متابعة مقابل 5.50% أكدوا العكس، في حين قدرت نسبة الذين صرحوا بعدم وجود تحسن في المهارات المتعلقة باستخدام الوقت وهي النسبة الإجمالية بـ 23.85% منها 20.18% ممن أكدوا وجود متابعة مقابل 11.92% أكدوا عدم وجود متابعة.

بناء على ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين متابعة المسؤول المباشر للعمل وتحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي، فكلما كانت هناك متابعة كلما زادت المهارة لدى الموظف في استخدام الوقت الرسمي للعمل فالرقابة والتوجيه الدائمين يمكنهما المساهمة في منح الشعور بالثقة والارتياح بين الطرفين المفوض والمفوض إليه، فتقبل التوجيه المتكرر وعمل المدير على تكليف موظفيه من باب الثقة ويهدف تدريبهم ونقل الخبرة قد يخلق روح المبادرة لدى الجميع، يعني أنه عندما تتوافق الرؤى بين الطرفين وتصنع علاقات العمل الرسمية داخل المنظمة بالكثير من الصرامة وفي نفس الوقت بالمرونة في التعامل بين

الموظفين بغض النظر عن مناصبهم تصبح عملية الرقابة أو المتابعة شيئاً ضرورياً لتحسين الأداء الجماعي والفردي للمهام على غرار الاستخدام الأمثل للوقت الرسمي للعمل.

الرسم البياني رقم 17: يوضح العلاقة بين مدى متابعة المسؤول المباشر وتحسن مهارة استخدام الوقت

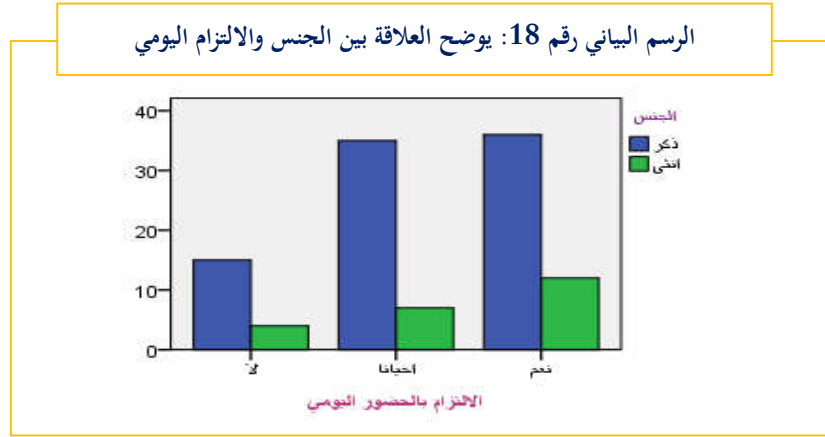


الجدول رقم 18: الجنس وعلاقته بالالتزام بالحضور اليومي

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
		%	ت	%	ت		
17.43	19	3.66	4	13.76	15	لا	الاختيارات
38.53	42	6.42	7	32.11	35	أحياناً	
44.03	48	11.00	12	33.02	36	نعم	
100	109	21.10	23	78.89	86	المجموع	

يشير الجدول رقم 18 أعلاه أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا التزامهم التام بالحضور اليومي مقدرة بـ 44.03% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 33.02% من فئة الذكور مقابل 11.0% من فئة الإناث. في حين أن هناك نسبة مكافئة تقريباً للاتجاه الأول للجدول تؤكد أنها أحياناً ما تلتزم بالحضور اليومي وهي بنسبة 38.53% وهذا ما يمثل الاتجاه الثاني للجدول منها 32.11% من الذكور مقابل 6.42% من الإناث في حين سجلنا في الاتجاه الآخر رأياً مخالفاً حيث أكد 17.43% من المبحوثين عدم التزامهم بالحضور اليومي منها 13.76% من الذكور مقابل 3.66% من الإناث.

وعليه يمكن القول بأنه غالبية الذكور يلتزمون بالحضور اليومي وهذا ما لمسناه في إجاباتهم بنعم أو أحيانا ولهذا نستنتج وجود علاقة بين الجنس والالتزام بالحضور خاصة لدى فئة الذكور.



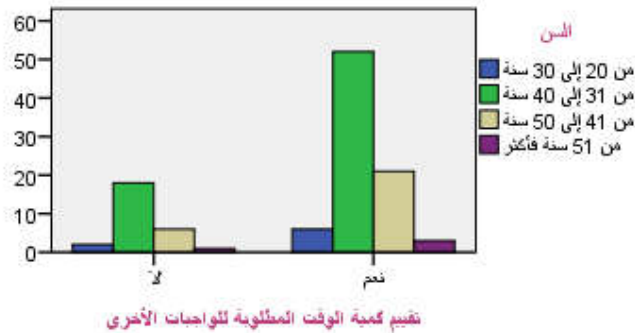
الجدول رقم 19: السن وعلاقته بتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى

المجموع		51 سنة فأكثر		من 41 - 50		من 31 - 40		من 20 - 30		السن	تقييم كمية الوقت المطلوبة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
27	24.77	1	0.91	6	5.50	18	16.51	2	1.83	لا	الاختيارات
82	75.22	3	2.75	21	19.26	52	47.70	6	5.50	نعم	
109	100	4	3.66	27	24.77	70	64.22	8	7.33	المجموع	

من الجدول رقم 19 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 75.22% ممن أكدوا قدرتهم على تقييم كمية الوقت المطلوب للواجبات الأخرى وهو ما يمثل الاتجاه العام منها 47.70% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 19.26% من فئة 41 إلى 50 سنة مقابل 5.50% من فئة 20 إلى 30 سنة ومقابل 2.75% من فئة 51 سنة فأكثر ، في حين أن هناك 24.77% في الاتجاه الثاني للجدول منها 16.51% من فئة 31 إلى 40 سنة مقابل 5.50% من فئة 41 إلى 50 سنة. مقابل 1.83% من فئة 20 إلى 30 سنة ومقابل 0.91% من فئة 51 سنة فأكثر. وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين السن وتقييم كمية الوقت المطلوبة لانجاز الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة لا سيما عند من تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة.

مثلاً توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه فإن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين وهم ممن أكدوا قدرتهم على تقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى ومرتبطة بالدرجة الأولى بمن يتراوح سنهم ما بين 31 و 40 سنة والتي قاربت 50% وهو ما يعادل النصف من إجمالي عدد المبحوثين، وبالتالي فهذه الفئة هي الأكثر تقييماً لقضية الوقت المطلوب لانجاز الواجبات الأخرى التي تتعلق بوظائفهم الأصلية والمهام المسندة إليهم التي يتحملون مسؤوليتها أمام رؤسائهم في العمل، فهذه الفئة إذن وكما يبدو بأنها في أوج عطائها من الناحية العمرية فهي فئة لازالت فتية في نظر المنظمة وبإمكانها تقديم أداء عالي للمهام المكلفين بها ومن جهة أخرى مفعمة بالحيوية والنشاط وتحاول تكثيف نشاطها لزيادة اكتساب الخبرة في مجال عملها وفي مجالات أخرى فهي تمثل قوة بشرية لديها رغبة وطموح كبيرين في تحسين أدائها للمهام على غرار ما تؤديه من واجبات في مناصبها الأصلية والتي أصبح لديها قدرة عالية على تقييم كمية الوقت المطلوب لكل مهمة على حده نتيجة التجارب السابقة في وظائفهم.

الرسم البياني رقم 19: يوضح العلاقة بين السن وتقييم كمية الوقت المطلوب للواجبات الأخرى



الجدول رقم 20: سنوات الخبرة وعلاقتها بالتحكم في الوقت المطلوب لأداء المهمة المفوضة

المجموع		من 31 - 40		من 21 - 30		من 11 - 20		من 01 - 10		سنوات الخبرة	التحكم في الوقت المطلوب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
14.67	16	00	0	00	0	1.83	2	12.84	14	لا	الاختيارات
85.32	93	0.91	1	3.66	4	29.35	32	51.37	56	نعم	
100	109	0.91	1	3.66	4	31.19	34	64.22	70	المجموع	

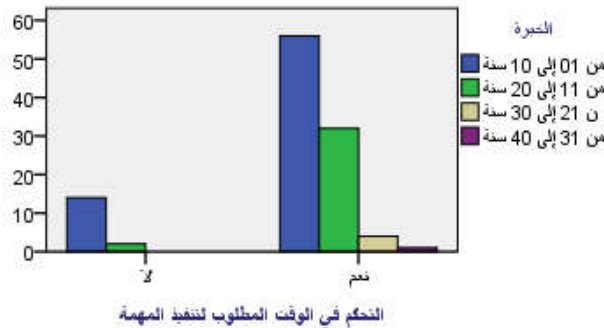
من خلال الجدول رقم 20 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 85.32% ممن أكدوا يتحكمون في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة وهو ما يمثل الاتجاه العام منها 51.37% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 29.35% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 3.66% من فئة 21 إلى 30 سنة ومقابل 0.91% من فئة 31 إلى 40 سنة، في حين أن هناك 14.67% في الاتجاه الثاني للجدول منها 12.84% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 1.83% من فئة 11 إلى 20 سنة.

وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين سنوات الخبرة والتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة المفوضة لاسيما لدى الفئة من 01 إلى 10 سنوات. عندما تكون عملية التفويض مخطط لها بشكل ملائم وتحدد السلطة وإطار النفوذ وكذا نطاق المسؤولية هي الأخرى بكل وضوح فإن الاقتراب من موقع التنفيذ يصبح أفضل وتكون لدى المدير فرصة أكبر للتحرك بكل حرية نحو أداء مهام أخرى أكثر أهمية في المنظمة، وعلى أساس هذا قد تتحسن معنويات المرؤوسين أكثر وتقل نسبة الوقت الضائع خاصة في ما يتعلق بقضية التحكم والسيطرة على الوقت المطلوب لتنفيذ المهام المفوضة، فالنتيجة السابقة والتي كانت مغايرة لما هو متوقع أي أن الارتباط عكسي فكلما كانت سنوات الخبرة أقل كلما زادت نسبة التحكم أكثر في الوقت المطلوب لانجاز المهمة المكلف بها، ولتبرير هذه النتيجة يمكن القول بأن هذه الفئة أو الشريحة من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة أقل من 20 سنوات، أعمارهم وعند مقارنة ذلك بما توصلنا إليه في الجدول رقم 27 الذي بيّن وجود علاقة بين

السن وفرص التدريب لاسيما عند الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 31 و 40 سنة وبالتالي هناك نسبة مرتفعة ممن يسيطرون أو يتحكمون في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة فضلا عن ذلك فهم يحظون بفرص التدريب المستمر على الأداء السليم للعمل وعليه فالذين أعمارهم أقل وسنوات الخبرة لديهم قليلة ومتوسطة لديهم قدرة أكبر على التحكم في الزمن الذي يتطلبه تنفيذ المهمة المفوضة. عموما نستنتج أنه كلما كانت هناك فرص تدريب أكثر على الأداء السليم للمهام بغض النظر عن سن الموظف كلما زادت نسبة ذكائه وخبرته بحيث يصبح قادرا على إدارة الوقت بشكل أفضل.

إضافة لما سبق ولتدعيم ما توصلنا إليه من زاوية أخرى فإن اكتساب المهارة يبقى مرتبطا بكثرة الممارسة فتكثيف العمل يتيح لدى الموظف فرصة أكبر للتعلم واكتساب الخبرة أكثر من غيره خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده الإدارة الجامعية في الجزائر اليوم الذي أصبح يعتمد اعتمادا شبة كلي على الانترنت واستخدام الحاسوب والأجهزة الالكترونية الأخرى التي تسهل عليهم جمع المعلومات فالملاحظ أن الفرق يكمن ربما في هذه النقطة أساسا فقد نجد الكثير من الإداريين في مناصب عليا لا يجيدون بشكل كبير استخدام الحواسيب أو الانترنت بالرغم من خبرتهم الكبيرة في التسيير في حين أن الفئات الشابة من الإداريين لديها استعداد أكبر وخبرة أكبر في هذا المجال.

الرسم البياني رقم 20: يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والتحكم في وقت تنفيذ المهمة



الجدول رقم 21: تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل

رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة المئوية
1.	وضوح الأهداف والقوانين	17	14.66
2.	التنظيم	11	9.48
3.	الإحساس بالمسؤولية	10	8.62
4.	تكنولوجيا المعلومات	10	8.62
5.	التحفيز المادي والمعنوي	10	8.62
6.	الخبرة	09	7.75
7.	وضوح الاختصاصات	08	6.89
8.	تقسيم العمل	08	6.89
9.	عدم التدخل في العمل	07	6.03
10.	احترام السلم الإداري	06	5.17
11.	الانضباط	06	5.17
12.	الرقابة اليومية	05	4.31
13.	العمل كفريق	05	4.31
14.	قوة التكوين	04	3.44
	المجموع	116	100

من خلال الجدول رقم 21 والذي يتعلق بتحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أبرز

العوامل التي تتحكم في وقت العمل والذي أسفر على النتائج التالية:

أعلى نسبة فيه كانت 14.66% من المبحوثين أكدوا على ضرورة وضوح الأهداف والقوانين تليها نسبة 9.48% أكدوا على ضرورة التنظيم للتحكم في الوقت تليها نسبة 8.62% أكدوا على ضرورة الإحساس بالمسؤولية ونفس النسبة كذلك أكدوا على تكنولوجيا المعلومات والتحفيز المادي والمعنوي تليها 7.75% أكدوا على ضرورة توفر عامل الخبرة تليها 6.89% أكدوا على ضرورة وضوح الاختصاصات ونفس النسبة على التوالي أكدوا على ضرورة تقسيم العمل وعدم التدخل في العمل تليها 5.17% أكدوا على ضرورة احترام السلم الإداري ونفس النسبة أكدوا على ضرورة الانضباط في العمل تليها 4.31% أكدوا على ضرورة توفر الرقابة اليومية ونفس النسبية أكدوا على ضرورة العمل كفريق تليها 3.44% أكدوا على قوة التكوين.

تشير النسب إلى عدم وجود رأي موحد حول أبرز عامل يمكنه أن يتحكم في الوقت إلا أنه يمكننا التركيز على أعلى النسب الموجودة في الجدول مثل التي أكد عليها المبحوثين والتي تتعلق بضرورة وضوح الأهداف والقوانين في المؤسسة الجامعية، وهذا يوحي بوجود غموض في هذا الجانب خاصة القانوني لأن أداء الموظف قد يكون متذبذبا بالنظر لعدم معرفته بشكل كامل للقوانين الداخلية للمنظمة المتعلقة بالعقوبات المطبقة في حالة الغياب أو التأخر أو الخروج من دون إذن كتابي... الخ إضافة لذلك فإن وضوح الأهداف له دوره في الحياة المهنية للموظف إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإن التأثير يكون ربما سلبي على الذهنية وعلى تفكير الفرد داخل المنظمة، ضف إلى ذلك ما أكده المبحوثين حول قضية الإحساس بالمسؤولية التي تعتبر من أهم العوامل التي لا بد من توفرها فضلا عن ذلك فالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات تساهم هي الأخرى في تقليص الوقت الضائع والتي كنا قد أشرنا إليها في الفصل المتعلق بإدارة الوقت في الجانب النظري للدراسة وبدرجات أقل فقد صرح المبحوثين كذلك بضرورة توفر عامل الخبرة على غرار تقسيم العمل واحترام السلم الإداري هذه كلها عوامل يمكن أن تساعد الموظف على التحكم أو السيطرة على الوقت.

1-3- المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة

تؤثر إيجاباً في أداء الموظفين بجامعة الجلفة.

الجدول رقم 22: الرغبة في تحمل المسؤولية وعلاقتها بالانضباط في أداء المهام

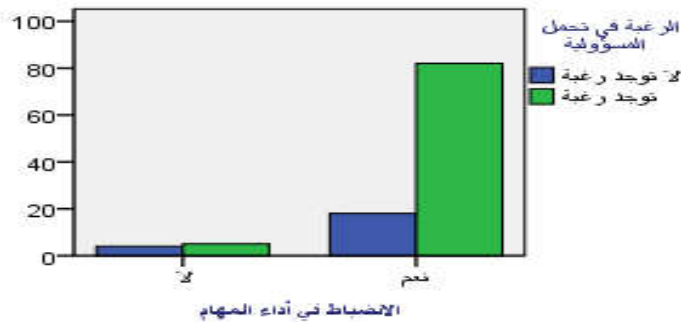
المجموع		توجد رغبة		لا توجد رغبة		الرغبة في تحمل المسؤولية	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	الانضباط في أداء المهام	
8.25	9	4.58	5	3.66	4	لا	الاختيارات
91.75	100	75.22	82	16.51	18	نعم	
100	109	79.81	87	20.18	22	المجموع	
R= 0.69+						Pearson R	

يبين الجدول رقم 22 أعلاه أن غالبية المبحوثين منضبطون في أداء المهام المفوضة إليهم بنسبة 91.75% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 75.22% ممن يملكون رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 16.51% أكدوا عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 8.25% غير منضبطين في أداء المهام الموكلة إليهم منها 4.58% أكدوا رغبتهم في تحمل المسؤولية مقابل 3.66% لا يرغبون في تحمل المسؤولية. وبحساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R= 0.69$ نستنتج أنه توجد علاقة طردية قوية بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في أداء المهام المفوضة.

يبدو بشكل واضح أن هناك تأثير إيجابي لمسألة الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في الأداء عموماً بما فيها أداء المهام المفوضة ولتفسير هذا الارتباط الإيجابي يمكن القول من الناحية النظرية أن الرغبة والاستعداد الذهني والبدني للموظف كل على حسب منصبه في المنظمة قد يكون له دور محوري في كثير من الأحيان في زيادة مستوى الانضباط في أداء العديد من المهام المتعلقة بالوظيفة في حد ذاتها والمهام الإضافية التي قد توكل إليه بأسلوب معين ونتيجة ظروف معينة مثل تراكم العمل في المستويات الأفقية أو وجود حالة شغور في بعض المناصب وغيرها من الأسباب المؤدية إلى ذلك، وهذا قد يكون له علاقة بوظيفية التنظيم وهذا ما تعمل الإدارة على تكريسه ربما من الناحية التنظيمية حتى

يكون لعملية التفويض في السلطة المتعلقة أساسا بجوهر العملية الإدارية التي ترافق المراحل الأساسية لبناء المنظمة ككل مبرر لاستخدامه كأسلوب ربما - حتمي - لتفادي الوقوع في المشاكل وتراكم العمل وهذا ما يحتم على المتواجدين في المناصب العليا التنازل على جزء كبير من المهام التي قد تعتبر أصلية في وظائفهم وهذا طبعا قد يكون تفويضا بالتوقيع أو بالنيابة أو شفويا على أقصى تقدير وهي آخر احتمال، وبالتالي فإن ضرورة تقاسم العمل مع بقية الأفراد في المنظمة يصبح أمرا في غاية الأهمية وله ما يبرره من أسباب. بالرغم من ذلك فإن ما صرح به عميد كلية بالجامعة الذي أكد في إجابته عن السؤال المتعلق بالمعايير المتبعة في عملية تفويضه للسلطة فقد كان الرد منحصرا في كلمتين: الثقة، التجربة¹ وهما عاملان أساسيين في العملية أي أن القضية قضية ثقة وتجربة لأنه من غير الممكن خاصة من الجانب القانوني أن تفوض مهام أو سلطات حساسة لأي شخص كان في المؤسسة دون وجود علاقات عمل رسمية وقانونية تخول للشخص المفوض إليه بأن يتحمل المسؤولية النهائية حول أي خلل أو تقصير في استخدام تلك السلطة نتيجة ربما الغياب أو المرض وغيرها. ولكن بالرغم من ذلك فإن وجود ذلك التراكم في العمل قد يؤدي إلى ربما التغاضي عن مسألة الثقة والتجربة خاصة عندما تكون الجامعة أو الكلية خصوصا في حالة استنفار قصوى.

الرسم البياني رقم 22: يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في الأداء



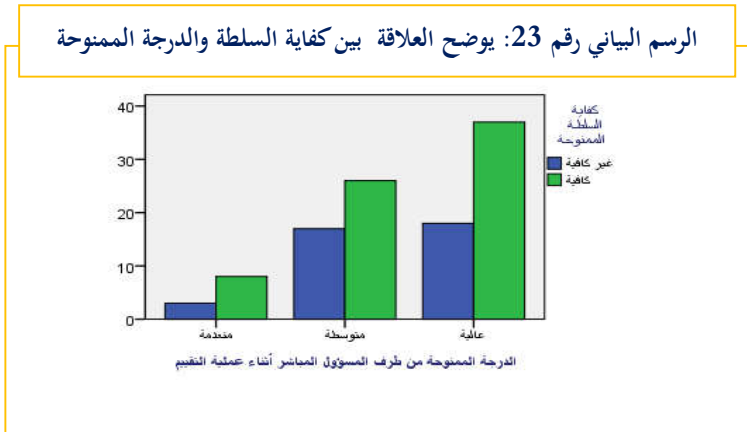
¹ أنظر الملحق رقم 03.

الجدول رقم 23: كفاية السلطة الممنوحة وعلاقتها بالدرجة الممنوحة من طرف المسؤول

المجموع		كافية		غير كافية		كفاية السلطة الممنوحة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	الدرجة الممنوحة من طرف المسؤول	
10.09	11	7.33	8	2.75	3	ضعيفة	الاختيارات
39.44	43	23.85	26	15.59	17	متوسطة	
50.45	55	33.94	37	16.51	18	عالية	
100	109	65.13	71	34.86	38	المجموع	

يبين الجدول رقم 23 أعلاه أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين درجاتهم عالية في التقييم وذلك بنسبة 50.45% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 33.94% أكدوا كفاية السلطة الممنوحة مقابل 16.51% أكدوا عدم كفاية السلطة. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 39.44% لديهم درجات متوسطة منها 23.85% أكدوا كفاية السلطة لديهم مقابل 15.59% أكدوا عدم كفاية السلطة لديهم، في حين سجلنا 10.09% ممن أكدوا بأن الدرجة الممنوحة لديهم ضعيفة من طرف المسؤول المباشر في العمل منها 7.33% السلطات لديهم كافية مقابل 2.75% السلطة لديهم غير كافية.

ومنه يمكن القول ونتيجة لوجود نسبة مرتفعة من المبحوثين ممن أكدوا بأن درجاتهم في التقييم إما مرتفعة أو متوسطة وذلك بنسبة 57.79% وبالتالي فإن هناك تأثير إيجابي لكفاية السلطة الممنوحة على الدرجة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر أثناء عملية التقييم، فحين كفاية الصلاحيات يتضح لنا بأن الموظف يصبح أكثر فعالية في الأداء وتصبح درجاته عالية والعكس تقل درجاته كلما كانت هناك عدم كفاية في الصلاحيات الممنوحة له من طرف صاحب سلطة التفويض وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن توفر عامل الوضوح والدقة وكذلك كفاية السلطة الممنوحة يؤديان معا دورا أساسيا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام أو رؤساء مصالح أو أعوان... الخ.



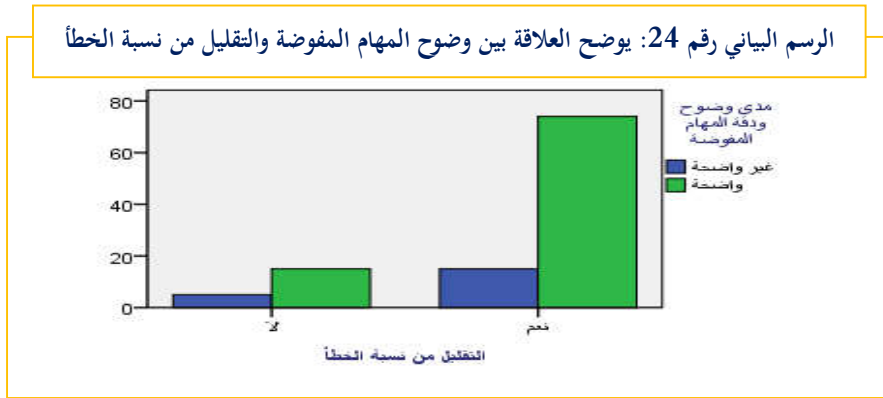
الجدول رقم 24: وضوح ودقة المهام المفوضة وعلاقتها بالتقليل من نسبة الخطأ

المجموع		واضحة		غير واضحة		وضوح ودقة المهام المفوضة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	التقليل من نسبة الخطأ	
18.34	20	13.76	15	4.58	5	لا	الاختيارات
81.66	89	67.88	74	13.76	15	نعم	
100	109	81.65	89	18.34	20	المجموع	
$R = 0.66+$						Pearson R	

يشير الجدول رقم 24 أعلاه أن غالبية المبحوثين نسبة الخطأ لديهم قليلة وذلك بنسبة 81.66% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 67.88% أكدوا على وضوح المهام المفوضة لديهم مقابل 13.76% أكدوا عكس ذلك. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 18.84% أكدوا عدم انخفاض نسبة الخطأ لديهم منها 13.76% المهام لديهم واضحة ودقيقة مقابل 4.58% المهام لديهم غير واضحة.

ومنه يمكن القول بأن هناك علاقة بين وضوح ودقة المهام المفوضة والتقليل من نسبة الخطأ ومن خلال حساب معامل الارتباط والذي قدر هنا بـ $R = 0.66+$ وبالتالي فإن هناك ارتباط طردي قوي، أي أنه كلما كانت هناك كفاية في الصلاحيات الممنوحة كلما قلت نسبة الخطأ. إن وضوح المهام ودقتها على غرار كفاية السلطة المرافقة للمهمة المفوضة يمكن أن تساعد المسؤول على التحكم في زمام الأمور فمن خلال السلطة التي يحوز عليها بدون الرجوع إلى الأصيل أي المفوض بشكل كبير خاصة إذا كانت المهمة روتينية أو استعجالية تتطلب الدقة والسرعة في التنفيذ، ولعل ذلك يمنحه القدرة على السيطرة على المهمة المكلف

بها أي المفوض إليه من كل الجوانب وهذا من شأنه أن يساهم بشكل فعال في زيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فقد يمكن ربط كفاءة الموظف بمدى توفر الصلاحيات ومدى وضوحها ودقتها الأمر الذي يسمح له بتحقيق أداء فعال وبالتالي فإن كفاءة الفرد من كفاءة المنظمة وهي تمثل علاقة الجزء بالكل؛ أي أنه كلما قلت نسبة الخطأ كلما زادت كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المرغوبة، فعندما تتضح تلك الأبعاد القانونية ويكون الشرح وافيا وكافيا حول كيفية الاستخدام المناسب أو العقلاني للسلطة خاصة من طرف المسؤولين المتوقعين في المناصب العليا فيما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى التقليل فعليا من نسبة الأخطاء وتفاذي التداخل في الصلاحيات الذي قد يؤثر بشكل سلبي على نفسية الموظفين ويؤثر على سيرورة انجاز المهمة المفوضة.



الجدول رقم 25: يوضح علاقة ملائمة مع الاختصاص بتحسين مردودية الأداء.

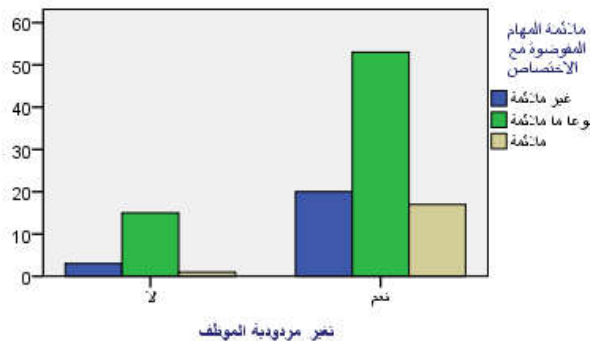
المجموع		ملائمة		نوعا ما ملائمة		غير ملائمة		ملائمة المهام المفوضة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تحسن مردودية الأداء	
17.43	19	0.91	1	13.76	15	2.75	3	لا	الاختيارات
82.56	90	15.59	17	48.62	53	18.34	20	نعم	
100	109	16.51	18	62.38	68	21.10	23	المجموع	
$R=0.45$								Pearson R	

يشير الجدول رقم 25 أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا قدرتهم على تحسن المردودية 82.56% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 48.62% أكدوا بأن المهام المفوضة لديهم ملائمة نوعا ما مع اختصاصهم في العمل مقابل 18.34% ممن

أكدوا بأنها غير ملائمة مقابل 15.59% ممن أكدوا ملائمتها، في حين أن هناك 17.43% من المبحوثين تؤكد عدم تحسن مردوبيتهم في العمل منها 13.76% يرون بأن المهام المفوضة لديهم ملائمة نوعا ما مع اختصاصهم في العمل مقابل 2.75% يرون بأنها غير ملائمة إطلاقا مقابل 0.91% يرون بأنها ملائمة. ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R = 0.45$ يمكن القول بوجود علاقة طردية متوسطة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وتحسن مردودية الأداء.

بالرغم من أن الاتجاه العام للجدول قد أثبت وجود تحسن في المردودية المتعلقة بالأداء بنسبة مرتفعة إلا أن النسب ترتفع في الحالة التي يرى فيها الموظف أنه بالرغم من عدم مطابقة المهام المفوضة بالشكل المطلوب مع تخصصه في المنصب الذي يشغله إلا أنه يتقبلها ويشعر بوجود تحسن في مردودية أداءه على غرار وجود ذلك التطابق التام إلا أنه يمكن تبرير هذه النتيجة إلى وجود رغبة في تولي مهام مغايرة لما هو معتاد عليه في العمل وبالتالي محاولة اكتساب خبرة جديدة في مجال معين ومن ناحية أخرى هي محاولة لكسب ثقة المسؤولين في الحيز الذي ينتمي إليه، فضلا عن ذلك فإن أداء المهام المفوضة حتى وإن لم تتطابق جميع حيثياتها من تخصصه فإن ذلك قد يمنح الموظف فرصة لتحقيق التقدم الوظيفي مما يساعد على إثراء رصيده المعرفي في العمل وحتى يتمكن ربما من الارتقاء السريع لمناصب قيادية أعلى في ظرف وجيز.

الرسم البياني رقم 25: يوضح العلاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وتحسن مردودية الأداء

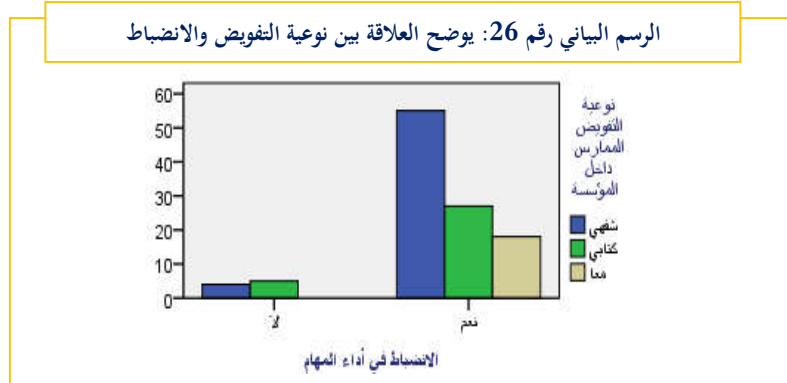


الجدول رقم 26: نوعية التفويض الممارس داخل المؤسسة وعلاقته بالانضباط في أداء المهام

المجموع		معا		كتابي		شفهي		نوعية التفويض في المؤسسة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	الانضباط في أداء المهام	
8.25	9	00	0	4.58	5	3.66	4	لا	الاختيارات
91.75	100	16.51	18	24.77	27	50.45	55	نعم	
100	109	16.51	18	29.35	32	54.12	59	المجموع	

من الجدول رقم 26 نلاحظ وجود 91.75% وهي نسبة عالية من المبحوثين ممن أكدوا بأنهم منضبطون في أداء المهام المفوضة إليهم وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 50.45% ممن فوضوا شفهيًا مقابل 24.77% ممن فوضوا كتابيًا مقابل 16.51% ممن فوضوا كتابيًا وشفهيًا، في حين سجلنا في الاتجاه الثاني للجدول نسبة 8.25% وهم ممن أكدوا عدم انضباطهم في الأداء منها 4.58% ممن فوضوا كتابيًا مقابل 3.66% ممن فوضوا شفهيًا فقط. وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين نوعية التفويض والانضباط في الأداء لاسيما في حالة التفويض الشفهي، أي أنه كلما كان التفويض شفهيًا كلما زادت نسبة الانضباط في أداء المهام التي كلف بها الموظف، وهنا يمكن الإشارة لموضوع الاتصال أولاً فيما يتعلق بالجانب التنظيمي حيث يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق كفاءة أكبر في تحقيق الأهداف بحيث يكون هذا النوع من الاتصال النازل باستخدام السلطة كوسيلة اتصالية وآلية من آليات توسيع نطاق العملية خاصة في حالة تكليف بعض المرؤوسين ببعض المهام الجديدة نتيجة ربما لوجود ضغط في العمل أو نتيجة لعوامل أخرى مثل -الافتكال على الغير- في تنفيذ المهام حتى يأخذ حيزًا كبيرًا من الوقت للراحة وتحميل عبء العمل لبعض الموظفين الذين لا يملكون اطلاعًا واسعًا على الجوانب القانونية للعملية وهذا كذلك ممكن أن يدخل في إطار العلاقات الغير الرسمية في العمل، أما ثانيًا يمكن الحديث عن الجانب الاجتماعي الذي من شأنه أن يتيح الفرصة لزيادة احتكاك أفراد المنظمة ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية فيما بينهم، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل

الإجتماعي، الذي قد يشعر الفرد بالانتماء التنظيمي وينمي فيه روح التعاون والتواصل الجيد بينه وبين أعضاء الجماعة مما قد يساهم في زيادة الانضباط في أداء المهام المفوضة مهما كانت نوعيتها بكل سهولة وأريحية.



الجدول رقم 27: السن وعلاقته بفرصة التدريب على الأداء السليم

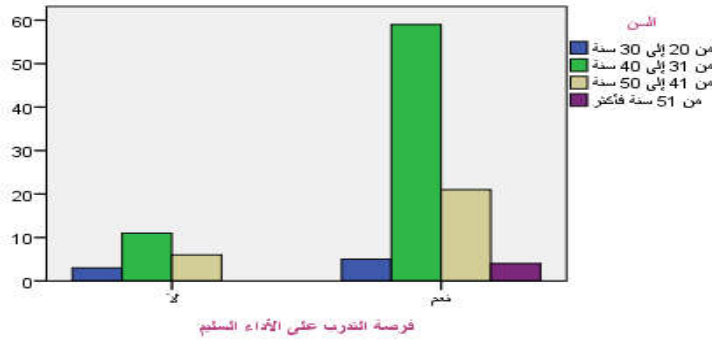
المجموع		من 51 سنة فأكثر		من 41 - 50		من 31 - 40		من 20 - 30		السن	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرصة التدريب	
18.34	20	00	0	5.50	6	10.09	11	2.75	3	لا	الاختياراً
81.66	89	3.66	4	19.26	21	54.12	59	4.58	5	نعم	ت
100	109	3.66	4	24.77	27	64.22	70	7.33	8	المجموع	

من الجدول رقم 27 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 81.66% ممن أكدوا وجود فرص التدريب على الأداء السليم للمهام وهو ما يمثل الاتجاه العام منها 54.12% من فئة 31 إلى 40 سنة مقابل 19.26% من فئة 41 إلى 50 سنة مقابل 4.58% من فئة 20 إلى 30 سنة ومقابل 3.66% من فئة 51 سنة فأكثر ، في حين أن هناك 18.34% في الاتجاه الثاني للجدول منها 10.09% من فئة 31 إلى 40 سنة مقابل 5.50% من فئة 41 إلى 50 سنة. مقابل 2.75% من فئة 20 إلى 30 سنة.

وكننتيجة يمكن القول بأنه توجد علاقة بين السن وفرص التدريب لاسيما عند الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 31 و 40 سنة، وهذا يفسر بأن العملية إما أنها مقصودة من طرف القائمين على المؤسسة أو جاءت نتيجة للضغوط المهنية وتراكم العمل الذي من شأنه أن يؤثر في عملية التفويض في شكلها القانوني وتتبع بعض الصيغ الأخرى من أجل تسيير وإنهاء

المهام العالقة التي تأخر أصحابها في انجازها فبالتالي يصبح لدى هذه الفئة فرصة كبيرة من تحمل المسؤولية واكتساب الخبرة بوتيرة سريعة. فعندما يشعر كل مسؤول أو موظف في المنظمة عن تقصيره أو عدم قيامه بواجباته ومهامه الوظيفية على أكمل وجه، هو أحد الأسباب الأساسية في تراكم العمل في المنظمة يصبح اللجوء إلى أسلوب التفويض الشفهي أمراً ملحا. وهكذا فتتاح أمام الفئات المتعطشة للمسؤولية فرصة للتدريب واثبات الذات.

الرسم البياني رقم 27: يوضح العلاقة بين السن وفرصة التدريب على الأداء

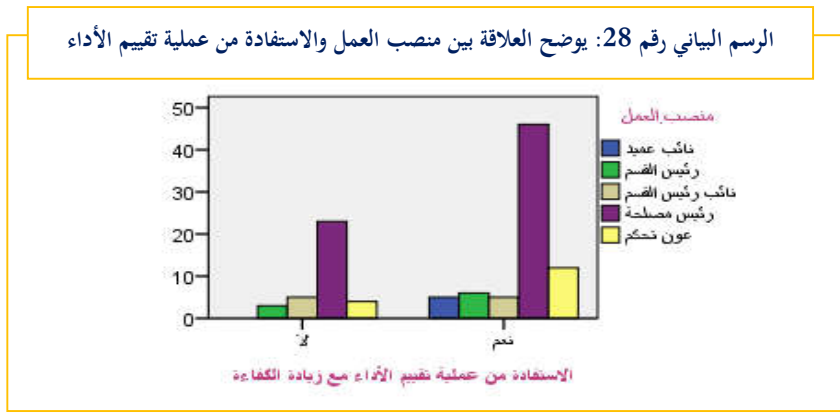


الجدول رقم 28: منصب العمل وعلاقته بالاستفادة من عملية تقييم الأداء

المجموع		عون تحكم		رئيس مصلحة		نائب رئيس القسم		رئيس القسم		نائب عميد		منصب العمل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	لا	الاختيارات
32.11	35	3.66	4	21.10	23	4.58	5	2.75	3	00	0	لا	الاختيارات
67.89	74	11.0	12	42.20	46	4.58	5	5.50	6	4.58	5	نعم	الاختيارات
100	109	14.67	16	63.30	69	9.17	10	8.25	9	4.58	5	المجموع	

يشير الجدول رقم 28 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يستفيدون من عملية تقييم الأداء الممارسة في المؤسسة وذلك بنسبة 67.89% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 42.20% من رؤساء المصالح مقابل 11.0% من فئة أعوان التحكم مقابل 5.50% من فئة رؤساء الأقسام مقابل 4.58% من فئة نواب رؤساء الأقسام مقابل 4.58% من فئة نائب عميد في حين أكد 32.11% من المبحوثين وهم ممن أقرروا بعدم استفادتهم من عملية التقييم المتعلقة بالأداء منها 21.10% من فئة رؤساء المصالح مقابل 4.58% من فئة نائب رئيس القسم مقابل 3.66% من أعوان التحكم مقابل 2.75% من فئة رؤساء الأقسام.

وعليه يمكن القول في ظل هذه النسب أن غالبية المبحوثين خاصة لدى فئة رؤساء المصالح وهم الفئة الأكثر استفادة من عملية تقييم الأداء وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تعتبر الركيزة الأساسية في الجامعة ككل في مختلف الكليات والمعاهد وعلى مستوى رئاسة الجامعة بدليل أن عددها كبير مقارنة بالفئات الأخرى، هذا ما يعكس مدى اهتمام جامعة الجلفة بعملية تقييم الأداء والاستفادة الأكبر هي لصالح فئة رؤساء المصالح الذين يشرفون على الكثير من الأعمال الفنية والاستشارية بحكم قربهم من التنفيذ وقربهم لفئة أعوان المصالح فهي قلب التنظيم.



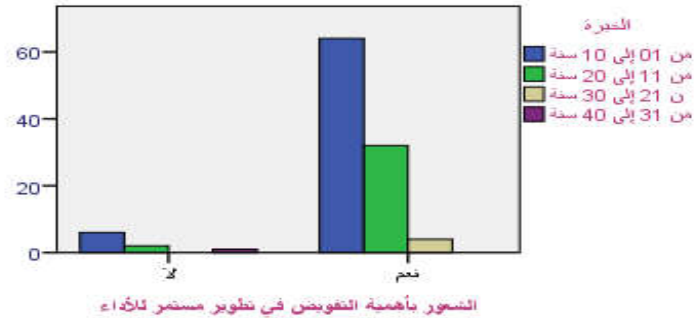
الجدول رقم 29: سنوات الخبرة وعلاقتها بالشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء

المجموع	سنوات الخبرة									
	31 إلى 40		21 إلى 30		11 إلى 20		01 إلى 10			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الشعور بأهمية التفويض
8.25	9	0.91	1	00	0	1.82	2	5.50	6	لا
91.75	100	00	0	3.66	4	29.35	32	58.71	64	نعم
100	109	0.91	1	3.66	4	31.19	34	64.22	70	المجموع

من الجدول رقم 29 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 91.75% ممن استشعروا أهمية التفويض في تطوير الأداء وهو ما يمثل الاتجاه العام منها 58.71% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 29.35% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 3.66% من فئة 21 إلى 30 سنة، في حين أن هناك 8.25% في الاتجاه الثاني للجدول منها 5.50% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 1.82% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 0.91% من فئة 31 إلى 40 سنة. من خلال المعطيات يمكن القول بوجود علاقة بين سنوات الخبرة

والشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء حيث أنه كلما قلت سنوات الخبرة كلما زاد الشعور بأهمية عملية التفويض في تحسين الأداء، فمن الواضح أن هذه الفئة التي لا تتجاوز خبرتها 10 سنوات هي فئة مدركة وواعية بإيجابيات التفويض وتطمح لاكتساب الخبرة أكثر في العمل قصد تطوير دائم ومستمر لأدائهم. ومن جهة أخرى نلاحظ تناقص كبير لدى الفئات الأخرى الأكثر خبرة والتي ربما أبدت عدم اكتراثها بالأمر نتيجة حالة التشبع وكثرة الممارسة للأعمال المفوضة ومن جانب آخر هي من تقوم بتفويض المهام للآخرين في المنظمة وتصبح لديهم مهام أخرى تتعلق فقط بالرقابة أو المتابعة أو القيام بوظائف استشارية فقط وبالتالي فإن إتاحة الفرصة لبعض المديرين أو النواب لديه ما يبرره من أسباب مثل التي ذكرنا حتى أن التفويض في أغلب الأحيان يكون شفهيًا.

الرسم البياني رقم 29: يوضح العلاقة بين الخبرة والشعور بأهمية التفويض في تطوير مستمر للأداء

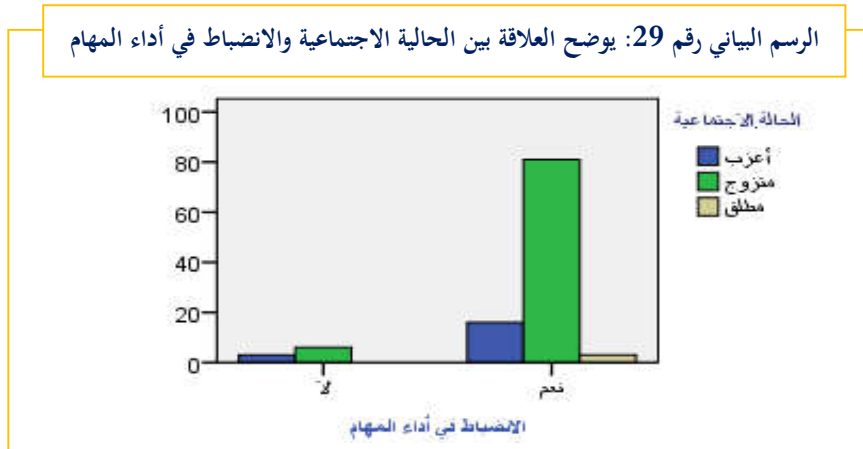


الجدول رقم 30: الحالة العائلية وعلاقتها بالانضباط في أداء المهام

المجموع		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8.25	9	00	0	5.50	6	2.75	3	الانضباط في أداء المهام
91.75	100	2.75	3	74.31	81	14.67	16	الاختيارات
100	109	2.75	3	79.81	87	17.43	19	المجموع

يبين الجدول رقم 29 أعلاه أن غالبية الباحثين أكدوا انضباطهم التام بأداء المهام المفوضة بنسبة 91.75% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 74.31% من فئة المتزوجين مقابل 14.67% من فئة العزاب مقابل 2.75% من المطلقين، في حين أن 8.25% غير منضبطين في أداء المهام المفوضة إليهم منها 5.50% من فئة المتزوجين مقابل 2.75% من فئة العزاب. وعليه يمكن القول بأن توجد علاقة بين الحالة العائلية للباحثين والانضباط في أداء المهام المفوضة لا سيما عند فئة المتزوجين. فالمتزوجون هم الأكثر انضباطا في الأداء وهذا مثلما أشرنا سابقا راجع لمدى رغبتهم في تحمل المسؤولية ولمدى التزامهم بالحضور اليومي، في حين أن بقية الفئات الأخرى مثل المطلقين أو العزاب فهم غير مكترئين ربما بقضية الانضباط أو ما شابه نتيجة عدم استقرارهم النفسي والاجتماعي التي قد يعانون منه ما ينعكس سلبا على مدى انضباطهم في أداء المهام المفوضة إليهم.

الرسم البياني رقم 29: يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية والانضباط في أداء المهام



الجدول رقم 31: تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول الوضعية التي يتدخل فيها المسؤول في أداء الموظف

رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
1.	كثرة الأخطاء	12	8.82
2.	عدم القيام بالمهام بشكل صحيح	20	14.70
3.	في حال الغياب	05	3.67
4.	عدم وضوح وفهم المهام أو الصلاحيات	07	5.14
5.	ضعف المردودية	08	5.88
6.	روح المسؤولية	10	7.35
7.	عدم التزام الموظف بالوقت	05	3.67
8.	التعسف في السلطة والاستفزاز	09	6.71
9.	قلة الثقة بين المسؤول والموظف	07	5.14
10.	كثرة الشكاوي	09	6.71
11.	الأهمية البالغة للمهمة	02	1.47
12.	عدم كفاءة الموظف	04	2.94
13.	عدم توافق المهمة مع شهادة الموظف الأكاديمية	01	0.73
14.	تراكم العمل	02	1.47
15.	استغلال الموظف للسلطة في أهداف غير العمل	01	0.73
16.	شعور الموظف بالإحباط	01	0.73
17.	حب التدخل في شؤون الموظف	04	2.94
18.	عدم التزام الموظف بالوقت المحدد للمهمة	12	8.82
19.	التماطل وعدم الانضباط	12	8.82
20.	المصالح الشخصية	01	0.73
21.	تكليف الموظفين غير المؤهلين	01	0.73
22.	الرقابة المفروضة على المدير	01	0.73
23.	أسباب نفسية تتعلق بشخصية المدير	01	0.73
24.	مراقبة الموظفين لبعضهم في الأداء	01	0.73
	المجموع	136	%100

يشير الجدول رقم 31 المتعلق تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول الوضعية التي يتدخل فيها المسؤول في أداء الموظف إلى وجود ثلاثة اتجاهات تتعلق بنوعية التدخل من طرف المسؤول المباشر إما يكون من أجل تصحيح الأداء بطريقة عادية أو من أجل فرض السلطة بشكل تعسفي وهي طريقة غير عادية فعند جمع النسب التي تشير إلى أن تدخل المسؤول المباشر يكون من أجل تصحيح مسار الأداء نجد نسبة 82.58% أما في الاتجاه

المغاير والذي يشير إلى أن أسباب التدخل في العمل تعسفي لا يقصد بها تصحيح الأداء بل فرض السيطرة وذلك بنسبة 17.42% .

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن معظم تدخلات المسؤولين في جامعة الجلفة في الأداء هي في أغلبها من أجل تصحيح الأخطاء أو في حالة الإحباط لدى الموظف أو في حالة كثرة الشكاوي أو في حالة الغيابات المتكررة..الخ ، وهي كلها أسباب عادية تدخل في إطار عملية الإشراف التنظيمي على العمل ومن جهة أخرى بسبب الإحساس بالمسؤولية أو روح المسؤولية لدى المسؤولين. في حين أن المبررات التي يتدخل فيها المسؤول في الاتجاه الثاني المغاير فقد اتضح بأن تدخل المسؤول ليس في محله من الناحية التنظيمية أي أن معظم الأسباب تتعلق بأمور - غير أخلاقية- أو بسبب قلة الثقة أو التعسف في استخدام السلطة أو لأسباب نفسية أو أمراض نفسية يعاني منها المسؤول أو بسبب التدخل من أجل فرض الذات، يعني أن مجمل التدخلات لا تمت بصلة للجانب التنظيمي أو القانوني .. الخ.

1-4- المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة

تؤثر إيجاباً في جودة القرارات الإدارية بجامعة الجلفة.

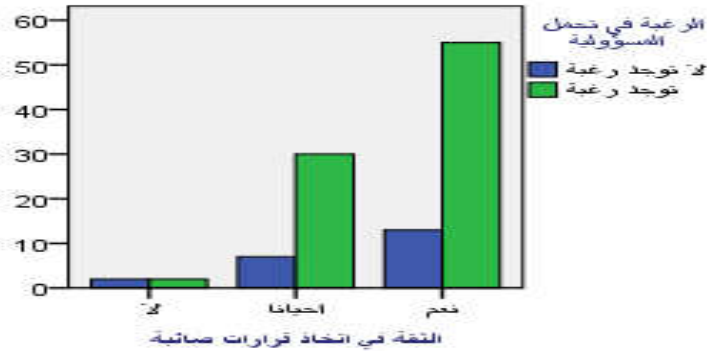
الجدول رقم 32: الرغبة في تحمل المسؤولية وعلاقتها بالثقة في اتخاذ قرارات صائبة

المجموع		توجد رغبة		لا توجد رغبة		الرغبة في تحمل المسؤولية	
%	ت	%	ت	%	ت	الثقة في اتخاذ قرارات صائبة	
3.66	4	1.83	2	1.83	2	لا	الاختيارات
33.94	37	27.52	30	6.42	7	أحيانا	
62.38	68	50.45	55	11.92	13	نعم	
100	109	79.82	87	20.18	22	المجموع	

يبين الجدول رقم 32 أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم الثقة الكاملة في اتخاذ قرارات صائبة بنسبة 62.38% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 50.45% أكدوا وجود رغبة في تحمل المسؤولية مقابل 11.92% ليس لديهم رغبة في تحمل المسؤولية. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 33.94% لديهم ثقة في اتخاذ قرارات صائبة ولكن أحيانا فقط منها 27.52% أكدوا وجود رغبة لديهم في تحمل المسؤولية مقابل 6.42% ليس لديهم رغبة وفي الاتجاه الأخير للجدول سجلنا 3.66% وهم ممن ليس لديهم ثقة أصلا في اتخاذ قرارات صائبة منها 1.83% ممن لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ونفس النسبة ممن لا يملكون الرغبة في تحمل المسؤولية.

من خلال ما سبق يمكن القول بوجود علاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ قرارات صائبة بدليل تواجد نسبة مرتفعة عند كل من أجابوا بنعم وأحيانا ولديهم رغبة في تحمل المسؤولية، وعلى هذا الأساس فمعنويات الموظف واستعداده لممارسة المسؤوليات والسلطات يكسبه تلك الثقة في اتخاذ قرارات مناسبة ومقبولة، وهذا ما صرح به غالبية المبحوثين حول رأيهم في القرارات المتخذة حيث أثبتت النتائج بأن غالبية القرارات الصادرة في الجامعة هي قرارات مقبولة عموما أو صائبة في اغلب الأحيان.

الرسم البياني رقم 32: يوضح علاقة الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ القرار الصائب

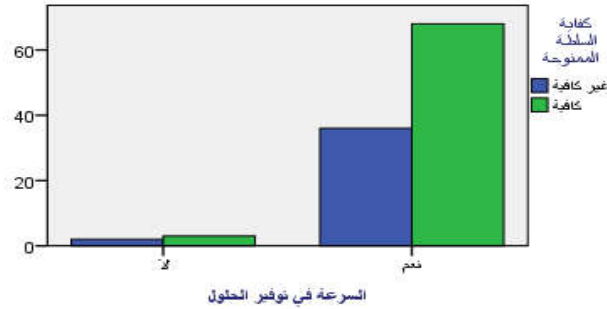


الجدول رقم 33: كفاية السلطة الممنوحة وتأثيرها في سرعة توفير الحلول

المجموع		كافية		غير كافية		كفاية السلطة الممنوحة	
%	ت	%	ت	%	ت	السرعة في توفير الحلول	
4.58	5	2.75	3	1.83	2	لا	الاختيارات
95.42	104	62.38	68	33.02	36	نعم	
100	109	65.13	71	34.86	38	المجموع	
$R = 0.66$						<i>Pearson R</i>	

يبين الجدول رقم 33 أعلاه أن غالبية الباحثين لديهم سرعة في توفير الحلول الممكنة حول أي مشكلة 95.42% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 62.02% يملكون سلطة كافية مقابل 33.02% لا يملكون سلطة كافية أما في الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 4.58% غير قادرين على توفير الحلول بسرعة منها 2.75% أكدوا كفاية السلطة الممنوحة لهم مقابل 1.83% أكدوا عدم كفايتها تماماً. من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والسرعة في توفير الحلول الممكنة لمشاكل العمل ، ولزيادة التحقق أكثر تم حساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R = 0.66$ فإن العلاقة طردية قوية أي أنه كلما زادت نسبة الصلاحيات كلما كانت هناك سرعة أكبر في توفير الحلول الممكنة للمشكلات التي قد تواجه التنظيم.

الرسم البياني رقم 33: يوضح علاقة كفاية السلطة الممنوحة وسرعة توفير الحلول

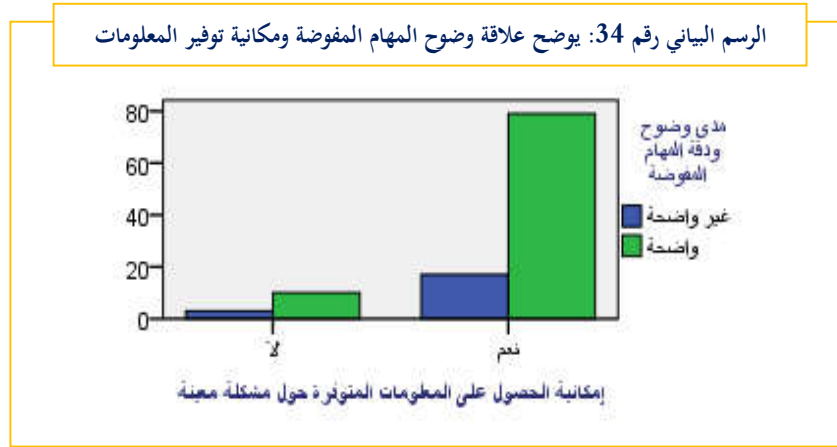


الجدول رقم 34: مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات

المجموع		واضحة		غير واضحة		وضوح ودقة المهام المفوضة	
%	ت	%	ت	%	ت	إمكانية الحصول على المعلومات المتوفرة	
11.92	13	9.17	10	2.75	3	لا	الاختيارات
88.07	96	72.47	79	15.59	17	نعم	
100	109	81.65	89	18.34	20	المجموع	

يشير الجدول رقم 34 أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم إمكانية الحصول على المعلومات المتوفرة حول أية مشكلة بنسبة 88.07% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 72.74% أكدوا وضوح ودقة المهام المفوضة لديهم مقابل 15.59% أكدوا العكس. أما في الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 11.92% ممن أكدوا بأنهم ليس بإمكانهم الحصول على المعلومات منها 9.17% المهام المفوضة لديهم واضحة ودقيقة مقابل 2.75% المهام المفوضة إليهم غير واضح تماما. وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة بين وضوح ودقة المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات المتاحة، وهنا يجب التفرقة بين قدرات الموظف وصلاحيته بحيث أن الصلاحيات من المفترض أن تكون للمنصب الوظيفي وليس للموظف. أما قدرات الموظف فهي أمر مختلف فيمكن مثلا تكليف الموظف ذاته بأكثر من مهمة بناء على قدراته ومهارته الشخصية. أو يمكن إسناد مسؤول ما مهمة مدير الموارد البشرية على غرار عمله كنائب عميد بذلك يكون قد جمع بين صلاحيات مدير الموارد البشرية وصلاحيات نائب العميد في آن واحد. فعندما تكون المهام واضحة سواء

تعلق الأمر بمنصب واحد أو منصبين في نفس الوقت مثلما أشرنا سابقاً، وبدليل التصريحات التي أفادنا بها نائب رئيس قسم في إحدى كليات الجامعة والذي أكد بأنه يتولى تنفيذ أعمال أخرى تتعلق بمنصب آخر نتيجة وجود بعض التغييرات الإدارية الاضطرارية التي طرأت في الآونة الأخيرة أي في موسم 2018/2017، وهذا ما ساهم في زيادة الضغط أكثر في العمل.¹ وهنا تبرز لدينا عملية تتعلق بوضع التوصيف الوظيفي الذي يحدد الصلاحيات والسلطات بحيث أن المهام تكون للوظيفة وليس للشخص شاغل الوظيفة.



الجدول رقم 35: ملائمة المهام المفوضة وتأثيرها في سرعة تحديد وتشخيص المشكلات

المجموع		ملائمة		نوعاً ما ملائمة		غير ملائمة		ملائمة المهام المفوضة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	سرعة تحديد وتشخيص المشكلات	
16.51	18	3.66	4	7.33	8	5.50	6	لا	الاختيارات
83.49	91	12.84	14	55.04	60	15.59	17	نعم	
100	109	16.51	18	62.38	68	21.10	23	المجموع	

يوضح الجدول رقم 35 أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم سرعة كافية في تحديد وتشخيص المشكلات بنسبة 83.49% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 55.04% أكدوا بأنها المهام المفوضة إليهم ملائمة نوعاً ما مع اختصاصهم الوظيفي مقابل 15.59% أكدوا بأنها غير ملائمة مقابل 12.84% أكدوا بأنها ملائمة تماماً وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 16.51% أكدوا عدم قدرتهم على تحديد وتشخيص المشكلات بسرعة منها

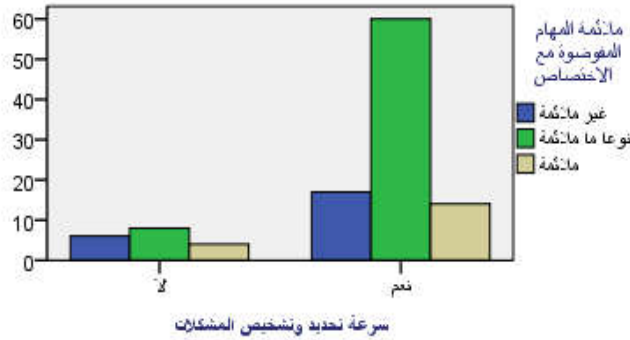
¹ أنظر الملحق رقم 03.

7.33% أكدوا بأن المهام التي يتولونها ملائمة نوعا ما مقابل 5.50% أكدوا عدم ملائمتها مع اختصاصهم الوظيفي مقابل 3.66% ممن أكدوا ملائمة المهام المفوضة مع اختصاصهم بشكل كامل.

على أساس ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص الوظيفي وسرعة تحديد وتشخيص المشكلات بدليل أن غالبية المبحوثين قد أجابوا بنعم في الحالتين عندما تكون المهام ملائمة بشكل كامل أو نوعا ما ملائمة، في حين أن المهام عندما لا تكون منسجمة مع التخصص نلاحظ عدم وجود سرعة فائقة في تحديد وتشخيص المشكلات التنظيمية، وعليه فإن سرعة التشخيص أو التحديد هي من بين أهم المراحل التي تتبني عليها عملية صنع القرار وهي عملية معقدة وصعبة وتتطلب وعيا كبيرا بالقوانين واللوائح التنظيمية وقدرة عالية على التركيز لأن أي خطأ في تشخيص المشكلة بناء على معطيات مغلوبة قد يؤدي إلى معالجة الظاهرة التنظيمية أو المشكلة سطحيا فقط من دون الوصول إلى حل المشكلة من جذورها، إضافة إلى ذلك فتوفر السلطة الكافية من عدمه قد يكون له دور محوري في سرعة الحصول على المعلومات المتوخاه، ضف إلى ذلك عامل الوقت فهو مهم للغاية مثلما رأينا في الجانب النظري المتعلق بتفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار، فقد تكون المشاكل مفاجئة ولا يتاح أمامك وقت كاف فإذا لم تتوفر لديك سلطة ملائمة للتخصص وفي نفس الوقت كافية بغية الحصول على المعلومات الدقيقة والوافية فإن مجرد التعرف على المشكلة وتحديدها وتشخيصها يكون انجاز في حد ذاته حتى لا تفقد المراحل الأخرى مصداقيتها في التعامل مع المشكلة وحلها وفقا لما توفره المراحل السابقة من معلومات صحيحة نسبيا. وفي نفس الوقت فإنه بالرغم من عدم تطابق المهام المفوضة مع التخصص الوظيفي لدى الموظف فإنه يقبل بها بل ويسعى لإيجاد الحلول وما لمسناه عند تحليلنا لبعض المعطيات السابقة في الجداول الماضية من رغبة في تحمل المسؤولية من المبحوثين خاصة لدى فئة رؤساء المصالح ربما تفرض عليهم بعض

المهام الجديدة حتى وإن لم تتسجم كلياً مع اختصاصاتهم في العمل ولكن يتحملون مسؤوليتها ويحاولون إتمامها على أحسن ما يرام.

الرسم البياني رقم 35: يوضح علاقة وضوح المهام المفوضة ومكانية توفير المعلومات

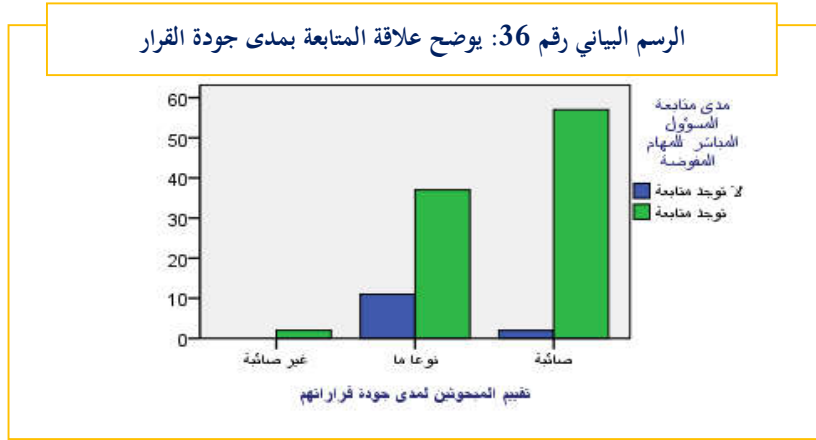


الجدول رقم 36: مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وتأثيرها في جودة القرارات

المجموع		توجد متابعة		لا توجد متابعة		مدى متابعة المسؤول المباشر	
%	ت	%	ت	%	ت	جودة القرار	
1.83	2	1.83	2	00	0	غير صائبة	الاختيارات
44.03	48	33.94	37	10.09	11	نوعاً ما	
54.12	59	52.29	57	1.83	2	صائبة	
100	109	88.07	96	11.92	13	المجموع	

يبين الجدول رقم 36 أعلاه أن غالبية المبحوثين قراراتهم صائبة بنسبة 51.12% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 52.29% أكدوا وجود متابعة من طرف المسؤول المباشر مقابل 1.83% أكدوا عدم وجود متابعة أما في الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا 44.03% أكدوا بأن قراراتهم صائبة نوعاً ما منها 33.94% أكدوا وجود متابعة مقابل 10.09% أكدوا العكس في حين أن هناك نسبة 1.83% وهي ضئيلة جداً مقارنة بالنسب الماضية أكدت بأن قراراتهم غير صائبة تماماً في حالة وجود متابعة. وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة بين المتابعة من طرف المسؤول المباشر للعمل وتقييم الموظفين لمدى جودة قراراتهم أي أن الرقابة المستمرة هذه لدى المسؤول المباشر أو من طرف المديرين في المؤسسة الجامعية تشمل مراقبة ممارسة السلطة المفوضة بالدرجة حتى لا تحيد عن مسارها المطلوب دون تجاوزات وكذا التأكد من أن ما تم تنفيذه هو الذي كان مقصود تنفيذه من

ناحية أخرى فمسألة المتابعة المستمرة لها تأثير ايجابي في جودة القرارات الإدارية المتخذة أي كلما كانت هناك متابعة أو رقابة مستمرة كلما زادت نسبة القرارات الصائبة أكثر.

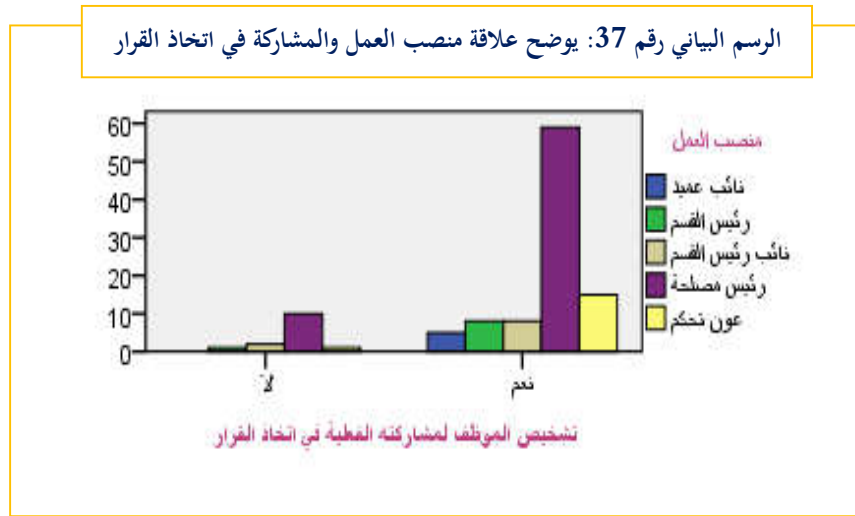


الجدول رقم 37: منصب العمل وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع	عون تحكم		رئيس مصلحة		نائب رئيس القسم		رئيس القسم		نائب عميد		منصب العمل		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المشاركة في اتخاذ القرار		
12.84	14	0.91	1	9.17	10	1.83	2	0.91	1	00	0	لا	الاختيارات
87.15	95	13.76	15	54.12	59	7.33	8	7.33	8	4.58	5	نعم	
100	109	14.67	16	63.30	69	9.17	10	8.25	9	4.58	5	المجموع	

يشير الجدول رقم 37 أعلاه أن غالبية المبحوثين أكدوا على وجود مشاركة فعلية في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 87.15% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 54.12% من رؤساء المصالح مقابل 13.76% من أعوان التحكم مقابل 7.33% ونفس النسبة فيما يتعلق بنائب رئيس القسم مقابل 4.58% من فئة ناب عميد في حين أكد 12.84% من المبحوثين وهم ممن أقروا بعدم وجود مشاركة فعلية في عملية اتخاذ القرار منها 9.17% من رؤساء المصالح مقابل 1.83% من فئة نائب رئيس قسم مقابل 0.91% من رؤساء رئيس قسم ونفسها من فئة أعوان التحكم. من خلال المعطيات يمكن القول بأن هناك علاقة بين منصب العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لا سيما عند رؤساء المصالح والذين يعتبرون الأكثر مشاركة في العملية بالنظر إلى قيمة هذه الشريحة في المؤسسة الجامعية ككل وبالنظر كذلك لعدد المعتمدين فهم يمثلون قاعدة أساسية تركز عليها كل العمليات

الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة ... إلخ ولهذا فهم يعتبرون حلقة قوية تربط جميع المستويات الأفقية والعمودية ببعضها البعض.



الجدول رقم 38: سنوات الخبرة وعلاقتها بنوعية المشاركة في مراحل اتخاذ القرار

المجموع	سنوات الخبرة									
	40 - 31		30 - 21		20 - 11		10 - 01			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المشاركة في مراحل اتخاذ القرار
13.76	15	0.91	1	0.91	1	9.17	10	2.75	3	لا يشارك
13.76	15	00	0	00	0	2.75	3	11.0	12	مرحلة تحليل وتشخيص المشكلة
4.58	5	00	0	00	0	0.91	1	3.66	4	مرحلة تقييم الحلول
5.50	6	00	0	00	0	0.91	1	4.85	5	مرحلة تحديد الحلول
30.27	33	00	0	0.91	1	7.33	8	22.01	24	مرحلة اختيار الحل المناسب
32.11	35	00	0	1.83	2	10.09	11	20.18	22	مرحلة إصدار القرار
100	109	0.91	1	3.66	4	31.19	34	64.22	70	المجموع

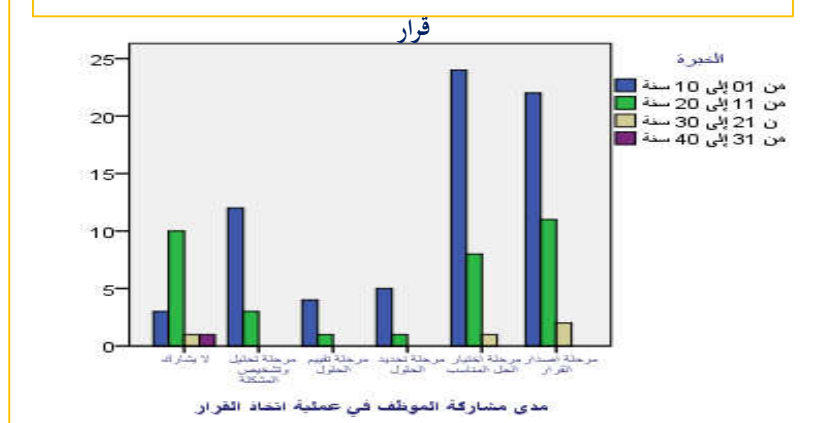
من خلال معطيات الجدول رقم 38 أعلاه نلاحظ بأن أكبر نسبة وهي 32.11% ممن أكدوا مشاركتهم في مرحلة إصدار وهذا ما يمثل الاتجاه العام منها 20.18% من فئة 01 إلى 10 سنة مقابل 10.09% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 1.83% من فئة 21 إلى 30 سنة، في حين أن هناك 30.27% ممن يشاركون في مرحلة اختيار الحل الأنسب وهو ما يمثل الترتيب الثاني للجدول منها 22.01% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 7.33% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 0.91% من فئة 21-30 سنة، في حين أن هناك 13.76% ممن يشاركون في مرحلة تحليل وتشخيص المشكلة وهو ما سجلناه في الترتيب الثالث للجدول منها 11.0% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 0.91% من فئة 31 إلى 30

سنة، ونفس النسبة سجلناها في الترتيب الرابع ممن لا يشاركون إطلاقاً في اتخاذ القرار منها 9.17% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 2.75% من فئة 11 إلى 20 سنة في حين سجلنا في الترتيب الخامس، في حين أن هناك 5.50% ممن يشاركون في مرحلة تحديد الحلول وهو ما سجلناه في الترتيب السادس منها 4.58% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 0.91% من فئة 11 إلى 20 سنة. وفي الترتيب الأخير للجدول سجلنا 4.58% ممن يشاركون في مرحلة تقييم الحلول منها 3.66% من فئة 11 إلى 20 سنة مقابل 0.91% من فئة 11 إلى 20 سنة.

من خلال النسب الماضية المتعلقة بالجدول رقم 38 نلاحظ بأن غالبية المبحوثين يشاركون إما في مرحلة إصدار القرار بالدرجة الأولى أو في مرحلة اختيار الحل الأنسب بالدرجة الثانية خاصة عند من يملكون خبرة تتراوح ما بين 01 و 10 سنة، بحيث يمكن القول بأن نسبة المشاركة الفعلية خصوصاً في ما تعلق بهاتين المرحلتين المهمتين من مراحل عملية صنع القرار في المؤسسة الجامعية هي في غالبيتها تمنح لدى هذه الفئة الفنية التي لا تتجاوز سنوات خبرتها 10 سنوات مقارنة بالفئات الأخرى الأكثر خبرة، وهذا راجع لكون أن هذه الفئة تملك مستوى أكاديمي عالي يؤهلها لأخذ زمام المبادرة وتحمل المسؤولية وإصدار القرار النهائي لأي مشكلة كانت، حيث يمكن القول أنه بالرغم من الخبرة التي يتمتع بها عدد معتبر من الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة إلا أن ذلك لا يؤهلها للمشاركة في المراحل المهمة في عملية اتخاذ القرار نتيجة أولاً عدم توليها مناصب قيادية وثانياً نتيجة عدم رغبتها في تحمل المسؤولية النهائية للقرار، مما يسمح للفئات الفنية من حيث الخبرة باستغلال هذه الثغرة وكسب الثقة التامة من خلال تحمل نتائج القرارات الصادرة ومن جهة أخرى وحسب المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع أحد العمداء بجامعة الجلفة والذي صرح أنه بإمكان الموظف الحصول على المعلومات اللازمة بناءً على

المنصب الذي يشغله وقد برر ذلك بأن مجمل القرارات التي يصدرها المسؤولين في الكلية هي قرارات صحيحة تعتمد على مدى اطلاع المسؤول على المشكلة من أجل معالجتها.¹ وبالتالي فإن للمنصب القيادي الذي يشغله الموظف كذلك علاقة بنوعية المشاركة في عملية اتخاذ القرار أي أن المنصب يحدد بشكل كبير نوعية المشاركة في العملية بغض النظر عن سنوات الخبرة إن كانت مدة قصيرة أو طويلة، فلهذا نجد التركيز الكامل منصب حول هذه الفئة بالذات أي ممن لديهم خبرة من 01 إلى 10 سنوات.

الرسم البياني رقم 38: يوضح علاقة سنوات الخبرة بنوعية المشاركة في القرارات



الجدول رقم 39: الحالة العائلية وعلاقتها بمدى مساهمة الباحثين في حل المشاكل اليومية

المجموع		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
22.01	24	1.83	2	15.59	17	4.58	5	لا	المساهمة في حل المشاكل اليومية
77.99	85	0.91	1	64.22	70	12.84	14	نعم	الاختيارات
100	109	2.75	3	79.81	87	17.43	19		المجموع

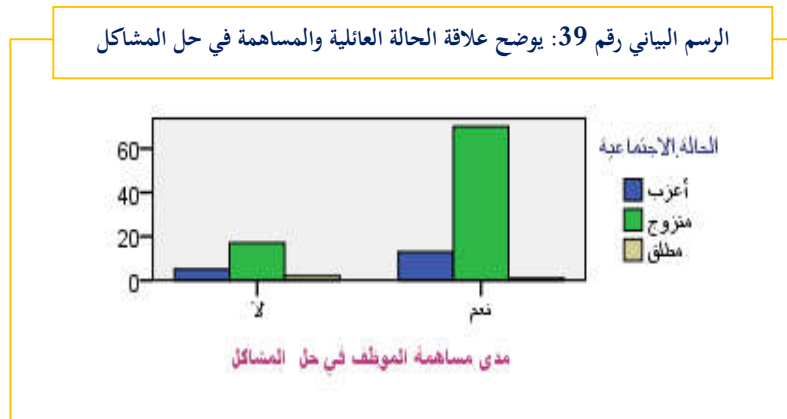
يبين الجدول رقم 39 أعلاه أن غالبية الباحثين يساهمون في حل المشاكل في العمل وذلك بنسبة 77.99% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 64.22% من فئة المتزوجين مقابل 12.84% من فئة العزاب مقابل 0.91% من المطلقين، في حين أن 22.01% لا يساهمون إطلاقاً في حل المشاكل اليومية في العمل منها 15.59% من فئة المتزوجين مقابل 4.58% من فئة العزاب مقابل 1.83% من فئة المطلقين. ومنه يمكن

¹ أنظر الملحق رقم 03.

القول بأنه توجد علاقة بين الحالة العائلية ومساهمة الموظف في حل المشاكل اليومية التي تواجه التنظيم.

إذن فئة المتزوجين يعتبرون في حالة استعداد دائمة لحل المشاكل ولتحمل المسؤولية وهذا مؤشر ايجابي على حسن تسيير هؤلاء لأعمالهم اليومية وثقتهم في أنفسهم النابعة أساسا من تجربتهم في الحياة الأسرية التي قد تتخللها الكثير من المشكلات اليومية وبطبيعة الحال يقومون بحلها، وبالتالي فإن المساهمة في حل المشاكل اليومية في المنظمة يصبح أمرا طبيعيا وروتينيا لديهم فهم لا يتهربون من المشكلة بل يحاولون البحث عن الحلول لها من باب رغبتهم وتجاربهم في كيفية التعامل مع المشكلات وفي نفس الوقت فإن المحافظة على المؤسسة وقيمة العمل لدى الفرد الجزائري في حد ذاته يحتم الكثير منهم على المشاركة في العمل بمختلف أنواعه ومحاولة المشاركة في عملية صنع القرار، ولعل ما تسعى إليه المنظمات المعاصرة اليوم من أهداف خاصة تلك المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الاستمرارية والبقاء على الأقل فتقديم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية قد يحافظ على بقاء المؤسسة ككائن اجتماعي له دوره في المجتمع خاصة فيما يتعلق بقيمة العمل كعمل لدى الفرد. ولعل بذل الجهد هو نتاج لذلك الخوف من فقدان المنصب بالدرجة الأولى في ظل عدم التيقن بما سيحدث في المستقبل للمؤسسة فربما تتعرض للإفلاس مثلا.

الرسم البياني رقم 39: يوضح علاقة الحالة العائلية والمساهمة في حل المشاكل



الجدول رقم 40: يوضح نوعية القرارات التي يشارك فيها المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	البدايل
51.93 %	67	قرارات روتينية
26.35 %	34	قرارات إستراتيجية
21.70 %	28	قرارات مستعجلة
100 %	129	المجموع

من خلال المعطيات الظاهرة في الجدول رقم 40 أعلاه نلاحظ بأن غالبية المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في القرارات الروتينية وهي بنسبة 51.93% مقابل 26.35% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية مقابل 21.70% أكدوا على مشاركتهم في القرارات المستعجلة. من خلال النسب يمكن القول بأن غالبية المبحوثين يشاركون في القرارات الروتينية وهذا مؤشر ايجابي على وجود مشاركة في عملية صنع القرار بالرغم من أن مجملها روتيني يدخل في إطار المشاركة الجماعية أو العمل كفريق وبالدرجة الثانية نجد هناك مشاركة مقبولة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية والتي تعتبر من أهم القرارات التي لا يجب تفويضها لأي كان في الجامعة لأنها حساسة جدا وتتطلب معرفة ورؤية استشرافية معمقة وخبرة كبيرة في مجال الإدارة على غرار ما سبق نجد في الترتيب الأخير مشاركة نسبيا مقبولة في القرارات المستعجلة والتي ربما لا تتطلب مجهودا كبيرا وهي في غالبيتها تفوض للوحدات التنظيمية الدنيا ونقصد بها مثلا رؤساء الأقسام أو رؤساء المصالح بحكم قربهم من بعض المشاكل اليومية دون الرجوع إلى سلطة أعلى.

الجدول رقم 41: تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة

رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
1.	مقبول	15	20.83
2.	صائب	15	20.83
3.	غير صائب	10	13.88
4.	إرتجالي فردي وغير مفهوم	08	11.11
5.	غير لائق ولا يمت بصلة بالإدارة	03	4.16
6.	متسرع	04	5.55
7.	متوسط	06	8.33
8.	مركزي	03	4.16
9.	حلول على المدى القريب	01	1.38
10.	محبط	01	1.38
11.	قرارات روتينية ومتكررة	02	2.78
12.	هناك سلطة أعلى تتخذ القرار " أفهم كما تحب تفهم"	01	1.38
13.	قرارات تحتاج إلى دراية معمقة	01	1.38
14.	تولي بعض الأفراد لا تتوفر فيهم الكفاءة اللازمة	01	1.38
15.	إدارة ذات طابع بيروقراطي	01	1.38
	المجموع	72	100%

يشير الجدول رقم 41 إلى أن غالبية المبحوثين وبنسبة 20.83% أكدوا بأن أسلوب اتخاذ القرار في الجامعة مقبول وهي نفس النسبة فيما يتعلق بتصريحاتهم بأنه صائب مقابل 13.88% أكدوا بأنه غير صائب تماما مقابل 11.11% أكدوا بأنه ارتجالي وفردي وغير مفهوم مقابل 8.33% أكدوا بأنه متوسط مقابل 5.55% صرحوا بأنه متسرع مقابل 4.16% صرحوا بأنه مركزي ونفس النسبة صرحوا بأنه غير لائق ولا يمت بصلة للإدارة مقابل 2.75% أكدوا بأن الأسلوب يتميز بالروتينية والتكرار مقابل 1.38% أكدوا بأنه هناك سلطة أعلى تتخذ القرار " أفهم كيما تحب تفهم" ونفس النسبة عند كل من أجابوا بأن هناك بعض الأفراد يتولون اتخاذ القرار لا تتوفر فيهم الكفاءة الإدارية وكذا إدارة ذات طابع بيروقراطي ونفس النسبة عند كل ممن أجابوا بأنه محبط أو أنها قرارات تحتاج إلى دراية معمقة أو أنها حلول على المدى القريب فقط.

من خلال تحليل محتوى إجابات المبحوثين يمكن فرز ثلاث اتجاهات إما أن الأسلوب المنتهج في عملية اتخاذ القرار صائب أو غير صائب أو أنه رأي محايد فعند جمع النسب التي تبنت الاتجاه الأول أي أن الأسلوب المتبع صائب أو مقبول نحصل على نسبة 54.15% ونجد في الاتجاه المعاكس نسبة 40.24% في حين أن المجموع الكلي للاتجاه الذي اعتبرناه محايدا أو ليس له اتجاه واضح نجد نسبة 5.52% وعليه يمكن القول بأنه الجدول يسير في اتجاه واحد والذي اعتبر فيه المبحوثين بأن أسلوب اتخاذ القرار المتبع في جامعة الجلفة هو أسلوب صائب ومقبول في أغلب الأحيان وذلك بنسبة مرتفعة نوعا ما.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تناول الجانب النظري والميداني لموضوع تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، فقد توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج المبنية على أسس علمية والتي من خلالها سيتم التحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة بدأ بمقارنة النتائج المتوصل إليها مع ما جاءت به الدراسات السابقة على غرار مناقشتها مع تم تناوله من نظريات في الجانب النظري للدراسة الحالية وصولاً عند أهم مرحلة في الدراسة والتي تتعلق بمناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج جزئية مع الفرضيات المقترحة في الدراسة.

1.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

■ توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج والتي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع أسفرت عنه بعض الدراسات السابقة من نتائج، وضمن هذا السياق فقد توصلت دراستنا إلى أن هناك علاقة طردية متوسطة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص لدى الموظفين والاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة وهذا يختلف مع ما جاءت به دراسة بامقيداح: 1991 بعنوان: "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية" في إحدى نتائجها إلى أنه لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم، ولزيادة التوضيح أكثر فالنتيجة التي توصلت إليها دراستنا هي وجود تطابق مقبول نسبياً فيما يتعلق بالوظيفية المفوضة مع اختصاص الموظف بالرغم من أن هناك تشابه في مكان إجراء الدراسة الميدانية، أما فيما يخص النقطة الثانية والتي أشارت إليها نفس الدراسة السابقة فقد أثبتت دراستنا العكس أي أن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتطور المهارات الإشرافية في العمل وبالتالي نستطيع القول بأن هناك صلاحيات كافية لدى أغلبية المسؤولين الإداريين الذين توكل إليهم السلطات والمسؤوليات في جامعة الجلفة.

■ كما تتفق إحدى النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما أفرزته نتائج دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان: " **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء** " حيث أثبتت بأن هناك قوى دافعة لنجاح عملية التفويض من بينها تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء وزيادة الأداء واستثمار الوقت وهذا يتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة التي أثبتت بأن توظيف المهارات الاجتماعية وإقامة علاقات ايجابية مع بقية أعضاء التنظيم من النتائج المترتبة عن عملية التفويض. أما فيما يتعلق بقضية استثمار الوقت فقد تم إثبات وجود علاقة ايجابية بين التفويض واستثمار الوقت ومن ناحية أخرى زيادة الأداء فقد أثبتت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التفويض وتحسن مردودية الأداء.

■ مثلما اتفقت الدراسة الحالية في إحدى نتائجها مع ما جاءت به دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان: " **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية** " والتي أثبتت بأن التفويض يرفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أثبتت بأن تفويض السلطة يؤثر بشكل ايجابي في مهارة تنظيم وإدارة الوقت في جامعة الجلفة.

■ اتفقت الدراسة الحالية في بعض نتائجها التي أظهرت أنه كلما كانت هناك متابعة من طرف المسؤول المباشر في العمل كلما كان الجهد مضاعفا نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذا ما جاءت به دراسة صباح أسابع بعنوان " **التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية** " في إحدى نتائجها التي أثبتت بأن عملية المتابعة أو الرقابة ضرورية من أجل السير الجيد للمهام المسندة للموظف، ومن جهة أخرى فقد أظهرت بأن ضرورة تقسيم العمل أو وقيام كل واحد بجزء من العمل أمر ضروري تتيحه عملية التفويض بناء على جملة من القوانين واللوائح من خلال رؤساء المصالح الذي يؤدي إلى ربح المزيد من الوقت والقليل من الجهد وهذا فعلا ما تم التوصل إليه في دراستنا التي أفادت بضرورة توزيع المهام في إطار عملية

تفويض السلطة نتيجة لوجود بعض العوامل التي تفرض ذلك مثل تراكم العمل أو في حالة وجود مهام مستعجلة على مستوى المؤسسة الجامعية.

■ كما تتشابه ما جاءت به الدراسة الحالية في إحدى النتائج التي أثبتت وجود علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والتحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهام المفوضة مع ما ما جاءت به دراسة فوزية بوقطف تحت عنوان: " أثر تفويض السلطة على فعالية القرار " التي أفادت بأن امتلاك العاملين لصلاحيات إضافية في العمل يجعلهم يلتزمون بمواقبت العمل ولا يتغيبون حيث أنه كلما زادت نسبة الصلاحيات كلما كان هناك تحكم أفضل في الوقت المطلوب للتنفيذ.

■ مثلما تتشابه ما جاءت به الدراسة الحالية في إحدى النتائج التي أثبتت وجود علاقة بين سنوات الخبرة واستثمار الوسائل والتجهيزات المتاحة في المؤسسة لاسيما عند ذوي خبرة ما بين سنة واحدة إلى عشر سنوات مع ما جاءت به دراسة حمودي حيمر بعنوان " أجر الكفاءة وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة " التي توصلت إلى أن هناك اعتماد أساسي في المؤسسة على عمال يملكون خبرة عالية لكون أغليبتهم قضوا فترة تفوق عشرة سنوات مما يؤكد على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل. إلا أن هناك اختلاف فقط فيما يتعلق باستخدام الوسائل التقنية الحديثة فقد أثبتت دراستنا وجود استغلال كبير لهاته التقنيات في جامعة الجلفة بفعل عملية التفويض، في حين أن دراسة حمودي حيمر تنفي ذلك أي أنه لا يوجد اعتماد حقيقي على التقنيات الحديثة بالرغم من التطور التكنولوجي.

2.2. مناقشة النتائج في ضوء النظريات

تتناول دراستنا الراهنة كل من متغير تفويض السلطة والكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك من خلال محاولة الكشف عن تأثير عملية التفويض السلطة في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة فضلا عن ذلك حاولت الدراسة الكشف عن التأثير الذي تحدثه عملية التفويض في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت، مثلما حاولت الدراسة الكشف عن تأثير عملية التفويض في أداء الموظفين في الجامعة، كما أن الدراسة حاولت الكشف عن تأثير عملية التفويض على جودة في اتخاذ القرار.

من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما أسفرت عنه مختلف نظريات الفكر التنظيمي من نتائج يتضح أنه ومن خلال التصورات النظرية التي جاء بها "فايول" في نظريته المتعلقة بالتقسيمات الإدارية والتي أشار فيها إلى عدة مبادئ إدارية من الضروري أن تسلكها الإدارة إذا ما أرادت تحقيق أهداف المنظمة من ضمنها تأكيده على ضرورة تقسيم العمل إلى جملة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة معينة وهذا قصد زيادة كفاءة الموظف، فهذا المبدأ إذا يتطابق مع ما تم التقصي عنه في الدراسة الحالية من خلال الفرضيات المقترحة والتي تصبوا لمحاولة الكشف عن أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة المنظمة ككل، وعليه فالنتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية أي أن وضوح المهام المفوضة ودقتها له علاقة مباشرة ببذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن هناك علاقة طردية قوية بين وضوح ودقة المهام المفوضة والقدرة على تقييم كمية الوقت المطلوب لتنفيذ الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة. وهذه إذن كلها تعتبر نتائج إيجابية تساعد أفراد المنظمة على أداء المهام المفوضة وتطوير مهاراتهم في العمل في ظروف ملائمة.

في ذات السياق فقد توصلت دراستنا إلى أن كفاية السلطة مع تلائم نسبي للمهام المفوضة وفقا لاختصاص الموظف قد يساعد الموظفين على بذل الجهد وتكريس كامل

للوقت الرسمي كما أن هذه الملائمة من شأنها أن تزيد من سرعة تحديد وتشخيص المشكلات. وهذا ما قد تناوله " فايول " أيضا في أحد المبادئ التي قدمها والرامية إلى ضرورة وجود تكافؤ في السلطة والمسؤولية وضرورة تحمل نتائج القرارات الصادرة.

مثلا اتفقت الدراسة الحالية مع ما قدمته نظرية " روبرت مرتون " والتي أشار فيها إلى أن الإدارة العليا للتنظيم تريد نوع من الرقابة أي أن هناك طلبا للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم إضافة لذلك فالرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد أي أن السلوك يكون معروفا ويتم بالالتزام بأنماطه المحددة مسبقا كما 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 وهذا ما يتوافق ما توصلت إليه دراستنا الحالية من خلال توجيه سلوك الموظفين في الجامعة على نحو معين بفعل عملية الرقابة حيث أكد غالبية المبحوثين على لجوئهم للمشرف المباشر في حالة وجود صعوبة في انجاز المهام المفوضة بالدرجة الأولى أو اللجوء إلى الزملاء من نفس المصلحة بالدرجة الثانية أو الاتصال بالزملاء من مصالح أخرى في كليات أو معاهد أخرى أو بالإدارة المركزية بجامعة الجلفة إذا لزم الأمر وهنا يمكن القول بأن سلوك المسؤولين في الأداء تقريبا متعارف عليه في الجامعة أي أن كل فرد يلجأ للمصلحة أو القسم الذي ينتمي إليه إلا في حالة وجود خلل في التسيير ففي بعض الأحيان يكون المسؤولين في حالة غياب أو عطلة عادية أو مرضية مثلا يحاول بعض الموظفين الاتصال بجهات أخرى غير الجهات المتعارف عليها داخل التنظيم.

وضمن ذات المسعى فقد توصلت إليه "مدرسة العلاقات الإنسانية" بقيادة ألتون مايو من نتائج كتأثير الحوافز المعنوية متمثلة في نمط الإشراف والعلاقات الإنسانية الحسنة على الأداء الوظيفي، وهذا ما اتفق مع أسفرت عن الدراسة الحالية في إحدى نتائجها حيث ثبت بأن المدراء لا يتدخلون في العمل الذي قاموا بتفويضه إلا في حالات معينة مثل عدم إنهاء

العمل في الوقت المحدد أو إساءة استخدام السلطة وفي بعض الأحيان من أجل فرض السيطرة أو مثلما أطلق عليه بعض المبحوثين - التعسف في استخدام السلطة- .

مثلما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما قدمه ليكرت من أنساق والتي برز فيها النسق الرابع والذي يؤكد من خلاله على ضرورة منح الثقة الكاملة للمرؤوسين من طرف الإدارة وبالتالي السماح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، إضافة لدورها في تشجيع الاتصالات المتبادلة بينهم حيث يسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك الطابع الودي حيث يغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر من أجل بلوغ الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة.

إذن ومن خلال إجراء لعملية الإسقاط أو المقاربة السوسيوتنظيمية يمكن القول بأن هذا النسق المشار إليه يتوافق لحد كبير مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية من نتائج على اعتبار أن عملية التفويض تحقق مجموعة من النتائج والفوائد من ضمنها ما تعلق بمسألة إشراك الموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة في جامعة الجلفة في عملية اتخاذ القرار الإداري ومن ضمن النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي من خلالها هدفت الدراسة الحالية الكشف عن التأثير الذي تحدثه عملية تفويض السلطة في جودة القرارات الإدارية خاصة تلك المتعلقة بالمهام المفوضة حيث كانت النتائج إيجابية جدا بالنظر لتأكيد غالبية المبحوثين على أن التفويض يمكنهم من زيادة السرعة في توفير الحلول الممكنة لمشاكل العمل مثلما يساهم في زيادة الثقة لديهم في اتخاذ قرارات صائبة مع التقليل من نسبة الأخطاء الذي ربما قد ينجر عنه خسائر جسيمة ومكلفة للجامعة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما أشار إليه "فيليب سلزنيك" في نظريته التي قدم فيها العديد من الطروحات الفكرية النموذجية المرتكزة أساسا على عملية تفويض السلطة، حيث اعتبر هذه الأخيرة كأداة للضبط أو الرقابة التي تستفيد من خلالها الإدارة العليا في المنظمة في سبيل بلوغ الأهداف العامة وتحقيق الأداء التنظيمي العالي، ذلك عن طريق إشراك أكبر

عدد ممكن من أعضاء التنظيم في عملية صنع القرار بواسطة تفويضهم بعض المسؤوليات والسلطات الإضافية في وظائفهم التي من شأنها أن تساهم في زيادة تدريبهم وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تنظيم الوقت وإدارته وكذا في زيادة مهارتهم في استغلال ما أمكن من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية فضلا عن اكتساب الخبرة والتجربة الميدانية في مجال الإدارة.

وهذا ما يتشابه تقريبا مع ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من نتائج والتي كانت تهدف للتحقق من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن عملية التفويض تؤثر بشكل ايجابي في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة على غرار الفرضية الثانية التي تحاول معرفة تأثير عملية التفويض في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت، إضافة لذلك ما جاء في الفرضية الثالثة التي حاولت توضيح التأثيرات التي تحدثها عملية التفويض في الأداء الوظيفي ضف إلى ذلك ما حاولت الفرضية الرابعة أن توضحه حول مسألة تأثير التفويض في جودة القرارات الإدارية فبتحقيق فرضيات الدراسة يمكن القول بأن ذلك يعتبر من النتائج التي كانت متوقعة وهذا تبعا لما قدمه **سلزنيك** في نظريته التي قد تبناها الباحث كخلفية سوسيوتنظيمية وأنموذجية يمكن المقارنة بين نتائجها أو افتراضاتها والنتائج التي أسفرت عنها عملية البحث. كما أن عملية التفويض تتيح فرصة المشاركة الإيجابية لدى الأفراد العاملين خاصة أولئك الواقعين في المستويات الوسطى مثل رؤساء المصالح أو رؤساء الأقسام في جامعة الجلفة وتساهم في زيادة سرعة وجودة القرارات المتعلقة بالمهام الروتينية أو الاستعجالية أو تلك القرارات الإستراتيجية الحساسة والتي من شأنها أن تخفف على المدراء العبء مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة معرفة المرؤوسين أكثر بأهداف المنظمة وتدعيم شعورهم بالرضى من خلال تحمل مسؤوليات وصلاحيات تحفزهم على بذل الجهد الإضافي، وكذا الانضباط في مواقيت العمل وقلة التغيب وزيادة الكفاءة أكثر في منصب العمل.

فيما اتفقت كذلك الدراسة الحالية مع ما جاءت به **إفتراضات نظرية (y)** في نظرية " **ماكريغور** " والتي تؤكد على نظرتها للإنسان باعتباره محبا للمسؤولية والمبادرة والابتكار ويمتلك طاقات ذاتية تعزز إحساسه بالمسؤولية اتجاه ما يسند إليه من مسؤوليات وسلطات يمكن أن تدفعه وراء البحث عن تحمل المسؤولية طالما أنها تمكنه من تحقيق عائدات مادية متمثلة في زيادة الدخل الشهري أو العلاوات ومعنوية مثل الاعتراف بالمجهود والمكانة داخل المنظمة، فمن النقاط الإيجابية والمحفزة والتي إن كان بمقدور المسؤولين في التنظيم توفيرها مثل إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي قد تمكنهم من زيادة الكفاءة واكتساب الخبرة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة الحالية من نتائج والتي برز فيها دور عملية تفويض السلطة واضحا في إجابات أغلبية المبحوثين الذين أكدوا على رغبتهم الكبيرة في تحمل المسؤوليات خاصة عند الفئات الفتية ممن لديهم خبرة تتراوح بين 01 سنة و 20 سنة ويرغبون في زيادة اكتساب الخبرة والكفاءة أكثر في مهام جديدة تساعدهم على الظهور والتميز في الأداء وإثراء مسارهم المهني في العمل حتى يكونوا مؤهلين للحصول على بعض الترقيات وشغل مناصب مهمة في كلياتهم أو على مستوى الإدارة المركزية في جامعة الجلفة.

3.2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أ/- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها: أن عملية التفويض تؤثر إيجاباً في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة بجامعة الجلفة، حيث أظهرت جملة من النتائج تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أنه ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم 01 الذي يوضح علاقة الرغبة في تحمل المسؤولية بتوظيف المهارات الاجتماعية حيث أظهرت التحليلات أن غالبية المبحوثين يوظفون مهاراتهم الاجتماعية في التواصل مع الزملاء وذلك بنسبة 69.72% ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R=0.49$ يمكن القول بأن رغبة المبحوثين في تحمل المسؤولية لها تأثير إيجابي متوسط المدى في قدرتهم على توظيف مهاراتهم الاجتماعية في العمل بغية انجاز المهام المفوضة، بدليل تسجيلنا لنسبة مقبولة نوعاً ما من المبحوثين والتي قدرت بـ 56.88% ممن أكدوا قيامهم بتسخير كل ما يملكون من مهارة في سبيل التواصل مع أعضاء المنظمة نتيجة رغبتهم في تحمل المسؤولية. وفي هذا الشأن يمكن أن نستدل بما أشار إليه كل من " *Mark D.Nelson و Thomas E.Hari* " اللذان صنفا عملية الاتصال على أنها عملية تنظيمية أولى تستخدم لإقامة تفاعل في محيط التنظيم الداخلي والخارجي معا باستخدام لغة مكتوبة أو منطوقة بهدف تنسيق ورقابة وتسيير سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة¹. وبناء على هذا التصنيف المشار إليه فميزة التواصل أو استخدام المهارة في التواصل مع الآخرين في العمل بالدرجة الأولى تفرضها عملية التنظيم على الأفراد بدافع التنسيق والرقابة وبالتالي فهي عملية تلقائية تحدث من بداية نشأة المنظمة وتختلف من فرد لآخر على حسب القدرات والمهارات التي يملكها كل فرد فمنهم من تنهياً له الظروف المناسبة لتوظيفها مثلما يحدث العكس فالموظف الذكي

1. Haris Thomas E, Nelen Mark D, **Applied Organisational Communication Theory and Practice In a Global Environments**, 3rd editions, Lawrence Erlbaum associates, London, 2008, p39.

هو من يتقيد بخطوط الاتصال المتعارف عليها داخل التنظيم ويقوم في نفس الوقت بتوظيف ما يملك مهارة اتصالية لديه لتكوين علاقات رسمية وغير رسمية هدفها زيادة وتيرة عمله وكسب الخبرة من خلال المسؤوليات التي يتحملها. بالرغم من ذلك فإن الرغبة في تحمل المسؤولية تبقى من ضمن أبرز العوامل المؤثرة ولو نسبيا في قدرة الموظف على توظيف ما لديه من مهارات اجتماعية في العمل.

كما تبين من خلال الجدول رقم 02 الذي يوضح علاقة كفاية السلطة الممنوحة بتطور مهارات عملية الإشراف أن غالبية المبحوثين قد تطورت مهاراتهم الإشرافية وذلك بنسبة 82.57% حيث سجلنا 65.14% لديهم سلطة كافية ومن استنتجنا بأن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتطور المهارات الإشرافية في العمل وبالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R = 0.62$ أي أنه هناك تأثير ايجابي قوي لكفاية الصلاحيات في فعالية عملية الإشراف التنظيمي.

مثمًا تبين من خلال الجدول رقم 03 الذي يوضح العلاقة بين مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة أن غالبية المبحوثين يبذلون جهدا مضاعفا لتحقيق الأهداف وذلك بنسبة 82.57% حيث سجلنا 65.14% أكدوا بأن المهام المفوضة لديهم دقيقة وواضحة، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين دقة ووضوح المهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتمادا على النتيجة المتوصل إليها عند حساب معامل الارتباط بيرسون والمقدرة بـ $R = 0.71$ على غرار ما سبق أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 04 الذي يوضح العلاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص والاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة أن غالبية المبحوثين يستثمرون في تجهيزات ووسائل المؤسسة وذلك بنسبة عالية 95.42% حيث سجلنا 59.63% أكدوا ملائمة المهام المفوضة مع اختصاصهم في العمل وبناءا عليه واعتمادا على النتيجة المتوصل إليها بحساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر بـ $R = 0.54$

يمكن القول أن هناك تأثير ايجابي لملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص في قدرة الموظفين على استثمار الوسائل والتجهيزات المتوفرة في الجامعة.

في حين أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 05 الذي يوضح العلاقة بين متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يلقون متابعة مستمرة من المسؤول المباشر وذلك بنسبة 82.57% حيث سجلنا 71.56% وهي أعلى نسبة أكدوا بذلهم للجهد المضاعف وبحساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ $R= 0.66$ يمكن القول بأن هناك تأثير بالنسبة للمتابعة من طرف المسؤول المباشر وبذل الجهد المضاعف، أي أنه كلما كانت هناك متابعة من طرف المسؤول المباشر في العمل كلما كان الجهد مضاعفا نحو تحقيق الأهداف.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 06 الذي يوضح الجهة التي يستعين بها المبحوثين في حال وجود صعوبة في العمل أن غالبية المبحوثين أكدوا استعانتهم بالمشرف المباشر في العمل في حال وجود صعوبة وذلك بنسبة 39.19% حيث لاحظنا بأن وضوح القواعد والأسس التي يبني عليها التنظيم تساهم في تحقيق فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة. وفي هذا الشأن فقد أشار محمد بشير في إحدى التحليلات أن توجه العاملين إلى المسؤول المباشر يدل عن الإمتثال لما هو معروف "باحترام السلم الإداري" أي الطريقة المفروضة إداريا " لازم أتمر بسيف عليك على إلي مسؤول عليك" أي يجب احترام السلم الإداري¹. إذن ففضية اللجوء للمشرف المباشر في العمل ما هي إلا ثقافة توارثتها الأجيال في المؤسسة العمومية الداعية لضرورة الخضوع لمن هو أعلى رتبة وهذا ما نلاحظه في جامعة الجلفة مجال الدراسة.

مثلا بينت نتائج الجدول رقم 07 الذي يوضح العلاقة بين نوعية التفويض وتلقي أوامر أو تعليمات من مصدرين مختلفين أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يتلقون أوامر

¹ . أنظر محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وتعليمات من مصدرين مختلفين وذلك بنسبة 78% حيث سجلنا 42.20% وهي أعلى نسبة أكدوا بأنهم يفوضون شفهيًا وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين نوعية التفويض وتلقي الأوامر والتعليمات من مصادر مختلفة لاسيما عند من يفوضون بشكل شفهي.

في حين أظهرت النتائج المحصل عليها في الجدول رقم 08 الذي يبين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات أن غالبية المبحوثين أكدوا وجود عدالة في توزيع الصلاحيات وذلك بنسبة 79.81% حيث سجلنا 66.05% وهي أعلى نسبة من الذكور وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات لاسيما عند الذكور، وما أشرنا له عند تحليل بيانات في فقرات مضت أن هناك عزوف لدى المرأة خاصة في المناصب القيادية العليا مثل عميد كلية أو مدير جامعة بالرغم من أن هناك عدالة في توزيع المهام المفوضة في الجامعة إلا أننا لا نصادف تواجد الإناث في الريادة هذا يجربنا للحديث عن وجود ربما بعض المعوقات التي لها علاقة بثقافة المنطقة وعاداتها وتقاليدها على غرار الثقافة التنظيمية التي كونتها المرأة في المنظمة حيث استتجت الباحثة في مجال عمل المرأة **الباتول علوط** في إحدى دراساتها حول عمل المرأة بأن سلوكيات أغلب المبحوثات تتنافى وما يمليه النمط السلوكي للتنظيم بدليل أن 51.1% لا يجتهدن في إتمام العمل المنوط بهن على أحسن وجه دون تدخل الرؤساء المباشرين في العمل إضافة لعدم التزامهن بإضافة ساعات عمل بخلاف الساعات الرسمية وذلك بنسبة 33%¹ ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن عدم تواجد المرأة في مناصب قيادية له أسباب متنوعة لا يمكن حصرها فقط في النقاط التي ذكرنا سابقا مثل إضافة ساعات عمل أو عدم الاجتهاد في أداء الأعمال بالرغم من التواجد الكثيف للمرأة سواء في الجامعة أو في قطاعات أخرى مثل المؤسسات الاستشفائية أو التربوية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

¹. أنظر الباتول علوط، "المدلول السوسيوثقافي لعمل المرأة في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 14، الجزائر، 2013، ص 340-341.

في ذات السياق أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 09 الذي يوضح العلاقة بين منصب العمل وتطور مهارات الإشراف أن غالبية الباحثين أكدوا على تطور مهاراتهم في عملية الإشراف وذلك بنسبة 82.90% حيث سجلنا 52.29% من رؤساء المصالح. وهذا مؤشر على أن هذه الفئة هي الفئة الأكثر ممارسة للمهام المفوضة والأكثر تقدماً فيما يتعلق باكتساب المهارات الإشرافية من خلال توليهم مهام إشرافية أو وظيفية في أعمالهم.

مثلما تبين من خلال نتائج الجدول رقم 10 الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والاستثمار في وسائل وتجهيزات المؤسسة أن غالبية الباحثين وبنسبة 95.41% ممن أكدوا على أن هناك استثمار فعلي في وسائل وتجهيزات 62.36% من فئة 01 إلى 10 سنة، وبناءً عليه يمكن القول بوجود علاقة بين سنوات الخبرة واستثمار الوسائل والتجهيزات المتاحة في المؤسسة لاسيما عند ذوي خبرة من 01 إلى 10 سنة حيث يؤكد هؤلاء وبنسبة مرتفعة نوعاً ما على استثمارهم لكل معدات وتجهيزات المؤسسة المتاحة أمامهم. وعليه نستنتج أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة كلما قل الاستثمار الفعلي في الوسائل والتجهيزات.

فضلاً عن ذلك فقد تبين من خلال نتائج الجدول رقم 11 الذي يوضح العلاقة بين الحالة العائلية وتوظيف المهارات الاجتماعية في التواصل مع الزملاء أن غالبية الباحثين على توظيف مهاراتهم الاجتماعية في العمل وذلك بنسبة 69.73% حيث سجلنا 58.71% من فئة المتزوجين ومنه يمكن القول بأن هناك نسبة معتبرة من الباحثين من فئة المتزوجين أكدوا على قدرتهم على توظيف مهاراتهم الاجتماعية وهي مرتفعة نسبياً مقارنة بالفئات الأخرى. انطلاقاً من المعطيات السابقة يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تؤكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجاباً في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة في جامعة الجلفة.

ب/- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة إيجاباً في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت بجامعة الجلفة حيث أظهرت جملة من النتائج تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أنه ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم 12 الذي يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بالحضور اليومي أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا التزامهم التام بالحضور اليومي وهي مقدرة بـ 44.03% حيث سجلنا 33.02% لديهم رغبة في تحمل المسؤولية وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الالتزام بالحضور واليومي والرغبة في تحمل المسؤولية وبحساب معامل الارتباط بيرسون والذي وجدناه هنا $R = 0.31$ وبالتالي فالعلاقة طردية ضعيفة فكما يبدو بأن الرغبة في تحمل المسؤولية هنا ليس لها تأثير قوي على قضية الحضور أو الالتزام.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 13 الذي يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة تبين أن هناك غالبية من المبحوثين أكدوا إمكانية تحديدهم لأولويات المهام المطلوبة وذلك بنسبة 79.82% حيث سجلنا 55.04% لديهم سلطة كافية. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة في العمل ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ $R = 0.47$ فهي إذن علاقة طردية متوسطة.

مثلما أظهرت نتائج الجدول رقم 14 الذي يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا قدرتهم على التحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهمة المفوضة وذلك بنسبة 85.32% حيث سجلنا 56.88% السلطة الممنوحة لهم كافية، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين كفاية

السلطة الممنوحة والتحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهام المفوضة ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R=0.49$ فهي إذن علاقة طردية متوسطة المدى.

مثلاً أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 15 الذي يوضح العلاقة بين مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى أن هناك نسبة مرتفعة المبحوثين أكدوا قدرتهم على تقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى وذلك بنسبة 75.22% حيث سجلنا 62.38% أكدوا وضوح المهام المفوضة لديهم ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R=0.66$ ، يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية بين وضوح ودقة المهام المفوضة والقدرة على تقييم كمية الوقت المطلوب لتنفيذ الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة.

في حين أظهرت نتائج الجدول رقم 16 الذي يوضح العلاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وتكريس كامل وقت العمل الرسمي أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا تكريس كامل وقت العمل الرسمي وذلك بنسبة 88.07% حيث سجلنا 55.96% أكدوا بأن المهام لديهم نوعاً ملائمة مع اختصاصهم الوظيفي من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود أغلبية من المبحوثين أكدوا على أنهم يكرسون كامل وقت عملهم الرسمي في انجاز المهمة المفوضة. ففي حديثنا عن التفويض عموماً الذي يركز أساساً على قضية توزيع المهام أو تقاسم العمل فقد أشار آدم سميث لقضية التخصص أو تقسيم العمل الذي يمكن من خلاله اختصار الوقت والجهد وهذا ما يتلائم نسبياً مع تفويض المهام من حيث اختصار الوقت والجهد وتنمية المواهب والطاقات، لأنها تتيح الفرصة ربما للكثير من الأفراد أو العاملين لإبراز قدراتهم وميولاتهم في العمل.¹ ومن هذا المنطلق فإن قضية تناغم وانسجام المهام المفوضة مع تخصص العامل قد تحمس

¹. أنظر كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، ب ط، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 27.

الموظف أكثر وتزيد من مستوى دافعيته للانجاز ومن قدراته ومهاراته في التحكم وقت العمل الرسمي وتكريس كل طاقته نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 17 الذي يوضح مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وتحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا تحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي لديهم وذلك بنسبة 44.95% حيث سجلنا 42.20% أكدوا وجود متابعة من طرف المسؤول المباشر في العمل، وبناء على ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين متابعة المسؤول المباشر للعمل وتحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي، فكلما كانت هناك متابعة كلما زادت المهارة لدى الموظف في استخدام الوقت الرسمي للعمل فالرقابة والتوجيه الدائمين يمكنهما المساهمة في منح الشعور بالثقة والارتياح بين الطرفين المفوض والمفوض إليه وفي هذا الشأن فقد أشار فرانسيس ليكرت لأسلوب المراقبة من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الإشراف الدقيق أثناء العمل.¹ حيث يمكن تصور ماهية الأسلوب المستخدم في الإشراف أو نوعية الرقابة الممارسة في جامعة الجلفة وفي أغلبية الكليات أو المعاهد على أنه يجمع بين نمطين مختلفين الأول جاء نتيجة ربما وجود خلل في التنظيم أي عند تراكم العمل في المستويات العليا للجامعة مما ينتج عنه تفويض شفهي للمهام ويكون قليل الصلاحيات وهنا تصبح الرقابة عن طريق استخدام وسائل متابعة وتوجيه مثل الاتصال عن طرق الهاتف أو تقارير يومية... الخ أما النمط الثاني فجاء نتيجة وجود وعي كبير لدى بعض المسؤولين وفهمهم للقوانين الداخلية فهم يحاولون تكليف غيرهم من المتعطين للمسؤولية غير الواعين بالقوانين الداخلية في الجامعة بشكل كبير بعض الواجبات وبالتالي يصبح المسؤولين في المستويات الأفقية العليا أقل ضغطاً وأكثر راحة وما لحظناه أثناء تردادنا المستمر على بعض الكليات بالجامعة عدم تواجد أو غياب متكرر لنائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة

¹. أنظر حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 107.

بالطلبة على غرار نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي مثلا ما هو إلا دليل واضح على وجود ضغط كبير في العمل من الأسفل ممثل في احتياجات الطلبة من جهة ونتيجة تحمل مسؤوليات إدارية كثيرة كما يبدو والذي جاء نتيجة تحمل مسؤوليات وأعباء أخرى فوضت لهم من قبل عميد الكلية تتطلب الخروج من وقت لآخر إلى إدارات أخرى بغية التنسيق خاصة مع الإدارة المركزية الممثلة في رئاسة الجامعة، ضف إلى ذلك مثلما أشرنا سابقا التزام الكثير منهم بالتدريس في الجامعة. ولعل ما أشار إليه كل من *Laurent Taskin et Anne Dietrich* حول ضغط العمل: "نحن لا نتحدث بما فيه الكفاية عن معاناة عمل المديرين، على الرغم من الصمت، إلا أنه غالباً ما يكون عنيفاً إذا حكمنا على معدلات الأمراض والإرهاق المهني التي تؤثر خاصة على الإدارة الوسطى، لأن المدراء لديهم مهمة لخلق الوحدة والتنسيق ونقل الطاقة وأن الضغط الذي يتعرضون له يبدو غير واضح إنهم مدعوون إلى الصمت. وهذا أيضا ما يزيد من معاناتهم.¹ ولعل ما تمت الإشارة إليه في التحليلات الماضية حول الضغوطات التي تمتصها الفئات الصامتة مثل الفئات الوسطى في جامعة الجلفة والممثلة في فئة رؤساء الأقسام بالدرجة الأولى وتليها فئة رؤساء المصالح الذين يمرر لهم المدراء بعض المهام المفوضة إما نتيجة للضغط في العمل أو نتيجة رؤية معينة في التسيير يقدمها المدراء في شكل أعمال مفوضة هدفها تدريب الموظفين على تحمل مسؤوليات وعبء العمل وكسب الخبرة. أو مثلما أشار *Weiss Dimitri* أن العمل بحد ذاته ضجيج ناتج عن العملية السارية... إلخ.²

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 18 الذي يوضح العلاقة بين الجنس والالتزام بالحضور اليومي يشير الجدول رقم 18 أعلاه أن هناك نسبة متوسطة من المبحوثين أكدوا التزامهم التام بالحضور اليومي مقدرة بـ 44.03% حيث سجلنا 33.02% من فئة الذكور

¹. Cf. Laurent Taskin et Anne Dietrich, **Op.Cit**, p 07.

². Cf. Weiss Dimitri, **Administration des entreprises: relations industrielles**, 2éditions, Paris, 1980,p192.

وعليه يمكن القول بأن غالبية الذكور يلتزمون بالحضور اليومي وهذا ما لمسناه في إجاباتهم بنعم أو أحيانا ولهذا نستنتج وجود علاقة بين الجنس والالتزام بالحضور لاسيما لدى فئة الذكور. إن ما يؤكد ما أشرنا إليه سابقا أي فئة الإناث هم أقل التزاما بالحضور اليومي بدليل أن معدل حضورهن منخفض مقارنة بالذكور، حيث نجد أن الباحثة الباتول علوط قد أشارت لهذه النقطة المتعلقة بمسألة الوقت في معرض حديثها بأنه لا يمكن ضمان أداء وظيفي جيد إلا من خلال احترام المبحوثات لوقت العمل كقيمة تنظيمية أساسية في المؤسسة.¹

ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 19 الذي يوضح العلاقة بين السن وتقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى اتضح أن غالبية المبحوثين وبنسبة 75.22% حيث سجلنا 47.70% من فئة 11 إلى 20 سنة وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين السن وتقييم كمية الوقت المطلوبة لانجاز الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة لاسيما عند من تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة.

مثلما تبين نتائج الجدول رقم 20 الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والتحكم في الوقت المطلوب لأداء المهمة المفوضة أن غالبية المبحوثين وبنسبة 85.32% ممن أكدوا بأنهم يتحكمون في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة حيث سجلنا 51.37% من فئة 01 إلى 10 وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين سنوات الخبرة والتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة المفوضة لاسيما لدى الفئة من 01 إلى 10 سنوات.

فضلا عن ذلك فقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم 21 المتعلق بتحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل أن أعلى نسبة فيه كانت 14.66% من المبحوثين أكدوا على ضرورة وضوح الأهداف والقوانين تليها نسبة 9.48% أكدوا على ضرورة التنظيم للتحكم في الوقت تليها نسبة 8.62% أكدوا على ضرورة

¹. أنظر الباتول علوط، "المدلول السوسيوثقافي لعمل المرأة في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 340.

الإحساس بالمسؤولية ونفس النسبة كذلك أكدوا على تكنولوجيا المعلومات والتحفيز المادي والمعنوي تليها 7.75% أكدوا على ضرورة توفر عامل الخبرة تليها 6.89% أكدوا على ضرورة وضوح الاختصاصات ونفس النسبة على التوالي أكدوا على ضرورة تقسيم العمل وعدم التدخل في العمل تليها 5.17% أكدوا على ضرورة احترام السلم الإداري ونفس النسبة أكدوا على ضرورة الانضباط في العمل تليها 4.31% أكدوا على ضرورة توفر الرقابة اليومية ونفس النسبية أكدوا على ضرورة العمل كفريق تليها 3.44% أكدوا على قوة التكوين.

انطلاقاً من المعطيات المشار إليها سابقاً يمكن القول بأن الفرضية الثانية قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجاباً في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت في جامعة الجلفة.

ج/- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجاباً في أداء الموظفين بجامعة الجلفة حيث أظهرت جملة من النتائج تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أنه ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 22 الذي يوضح العلاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في أداء المهام أن غالبية المبحوثين منضبطون في أداء المهام المفوضة إليهم بنسبة 91.75% حيث سجلنا 75.22% ممن يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R = 0.69$ نستنتج أنه توجد علاقة طردية قوية بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في أداء المهام المفوضة.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم الذي يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والدرجة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر أثناء عملية التقييم أن هناك نسبة

معتبرة من المبحوثين درجاتهم عالية في التقييم وذلك بنسبة 50.45% حيث سجلنا 33.94% أكدوا كفاية السلطة الممنوحة ومنه يمكن القول ونتيجة لوجود نسبة مرتفعة من المبحوثين ممن أكدوا بأن درجاتهم في التقييم إما مرتفعة أو متوسطة وذلك بنسبة 57.79% وبالتالي فإن هناك تأثير ايجابي لكفاية السلطة الممنوحة على الدرجة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر .

مثلاً أظهرت نتائج الجدول رقم 24 الذي يوضح العلاقة بين وضوح ودقة المهام المفوضة وعلاقتها بالتقليل من نسبة الخطأ أن غالبية المبحوثين نسبة الخطأ لديهم قليلة وذلك بنسبة 81.66% حيث سجلنا 67.88% أكدوا على وضوح المهام المفوضة لديهم ومنه يمكن القول بأن هناك علاقة بين وضوح ودقة المهام المفوضة والتقليل من نسبة الخطأ ومن خلال حساب معامل الارتباط والذي قدر هنا بـ $R = 0.66+$ وبالتالي فإن هناك ارتباط طردي قوي، أي أنه كلما كانت هناك كفاية في الصلاحيات الممنوحة كلما قلت نسبة الخطأ. في حين أظهرت نتائج الجدول رقم 25 الذي يوضح علاقة ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص بتحسين مردودية الأداء أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا قدرتهم على تحسين المردودية 82.56% حيث سجلنا 48.62% أكدوا بأن المهام المفوضة لديهم ملائمة نوعاً ما مع اختصاصهم في العمل ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر هنا بـ $R = 0.45$ يمكن القول بوجود علاقة طردية متوسطة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وتحسين مردودية الأداء. ومن خلال نتائج الجدول رقم 26 الذي يوضح العلاقة بين نوعية التفويض الممارس داخل المؤسسة وبالانضباط في أداء المهام أن 91.75% وهي نسبة عالية من المبحوثين ممن أكدوا بأنهم منضبطون في أداء المهام المفوضة إليهم حيث سجلنا 50.45% ممن فوضوا شفهيًا وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين نوعية التفويض والانضباط في الأداء لاسيما في حالة التفويض الشفهي، أي أنه كلما كان التفويض شفهيًا كلما زادت نسبة الانضباط في أداء المهام التي كلف بها الموظف وفي هذا

الصدد يشير إبراهيم بويحياوي في معرض حديثه عن الأنساق الإجتماعية لدى بارسونز حيث يقول: " تخضع الأنساق الاجتماعية لحالة التوازن الديناميكي فإن التوتر والانحرافات والقصور الوظيفي ممكن غير أن التكيف يجعل من الانحرافات والقصور الوظيفي يتضاءل أو يتلاشى مما يسمح بتحقيق التكامل والتوازن.¹ ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هذا الطرح يتوافق مع تلك العملية التي يلجأ إليها الكثير من المسؤولين عند تراكم العمل في الجامعة حيث يصبح التفويض بصيغة أخرى مغايرة لما هو قانوني أي القيام بالتفويض الشفهي أو الجماعي تفاديا للوقوع في المشاكل، وبالتالي إصلاح الخلل عن طريق التعاون بين مختلف الأنساق الجزئية من أجل تحقيق التوازن التنظيمي وهذا ما أطلق عليه بعملية التكيف.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم 27 الذي يوضح العلاقة بين السن وفرصة التدريب على الأداء السليم أن غالبية المبحوثين وبنسبة 81.66% ممن أكدوا وجود فرص التدريب على الأداء السليم للمهام حيث سجلنا 54.12% من فئة 31 إلى 40 سنة، وكننتيجة يمكن القول بأنه توجد علاقة بين السن وفرص التدريب لاسيما عند الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 31 و40 سنة. وهذا مؤشر ايجابي يدل بأن تفويض المهام والمسؤوليات بمثابة عملية تدريب أو تكوين على تحمل المسؤولية وبالتالي فالجامعة تضع في حسابها بأن هناك ضرورة تقتضي منح الفرصة لغالبية الموظفين في أن يحسنوا من مهاراتهم وأدائهم الوظيفي عموما.

مثلما أظهرت نتائج الجدول رقم 28 الذي يوضح العلاقة بين منصب العمل ومدى الاستفادة من عملية تقييم الأداء أن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم يستفيدون من عملية تقييم الأداء الممارسة في المؤسسة وذلك بنسبة 67.89% حيث سجلنا 42.20% من رؤساء المصالح، وعليه يمكن القول في ظل هذه النسب أن غالبية المبحوثين خاصة لدى فئة

¹. إبراهيم بويحياوي، النظريات السوسيولوجية ب ط، كنوز الحكمة، الجزائر، 2018، ص 19.

رؤساء المصالح هم الفئة الأكثر استفادة من عملية تقييم الأداء. هذه النسبة تعكس كذلك مدى اهتمام الإدارة بجامعة الجلفة ببرامج التكوين وبعملية تقييم الأداء وهذا ما يدخل ضمن إطار التكوين والذي أشارت إليه الباتول في إحدى أبحاثها بأن ما ينفق في عملية التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية هذا على مستوى المنظمة أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.¹ فهذه الإجراءات التدريبية كما يبدو في مجملها بناء على المعطيات الرقمية موجهة لرؤساء المصالح لأنه مثلما أشرنا سابقا هم بمثابة المشرفين أو الوسطاء بين الإدارة العليا وبقية الموظفين أو الإدارات الأخرى المشكلة لجامعة الجلفة.

وفي ذات السياق فقد أظهرت نتائج الجدول رقم 29 الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء أن غالبية الباحثين وبنسبة 91.75% ممن استشعروا أهمية التفويض في تطوير الأداء حيث سجلنا 58.71% من فئة 01 إلى 10 سنة، من خلال المعطيات يمكن القول بوجود علاقة بين سنوات الخبرة والشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء حيث أنه كلما قلت سنوات الخبرة كلما زاد الشعور بأهمية عملية التفويض في تحسين الأداء. كما أظهرت نتائج الجدول رقم 30 الذي يوضح العلاقة بين الحالة العائلية والانضباط في أداء المهام أن غالبية الباحثين أكدوا انضباطهم التام بأداء المهام المفوضة بنسبة 91.75% حيث سجلنا 74.31% من فئة المتزوجين. وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الحالة العائلية للمبوحثين والانضباط في أداء المهام المفوضة لا سيما عند فئة المتزوجين.

¹. أنظر الباتول علوط، " تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 1، 2014، الجزائر، ص 71.

في حين بينت نتائج الجدول رقم 31 المتعلق بتحليل محتوى إجابات المبحوثين حول الوضعية التي يتدخل فيها المسؤول في أداء الموظف أن غالبية المبحوثين وذلك بنسبة 82.58% أكدوا بأن تدخل المسؤول المباشر يكون من أجل تصحيح مسار الأداء.

على هذا الأساس يمكن القول بأن معظم تدخلات المسؤولين في جامعة الجلفة في الأداء هي في أغلبها من أجل تصحيح الأخطاء، وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقات إنسانية ودية بين المشرف المباشر والمرؤوسين وهذا ما قد أشار إليه يوسف عنصر في النتيجة التي توصل إليها من خلال دراسة تطبيقية حول عملية الإشراف التنظيمي في المؤسسة الصناعية حيث أكد بأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة الجزائرية لا بد وأن ترقى لمستوى "الصدقة" ومن الضروري أن تكون ايجابية حتى تضمن التفاهم والتعاون والانسجام حيث أنه كلما كانت العلاقة ايجابية بين المشرف والمرؤوس كلما زاد اهتمام العمل بعمله.¹

بناء على المعطيات المشار إليها يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجابا في أداء الموظفين في جامعة الجلفة.

¹ . يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 208.

د/- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرابعة

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي مفادها: أن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجاباً في جودة القرارات الإدارية بجامعة الجلفة، حيث أظهرت جملة من النتائج تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أنه ومن خلال نتائج الجدول رقم 32 الذي يوضح تأثير الرغبة في تحمل المسؤولية على الثقة اتخاذ قرارات صائبة أن غالبية المبحوثين لديهم الثقة الكاملة في اتخاذ قرارات صائبة بنسبة 62.38% حيث سجلنا 50.45% أكدوا وجود رغبة في تحمل المسؤولية ومنه يمكن القول بوجود علاقة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ قرارات صائبة. إذن فمسألة الثقة تعتبر في غاية الأهمية نظراً لارتباطها أولاً بالعلاقة التي تربط الطرفين المفوض والمفوض إليه من جهة والثقة التي يكتسبها الموظف من خلال ممارسته للقرار بطريقة علمية مناسبة تعتمد على مدى صحة المعلومات التي يجمعها صاحب القرار النهائي بالدرجة الأولى وعلى مدى رغبته وحبه للعمل ولتحمل مسؤولية قراره حول مشكلة معينة.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم 33 الذي يوضح العلاقة بين كفاية السلطة الممنوحة وسرعة توفير الحلول أن غالبية المبحوثين لديهم سرعة في توفير الحلول الممكنة حول أي مشكلة 95.42% حيث سجلنا 62.02% يملكون سلطة كافية. من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين كفاية السلطة الممنوحة والسرعة في توفير الحلول الممكنة لمشاكل العمل، ولزيادة التحقق أكثر تم حساب معامل الارتباط بيرسون والذي قدر هنا بـ $R = 0.66$ فإن العلاقة طردية قوية أي أنه كلما زادت نسبة الصلاحيات كلما كانت هناك سرعة أكبر في توفير الحلول الممكنة للمشكلات التي قد تواجه التنظيم. كما بينت نتائج الجدول رقم 34 الذي يوضح العلاقة بين مدى وضوح ودقة المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات أن غالبية المبحوثين لديهم إمكانية الحصول على المعلومات

المتوفرة حول أية مشكلة بنسبة 88.07% حيث سجلنا 72.74% أكدوا وضوح ودقة المهام المفوضة لديهم وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة بين وضوح ودقة المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات المتاحة. وفي هذا الشأن يمكن الإشارة لما قدمه إحصان محمد الحسن حول الدور الاجتماعي تحديداً حيث أكد بأنه ذلك السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وقد يكون للفرد أكثر من دور داخل النظام المجتمعي الذي ينتمي إليه.¹ ومن خلال الاقتراب النظري لمسألة الدور الذي يقوم به المسؤول في المؤسسة الجامعية محل الدراسة وبناء على ما تم التوصل إليه في النتيجة الماضية تجدر الإشارة إلى قضية وضوح المهام والصلاحيات فحين تكون هذه الصلاحيات مفهومة وواضحة المعالم فإن دور رئيس قسم ما أو أي مسؤول آخر في الجامعة يكون متوقعا وواضحا أيضا من حيث السلوكات التي يمكن القيام بها والجهات التي يمكنه الاتصال بها بغية جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة، مما قد يؤدي إلى عدم حدوث التداخل في الصلاحيات أو الوقوع في المشاكل والصراعات الداخلية نتيجة ربما غموض الأدوار.

مثلا أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 35 الذي يوضح العلاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص وسرعة تحديد وتشخيص المشكلات أن غالبية الباحثين لديهم سرعة كافية في تحديد وتشخيص المشكلات بنسبة 83.49% حيث سجلنا 55.04% أكدوا بأن المهام المفوضة إليهم ملائمة نوعا ما مع اختصاصهم الوظيفي، على أساس ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص الوظيفي وسرعة تحديد وتشخيص المشكلات بدليل أن غالبية الباحثين في الحالتين عندما تكون المهام منسجمة بشكل كامل أو نوعا ما، في حين أن المهام عندما لا تكون منسجمة مع التخصص نلاحظ بطئ في تحديد وتشخيص المشكلات التنظيمية. كما بينت كذلك النتائج

¹. إحصان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الواردة في الجدول رقم 36 الذي يوضح العلاقة بين مدى متابعة المسؤول المباشر للمهام المفوضة وجودة القرارات أن غالبية المبحوثين قراراتهم صابئة بنسبة 51.12% حيث سجلنا 52.29% أكدوا وجود متابعة من طرف المسؤول المباشر وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة بين المتابعة من طرف المسؤول المباشر للعمل وتقييم الموظفين لمدى جودة قراراتهم. في حين أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 37 الذي يوضح العلاقة بين منصب العمل والمشاركة في اتخاذ القرار أن غالبية المبحوثين أكدوا على وجود مشاركة فعلية في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 87.15% حيث سجلنا 54.12% من رؤساء المصالح وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة بين منصب العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لا سيما عند رؤساء المصالح. وفي الشأن فقد أوضح سلزنيك بأنه يجب على الإدارة العليا إشراك الجماعات البارزة في عملية صنع القرار حتى تكون المسؤولية مشتركة وهذا ما قد استنتجه من خلال دراسته التي أجراها على منظمة "التنس فالي" حين قامت بإشراك الجماعات التي تشكل تهديدا على المنظمة في عملية اتخاذ القرار.¹

في نفس الوقت أظهرت نتائج الجدول رقم 38 الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة ونوعية المشاركة في مراحل اتخاذ القرار أن أكبر نسبة وهي 32.11% ممن أكدوا مشاركتهم في مرحلة إصدار حيث سجلنا 20.18% من فئة 01 إلى 10 سنة كما سجلنا 30.27% ممن يشاركون في مرحلة اختيار الحل الأنسب مثلما سجلنا 13.76% ممن يشاركون في مرحلة تحليل وتشخيص المشكلة وهو ما سجلناه في الترتيب الثالث للجدول منها 11.0% من فئة 11 إلى 20 سنة. كما أظهرت الجدول رقم 39 الذي يوضح العلاقة بين الحالة العائلية ومدى مساهمة المبحوثين في حل المشاكل اليومية أن غالبية المبحوثين يساهمون في حل المشاكل في العمل وذلك بنسبة 77.99% حيث سجلنا للجدول منها 64.22%

¹. أنظر طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 160.

من فئة المتزوجين، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الحالة العائلية ومساهمة الموظف في حل المشاكل اليومية التي تواجه التنظيم.

في نفس السياق أظهرت نتائج الجدول رقم 40 الذي يوضح نوعية القرارات التي يشارك فيها المبحوثين أن غالبية المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في القرارات الروتينية وهي بنسبة 51.93% مقابل 26.35% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية مقابل 21.70% أكدوا على مشاركتهم في القرارات المستعجلة. فمن خلال النسب يمكن القول بأن غالبية المبحوثين يشاكون في القرارات الروتينية وهذا مؤشر ايجابي على وجود مشاركة في عملية صنع القرار بالرغم من أن مجملها روتيني يدخل في إطار المشاركة الجماعية أو العمل كفريق وبالدرجة الثانية نجد هناك مشاركة مقبولة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية. ففي هذا الشأن يشير كل من جاردينر ومور إلى أنه يمكن زيادة كفاءة الأداء على نحو أفضل إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة نطاق الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.¹

وفي نهاية المطاف فقد أظهرت نتائج الجدول رقم 41 الذي عني بتحليل محتوى إجابات المبحوثين حول أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة أنه ومن خلال تحليل محتوى إجابات المبحوثين يمكن فرز ثلاث اتجاهات إما أن الأسلوب المنتهج في عملية اتخاذ القرار صائب أو غير صائب أو أنه رأي محايد فعند جمع النسب التي تبنت الاتجاه الأول أي أن الأسلوب المتبع صائب أو مقبول نحصل على نسبة 54.15% ونجد في الاتجاه المعاكس نسبة 40.24% في حين أن المجموع الكلي للاتجاه الذي اعتبرناه محايدا أو ليس له اتجاه واضح نجد نسبة 5.52% وعليه يمكن القول بأن أسلوب اتخاذ القرار المتبع في جامعة الجلفة هو أسلوب صائب ومقبول في أغلب الأحيان وذلك بنسبة مرتفعة نوعا ما.

¹ . أنظر طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

ثالثا: النتيجة العامة

يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تأكد صدقها الإمبريقي والتي مفادها أن: عملية التفويض تؤثر إيجابا على الكفاءة التنظيمية بجامعة الجلفة، وبناءا عليه فإن التأثير الذي تحدثه هذه العملية يعتبر تأثيرا إيجابيا بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات والشواهد الكمية التي أثبتت صحة الفرضيات الجزئية المقترحة في الدراسة، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن:

- الرغبة في تحمل المسؤولية لها تأثير ايجابي متوسط المدى في قدرات الموظفين على توظيف مهاراتهم الاجتماعية في العمل بغية انجاز المهام المفوضة.
- هناك تأثير ايجابي قوي لكفاية الصلاحيات على عملية الإشراف التنظيمي.
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين دقة ووضوح المهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة.
- هناك تأثير ايجابي لملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص في قدرات الموظفين على استثمار الوسائل والتجهيزات المتوفرة في الجامعة.
- هناك تأثير ايجابي بالنسبة للمتابعة من طرف المسؤول المباشر على بذل الجهد المضاعف.
- عندما تكون خطوط الاتصال التنظيمي واضحة فإنه يمكن توقع سلوك الموظف من خلال استعانة غالبيتهم بالمشرف المباشر في العمل في حال وجود صعوبة.
- توجد علاقة بين نوعية التفويض وتلقي الأوامر والتعليمات من مصادر مختلفة لاسيما عند من يفوضون شفويا.
- هناك علاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات لاسيما عند الذكور.
- فئة رؤساء المصالح هي الفئة الأكثر ممارسة للمهام المفوضة مما يساهم في زيادة اكتسابهم للمهارات الإشرافية من خلال تولي مهام إستشارية أو وظيفية في أعمالهم.

- وجود علاقة بين سنوات الخبرة واستثمار الوسائل والتجهيزات المتاحة في المؤسسة لاسيما عند ذوي خبرة من 01 إلى 10 سنة.
- هناك نسبة معتبرة من المبحوثين من فئة المتزوجين أكدوا قدرتهم على توظيف مهاراتهم الاجتماعية وهي مرتفعة نسبيا مقارنة بالفئات الأخرى.
- توجد علاقة عكسية بين الالتزام بالحضور واليومي والرغبة في تحمل المسؤولية.
- هناك علاقة موجبة متوسطة المدى بين كفاية السلطة الممنوحة وتحديد أولويات المهام المطلوبة في العمل.
- وجود علاقة موجبة بين كفاية السلطة الممنوحة والتحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهام المفوضة.
- وجود علاقة طردية قوية بين وضوح ودقة المهام المفوضة والقدرة على تقييم كمية الوقت المطلوب لتنفيذ الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة.
- أن كفاية السلطة مع تلائم نسبي للمهام المفوضة مع الاختصاص يساعد الموظفين على بذل الجهد وتكريس كامل للوقت الرسمي.
- توجد علاقة موجبة بين متابعة المسؤول وتحسن مهارة استخدام وقت العمل الرسمي.
- وجود علاقة موجبة بين الجنس والالتزام بالحضور خاصة لدى فئة الذكور.
- توجد علاقة بين السن وتقييم كمية الوقت المطلوبة لانجاز الواجبات الأخرى على غرار المهام المفوضة لاسيما عند من تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة.
- هناك علاقة بين سنوات الخبرة والتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة المفوضة لاسيما لدى الفئة من 01 إلى 10 سنوات.
- ضرورة وضوح الأهداف والقوانين من أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل.
- توجد علاقة موجبة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والانضباط في أداء المهام المفوضة.
- هناك تأثير ايجابي لكفاية السلطة الممنوحة على الدرجة الممنوحة من المسؤول المباشر.

- أن هناك علاقة موجبة بين وضوح ودقة المهام المفوضة والتقليل من نسبة الخطأ.
- وجود علاقة موجبة متوسطة المدى بين ملائمة المهام المفوضة وتحسن مردودية الأداء.
- توجد علاقة بين نوعية التفويض والانضباط في الأداء لاسيما في حالة التفويض الشفهي، أي أنه كلما كان التفويض شفهيًا كلما زادت نسبة الانضباط في أداء المهام.
- توجد علاقة موجبة بين السن وفرص التدريب لاسيما عند الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 31 و 40 سنة.
- غالبية المبحوثين خاصة فئة رؤساء المصالح هم الأكثر استفادة من عملية تقييم الأداء.
- وجود علاقة بين سنوات الخبرة والشعور بأهمية التفويض في تطوير الأداء حيث أنه كلما قلت سنوات الخبرة كلما زاد الشعور بأهمية عملية التفويض في تحسين الأداء.
- توجد علاقة بين الحالة العائلية للمبحوثين والانضباط في أداء المهام المفوضة لاسيما عند فئة المتزوجين.
- معظم تدخلات المسؤولين في الجامعة في الأداء في أغلبها لأجل تصحيح الأخطاء.
- وجود علاقة موجبة بين الرغبة في تحمل المسؤولية والثقة في اتخاذ قرارات صائبة.
- توجد علاقة موجبة بين كفاية السلطة والسرعة في توفير الحلول الممكنة لمشاكل العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين وضوح المهام المفوضة وإمكانية الحصول على المعلومات.
- توجد علاقة ايجابية بين ملائمة المهام المفوضة وسرعة تحديد وتشخيص المشكلات.
- وجود علاقة ايجابية بين المتابعة من المسؤول وتقييم الموظفين لمدى جودة قراراتهم.
- هناك علاقة بين منصب العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لاسيما عند رؤساء المصالح. كما توجد علاقة ايجابية بين الحالة العائلية ومساهمة الموظف في حل المشاكل اليومية التي تواجه التنظيم.
- أن أسلوب اتخاذ القرار المتبع في جامعة الجلفة هو أسلوب صائب ومقبول في أغلب الأحيان.

خاتمة



خاتمة

في نهاية المطاف وتتويجا لما تم الخوض فيه من جوانب نظرية وتطبيقية تتعلق بكل من التفويض والكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية فقد حاولنا ترجمتهما إلى أبعاد ومؤشرات يمكن قياسها من منظور سوسيولوجي تنظيمي، خاصة وأن عملية التفويض على غرار مفاهيم أخرى قديمة ومعاصرة في ذات الوقت أصبحت متداولة مثل اللامركزية، والمركزية والتمكين الإداري وغيرها من المفاهيم الأخرى في مجال الإدارة، حيث يعتبر تفويض السلطة من بين أبرز الأساليب الإدارية المعاصرة المرتبطة تقريبا بكل عناصر العمليات الإدارية وفروعها، بحيث يعتبرها الكثير من المنظرين من أمثال سلزنيك وروبرت مرتون وغيرهم كإجراء مؤقت يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه بواسطة تكليف مساعديه صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات نيابة عنه بخصوص بعض المهام والواجبات، فضلا عن هذا فعلمية التفويض تتسم بخصائص استثنائية من بينها أنها محددة في مدتها وتنتهي بانتهاء المهمة المفوضة ومن جهة أخرى تمتاز بأنها محددة وتُعنى بصلاحيات واضحة، وهذا قد يوفر لدى المدير أو المسؤول الإداري عنصر الوقت، الأمر الذي قد ينعكس ايجابيا في التركيز على الاختصاصات الرئيسية والأكثر أهمية، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها كما يشترط أن تستمر مسؤولية المدير الذي فوض السلطة لبعض مساعديه حيث يبقى هو المسؤول عن أي خلل قد يقع، كما أن كفاءة التنظيم تعبر عن الأداء التنظيمي العالي والمستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة بدون إسراف في الوقت أو الجهد أو من حيث التكلفة المالية وهي تختلف أي كفاءة التنظيم باختلاف نوع النشاط الممارس ونوعية المؤسسة إن كانت اقتصادية أو خدمتية أو عمومية.. الخ وكذا حسب نوع الهدف الذي ترغب المنظمة في بلوغه.

لقد سعت الدراسة الراهنة إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي لعملية تفويض السلطة وتأثيراتها في كفاءة التنظيم بالمؤسسة العمومية الجزائرية جامعة الجلفة كأنموذج، مثلما هدفت بشكل رئيسي للكشف عن التأثيرات التي يمكن أن تحدثها عملية التفويض في كل من قدرات الموظف على استغلال ما هو متاح أمامه من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية وغيرها على غرار التأثيرات التي قد تحدثها في جودة القرارات وكذا في الأداء الوظيفي فضلا عن تلك المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت لدى موظفي جامعة الجلفة.

وفي هذا السياق فقد كانت النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني تؤكد وجود تأثير إيجابي لهذه العملية على مستوى الأداء الفردي والجماعي في جامعة الجلفة، كما أن الرغبة في تحمل المسؤولية لها تأثير إيجابي متوسط المدى في قدرات الموظفين على توظيف مهاراتهم الاجتماعية في العمل بغية انجاز المهام المفوضة ومن جهة أخرى لها دور محوري في زيادة الانضباط في أداء المهام المفوضة، إضافة لذلك فقد أكد غالبية الباحثين بأن فعالية عملية الإشراف التنظيمي تتأثر بمدى كفاية الصلاحيات على غرار منح الموظفين قدرة عالية بخصوص التحكم في الوقت المطلوب لانجاز المهام المفوضة مع زيادة كسب مهارات أخرى مثل تحديد أولويات المهام المطلوبة كما توصلنا كذلك إلى أنه كلما زادت نسبة الصلاحيات كلما كانت الدرجات الممنوحة من طرف المسؤولين أفضل، مثلما وجدنا بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين دقة ووضوح المهام المفوضة وبذل الجهد المضاعف أي أن هذا الأخير مرتبط ارتباطا وثيقا بوضوح المهام والصلاحيات وفي ذات السياق فتحسين قدرة الموظفين على استثمار الوسائل والتجهيزات المتوفرة في الجامعة يتأثر بمدى ملائمة تخصص الموظف مع الوظيفة المفوضة ومدى وجود متابعة من طرف المسؤول المباشر. ومن جانب آخر فعندما تكون خطوط الاتصال الداخلي واضحة فإنه يمكن توقع سلوك الموظف من خلال استعانة غالبيتهم بالمشرف المباشر في حال وجود صعوبة وفي ذات الوقت فإن لنوعية التفويض علاقة هي الأخرى بمدى تلقي الأوامر والتعليمات من مصادر مختلفة خاصة عند من يفوضون بشكل شفهي، كما أن هناك علاقة بين الجنس والعدالة في توزيع الصلاحيات لاسيما عند الذكور، مثلما توصلنا إلى أن فئة

رؤساء المصالح هي الفئة الأكثر ممارسة للمهام المفوضة مما قد يساهم في زيادة اكتسابهم للمهارات الإشرافية من خلال تولي مهام قيادية مؤقتة أو استشارية في أعمالهم وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية بينها وبين استثمار الوسائل والأدوات المتاحة في الجامعة لاسيما عند ذوي خبرة بين سنة واحدة إلى عشرة سنوات.

إضافة لما سبق فهناك نسبة مرتفعة من المبحوثين من فئة المتزوجين أكدوا استعدادهم الكبير لتوظيف مهاراتهم الاجتماعية مقارنة بالفئات الأخرى في حين أن قضية الالتزام بالحضور اليومي تتأثر إيجاباً بوجود الرغبة في تحمل المسؤولية، مثلما أن كفاية السلطة مع تلائم نسبي للمهام المفوضة مع الاختصاص يساعد الموظف على بذل الجهد وتكريس كامل للوقت الرسمي وفي حال وجود متابعة مستمرة من المسؤول المباشر للعمل فإن ذلك يؤثر في مستوى مهارة استخدام وقت العمل الرسمي. أما بخصوص متغير السن فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن له علاقة مباشرة بالالتزام بالحضور خاصة لدى فئة الذكور على غرار أن له علاقة بتقييم كمية الوقت المطلوبة لانجاز الواجبات الأخرى وهذا خاصة عند من تتراوح أعمارهم بين سن الثلاثين والأربعين سنة.

وفي نفس السياق فقد استنتجنا وجود علاقة ارتباطية عكسية بين سنوات الخبرة والتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة المفوضة خاصة لدى الفئة التي تقل خبرتها عن العشر سنوات فيما لمسنا أيضاً من خلال تحليل بعض المقابلات الاستكشافية وكذا تلك المقننة ومن خلال تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول الأسئلة المفتوحة وجود إبحاح كبير من المبحوثين على ضرورة وضوح الأهداف والقوانين لأن ذلك يعتبر من أبرز العوامل التي تتحكم في وقت العمل.

ومن جهة ثانية يعتبر وضوح ودقة المهام المفوضة من ضمن العوامل التي تساعد على التقليل من نسبة الخطأ، كما أن ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص يعمل على تحسين مردودية الأداء وكلما كان التفويض شفهيًا كلما زادت نسبة الانضباط في أداء المهام مثلما استنتجنا بأن هناك علاقة بين السن وفرص التدريب لاسيما عند الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين الثلاثين والأربعين سنة في حين أن غالبية المبحوثين خاصة فئة رؤساء

المصالح هم الأكثر استفادة من عملية تقييم الأداء فضلا عن ذلك تمكنا من معرفة أنه كلما قلت سنوات الخبرة كلما زاد الشعور بأهمية عملية التفويض في تحسين الأداء. ومن جانب آخر فمعظم تدخلات المسؤولين في جامعة الجلفة في الأداء هي في أغلبها من أجل تصحيح المسار، مثلما أن مسألة الثقة في اتخاذ قرارات صائبة لها علاقة مباشرة بقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وتابعاتها، إضافة إلى عامل آخر يتعلق بكفاية السلطة الممنوحة حيث أنه كلما زادت السلطات الممنوحة كلما زادت السرعة في توفير الحلول الممكنة لمشاكل العمل، ضف إلى ذلك أن وضوح ودقة المهام المفوضة له تأثير إيجابي في إمكانية الحصول على المعلومات المتاحة، على غرار ملائمة المهام المفوضة مع الاختصاص الوظيفي وسرعة تحديد وتشخيص المشكلات، وفي موضع آخر فقد استنتجنا بأن المتابعة من طرف المسؤول المباشر تساهم في زيادة جودة القرارات الإدارية، في حين أن أسلوب اتخاذ القرار المتبع في جامعة الجلفة هو أسلوب صائب ومقبول في أغلب الأحيان وهذا حسب ما أشار إليه غالبية الباحثين.

تأسيسا على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن أن نستنتج بأن عملية تفويض السلطة تؤثر إيجابا على الكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية (جامعة الجلفة)، ويمكن القول أيضا أن ما تم تناوله من متغيرات وأبعاد وكذا من مؤشرات قد أجابت عنها هذه النتائج المتوصل إليها وأثبتت لنا صحتها لحد ما، وبالرغم من ذلك فقد لا يخلو أي عمل بحثي مهما كانت طبيعته من وجود بعض النقائص أو الهفوات، إلا أن هناك الكثير من القضايا التي قد أثارها هذه الدراسة، والتي يمكنها أن تكون منبعا أو أرضية لانطلاق دراسات أخرى تتعلق بكل من التفويض والكفاءة التنظيمية.

قائمة المراجع



باللغة العربية

1- الكتب

- أبو جادو صالح محمد، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر، ط 4، عمان، 2005.
- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- إسماعيل، قباري محمد، علم الاجتماع الإداري، ب ط، دار المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 1983.
- أنجس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، ب ط، الجمهورية العربية السورية، دار الأنس، 2001.
- باسم الحميري، مهارات إدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة العامة المحلية، ب ط، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2004.
- بوبكر بوخرسية وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008.
- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- بيومي مجدي أحمد والسيد لطفي، محمد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- التايب عائشة، النوع وعلم اجتماع العمل، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011.

- تركي رابح، أصول التربية والتعليم، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- جبارة عطية جبارة، الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2001.
- جندي عبد الناصر، تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الجوهري عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1998.
- الجوهري محمد محمد، الإدارة العلمية، ط2، مكتبة الأكاديمية، 1990.
- الجوهري محمد، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975.
- الجيلالي حسان، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
- حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات - العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- حسان هشام، منهجية البحث العلمي، ب ط، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2007.
- الحسن محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010،
- الحسن محمد إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1981.
- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- الحسيني النجار نبيل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط، الشركة العربية للنشر، مصر، بدون سنة.

- الحسيني السيد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994.
- حمودة عبد الناصر محمد، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، ب ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- الخضير محسن أحمد، الإدارة التنافسية للوقت، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، لبنان، 1984.
- الخميسي، السيد سلامة، المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2000.
- دادي عدون ناصر وقويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ب ط، دار المحمدية، الجزائر.
- دادي عدون ناصر، التحليل المالي، ب ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- الديب إبراهيم، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، ط5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، بدون بلد نشر، 2009.
- راغف فريد ونجار، محمد، السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.
- الرجوب محمد علي، الإدارة التربوية في المدارس، دار اليازوري، الأردن، 2011.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، الإدارة والمجتمع، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003.
- روث وليم، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب ط، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.

- زارقة فيروز وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2007.
- الزيات كمال عبد الحميد، العمل وعلم الاجتماع المهني، ب ط، دار غريب، القاهرة، 2001.
- سالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012.
- سكوت جون، علم اجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009.
- سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، ب ط، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1980.
- سيزلاقي أندريودي والاس ومارك جي، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، ب ط، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
- الشافعي محمد محمد، إدارة الوقت، مراكز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، بدون ذكر البلد، 2002.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
- شحادة، محمد أمين، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
- شريف علي، الإدارة المعاصرة، ط 2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
- شريف علي، مبادئ الإدارة ، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- الشماع خليل محمد، خيضر كاظم حمود، ط 3، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.

- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992.
- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط4، دار المعارف، مصر، 1983.
- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- عبد اللطيف، بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- عبد الله، شوقي، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ب ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي، ب ط، دار الوفاء، مصر، 2000.
- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- عبيدات ذوقان وأبو السميد سهيلة، مهارات الحياة الجامعية، دار الفكر، عمان، 2012.
- عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- علام إعتقاد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الإنجلو مصرية، مصر، 1994.
- عليان ربحي مصطفى، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، ب ط، دار جرير للنشر، عمان، 2005.

- عمر معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- عنصر العياشي، التصنيع وتشكيل الطبقة العاملة في الجزائر، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية: الأزمة الجزائرية (الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية)، بيروت، 1999.
- عنصر يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- عوابدي عمار، القانون الإداري، ج1، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- العيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- عيسى عثمان إبراهيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008.
- غرابية فوزي وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار اليازوري، عمان، 2008.
- غيدنز أنتوني، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005.
- فيبر ماكس، ترجمة صلاح هلال، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
- القريشي مدحت كاظم، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- القريوتي محمد قاسم، نظرية التنظيم والمنظمة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- قزاقزة يوسف وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، ب ط، دار اليازوري، عمان، 2013.
- قيرة إسماعيل وغربي علي، في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- القيسي هناء محمود، الإدارة التربوية، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010.

- كابان فيليب وفرانسو دورتيه جان، ترجمة: إياس حسن، علم الاجتماع، دار الفرقد، سوريا، 2010.
- كارنيغي داييل، ترجمة كمال عويضة، فن إدارة الوقت (كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك)، ب ط، مكتبة جزيرة الوقت، مصر، 2010.
- الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الاجتماعية، ب ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- كيتز فرنسيس، ترجمة مكتبة جرير، من هنا ابدأ إدارة وقتك، ب ط، مكتبة جرير، الرياض، 2005.
- لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007.
- ماهر أحمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، ب ط، دار الجامعة، القاهرة، بدون سنة.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ب ط، الإسكندرية، 2003.
- محمد عبد الله، محمد عبد الفتاح، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، 277-278.
- محمد محمد علي، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، بدون سنة.
- مختار محي الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- المشعان عويد سلطان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 1994.
- معمر داوود، منظمات الأعمال والحوافز والمكافئات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- نايف برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

- نايف علوان قاسم ورمضان، علوان نجوى، إدارة الوقت، مفاهيم (عمليات - تطبيقات)، ب ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 - النجار عبد العزيز، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
 - النشار محمد حمدي، الإدارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، 1976.
 - نصيرات فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط 4، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2012.
 - النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001.
 - حروش نور الدين وحروش، رقيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
 - النوي خرشي، تسيير المشاريع، ب ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
 - الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
 - ويليامز ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، الرياض، 1999.
 - يحياوي إبراهيم، النظريات السوسيولوجية ب ط، كنوز الحكمة، الجزائر، 2018.
- 2- النصوص الرسمية**
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 48، 08 ربيع الثاني 1416.
 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 20 جمادى الثاني عام 1427هـ، 16 يوليو 2006/ العدد 46.
- 3. المجلات والدوريات**
- بومدين، عربي، "دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.

- الخشالي، شاكر جاد الله وآخرون، "فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات"، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 1، كانون الثاني، 2007.
 - علوط الباتول، "تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 1، 2014، الجزائر.
 - علوط الباتول، "المدلول السوسيوثقافي لعمل المرأة في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 14، 2013، الجزائر.
- 4- المذكرات والرسائل الجامعية**
- إبراهيم مهنا إبراهيم عفيف، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا نابلس، فلسطين، 1427 هـ ، 2006.
 - بن موسى محمد، "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2013/2012.
 - بوبكر العقيلي، أسعد صالح، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، دراسة تطبيقية على *Rama Hgt* السويسريتين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
 - بوقرة عبد المجيد، "الأستاذ وممارسة القيادة الإدارية في الجامعة" دراسة ميدانية في جامعة سعد دحلب - البليدة- ، رسالة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة، 2007.

- بوقطف فوزية ، " أثر تفويض السلطة على فعالية القرار "رسالة ماجستير، جامعة 20أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً،2008/2009.
- التويجري عبد العزيز بن إبراهيم، " تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض" رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- الجريسي خالد بن عبد الرحمن، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دراسة ميدانية لإدارة الوقت في القطاع الصناعي الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزاعي لبنان، 2000.
- الحلو عبد العزيز محمد ، " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" ، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011 .
- حيمر حمودي، "أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة" ، رسالة ماجستير، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2008/2007.
- خدنة يسمينة، "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع والتنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
- خطابي إدريس، " تفويض السلطة والأداء" ، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
- الرشيد، جهاد بن محمد ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.

- زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (معسكر)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، 2014/ 2015.
- شارف عبد القادر، " دور أنظمة التدريب في تطوير كفاءات الأفراد (دراسة البعد السلوكي)"، رسالة ماجستير، دراسة حالة المركب الرياضي بالأغواط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2003/2004.
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي، دراسة حالة جامعة، أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية تخصص المنظمات، 2009-2010.
- عبد المجيد عطار و بوريعين وهيبة، مقارنة وظيفية في تنمية وتطوير المسؤولية المجتمعية "جامعة تلمسان نموذجاً"، مركز النور للدراسات، تاريخ التصفح: 2019/01/12 / سا: 22:39. <http://www.alnoor.se/article.asp?id=313385>.
- العثمان، محمد بن عبد الله، " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003.
- فتيحة حفحوف، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"دراسة ميدانية في جامعات" سطيف، قسنطينة، مسيلة"، رسالة الماجستير - تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2007/2008.
- قارة، السعيد بن محمد، التفويض الإداري ومدى تأثيره على فاعلية الإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2009/2010.
- المهدي محمد، بن عيسى، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، 1996.

- كروش هشام، فعالية التكوين الجامعي في التشغيل:مقاربة تنظيمية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة- 2007/2006.

5- القواميس والمعاجم

- أحمد زكي بدوي، معجم ومصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان.
- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
- الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1999.

6- باللغة الفرنسية

1. ouvrages

- Aim, Rager, **L'essentiel de la théorie des organisations** ,Gualino éditeur ,EJA, Paris ,2006.
- Bachy Bruno et autres, **la fonction management**, n.d,Dunodon, Paris ,2010.
- Bachy Bruno et Harache ,Christine, **Management**,n.d ,Dunod, Paris, 2010.
- Cabal Alfonso Borrero ,**L'Université aujourd'hui : éléments de réflexion** , Ottawa, Ont, CRDI; Paris, UNESCO, 1995.
- Dimitri Weiss, **Administration des entreprises: relations industrielles**, 2éditions, Paris, 1980.
- Erbès, Sabine -Seguin, **la sociologie du travail**, édition la découvret, Paris, 2004 .
- Harmel Laurent, **La gestion du temps** ,n.v, AFORE, France, 2005.
- le baron Frédéric, **La sociologie** ,n.d , Dunodon, Paris,2009.
- Lessard Claude, « **Modèled'universités et conceptions de qualité : pour uneuniversité plurielle et capable d'entémoigner** », rapport présenté au Conseil Supérieur de l'éducation, le 29 Novembre 2012.
- Taskin Laurent et Dietrich, Anne, Préface de Pierre-Yves Gomez, **Management humain**, 1^{er} edition, Paris, 2016.
- Campenhoudt Luc Van et Quivy Raymond Avec la collaboration de Jacques Marquet,**Manuel de recherche en sciences sociaux**, Dunod, Paris, 2011.

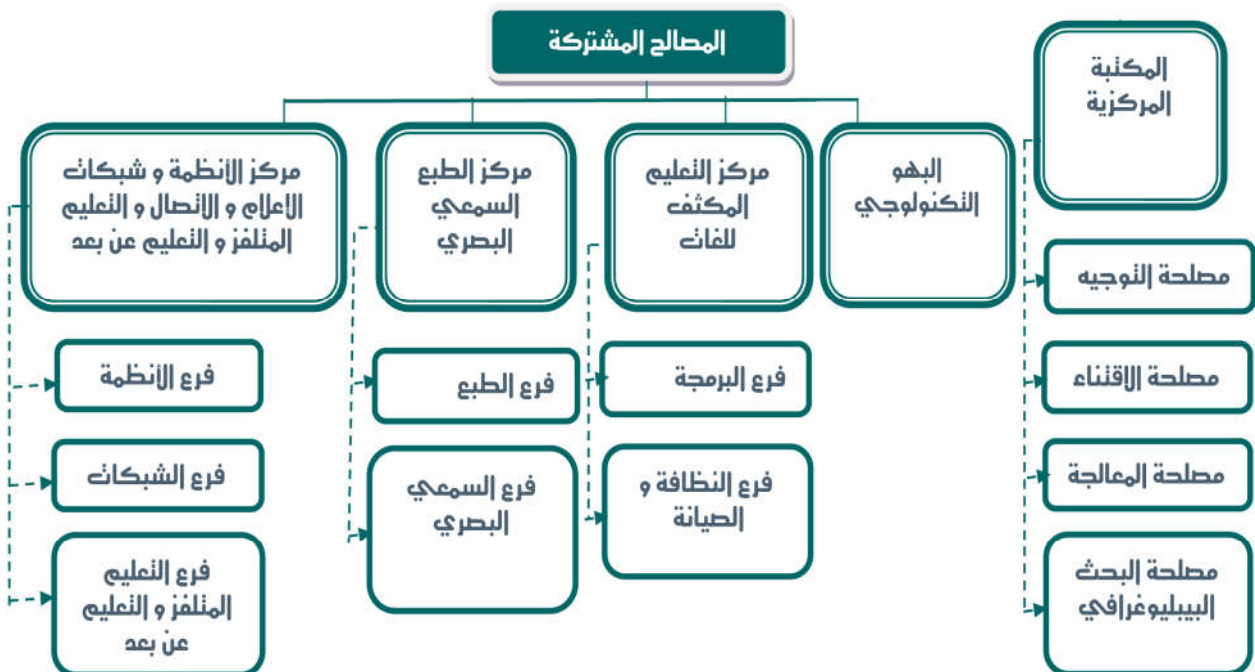
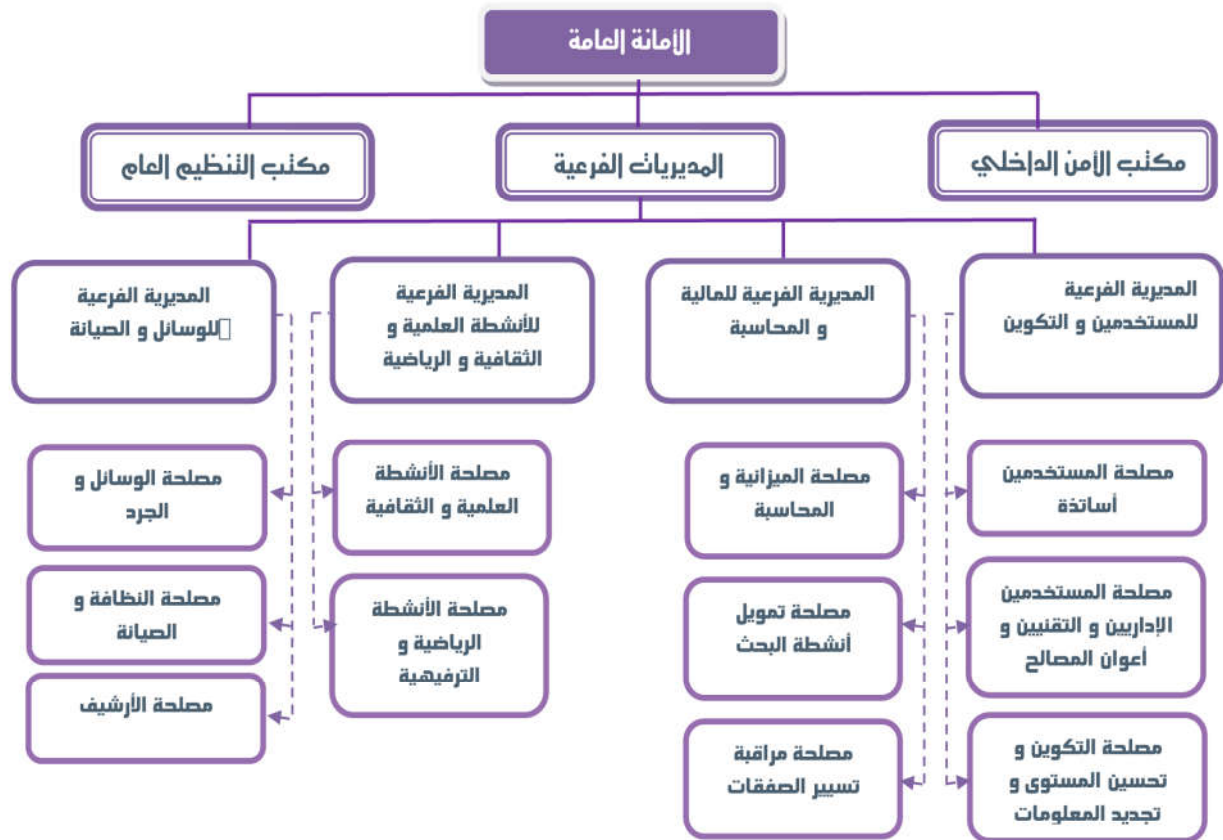
7- باللغة الانجليزية

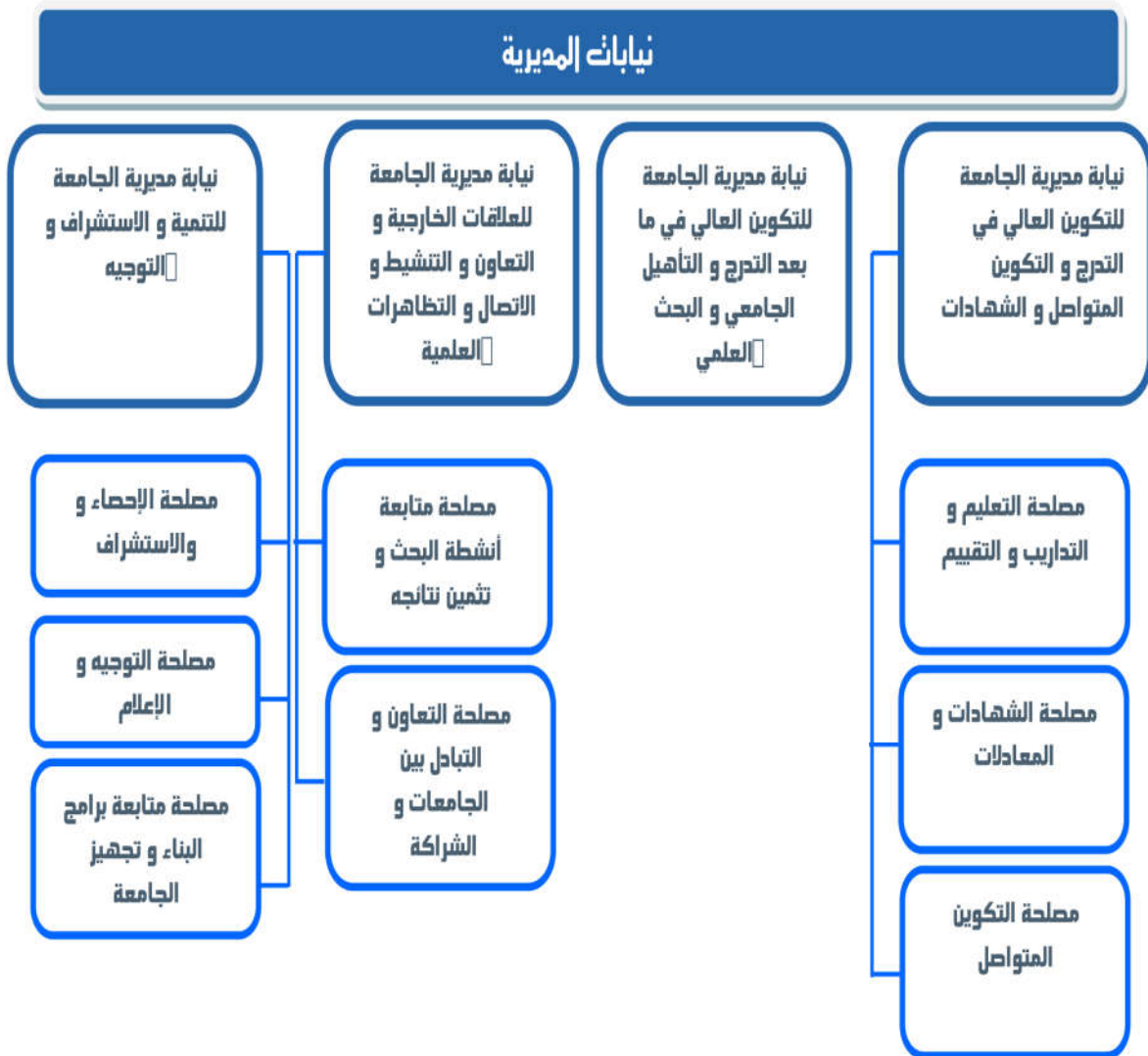
- Thomas E Haris, Mark D Nelen, **Applied Organisational Communication Theory and Practice In a Global Environments**,3rd editions ,Lawrence Erlbaum associates, London, 2008.

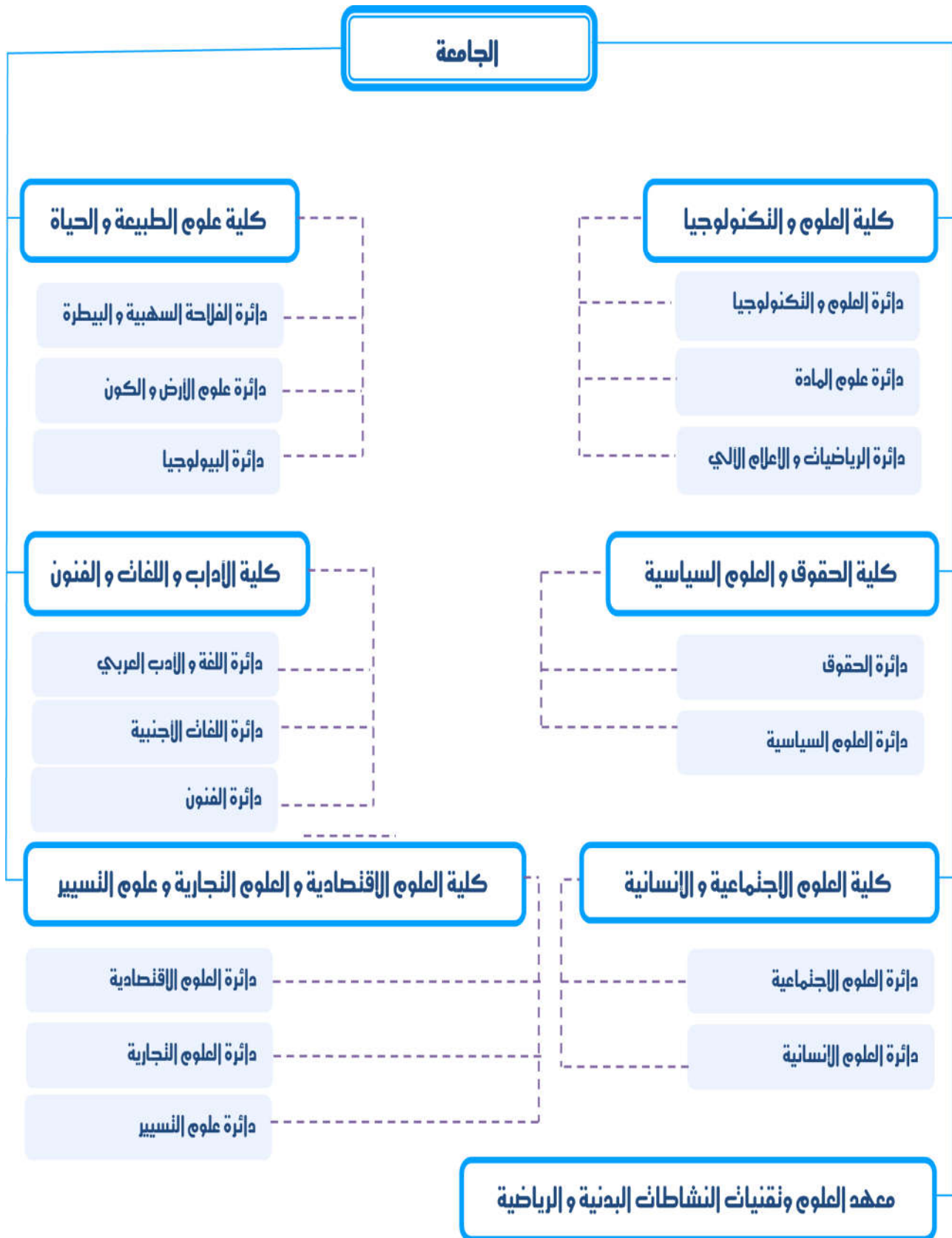
8- المواقع الالكترونية

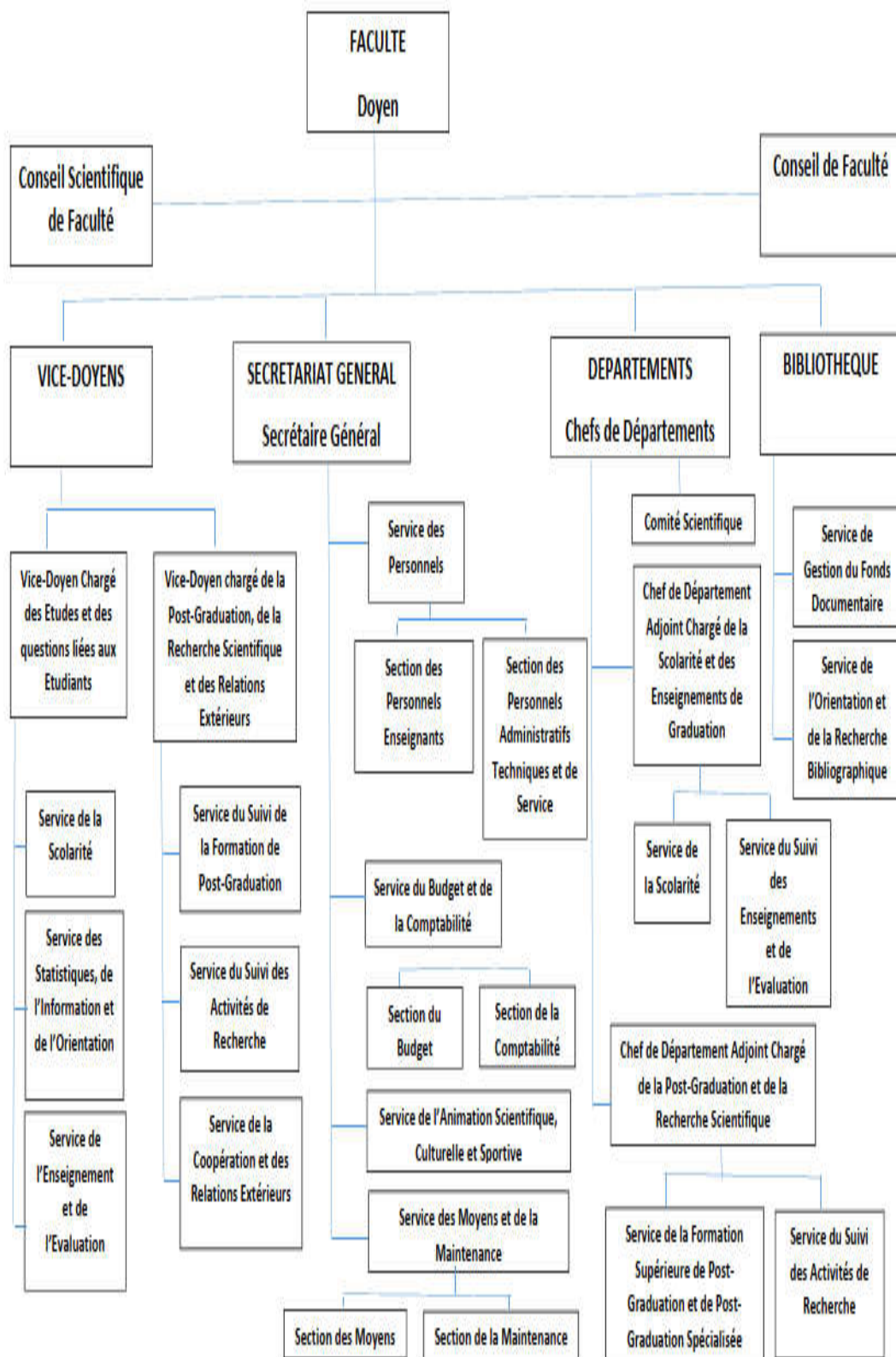
- <http://www.startimes.com.2016/10/24/12:45>
- <http://www.startimes.com.2016/17/23/12:00>
- <http://www.annajah.net/arabic.rechercheeffectueele14/10/2017.23:20>
- [http://vb.elmstba.com/t207572.html.rechercheeffectueele14/10/2017.23:25.](http://vb.elmstba.com/t207572.html.rechercheeffectueele14/10/2017.23:25)
- [https://ar.wikipedia.org/wiki.rechercheeffectueele. تاريخ_التصفح_16/12/2017.01:20.](https://ar.wikipedia.org/wiki.rechercheeffectueele.تاريخ_التصفح_16/12/2017.01:20)
- http://www.univ-djelfa.dz/ara/الموقع_الرسمي_لجامعة_الجلفة_تم_التصفح_بتاريخ_2018/03/06_على_الساعة_10:00

الملاحق











الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية





الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل

موضوع الدراسة :

تأثيرات السلطة والتأثير على الكفاءة التنظيمية والامتصاصية العمودية الجغرافية جامعة الجلفة أنموذجاً

تحت إشراف:

أ.د. الباتول علوط

إعداد:

فريد لخنش

إستبيان

تحية طيبة وبعد

يسعدني أن أتمس منكم التكرم بالإجابة بوضع علامة على الإجابة المناسبة أو الخيار الذي تراه مناسباً في هذا الاستبيان، ونتعهد أمامكم بأن المعلومات المستقاة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، هذا التزاماً منا بذلك. كما أشكركم على حسن تعاونكم.

➤ البيانات الشخصية :

- 1-/ الجنس : ذكر ، أنثى
- 2-/ السن:
- 3-/ المستوى التعليمي:
- 4-/ الوظيفة الإدارية الحالية:
- 5-/ عدد سنوات الأقدمية في المنصب الحالي:
- 6-/ الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الأول: يتعلق بتفويض السلطة

1. هل لديك الرغبة في تحمل المسؤولية؟ توجد رغبة لا توجد رغبة
2. هل السلطة الممنوحة إليك كافية؟ كافية غير كافية
3. هل ترى بأن المهام المفوضة محددة وواضحة؟ واضحة غير واضحة
4. هل المهام المسندة إليك ملائمة لاختصاصك في العمل؟ ملائمة غير ملائمة نوعا ما
5. هل هناك متابعة من طرف المسؤول المباشر عن العمل؟ توجد متابعة لا توجد
6. كيف تتم عملية التفويض داخل المؤسسة؟ شفهي كتابي الاثنين معا

➤ المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى: تفويض السلطة وأثره في قدرات الموظفين على استغلال الموارد المتاحة

7. هل ترى بأن هناك عدالة في توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة؟ نعم لا
8. هل تعتقد أن مهاراتك في عملية الإشراف تتطور وفقا لطموحاتك في العمل؟ نعم لا
9. هل تحاول الاستثمار في ما تملكه المؤسسة من وسائل وتجهيزات؟ نعم لا
10. هل تبذل جهدا مضاعفا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا
11. هل توظف مهاراتك الاجتماعية في التواصل مع زملائك في المؤسسة؟ نعم لا
12. عندما تواجهك صعوبات أثناء أداءك للمهمة المسندة إليك فهل تستعين؟ مشرفك المباشر في العمل زملائك في نفس المصلحة زملائك في مصالح أخرى

أخرى تذكر

13. هل سبق وأن تلقيت أوامر أو تعليمات من مصدرين مختلفين؟ نعم لا
14. في أي وضعية يقوم الرئيس المباشر عن العمل بالمشاركة في إنجاز أعمال مساعديه؟ في كل الأعمال في حال كان العمل صعبا أحيانا لا يشارك إطلاقا

أخرى تذكر

15. في رأيك هل هناك استثمار عقلائي لمختلف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بفعل التفويض؟ نعم لا

➤ المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثانية: تفويض السلطة وأثره في مهارات الموظفين المرتبطة بتنظيم وإدارة الوقت

16. هل تكرر كامل وقت عملك الرسمي لانجاز المهام؟ نعم لا
17. هل ترى بأنك تتحكم في الوقت المطلوب لتنفيذ المهمة؟ نعم لا
18. هل يمكنك تقييم كمية الوقت المطلوبة للواجبات الأخرى؟ نعم لا
19. هل تقوم بتحديد أولويات المهام المطلوبة؟ نعم لا
20. هل تضع خطة زمنية لتحقيق أهدافك في العمل؟ نعم لا

21. في رأيك ما هي أبرز العوامل التي قد تزيد من نسبة التحكم في وقت العمل ؟

.....

.....

.....

22. هل تلتزم بالحضور يومياً في الوقت المحدد ؟ نعم لا أحيانا
23. هل تعتقد بأن مهاراتك في استخدام وقت العمل الرسمي تتحسن بفعل تحملك للمسؤولية ؟ نعم لا أحيانا
24. هل تلتزم بإضافة ساعات عمل على غرار الساعات الرسمية ؟ نعم لا أحيانا
- المحور الرابع المتعلق بالفرضية الثالثة: تفويض السلطة وأثره في أداء الموظفين

25. هل ترى بأنك منضبط في أداء المهام الموكلة إليك ؟ نعم لا
26. هل ترى بأنك تحظى بفرصة التدريب على الأداء السليم للعمل ؟ نعم لا
27. هل ترى بأن الرقابة الذاتية ضرورية لتحسين أدائك في العمل ؟ نعم لا
28. هل تحاول الاستفادة من عملية تقييم الأداء ؟ نعم لا

29. ما هي الدرجة الممنوحة لك من طرف المسؤول المباشر أثناء عملية التقييم ؟

- عالية متوسطة منعدمة
30. هل ترى بأن أخطاءك في العمل قليلة مقارنة بالسابق ؟ نعم لا
31. هل تشعر بأن عملية تفويض السلطة تساهم في تطوير مستمر لأدائك ؟ نعم لا
32. حسب رأيك هل تغيرت مردوديتك في العمل نحو الأفضل ؟ نعم لا
33. حسب رأيك ما هو السبب الذي قد يدفع المدراء والمسؤولين في المؤسسة للتدخل في أداء موظف ما للمهام المكلف بها ؟

➤ المحور الخامس المتعلق بالفرضية الرابعة: تفويض السلطة وأثره في جودة القرارات الإدارية

34. هل تساهم في حل المشاكل التي تواجه الإدارة أو القسم الذي تعمل فيه ؟ نعم لا

35. ما هي أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار تشارك فيها ؟

- مرحلة تحليل وتشخيص المشكلة
- مرحلة تقييم الحلول
- مرحلة تحديد الحلول
- مرحلة اختيار الحل المناسب
- مرحلة إصدار القرار

36. هل لديك الثقة في اتخاذ قرارات صائبة ؟ نعم لا أحيانا
37. هل تقوم بتحديد وتشخيص المشكلات في العمل بسرعة ؟ نعم لا
38. ما هي القرارات التي تمنح لك الثقة في اتخاذها ؟ قرارات مستعجلة قرارات روتينية قرارات إستراتيجية
39. هل يمكنك توفير الحلول بالسرعة اللازمة ؟ نعم لا
40. هل تتمكن من الحصول على المعلومات المتوفرة حول مشكلة معينة ؟ نعم لا
41. هل هناك في رأيك مشاركة فعلية في اتخاذ القرار في مؤسستكم ؟ نعم لا
42. كيف تقيّم قراراتك في العمل ؟ صائبة غير صائبة نوعا ما
43. ما رأيك في أسلوب اتخاذ القرارات المتبع في مؤسستكم ؟

دليل المقابلة المقننة

➤ البيانات الشخصية :

1/- السن:

2/- المستوى الأكاديمي:

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي:

5/- الحالة الاجتماعية :

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة خارج الجامعة

السؤال الأول: هل من شأن التفويض أن يزيد من نسبة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على مستوى الكلية أو القطب أو الجامعة ككل ؟

السؤال الثاني: ما هي أهم المعايير المتبعة أثناء القيام بعملية تفويض الموظفين الواقعين تحت تصرفكم ببعض المهام والمسؤوليات التي ترون بأنها تثقل كاهلكم؟

السؤال الثالث: ما هي رؤيتك لفكرة تحمل المسؤولية ؟

السؤال الرابع: كيف تقيم الكيفية التي تفهم بها القوانين المتعلقة بالتفويض هل هي مناسبة لتطلعاتكم وطموحاتكم في تطوير الكلية؟

السؤال الخامس: ما هي رؤيتك لقضية امتلاك السلطة هل فعلا تتيح لدى الموظف الحصول على معلومات كافية ؟

السؤال السادس: كيف تقيم أسلوب اتخاذ القرار في الجامعة .

دليل المقابلة رقم 01: عميد كلية

أجريت المقابلة في يوم 2019/01/16 على الساعة 11.30 صباحا في المكتب المجاور للمكتب الرئيسي للعميد بإحدى الكليات بجامعة الجلفة وقد جرت المقابلة في ظروف حسنة ودامت 20 دقيقة تقريبا حيث كانت إجابات المبحوث مختصرة جدا ولم تتح لنا الفرصة أكثر لشرح الموضوع بشكل مدقق.

➤ البيانات الشخصية :

1/- السن: 45

2/- المستوى الأكاديمي: أستاذ التعليم العالي

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 05 سنوات

5/- الحالة الاجتماعية: متزوج

6/- الوظيفة الحالية: عميد كلية

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
03	مسؤول شعبة
04	رئيس قسم
05	عميد كلية
المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة خارج الجامعة
04	رئيس مصلحة
05	نائب رئيس بلدية

كان السؤال الأول يتمحور حول رؤية المبحوث لعملية تفويض المهام هل من شأنها أن تزيد من نسبة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على مستوى الكلية أو القطب أو الجامعة ككل أم لا؟ فكانت إجابته بنعم موضحا بأن تفويض المهام له دور إيجابي ويتوقف على حسب معرفة المدير لإمكانيات مرؤوسيه.

وقد كانت إجابته حول السؤال الثاني والذي تمحور حول أهم المعايير المتبعة أثناء القيام بعملية تفويض الموظفين الواقعيين تحت تصرفكم ببعض المهام والمسؤوليات التي ترون بأنها تثقل كاهلكم أنه لا بد من توفر عاملين مهمين حسبها: الثقة والتجربة. في حين أن إجابته عن السؤال الثالث حين وجهنا سؤالاً حول مدى تأثير عملية التفويض في مهارات الموظفين المتعلقة بإدارة الوقت: أن لتفويض سلطة القرار نتائج إيجابية. وحين وجنا له سؤال يخص رؤيته لفكرة تحمل المسؤولية بالنسبة له أو لغيره من الموظفين فقد صرح بأنها تساعد الموظف على الحضور اليومي أي الانضباط إضافة للأداء السليم للعمل المكلف به.

وحين وجهنا له سؤال حول الكيفية التي تفهم بها القوانين المتعلقة بالتفويض هل هي مناسبة لتطلعاتكم وطموحاتكم في تطوير الكلية؟ فقد كانت إجابته بأن القوانين معينة حسب الواقع والحاجة أي هناك تغيير دائم للقوانين ولذا يجب على المسؤولين أن يكونوا مطلعين على كل جديد فيها. وقد كانت إجابته الذي حول السؤال الخامس والذي أردنا فيه معرفة رؤية المبحوث حول قضية امتلاك السلطة هل فعلا تتيح لدى الموظف الحصول على المعلومات الكافية، فصرح بأن ذلك فعلا موجود بل أنه مرتبط بالمنصب ونوعيته في المؤسسة. وفي السؤال السادس والأخير والذي تمحور حول رؤيته لأسلوب اتخاذ القرار في الجامعة فقد كانت إجابته بأن معظم القرارات المتخذة صحيحة وتعتمد على مدى الاطلاع على المشكل ومعالجته.

دليل المقابلة رقم 02: عميد كلية

أجريت المقابلة في يوم 2019/02/13 على الساعة 15:00 مساءً في مكتبه بإحدى الكليات بجامعة الجلفة وقد جرت المقابلة في ظروف غير مستقرة نظراً لتوافد عدد كبير من الأساتذة على مكتب العميد إضافة لرنين الهاتف ودامت 15 دقيقة حيث كانت إجابات المبحوث مختصرة جداً ولم تتح أيضاً لنا الفرصة مرة أخرى لشرح الموضوع بشكل مدقق.

➤ البيانات الشخصية :

1- السن: 48

2- المستوى الأكاديمي: دكتوراه

3- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 09

5- الحالة الاجتماعية : متزوج

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
05	رئيس مصلحة
04	رئيس قسم
07	عميد كلية
المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة خارج الجامعة
//	لا توجد
//	لا توجد

كان السؤال الأول يتمحور حول رؤية المبحوث لعملية تفويض المهام هل من شأنها أن تزيد من نسبة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على مستوى الكلية أو القطب أو الجامعة ككل أم لا؟ فكانت إجابته بنعم موضحاً بأن تفويض المهام له دور إيجابي أحياناً فقط لأنه في الوقت الراهن هناك تهرب من المسؤولية لدى الكثير من المدراء " ماكانش لي يخدم في خدمتوا بشكل مدقق " وما بالك يقوم بتفويض المسؤولية شيء صعب وفي غاية الخطورة والمسؤولية.

وقد كانت إجابته حول السؤال الثاني والذي تمحور حول أهم المعايير المتبعة أثناء القيام بعملية تفويض الموظفين الواقعيين تحت تصرفكم ببعض المهام والمسؤوليات: أنه لا بد من توفر عوامل معينة مثل: الثقة والخبرة، المستوى الأكاديمي المرتفع الذي يتمتع به الموظف، الإنسان الملتزم أو المشهود له بالتفاني والإخلاص. في حين أن إجابته عن السؤال الثالث حين وجهنا له سؤالاً حول مدى تأثير عملية التفويض في مهارات الموظفين المتعلقة بإدارة الوقت: أن لتفويض سلطة دور محوري في المنظمات الكبيرة الحجم مثل الجامعة وغيرها والتي من دون شك أنها تزيد من فعالية الأداء وتختصر الكثير من الوقت والأعمال في حالة غياب المسؤول الأول أو في حالة شعور المنصب فلا بد من وجود من يخلفه من حيث المهارة والذكاء والصفات القيادية الأخرى.

وحيث وجهنا له سؤال يخص رؤيته لفكرة تحمل المسؤولية بالنسبة له أو لغيره من الموظفين فقد أكد بأن ذلك في غاية الصعوبة بسبب عدم قدرة القائد التحكم في كل الموظفين الواقعيين تحت تصرفه بحكم عوامل كثيرة منها قلة الثقة تداخل المهام في كثير من الأحيان إضافة لوجود ارتباطات كثيرة لدى المدراء منها ما تعلق بمهام أخرى مثل التدريس في الجامعة والسفر خارج الوطن الأمر الذي قد يعطل العديد من الأعمال. وحين وجهنا له رابع سؤال حول الكيفية التي تفهم بها القوانين المتعلقة بالتفويض هل هي مناسبة لتطلعاتكم وطموحاتكم في تطوير الكلية؟ فقد كانت إجابته بأن القوانين المطبقة لا يمكن العمل بها في ظل الضغوطات الكبيرة في العمل بغض النظر عن فهمها أم لا لأنها تتطلب كثيراً من الوقت فقد يلجأ المدير إلى تفويض شفهي يدخل في إطار تنظيمي فقط من تحملنا لكامل المسؤولية النهائية حتى نجد من يخلف المنصب في حال غيابنا بسبب المرض أو العطلة العادية وغيرها.

وقد كانت إجابته الذي حول السؤال الخامس والذي أردنا فيه معرفة رؤية المبحوث حول قضية امتلاك السلطة هل فعلاً تتيح لدى الموظف الحصول على المعلومات الكافية، حيث أكد بأن ذلك يتعلق بقدرات كل موظف منهم من يتحصل على المعلومات ومنهم لا (كل موظف وكيفاش يتعامل مع الوضع أو المشكلة) هناك من يملك كل المعطيات والمعلومات زائد السلطة ولكن قراراته غير صحيحة.

وفي السؤال السادس والأخير والذي تمحور حول رؤيته لأسلوب اتخاذ القرار في الجامعة فقد كانت إجابته بأن مقبول عموماً.

دليل المقابلة رقم 03: أمين عام بإحدى الكليات بجامعة الجلفة

أجريت المقابلة في يوم 2019/02/14 على الساعة 13:10 ظهرا في المقهى المجاور للكلية وقد جرت المقابلة في ظروف عادية وقد دامت 10 دقائق وقد إجابات المبحوث كذلك مختصرة هي الأخرى.

➤ البيانات الشخصية :

1/- السن: 47

2/- المستوى الأكاديمي: ماستر

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 07

5/- الحالة الاجتماعية : متزوج

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
09	رئيس مصلحة
07	أمين عام
08	عون إداري
المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة خارج الجامعة
//	لا توجد
//	لا توجد

كان السؤال الأول يتمحور حول رؤية المبحوث لعملية تفويض المهام هل من شأنها أن تزيد من نسبة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على مستوى الكلية أو القطب أو الجامعة ككل أم لا؟ فكانت إجابته بنعم موضحا بأن تفويض المهام له دور ايجابي أحيانا فقط لأنه في الوقت الراهن هناك تهرب من المسؤولية لدى الكثير من المدراء " ماكانش لي يخدم في خدمتوا بشكل مدقق " وما بالك يقوم بتفويض المسؤولية شيء صعب وفي غاية الخطورة والمسؤولية.

وقد كانت إجابته حول السؤال الثاني والذي تمحور حول أهم المعايير المتبعة أثناء القيام بعملية تفويض الموظفين الواقعيين تحت تصرفكم ببعض المهام والمسؤوليات: أنه لا بد من توفر عوامل معينة مثل: الثقة والخبرة، المستوى الأكاديمي المرتفع الذي يتمتع به الموظف، الإنسان الملتزم أو المشهود له بالتفاني والإخلاص. في حين أن إجابته عن السؤال الثالث حين وجهنا له سؤالا حول مدى تأثير عملية التفويض في مهارات الموظفين المتعلقة بإدارة الوقت : أن لتفويض سلطة دور محوري في المنظمات الكبيرة الحجم مثل الجامعة وغيرها والتي من دون شك أنها تزيد من فعالية الأداء وتختصر الكثير من الوقت والأعمال في حالة غياب المسؤول الأول أو في حالة شعور المنصب فلا بد من وجود من يخلفه من حيث المهارة والذكاء والصفات القيادية الأخرى.

وحيث وجهنا له سؤال يخص رؤيته لفكرة تحمل المسؤولية بالنسبة له أو لغيره من الموظفين فقد أكد بأن ذلك في غاية الصعوبة بسبب عدم قدرة القائد التحكم في كل الموظفين الواقعيين تحت تصرفه بحكم عوامل كثيرة منها قلة الثقة تداخل المهام في كثير من الأحيان إضافة لوجود ارتباطات كثيرة لدى المدراء منها ما تعلق بمهام أخرى مثل التدريس في الجامعة والسفر خارج الوطن الأمر الذي قد يعطل العديد من الأعمال.

وحيث وجهنا له رابع سؤال حول الكيفية التي تفهم بها القوانين المتعلقة بالتفويض هل هي مناسبة لتطلعاتكم وطموحاتكم في تطوير الكلية؟ فقد كانت إجابته بأن القوانين المطبقة لا يمكن العمل بها في ظل الضغوطات الكبيرة في العمل بغض النظر عن فهمها أم لا لأنها تتطلب كثيرا من الوقت فقد يلجأ المدير إلى تفويض شفهي يدخل في إطار تنظيمي فقط من تحملنا لكامل المسؤولية النهائية حتى نجد من يخلف المنصب في حال غيابنا بسبب المرض أو العطلة العادية وغيرها.

وقد كانت إجابته الذي حول السؤال الخامس والذي أردنا فيه معرفة رؤية المبحوث حول قضية امتلاك السلطة هل فعلا تتيح لدى الموظف الحصول على المعلومات الكافية. حيث أكد بأن ذلك يتعلق بقدرات كل موظف منهم من يتحصل على المعلومات ومنهم لا (كل موظف وكيفاش يتعامل مع الوضع أو المشكلة) هناك من يملك كل المعطيات والمعلومات زائد السلطة ولكن القرار يكون غير ملائم.

وفي السؤال السادس والأخير والذي تمحور حول رؤيته لأسلوب اتخاذ القرار في الجامعة فقد كانت إجابته بأن مقبول عموما.

دليل المقابلة رقم 04: نائب رئيس قسم بإحدى الكليات بجامعة الجلفة

أجريت المقابلة في يوم 2018/02/12 على الساعة 10:00 صباحا في مكتبه بإحدى الكليات بجامعة الجلفة وقد جرت المقابلة في ظروف عادية وقد دامت ربع ساعة أين تم خلالها الإجابة فقط على ثلاث أسئلة فقط.

➤ البيانات الشخصية:

1/- السن: 44

2/- المستوى الأكاديمي: دكتوراه

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 04

5/- الحالة الاجتماعية : متزوج

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
04	مكلف بتسيير تخصص (أ) طور ليسانس والماستر
المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة خارج الجامعة
08 سنوات	موظف متعاقد في مؤسسة عمومية

كان السؤال الأول يتمحور حول رؤية المبحوث لعملية تفويض المهام هل من شأنها أن تزيد من نسبة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على مستوى الكلية أو القطب أو الجامعة ككل أم لا؟ فكانت إجابته بنعم موضحا بأن تفويض المهام له تأثير إيجابي طبعاً بل أن العملية تزيد من فعالية التسيير المحكم في العملية البيداغوجية والبحثية.

في حين أن إجابته عن السؤال الثاني حين وجهنا له سؤالاً حول مدى تأثير عملية التفويض في مهارات الموظفين المتعلقة بإدارة الوقت : سلطة القرار تمكنني من إعطاء قرارات في الزمن والمكان المناسبين إضافة إلى أن الضغط على الموظفين في قضية التوقيت أو الالتزام بالوقت قد يؤثر سلباً على مردود العمل ولذلك فالموظف ملزم بأداء مهامه فلا يهتم إلزامه بالانضباط في الوقت.

وحيث وجهنا له سؤال يخص رؤيته لفكرة تحمل المسؤولية بالنسبة له أو لغيره من الموظفين فقد أدلى بأنه لا يرى أي أهمية في تحميل المسؤولية للموظف في عملية الانضباط في الحضور اليومي بقدر ما يرى أداء مهامه هل تمت على أحسن أم لا ، مع أنه يجب مراعاة مشاكل أو ظروف الموظف التي قد تطرأ له خارج العمل في حالة غيابه عن العمل أما بالنسبة للموظف الذي يتمادى في الغياب فيجب أن يطبق عليه القانون أو عقوبات صارمة.

دليل المقابلة رقم 05: رئيس مصلحة بإحدى الكليات بجامعة الجلفة

أجريت المقابلة في ظروف عادية داخل مكتب المبحوث بأحد المعاهد الموجودة في جامعة الجلفة في يوم 2018/03/06 وقد كانت المقابلة مفتوحة من حيث الأسئلة عدا البيانات الشخصية.

➤ البيانات الشخصية :

1/- السن: 42

2/- المستوى الأكاديمي: ماستر إدارة ومالية

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 03 سنوات

5/- الحالة الاجتماعية : متزوج

6/- الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة أو خارجها:

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة
03	رئيس مصلحة المستخدمين
04	مسؤول الوسائل العامة
08	رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

حيث صرح المبحوث عموماً حول الموضوع حين قمنا بشرح مختصر لموضوع الدراسة أن نوعية التفويض في الغالب تتم بشكل كتابي وشفهي في آن واحد بأن التفويض يساعد على اكتشاف المواهب والمهارات المتخصصة لدى الموظف والتي اعتقد بأنه يصعب استغلالها بالكامل. فعملية التفويض لا تتم ولا تتحقق إلا إذا تقبله الموظف ولا يكون مطلقاً بل له قيود منها ما يكون إيجابياً ومنها ما يكون سلبياً سواء كان كتابياً أو شفهياً وهو مبني على السلطة دون المسؤولية. فعملية التفويض هي أحد أشكال المشاركة في صنع القرار بل وتساعد الموظف في كثير من الأحيان على استغلال كل ما هو متاح أمامه من موارد في داخل المعهد.

وقد أُلح المبحوث على ضرورة توفر عامل الثقة بكفاءة الموظفين وقدراتهم حتى يكون للتفويض دور إيجابي في المؤسسة ككل ، كما أكد على ضرورة وضوح نطاق السلطة التي ينبغي على المفوض إليه التقيد بها سواء كان شفهياً أو كتابياً وحتى يستطيع الموظف أو المسؤول أكثر اطلاعاً على طبيعة السلطات التي يتمتع بها.

مثلاً أكد المبحوث بأنه من بين أبرز العوامل التي يمكنها أن تحفزه على الأداء الجيد هو عدم شعوره الموظف بأنه مراقب بشكل مباشر حيث يقوم المدراء حين يريدون تشجيع بعض الموظفين المتناقلين بمنحهم بعض المسؤوليات حتى ينشغل بها وتبقى السلطة التقديرية للرئيس فيما يتعلق بمراقبة الموظفين من الانضباط في العمل.

كما أن عملية الإمضاء في ورقة الحضور اليومي أظهرت فشلها على مستوى معيشتنا لأنه لا يتم إسناد مهام أكثر تحدي فيكتفي الموظف بالحضور فقط حيث أنه إذا أُجبر على الإمضاء اليومي فإنه يلتزم فقط بالإمضاء دون أن يقدم شيئاً لوظيفته وبالتالي ينشأ الفراغ (دوام بدون عمل) وهذا يؤثر سلباً على المردود العام للإدارة.

كما صرح بأن مدير المعهد متفرد بقراراته ولا يمنح التفويض لمؤوسيه إلا في الأعمال الروتينية فقط؟ وقد بدأ المبحوث متعجباً من ذلك. وفي نفس السياق فقد أكد المبحوث بأن بيئة العمل عندما لا تعمل مع فريق عمل متكامل ومتوازن لا يمكنك الحصول على المعلومات بسبب العمل الانفرادي لكل مصلحة أي لا يوجد تنسيق كبير بين المصالح داخل المعهد إلا مصلحة أو اثنتين.

مثلاً أكد المبحوث بأن هناك تعسف في استخدام السلطة لدى بعض المسؤولين كما هناك البعض منهم ممن يفوضون بعض المهام حتى يرتاحوا من المسؤولية ومشاكل العمل لا غير ويتباهون بأنهم هم من قاموا بأدائها وبالتالي فمجهود الكثير من الموظفين يذهب هباء في ظل عمود وجود عدم اعتراف بالمجهود المبذول إلا نادراً.

دليل المقابلة رقم 06: رئيس مصلحة

أجريت المقابلة في ظروف عادية بعد أخذ موعد مسبق في أحد المقاهي المجاورة لإحدى الكليات بجامعة الجلفة وذلك يوم 2018/03/07 وقد كانت المقابلة مفتوحة من حيث الأسئلة عدا البيانات الشخصية التي كانت موجهة.

➤ البيانات الشخصية :

1/- السن: 33

2/- المستوى الأكاديمي: ليسانس نظام كلاسيكي

3/- عدد سنوات خبرتك في المنصب الحالي: 07 سنوات

5/- الحالة الاجتماعية : متزوج

6/- الوظائف الإدارية السابقة داخل الجامعة أو خارجها:

المدة الزمنية	الوظائف الإدارية داخل الجامعة
07	رئيس مصلحة

حيث صرح المبحوث عموماً حول الموضوع حين قمنا بشرح مختصر لموضوع الدراسة أن نوعية التفويض في الغالب تتم بشكل وشفهي في أغلب الأوقات كما يرى أن التفويض بالنسبة للموظف هو بمثابة المحفز على الأداء إذا اقترن بالحوافز المادية يكون أكثر تأثيراً كما أن أكد بأنه يقوم بأداء بعض الوظائف الأخرى المتعلقة بأحد ببعض المناصب الشاغرة أو التي لا حسبه بأنها موجودة في الهيكل التنظيمي ولكن في الواقع هي غير موجودة حالياً ولا يشغلها أحد في الكلية. وهذا ما ربما قد يشكل عبئاً بالنسبة إليه ولغيره من الموظفين.

كما صرح بأن هناك تعسف في كثير من الأحيان من طرف بعض العمداء في فرض السلطة دون مشورتهم في الكثير من الأحيان عن كيفية تعاملهم مع المهام التي هم مكلفين بها على غرار عدم اهتمامه بالنقائص. المهم لديه هو إتمام العمل بطريقته التي يريدتها. حيث بدأ المبحوث متذمراً جداً من هذا الموقف.

كما تجدر الإشارة إلى أن المبحوث ينتهي إلى نقابة ذات صلة بالجامعة لم يذكر اسمها ولكن كان يتكلم بكل جرأة وبدون خوف حتى أننا لم نذكر بعض الألفاظ التي استخدمها التزاماً منا بالموضوعية والسرية والتحفظ على بعض الأشياء التي لا تخدم البحث.

كما أضاف بأن هناك الكثير من الموظفين لا يحضرون ولا يؤدون وظائفهم وبالتالي تقع على عاتق الكثير من الموظفين الذين يتميزون بالصدق والوفاء أعمال كثيرة متأخرة.

كما أضاف بأن سبب تواجد بعض نواب العميد هو أن هناك اتكال كبير عليهم من طرف العميد الذي يتهرب من أداء الكثير من الأعمال ويقوم بتكليف نوابه بها. مما يزيد من الضغط على هؤلاء فيحاولون في كل مرة التغيب أو الحضور في الأوقات التي لا يكون فيها العمداء موجودين في مكاتهم.