

## الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ونتائجها :

### أولاً : المجال المكاني و الزماني للدراسة :

#### المجال المكاني و الزماني :

وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش . هذا المرسوم حدد مهام وهيكل المصالح الخارجية للوزارة .

تتوزع مديرية التجارة على خمسة مصالح كما يلي :

#### 1- مصلحة الإدارة والوسائل :

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التقيط الدورية للموظفين .
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم إنتخابها وتجديدها دورياً على المستوى المديرية ، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقاً للتنظيم المعمول به.
- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف ، تنصيب ، تثبيت ، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية ، الإستيداع وغيرهما.

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

- التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين ، كمديرية الوظيفة العمومية ، المراقب المالي ، الخزينة وغيرها من المصالح.

- التكفل بجانب إدارة الوسائل ( سيارات ، أجهزة ، مكاتب ... ) وكل الجوانب المادية للإدارة.

وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

### 2- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية :

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش .
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها ، عند الإقتضاء .
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي ، بالاتصال مع الهياكل المعنية .

### 3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش :

- تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن جمعياتهم .
- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين ، بالتنسيق مع جمعياتهم .
- إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك .
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات .

#### 4- مصلحة التجارة الخارجية :

##### أ- قطاع التصدير :

- المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة لقاءات وأيام دراسية لفائدة المتعاملين الإقتصاديين لتوعيتهم وإرشادهم إلى إقتحام مجال التصدير .
- إحصاء ومتابعة عمليات التصدير خارج المحروقات ومعالجة ملفات الصادرات الخاضعة لدفتر الشروط ، وغير الخاضعة لدفتر الشروط .

##### ب- قطاع التصدير :

- متابعة الإستيراد وإعداد قائمة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين.
- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين الذين أنجزوا عمليات الإستيراد شهرياً .
- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين في هذا المجال شهرياً .
- القيام بالتحقيقات الإقتصادية الهادفة لتطهير التجارة الخارجية والسهر على إحترام شروط ممارسة النشاط وكذا إحترام قواعد وشفافية الممارسات التجارية وإتخاذ كل التدابير الوقائية ( المنع من التوطين البنكي ، تقديم طلبات الشطب من السجل التجاري ، توقيف البضائع المستوردة إلى غاية تسوية الوضعية ... ) .
- إعداد تقارير وإرسال الحصائل الدورية المتضمنة نتائج عمليات المراقبة وأهم الإجراءات التحفظية المتخذة ضد المخالفين .

#### 5- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادية :

- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة وإقتراح كل التدابير المناسبة .
- السهر على إحترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الإقتصاديين .

- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع قطاعات الإنتاج ،  
التوزيع والخدمات .
- المتابعة المستمرة للتمويل وتطور الأسعار على مختلف المراحل ( الإنتاج ، التوزيع  
للمواد الواسعة الاستهلاك والإستراتيجية ) .
- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق .
- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه .
- متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية والفضاءات التجارية ( أسواق البلديات ) .

### عينة البحث :

تم اختيار العينة على أساس ما فرضه بناء الموضوع ذاته ، والفئات المهنية المعينة ، بحيث يتشكل مجتمع البحث الأصلي من مجموع (140) عامل وعاملة في مديرية التجارة ونظرًا لكون (70) عامل وعاملة غير متواجدين في مقر العمل وإستحال إدراجهم في الدراسة أو مقابلتهم فقد تم عمدًا توزيع الإستمارة على (70) عامل وعاملة فقط نظرًا لتسهيل جمع المعلومات وتحليلها وهي التي شكلت في الأخير العينة القصدية ( أو العمدية ) التي تعرف بأنها : " هي التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لإعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً " <sup>1</sup> . لذا فإن هذه الأخيرة بلغ عددها الكلي ( 70 ) عامل وعاملة يتوزعون في مختلف الهيكل التنظيمي وبدون إستثناء بمديرية التجارة بمدينة الجلفة .

---

1- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط1 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 197 .

### تقنيات جمع البيانات :

لقد وضعت العلوم الإنسانية وسائل من أجل فحص الواقع فعلاً ، بمجرد تحديد مشكلة البحث بصفة نهائية ، ويجب القيام ببعض الإجراءات منها أدوات جمع البيانات التي تعتبر وسيلة هامة معتمدة في كافة العلوم .

وقد حاولنا استخدام بعض التقنيات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة ، وذلك حسب طبيعة الموضوع وكيفية إستجابة مصالح مديرية التجارة لنا وقد وظفنا تقنية الإستمارة التي تعرف على أنها : " صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط إقتصادي أو إجتماعي أو فني أو ثقافي ، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها " .

ولقد شملت الإستمارة 26 سؤالاً وكانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالبحث وقد تم تبويب الإستمارة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف وتم تصنيف أسئلتها بحيث تتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مغلقة مفتوحة .

المحور الأول : يتضمن البيانات العامة والشخصية لأفراد عينتنا وذلك لمعرفة ( الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي والخبرة ) .

المحور الثاني : يتضمن بيانات لمعرفة إن كان الموظفون يستطيعون القيام بالمهام الموكلة إليهم بنفس الطريقة التي كانت عليها قبل التفويض ، بحيث لدينا في هذا المحور أسئلة مغلقة مفتوحة .

و بالإضافة إلى ذلك فقد تم اعتمادنا على تقنية المقابلة المقننة التي تعرف على أنها تقنية : "مباشرة تستعمل إزاء المجموعات من أجل إستجوابهم وذلك للتعرف على المعاني التي تزود التحليل بفائدة مؤكدة " .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

وقد قمنا بمقابلة بعض رؤساء المصالح لدى مديرية التجارة وذلك للتعرف على طبيعة النشاط ومعرفة وجهة نظرهم حول أداء الموظفين ومن خلال التفسيرات المقدمة أفادتنا كثيرًا في تحليل أسئلة المحاور واستنتاجاتنا ، بحيث قدموا لنا مجموعة سجلات ووثائق من خلالها قمنا بوضع تعريف للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها .

**ثانيا : العينة وطرق اختيارها :**

**تحليل البيانات :**

**تفريغ وتحليل بيانات المحور الأول : المتعلق بمدى تحقيق عملية تفويض السلطة الأداء  
الأفضل للعمل :**

**الجدول رقم ( 01 ) : نسبة الذكور والإناث في مجتمع البحث وكذا داخل المنظمة :**

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72 %	43	ذكور
28 %	17	إناث
100 %	60	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام وبأعلى النسب يتوقف على كون نسبة الذكور والتي تبلغ 72 % وبمجموع 43 مبحوث هي الغالبة على نسبة الإناث التي تقدر بـ 28 % وبمجموع 17 مبحوثة .

بناءً على المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا بأن الفارق بين التعداد الكلي للذكور الأعلى بالنسبة للإناث يرتبط بطبيعة النشاط الذي تفرضه المنظمة وهيكلتها في السوق المحلي ، إذ يتطلب هذا الأخير وظائف ذكورية عادة ما تنتقل إلى محيطها الشامل.

الجدول رقم ( 02 ) : يبين أعمار العينة المفحوصة ومتوسط السن بينهم :

الفئات	التكرارات	مركز الفئة	التكرار x مركز الفئة	النسبة المئوية
[ 25 – 20 ]	10	22.5	225	% 17
[ 30 – 26 ]	21	28.5	598.5	% 35
[ 35 – 31 ]	10	34.5	345	% 17
[ 45 – 36 ]	01	40.5	40.5	% 02
[ 65 – 46 ]	18	45.5	981	% 30
المجموع	60	108.5	2190	100

$$\text{مركز الفئة} = \frac{L_2 + L_1}{2}$$

$$\text{متوسط الأعمار} = \frac{\sum(\text{ك} \times \text{م})}{\sum(\text{التكرارات})} = \frac{2190}{60} \simeq 36 \text{ سنة}$$

- نلاحظ أن متوسط الأعمار للعينة المبحوثة يقدر بحوالي 36 سنة .

ونجد أن الفئة العمرية بين [ 30 – 26 ] هي الفئة الغالبة والتي تمثل نسبتها 35 % من مجتمع البحث ، وتليها الفئة العمرية ما بين [ 65 – 46 ] المقدرة نسبتها 30 % ، ونلاحظ التعادل بين الفئتين [ 25 – 20 ] و [ 35 – 31 ] بنسبة 17 % . أما أقل نسبة والمقدرة بـ 02 % فنجدها عند الفئة العمرية ما بين [ 45 – 36 ] .

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا وجود تقارب بين نسبة الشباب والكهول إلا أن نسبة الشباب أعلى ، ما بين أن المنظمة تملك طاقات شبابية قادرة على العطاء وتقديم خدمات أكثر نظراً لطبيعة العمل الذي يتطلب نشاط إداري مكثف إضافة إلى النشاط البدني (الخرجات الميدانية) .

الجدول رقم ( 03 ) : يبين الحالة المدنية لأفراد العينة :

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
00	00	إبتدائي
% 10	06	متوسط
% 23	14	ثانوي
% 67	40	جامعي
% 100	60	المجموع

تبين النتائج أن فئة الجامعيين إحتلت الأغلبية من حيث النسبة والتي بلغت 67 % ثم تليها فئة الثانويين بنسبة 23 % وبعدها فئة التعليم المتوسط بـ 10 % ، أما فيما يخص فئة التعليم الإبتدائي فهي منعدمة .

نستطيع القول من خلال النتائج المتحصل عليها أن المنظمة تقوم بتوظيف الأفراد ذوي المؤهل العلمي العالي والمتمثلة في الجامعيين وهذا ما ينعكس إيجابياً على نوعية الأداء الوظيفي داخل هذه المنظمة كما يسمح هذا الأمر بالوفرة في إختيار الموظفين المفوضين .

الجدول رقم (04) : يبين طبيعة العمل لدى الأفراد المبحوثين :

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب الوظيفي
45 %	27	إطار
17 %	10	تحكم
38 %	23	تنفيذ
100 %	60	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثة هم من فئات الإطارات والممثلة بنسبة 45 % وتليها نسبة 38 % والتي يمثلها التنفيذيون ، وأخيراً فئة التحكم التي تقدر بـ 17 % .

نستنتج من خلال ما سبق أن غالبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة الإطارات كون أغلبية الموظفين من ذوي المؤهل العلمي ، وهذا ما يسمح للرئيس بإمكانية تفويض السلطة .

الجدول رقم ( 05 ) : يبين تحديد الخبرة المهنية للمبحوثين :

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
55 %	33	[ 05 - 01 ]
17 %	10	[ 10 - 06 ]
15 %	09	[ 20 - 11 ]
02 %	01	[ 25 - 21 ]
12 %	07	[ 26 - فما فوق ]
100 %	60	المجموع

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ 55 % والمتمثلة في الموظفين الذين عملوا ما بين [ 05 - 01 ] وبعدها نجد نسبة 17 % والمتمثلة في الفئة ما بين [ 10 - 06 ] سنة وتأتي بعدها نسبة 15 % والدالة على الفئة من [ 20 - 11 ] سنة . أما الفئة من [ 26 - فما فوق ] فتمثل بنسبة 12 % ، أما النسبة الضئيلة والمقدرة بـ 02 % نجدها في الفئة التي عملت ما بين [ 25 - 21 ] .

تدل النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة والمتمثلة في [ 05 - 01 ] سنوات هي الأكثر، وتعتبر الفئة الفتية في المنظمة وهذا ما يفسر أنها تملك خبرة متواضعة ، كما لاحظنا تقارباً في سنوات العمل لذوي الخبرة داخل هذه المديرية وهذا راجع في نظرنا إلى سياسة المؤسسة في التسيير والتجديد ، وهذا لا يعني عدم وجود إحتكاك هاتين الفئتين ، الذي قد يساهم في رفع كفاءة الأداء .

الجدول رقم ( 06 ) : يبين تفويض الرئيس لبعض من صلاحياته للمرؤوسين :

النسبة المئوية	النسبة الكلية	التكرارات	التكرار الكلي	الاختيارات	
06 %	65 %	03	39	إمضاء	نعم
70 %		25		تسيير أعمال	
13 %		06		نيابة في حضور الاجتماعات	
11 %		05		بدون تعليق	
/	35 %	/	21	لا	
100 %	100 %	39		المجموع	

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن هنالك تفويض للسلطة بالمؤسسة ، ويظهر هذا من خلال النسبة المقدرة بـ 65 % ، أما الذين يرون عكس ذلك فتقدر نسبتهم بـ 35 % .

نفسر من خلال هذه المعطيات الإحصائية أنه يوجد تفويض للمهام ، الذي تنوعت أشكاله حسب الإجابات ، إلا أن الشكل الأكثر تواجد يتمثل في تفويض تسيير الأعمال والمقدرة بنسبة 70 % وهذا الأمر نجده ينعكس إيجابياً على الأداء داخل المؤسسة وذلك من خلال ربح الوقت والجهد وحسن سير العمل .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 07 ) : يبين مراعاة الرئيس لقدرات مرؤوسيه أثناء أداء الواجبات :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	80 %
لا	12	20 %
المجموع	60	100 %

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن الرئيس يراعي قدرات مرؤوسيه ، وهذا ما بينته النسبة المبينة لذلك والمقدرة بـ 80 % ، أما نسبة الذين يرون عكس ذلك فتقدر بـ 20 % .

نستخلص مما سبق أن مراعاة الرئيس لقدرات مرؤوسيه يرجع إلى الثقافة التنظيمية التي يتحلّى بها الرئيس من خلال معرفته لإمكانيات العمال والإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة.

الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 08 ) : يبين نوعية التشجيع المقدم من طرف الرئيس للمرؤوسين الذي يؤدي إلى تقبل السلطة وتحمل ممارستها :

النسبة المئوية	النسبة الكلية	التكرار	التكرار الكلي	الخيارات	
36 %	42 %	09	25	مادية	نعم
44 %		11		معنوية	
20 %		05		بدون تعليق	
/	58 %	/	35	لا	
100 %	100 %	25	60	المجموع	

يتضح من تحليل البيانات أن أغلبية المبحوثين يرون عدم وجود حوافز مشجعة على تقبل السلطة والمقدرة بـ 58 % ، أما النسبة 42 % فتري وجود حوافز منها المادية والمعنوية. من خلال الإجابات نجد أن معظم الموظفين بالمؤسسة غير مستعدين لتقبل السلطة وتحمل أعباء ممارستها ، وهذا الأمر راجع بطبيعة الحال إلى ضعف أو نقص الحوافز المقدمة بالمؤسسة ، إلا أن هناك نسبة لا بأس بها قادرة على تقبل السلطة .

الجدول رقم ( 09 ) : حول تقبل الرئيس لمقترحات وآراء المرؤوسين .

النسبة المئوية	النسبة الكلية	التكرارات	التكرار الكلي	الخيارات	
% 29	% 68	12	41	الثقة والجدية	نعم
% 22		09		الخبرة	
% 32		13		الاقتناع	
% 17		07		بدون تعليق	
/	% 32	/	19	لا	
% 100	% 100	41	60	المجموع	

تظهر نتائج التحليل أن نسبة كبيرة جدًا 68 % ترى أن الرئيس تقبل مقترحات وآراء المرؤوسين، في حين أن نسبة 32 % ترى أنه لا يوجد تقبل لآراء ومقترحات المرؤوسين من طرف الرئيس .

نستطيع أن نفسر من خلال المعطيات الإحصائية السابقة بأن الرئيس يقوم بالإنصات إلى مقترحات وآراء المرؤوسين، التي تساعد على التجديد في أساليب العمل ، مما يكسبهم الثقة والحرية والإبداع والمرونة في الأداء ، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، أما الذين يرون أن الرئيس لا يتقبل للآراء والمقترحات ، هذا الأمر قد يرجع إلى عدم تقديمهم إقتراحات في الأساس .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

تفريغ وتحليل بيانات المحور الثاني : معرفة إن كانت عملية تفويض السلطة تحقق التقارب بين أعضاء السلم الإداري .

الجدول رقم ( 10 ) : معرفة مساهمة تفويض السلطة بالمنظمة في تحسين أداء العمل :

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	40	% 67
لا	20	% 33
المجموع	60	% 100

أظهرت النتائج أن ما نسبته 67 % من المبحوثين يرون بأن تفويض السلطة بالمنظمة يساهم في تحسين أداء العمل أما بقية المستجوبون والتي تمثل نسبة 33 % ترى أن تفويض السلطة لا يساهم في تحسين أداء العمل .

نستنتج مما سبق أن أعلى نسبة من الموظفين تؤمن بأن تفويض السلطة بمؤسستهم يساهم في رفع أدائهم ، حيث وجدنا بأن الأغلبية ترى بأن هذه العملية تساهم في رفع أدائهم ، حيث وجدنا بأن الأغلبية ترى هذه العملية تساهم في ربح الوقت وكذا زيادة الثقة والولاء التنظيمي ، أما الذين نقيض ذلك فربما وجدوا بأن المهام المفوضة فرضت لأناس غير أكفاء أو ربما أنهم غير مندمجين ف المؤسسة .

الجدول رقم ( 11 ) : معرفة إلى ماذا يؤدي تفويض السلطة بالنسبة للمرؤوسين :

النسب المئوية	التكرارات	الخيارات
27 %	16	أ- زيادة الدافعية للعمل
33 %	20	ب-زيادة الارتباط بأعضاء المؤسسة
12 %	07	ج- تقبل أعمال إضافية
02 %	01	أ + ب
03 %	02	ب + ج
02 %	01	ج + أ
21 %	13	كل الإجابات
100 %	60	المجموع

أوضحت النتائج أن ما نسبته 33 % من المستجوبين يرون بأن تفويض السلطة يساهم في زيادة الارتباط بأعضاء المؤسسة وتليها مباشرة نسبة 27 % ، التي ترى أن هذه العملية تزيد من الدافعية في العمل ، أما الذين تعددت إجاباتهم فقدرت نسبتهم بـ 21 % ، كما نجد من تسمح لهم هذه العملية بتقبل أعمال إضافية فقدرت نسبتهم بـ 12 % وبعدها نجد نسبة قليلة متمثلة في 03 % ترى إسهام التفويض في زيادة الارتباط وتقبل أعمال إضافية ، أما من كانت إجاباتهم محصورة في ( ج + أ ) و ( أ + ب ) فنستهم قليلة متمثلة في 02 % .

نفسر من خلال النتائج المتحصل عليها أن أعلى نسبة من مجتمع البحث ترى أن تفويض السلطة يساهم كثيراً في تحقيق التقارب بين أعضاء السلم الإداري ، كما لاحظنا وجود نسبة مقاربة جداً لهذه النسبة والتي ترى أن تفويض السلطة للمرؤوسين يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي .

الجدول رقم ( 12 ) : يبين علاقة الموظف مع الرئيس والمفوض والزملاء :

العلاقة مع الزملاء بعد التفويض		العلاقة مع الزملاء قبل التفويض		العلاقة مع الرئيس المفوض		العلاقة مع الرئيس		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 45	27	%53	32	%48	29	% 43	26	جيدة
% 48	29	% 45	27	%47	28	% 53	32	حسنة
% 07	04	% 02	01	% 05	03	% 04	02	سيئة
% 100	60	%100	60	% 100	60	% 100	60	المجموع

تبين لنا النتائج أن علاقة الموظف مع الرئيس والرئيس المفوض ، هي متقاربة وتتحصر بين الجيدة والحسنة بنسبة ما بين 53 % و 48 % ، أما العلاقة السيئة فلم تقدر سوى بـ 04 % و 05 % ، كما أن العلاقة مع الزملاء قبل وبعد التفويض هي الأخرى متقاربة وتتحصر بين الجيدة والحسنة بنسبة ما بين 53 % و 48 % ، أما العلاقة السيئة فقدت ما بين 02 % و 07 % .

نستنتج من خلال المعطيات المتحصل عليها أنه يوجد إتصالات رسمية وغير رسمية ، أفقية وعمودية ، تتصف بالعلاقات الطيبة من أعضاء التنظيم ، سواء تعلق الأمر بعلاقة الرئيس بالمرؤوسين أو المرؤوسين فيما بينهم ، قبل وبعد التفويض وهذا ما بينته نتائج الجدولين (10)،(11) مما يساهم في تحقيق تفويض أكثر نجاحًا وفعالية .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 13 ) : معرفة تصرفات الموظفين عند وقوع مشاكل أثناء قيامهم بأعمالهم :

النسب المئوية	التكرارات	الخيارات
28 %	17	أبادر بحل مشكلتي بنفسي
30 %	18	أطلب تدخل من يملك مهارة أحسن مني
10 %	06	أطلب تدخل رئيسي المباشر
15 %	09	أستشير زملائي في العمل
00 %	00	لا أهتم
17 %	10	كل الإجابات
100 %	60	المجموع

أفضت نتائج التحليل أن أعلى فئة والتي تطلب تدخل من يملك مهارة أحسن مقدرة بـ 30 % وتليها مباشرة الفئة التي تقوم بحل المشاكل المتعلقة بالعمل بنفسها والمقدرة بـ 28 % ، وبعدها نجد تعدد الإجابات بنسبة 17 % ، وتليها الفئة التي تقوم باستشارة الزملاء في العمل بنسبة 15 % ، وهناك فئة قليلة تطلب تدخل الرئيس المباشر، والمتمثلة بنسبة 10 %، كما نجد عدم وجود فئة غير مهتمة .

نستنتج من التحليل السابق أمرين : الأول إيجابي والثاني سلبي ، فالأمر الإيجابي هو أن الموظفين يحاولون القيام بأعمالهم وممارستها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة قصد تجنب الوقوع في الأخطاء ، كما لاحظنا اهتمامهم بإيجاد أي طريقة لحل مشاكل العمل .

أما السلبي فيتمثل في نقص عامل الخبرة لدى الموظفين .

الجدول رقم ( 14 ) : تفويض السلطة بالمؤسسة ومعايير تفويضها :

النسب المئوية	النسبة الكلية	التكرارات	التكرار الكلي	الخيارات
% 02	% 77	01	46	أ- صلة القرابة
% 02		01		ب- العلاقات الاجتماعية
% 13		06		ج-علاقات المصلحة الخاصة
% 20		09		د- الجدية في العمل
% 37		17		هـ- الخبرة
% 26		12		د + هـ
/	% 23	/	14	لا
% 100	% 100	46	60	المجموع

توضح النتائج أن ما نسبته 77 % من الموظفين يرون بوجود تفويض السلطة بالمؤسسة ، بينما ما نسبته 23 % يرون بعدم وجود تفويض .

تدل النتائج المتحصل عليها أن هناك تفويضاً للسلطة داخل المؤسسة ، هذه ما بينه تحليل الجدول رقم ( 06 ) واستنتجنا أن التفويض تم على أساس عامل الخبرة والجدية ف أداء العمل .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 15 ) : معرفة في حالة التفويض هل يحتاج المفوض في إتخاذ لأي قرار إلى إستشارة الرئيس :

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
75 %	45	نعم
25 %	15	لا
100 %	60	المجموع

بينت نتائج تحليل الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين والمتمثلة بـ 75 % يحتاجون في إتخاذهم لأي قرار إلى موافقة الرئيس ، أما نسبة 25 % والتي تمثل الفئة التي لا تحتاج في إتخاذهم لأي قرار لموافقة الرئيس .

نفسر من خلال ما ورد في التحليل السابق أن أغلبية الموظفين يرجعون هذا الأمر في إتخاذهم القرار إلى موافقة الرئيس فهناك نسبة كبيرة ممن ترى أنه يقوم بهذا الأمر لمصلحة العمل ، ونسبة أخرى ترى أنها غير مؤهلة لاتخاذ أي قرار شخصيًا ، وبالمقابل نجد الفئة التي ترى بأنها لا تحتاج لموافقة الرئيس في إتخاذ أي قرار، وذلك حسب نوع القرار .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 16 ) : معرفة مدى تدخل الرئيس في المهام المفوضة للمرؤوسين عند إنجازهم لأعمالهم :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	64 %
لا	22	37 %
المجموع	60	100 %

أدى تحليل نتائج الجدول السابق إلى وجود أكبر من المبحوثين التي تقول أن الرئيس يتدخل في المهام المفوضة للمرؤوسين والمقدرة بـ 64 % ، أم الفئة التي ترى عكس ذلك فتقدر بـ 37 %.

أظهرت النتائج أن تدخل المفوض في مهام المفوض إليه في غالب الأحيان يكون بغرض التوجيه و تصحيح الأخطاء ، و هذا راجع إلى العلاقات الطيبة داخل المؤسسة ، وبين أفراد المنظمة و تدخل الرئيس يكون مبرره مصلحة العمل ، إضافة إلى السيرة الحسنة ، و ما يبرر أنه مهتم ، في حين يتبين لنا أن هناك من يرى بأن هذا التدخل غير بناء و راجع إلى أمور غير متعلقة بشخصية المدير ، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم اهتمام هذه الفئة .

الجدول رقم 17 : معرفة الأسلوب المعتمد في مديرية التجارة في قياس أداء العمل :

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
18 %	11	أ- الرقابة
60 %	36	ب- المتابعة
22 %	13	أ + ب
100 %	60	المجموع

بينت نتائج التحليل بأن أعلى نسبة والمتمثلة في 60 % ترى بأن أسلوب المتابعة هو المعتمد في المنظمة ، وتليها نسبة 22 % والتي تعددت إجاباتها ، وبعدها تأتي نسبة 18 % ممن يقولون بأن أسلوب الرقابة هو الأسلوب المتبع .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للنتائج أن الأسلوب الأكثر اعتماداً في تقييم وقياس الأداء هو أسلوب المتابعة الدورية ، سواء يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً ، ثم تأتي الرقابة التي تكون أحياناً صريحة ، وأحياناً ضمنية .

الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 18 ) : يبين تفويض السلطة من الرئيس المباشر لأحد من الزملاء وعلاقته برد فعل الموظف وأدائه " بعد التفويض " :

النسبة المئوية	النسبة الكلية	التكرارات	التكرار الكلي	الخيارات	
26 %	65 %	10	39	تحسن في الأداء	نعم
64 %		25		ثبات في الأداء	
10 %		04		خلل في الأداء	
/	35 %	/	21	/	لا
100 %	100 %	39	60	المجموع	

أوضحت النتائج أن نسبة الموظفين الذين رأوا بأنه فوضت السلطة لأحد من الزملاء قدرت بـ 65 % ، أما بالنسبة لانعكاس هذا التفويض على أدائهم فقد قدرت نسبة الذين بقي هناك ثبات في أدائهم بـ 64 % ، أما الذين تحسن أدائهم فقد قدرت نسبتهم بـ 26 % ، وبنسبة ضئيلة جداً قالوا بأن التفويض أدى إلى خلل في مستوى الأداء ، بنسبة 10 % .

نفسر من خلال ما ورد أن تفويض السلطة يؤدي إما إلى التحسن في الأداء ، أو ثباته ، وهذا ما يؤكد على وجود التماسك والعلاقات الطيبة بين الزملاء ، لذلك لم تتغير طريقة العمل كثيراً بعد التفويض وبالتالي يوجد خلل .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 19 ) : معرفة ما إذا كان تفويض السلطة قد حقق المرونة والسرعة في أداء العمل :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	62 %
لا	23	38 %
المجموع	60	100 %

على ضوء ما سبق نجد أن النسبة الأكبر المقدرة بـ 62 % التي ترى أن تفويض السلطة يحقق المرونة والسرعة في أداء العمل ، وقدرت نسبة 38 % على الفئة التي ترى بأن تفويض السلطة لا يحقق المرونة والسرعة في أداء العمل .

بناءً على المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا بأن أساس السرعة في أداء المهام عائد إلى عملية تفويض السلطة لكونها تسهم في استمرارية سير العمل ، وإشعار الموظف بروح المسؤولية والثقة بالنفس في أداء الأعمال ، ونستطيع تفسير أن أغلب المبحوثين الذين يملكون أقدمية في العمل داخل المؤسسة ، هم يرون بأنه لم يحدث أي تفويض للمهام .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 20 ) : معرفة ما إذا كان تفويض السلطة شرط أساسي يجب اعتماده في كل منظمة :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	80 %
لا	12	20 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من خلال ما ورد في الجدول أعلاه أن أكبر فئة ترى بأن تفويض السلطة شرط أساسي في كل مؤسسة ، والتي نجد نسبتها مقدرة بـ 80 % ، وتليها نسبة 20 % التي ترى عكس ذلك .

تقود النتائج المتحصل عليها إلى أن هناك نسبة عالية للذين يرون أن عملية التفويض هي شرط لا بد من قيامه في كل مؤسسة ، وهذا ما يفسر أن التفويض يكتسي أهمية بالغة تتجلى في حجم المؤسسة الكبير، فكلما كبر حجم هذه الأخيرة كلما زادت الحاجة إلى تفويض المهام والصلاحيات الإدارية ، وتسيير نشاط المؤسسة يكون بطريقة سلسلة ، وعدم تركيز السلطة بيد الرئيس الأعلى ، ما ينعكس إيجاباً من خلال ربح الوقت والجهد ، وعدم تعطل الأشغال خاصة المحددة منها بوقت معين ، كذا المساهمة في زيادة المردودية والتداول على السلطة وجعل العامة أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية ، إما بالنسبة للفئة التي فسرت عدم أهمية تفويض السلطة ، فهذه الفئة ضئيلة وفسرت إجاباتها بأن كلاً يقوم بواجبه وعمله على أحسن ما يرام ولا حاجة للتفويض .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم ( 21 ) : تبيان ما إذا كانت هناك معوقات تحول دون التفويض الناجح للسلطة بمديرية التجارة :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	23 %
لا	46	77 %
المجموع	60	100 %

من خلال نتائج العينة المفحوصة ، نجد أن نسبة 77 % والتي تمثل أكبر فئة وترى أنه لا توجد معوقات تقف في وجه التفويض الناجح للسلطة ، في حين نجد فئة قليلة والممثلة بنسبة 23 % تقول بوجود معوقات تنظيمية تحول والتفويض الفعال .

نلاحظ أن هذه المنظمة " مديرية التجارة " قادرة على تحقيق التفويض الناجح للسلطة ، أم القلة القليلة التي ترى أن هناك ما يعيق هذه العملية ويفسر هذا الأمر إما لعدم جاهزيتهم لتقبل السلطة وأعباء ممارستها أو لمركزية السلطة .

### مناقشة النتائج وبناء الإستنتاجات :

- بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية ، حاولنا التوصل إلى إستنتاجات مبنية على حقائق علمية ، تفسر مدى صحة أو خطأ التساؤلات التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير عملة تفويض السلطة على الأداء الوظيفي .

الفرضية الأولى : تحقق عملية تفويض السلطة الأداء الأفضل للعمل ، بعد الإطلاع على المعطيات الخاصة بهذا الجزء من الدراسة ، المتعلق بالفرضية الأولى وجدنا أن :

- هناك مراعاة لقدرات المرؤوسين من قبل الرئيس عند تفويض السلطة .

- تحل الرئيس أو القائد الإداري بالثقافة التنظيمية التي تجعله على علم بإمكانيات المنظمة، وقدرات المرؤوسين .

- وجود قدرة على تقبل السلطة من قبل عدد لا بأس به من الموظفين .

- هناك تقبل المقترحات وآراء المرؤوسين من طرف الرئيس ، ما يساعد على التجديد في أساليب العمل .

- أساس السرعة والمرونة في أداء المهام عائد إلى عملية تفويض السلطة ، لكونها تساهم في إستمرارية سير العمر ، بإشعار الموظف بروح المسؤولية ، والثقة بالنفس في أداء العمل.

- و هذا ما إستنتجناه من خلال تحليل و تفسير النتائج من الجداول : ( 06 - 07 - 08 - 09

- 10 ) الدالة على ذلك مما يجعل الفرضية الأولى تتحقق ، وهذه النتائج تتوافق إلى حد

كبير مع دراسة : محمد بن عبد الله العثمان بعنوان : تفويض السلطة وأثره على كفاءة

الأداء حيث خلص في دراسته إلى أن التفويض يساهم في تنمية روح الإبتكار والمبادرة

لدى المرؤوسين ، وزيادة كمية العمل المنجز .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

الفرضية الثانية : تحقق عملية التفويض التقارب بين أعضاء السلم الإداري :

بعد النظر في المعطيات الخاصة بهذا الجزء من الدراسة وجدنا بأن :

- وجود إتصالات رسمية وغير رسمية ، أفقية وعمودية بين أعضاء التنظيم تتصف بالعلاقات الطيبة قبل وبعد التفويض .

- وجود تماسك بين أعضاء التنظيم .

- تفهم المفوض لأوضاع مرؤوسيه ، مما يزيد من دافعيتهم للعمل .

- يراعي جانب الخبرة بالنسبة للمرؤوسين عند تفويض السلطة لهم .

- قيام الموظفين بأعمالهم ، وممارستهم لها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة قصد تجنب الأخطاء.

- يتم تفويض السلطة على أساس عاملي الجدية في العمل .

- على الرغم من الخبرة التي يمتلكها بعض الموظفين الذين فوضت لهم السلطة ، إلا أنهم يقومون بإستشارة رئيسهم ، و ذلك يهدف إلى تعزيز كفاءة العمل ما يبرر خبرة و إهتمام الرئيس .

يستطيع العمال القيام بالمهام الموكلة إليهم من المفوض بالطريقة ذاتها كما كانت عليه في السابق " قبل التفويض " .

- تفويض السلطة يؤدي إلى التحسن في الأداء أو ثباته .

- عدم تغير طريقة العمل كثيرا بعد التفويض تطراً لكون المفوض أحد الزملاء من خلال إندماجه معهم و تفهمه لأوضاعهم .

- إستمرارية سير العمل من خلال السرعة و المرونة في أداء المهام .

- شعور المفوض إليه بروح المسؤولية و الثقة بالنفس في أداء الأعمال .

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية ونتائجها

– وعليه من خلال النتائج السابقة نستنتج أن الجدولين ( 11 - 12 ) ما يفسر أن الفرضية الثانية قد تحققت وذلك لأن علاقة الموظف المرؤوس مع الرئيس ، والرئيس المفوض والزملاء ، قبل وبعد التفويض في التحسن ، مما يساهم في الارتباط أكثر بأعضاء التنظيم، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي .

وكذا نجد في الجداول ( 13 - 14 - 15 ) ما يبرر تفويض السلطة يتم لأناس يمتلكون خبرة و مهارة في أداء الأعمال الموكلة إليهم .

## الاستنتاج العام :

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الرئيسي للإشكالية ، والتساؤلات الفرعية والفرضيات المقترحة ، تم التوصل إلى نتائج تقول بصحة هذه الفرضيات ، وعلى العموم نجد أن عملية تفويض السلطة تكتسي أهمية بالغة داخل المنظمة ، الأمر الذي يؤثر بدوره على أداء العامل في المنظمة .

وذلك عن طريق الإستثمار في الوقت والجهد ، أو حسن سير الأعمال ، إضافة إلى عدم تعطل المصالح ، والحد من مساوئ المركزية والمساهمة في التداول على السلطة ، وعدم تركيزها بيد الرئيس الأعلى ، أو زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم ، وتحملهم المسؤولية وبالتالي زيادة ثقة أفراد البيئة الخارجية بالمنظمة .

وقد إتفقت نتائج الدراسة التي توصل إليها الطالب محمد بن عبد الله العثمان حول تفويض السلطة ، وعلاقته بكفاءة الأداء مع هذه الدراسة في كثير من النقاط الإيجابية المذكورة سلفاً وكذا السلبية ، المتمثلة في المعوقات التي تعيق السير الحسن لعملية التفويض ، كعدم كفاية الحوافز المساعدة على تقبل السلطة ، إلا أن هذه الأخيرة لم تؤثر كثيراً في ردود فعل المبحوثين إذ وجدنا بأن الغالبية ترى بأنه لا توجد معوقات تحول دون التفويض الناجح للسلطة بالمنظمة .

## خاتمة :

يعد مفهوم السلطة واحدًا من الاعتبارات الحيوية في العملية الإدارية ، وهي بهذا المعنى تمنح الحق القانوني للمدير أو القائد الإداري بإصدار الأوامر ، والتعليمات وتنفيذ القرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها ، حيث أن السلطة قوة تكسب القائد المسؤولية للقيام بالمهام المسندة وفق صلاحيات معينة ، وقصد تأمين المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار ، وحسن الأداء الوظيفي في المنظمة يعمل القائد الإداري على توزيع بعض من هذه المهام ، وجزء من الصلاحيات الخاصة به ، إلى واحد أو أكثر من معاونيه أو الموظفين العاملين معه ، وفق أسس وشروط يمنحها القانون .

ومن المعطيات والنتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا في موضوع أثر تفويض السلطة على أداء العامل داخل المنظمة وجدنا أن التفويض الإداري ، ومهما اختلفت أساليبه وتعددت أشكاله ، فإنه يبقى شرطاً ضرورياً لا بد من قيامه في كل منظمة وخاصة عندما يكبر حجمها وتتعدد وظائفها وتتضاعف مسؤولياتها ، وذلك نظراً للأهمية التي تكتسبها هذه العملية والفوائد المتجلية في تخفيف العبء على الرؤساء واختصار وقته الرسمي ، إضافة إلى تدريب المرؤوسين وتنمية أدائهم لتشغل مناصب قيادية ، وكذا رفع روحهم المعنوية ، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم .

وفي الأخير نقول بأن موضوعنا ، وإن انحصر في دراسة العلاقة بين تفويض السلطة وكفاءة أداء العامل داخل المنظمة ، إلا أن التفويض لا يؤثر على كافة أنشطة العمل بصفة خاصة فقط ، وإنما يتجاوز ذلك ليؤثر على كافة الأنشطة والعمليات في المنظمة ، ما يفسح المجال أمام الباحثين في هذا الموضوع للتوسع فيه أكثر ، وإثراء الدارسين له بمعلومات أوفر .