

وزارة البحث والتعليم العالي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة :

## اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين

" دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة "

مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف

- الأستاذ : بن علي خليل

من إعداد الطالبتين

- شعبان فطيمة الزهراء
- مكاوي منال

السنة الدراسية: 2016/2017

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وصدق حبيب الله حين قال:

\*من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه،

فان لم تستطيعوا فادعوا له\*

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم

والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل

" بن علي خليل "

على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها في

شخصنا والتي كانت حافزا

لإتمام هذا العمل المتواضع والى كافة أساتذة وإطارات قسم العلوم السياسية.

ونخص بالذكر : معمري محمد ، زوامبية عبد النور، قيرع سليم، الكر محمد،

رافع لمبارك.

وإلى كل من ساهم بإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيينا محمد صلى الله عليه وسلم.

وصدق حبيب الله حين قال:

\*من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه،

فان لم تستطيعوا فادعوا له\*

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم

والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل

" بن علي خليل "

على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها في

شخصنا والتي كانت حافزا

لإتمام هذا العمل المتواضع والى كافة أساتذة وإطارات قسم العلوم السياسية.

ونخص بالذكر : معمري محمد ، زوامبية عبد النور، قيرع سليم، الكر محمد،

رافع لمبارك.

وإلى كل من ساهم بإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## مقدمة

تتأثر العمليات الادارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الاداري المركزي ، أو تفوض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضا كاملا أو جزئيا متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الادارة، في حين يرى بعضهم ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الاداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار .

ولا تتفقد المنظمات بنمط اداري موحد ، بل تأخذ كل منظمة بالنمط المتوافق مع ظروفها، ونتيجة للتغيرات التكنولوجية الحديثة التي تشهدها المنظمات في العالم منذ أواخر القرن العشرين زاد الاهتمام بمفهوم اللامركزية كأحد أهم أنماط الادارة التي انطلقت من فلسفة أن اللامركزية أداة تنمية تمكن من عملية صنع القرار المتعلق بتنمية المجتمع بما يعود بالفائدة على الجميع .

في ظل تطور التي تشهده الادارات وتشابكها الى حد تعقيدها ، وفي خضم الأعباء المتزايدة والملقاة على كاهل المدير المؤسسة ، والتي تؤثر على النظام الاداري برمته، يستوجب وجود قيادة عصرية حكيمة واعية وفاعلة ترقوا دائما لتحقيق الأهداف المنشودة ، وأن تكون قادرة على تحقيق الآمال والتطلعات وقادرة على تحقيق الثقة والدعم داخل المؤسسة.

اذ تعتبر اللامركزية وبما تفرضه من تقاسم المسؤوليات تعد أمرا ضروريا بما تحققه من مزايا ، فهي تعتبر من أهم المبادئ التي يركز عليها كل تنظيم اداري حديث، ذلك أنها من العوامل التي تحقق توازن واستقرار التنظيم ، وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف وعليه فان اللامركزية هو التجسيد العملي للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والصلاحيات داخل التنظيم ، على اعتبار أن جوهر الادارة هو عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، حيث تمثل هذه الأخيرة القاسم المشترك بين وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وتقييم .

وبالنظر الى أهمية اللامركزية في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وخاصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتي تساهم في تنمية قدرات المرؤوسين ومهارتهم وتحمل المسؤوليات وتنمية القدرات لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري .

أهمية الدراسة :

تتعلق أهمية الدراسة من كونها تتناول اتجاهها حديثاً من اتجاهات القيادة نحو تطبيق للامركزية والذي يعتبر على حد علم الباحثان المتواضع من الموضوعات البحثية الفريدة في هذا المضمار.

- توضح أهمية تطبيق للامركزية الإدارية ، لما لذلك من رد فعل إيجابي على مستوى الاداء .

- تأمل هذه الدراسة ان يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي من خلال إيجاد البيئة المشجعة للامركزية الادارية.

- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الراهنة في محاولة الكشف عن أثر للامركزية على تحسين اداء العاملين ، وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال محاولة تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تهدف هذه الدراسة الى الاجابة عن الأسئلة لمعرفة أثر للامركزية في تحسين اداء العاملين من خلال:

1-تحديد مستوى المشاركة في تفويض السلطة لدى العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الجلفة

2- تحديد مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الجلفة

الإشكالية:

يعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات الخدمائية ، اهتماما عالميا في جميع دول العالم ، يضاف الى ذلك ان قدرة أي مجتمع على ادارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة ، وإنما بعدالة وابتكار ، تعتبر من اهم الخصائص التي تميز مجتمع من غيره من المجتمعات ، ومن ابرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات ، وخاصة المهارات الادارية .

و تكمن أهمية الادارة في العمل على ايجاد ارضية خصبة ذات نظام اداري يمتاز بالمرونة ، والحرية وتفويض السلطة والمشاركة من اجل تمكين العاملين والحصول على يد عاملة ذات قدرات فاعلة لها دور أساسي في حل المشكلات واتخاذ القرار الصحيح ، مواجهة الأزمات ، وهذا ما تسعى الادارة للامركزية في العمل على ترسيخه على العكس من الادارة التقليدية التي تحد من دور العاملين وتعتبرهم منفذين غير مناقشين .

ومن خلال ما تقدم يبين لنا اهمية للامركزية في ادارة مؤسسات كونه يتيح نوعا من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في تفويض السلطة واتخاذ القرار .

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص اكثر في أثر للامركزية في تحسين اداء العاملين ، وقد تم تحديد المكتبة الرئيسية المطالعة العمومية بولاية الجلفة، حيث تحاول هذه الدراسة تشخيص دور للامركزية وذلك من خلال تناول أبعاد: تفويض السلطة واتخاذ القرار

وبناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة الكشف على الارتباطات العامة والجوهرية والضرورية التي تحكم هاته المتغيرات .

ويمكن تحديد معالم الاشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال

محوري مؤداه :

✓ ما أثر اللامركزية الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة

العمومية بولاية الجلفة ؟

والذي يتفرع الى أسئلة فرعية :

✓ ما مدى ممارسة اللامركزية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء

العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ؟

✓ ما مدى ممارسة اللامركزية في مجال اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين

بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ؟

### الفرضيات :

#### 1-الفرضية الجزئية الأولى :

مشاركة المرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في

التنفيذ داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة .

#### 2- الفرضية الجزئية الثانية :

مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة .

### تحديد المفاهيم :

لا يمكن لأي باحث أن ينطلق في بحثه بدون أن يستعين بعدد من المفاهيم التي لها

علاقة بالموضوع الذي يتناوله بحثه ، والدراسة التي بين يدينا غير شاذة عن هذه القاعدة،

فهي تحاول أن تتعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث ، والتي تساهم في

عملية التحليل والدقة باعتبارها اطارا مرجعيا للدراسة الميدانية والبناء النظري بصفة عامة

، كما عمدت الدراسة الى ابراز أوجه الاختلاف بين المصطلحات وذلك لتحري أي

غموض أو التباس من شأنه تشويه المعاني والأفكار التي يطرحها الباحث خلال بحثه ،

وفضلا عن ذلك أدرجت تعريفات اجرائية قصد الوصول إلى مؤشرات محددة ، تساهم

بدورها في تصنيف وفرز المعطيات الميدانية.



## مفهوم اللامركزية :

تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل ،وعندما تصبح كبيرة جداً فإنها البد أن تسعى إلى أخذ بأساليب الجديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم ومن هذه الأساليب أسلوب اللامركزية الإدارية.

"المركزية يقصد بها الأسلوب التنظيمي القائم على توجيه النشاط السياسي والإداري وتجميعه في هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة، أي أن توجد سلطة واحدة تتولى فيها الدولة الوظائف الأساسية بواسطة موظفي لا تكون لهم السلطة الذاتية ، وأينما يستمدون سلطاتهم وحقهم في تولي اختصاصاتهم من السلطة الرئاسية التي يلزمها دستور الدولة ، وهي تعني ميل الحكام في إصدار القرارات والسياسات من محور واحد هو رئاسة الدولة حيث تتميز المركزية بقاعدة التدرج الهرمي الحاد وتسلسل الأوامر والقرارات من أعلى إلى أسفل مما يعني انه لا قيمة للقرار في المستوى الأدنى ولا تكون القرارات ذات مشروعية إلا إذا أخذت الطابع الرئاسي"<sup>1</sup>.

"ويقصد باللامركزية الإدارية تقسيم أو تجزئة المنظمة إلى أجزاء قابلة للإدارة بشكل أكبر فعالية ، حيث إن مدير كل قسم من تلك الأقسام يحاكي في مهماته المدير العام للمنظمة ، وبالتالي فإن تطبيق اللامركزية يستلزم القيام بتفويض السلطات ، بمعنى أن التفويض جزءاً من فلسفة اللامركزية وليس مرادفها".

**وتعرفه الباحثين إجرائياً** بأن اللامركزية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التي تقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها".

## مفهوم تفويض السلطة:

تزخر نظريات علم الاجتماع تنظيم وعمل باستخدام مفهوم تفويض السلطة باعتباره إليه للمشاركة وتحقيق الأهداف من هنا حاول المتخصصون والدارسون لهذه الظاهرة تبيان أهمية تفويض السلطة في التقريب بين قاعدة الهرم التنظيمي وقمته ، وكذلك في

1- ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها في النظرية والتطبيق ، القاهرة، ط1، مكتبة الانجلوالمصرية ، 1971،صص9-19

توزيع المسؤوليات وتحملها والتحول التدريجي نحو جماعية القرارات والمشاركة في القضايا الأساسية للمؤسسة ومن هنا وردت العديد من التعاريف لتفويض السلطة التي تختلف في كثير من عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص .

"هو أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين ، اذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى اداري عال الى مستوى اداري آخر أدنى "1.

"هي سماح للمرؤوسين باستخدام من سلطات رئيسه في التعامل مع الأنشطة التي يمارسها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها " .

**وتعرفه الباحثين اجرائيا :** "عملية تفويض السلطة هي اعطاء السلطة من اداري الى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى ، بغرض تحقيق واجبات معينة وف نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها".

### مفهوم اتخاذ القرار :

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الاداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا الى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية، وعلى الرغم هذا الاختلاف الا ان هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسية واحدة، وفيما يلي بعض المفاهيم:

**القرار :** "عرفه الجوهري : على أنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه ، لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ، أي لحل المشكلة التي تشغله "2.

**اتخاذ القرار :** "بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليا ومستقبلا ، بهدف تحقيق الغرض أو الاغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد و بأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن "3.

<sup>1</sup>-بلال خلف السكانرة، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2010 ، ص124

<sup>2</sup>- جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، واسماعيل علي بسيوني ، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص186

<sup>3</sup>- نفسه، ص188

وتعرفه الباحثين اتخاذ القرار إجرائيا: "انها العملية الجماعية التي يساهم فيها أعضاء الادارة في ايجاد حلول للمشكلات من خلال قرارات مشتركة".

### تعريف الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في الدراسات الإدارية والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص بالنظر لأهميته على مستوى الفرد و المنظمة .

يشتمل مصطلح الأداء على مستوى المنظمة على عدة تعاريف من أهمها ما يلي

:

" الأداء هو القدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية " <sup>1</sup>.

وحسب (Miller & Romilly) فان الأداء هو: " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" <sup>2</sup>.

يمكن تعريفه إجرائيا: الأداء على أنه فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال أنشطتها المختلفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة .

### المفاهيم ذات العلاقة بالأداء :

#### علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية

يرتبط الأداء بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها المسطرة مع الكفاءة في استخدام مواردها، وبعبارة أخرى يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الفعالية و الكفاءة التي تحققها المنظمة ، وغالبا ما يتم الخلط بين مصطلحات الأداء، الكفاءة و الفعالية ، وفي هذا الإطار سيتم إظهار أوجه الاختلاف بينها.

1- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984، ص:290

2- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان ، ص:23

## تعريف الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية من الموارد (أقل تكلفة) ، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و النتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم مربوط بين المدخلات و المخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة"<sup>1</sup>.

-كما تعرف على أنها: " فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة"<sup>2</sup>

## تعريف الفعالية:

-تعرف الفعالية على أنها: "درجة تحقيق الأهداف ، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المنظمة أكثر فعالية. فالفعالية مقياس لمدى استغلال المنظمة لمواردها لتحقيق النتائج المرجوة"<sup>3</sup>

-كما تعرف على أنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>4</sup>

## الفرق بين كفاءة وفعالية الأداء:

يرتبط الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المنظمة ، بحيث تشير الفعالية لمسألة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن المجهودات المبذولة للوصول إليها، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعه وليس الموارد المستخدمة ، بينما تشير الكفاءة إلى القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد وعدم إهدارها دون المساس بالأهداف المسطرة ، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه ، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف و استغلال

1-نادية تهامي وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي يعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009

2- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص:23-

3-أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، 2005، ص:19-

4-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص:127

الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو و البقاء ، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين ( الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها و المتعاملين معها.<sup>1</sup>

ويرتبط الأداء بالكفاءة و الفعالية معا لأنهما في الأصل متلازمان ، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بأن أدائها مرتفع إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد ، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف مواردها بعقلانية دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية ، ويمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول ، بمعنى آخر هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة بمستوى معين من الموارد المستخدمة أو التكلفة الضرورية.<sup>2</sup>

**ونرى نحن كباحثين : الأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل من الموارد في النشاط أي الكفاءة والفعالية معا، لذا فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.**

### المقاربة النظرية :

#### **اللامركزية من منظور مدخل السمات:**

وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، كذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأبي أسلوب آخر للاختيار لذلك أهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم إتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة، أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة؟ ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة مايلي<sup>3</sup>:

✓ تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام،

1-عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي،القاهر ، 2000، ص،234

2-عبد المليكمزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية، العدد1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر،2001، ص ص87-88

3- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية مصر، 1999، ص ص285-286.

فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم، وقد اعتقد "FIEDLER" أن القادة الناجحين لديهم مقدرة أو مدركا احساسيا أعلى من غيرهم، حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء أكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيئ من أولئك الأقل كفاءة، أي أن امتلاك مدرك الإحساس لدى القائد تجعله ينجح في انجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

### اللامركزية من منظور نظرية Z:

تقوم نظرية "Z" أساسا على التشارك وإحترام الجماعة وتقديمها على الفرد، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدّة جوانب من هذه النظرية نعرضها كآآتي :

- التشارك في القرار: المنظمات اليابانية تعتمد طريقة المشاركة في إتخاذ القرارات، إذ كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن إتخاذ القرار، وعن تنفيذه (بالإجماع).
- التشارك في المسؤولية: وهي نتيجة حتمية لما سبق.

### - الدراسات السابقة :

#### أ- الدراسات العربية :

#### 1- دراسة أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: دور اللامركزية في فعالية إدارة

#### الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية -قطاع غزة<sup>1</sup>

هدفت الدراسة على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي) ، والمتمثلة في تحقيق المحاور الآتية :

<sup>1</sup>- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 .

"إيجاد قيادات إدارية"، "فعالية الهيكل التنظيمي"، إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال"، خلق الابداع والابتكار لدى العاملين"، زيادة الإنتاجية".  
وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بلغت (333) موظفا وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.  
وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها:

1- وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي.

2- أظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في استراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد الى تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا.

3- الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع.

2- دراسة : مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح : أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف الى اثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة ن ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة وقد تم تصميم استبانة مكونة من (50) عبارة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- انه يوجد أثر للامركزية من خلال الهيكل التنظيمي
- انه يوجد أثر للامركزية من خلال تطبيق للأنظمة والتعليمات

<sup>1</sup>- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- انه يوجد أثر للامركزية من خلال التمكين الإداري
- انه يوجد أثر للامركزية من خلال التفويض الإداري

### تقييم الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على ودراستين في المجتمعات العربية ، ورغم أهمية الدراسات السابقة في اثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي، الا أن أي منها لم يتناول للامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، وهنا يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بين اللامركزية الادارية واثرها في تحسين أداء العاملين.

- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي 2010) و(مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح 2010) ، في تناول موضوع اللامركزية الادارية، وكذلك اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الاطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة .

- من ناحية منهج الدراسة: الاستفادة من المنهج المستعمل، وتكمن أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع فريد ألا وهو للامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين، حيث تأمل الباحثان في أن تكون هذه الدراسة الخطوة الأولى للتعرف على للامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجالين لم تتناولها الدراسات السابقة وهي تفويض السلطة واتخاذ القرار، وكانت هذه التغييرات هي المتغيرات المستقلة في الدراسة والتي لم تتناولها مجتمعة أي دراسة في الدراسات السابقة، واحتوت على متغير تابع وحيد وهو أداء العاملين ، حيث تم من خلال البحث في هذه المجالات التعرف على دور اللامركزية الادارية وأثرها على أداء العاملين ، و تأمل الباحثان في الوصول الى توصيات تمكن من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .



- ومن حيث أوجه استفادة الباحثين من الدراسات السابقة، فقد تمثلت في:
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها.
- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.
- تبصير الباحثين بالمراجع التي تخدم موضوع الدراسة.

### - تقسيم الدراسة:

الفصل الأول حيث تناولنا فيه مقدمة وتحديد الاشكالية ، أهداف الموضوع ، أهمية الموضوع ، بالإضافة الى اسباب اختيار الموضوع ، وتحديد المفاهيم ، أما الفصل الثاني استعرضنا فيه الفصل الأول ماهية اللامركزية ، محددات اللامركزية ، مبادئ اللامركزية ، شروط نجاح تطبيق اللامركزية ، أشكال للامركزية الإدارية ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساليب اللامركزية ، تفويض وعلاقتها باللامركزية ، العوامل التي تبرز الاتجاه نحو اللامركزية ، مزايا و عيوب اللامركزية ، اما الفصل الثاني عرضنا فيه ماهية الأداء ، أهمية الأداء ، أهداف الأداء ، محددات الأداء الوظيفي ، تحسين وتطوير الأداء ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء ، مفهوم تقييم الأداء ، أهمية و أهداف تقييم الأداء ، مراحل تقييم الأداء ، أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء) ، أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء) ، معوقات الأداء ، بينما الفصل الثالث تناولنا فيه الدراسة الميدانية في المبحث الأول تعريف بالمؤسسة ، نشأة المكتبة ، مهام أقسام ومصالح مكتبة ، النظام الداخلي للمكتبة ، أهداف المكتبة ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل البيانات على ضوء الفرضيات ، الاختبار الإحصائي ، نتائج الدراسة

صعوبات الدراسة :

ككل الدراسات السياسية المختلفة واجهتنا صعوبات في طريق البحث ، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية اتمامه ومنها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، أما الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري فتمثلت في المراجع المتعلقة باللامركزية.

## تمهيد :

يعتبر موضوع اللامركزية من المواضيع الهامة التي شغلت العلماء والمفكرين، وذلك من خلال الغوص في مفاهيمها ودلالاتها كل حسب نظريته وتوجهه ، حيث لم تكن موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة ، حسب ظروفها مكانها وزمانها وطبيعة النشاط التي هي فيه خاصة في مجالات التنظيم والإدارة ، حيث تشكل اللامركزية الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ، لها أمور إستدعت مواصلة الدراسة والبحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، لفهمها ومعرفة حدودها واهم تقنياتها ومهاراتها.

تطرق الباحثون في إطار الإهتمام بدراسة اللامركزية الادارية وتأثيرها على الفرد والمنظمة من خلال إشراك الأفراد من خلال القرار الجماعي وتفويض السلطة وأشكال أخرى من التشريك، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يلقي في الوقت الحاضر إهتماما واضحا نظرا لتدني الخدمة في كثير من المنظمات، بالإضافة إلى نجاح النموذج الياباني في الإدارة المبني على أساس العمل الجماعي.

تركز اللامركزية الإدارية على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة اللامركزية أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت ، هذا وتقوم على العلاقة بين المدير والعاملين في ظل اللامركزية الإدارية بالمشاركة في العمليات تفويض السلطة واتخاذ القرارات والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف المرجوة ، حيث تناولنا في هذا الفصل .

المبحث الأول: ماهية اللامركزية:

المطلب الأول : محددات اللامركزية

يوجد هناك عدد من العوامل التي تحدد درجة اللامركزية التي يمكن استخدامها في المنظمة وهي :

- **عامل التكلفة:** يمكن القول أنه كلما كانت التكلفة أو المبلغ الذي يشمل القرار أكبر، كلما كان من أفضل أن يتم اتخاذ هذا القرار من قبل المستويات الإدارية العليا ، وهذا يعني تقليل درجة اللامركزية في مثل هذه الحالة.

- **السياسة الموحدة:** إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر في اتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرارات ، مثل سياسة توحيد الجودة والسعر والائتمان ، أما في حالة عدم رغبة المنظمة في اتباع سياسات موحدة ، فإن ذلك يمكنها إلى حد ما تطبيق اللامركزية بحيث يكون لكل قسم سياسته الخاصة.

- **حجم المنظمة :** عندما تنمو المنظمة ويكبر حجمها ، فإنه يصبح من المستحيل الإبقاء على درجة المركزية المستخدمة ، لذلك تقوم المستويات الإدارية العليا في هذه المنظمات بتفويض مزيد من السلطات إلى المستويات الأدنى في الأقسام المختلفة ، بمعنى أنها تتجه لتطبيق مزيد من اللامركزية ، الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا : وهي تعنى أن أسلوب وفلسفة الإدارة العليا هو الذي يحدد ما إذا كان الأفضل استخدام المركزية أو اللامركزية ، فبعض المنظمات تؤمن أن المركزية هي التي تحقق أهداف المنظمة ، والبعض الآخر يؤمن أن اللامركزية هي الخيار الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

- **فلسفة المرؤوسين :** إن فلسفة المرؤوسين من الممكن أن تشجع أو تقلل من استخدام اللامركزية ، فإذا أراد المرؤوسون تطبيق اللامركزية ، فإن الإدارة العليا تشعر بأنه لا جدوى من الاستمرار في اتخاذ القرارات مركزيا وضرورة تطبيق اللامركزية.<sup>1</sup>

- **المجال الوظيفي :** إن بعض المجالات الوظيفية يمكن أن تطبق فيها اللامركزية الإدارية أكثر من بعض المجالات الأخرى ، فمثالاً عند الحديث عن إدارة الإنتاج في

<sup>1</sup>-ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها في النظرية والتطبيق ، القاهرة ، ط 1، مكتبة الانجلو المصرية، 1971، ص25

المنظمة ، فإننا نرى أنه من الممكن أن تطبق فيها اللامركزية بشكل واسع ، وفي المقابل عند الحديث عن الميزانية والرقابة فإن درجة المركزية تكون أكبر .  
وبناءً على ما سبق فإن تحديد درجة اللامركزية الملائمة التي يمكن تطبيقها بنجاح ، إنما يعتمد على ظروف المنظمة ، حيث إن كل منظمة لها بيئتها وظروفها الخاصة التي تميزها أو تختلف عن المنظمات الأخرى، حتى تلك التي تعمل في نفس المجال.

### المطلب الثاني : مبادئ اللامركزية

يمكن القول بأنه قد تعددت آراء الباحثين في مجال الإدارة فيما يتعلق بالحديث عن مبادئ اللامركزية ، حيث نرى أنها قد تختلف من باحث آخر ، ولكن يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- تزداد درجة اللامركزية بزيادة حجم المنشأة.<sup>1</sup>
- إنشاء الرقابة الكافية في الوقت الملائم هي جوهر تطبيق اللامركزية .
- تزداد اللامركزية بتنوع المشتريين للمنتج وتنوع المزودين للمواد الخام.
- تزداد درجة اللامركزية بزيادة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا.
- تزداد درجة اللامركزية بزيادة سرعة تغير البيئة.
- تزداد درجة اللامركزية بانخفاض ما يجب على المرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث : شروط نجاح تطبيق اللامركزية

- توجد هناك عدة شروط لنجاح تطبيق اللامركزية ، منها<sup>2</sup>:
- توفر الإرادة في الإدارة المركزيه من أجل التخلي عن جزء من الصلاحيات لصالح المستويات الإدارية الأدنى.
  - إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والفرعية ، لذا البد أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام المعمول به.

<sup>1</sup>-ظريف بطرس ،المرجع السابق ، ص51

<sup>2</sup>-عبد الغني بيسيوني ،اصول الادارة العامة، ط3، بيروت، دار النهضة العربية ، 1986ص15

- بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية تتبنى مبدأ اللامركزية.
- تحقيق نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية كلما أمكن ، بحيث التكون هناك المركزية مطلقة.
- إنشاء الرقابة اللازمة في الوقت المناسب ،حيث تعتبر الرقابة جوهر عملية تطبيق اللامركزية.
- توفير الإرادة في الإدارة المركزية من اجل التخلي عن جزء من صلاحياتها لصالح المستويات الإدارية ، والتي لا بد أن تكون بدورها قادرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها بشكل جيد وفعال .
- إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية ، لذا لا بد أن يؤخذ بالاعتبار طبيعة النظام والتحول التدريجي المنظم <sup>1</sup>.
- تطبيق اللامركزية الإدارية لا بد أن يلزمه وبالتدريج نوع من اللامركزية المالية أو على الأقل صلاحيات لتوليد الإيرادات لتمكين الإدارات من انجاز المهام الملقاة على عاتقها .

#### المطلب الرابع : أشكال للامركزية الإدارية

توجد اشكال متعددة للامركزية الإدارية ومن الاشكال الرئيسية هي :

- 1- **عدم التركيز** : ان عدم التركيز يمثل واحدة من صور المركزية الإدارية ، ولا يعني الابتعاد عن المركزية الإدارية الا بشئ بسيط من أجل التخفيف عن كاهل الإدارة المركزية على سبيل المثال وذلك بنقل بعض المسؤوليات من المركز الإدارة المركزية الى المصالح والفروع الأخرى .
- 2- **التفويض** : يعني اسناد أو تتازل الإدارة المركزية عن بعض أعمالها أو اختصاصاتها الى المرؤوسين ليمارسوها بالنيابة عنها ودون الرجوع اليها ، على أن تظل مسؤولياتها قائمة على تلك الأعمال في النهاية ، أي بمعنى أن التفويض

<sup>1</sup>- عبد الغني بسيوني ، المرجع السابق ، ص16

يعني الابتعاد عن المركزية وعن احتكار السلطة في مكان واحد ويحقق اللامركزية من خلال قدرة هؤلاء الأشخاص على حسن إدارة ما أسند اليهم من مهام واعمال  
1.

3-النقل : أن اللامركزية هي بالأساس مبنية على عملية النقل لتلك السلطة فالاحتفاظ بالسلطة يعطي صورة واضحة لمفهوم المركزية اما عملية نقل تعطي المعنى الحقيقي لمفهوم اللامركزية وهذا لا يتعلق بكمية السلطة المنقولة ولكن بنوعها .

المبحث الثاني: أساليب اللامركزية

المطلب الأول: تفويض وعلاقتها باللامركزية

أ- تفويض ولامركزية

تعني اللامركزية تفويض السلطة لقرارات إلي المرؤوسين مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث أساسية معينة ، ويجب أن نلاحظ انه في حين استخدامها على نحو متبادل فان التفويض واللامركزية لا يعنيان نفس الشيء فالتفويض يعني ببساطة دفع السلطة إلي أسفل للمرؤوسين ، أما اللامركزية فإنها تتعلق بالاتي<sup>2</sup> :

تحديد ماهي السلطة الواجب دفعها أسفل إلي المرؤوسين ، فمثلا إعطاء المدير السلطة في إدارة مصنع ضخم .

تطوير السياسات والقواعد لإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم، تنفيذ رقابة مختارة ، ولكنها كافية لضبط الأداء كقيام المراجعين بمراجعة مصروفات المدير بشكل دوري حين تكون المنظمة على درجة عالية من المركزية ، فان معظم القرارات يجب أن تتخذ أسفل الهيكل التنظيمي ويحتاج المدير أن يكون على اتصال فقط بالقرارات العامة المختارة ، ومن وجهة نظر تطبيقه فهناك بعض الخطوط المرشدة لتحديد كيف يمكن إتباع سياسة اللامركزية في احدي المنشآت ، وتشمل :

- كلما كثرت القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا في المنظمة ، كلما كان انتهاجها الي اللامركزية كبيرا .

<sup>1</sup>-ظريف بطرس،المرجع السابق ، ص47

<sup>2</sup>-عبد الهادي عبد الصمد،اللامركزية وقضية بناء الدولة الحديثة، مطابع وزارة الاعلام والثقافة ، السودان ، 1972 ، ص207

- كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين مستوى متخذ القرار ، وبين نقطة نشؤ المشكلة كلما كانت المنشأة تتبع سياسة اللامركزية بشكل كبير .
- تزداد اللامركزية بزيادة اتساع القرارات على ضوء عدد الوظائف التي تغطيها هذه القرارات ، فالمنظمة التي يكون لمديري أقسامها السلطة في اتخاذ قرارات تتعلق بالإنتاج والأفراد والتسويق أكثر مركزية من أخرى يستطيع مديروها أن يتخذوا قرارات تتعلق بالأفراد فقط .
- تزداد درجة اللامركزية بزيادة الاتجاه نحو الرقابة المختارة والأقل المفروضة على المديرين وفي المنظمات مثالية اللامركزية حيث تكون الرقابة المفروضة اختياريا ، فإنها تعطى مرؤوسيهـا -بعناية -فرصة كافية لأداء الوظيفة بطريقتهم ، ولكنهم يظلون مستمرين في تزويد الرئيس بتغذية عكسية تسمح بالتعرف المبكر على المشكلات<sup>1</sup>

فاللامركزية أسلوب في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات مستقلة قانونا ، واللامركزية بهذا المعنى قد تأخذ ثلاثة أشكال : اللامركزية السياسية ، واللامركزية الادارية المصلحية ، واللامركزية الادارية الاقليمية فاللامركزية السياسية وضع الدستوري يقوم على توزيع الوظائف الحكومية المختلفة ، التشريعية ، والتنفيذية والقضائية بين الحكومة القائمة في العاصمة وحكومات شبيهة في مناطق (أو اقليم أو ولايات محدودة ) وقد درج الدارسون على تسمية هذا النظام بالاتحاد الفيدرالي، وتكون الدول التي تأخذ بهذا الشكل دولا مركبة ، مثل الولايات المتحدة ويوغسلافيا والاتحاد السوفيتي وغيرها ، وهذا الوضع الدستوري يناسب الدول الكبيرة الحجم .وتلك التي تتعدد فيها القوميات والاعراف ، أو التي توجد فيها اختلافات واضحة في لغات وثقافات وتقاليد سكان وحدتها السياسية المختلفة ، وتوزيع السلطات المركزية والسلطات الاقليمية وتوجد عادة هيئة عليا في الفصل في المنازعات التي تنشأ بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الاقليم أو الولايات المنضوية تحت لواء الاتحاد.

<sup>1</sup> عبد الهادي عبد الصمد ، المرجع السابق ، ص 209



والشكل التالي هو اللامركزية الادارية المصلحية (أو المرفقية) وهذا أسلوب تنظيمي توزع بمقتضاه الوظيفي الادارية بين السلطة المركزية وهيئات مستقلة تحدد اختصاصاتها على اساس موضوعي أو مهني وتمارس هذه الاختصاصات ، وهي ما تعرف في يومنا هذا بالمؤسسات العامة ، ويطلق عليها اصطلاح اللامركزية الادارية على اساس استقلالها عن الادارة المركزية واطلاعها باختصاصات محددة على اساس وظيفي ، وقد نشأ هذا الاسلوب حديثا بهدف ادارة المؤسسات العامة على اساس تجارية مما يقتضى أبعادها عن المؤثرات السياسية تحرير أسلوب ادارتها من بعض الاجراءات البيروقراطية المتبعة في الجهاز الاداري المركزي.<sup>1</sup>

والشكل الثالث من أشكال اللامركزية هو اللامركزية الادارية، ويقوم هذا النوع من أساليب الادارة على توزيع السلطات والاختصاصات بين الاجهزة الادارية المركزية وهيئات مستقلة تعمل في وحدات جغرافية.

نلاحظ أن هناك تقاربا بين اللامركزية الادارية وعدم التركيز الاداري ولكن يمكن أن نميز بينهما بشكل واضح ، ففي حالة التركيز الاداري يكون توزيع الاختصاصات في نطاق سلطة واحدة وهي السلطة المركزية ويكون لرئيس هذه السلطة حق التفويض بعض اختصاصاته لأشخاص يقومون بها نيابة عنه ، ويتصرفون فقط في حدود ما فوض لهم باعتبار أن الرئيس صاحب السلطة أصلا له الحق في سحب الاختصاصات موضع التفويض كليا ليمارسها بشخصه ، أو يعهد بها إلي أشخاص آخرين ، كما يجوز له تقليص هذه الاختصاصات أو توسيعها على النحو الذي يراه مناسبا .

ومما سبق يتبين لنا ان هناك تناسب بين اللامركزية ودرجة التفويض وتتعلق اللامركزية بتفويض السلطة وهكذا فان مبادئ التفويض تكون قابلة للتطبيق كما تشمل:

- ألا ينتقد المرؤوسين على الاخطاء.
- تزويدهم بالمكافآت عن العبء الاضافي.
- ألا تصبح مشكلات المرؤوسين عقبات.
- تفوض سلطة اتخاذ القرار الي النقطة التي يكون فيها القرار محليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سليمان الطحاوي،الوجيز في الإدارة العامة، بيروت، دار الفكر العربي،1970، ص23

<sup>2</sup>-عبد الهادي عبد الصمد،المرجع السابق ، ص211

تزيد اللامركزية بزيادة تشكيلة المنتجات وبضخامة حجم المنظمة و بزيادة ميل البيئة للتغيير وان توفير الوقت الكافي لعملية الرقابة في التوقيت المناسب هو لب عملية اللامركزية ، ويتعين على المديرين القيام بتفويض تلك القرارات التي تستحوذ على وقت كبير من الزمن ولكن بقدر من نفوذهم ورقابتهم .

ان المركزية ولا مركزية تعني التفويض وتطوره ، واختلاف التسمية التي تطلق على هذه الممارسة الديمقراطية ، فقد اطلق عليها البعض تسمية (التفويض) بينما البعض الاخر سماها (التحويل ) ولكن في الواقع لا يوجد اختلاف في التسميتين ، حيث تدلان على معنى واحد .

فقد عرف التفويض هو ايلاء المسؤولية والصلاحيه الي شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه تحت اشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا .

تفويض السلطة هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتفويض السلطة وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض ، وهناك من عرف التفويض بانه "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة ، واعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولا لتحقيق الاهداف التي ترمى اليها المنظمة التي يديرها"<sup>1</sup>.

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية ، والشخص المفوض اليه السلطة يصبح مسؤولا امام من فوضها اليه عند مباشرة الاختصاص الذي يفوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولا عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه ، والتفويض في المجال والنشاطات الادارية هو "تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته الي المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوسين من انجاز الاعمال المكلفين بها .

تأسيسا على ما سبق يستوجب من الاداري الناجح ان يفوض كل ما يعتقد ان مرؤوسيه يستطيعون القيام به ، بصورة معقولة وبنجاح نسبي لا يعنى اعطاء السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب ، ولا يعنى تخلي الرئيس عن سلطاته كليا ، وانما يحق

<sup>1</sup>-سليمان الطحاوي، المرجع السابق، ص 25

لرئيس ان يقوم بسحب او الغاء السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض اليهم القيام ببعض أعماله ، بل يتبعه تحديد الواجبات والاعمال المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها وعلامهم بأنهم سيحاسبون عن اداء هذا العمل .

وهنا يمكن القول بدون التفويض لا يمكن للمنظمات ان تستمر في العمل والبقاء ، فاندما التفويض يخلق حالة لا يمكن تحقيق اي هدف من الاهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق .

لكي تتم عملية تفويض السلطة لابد من توافر عناصر اساسية حتمية ، كتحديد الواجبات ، ومنح الصلاحيات ، تحديد المسؤولية ، هذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئة الواحدة من الأخرى .

#### أولا : المبادئ الاساسية لتفويض السلطة :

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها ، لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وانما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها ، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول اداري وفي ادناه عرض لتلك الشروط والمبادئ.

1- **قانونية التفويض** : اي توافقه وانسجامه مع الانظمة والقوانين النافذة في الشركة ، حيث لا تفويض بدون نص ، وهذا يعني ان المدير لا يتمكن من تفويض اية سلطته اذ لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها ، وكل تفويض لا يستند الي فعل يجيز ، مصيره الابطال ، على توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض اليه وان يتم تحديدا "واضحا" وليس عاما " وبالشكل القانوني السليم وكونه ينفذ ضمنا ، وعليه يجب على كل من المفوض اليه بعض السلطات والرئيس الأعلى الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.<sup>1</sup>

2- **جزئية التفويض** : اي ان التفويض لا يكون الا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار ، فان كان

<sup>1</sup>سيد محمود الهوارى، الإدارة والأصول والأسس العلمية، ط2، دار الجامعية، القاهرة، 1970 ، ص45

التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير عد تنازلا وليس تفويضا ، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها .

3- **علنية التفويض** : يجب ان يبلغ التفويض للمفوض اليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وان يكون صريحا لا ضمنيا وان يكون تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا وان يكون تفويض السلطة والاعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم ، اذ لا عبرة بالتفويض الشفهي ، لان أمر التفويض قرينة من قرائن الاثبات في حالة حدوث خلاف او نزاع حول تفسير السلطة او تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع اليه .<sup>1</sup>

4- **توضيح حدود والسلطات المخولة قبل التفويض** : يتوجب على الرئيس الاعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين ، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه ، الامر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الاخطاء الناجمة عنه ، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس .

5- **تفويض المسؤولية** : أن تفويض الرئيس الاعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الاعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين ، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها ، اذ انه المسؤول الاول عن تلك الاعمال .

6- **تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي** : على الرئيس ان تكون لديه القدرة على اختيار الاشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها واليهم ، وان تتوافر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والاطلاع وان استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه .

<sup>1</sup>-سيد محمود الهوا ري، المرجع السابق ، ص46

7- صدور تفويض السلطة للمفوض بصفته الوظيفة الشخصية : بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب ، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل .

8- عدم تفويض ما تم تفويضه : أي لا يجوز للمرؤوس أن يقوم بإعادة تفويض السلطة الي انتقلت اليه الي من هم ادنى منه في السلم الوظيفي ، والا اصبح الامر بلا حدود ، مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير من الاداريين .

9- التفويض لا يكون الا من الاعلى الي الاسفل : فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من المركزية وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الاداري ، فيلجأ المدير اليه لغرض نقل جانبا من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية الي من هم أدنى منه .

10- حق المدير في تعديل التفويضات المخولة او استردادها : يمكن للرئيس الاعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات الي المرؤوسين ، القيام بمراقبتهم وتوجيههم وارشادهم الي كيفية ممارستهم للسلطة ، وبعد ذلك يحق له اذا رغب ان يعدل من السلطات المخولة لمرؤوسيه ، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك .

**ثانيا : أهمية واهداف تفويض السلطة وأثارها :**

السلطة-كعمل اداري- له اثر كبير على الاداء الوظيفي والانجاز ، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فان معطيات التفويض ستأتي بأثار ايجابية وفوائد تتمثل هذه الاثار بتحقيق الاهداف التالية.<sup>1</sup>

1- اعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الاعلى للقيام بمهامه الاساسية : ان تفويض الرئيس الاعلى لجزء من السلطة الممنوحة له الي المرؤوسين الاكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية ، اضافة الي توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الاساسية للتنظيم ، المتعلقة بالتطوير والتنمية والاشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ

<sup>1</sup>- عبد الهادي عبد الصمد ، المرجع السابق ، ص 302

أهداف التنظيم الاداري بدلا من اهدار وقته بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسيه من انجازها .

2- **اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار** : يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين الي تنمية مهارات وقدرات الافراد الابداعية والابتكار ، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها ، فمن خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الادارية وخاصة (التخطيط، والتنظيم ، والتنسيق و الرقابة ) يؤدي الي خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل ، فالتفويض اذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الاداري .

3- **تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية** : ان عملية تفويض السلطة للمرؤوسين ، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ، من شأنه ان يخلق الشعور بالرضا والحماس ، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم ، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به .

4- **تخفيض التكاليف** : تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية ، وتساعد على الاسراع في الانجاز ، وتقلل الكثير من الاجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الحالات وكذلك الافراد والاجور ، كل ذلك يؤدي الي ترشيد الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية ، وبأقل كلفة ووقت وجهد ، عما هم متبع في الطريقة العادية .

5- **تقوية العلاقات الانسانية بين اعضاء التنظيم** : ان التفويض يعنى الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بواجبات ، وهو يعنى تعبير عن حاجة يسعى الافراد الي اشباعها عن طريق اعتراف الاخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الامر الذي ينعكس على هؤلاء الافراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم ، وبالتالي فانه سيقدم الاحترام والتقدير لرئيسه الاعلى ولإدارته ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم .

## ثالثا: مزايا التفويض و معوقاته:

يحقق التفويض مزايا عديدة من أهمها<sup>1</sup>:

- أنه يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت بالنسبة للرؤساء الإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف العبء على المستويات الإدارية العليا و يساعد الرؤساء على التفرغ لأهم الأمور الإدارية، و من ثم يؤدي هذا النظام إلى فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها.
- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و إلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم في مجال عملهم.
- يعمل على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات و حسن الأداء الوظيفي في التنظيم، كما أنه يعمل على تحديد المسؤولية و عدم تشعبها.
- يؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر و تدريبهم على تحمل المسؤوليات.
- يعتبر أسلوب التفويض أثر مرونة ويسرا عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري وما قد يتطلبه ذلك من ضرورة صدور قوانين أو قرارات على المستويات المختلفة.
- و رغم ما يحقّه نظام التفويض من مزايا فإن له معوقات إذ يلاحظ أن بعض الرؤساء الإداريين يترددون في تفويض بعض اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهـم للأسباب الآتية:
- رغبة بعض الرؤساء في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطان والقوة في المنظمة.
- عدم رغبة بعض المديرين إعطاء فرصة التعليم والترقي للمرؤوس خوفا من ظهوره ثم منافسة المدير المفوض خصيا بعد ذلك.
- عدم وجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup>-حسن احمد توفيق، الإدارة العامة، دار الفكر، القاهرة، 1987، ص21

- خوف الرؤساء الإداريين من أني يضعف مركزهم في المنظمة إذا ما فوضوا غيرهم من مرؤوسيهم في القيام ببعض الأعمال الهامة أو البارزة.
- الجهل بأحكام وقواعد التفويض ونقص الوعي والنضج الحقيقي لدى الرؤساء<sup>1</sup>.

### المهام التي لا يجوز للمدير التفويض فيها :

إذا كان كتاب الإدارة العامة في أمريكا يدو إلى الأخذ بأسلوب التفويض تحقيقا لحسن سير العمل الجهاز الإداري وكفايته فإنهم يستثنون بعض الأمور فلا يجيزون التفويض فيا ومن هذه المسائل<sup>2</sup>:

- 1- **المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها**: فهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة وأهميتها في تسيير أمور المنظمة، ومن ثم يكون من المستحب ألا يحول المدير سلطة القيام بها إلى مرؤوسيه، وإنما يجب أن يقوم بها لنفسه لما يتطلبه هذه المسائل من قدرات وخبرات يندر وجودها لدى غيره من المرؤوسين.
- 2- **إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمنظمة**: إذ يجب أن يحتفظ المدير لنفسه بسلطة ومسؤولية وضع وتفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه أو ينيط الأمر بالوحدات المساعدة التابعة ، فالمدير وحده هو الذي هذا مع الاستعانة إلى حد كبير في القيام بهذه المهام بمساعديه من الفنيين والإداريين والاستشاريين ، فإذا ما أتخذ المدير القرار النهائي بعد إتمام الموافقة على التخطيط يقوم هو بتفسيرها إلى مساعديه حتى يمكن تقادي ما قد يحدث من تنافر وتضارب حول تفسير هذه الخطط.
- 3- **إدارة شؤون الأفراد**: يجب على المدير أيضا بسلطة اختيار الأعضاء التابعين له والإشراف بنفسه على خطط تدريبهم وبحث الشكاوي المتعلقة بمشاكلهم، واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بتدريباتهم ومكافآتهم.

<sup>1</sup>-حسن احمد توفيق، المرجع السابق ، ص28

<sup>2</sup>-حسن احمد توفيق، المرجع السابق ، ص31



4- إجراء التنسيق : يعتبر المدير هو المسئول الوحيد عن تحسن تنسيق العمل بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى حتى يتم بكفاية إنجاز الأهداف المرسومة.

5- التغيرات الكبرى في سياسة العمل وأدائه والتعيين في الوظائف الرئيسية بالمنظمة: فهذه المسائل لها بالغ الأثر في مدى نجاح المنظمة أو عدم نجاحها فهي من الأهمية بمكان بحيث لا يجب على المدير تفويض غيره في اتخاذ سلطة القرارات النهائية بشأنها.<sup>1</sup>

6- إجراء الرقابة: فيجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة على الأعمال التي تقع في دائرته وذلك عن طريق وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، ثم القيام بقياس ما تم إنجازه فعلا ومقارنته بالمعدلات السابق وضعها واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتصحيح ما تكتشف عنه الرقابة من انحراف في عملية الأداء والعمل على تذليلها.

#### المهام التي يمكن للمدير أن يفوض فيها:

إذا كان الغرض من التفويض هو التخفيف عن كاهل المدير لكي يركز جهده ووقته للمهام من الأعمال الداخلية في اختصاصه، فإنه يثور التساؤل عن طبيعة الأعمال التي يستطيع المدير أن يفوضها لغيره.

ويمكن القول بصفة عامة أن المدير لا يستطيع القيام بنفسه بجميع الأعمال التفصيلية والروتينية، فهذه الأعمال يمكن لبساطتها أن يقوم بها المساعدون و يلاحظ أن هذه الأعمال وإن كانت تعتبر من الأعمال الروتينية بالنسبة للمدير إلا أنها ستصبح بعد تفويضها من المهام الرئيسية بالنسبة للمفوض إليه ، وعلى هذا النحو يرى فقهاء الإدارة العامة قصر التفويض إلى الشؤون اليومية الجارية .

<sup>1</sup> عبد الهادي عبد الصمد، المرجع السابق ، ص 307

**ب- اتخاذ القرار واللامركزية**

تعد عملية اتخاذ القرار، عملية فكرية ، نفسية ، سلوكية ، معقدة تتضمن السعي لجمع اكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.

**أولاً: أهمية اتخاذ القرارات:**

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة ، و تحديد مستقبلها ، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ، أو أداء أي وظيفة إدارية ( كالتخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة ) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ، ومتى ، وأين ، ومع من ، وبأي تكلفة ، وغير ذلك.<sup>1</sup>

**- اتخاذ القرارات عملية مستمرة:**

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية ، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ و ما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا ، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم ، و من وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة، يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة ظ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته .

و إذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق والتنظيم و الأفراد، ونحوها.

**- اتخاذ القرارات أداة المدير عمله :**

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المنشار، و الكاتب أدواته القلم ، و الجندي أدواته البندقية .

<sup>1</sup>-محمد عبد الحميد ابوزيد، اثر التفويض في الإصلاح الإداري ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر القاهرة، 1988، ص53

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي .

إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.<sup>1</sup>

#### - القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة :

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها ، فلا شك أن قرار شركة السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة ، منذ أمد بعيد ، مكن هذه الشركات من نجاح في إنتاج السيارات الصغيرة ، و صعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها ، كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ القرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة ، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي و أصبحت مهددة بترك هذا السوق ، و هذا الحال ينطبق تماما على الأمم و الشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

#### - اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية :

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ، و لكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس و جوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك في الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف .

#### - اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، دار الجامعية ، ص ص 247-248

إن وظيفة الإنتاج تتطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج ؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ وما هي فترة الخطة في الإنتاجية ؟ ومن المسئول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة ؟ ونحوها.<sup>1</sup>

كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق و التسعير والترويج و نحوها ، وبالنسبة لوظيفة الأفراد ، فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد و ترقيةاتهم و تنقلاتهم وإنهاء خدماتها و غيرها .

و بالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل ، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها ، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة .

والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر على أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إدارة إن وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة .

### ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرارات :

- بناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معين أهمها ما يلي:
- أنها عملية ذهنية ، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح .
  - أنها عملية إجرائية ، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ .
  - أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات ، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار ، و إنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين .
  - إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون على أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 249

- أننا لا نختار البديل الأمثل ، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع ، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذها خلالها القرار .
- ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب ، وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار ، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية .<sup>1</sup>

- أن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل ، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل ، فضلا عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه .

ثالثا : أنواع القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار :

#### أ- القرارات الفردية و الجماعية :

يقصد بالقرارات الفردية أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد ، وليس كجزء من تنظيم الجماعة ، فالفرد يتخذ القرارات التي رسمها لحياته الشخصية كفرد ، أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يشاور مع المعنيين بموضوع القرار، يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة .

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد و مشاركة من جانب متخذ القرار، مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، وذلك لعدة أسباب منها :

- 1-إن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد .
- 2-إن المجموعة لديها خيارات و بدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد. كما إن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له ، و تقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار .

<sup>1</sup>-علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص10

## رابعاً : القرارات المركزية و القرارات اللامركزية:

تعني المركزية اي الاتجاه إلى تركيز السلطة و الرجوع إلى الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل ، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات ، وإعطاء حرية اتخاذ القرارات ، حيث يجرب العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية ، و الوحدات الأصغر، و من الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة ، او لا مركزية مطلقة المنظمات الكبيرة الحجم ، بل هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات ، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق و انطلاق العمل<sup>1</sup>.

## 1- تصنيف القرار حسب المجال الذي يتخذ فيه:

## أ-القرار الشخصي:

وهو الذي يخص الإنسان فرداً ، ويتناول موضوعاً شخصياً بحثاً ، ويكون تأثير الآخرين عليه ثانوياً ، بغض النظر عن كونه ينتمي إلى جماعة معينة أم لا، إلا إن القرارات الشخصية للرئيس الإداري تقديم استقالته ، ولتحسين القرار الشخصي يستحسن البدء بالتدريب على اتخاذه منذ الطفولة .

## ب -القرار الوظيفي أو المهني:

وهو اختيار الفرد لمهنة المستقبل ، ويرى معظم العلماء أن الاختيار المهني جانب من جوانب السلوك ، ولذلك فقد عملوا على إيجاد تفسير له ، بعضهم اقتصر على دراسته من وجهة نظر تعطيل للعوامل المحيطة بالتأثير البالغ في الاختيار المهني ، كالأحوال الاقتصادية ، و المحددات الاجتماعية ، بينما فسره آخرون على أساس نفسي ، ولا شك ان الاختيار المهني مرتبط بالحاجات ، لان البديل الذي يختاره متخذ القرار من بين بدائل عديدة ، يشبع و الارتياح.

## ج-القرار الإداري السياسي:

أوضحت الدراسات ان بنية المنظمة و حجمها تحددان طريقة صنع المديرين للقرارات، وتلعبان دوراً هاماً في عمليات القرار، و اكدت الدراسات ان سمات اخرى مثل المخاطرة ومفهوم الذات و الجنس، تعد من العوامل التي تؤثر في صنع القرار، فمثلاً وجد ان

<sup>1</sup> - أمل أحمد طعمة ،اتخاذ القرار والسلوك القيادي ، ديوان للطباعة والنشر ، 2010 ، ص16

المديرين من الإناث أكثر اهتماما و انتباها للتفاصيل، و توجهها للعملية القرار ، بالمقارنة مع نظائهم الذكور

#### ب- أنواع القرارات حسب أهمية القرار:

تحدث بعض المشكلات بسرعة ، وقد تفضي إلى عواقب وخيمة ، في حال لو تتم معالجتها فورا، هنا يجب اتخاذ القرار الملح بسرعة، ومن ثم يتم شرح ما حدث و تقدم مسوغات مقتنعة بشأنه، من جهة أخرى، هناك قرارات من قبل خبراء في الموضوع بعيدين عن الموقف، إما القرارات الاستشارية فهي التي تخذ و تؤثر في الكثير من الناس على المدى الطويل، لذا من المهم غالبا اشتراك قسم أو فريق كامل في عملية اتخاذ القرار، او استشارة أشخاص آخرين من الخارج .

مما سبق نجد أن هناك أنواعا مختلفة للقرارات، تختلف حسب طبيعة الموقف و طبيعة الفرد و قدراته الشخصية و الفكرية و الاجتماعية و تتبع خطورة الموقف و سرعة ضرورة انجازه .

وان معرفة أنواع القرارات و الطرق المتبعة ففي كل منها ضروري لمواجهة هذه المواقف المحتملة و اتخاذ القرارات بشكل سليم ، لا سيما عند بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار و تعرضه لمواضيع و انواع مختلفة في القرارات مما يسهم في تنمية مهارة اتخاذ القرار في جميع المجالات و يكسب المتدرب وعيا للظروف المحيطة بالقرار وملابساته، مما يساعد في الوصول الى القرار الاسلام .

#### رابعا:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في اتخاذ القرار، ويمكن تقسيم تلك العوامل الى قسمين:

\* عوامل نفسية و شخصية.

\* عوامل تتعلق بمتغيرات الموقف نفسه.

وقد قسم السلمي هذه العوامل الى :

- عوامل شخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية،2005،ص 43

- عوامل اجتماعية.
- عوامل حضارية أو ثقافية تصف العادات و التقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات .

### 1-العوامل النفسية و الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار:

إن عملية صنع القرار أن عملية صنع القرار واتخاذها متصلة اتصالا وثيقا بالصفات السيكولوجية للفرد ، وبمكوناته الشخصية. والسلوك الإنساني يتأثر نتيجة للتغيرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم ، كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال عملية صنع القرار واتخاذها ، مثل الارتباك والخوف والقلق والتردد ، التي تزداد كلما زاد عنصر الغموض والمخاطرة ، مما يعيق سرعة التصرف ، وهناك ثلاثة أنواع من السلوك تحدث نتيجة لهذه العوامل هي: الاجتهاد، والحذر والتسرع<sup>1</sup>.

وقد عمل ((سايمون)) على إبراز أهمية النواحي النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرار، فقد وجد إن لجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذ القرارات، هذه الجوانب تنتشعب إلى دوافع نفسية، ومحيط نفسي متصل بها، ودور التنظيم هو في تكوين هذا المحيط النفسي ، ومقدار السلطة التي يعطيها له.

كما تتضمن العوامل الشخصية والقدرات التي ينبغي توافرها ، ومنها قوة الإرادة والحكمة والتروي والصبر، بالإضافة للمهارات السلوكية لإتمام العملية ، وعلى متخذ القرار لجم انفعالاته والتحكم بها.

ويتأثر القرار بالقيم والمعتقدات والاتجاهات والتي تكون نتاجا للتربية الاجتماعية البيئية ، وتتأثر أيضا بالحاجات والاهتمامات الشخصية والدوافع ، فلأشخاص السابقون يتأثرون بالدوافع ، لكن استجاباتهم لها هو رد فعل مبني على القيم .

ويتأثر القرار أيضا بعوامل أخرى تتعلق بالصفات الشخصية لمتخذ القرار مثل لعزيمة أو التواكل ، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية ، الميل للتمسك بالنظام أو الخروج عنه ، تقدير أهمية الوقت أو التفريط فيه ، كما تعد القدرات التي يتحلى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم ، ومن هذه القدرات الذكاء وطريقة التفكير التي يستخدمها

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.



الشخص ، وما تشمله هاتان القدرتان من تذكر للخبرات السابقة، والقدرة على تحليل المشكلة ورؤيتها من كافة الجوانب ، كذلك القدرة على إقناع الآخرين بالقرار الذي سيقدم على اتخاذه، والقدرة على التفكير على مستويين: التفاصيل والمشكلة ككل، كما ان عناصر الخبرة والحنكة والتجربة من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار السليم.

### ب- بيئة المشاركين والمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرارات:

يبد وتأثير المشاركين، من خلال المشاركة في صنع القرار ، والمشاركة في تحمل نتائجه ، والمشاركة كجماعة ضاغطة من اجل اتخاذ قرار معين.

كما ان مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هي الوسيلة المناسبة لنجاح القرار، وسهولة تطبيقه بين أفراد المجموعة ، فمشاركة المجموعة تعني انها تتفهم القرار، وبالتالي تساهم في تطبيقه ، ونجاح هذا التطبيق يعتمد على فهم المجموعة له ، واقتناعها به ، وشعورها بأهميته .

كذلك فان المناقشة ضمن جماعة المشاركين في اتخاذ القرار، لا تكفي في حد ذاتها ، وان العامل المهم هو قرار الجماعة والشعور بالإجماع ، وليس في المناقشة فقط ، كذلك يجب التذكير بضرورة الحذر من الخلط بين الإجراءات الديمقراطية وبين ضغوط الجماعة عن طريق الإقناع ، الذي يحتفظ فقط بالمظاهر الخارجية للحرية.

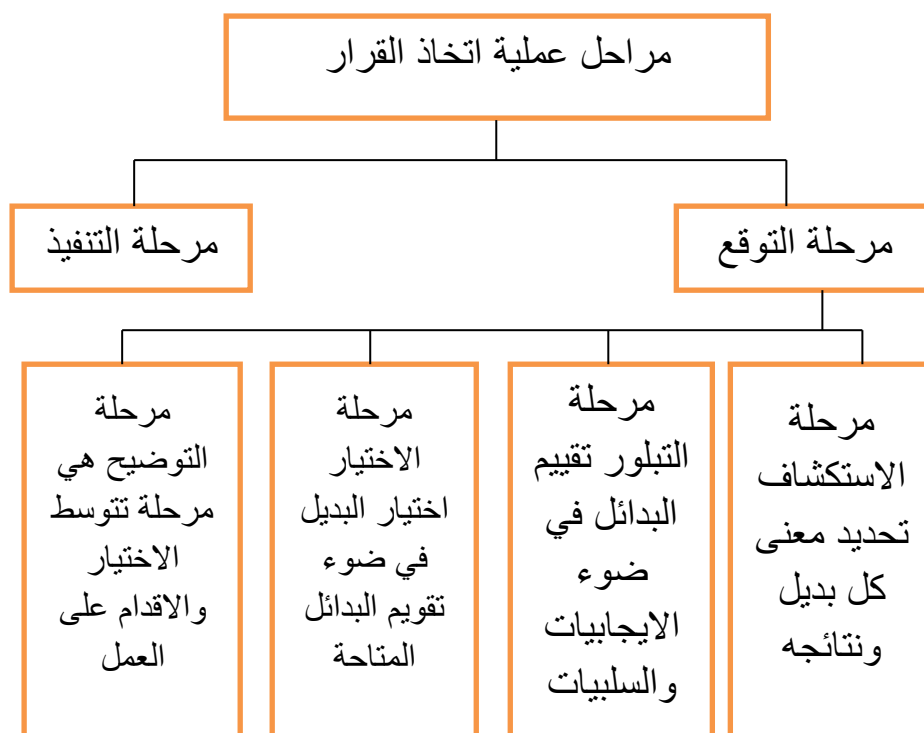
وقد تؤثر جماعة المشاركين سلبا ، عندما يكونوا في حالة استقطاب جماعي، اي عندما يزداد التطرف في آراء الأعضاء ، ويصبح المؤيدون للفكرة والمعارضون لها أكثر تباعدا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-أمل أحمد طعمة، المرجع السابق ، ص 21

خامسا : النماذج الوصفية:

### 1- نموذج تيدمان وهار (teedman&har)

وينص على ان مراحل اتخاذ القرار تتكون من مرحلتي التوقع والتنفيذ كما في الشكل التالي: الشكل رقم(01) يوضح : مراحل اتخاذ القرار



المصدر: أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي، ديوان للطباعة والنشر، 2010.

### 2- نموذج فروم vroom:

يستخدم فروم المفاهيم التالية في وصف عملية اتخاذ القرار:  
\*الوزن. \*التوقع. \*القوة.

حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار توقعات حول احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين ، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق احراز اهداف اكثر فائدة واختيار أحدها، وان قوة السلوك او القرار عبارة عن حاصل جداء وزن البديل في القيمة المتوقعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أمل أحمد طعمة ،المرجع السابق ، ص 21

**3- نموذج هيلتون hilton:**

تتضمن عملية اتخاذ القرار العناصر الأساسية التالية:

\*المقدمات.

\*المعتقدات.

\*توقعات الفرد عن ذاته والعالم الخارجي ، وتتأثر هذه التوقعات بإدراكه الذاتي وحاجاته وميوله وخططه.

**4- نموذج جيلت gellet:**

يرى ان القرار الجيد يحتاج الى معلومات كافية عن موقف القرار والنتيجة المرضية ويضع المعلومات داخل ثلاث أنظمة:

- نظام التنبؤ: ويتضمن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة به او الاحتمالات التي تربط البدائل بالمخرجات.

- نظام القيم: ويشمل على التفصيلات النسبية للمخرجات والترتيب الهرمي لها حسب درجة أهمية.

- محك القرار: ويشمل على القواعد التي تتم من خلالها عملية التقييم<sup>1</sup>.

**5 نموذج فانش:**

يرى فانش ان عملية اتخاذ القرار تمر في ست مرتحل:

- تحديد التناقص: وتشير إلى عدم ملائمة الوضع الحالي مع متطلبات استحدثت ، فاللتقيص بمثابة محرك للفرد ليبدأ في تحديد المشكلة.

- التدخل الشخصي: يتم فيها تحديد أسباب التناقص او العوامل المسؤولة عن حدوث التناقص.

- تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار: موقف القرار ، المعلومات ، البدائل المتاحة.

- المفاضلة بين البدال من خلال تقييم جمع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيبا هرميا في ضوء مقاييس الفعالية لدى الفرد .

- التطبيق: ويتم فيها استخدام البديل الذي تم اختياره

<sup>1</sup>-أمل أحمد طعمة ،المرجع السابق ، ص 23

- التقييم: ويتم فيها تقييم البديل الذي تم اختياره في ضوء الهدف النهائي .

**ثانيا: النماذج التوضيحية:**

وهي نماذج تساعد في الوصول للقرار الأمثل ، منها:

**سادسا :خطوات اتخاذ القرار:**

قام مفكر والإدارة والسلوك التنظيمي بتقسيم خطوات أو مراحل اتخاذ القرار، كل بحسب المدرسة التي ينتمي إليها واتجاهاته الفكرية.

فمنهم من قسم عملية اتخاذ القرار إلى عدة مراحل ، هي:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.

- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.

- تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية :

- درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد.

- المنفعة المحققة من اختيار البديل ، ودرجة المخاطر التي ينطوي عليها.

- المجهود اللازم لتنفيذ البديل.

- قيم الفرد ومحددات المجتمع.

- ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.

- إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.

- اختيار أفضل البدائل من بين البديلين أو الثلاثة التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

كما أوضح (مرسي) الطريقة بأربع عشرة خطوة ، قسمت إلى ثلاث مجموعات هي:

**أولا: تحليل عناصر المشكلة<sup>1</sup>:**

- تحديد الظواهر الايجابية والسلبية.

- تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الظواهر.

<sup>1</sup>-محمد عبد الحميد ابوزيد، المرجع السابق ، ص78

- تحديد من لهم صلاحية اتخاذ القرار في هذا الشأن.
- صياغة السؤال أو الأسئلة التي ينبغي لمتخذ القرار ان يسأله أو يتلمس الإجابة الصحيحة عنها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تحديد الظروف المحيطة بالمشكلة:

- تحديد أهداف صاحب القرار.
- تحديد المعلومات المطلوبة ، وكيفية الحصول عليها ، وتكلفة ذلك.
- وضع الفرضيات لسد الثغرات في المعلومات المطلوبة ، اذا احتاج الأمر.
- التعرف على المحددات والعوائق المفروضة على القرار.

#### ثالثاً: اختيار الحل واتخاذ القرار: وتشتمل على:

- 1- وضح الحلول البديلة لكل من الأسئلة المطروحة في الخطوة الرابعة .
- 2- تحديد قواعد القرار أو معايير لاختيار من بين البدائل.
- 3- تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل و احتمالات حدوثها.
- 4- اختيار الحل البديل لكل من الأسئلة المطروحة .
- 5- إعداد خطة تنفيذ البدائل المختارة .
- 6- إعداد نظام متابعة وتقييم النتائج .

#### المطلب الثاني: العوامل التي تبرز الاتجاه نحو اللامركزية:

##### - حداثة المنظمة أو المشروع:

وذلك عند إنشاء منظمة جديدة ، أو تطويرها وتوسيع نشاطها ، يهيم الرئيس الأعلى أو شاغلوا وظائفها الرئيسية الوقوف بأنفسهم على كل دقائق الأمور – صغيرة كانت أم كبيرة – في سبيل التغلب على ما قد يواجه العمل من صعوبات أو مشكلات ، وبوصفهم مسئولين عن فهم فلسفة المؤسسة وأهدافها بأسلوب يمكنهم من استيعاب كافة الأمور لتأمين حين الأداء ، وهو الأمر الذي لا يتوافر لباقي العاملين بالمستويات التنظيمية الدنيا بالمؤسسة.

<sup>1</sup> -سليم بطرس جلدة ،أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى ،الجامعة الأردنية ، الأردن2009،ص14

**- صغر حجم المنظمة أو المشروع:**

وذلك بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على إحاطة و علم بكل صغيرة وكبيرة فيه ، ومن ثم يسهل عمليات البت واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف دون عناء، وبأسرع وقت ممكن.

**- الرغبة في توحيد القرارات:**

وذلك في الحالات المماثلة ، والمواقف المتشابهة التي لا يكون من المناسب فيها استقلال كل من المستويات الأدنى بسلطة البت فيها ، مثل التأمينات والمعاشات ، والحوافز، و الترقيات ، وخطة العمل ، والميزانية.

**- مبدأ تفويض السلطة:**

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها(الوسطى) المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري. حيث أن المدير الإداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه لذا فان من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله ، ويتم التفويض بتحويل بعض السلطات المدير الإداري إلى مساعديه ويتحتم التفويض في حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة (عندما تكون هناك فروع للمنظمة في المناطق).

**- مبدأ المرونة:**

يجب ان يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف ، اي انه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها ، دون الحاجة الى احداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، واذا فقد التنظيم عنصر المرون ، فان مصيره(ومصير المنظمة) هو الجهود والاضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الاستمرار في ايداء الاعمال(وفي البقاء على قيد الحياة).

في ان واحد ، وعندما تكون الاوامر متعارضة ، فان الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات يضاف الى ذلك الاثار النفسية السيئة للعمال الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلة ، المرجع السابق ، ص 41

## - مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

قبل شرح هذا المبدأ لا بد من توضيح ما سبق ام سترحنه عند التعرض للمفاهيم الاساسية في الإدارة ، وتعرض هنا بإيجاز لتوضيح مفهوم السلطة و المسؤولية. يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري ، وتتضمن اعطاء الاوامر و التوجيهات لمرؤوسيه ، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة و التنفيذ من جانب المرؤوسين.

اما المسؤولية فهي محاسبة الاخرين عن أداء الواجبات والاعمال وتتضمن المسؤولية والالتزام من قبل الموظف او العامل بواجبات الوظيفة ، وتحقيق أهدافها ، والمحاسبة عن نتائج عمله.

وينص هذا المبدأ(مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة) على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة وعلى ان يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية ، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاءة وفعالية.

فالمسؤولية عن عمل معين يلزم ان يقابلا السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، وتفويض الاختصاص يجب ان يقتزن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل والسلطة غنما تضع في يد الرئيس(او الموظف) يقصد تحقيق غايات او اهداف محددة سلفا، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولا عن تحقيق تلك الغايات والاهداف ، مثال ذلك ام يحاسب عامل في مصنع عن توقف الآلة عن الإنتاج ، اذا لم تكن في سلطة العامل ان يقوم بتشغيلها، او ان يحاسب جندي عن التقصير في حراسة مكان ما، اذا لم يزود ببندقية، وبالتعليمات الازمة بخصوص استعمالها.

-هي تحديد الغايات النهائية، والسبل التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها.

-هي محصلة القرارات المتخذة لتحقيق الاداء الأمثل، والنمو المضطرد، في ظل الموارد المتاحة، وضوء الظروف البيئية المحيطة.

-هي مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها؛ اي انها الترتيبات التي توضع في الحاضر، لكي تؤثر او تحدث تغييرا ورئيسيا في المستقبل؛ أي انها عملية

تصميم الوسائل، والوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة، والظروف البيئية المحيطة.

-هي نمط الاهداف والاعراض والسياسات والخطوات المستقبلية لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة تحدد النشاط الذي تزاوله في المستقبل.

ومن جهة نظرنا، نرى ان الاستراتيجية الادارية تعني كل الاساليب والطرق والخطوات والتكتيكات التي من شأنها ان تحقق الاهداف المرحلية للإدارات المختلفة، بهدف تحقيق الاهداف الكبرى للمنظمة.

**ثامنا : العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار :**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، أهمها<sup>1</sup>:

### **1- كمية المعرفة الأساسية ، أو المعلومات المتاحة :**

والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، إذا تتخذ درجة الرشد في القرار على مدى توفر المعلومات التي يمكن الثقة فيها ، والاعتماد عليها في اتخاذ القرار، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلى أن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم .

### **2-عوامل تتصل بدوافع و قيم وولاء الأعضاء :**

إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي نتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوك نحو غايات شخصية معينة، بل وتحدد له الوسائل التي يختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان و اتجاهاته دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الهدف .

<sup>1</sup>-محمد عبد الحميد ابوزيد، المرجع السابق ، ص102



**3- مدى سهولة و توفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:**

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح و تسهل مرور و تنقل المعلومات والبيانات اللازمة كلما أدى ذلك على سهولة عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**تاسعا : طرق اتخاذ القرار :**

القرار متى اتخذ ، شأنه كالمقذوف الناري، لا يمكن استرجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد ، ومن ثم فإن التريث مع الاسترشاد والاستناد على خطة عملية عند اتخاذ القرارات ، أمر تفرضه الإدارة السليمة.

وهناك عدة طرق لاتخاذ القرار، حددها جوردين Gordon بأربعة أساليب أو طرق هي:

**1- طريقة الإجماع :**

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة ، وذلك لتقويم هذا الاقتراح من جانب باقي الأعضاء الآخرين ، إلى إن يتم اتخذا القرار بموافقة ورضا جميع الأعضاء.

ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة ، بتنفيذ القرار الذي أجمعت عليه.

وعلى الرغم من أن إجماع الأعضاء حول اتخاذ قرار معين ، يمكن أن يشير إلى أن الجماعة تخلو من الصراع أو الانقسام الداخلي، إلا انه ينبغي ان نتنبه لنوع معين من الإجماع، الذي يطلق عليه البعض بالإجماع المضلل، حيث يكمن خلف هذا الإجماع نوع من الضغوط الخارجية، ولا ينبع من الاقتناع العقلي لأعضاء الجماعة ، ولذا ينبغي ان تتخذ الجماعة قراراتها في حرية تامة، بعيدا عن أية ضغوط خارجية كانت او داخلية من تسلط احد أفرادها على القرار .

**2- طريقة التصويت:**

هو الاسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية ، ويلجأ اليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلافا حول الموضوع، او الحلول المعروضة. حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطروحة، فتلجأ الجماعة الى طريقة التصويت للوصول الى القرار

<sup>1</sup> -سليم بطرس جلدة، المرجع السابق ، ص65

ويصبح لحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء هو القرار الذي وصلت اليه الجماعة .

### 3- تفويض السلطة:

كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير عملها، و الإسراع في اتخاذ القرار، الى تفويض سلطة اتخاذ القرار الى فرد ، او لجنة صغيرة ، يستطيع او تستطيع هذه اللجنة ان تتخذ القرار بدقة و سرعة اكبر، و غالبا ما يكون الشخص الذي تفوض له السلطة هو الذي تتوفر لديه المعلومات التي يبنى عليها القرار .

وقد تضع الجماعة بعض القيود على استخدام طريقة التفويض ، إذ قد تكون هذه القيود المرتبطة بالزمن ، كأن تحدد الجماعة لهذا الفرد أو تلك اللجنة ، أن تتخذ القرارات خلال فترة معينة ، و قد ترتبط هذه القيود بالموضوعات إذ قد تحدد الجماعة للفرد أو اللجنة ، أن تتخذ قرار في موضوع ، أو في موضوعات بعينها .

ونتيجة لعملية التفويض هذه ، تصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد، أو تلك اللجنة ، طالما إنها في إطار أو نطاق التفويض الذي أعطته الجماعة لهذا الفرد ، أو تلك اللجنة .

### المطلب الثالث : مزايا و عيوب اللامركزية

#### أ- مزايا اللامركزية<sup>1</sup>:

- السرعة في انجاز الاعمال، لان المرؤوسين لا يرجعون لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
- تخفيف عبء العمل عن الرؤساء مما يجعلهم يتفرغ وللاعمال الاستثنائية والتخطيط لمستقبل المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، انتاجيتهم والشعور بدورهم .
- اثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية مما يدفع بالمؤسسة الى النمو السريع وتحقيق الأرباح .

<sup>1</sup>-محمد عبد الحميد ابوزيد، المرجع السابق، ص156

- استثمار الوقت بشكل أفضل من خلال التخلص من الحلقات الزائدة في السلم الإداري.
  - تسمح للعاملين بالمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار .
  - تسمح بتمكين العاملين وجعلهم عنصرا فاعلا في العملية الإدارية.
- ب- عيوب اللامركزية**
- قد تكون مجالا للتكاسل بعض العاملين وتراخيهم من القيام بمهامهم مما يؤدي الى ضعف الأداء<sup>1</sup>.
  - قد تكون سبيلا الى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه
  - لا تسمح بتوفير القيادة في مختلف المجالات ، مما يسبب ضعفا في الكفاية بميدان العمل .
  - كثرة المشاركة في اتخاذ القرار ، قد تؤدي الى التناقض في القرار المتخذ.
  - قد تؤدي الى اضعاف السلطة المركزية .
  - لا يمكن استخدام اللامركزية في العمليات المالية والمتابعة.

<sup>1</sup>-محمد عبد الحميد ابوزيد، المرجع السابق ، ص157

## خلاصة الفصل:

اللامركزية الإدارية أساسها تشجيع حرية التعبير والإسهام والإبداع ، والتي تظهر من خلال الأساليب الإدارية المتبعة من قبل المدراء في التعبير عن مدى ديمقراطيتهم، والتي تتدرج من مجرد التشاور في صناعة القرار إلى منح الحرية التامة للعاملين في صنع القرار أو ما يسمّى بالتفويض. وعليه يمكننا القول أنّ اللامركزية الإدارية توقع في أعلى درجات سلم اللامركزية الإدارية لأنه يعبر عن ديمقراطية إدارته من خلال تبني نماذج مرنة من الهياكل التنظيمية كالنماذج العضوية المختلفة واعتماد نظم تحفيز فعّالة.

## تمهيد:

ان كفاءة وفاعلية أداء العامل لعمله هو الهدف الأساسي الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه ، والأداء تتاوله الكثير من العلماء والباحثين في العديد من الدراسات والبحوث ، وسوف يتضمن في هذا الفصل التعرض الى الأداء من خلال مباحث حيث خصص المبحث الأول ماهية الأداء ، أهمية الأداء ، أهداف الأداء ، محددات الأداء الوظيفي ، تحسين وتطوير الأداء ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء ، مفهوم تقييم الأداء ، أهمية و أهداف تقييم الأداء ، مراحل تقييم الأداء ، أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء ) ، أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء ) ، معوقات الأداء.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

## المطلب الأول: أهمية الأداء

للأداء أهمية بالغة لدى أي منظمة ، وتتجسد أهميته في النقاط التالية:

- تحتاج المنظمات إلى موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها من خلال مخرجات ملموسة كالمنتجات الصناعية أو غير ملموسة كتقدم الخدمات في مجالات مختلفة ، ومن أهم هذه الموارد العنصر البشري بالنظر لارتباطه بالأداء، هذا العنصر الذي يدير ويحول الموارد إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة والجهد المبذول مجتمعين ، وعليه فان ثبات كلفة الموارد مع فعالية العنصر البشري يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- إن الأداء المتميز للعاملين يجعل من المنظمة أكثر استقرارا أطول بقاء، ويشكل عام فان اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وأي جزء منها لا يعد انعكاسا لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضا.
- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الفعالية و الكفاءة في الأداء بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص64

**المطلب الثاني : أهداف الأداء**

أما فيما يخص أهداف دراسة الأداء الوظيفي ، فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحديد أنشطة العمل وجوانبها الثابتة و المتغيرة .
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام و العمل و البحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل <sup>1</sup>.

**المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي**

لقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد محددات الأداء بدقة ، فمنهم من اعتبر الأداء

الوظيفي محصلة تفاعل عوامل داخلية متعلقة بالفرد و التي تتمثل فيما يلي:

-**الجهد المبذول (الرغبة أو الدافعية) :** ويشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله ، وهو يعبر عن درجة حماس ورغبة الفرد لأداء المهام المنوطة به ، فكلما زادت الجهود المبذولة من الفرد عكس ذلك قوة الرغبة و الدافعية لديه، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس ذلك درجة دافعيته و رغبته لأداء العمل.

-**القدرات والخبرات المكتسبة لدى الفرد :** وتتمثل في الخصائص الشخصية التي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة، وتشمل المستوى التعليمي ، التدريب والخبرات المكتسبة التي تعكس درجة فعالية الجهد المبذول.

-**إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعني درجة إلمام الفرد بالمهام والواجبات المنوطة به، ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد المبذول ، دافعية الفرد، قدراته وخبراته المكتسبة إضافة إلى إدراكه لدوره الوظيفي ، و التي تمثل مجتمعة العوامل الداخلية السابقة الذكر مع محدد آخر هو بيئة العمل ، والذي يتمثل في ملامح مادية كالإضاءة ، التهوية، ساعات العمل ، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية

<sup>1</sup> - أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،

كالعلاقات بين الرؤساء و الزملاء والمرؤوسين.

ويرى بعض الآخر من الباحثين أن السلوك الإنساني هو محدد الأداء الوظيفي، بحيث يعتبر محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يعيشه ، وبالتالي فالأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين عوامل من داخل الفرد وأخرى من المحيط الخارجي، و يمكن وضع تصنيف للعوامل المرتبطة بالأداء الوظيفي و المؤثرة عليه، فمنها ما هو خاضع لسيطرة الموظف كالكفاءة في العمل ومنها ما هو خارج سيطرته كالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف ، طرق الاتصال والحوافز، ويمكن حصر هذه العوامل في المحددات التالية:

-**الموظف:** وهو أحد أهم العوامل المرتبطة بالأداء والمؤثرة عليه، وذلك من خلال ما يملكه من قدرات ، مهارات، خبرات، اهتمامات ، ودوافع للإنجاز.

-**الوظيفة:** وتشمل الأنشطة والمهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها أداء العمل، كما تسمح للموظف بتطوير أدائه من خلال التغذية العكسية.

-**الموقف:** ويشمل كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية ، ويتمثل بالأساس في مناخ العمل، نظام الإشراف ، الموارد المادية والبشرية ، الأنظمة و الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

تحدد هذه المحددات الثلاثة مدى قدرة الفرد على انجاز عمله بكفاءة وفعالية وتحقيق ما يتطلع إليه من رضا وظيفي ومستوى إداري جيد يتماشى مع طموحاته وتطلعاته في تحقيق النجاح ، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء الفرد منها الفيزيولوجية، المادية ، التنظيمية ، البيئية والتقنية، والتي تتفاعل مع الجهد المبذول وقدرات الفرد لتحديد سلوكه ، لذا يعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه و الإرشاد.

<sup>1</sup> - ماجد الميع ،حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي ، غير منشورة، رسالة شهادة نيل ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007،ص:46

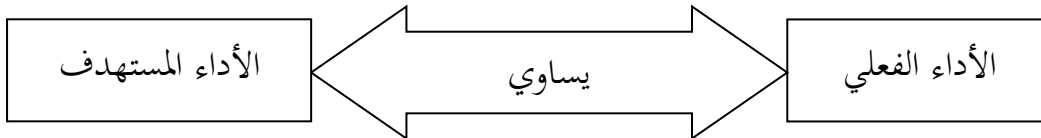


### المطلب الرابع : تحسين وتطوير الأداء<sup>1</sup>

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة ، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة و الكفاءة و الفعالية في الأداء فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتها من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا و الذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمد ، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات، والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق .

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتقاء بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليضل التساوي والتعادل بينها قائم.

#### شكل(02): يمثل تحسين وتطوير الأداء



المصدر : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1983.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء ومن متجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات ، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة كذلك تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر يفرض الارتقاء بها على

<sup>1</sup>-المرجع السابق ذكره ص 182

مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

وبجدر أن تبين الفرق بين تحسين الأداء وتطوير أداء بدرجة أوضح، إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين .

ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيب ، كذلك ثمة فرق جوهري آخر ، إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء و بالاستعانة بفراق الإصلاح و الصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة .

ويصدق تعبير الإصلاح و الصيانة سواء كان الأداء في المجال الإنتاجي و التقني أو كان في مجالات أخرى كالتسويق و التمويل وغيرها من الوظائف الخدمائية والمساند فالمعنى أن الأداء المعيب أيأ كان مجاله يخضع لعمليات إصلاح وصيانة ، ومن ثم فان تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتا طويلا ، كما لا يكلف نفقات باهضة ، ولا يتطلب استثمار قدرات عالية في مجالات البحوث و التطوير ، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المختصين ذوي المعرفة العالية ، كما يستغرق وقتا يطول إلى سنوات في بعض الأحيان وان كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات من ناحية أخرى يكلف التطوير استثمارات مالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة ، كما تتمثل مجالات تحسين وتطوير الأداء في ما يلي<sup>1</sup>:

- تطوير قدرات ومهارات الفرد
- تطوير نظم التعامل في الأسواق
- زيادة المستوى العرفي للفرد
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل

<sup>1</sup>- أحمد صقرعاشور، المرجع السابق، ص341

- إعادة تصميم العمل
- إعادة تخطيط الأداء
- إعادة هندسة العمليات
- إعادة التنظيم الإداري
- إعادة صيانة النظم و السياسات
- إعادة توزيع المسؤوليات و الصلاحيات
- زيادة استيعاب التقنيات
- تحسين مكان العمل
- تطوير ثقافة المنظمة
- تطوير قدرات ومهارات القائد
- زيادة المستوى المعرفي للقادة
- تطوير أنماط و أساليب القيادة
- تطوير العلاقات مع الموردين

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء من أبرزها ما يلي :

-يعرف ( السعيد فرحات جمعة) تقييم الأداء على أنه "تقديم حكم ذو قيمة على تسيير مختلف موارد المنظمة ، وبتعبير آخر يتمثل في قياس نتائج المنظمة على ضوء معايير محددة سلفاً".<sup>1</sup>

-كما يعرف على أنه : " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهو يهتم بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة سلفاً مع قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة".

-بينما يعرف (عقيل جاسم عبد الله ) تقييم الأداء على أنه:" فحص تحليلي انتقادي

<sup>1</sup>-السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000 ، ص 20

لخطط وأهداف وطرق استخدام الموارد البشرية للتحقق من كفاءة الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة ، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة".<sup>1</sup>

بناء على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها الموضوعية واستخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات و المساعدة في وضع الأهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتحقيق أفضل مستوى انجاز ممكن.

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أ- أهمية تقييم الأداء :

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص وضعية المنظمة وتكوين رؤية مستقبلية سليمة ، و يرتبط تقييم الأداء الوظيفي بعملية جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة وخلق الدافعية للعمل لديها ، إضافة إلى الاحتفاظ بالأفراد أصحاب الخبرات و المهارات العالية ، وتتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد على الخصوص في تحقيق الرضا الوظيفي لديه (وضع الموظف في المكان المناسب) ، أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل في تشجيع المنافسة بين الأفراد و تصحيح السياسات المتبعة لتقويم الأخطاء التنظيمية لتسهيل تخطيط القوى العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار السليم للأفراد المستحقين للترقية ، وتكمن أهمية تقييمه في النقاط التالية:

-توفير آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.  
-تحسين واقع العلاقات الداخلية بين العاملين ، وكذلك العلاقات الخارجية مع المتعاملين.

-التحقق من إمكانية تحقيق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

-مساعدة المنظمة على القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

-التأكد من تنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة.

<sup>1</sup>-عقيل جاسم عبد الله ،مدخل في تقييم المشروعات و الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء،دار مكتبة الحامد، ط1،عمان،ص245

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.<sup>1</sup>
- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الأفراد في المنظمة فتتلخص فيما يلي:
- المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل ، الترقية ، وتخطيط القوى العاملة
- تحديد مكافآت الأفراد وزيادة تحفيزهم باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها ومعالجتها<sup>2</sup>
- تحديد مدى كفاءة الفرد ومستوى الرضا لديه.
- تحقيق المعاملة العادلة من خلال حصول كل فرد على ما يستحقه من ترقية، علاوات ومكافئات.

- خلق فرص للاحتكاك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- يساهم تقييم الأداء الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي يتميز بالعلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يساهم شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاط هو في الالتزام بتنفيذ المهام،فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على سلامة اختيار الطرق المستخدمة في توجيه وتدريب العاملين.<sup>3</sup>

أ-أهميته بالنسبة للمرؤوسين:

#### 1- إشعار المرؤوسين بالمسئولية:

- فإذا شعر الموظف بان أدائه موضع تقييم من رؤسائه فانه يجتهد في عمله ويقدر مسؤولية ويحرص على الحصول على المزايا للموظفين الأكفاء.
- 2- توفير المعلومات اللازمة لتعديل وضع الموظف الجديد:

إن نظام قياس الكفاءة يوفر المعلومات التي على أساسها يمكن مكافأة الموظف الجديد ماديا ومعنويا وتثبيته أو نقله إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة تكون مناسبة له لمساعدته على التحسين وبالتالي خفض التكاليف التي قد تتحملها المنظمة بسبب

<sup>1</sup>-كاظم جاسم العيساوي ،دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار المناهج للتوزيع والنشر، ط1، عمان، 2001، ص245

<sup>2</sup>-كامل بريير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية ،ط2، بيروت ، 2000، ص125

<sup>3</sup>-علي غربي وآخرون ،تتمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة أولى، القاهرة، 2007، صص، 140-193

الاختيار غير السليم.

### 3- تطوير أداء المرؤوسين:

يساهم نظام قياس كفاءة الأداء على الاحتفاظ بمستوى مرضي لأداء الموظفين في العمل الحالي وخاصة عندما يتبع هذه العملية مقابلة مع كل فرد تساعد على تحسين أداء الموظفين، ويمكن تطوير أداء العاملين بأسلوبين الأول هو تحسين العمل وتبسيط إجراءاته والثاني هو تنمية العاملين وتدريبهم.<sup>1</sup>

ففي الأسلوب الأول يتضح للإدارة انه على الرغم من أن خصائص العاملين كالمؤهل العلمي و الخبرة العملية والتدريب و الخصائص الفسيولوجية والنفسية تتلاءم مع احتياجات العمل إلا أن مستوى كفاءة الأداء لا يرتقي إلى الحد المطلوب، وفي هذه الحالة قد يكون القصور راجعا لظروف العمل و إجراءاته و الإمكانيات المتاحة له، وبالتالي تقوم لإدارة المنظمة بدراستها لتحسين العمل و الإمكانيات و الإجراءات الملائمة وكان مستوى الكفاءة لا يصل إلى المعدلات المطلوبة و المفاهيم أو السلوك لدى العاملين.

### 4- زيادة مستوى رضاء العاملين:

فكلما ارتفع مستوى الأداء للإفراد كلما حصلوا على تقدي كفاءة مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت الايجابية التي يحصلون عليها، وهذا يؤدي الى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالنفس فتستقر معنوياتهم مما ينعكس على المستوى رضاء الموظفين عن وظائفهم وبين مستوى أدائهم.

### ب-أهميته بالنسبة للرؤساء:

#### 1- استمرار الرقابة والإشراف:

حيث يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار لكي يكون حكمهم قائم على أسس موضوعية وصحيحة عن مستوى أداء كل منهم.

#### 2- تنمية مقدرة التحليل لدى الرؤساء:

إن من السهل على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما بأنه ممتاز أو

<sup>1</sup>-ابراهيم علي،تقييم قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية واثرة على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد،رسالة دكتوراه غير

منشورة،القااهرة،جامعة عين شمس،1996،صص 25-31

ضعيف دون إن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقدير مسبب عن أداء الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه لما يعتبر موظفا ما ممتازا أو ضعيفا، لذلك فإنه نظام قياس كفاءة العاملين ينمي في الرئيس المقدر على التحليل عندما يجد نفسه مسئولا عن وضع تقديرات دقيقة عن كل عنصر في التقدير حتى لا تكون موضع طعن العاملين.

### 3- تنمية العلاقات بين الرئيس و مرؤوسه:

إن نظام تقييم الأداء يعتبر وسيلة لزيادة التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وزيادة الألفة بينهم، الأمر الذي يعطي للرئيس الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع مرؤوسيه، علاوة على إن المرؤوسين يسعى لبناء علاقة طيبة مع رئيسه نظرا لان عمله وسلوكه سيكونان موضع تقييم، وان النتائج هذا التقييم سوف تنعكس عليه.

### ج- أهمية قياس كفاءة الأداء بالنسبة للمنظمة:

يعتبر تقييم أداء العاملين من العمليات الإدارية الهامة في معظم المنظمات، فمعظم المنظمات في كثير من الدول يوجد لديها نظم لتقييم أداء العاملين بها، فقوانين العمل في معظم الدول تنص على ضرورة اتخاذ تقارير الأداء كأساس للقرارات المرتبطة بالعاملين مثل قرارات العلاوة الدورية و التشجيعية، وقرارات الترفيه والنقل والفصل.... الخ. ويمكن توضيح مدى أهمية وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة في الآتي:

### 1- الكشف عن تحقيق الأهداف:

إن من الطبيعي إلا تكون أهداف المنظمة منفصلة عن أهداف العاملين بها، فكلما كانت هذه الأهداف متصلة ببعضها فان تقييم الأداء يعكس مستوى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف ودرجة الكفاءة لهم ومقدار التناقص أو التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ودرجة انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ويبرز ذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، والذي يتم فيه الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء و المرؤوسين على نتائج الأعمال (الأهداف) المتوقع أن يحققها كل مرؤوس

وفي نهاية الفترة الزمنية يقوم الرئيس بقياس النتائج التي حققها المرؤوس بالفعل وتقارن هذه الأهداف المتفق عليها، وعليها يتم قياس كفاءة الموظف.

## 2- وضع معدلات لأداء العمل:

إن لتقييم الأداء أهمية بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها، وبالتالي النهوض بمستوى أداء الوظائف وهذا يحتاج إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب و العناصر التي تؤثر عليه، وهذا يعني تحليل الانجاز إلى العناصر التي يتكون منها وتحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على تحديد مستوى أداء العمل المطلوب تحديدا كميًا في حالة الإنتاج المادي والملموس أو وصفيًا في حالة إنتاج الخدمات غير الملموسة، وتحديد العناصر الفرعية التي يتضمنها التحديد الكلي لمستوى انجاز العمل وأسلوب تأثيرها على الانجاز أو الأداء الإجمالي، وتحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك وخصائص العاملين في تفاعلها مع بيئة العمل وفي تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي للعمل.

وان وضع معدلات للأداء تمكن الرؤساء من تقييم أداء مرؤوسيه ودرجة كفاءتهم التي توضع لذلك بعدالة وموضوعية دون تأثر بنوازع الشخصية مما قد يجنب المنظمة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراض والتظلم من قبل العاملين من تقدير كفاءتهم<sup>1</sup>.

## 3- قياس كفاءة استخدام الموارد البشرية :

تزداد قدرة المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها لمواردها خاصة البشرية منها، ويعتبر تقييم الأداء من الوسائل المهمة في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك فإن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس مستوى استخدام الموارد البشرية بالمنظمة فتبين مدى الاستخدام الكامل لها ومجالات الفقد فيها.

## 5- الكشف عن بعض مشاكل الإدارة وعيوبها:

إن تقييم الأداء يفيد في الكشف عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية وخاصة إذا كان السبب في انخفاض كفاءة الموظفين لا يعود إلى قصور فيهم،

<sup>1</sup> - عبد الرحمن شفيق، كفاءة اعداد معدلات الداء والقرارات الوظيفية، مجلة الادارة، عدد3، يناير 1981، ص112



فمثلا إذا كان مستوى غالبية موظفي إحدى المنظمات بالنسبة لعناصر التعاون دون المتوسط فهذه النتيجة قد تعكس وجود خلافات بين العاملين أنفسهم مما يقتضي دراسة هذه الخلافات ويقصى أسبابها والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لها.

### 6- الكشف عن بعض العيوب التنظيمية:

يساهم تقييم الأداء للعاملين في كشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ولا يكون للعاملين دخل فيها.

فقد لا ترجع أسباب انخفاض كفاءة الأفراد في قصور أو نقص فيها بل قد يكون انخفاض مستوى الكفاءة راجعا إلى العيوب تنظيمية تعوق الاستفادة من طاقات الأفراد وإمكانيات مثل عدم تحديد الاختصاصات للأفراد بوضوح، وعدم توزيع الأعباء والمسؤوليات توزيعا مناسبيا بين الأفراد، والتداخل والازدواج في اختصاصات الأقسام والإدارات بما يعكس على أداء العاملين بها، ويختلف أساليب التخطيط والمتابعة وتعدد الإجراءات والنظم، وبالتالي تتاح الفرصة لإدارة التنظيم إن توجه جهودها إلى إصلاح وتطوير تلك النواحي بما ينعكس على الأداء العام للعمل.

### ب- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب ثلاثة مستويات هي :

المنظمة ، الرؤساء والمرؤوسين، وسوف يتم ايجازها كما يلي:

#### 1-الأهداف على مستوى المنظمة:

-خلق مناخ ملائم يتميز بالثقة والتعامل الأخلاقي، ما يقلل من احتمال التعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لمساعدتهم على التقدم و التطور.

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

-إن النتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى

نجاح السياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف على مستوى رؤساء العمل:

تعتبر مواجهة المشرف أو الرئيس المباشر للفرد العامل للحكم على أدائه عملية صعبة حيث أنها تتميز بطابع التحدي ، الأمر الذي يتطلب من المشرفين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم على التواصل للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العناصر التابعة لهم، وهو ما يساعد على تحسين علاقاتهم مع العاملين والتقرب إليهم أكثر للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تواجههم.<sup>2</sup>

## 3- الأهداف على مستوى المرؤوسين:

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد هو تحقيق العدالة من خلال مكافأة العاملين على جهودهم المبذولة ماديا ومعنويا ، ويمكن حصر أهداف هذه العملية بالنسبة للفرد في النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم و العلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم اتجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين للعناصر التابعة لهم.
- وسيلة لتقويم السياسات الاختيار و التدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد<sup>3</sup>
- وضع الحلول اللازمة لمواطن الضعف وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيتها مستقبلا.
- خلق جو من المنافسة بين أقسام المنظمة باتجاه رفع مستوى أدائها من خلال تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الانحرافات الحاصلة وتحديد انجازاته سلبا أو إيجابا.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموحات والإمكانيات المتاحة ، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات و الخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2005، صص 201-202

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 209

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص 209

-ترشيد التكلفة وتخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط

-توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء :

يمكن حصر عملية تقييم الأداء في المراحل الأساسية التالية :

-تحديد النشاط المراد تقييمه ووضع معايير الأداء الملائمة

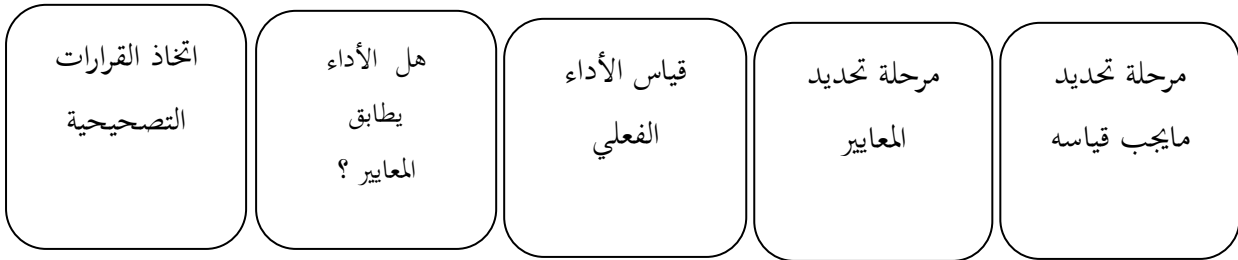
-جمع، تحليل ودراسة البيانات و المعلومات الإحصائية

-قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمستويات الأداء المعيارية

-تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم من خلال الشكل الموالي:

### شكل(03): مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن

### المطلب الرابع: أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء )

توجد حدة وسائل تستخدم في قياس الأداء لعلى من أهمها وأكثر شيوعا مؤشرات الأداء والتي تستمد أهمية دراستها مما تتطلبه هذه العملية من توفر مجموعة من المؤشرات تتميز بخصائص معينة لغرض قياس مستوى الأداء الذي حققته المنظمة و الوقوف على مستوى تطور نشاطاتها ووظائفها.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن،ص،32

## أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء

**1-تعريف المؤشر:** يعرف المؤشر على أنه: "أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار وحكم موضوعي على حالة معينة".

-كما يعرف على أنه: "هو عبارة عن معطى كمي يقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار ،خطة أو هدف محدد ومتفق عليه في إطار استيراثجية المنظمة"<sup>1</sup>.

-ويعرف أيضا على أنه : "عبارة عن تمثيل رقمي لظاهرة يراد وضعها تحت الرقابة ، أما فيما يخص التسيير العمومي بالمؤشر عبارة عن معطى (عدد، ترقيم، تقدير...الخ) يسمح بالتعبير عن وضعية معينة من خلال تقديمه لخصائص قابلة للقراءة تترجم تلك الوضعية".

## 2-تعريف مؤشرات الأداء :هناك عدة تعاريف تتعلق بمؤشرات الأداء يمكن انجازها

فيما يلي:

-يعرف (MORIN) مؤشرات الأداء على أنها نتاج العمليات المطبقة على معطيات متوفرة من طرف الفاعلين والتي تعطي أحكاما على الأداء التنظيمي.

-كما يعرفها (NPRTON&KAPLAN) على أنها مجموعة من التقديرات التي يقدم للمسيرين لمحة سريعة ولكن كاملة على نشاط المنظمة.<sup>2</sup>

-من جهة أخرى يعرف (LORINO) مؤشر الأداء على أنه معلومة تساعد بشكل فردي أوجما عي الفاعلين في المنظمة لقيادة سير نشاطها نحو الوصول للهدف المنشود.

مما سبق يكن القول أن المؤشر مهما كان نوعه يمكن أن يأخذ قيمتين:

-قيمة مستهدفة تترجم هدفا محدد مسبقا ،ويعتبر هذا النوع من المؤشرات الأكثر استعمالا وشيوعا وتسمى بالمؤشرات المستهدفة.

-قيمة عند نهاية التنفيذ تترجم مستوى انجاز الهدف ، وتسمح هذه المؤشرات بوصف

<sup>1</sup>-ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ،

مصر، 2006، ص، 418

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 422

وضعية مرتبطة بعدة ظواهر يتم عرضها بشكل شامل ، وتسمى المركبة.

### 3- خصائص مؤشر الأداء الجيد: تتمثل خصائص مؤشر الأداء الجيد في النقاط

التالية:

- أن يكون له اسما وطريقة حساب ومصدر معلومات محدد.
- أن يكون قابلا للقياس وسهل القراءة لغير المتخصصين ومعبرا عن وضعية معينة .
- أن يكون واقعيا(موضوعيا) بحيث يعبر عن الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة أو الهيئة.
- أن يكون متناسقا مع المؤشرات الأخرى بحيث لا يوجد تعارض بينه وبين غيره من المؤشرات.

- أن يكون وسيلة للتنبؤ بمستقبل أداء المنظمة انطلاقا من النتائج المحصل عليها.
- أن يرتبط حسابه بفترة زمنية معينة (شهريا ، فصليا ، أو سنويا) بحسب طبيعة النشاط.

أما فيما يخص تقييم أداء العاملين فيمكن حصر خصائص مقياس الأداء الجيد فيما يلي:

- أن يكون ثابتا(مستقرا)بغض النظر عن قام بحسابه أو الفترة التي تم حسابه خلالها.
- أن يكون متوافقا مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- أن يكون دقيقا وواضحا ومقبولا سواء من طرف المديرين أو المرؤوسين.

### 4-وظائف مؤشرات الأداء: يمكن لمؤشرات الأداء أن تشغل وظائف متعددة فيما

يلي<sup>1</sup>:

- متابعة النشاط وتحديد مدى التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعية
- تقديم نتائج النشاط وأثرها على أداء المنظمة .
- قياس الانجازات بالنسبة للأهداف المسطرة وفهمها وتحليلها.
- التيقظ الخارجي المتعلق بتشخيص التطورات الحاصلة بيئة المنظمة كتزايد نسبة

<sup>1</sup>-مجيد الكرخي ،المرجع السابق ،ص،65

المهتمين بأنشطة المنظمة سنويا بنسبة معينة.

- توجيه قرارات المسيرين بغية تحسين الأداء .

-تغذية التشاور و الحوار بين مختلف المستويات الإدارية .

-تجدر الإشارة إلى أنه نادرا ما يستوفي نفس المؤشر أكثر من وظيفة من هاته

الوظائف.

### 5- أنواع مؤشرات الأداء :

أ-المؤشرات المالية وغير المالية : المؤشرات المالية هي التي يتم حسابها بالوحدات النقدية ، أما المؤشرات غير المالية أو المادية فهي التي يتم حسابها باستخدام وحدات غير مالية كالوحدات المنتجة أو ساعات العمل.

وتعتبر المؤشرات المادية التي تستخدم أكثر في النشاطات التنفيذية كمكمل للمؤشرات المالية في متابعة النشاط ، كما تسمح بمتابعة الأهداف الاستراتيجية وقياس أثر البيئة المحيطة على أداء المنظمة.

ب- المؤشرات الذاتية والموضوعية: يتمثل الاختلاف الجوهرى بين المؤشرات الذاتية و الموضوعية في كون أن الأولى تتميز بتأثير ميول وذاتية المقيم على النتائج وغالبا ما يرتبط هذا النوع من المؤشرات بتقييم الأداء العاملين ، إما المؤشرات الموضوعية فتتميز بثبات نتائج القياس بغض النظر عن يقوم بحسابها فهي مبنية على أسس علمية بعيدة عن الميول الشخصية و الأحكام الذاتية.

إن كلا من المؤشرات الموضوعية و الذاتية لها دور معين ، غير أنهما متلازمان عند

الاستخدام في عملية التقييم.<sup>1</sup>

ج- مؤشرات القيادة ومؤشرات النتائج: يمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات للقيادة و المتابعة وأخرى للنتائج ، ويعتمد هذا التصنيف على المستويات الإدارية التي تستخدم على مستواها هذه المؤشرات أو ما يسمى بالسلطة السليمة ، وتستخدم مؤشرات القيادة من طرف المسؤولين عن الأقسام التي تخضع لتصرفهم لمتابعة وتقييم أدائها عند مستوى إداري معين ولا يتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى منه داخل هيكل

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص، 73

المنظمة ، بينما مؤشرات النتائج المحصل عليها عند مستوى إداري معين فيتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى، فمؤشرات القيادة تشخص النشاطات التي نتائجها تقاس باستخدام مؤشرات النتائج عند مستوى إداري أدنى ، ومنه يمكن القول أن مؤشرات النتائج للأنشطة عند مستوى معين من السلطة السليمة تمثل مؤشرات قيادة للأنشطة أخرى عند مستوى أعلى من هذه السلطة ، فمثلا لإنجاز حجم معين من العمل في قسم داخل المنظمة يقوم المسؤول بتقسيمه على مجموعة من فرق العمل بحيث يلتزم كل فريق بإنجاز جزء من مستوى فرق العمل يتم استخدام مؤشرات القيادة لمتابعة حجم تقدم العمل ويتم عرض نتائج المتابعة على المسؤول عن القسم باستخدامها كمؤشرات نتائج و التي تعتبر كمؤشرات قيادة بالنسبة إليه.

### ثانيا: تصنيف مؤشرات الأداء المطبقة بالهيئات الإدارية العمومية

ويتم ذلك حسب ثلاثة محاور<sup>1</sup>:

**1-محور النتيجة النهائية:** ويتضمن هذا المحور مؤشرات النتائج النهائية التي تنقسم إلى مؤشرات الأثر المباشر والتي تترجم مظاهر تطور البيئة المحيطة الناتجة بشكل مباشر عن نشاط الهيئة ، وتعتبر هذه التطورات كتبعات مباشرة عن نشاطها ، كما يتضمن هذا المحور مؤشرات الأثر غير المباشر و التي توضح مظاهر تطور البيئة المحيطة الناتجة عن نشاط الهيئة ولكن بشكل غير مباشر ويمكن اعتبار جزء من هذه المظاهر فقط كتبعات لنشاط الهيئة لأن هذه التطورات مرتبطة بشكل قوي بعوامل أخرى غير خاضعة لتحك الهيئة ، فمثلا نسبة حوادث المرور والقتلى الذين ينجمون عنها أكيد أنه لا يرتبط فقط بمدى صلاحية الطرقات بل يرتبط أيضا بحجم التواجد الأمني ، مستوى تعليم السائقين

وكذا مدى تعاطي الكحول و المخدرات ، فتأثير أداء مديرية التشغيل يعتبر كعامل من مجموعة عوامل أخرى ناتجة عن البيئة المحيطة ، وبالتالي فان نسبة حوادث المرور تعتبر كتبعة غير مباشرة لمدى صلاحية الطرقات وكمثال آخر فالتزام المديرية العامة للضرائب مع وزارة المالية بتقديم نسبة التصريح الطوعي للمكلفين حالة مؤشر للأثر

<sup>1</sup> -مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص187

المباشر .

**2- محور الكفاءة و الفعالية:** ويتضمن هذا المحور مؤشرات الكفاءة التي تترجم العلاقة بين الانجازات المحققة و الإمكانيات المسخرة لنشاط الهيئة ، وعادة ما تأخذ شكل نسب مقارنة بين مؤشرات النتائج السابقة الذكر ومؤشرات الإمكانيات كما يتضمن هذا المحور مؤشرات الفعالية التي تحجج العلاقة بين النتائج المحصلة و الأهداف المحددة مسبقا، وذلك من خلال قياس نسبة وحجم تحقيقها.

ان كل المؤشرات المستخدمة سواء كانت مؤشرات النتائج أو الكفاءة و الفعالية تحتاج الى قيم معيارية يتم العمل على تحقيقها أو الاقتراب منها.

**3- محور نوعية الخدمة المقدمة:** ويتضمن هذا المحور مؤشرات نوعية الخدمة المقدمة و المتمثلة في مؤشرات الإجراءات الوظيفية وكذا مؤشرات رضا المستخدمين. فنوعية الخدمة تقاس من زاوية الرضا المعبر عنه من طرف المستخدمين ،على ضوء احترام الإجراءات المحددة مسبقا، ومنه فان الإجراءات الوظيفية ماهي-في الحقيقة إلا وسيط مساعد حتى يكون رضا المستخدمين مثاليا قدر الإمكان.<sup>1</sup>

#### المطلب الخامس : معوقات الأداء

-توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد منها الخارجية كالإضاءة ،الحرارة ، التهوية، الضوضاء ، مدى وفرة التجهيزات ونمط الإشراف ، غير أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء الفرد وإنتاجياته، بل هناك عوامل داخلية ترتبط بشخصية الفرد كالذكاء ، القدرات ، و السمات الخاصة، مستوى التدريب و الخبرة بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية.

عليه تقع على كاهل الإدارة مسؤولية توفير ظروف العمل المناسبة للأفراد وتوفير بيئة تنظيمية داعمة بهدف التقليل قدر الإمكان ن هذه المعوقات لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله ، المرجع السابق ،ص198

<sup>2</sup> -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2000، ص216



**خلاصة الفصل الثاني :**

وخلاصة للفصل يمكن اعتبار العامل الكفاء هو أهم الموارد التي يمكن أن تنثري به المؤسسة ، كما يعتبر الأداء السليم لهذا العامل أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية ، ولما كانت كل جهة سواء كانت حكومية أم خاصة ، تحاول دوما تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل ، فان عملية تقييم وتحسين أداء العاملين تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة اليها ، اذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء ومساعدة العاملين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل ، وإعطاء فرصة للعاملين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة ، لإفساح المجال أمام العاملين الآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج .

## تمهيد:

تطرقنا في القسم النظري من هذه الدراسة الى طرح اشكالية بحثية ، وذلك في ضوء مختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي عالجت وتناولت موضوع اللامركزية الادارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " ، حاولنا التعرف بعد ذلك الى ما توصلت اليه الدراسات المختلفة الأخرى حول موضوع دراستنا، حتى نقف على مختلف الجوانب والقضايا التي تهم هذه الدراسة ، ومن تسهيل عملية اختبار فروضها.

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ، من خلال دراسة اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " ، من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراسة ، بالإضافة الى المقابلة والتي يتم من خلالها طرح أسئلة على أصحاب القرار بالمكتبة محل الدراسة للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة، واستكمال وتفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان السالف الذكر

يعالج هذا الفصل عرض وتحليل وتكميم البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، وكذلك بغية الوصول الى نتائج هذه الدراسة .

## المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

## المطلب الأول : مجالات الدراسة

## أ-المجال الزمني :

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان ، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر جانفي 2017 ،حيث قامت الباحثتين بتقسيمها إلى عدة مراحل:

✓ **المرحلة الأولى :** أن هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحثة أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي ، ولكن بعد الاتصال بالأستاذ المشرف : **بن علي خليل** ، الذي قبل الإشراف ، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها ، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة إلى تحديد موضوع البحث اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " .

✓ **المرحلة الثانية:** أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية الجلفة ، والتي استغرقت 15 يوم أين تعرفت الباحثتين عن قرب عن المكتبة الرئيسية للمطالعة مجال الدراسة ، وكيف يسير العمل فيها كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول اللامركزية السائدة في المكتبة ، وكان ذلك ابتداء من شهر فيفري

✓ **المرحلة الثالثة:** حيث دامت هذه المرحلة 15 يوما أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المكتبة محل الدراسة ، وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بجدد العمال أو السجلات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمكتبة ، بالإضافة إلى التعرف عن قرب مهام وأنشطة و خدمات التي تقدمها المكتبة .

✓ **المرحلة الرابعة :** وهي آخر مرحلة حيث دامت 10 أيام أين تم فيها كخطوة أولى عرضها على محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العينة .

✓ **المرحلة الخامسة :** وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة ، أين قام الأستاذ المشرف بالإطلاع عليها من البداية إلى النهاية ، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول ، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص .

### ب-المجال الجغرافي

✓ ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة" . سنتطرق بالدراسة إلى المكتبة كنموذج للمؤسسة الخدمانية ذات طابع خدماتي هدفها الرئيسي الخدمة العمومية من خلال تقديم الخدمات للتلاميذ والطلبة والباحثين ، و لذا وجب علينا أن نلم بمختلف المعلومات حول هذه المؤسسة .

### التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية :

#### ✓ نشأة المكتبة :

- أنشئت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية \* جمال الدين بن سعد \* لولاية الجلفة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 235/08 المؤرخ في 26 جويلية 2008 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية وتقع تحت وصاية وزارة الثقافة ، وقد فتحت أبوابها رسميا بداية شهر أكتوبر من سنة 2011 ، ويتربع مقر المكتبة على مساحة إجمالية قدرها 1866.92 م<sup>2</sup> ويتكون من ثلاث طوابق تشتمل جميعها على 09 قاعات منها <sup>1</sup>:

- 03 قاعات للمطالعة .

- قاعة ( 1 ) للفرز .

- قاعة (01) للمحاضرات .

- قاعتان (02) لتخزين الرصيد .

- قاعة (01) للانترنت والإعلام الآلي .

- قاعة (01) مخبر اللغات .

بالإضافة إلى مكاتب الإدارة والاستقبال ورواق المعارض.

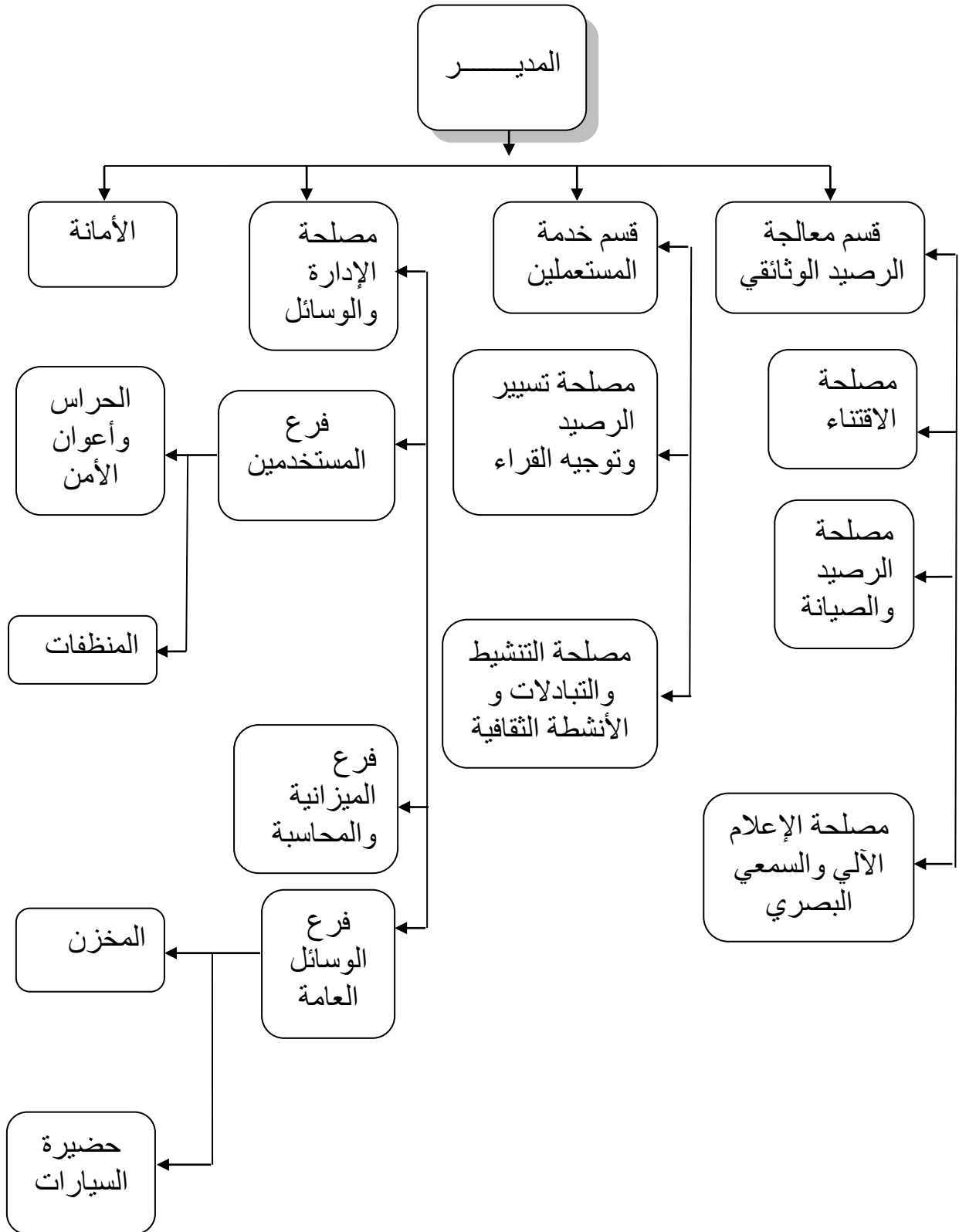
<sup>1</sup> - قسم الإدارة والوسائل العامة ، المكتبة الرئيسية للمطالعة ، 2017

- وقد أضيف لها 05 ملحقات بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 صفر عام، 1432 الموافق ل 12 يناير سنة 2011 والذي يتضمن إنشاء ملحقات لمكتبة المطالعة العمومية لولاية الجلفة ، وهي في كل من بلديات : حاسي العش ، القرنيني ، سد الرحال ، بنهار ، والخميس .
- وتجسيدا للسياسة التي انتهجتها الدولة في تعميم القراءة ورفع نسبة المقروئية تحصلت المؤسسة إلى غاية نهاية سنة 2013 على 244 منصبا موجهة لتدعيم شبكة المطالعة العمومية عبر تراب الولاية، ومخصصة لتسيير 23 مكتبة تابعة لها عبر البلديات ، كلها مجهزة بالأدوات والعتاد والكتب، وأبوابها مفتوحة أمام القراء يوميا ( ماعدا الجمعة ) ، والملحقات الجديدة هي :
- مسعد - زكار - فيض البطمة - قطارة - عين الابل - سلمانة - عين وسارة - أم العظام - البرين - الزعفران - حاسي بحبح - عين فقه - الادريسية - حاسي فحول - دلدول - دار الشيوخ - عين معبد - الشارف .

**والجدول (01) التالي : يبرز كل الملحقات التابعة لمكتبة المطالعة لولاية الجلفة**

زكار		عين معبد	دار الشيوخ
سد الرحال	عين الابل	فيض البطمة	قطارة
عين فقه	عين وسارة	بنهار	سلمانة
الادريسية	البرين	قرنيني	أم العظام
حاسي العش	الشارف	حاسي فحول	الزعفران
	الخميس	دلدول	حاسي بحبح

شكل (04) : يمثل مخطط الهيكل التنظيمي للمكتبة 1.



المصدر : قسم الإدارة والوسائل العامة المكتبة العمومية للمطالعة

1 - قسم الإدارة والوسائل العامة ، المكتبة الرئيسية للمطالعة ، 2017

### ✓ مهام أقسام ومصالح مكتبة المطالعة العمومية لولاية الجلفة :

#### المدير:

يعين مدير مكتبة المطالعة العمومية بقرار من وزير الثقافة وهو الذي يشرف على إدارة وتسيير هذه المكتبة ويعتبر المسؤول الأول على المكتبة وتم تقليده مهام المكتبة نظرا لكفاءته المهنية وروح العمل الجماعي التي يتمتع بها. من مهامه :

- يعد برامج الأنشطة ويعرضها على مجلس التوجيه ، ويتصرف باسم المكتبة ويمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .
- يمارس السلطة السلمية على كافة المستخدمين ، ويوظف المستخدمين الموضوعين تحت سلطته ويعينهم وينهي مهامهم . باستثناء المستخدمين الذين لهم طريقة أخرى في التعيين .
- يعد الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات ، ويبرم جميع الاتفاقيات والعقود والصفقات.
- يعد مشاريع الهيكل التنظيمي والتنظيم الداخلي .
- يحضر اجتماعات مجلس التوجيه ويضمن تنفيذ مداولاته .
- يعد في نهاية كل سنة مالية تقريرا سنويا عن الأنشطة مصحوبا بجداول حسب النتائج التي يرسلها للسلطة الوصية .
- يفوض الاعتمادات إلى مدير الملحقة الذي يتصرف فيها بصفته أمرا بالصرف ثانويا.

#### قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته :

- تسيير عملية اقتناء الوثائق .
- دراسة إمكانيات الاقتناء ، بالتنسيق مع قسم خدمة المستخدمين .
- معالجة الرصيد الثقافي والوثائقي والمحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجليد.
- ضمان معالجة الكتاب قبل تداوله : الجرد ، الفهرسة والدليل .
- تثمين مختلف المجموعات .

- إصلاح الوثائق التي أُنلفها المستعملون وتدعيمها .
- وضع شبكة الإعلام الآلي وضمان سيرها وتسيير الميدياتيك .

### قسم خدمة المستعملين :

- ضمان خدمات علم المكتبات المتعلقة بالإعلام الآلي والتوجيه لفائدة المنخرطين وكل باحث أو زائر .
- ضمان الاتصال ، ووضع تحت تصرف المستعملين الوثائق والوسائل المادية التي تسهل أنشطتهم .
- تنظيم أنشطة المكتبات المتنقلة .
- القيام بتبادل الوثائق والمعلومات العلمية والتقنية مع المؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية.
- تنظيم تظاهرات وأنشطة ثقافية وعلمية مرتبطة بالكتاب .

### مصلحة الإدارة والوسائل :

- إعداد مخطط تسيير المستخدمين وتسييره .
- توظيف مستخدمي المكتبات وملحقاتها وتسييرهم .
- ضمان تنفيذ ميزانيات تسيير مكتبات المطالعة العمومية وملحقاتها وتجهيزاتها .
- تقديم الاحتياجات المالية السنوية .
- تحديد احتياجات المكتبة وملحقاتها من أثاث ومعدات ولوازم وضمان اقتنائها .
- السهر على صيانة الحظيرة الإعلامية .
- صيانة البنايات والتجهيزات .
- السهر على أمن البناية والمستخدمين والرصيد الوثائقي والممتلكات المنقولة والمستعملين.
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية وصيانتها .



**✓ مهام وخدمات المكتبة :****\* مهام المكتبة :**

- وضع مختلف الأرصدة الثقافية تحت تصرف المستعملين .
- وضع خدمات مكتبة المطالعة العمومية تحت تصرف كل شريحة اجتماعية .
- تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الأطفال وتشجيعهم .
- توفير فضاء للدراسات وتحضير الامتحانات .
- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الاعلام والإعلام الآلي .
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالمطالعة العمومية .
- تقديم خدمات وثائقية من أجل التكوين والبحث وتدعيم كل مجالات المعرفة<sup>1</sup> .

**\* خدمات المكتبة :**

- الإعارة الداخلية والخارجية .
- إمكانية استعمال الفهرس الآلي أو التقليدي .
- توفير رصيد كافي من الكتب في كل التخصصات خاصة الأدبية منها ولكل شرائح المجتمع.

- تلبية الطلبات المتزايدة .
- إمكانية النسخ والتصوير .
- توفير قاعة للإعلام الآلي.
- توفير قاعة مخبر اللغات.

**\* موارد المكتبة :****التجهيزات والمعدات :**

- يوجد بالمكتبة تسعة ( 09 ) قاعات تحوي على مجموعة من المعدات والتجهيزات نذكر منها:
- أجهزة إعلام آلي .
- مكاتب .
- رفوف ( مغلقة ومفتوحة ) .
- خزائن لحفظ الوثائق والملفات.

1 - نفسه .

- طاولات خشبية للمطالعة .
- آلات ناسخة وطابعات.
- سلام و مدافئ .
- مضاد للحرائق وكاميرات للمراقبة.

### ✓ الموارد البشرية :

إن العنصر البشري لأي مؤسسة مهما كان هو الركيزة الأساسية والأداة المحركة والفعالة لجميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبة ، كما يعد همزة وصل بين المستفيدين والأوعية الفكرية وذلك على مستوى المكتبات التي تتطلب التأهيل المهني وهي شهادة علم المكتبات والمعلومات، ويقسم الموظفون داخل المكتبة كالآتي : رؤساء اقسام، المكتبيين، مساعد مكتبي ، تقني سامي في الإعلام الآلي ، تقني في المكتبات، عون تقني في المكتبات

### ✓ الرصيد الوثائقي للمكتبة :

يتعدد رصيد المكتبة من حيث نوع ولغة الوثيقة ، وقد غلب على هذا الرصيد الكتب باللغة العربية وبدرجة أقل اللغة الفرنسية والانجليزية، فيمكن تقسيم الرصيد الوثائقي حسب العناوين التالية إلى ما يلي :

- 000 العموميات : 319.
- 100 الفلسفة وعلوم النفس : 299.
- 200 الديانات : 726.
- 300 العلوم الاجتماعية : 1127.
- 400 اللغات : 291.
- 500 العلوم الطبيعية : 267.
- 600 العلوم التطبيقية : 362.
- 700 الفنون : 272.
- 800 الأدب : 1984.
- 900 الجغرافيا والتاريخ : 910.

- الكتب الأخرى : /

- عدد الأقراص المضغوطة :

- عدد العناوين باللغة الفرنسية بلغ حوالي :/

✓ **عدد المنخرطين بالمكتبة :**

\* إن المستفيدين من مكتبة المطالعة العمومية هم من كافة فئات المجتمع

وشرائحه العامة والمتقفة، من تلاميذ الأطوار الدراسية الثلاث و الطلبة الجامعيين والباحثين والأساتذة بالإضافة إلى شرائح المجتمع الأخرى، وهذا هو عدد المسجلين حسب أصنافهم :

- الابتدائي :

- المتوسط :

- الثانوي :

- باحثون وجامعيون :

- فئات أخرى :<sup>1</sup>

✓ **ملف الانخراط بالمكتبة :**

- 01 استمارة معلومات .

- 01 نسخة من بطاقة التعريف الوطنية .

- 01 شهادة مدرسية أو شهادة عمل أو شهادة ميلاد .

- 02 صور شمسية .

- 01 تصريح أبوي بالنسبة للأطفال .

✓ **النظام الداخلي للمكتبة:**

يهدف هذا النظام الى ضبط القواعد المتعلقة باستخدام المكتبة و شروط الاستفادة

من خدماتها.

1 - يحق لجميع الطلبة و الأساتذة و كل فئات المجتمع الانخراط في المكتبة و

الاستفادة من خدماتها بعد استخراج بطاقة المكتبة:

- الملف المطلوب لاستخراج بطاقة المكتبة :
- صورتان شمسيتان - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية وللأطفال تصريح أبوي
- شهادة مدرسية او شهادة ميلاد .
- 2 - بطاقة المكتبة شخصية لا يجوز استعمالها من طرف أي شخص آخر ويجب تقديمها في كل التعاملات مع المكتبة .

### 3- نظام الإعارة :

- 3-1- نظام الإعارة الداخلية :
- يسمح للمستفيد الاطلاع على المراجع داخل قاعة المطالعة على أن لا يتعدى عدد الكتب المطلوبة كتابان دفعة واحدة
- 3-2- نظام الإعارة الخارجية :
- تتم الاعارة الخارجية بعد تقديم بطاقة المكتبة ولا يمكن للمستفيد استعارة أكثر من كتاب واحد.
- مدة الإعارة الخارجية (07) أيام قابلة للتجديد.
- التأخر في ارجاع الكتب و عدم احترام مدة الاعارة يعرض المستعير لعقوبة الحرمان لمدة تحددها إدارة المكتبة .
- تضييع الكتاب أو اتلافه يلزم المستعير بتعويضه أو تسديد قيمة الكتاب ثلاث اضعاف
- 4 - يمنع الدخول إلى قاعة الرصيد مهما كان السبب الداعي لذلك .

### نظام قاعة المطالعة:

- 1- استظهار بطاقة المكتبة لدخول القاعة أو بطاقة الهوية
- 2- التزام الهدوء و المحافظة على النظافة داخل القاعة مسؤولية الجميع
- 3- يمنع منعاً باتاً :
- التدخين
- الاكل والشرب داخل القاعة
- استعمال الهاتف النقال

- الوقوف داخل القاعة سواء كانت الاماكن متوفرة ام لا .
- احترام أماكن الجلوس لكلا الجنسين .
- التجول داخل أروقة المؤسسة
- تحويل الكراسي و الطاولات من اماكنها .
- التنقل بين الطاولات دون مبرر .
- كل تصرف يخل بالأداب العامة للمكتبة .
- 4 كل مخالف لهذه التعليمات تعرض صاحبها الى :
- التوبيه و الدعوة الى مغادرة المكان .
- السحب الفوري لبطاقة المكتبة وحرمانه من خدمات المكتبة لمدة معينة .
- الحرمان من استخدام المكتبة بصفة نهائية للأسباب الداعية إلى ذلك بعد تقرير يحرر من طرف مسؤول مصلحة تسير الرصيد.
- احترام محتوى هذا النظام ضمان للسير الحسن للمكتبة.

#### أوقات العمل:

كل ايام الأسبوع ما عدا الجمعة.

#### ✓ أهداف المكتبة :

تهدف المكتبة أساسا إلى دعم المطالعة وتعميمها على كافة فئات المجتمع من خلال توفير الرصيد الوثائقي و فضاءات القراءة وكذا الوسائل السمعية البصرية لإتاحة فرص التواصل والبحث بهدف نشر الوعي والرفع من نسبة المقروئية عبر مكتباتها القارة والمكتبة المتنقلة ، كما تهدف إلى تنظيم الأنشطة الثقافية ذات الصلة والمتمثلة في الأيام الدراسية ، الندوات ، المحاضرات ، الأمسيات الأدبية ، والملتقيات المحلية والوطنية .

#### ✓ مصلحة الاقتناءات ومعالجة الرصيد الوثائقي :

- الاقتناء : من مهام قسم معالجة الرصيد ومصلحة التزويد تسيير عملية اختيار واقتناء الوثائق بالتنسيق مع قسم خدمة المستعملين وذلك بعد مشاوره مع لجنة الاختيار ولجنة التنسيق وبالاتماد على مكتبيين ذوي خبرة بالإضافة إلى دراسة احتياجات المستفيدين وسجل الاقتراحات الذي يوضع تحت تصرف المستفيدين من

المكتبة وكذلك الميزانية المخصصة لعملية الاقتناء ، وبالنظر إلى أن المكتبة حديثة وتتمتع بالاستقلالية فان عملية الاقتناء تتم بطريقتين :

- ال شراء : عملية شراء الكتب تعتبر المصدر الرئيسي للمكتبة وأكثر حصص التزويد في المكتبة ويراعى في هذه العملية المعايير التالية : الطلبات المتزايدة من المستفيدين ، البرنامج الدراسي للطلبة ، التخصصات الأكثر أهمية ، الاطلاع على فهارس الناشرين وانتقاء ما هو ملائم لحاجيات المكتبة .

- الهبة أو الهدايا : تعتبر كمصدر ثاني بحيث يتطوع بعض الأساتذة والباحثين بمؤلفاتهم للمكتبة للترويج والانتفاع بها ، بالإضافة إلى دور النشر المعروفة والمكتبات وكذلك وزارة الثقافة والمعارض الوطنية للكتاب وهذا وفق شروط تحددها المكتبة .

- التبادل : هذه العملية أو المصدر شبه نادرة لكون المكتبة حديثة النشأة وليس لها أي اشتراك في قواعد البيانات.

#### - مراقبة الفواتير :

بعد الحصول على الكتب التي تم اقتناءها يتم مراقبتها ومطابقتها مع عناوين الكتب وعدد النسخ التي تم إرسالها إلى الناشر أو الموزع، يتم تدوينها في الفاتورة النهائية، ثم يتم التأكد من سلامتها وبعد ذلك يتم جردها وتسجيلها في سجل الجرد .

#### - الختم :

يتم وضع ختم المؤسسة في صفحة العنوان وثاني صفحة في الكتاب و آخر الكتاب لأن الختم يدل على ملكية المكتبة للوثيقة .

#### - الجرد :

\* بعد أن يتم وضع ختم المؤسسة في الكتب المقنتاة يتم تسجيل العناوين الجديدة في سجل الجرد وذلك بطريقة يدوية أو آلية ويتم في هذه العملية تدوين المعلومات التالية :

1 - الرقم : حسب الترتيب .

2 - تاريخ الدخول : أي دخول الكتاب للمصلحة بالضبط .

3 - عنوان الكتاب.

- 4 - المؤلف .
- 5 - دار النشر .
- 6 - مكان النشر .
- 7 - عدد الصفحات .
- 8 - الطبعة .
- 9 - التصنيف .
- 10 - طريقة التزويد .
- 11 - السلسلة .

### التصنيف

يعتبر التصنيف مرحلة أساسية من المراحل التي يمر عليها الكتاب داخل المؤسسة وأصعبها حيث ترتب المواد الوثائقية في المكان المناسب لتسهيل استرجاعها وذلك بعد التشفيف الحر ، حيث تعتمد المكتبة على تصنيف ديوي العشري الطبعة العربية 21 ويتم تطبيقه ولكن ليس بشكل كامل أي يراعى فيه القسم الرئيسي الذي ينتمي إليه الكتاب والقسم الفرعي ثم يتم إضافة رقم جرد الكتاب .

### ✓ مصلحة الإعارة :

#### الكتب :

بحكم أنني متربص داخل المؤسسة كان لا بد أن أتعرف على مصلحة الإعارة وكيف تسير الإعارة الداخلية والخارجية للمكتب وكما هو معروف أن الإعارة بالمكتبة متاحة لكل شرائح المجتمع بشرط أن يكون منخرط بالمكتبة وقد سبق ذكر ملف التسجيل بالمكتبة سابقا عندما يقدمه المستفيد ينتظر ثلاث أيام ويستلم البطاقة تسجل فيها المعلومات التالية :

- رقم التسجيل .
- الاسم واللقب .
- تاريخ ومكان الميلاد .

- الصفة .
- العنوان والتاريخ .
- ختم المسؤول والصورة .
- ولإعارة نوعان :

### الإعارة الداخلية :

وهي مفتوحة لكل الفئات وطيلة أوقات العمل بالنسبة للمكتبة ، حيث يتقدم المستفيد مرفق ببطاقة المكتبة التي تعتبر وثيقة شخصية بالإضافة إلى ملئ استمارة معلومات للحصول على الوثيقة إن كانت موجودة على مستوى الرفوف ، ويسمح له بالإطلاع على الوثائق المعارة داخل قاعة المطالعة ولا يسمح له بإخراجها من القاعة ويحق له بأخذ نسختين دفعة واحدة فقط وتحتوي استمارة الإعارة الداخلية المعلومات التالية :

- الاسم واللقب .
- عنوان الكتاب .
- المؤلف .
- رقم التصنيف .

- وفي بعض الحالات يعطينا المستفيد اسم الكتاب ونحن نبحث عنه في الحاسوب الموجود في بنك الإعارة بما أننا استبدلنا رمز التصنيف القديم بالتصنيف الجديد ، ثم بعد ذلك نبحث عن الكتاب في الرفوف حسب رمز التصنيف الموجود في الاستمارة وعندما نجده نقدمه إلى المستفيد ويترك بطاقته مع الاستمارة نحفظ بها في الدرج وعندما يرجع المستفيد الكتاب نرجع له البطاقة ونحفظ بالاستمارة ثم ندون المعلومات في سجل خاص بالإعارة الداخلية .



**الإعارة الخارجية :**

إن المكتبة لا تحدد أيام خاصة بالإعارة الخارجية بل تتم هذه العملية طوال أيام الأسبوع وفي أي وقت الصباح والمساء وتسمح بإعارة كتاب واحد لكل شخص ويتم إرجاعه بعد ثلاثة أيام ولا تسمح بإعارة الكتاب إذا كان بنسخة واحدة بل تسمح للمستفيد أن ينسخ عنه .

و عند طلب المستفيد الإعارة الخارجية يجب عليه تقديم بطاقة التعريف الوطنية زائد بطاقة المكتبة وكذلك ملئ استمارة خاصة بالإعارة الخارجية (أنظر شكل4).

**ج-المجال البشري**

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة ، وهي المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة ، و يتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في العاملين المكتبة الرئيسية للمطالعة ، و قد بلغ عدد العاملين 265 عامل .

**المطلب الثاني : العينة وطريقة اختيارها****أ-مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع هذه الدراسة جميع عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ، وتم توزيع الاستبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على جميع عمال المكتبة .

**ب-عينة الدراسة :**

نظرا لمحدودية مجتمع البحث ، تكونت عينة الدراسة من جميع عمال مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة ، عن طريق المسح الاجتماعي

✓ أسلوب الحصر الشامل : بموجب هذا الأسلوب يتمكن جمع البيانات عن كافة مفردات المجتمع الإحصائي ، وفي هذه الحالة يجب ان يكون المجتمع الإحصائي محددا ، أي يمكن ملاحظة كل مفردة فيه .

ويعتبر أسلوب الحصر الشامل افضل اسلوب في جمع البيانات كونه يجهز الباحث ببيانات كاملة عن كافة مفردات مجتمع الدراسة ، إلا انه يحتاج الى وقت وجهد

وموارد مادية وبشرية كبيرة في انجاز مهمة جمع البيانات بالإضافة الى احتمال الوقوع في اخطاء نتيجة التعامل مع مفردات المجتمع الاحصائي بشكل كامل.<sup>1</sup>

ويمكن القول أننا استعملنا هذا الأسلوب لطبيعة المجتمع القليل ، والتي تم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع اهتمام الباحث دون أي استثناءات.

الجدول رقم(02) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة و الملغاة

عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الغير المسترجعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
22	43	200	265

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا النتائج الى المعالجة الاحصائية

المطلب الثالث : المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:

أ-المنهج :

قبل الشروع في اجراء أي بحث يختار الباحث منهجا معيناً لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي اختاره للدراسة ، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول الى نتائج وحقائق تخدم بحثه .

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع ، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها الباحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أياً كان نوعه، هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة

والمنهج المناسب لموضوعنا اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة " هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا حتى نتمكن من دراسة موضوعنا دراسة اكااديمية ونستطيع الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع .

<sup>1</sup> احسان الأغا ، البحث التربوي وعناصره ، ومناهجه وأدواته ، الجامعة الاسلامية ، ط4 ، فلسطين ، ص110

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

وكذلك "يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات الشيء الموصوف معبرا عنها صورة كيفية وكمية ، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة".<sup>2</sup>

والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يقوم بتحليلها وتفسيرها والوصول الى استنتاجات تهتم بتطوير الواقع وتحسينه والوصول الى معلومات جديدة تزيد رصيد المعارف المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة .

#### المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات:

✓ **الملاحظة :** تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ، مخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية حاجاتها

فهي تعتبر إحدى التقنيات المستخدمة في البحوث الميدانية وأسلوب العمل والممارسة، تمتاز دون سواها بالمعينة المباشرة للموضوع والاعتماد على الجوانب الملموسة له، وعليه فقد اعتمدها كخطوة أولى، وهذا بالنزول إلى الميدان حيث تمت عملية تسجيل حقائق تتعلق بأجواء العمل والظروف المحيطة به.

<sup>1</sup> - عماريوحوش ، محمود محمد الذبيان ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ط3 ، الجزائر، 2001 ، ص102.

2 - هشام حسان ، منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية ، ط1 ، الجلفة ، الجزائر ، 2007 ، ص72

ويمكن القول أننا استعملنا هذه الأداة في جميع مراحل الدراسة فمن خلالها تم التعرف على أفراد المؤسسة قيد الدراسة وكيفية سير العمل فيما بينهم ، إضافة إلى توظيفها في تحليل وتفسير البيانات كما استفدنا منها خلال المرحلة الاستطلاعية.

✓ **المقابلة :** هي " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث".<sup>1</sup>

كانت أول مقابلة لنا مع السيد: أم الريش بلقاسم رئيس مصلحة الإدارة والوسائل لمعرفة دور اللامركزية السائدة في المكتبة الرئيسية للمطالعة<sup>2</sup> :

- مواكبة المكتبة لمتطلبات القراء .
- تحسين التركيبة التنظيمية .
- خلق محيط مهني يسوده الابداع والتطوير .
- زيادة الثقة والاحترام بين الأفراد .

أما فيما يخص النمط اللامركزي السائد في المكتبة حسب ما أكده السيد ام الريش بلقاسم أنه نمط ديمقراطي هو فلسفة للتعلم لجميع الهيئات الكائنة (المكتبات البلدية) بالولاية حيث يكتسب فيها كل فرد أو جماعة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة المشاكل والصعوبات ، وهذا الاجراء لا يقتصر على مدير المكتبة الرئيسية والعاملين فقط وإنما هو برنامج شامل يشارك فيه الجميع من أجل تحقيقه والتطبيق الفعلي كل حسب مسؤوليته وصلاحياته الوظيفية .

وفي اطار التساؤل حول المعلومات الخاصة بعملية اللامركزية الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، هل من اللازم على مدير المكتبة الرئيسية مشاركة العاملين كانت الاجابة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة اللازمة لتطبيق البرنامج من أجل سهولة سيره وزيادة تقديم الخدمات.

1- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، دار وائل، عمان، 1999، ص 143.

2 - مقابلة مع السيد: أم الريش بلقاسم رئيس مصلحة الإدارة والوسائل يوم الأحد 2017/02/05 على الساعة 10:00.

أضاف هذا النمط اللامركزي الذي تبناه مدير المكتبة الرئيسية للمطالعة حسب قول السيد ام الريش بلقاسم كانت له الايجابية أكثر من السلبية ، رفع من كفاءة العمال وفي المجال الاداري، بالإضافة الى العمل الجماعي والعمل على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

كما قد قام السيد : ام الريش بلقاسم هذا الأخير من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها معه بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص موضوع بحثنا ، المتمثلة في عدد الموظفين والعاملين ومختلف المصالح الموجودة بالمكتبة الرئيسية ، كما زدنا بالهيكل التنظيمي ، إضافة إلى هذا قمنا بعدة مقابلات مع موظفين وإطارات المكتبة .

**ج-الاستمارة :** اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية وجميع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وقد صيغت العبارات الخاصة بكل متغير صياغة تعطي امكانية الاجابة عليها من قبل أفراد العينة المبحوثة (المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة).

تعرف بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين ".<sup>1</sup> حيث تم بناء وصياغة أسئلة الاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور واحتوت على عدد إجمالي من الأسئلة قدر بـ 22 سؤال ، أما المحاور فوزعت على الشكل التالي:

✓**المحور الأول :** بيانات العامة ، ويضم اربع أسئلة (04 أسئلة).

✓**المحور الثاني :** بيانات متعلقة باللامركزية وتضم ثلاثة عشر (18 سؤال ) ،

مقسمة الى : **بعدين للامركزية ويضم :** بعد اتخاذ القرار ، بعد تفويض السلطة .

1/- **بعد تفويض السلطة :** يضم ثمانية أسئلة (08 أسئلة).

2/- **بعد اتخاذ القرار :** يضم عشر اسئلة (10 أسئلة).

1 - رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1،الجزائر :دار هومه ،2002،ص23.

د- صدق وثبات الأداة :

أ- صدق الأداة :

لضمان صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة (عبارتها ومجالاتها) على مجموعة من المحكمين المختصين في قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في كل من جامعتي الجلفة وجامعة الاغواط ، قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية للتأكد من مدى ملاءمتها الذي أنشأت من أجله ، وقد تم تعديل الاداة وفق ملاحظات المحكمين وعند اعادتها لهم مرة أخرى وبعد التعديل بناء على ملاحظاتهم كان هناك شبه اجماع على صياغة الأداة بصورتها النهائية .

ب- صدق الثبات :

ويقصد بمعامل الثبات أن يعطي المقياس النتائج ذاتها اذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي نفس الظروف ، كما أن الثبات يعني الاتساق في نتائج الاختبار . وبذلك أصبح عدد العبارات (الاستبانة) بصورته النهائية (22) عبارة منها (18) عبارات تقيس للامركزية ضمن بعدين (تفويض السلطة واتخاذ القرار) و(04) عبارات للبيانات الشخصية وتم حساب معامل الثبات بواسطة معامل ارتباط بيرسون ، كما يوضحه الجدول رقم (03) التالي :

جدول (03): يوضح معامل ارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط بيرسون
اللامركزية	اداء العاملين	0.82

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

جدول (04): يوضح العلاقة الارتباطية بين للامركزية والأداء

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العلاقة
لللامركزية	2.90	0.28	0.85
الأداء	2.97	2.67	0.85

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

تم استخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ لمعرفة العلاقة الاحصائية بين للامركزية الذي يمارسه مدير مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة وتحسين اداء العاملين، وقد بلغ معامل الارتباط (0.85) والجدول التالي رقم (04) يوضح ذلك يشير الجدول الى وجود ارتباط كبير بين اللامركزية الادارية الذي يمارسه مدير مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية و اداء العاملين ، وتفسر الباحثين هذا الى وجود العلاقة الارتباطية القوية بين للامركزية الادارية و اداء العاملين ، لما للامركزية الادارية لمدير المكتبة والعاملين من طموحات مهنية وشخصية تحقق اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من خلال العمل .

**و-الاطلاع على وثائق المؤسسة :** ان أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد كما تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على المكتبة المراد دراستها وأسبابها ونتائجها .  
فمن خلال زيارتنا التي قمنا بها الى المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة، حصلنا على بعض الوثائق والسجلات الجد الهامة والتي أثريت هذه الدراسة والتي تحتوي كما قلنا على بيانات ضرورية للبحث ، حيث تصنف هذه الوثائق والسجلات كما يلي :

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمكتبة .
- بيانات عن سير العمل بالمكتبة .

#### المطلب الخامس : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الاطلاع والمراجعة لكل قوائم الاستمارة المسترجعة قامت الباحثتان بترميز البيانات وتفرغها وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

- **النسب المئوية والتكرارات :** ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما يفيدنا في وصف عينة الدراسة .
- كما استخدمت الباحثتان **معامل ارتباط بيرسون** ، واستخدمت **الاختبار التائي (T)** لتحقيق من صحة الفرضيات ، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لمعرفة العلاقة

بين للامركزية و اداء العاملين للعاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة

- كما استخدمت الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

المبحث الثاني : تحليل البيانات على ضوء الفرضيات

المطلب الأول : تحليل البيانات العامة

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس .

النسبة	التكرار	الجنس العينة
75.50%	151	ذكور
24.50%	49	اناث
100%	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج ، وتفسير النتائج والجدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس ، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور في المكتبة الرئيسية قد بلغت 75.50 % من اجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما بلغت نسبة الاناث في المكتبة الرئيسية 24.50 % من اجمالي أفراد العينة ، من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فان تفسير الحضور كبير للذكور عن الإناث.



## الجدول رقم (06) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .

النسبة	التكرار	العينة الفئات
36.50%	73	أقل من 35 سنة
56.00%	112	36-45
7.50%	15	46-55
100%	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل ، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه ، فهو يعبر عن ديناميكية والنشاط في ميدان العمل ، وهذا طبعا يدل ان العامل متكيفا مع بيئة عمله ، ويعيش وضعا اجتماعيا لائقا ، لأن السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل ، وتوفرت الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة عمال المكتبة الرئيسية يتراوح سنهم من (36-45) سنة بنسبة قدرها 56.00% ، ثم تليها نسبة ما يتراوح سنهم فوق 51 سنة بنسبة بلغت 7.50% ، ويليهما الفئة (35) بنسبة 36.50% ، وتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 56.00% من اجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة متوسطة السن ويرجع ذلك الى اقدمية التوظيف رغم حداثة انشاء المكتبات على مستوى الوطن ، بينما نلاحظ النسبة 36.50% وهي نسبة جيدة وهذا يعود إلا فتح مناصب جديدة ويرجع ذلك الى فتح فروع على مستوى بلديات الولاية بينما النسبة المقدرة 7.50% تفسر لوجود موظفين ذوي خبرة في مجال المكتبات .

الجدول رقم (07) : المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العينة البدائل
%35.00	70	المكتبيين
%46.00	92	مساعد مكتبي
%10.50	21	تقني في المكتبات
%6.50	13	عون تقني في المكتبات
%2.00	04	تقني سامي في الاعلام الالي
%100	200	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة : 46.00% من افراد العينة هم مساعدي مكتبات و 35.00% مكتبين أما 10.50% تقني في المكتبات ، بينما 6.50% عون تقني في المكتبات ، أما 2.00% تقني سامي في الاعلام الآلي .

يمكن تفسير ارتفاع نسبة مساعدي المكتبات تعود إلى عمل المكتبات والتي تعتمد على هذه الشريحة ، وفيما يخص المكتبيين والتي تسجل كذلك نسبة مقارنة تدل أيضا الى دورهم الهام في عملية الاقتناء ، بينما نلاحظ ان تدني تقني سامي في الاعلام الآلي نفسه الى حصر عمله في مجال ضيق في المكتبة.

## الجدول رقم (08) : طبيعة العمل

النسبة	التكرار	العينة الفئات
11.50%	23	مسؤول تسيير مكتبة
51.00%	102	رئيس مصلحة
22.50%	45	رئيس قسم
15.00%	30	رئيس فرع
100%	200	المجموع

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول (08) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل ، وقد أظهرت لنا نتائج الجدول أنه قد جاء أولا رؤساء المصالح بنسبة بلغت 51.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وجاء ثانيا رؤساء الأقسام بنسبة بلغت 22.50 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء ثالثا رؤساء الفروع 15.00% في حين جاء رابعا مسؤولي تسيير المكتبات 11.50% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أنهم رؤساء مصالح ، وتعزو الباحثين في ذلك الى وجود 23 مكتبة على مستوى تراب الولاية ، والى طبيعة المؤسسة والتي تعتبر مؤسسة خدماتية لهذا تتطلب وجود مصالح كثيرة ، ينما نلاحظ ان رؤساء الأقسام أيضا لها نسبة كبيرة نوعا ما وتعود أيضا لطبيعة المنظمة ، أما رؤساء الفروع فتتمثل بنسبة قليلة وهذا يعود الى ان بعض المكتبات موجودة في مناطق نائية ولا تتطلب .

المطلب الثاني : تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى

المحور الأول : للامركزية الإدارية

البعد الاول: تفويض السلطة

الجدول رقم (09): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل

عبارة من العبارات تفويض السلطة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤولين المنوطة بهم	3.79	0.97	جيدة
يفوض الأعضاء بوضع الخطط للعمل وتنفيذها	3.66	1.00	جيدة
يتيح ممارسة المهام المفوضة لهم بقدر من الحرية والمرونة	3.60	1.11	جيدة
يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات	3.59	0.96	جيدة
حرية التصرف عند غيابه	3.57	0.98	جيدة
يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الادارية في المكتبة	3.55	1.01	جيدة
يشاركنا في تفويض السلطة المتعلقة بالعمل مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات	3.53	1.19	جيدة
يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل	3.51	1.11	جيدة

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.51-3.79) ، وأن أعلى متوسط كان للعبارة والتي تنص على " يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) هذا ما يبين لنا ان المدير يمنح صلاحيات ومسؤوليات للمكلفين بالتسيير المكتبات عبر تراب الولاية بتكافؤ ، في حين كانت العبارة " يفوض الأعضاء بوضع الخطط للعمل وتنفيذها " بمتوسط حسابي 3.66 ، كما نلاحظ من العبارة التالية ان المدير يفوض للمسيرين بوضع الخطط بدون الرجوع اليه ، في حين نلاحظ العبارة " يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات " بمتوسط حسابي 3.59 من خلال هذه العبارة نلاحظ ان مدير المكتبة يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين المسيرين للمكتبات ومن اجل التواصل الدائم بينه وبين المسيرين من اجل الحفاظ على سير الحسن للمكتبة ، ينما نلاحظ العبارة " يشاركنا في تفويض السلطة المتعلقة بالعمل مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات " بمتوسط حسابي بلغ 3.53 هذا يدل على ان المسيرين راضين تمام الرضا على التفويض الممنوح لهم من طرف المدير يشعروهم بالتحقيق الذات ، في حين كان أدنى متوسط للعبارة ، والتي تنص على " يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.51 ، الملاحظ من العبارة ان المدير يستعمل العلاقات الإنسانية في حل المشاكل وهذا من اجل الاحتفاظ بالحد الأدنى بالالتزام بمواعيد العمل ، وهذا ما أكده لنا السيد : رئيس قسم الإدارة والوسائل العامة اثناء مقابلتنا معه.

المطلب الثالث : تحليل البيانات عل ضوء الفرضية الثانية

المحور الأول : للامركزية الإدارية

البعد الثاني: اتخاذ القرار

الجدول رقم(10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من العبارات اتخاذ القرار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
اتخاذ القرارات في جميع المستويات	3.69	0.97	جيدة
الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.67	1.00	جيدة
طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.57	1.11	جيدة
القرارات التي تشارك فيها	3.52	0.96	جيدة
في حالة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	3.58	0.98	جيدة
نوع المشاركة في اتخاذ القرارات	3.56	1.01	جيدة
يشاركنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات	3.54	1.19	جيدة
يشعرنا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وافكارنا بحرية	3.50	1.11	جيدة
يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعونا بالراحة النفسية	3.49	0.98	جيدة
يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعونا بالراحة النفسية	3.44	1.07	متوسطة

المصدر: تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.44-3.69 ، وأن أعلى متوسط كان للعبارة : " اتخاذ القرارات في جميع المستويات " ب 3.69 هذا

يدل على ان مدير المكتبة الرئيسية يقوم باتخاذ القرارات في جميع المستويات مما يسهل العملية الإدارية ، في حين " الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وهذا يدل على ان المسيرين للمكاتب يشعرون بالمسؤولية وهذا يعود للمشاركة الممنوحة لهم من طرف المدير في اتخاذ القرارات ، بينما تدل العبارة " يشعرونا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وافكارنا بحرية " بمتوسط حسابي بلغ 3.50 نلاحظ ان المدير بمشاركته للمسيرين في اتخاذ القرار وتحميلهم مسؤولية التسيير ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم بحرية هذا يعود لتطبيق للامركزية من طرف المدير لتسهيل عمل سير المكاتب في حين كان أدنى متوسط للعبارة والتي تنص على " يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعرونا بالراحة النفسية " بمتوسط حسابي بلغ 3.44 ، الملاحظ من العبارة ان المدير يتابع ردود افعالنا من خلال القرارات الإدارية ، وهذا بأخذ آرائنا حول تلك القرارات ومشاركتنا فيها ، هذا ما يجعلنا نشعر بالراحة النفسية ، وهذا ما اشارت اليه نظرية " Z " أساسا على التشارك وإحترام الجماعة وتقديمها على الفرد، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدّة جوانب من هذه النظرية.

**المطلب الرابع : الاختبار الإحصائي:**

بعد تفريغ البيانات اتضح بأن قيمة المتوسط الحسابي للتفويض السلطة في مكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة قد بلغت ( 2.90 ) وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وعند تطبيق الاختبار التائي (t) لقيمة واحدة اتضح بأن قيمة المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول رقم (11):** يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لوصف تفويض السلطة لعمال مكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
200	2.90	0.88	1.88	1.64	0.05

**المصدر :** تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول أن قيمة التائية (t) الجدولية (1.64) وقيمة التائية المحسوبة (t) بلغت (1.88) ، وبما أن قيمة التائية المحسوبة (t) أقل من التائية الجدولية ، فان هذا يعني أن مدير المكتبة بولاية الجلفة يمارس التفويض السلطة بدرجة كبيرة. وتعود هذه حسب رأي الباحثين الى نتيجة الى ممارسة مدير مكتبة المطالعة الى للتفويض السلطة بدرجة كبيرة.

**الجدول رقم (12):** يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لدرجة اتخاذ القرار .

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
200	2.97	0.85	1.88	1.65	0.05

**المصدر :** تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS



الملاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتحسين اتخاذ القرار بالمكتبة المطالعة العمومية بلغت (2.97) وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وعند تطبيق الاختبار التائي (t) لقيمة واحدة ، اتضح بأن قيمة هذا المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، والجدول التالي رقم (t) يوضح ذلك.

يشير الجدول أن القيمة التائية المحسوبة أقل من الجدولية، وهذا يعني أن درجة اتخاذ القرار كبيرة.

وتعود هذه النتيجة حسب الباحثان الى ان اتخاذ القرار جاءت في هذه الدراسة بدرجة كبيرة لإحساسهم بأن المكتبة تحقق لهم اشباع لحاجاتهم المادية او المعنوية من خلال عملهم فيها ، ولهذا يشعر العاملین باستقرار مهني بوجود مشاركة في اتخاذ القرار وبالإضافة أيضا الحوافز المعنوية .

#### اختبار الفرضيات باستعمال ( T ) :

سنقوم باختبار الفرضيات ، وذلك باختبار المحاور (اللامركزية ، الأداء) من اجل معرفة معنوية هاته المحاور، من عدمها حيث سنقوم باختبار الفرضية الاولى والثانية :

$H_1$  : مشاركة المرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في التنفيذ داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

$H_0$  : لا توجد مشاركة للمرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في التنفيذ داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

$H_1$  : مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

$H_0$  : لا توجد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم T لكل من الفرضيتين  $T_1 = 1.88$  بالنسبة للفرضية الأولى و  $T_2 = 1.88$  بالنسبة للفرضية الثانية ، وكلا النتيجةين معنوية ، وذلك لأن مستوى المعنوي  $sig = 0.00 < 0.05$  وبالتالي تقبل  $H_1$  أي أن :

1- مشاركة المرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في التنفيذ داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

2- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة العمومية للمطالعة.

### المطلب الخامس : نتائج الدراسة :

#### أ- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

ناقشنا من خلال هذه الدراسة موضوع " اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " ، حيث تناولنا في الاطار النظري الاستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل ، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية و الامبريقية التي عالجت مسألة اللامركزية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمكتبة ، ولتحقيق مسعانا في تقصي "اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " تناولنا في الفصول النظرية : الاشكالية ، الأهداف ، الأهمية ، الأسباب ، المفاهيم ، المقاربات ، وادبيات الدراسة ، التي تساعدنا في التحليل ، عالجنا من خلال متغيرات الدراسة .

وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق الى مختلف ادبيات الدراسة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث .

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلال كشف واقع "اللامركزية الإدارية واثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة " ، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمكتبة الرئيسية للمطالعة ، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والتي جسناها في فرضيتان .

وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بالحصص الشامل لمجتمع البحث (عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة ) ، حيث بلغ حجم العينة الدراسة 200

عامل، أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تمت عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية (ssps) توصلنا من خلالها الى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة :

### 1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

1- تؤكد الشواهد الاحصائية التي جمعت من المكتبة الرئيسية للمطالعة مجال الدراسة أن أعلى متوسط قدر ب : (3.79) حيث أكد عمال المكتبة أن المدير يمنح صلاحيات متكافئة للعمال والمكلفين بالتسيير المكتبات عبر تراب الولاية بتكافؤ ، وهذا ما يؤكد مدير المكتبة على مبدأ تفويض السلطة باستمرار ولا مركزية اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس يتبين على ان تفويض السلطة لعمال المكتبة بمنحهم الصلاحيات واتخاذ القرارات يساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين ، كما يحفز على تنمية قدراتهم ومهارتهم ، وتشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤولية إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار فيهمهم نجاحها ، كما أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، وبهذا يسمح للعاملين بالتكوين الجيد على اتخاذ القرارات والإحساس بدورهم ومكانتهم داخل المكتبة وهذا ما تؤكد عليه نظرية (Z) ، هذا بدوره يؤدي إلى نوع من الرضى قد تختلف درجاته وذلك تبعاً لظروف العمل .

1- اثبتت الشواهد الاحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (09) :متوسط الحسابي ب(3.66) من إجمالي أفراد العينة بينوا لنا أن المدير يفوض للمسيرين بوضع الخطط بدون الرجوع اليه ، وهذا ما يبين بأن مدير المكتبة يفوض للعاملين بوضع الخطط للعمل وتنفيذها ، وهذا يدل على أن مدير المكتبة لا يتدخل في أعمالهم و أن المدير يميل إلى استخدام اللامركزية في العمل الإداري ، وهذا ما ينعكس على وجود تفاهم وثقة بين المدير والعاملين ، وهذا يؤكد أن هناك علاقة بين مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات وتشجيع الإدارة على المشاركة ، فهذه الأخيرة تخلق لدى العاملين في المكتبة نوعاً من الرضا والإقبال بحماس للعمل فإذا كان مدير المكتبة يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات فان شعورهم يختلف وينعكس بالإيجاب على تقديم الأفضل في تسيير شؤون المكتبة .الجدول(09)

2- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من البلدية مجال الدراسة أن المتوسط الحسابي (3.59) من إجمالي أفراد العينة أن مدير المكتبة يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات ، ويعود ذلك إلى التواصل بينهم في مراجعة الأعمال التي وكلت لهم ، وهذا ما يبين أن المدير يستعمل الاتصالات الرسمية والغير رسمية باعتماده نظام اللامركزية الإدارية ، مما يدل على أن الرئيس يحافظ على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات ، وهذا من أجل تحسين أساليب العمل المفوضة والاستفادة منها في تحسين الأداء والخدمة ، يتبين أن دمج العاملين في دائرة اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة الإدارية من شأنه أن يثير إبداعاتهم ، ويعمل على تقوية شبكة الاتصال بينهم وبين المدير ، ويعمل على تنمية القيادات الإدارية ، ومن ثم تحسين نوعية القرارات الإدارية والتي تعود بالفائدة على تحسين الخدمة ، كما أن تحسين سبل الاتصال بين المدير والعاملين ، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه .الجدول رقم (09).

3- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (09) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) من إجمالي أفراد العينة ، وهذا ما يبين أن المدير يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل ، الملاحظ من هذه العبارة أن المدير يستعمل العلاقات الإنسانية في حل المشاكل ، وهذا من أجل الاحتفاظ بالحد الأدنى بالالتزام بمواعيد العمل ، وهذا ينعكس على الشعور بالرضا تجاه العمل ، هذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية .

#### • صحة الفرضية الجزئية الأولى :

- مشاركة المرؤوسين بتفويض السلطة يؤدي الى سرعة في الانجاز والكفاءة في التنفيذ داخل المكتبة العمومية للمطالعة ، حيث اتضح ان افراد عينة الدراسة من ناحية اللامركزية الادارية في تفويض السلطة تقبلا ايجابيا .

## 2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

1- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) من إجمالي أفراد العينة ، هذا يدل على أن المدير يقوم باتخاذ القرارات في جميع المستويات مما يسهل العملية الإدارية ، وهذا ما أكدوه العاملون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة ، ويمكن تفسير هذه النتائج أن نسبة مشاركة العاملين تختلف تبعاً لنوعية القرارات التي تتخذ خاصة بالنسبة للقرارات الهامة فإنهم يشاركون في المراحل الأولى لاتخاذ القرارات بشكل كبير ، فالأعضاء يشاركون في اتخاذ القرارات بشكل كبير وذلك تبعاً للقرارات التي تخص ميدان الخدمة ، وقد لاحظنا ذلك عند زيارتنا المتكررة للمكتبة أن المدير يفتح لهم المجال للمناقشة حول أمور العمل داخل المكتبة ، أن المشاركة على اختلاف صورها بارقة أمل نحو تحقيق الهدف ألا وهو نوعية الخدمة ، والوصول إلى قرارات سليمة تجعل جموع العاملين في صورة أكثر حيوية وقوة وتقدماً ، وبالتالي الاستفادة القصوى من هذه اللجان والاجتماعات في الحد من أي صعوبات أو مشكلات قد تعصف بالعمل أو تعكر صفوه.

2- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من البلدية مجال الدراسة أن متوسط الحسابي للعبارة الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار و الذي بلغ (3.67) ، أكدوا أن هناك مشاركة استشارية في اتخاذ القرارات إذن نلاحظ أن هناك مشاركة لكن تختلف من فئة إلى أخرى ، ومما يبدو أن المدير يعتمد على آراء العاملين في كل قراراتها وقد اختلفت آراء المبحوثين في تحديد نوعية المشاركة في المكتبة ، إلا أنهم حدودها حسب طبيعة مشاركتهم في القرارات فالمبحوثين الذين أكدوا أنها مشاركة استشارية هم في الغالب الذين يشاركون في المراحل الأولى لاتخاذ القرارات فهم يعطون آرائهم على المشكلات ويقترحون حلول وبدائل للمشاكل ، وأما المبحوثين الذين أكدوا أنها مشاركة فعلية فهم في الغالب رؤساء اللجان فهم يشاركون في اختيار الحلول والبدائل وتكون نسبة مشاركتهم أكبر وهو

ما يتفق مع ما جاء في جدول رقم (10) عن طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات  
فإجابات المبحوثين متقاربة.

4-تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المكتبة مجال الدراسة أن متوسط الحسابي بلغ (3.50) ، أن المدير يتيح ممارسة المهام المفوضة لهم بقدر من الحرية والمرونة ، وهذا يدل على مدى ادراك المدير لأهمية تطبيق عملية التفويض في اتخاذ القرارات المهام بقدر من الحرية ، وهذا من اجل تحسين وكفاءة العاملين والاهتمام بزيادة خبراتهم ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على نوعية الخدمة ، ويعود ذلك إلى تحديد المهام للعاملين بمنحهم حرية الانجاز الأعمال ومتابعة العمل المفوض لهم بأسلوبهم الخاص. الجدول رقم (10)

#### صحة الفرضية الجزئية الثانية :

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي الى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل المكتبة العمومية للمطالعة ، حيث اتضح ان افراد عينة الدراسة من ناحية اللامركزية الادارية في اتخاذ القرار تقيما ايجابيا .

تعد المكتبة وما توفره من الخدمات الأساسية الضرورية للقراء ، وختاماً لهذه الدراسة ومن خلال الفرضية الرئيسية التي تمحورت حول : تلعب اللامركزية الادارية دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة .  
وذلك للكشف عن معالم تجسيد معنى اللامركزية وتطبيق ابعادها بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة، وعلى ضوء السؤال الجوهرى المطروح تم التوصل الى النتائج التالية :

ان البحث الميداني الذي أجرى على المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للامركزية من خلال الأبعاد (اتخاذ القرار ، تفويض السلطة)، وذلك اعتماداً على تقييم على اسلوب المسح الاجتماعى بحصر الشامل للعاملين بالمكتبة ، وإجمالاً يمكن القول بأن التقييم الجيد لأفراد عينة الدراسة يعكس نجاح اللامركزية .

1- من المؤشرات والعوامل المهمة والمتعلقة ب: الجنس ، السن ، طبيعة العمل، وهذا واقع تم التعرف عليه أثناء فترة الدراسة من خلال الملاحظة .

2- تبين من الدراسة أن كل من افراد العينة هم من السن التي تتراوح أعمارهم من 36 وما فوق وهذا يعود الى تشييب التي انتهجت الدولة والأحزاب السياسية معا ، وهذا ما تبينه النسب المئوية التي بلغت بـ56.00%.

3- وفيما يخص طبيعة العمل ، فالتحليل الكمي للبيانات الأولية الواردة في الجدول رقم (08) أن نسبة 51.00%

هم رؤساء اقسام ويمكن إرجاع نسبة الى المسؤولية الملقاة على عاتقهم مما يؤدي بها إلى العمل لتحقيق أهداف المكتبة على أكمل وجه وما ينتج عنه في زيادة وتحسين الخدمة .

4- تؤكد الشواهد الاحصائية التي جمعت من المكتبة الرئيسية للمطالعة مجال الدراسة أن أعلى متوسط قدر ب : (3.79) حيث أكد عمال المكتبة أن المدير يمنح صلاحيات متكافئة للعمال والمكلفين بالتسيير المكتبات عبر تراب الولاية بتكافؤ ، وهذا ما يؤكد مدير المكتبة على مبدأ تفويض السلطة باستمرار ولا مركزية اتخاذ

القرارات ، وعلى هذا الأساس يتبين على ان تفويض السلطة لعمال المكتبة بمنحهم الصلاحيات واتخاذ القرارات يساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين ، كما يحفز على تنمية قدراتهم ومهارتهم ، وتشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤولية إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار فيهمهم نجاحها ، كما أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، وبهذا يسمح للعاملين بالتكوين الجيد على اتخاذ القرارات والإحساس بدورهم ومكانتهم داخل المكتبة وهذا ما تؤكد عليه نظرية (Z) ، هذا بدوره يؤدي إلى نوع من الرضى قد تختلف درجاته وذلك تبعاً لظروف العمل .الجدول (08)

5- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) من إجمالي أفراد العينة ، هذا يدل على أن المدير يقوم باتخاذ القرارات في جميع المستويات مما يسهل العملية الإدارية ، وهذا ما أكدوه العاملون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة ، ويمكن تفسير هذه النتائج أن نسبة مشاركة العاملين تختلف تبعاً لنوعية القرارات التي تتخذ خاصة بالنسبة للقرارات الهامة فإنهم يشاركون في المراحل الأولى لاتخاذ القرارات بشكل كبير ، فالأعضاء يشاركون في اتخاذ القرارات بشكل كبير وذلك تبعاً للقرارات التي تخص ميدان الخدمة ، وقد لاحظنا ذلك عند زيارتنا المتكررة للمكتبة أن المدير يفتح لهم المجال للمناقشة حول أمور العمل داخل المكتبة ، أن المشاركة على اختلاف صورها بارقة أمل نحو تحقيق الهدف ألا وهو نوعية الخدمة ، والوصول إلى قرارات سليمة تجعل جموع العاملين في صورة أكثر حيوية وقوة وتقدماً ، وبالتالي الاستفادة القصوى من هذه اللجان والاجتماعات في الحد من أي صعوبات أو مشكلات قد تعصف بالعمل أو تعكر صفوفه.

6- تؤكد الشواهد الاحصائية التي جمعت من المكتبة مجال الدراسة أن متوسط الحسابي للعبارة الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار و الذي بلغ (3.67) ، أكدوا أن هناك مشاركة استشارية في اتخاذ القرارات إذن نلاحظ أن هناك مشاركة لكن تختلف من فئة إلى أخرى ، ومما يبدو أن المدير يعتمد على آراء العاملين في



كل قراراتها وقد اختلفت آراء المبحوثين في تحديد نوعية المشاركة في المكتبة ، إلا أنهم حدودها حسب طبيعة مشاركتهم في القرارات فالمبحوثين الذين أكدوا أنها مشاركة استشارية هم في الغالب الذين يشاركون في المراحل الأولى لاتخاذ القرارات فهم يعطون آرائهم على المشكلات ويقترحون حلول وبدائل للمشاكل ، وأما المبحوثين الذين أكدوا أنها مشاركة فعلية فهم في الغالب رؤساء اللجان فهم يشاركون في اختيار الحلول والبدائل وتكون نسبة مشاركتهم أكبر وهو ما يتفق مع ما جاء في جدول رقم (10) عن طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات فإجابات المبحوثين متقاربة.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج تبرز صحة الفرضية العامة "تؤثر اللامركزية الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة".

التوصيات :

توصي الباحثان من خلال هذه الدراسة وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها بما

يلي :

- 1- اقامة دورات تدريبية للعاملين وقيادتهم في للامركزية الادارية
  - 2- العمل على تحسين طريقة التعامل بين مدير والعاملين وتوافر وسائل الراحة في مكان العمل أثناء الدوام بما يكفل تحسن اداء العمل .
  - 3- تفويض الصلاحيات من قبل مدير في بعض المجالات ما أمكن وخصوصا فيما يخص خدمة المستفيدين وربط المكتبة مع القراء
  - 4- اقامة دورات تدريبية في مواضيع الادارة الحديثة والقيادة وخصوصا في مجال القيادة والاداء ، حيث هنالك ارتباطا وثيقا بين للامركزية الادارية والاداء
- التشجيع على اجراء العديد من الابحاث والدراسات التي يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين ومن ثم تطوير العمل الاداري بالمكتبات وفقا لمفاهيم الادارة الحديثة ، كاللامركزية ، ادارة الجودة الشاملة ....الخ.

## خاتمة:

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الزاهنة موضوع اللامركزية الإدارية واثرها على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، حيث تناولنا في الأطار النظري الاستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل ، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت مسألة اللامركزية الادارية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمكتبة ، ولتحقيق مسعانا في تقصي دور اللامركزية الادارية في تحسين أداء العاملين ، تناولنا في الفصول النظرية الاشكالية ، الأهداف ، الأهمية والأسباب والمفاهيم والدراسات السابقة التي ساعدتنا في التحليل ، عالجتنا من خلال متغيرات الدراسة ، وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق الى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث .

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع اللامركزية الإدارية واثرها على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمكتبة، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والتي جسناها في فرضيتان، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة المجتمع الكلي المتمثل في العاملين بالمكتبة الرئيسية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 200 عضوا، تم اختيارهم بطريقة اسلوب الحصر الشامل، أفضت المعالجة الاحصائية للبيانات، والتي تمت عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) توصلنا من خلالها الى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة:

✓ صحة الفرضية الجزئية الأولى، حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة (العاملين بالمكتبة الرئيسية)، يمنح مدير المكتبة اتخاذ القرار للعاملين وهذا مما يساهم في تحسين أداء العاملين حيث اتضح ان افراد عينة الدراسة (العاملين) من ناحية اللامركزية الادارية في اتخاذ القرار تقبلا ايجابيا.

✓ صحة الفرضية الجزئية الثانية ، حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة (العاملين بالمكتبة الرئيسية) .

يمنح مدير المكتبة تفويض السلطة للعاملين وهذا مما يساهم في تحسين أداء العاملين حيث اتضح ان افراد عينة الدراسة (العاملين) من ناحية اللامركزية الادارية في تفويض السلطة تقيما ايجابيا وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا، أن اللامركزية الادارية في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية بولاية الجلفة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجود اللامركزية الادارية ليس من قبل الصدفة ، وإنما حاجة المكتبة الرئيسية اليها من أجل تحسين أداء العاملين.

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

1. احسان الأغا، البحث التربوي وعناصره ، ومناهجه وأدواته ، الجامعة الاسلامية ، ط4 ، فلسطين .
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، 2005.
3. أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1983.
4. أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ،الأردن .
5. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004.
6. أمل أحمد طعمة ، اتخاذ القرار والسلوك القيادي ، ديوان للطباعة والنشر ، 2010 .
7. بلال خلف السكائرة ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2010.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر، 2006.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2005.
10. جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، واسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
11. حسن احمد توفيق ، الإدارة العامة، دار الفكر، القاهرة ، 1987 .
12. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
13. خالد عبد الرحمان إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2005.
14. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2000.
15. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، الجزائر :دار هومه ، 2002.

16. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000.
17. سليم بطرس جلدة ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى ،الجامعة الأردنية ، الأردن 2009.
18. سليمان الطحاوي ،الوجيز في الإدارة العامة، بيروت، دار الفكر العربي، 1970.
19. سيد محمود الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية ، ط2، ،دار الجامعية ، القاهرة، 1970.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
21. ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها في النظرية والتطبيق ، القاهرة ، ط 1، مكتبة الانجلو المصرية ، 1971.
22. ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها في النظرية والتطبيق ، القاهرة، ط1، مكتبة الانجلوالمصرية ، 1971.
23. عايذة خطاب ،العولمة وإدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
24. عبد الرحمن شفيق، كيفية اعداد معدلات الداء والقرارات الوظيفية،مجلة الادارة، عدد3، يناير 1981.
25. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.
26. عبد الغني بسيوني ،اصول الادارة العامة، ط3، بيروت، دار النهضة العربية ، 1986.
27. عبد المليكمزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001.
28. عبد الهادي عبد الصمد ،اللامركزية وقضية بناء الدولة الحديثة ، مطابع وزارة الاعلام والثقافة ، السودان ، 1972.

29. عقيل جاسم عبد الله ،مدخل في تقييم المشروعات و الجدوى الاقتصادية والفنية  
وتقييم جدوى الأداء،دار مكتبة الحامد، ط1،عمان.
30. علي شريف،الإدارة المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية ،2002.
31. علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة أولى،  
القاهرة، 2007.
32. علي محمد عبد الوهاب ،العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس،  
القاهرة، 1984.
33. عماربوحوش ، محمود محمد الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات  
الجامعية ط3 ، الجزائر،2001.
34. -كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار  
المناهج للتوزيع والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
35. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية ،ط2،  
بيروت ، 2000.
36. مجدي أحمد محمد عبد الله ،علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة  
الجامعية، مصر،1996، ص187.
37. مجيد الكرخي ،تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،  
ط1 ، الأردن.
38. محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،  
مصر،2007.
39. محمد عبد الحميد ابوزيد، أثر التفويض في الإصلاح الإداري ، دار النهضة العربية  
للطباعة والنشر القاهرة،1988، ص53.
40. محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ،دار وائل، عمان، 1999.
41. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع  
والنشر، الإسكندرية مصر، 1999.
42. هشام حسان ،منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية ، ط1 ، الجلفة ، الجزائر ،2007.

## ب/- الرسائل:

43. ابراهيم علي، تقييم قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية واثرة على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، 1996.
44. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
45. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 .
46. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
47. ماجد اللميع ، حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي ، غير منشورة، رسالة شهادة نيل ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
48. نادية تھامي و آخرون ،تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي يعتوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.



## فهرس المحتويات

	الاهداء
03	مقدمة
05	أهمية الموضوع
05	أهداف الموضوع
06	الاشكالية
07	الفرضيات
07	تحديد المفاهيم
12	المقاربة النظرية
13	الدراسات السابقة
17	صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول: اللامركزية</b>	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية اللامركزية:
21	المطلب الأول : محددات اللامركزية
21	المطلب الثاني : مبادئ اللامركزية
21	المطلب الثالث :شروط نجاح تطبيق اللامركزية
22	المطلب الرابع : أشكال للامركزية الإدارية
23	المبحث الثاني: أساليب اللامركزية
23	المطلب الأول: تفويض واتخاذ القرار وعلاقتهم باللامركزية الادارية
45	المطلب الثاني :العوامل التي تبرز الاتجاه نحو اللامركزية:
50	المطلب الثالث: مزايا و عيوب اللامركزية
52	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: ماهية الأداء	
54	تمهيد:
55	المبحث الأول: مفهوم الأداء
55	المطلب الأول: أهمية الأداء
56	المطلب الثاني: أهداف الأداء
56	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
58	المطلب الرابع: تحسين وتطوير الأداء
60	المبحث الثاني: ماهية الأداء
60	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
61	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
68	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
68	المطلب الرابع: أدوات قياس الأداء ( مؤشرات الأداء)
73	المطلب الخامس: معوقات الأداء
74	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الجانب الميداني	
76	تمهيد:
77	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
77	المطلب الأول: مجالات الدراسة
91	المطلب الثاني: العينة وطريقة اختيارها
92	المطلب الثالث: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
93	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
97	المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
98	المبحث الثاني: تحليل البيانات على ضوء الفرضيات
98	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة

102	المطلب الثاني : تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى
104	المطلب الثالث : تحليل البيانات عل ضوء الفرضية الثانية
106	المطلب الرابع : الاختبار الإحصائي
108	المطلب الخامس : نتائج الدراسة :
112	<u>النتائج العامة</u>
116	<u>التوصيات</u>
118	خاتمة
121	قائمة المراجع
126	فهرس الأشكال والجداول
127	فهرس المحتويات
131	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
41	يوضح مراحل اتخاذ القرار	01
57	يمثل تحسين وتطوير الأداء	02
68	مراحل عملية تقييم الأداء	03
80	يمثل مخطط الهيكل التنظيمي للمكتبة	04

## فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	يبرز كل الملحقات التابعة لمكتبة المطالعة لولاية الجلفة	01
92	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة و الملغاة	02
96	يوضح معامل ارتباط بيرسون	03
96	يوضح العلاقة الارتباطية بين للامركزية والأداء	04
98	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس	05
99	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	06
100	المستوى التعليمي	07
101	طبيعة العمل	08
102	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من العبارات تفويض السلطة	09
104	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من العبارات اتخاذ القرار	10
106	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لوصف تفويض السلطة لعمال مكتبة المطالعة العمومية بولاية الجلفة	11
106	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لدرجة اتخاذ القرار	12

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

استبيان للامركزية الإدارية واثرها على تحسين أداء العاملين  
" دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة بولاية الجلفة"  
أخي العامل / أختي العاملة :

في إطار قيامنا باعداد بحث حول : استبيان للامركزية الإدارية واثرها على تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية العمومية للمطالعة بولاية الجلفة" ، كمشروع تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، المصمم للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث ، أملا التكرم بالاجابة على بنود الاستبيان بدقة وموضوعية حرصا منا على التوصل الى نتائج تخدم الهدف العلمي للبحث ، كما نؤكد بأن جميع المعلومات التي سترد لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

- البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر انثى  
2-السن : أقل من 35 سنة 45-36 55-46  
3-المنصب في المؤسسة : ثانوي جامعي  
4-طبيعة العمل :

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
أ- تفويض السلطة						
05	يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤولين المنوطة بهم					
06	يفوض الأعضاء بوضع الخطط للعمل وتنفيذها					
07	يتيح ممارسة المهام المفوضة لهم بقدر من الحرية والمرونة					
08	يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من يفوض لهم السلطات					
09	حرية التصرف عند غيابه					
10	يتيح لنا المشاركة بتحمل المسؤولية الادارية في المكتبة					
11	يشاركنا في تفويض السلطة المتعلقة بالعمل مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات					
12	يحرص على حل مشكلة غيابنا بشكل موضوعي مما يؤدي الى التزامنا الدقيق بمواعيد العمل					
ب - اتخاذ القرار						
13	اتخاذ القرارات في جميع المستويات					

					الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار	14
					الشعور عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار	15
					القرارات التي تشارك فيها	16
					في حالة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	17
					نوع المشاركة في اتخاذ القرارات	18
					يشاركنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة مما يوفر لنا الشعور بتحقيق الذات	19
					يشعرنا بتحقيق الذات نتيجة لإدراكه حقنا في التعبير عن آرائنا وأفكارنا بحرية	20
					يسعى دائما لمعرفة ردود افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعرونا بالراحة النفسية	21
					يسعى دائما لمعرفة دور افعالنا تجاه قراراته الادارية الامر الذي يشعرونا بالراحة النفسية	22



## وزارة الثقافة



المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية جمال الدين بن سعد

لولاية الجلفة

### استمارة إعارة خارجية

اسم و لقب الطالب (ة): .....

العنوان الشخصي: .....

رقم الهاتف: ..... رقم التسجيل:

مدة الإعارة : ..... تاريخ (إعارة) ..... الى تاريخ (الارجاع)

الرقم	عنوان الكتاب	اسم المؤلف	رقم التصنيف
01			

❖ أتعهد بان أتحمّل المسؤولية عند الإتلاف أو الضياع أو عدم احترام زمن الإعارة .

التوقيع

شكل4: استمارة اعارة خارجية .

## ملخص الدراسة

يتناول هذا البحث دراسة عن للامركزية الإدارية واثرها على تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة" وتتجسد مشكلة الدراسة في معرفة أثر متطلبات اللامركزية الادارية على المؤسسات الخدماتية في الجزائر. تطلبت طبيعة ومتطلبات هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية .

أما البيانات الثانوية اللازمة للبحث فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والمجالات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت ، فقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة خاصة قام بالإجابة عليها عمال المكتبة، حيث قامت الباحثتان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية، كما تكون مجتمع البحث من العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة والبالغ عددهم 200 مريض تم اختيارهم وفق طريقة اختيار الحصر الشامل . وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي هو توسيع معارف الطالبان العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع اللامركزية الادارية مع التعرض لبعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات الادارة ، والهدف الثاني علمي والذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة خدماتية بهدف معرفة :

1- تحديد مستوى المشاركة في تفويض السلطة لدى العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الجلفة

2- تحديد مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الجلفة

وذلك للكشف عن معالم تجسيد معنى اللامركزية الادارية وتطبيق ابعادها بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، وعلى ضوء السؤال الجوهرى المطروح تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- ان البحث الميداني الذي أجرى على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ،يعبر عن محاولة التعرف على الواقع الحقيقي للامركزية الادارية من خلال الأبعاد (تفويض السلطة ، اتخاذ القرار) وذلك اعتمادا على تقييم عينة مختارة ( الحصر الشامل ) ، من العاملين بالمكتبة ، وإجمالاً يمكن القول بأن التقييم الجيد لأفراد عينة الدراسة يعكس نجاح المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

2-تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المكتبة الرئيسية للمطالعة مجال الدراسة أن المدير يمنح صلاحيات متكافئة للعمال والمكلفين بالتسيير المكتبات عبر تراب الولاية بتكافؤ ، وهذا ما يؤكد مدير المكتبة على مبدأ تفويض السلطة باستمرار ولا مركزية اتخاذ القرارات.

3- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها على أن المدير يقوم باتخاذ القرارات في جميع المستويات مما يسهل العملية الإدارية.

4-تؤكد الشواهد الاحصائية التي جمعت من المكتبة مجال الدراسة أن هناك مشاركة استشارية في اتخاذ القرارات إذن نلاحظ أن هناك مشاركة لكن تختلف من فئة إلى أخرى ، ومما يبدوا أن المدير يعتمد على آراء العاملين في كل قراراتها.

### Summary of study

This research deals with the study on administrative decentralization and its impact on improving the performance of the staff "field study, the main library reading room, Al-galfa public" is reflected in the problem of the study to know the impact of the requirements of the administrative decentralization of service delivery institutions in Algeria.

The nature of the requirements of this research required the use of the descriptive analytical approach because it is based on the study of the phenomenon and is on the ground and describes it accurately expressed quantitatively and expression, has been the use of the descriptive approach to study the theoretical aspects of the analytical work of the Field Study.

The secondary data for the research was obtained through research and access to books and the previous studies and the Internet, has adopted a researcher in primary data collection through the design of a special form, the answer to the work of the library, where الباحثان using SPSS statistical program to analyze the primary data, the research society of public workers the main library reading room, Al-galfa numbered 200 patients were selected according to the method of selecting limited to destruction .

The study aims to achieve the following objectives:

The purpose of this research is an attempt to achieve two main goals, the scientific goal is to expand scientific knowledge on current topics Zinun and contemporary management in light of the rapid developments in the environment of organizations, through deepening the understanding of the subject of administrative decentralization with exposure to some knowledge contributions provided by many researchers in management literature, the second objective scientific, which is manifested through the field study conducted on the service institution to know:

1. Determine the level of participation in the delegation of authority for personnel in the Main Library Reading Room of the balance sheet of the mandate of the djelfa
2. Determine the level of participation in decision-making by the employees and the Main Library Reading Room of the balance sheet of the mandate of the djelfa

In order to detect the features of the embodiment of the meaning of the administrative decentralization and its dimensions, the main library reading room, and a public light of the fundamental question before reached the following conclusions:

- 1-** The field research conducted on the main library of the public reading room, reflects an attempt to identify the real administrative decentralization through the dimensions (delegation of authority, the adoption of the resolution), depending on the assessment of selected sample (limited to destruction), working in the library , all in all, we can say that a

good evaluation of the members of the study sample reflects the success of the public library reading room.

- 2- The statistical evidence confirms that collected from the main library reading room area of study that the director gives equal powers of workers assigned rendering libraries across the territory of the mandate equal, this confirms the library director on the principle of delegation of authority and decentralization of decision-making.
- 3- The statistical evidence proved that was run by the field that the Director-general is taking decisions at all levels, which facilitates the administrative process.
- 4- The statistical evidence confirms that collected from the library of study that there is a consultative participation in decision-making, then, we note that there is no participation but vary from one category to another, it seems that the director depends on the guest workers in all its resolutions.