الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران2 محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تفويض السلطة وأثرها على أداء الإداريين في المؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة:
الصحة العمومية الجوارية ادرار

من إعداد الطالب:
الجومي علي

تحت اشراف الأستاذة:
د. لقرع ايمان

أعضاء لجنة المناقشة

اسم الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
مالك شليح توفيق	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة
لقرع ايمان	أستاذة محاضرة (ب)	مشرفة مقررة
سويح مهدي	أستاذ محاضر (أ)	مناقش

السنة الجامعية: 2024 – 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وتوفيقه أُنجز هذا العمل المتواضع.

الى أصل الحكاية ومصدر الدعاء. إلى نبض قلبي، والديّ العزيزين اللذين كانا السند والدعم في كل خطوة لكم.

أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وتقديرًا لتضحياتكما وصبركما وحبكما اللامحدود.

إلى عائلتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، من كنتم دومًا الدافع والقوة خلف كل إنجاز... شكراً لوقوفكم إلى جانبي.

إلى أساتذتي الكرام، من علموني حرفًا فصنعتُ به طريقًا، ومن لم يبخلوا بعلمهم ونصحهم. فانا اليوم أقوم بإهداء بحث تخرجي وانا اتنمى من الله ان يطيل في اعماركم ويرزقكم بالخيرات

لكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

أرفع أكف الشكر والعرفان الى الله عز وجل الذي منحني القوة والصبر والعزيمة لإتمام هذا البحث ووفقني في اجتياز كل التحديات.

وإلى والديّ العزيزين، اللذين كانا سندي ودعمي في مسيرتي الدراسية والحياتية، بفضل دعائهما وتشجيعهما المستمر وصلت إلى ما أنا عليه اليوم. كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر إلى أفراد عائلتي الكرام على دعمهم المعنوي ومساندتهم الدائمة.

وأخص بالشكر والتقدير الأستاذة الدكتورة لقرع ايمان التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة ونصائحها البنّاءة، فكانت خير مرشدٍ وموجّه خلال مراحل إعداد هذه المذكرة.

والى مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار على حسن استقبالهم وتفهمهم وإلى الأساتذة والزملاء في التخصص ولجميع من منحني ولو فكرة أو دعاء فشكرا جزيلا لكل من كان سببا في إتمام هذه المذكرة.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير تفويض السلطة على أداء الإداريين في المؤسسات العمومية في الجزائر وكانت دراستي في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بولاية ادرار كنموذج لإجراء هذه الدراسة حيث استخدمت العينة القصدية وقمت بأخذ عينة تقدر بـ (32 إداري من أصل 103) ووزعت عليهم الاستمارة كما استرجعت 30 فقط اعتمدت المقابلة والملاحظة كدليل لمعرفة مدى صدق الإجابات.

كما اعتمدت برنامج Excel كبرنامج تحليل البيانات الاستمارة أي ما يعني ان المنهج المستخدم هو المنهج الكمي وكانت النتائج مترجمة الى جداول ودوائر نسبية

كما تم التوصل الى عدت نتائج أبرزها:

- يساهم تفويض السلطة في تحسن الأداء الإداري ويمكن الإداريين من اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة لطبيعة عملهم.
- التفويض يلعب دور محوريا في تطوير المهارات القيادية للإداريين
- هيمنة التعليم الجامعي داخل المؤسسة تدعم تنفيذ المهام المفوضة بكفاءة مما يعكس جاهزية الإداريين لتحمل المسؤولية.
- يساهم التفويض على تحسين العلاقات التي تبنى على التعاون والتفاهم والاحترام والتقدير المتبادل بين الإداريين او الإداريين والمسؤول تؤدي الي زيادة الثقة وتحمل المسؤولية مما يحقق أداء فعال داخل المؤسسة.
- ان أهمية التفويض تبرز وكسيلة فعالة في مساعدة الإدارة العليا على التخلص من الأعباء الإدارية الثانوية والتفرغ للمهام الرئيسية فيمن أشرف وتوجيه.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الأداء، التقييم.

مقدمة عامة

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات التقنية والتنظيمية أصبحت المؤسسات امام تحديات كبيرة تتطلب تبني اساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء وتعد عملية تفويض السلطة أحد اهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تلعب دورا حيويا في تحسين مردودية المؤسسة وتعزيز أداءها خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع الصحة ولعل من أبرز سيمات العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية المؤهلة في المؤسسات حتى نستطيع تأدية الخدمات ونظرا لتزايد حجم القوى البشرية وتعدد أقسامها الإدارية في مختلف المؤسسات أصبح من المستحيل أن يتمكن مسئول واحد من متابعة جميع الأعمال الإدارية للمؤسسة.

لذا لجأت معظم المؤسسات الكبيرة الى تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية الادارية حيث تسعى الى توزيع السلطة والمهام بين مختلف فروعها وأقسامها بحيث يتم نقل بعض الصلاحيات من المستويات الادارية بهدف تحسين وتسريع اتخاذ القرار وتعزيز المرونة في تسيير الاعمال ودالك من خلال عملية التفويض.

فتفويض السلطة "يساعد على انجاز العمل الإداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات المتوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. [1]

عليه فأن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول موضوع تفويض السلطة كأحد الركائز الاساسية في الإدارة الحديثة وتأثيره على أداء الاداريين، حيث ارتئينا إلى تسليط الضوء على مختلف التأثيرات التي يمكن للتفويض أن يحققها على أداء الاداريين، إضافة لذلك تطور

[1] محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة دار وائل للنشر والتوزيع 2001 ص136

الدراسات التنظيمية التي ركزت اهتمامها أكثر على مسألة المشاركة في مختلف العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار وللإطاحة بيه اخترت عنوان دارستي تفويض السلطة وأثرها على أداء الإداريين.

الأسباب الموضوعية:

- اهمية تفويض السلطة في تحسين الأداء الإداري ويعد التفويض أحد الأدوات الأساسية في الإدارة الحديثة لتحسين كفاءة العمل وتخفيف العبء عن المديرين.
- تأثير التفويض على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة بحيث يساهم التفويض الفعّال إلى تسريع اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- يعد موضوع التفويض السلطة من الركائز الأساسية لضمان استدامة استقرار المؤسسة المسؤولية.
- نقص الدارسات المهتمة والمعالجة لموضوع تفويض السلطة وأثرها على أداء الإداريين.

الأسباب الذاتية:

- الميل الذاتي لدراسة موضوع تفويض السلطة.
- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية وفهم آليات الإدارة.
- اكتساب معرفة معمقة حول كيفية تسير الإدارة في إطار التفويض في المؤسسة.
- فهم تفويض السلطة وكيف يؤثر على اداء الاداريين لتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.
- معرفة العوامل التي تعيق التفويض في المؤسسة بحيث انها تواجه مشكلات في تطبيق التفويض بسبب ضعف الترابط بين الاداريين لذا فإن الدراسة تساعد في فهم هذه العوائق.

الدارسات السابقة:

الدارسات الوطنية:

. الدراسة الأولى:

تناولت دراسة لخنش فريد (2015) موضوع تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة، حيث ركزت على أهمية تفويض السلطة كأحد الأساليب الإدارية الضرورية، خاصة مع توسع حجم المؤسسات وتعقد هياكلها التنظيمية.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول مدى تأثير تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال فحص تأثيره على ثلاثة محاور رئيسية: الكفاءة الإدارية، الرضا الوظيفي، وسرعة اتخاذ القرار. وللإجابة على هذه الإشكالية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختار عينة قصدية مكونة من 62 موظفًا، منهم 21 إطارًا إداريًا و41 عون تحكم، بهدف جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها أن تفويض السلطة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، حيث يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وتحمل المسؤولية بفاعلية أكبر. كما أن التفويض يتيح لهم فرصة للتميز والابتكار من خلال إبراز قدراتهم في استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن تراكم الأعمال داخل المؤسسة يؤثر على نمط التفويض المستخدم، حيث يزداد الاعتماد على التفويض الشفوي كلما زادت الأعباء الإدارية، مما يعكس الحاجة الى تبني سياسات تفويض واضحة وفعالة. كما أكدت النتائج على دور التوجيهات المتكررة في تعزيز مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.[1]

[1] مذكرة لنيل شهادة ماجستير، لخنش فريد تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية، بمدينة حاسي بحبح بالجلفة، جامعة محمد لامين دباغين سطيف /02 الجزائر، 2015

ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن تفويض السلطة يلعب دورًا محوريًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يمنح الموظفين إحساسًا أكبر بالمسؤولية ويعزز من مشاركتهم في صنع القرار، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل ويقلل من الضغوط الإدارية. وبذلك، خلصت الدراسة إلى أن تفويض السلطة يعد أداة إدارية أساسية لتحسين الفعالية التنظيمية، حيث يسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، تحسين الرضا الوظيفي، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، مما يجعله من الممارسات الضرورية لتعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية وغيرها من المؤسسات الكبرى.[1]

الدراسة الثانية :

تناولت دراسة فوزية بوقطف (2009) موضوع أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، حيث ركزت على العلاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرارات الإدارية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمصنع "إيتار الجزائر للخزف" بقالمة. انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في البحث عن مدى تأثير تفويض السلطة على جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة، متسائلة عن دور تحمل المسؤولية في تكوين الفرد على اتخاذ القرار، وعن العلاقة بين المشاركة في صنع القرار واختيار الحلول الأنسب، إضافةً إلى مدى تأثير الصلاحيات الممنوحة للأفراد على تحقيق الأهداف المرجوة من القرارات. وللإجابة على هذه التساؤلات، اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل كإحدى طرق المنهج الوصفي، حيث اختارت عينة مكونة من 32 موظفًا من إطارات وأعوان التحكم، بهدف تحليل واقع تفويض السلطة داخل المؤسسة وقياس أثره على القرارات الإدارية. [2]

[1] مذكرة لنيل شهادة ماجستير، لخنش فريد تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية، بمدينة حاسي بحبح بالجلفة، جامعة محمد لامين دباغين سطيف /02 الجزائر، 2015

[2] دراسة فوزية بوقطف بعنوان، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة20 أوت بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذج 2009

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الحالة المدنية ومستوى تحمل المسؤولية، حيث يؤثر المستوى التعليمي بشكل مباشر على قدرة الأفراد

على اتخاذ القرارات الصائبة. كما أكدت النتائج أن تحمل المسؤولية يعزز من مهارات الموظفين، حيث يساهم في تطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة، كما أن تحمل المساءلة يزيد من الخبرة الميدانية ويساعد في تجنب الأخطاء. ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن الأقدمية داخل المؤسسة لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وأن طلب الرأي والمشورة من الموظفين يسهم في اقتراح حلول أكثر فعالية ويساعد على فهم مراحل صنع القرار. كما بينت النتائج أن منح الموظفين صلاحيات إضافية يجعلهم أكثر التزامًا بأوقات العمل، ويقلل من حالات التغيب، في حين أن الرقابة الذاتية التي يفرضها العامل على نفسه تسهم في تقليل الأخطاء وتعزيز دقة القرارات. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يساهم في حل المشكلات الإدارية بكفاءة أعلى، مما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات المتخذة. وبناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن تفويض السلطة يعد عاملاً أساسيًا في زيادة فعالية القرار داخل المؤسسات، حيث يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، تعزيز المسؤولية الفردية، وتنمية القدرات الإدارية للموظفين، مما يجعله ممارسة إدارية ضرورية لتعزيز الأداء التنظيمي وضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية [1]

<u>الدارسات العربية:</u>

تناولت دراسة دنيا محمد عرار (2019) موضوع تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة الخليل، حيث سعت إلى استكشاف واقع تطبيق اللامركزية بمختلف أشكالها

(التفويض، نقل الصلاحيات، وعدم تركيز السلطة) ومدى تأثيرها على مستوى أداء الموظفين[2].

[1] دراسة فوزية بوقطف بعنوان، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة20 أوت بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذج 2009

[2] مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، دنيا محمد عرار دارة الاعمال، تطبيق اللامركزية وأثرها على اداء العاملين في المستشفيات الحكومية محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2019[2]

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتعلق بمدى تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية وأثرها على أداء العاملين، متفرعة إلى تساؤلات حول واقع تطبيق اللامركزية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى تأثير مختلف مكونات اللامركزية على الأداء المؤسسي.

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات، حيث افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين، وكذلك بين التفويض ونقل الصلاحيات وعدم تركيز السلطة وبين أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تفويض السلطة على الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي واتخاذ القرار. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث تبين أن واقع تطبيق اللامركزية في المستشفيات الحكومية بمحافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى أداء العاملين جاء أيضًا بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود تحديات في تنفيذ اللامركزية بشكل فعال. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تطبيق اللامركزية وأداء العاملين، وعلاقة إيجابية مرتفعة بين التفويض وأداء الموظفين، مما يدل على أن التفويض كأحد أبعاد اللامركزية يلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء الإداري. ومن خلال تحليل هذه النتائج، أكدت الدراسة على أهمية اللامركزية كنهج إداري يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، إذ أن تفويض السلطة بشكل فعال يمكن أن يسهم في تطوير بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أظهرت الدراسة أن التنمية الإدارية الحديثة تعتمد بشكل متزايد على أسلوب تفويض السلطة الفعال، باعتباره استجابة واقعية لمتطلبات التغيير والتطور الإداري.

وبذلك، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق اللامركزية، خاصة من خلال تفويض السلطة، يعد أداة ضرورية في الإدارة الحديثة، إذ يسهم في تعزيز أداء الموظفين ورفع كفاءة المؤسسات، مما يستدعي تبني سياسات تفويض واضحة وفعالة تواكب متطلبات العصر وتسهم في تحسين الخدمات المقدمة في القطاع الصحي وغيره من القطاعات.[1]

[1] مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، دنيا محمد عرار دارة الاعمال، تطبيق اللامركزية واثرها على اداء العاملين في المستشفيات الحكومية محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2019

التعقيب على الدراسات:

اسهمت هذه الدراسات في تزكية الجانب الفكري والعلمي وهو ما يتبين من خلال النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسات والمقاربات الفكرية من الدراسات السابقة والحقائق والنتائج والتوصيات وتناولت هذه الدراسات احد اهم العناصر الاساسية في الإدارة وهو المورد البشري الذي يعتبر القمه الهرمية والعنصر الاساسي لتطور وتنميه واستمراريه اي مؤسسة وبينت لنا هذه الدراسات مدى فعالية تفويض السلطة اذا ما استغل احسن استغلال في تسيير الموارد البشرية بغرض الحصول والوصول الى نتائج ايجابيه تعود بالفائدة على الافراد والمؤسسة وما لوحظ في هذه الدراسات من خلال خلاصه عامه عن حتميه ارغام التفويض الفعال في مختلف المؤسسات والأنظمة لمسايرة التطور الاجتماعي والعالم المتسارع في جميع المجالات كما تفسح هذه الدراسات المجال للمهتمين بشؤون الإدارة وتطوير ونشر الوعي بمفهوم التفويض السلطة وفعاليتها في تنظيم وتسيير وتحسين الاعمال الإدارية بالمؤسسات والمنظمات وقد اكدت ان التنمية الإدارية الحديثة تعتمد على اسلوب تفويض السلطة الفعال التي تعتبر استجابة حقيقيه لمتطلبات الواقع ولها دور بالغا في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة بعيدا عن مختلف الاساليب السلبية.

الإشكالية:

تشهد المؤسسات الحديثة، بما فيها مؤسسات الصحة العمومية، تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين أدائها التنظيمي لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وإن ما يعيشه العالم من تطور في عالم الإدارة يواكب ما يطلبه التقدم التقني وتتطلب هذه التغيرات تبني أساليب إدارية مبتكرة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يبرز تفويض السلطة كأحد الأساليب الإدارية الحيوية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تمكين الموظفين وتفعيل طاقاتهم. تفويض السلطة ليس مجرد نقل للصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، بل هو ممارسة إدارية متكاملة تهدف إلى بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، مع الحفاظ على الرقابة والمتابعة دون تقييد المرؤوسين بتوجيهات صارمة. وعن طريق تفويض السلطة، يتم تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة، ويُتاح لهم المجال لتطوير مهاراتهم وصقل مواهبهم، مما يسهم في إعدادهم لتحمل مسؤوليات إدارية أكبر في المستقبل.

كما يساعد هذا الأسلوب في تحسين إدارة الوقت، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التنظيمية. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تحديات تعيق تطبيق تفويض السلطة بشكل فعال، أبرزها تركيز السلطة في يد عدد محدود من المسؤولين، مما يؤدي إلى البيروقراطية وتباطؤ الأداء الإداري. يُعد هذا التمركز أحد أبرز مظاهر التخلف الإداري التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية. في الجزائر، تولي الدولة اهتمامًا كبيرًا بتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين في القطاع العام، وذلك من خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

ويُعتبر تفويض السلطة أحد هذه الاستراتيجيات، حيث يُنظر إليه كأداة لتمكين الإداريين وتعزيز فاعليتهم في أداء مهامهم. وفي سياق مؤسسات الصحة العمومية، التي تُعد من القطاعات الحيوية، يصبح تفويض السلطة ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات المقدمة وضمان استجابة أسرع لاحتياجات المواطنين. ومع ذلك، تظل فعالية تفويض السلطة مرهونة

بمدى قدرة المؤسسات على تطبيقه بشكل عقلاني، يعتمد على التخطيط السليم وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتواصل الفعال. وفي ظل هذه التحديات والفرص، يبرز التساؤل حول مدى تأثير هذا الأسلوب الإداري على أداء الإداريين في المؤسسات الصحية. لذا، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير تفويض السلطة على أداء الإداريين في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار؟

وينطبق عنه تساؤلات فرعية:

- ما مدى تأثير تفويض السلطة على كفاءة اداء الاداريين وسرعة اتخاذ القرار
- ما مدى تأثير التفويض على تحفيز الاداريين وزيادة استقلاليتهم في العمل
- ما أبرز التحديات التي يواجهها الاداريون نتيجة تفويض السلطة
- ما السبل الكفيلة بتحسين عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة لتحقيق اداء اداري أكثر فاعلية
- ما مستوى تفويض السلطة الممنوح للإداريين

الفرضيات:

- تفويض السلطة يعزز سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة
- يمنح تفويض السلطة للإداريين شعور بالمسؤولية والاستقلالية

تحديد المفاهيم:

ان تحديد المفاهيم يشكل المنطلق الذي يبدأ منه الباحث في تناوله للدراسة وذلك استنادا على أنها خطوة أساسية في البحث العلمي، وخاصة البحث السوسيولوجي باعتباره ايضا خطوة توجه الباحث في مساره من بداية بحثه إلى نهايته. وسنحاول أن نستعرض مضمون مفاهيم دراستنا كالتالي:

مفهوم التفويض:

- يقصد بتفويض السلطة أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى مفوض جزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض.
- أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته أو واجباته التي يستمدها من القانون لأحد العاملين المرؤوسين في المستويات الادارية التالية له في الدرجة
- إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الادارية
- مع احتفاظ المديرين بالمسئولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه الهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسئولية.
- هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسين ليقوم به نيابة عنه.[1]

نستنتج من خلال المفاهيم السابقة لمفهوم التفويض يتضح لنا أن التفويض يعنى إسناد المدير من اختصاصاته القانونين لمرؤوسيه مع الاحتفاظ بالمسؤولية كاملة مع تحمل المدير مسئولية العمل كامل وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل من ويتضح أن التفويض لا يعني تنازل المدير عن اختصاصاته أو سلطاته فقط، بل هو عملية إدارية تهدف إلى توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين لضمان تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية. يظل المدير مسؤولاً بالكامل عن نتائج العمل، مع التزامه بمتابعة الأداء والإشراف على تنفيذ المهام المفوضة والتفويض الناجح هو الوضوح في تحديد الأدوار لتجنب سوء فهم. بالتالي، يعد التفويض أداة أساسية لتحقيق التوازن داخل المؤسسة.

[1] فاروق عبده فيله، السيد عبد المجيد، المرجع السابق نفسه ص 323

السلطة:

- هي حق شاغل مركز إداري معين في أن يتصرف أو يصدر قرارات او توجيهات في حدود معينة ليطيعها مرؤوسيه أو مرؤوسوه. [1]
- ويعرفها هنري فايول على أنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة".[2]
- ويرى فيبر كذلك أن: جوهر السلطة عنده هو الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة. [3]

من خلال هذه المفاهيم، نجد أن السلطة تستند إلى الشرعية التي تمنحها الحق في إصدار الأوامر، إلى جانب الوسائل التي تكفل الطاعة وتدفع الآخرين للالتزام بهذه الأوامر. في المقابل، تعتمد القوة على فرض الطاعة بشكل مباشر، حيث تكون السلطة مزيجاً من الشرعية والقدرة على ضمان الامتثال. وهذا التمييز يبرز العلاقة الوثيقة بين الشرعية والقوة في بنية السلطة.

تفويض السلطة:

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الاخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدني. وتستمد السلطة من مصدرين، أحد هما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصير غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري وفي الحقيقة لا يمكن لأي كان اداري أن يفرض جميع سلطاته لأن تلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، كما يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك كما أن تفويض السلطة للغير[4].

[1] فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة؛ دار الخلدونية للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008ص 79

[2] انس عبد الباسط عباس إدارة الاعمال دار المسيرة للنشر عمان 2011 ص149

[3] حسين عبد الحميد احمد رشوان الإدارة والمجتمع الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 2006 ص132

[4] محمود حسني الهواسي مبادئ علم الادارة الحديثة (ب ط) 2014

يعنى ذلك تفريط المسئولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية، او هروبه من المسئولية وتجنب اثارها[1].

نستنتج من خلال مفهوم أن التفويض السلطة هي عملية إدارية تهدف إلى توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد أو الوظائف داخل المؤسسة مع الحفاظ على سلطة القائد الإداري وقدرته على اتخاذ القرارات مما يعزز الكفاءة والاداء في العمل، حيث يتيح للقائد التركيز على المهام ذات الأولوية العالية، بينما يمنح المرؤوسين فرصة لتطوير مهاراتهم وتحمل المسؤولية.

الاداء الاداري:

يقصد به المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها[2].

التحفيز:

يعرف التحفيز على انه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض واشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق مستويات عالية من الانجاز ولأداء في المنظمة. [3]

نستنتج ان التحفيز هو أداة إدارية أساسية يستخدمها المدير لتحفيز العاملين من خلال تلبية دوافعهم ولرغباتهم مما يعزز استعدادهم لتقديم أداء أفضل.

[1] محمود حسني الهواسي مبادئ علم الادارة الحديثة (ب ط) 2014

[2] سلطان عبد الرحمن البابطين، تقيم نظام أداء الاملين بالأجهزة المنية؛ دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، مركز العربي للدراسات الأمنية والت- دريب 1994ص61

[3] صالح مهدي محسن العامري الادارة ولأعمال دار وائل للنشر ط1 عمان الاردن 2007 ص458

اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال. وتعني كلمة قرار أن هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد تصفيتها أو إيجاد حل لها اي انها تعني الاختيار القائم على أساس موضوعية بديل واحد من بين بديلين أو أكثر وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات وشيكة. دعوى هربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة

ويعرفها بقوله اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يحب أن تكون مستعدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ويعرفها هاريسون في كتاب عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها إصدار حكم معين عما يحب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق البدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها يشير إليها في مكان أخر بقوله إن اتخاذ القرار هو لحظة اختبار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار كما يقول يتم دوائر عن اتخاذ القرارات بهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه تم من خلال عملية اتخاد القرارات. [1]

يمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بانها عملية وأسلوب اختيار مدروس بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد وهو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها ويعتمد الاختيار على بناء على يجمعها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول الى أفضل النتائج. [2]

نستنتج ان عملية اتخاذ القرارات تشكل محور الإدارة، وتعتمد هذه العملية على معلومات دقيقة ونظام فعال لضمان قرارات صائبة. وحسب سايمون وهاريسون أن اتخاذ القرار يعبر عن الكفاءة الإدارية، ويتطلب تقييمًا دقيقًا للبدائل بناءً على توقعات محددة وهكذا يمثل اتخاذ القرارات عملية أساسية تحدد فعالية الأداء الإداري.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي اصول الادارة والتنظيم دار لجنان للنشر والتوزيع عمان ط1 2016ص257

[2] ماهر احمد الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004 ص 115

الأسس النظرية لتفويض السلطة:

ركزت النظريات الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية من خلال مركزية السلطة، حيث كان اتخاذ القرار محصورًا في قمة الهرم التنظيمي، ولم تُولِ اهتمامًا بتفويض السلطة، معتبرةً إياه خاصًا بفئة معينة. في المقابل، اعتبرت النظريات الحديثة تفويض السلطة أداة لتعزيز الأداء الإداري، حيث يساهم في تخفيف العبء عن القادة، وزيادة مشاركة الاداريين، وتحسين جودة القرارات، مما يؤدي إلى تطويرا داء الاداريين وتحقيق أهداف المؤسسة، يمكن تقديم نماذج هذه النظريات بالشكل التالي:

نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول:

يركز هنري فايول(FAYOL HENRI (1841-1924 هو على "مبدأ تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته. " [1]

نرى بان هنري فايول قد ركز على تدرج في المسؤولة عبر الهرم على وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنسيق والرقابة، مع التأكيد على مركزية السلطة داخل الهيكل الإداري، حيث يكون المدير هو المسؤول الأساسي عن اتخاذ القرارات، ولم يمنح تفويض السلطة اهتمامًا كبيرًا. وقد ركز تقسيم العمليات في المؤسسات على شكل وظائف تقنية، أمنية وإدارية، لخلق الشمولية بين المبادئ التنظيمية وبالرجوع إلى مبادئ التنظيم عند فايول فقد حددها في:

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف، بحيث يتبعه تخصص في أداء وظيفة محددة بما يحقق زيادة كفاءة العاملين.
- السلطة والمسؤولية، بمعنى حق إصدار الأوامر وتحمل النتائج.
- الانضباط وتوحيد جهود العاملين[2]

[1] السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.1980ص74

[2] يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة الجزائر 2013 ص170، 169

- وحدة القيادة أو الأمر من طرف المسؤول المباشر فقط.
- وحدة التوجيه التي تتطلب نفس الهدف، والخطة ورئيس واحد.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- المكافأة والتعويض، بحيث تكون المكافأة عادلة بما يحقق أقصى رضا ممكن للعامل وصاحب العمل
- مركزية السلطة في المستويات العليا من التنظيم
- تدرج السلطة وفق التسلسل الهرمي وحسب الاختصاصات
- النظام الذي يفرض احتزام القوانين والقواعد الحاكمة للعمل
- مبدأ المساواة المحقق للعدالة والإنصاف
- استقرار العمال وبقاءهم في المؤسسة خاصة ذوي الكفاءة.
- روح المبادرة التي تحفز إلى روح التجديد والابتكار
- تنمية روح الجماعة كغرس روح التعاون والفريق بين العاملي.[1]

النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

قد ركز فبير على عملية " اتخاذ القرارات هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الدين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية."[2]

نرى بان فيبر قد شددت على التنظيم الهرمي الرسمي حيث يتم اتخاذ القرارات وفق قواعد وإجراءات محددة، مما أدى إلى تركيز السلطة في القمة الإدارية وركز على الالتزام الصارم بالتسلسل الإداري.

كما قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة نماذج: أولها، السلطة الكاريزمية وهي التي تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية، لبطولة ما، أو صفات خارقة تفوق قوة الشخص العادية، وثانيها، للسلطة الرشيدة أو العقلانية وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من

[1] يوسف مسعداوي المرجع السابق نفسه ص 170

[2] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، القاهرة، (ب ط) (ب سنة)، ص89

القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى المنصب، أن يمارسها وفقا للقواعد المقررة، وأخيرا، السلطة التقليدية وهي تركز أساسا على تقاليد واعراف الجماعة وتستمد شرعيتها من المكانة التي يحتلها الفرد وكانت سائدة في المجتمعات البدائية. "ويرى فايبر بيروقراطية شكلا من اشكال الإدارة وتقوم على شكل خاص الشرعية اذ تستمد شرعيتها من وجود اعتقاد عام من جانب الافراد مؤداه ان الحكام يعملون وفقا للقوانين والقواعد القانونية ويرى ان فعالية السلطة القانونية تركز على قبول صدق وصحة عدد من الأفكار المترابطة التي تشكل في ذاتها عناصر فكرية لاي ضرورية لاي التزام بالسلطة الشرعية".[1]

من الملاحظ عند الاطلاع على دراسات ماكس فايبر انه كان يهدف لتحقيق تنظيم على قدر ممكن من الكفاءة مما سمح له بتطوير نموذج مثالي للبيروقراطية يرى ان البيروقراطية هي خير سبيل فني لإنجاز الاعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل. [2]

نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو:

قد ركزت النظرية على العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة المؤسسة، وأكدت أن مشاركة العاملين وتحفيزهم يؤثر إيجابيًا على الإنتاجية، مما فتح المجال أمام فكرة تفويض السلطة لتمكين الأفراد وتحسين أدائهم. " وإذن يتعين أن يتبنى التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق بتفويض السلطة ونطاق المراقبة بحيث تسمح هذه السياس بوجود الذي يستجيب له العامل."[3]

مما يعني ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في اتخاذ القرارات، وجاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية.

---

[1] زواوي نوال، المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية عن المركز الجامعي غليزان العدد 3 ص580

[2] كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988 ص ص 79-83

[3] محمد علي محمد علم اجتماع التنظيم التراث والمشكلات الموضوع المنهج دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2003 ص155

وقد اثبت دراسات وتجارب التون مايو عدت نتائج التي تعود بمثابة التفكير السليم لعلاقات العمل ويرجع دالك للأسباب التالية:

- اثرت هذه التجارب على الفكر التنظيمي والإداري بعدد من الفرضيات والأفكار والآراء التي أسهمت في فهم ودراسة مختلف المواقف الإنسانية في محيط الاعمال.
- هذه التجارب قد ساعدت في القاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق تعاون الفعال بين الإدارة والاعمال كما ان الافراد ليس منعزلين عن بعضهم البعض وبالتالي يمكن النظر إليهم كوحدة او جماعة واحدة بتعاونهم وعلاقاتهم فيما بينهم يتم تحقيق اهداف المؤسسة. [1]

ومن اهم الجوانب التي اكدها مايو بميدان تطوير المنظمات ما يلي:

- البحث عن سبل مثلى في تحقيق التكامل والتفاعل بين تنظيمين الرسمي والغير رسمي.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والسفلى وانماط تفاعل القائم بينهما.
- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات الغير رسمية في انتاجية العمل وفي تحقيق اهداف المؤسسة وتطويرها.
- الاهتمام بالقيادة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار لما له دور في تحقيق الفعالية.
- أثر الكبير للحوافز المعنوية والمادية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة. [2]

نظرية اتخاذ القرار هربرت سيمون:

يعتبر كتاب المنظمات للباحثين مارج وسيمون والصادر سنة 1958 نقطة تحول في الفكر التنظيمي باعتبار انه استوعب معظم نظريات المؤسسة الكلاسيكية والمعاصرة كما تمكن من وضع الحجر الأساسي للفكر التنظيمي.[3]

[1] زويلف مهدي علي العضايلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن 1996 ص

[2] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط6، عمان، وائل للنشر والتوزيع 2012ص 39

[3] عمر وصفي عقيلي، قيس على عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994، ص 248

وقد ركز سيمون على عملية صنع القرار داخل المنظمات، معتبرة أن القرارات لا تُتخذ فقط في قمة الهرم بل تتطلب توزيعًا عقلانيًا للسلطة بناءً على المعلومات المتاحة وقد اعارت النظرية جانب كبير لتفويض السلطة بحيث تري ان الافراد هم من يساهمون في اتخاذ القرارات والاعباء الادارية وتخفيفها و" ان مهمة المدير المسئول عن التنظيم تمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة والمسؤولية إلى المستويات الأدنى التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات وأقسام فرعية، هكذا إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم."[1] مما يعزز مفهوم تفويض السلطة كوسيلة لتحسين فعالية القرارات الإدارية.

ويعتبر هربرت سيمون من الناقدين والافتراضات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي تعتقد ان التنظيم يهدف الى تحقيق اعلى مستوي في نمط اتخاذ القرار فهو يرى ان الحديث عن العقلانية امر غير واقعي لانه يتطلب ان يحيط المدير بجميع الظروف المحيطة بالمشكلة او القرار المطلوب اتخاذه والذي يحقق مزايا اكبر ويتجنب المحاذير كما يعتبر ان هناك درجة من المخاطرة في اتخاذ القرار وان افضل ما يمكن للقائد توقعه هو القدرة على اتخاذ القرارات التي تكون مقبولة وليس مثالية حيث يعتبران العقلانية التنظيمية لا تتحقق.[2]

نستنتج ان النماذج الإدارية تظهر تطور في التفكير الإداري من المركزية في النظريات الكلاسيكية إلى التركيز على تفويض السلطة في النظريات الحديثة. في النظريات الكلاسيكية، كانت السلطة مركزة لدى الإدارة العليا لضمان السيطرة والكفاءة. مع تطور النظريات، أصبح الاعتراف بأهمية تفويض السلطة واضحًا لتعزيز الأداء الإداري. التفويض يشجع المشاركة، يحفز الموظفين، ويعزز المرونة في اتخاذ القرارات. النظريات الحديثة تركز على تمكين الأفراد لتحسين الإنتاجية والابتكار. هذا التحول يعكس الحاجة إلى بيئة عمل ديناميكية. وبالتالي، أصبح تفويض السلطة عنصرًا أساسيًا للنجاح الإداري.

[1] فاروق مداس، قاموس مصصلحات غلم الاجتماع، دار مداني، للطباعة والنشر الجزائر. 2003 ص 76

[2] فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الرعاية الصحية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص 183

اهمية الدراسة:

تقدم هذه الدراسة رؤية متكاملة حول تفويض السلطة وأثرها على أداء الإداريين، حيث توضح كيف يمكن للتفويض أن يساهم في تحسين جودة العمل الإداري من خلال تسريع إنجاز المهام بدقة وكفاءة عالية، إضافة إلى تعزيز بيئة العمل عبر تمكين الموظفين من تحمل مسؤوليات أكبر واكتشاف قيادات جديدة. كما تسد الدراسة فجوة بحثية مهمة داخل المؤسسات الصحية في الجزائر، لا سيما في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار، من خلال استعراض المقاربات الكلاسيكية والحديثة لفهم كيفية تفاعل السلطة مع الأداء التنظيمي. وفي الوقت نفسه، لا تغفل الدراسة التحديات المصاحبة لتفويض السلطة، إذ تشير إلى أن عملية التفويض قد تؤدي إلى ظهور تكتلات داخلية تسعى لتحقيق مصالح شخصية تؤثر على التنسيق الجماعي، بالإضافة إلى مخاوف فقدان السيطرة على سير العمل، ما يسبب شعورًا بعدم اليقين والقلق لدى الإداريين. وتؤكد الدراسة على ضرورة تطبيق آليات رقابية دقيقة توازن بين منح الصلاحيات والحفاظ على الرقابة الفعالة، مما يجعل منها مرجعًا هامًا لصناع القرار والإداريين في تطوير بيئة عمل متوازنة ومستدامة.

اهداف الدراسة:

ان الهدف العام للدراسة هو التعرف على تفويض السلطة وأثرها على مستوى أداء الاداريين في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على تأثير تفويض السلطة على اداء الاداريين في مؤسسة الصحة العمومية الجوارية بأدرار
- تحديد مدى انتشار تفويض السلطة داخل المؤسسة
- اكتشاف المعوقات التنظيمية الادارية عن التفويض
- فهم عملية التفويض وأثره عل جودة الاداء الاداري من حيث سرعة الانجاز وتحقيق الاهداف التنظيمية.

هيكلة الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من ثلاثة فصول رتبة على الشكل الاتي:

اولا: مقدمة عامة للدراسة

تتضمن مقدمة للدراسة واسبابها الموضوعية والذاتية الى جانب استعراض الدراسات السابقة كما تحدد الاشكالية البحثية وطرح الأسئلة الرئيسية وفرضيات الدراسة مع توضيح ومفاهيم الدراسة والاسس النظرية واهمية واهداف الدراسة وهيكلتها والأدوات المنهجية المستخدمة التي تشمل المنهج الكمي وتقنيات البحث الملاحظة المقابلة الاستمارة الوثائق والسجلات وفي حدود الدراسة تطرقت الى تقديم لمحة عن المؤسسة مجلات الدراسة البشري والزمني العينة المستخدمة العينة القصدية واخير صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: ماهية التفويض

يتناول هذا الفصل مفهوم تفويض السلطة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية يبدأ بتعريف التفويض وأنواعه كالرسمي وغير الرسمي، ومبادئه الأساسية مثل الوضوح والمساءلة، ثم يناقش شروط التفويض ومحدداته كالعوامل التنظيمية والثقافية وأهدافه كتحسين الكفاءة وتنمية المهارات. أخيرًا، يستعرض مستويات التفويض الهرمية، ومزاياه كزيادة المرونة، ومعوقاته كمقاومة المديرين أو نقص الثقة، ليقدم رؤية شاملة لأهميته في الهياكل الإدارية.

الفصل الثاني: سياسة الاداء

يركز هذا الفصل على مفهوم الأداء وتقييمه عبر مبحثين رئيسيين. الأول يشرح ماهية الأداء، من خلال تعريفه، ومستوياته، ومحدداته كالموارد والبيئة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيه كالدافعية والقيادة أما المبحث الثاني فيتناول تقييم الأداء، بدءًا من تعريفه، مرورًا بخطواته التخطيط والتنفيذ، وأهدافه كالتطوير الوظيفي، وصولًا إلى أهميته في تعزيز الفعالية التنظيمية، مما يبرز دوره الحيوي في تحسين أداء المنظمات.

الفصل الثالث:

تحليل الجداول الإحصائية ومناقشة النتائج المتوصل اليها واختتمت الدراسة بخاتمة تلخص أبرز النتائج المتوصل اليها.

الادوات المنهجية:

تعتبر ادوات المنهجية المستخدمة هي أهم قسم في الدراسة والذي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الاجتماعية ومن خلاله يتم فيه الربط بين الجانب النظري والواقع ويحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقق فرضياته أو عدم تحققها معتمدا في ذلك على أساليب وتقنيات جمع المعلومات وذلك باستخدام تقنيات الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات:

اولا المنهج المستخدم:

المنهج وهو الأسلوب العلمي الذي يساعد الباحث في دراسة الظواهر السوسيولوجية والتنظيمية، حيث يتيح الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي لكونه الأكثر ملاءمة لقياس الظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام البيانات الرقمية والإحصائية للوصول إلى نتائج دقيقة.

ويعتبر" رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره. " [1]

فاختيار منهج دون آخر راجع لمجموعة من العوامل والأسباب وإلى طبيعة الموضوع وكذا خصائص المشكلة المطروحة وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة ظاهرة تفويض السلطة وأثرها على اداء الاداريين في المؤسسة الصحة الجوارية العمومية بأدرار ومحاولة التعرف على هاته المتغيرات، فإن المنهج المستخدم المنهج الكمي ويعرف منهج البحث الكمي

[1] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق دار صفاء للنشر والتوزيع 2000 ص43

فيجري باعتباره "البحث التجريبي المنهجي لظاهرة تمكن ملاحظتها على نحو ما، وتكميمها بواسطة أدوات إحصائية أو رياضية، أو بواسطة تقنيات الكومبيوتر." [1]

نرى بان المنهج الكمي يعتمد على القيام بالبحث بشكل عملي من خلال استخدام الإحصاءات والاستبيانات للحصول على النتيجة المطلوبة ويهتم بجمع النتائج، والبيانات.

ثانيا التقنية المستخدمة لجمع المعلومات:

تعد تقنيات جمع المعلومات من الوسائل التي تساعد الباحث على جمع البيانات حول موضوع بحثه، والتي تتوقف على الدقة ومصداقية النتائج المتوصل إليها، ومدى قدرة هذه الأدوات على القياس وماذا يريد الباحث أن يدرس اولا:

الملاحظة:

تعرف على انها "وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، حيث تجمع خبراته من خلال ما يشاهده او يسمع عنه".[2]

وفي دراستي كانت الملاحظة أول أداة وذلك بغرض الحصول على المعلومات لم نتمكن الحصول عليها من طرف المبحوثين، حيث تم ملاحظة ومن خلالها، تبين لي أن الإداريين يعانون من ضغوط العمل، والتي قد تكون ناتجة عن زيادة حجم المسؤوليات المفوضة إليهم ونقص الموارد المتاحة كما لوحظ أن بعض الإداريين يواجهون صعوبة في التوفيق بين المهام المفوضة إليهم ومسؤولياتهم الأساسية.

[1] علي العزاوي الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018 ص100

[2] محمد فتحي الكرداني، البحث العلمي، نظريات وتطبيقات، مؤسسة عالم للنشر ودار الوفاء للدنيا للطباعة، الاسكندرية، 2015، ص236

المقابلة:

هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة يستشير عن بعض المعلومات والتغييرات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته. [1]

حيث تمت مع النائب العام للمدير قصد معرفة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من عدد العمال وعدد المصالح ووظائف كل منها وبعض الاسئلة حول تفويض السلطة.

الإستمارة:

تم اختيار الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها تتلاءم مع المنهج الكمي. والتي تعد من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية وتعرف بأنها" أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي، يجري توزيعها على البحث أشخاص معينين لتعبئتها". [2]

حيث يقوم الباحث بصياغة استمارة حول موضوع ابحثه بحيث وزعت الاستمارة على الباحثين للإجابة عليها بكل مصداقية وموضوعية مع مراعاة الدقة والوضوح، وقد اعتمدت في ذلك على ستة اقسام تتمثل فيما يلي:

- قسم البيانات الشخصية
- قسم يتمثل في ماهية تفويض السلطة
- قسم يتعلق بأداء الاداريين
- قسم يتعلق بالتحفيز الوظيفي
- قسم يتعلق باتخاذ القرار
- قسم يتعلق بالتحديات الادارية

[1] عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، ط 1 الاسكندرية 1996ص 129

[2] عامرقنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية، ط1، عمان، 1999، ص 168

4 – **الوثائق والسجلات**:

والتي تحصلت عليها من طرف إدارة المؤسسة وبعد الاطلاع عليها تمكنت من إحصاء عدد العمال للتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى وظائف المصالح والأقسام المتواجدة داخل المؤسسة.

حدود الدراسة:

اولا لمحة عن المؤسسة:

بناء على الدستور من المادة 85_4 و125 الفقرة (2) التي تحد صلاحيات وزير والسكان وتحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها التي تهدف إلى انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وتم فصل المؤسسات المنبطقة عن التنظيم الجديد لقطاع الصحة تطبيقا للمرسوم التنفيذي140/7المؤرخ في 19/5/2007 التي أنشاء المؤسسة لصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الحالي وضعة تحت وصاية الوالي وتحديدا المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة تم أعاد تسمية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار من طرف مدير المؤسسة التي اقترح تسميتها باسم المجاهد المرحوم يوسفات الطيب الشهيد الواجب الذي أفنى حياته في خدمة الوطن والصحة حيث الحق بقطاع الصحة في1966/07/01 كمرض، وتولى إدارة القطاع الصحي بنفس المكان وكان دلك أبتدئ من ابريل1985 الى غاية ماي 1991وتوفى في حادث مرور أثناء وجوده في مهمة أدارية بالجزائر العاصمة من نفس السنة. كما تشتمل المؤسسة على 7عيادت متعددة الخدمات. وكذا قاعات العلاج إضافة إلى مصالح أخرى من مهام المؤسسة العمومية للصحية الجوارية.

ثانيا المجال البشري:

يتكون المجال البشري من مجموعة من الإداريين والذين تشملهم عمليات تفويض السلطة في مختلف المستويات التنظيمية. ويشمل ذلك الإدارة العليا من المدير العام، نواب المدير، ورؤساء المصالح والإدارة الوسطى من رؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين. والإدارة التنفيذية من المكلفين بالموارد البشرية، المالية، الأمانة، والعلاقات العامة. وقد تم اختيار هذه الفئة نظرًا لدورها في تسيير المؤسسة وتأثير تفويض السلطة على أدائهم الإداري ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام.

ثالثا عينة الدراسة:

اعتمدت في دراستي على العينة العمدية:" أو تسمى بالعينة القصدية وتعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد انها تمثل المجتمع الأصلي تمثيل صحيحا." [1]

ولهذا قمت باختيار عينة بحثي بناءً على العينة القصدية، حيث حددت إداريين تتوفر فيهم خصائص تتناسب مع موضوع الدراسة، مثل خبرتهم في تفويض السلطة، ومستوى مسؤولياتهم، وتأثير التفويض على أدائهم الوظيفي. وقد استند هذا الاختيار إلى معايير محددة لضمان أن تكون نتائج الدراسة معبرة عن العلاقة بين تفويض السلطة وأداء الإداريين داخل المؤسسة. حيث تضم 32 اداري من أصل 102 اداري. **رابعا المجال الزمني:**

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية عبر أربع مراحل هي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:**
  - وفيها قمت بزيارة استكشافية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بأدرار، بغرض الحصول على موافقة المدير بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة مرفقين بالترخيص بإجراء

[1] احمد محسن لطفي مقدمة في الإحصاء الاجتماعي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، د ط، 2011 ص 27

بحث ميداني في قسم علم الاجتماع وذألك يوم10 / 02/ 2025 وحصلت على الموافقة بنفس اليوم.

- **المرحلة الثانية:**
  - قمت بصياغة أسئلة الاستمارة وقدمتها للأستاذة المشرفة بهدف تصحيحها وضبطها وبعض التوجيه فيما يخص الأسئلة المطروحة في الاستمارة وتم السماح لي بتوزيعها وكان ذلك يوم. 08/ 04 / 2025 قمت بتوزيع الاستمارات على الاداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجورية بأدرار.
- **المرحلة الثالثة:**
  - وتم استرجاع الاستمارات بعد إجابة المبحوثين عنها وكان ذلك يوم 20/ 04 /2025
- **المرحلة الرابعة:**
- قمت فيها بتفريغ وترميز بيانات والمعلومات التي تمت الإجابة عليها في الاستمارات التي تم توزيعها على المبحوثين وكان ذلك أيام 2025 / 04 / 21 – 26/ وبعدها تحليلها وقراءتها إحصائيا وسيسيولوجيا من أجل الحصول على النتائج.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة التواصل وتحديد مواعيد المقابلات مع المسؤولين بسبب انشغالهم الدائم.
- ندرة الدارسات السوسيولوجيا حول تفويض السلطة مقارنة بالدراسات الإدارية الاقتصادية.
- صعوبة التنقل وبعد المؤسسة.

الفصل الأول

ماهية تفويض السلطة

الفصل الاول: ماهية تفويض السلطة

المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة

- **المطلب الأول: تعريف تفويض السلطة**
- **المطلب الثاني: أنو اع تفويض السلطة**
- **المطلب الثالث: مبادئ تفويض السلطة**

المبحث الثاني: شروط التفويض محدداته وأهدافه

- **المطلب الأول: شروط التفويض**
- **المطلب الثاني: محددات التفويض**
- **المطلب الثالث: أهداف التفويض**

المبحث الثالث: مستويات التفويض المزايا والمعوقات

- **المطلب الأول: مستويات التفويض**
- **المطلب الثاني: مزايا التفويض**
- **المطلب الثالث: معوقات التفويض**

المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة

المطلب الأول: تعريف تفويض السلطة

في عالم الإدارة المتجددة تتعقد المهام وتتسارع التغيرات وهنا تبرز عملية تفويض السلطة وهي أسلوب واداة حيوية لتعزيز الكفاءة الإدارية واحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة حيث يعكس فلسفة توزيع المهام والصلاحيات والاعباء وتعرف تفويض السلطة كالاتي:

تفويض السلطة:

هو إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين المشترك ينفي المهمة المفوضة لضمان التنصل من المسؤولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية.[1]

- ويقصد به أيضا: اعطاء السلطة من إداري لآخر أومن وحدة تنظيمية للأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته ولكنه يمنح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد[2].
- ويعني ايضا تخصص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة لذلك فتفويض السلطة من المدير إلى المرؤوسين ضرورية للتشغيل الفعال للتنظيم لأن المدير ليستطيع القيام بالأعمال جميعها بنفسه أو الإشراف على مختلف اقسام التنظيم[3].

---

[1] فاروق عبده فليله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ط 1، 2005، ص323

[2] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص14

[3] عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، أساسيات تنظيم وادارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003-2004 ص483

نستنتج ان تفويض السلطة هو منح موظف سلطة محددة لأداء مهمة معينة مع الإعلان عن ذلك للإداريين المعنيين، دون التخلي عن المسؤولية الإدارية التي تبقى على عاتق المدير ويهدف التفويض إلى تمكين المرؤوسين من تنفيذ واجبات محددة ضمن نطاق معين، مع احتفاظ المدير بسلطته الكاملة. لا يعني التفويض التنازل عن السلطة، بل مشاركتها لتحقيق كفاءة التنظيم داخل المؤسسة هذا الإجراء ضروري لأن المدير لا يمكنه الإشراف على كل التفاصيل بنفسه. التفويض يعزز التشغيل الفعال للأداء في المؤسسة ومن خلال توزيع المهام بشكل منظم. يبقى المدير مسؤولاً عن النتائج، مما يضمن استمرارية الإدارة الفعالة. بحيث التفويض يعكس توازناً بين السلطة والمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: انواع تفويض السلطة

لتحقيق الكفاءة داخل المؤسسة يلجا المدير الى انواع متعددة من التفويض تختلف باختلاف طبيعة المهام فالتفويض ليس نموذجا واحد يتناسب مع جميع المواقف، بل يشبه اللوحة المرنة التي تتيح التعامل مع جميع المواقف المختلفة، لذا في الإدارة العامة يقسم تفويض السلطة الى الأنواع الاتية:

- **التفويض إلى الأسفل:**

أي اعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها.

- **التفويض إلى الأعلى:**

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض الأسفل حتى تتم اعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو القطاع الحاصل الى الرئيس الأعلى لكن يتولى القيام بها بصورة كاملة، ويحق له ممارسة على الصلاحيات المعطاء.[1]

[1] محمود إبراهيم الوالي نظرية التفويض الإداري، دار الفكر العربي، 1979، ص393

- **التفويض الجانبي:**

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطانهم المركزية المتخصصة .

- **التفويض المشروط وغير المشروط:**

يكون التفويض مشروطا قبل اجرائه لابد من موافقة المرؤوس الأعلى (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حرا في البدء في ممارسة دون اخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى.

- **التفويض الرسمي وغير الرسمي:**

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية وانظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والعوائد القانونية على يكون مبنيا على الأعراف والعادات والتقاليد[1] .

- **التفويض المباشر وغير المباشر:**

ويترتب على التفويض المباشر اعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها او المرؤوس بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث اي مخاطبة الرئيس لأعلى لمن هم دونه مباشرة، ولكن في حالة التفويض غير المباشر وهذا قليلا ما يتم تطبيقه فأنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض. [2]

[1] محمود إبراهيم الوالي، المرجع السابق نفسه 1979، ص393

[2] موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ط1 1999ص 149

- **التفويض العام والخاص:**

التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس، ولكن دون ان يترتب على ذألك تعويض مطلق أو كامل، على تفويض عام محدد في بعض الحالات. أما التفويض الخاص فهوا إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من اجل تنفيذ مهمة معينة.

- **التفويض المؤقت والدائم:**

يكون التفويض احيانا مؤقتا لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة. حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بانتهائه.

- **التفويض البسيط والمركب:**

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الاعلى بتفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لشخص ما بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء، كبير من اختصاصاته لعدد من الاشخاص يقومون بذألك مشتركين.[1]

نستنتج ان تفويض السلطة أداة إدارية مرنة تساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال توزيع الصلاحيات بطرق متنوعة تتناسب مع طبيعة المهام والمواقف، وتتعدد أنواع التفويض حيث يخدم كل نوع غرضًا محددًا بناءً على الهيكلية التنظيمية في المؤسسة والاحتياجات الإدارية، هذا التنوع يتيح للمديرين اختيار النمط الأنسب لتحقيق الأهداف بفعالية، مع مراعاة القواعد القانونية، الأعراف، والظروف الطارئة. والتفويض الفعّال يعزز التشاركية ويساهم في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة.

[1] موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ط1 1999ص 149

المطلب الثاني: مبادئ تفويض السلطة:

يشكل التفويض فنا قيادي راقي بحيث لا يعتمد على مجرد نقل المهام، بل على أسس إدارية تضمن تحقيق التوازن بين الإداريين فالتفويض الناجح ليس عشوائيا، بل عملية مخطط لها تقوم على مبادئ تحوله الى اداء اداري الي اجراء يومي ولكي يتم التفويض بصوة فعالة هناك مجموع من المبادئ الضرورية التي يجب مراعاتها من قبل الإدارة في أي مؤسسة ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

❖ **مبدا حدود الرقابة:**

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة حيث يجد المدير عادة من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة وذلك لأن المدير يميل إلى الإصدار على أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو، وهذا بالطبع يهدد بفشل يحاول تحقيقه أصلا والسبب الرئيسي لهذا الميل هو الافتقار إلى وسائل الرقابة الفعالة.

❖ **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:**

من الضروري أن تتساوى السلطة مع المسؤولية في هذا المبدأ، فإذا قمنا بتكليف أحدهم للقيام بإنجاز عمل ما يجب ان تمنحه السلطة الكافية للقيام بهذا العمل حتى يتمكن من إنجازه بإتقان فإذا لم تعط هذا الشخص القدر الكافي من المسؤولية فإن قدرته على الأداء ستناقص.

❖ **مبدأ وحدة الأوامر:**

بمعنى أن تكون السلطة أو الأوامر من شخص واحد يكلف الأفراد القيام بها فازدواج مصدر الأوامر يضعف عملية التنظيم، فالشخص الذي يكون مسؤولا أمام رئيسين لن يكون متأكدا[1]

[1] مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر (لوظائف؛ الأدوار، المهارات؛ الصفات)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001، ص 35 – 36

مما هو مطلوب منه ولا يعرف الأولويات الواجب تطبيقها في الأداء، بل وأكثر فإنه يحاول ضرب بأخر لذا فالحل الأنسب هو تحديد كل شخص رئيس واحد يستخدم سلطته بالتفويض ويكون مسؤولا أمامه.

❖ **مبدأ المسؤولية المطلقة:**

وهنا كلما كانت المسؤولية كاملة كلما كان كانت ا حكام الرقابة، إذ تقوم هذه الأخيرة على جعل الأفراد مسؤولين عن تنفيذ واجباتهم وبالتالي فإن المدير يجب أن يكون مسؤولا عن العمل الذي يؤدى في الوحدة تنظيمية التي يرأسها، مع تحمل كل المسؤولية في حالة وقوع خطأ من قبل مرؤوسيه. [1]

نستنتج ان مبادئ تفويض السلطة هي عملية تساهم في التنظيم الفعال فالرقابة الفعالة تمكن من التفويض بثقة مما يضمن أداء مميز ووحدة الامر تقلل الالتباس وتعزز التنسيق والمسؤولية المطلقة تحفز المدراء على تحمل نتائج قراراتهم وتطبيق هذه المبادئ يعزز الكفاءة التنظيمية ويقلل الانحرافات ويحقق الأهداف بفعالية.

المبحث الثاني: شروط ومحددات التفويض واهداف

المطلب الأول: شروط التفويض

لا يتحقق التفويض الناجح بمجرد توزيع المهام بل يحتاج الى إطار تنظيمي محكم ومعايير واضحة تضمن تحقيق الأهداف فالتفويض دون ضوابط يؤدي الى فوضى تنظيمية داخل المؤسسة بينما التقويض المدروس بضوابط يعزز الكفاءة الإدارية وأهمها ما يلي:

[1] مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر (لوظائف؛ الأدوار، المهارات؛ الصفات)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001، ص 35 – 36

- **يكون التفويض إلا جزئيا:**

وذلك يعني ان التفويض لا يشمل كل اختصاصات الرئيس الموصل، بل هو يشمل بعض اختصاصاته ويتفق هذا الشرط مع فكرة التفويض التي هي تخليص الرئيس الإداري من بعض والاجراءات الادارية اليومية التي تثقل كاهله مع مهامه الرئيسية في الإشراف، والتوجيه والتخطيط والرقابة.

- **لا يكون التفويض في المسؤولية:**

وذلك يعني أن التفويض يصب في السلطة فقط دون المسؤولية، فالتفويض ليس عملية هروب الرئيس المفوض من مسؤولياته، بل هو وسيلة لتوزيع السلطة والقضاء على تركيزها من اجل حسن أداء العمل في الجهاز الإداري.

- **لا يكون التفويض إلا من أعلى إلى أسفل:**

وذلك يعني أن يقوم الرئيس الإداري بنقل بعض من الاختصاصات التي تعوقه عن ممارسة أعماله الرئاسية إلى من هم أدنى منه فالتفويض، كما ذكرنا وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات في قمة السلة أو الهرم الإداري

- **لا يمكن تفويض الاختصاصات المفوضة:**

وذلك يعني أنه ليجوز للمفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من هم أدنى منه في السلم الوظيفي فعملية إلا مرة واحدة، ول تتكرر بالنسبة لنفس الاختصاصات وإلا ضاعت المسؤولية بين عدد كبير من الإداريين. [1]

[1] طارق المجذوب الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري منشورات حلبي الحقوقية لبنان ط1 2005 ص420

- **لابد من وضوح حدود التفويض:**

وذلك يعني أنه يجب على الرئيس الإداري أن يعني أنه على الرئيس الإداري أن يعين حدود التفويض بدقة ووضوح، حتى لا يقع أي سوء فهم أو فراغ أثناء ممارسة السلطة المفوضة إلى المرؤوسين.

- لا يجوز للرئيس المفوض ممارسة السلطات المفوضة إليه ولا يجوز لرئيس المفوض أن يمارس تلك السلطات لأنها أصبحت من حق المفوض إليه، ولأنه لو فعل ذلك لأصبحت قراراته باطلة لصدورها من مرجع غير مختص، فلو كان للرئيس حق ممارسة الاختصاصات الفوضة لحدث تعارض في القرارات الصادر من المفوض والمفوض إليه في نفس الاختصاص إلا أن هذا الشرط لا يمنع الرئيس المفوض أي يعدل نطاق حدود السلطات المفوضة أو أن يلغيها، بناء على سلطة المراقبة أي يسمح بها الرئيس المفوض.[1]

نستنتج من هذه الشروط ان التفويض الإدارية عملية منظمة تهدف الى توزيع السلطة دون المسؤولية حيث ينقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته الى مرؤوسيه لتخفيف العبء اليومي ويتم التفويض جزئيا من الأعلى الى الأسفل مع منع إعادة تفويض الاختصاصات الممنوحة لتجنب تشتت المسؤولية ويتطلب التفويض صلاحيات واضحة لمنع الالتباس ولا يجوز للمدير ممارسة السلطات المفوضة لتفادي التعارض في القرارات ويحتفظ الرئيس بحق تعديل مما يضمن التوازن بين التوزيع الفعال للسلطة والحفاظ على المسؤولية الإدارية.

المطلب الثاني: محددات التفويض

في خضم التحديات التنظيمية المتزايدة يظل التفويض ركيزة أساسية لتحقيق المرونة والكفاءة داخل المؤسسة ويجب ان يقترن بحدود واضحة وهذه المحددات ليست عوائق، بل

[1] طارق المجذوب المرجع السابق نفسه ص 420

بوصلات توجيهية وتعتبر محددات التفويض أساسية بحيث تضمن توزيع المهام وتحديد الصلاحيات وتتجلى فيما يلي:

- المناخ الديمقراطي في داخل المؤسسة ومناخ المشاركة فيها، فكلما ازدادت درجة الديمقراطية والمشاركة كلما كان ذألك مدعاة لمزيد من الثقة في المستويات الدنيا، والعمل على تفويضها.
- النظام اليومي للأعمال ودرجات تنوعها واختلافها، ودرجة سرعة فيها حيث أن عملية التفويض تكون أكثر يسرا ونجاحا وأقل مخاطرة في الحالات التي تتميز فيها الأعمال بقدر كاف من الوضوح والانتظام وعدم التغيير السريع فيها، وذالك لأن هذا يسمح بتكرارها والتعرف على كافة ملابساتها من قبل المرؤوسين، مما يزودهم بالدراسة والخبرة الكافيتين للقيام بها دون الرجوع للرؤساء لأخذ موافقتهم أو لاتخاذ قراراتهم حول ذألك.
- مدى التنافس بين الرؤساء والمرؤوسين، ومدى تخوف الرؤساء من تفوق المرؤوسين حيث ان وجود مثل هذا المناخ يساعد على تقليص حالات التفويض، وبخاصة إذا كان الرؤساء يعتقدون ان تفوق المرؤوسين قد يؤدي الي اقالتهم من مناصبهم وإحلال المرؤوسين مكانهم.
- مدى تعقيد الأعمال أو بساطتها ودرجة نوعها، حيث ان التفويض عكسيا مع درجة التنوع والتعقيد في الأعمال وطرديا مع بساطتها نظرا لأنه يكون بمقدور المرؤوسين القيام بمثل هذه المهام البسيطة.
- مدى التعسف أو التزمت في مساءلة عند الوقوع في أخطاء أو عند تحقيق بعض الفشل فاذا كانت فلسفة المنظمة ترتكز على الهفوات والأخطاء ضمن شكل الرقابة السلبية (التقليدية) فان ذلك سيضيق من عملية التفويض وجعل الرؤساء أكثر حذرا من التصرف والعكس بالعكس. [1]

[1] عبد المعطي عساف مبادئ الإدارة العامة زهران للنشر والتوزيع عمان (ب ط) (ب سنة) ص280

نستنتج من محددات التفويض انها تتنوع وفقا لطبيعة المنظمة والبيئة الإدارية ويعد المناخ الديمقراطي ونظام العمل من الأساسيات التي تعزز التفويض بينما يقلل التعقيد الوظيفي من المنافسة كما تلعب ثقة الرئيس والمرؤوسين دورا محوريا في تحديد مدى نجاح التفويض.

المطلب الثالث: اهداف تفويض السلطة

التفويض الة إدارية تتنوع أهدافها بين الجانب التنظيمي والتنموي وتسعى الى تحقيق التوازن في توزيع الأعباء الإدارية مع تعزيز كفاءة الأداء كما يهدف التفويض الى تحقيق ما يلي:

- **الإصلاح الإداري:**

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

- **التطوير الإدارية:**

ويأتي التطوير عن طريق تغير أساليب الأداء الإداري المختلفة وتغير الهيكل الإداري والاجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل، ويعد تفويض الصلاحيات من الأساسيات التي تصاحب الإدارة ذلك حيث أن التطوير يحتاج الى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة

- **توفير الكفاءة الادارية:**

حيث ان التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الادارية ولمن لديه استعداد للعمل الإنجاز[1].

[1] فاروق عبده فيله، المرجع سابق، 2005 ص 323_324

- **التخلص من المركزية:**

والتي من سلبياتها عدم القدرة على التابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير

- **الانتماء الوظيفي:**

يؤدى التفويض الى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة فيبذلون قصارى جهدهم من أجل تقدمها وتطورها.[1]

نستنتج ان هدف تفويض هو تعزيز الكفاءة الإدارية والمساهمة في تنمية مهارات المرؤوسين من خلال منحهم الصلاحيات الازمة لاتخاذ القرارات ويخفف العبء على المدير ويحفز العمل الجماعي مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: مستويات التفويض المزايا والمعوقات

المطلب الأول: مستويات التفويض

يعد التفويض أداة أساسية في الإدارة حيث تمكن المدير من توزيع المهام وفق مستويات محددة لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وتتنوع هذه المستويات بناء على درجة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة وتصنف كالاتي:

- **المستوى الأول:**

تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، اوترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة. [2]

[1] فاروق عبده فيله، المرجع سابق، 2005 ص 323_324

[2] عثمان خليل، التنظيم الإداري في الدول العربية، القاهر دة مطبوعات جامعة الدول العر بية، 2006، ص 145 –

➢ **المستوى الثاني:**

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

➢ **المستوى الثالث:**

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

من خلال ما سبق نستنتج ان للتفويض ثلاثة مستويات بناء عن النضج الوظيفي الأول يحدد قرارات الأداء والثاني ينمح الحرية ضمن حدود مسبقة والثالث ينمح حرية كاملة لتحقيق الأهداف وكل مستوى يتناسب مع مستوى نضج وظيفي اعلى من الساب

المطلب الثاني: مزايا التفويض

لتفويض السلطة دور حيوي في نجاح المؤسسات حيث تعزز الكفاءة وتسهم في تحقيق الأهداف وتتمثل أبرز المزايا فيما يلي:

- يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت بالنسبة للرؤساء الإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض العبء على المستويات الإدارية العليا ويساعد على التفرغ لأهم الأمور الإدارية ومن ثم يؤدي هذا النظام إلى فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها[2].

[1] عثمان خليل، التنظيم، المرجع السابقة نفسه ص 145

[2] محمد الصريفي شروط القيادة الإدارية مؤسسة حورص الدولية للنشر 2009، ص74

- يودي إلى رفع الروح المعنوية كمرؤوسين وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم في مجال عملهم.
- يعمل على توفير أكبر قدر من المشاركة في عملية صنع القرار، وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم، كما أنه يعمل على تحديد المسؤولية وعدم تشعبها.
- يؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليدهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤولية.
- يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسرا عن أسلوب اعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري وما قد تطلبه من ضرورة قوانين أو قرارات جمهورية أو وزارية.
- زيادة رضا العاملين بالمنظمة نظرا لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها[1]

نستنتج ان التفويض يعد أداة استراتيجية فعالة تعود بفوائد متعددة على المؤسسة وفرق العمل فهو لا يرفع كفاءة الأداء فقط، بل ينمي الكفاءات ويحفز الابداع والابتكار كما يسهم في تخفيف الأعباء الإدارية وتمكين القيادات الصاعدة مما يعزز استدامة النجاح المؤسسي.

المطلب الثاني: معيقات التفويض

يواجه التفويض الفعال عدة تحديات تعيق تحقيق فوائده الكاملة حيث تظهر معيقات تنظيمية تؤثر على نجاح هذه العملية الادارية والتي من بينها:

المعوقات التي ترجع إلى الرؤساء:

- حب السيطرة والاستنكار بالسلطة من جانب الرؤساء وانعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم على خير وجه.
- الخوف من تمارس المرؤوسين على العمل وتدريبهم على إصدار القرارات[2].

[1] محمد الصريفي شروط القيادة الإدارية، المرجع السابق نفسه، ص74

[2] الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992، ص 152

- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون محيطا بها.
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود. رقابة كافية وتعليمات واضحة، لان هناك باستمرار احتمال حدوث اشياء غير متوقعة، ذلك ان التفويض دائما ما ينطوي على نسبة من الخطر.
- ان يفوض الرئيس أحد معاونيه، دون أن يكون ذلك المعاون على قدر ملائم من الكفاءة الإدارية.
- أن يتوسع الرئيس المختص في عملية التفويض، بغير أن يتحرى الدقة في اختيار المهام التي يحسن التفويض بشأنها.
- نقص الدراية الكافية بالأصول الواجب إتباعها في التفويض، من تحديد الواجبات للمرؤوس بدقة ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيرا جعله مسؤولا أمام رئيسه عن تلك الواجبات.[1]

نستنتج ان معيقات التفويض تنشا من عوامل متشابكة تشمل عدم ثقة القائد في قدرات الفريق العمل وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية وغياب اليات المتابعة وتظل الثقافة الإدارية التقليدية أكبر عائق امام تفعيل التفويض.

[1] الطماوي سليمان، المرجع نفسه ص 152

الفصل الثانـي

مـــاهيـــة الأداء

الفصل الثاني: ماهية الاداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

- **المطلب الأول: تعريف الأداء**
- **المطلب الثاني: ابعاد الأداء**
- **المطلب الثالث: محددات الاداء**
- **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء**

المبحث الثاني: مفهوم تقيم الأداء خطوته أهدافه واهميته

- **المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء**
- **المطلب الثاني: خطوات تقيم الأداء**
- **المطلب الثالث: أهداف تقيم الأداء**
- **المطلب الرابع: أهمية تقيم الأداء**

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

الأداء من المفاهيم الأساسية التي تترد في مختلف المجالات حيث يبرز قدرة الفرد او الفرق على تحقيق النتائج بطريقة منظمة ويتجلى كيفية التعامل مع التحديات واستغلال الموارد للوصول الى اهداف محددة ومن هنا يمكننا معرفة ماهية الأداء كالاتي:

- يعرف الأداء بانه درجة تمكن الفرد أو الفريق أو المنظمة من بلوغ للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة والكفاءة فهي القدرة على خفض وتحجيم القائد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدرة المناسبة وفق معايير محدودة والجودة والتكلفة، والفعالية فتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى أخرى هل يحسن العاملون وفق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي إلى تحقيق أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر من ناحية الأهداف أخرى فإن كانت المنظمة فاعلة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهداف فإن الأداء سيكون معينا. [1]
- ويقصد به أيضا " المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل المدرب القيام بها"[2]

نستنتج ان الأداء مفهوم متعدد الابعاد يرتبط يتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية سواء على مستوى الفرد او الفريق او المؤسسة نجد المفهوم يركز على الكفاءة كاستخدام رشيد للموارد والفعالية لتحقيق الأهداف عبر الأنشطة المناسبة.

---

[1] أحمد مصطفى السيد، إدارة البشر الأصول والمهارات القاهرة، (ب، ط)، .2002ص415

[2] حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة دار الجامعات المصرية 1990 ،ص 12

المطلب الثاني: ابعاد الاداء

التفويض دون مبادئ قد ينجز الاعمال المهام لكنه يعرض الفريق والفرص للضياع بدلا من ان يكون أداة للتطوير لذاك تعد مبادئ هي الضمان لتحقيق اهداف المؤسسة حيث يرى كل من طعمة وباسم (2012) أن هناك خمسة ابعاده للأداء تمثلت في:

- **الجودة:**

مؤشر بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة الاداء ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانات المتاحة لذلك بفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه إذ دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة والاهداف والتوقعات.

- **الكمية (الإنتاجية):**

نقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يحب ان يتعدى قدرات وامكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقل تتمثل في عدم القدرة على الزيادة في معدات الأداء لذألك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.

- **الصلاحية:**

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الاداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار الى ذلك عنه الصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب ان يكون معيبا أو فاسدا بمعنى أنه يجب أن يعكس[1]

[1] مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، دنيا محمد عرار دارة الاعمال، تطبيق اللامركزية وأثرها على اداء العاملين في المستشفيات الحكومية محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2019 ص 34-32

الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تعكس من النجاح في الأداء الوظيفي.

- **إدارة الوقت:**

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى. وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت، لابد من الإشارة إلى ان إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص زيادة على وقت العمل الا انه يمكن القول ان إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الاعمال المحددة. [1]

نستنتج ان الابعاد الخمسة تؤكد على الطبيعة المتكاملة للأداء المؤسسي الفعال فالجودة تضمن اتقان والتميز بينما تركز الكمية على تحقيق التوازن بين حجم العمل وقدرات الموظفين اما البعد الصناعي فيربط الأداء بالمهارات والكفاءات المطلوبة في حين تبرز إدارة الوقت كعامل حاسم في الكفاءة الإدارية وتشكل هذه الابعاد نظام متكامل يحقق الأداء المثالي مما يعزز الفعالية التنظيمية ويضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: محددات الأداء:

لا شك من وجود فرق بين الجهد والأداء وهذا ما تعرضت له الدكتورة زاوية حسين، فإشارة الأول تدل على الطاقة المبذولة أما الثاني فيقاس على أساس المشتقات أو النتائج التي حققها الفرد كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام، المكونة للوظيفة الفرد. وهناك علاقة متداخلة بين كل من:

[1] مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، دنيا محمد عرار دارة الاعمال، تطبيق اللامركزية وأثرها على اداء العاملين في المستشفيات الحكومية محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2019 ص 34-32

- **الجهد:**

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على تدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:**

فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة من حيث لا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور أو المهام:**

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل حيث تقود الأنشطة ادارة الدور، لتحقيق مستوى مرضى من الأداء يجب ان يكون هناك حد توافق أساسي بين مكونات الاداء بمعنى أن الأفراد يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة.[1]

ومن خلال الشرح تبين أن الأداء لا يمكن أن يعتمد على جانب واحد فقط من هذه الجوانب بل يجب توفرها مجتمعة وهذا ما عبر عنه الدكتور إبراهيم عبد الهادي "الأداء، الجهد، القدرات، إدراك الدور" [2]

ويمكننا القول ان محددات الأداء تمثل عناصر متشابكة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإداريين وانتاجياتهم حيث تعتبر مزيجا من الجهد الفردي المبذول لإنجاز المهام والمهارات الشخصية التي يمتلكها بالإضافة الي المعلومات المتاحة له كما ان الخبرات السابقة تلعب دور كبير في تحديد قدرته على التعامل مع التحديات الإدارية ومدى ادراكه لرؤية اهداف المؤسسة التي ينتمي اليها عامل مهم في توافق أدائه مع توقعات العمل.

[1] راوية حسين ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية دار الجامعة الإسكندرية 2004 ص205

[2] احمد إبراهيم عبد الهادي الإدارة دار النهضة العربية الإسكندرية 2000 ص 316

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يعد الأداء المؤسسي نتاجا لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على كفاءة الافراد والمؤسسة هذه العوامل تشكل منظومة متكاملة من أبرزها ما يلي:

تتمثل أهم العوامل فيما يلي:

- **هيكل عضوية الفرق:**

ويقصد أنماط شخصيات أعضاء الفريق وخصائصها مثل: درجة الخلقية الثقافية والمهنية، واتجاهاتهم السلوكية، نمط العلاقات التبادلية بينهم والتي تجعل من أداء الفريق منظم ويمكن التنبؤ به. وكلما كانت الشخصيات أكثر انسجاما وتكاملاً حسنت العلاقات التبادلية وأمكن توقع أداء طيب من الفريق.

- **مدى تكامل القدرات والرغبات:**

كلما توافرت لأعضاء الفريق القدرات محصلة المعارف، والمهارات وتوافرت الرغبة محصلة الاتجاهات والمواقف في بيئة العمل أسهم ذلك في ضمان مستوى جيد لأداء، ويتأثر مستوى القدرة بما يتاح لأعضاء الفريق من تدريب وخبرات في كيف يشعر الفرد ويفكر ان ما يوجد حوله وأهم هذه العوامل:

النمط القيادة والحفر، والتدريب على أداء الجماعي، ومدى تماسك الفريق.

- **مدى تماسك الفريق:**

ويقصد بذلك مدى قوة الرغبة لدى أعضاء الفريق في الاستمرار بعضويته ومدى انجذابهم لبعضهم البعض والتزامهم المشترك لأهداف الفريق، والسعي الجماعي المتعاون، لتحقيقها، ومن ثمة ينعكس ذلك في مدى استخدامهم لتعبير فنحن كتعبير[1]

[1] احمد مصطفى السيد، ادارة البشر الاصول والمهارات، القاهرة، ب، ط 2002 ص434-435

الانتماء الفريق وبشائر ذلك بمدى تالف شخصيات أعضاء الفريق ومدى انتمائهم لبعضهم البعض، والتزامهم المتبادل وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات، وجود زملائه

- **قيادة الفريق:**

يتطلب تهيئة بيئة عمل تسير الأداء بروح الفريق مدخلاً قيادياً إدارياً، مختلف عن ذلك المستخدم للإدارة التقليدية، المديرون كأعضاء الفريق يجب أن يعملوا كمدربين ناصحين مستشارين أكثر من كونهم مديرين موهوبين لأنهم يشتركون في المسؤولية مع مرؤوسيهم ويتعين عليهم أن يشجعونهم في المشاركة والتصرف، ووضع القرارات، وبالرغم من ذلك يجب أن يستمروا في الدور القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه. [1]

نستنتج ان العوامل المؤثرة في أداء الفريق تشمل تركيبة اعضاءه ومدى تكامل العلاقات والرغبات وتماسك الفريق وقيادته فهيكل العضوية المنسجم يعزز العلاقات التبادلية ويجعل الأداء متوقعا بينما تكامل القدرات والرغبات والخبرات يضمن مستوى أداء عالي يساهم في تماسك الفريق يعكس التزام الأعضاء وانجذابه المتبادل لتحقيق الأهداف مما يعزز انتماء الافراد داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: عملية تقديم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء هي أداة أساسية لقياس كفاءة الفرق والافراد في تحقيق الأهداف التنظيمية وتهيئ هذه العملية بيئة لفهم مستويات الأداء وتحديد المستويات والمجلات التي تحتاج الى تحتاج تطوير ومنه نعرف تقييم الأداء كالتالي:

[1] احمد مصطفى السيد، المرجع السابق نفسه ص434-435

هو عملية تقيم الأداء هي عملية تقدير على فرد من العاملين حال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ادائه وتوعيته، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي إي مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسند للفرد او جهوده أو سلوكه. [1]

تعريف اخر: هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع مستويات التى يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة شؤون الأفراد.[2]

وعرف بأنه "عملية قياس أداء وسلوك أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحدد كفاءة الموظفين في أنحاء عملهم، حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله في أجيال أخرى والاستغناء عن خدماته.[3]

نستنتج ان تقييم الأداء عملية لقياس كفاءة الأفراد والفرق في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تقدير مستوى الأداء والسلوك خلال فترة زمنية محددة، ويهدف الى تحديد جودة الأداء ومجالات التطوير، واتخاذ قرارات مثل التدريب أو الترقية، عبر الملاحظة المستمرة، لتعزيز الكفاءة وتطوير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.

تعد عملية تقيم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليم على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو التالي:

[1] سعادة نفى برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل لنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 207، ص 378.

[2] صلاح الشنوابي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 183

[3] فيصل حسونة، الدارة الموارد البكيرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 146

- **وضع توقعات الأداء:**

في هذه الخطوة يتم التعامل بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- **مراقبة التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية اتخاذ العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل أي سيتم منا تحديد الانحرافات ومحاولة علاجها وتصحيحها مسبقاً.

- **تقييم الأداء:**

بمقتضى هذه الخطوة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء، التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- **التغذية العكسية:**

يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه العمل وبلوغه المعايير المطلوبة، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. إن التغذية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه مستقبلا ولكي تكون مفيدة لابد أن يفهمها العامل، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية [1]

نستنتج ان تقييم أداء عملية معقدة تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة عبر تخطيط منهجي وتبدأ بوضع توقعات واضحة للإداء بالاتفاق مع العاملين ثم مراقبة التقدم لقياس معاير وتصحيح الانحرافات ويلي دالك تقيم الأداء لدعم القرارات الإدارية والتغذية العكسية لتوجيه

[1] –خالد عبد الرحيم الصيني إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حميد لنشر والتوزيع، ط 1، 1999 ص 183

العاملين نحو تحسين ادائهم وهذه الخطوات المتسلسلة تعزز الكفاءة وتمكن العاملين من فهم نقاط قوتهم وضعفهم وتسهم في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

المطلب الثالث: اهداف تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء ضرورة أساسية لنجاح المؤسسة حيث تمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. يساهم هذا التقييم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات أو، وزيادة رضا العملاء والعاملين. كما يساعد في عملية اتخاذ القرار، مما يضمن استمرارية المؤسسة في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة. وانطلاقًا من هذه الأهمية، تسعى المؤسسات إلى تقييم أدائها لتحقيق الأهداف التالية:

❖ **"الرقابة:**

يهدف تقيم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع عند التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر وقوع انحرافات.

❖ **التقييم الذاتي:**

يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

❖ **تقييم الإدارة:**

يعتبر تقيم الأداء كامرأة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع؛ وبالتالي تمكنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح[1].

[1] عبد الرحيم محمد، المرجع السابق نفسه، 2008، ص.498

❖ **التحسين المستمر:**

يعتبر تقيم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية. كما تهدف المؤسسة من خلال تقيم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقيم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك، من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام"[1].

المطلب الرابع: اهمية تقييم الاداء

لا يمكن تحقيق أي تقدم أو تطوير حقيقي في المؤسسة دون وجود تقييم دقيق للأداء، فلا يمكن ايضا أن تعرف مستقبلها بدونه، ومن هنا تتضح أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي فيما يأتي:

- مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، ويؤدي تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء، يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- لا يمكن ان يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا أن يمكنها تعرف مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد[2].

[1] عبد الرحيم محمد، المرجع السابق نفسه، 2008، ص.498

[2] الغالي طاهر محسن، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007. ص 489

- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث يوفر القياس بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة. [1]

وتكمن أهمية تقيم الأداء أيضا في النقاط التالية:

- توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ الحديد من القرارات.
- تعطى الفرصة المناسبة نظم العمل المعمول بها في المؤسسة.
- تعد جزء من عملية تنظيمية مهمة يتم من خلالها مراجعة خطط العمل.
- توجه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.
- تحفز الموظفين على العمل الجماعي ضمن الإطار المؤسسي.[2]

نستنتج ان أهمية تقييم الأداء تكمن في كونها عملية أساسية لتطوير المؤسسات حيث توفر اطارا لتحسين الخطط الاستراتيجية وإدارة الخدمات بكفاءة، وهذا ما يتيح قياس الأداء لتحديد الوضع الحالي والتوجيه ويساهم في اتخاذ القرارات وتعزيز الكفاء التنظيمية وتحقيق اهداف مستدامة.

[1] الغالي طاهر محسن، المرجع السابق نفسه، ص 489

[2] محمد ذيب المبيضين، فاعلية تقييم نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي بحث محكم المجلة الاردنية في إدارة الأعمال. المجلد 9العدد 4 2013 ص 692

الفصل الثالث

الإطار التحليلي للدراسة

المبحث الاول: عرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- **المطلب الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات**
- **المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

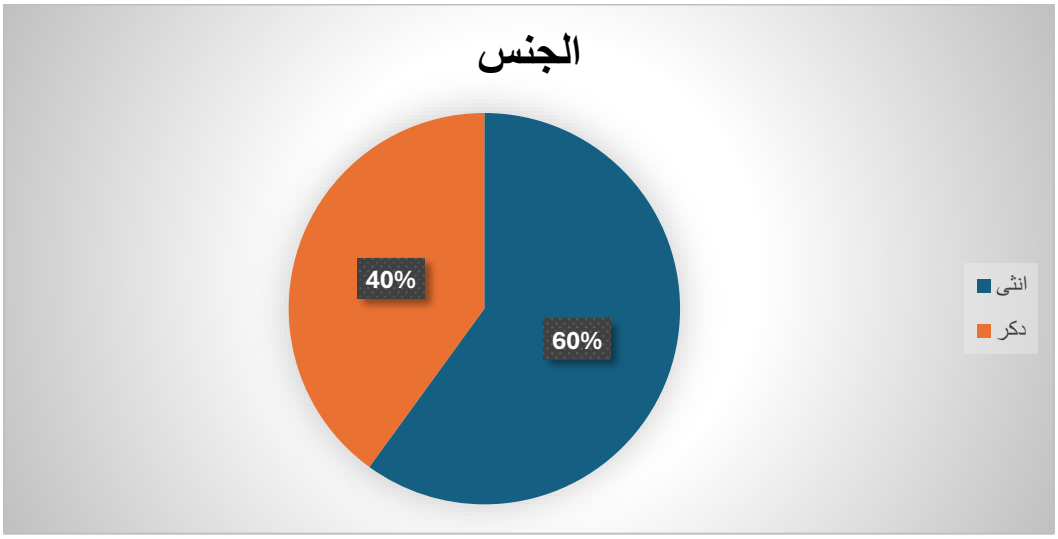
المطلب الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير اليما التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات التي طورها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي اعتمد فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على الإداريين في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار

الجدول :1 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	%40
أنثى	18	%60
المجموع	30	%100

الشكل رقم (01) تمثيل دائري لتوزيع العينة حسب الجنس

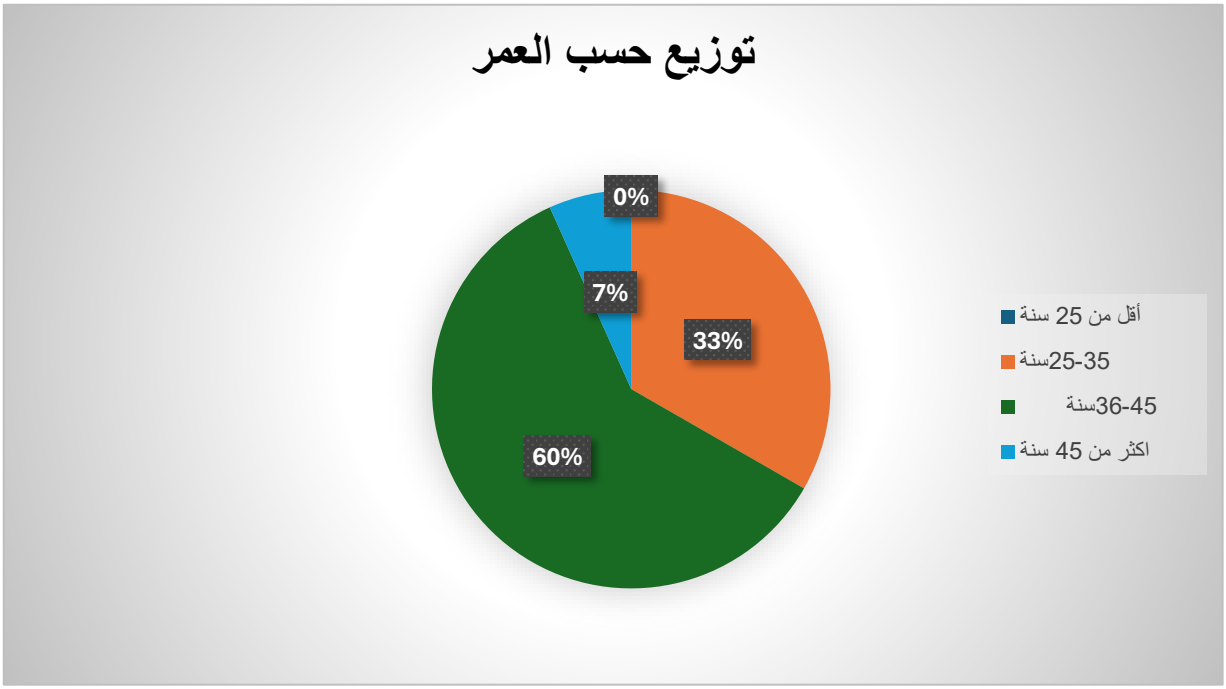


من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، إذ نجد نسبة الإناث قدرت بـ 60%، في حين أن نسبة الذكور وجدت ب 40% مما يدل على أن المرأة بدأت فعليا في اقتحام سوق العمل بشكل واضح وتجاوزت العديد من القيود الاجتماعية والثقافية التي كانت تحد من مشاركتها سابقا وتغير نظرة المجتمع الأدراري حول عمل المرأة حيث كان متحفظا إلى حد ما، ضف إلى ذلك تحسين مستوى التعليم لدى النساء ودخولهن مجالات عديدة رغم أن نسبة الذكور أقل إلا أنهم مازالوا يشكلون جزء مهم من القوى العاملة مما يعكس نوع من التوازن النسبي داخل المؤسسة ويرجع هذا التطور إلى التحولات الاجتماعية والثقافية التي تدعم إدماج المرأة إلى جانب تطور حاجات سوق العمل التي أصبحت تتطلب الكفاءة بغض النظر على الجنس

الجدول :2 توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
25-35سنة	10	%33.3
36-45سنة	18	%60
أكثر من 45 سنة	02	%6.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (02) تمثيل دائري توزيع العينة حسب العمر

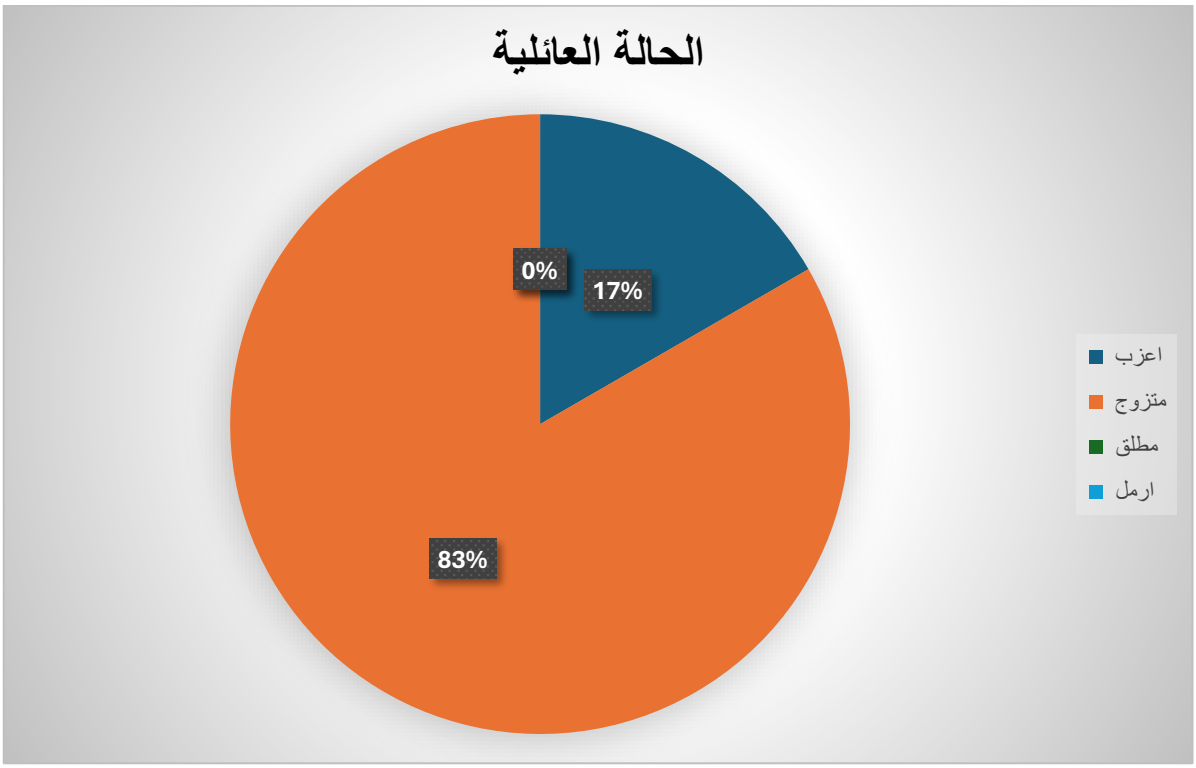


من خلال الشكل الممثل لأعمار أفراد مجتمع الدراسة نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية بإدرار تتراوح أعمارهم من 36-45 سنة بنسبة تقدر ب60% وهي أكبر نسبة من إجمالي عينة الدراسة مما يدل على أن أغلب العمال الإداريين ينتمون إلى هذه الفئة التي تجمع بين الخبر المهنية والنضج الوظيفي حيث تمثل العمود الفقري للمؤسسة من حيث الأداء والاستقرار وتليها الفئة العمرية من 25-35 سنة بنسبة 33% وهي فئة تجمع بين الحيوية والطموح المهني مما يعكس وجود كفاءات شابة نسبيا قادرة على التجديد ومواكبة التطورات الحديثة، أما الفئة العمرية أكثر من 45 سنة سجلت نسبتهم 7% فقط وهو ما يشير إلى قلت الإداريين الكبار في السن داخل المؤسسة إما بسبب الإحالة على التقاعد واخيرا الفئة أقل من 25% سنة لم تسجل إي نسبة ما يعني غياب تام للعمال الجدد أو صغار السن.

الجدول 3 توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	05	%16.6
متزوج	25	%83.4
مطلق	0	%0
أرمل	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (03) تمثل دائري توزيع العينة حسب الحالة العائلية



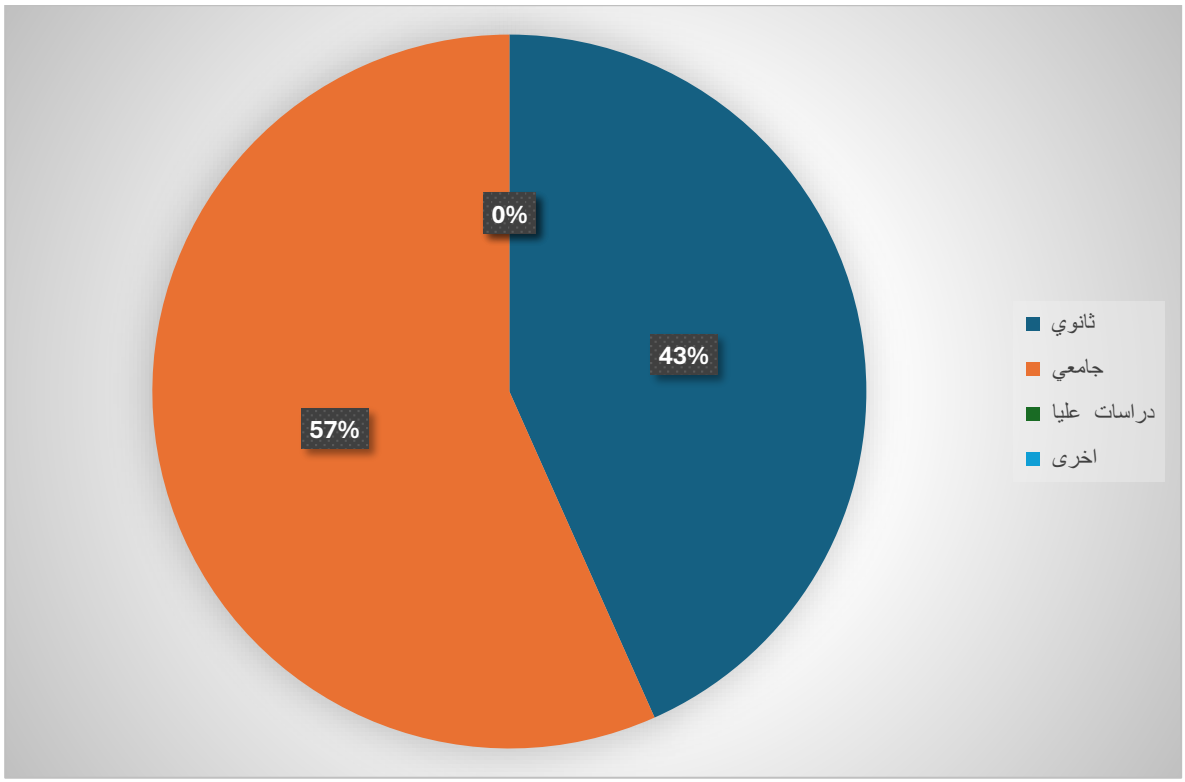
من خلال الشكل يتضح لنا أن النسبة الكبرى من أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 83%. مما يدل على أن الحياة الزوجية تمثل النمط السائد في مجتمع الدراسة، في حين بلغت

نسبة الغير متزوجين (العزاب) 17% فقط وهي نسبة قليلة نسبيا مقارنة بنسبة المتزوجين، كما نلاحظ غياب نسبة الأرامل والمطلقين 0% مما يدل على نوع من الاستقرار الذي يعيشه أفراد المجتمع

الجدول :4 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	%43.3
جامعي	17	%56.7
دراسات عليا	0	%0
أخرى	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (04) تمثيل دائري لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي

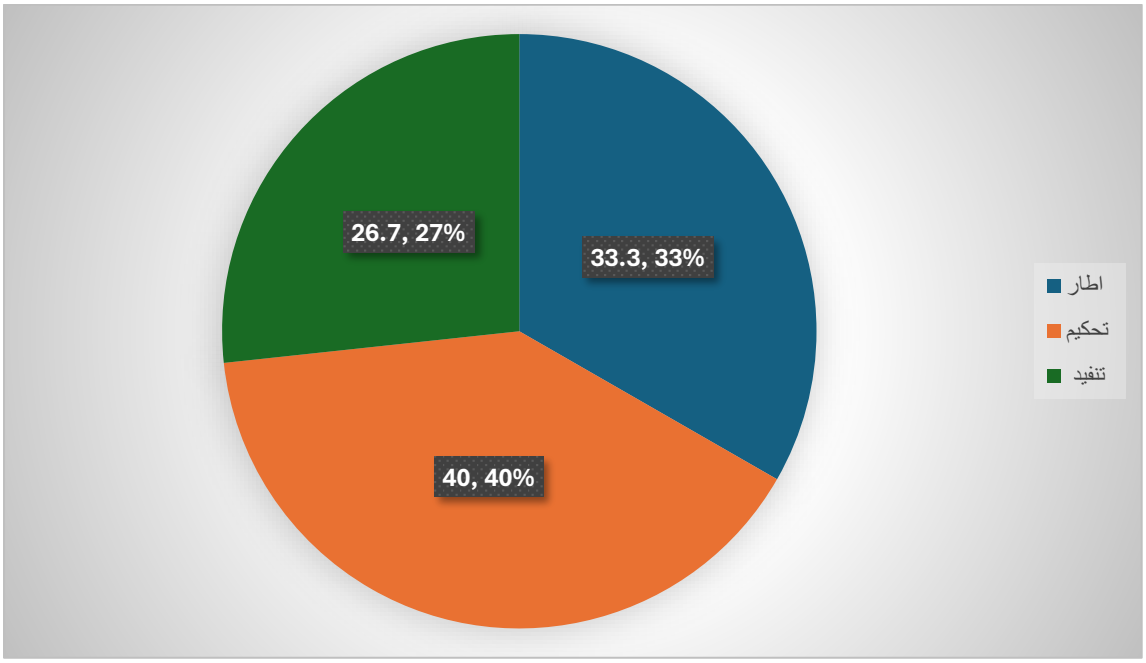


نلاحظ من خلال الشكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان نسبة 57% من افراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي ونسبة 43% هي من المستوى الثانوي ويمكن تفسير ارتفاع نسبة مستوى التعليم الجامعي بكون المؤسسة تولي أهمية لتوظيف الكفاءات ذات التحصيل العلمي العالي، بما يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري وزيادة الفعالية في تسيير مختلف المهام. كما قد يعود هذا الارتفاع إلى متطلبات العمل الإداري الحديثة التي أصبحت تستوجب توفر مهارات تحليلية وفكرية أعلى، والتي غالبًا ما تكون مرتبطة بالمستوى الجامعي. من جهة أخرى، يعكس هذا التوزيع توجهات التوظيف نحو استقطاب موارد بشرية أكثر تأهيلاً لمواكبة التغيرات الإدارية والتقنية التي تعرفها المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول 5 توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	10	% 33.3
تحكيم	12	% 40
تنفيذ	08	%26.7
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (05)تمثيل دائري لتوزيع العينة حسب نوع الوظيفة

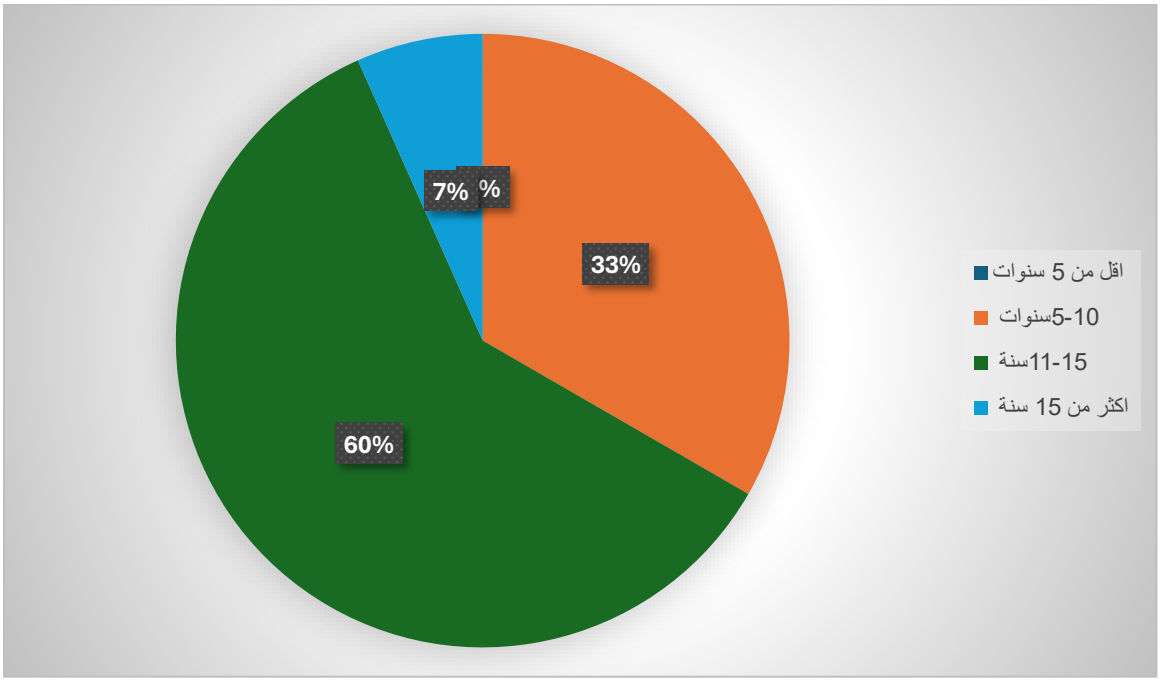


يتضح من خلال الشكل ان توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف نوع الخدمة في الإدارة أن فئة أعوان التحكيم تمثل النسبة الأكبر بـ 40% تليها فئة الإطارات بنسبة 33%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 27%. ويعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على فئة التحكيم التي تقوم بوظائف إشرافيه تربط بين الإطارات وأعوان التنفيذ، مما يساهم في تنظيم العمل وضمان تنفيذ التعليمات بكفاءة. كما أن الإطارات بنسبة معتبرة، يدل على توافر الكفاءات المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرار داخل المؤسسة. أما انخفاض نسبة أعوان التنفيذ مقارنة بباقي الفئات، فقد يدل على تركيز المؤسسة على الجوانب التنظيمية والإدارية أكثر من تركيزها على المهام التنفيذية المباشر.

الجدول :6 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقلمن 5 سنوات	0	%0
5-10سنوات	10	%33.3
11-15سنة	18	%60
أكثر من 15 سنة	02	%6.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (06) تمثيل دائري لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة



من خلال الشكل والجدول. يتضح أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية تتراوح بين السنة و15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 60%، ما يعكس مستوى عال من الخبرة المتوسطة في بيئة العمل، تليهم فئة ذوي الخبرة من 5الى 15 سنة بنسبة 33.3% مما يشير الى وجود

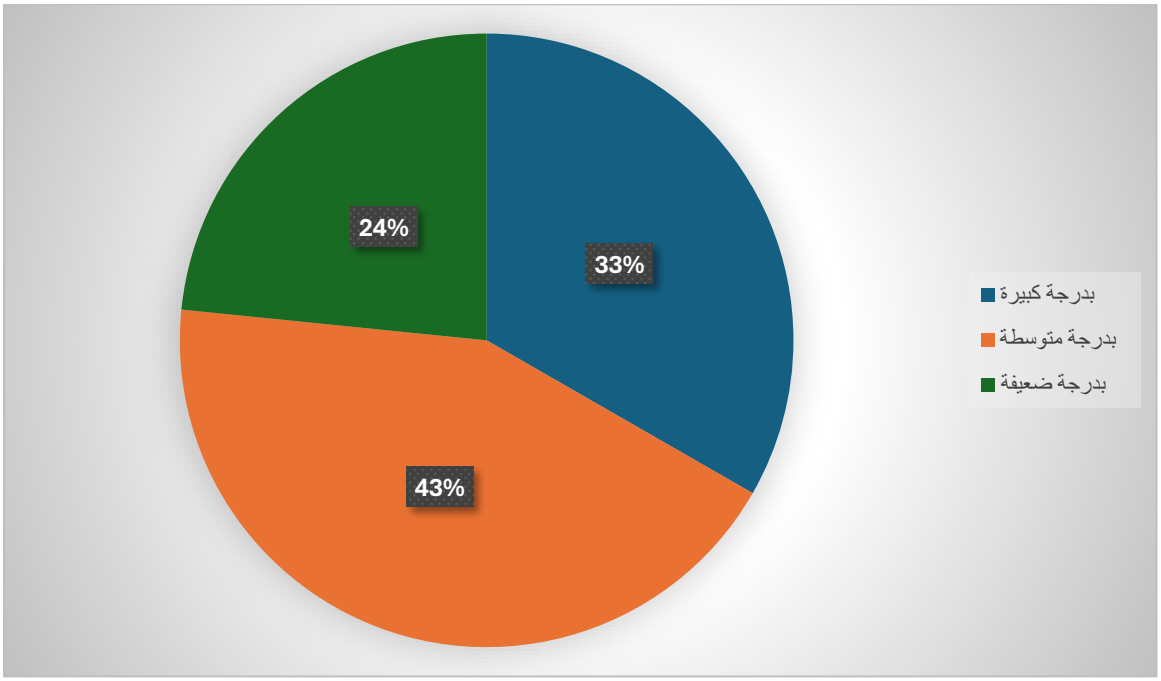
شريحة معتبرة من الموظفين الذين يكتسبون الخبرة تدريجيا، أما الفئة ذات الخبرة التي تزيد عن 15 سنة فقد شكلت نسبة ضئيلة بلغت 6.7% فقط وهو ما قد يدل على انخفاض تمثيل الكوادر ذات الخبرة الطويلة بسبب التقاعد

ومنه يمكن القول إن ثلث موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة متوسطة، وهي فترة كافية لاكتساب مهارات عملية متقدمة دون الوصول الى مرحلة التشبع أو التقاعد

الجدول :7 مدى منح المدير صلاحيات واضحة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	10	%33.3
بدرجة متوسطة	13	%43.3
بدرجة ضعيفة	07	%23.4
المجموع	30	%100

الشكل رقم (07) تمثيل دائري يوضح مدى منح المدير صلاحيات واضحة



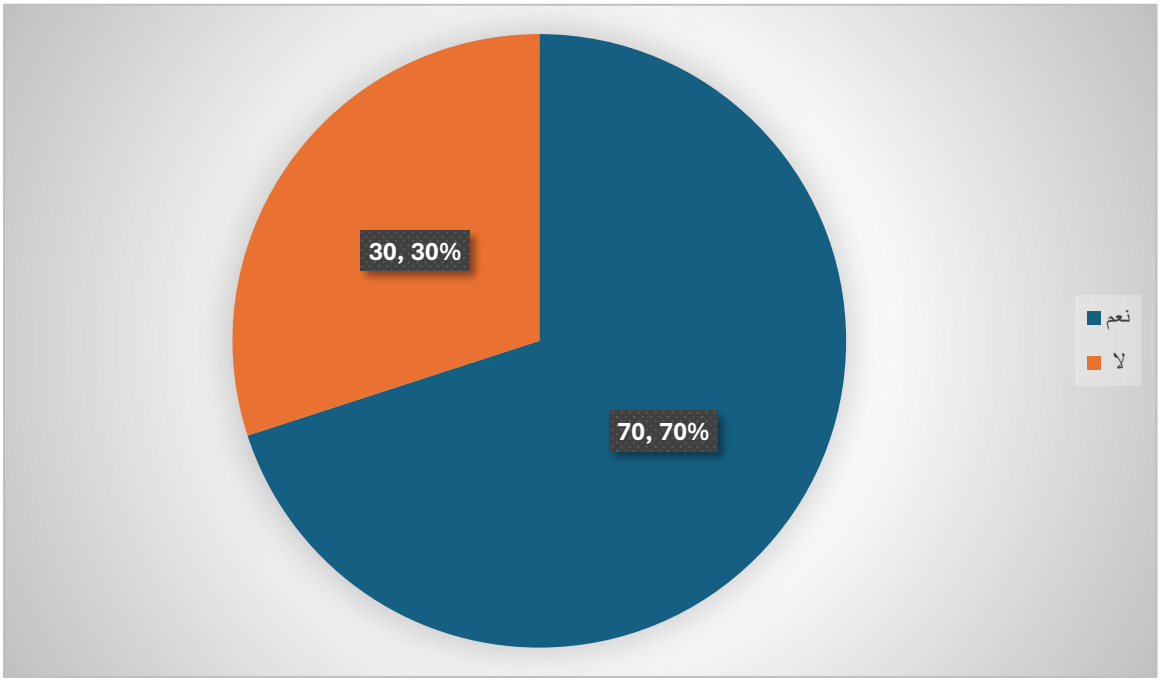
من خلال الشكل والجدول، نلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين ترى أن الصلاحيات الممنوحة واضحة بشكل متوسط وهذا بنسبة 43.3%، كما نلاحظ ان ثلث المستجيبين تقريبا بنسبة 33.3%يرون ان الصلاحيات واضحة بدرجة كبيرة وهذه نسبة لا بأس بها، لكنها لا تمثل الأغلبية مما يشير الى وجود مساحة لتحسين وضوح الصلاحيات، وما يقارب ربع المشاركين بنسبة قدرت ب 23.4%يرون أن الصلاحيات غير واضحة، وهذا يمثل نقطة ضعف واضحة في الإدارة، وقد يؤثر على سرعة اتخاذ القرار وفعالية المدير، وهذا ما يدل على وجود غموض جزئي أو عدم وضوح كاف في التفويض وتوزيع الصلاحيات وهذا اما اثبته نائب المدير خلال المقابلة أوضح ان المؤسسة تعمل على دليل صلاحيا موحد وأشار الي ان الغموض يسبب صراعات داخلية وهذا ما تم ملاحظته ويركز ايضا على تعزيز الشفافية وتقليل التوترات التنظيمية.

وكما اشار فايول في مبدا السلطة والمسؤولية ان الغموض في الصلاحيات يعكس اضطرابا تنظيميا، وضرورة وضوح الصلاحيات لتجنب الاضطرابات التنظيمية.

الجدول :8 استقلالية اتخاذ القرارات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

الشكل رقم(08) تمثيل دائري يوضح استقلالية اتخاذ القرارات



من خلال الشكل. والجدول يتضح لنا أن70 % من المشاركين يرون أنهم يتمتعون باستقلالية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكس وجود تمكين وثقة من قبل الإدارة العليا في الإداريين وهذا ما اشار اليه هربرت سيمون بدوره يدعم اللامركزية لتحسين الكفاءة وان مهمة المدير المسئول عن التنظيم تمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة

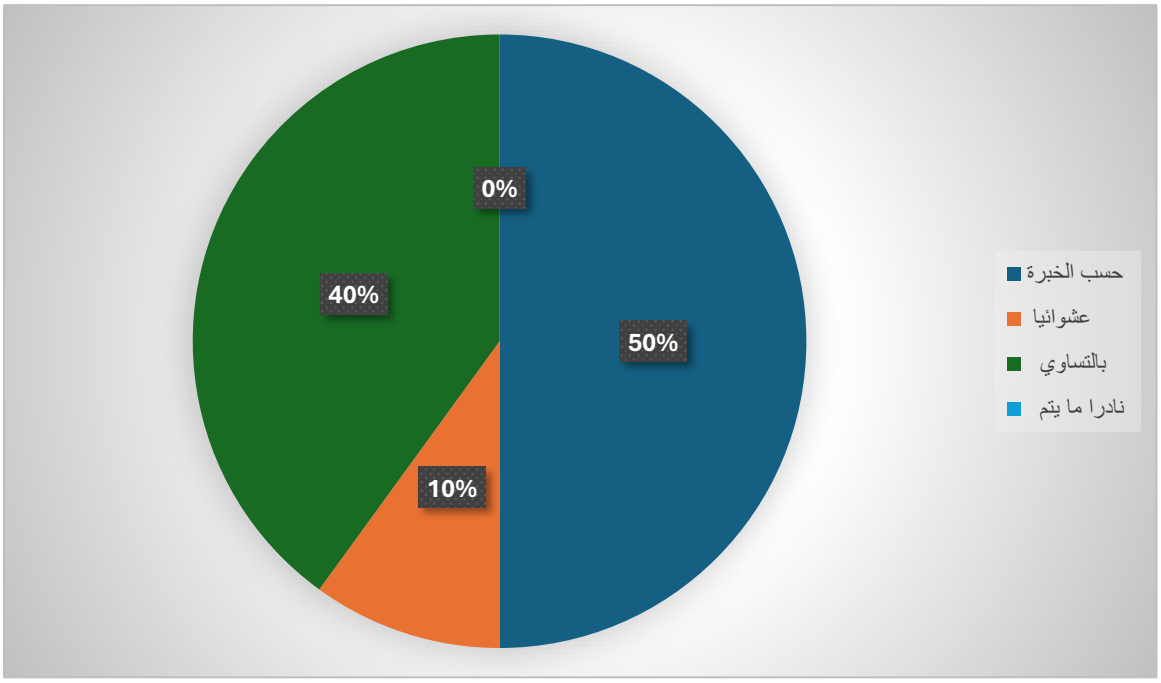
أما المستجيبين الذين أجابوا ب لا فمثلو 30% وهي نسبة ليست بالقليلة، مما يشير الى ما يقارب ثلث المشاركين اجابوا انهم لا يتمتعون بالاستقلالية الكافية، وهذا ما يشير الى وجود مركزية وغموض وقد ما تم ملاحظته ان هناك تفاوت بين الأقسام وهذا ما حذر منه سيمون لكونه يبطئ الأداء ويضعف الابداع.

ومن خلال هذه النتائج والتحليلات يمكن القول إن استقلالية اتخاذ القرار متوفرة بشكل جيد، لكن هناك نسب تحتاج الى معالجة لضمان توسيع دائرة التمكن.

الجدول :9 معايير تفويض المهام

المعيار	التكرار	النسبة المئوية
حسب الخبرة والقدرات	15	%50
عشوائيًا	03	%10
بالتساوي بين الموظفين	12	%40
نادرًا ما يتم التفويض	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (09) تمثيل دائري نسب معايير تفويض المهام



من خلال الشكل والجدول نلاحظ ان النسبة الأكبر من الموظفين بنسبة 50 % يرون بان التفويض يتم حسب الخبرة والقدرات، وهذا يدل على دعم الكفاءة والخبرة، وهذ ما أشار اليه ماكس فيبر ويرى ان" [1] اتخاذ القرارات هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الدين

[1] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق نفسه ص 89

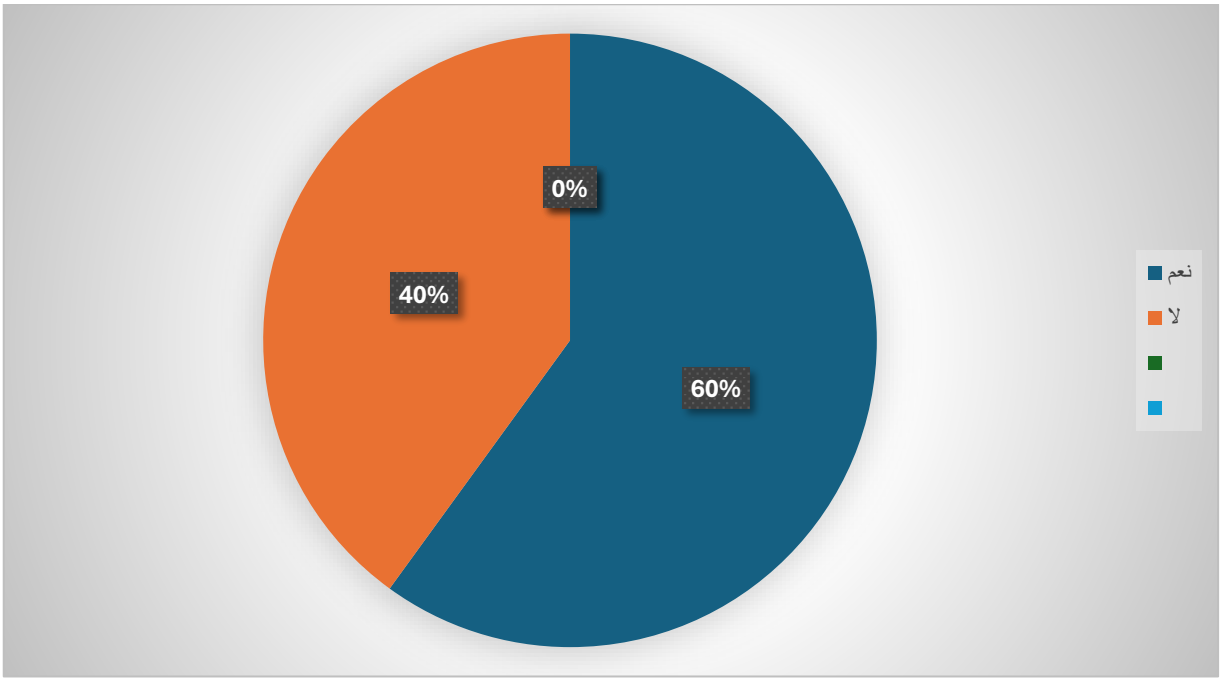
يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية "وهذا ما أكدته المقابلة مع نائب المدير واكد على اعتماد الكفاءة كمعيار رئيسي لتفويض المهام ونسبة 40%يرون بان التفويض يتم بالتساوي، وهذا قد يقلل من فعالية التفويض إذا لم تراعَ الكفاءات، واخير نسبة 10% اجابوا بان التفويض يتم عشوائياً.

ومنه نستنتج بان التركيز على مبدأ الكفاءة والخبرة دليل على جودة الأداء ومحاولة التقليل من الأخطاء المهنية، ضف الى ذلك مراعاة العدالة فتفويض حسب الخبرة والكفاءة المهنية للموظف.

الجدول :10 توازن المسؤوليات والصلاحيات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

الشكل رقم (10) تمثيل دائري لنسب توازن المسؤوليات والصلاحيات

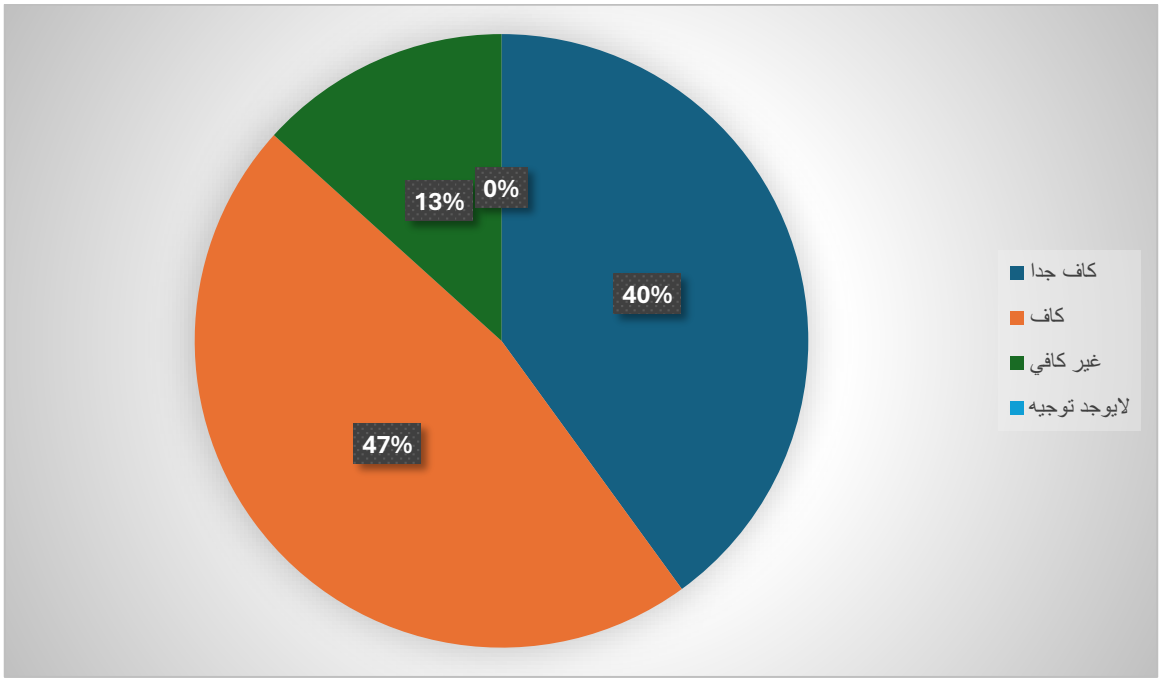


من خلال الشكل والجدول يتضح توازن المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة بحيث نجد النسبة الاكبر 60% أجابوا بنعم وهذا يدل على ان هناك توازناً ونجاح نسبي في التفويض، مما يعزز الاداء والثقة والمسؤولية، وهذا ما تدعمه نظرية العلاقات الإنسانية ونسبة 40% أجابوا بلا ممن يرون عدم توازن في توزيع الصلاحيات ما يشير إلى وجود صراعات في تفويض سلطة، وهذا عكس ما اشار اليه فايول في مبادئه مبدأ المساواة المحقق للعدالة والإنصاف وأهمية التوازن، وهذا قد يؤثر على الأداء، خاصة لفئة التنفيذ مما يحتاج إلى مراجعة في توزيع المهام والصلاحيات للمحافظة على استقرار المؤسسة.

الجدول :11 كفاية التوجيه بعد التفويض

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
كافٍ جدًا	12	40
كافٍ	14	46.7
غير كاف	04	13.3
لا يوجد توجيه	0	0
المجموع	30	100

الشكل رقم (11) تمثيل دائري لنسب كفاية التوجيه بعد التفويض

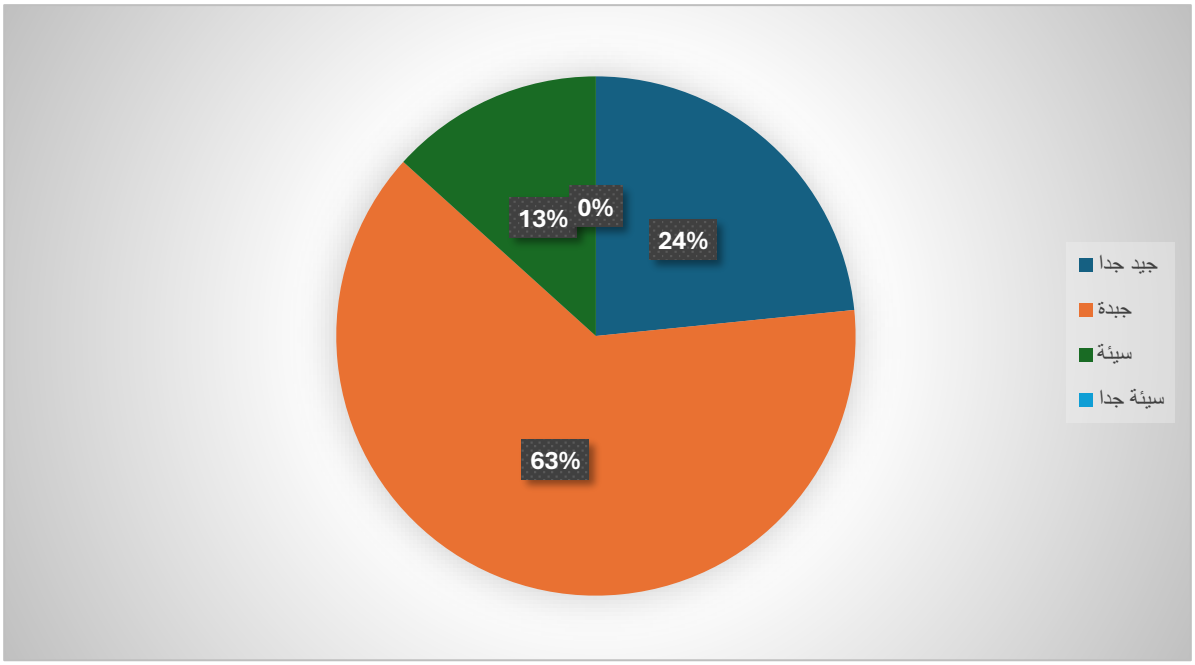


من خلال الشكل والجدول نلاحظ كفاية التوجيه بحيث نجد ان النسبة الأكبر اجابوا 40% كافٍ جداً، و46.7% أجابوا كافٍ، و13.3% غير كاف. ومنه نستنتج بان نسبة 86.7% من المشاركين يرون أن التوجيه بعد التفويض كاف أو أكثر وهو ما يدل على فاعلية عملية التوجه، مما يعزز سرعة اتخاذ القرار والمسؤولية، وهذا ما أشار اليه التون مايوا من خلال نتائج دراسته ان هناك أثر الكبير للتوجيه وللحوافز المعنوية والمادية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة، لكن 13.3% من الذين يرون التوجيه غير كافٍ يشيرون إلى فجوة في الإرشاد قد تؤثر على الأداء مما يستدعي وضع آليات دورية لقياس جودة التوجيه بعد التفويض، وهذا ماكده نائب المدير ان المؤسسة تعمل على نظام توجيه جديد لتحسين المتابعة وأشار الي ضعف التوجيه الفردي كما شدد على أهمية الدعم المستمر للإداريين.

الجدول :12 تقييم تجربة تفويض السلطة

الاختيار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
جيدة جدا	07	%23.4
جيدة	19	%63.3
سيئة	04	%13.3
سيئة جدا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (12) تمثيل دائري لنسب تقييم تجربة تفويض السلطة



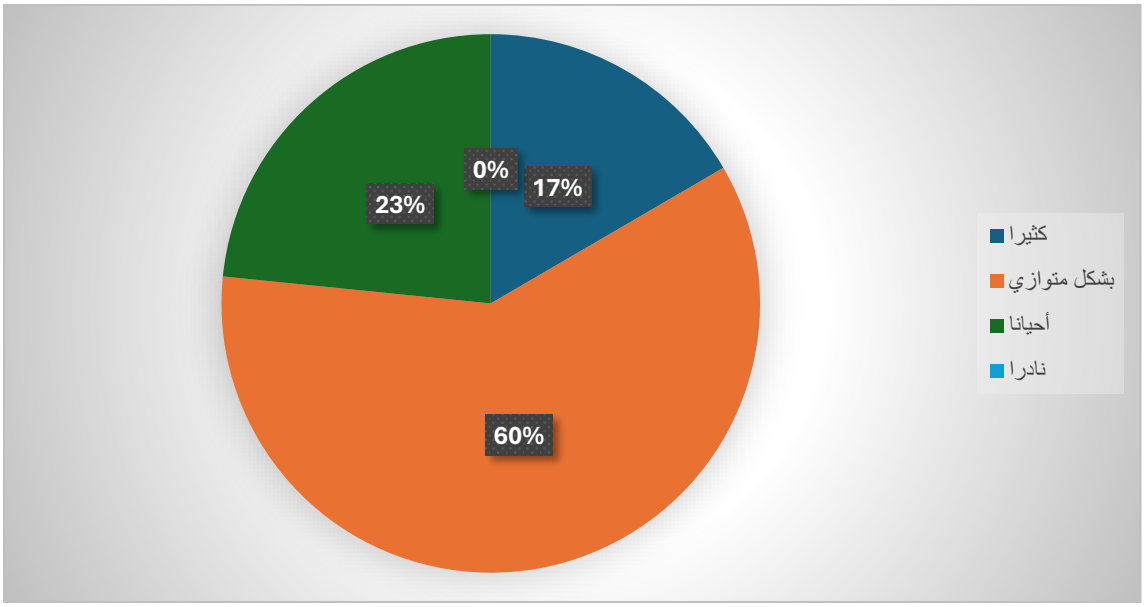
من خلال الشكل والجدول نلاحظ ان نسبة 23.4% يرون بان تجربتهم لتقويض السلطة جيدة جداً، اما نسبة 63.3% يرون بان تجربتهم جيدة، ونسبة 13.3% يرون بان تجربتهم سيئة. ومنه نستنتج بان الذين اجابوا ب (جيدة وجيدة جداً) تقدر نسبتهم 86.7% مما يعكس

رضا كبير عن تجربة تفويض السلطة، مما يساهم في تحسين فاعلية الأداء وتحمل المسؤولية. اما نسبة 13.3% التي ترى التجربة سيئة تشير إلى تحديات مثل نقص الثقة أو التوجيه.

الجدول :13 نسبة المهام التي يتم تفويضها مقارنة بالمهام الأساسية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
غالبية المهام	05	%16.6
بشكل متوازي	18	%60
أحيانا	07	%23.4
نادرا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (13) تمثيل دائري لنسبة المهام التي يتم تفويضها مقارنة بالمهام الأساسية



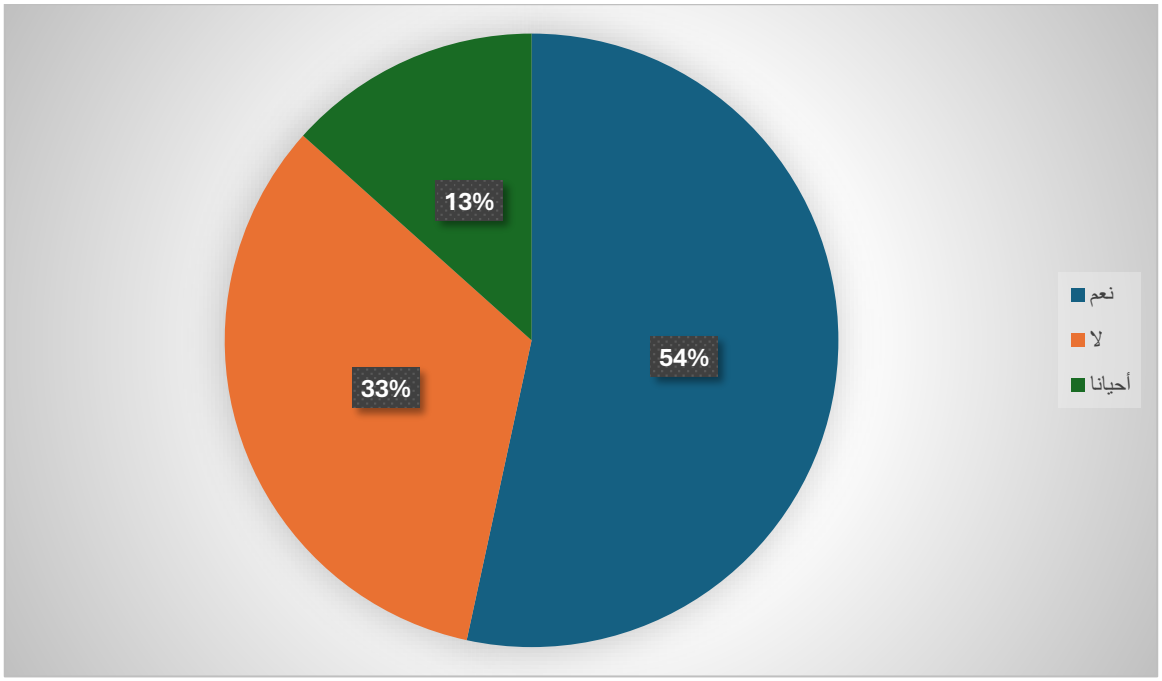
من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من المشاركين بنسبة 60% يرون أن المهام المفوضة تتوزع بشكل متوازن مع المهام الأساسية، ما يشير الى تنظيم جيد في توزيع المسؤوليات، وهذا ما يدعمه فايول في مبادئه مبدأ المساواة المحقق للعدالة والإنصاف

ويري ان التوازن يعكس عدالة تنظيمية. كما نجد نسبة 16.6 % وهي نسبة ليست بالكبيرة اجابوا بان غالبية المهام تفوض إليهم، مما يدل على منح الثقة لبعض الموظفين مما يعزز المسؤولية والأداء داخل المؤسسة ونسبة 23.4% اجابوا أحياناً. مما يعني عدم انتظام التفويض، وهذا ما قد يؤثر على سرعة اتخاذ القرار. وهو ما يتطلب الانتباه لتحسين شمولية ووضوح عملية التفويض.

الجدول :14 مساعدة التفويض على تحسين جودة العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%53.3
لا	10	%33.3
أحيانًا	04	%13.4
المجموع	30	%100

الشكل رقم (14) تمثيل دائري لنسب مساعدة التفويض على تحسين جودة العمل

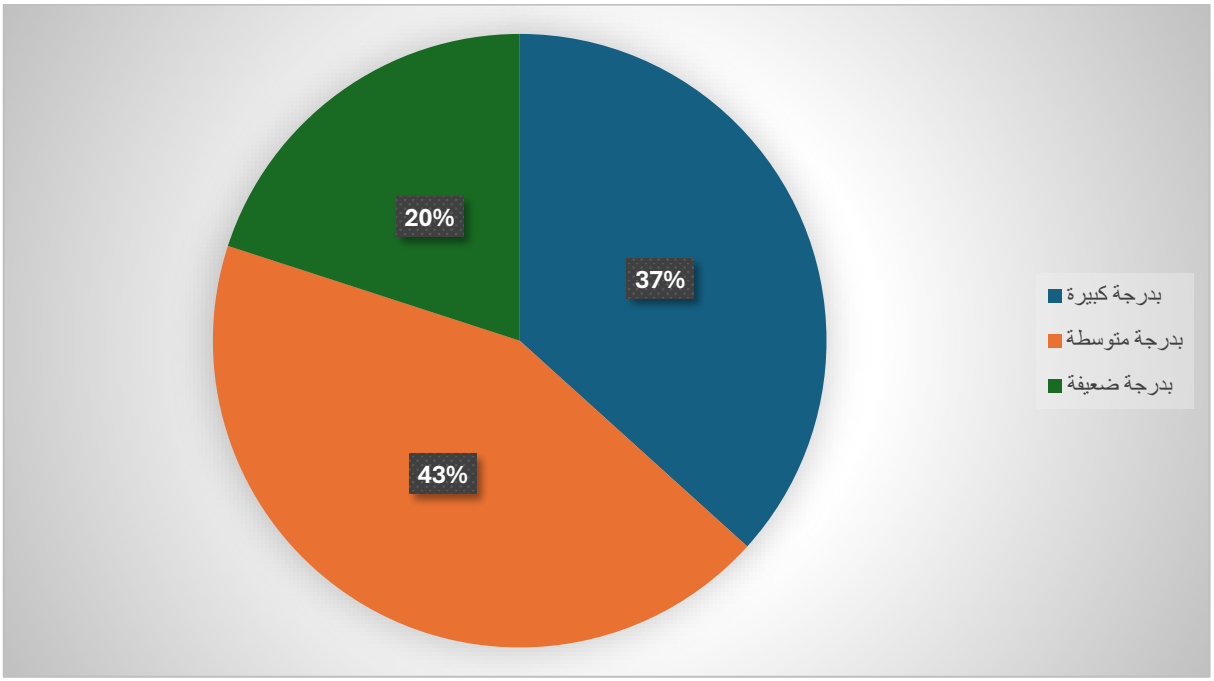


من خلال الشكل والجدول نلاحظ مساعدة التفويض على تحسين جودة العمل بحيث نجد النسبة الأكبر من اجابوا نعم تقدر بنسبة 53.3%، بمعنى ان هناك تحسناً في جودة العمل ودعم وتأثير التفويض الفعال على الأداء وتاليها من أجابوا بلا تقدر بنسبة 33.3%، مما يدل على ان هناك تحديات مثل نقص الموارد أو التوجيه وأخيرا من اجابوا بأحياننا قدروا بنسبة 13.4% وهذا ما يدل على ان هناك تفاوتاً في التجربة وهذا ما تم ملاحظته في بعض فروع المديرية داخل المؤسسة.

الجدول :15 تأثير التفويض على الإنتاجية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	11	%36.7
بدرجة متوسطة	13	%43.3
بدرجة ضعيفة	06	%20
المجموع	30	%100

الشكل رقم(15) تمثيل دائري لنسب تأثير التفويض على الإنتاجية



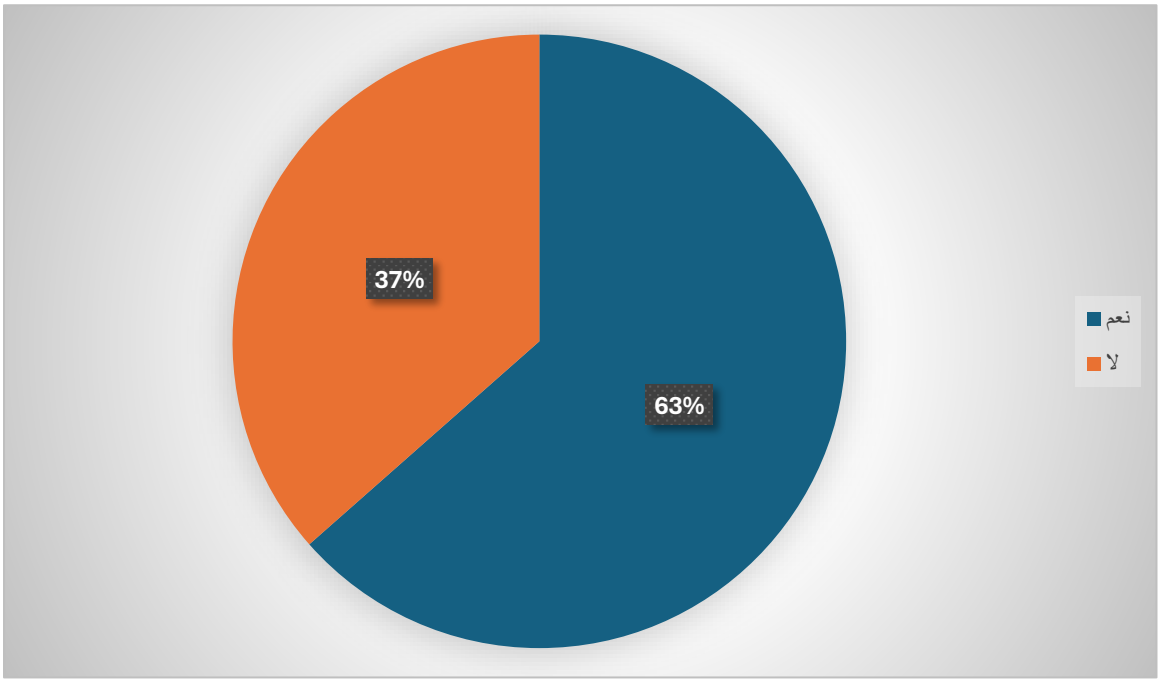
من خلال الشكل والجدول نلاحظ نسبة 80 %بدرجتي كبيرة ومتوسطة ترى أن للتفويض تأثيرا فعال على الإنتاجية ما يساهم في تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية بشكل مباشر وهذا ما أشار اليه نائب المدير خلال المقابلة اكد ان التفويض السلطة يسهم في زيادة سرعة انجاز المهام ويظهر ذلك من خلال ارتفاع عدد الملفات والإجراءات التي ينجزها الإداريون يوميا، وهو ما يعكس تحسنا في إنتاجية العمل.

ونسبة 20% ترى أن التأثير ضعيف ويعد هذا مؤشر على وجود قصور في بعض تطبيقات التفويض سواء من حيث وضوح المهام أو اختيار الأشخاص أو المتابعة.

الجدول :16 سرعة اتخاذ القرارات مع التفويض

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%63.3
لا	11	%36.4
المجموع	30	%100

الشكل (16) تمثيل دائري لنسب سرعة اتخاذ القرارات مع التفويض

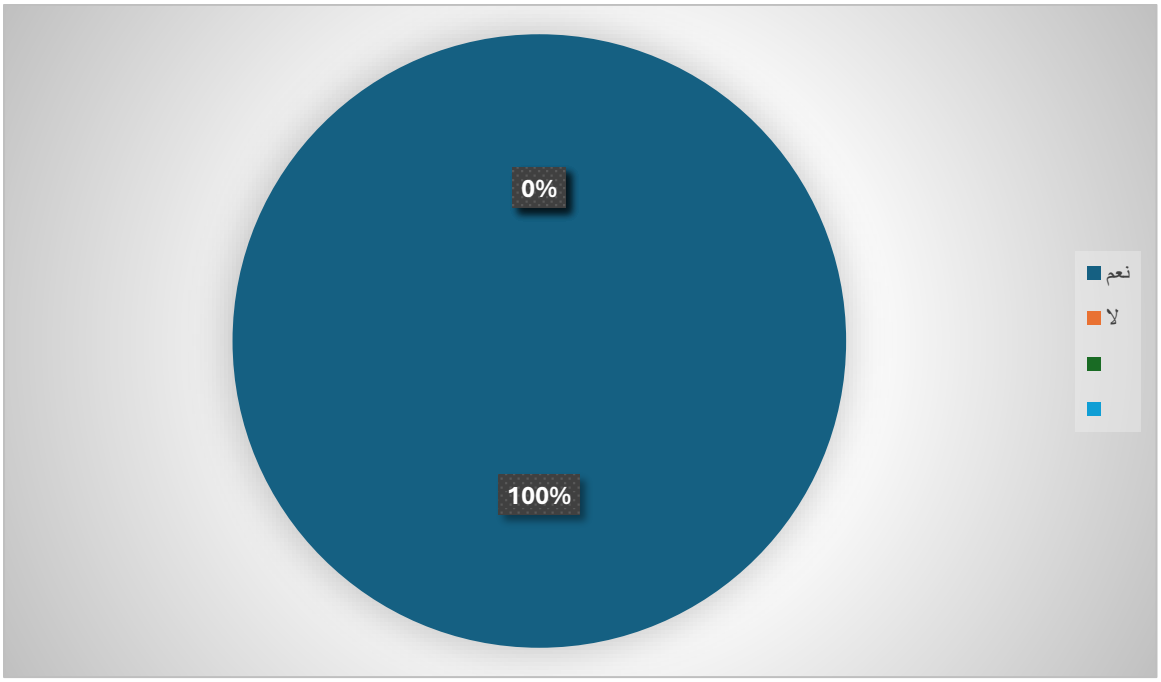


من خلال الشكل والجدول نلاحظ سرعة اتخاذ القرارات مع التفويض البيانات حيث أجاب 63.3% نعم، و36.4%بلا التحليل: نسبة 63.3% التي ترى أن التفويض يعزز سرعة اتخاذ القرار تدعم الفرضية الأولى بقوة. نسبة 36.4% التي اجابت بلا تؤكد ذلك وتشير إلى وجود قيود مثل عدم وضوح الصلاحيات. هذا يتماشى مع النظرية البيروقراطية، حيث تعتمد السرعة على التنظيم. وعليه وجب اشراك الموظفين في وضع خطط تنفيذ المهام المفوضة لزيادة شعورهم بالمسؤولية وتحفيزهم على الأداء.

الجدول 17 التفويض يساهم في تطوير المهارات الإدارية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (17) تمثيل دائري لنسب التفويض يساهم في تطوير المهارات الإدارية

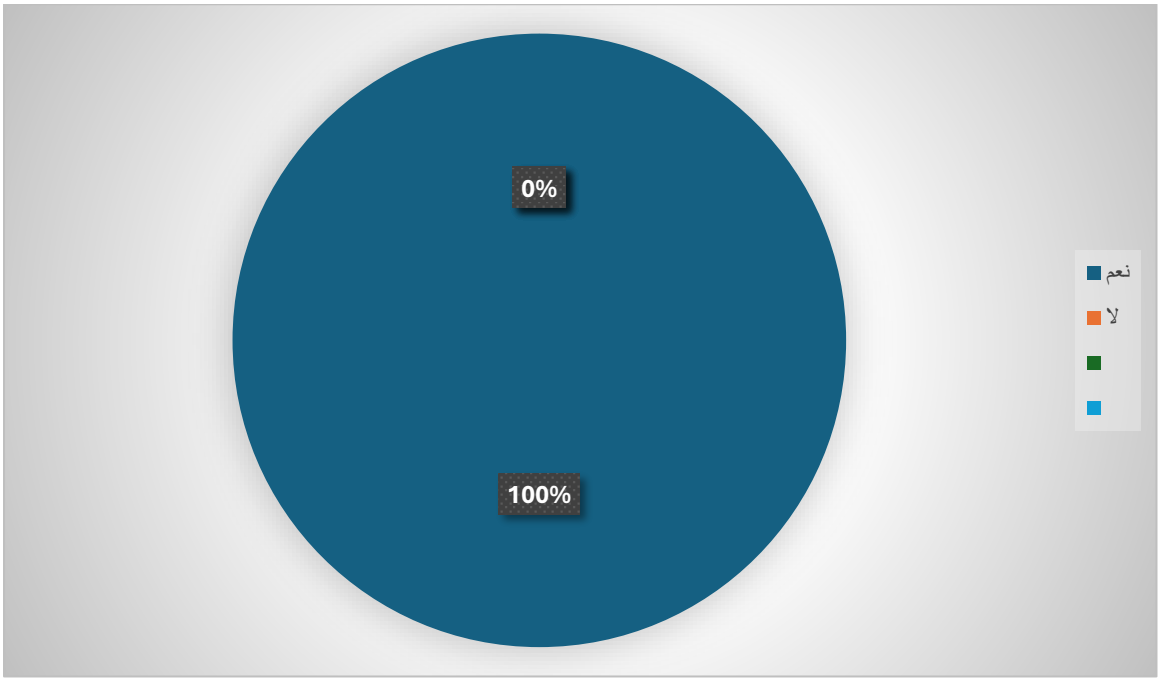


من خلال الشكل والجدول نلاحظ اجماع كامل بنسبة 100% على أن التفويض يساهم في تطوير المهارات الإدارية وهذه النتيجة تعكس قناعة قوية لدى جميع المشاركين بأهمية التفويض كأداة لتنمية القدرات القيادية والإدارية، كما أنه وسيلة لتعلم العملي واكتساب الخبرة من خلال التعامل مع مهام ومسؤوليات إدارية فعلية كما يدعم الثقة المسؤولية والتحفيز والاستقلالية، وهذا ما أكده نائب المدير خلال المقابلة اكد على أهمية التفويض داخل المؤسسة وانها افضل أداة للتدريب والتكوين وأشار الى ان هناك تحسن واضح في الكفاءات وقد شدد على استمرار دعم الإداريين داخل المؤسسة وهذا مؤشر قوي على نجاح التفويض في المؤسسة.

الجدول :18 تحسين كفاءة العمل بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (18) تمثيل دائري لنسب تحسين كفاءة العمل بالمؤسسة

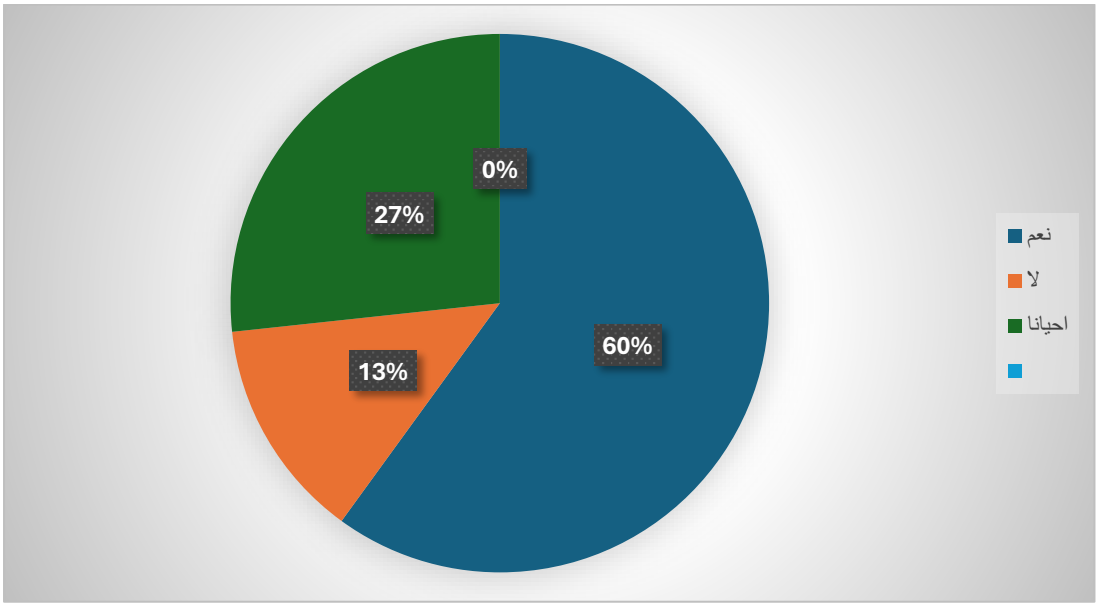


من خلال الشكل والجدول نلاحظ اجماع تام بنسبة 100% بأن التفويض يحسن من كفاءة العمل في المؤسسة حيث لمس جميع المشاركين أثره في رفع الكفاءة التشغيلية، ويعكس أيضا وعي الموظفين بأهمية توزيع المهام والمسؤوليات لتحقيق سرعه في الإنجاز وجودة في الأداء. هذا يدعم الفرضيتين، حيث يعزز الكفاءة وسرعة اتخاذ القرار والمسؤولية. وفقاً لنظرية رأس المال الاجتماعي، وغياب أي نسبة معارضة 0% يدل على ثقة عالية في أن التفويض لم يود الى أي ضعف أو خلل في سير العمل، بل العكس تماما.

الجدول :19 هل تفويض السلطة يجعلك أكثر ثقة في اتخاذ القرار

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 60
لا	04	%13.3
أحيانا	08	%26.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (19) تمثيل دائري لنسب تفويض السلطة واتخاذ القرار



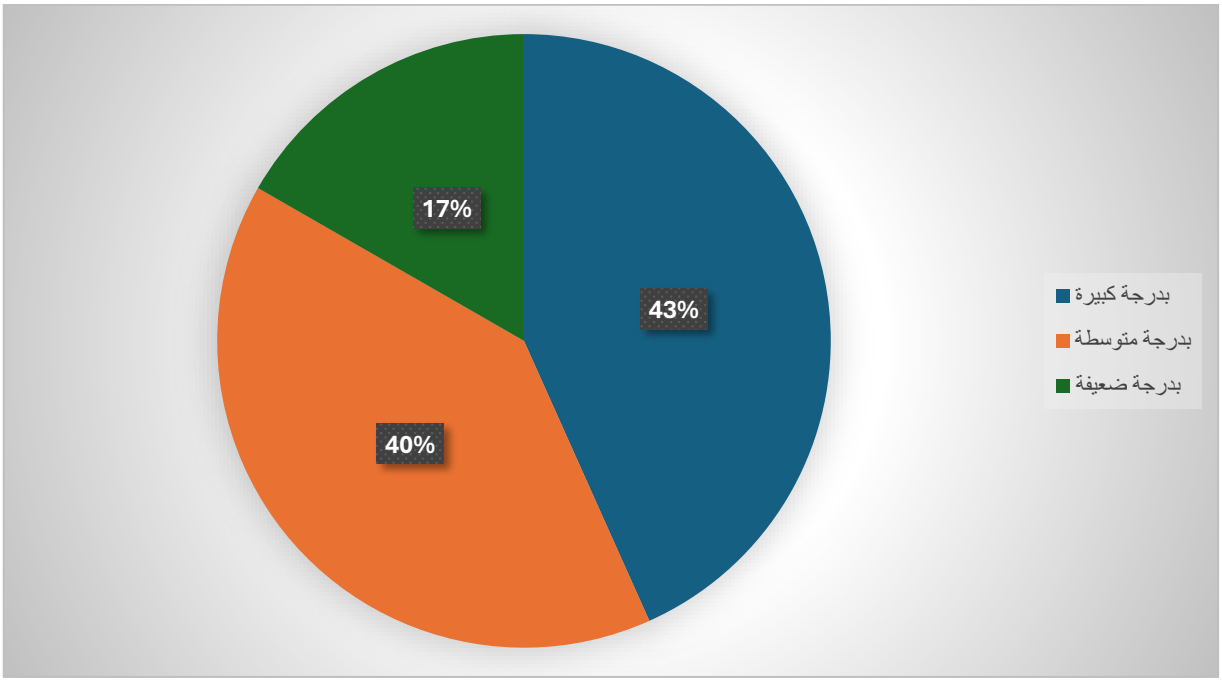
من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن أغلبية المشاركين بنسبة 60%يرون أن التفويض يجعلهم اكثر ثقة في اتخاذ القرار وهذا ما يدعم الفرضية الثانية، ويدل على أن التفويض يستخدم كأداة فعالة لتعزيز الانتماء والمشاركة الفاعلة في العمل، ويعطي ذلك مؤشر فعال على نجاح بعض أساليب التفويض في تحفيز الموظفين وتحميلهم الثقة وهذا يتماشى مع نظرية العلاقات الإنسانية، التي ترى ان الثقة والدعم والمشاركة في اتخاذ القرار عناصر أساسية في تحسين أداء العاملين.

بينما المشاركين الذين أجابوا ب أحيانا بنسبة 26.7%وتمثل أكثر من ربع المشاركين يشير الى وجود تذبذب في الأثر، قد يكون بسبب تفاوت في أسلوب أو وضوح التفويض أو الحاجة الى تطوير أدوات وآليات التفويض بما يحفز جميع الاداريين، بينما المشاركين الذين أجابوا ب لا بنسبة 13.3% هذه النسبة توضح أن هناك فئة ترى بان التفويض لا يجعلهم اكثر ثقة في اتخاذ القرار، أو ربما بسبب عدم أشاركهم الفعلي أو نقص الدعم الازم.

الجدول :20 تأثير التفويض على الرضا الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	13	%43.3
بدرجة متوسطة	12	%40
بدرجة ضعيفة	05	%16.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (20) تمثيل دائري لنسب تأثير التفويض على الرضا الوظيفي



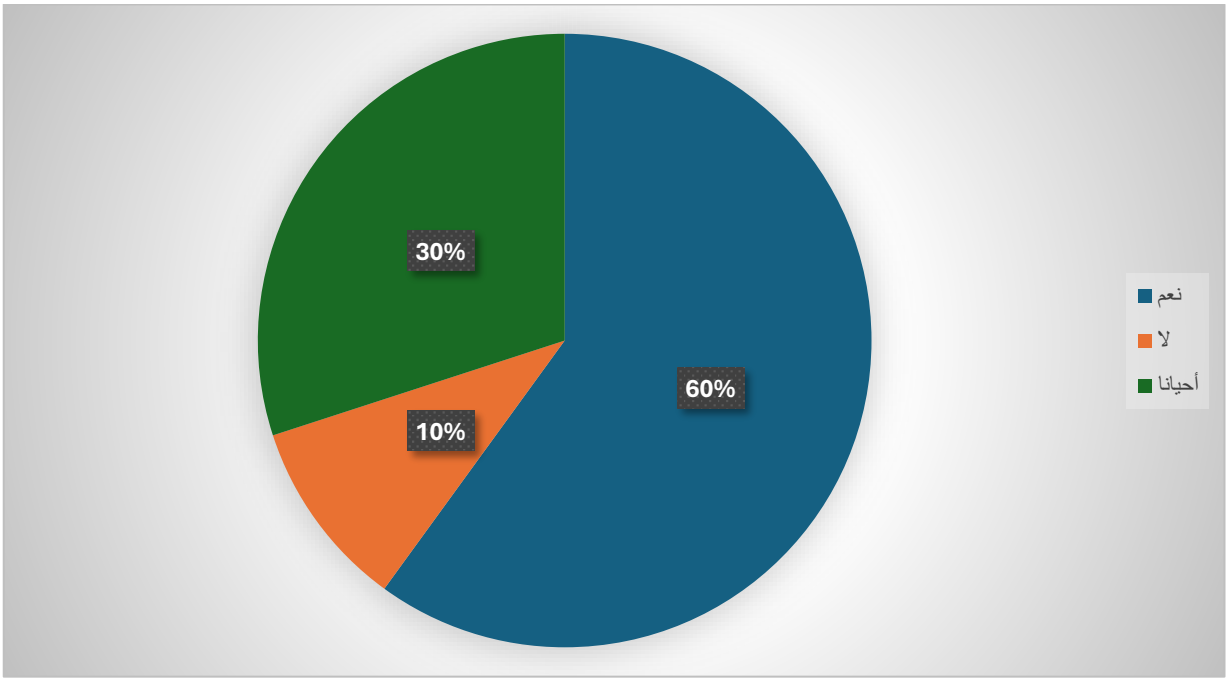
من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن 83.3% من المشاركين ترى أن التفويض يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وهذه نسبة عالية تظهر أن التفويض يعد عاملا إيجابيا في تحسين رضا الموظفين من خلال منحهم الثقة والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، كما تدل هذه النتائج على أن التفويض ليس فقط وسيلة تنظيمية بل أيضا مؤشر مباشر في رفع معنويات الموظفين وتعزيز شعورهم بالتقدير، وهذا ما تدعمه نظرية العلاقات الإنسانية ومن خلال التجارب التي قام بها التون مايوا والتي أسهمت في فهم ودراسة مختلف المواقف الإنسانية في محيط الاعمال.

بينما 16.7% يرون أن اثر التفويض على الرضا الوظيفي ضعيف لم يكن مؤثر في تحسين رضاهم الوظيفي، يدل دالك على نقص الدعم والتقدير بعد التفويض هذا يتماشى مع نظرية فايول في الإدارة التي تشير الى ضرورة توظيف التفويض بشكل فعال عبر تحسين أساليب الإدارة وتعزيز التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة مما يضمن تطبيقا فعال للتفويض وتحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول :21 الالتزام بالمهام مع التفويض

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	03	%10
أحيانا	09	%30
المجموع	30	%100

الشكل رقم (21) تمثيل اداري لنسب الالتزام بالمهام مع التفويض



من خلال الشكل والنتائج نلاحظ أن 60% من مجتمع الدراسة يؤكدون التزامهم بالمهام الموكلة إليهم عند التفويض، مما يعكس وجود مستوى جيد من المسؤولية والانضباط في تنفيذ المهام، ووضوح الأدوار وتفهم الافراد لأهمية التفويض.

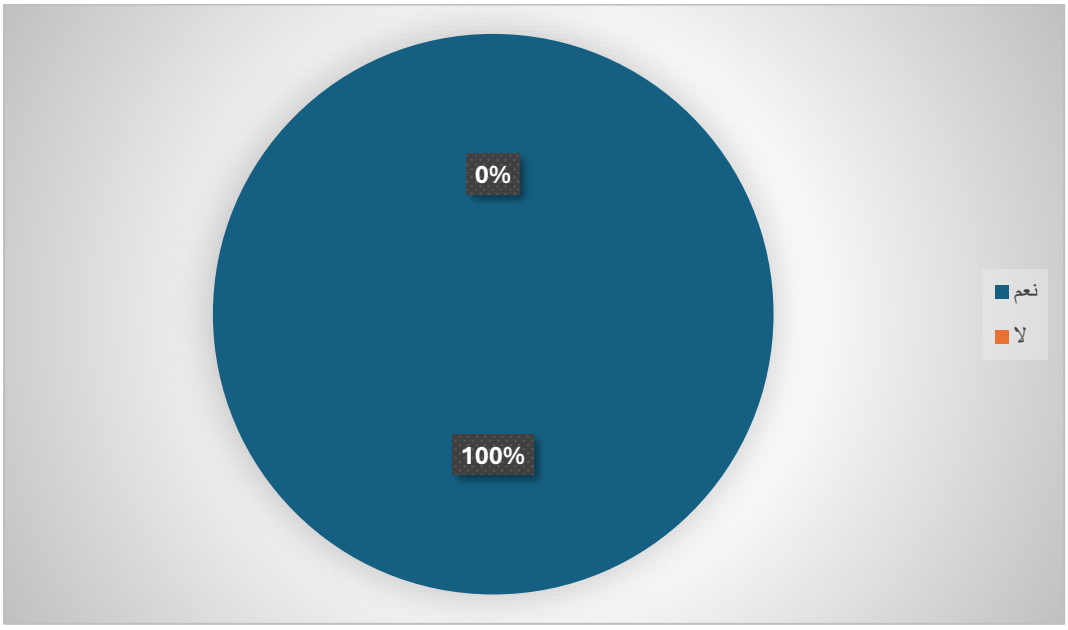
بينما كانت نسبة 30% اجابتهم ب أحيانا، ما يشير الى تذبذب في الالتزام بالمهام أو قد تكون الأسباب مرتبطة بعدم وضوح التعليمات، أو ضعف في مهارات التفويض أو التواصل

في حين نجد أن 10% كانت اجابتهم لا، وهي نسبة منخفضة نسبيا لكنها تظهر أن هناك فئة لا تلتزم بالمهام الموكلة اليها اطلاقا، وربما ترتبط هذه النسبة بقصور في الحوافز أو ضعف تحمل بالمسؤولية ومن خلال هذه النتائج يتضح ان غياب اليات واضحة للمتابعة والتقييم الدوري يؤثر على فعالية التفويض داخل المؤسسة ما يشير الى ان وجود هذه الاليات يعد شرطا ضروريا لضمان استمرارية الأداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول :22 تأثير الاعتراف بالجهود على الدافعية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (22) تمثيل دائري لنسب تأثير الاعتراف بالجهود على الدافعية



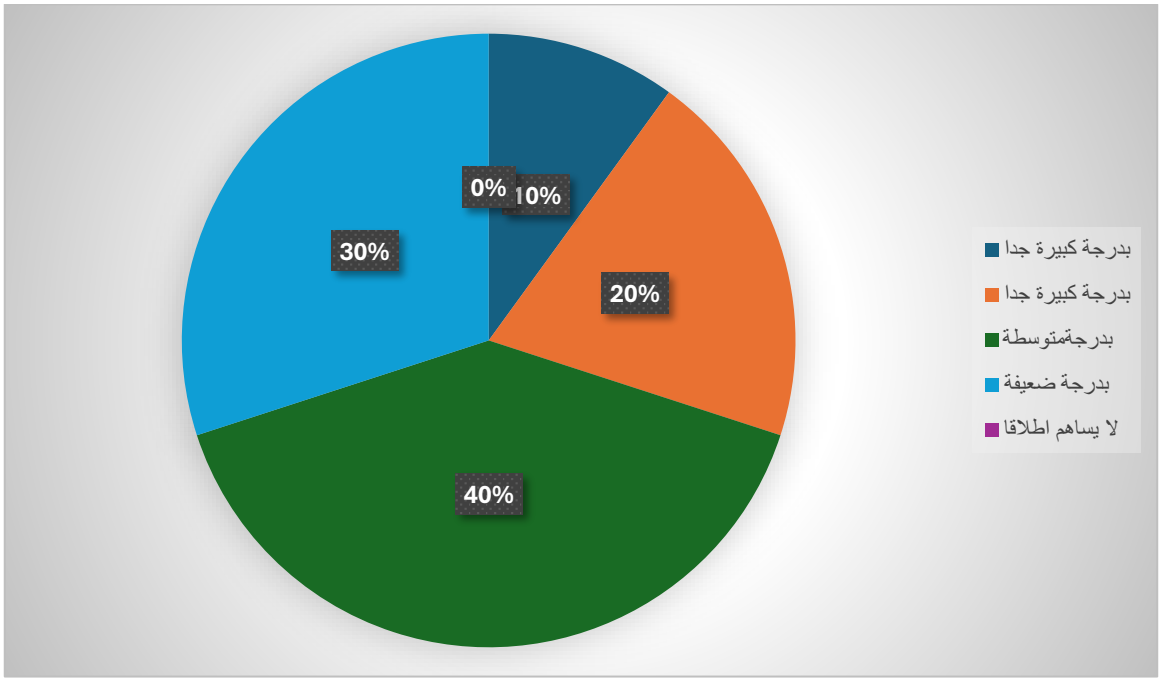
من خلال الشكل والجدول، نلاحظ أن هناك اجماع بالكامل 100% من المجيبين على أن الاعتراف بالجهود يؤثر إيجابيا على دافعية الافراد ويزيد من حماسهم واستعدادهم لبذل مجهود أكبر، ويعد مؤشرا قويا وواضحا على أهمية الاستقرار ورفع المستوى داخل المؤسسة.

من خلال إجابات المستجوبين يمكن القول، أن الانسان بطبعه يميل ويحب التشجيع مهما كان مادي أو معنوي، وعليه يجب مراعاة الجانب الإنساني داخل بيئة العمل وتقدير جهود الافراد المبذولة من أجل ضمان جودة ونوعية العمل وهذا ما إشارة اليه نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول23 : مدى مساهمة تفويض السلطة في تحسين العلاقة مع الإدارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة جدا	03	%10
بدرجة كبيرة	06	%20
بدرجة متوسطة	12	%40
بدرجة ضعيفة	9	%30
لا يساهم اطلاقا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (23) تمثيل دائري لنسب مدى مساهمة تفويض السلطة في تحسين العلاقة مع الإدارة

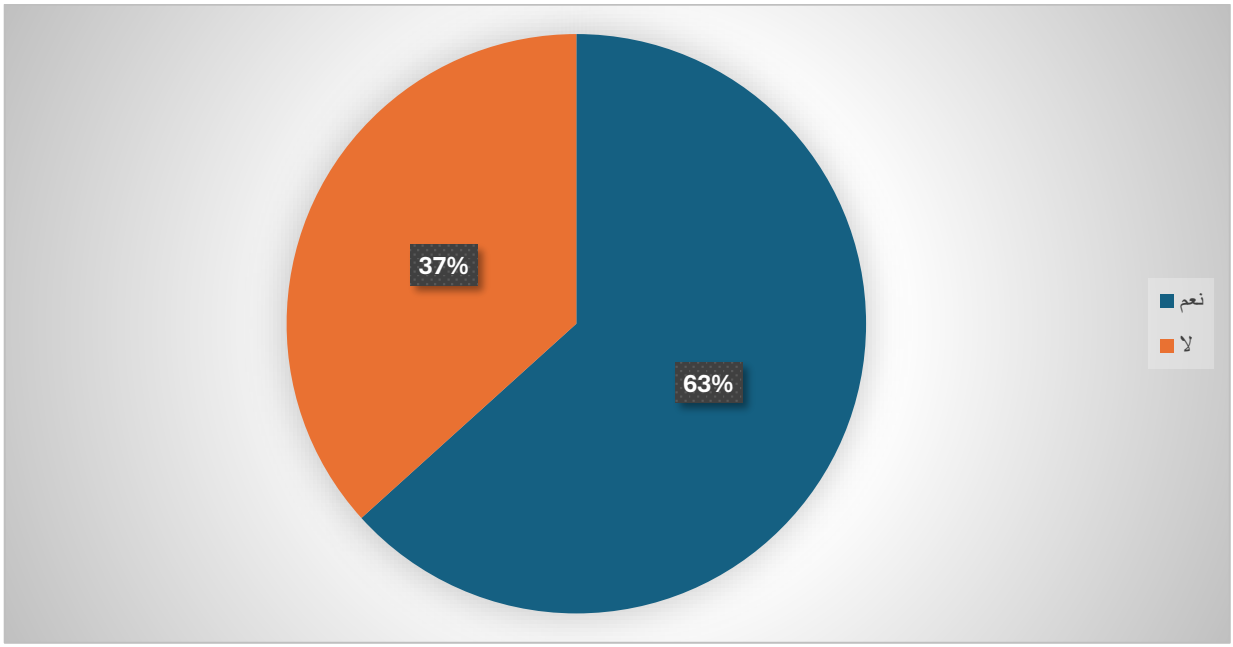


من خلال الشكل والجدول نلاحظ النتائج أن نسبة 70% تمثل الأغلبية، التي ترى ان التفويض يساهم في تحسين العلاقة مع الإدارة بدرجات من متوسطة الى كبيرة جدا، وهذا ما يساهم في تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية، وهذا ما تم رصده داخل المؤسسة فعليا حيث لوحظ ان هناك انخفاض في النزاعات والخلافات مع الإدارة. وهذا ما أكده نائب المدير خلال المقابلة ونجد 30% ترى أن التفويض يساهم في تحسين العلاقة بدرجة ضعيفة، مما يشير الى وجود فجوة في التواصل الإداري، وهذ الأثر يشير الى تحسين اليات التواصل وتفعيل التفويض بشكل أكثر فعالية.

الجدول 24 : الحرية في اتخاذ القرارات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%63.3
لا	11	%36.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (24) تمثيل دائري لنسب الحرية في اتخاذ القرارات



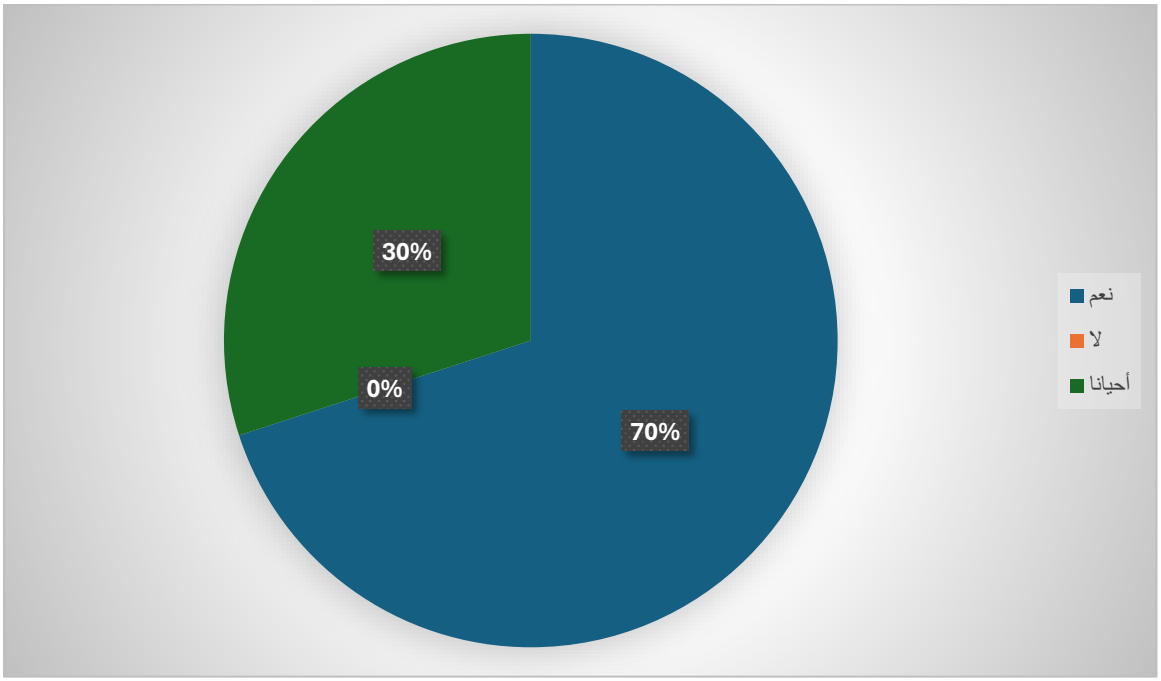
من خلال الشكل والنتائج نلاحظ أن نسبة 63% تمثل الأغلبية والتي ترى بأن لديها الحرية في اتخاذ القرارات، ما يشير الى بيئة عمل تسمح بدرجة معينة من الاستقلالية والمشاركة ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل والمبادرة وهذا ما تدعمه الفرضية الأولى، ونسبة 36.7 % ترى عكس ذلك وهي نسبة ليست بالقليلة، وهو ما يسلط الضوء على وجود فجوة في التمكين أو التفويض الفعلي داخل المؤسسة أو ثقافة تنظيمية تقيد المشاركة

نستنتج ان هذه النتائج إشارة اليها نظرية هربرت سيمون والتي ركزت على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات وبينت ان أهمية التفويض ترتبط بالأفراد ضمن بدائل متاحة لهم داخل المؤسسة اذ لم توفر الادرة المعلومات الكافية فان التفويض لا يؤدي دوره الحقيقي في تعزيز الأداء.

الجدول :25 الثقة في اتخاذ القرارات مع التفويض

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%70
لا	0	%0
أحيانا	09	%30
المجموع	30	%100

الشكل رقم (25) تمثيل دائري لنسب الثقة في اتخاذ القرارات مع التفويض



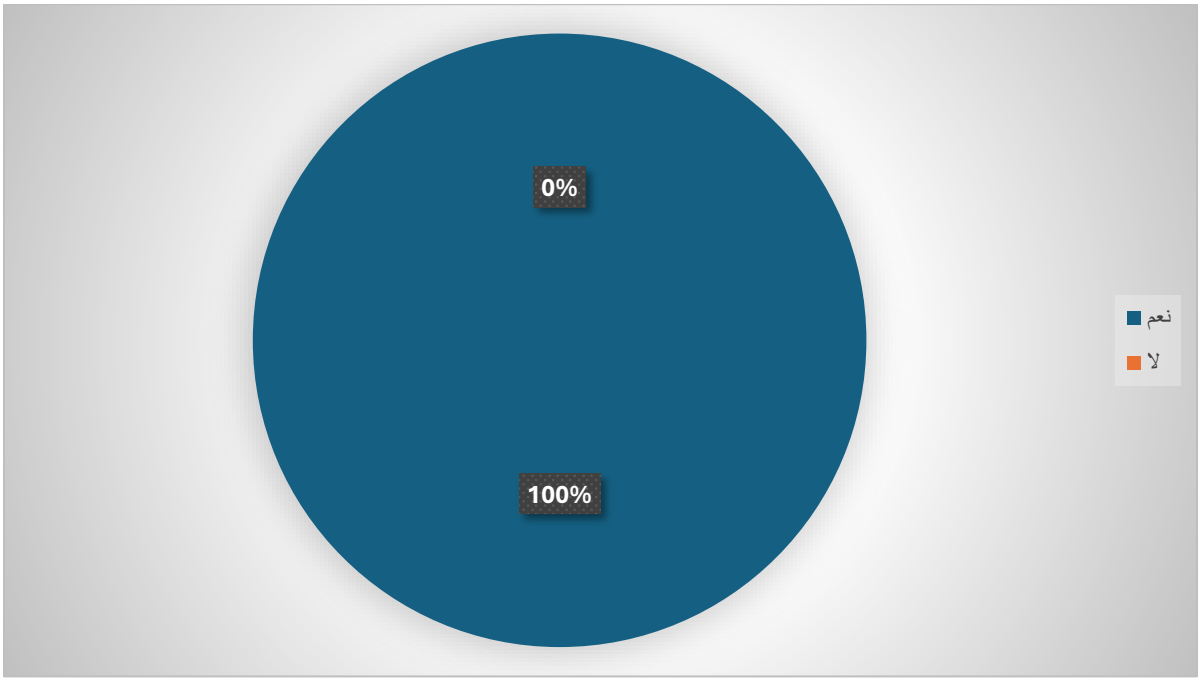
من خلال الشكل والجدول نلاحظ اجماعا تاما بين المشاركين على انهم يثقون في اتخاذ القرارات عندما يتم تفويضهم، وهذا يدل على وجود بيئة تدعم التمكن وتحلي الموظفين بالكفاءة والثقة وهذا ما يعزز من سرعة وجودة اتخاذ القرار، وتزيد من فرص الابتكار والمبادرات الفردية وتعزز الولاء والرضا الوظيفي، كما انها تقلل العبء على الإدارة العليا بفضل الاعتماد على فرق قادرة على التصرف بثقة، وهذا ما أكده نائب المدير ان المؤسسة تعمل على تعزيز الثقة

من خلال التجربة والتعلم حيث لا ينظر الى الأخطاء على انها فشل بل هي فرص لتحسين الأداء. واضح عند حدوث خطا يتم تصحيحه مع التوجيه لفهم السبب وعدم تكراره.

الجدول:26 احترام القرارات المفوضة من طرف الزملاء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 100
لا	0	% 0
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (26) تمثيل دائري لنسب احترام القرارات المفوضة من طرف الزملاء



من خلال الشكل والنتائج المتحصل عليها نلاحظ اجماع تام 100 % من افراد العينة حيث اكد الجميع بأن قراراتهم الفوضة تحظى بالاحترام من طرف الإدارة زملائهم، وهذا ما تم ملاحظته، وهو ما يدل على بيئة عمل تعاونية، تعكس روح العمل الجماعي، والاعتراف

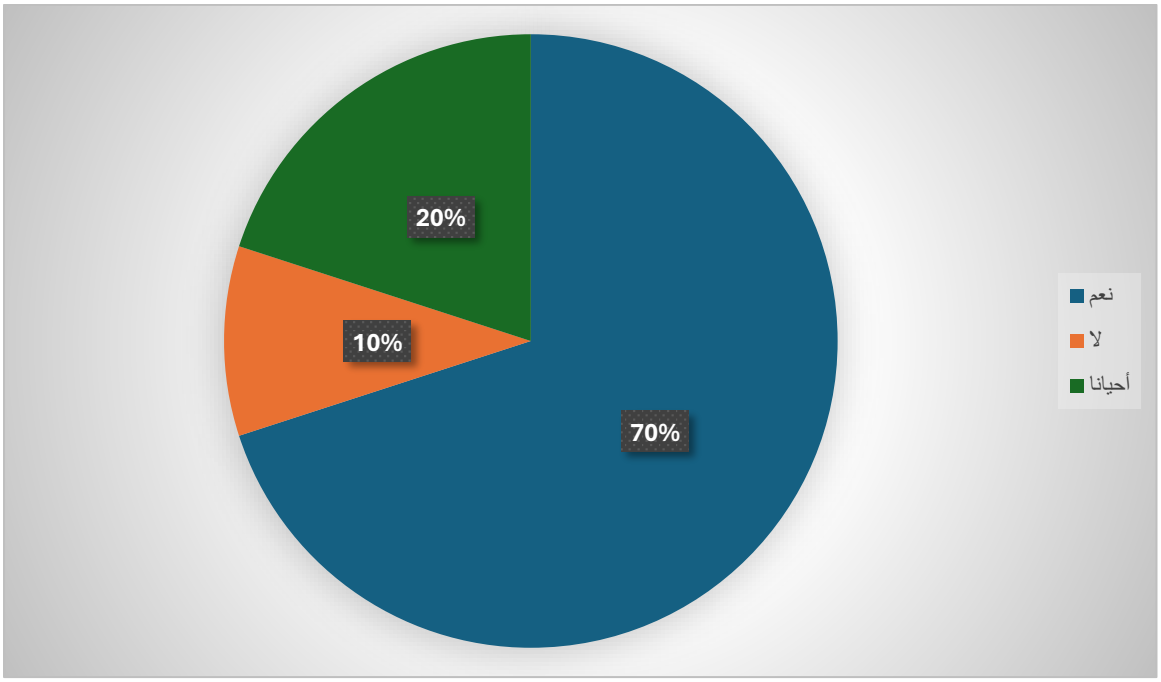
المتبادل بالأدوار والصلاحيات وهو ما يتماشى مع نظرية التون مايو العلاقات الانسانية، والتي تؤكد على أهمية التقدير الاجتماعي داخل بيئة العمل

وعليه يمكن القول أن نجاح التفويض لا يعتمد فقط على الإدارة، بل على مدى تعاون الزملاء واحترامهم للقرارات وهذا ما تعكسه النتائجج.

الجدول :27 صعوبة اتخاذ القرارات عند غياب المدير

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	%10
لا	21	%70
أحيانًا	6	%20
المجموع	30	%100

الشكل رقم (27) تمثيل دائري لنسب صعوبة اتخاذ القرارات عند غياب المدير



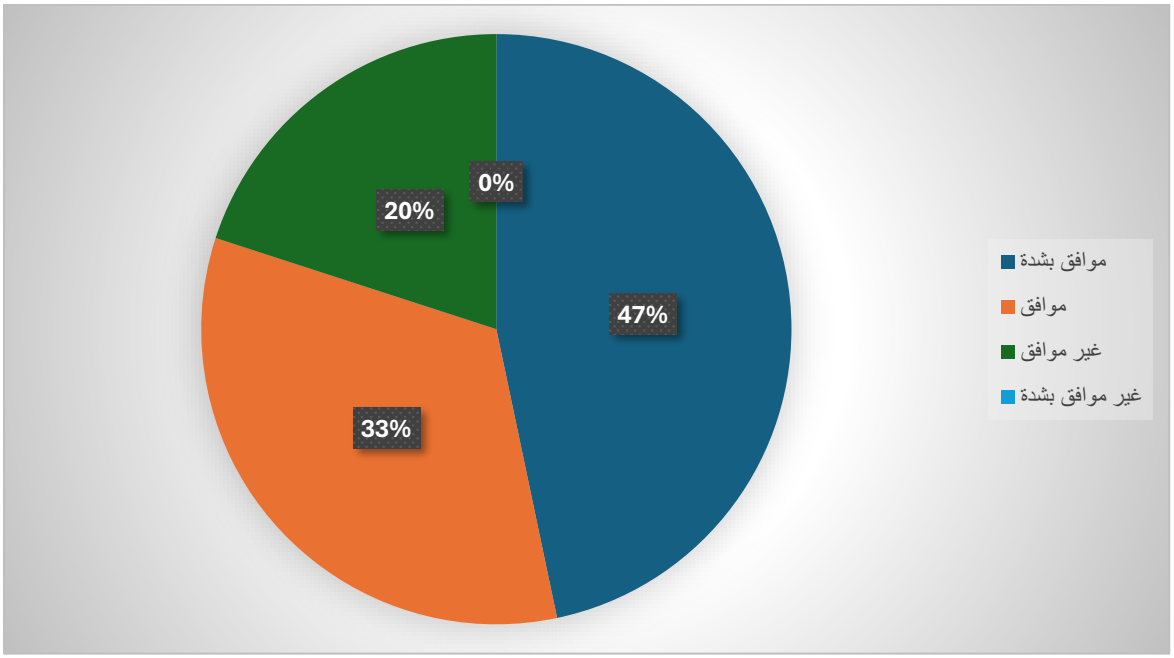
من خلال الشكل والنتائج يتضح لنا أن 70%من المجيبين لا يرون صعوبة اتخاذ القرارات عند غياب المدير ما يدل على مستوى جيد من التمكن والثقة بالنفس لدى الموظفين، و 20%أجابوا بأحياننا ما يعكس تفاوتا في وضوح الصلاحيات أو دعم الإدارة، و10 % أجابوا بنعم بنسبة ضئيلة تشعر أن اتخاذ القرار يصبح صعبا بغياب المدير، وقد يكون ذلك بسبب اعتمادهم المباشر على القيادة أو غموض الادوار. وهذا ما اكده نائب مدير من خلال المقابلة في غياب المدير يتوجه اليه بعض الإداريين لاستفساراتهم حول الية سير العمل فيقوم بتوجيههم كما لو كانوا حديثي عهد في المؤسسة رغم عن انهم كانوا يعملون فيها من فترة.

نستنتج ان معظم الإداريين لا يواجهون مشكلة في اتخاذ القرار مما يشير الى ثقتهم ووضوح المهام بينما اقلية تواجه صعوبة أحيانا وبشكل دائم وهذا قد يعكس اختلاف في طبيعة المهام او مستوى الخبرة.

الجدول :28 تقليل الروتين الإداري

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	%46.7
موافق	10	%33.3
غير موافق	06	%20
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (28) تمثيل دائري لنسب تقليل الروتين الإداري



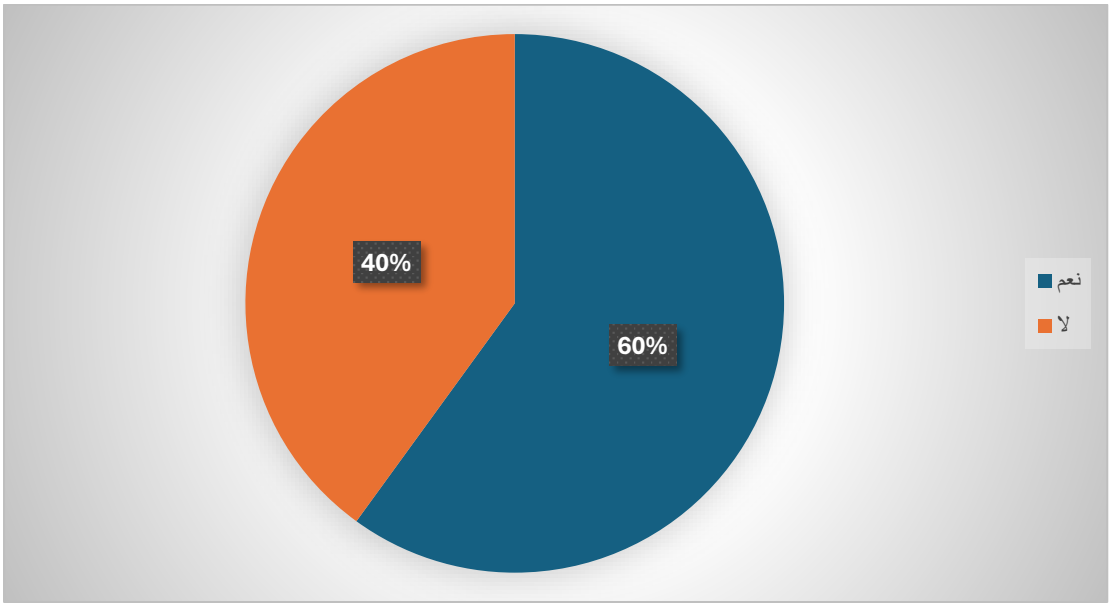
من خلال الشكل والجدول يتضح لنا أن 80%من مجموع موافق بشدة وموافق يرون أن هناك تقليلا في الروتين الإداري وهي نسبة عالية نسبيا تشير الى تحسن ملحوظ في هذا الجانب، و 20%غير موافق تشير الى قيود بيروقراطية وهذا يتماشى مع نظرية الحداثة.

ومن خلال النتائج تشير الى أن أغلب الموظفين يلاحظون تحسنا في تقليل الروتين الإداري، لكن وجود نسبة غير مقتنعة يستوجب مراجعة ميدانية دقيقة لبعض الإجراءات الإدارية التي قد لا تزال تعيق العمل.

الجدول :29 وضوح الصلاحيات المفوضة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

الشكل رقم (29) تمثيل دائري لنسب وضوح الصلاحيات المفوضة

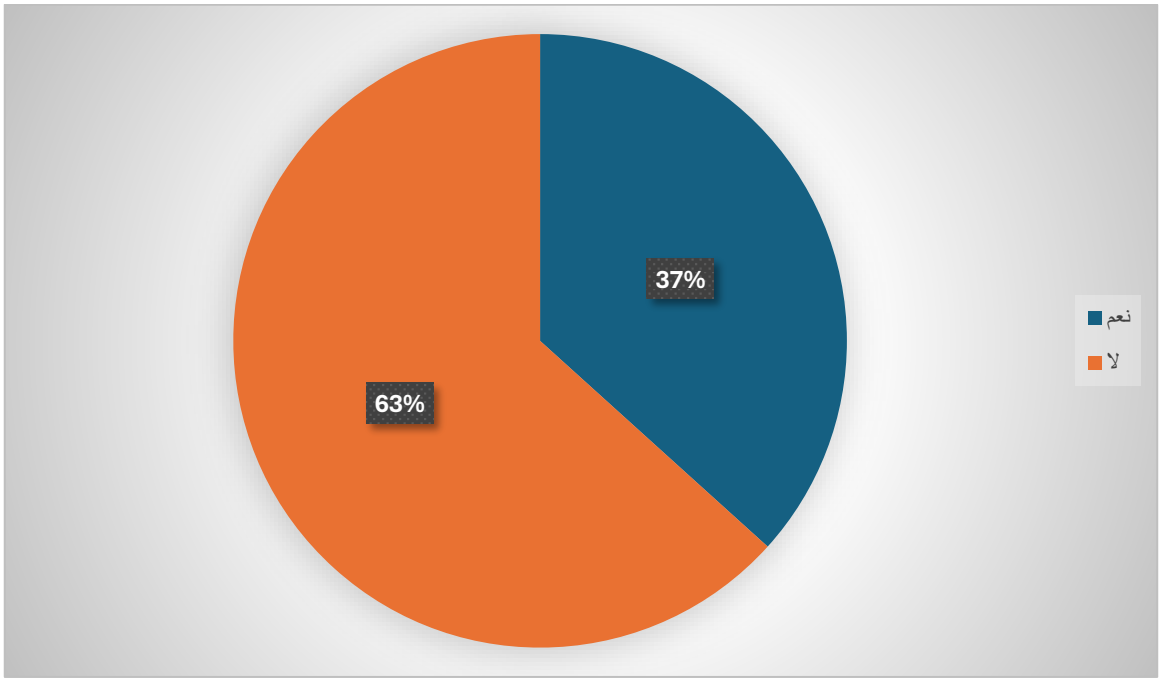


من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن 60% من المشاركين أكدوا أن الصلاحيات المفوضة لهم واضحة، وهي نسبة ليست حاسمة تدعم فعالية التفويض في تعزيز المسؤولية، ويدل على وجود جهود إدارية لتوضيح المهام والصلاحيات عند التفويض، و40% تؤكد الى وجود فجوة في التواصل تعيق الاستقلالية، وهذا ما يتماشى مع نظرية ويبر حيث تتطلب البيروقراطية وضوحا يحتاج الى إرشادات مكتوبة.

الجدول :30 صعوبة التنفيذ بسبب نقص الموارد

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%36.7
لا	19	%63.3
المجموع	30	%100

الشكل رقم (30) تمثيل دائري لنسب صعوبة التنفيذ بسبب نقص الموارد

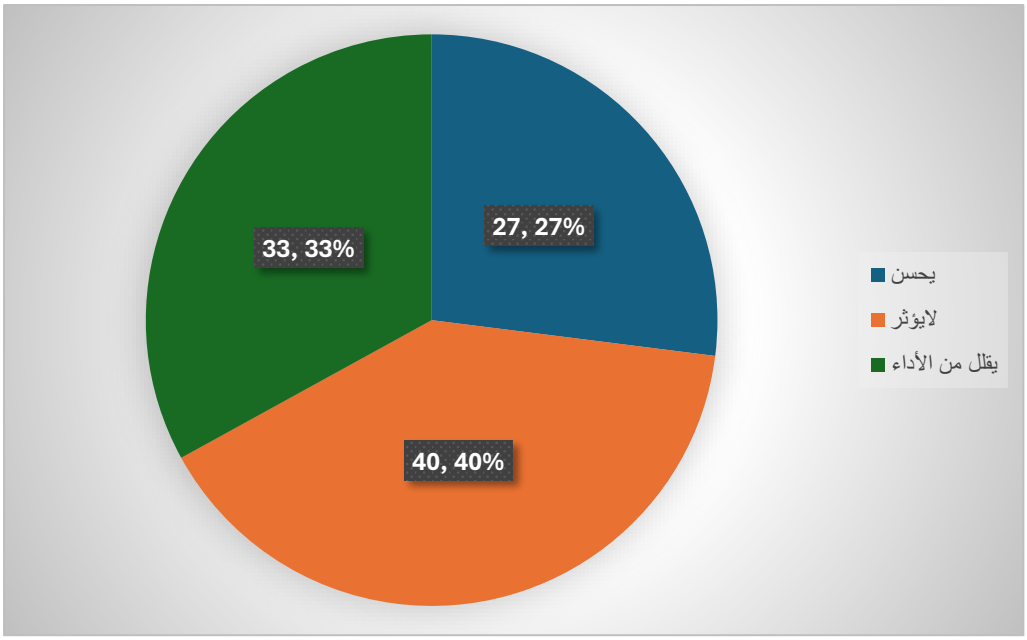


من خلال الشكل والجدول يتضح لنا أن 63.3%من الإداريين يرون أنه لا توجد صعوبات كبير في التنفيذ بسبب نقص الموارد، ما يشير الى أن الأغلبية ترى توفرا مقبولا للموارد البشرية أو المادية وهو ما يدل على أن الإدارة نجحت في توفير الموارد الازمة، مما يدعم سير عملية التفويض بفعالية ونسبة 36.7% تشير إلى تحديات بسبب نقص الموارد، مما يؤثر على الأداء الإداريين داخل المؤسسة. وهذا يتماشى مع نظرية هربت سيمون، حيث تؤثر الموارد على توزيع السلطة. وهو ما يستدعي الانتباه لان نقص الموارد قد يفرغ التفويض من مضمونه ويقلل من فاعلية الأداء والتمكن.

الجدول :31 تأثير ضغط العمل على الأداء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
يحسن الأداء	8	%26.6
لا يؤثر	12	%40
يقلل من الأداء	10	%33.33
المجموع	30	%100

الشكل رقم (31) تمثيل دائري لنسب تأثير ضغط العمل على الأداء



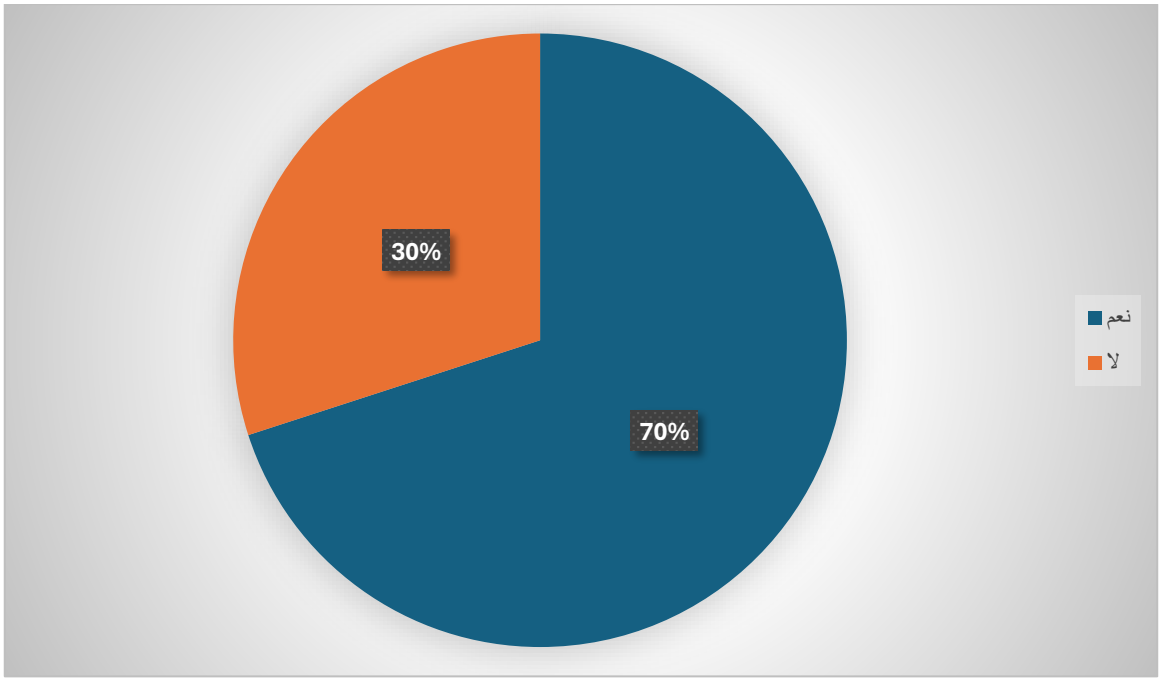
من خلال الشكل والجدول يتضح لنا أن 40% يرون أن ضغط العمل بسبب التفويض لا يؤثر على الأداء وهي النسبة الأكبر، وتشير الى أن أغلب الإداريين قد تكيفوا مع ضغوط العمل ويعود هذا الثبات الى الخبرة الطويلة وطبيعة المهام وهذا ما عبروا عنه جل الإداريين من خلال الاستبيان يستجيبون. ونجد. 33.33 % اجابوا أن ضغط العمل بسبب التفويض يقلل من أدائهم وهي نسبة غير قليلة حيث يعاني الثلث من ضغط العمل وهذه الأسباب عدم

ملائمة المهام وضعف الدعم الإداري و27% يعتبرون أن الضغط يحسن الأداء وهذا ما يعكس وجود كفاءات عالية ولها قدرة على إدارة الأولويات بفعالية حيث يحولون التحديات الى حافز للإنجاز.

الجدول :32 تأثير غياب التوجيه على التنفيذ

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

الشكل رقم (32) تمثيل دائري لنسب تأثير غياب التوجيه على التنفيذ



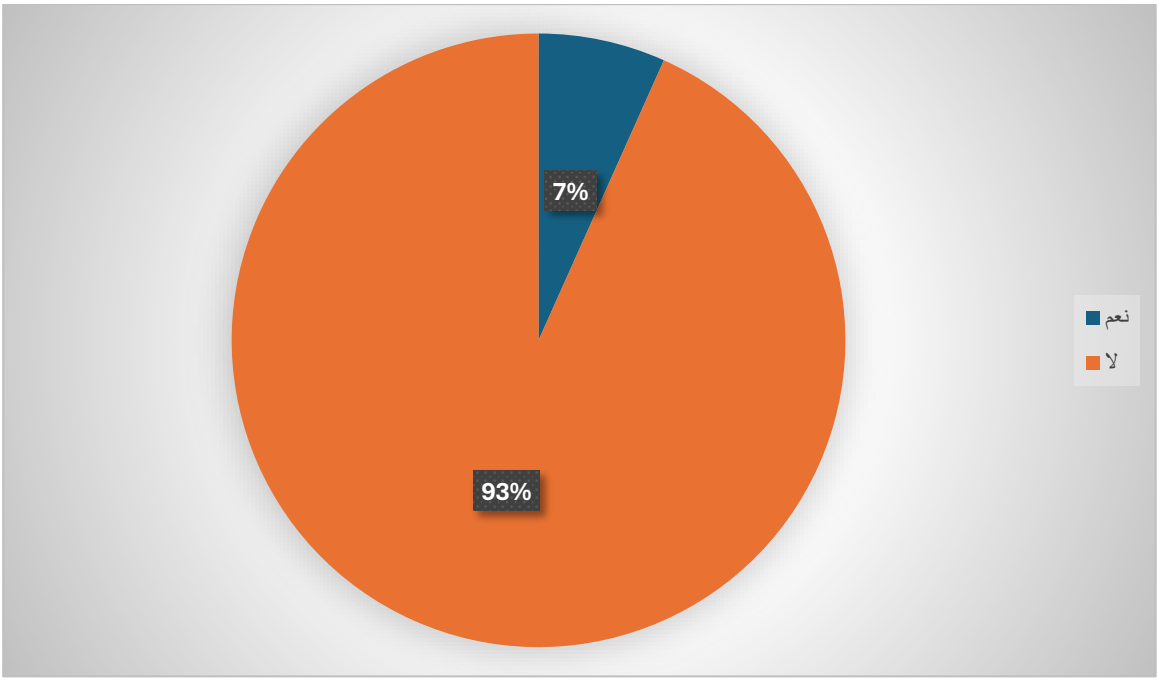
من خلال الشكل والجدول يتضح لنا أن 70% من المشاركين أكدوا أن غياب التوجه بعد التنفيذ المهام يؤثر عليهم. وهي نسبة مرتفعة تشير الى وجود قصور واضح في مرحلة ما

بعد التنفيذ، ويشير أيضا الى وجود فراغ اداري أو ضعف في المتابعة بعد إتمام المهام، و 30%يرون أن الغياب لا يؤثر ما يعني أنهم اما يعتمدون على خبراتهم الذاتية أو لا يواجهون حالات متكررة من غياب التوجه. وهذا ما يتماشى مع نظرية البيروقراطية حيث تعتمد على الارشاد ويحتاج الى توجيه مستمر.

الجدول :33 صعوبة التنسيق مع الزملاء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	%6.7
لا	28	%93.3
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (33) تمثيل دائري لنسب صعوبة التنسيق مع الزملاء



من خلال الشكل والجدول يتضح لنا أن 93.3% من المشاركين أكدوا عدم وجود صعوبة في التنسيق مع الزملاء، وهي نسبة عالية جدا تدل على مستوى جيد من الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل، وتدل على وجود روح الفريق المتعاونة وقنوات اتصال فعالة بين الموظفين، وهذه التنجية تدعم نجاح أي مبادرة تتطلب تنسيقا مشتركا مثل التفويض أو العمل التشاركي، و6.7% يواجهون صعوبات وهي نسبة ضئيلة قد تعكس حالات فردية أو ظروف استثنائية، وقد تشير الى تباين في أساليب العمل أو سوء تفاهم مؤقت، أو مشاكل شخصية محددة وهو ما يحتاج الى متابعة فردية محددة دون قلق عام.

الجدول رقم 34 : يمثل تحديات تفويض السلطة

التحدي	التكرار	النسبة المئوية
عدم وضوح في التعليمات والادوار	12	%46
ضغط العمل ونقص الوقت	9	% 35
نقص المهارات والتدريب	5	%19
المجموع	26	%100

نلاحظ انه لم يجيب جميع افراد عينة البحث،

ومن خلال الجدول نلاحظ ان أبرز التحديات التي تعيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة تتمثل في غياب الوضوح في الصلاحيات وتحديد الأدوار حيث صرح 46% من افراد العينة بهذا العائق ما يدل على وجود خلل في الاتصال الإداري وفي توزيع المهام بشكل دقيق كما ان ضغط العمل ونقص الوقت شكل تحديا مهما بنسبة 35%مما يعكس بيئة عمل بيئة عمل مشحونة بالأعباء اليومية اما نقص المهارات والتدريب يقدر بنسبة 19%وهو ما يشير الى ان بعض الإداريين يفتقرون الى الكفاءة الازمة لإداء المهام المفوض إليهم. وقد أشار هنري فايول الى أهمية وضوح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات كأحد المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة، واكد ان التنظيم الجيد والتقسيم الواضح للمهام ضرورية لإنجاح أي عملية إدارية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة يحسن الأداء الإداري بشكل ملحوظ، حيث يمكّن الإداريين من اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة لطبيعة عملهم وهذا ما اكده عدت جدول منها الجدول رقم 15 و16و25، وهذه النتيجة تتفق أيضا مع دراسة لخنش فريد حول الفاعلية التنظيمية، التي أكدت أن التفويض يعزز الكفاءة، وتدعم هذه النتيجة نظرية سايمون التي تربط توزيع السلطة بالكفاءة التنظيمية. كما تؤكد الدراسة فرضية البحث بأن التفويض يعزز سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن تفويض السلطة يعزز ثقة الإداريين بأنفسهم وقدراتهم القيادية. هذا الاكتشاف قد تبين في تحليل الجدول رقم 19 وهذه النتيجة تتفق مع دراسة فوزية بوقطف التي ربطت التفويض بفعالية القرارات، كما تدعم هذه النتيجة نظرية العلاقات الإنسانية لمايو التي تؤكد أهمية المشاركة. كما تؤكد فرضية البحث بأن التفويض يعزز تحمل المسؤولية والثقة. تشير النتائج إلى أن بيئات التفويض تزيد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. هذا التأثير يعكس دور التفويض في تحسين الأداء الإداري.
- أظهرت الدراسة تحديات وصعوبات تعيق تنفيذ التفويض السلطة، خاصة ما يتعلق بالغموض في الصلاحيات وتحديد الأدوار والمهام. هذا يتماشى مع ملاحظات سايمون حول ضرورة وضوح الصلاحيات. تتطلب عملية التفويض تمهيداً جيداً وتوضيح الأهداف. وهذا ماكده الجدول رقم 34 تدعم النتائج فرضية تعزيز المسؤولية مع معالجة المخاوف. تقليل مقاومة التغيير يعزز فعالية التفويض. هذه النتيجة تبرز أهمية الإعداد لتحسين الأداء.
- أظهرت النتائج أهمية التوازن في توزيع المسؤوليات والصلاحيات في التفويض. يساهم تحسين الأداء وتعزيز الثقة وهذا يتوافق مع مبدأ التوازن لدى فايول. التفويض المفرط قد

يكون ضاراً مثل المركزية المفرطة. وهذا ماكده الجدول رقم 10 تدعم النتائج فرضية تعزيز المسؤولية بمراعاة طبيعة العمل. التوازن يعزز فعالية التفويض داخل المؤسسة.

- كشفت الدراسة أن التفويض يلعب دوراً محورياً في تطوير المهارات القيادية للإداريين وهذا ما أثبته المبحوثين في الجدول رقم 17، هذه النتيجة تتسق مع دراسة دنيا محمد عرار حول أثر اللامركزية على الأداء وتتماشى أيضا مع مبدأ التطوير في نظرية فايول الكلاسيكية للإدارة، يوفر التفويض فرصاً للتنمية المهنية من خلال مواجهة التحديات الإدارية، وتدعم النتائج فرضية تعزيز المسؤولية، حيث يكتسب الإداريون مهارات جديدة. هذا التطوير يعزز كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.
- توصلت الدراسة إلى أن التفويض يخفف العبء الوظيفي عن الإدارة العليا. وهذا ما أكده الجدول رقم 13 ويتماشى مع نظرية سايمون حول توزيع المسؤوليات.، يسمح التفويض للإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية. تدعم النتائج فرضية سرعة اتخاذ القرار بتقليل الضغط التشغيلي. توزيع المهام بشكل متوازن يعزز كفاءة الهيكل التنظيمي. هذا التأثير يبرز أهمية التفويض في تحسين الأداء.

خاتمة

خاتمة:

تُعدّ إدارة التفويض من الأساليب الحديثة البارزة في الإدارة، وهو ما سعت هذه الدراسة لتأكيده من خلال تناولها للجوانب النظرية والعملية. ركّزت الدراسة على مفهوم التفويض وتقييم الأداء كعنصرين أساسيين، مع طرح تساؤل رئيسي حول تأثير تفويض السلطة على أداء الإداريين في المؤسسات.

كما كشفت النتائج أن التفويض يلعب دورًا كبيرًا في تمكين الإداريين من تشخيص المشكلات ومعالجتها بدقة وسرعة، ويعزز قدرتهم على التعامل مع الظروف المختلفة بفعالية. كما يمنح التفويض الإداريين صلاحيات تساهم في بناء كفاءاتهم المهنية واكتساب خبرات عملية، مما يحسّن أداءهم الفردي والجماعي داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التفويض مهارات الإداريين، يشجعهم على صقلها، ويرفع ثقتهم بأنفسهم لتحمل المزيد من المسؤوليات واتخاذ القرارات.

كما أظهرت الدراسة أن التفويض يحقق كفاءة مؤسسية عالية من خلال استغلال الموارد بفعالية وتحفيز الإداريين على بذل أقصى جهودهم لخدمة المؤسسة. تم تدعيم هذه النتائج بمقارنتها مع الدراسات والنظريات السابقة التي تناولت الموضوع.

ورغم التركيز على تأثير التفويض على أداء الإداريين، فإن هناك تأثيرات أخرى مهمة لم تُغطَ بالدراسة. تبقى النتائج نسبية، قد تتفق أو تختلف مع دراسات أخرى حسب السياق الاجتماعي، الزماني، أو المكاني، لكنها تقدم رؤية قيّمة حول هذا الموضوع الحيوي.

وفي هذ السياق، يمكن طرح التساؤل التالي لمواصلة البحث في هذا المجال:

الى أي مدى يسهم تفويض السلطة في إعادة تشكيل العلاقات الاجتماعية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1) احمد إبراهيم عبد الهادي الإدارة دار النهضة العربية الإسكندرية 2000

2) احمد محسن لطفي مقدمة في الإحصاء الاجتماعي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، د ط، 2011

3) أحمد مصطفى السيد، إدارة البشر الأصول والمهارات القاهرة، (ب، ط)، .2002

4) إفاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2003

5) السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.1980

6) الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992،

7) الغالي طاهر محسن، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

8) انس عبد الباسط عباس إدارة الاعمال دار المسيرة للنشر عمان 2011

9) حسين ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، راوية دار الجامعة الإسكندرية 2004

10) حيسن عبد المحميد احمد رشوان الإدارة والمجتمع الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 2006

11) حنفي محمد سليمان السلوك التنظيمي والأداء القاهرة دار الجامعات المصرية 1990

12) خالد عبد الرحيم الصيني إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حميد لنشر والتوزيع، ط 1، 1999

13) دنيا محمد عرار دارة الاعمال، تطبيق اللامركزية واثرها على اداء العاملين في المستشفيات الحكومية محافظة الخليل، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير جامعة الخليل، 2019

14) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق دار صفاء للنشر والتوزيع 2000

15) زواوي نوال، المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية عن المركز الجامعي غليزان العدد 3

16) زويلف مهدي علي العضايلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن 1996

17) سعادة نفى برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل لنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007،

18) سلطان عبد الرحمن البابطين، تقيم نظام أداء الاملين بالأجهزة المنية؛ دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، مركز العربي للدراسات الأمنية والت- دريب 1994

19) طارق المجذوب الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري منشورات حلبي الحقوقية لبنان ط1 2005

20) صلاح الشنوابي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 2004،

21) صالح مهدي محسن العامري الادارة ولأعمال دار وائل للنشر ط1 عمان الاردن 2007

22) عامرقنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية، ط1، عمان، 1999،

23) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، ط 1 الاسكندرية 1996

24) عبد الرحيم محمد، قياس الأداء؛ النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قباس الاداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008،

25) عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، أساسيات تنظيم وادارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003-2004

26) عبد المعطي عساف مبادئ الإدارة العامة زهران للنشر والتوزيع عمان (ب ط) (ب سنة)

27) عثمان خليل، التنظيم الإداري في الدول العربية، القاهرة مطبوعات جامعة الدول العر بية، 2006،

28) عمر وصفي عقيلي، قيس على عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994،

29) علي العزاوي الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018

30) فاروق عبده فيله، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005

31) فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة؛ دار الخلدونية للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008

32) فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الرعاية الصحية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008،

33) فوزية بوقطف بعنوان، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة20 أوت بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذج 2009

34) فيصل حسونة، الدارة الموارد البكيرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2008،

35) كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988

36) لخنش فريد تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بمدينة حاسي بحبح بالجلفة، جامعة محمد لامين دباغين سطيف /02 الجزائر، 2015

37) ماهر احمد الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004

38) محمد الصريفي شروط القيادة الإدارية مؤسسة حورص الدولية للنشر 2009،

39) محمد الفاتح محمود بشير المغربي اصول الادارة والتنظيم دار لجنان للنشر والتوزيع عمان ط1 2016

40) محمد ذيب المبيضين، فاعلية تقييم نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي بحث محكم المجلة الاردنية في إدارة الأعمال. المجلد 9العدد 4 2013

41) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000،

42) محمد علي محمد علم اجتماع التنظيم الثرات والمشكلات الموضوع المنهج دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2003

43) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، القاهرة، (ب ط) (ب سنة)

44) محمد فتحي الكرداني، البحث العلمي، نظريات وتطبيقات، مؤسسة عالم للنشر ودار الوفاء للدنيا للطباعة، الاسكندرية، 2015،

45) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط6، عمان، وائل للنشر والتوزيع، 2012

46) محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة دار وائل للنشر والتوزيع 2001

47) محمود إبراهيم الوالي نظرية التفويض الإداري، دار الفكر العربي، 1979،

48) محمود حسني الهواسي مبادئ علم الادارة الحديثة (ب ط) 2014

49) مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر (لوظائف؛ الأدوار، المهارات؛ الصفات)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001،

50) موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ط1 1999

51) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة الجزائر 2013

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران02 محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا

استمارة بحث ضمن عنوان:

تفويض السلطة وأثره على اداء الاداريين في المؤسسة العمومية

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فتفويض السلطة وأثره على اداء الإداريين في المؤسسة وعن مدى تطبيقها داخل المؤسسة. من أجل هذه الغاية أضع بين أيديكم هذا المقياس ويرجى الإجابة عن جميع فقراتها وذلك بوضع إشارة x أمام العبارة المناسبة محددا أنسب الإجابات بالنسبة لك متوخيا الصدق والمصداقية علما أن إجابتك ستستخدم لغرض بحث علمي أكاديمي وبكل سرية وشكرا على تعاونك معنا

البيانات الشخصية:

الجنس: الحالة العائلية:

السن : المستوى الدراسي:

مدة العمل أو الخبر:

نوع الوظيفة:

إطار ☐ تحكيم ☐ تنفيذ ☐

القسم الأول: تفويض السلطة

1. الى اي مدى يمنحك المدير صلاحيات واضحة

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

2. هل لديك استقلالية كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا؟. .....

3. بناء على ماذا يتم تفويض المهام لك

☐ بناءً على الخبرة والقدرات. ☐ عشوائيًا

☐ بالتساوي بين الموظفين ☐ نادرًا ما يتم التفويض

4. هل هناك توازنًا بين المسؤوليات المفوضة إليك وصلاحياتك؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا؟. ....

5. ما مدى كفاية التوجيه الذي تحصل عليه من المدير بعد تفويض المهام

☐ كافٍ جدًا ☐ كافٍ ☐ غير كافٍ ☐ لا يوجد توجيه

6. ما هو تقييمك لتجربتك مع تفويض السلطة في مؤسستك؟

☐ سيئة جدًا ☐ سيئة ☐جيدة ☐جيدة جدً

القسم الثاني: الأداء الإداري

7. ما نسبة المهام التي يتم تفويضها لك مقارنة بمهامك الأساسية؟"

☐ نادرًا ☐ احيانا. ☐ بشكل متواز. ☐ كثيرًا. ☐ غالبية المهام.

8. هل يساعدك تفويض السلطة على تحسين جودة عملك؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

لماذا؟. .....

9. الى اي مدى يساهم تفويض السلطة في الزيادة من إنتاجيتك؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

10. هل تتخذ قرارات أسرع عند تفويض السلطة إليك؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا؟. .....

11. هل ترى أن المهام المفوضة إليك تُسهم في تطوير مهاراتك الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل ترى أن تفويض السلطة يُحسن من كفاءة العمل داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

القسم الثالث: التحفيز الوظيفي

13. هل يؤدي تفويض السلطة الى زيادة المسؤولية والثقة؟

نعم ☐ لا ☐

14. الى اي مدى يزيد تفويض المسؤوليات من رضاك الوظيفي؟

☐ بدرجة كبيرة. ☐ بدرجة متوسطة. ☐ بدرجة ضعيفة

15. هل تفويض السلطة يجعلك أكثر التزامًا بمهامك؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

16. هل ترى أن الاعتراف بجهودك بعد تنفيذ المهام المفوضة يزيد من دافعيتك؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

17. ما مدى تأثير تفويض السلطة على علاقتك بالإدارة

بدرجة كبيرة جدا ☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐ لا يساهم ☐

القسم الرابع: اتخاذ القرار

18. هل لديك الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات في نطاق مسؤولياتك؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل أن تفويض السلطة يجعلك أكثر ثقة في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

20. هل يتم احترام قراراتك المفوضة من قِبل زملائك والإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل تواجه صعوبة في اتخاذ القرارات عند غياب المدير؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

لماذا؟. .....

22. هل تعتقد أن تفويض السلطة يقلل من الروتين الإداري

موافق بشدة ☐ موافق ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

القسم الخامس: التحديات الإدارية

23. هل ترى أن الصلاحيات المفوضة إليك واضحة تمامًا؟

نعم ☐ لا ☐

24. هل تواجه صعوبة في تنفيذ المهام المفوضة بسبب نقص الموارد؟

نعم ☐ لا ☐

25. ما مدى تأثير ضغط العمل المتزايد على أدائك بسبب تفويض المهام؟

☐ يحسن الأداء. ☐ لا يؤثر. ☐ يقلل من الأداء

26. هل ترى أن غياب التوجيه من المدير يعيق تنفيذ المهام المفوضة؟

نعم ☐ لا ☐

27. هل تواجه صعوبة في التنسيق مع زملائك عند تنفيذ المهام المفوضة؟

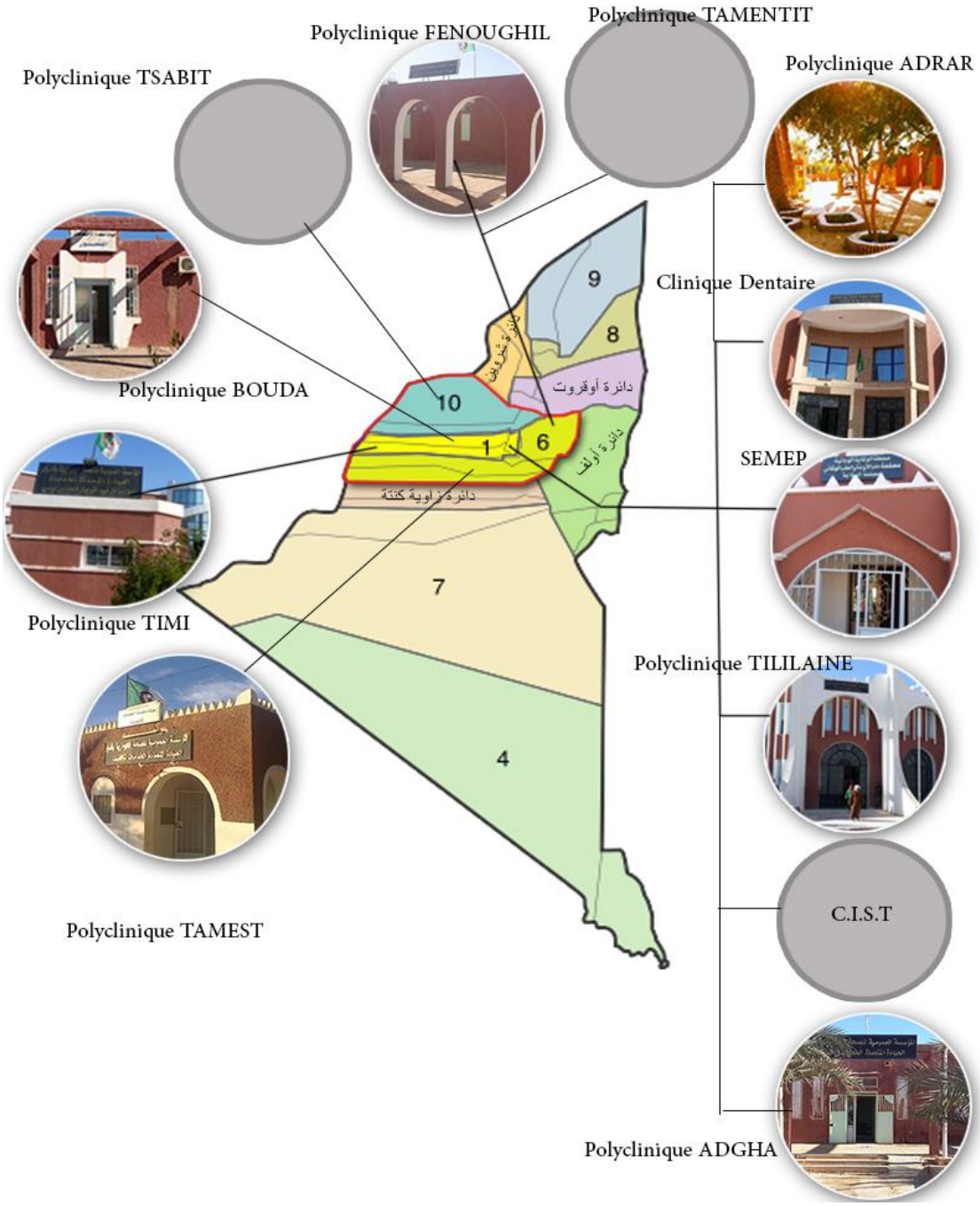
نعم ☐ لا ☐

28. ماهوا أكبر تحدي واجهته عند استلامك صلاحيات مفوضة.؟

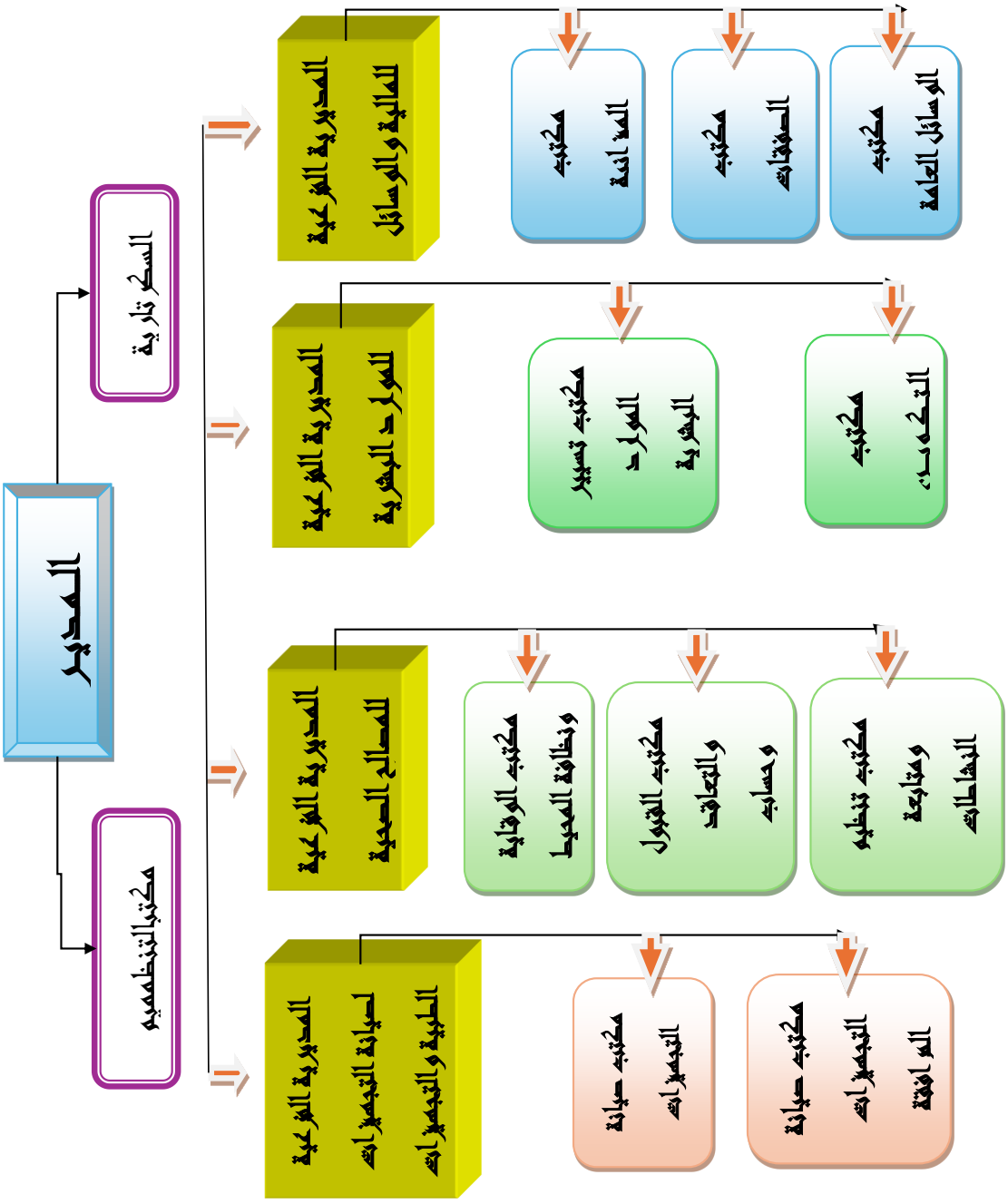
. ...

الخريطة الجغرافية للمؤسسة

الخريطة الجغرافية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدراروبخصوص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، فيمتد الحيز الجغرافي الصحي لها إلى غاية دائرة تسابيت شمالا ودائرة فنوغيل جنوبا إضافة لدائرة أدرار مقر الولاية تشتمل على العديد من العيادات المتعددة الخدمات.



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار:



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة: 1

الفصل الأول

ماهية تفويض السلطة

المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة 30

المطلب الأول: تعريف تفويض السلطة 30

المطلب الثالث: انواع تفويض السلطة 31

المطلب الثاني: مبادئ تفويض السلطة: 34

المبحث الثاني: شروط ومحددات التفويض واهداف 35

المطلب الأول: شروط التفويض 35

المطلب الثاني: محددات التفويض 37

المطلب الثالث: اهداف تفويض السلطة 39

المبحث الثالث: مستويات التفويض المزايا والمعوقات 40

المطلب الأول: مستويات التفويض 40

المطلب الثاني: مزايا التفويض 41

المطلب الثاني: معيقات التفويض 42

الفصل الثاني

مـــاهيـــة الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء 46

المطلب الأول: تعريف الأداء 46

المطلب الثاني: ابعاد الاداء 47

المطلب الثالث: محددات الأداء : 48

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء 50

المبحث الثاني: عملية تقديم الأداء 51

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء. 51

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء. 52

المطلب الثالث: اهداف تقييم الأداء 54

المطلب الرابع: اهمية تقييم الاداء 55

الفصل الثالث

الإطار التحليلي للدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية 58

المطلب الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات 58

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة 99

خاتمة: 102

قائمة المصادر والمراجع: 104

الملاحق 109

فهرس المحتويات 118