



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص : علوم التسيير

العنوان :

أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية
دراسة حالة : مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إعداد الطالب :

يوسف جمال

تاريخ المناقشة : 2012/06/17

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الدكتور / دبي علي.....أستاذ محاضر.....جامعة المسيلة.....رئيساً

الدكتور / نويبات عبد القادر....أستاذ محاضر.....جامعة المسيلة.....مقرراً

الدكتور / بلعجوز حسينأستاذ محاضر.....جامعة المسيلةممتحناً

الدكتور / لعلاوي عمر.....أستاذ محاضر.....جامعة الجزائر.....ممتحناً

السنة الجامعية : 2012 / 2011

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أهدي هذا العمل
المتواضع

كلمة شكر

كل الحمد والشكر لله تعالى جل جلاله

لا يسعني في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف الدكتور نويبات عبد القادر على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى ما أحاطني به من نصح وتوجيه لإخراجها في صورتها النهائية

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة رسالتي وتحكيمها

الشكر موصول إلى جميع عمال وإطارات مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على قبولهم بإجراء الدراسة الميدانية بمديريتهم وعلى كل التسهيلات التي تلقيتها من طرفهم

خالص شكري وامتناني لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة المسيلة ولكل من مد لي يد المساعدة وشجعني طوال فترة إعداد هذه الرسالة

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	الفهرس
	المقدمة
09 - 01	
10	الفصل الأول : الأداء الوظيفي
11	تمهيد
11	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء
12	المطلب الأول : مفهوم الأداء
12	أولاً : تعريف الأداء
12	ثانياً : علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
14	المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء
14	أولاً : تعريف تقييم الأداء
14	ثانياً : أهمية تقييم الأداء
15	ثالثاً : أهداف ومراحل تقييم الأداء
16	المطلب الثالث : أدوات قياس الأداء (مؤشرات الأداء)
16	أولاً : مفهوم مؤشرات الأداء
19	ثانياً : تصنيف مؤشرات الأداء المطبقة بالهيئات الإدارية العمومية
20	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
20	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
20	أولاً : تعريف الأداء الوظيفي
21	ثانياً : عناصر الأداء الوظيفي
22	ثالثاً : أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
22	رابعاً : معوقات الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث : معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
25	أولاً : معايير قياس الأداء الوظيفي
26	ثانياً : طرق تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
28	المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي
28	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
28	أولاً : تعريف تقييم الأداء الوظيفي
29	ثانياً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

54	ثالثاً : مزايا التفويض الإداري
54	المطلب الثاني : مستويات وصور التفويض الإداري
54	أولاً : مستويات التفويض الإداري
55	ثانياً : صور التفويض الإداري
56	المطلب الثالث : العناصر والشروط العامة للتفويض الإداري
56	أولاً : عناصر التفويض الإداري
57	ثانياً : قواعد التفويض الإداري
58	ثالثاً : الشروط العامة للتفويض الإداري
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث : المركزية واللامركزية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة
61	تمهيد
61	المبحث الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة
61	المطلب الأول : ماهية أملاك الدولة
62	أولاً : مفهوم الأملاك الوطنية
62	ثانياً : تكوين الأملاك الوطنية
63	ثالثاً : تصنيف الأملاك الوطنية
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة
65	أولاً : مصلحة الشؤون العامة والوسائل
66	ثانياً : مصلحة العمليات العقارية
68	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول : المنهج المستخدم
68	المطلب الثاني : مصادر وأدوات جمع المادة العلمية
68	أولاً : المصادر الثانوية
68	ثانياً : المصادر الأولية
75	المطلب الثالث : عينة ومجتمع الدراسة
75	أولاً : مجتمع الدراسة
77	ثانياً : عينة الدراسة
77	المطلب الرابع : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
78	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة
78	المطلب الأول : عرض نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
78	أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
78	ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب فئات السن
79	ثالثاً : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

79	رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري
80	خامساً : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
80	المطلب الثاني : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة
81	أولاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة المركزية
82	ثانياً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة اللامركزية
84	ثالثاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أثر المركزية على الأداء الوظيفي
85	رابعاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي
86	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
86	أولاً : الفرضية الأولى
87	ثانياً : الفرضية الثانية
88	ثالثاً : الفرضية الثالثة
90	رابعاً : الفرضية الرابعة
94	خلاصة الفصل
99 - 96	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول والأشكال
	الملاحق

المقدمة

تمهيد :

يعد موضوع المركزية واللامركزية أحد المواضيع المهمة في العملية التنظيمية . ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشنتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين ، حيث تعد الشغل الشاغل للعديد من المديرين إذ أنها توضح الطريقة التي يسيرون عليها في تعاملهم مع الرؤوسين ومدى درجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .

إلا أن الغالبية ممن تناولوا هذا الموضوع قد أشاروا إلى المركزية باعتبارها صفة من صفات التخلف الإداري، وبالمقابل هناك إشارات كثيرة إلى مزايا وحسنات اللامركزية باعتبارها ضرورة من ضرورات العصر الذي نعيشه. بما فيه من تقدم علمي وتطور تقني .

الواقع أن استخدام أسلوب المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل أهمها درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية ونوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري ، بالإضافة إلى نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ، وأيضاً درجة التوسع في أنشطة الجهاز الإداري والأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها .

أما فيما هيئات العمومية ذات الصبغة الإدارية تبرز أهمية الأسلوب الأمثل المتبع في اتخاذ القرار بين أن يكون مركزياً أو غير مركزي. بما يتلاءم وتحقيق الكفاءة في الأداء . فمركزية السلطة تعد ضمناً لوحدة الحلول والأعمال في الأداء الإداري ومن ثم وحدة المعاملة مع جميع المتعاملين مع المنظمة ، فيما تؤدي لامركزية السلطة إلى السرعة في اتخاذ القرارات والبت في الأمور من الموقع الأدنى بدلاً من الرجوع إلى مواقع إدارية أعلى ، فضلاً عن إشعال روح الحماسة والرغبة وما يترتب عن ذلك من زيادة في فعالية الأداء لدى الرؤوسين بالنظر لمساهماتهم في اتخاذ القرار ¹ .

على الرغم من مزايا و عيوب كل من المركزية واللامركزية إلا أنهما مرتبطتان بفكرة التفويض ، فالسلطة يمكن أن تفوض على عكس المسؤولية ، حيث يكون لكل من المركزية واللامركزية دوراً في أداء الهيئة الإدارية . سيتم تناول هذا البحث مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة كنموذج خلال الدراسة الميدانية لوضع تصورات ضرورية لتقويم الأداء الوظيفي في إطار المركزية واللامركزية في العمل الإداري لمعرفة مدى جدوى الاهتمام بلامركزية القرار من عدمه .

إشكالية الدراسة :

من خلال هذا العرض الموجز تتبلور معالم إشكالية الدراسة ، والتي تأخذ الصيغة التالية :

ما أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ؟

بغية للوصول إلى عمق هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

1 - ما هو الأسلوب الإداري المتبع في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ؟

¹ - مدني عبد القادر علافي : الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، 1980 ، ص : 422 .

2 - ما هو موقف شاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة من أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي؟

3 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 للمتغيرات الشخصية والوظيفية لشاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي؟

4 - هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 في اتجاهات إجابات الباحثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للإطارات الإدارية في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة؟

فرضيات الدراسة :

يمكن حصر فرضيات الدراسة فيما يلي :

- 1 - يوجد تسيير مركزي في إدارة أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
- 2 - يوجد أثر للمركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
- 3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
- 4 - يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات إجابات الباحثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للإطارات الإدارية في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة) .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث موضوعاً مهماً وهو المركزية واللامركزية وأثرها على الأداء الوظيفي في الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن الأسلوب الأمثل في ذلك من شأنه أن يحقق مصلحة الدولة من خلال العمل الإداري الرشيد وكذا مصلحة الأفراد من خلال الحصول على القرار من الجهة التي تحقق أقصى إشباع لحاجاتهم كما وكيفاً، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق اقتصاديات العمل الإداري من ناحية الجهد والوقت والمال، ومن ثم تحقيق المصلحة العامة على أكمل وجه، وهو ما يساهم في إلقاء الضوء على المركزية واللامركزية وتطبيقاتها العملية وكذا استراتيجية هذا التطبيق في المجال المنشود .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التطرق إلى ما يلي :

- التعرف على الأسلوب الإداري المتبع - سواءً المركزية أو اللامركزية - في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

محاولة تحديد طبيعة أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة كنموذج لهيئة إدارية عمومية جزائرية، وذلك بهدف تقرير أي الأسلوبين أنسب في تسيير أنشطة هذه المديرية من خلال اتجاهات الإطارات (باغلي المناصب العليا بالمديرية) نحو المركزية أو اللامركزية، وذلك من خلال أخذ أدائهم الوظيفي كمحدد لقرار الإبقاء على مركزية التسيير من عدمه .

محاولة إبراز أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية لشاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على الاتجاه نحو المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي .

- محاولة معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للإطارات الإدارية في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

محددات الدراسة :

فيما يتعلق بمحدود الدراسة فستتم معالجة الموضوع خلال سنة 2012، أما فيما يخص الحدود المكانية فيتمثل ميدان الدراسة في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، بحيث اقتصرت الدراسة على الإطارات التي تشغل المناصب العليا بالمديرية ميدان الدراسة . وعليه فإن النتائج التي تم التوصل إليها ستكون محدودة بالبيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة، لذا فقد يكون من الصعوبة بما كان تعميم هذه النتائج خارج نطاق البيانات التي تم جمعها، بمعنى أن تعميم نتائج الدراسة الحالية مشروط أو محدد بأهدافها ومنهجيتها والأساليب المستخدمة للوفاء بمتطلباتها . بالمقابل، فإن هذه المحددات لن تقلل من أهمية الدراسة على اعتبار أن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها سوف تزود الباحثين والممارسين والجهات ذات العلاقة بواقع تطبيق أسلوب المركزية أو اللامركزية في الهيئات الإدارية العمومية الجزائرية ومدى تأثيرها السليبي أو الإيجابي على الأداء الوظيفي .

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى محاولة التعرف على مستويات استخدام كل من المركزية واللامركزية وأثرها على الأداء الوظيفي لهيئة إدارية عمومية جزائرية - مع أخذ مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة كنموذج - مع تقرير الأسلوب الأمثل لتسيير هذا الشكل من الهيئات، وهذا في ظل رأي الغالبية ممن تناولوا هذا الموضوع والذين أشاروا إلى المركزية باعتبارها صفة من صفات التخلف الإداري، وبالمقابل تنويههم إلى مزايا وحسنات اللامركزية باعتبارها ضرورة من ضرورات العصر الذي نعيشه بما فيه من تقدم علمي وتطور تقني، متجاهلين في ذلك إمكانية نجاح التسيير المركزي لهيئات إدارية معينة بالنظر لطبيعة نشاطها أو لمستوى الكفاءات الإدارية المتوفرة لديها وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة (غياب سمة القيادة) في حالة فوّضت لها السلطة .

تحديد المفاهيم والمصطلحات :

1 - المركزية الإدارية : تعني المركزية حصر الوظائف الإدارية وتركيز سلطتها في يد شخص واحد أو هيئة واحدة، حيث تقوم بمباشرة الوظيفة الإدارية بمفردها دون مشاركة أفراد آخرين¹. فالمركزية الإدارية هي أسلوب إداري في العمل يعني تركيز السلطة في يد أعلى مستوى فيما يتعلق باتخاذ القرار أو رسم الخطط، وكلما انعدم تفويض السلطة مال التنظيم إلى الصفة المركزية وتركز القرار في سلطة واحدة.

2 - اللامركزية الإدارية : إن اللامركزية هي " أسلوب في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً². فاللامركزية الإدارية هي أسلوب إداري في العمل يعني عدم تركيز السلطة في أعلى مستوى فيما يتعلق باتخاذ القرارات ورسم سياسات التطوير، وكلما اتسع تفويض السلطة فيه كلما كانت هناك لامركزية واسعة.

3 - التفويض : هو أن يعهد صاحب السلطة إلى أحد الأشخاص بممارسة جانب من اختصاصاتهم في مسألة معينة، غير أن تفويض السلطة لا يعني أبداً تفويض المسؤولية، فصاحب السلطة مسؤول دائماً عن نتائج أعمال الشخص الذي كلفه بالقيام بالعمل نيابة عنه. فالمقصود بالتفويض " نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين إلى آخر في مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال"³.

4 - الأداء : إن المقصود بالأداء في هذه الدراسة النتائج التي يحققها الموظف، حيث أن الأداء هو واجبات ومسؤوليات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد والتي يجب القيام بها على الوجه المطلوب في حدود معدلات في استطاعة الفرد الكفاء المدرب القيام بها.

الدراسات السابقة :

تتمثل أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فيما يلي :

1 - أحمد سليمان بشايرة : دراسة بعنوان المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، مجلة دار الفرقان، عمان، الأردن، سنة 1991. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد المستويات الإدارية التي يجب أن يوكل إليها بعض المهام التربوية، وبيان ما إذا كان هناك فروق بين أحكام الإداريين التربويين في الأردن والولايات المتحدة، وقد اعتمد الباحث على المنهج المقارن، وتم تطبيق الدراسة على 150 مديراً من الأردن ومثلهم من الولايات المتحدة، كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مديري المدارس الأمريكيين يرون لمستوى الولاية دوراً أكبر في اتخاذ القرارات مما يرونه للمستوى المحلي،

¹ - عمر وصفي عقيلي : الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص : 25.

² - علي شريف : إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1987، ص : 280.

³ - علي محمد عبد الوهاب : مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص : 92.

كما أن المستوى المحلي هو المرغوب لدى مديري المدارس الأمريكيين لإِتخاذ القرارات الإدارية ،أيضاً تبين أن مديري التعليم الأمريكيين المحليين اختاروا المستوى المحلي لإِتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام التربوية . بينما تبين أن مديري المدارس الأردنيين يرون لوزارة التربية والتعليم دوراً أكبر مما يراه نظراؤهم الأمريكيون لحكومة الولاية ،وقد تركز دور الوزارة من وجهة نظرهم في المناهج وطرق التدريس ،كما يميل الإداريون التربويون إلى تفويض مسؤولية أكبر للمستوى المحلي .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع المركزية واللامركزية ودرجة الاعتماد عليها ،غير أن الدراسة الحالية تركز على أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي . وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال عدم الربط المطلق بين كفاءة الأداء الوظيفي والأسلوب المتبع في التسيير .

2 - عايض سعدون العتيبيوقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال ،

دراسة نظرية وميدانية على عدد من القيادات الإدارية الوسطى بمنظمات الخدمات العامة بمدينة جدة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ،سنة 1995 . وركزت هذه الدراسة على عرض مدى تطبيق منظمات الخدمات العامة لتفويض السلطة بصفة عامة والتعرف على المقومات الرئيسية للتفويض في كل منظمة . وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي ،وقد أجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 215 من هذه القيادات . وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة(وودية الاعتماد على أسلوب اللامركزية في التسيير) مع تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك ،فنها ما يعود إلى الرؤساء ، المرؤوسين أو الموقف الإداري ،كما أوضحت هذه الدراسة بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض وأن طبيعة بيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقياداتها . كما أوضحت هذه الدراسة أهمية التفويض في العمل الإداري لما له من مزايا وفوائد في تحقيق أهداف الدولة ومتطلبات التنمية من خلال وجود القيادات التي بإمكانها تحمل مهام أكبر في المستقبل .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جانب دراسة التفويض ،كون أن التفويض شكل من أشكال اللامركزية ،كما أنها درست مستوى وحجم عملية التفويض في منظمات حكومية . ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية معرفة موقف القيادة الإدارية من التفويض وأثر ذلك على الأداء الوظيفي .

3 - حسن سعيد أحمد الزهراني : المركزية واللامركزية وأثرهما على سير العملية الإدارية في مصلحة

الجمارك السعودية ،رسالة ماجستير ،معهد الإدارة العامة ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ،سنة 1998 . وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق اللامركزية في مصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية ، وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تسهم في وجود المركزية ،الإهتمام بالمشاركة الفعالة ، مدى تفويض السلطة ،أسباب عدم التفويض ،مظاهر المركزية والأساليب المتبعة مع المرؤوس . وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مصلحة الجمارك في مختلف رتب الوظائف والبالغ عددهم 572 موظفاً ،وقد تم أخذ

عينة عشوائية من موظفي مصلحة الجمارك بالرياض والذين يعملون في الوظائف التنفيذية . وقد اعتمد الباحث على الإستمارة في جمع البيانات . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عدم استخدام التقنية الحديثة في العمل الجمركي بالرغم من توفرها وعدم وضوح التعاليمات الجمركية بدرجة كافية إضافة إلى طول الإجراءات في العمل الجمركي سبب رئيسي في وجود المركزية في العمل الجمركي ، كما أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين مسرورون لإعتراف رؤسائهم والإشادة بأدائهم الجيد وتشجيعهم على الابتكار في طرق العمل ، وهو ما يدل على مدى حرص الإدارة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار . كما أوضحت الدراسة أن غالبية الموظفين يرون أن مدراءهم يفوضون بعض الصلاحيات لمن ينوب عنهم ويتيحون لهم الفرصة لإظهار كفاءتهم في تحمل المهام الموكلة لهم ، وهو ما يدل على حرص الإدارة على تفويض السلطة . كما أظهرت النتائج أن أهم سبب لعدم تفويض السلطة من قبل مدراء الإدارات هو قيام بعض المدراء بإعطاء تعليمات دقيقة ومحددة لمؤوسيتهم للتقيد بها . أيضاً بينت النتائج أن هناك مظاهر للمركزية الإدارية من حيث تعرض الموظفين للمراقبة لاكتشاف المخالفات التي قد تصدر منهم ، وبالمقابل اتباع أساليب خاصة في إصدار الأوامر في صيغة اقتراح أو توجيه مع تفسير أسباب إصدار الأمر على أن يُشرك المؤوسون عند اتخاذه .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول المركزية واللامركزية وأثرها على سير العملية الإدارية في هيئة عمومية (مصلحة الجمارك) ، غير أنها ركزت بشكل كبير على عملية التفويض .

4 - محمد بن عبد الله العثمان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم

الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2003 . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة مدينة الرياض ، وتأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء . وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في شقها الأول مع الاعتماد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة . وقد تمثل مجتمع الدراسة في ضباط الشرطة العاملين بمنطقة الرياض والذين بلغ عددهم 668 ضابط ، بينما تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة 50% تقريباً . وقد تم الاعتماد على الإستمارة في جمع البيانات . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المؤوسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري . كما أظهرت نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق ، وبالمقابل وجود معوقات لتفويض السلطة كحساسية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض . أيضاً بينت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ، هذا الأخير الذي يتأثر بتفويض السلطة من خلال زيادة درجة تقبل المؤوسين للأعمال الإضافية وبالتالي زيادة حجم العمل المنجز .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال توضيح أثر التفويض على كفاءة الأداء، غير أن الدراسة الحالية تتطرق لأثر كل من المركزية واللامركزية على كفاءة الأداء الوظيفي وعدم التركيز على عملية التفويض فحسب .

5 - خالد بن فيحان المنديل : المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2003 . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض مع توضيح علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ، وقد اقتصر عينة الدراسة على الضباط وضباط الصف والذي بلغ عددهم 350 فرداً ، كما تم الاعتماد على الإستمارة في جمع البيانات . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تشجيع للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض من صفة ضباط الصف بصفة خاصة على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر ، ويتم ذلك من خلال توفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس بعد الاتفاق عليه . كما بينت النتائج إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه . أيضاً أظهرت نتائج الدراسة توفر بيئة عمل مشجعة لأخذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق للمركزية واللامركزية ومدى انعكاس تطبيقهما على الأداء الوظيفي داخل المنظمة .

6 - عبد الله بن الحسين عساف العساف : علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2003 . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المركزية واللامركزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مراكز الشرطة بمدينة الرياض ، مع دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق أسلوب اللامركزية في مراكز الشرطة بمدينة الرياض . وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالنظر لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة ، بحيث تم الاعتماد على الاستمارة في عملية جمع البيانات ، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 241 ضابطاً وزعت عليهم الاستمارات ، التي أستردها منها 215 استمارة مع استبعاد 5 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، وبالتالي يصبح عدد الاستمارات الفعلي 210 استمارة . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نظام العمل في مراكز الشرطة بمدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية . كما توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية وتطوير الأداء الوظيفي ،

بالمقابل وجود تأثير إيجابي لللامركزية على تطوير الأداء الوظيفي . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود خلاف جوهري في الاتجاه نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي .
تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق للمركزية واللامركزية ومدى انعكاس تطبيقهما على الأداء الوظيفي داخل المنظمة ، مع تركيز كليهما على أثر الصفات الشخ صية للأفراد على الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية .

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، فقد تناولت جميعها وبشكل مباشر موضوع المركزية واللامركزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سواء من زاوية اتخاذ القرار أو سير العملية الإدارية أو مستوى التفويض ، غير أن الدراسة الحالية قد ركزت على أثر تطبيق المركزية أو اللامركزية على الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ومحاوله معرفة ميول واتجاهات العاملين بها لتحديد الأسلوب الأمثل في تسييرها .
لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على بعض القضايا الخاصة بالمركزية واللامركزية كدورها في اتخاذ القرار ودرجة المركزية واللامركزية في الهيئات العمومية ، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري وكذا في كيفية بناء أداة الدراسة .

خطة الدراسة :

لقد تم تقسيم الموضوع محل البحث إلى ثلاثة فصول ، وذلك كما يلي :
الفصل الأول بعنوان : الأداء الوظيفي ، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء ، عناصره ، طرق تقييمه والعوامل المؤثرة فيه مع التركيز على الأداء الوظيفي في المنظمة .
أما الفصل الثاني فيحمل عنوان : المركزية واللامركزية الإدارية ، حيث سيتم تناول عناصر وصور كل من المركزية واللامركزية ، المزايا والعيوب إضافة إلى التطرق للتفويض كشكل من أشكال اللامركزية .
بينما يحمل الفصل الثالث عنوان : المركزية واللامركزية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة حيث سيتم محاولة إسقاط بعض ما جاء في القسم النظري على واقع هيئة إدارية عمومية جزائرية تتمثل في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التعريف بميدان الدراسة ، إضافة إلى التعرف على طبيعة أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي على مستوى هذه المديرية .

الفصل الأول :

الأداء الوظيفي

تمهيد :

للأهمية البالغة في المنظمات فهو مؤشر أساسي لمدى نجاحها ؛لذا تسعى كل منظمة لتأدية أعمالها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها المخطط لها .ويعد الأداء العامل المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة لا رتباطه بالكفاءة والفعالية ؛وتتعدد مفاهيم الأداء بحسب مستويات دراسته كونه عنصرا محوريا لجميع فروع المعرفة الإدارية ،ويرجع ذلك إلى الاختلافات في الخصوصيات بين المستويات وكذا المعايير المطبقة عند كل مستوى ، فباعتبار الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فهو بالتالي يشتمل على الأبعاد التالية :

- أداء الأفراد على مستوى الوحدة التنظيمية .

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة .

- الأداء الكلي للمنظمة في إطار البيئة السياسية ،الاقتصادية والاجتماعية .

فأداء المنظمة إذن هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في ظل تأثيرات البيئة الخارجية ، وبالتالي فالاهتمام بالكل لا بد من يكون من خلال التركيز على الجزء ،فتحسين أداء الموظفين ينتج عنه تحسين أداء المنظمة ككل .

سيتم التركيز خلال هذا الفصل على الأداء الوظيفي الذي يعبر عن أداء الأفراد داخل المنظمة ،والذي يختلف عن الأداء الكلي للتنظيم سواء من حيث مفهومه ،محدداته أو عناصره ،بحيث سيتم التطرق بالدراسة إلى مفهوم الأداء الوظيفي ،محدداته وطرق ومراحل تقييمه .

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول أداء المنظمة بشكل عام ،أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله لماهية الأداء الوظيفي ،فيما يتناول المبحث الثالث عملية تقييم الأداء الوظيفي .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في الدراسات الإدارية والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص بالنظر لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة . وينحدر أصل كلمة أداء من الكلمة اللاتينية (PERFORMARE) والعيني إعطاء ، وقد اشتق منه اللفظ الإنجليزي (PERFORMANCE) أي أنجز العمل أو أتم أو أدى (accomplir) .¹

¹ - Dictionnaire Larousse de la langue française ,2001 , p : 766 .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أولاً : تعريف الأداء

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

- يعرف الأداء على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " .¹

- كما يعرف كل من (Bengt KARLOF & Svante OSTBLOM) الأداء على أنه:

" العمل المُنجَز بهدف ترقية فعالية المنظمة على المدى القصير والطويل " .²

- فيما يعرفه (Alain FERNANDEZ) على أنه : " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المنظمة " .³

- ويعرف الأداء أيضاً على أنه : قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية " .⁴

- وحسب (Miller & Bromily) فإن الأداء هو : " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال أنشطتها المختلفة ؛ مع الأخذ بعين الاعتبار استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة .

ثانياً : علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

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

1 - تعريف الكفاءة :

تعرف الكفاءة على أنها : الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية من الموارد (أقل تكلفة) ؛ بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى . فالكفاءة

¹ - أمينة عثمان ، عائشة سموم قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مداخل مقلّمة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنميط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، يومي 10-11 نوفمبر 2009 .

² - Bengt KARLOF & Svante OSTBLOM ; traduit par Charle METIVIER et Leonie VERGNERIE : " *Le Benchmarking ,un indicateur d'excellence en matière de qualité et de performance* " ; Masson ; Paris ; France ; 1994 ; P : 24 .

³ - Alain FERNANDEZ : " *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* " ; édition Organization ; Paris ; France ; 2000 ; P : 40 .

⁴ - علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1984 ، ص : 290 .

⁵ - الحسيني فلاح حسن : الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص : 231 .

مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تمّ الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة " .¹

- كما تعرف على أنها : " فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة " .²

2 - تعريف الفعالية :

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

- كما تعرف على أنها المقدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك " .⁴

- ووفقاً لـ (Peter Ferdinand DRUCKER) فالفعالية تعني : " فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب " .⁵

3 - الفرق بين كفاءة وفعالية الأداء

يرتبط الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة ؛ بحيث تشير الفعالية لمسألة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن المجهودات المبذولة للوصول إليها ؛ لذلك يُنظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة . بينما تُشير الكفاءة إلى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد وعدم إهدارها دون المساس بالأهداف المسطرة ؛ وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه . إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء ؛ أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشادة . وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ؛ وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها .⁶

ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معاً لأنهما في الأصل متلازمان ؛ بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بأن أداءها مرتفع إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد ، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف مواردها بعقلانية بلوغ الأهداف المسطرة أو الإقتراب منها بنسب مرضية . وعليه يمكن القول أن

¹ - نادية تاهي وآخرون بتحليل المؤشرات المالية وفعاليتها بقياس أداء وفعالية المنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، يومي 10 - 11 نوفمبر 2009 .

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

³ - أحمد شاكر العسكري : التسويق الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 19 .

⁴ - عبد الرزاق بن حبيب : إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2006 ، ص : 127 .

⁵ - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 23 .

⁶ - عائدة خطاب : العولمة وإدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص : 234 .

الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول؛ بمعنى آخر هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة بمستوى معين من الموارد المستخدمة أو التكلفة الضرورية.¹

يمكن التعبير عنه من خلال معادلة الأداء حسب العلاقة التالية: الأداء = الفعالية × الكفاءة²

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدرٍ من الموارد في النشاط أي الكفاءة والفعالية معاً؛ لذا فهو يترجم الظاهرتين في آنٍ واحدٍ .

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء من أبرزها ما يلي:

- يعرف (السعيد فرحات جمعة) تقييم الأداء على أنه "تقديم حكم ذو قيمة على تسيير مختلف موارد المنظمة؛ وتعبير آخر يتمثل في قياس نتائج المنظمة على ضوء معايير محددة سلفاً".³
- كما يعرف على أنه: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة؛ وهو يهتم بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة سلفاً مع قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة".⁴

- بينما يعرف (عقيل جاسم عبد الله) تقييم الأداء على أنه: "فحص تحليلي انتقادي لخطط وأهداف وطرق استخدام الموارد البشرية للتحقق من كفاءة الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة".⁵

بناءً على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها الموضوعية واستخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات والمساعدة في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتحقيق أفضل مستوى إنجاز ممكن .

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص وضعية المنظمة وتكوين رؤية مستقبلية سليمة . وتكمن أهمية تقييمه في النقاط التالية:⁶

¹ - عبد الملوك مزهودة الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلّة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بيسكرة، نوفمبر 2001، ص: 87 و 88 .

² - ناصر دادي عدّون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص: 341 .

³ - السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص: 20 .

⁴ - عبد الملوك مزهودة: المرجع السابق، ص: 95 .

⁵ - عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات والجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص - ص: 189 - 191 .

⁶ - كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص: 245 .

- توفير آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة .
- تحسين واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذا العلاقات الخارجية مع المتعاملين .
- التحقق من إمكانية تحقيق المنظمة الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة .
- مساعدة المنظمة على القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- التأكد من التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة .
- اكتشاف الانحرافات في أنشطة المنظمة ومساعدة المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات .
- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الأفراد في المنظمة فتتلخص فيما يلي :¹
- المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية وتخطيط القوى العاملة .
- تحديد مكافآت الأفراد وزيادة تحفيزهم باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .
- تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها ومعالجتها .

ثالثاً : أهداف ومراحل تقييم الأداء²

1 - أهداف تقييم الأداء

- تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي :
- وضع الحلول اللازمة لمواطن الضعف وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيتها مستقبلاً .
- خلق جو من المنافسة بين أقسام المنظمة باتجاه رفع مستوى أدائها من خلال تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الانحرافات الحاصلة وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً .
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموحات والإمكانيات المتاحة؛ حيث تشكّل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاخية والتقدير غير الواقعية .
- ترشيد التكلفة وتخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .

2 - مراحل تقييم الأداء

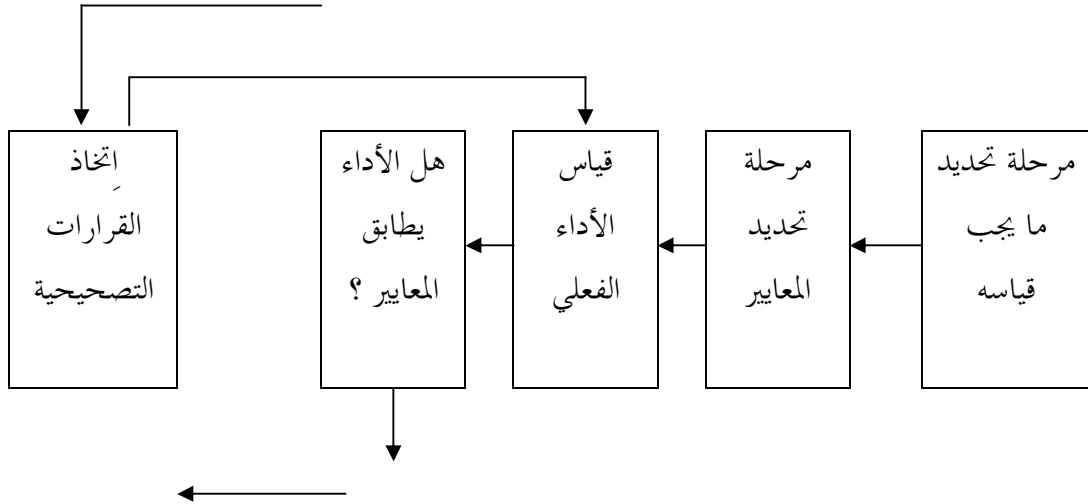
يمكن حصر عملية تقييم الأداء في المراحل الأساسية التالية :

- تحديد النشاط المراد تقييمه ووضع معايير الأداء الملائمة .
- جمع، تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية .
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمستويات الأداء المعيارية .

¹ - كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2000، ص : 125 .

² - مجيد الكرخي : تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص : 32 .

- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات .
ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم من خلال الشكل الموالي :
- الشكل (01) : مراحل عملية تقييم الأداء



توقف

المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،
الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2006 ،ص : 418 .

المطلب الثالث : أدوات قياس الأداء (مؤشرات الأداء)

توجد عدة وسائل تستخدم في قياس الأداء لعل من أهمها وأكثرها شيوعاً مؤشرات الأداء ،والتي تستمد أهمية دراستها مما تتطلبه هذه العملية من توفر مجموعة من المؤشرات تتميز بخصائص معينة لغرض قياس مستوى الأداء الذي حققته المنظمة والوقوف على مستوى تطور نشاطاتها ووظائفها .

أولاً : مفهوم مؤشرات الأداء

- 1 - تعريف المؤشر : يعرف المؤشر على أنه : " أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار وحكم موضوعي على حالة معينة " .¹
- كما يعرف على أنه : " هو عبارة عن معطى كمي يقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار ،خطة أو هدف مُحدّد ومتفق عليه في إطار إستراتيجية المنظمة " .²
- ويعرف أيضاً على أنه : " عبارة عن تمثيل رقمي لظاهرة يراد وضعها تحت الرقابة ؛أما فيما يخص التسيير العمومي فالمؤشر عبارة عن معطى (عدد ،ترقيم ،تقدير... الخ) يسمح بالتعبير عن وضعية معينة من خلال تقديمه لخصائص قابلة للقراءة تترجم تلك الوضعية " .³

¹ - المرجع نفسه ،ص : 57 .

² - Lamia BERRAH : " *L'indicateur de performance, Concepts & applications* " ; Cepadues éditions ; Toulouse ; 2002 ; P .47 .

³ - Le groupe de travail interministériel : " *Amélioration du gestion public* " ;2000 ;P : 145 .

- 2 - تعريف مؤشرات الأداء :** هناك عدة تعاريف تتعلق بمؤشرات الأداء يمكن إنجازها فيما يلي :¹
- يعرف (MORIN) مؤشرات الأداء على أنها نتائج العمليات المطبقة على معطيات متوفرة من طرف الفاعلين في المنظمة والتي تعطي أحكاماً على الأداء التنظيمي .
 - كما يعرفها (NORTON & KAPLAN) على أنها مجموعة من التقديرات التي تُقدّم للمسيرين لحة سريعة ولكن كاملة على نشاط المنظمة .
 - من جهة أخرى يعرف (LORINO) مؤشر الأداء على أنه معلومة تساعد بشكل فردي أو جماعي الفاعلين في المنظمة لقيادة سير نشاطها نحو الوصول للهدف المنشود .
- مما سبق يمكن القول أن المؤشر مهما كان نوعه يمكن أن يأخذ قيمتين :
- قيمة مستهدفة تترجم هدفاً محدداً مُسبقاً؛ ويعتبر هذا النوع من المؤشرات الأكثر استعمالاً وشيوعاً وتسمى بالمؤشرات المُستهدفة .
 - قيمة عند نهاية التنفيذ تترجم مستوى إنجاز الهدف؛ وتسمح هذه المؤشرات بوصف وضعية مرتبطة بعدة ظواهر يتم عرضها بشكلٍ شاملٍ، وتسمى بالمؤشرات المركبة .
- 3 - خصائص مؤشر الأداء الجيد :** تتمثل خصائص مؤشر الأداء الجيد في النقاط التالية :²
- أن يكون له اسماً وطريقة حساب ومصدر معلومات مُحدّد .
 - أن يكون قابلاً للقياس وسهل القراءة لغير المتخصصين ومعبراً عن وضعية معينة .
 - أن يكون واقعياً (موضوعياً) بحيث يعبر عن الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة أو الهيئة .
 - أن يكون متناسقاً مع المؤشرات الأخرى بحيث لا يوجد تعارض بينه وبين غيره من المؤشرات .
 - أن يكون أداةً للرقابة، بحيث يعرض أسباب ونتائج الظاهرة الموصوفة .
 - أن يكون وسيلةً للتنبؤ بمستقبل أداء المنظمة انطلاقاً من النتائج المحصل عليها .
 - أن يرتبط حسابه بفترة زمنية معينة (شهرياً، فصلياً أو سنوياً) بحسب طبيعة النشاط .
- أما فيما يخص تقييم أداء العاملين فيمكن حصر خصائص مقياس الأداء الجيد فيما يلي :³
- أن يكون ثابتاً (مستقراً) بغض النظر عمّن قام بحسابه أو الفترة التي تمّ حسابه خلالها .
 - أن يكون متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
 - أن يكون دقيقاً وواضحاً ومقبولاً سواءً من طرف المديرين أو المرؤوسين .

¹ - Ali DEBBI : " *le processus d'émergence des innovations managériales : le cas des indicateurs de performance* " ; revue de M'sila ; avril ; 2010 ; P : 08 .

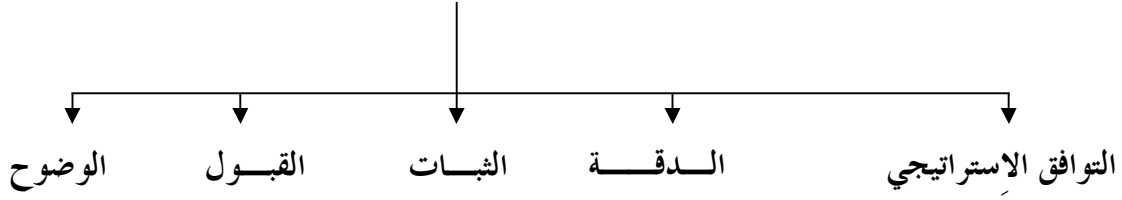
² - René DEMEESTERE : " *le contrôle de gestion dans le secteur public* " ; librairie général de droit et de jurisprudence ; Paris ; France ; 2002 ; P : 102 , 103 .

³ - عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص - ص : 346-343 .

والشكل الموالي يوضح معايير تصميم وسائل قياس أداء الموارد البشرية :

الشكل (02) : معايير تصميم وسائل قياس الأداء

معايير تصميم وسائل قياس الأداء



المصدر : د. عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص : 341 .

4 - وظائف مؤشرات الأداء : يمكن لمؤشرات الأداء أن تشغل وظائف متعددة والمتمثلة فيما يلي :¹

- متابعة النشاط وتحديد مدى التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعية .
 - تقدير نتائج النشاط وأثرها على أداء المنظمة .
 - قياس الإنجازات بالنسبة للأهداف المُسطَّرة وفهمها وتحليلها .
 - التيقظ الخارجي المتعلق بتشخيص التطورات الحاصلة ببيئة المنظمة كترديد نسبة المهتمين بأنشطة المنظمة سنوياً بنسبة معينة .
 - توجيه قرارات المسيرين بغية تحسين الأداء .
 - تغذية التشاور والحوار بين مختلف المستويات الإدارية .
- تجدر الإشارة إلى أنه نادراً ما يستوفي نفس المؤشر أكثر من وظيفة من هاته الوظائف .

5 - أنواع مؤشرات الأداء :

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

وتعتبر المؤشرات المادية - التي تُستخدم أكثر في النشاطات التنفيذية - كمُكمِّل للمؤشرات المالية في متابعة النشاط ، كما تسمح بمتابعة الأهداف الإستراتيجية وقياس أثر البيئة المحيطة على أداء المنظمة .²

ب - المؤشرات الذاتية والموضوعية : يتمثل الاختلاف الجوهرى بين المؤشرات الذاتية والموضوعية في كون

أن الأولى تتميز بتأثير ميول وذاتية المُقيِّم على النتائج وغالباً ما يرتبط هذا النوع من المؤشرات بتقييم أداء العاملين. المؤشرات الموضوعية تتميز بثبات نتائج القياس بغضِّ النظر عمَّن يقوم بحسابها ، فهي مبنية على أسس علمية بعيدة عن الميول الشخصية والأحكام الذاتية .

إن كلاً من المؤشرات الموضوعية والذاتية لها دور معين ، غير أنهما متلازمان عند الاستخدام في عملية التقييم .³

¹ - Le groupe de travail interministériel ; op.cit ; P : 145 .

² - René DEMEESTERE ; op.cit ; P : 102 .

³ - Ali DEBBI ; op.cit ; P : 09 .

ج - مؤشرات القيادة ومؤشرات النتائج : يمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات للقيادة والمتابعة وأخرى للنتائج؛ ويعتمد هذا التصنيف على المستويات الإدارية التي تُستخدم على مستواها هذه المؤشرات أو ما يسمى بالسلطة السلمية. وتُستخدم مؤشرات القيادة من طرف المسؤولين عن الأقسام التي تخضع لتصرفهم لمتابعة وتقييم أدائها عند مستوى إداري معيّن ولا يتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى منه داخل هيكل المنظمة؛ بينما مؤشرات النتائج المُحصّل عليها عند مستوى إداري معين فيتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى. فمؤشرات القيادة تشخص النشاطات التي نتاجها تقاس باستخدام مؤشرات النتائج عند مستوى إداري أدنى. ومنه يمكن القول أن مؤشرات النتائج للأنشطة عند مستوى مُعيّن من السلطة السلمية تمثل مؤشرات قيادة لأنشطة أخرى عند مستوى أعلى من هذه السلطة. فمثلاً لإنجاز حجم مُعيّن من العمل في قسم ما داخل المنظمة يقوم المسؤول بتقسيمه على مجموعة من فرق العمل بحيث يلتزم كل فريق بإنجاز جزء منفصل على مستوى فرق العمل يتم استخدام مؤشرات القيادة لمتابعة حجم تقدم العمل ويتم عرض نتائج المتابعة على المسؤول عن القسم باستخدامها كمؤشرات نتائج والتي تعتبر كمؤشرات قيادة بالنسبة إليه.¹

ثانياً : تصنيف مؤشرات الأداء المطبقة بالهيئات الإدارية العمومية

ويتم ذلك حسب الثلاثة محاور الآتية :²

1 - محور النتيجة النهائية : ويتضمن هذا المحور مؤشرات النتائج النهائية التي تنقسم إلى مؤشرات الأثر المباشر والتي تترجم مظاهر تطور البيئة المحيطة الناتجة بشكل مباشر عن نشاط الهيئة؛ وتعتبر هذه التطورات كتبعات مباشرة عن نشاطها. كما يتضمن هذا المحور مؤشرات الأثر غير المباشر والتي توضح مظاهر تطور البيئة المحيطة الناتجة عن نشاط الهيئة ولكن بشكل غير مباشر؛ ويمكن اعتبار جزء من هذه المظاهر فقط كتبعات لنشاط الهيئة لأن هذه التطورات مرتبطة بشكل قوي بعوامل أخرى غير خاضعة لتحكم الهيئة. فمثلاً نسبة حوادث المرور والقتلى الذين ينجمون عنها أكيد أنه لا يرتبط فقط بمدى صلاحية الطرقات بل يرتبط أيضاً بحجم التو اجد الأمني، مستوى تعليم السائقين وكذا مدى تعاطي الكحول والمخدرات؛ فتأثير أداء مديرية الأشغال يعتبر كعامل من مجموعة عوامل أخرى ناتجة عن البيئة المحيطة؛ وبالتالي فإن نسبة حوادث المرور تعتبر كتبعية غير مباشرة ومدى صلاحية الطرقات وكمثال آخر فالتزام المديرية العامة للضرائب مع وزارة المالية بتقديم نسبة التصريح الطوعي للمكلفين - مع العلم أن الرقابة الجبائية لا تحدد بشكل تام هذه النسبة - فإن القرارات المبينة على أساس المعطيات المقدمة من طرف المديرية العامة للضرائب تعتبر كتبعات مباشرة عن نشاطها؛ وتأخذ نسبة التصريح الطوعي للمكلفين حالة مؤشر للأثر المباشر.

2 - محور الكفاءة والفعالية : ويتضمن هذا المحور مؤشرات الكفاءة التي تترجم العلاقة بين الإنجازات المحققة والإمكانات المسخرة لنشاط الهيئة، وعادةً ما تأخذ شكل نسب مقارنة بين مؤشرات النتائج السابقة المذكور

¹ - René DEMEESTERE ; op.cit ; P : 102 .

² - Le groupe de travaille interministériel ; op.cit ; P - P : 147 -148 .

ومؤشرات الإمكانيات . كما يتضمن هذا المحور مؤشرات الفعالية التي تحدد العلاقة بين النتائج المحصّلة والأهداف المحدّدة مسبقاً، وذلك من خلال قياس نسبة وحجم تحقيقها .
إن كل المؤشرات المستخدمة سواءً كانت مؤشرات النتائج أو الكفاءة والفعالية تحتاج إلى قيم معيارية يتم العمل على تحقيقها أو الاقتراب منها .

3 - محور نوعية الخدمة المقدمة : ويتضمن هذا المحور مؤشرات نوعية الخدمة المقدمة والمتمثلة في مؤشرات الإجراءات الوظيفية وكذا مؤشرات رضا المستخدمين . فنوعية الخدمة تقاس من زاوية الرضا المُعبّر عنه من طرف المستخدمين على ضوء احترام الإجراءات المُحدّدة مسبقاً؛ ومنه فإن الإجراءات الوظيفية ما هي - في الحقيقة - إلا وسيط مساعد حتى يكون رضا المستخدمين مثاليًا قدر الإمكان . ويمكن أن تأخذ هذه المؤشرات شكل : فترة الانتظار أو الرد على الخدمة ، نسبة الأخطاء ، مستوى رضا المستخدمين ... الخ .

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

عرف موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة ، وذلك بالنظر لأهمية العنصر البشري في المنظمات بشكل عام والهياكل الإدارية على وجه الخصوص باعتباره أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين ومدى بلوغهم للإنجاز المطلوب في ظل الإمكانيات المتوفرة .
سيتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي ، عناصره ، أهميته ومعوقاته بالإضافة إلى التعرض لمحدداته .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي من أهمها ما يلي :

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه : " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " .¹
- كما يعرفه (F.W.Nicolas) على أنه : " نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك " .²
- بينما يعرفه (حسن راوية محمد) على أنه : " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالباً ما يحدث خلط بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " .³

¹ - سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي 08-09 مارس 2005 .

² - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 382 ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص : 15 .

³ - حسن راوية محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص : 216 .

- ويعرفه (عاشور أحمد صقر) أيضاً على أنه : " قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد على أساسها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء " .¹

وتشير التعاريف السابقة الذكر إلى أن الأداء الوظيفي هو مستوى قيام الفرد بالعمل ، وبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أم لا . وكخلاصة لما سبق ، ينطوي الأداء الوظيفي على النقاط التالية :²

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة .
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل .
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي : الدافعية الفردية ، بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل .
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال .

- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل ، العلاقة بالزملاء والرؤساء ، التجهيزات المكتبية المتوفرة ، مدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل . كما يرتبط بعوامل داخلية تتمثل في قدرات ومهارات الفرد ، استعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي . كما يرتبط الأداء الوظيفي بالوسط الثقافي المحيط بالفرد ، نوع التعليم والخبرات المكتسبة .

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين .

ثانياً : عناصر الأداء الوظيفي

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في المكونات الأساسية التالية :³

- 1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** ويشمل ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل ، المهارات الفنية والمهنية ، المعارف العامة عن الوظيفة وكذا البراعة والقدرة على تنفيذ العمل .
- 2 - كمية ونوعية العمل :** ويشمل مقدار العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة إنجازه من طرف الموظف . أما فيما يتعلق بنوعية العمل فيشمل كل من الدقة ، النظام ، الإتقان ، البراعة ، التمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل مع تفادي الأخطاء .

¹ - عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص : 25 ، 26 .

² - علي حسن الشهراني ، اتصالات إدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجـ نائي في مدينة الرياض ، غير منشورة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص : 56 .

³ - عبد الله بن حسين عساف : علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض - ، غير منشورة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص : 58 .

3 - المثابرة : ويشمل الجدية والتفاني في العمل ، القدرة على تحمل المسؤولية ، الالتزام بالمواعيد المحددة ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

ثالثاً : أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة لدى أي منظمة ، وتتجسد أهميته في النقاط التالية :¹

- تحتاج المنظمات إلى موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها من خلال مخرجات ملموسة كالمنتجات الصناعية أو غير ملموسة كتقديم الخدمات في مجالات مختلفة ، ومن أهم هذه الموارد العنصر البشري بالنظر لارتباطه بالأداء ، هذا العنصر الذي يدير ويحول الموارد إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة والجهد المبذول مجتمعين . وعليه فإن ثبات كلفة الموارد مع فعالية العنصر البشري يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .

إن الأداء المتميز للعاملين يجعل من المنظمة أكثر استقراراً وأطول بقاءً ، وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وأي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً .

- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الفعالية والكفاءة في الأداء بها .

أما فيما يخص أهداف دراسة الأداء الوظيفي ، فيمكن حصرها في النقاط التالية :²

- تحديد أنشطة العمل وجوانبها الثابتة والمتغيرة .
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام والعمل والبحث عن التصميم المناسب .
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل .

رابعاً : معوقات الأداء الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد منها الخارجية كالإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، مدى وفرة التجهيزات ونمط الإشراف . غير أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء الفرد وإنتاجيته ، بل هناك عوامل داخلية ترتبط بشخصية الفرد كالكفاءة ، القدرات والسمات الخاصة ، مستوى التدريب والخبرة بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية .³

¹ - صليحة شامي : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس - ، غير منشورة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، ص : 64 .

² - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص-ص : 332-335 .

³ - مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص : 187 .

عليه تقع على كاهل الإدارة مسؤولية توفير ظروف العمل المناسبة للأفراد وتوفير بيئة تنظيمية داعمة بهدف التقليل قدر الإمكان من هذه المعوقات لتحقيق مستوى الأداء المطلوب .¹

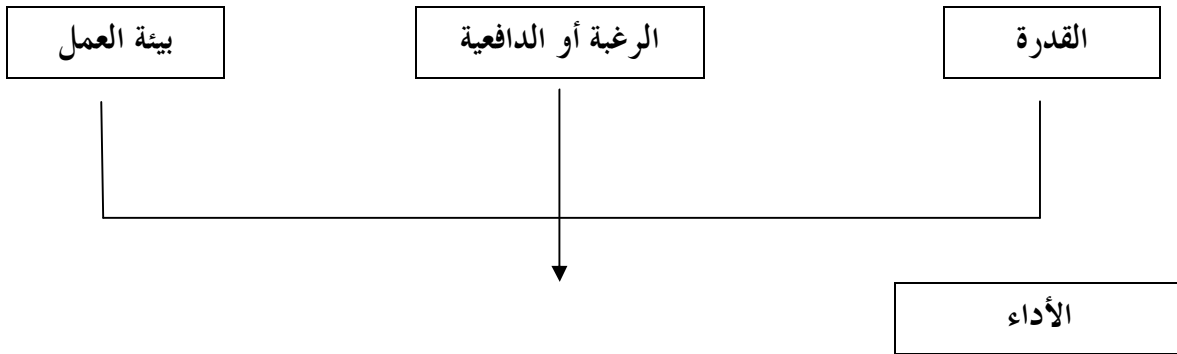
المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

لقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد محددات الأداء بدقة ، فمنهم من اعتبر الأداء الوظيفي محصلة تفاعل عوامل داخلية متعلقة بالفرد والتي تتمثل فيما يلي :²

– **الجهد المبذول (الرغبة أو الدافعية) :** ويشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله ، وهو يعبر عن درجة حماس ورغبة الفرد لأداء المهام المنوطة به ، فكلما زادت الجهود المبذولة من الفرد عكس ذلك قوة الرغبة والدافعية لديه . فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس ذلك درجة دافعيته ورغبته لأداء العمل .

– **القدرات والخبرات المكتسبة لدى الفرد :** وتتمثل في الخصائص الشخصية التي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة ، وتشمل المستوى التعليمي ، التدريب والخبرات المكتسبة التي تعكس درجة فعالية الجهد المبذول .
– **إدراك الفرد لدوره الوظيفي :** ويعني درجة إلمام الفرد بالمهام والواجبات المنوطة به ، ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .
فلأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد المبذول ، دافعية الفرد ، قدراته وخبراته المكتسبة إضافة إلى إدراكه لدوره الوظيفي ، والتي تمثل مجتمعة العوامل الداخلية المحددة للأداء الوظيفي .
كما أن هناك من يعتبر أن أداء الفرد يتوقف على تفاعل العوامل الداخلية السابقة الذكر مع محدد آخر هو بيئة العمل ، والذي يتمثل في ملامح مادية كالإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية كالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .³ ويبين الشكل الموالي محددات الأداء :

الشكل (03) : محددات الأداء



1 - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000 ،ص : 216 .

2 - أحمد صقر عاشور ،المرجع السابق ، ص : 38 ، 39 .

3 - صليحة شامي ،المرجع السابق ،ص : 67 .

المصدر : صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص : 68 .

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن السلوك الإنساني هو محدد الأداء الوظيفي ، بحيث يعتبر محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يعيشه ، وبالتالي فالأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين عوامل من داخل الفرد وأخرى من المحيط الخارجي . ويمكن وضع تصنيف للعوامل المرتبطة بالأداء الوظيفي والمؤثرة عليه ، فمنها ما هو خاضع لسيطرة الموظف كالكفاءة في العمل ومنها ما هو خارج سيطرته كالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من هيكل تنظيمي ، نمط الإشراف ، طرق الإتصال والحوافز . ويمكن حصر هذه العوامل في المحددات التالية :¹

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

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

- **الموقف** : ويشمل كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية ، ويتمثل بالأساس في مناخ العمل ، نظام الإشراف ، وفرة الموارد المادية والبشرية ، الأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية .

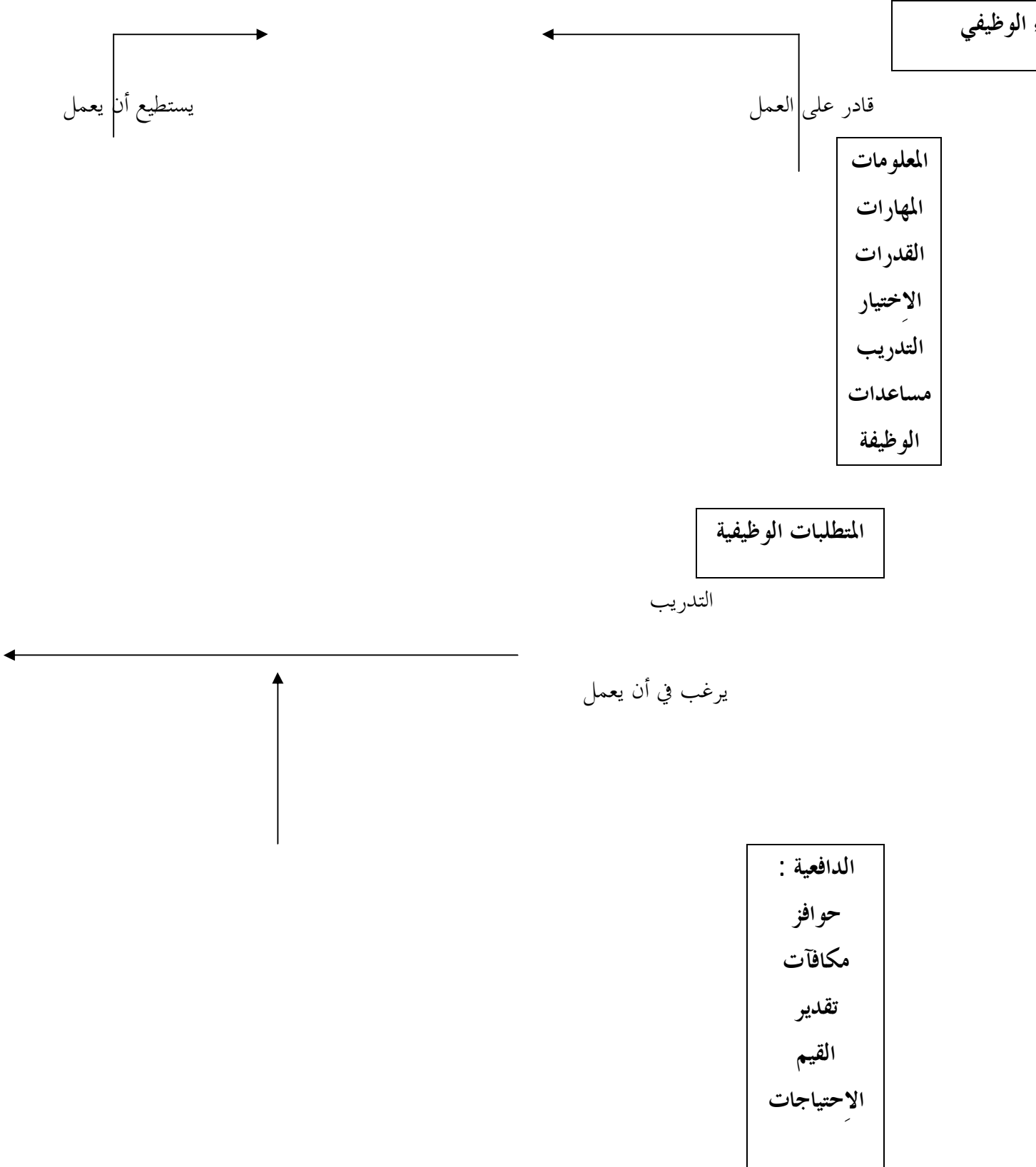
تحدد هذه المحددات الثلاثة مدى قدرة الفرد على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وتحقيق ما يتطلع إليه من رضا وظيفي ومستوى أداء جيد يتماشى مع طموحاته وتطلعاته في تحقيق النجاح . وهناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء الفرد منها الفزيولوجية ، المادية ، التنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية والتقنية ، والتي تتفاعل مع الجهد المبذول وقدرات الفرد لتحديد سلوكه ، لذا يعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد .²

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

² - صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص : 69 .

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

الشكل (04) : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر : صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص : 70 .

المطلب الثالث : معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

أولاً : معايير قياس الأداء الوظيفي

إن الغاية من تصميم معايير للأداء الوظيفي هي المراقبة المستمرة لسير تنفيذ الأنشطة والمهام والتعرف على أوجه القصور في الأداء والتدخل في الوقت المناسب لمعالجة هذه السلبيات . وتفرق هذه المعايير عند استخدامها بين فعالية وكفاءة الأداء ، ويمكن حصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي :¹

1 - الجودة : وهي المؤشر الخاص للحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ، بحيث يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهو ما يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه عند الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج ، الأهداف والتوقعات .

2 - الكمية : وهي حجم العمل المنجز في ظل قدرات وإمكانيات الأفراد دون أن يتعبها أو يقل عنها ، لأن ذلك يؤدي إلى بطء الأداء مما يصيب الأفراد بالتراخي واللامبالاة ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل نمو مقبول للأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الأفراد من خبرات .

3 - الوقت : وترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو يعتبر كمرآة ، ما يضع إدارة المنظمة أمام حتمية استغلاله الاستغلال الأمثل . ويعد الوقت من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس الأداء الوظيفي ، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى في ذلك كمية العمل المطلوب تنفيذه وعدد الأفراد اللازمين لإنجاز العمل .

¹ - الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية - منشورة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص : 34 ، 35 .

4 - الإجراءات فهي عبارة عن خطوات مرتبة ومنتالية لإنجاز المهام من خلال تنظيم وتسهيل استخدام القدرات والمهارات . لذلك يجب تحديد الطرق والأساليب المتبعة والملائمة لتحقيق الأهداف . فبالرغم من أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات واضحة ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواءً فيما يتعلق بتنفيذ المعاملات أو تسلمها وتسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب الأفراد ، ويكون هذا دون إهمال عملية الإبداع والابتكار .

ثانياً : طرق تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي على أساس علاج الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ، وذلك من خلال معالجة القصور على مستوى مدخلات ، عمليات أو مخرجات نظام الأداء على المدى القصير والمتوسط . أما التطوير فيتم إلى ابتكار وإيجاد مستويات أعلى من الأداء تكون جديدة كلية على المدى الطويل ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . فالتحسين يهتم بعيوب الأداء الحالي ، أما التطوير فيستهدف مستويات ونوعيات أفضل من الأداء بغض النظر عن نوعية الأداء الحالي . لي . بالإضافة إلى كل ما سبق يعتمد التحسين عادة على الإمكانيات الذاتية للمنظمة ويكون خلال فترة زمنية قصيرة وبتكاليف متدنية مقارنة بالتطوير ، هذا الأخير الذي يتطلب فرق مختصة في البحث والتطوير تتميز بدرجات عالية من الكفاءة والقدرة على الابتكار والمعرفة المتخصصة ، وعادة ما تكون من خارج المنظمة ما يجعل من عملية التطوير مكلفة وتتطلب الوقت والجهد .¹

وهناك العديد من الطرق والآليات الحديثة التي تساهم في تحسين وتطوير فعالية الأداء الوظيفي ، وترتبط هذه الطرق بالعنصر البشري ، الهيكل التنظيمي ، الآلات والمعدات والتكنو لوجيا المستخدمة . ومن أهم هذه الطرق ما يلي :²

- إسناد عمليات للغير والدخول في تحالفات استراتيجية .
- اعتماد نظم أعمال إلكترونية .
- تدريب وتنمية المورد البشري وخلق الدوافع والحوافز لديهم .
- الإدارة بالأهداف .
- المشاركة والعمل الجماعي .
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل .

ويتطلب تحسين أداء أية منظمة تحقيق التوازن بين أربعة عناصر هي : الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا والتكلفة ، وتوازن هذه العناصر يكون قد تم الأخذ بعين الاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة بالمنظمة . ويعرف هذا المنهج بـ " إدارة التحسين الشاملة " ، والتي تتكون من خمسة طبقات أساسية هي :¹

¹ - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي - ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص : 241 .

² - صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص : 74 .

1 - التوجيه : ويمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية في الأداء الوظيفي ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبالتالي فإن عمليته توجيه الأداء الوظيفي تتطلب تواصل دائم بين المدير والموظف ، بحيث تتم متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي لضمان توفير الظروف المساعدة على الأداء ومواجهة الظروف الطارئة سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية ، والتي من شأنها أن تعيق أداء العمل مثلما هو مخطط له ، بحيث يتم تبادل المعلومات حول تقدم العمل ، العوائق والمشاكل المحتملة ، الحلول والبدائل الممكنة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المطلوب ، بالإضافة إلى التدخلات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لمساعدة الموظف ودعمه .

وتتطلب عملية توجيه الأداء توفر ثلاثة عناصر أساسية هي :

- متابعة مستويات وظروف الأداء الوظيفي ، بحيث تكون متابعة آتية ومستمرة مع توفر نظام معلومات كفاء.
- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة ، من خلال نقل التوجيهات والإرشادات من الرؤساء إلى المرؤوسين عبر قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة ، الرسمية وغير الرسمية .
- تمكين العاملين من الأداء الوظيفي المتميز ، من خلال منح المزيد من الصلاحيات التقنية والإدارية ، إضافة إلى منح صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير مسار التنفيذ بتغيير الظروف شريطة عدم المساس بغايات ونتائج الأداء (عملية تفويض السلطة) .

2 - المفاهيم الأساسية : وتتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام مناهج التحسين الأساسية ، والتي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

3 - عمليات التسليم : ويتركز بناء هذه الطبقة على عمليات التحفيز في أداء الخدمات ، والتي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي نفس الوقت تخفض من الوقت ، الجهد والتكلفة .

4 - التأثير التنظيمي : وتختص هذه الطبقة بوضع المقاييس للهيكل التنظيمي بما يتناسب وأنشطة المنظمة .

5 - المكافآت والاعتراف بالفضل : وتختص هذه الطبقة بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل ، والذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بغية دعم المهام داخل البناء الهرمي .

المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أهم عملية في تسيير أنشطة المنظمة لما توفره من معلومات تمس العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ، والتي تسهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة . وبالتالي ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء وفق معايير مضبوطة وعادلة حتى تتمتع النتائج بمصدقية عالية .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أولاً : تعريف تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي ،ومن أهمها ما يلي :

- يقصد بتقييم الأداء الوظيفي : " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل " .¹
- كما يعرف على أنه : " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة خلال فترات زمنية دورية محددة مسبقاً " .²
- ويقصد به أيضاً : " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر " .³
- ويعرف كذلك على أنه : " تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ، ثم تقدير هذا الأداء تقديراً موضوعياً وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل ، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية " .⁴
- كما يقصد بتقييم أداء العاملين أيضاً : " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى " .⁵

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية إدارية مخططة مسبقاً تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، ويتم بموجبها قياس أداء كل العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة ، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقاً . وهو ما يسمح بالحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال المنوطة إليهم ، وكذا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم مستقبلاً (المكافآت ، الترقية ، النقل ، الفصل ، التعيين ...) ، وذلك من خلال الاعتماد على معايير محددة لقياس أداء العاملين .

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تتميز بالخصائص التالية :

- يتم تقييم الأداء الوظيفي من خلال دراسة ، تحليل وإصدار حكم على أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة للمقيم خلال فترة زمنية معينة ، وغالباً ما يكون الرئيس المباشر .
- يتم من خلال استخدام مقاييس دقيقة يقاس على أساسها أداء الفرد والحكم على مستوى كفاءته وسلوكه .
- يعتمد على الحكم على سلوك الأفراد والاستفادة من النتائج في المستقبل .

¹ - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص : 259 .

² - المرجع نفسه ، ص : 270 .

³ - زهير ثابت : كيف تقم أداء الشركات والعاملين ؟ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص : 87 .

⁴ - أحمد أبو السعود محمد : الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص : 17 .

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص : 257 .

- يركز على مدى التوافق بين الأداء الفعلي والمستهدف للفرد من حيث المردودية، سرعة الإنجاز والجودة .

ثانياً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يرتبط تقييم الأداء الوظيفي بعملية جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة وخلق الدافعية للعمل لديها، إضافة إلى الاحتفاظ بالأفراد أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد على الخصوص في تحقيق الرضا الوظيفي لديه و(ضع الموظف في المكان المناسب)، أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل في تشجيع المنافسة بين الأفراد وتصحيح السياسات المتبعة لتقويم الأخطاء التنظيمية لتسهيل تخطيط القوى العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار السليم للأفراد المستحقين للترقية .¹

ويمكن حصر أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية :²

- تحديد مدى كفاءة الفرد ومستوى الرضا الوظيفي لديه .
- تحقيق المعاملة العادلة من خلال حصول كل فرد على ما يستحقه من ترقية، علاوات ومكافآت .
- خلق فرص للاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- يساهم تقييم الأداء الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي يتميز بالعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل .
- يساهم شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم في الالتزام بتنفيذ المهام، فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم .
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على سلامة اختيار الطرق المستخدمة في توجيه وتدريب العاملين .

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب ثلاثة مستويات هي : المنظمة، الرؤساء والمرؤوسين، وسوف يتم إيجازها كما يلي :

1 - الأهداف على مستوى المنظمة :³

- خلق مناخ ملائم يتميز بالثقة والتعامل الأخلاقي، ما يقلل من احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم لمساعدتهم على التقدم والتطور .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .
- إن نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى نجاح سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية .

¹ - المرجع نفسه، ص - ص : 257 - 259 .

² - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص : 139 - 140 .

³ - خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص : 201، 202 .

2 - الأهداف على مستوى رؤساء العمل :

تعتبر مواجهة المشرف أو الرئيس المباشر للفرد العامل للحكم على أدائه عملية صعبة حيث أنها تتميز بـ طابع التحدي، الأمر الذي يتطلب من المشرفين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم على التواصل للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العناصر التابعة لهم، وهو ما يساعد على تحسين علاقاتهم مع العاملين والتقرب إليهم أكثر للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم.¹

3 - الأهداف على مستوى المرؤوسين :

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد هو تحقيق العدالة من خلال مكافأة العاملين على جهودهم المبذولة مادياً ومعنوياً، ويمكن حصر أهداف هذه العملية بالنسبة للفرد في النقاط التالية:²

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة .
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم إتجاه وظائفهم .
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين للعناصر التابعة لهم .
- وسيلة لتقويم سياسات الاختيار والتدريب .
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد .

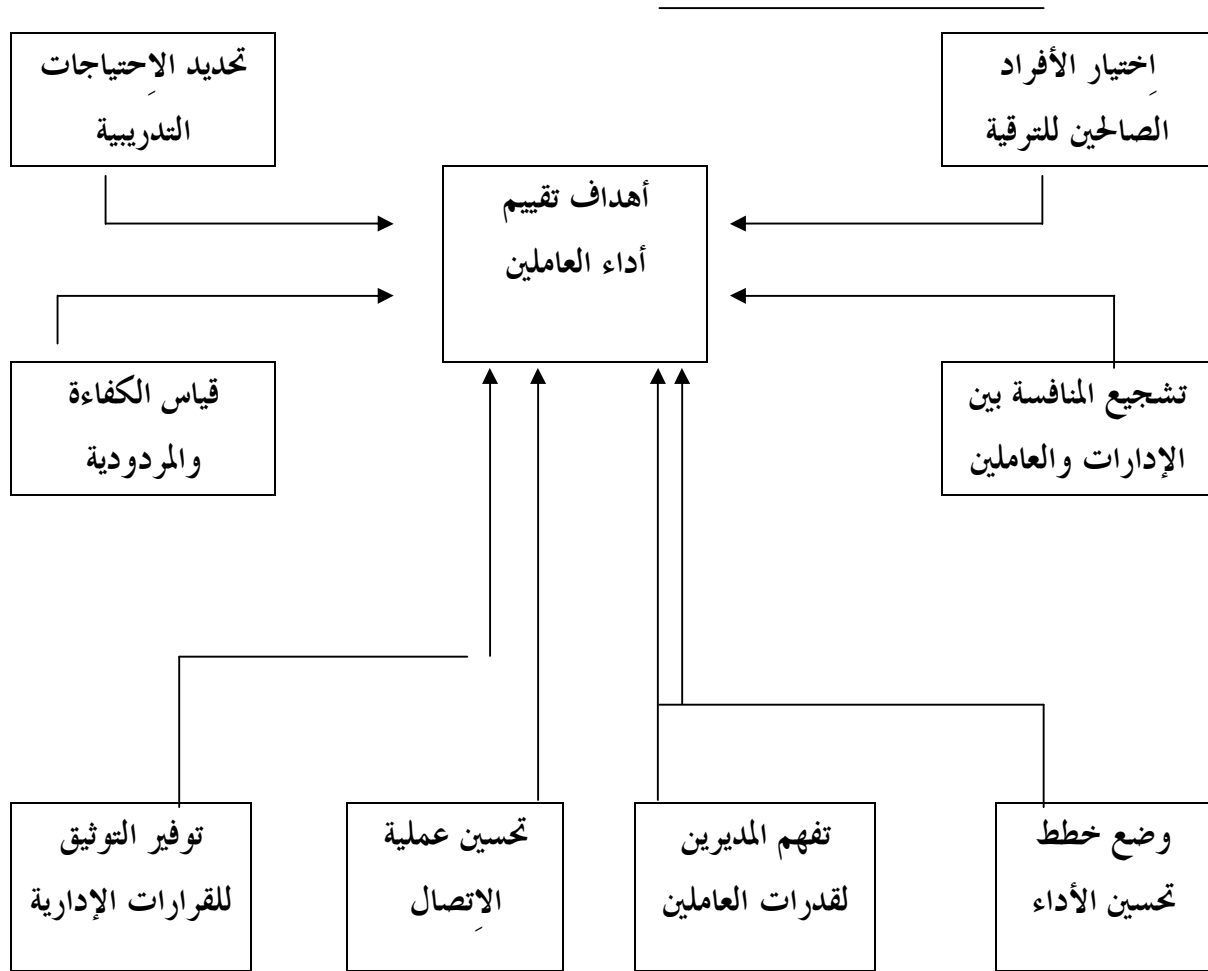
والشكل الموالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي :

الشكل (05) : أهداف تقييم أداء العاملين



¹ - محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص : 209 .

² - المرجع نفسه ، ص : 209 .



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ؟ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص : 90 .

المطلب الثاني : مسؤولية ، أخطاء واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي

أولاً : الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمقيم ، حيث تتمثل المهام التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :¹

- وضع النظام الذي يشكل أساساً لتقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف .
- توفير نماذج التقييم ، والتي تتضمن المعايير ، التوجيهات والإرشادات المساعدة للمقيمين .

¹ - أحمد ماهر : الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص : 372 .

- متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين المختصين .
- تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات ودرجات على مستوى المنظمة .
- تحليل نتائج التقييم واعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري كوضع نظام الأجور والحوافز والخطط التدريبية .
- رفع توصيات للإدارة العليا عن نتائج عملية التقييم مع إخطار العاملين بها ومتابعتها .
- أما فيما يخص تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي ، فهناك العديد من الأطراف الداخلية والخارجية التي بإمكانها الإشتراك في هذه العملية، ويمكن حصر أهم هذه الأطراف في العناصر التالية :¹
- تقييم المشرف أو الرئيس المباشر، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستخداماً في عملية التقييم .
- تقييم الزملاء، ويعتبر أهم مصدر للمعلومات بالنظر للملازمة والاحتكاك الدائم بين الأفراد أثناء العمل .
- تقييم المرؤوسين للرؤساء، وهو أمر نادر الحدوث .
- التقييم الذاتي، وهو أمر نادر الحدوث . ويستخدم لأغراض تطويرية وليس لغرض إصدار حكم على الأداء .
- تقييم العملاء أو الزبائن، ويتبعه في المنظمات الخدمية . وقد تم تناوله في تصنيف مؤشرات الأداء المطبقة بالهيئات الإدارية العمومية من خلال محور نوعية الخدمة المقدمة (مؤشرات رضا المستخدمين) .
- تقييم لجنة من المشرفين من داخل المنظمة .
- تقييم خبراء من خارج المنظمة، وهو أمر مكلف . وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له .
- أما فيما يتعلق بتوقيت عملية تقييم الأداء الوظيفي فغالباً ما يتم مرة كل سنة . وقد يكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي، وذلك وفقاً لفلسفة المنظمة ، تكلفة التقييم ومدى الفائدة من تكرار هذه العملية، وقد تتم عملية التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنظمة . وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم جميع الأفراد العاملين في موعد ثابت، وذلك لتفادي ازدحام عملية التقييم بحيث يتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة .²

ثانياً : الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المسؤولون عن عملية تقييم أداء العاملين، ويمكن حصر أهمها فيما يلي :³

- 1 - الميل لإعطاء تقديرات متوسطة :** ويظهر هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للتهرب من انتقادات وتذمر عناصره .

¹ - صليحة شامي، المرجع السابق، ص - ص : 90 - 92 .

² - مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - ،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2008، ص : 299 .

³ - عبد الباري إبراهيم درة وآخرون : إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص : 292 .

2 - خطأ التأثير بالهالة (الخطأ المستمر) ويحدث هذا الخطأ عندما يركز المقيم على جانب واحد من أداء الموظف الخاضع للتقييم حيث يؤثر هذا الأمر على تقديره العام، مما يؤدي إلى نسب فضائل وإنجازات لا يملكها ذلك الموظف .

3 - خطأ التأثير بالأداء الحديث : يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفصيل الأداء الماضي، ويظل عالقاً في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً، مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزاً .

4 - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقراءة أو الصداقة، كما قد يحملون كرهاً لأفراد يتميزون بخصائص معينة كالعقيدة، الجنس أو التوجهات الفكرية، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم .

5 - خطأ اللين أو التساهل أو التشدد : ويظهر هذا الخطأ عند إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة .

6 - خطأ الاختلاف في فهم المعايير : يحدث هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، مثل: مقبول، جيد وممتاز، فقد تعني أشياء مختلفة باختلاف المقيمين .

ثالثاً : استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي

يمكن استغلال نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، من أهمها ما يلي :¹

1 - الترقية : تساهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن مدى أحقية الموظفين في الترقية بناءً على مستوى كفاءة أدائهم، كون أن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة فعالة في تحديد المؤهلات والقدرات والإمكانات المطلوبة لشغل المناصب العليا .

2 - تحديد المكافآت والحوافز الشخصية : تستخدم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين، وذلك من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء لديهم .

3 - التعيين والنقل : تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، بالإضافة إلى معرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الانتقال لشغل وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم .

4 - تطوير الأفراد : تساهم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تطوير أفراد المنظمة، وذلك من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يساعد الإدارة على اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف .

5 - إنهاء الخدمة أو الاستغناء : تقوم المنظمة بإهاء خدمة الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم متدنٍ، لأن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه - بشكل مستمر - على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا

¹ - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص : 140 .

ترجى أي فائدة من إصلاحه أو تحسين أدائه وسد لموكة يصبح من الضروري إبعاده، لأنه سوف يصبح عبئاً إضافياً على المنظمة .

6 - تحسين عملية الاتصال : والمقصود بعملية الاتصال هنا تعامل المشرفين مع مرؤوسيهما فيما يتعلق بمناقشة الأهداف المخططة، التوجيهات وطرق وأساليب العمل .

المطلب الثالث : مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي

سيتم تناول هذا المطلب مراحل تقييم الأداء الوظيفي وكذا أهم الطرق المتبعة في عملية التقييم .

أولاً : مراحل تقييم الأداء الوظيفي

يتطلب نجاح تقييم الأداء الوظيفي الالتزام بجملة من الخطوات المتسلسلة، التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتساهم في توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد . وتمثل هذه الخطوات فيما يلي :¹

1 - مرحلة وضع توقعات الأداء : وتعد هذه العملية أولى خطوات تقييم الأداء الوظيفي، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها .

2 - مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ما توفره هذه المرحلة من معلومات لازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر لما للرقابة من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها والعمل على تفادي وقوعها لاحقاً .

3 - مرحلة تقييم الأداء : وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى أداء الفرد للمساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد .

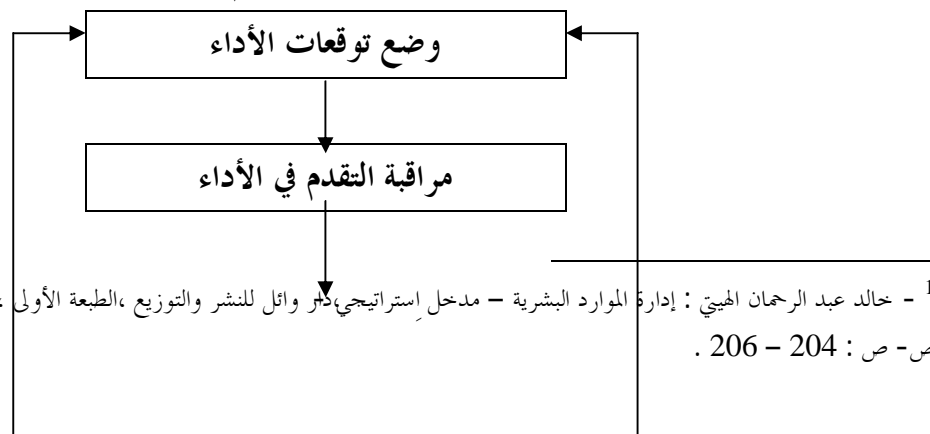
4 - التغذية العكسية : وتتمثل في تعريف الفرد العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية أكثر من ضرورية لأنها تفيد في تحديد الأداء المستقبلي للفرد .

5 - اتخاذ القرارات الإدارية : وتتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء .

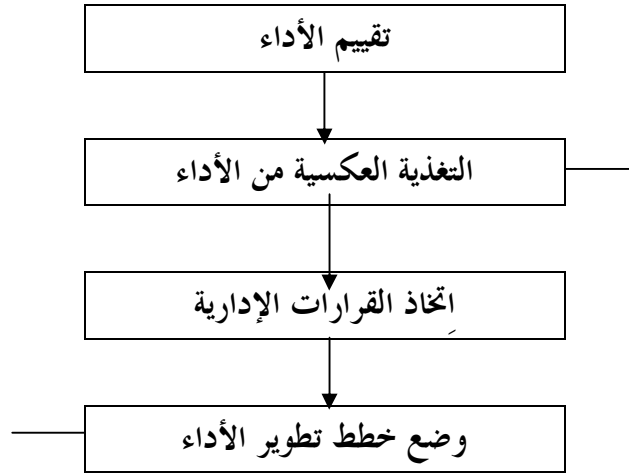
6 - وضع خطط تطوير الأداء : وتمثل آخر خطوات تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم وضع الخطط التطويرية على أساس قدرات ومهارات الأفراد، مع محاولة الاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها لتحقيق الأداء المرغوب .

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

الشكل (06) : خطوات تقييم أداء العاملين



¹ - خالد عبد الرحمان الهبيتي : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، ذكر وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2003 ، ص- ص : 204 - 206 .



المصدر : خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص : 206 .

ثانياً : طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة من طرف المنظمة ، بحيث يمكن تصنيفها إلى مجموعتين : تضم الأولى طرق حديثة تعتمد على المقاييس الموضوعية وتسمى أيضاً بالطرق المطلقة ، فيما تتضمن الثانية طرق ذاتية تعتمد على المقاييس الذاتية المرتبطة باجتهاد المشرف ورأيه الشخصي ويطلق عليها أيضاً اسم طرق المقارنة . وفيما يلي استعراض لأهم هذه الطرق والأساليب :

1 - طرق المقارنة بين العاملين (الطرق الذاتية) : وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل العديد من المنظمات ، حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للمشرفين أساس عملية التقييم . ويمكن إنجازها فيما يلي :

- **طريقة الترتيب :** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد ، بحيث يقوم الرئيس المباشر بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً حسب كفاءة كل منهم ، ويكون أساس الترتيب هو الأداء العام للعامل كونه أن رئيس العمل لديه فكرة عامة حول أداء العناصر التي تحت سلطته . وتتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع المشرف ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة والبساطة . غير أنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي ، كما أنها صعبة التطبيق عند وجود عدد كبير من الأفراد .¹

- **طريقة المقارنة الثنائية :** يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد مع باقي الأفراد من المجموعة المرغوب تقييم عناصرها ، بحيث تتم عملية التقييم في شكل مجموعات ثنائية من المقارنات يقارن فيها العامل مع جميع زملائه ، ثم يختار المقيم الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه ، ثم يتم جمع

¹ - محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص : 280 .

عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بتميز عن أقرانه أو زملائه في العمل، وعلى أساس ذلك يتم تحديد ترتيب الفرد في المجموعة.¹

ويتم تحديد عدد المقارنات الثنائية التي يحتاج إليها المقيم من خلال المعادلة التالية:²

عدد المقارنات الزوجية = $n(n-1)/2$. حيث تمثل n عدد الأفراد المطلوب تقييمهم .

تتميز هذه الطريقة بالنجاعة في تقييم أداء الأقسام والوحدات الإدارية التي يكون عدد عمالها قليل، حيث تساهم نتائجها في اختبار مدى كفاءة سياسة الاختيار والتعيين التي تنتهجها المنظمة . وما يعاب عليها صعوبة الاستخدام في حال وجود عدد كبير من الأفراد لأنها تستغرق وقت طويل وتحتاج لجهد كبير بالنظر للعدد الكثير من المقارنات الثنائية، بالإضافة إلى أن نتائجها لا تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والنقل وتحديد الاحتياجات التدريبية .

- **طريقة التدرج:**³ يقوم المقيم من خلال هذه الطريقة بتحديد الخصائص والعناصر الأكثر مساهمة في أداء الأفراد، يتم بعدها تقييم العاملين على أساس درجة امتلاك كل فرد لهذه العناصر والخصائص من خلال تقديرات يعبر عنها بأرقام، كما يمكن ترجيح كل عنصر بوزن خاص به حسب درجة تأثيره على الأداء . وبالتالي يتم اعتماد المجموع المرجح لكل فرد لتحديد المستوى الفعلي لأدائه ومدى إنجازه لمهام وظيفته وكذا لمقارنته مع باقي الأفراد الخاضعين لعملية التقييم .

تتميز هذه الطريقة بكثرة الاستخدام وسهولة التصميم والإستعمال، غير أنها تعاني من إمكانية التحيز الشخصي من قبل المقيم وتأثر الطريقة بشخصيته من حيث التشدد أو التساهل أو التعميم عند إصدار الحكم، بالإضافة إلى اختلاف نماذج تحديد درجات القياس وأوزانها .

- **طريقة التوزيع الإجباري:**⁴ تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، وتقوم على أساس توزيع الأفراد حسب مستوى كفاءتهم والذي يأخذ غالباً شكل منحني التوزيع الطبيعي، بحيث تركز تقديرات الأداء حول المتوسط أين تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة، أما النسبة القليلة منهم فتكون من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة . وتقتضي طريقة التوزيع الإجباري كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ثم يقوم المقيم بتوزيعها على خمسة مجموعات كالاتي :

- المجموعة الأولى (كفاءة ضعيفة) = 10% من العاملين .

- المجموعة الثانية (كفاءة أقل من المتوسط) = 20% من العاملين .

- المجموعة الثالثة (كفاءة متوسطة) = 40% من العاملين .

- المجموعة الرابعة (كفاءة فوق المتوسط) = 20% من العاملين .

¹ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص : 131 .

² - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص : 373 .

³ - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص : 250 .

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ، إدارة القوى البشرية ، المرجع السابق ، ص : 288 .

- المجموعة الخامسة (كفاءة مرتفعة) = 10% من العاملين .

يتفادى المقيم عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري ا لوقوع في مشكلة التسهل أو التشدد في التقييم التي تعاني منها المقاييس السابقة الذكر ، كما تتجاوز هذه الطريقة مشكلة تقييم عدد كبير من الأفراد . غير أن ما يعاب على هذه الطريقة أن اعتماد نسب التوزيع الطبيعي لا يعكس دائماً واقع الأمر ، فقد تتوفر نسبة أكبر من 10% من الأفراد ذوي الكفاءة المرتفعة في أحد الأقسام ، كما أن التوزيع الطبيعي يعتمد على العينة العشوائية بينما تعتمد عملية التقييم على عينة اختيارية . بالإضافة إلى أنه لا يمكن تطبيق هذه الطريقة في حالة تقييم عدد قليل من الأفراد .

تعتبر الطرق السابقة من أقدم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، ونظراً لعدم قدرتها على تجاوز مشاكل التحيز والأحكام الشخصية للمقيم البعيدة عن الموضوعية تم التوجه إلى تبني طرق حديثة تتميز بالدقة في التقييم .

2 - الطرق الحديثة (المطلقة) : هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء الأفراد، حيث يحكم المشرفون على أداء العاملين بالاعتماد على معدلات أداء موضوعية مصممة على أساس مؤهلات الفرد العامل . ولا تعتمد هذه الطرق على مقارنة أداء الفرد مع باقي زملائه بل يتم ترتيبهم وفق معايير محددة . ومن أهم هذه الطرق :

- **طريقة الاختيار الإجباري :** وفق هذه الطريقة يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات من العبارات ، بحيث كل مجموعة تخصص لمعيار معين في تقييم أداء الفرد . وتحتوي كل مجموعة على أربعة عبارات في شكل ثنائيتين ، إحداهما تعبر عن الجانب الإيجابي لأداء الفرد والأخرى تعبر عن الجانب السلبي منه . وتتولى إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وضع شفرة سرية يتحدد بموجبها العبارة التي تعتبر أكبر أهمية في كل ثنائية . يقوم المقيم بملاً الاستمارة دون أن يكون على علم بهذه الشفرة من خلال وضع علامة أمام العبارة المناسبة لمستوى الفرد ثم يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بحل الشفرة ، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم ذات قيمة حقيقية تستحق درجة عالية في التقييم كان ذلك في صالح المرؤوسين وهكذا .¹

تساعد هذه الطريقة على تجنب تحيز وتشدد أو تساهل المشرف لأنه يجتهد درجات كل اختيار ، غير أن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً واسعاً لصعوبة فهمها وتطبيقها وكذا لصعوبة المحافظة على سرية الشفرة .²

- **طريقة الإدارة بالأهداف :** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بت تحقيقها واتخاذ القرارات المساعدة على ذلك ، وتستخدم هذه الطريقة كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة ، والمتمثلة فيما يلي :

¹ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، المرجع السابق ، ص ، ص : 230 ، 231 .

² - علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص : 337 .

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .

- يشرف الرؤساء والمرؤوسون على وضع وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس .

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها .

- في حالة ظهور انحرافات أو نواحي ضعف في الأداء خلال عملية التقييم وجب العمل على تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها .¹

تتميز طريقة الإدارة بالأهداف بعدة مزايا في تقييم الأداء الوظيفي أهمها :²

- تعتبر الطريقة الوحيدة التي تشرك العاملين في عملية تقييم الأداء الوظيفي، الأمر الذي يعزز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يقود إلى الفهم والتعاون المشترك من أجل تطوير الأداء .

- تعالج العديد من النقائص التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي عند اتباع الطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي .

توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه مبنياً على خصائص وطبيعة وأهداف وظيفته، الأمر الذي يمكن المرؤوس من تقييم أدائه ذاتياً على أساس النتائج التي حققها .

- تركز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره .

تتميز هذه الطريقة بتشجيع الأفراد على تحديد أهدافهم بدقة وبشكل كمي، بحيث تكون قابلة للقياس بموضوعية، كما تساهم في تسهيل عملية تخطيط وتنسيق أهداف المنظمة ككل .

- توضح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس، وتنظم العمل وتنسق بين الجهود .

تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوسين على تطوير أدائهم ومدتهم بالمعلومات الكافية على أدائهم الحالي والمستقبلي وعدم الاكتفاء بالنقد فقط .

- تتماشى مع مبدأ أن الأفراد تزيد مردوديتهم كلما وضعت لهم أهداف دقيقة خلال فترة زمنية محددة .

- تنمي قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية .

- تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم، الأمر الذي يقلل من تبعيته لرئيس العمل ويزيد من درجة تكيفه مع ظروف بيئة العمل .

وما يعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على أرض الواقع، وذلك بالنظر لصعوبة صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس الكمي . بالإضافة إلى تركيزها على النتائج وإهمالها لكيفية تحقيقها، كما أنها تفتقر إلى

¹ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، المرجع السابق ، ص : 134 .

² - زهير ثابت ، المرجع السابق ، ص ، ص : 126 ، 127 .

الواقعية عند مقارنة أداء الأفراد نظراً لاختلاف أسس التقييم من فرد لآخر واختلاف درجة صعوبة تحقيق كل فرد لأهدافه .¹

- **طريقة الأحداث الحرجة :** يتم تقييم الأداء وفق هذه الطريقة من خلال تسجيل الأحداث الجوهرية التي يقوم بها الفرد ، بحيث يدون المقيم مكان وزمان وسبب حدوث هذه التصرفات ، ويكون القرار الصادر من المقيم بناءً على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه هذه الأحداث . والمقصود بالأحداث الجوهرية الأعمال الفعلية الهامة التي يقوم بها الفرد ذات الأثر المباشر على أدائه ، سواءً كان هذا الأثر إيجابياً أو سلبياً ، فهي حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة . وتتطلب هذه الطريقة وجود سجل لكل عامل يستخدمه الرئيس المباشر مع الملاحظة المستمرة والدقيقة لسلوك الفرد عند حصول هذه الحوادث ، بحيث يتم تجميع التصرفات المختلفة وعدد مرات تكرارها وإعطاء كل حدث وزن يتماشى مع أهميته أو خطورته ، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى أداء كل فرد بناءً على المعلومات المتوفرة .²

من مزايا هذه الطريقة توفير مقاييس موضوعية للمشرف في تقييم أداء العاملين حيث لا يعتمد كثيراً على الذاكرة والتعميم ، كما تساعد في إبراز نواحي القصور في أداء الأفراد من خلال توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بكل فرد ، بالإضافة إلى أنها تسمح بالتعرف على سلوكه وردة فعله في مختلف المواقف التي يواجهها أثناء ممارسته لعمله . ويقع على عاتق الإدارة مهمة تطوير هذا السلوك من خلال التدريب والإشراف الجيد . وما يؤخذ على هذه الطريقة استهلاكها للوقت والجهد كونها تتطلب المتابعة والملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد .

- **طريقة قوائم المراجعة :** وتتضمن إعداد قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء الفرد ، وذلك بالتعاون بين الرئيس المباشر وإدارة الأفراد بغية قياس مدى توافر جملة من الصفات والخصائص في العامل ، سواءً كانت هذه الصفات إيجابية أو سلبية مع تحديد أثر كل صفة على الأداء . ويتم تطبيق هذه الطريقة من خلال تأشير المشرف أمام عبارة نعم أو لا حسب توفر الصفة في الفرد من عدمه ، بعد ذلك ترسل هذه القوائم إلى إدارة الموارد البشرية أين يتم إعطاء وزن لكل صفة ، بحيث تكون هذه الأوزان سرية لا يعرفها العامل ولا المشرف وذلك لضمان موضوعية التقييم .³

تعتبر عملية تحليل العبارات ومنحها أوزاناً عن موضوعية تقييم الأداء ، غير أن تحديد أثر الصفات على أداء الفرد بدقة أمر غاية في الصعوبة لأنه يتطلب الجهد والخبرة والوقت . كما أن هذه الطريقة لا تخلو من مشكلة التحيز ، لأن المشرف رغم عدم إطلاعه على وزن كل صفة بإمكانه زيادة عدد مرات الإجابة بنعم لضمان تقييم جيد للفرد العامل .

يتضح من خلال استعراض أهم طرق تقييم الأداء الوظيفي سواءً التقليدية منها أو الحديثة أنه لا توجد طريقة مثالية يمكن أن تحقق رضا مطلق للعاملين ويتفادى تطبيقها المشاكل الناتجة عن عملية تقييم الأداء . كما

¹ - سهيلة محمد عباس وآخرون ، المرجع السابق ، ص : 264 ، 265 .

² - محمد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص : 152 .

³ - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص : 303 .

اتضح أن نجاح هذه الطرق في تقييم الأداء الوظيفي يتطلب انتقاءها بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة، المستوى الوظيفي ونمط الإشراف المعتمد بالمنظمة، وذلك بالنظر لتنوع الوظائف واختلاف الأهداف التشغيلية لكل مستوى وظيفي وبالتالي يمكن استخلاص مما سبق أن استخدام أكثر من طريقة في التقييم كفيل بتجاوز المشاكل والأخطاء الناجمة عن عملية التقييم الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل :

تتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المكانة الهامة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المنظمات، حيث يعتبر تحسين وتطوير أداء أفرادها الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه . كما تنطوي عملية تقييم الأداء الوظيفي على أهمية بالغة داخل المنظمة باعتبارها وسيلة فعالة في تحسينه ، وذلك من خلال تحديد مواطن القوة والعمل على تعزيزها والوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تجاوزها . ويتطلب تقييم الأداء توفر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تتماشى مع طبيعة نشاط المنظمة، سواء كانت منظمة أعمال أو هيئة إدارية عمومية ؛ بحيث تتميز هذه المقاييس بخصائص تؤهلها لأن تكون أكثر موضوعية في تقييمها لوظائف وأفراد المنظمة .

نظراً لتعرض عملية تقييم الأداء الوظيفي للعديد من العوائق التي تحول دون فعاليتها ، كان لزاماً على إدارة المنظمة اتباع الأساليب الكفيلة بتذليل العقبات وتحقيق أهداف عملية التقييم وبالتالي ضمان ثقة العمال في نظام التقييم برمته ، لأنه لا تكتمل ثقة هؤلاء الأفراد في نظام التقييم إلا من خلال شعورهم بمصداقية الطرق المتبعة في تقييم أدائهم ، لذا على إدارة المنظمة أن تتبنى الطرق التي تتماشى مع إمكانياتها وتسمح لها بالوقوف على حقيقة أداء أفرادها بعيداً عن التحيز والآراء الشخصية المبالغ فيها .

كما يعد الأداء الوظيفي من أهم المحددات التي يتم الاعتماد عليها في اختيار الأسلوب الملائم في التسيير بين أن يكون مركزياً أو لامركزياً ، بحيث تعتبر الصفات الشخصية للعاملين ومستوى المهارات والقدرات التي يتوفرون عليها ملاماً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية ، وهو ما سوف يتم تناوله بالدراسة من خلال الفصل الموالي .

الفصل الثاني :

المركزية واللامركزية

الإدارية

تمهيد :

يعد موضوع المركزية واللامركزية أحد المواضيع المهمة في العملية التنظيمية . ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشتتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام و تفكير الإداريين ،حيث تعد الشغل الشاغل للعديد من المديرين إذ أنها توضح الطريقة التي يسيرون عليها في تعاملهم مع المرؤوسين ومدى درجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .

إلا أن الغالبية ممن تناولوا هذا الموضوع قد أشاروا إلى المركزية باعتبارها صفة من صفات التخلف الإداري، وبالمقابل هناك إشارات كثيرة إلى مزايا وحسنات اللامركزية باعتبارها ضرورة من ضرورات العصر الذي نعيشه. بما فيه من تقدم علمي وتطور تقني .

والواقع أن استخدام أسلوب المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل أهمها درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية ونوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري ،بالإضافة إلى نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وأيضا درجة التوسع في أنشطة الجهاز الإداري والأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها .

أما فيما يتعلق بالهياكل العمومية ذات الصبغة الإدارية فتبرز أهمية الأسلوب الأمثل المتبع في اتخاذ القرار بين أن يكون مركزياً أو غير مركزي. بما يتلاءم وتحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي . فمركزية السلطة تعد ضماناً لوحدة الحلول والأعمال في الأداء الإداري ومن ثم وحدة المعاملة مع جميع المتعاملين مع المنظمة ،فيما تؤدي لامركزية السلطة إلى السرعة في اتخاذ القرارات والبت في الأمور من الموقع الأدنى بدلاً من الرجوع إلى مواقع إدارية أعلى ،فضلاً عن إشعال روح الحماسة والرغبة وما يترتب عن ذلك من زيادة في فعالية الأداء لدى المرؤوسين بالنظر لمساهمتهم في اتخاذ القرار .¹

بالرغم من مزايا وعيوب كل من المركزية واللامركزية إلا أنهما مرتبطتان بفكرة التفويض ،فالسلطة يمكن أن تفوض على عكس المسؤولية ،حيث يكون لكل من المركزية واللامركزية دوراً في الأداء العام للهيئة الإدارية . بغية الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع هذا الفصل ،فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث : حيث يتناول المبحث الأول مفهوم المركزية الإدارية ،وعناصرها ،صورها إضافة إلى العيوب والمزايا التي تتسم بها ،فيما يتطرق المبحث الثاني إلى مفهوم اللامركزية الإدارية ،صبيغها وصورها إضافة إلى مزاياها وعيوبها ،بينما يتناول المبحث الثالث عملية التفويض كشكل من أشكال اللامركزية الإدارية .

المبحث الأول : المركزية الإدارية

ترتبط المركزية الإدارية بعملية تركيز السلطة ومدى تفويضها للمرؤوسين ،كما أن اختيار المركزية كتنظيم إداري للهيئات والمصالح الإدارية يبدو جلياً من خلال هيكلها التنظيمية ،ففي النظام المركزي يمتلك المدير أو الرئيس جميع الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات . ينبغي الإشارة إلى أنه لا توجد مركزية إدارية مطلقة في

¹ - مدني عبد القادر علافي ،المرجع السابق ،ص : 422 .

تسيير الهيئات الإدارية، بحيث توجد درجات مختلفة من المركزية واللامركزية، فأى تنظيم إداري لمنظمة ما لا بد أن يتضمن قدرًا من المركزية وقدرًا آخر من اللامركزية. فلو احتفظ الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات يكون قد تحقق مفهوم المركزية الكاملة التي يستحيل تنفيذها عملياً خصوصاً في منظمة كبيرة الحجم ومتعددة الأنشطة. أما إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف وإصدار ما يريد من القرارات يكون قد تحقق مفهوم اللامركزية الكاملة أو المطلقة، والتي تؤدي إلى نوع من الفوضى في تسيير المنظمة.¹

المطلب الأول : مفهوم المركزية الإدارية

أولاً : تعريف المركزية الإدارية

لقد نال موضوع المركزية واللامركزية اهتمام العديد من الدراسات الإدارية المتعلقة بتسيير المنظمات خاصة الخدمية منها، وذلك بالنظر لأثره على أداء المنظمة والفرد على حد سواء. ويرتبط ظهور كلمة المركزية (CENTRALISATION) بقيام الثورة الفرنسية حينما استعمله ساسة ورجال هذه الثورة، وقد كان شائعاً قبل ذلك لفظ تمركز أو تركيز (CENTRALISE)، والذي يعني تجمع الخدمات والوحدات الإدارية في العاصمة أو في مركز واحد وعدم توزيعها في مراكز أخرى متفرقة. ومع مرور الوقت أصبح مصطلح المركزية يستخدم للدلالة على تركيز السلطة التي تفرض على الجميع من مركز واحد دون أن يشاركها مركز آخر، وبمعنى آخر تركيز السلطات وتجميعها في يد عدد قليل من الأشخاص.²

- كما تعرف المركزية على أنها : الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد شخص أو مستوى إداري عال، وبالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناءً على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته.³

ويترتب على تطبيق أسلوب المركزية في تسيير المنظمات عدم رغبة القيادات العليا في تفويض الصلاحيات والاختصاصات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري. وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات مع ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المديرين، الأمر الذي يؤدي إلى سيطرة الروتين والبيروقراطية وفقدان الأفراد لروح المنافسة بالنظر لإحساسهم بعدم أهميتهم في سير العمل داخل المنظمة.⁴

ثانياً : مزايا المركزية الإدارية

تتميز المركزية الإدارية في حالة توفر المحددات الملائمة لتطبيقها بعدة مزايا، يمكن حصرها في النقاط التالية :⁵

1 - محمد أحمد وآخرون : التنظيم الإداري، مطبعة المدني، القاهرة، مصر، 1982، ص : 69 .
2 - ربيع أنور فتح الباب : الظروف البيئية وحدود المركزية واللامركزية الإدارية في دولة قطر، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1993، ص : 41، 42 .
3 - مصطفى شاويش : الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993، ص : 500 .
4 - صالح الشيكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1969، ص : 285 .
5 - محمد عبد الحميد أبو زيد : أثر التفويض في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة -، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1977، ص : 05 .

- مساعدة الرئيس الإداري على الإمساك بزمام الموقف في الجهاز الإداري والإطلاع على كافة الأمور .
- يلائم النظام المركزي تسيير المرافق العامة ،التي تهدف إلى تقديم خدماتها لجمهور المواطنين دون الإقتصار على إقليم معين .
- يعتبر النظام المركزي ضرورة للتخطيط الشامل مع الإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة .
- تحقيق النظام المركزي للعدالة والمساواة من خلال ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع جميع الوحدات الإدارية التابعة للمنظمة ،وذلك من حيث وضع البرامج والسياسات ذات العلاقة بالعمل .
- صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة ،الأمر الذي يساعد على تفادي حدوث ازدواجية في القرارات .
- تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا .
- سهولة الرقابة وإجراءاتها ،ذلك أن استخدام أسلوب المركزية الإدارية لا يتطلب وضع أنظمة رقابية مفصلة على جميع الأنشطة ،بل تخضع جميعها إلى نظام موحد للرقابة والتوجيه مما يقلل من الانحرافات في العمل .
- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات ووضوح الإجراءات في الإدارات المختلفة ،الأمر الذي يسهل تطبيقها ويضمن السير الحسن للحياة الإدارية .¹

ثالثاً : عيوب المركزية الإدارية

- على الرغم من المزايا العديدة السابقة لـ للمركزية الإدارية ،إلا أنه يتمخض عن تطبيق هذا الأسلوب من التسيير في حالة عدم توفر المحددات الملائمة لذلك عدة عيوب أهمها :²
- يتسم أسلوب المركزية بالبطء والتعقيد والروتين عند تنفيذ الأعمال .
- قتل الطموح لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية للرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى ،إذ لا تتاح لهم الفرصة في إبراز ما لديهم من مواهب وقدرات يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل .
- عدم تكوين صف ثانٍ أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة .
- لا يلائم أسلوب المركزية مواجهة الاحتياجات المحلية بخاصة في الأقاليم البعيدة عن مصدر اتخاذ القرار ،مع استحواذ العاصمة والمدن الكبرى بمعظم الاهتمام والرعاية ،الأمر الذي يؤدي إلى عدم التوازن في مستوى النمو الاجتماعي والاقتصادي في الدولة الواحدة ،وبالتالي زيادة الهوة بين المناطق والأقاليم .
- قد يغفل متخذي القرارات في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل .
- قد تمتد خطورة القرار الفاشل لتشمل قطاعاً كبيراً أو المنظمة ككل .
- تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية أو الاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى ،فلا يبادرون بالتصرف في أي موقف انتظاراً للقرار الصادر من الإدارة العليا ،الأمر الذي يلغي الابتكار ويضيع استغلال الأفكار الجديدة .

¹ - هاني علي الطهراوي : القانون الإداري ،الدار العلمية الدولية ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2001 ،ص : 141 .

² - محمد مرغني خيري : الوجيز في القانون الإداري المغربي ،دار المغرب للتأليف والترجمة والنشر ،الرباط ،المغرب ،1978 ،ص : 75 .

المطلب الثاني : أركان وصور المركزية الإدارية

أولاً : أركان المركزية الإدارية

تقوم المركزية الإدارية على مجموعة من الأركان ،والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

1 - تركيز السلطة : يقصد بتركيز السلطة استحواذ الإدارة المركزية في العاصمة على جميع الاختصاصات التي تخولها لها الوظيفة الإدارية ،وذلك على حساب باقي الأقاليم التابعة للدولة . ويعني تركيز جميع الوظائف الإدارية في يد السلطة المركزية أن يكون لها وحدها حق إصدار القرارات سواء المتعلقة بالتعيين في الوظائف العامة أو الإشراف على جميع المرافق العامة والمحلية .¹

2 - التدرج الهرمي : يوجد نظام المركزية الإدارية على أساس تدرج هرمي أو سلم إداري ،بحيث يتدرج الموظفون في هذا الهرم من أسفل إلى أعلى . ففي قاعدة الهرم يوجد صغار الموظفين ثم يتدرج الهرم إلى أعلى أين يوجد الموظفون الأعلى درجة حتى الوصول إلى قمة الهرم . وتقتضي هذه التبعية خضوع الرؤوسيين لرؤسائهم في العمل مع تحمل كل رئيس للمسؤولية عن أعمال مرؤوسيه أمام الرئيس الإداري الأعلى منه ، ويعني هذا الأمر تعدد الرئاسات الإدارية المتدرجة مع تبعيتها جميعاً في النهاية للرئيس الأعلى الذي ينتهي إليه التسلسل الإداري .²

بالتالي فإن تواجد عنصر التبعية المتدرجة ضروري وله أهمية كبيرة في قيام نظام المركزية الإدارية ،وذلك بالنظر إلى كون أن عنصر التبعية يعمل على ربط الوحدات المتدرجة بعضها ببعض مع خضوعها لسلطة الرئيس الإداري الأعلى . وفي حالة عدم توفر هذا التدرج للتنظيم الإداري فإنه يكون أمامنا نوع آخر من التنظيم وهو اللامركزية الإدارية ،والذي سيتم التطرق إليه من خلال المبحث الموالي .

3 - ممارسة السلطة الرئاسية : ويرتبط هذا الركن مع الركن السابق ،لأن خضوع الموظف لرئيسه طبقاً لنظام السلم الإداري يعني خضوعه لما يسمى بالسلطة الرئاسية أو الرقابة الرئاسية لرئيسه . وتشتمل هذه الرقابة على عنصرين هما التوجيه والمتابعة ،بحيث يهدف الأول إلى إرشاد الموظف وتوجيهه قبل قيامه بالعمل المنوط به . فيما يهدف العنصر الثاني إلى التأكد من مطابقة أعمال الموظفين للأنظمة واللوائح .³

ثانياً : صور المركزية الإدارية

ترتبط صور المركزية الإدارية بركن تركيز السلطة السابق ذكره ،والتي تأخذ شكلين هما التركيز الإداري المطلق وكذا التركيز الإداري النسبي . وفيما يلي شرح موجز لهاتين الصورتين :⁴

1 - التركيز الإداري المطلق : ويمثل الصورة المتطرفة للمركزية الإدارية ،بحيث تتركز السلطة الإدارية في يد أعضاء الإدارة العليا بالهيئات والمديريات العمومية بالعاصمة ،أما الموظفون التابعون للسلطة المركزية سواء كانوا

¹ - هاني علي الطهراوي ،المرجع السابق ،ص : 132 .

² - محمد رفعت عبد الوهاب ،حسين عثمان محمد : مبادئ القانون الإداري ،دار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001 ،ص : 148 .

³ - المرجع نفسه ،ص : 150 .

⁴ - هاني علي الطهراوي ،المرجع السابق ،ص - ص : 133 - 135 .

في المركز أو في الوحدات التابعة لها فإنهم لا يملكون سلطة التقرير والبت في تصريف الأمور، بل تقتصر مهمتهم في مجرد التنفيذ للقرارات والأوامر والتعليمات الصادرة عن السلطة المركزية. غير أن التركيز الإداري المطلق لم يعد يلائم الظروف الحالية، فقد أدى اتساع وتشعب النشاط الإداري للهيئات الإدارية العمومية إلى عجز نظام المركزية المطلقة على الوفاء بالحاجات المتنوعة للمديريات الفرعية في مختلف الأقاليم، بالإضافة إلى أن ضغط العمل على الرئيس الإداري الأعلى يدفعه إلى الموافقة والتوقيع دون فحص أو دراسة على قرارات كثيرة يعدها موظفون عنده غير مسؤولين قانوناً عن تلك القرارات. وقد تسبب عجز نظام المركزية الإدارية المطلقة في إطالة الإجراءات وضياح الوقت، وهو ما أدى إلى ظهور درجة مخففة ومعتدلة من المركزية الإدارية والمتمثلة في التركيز الإداري النسبي.

2- التركيز الإداري النسبي: والمقصود به منح سلطة البت النهائي في بعض الأمور إلى ممثلي السلطة المركزية سواء كانوا في العاصمة أو في باقي الأقاليم دون الرجوع إلى الرئيس. وقد يكون التركيز الإداري النسبي خارجياً، بمعنى أن من يبت في بعض الشؤون الإدارية يكون تابع للهيئات الإدارية الفرعية المتواجدة بالأقاليم، كما قد يكون التركيز الإداري النسبي داخلياً، بمعنى أن سلطة البت النهائي تكون في يد أحد الرؤوس المقيمين مع الرئيس الإداري الأعلى في مقر الهيئة أو المديرية العمومية كالمديرين العاملين الذين يزاولون سلطتهم بالعاصمة.

إن تخويل بعض الاختصاصات إلى ممثلي السلطة المركزية لا يعني استقلال هؤلاء الممثلين عن المدير العام، إذ أنهم يمارسون سلطة البت النهائي في نطاق المركزية الإدارية التي تملي خضوعهم لمن يعلوهم في السلم الإداري حتى الوصول إلى الرئيس الإداري الأعلى.

يتم نقل الاختصاص إلى الرؤوس من خلال طريقتين هما: نقل الاختصاص وتفويض الاختصاص. فالمقصود بالطريقة الأولى توزيع بعض الاختصاصات الإدارية بمقتضى نصوص قانونية صريحة على أعضاء السلطة الإدارية، بحيث تستخدم هذه الطريقة في حالة التركيز الإداري النسبي الخارجي. أما الطريقة الثانية فالمقصود بها أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته المستمدة من القانون إلى أحد رؤوسه في نفس الاختصاص، وتستخدم هذه الطريقة في حالة التركيز الإداري النسبي الداخلي.¹

المطلب الثالث: محددات نجاح استخدام المركزية أو اللامركزية الإدارية:

يمكن حصر محددات استخدام المركزية أو اللامركزية الإدارية في العناصر التالية:²

- **حجم المنظمة:** إن زيادة حجم المنظمة - مقاساً بعدد العاملين - يعني زيادة تعقد عملياتها، وهو الوضع الذي يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة، ما ينتج عنه زيادة العبء على عاتق المديرين في المستويات العليا، وذلك عند اتباع أسلوب المركزية.

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد، المرجع السابق، ص: 153.

² - نادية أيوب: نظريات القرارات الإدارية، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 1994، ص - ص: 199 - 201.

في مثل هذا الوضع تصبح عملية التفويض أكثر من ضرورية لربح الوقت والجهد، وبالتالي فإن زيادة حجم المنظمة يزيد من احتمالات نجاح أسلوب اللامركزية في التسيير .

- **التداخل بين الأنشطة :** كلما زادت درجة التداخل بين أنشطة المنظمة، يكون من الأفضل تطبيق أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك بغية الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصدر واحد .

- **شخصية العاملين :** تعتبر شخصية العاملين عاملاً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية، فتمتع العاملين بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات والصفات الشخصية يساعد على نجاح أسلوب اللامركزية في عملية التسيير، ويرجع ذلك إلى مقدرتهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إلى الرؤساء في كل صغيرة وكبيرة .

- **توافق الأهداف :** يساعد توافق أهداف العاملين مع أهداف إدارات وأقسام المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق، وعندها يمكن تطبيق أسلوب اللامركزية بنجاح، كون أن كل الأهداف الجزئية للأقسام تصب في تحقيق الهدف العام للمنظمة، وبالتالي لا يكون هناك تناقض بين القرارات المتخذة في مختلف الأقسام والإدارات التابعة للمنظمة، وهو ما يسمح بتفويض السلطة للمرؤوسين .

- **مستوى صنع القرار :** تتوقف عملية صنع القرار سواءً في المستوى الأعلى أو الأدنى من السلم الإداري على نوع النشاط الممارس بالمنظمة، فمثلاً القرارات المتعلقة بالأفراد أو التمويل عادة ما يتم الاحتفاظ بها في المستوى الإداري الأعلى، أي أن أسلوب المركزية يلائم مثل هذه الأنشطة .

- **كفاءة النظام :** تتعلق كفاءة النظام الكلي للمنظمة بقدرتها النسبية على تحقيق أهدافها، معدل النمو في عملياتها، طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة وكذا كفاءة عمليات الرقابة . فالمنظمة التي يمكنها تحقيق أهدافها المالية بنجاح يصبح لديها دافعاً قوياً لزيادة مساهمة العاملين لديها وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، أي أنها تميل إلى تبني أسلوب اللامركزية الإدارية . أما فيما يتعلق بمعدلات النمو، فيتلاءم تطبيق المركزية الإدارية مع النمو البطيء والتدرجي في حالة المنظمات الصغيرة، أما إذا كان معدل النمو سريعاً أو تم التوسع من خلال شراء وضم منظمات أخرى فإن التحول إلى أسلوب اللامركزية يصبح أمراً ضرورياً . كما تعد طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة المحدد الرئيسي لاتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية حتى لو تعارض مع باقي المحددات الأخرى، والمقصود بطبيعة النشاط هو تلبية حاجات العملاء، مصادر المواد الأولية ومواقع التسهيلات الصناعية للمنظمة. وأخيراً فإن مدى كفاءة عمليات الرقابة في المنظمة تعتبر عاملاً محددًا لمستوى اللامركزية، فلا يمكن للمدير أن يفوض السلطة إلا في وجود وسائل رقابية فعالة تضمن له متابعة الأداء والحكم على مستواه .

المبحث الثاني : اللامركزية الإدارية

لقد نال موضوع تركيز وتشنت السلطة في المنظمات على اهتمام وتفكير العديد من المديرين والإداريين، بحيث أنها توضح الطريقة التي يتبعونها في تعاملهم مع المرؤوسين ومدى درجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات .

المطلب الأول : مفهوم اللامركزية الإدارية

أولاً : تعريف اللامركزية الإدارية

- تقوم اللامركزية الإدارية على أساس : " توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في مباشرتها لإختصاصاتها " .¹

- كما تعرف على أنها : "سياسة إدارية تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه ،أي تفويضها للأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع حقهم في اتخاذ القرارات ،حيث يقوم الرئيس بتفويضهم بعضاً من سلطته حتى يتمكنوا من التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها " .²

- كما تعرف أيضاً على أنها : " تفويض كل أو بعض سلطات المركز إلى الوحدات والوظائف الأدنى في الجهاز الإداري ،وهو ما يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحيه وسلطة صنع القرار والتصريف المستقل وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها . فعند صنع القرارات على مستوى الوحدة أو الوظيفة القائمة بالتنفيذ دون أن تصعد هذه القرارات إلى مستويات أعلى ،وعندما لا يتم تقييم السلطات والصلاحيات التقديرية للوحدات والوظائف باللوائح والقوانين المقيدة لتصرفاتها فإن اللامركزية تكون هي الصفة الغالبة " .³

ثانياً : مزايا اللامركزية الإدارية

تتميز اللامركزية الإدارية في حالة توفر المحددات الملائمة لتطبيقها بالعديد من المزايا ،يمكن حصر أهمها في النقاط التالية :⁴

- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات المهمة ،وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية .
- مساعدة التنظيم على البت في الأعمال بسرعة لحل المشكلات وتلافي الأخطاء وتداركها مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة ،بالإضافة إلى توفير الوقت في إجراءات تنفيذ القرارات .
- اتخاذ قرارات أفضل ،لأن متخذ القرار الذي يعايش المشكلة أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها .
- تحقق اللامركزية الإدارية مبدأ مهم من مبادئ وهو توازن أو تكافؤ السلطات والمستويات .
- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى كنتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية ، وما يتمخض عن ذلك من شعورهم بالرضا والأهمية .

¹ - عبد الله عبد الغني بسبوي : التفويض في السلطة الإدارية ، مطابع الأمل ، بيروت ، لبنان ، 1986 ، ص : 137 .

² - مصطفى شاويش ، المرجع السابق ، ص : 501 .

³ - خالد بن فيحان المنديل : المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض منشورة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص : 40 .

⁴ - علي شريف ، المرجع السابق ، ص ، ص : 299 ، 300 .

- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وخبراتهم في إنجاز الأعمال وهيئتهم لشغل مناصب عليا .

- تساعد اللامركزية الإدارية على ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة كنتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم .

- إن تداعيات القرارات الخاطئة المتخذة في ظل اللامركزية الإدارية أقل خطراً، فتأثيرها ينحصر في إدارة أو قسم واحد ولا يصل تأثيره السلبي إلى الإدارات الأخرى .

ثالثاً : عيوب اللامركزية الإدارية

على الرغم من المزايا العديدة السابقة للامركزية الإدارية، إلا أنه يتمخض عن تطبيق هذا الأسلوب من التسيير في حالة عدم توفر المحددات الملائمة لذلك عدة عيوب أهمها :¹

- تناقض وعدم اتساق القرارات المتخذة، مع ازدواجية الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة بالإضافة إلى زيادة التكاليف .

- صعوبة عملية الاتصال سواء أفقياً أو رأسياً، لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة .

- إن الإفراط في تطبيق اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما قد يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها .

- خطورة النظرة الجزئية لكل إدارة، وذلك من خلال اتخاذ قراراتها على حدى دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة .

- هناك بعض الأعمال والوظائف التي لا يتلاءم مع طبيعتها تطبيق أسلوب اللامركزية الإدارية كالعلاقات المالية ومراقبة استخداماتها .

المطلب الثاني : صور وصيغ اللامركزية الإدارية

أولاً : صور اللامركزية الإدارية

تتحقق اللامركزية الإدارية من خلال أخذها لإحدى الصورتين التاليتين :²

1 - الصورة الأولى : من خلالها قد يفرض المركز السلطة والصلاحيات للوحدات والوظائف الأدنى مع بقاء

هذه الوحدات والوظائف في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته، وتأخذ هذه الصورة شكل

تفويض السلطة لبعض مصالح أو فروع منظمة معينة لكي تباشر عملها دون تدخل الجهاز المركزي للمنظمة،

وذلك مع بقاء هذه المصالح والفروع ككيانات مندمجة في كيان المنظمة .

2 - الصورة الثانية : وعلى أساسها تتحقق اللامركزية من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية

التابعة للمنظمة استقلالاً تنظيمياً، إدارياً ومالياً مع منحها الشخصية الاعتبارية المستقلة . وفي هذه الحالة تباشر

¹ - خالد بن فيحان المنديل، المرجع السابق، ص : 44 .

² - أحمد عاشور : الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص -ص : 311 - 314 .

هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها، وبا لتالي تعتبر عملية تسييرها لامركزية بالنظر للاستقلالية التي منحت إياها . ويطلق على مثل هذه اللامركزية للوحدات والمؤسسات والمشروعات العامة التي تمنح شخصية اعتبارية مستقلة اسم اللامركزية المصلحية، وهناك أيضاً وحدات الإدارة المحلية ووحدات الحكم المحلي التي تتمتع كذلك بشخصية اعتبارية مستقلة وكيان تنظيمي مستقل، ويطلق على هذا التنظيم اسم اللامركزية الإقليمية .

ثانياً : صيغ اللامركزية الإدارية

تتأثر طبيعة النظام اللامركزي بالعديد من المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمات داخل الدولة الواحدة، ونتيجة لذلك فإن اللامركزية الإدارية تتخذ صيغ مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي :¹

1 - عدم التركيز : ويعد أبسط أشكال اللامركزية الإدارية، كما يعتبره البعض أحد صور المركزية الإدارية (تركيز الإداري النسبي) وهو ببساطة تسليم بعض السلطات والمسؤوليات الإدارية إلى مستويات دنيا أو وحدات فرعية ضمن الإدارة المركزية .

2 - التحويل : ويتميز هذا النوع من اللامركزية بتأسيس وحدات على مستوى القاعدة أو بإعطاء مسؤوليات أكبر لما هو موجود من هذه الوحدات، وتتميز هذه الوحدات بالاستقلالية عن الإدارة المركزية .

3 - الخصخصة : وهي صيغة جديدة من اللامركزية ظهرت في السنوات الأخيرة، ويهدف هذا الأسلوب في الأساس إلى تحفيز الأداء والإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة . وبموجب هذه الطريقة تتخلص الحكومة من بعض مسؤولياتها، بحيث يتم تحويل هذه المسؤوليات إلى مؤسسات وجمعيات تطوعية في حالة المشروعات التي لا تهدف إلى الربح، أو إلى القطاع الخاص في حالة المشاريع الهادفة للربح .

4 - التفويض: عملية التفويض كامتداد لصيغة عدم تركيز السلطة، بحيث يتم من خلالها نقل المسؤوليات الإدارية إلى أجهزة خارج الهيكل البيروقراطي المعتاد، وذلك مع عدم وجود علاقة مباشرة لهذه الأجهزة مع الإدارة المركزية .

ثالثاً : علاقة اللامركزية الإدارية بعملية تفويض السلطة

إن عملية تفويض السلطة يتم بمقتضاها إسناد الوظيفة وما يقابلها من سلطة إلى أفراد محددين داخل المنظمة، بمعنى تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة، كما أن عملية تفويض السلطة تتم من خلال دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس . وفي غالب الأحيان يتم استخدام كل من مصطلحي اللامركزية والتفويض على أنهما سيان رغم أنهما لا يحملان نفس المعنى، إذ أن اللامركزية كما سبق ذكره تتمثل في تفويض السلطة إلى المرؤوسين من خلال قرارات محددة مسبقاً، وعلى أساس ذلك فإن تفويض السلطة يرتبط بما يسمى لامركزية السلطة . وتتوقف درجة المركزية واللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى مستويات تالية، فكلما زاد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة

¹ - عبد الملك عبد الله الهنائي : اللامركزية أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة الإداري، العدد 15، عمان، الأردن، 1993، ص - ص : 96 - 94 .

اللامركزية، وبالتالي فإنها تعمل على وضع السلطة وقوة اتخاذ القرار إلى المستوى الذي يتم عنده أداء الأعمال . بالمقابل فإن عملية التفويض تركز على نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، إذ أنها تسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات، وهو ما يعنى نقل سلطة اتخاذ القرار من مستوى تنظيمي إلى مستوى أقل منه .¹ وخلاصة القول أن عملية التفويض هي الوسيلة لتحقيق اللامركزية، بينما تعتبر اللامركزية الهدف المرجو تحقيقه من خلال عملية تفويض السلطة .

غير أنه توجد العديد من الفروق الملحوظة بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين . ففي الواقع العملي ليست المشكلة في وجود تفويض للسلطة من عدمه، لأن التفويض موجود في معظم المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة، إنما المشكلة التي يواجهها المديرون الممارسون هي مقدار اللامركزية الواجب تطبيقها في منظماتهم وكيفية القيام بذلك، وهذا إذا كانت هي الأسلوب المناسب . عليه فإن كل من المركزية واللامركزية ترتبطان بعملية تفويض السلطة، بحيث كلما زاد هذا التفويض في المنظمة كلما زادت درجة اللامركزية ونقصت معها درجة المركزية وبالتالي يمكن اعتبار كل من المركزية واللامركزية على أنها قطبان أو حدان متباعدان، بحيث من النادر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، ولذا تحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها فيما يخص المركزية واللامركزية، وذلك على ضوء طبيعة عملها، أهدافها والظروف البيئية التي تعمل في ظلها .²

المطلب الثالث : أثر المركزية واللامركزية الإدارية على الأداء الوظيفي

إنه لمن الشائع أن كثيراً من الإدارات والمصالح الحكومية يتم تسييرها وفق نظام مركزي شديد المركزية، وفي مثل هذا النظام تكون أنظار الرؤساء من جميع المستويات موجهة إلى أعلى دائماً أي إلى من يعلمهم من الرؤساء والمسؤولين، وهم غالباً لا ينظرون إلى من دونهم ولا يعيرون أي اهتمام إلى مشكلاتهم أو إلى أمور توجيههم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وذلك لأن كل رئيس ينظر إلى رئيسه الذي يعلوه ويتلقى منه الأوامر والتوجيهات والقرارات المتعلقة بجميع الأمور صغيرة كانت أو كبيرة، وما عليه إلا أن ينفذ ما أمر به . وفي مثل هذه الظروف فإن الشغل الشاغل لكل رئيس هو نيل رضا الرئيس الذي يعلوه في السلم الإداري، وذلك لأن الأول يعتمد على الأخير في ترقيته وعلاواته وفي التقارير التي يكتبها عنه . وفي مثل الشكل من التنظيم فإن عدم رضا الرؤساء عن مرؤوسيهم يدخل في نفوس هؤلاء الشعور بعدم الأمان والخوف أو التهديد بالنقل والتقليل من المكانة أمام مرؤوسيهم، فهم دائماً في تفكير فيما يتوقعون من أضرار تقع من رؤسائهم . كما أن النظام المركزي يعوّد الموظفين على الهرب من المسؤولية ويولد لديهم الشعور بأنهم مجرد أداة لتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات، ليصبحوا مع مرور الوقت عاجزين عن التصرف بحرية حتى لو منحوا إياها، وذلك لأن الفرد منهم قد فقد ثقته بنفسه وتسرب إلى قرارة نفسه الشعور بأنه قاصر عن إنجاز أي شيء وغير

¹ - هدى صقر : محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول، مجلة الإدارة، العدد 4، القاهرة، مصر، أبريل 1994، ص : 24 .

² - مصطفى شاويش، المرجع السابق، ص : 500 .

كفاءة لأداء أي عمل يتطلب سرعة التصرف واتخاذ القرارات . وفي وسط هذا الجو من المركزية فإن الرئيس يخشى دائماً تفويض سلطاته إلى من دونه ، وذلك لكي لا يجلب غضب الرئيس الأعلى منه في حالة ما إذا أخطأ أحد مرؤوسيه الذي فوضت له بعض الصلاحيات ، فهو دائماً يقبض على السلطة بين يديه حتى يتحكم في الأمور . بما ينال به رضا رؤسائه الأعلى منه ، وهو ما يعد مشكلة تؤثر على سير الأعمال وإنجازها وكذا على جو العلاقات الإنسانية بين الموظفين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى .¹

نظراً للآثار السلبية لهذه المركزية الشديدة في الأجهزة الإدارية ، فقد أصبح من الضروري إيجاد نظام يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات . إلا أن المسألة تعتمد إلى حد كبير على سلوك الأفراد وإرادة الرؤساء في الإدارات العليا في منح التفويض ، إضافة إلى أنه من الضروري أن تتوفر المهارات والمقدرة على الأداء لدى المرؤوسين حتى يكونوا أهلاً للتفويض ، وبالتالي فإن اللامركزية تساهم بقسط وافر في تطوير وتنمية مستويات الأداء لدى الأفراد من خلال تحميلهم لمسؤولية اتخاذ القرارات في بعض المهام التي فوضت لهم شريطة توفير المعلومات لهم ، والتي تساعدهم على اتخاذ تلك القرارات في مستوياتهم الإدارية الدنيا .

يتطلب نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية ترسيخ مفهوم التفويض الصحيح لدى الأفراد ، وهو ما يتحقق من خلال حسن اختيار شاغلي المناصب الإشرافية الذين تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات الذهنية والعملية والمعارف العمومية اللازمة لشغل هذه الوظائف ، إضافة إلى إخضاعهم للتدريب المناسب .²

خلاصة القول هي أن هناك أثر واضح لأسلوب المركزية واللامركزية على أداء الأفراد انطلاقاً من مرحلة الاختيار مروراً بالتدريب والترقية ، وبالمقابل يعتبر العنصر البشري أهم محددات نجاح تطبيق أسلوب المركزية أو اللامركزية الإدارية من عدمه .

المبحث الثالث : عملية التفويض الإداري كأهم مظاهر اللامركزية الإدارية

تعد عملية التفويض الإداري عملية استثنائية تخضع لعدة قواعد يجب مراعاتها عند تطبيقها حتى يتحقق الغرض منها ، والمتمثل في تخفيف العبء عن رئيس العمل من جهة ، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من جهة أخرى . ومن الضروري أن تستند عملية التفويض إلى نص قانوني أو لائحي يأذن بموجبه لصاحب السلطة أو الاختصاص بتفويض بعض المهام الموكلة إليه .

المطلب الأول : مفهوم التفويض الإداري

أولاً : تعريف التفويض الإداري

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة ، ويمكن حصر أهمها فيما يلي :

¹ - صالح الشيكشي ، المرجع السابق ، ص : 285 .

² - محمد بن عبد الله العثقلاني ، السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، غير منشورة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص : 25 .

- يقصد بعملية تفويض السلطة: "تحويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية".¹

- كما يقصد بتفويض السلطة: "أن للرؤساء أن يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم رؤسائهم".²

- فيما عرفه ماجد الحلو: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون الإداري إلى أحد مرؤوسيه".³

- بينما اعتبره نادر أبو شيخة: "بأنه أسلوب من أساليب إدارة الوقت".⁴

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة هو أن تفويض السلطة في الإدارة يعتبر كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري، فكثرة الموظفين والواجبات في المنظمة وضغط العمل أدى إلى إنشاء مستويات كثيرة تدرج تحتها وحدات إدارية متزايدة، وهو ما هيأ الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على من دونهم كونهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم. وهذا الأمر لا يعني تخلي المدير عن مسؤولياته وواجباته وسلطاته، وذلك لأنه لا يزال هو المسؤول عنها فهو ملزم بإنجاز هذه الواجبات في أوقاتها المحددة. وعليه فالمدير الناجح هو الذي يمتلك القدرة على تفويض أعماله وسلطاته إلى أبعد ما يمكن من المستويات الإدارية التي دونه.⁵

ثانياً: أهمية التفويض الإداري

إن التطور الذي صاحب المنظمات الحديثة قد وضع على عاتقها العديد من المتطلبات والالتزامات، بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته ومسؤولاً عن كل الأمور التي تتم داخلها. وقد ألقى ظهور هذه الأعباء حملاً ثقيلاً على الرؤساء، بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والعديد من النشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال ما أحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه. وفي ظل هذه المعطيات كان من الضروري ظهور فكرة تفويض السلطة، والتي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى من الهرم الإداري، بحيث يصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه تلك السلطات على نتائج الأعمال التي قام بها، فمن الصعوبة بما كان أن يمارس رئيس العمل كافة السلطات واتخاذ كافة القرارات اللازمة لتنفيذ أعمال المنظمة خاصة إذا ان حجمها كبيراً، لذا فمن الضروري أن يقوم بتحويل جزء من صلاحياته إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى

¹ - عبد الباري درة وآخرين: مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة - دراسة ميدانية -، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 1، عمان، الأردن، 1991، ص: 86.

² - زكي محمد النجار: مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري، مجلة الإداري، العدد 42، عمان، الأردن، 1990، ص: 59.

³ - ماجد راغب الحلو: القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 105.

⁴ - نادر أبو شيخة: إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1991، ص: 241.

⁵ - صالح الشبكشي، المرجع السابق، ص - ص: 248 - 250.

تحقيق الأهداف التنظيمية . فالهدف الأساسي من تفويض السلطة هو إيجاد تنظيم كفاء وفعال يحقق أهداف الجماعة بأقل التكاليف سواءً المتعلقة بالجهود البشرية أو بالمستلزمات والوقت .¹

تخفف عملية التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس ، وذلك من خلال نقله لجزء من اختصاصه في بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض ، وبعدها يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل واتخاذ القرارات ، ويتم ذلك تحت رقابة الرئيس الإداري المفوض . وعادة ما تتعلق عملية تفويض السلطة بالمهام والقرارات المتوسطة والأقل أهمية ، بحيث يحتفظ رئيس العمل لنفسه إتخاذ القرارات الهامة .²

ثالثاً : مزايا التفويض الإداري

يرجع لجوء الإدارة العليا للمنظمة في ممارسة تفويض السلطة في المستويات التنظيمية الدنيا إلى المزايا التي تحققها هذه العملية ، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية :³

- العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة شعورهم بالثقة والمسؤولية .
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتعاون فيما بينها .
- التركيز على القرارات الأساسية بالنسبة للمديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين .
- السرعة في إتخاذ القرارات ، بخاصة في المنظمات التي تتطلب أنشطتها ذلك أو في حالة غياب أصحاب السلطة عن مقرات عملهم .
- تحقيق الديمقراطية في الإدارة ، بحيث يشترك أكثر من شخص في إتخاذ القرارات .
- تكوين صف ثانٍ من القيادات ، وذلك من خلال تدريب عدد من المساعدين ليصبحوا مديرين في المستقبل .
- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية في أداء الأعمال .

المطلب الثاني : مستويات وصور التفويض الإداري

أولاً : مستويات التفويض الإداري

يمكن تصنيف عملية التفويض الإداري حسب الثلاثة مستويات التالية :⁴

1 - المستوى الأول : ويمثل التفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ، ويتم ذلك مع ترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة . ويتناسب هذا المستوى مع الموظفين ذوي النضج

¹ - قيس محمد العبيدي : التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ - ، الجامعة المفتوحة ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص : 208 .

² - محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد ، المرجع السابق ، ص : 153 .

³ - عبد الله بن حسين عساف العساف : علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض - ، غير منشورة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص : 44 ، 43 .

⁴ - المرجع نفسه ، ص : 47 .

الوظيفي المنخفض نسبياً . ويقتصر التفويض في هذا المستوى على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء .

2 - المستوى الثاني : ويمثل التفويض على أساس ما يجب عمله مع ترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب ومعدل الأداء المناسب الذي يتم العمل به . ويوفر هذا المستوى مزيد من الحرية والفرص للموظف ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً .

3 - المستوى الثالث : ويمثل التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف مع ترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله الذي يتم العمل به . ويناسب هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي ، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات ، كما أنه يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملةً دون تدخل من المفوض .

ثانياً : صور التفويض الإداري

تتركز السلطة في أية منظمة بالأساس في رئيسها ، ومن هذا المنطلق فإن شغل الوظائف عند إعداد هيكلها التنظيمي يتم إما بالتخصيص ، وفي هذه الحالة يكون التفويض فرعياً ، وإما بالوظائف المفوضة أين يتم التفويض بشأها في كل الاتجاهات . لذا ينقسم التفويض الإداري إلى الأنواع التالية :¹

1 - التفويض إلى أسفل : وهي الصورة الغالبة في عملية التفويض ، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى .

2 - التفويض إلى أعلى : ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى ، كما هو الحال عند تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها . وتعتبر هذه الصورة نادرة الحدوث في التطبيق العملي .

3 - التفويض الجانبي : وتحقق هذه الصورة من التفويض حينما تتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة ، وعادة ما تطبق هذه الصورة من التفويض على مستوى إداري موازي لأن كل من المفوض والمفوض إليه يكونان في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة .

4 - التفويض المشروط وغير المشروط : فبالنسبة للتفويض المشروط فإنه يتطلب حصول التابع على موافقة الرئيس ومراجعته قبل إجرائه ، أما بالنسبة للتفويض غير المشروط فإنه يتحقق عندما يكون التابع حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات .

5 - التفويض الرسمي وغير الرسمي : التفويض الرسمي هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر ، أما بالنسبة للتفويض غير الرسمي فإنه مبني على أساس العادات ، الاتفاقات والتفاهم . تجدر الإشارة إلى أنه من النادر تطبيق التفويض غير الرسمي والأخذ به ، ويرجع ذلك إلى ما يثيره من مشاكل وصعوبات في التطبيق العملي لعدم تضمينه لقواعد مكتوبة تحدد المسؤولية بدقة .

¹ - محمود إبراهيم الوالي : نظرية التفويض الإداري - دراسة مقارنة - دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1979 ، ص : 393 .

6 - التفويض الكامل والتفويض الجزئي : يكون التفويض كاملاً عندما تعطى للموظف السلطة الكاملة للقيام بمهمة معينة . أما بالنسبة للتفويض الجزئي فيتم عندما يقوم الموظف المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة .

المطلب الثالث : العناصر والشروط العامة للتفويض الإداري

أولاً : عناصر التفويض الإداري

إن المقصود بعناصر التفويض هي الأجزاء التي تتحلل إليها هذه العملية ، أما قواعده فتتمثل في الأسس التي يجب أن تراعى فيه حتى يتحقق الغرض منه ، فهي مشتقة عن عناصره . ومعنى هذا أن عناصر التفويض وقواعده لا تركز على مدى شرعية التفويض بقدر ما تعتبره كفن من فنون الإدارة له أسسه وقواعده العلمية .¹ وتتضمن عملية التفويض الإداري في مجملها ثلاثة عناصر هي الواجبات والسلطة والمسؤولية . وسوف يتم تناول هذه العناصر بإيجاز كما يلي :²

1 - الواجبات: تفويض الرئيس إلى أحد الأفراد التابعين له القيام بواجبات معينة ، بحيث تكون هذه الأخيرة في إطار اختصاصه حتى يستطيع تفويضها وتحديدها بنشاط أو نتيجة معينة . وتأخذ هذه الواجبات العديد من الصور ، فقد تكون في صورة نشاط يكلف هذا الفرد بأدائه أو في صورة أهداف ونتائج محددة يكون على المرؤوس تحقيقها .

2 - السلطة : ويقصد بها مجموعة الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل الموكل من المدير . فبعد تحديد المهام المفوضة تحديداً دقيقاً يتجلى حجم المسؤولية التي يتحملها المفوض عند تنفيذ هذه المهام ، وبالتالي يتحتم على المدير أن يقوم بتفويض السلطة اللازمة والكافية لتنفيذها من الضروري أن يكون هناك تناسب وتوازن بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ ، لأن المرؤوس من دون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملزوم بتحقيقها على نحو معين .

3 - المسؤولية : يتعين على أي رئيس عميل كل إليه اختصاص محدد أن يباشره بنفسه ، وبالتالي يكون مسؤولاً عن تنفيذه مسؤولية كاملة .

فحسب كونتز وأودونيل فإن القاعدة العامة هي عدم وجود تفويض للمسؤولية . فعند قيام رئيس العمل بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه استناداً إلى نص قانوني يأذن له بذلك ، فهذا لا يعني تفويض مسؤوليته عن هذه الاختصاصات لأنه يظل مسؤولاً عن تنفيذها ، كون أن الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ هم عناصر تابعة له وتقع عليه مسؤولية النتائج الصادرة عن سلوكهم وتصرفاتهم .³

¹ - عبد الفتاح حسن : التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1971 ، ص : 183 .

² - محمود إبراهيم الوالي ، المرجع السابق ، ص : 120 .

³ - هارولد كونتز وسيريل أودونيل : مبادئ الإدارة - تحليل الوظائف والمهام الإدارية - ، ترجمة : بشير العريضي ومحمود فتحى عمر ، دون ناشر ، الجزء الأول ، القاهرة ، مصر ، 1982 ، ص : 148 .

هذا لا يعني أن المفوض إليه يكون غير مسؤول بحجة أن المسؤولية لم تفوض إليه من جانب رئيس العمل مع تفويض الاختصاص . فعند قيام الرئيس بتفويض جزء من اختصاصاته إلى المرؤوس ، فإنه يتعين على هذا الأخير الالتزام بتنفيذها بالشكل المطلوب مع تحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك . وتعتبر المسؤولية في هذه الحالة جديدة أساسها الالتزام بالتنفيذ ، والتي تنشأ بعد قرار التفويض وليست مسؤولية مفوضة من رئيس العمل نتيجة التفويض ، لأن المسؤولية كما سبق ذكره لا تفوض . وبما أن تحمل المسؤولية يترتب عليه الخضوع للمساءلة ، فإن عملية التفويض تتطلب التحديد الواضح للمهام والصلاحيات في فترات منظمة . كما أنه يجب أن تكون المساءلة في حدود السلطات المفوضة وفي إطار النطاق المحدد لها .¹

يتضح مما سبق أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه لا يخلي المدير من مسؤولية نتائج العمل أمام رئيسه الأعلى ، فالمسؤولية مشتركة بينهما على الرغم من أن المساءلة تقع بدرجة أكبر على المفوض إليه في حالة التقصير في أداء الأعمال ، فيما يتحمل المدير المسؤولية عن مدى إنجاز العمل بصفة مجملية .

ثانياً : قواعد التفويض الإداري :

تمثل القواعد المتعلقة بالتفويض الإداري الأسس والمبادئ التي يجب أن تراعى فيه حتى يتحقق الغرض منه ، ويمكن حصر أهمها في القواعد التالية :²

- **التحديد الوظيفي** : ويعني أن يكون كل مركز محددًا تحديداً واضحاً من حيث سلطاته وواجباته . ويتطلب تحقيق هذه القاعدة درجة عالية من الخبرة والكفاءة وتحديد واضحاً للأهداف والخطط .

- **تدرج المستويات** : وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المساعدين داخل التنظيم ، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أدنى . وتتطلب هذه القاعدة وجود نظام اتصالات بين هذه المستويات يحقق عملية نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وفي الاتجاه المعاكس ، بحيث تتم هذه العملية في أسرع وقت ممكن .

- **مستوى السلطة** : يعني أن كل مستوى تنظيمي توجد فيه السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة ، أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم .

- **التفويض حسب النتائج المتوقعة** : ويتطلب مراعاة أن يكون تفويض السلطة إلى الحد الضروري للقيام بالعمل والوصول إلى النتائج المتوقعة ، أي يجب أن يكون التفويض بالقدر اللازم لقيام المساعدين بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم من رؤسائهم ، وليس بالقدر الذي يكون فيه المرؤوس على استعداد للتنازل عن السلطة المحدودة الممنوحة له بالنظر لإحتفاظ الرؤساء بمعظمها وتفويضهم للباقي منها فقط .

- **حدود الرقابة** : بحيث يتم تفويض السلطة وتحميل المرؤوسين مسؤوليات معينة بالقدر الذي يمكن في حدوده مراقبة الأداء والتأكد من سلامته ، وهو ما يتطلب توفر نظام رقابة فعال داخل المنظمة .

¹ - محمود إبراهيم الوالي ، المرجع السابق ، ص : 122 .

² - عبد الله بن حسين عساف العساف ، المرجع السابق ، ص : 45 ، 46 .

- تكافؤ السلطة والمسؤولية : فكلما قلت السلطة زادت صعوبة أداء المهام وتحمل المسؤولية ،لذا يجب إعطاء الموظف السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمله بالشكل المرغوب .
 - وحدة مصدر الأوامر : يعتبر ازدواج مصدر الأوامر من أهم الأسباب المؤدية لضعف فعالية التنظيم ،الفرد الذي يكون مسؤولاً أمام رئيسين لا يكون على يقين مما هو مطلوب منه ،لذا من الأفضل أن يحدد لكل مجموعة أفراد رئيس عمل واحد يفوض سلطته إليهم ويكون مسؤولاً عنهم .
 - المسؤولية المطلقة : فكلما كانت المسؤولية كاملة كانت الرقابة فعالة ومحكمة ،إذ تقوم الرقابة على أساس جعل الأفراد مسؤولين عن تنفيذ واجبات معينة . وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسؤولاً عن العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ،وفي حالة وقوع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى فيها فإنه يظل مسؤولاً عنه .
 - ضرورة أن يكون التفويض مكتوباً : مع الابتعاد عن التفويض الشفهي للسلطات ،لأنه يحمل في طياته الكثير من المشاكل والتهرب من تحمل المسؤولية .
 - قيام الإدارة مسبقاً بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستفوض له السلطات : ومدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض .
- ثالثاً : الشروط العامة للتفويض الإداري**
- تتطلب عملية التفويض توافر مجموعة من الشروط الضرورية لصحتها ،ويمكن إيجازها في النقاط التالية :¹
- وجود نص قانوني يميز التفويض ،بحيث يجب أن يستند التفويض في الاختصاص إلى نص يميزه . فقيام أي موظف بالتفويض دون الاستناد إلى نص يأذن له بذلك يؤدي إلى اختلاط الاختصاصات داخل المنظمة الإدارية، وقد يترتب عن ذلك نتائج خطيرة تهدد النظام الإداري .
 - التفويض للسلطة وليس للمسؤولية .
 - أن يكون التفويض جزئياً ، فالهدف الأساسي من التفويض هو تخفيف العبء عن الرئيس بتحويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ،لذا من اللازم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي لأن ذلك يخالف القواعد العامة له بل لا يعتبر تفويضاً أصلاً ،إذ لا معنى لقيام القائد الإداري بتفويض كل سلطاته لأنه يعتبر تنازلاً من جانبه عن جميع الاختصاصات التي أسندها إليه القانون .
 - أن يكون التفويض مؤقتاً ،وتشترط عملية التفويض أن تكون محددة المدة ،بحيث يختلف طول هذه المدة باختلاف الظروف التي تدعو إلى التفويض . كما أنه لا يمكن تصور أن تكون مدة التفويض مفتوحة لأنه يعتبر تنازلاً غير مشروع عن الاختصاص .
 - عدم تفويض الاختصاصات المفوضة .
 - أن يكون التفويض كتابياً ،بحيث يتم من خلال قرار إداري مكتوب ،فيما لا يعترف بالتفويض الشفهي .

¹ - هاني علي الطهراوي ،المرجع السابق ،ص : 139 .

- أن يوجه تفويض الاختصاص إلى الشخص بصفته لا بشخصه
- يجب أن تقتصر اختصاصات المفوض إليه على المسائل التي تضمنها التفويض دون سواها .
- أن يجوز لصاحب الاختصاص استعادة ما فوضه من اختصاصات لغيره .
- يجب أن تتم عملية التفويض من أعلى إلى أسفل .
- أن يكون للرئيس المفوض الحق في تعديل السلطات المفوضة للمرؤوسين التابعين له ، ويتم ذلك على أساس ما يراه ضرورياً لمصلحة ومتطلبات العمل .

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن استخدام كل من أسلوب المركزي أو اللامركزي يتوقف على عدة عوامل أهمها درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية ونوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري ، بالإضافة إلى نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وأيضاً درجة التوسع في أنشطة الجهاز الإداري والأنظمة والقوانين التي تعمل الهيئة الإدارية العمومية في ظلها .

كما ينطوي استخدام أسلوب المركزي على العديد من المزايا والعيوب شأنه في ذلك شأن أسلوب اللامركزي ، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بين الأسلوبين بحسب درجة توفر المحددات المساهمة في نجاح تطبيق أحدهما على حساب الآخر . وعلى الرغم من مزايا وعيوب كل منهما إلا أنهما مرتبطان بفكرة التفويض ، فالسلطة يمكن أن تفوض على عكس المسؤولية ، حيث يكون لكل من المركزية واللامركزية دوراً في الأداء العام للهيئة الإدارية العمومية .

كما أن الصفات الشخصية لأفراد الهيئة الإدارية تعد كأحد أهم محددات المفاضلة بين هذين الأسلوبين في التسيير ، فإن لكل من المركزي واللامركزي أثر واضح على الأداء الوظيفي للأفراد .

بغرض التعرف أكثر على مدى أثر المركزي واللامركزي الإدارية على الأداء الوظيفي للهيئات الإدارية العمومية الجزائرية ، فسوف يتم من خلال الفصل الموالي دراسة الموضوع ميدانياً من بوابة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

الفصل الثالث :

المركزية واللامركزية الإدارية
وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية
أملاك الدولة بولاية المسيلة

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي وأسلوبى المركزية واللامركزية الإدارية في عملية التسيير واتخاذ القرارات ،ستتم من خلال هذا الفصل محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى الهيئات الإدارية العمومية الجزائرية والمتمثلة في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ،والتي تعتبر من أهم المديریات على المستوى الوطني نظراً للارتباط الوثيق بين نظام الملكية بصفة عامة والنظام السياسي والاقتصادي الذي المطبق في البلاد . وعليه سيتم التعريف بالمديرية ميدان الدراسة مع توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية ، إضافة إلى التعرف على مستوى المركزية واللامركزية الإدارية ومدى أثرها على الأداء الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

وبهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

- المبحث الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة .

المبحث الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة من خلال التطرق إلى هيكلها التنظيمي وتوضيح مهامها وهيكلها وتنظيمها ،بالإضافة إلى تناول مفهوم الأملاك الوطنية ،تكوينها وتصنيفها.

المطلب الأول : ماهية أملاك الدولة

لقد عرف النظام القانوني للأملاك الوطنية في الجزائر العديد من التطورات منذ الاستقلال ،وذلك بالنظر للارتباط الوثيق بين نظام الملكية بصفة عامة والنظام السياسي والاقتصادي المطبق في البلاد .فمن فكرة وحدة الأملاك العامة التي تبناها المشرع في البداية باعتبار أن الدولة في النظام الاشتراكي تدخل في جميع المجالات ، والتي استبعدها قانون 84/16 المؤرخ في 1984/06/30 المتعلق بالأملاك الوطنية ،ليأتي بعد ذلك دستور 23 فيفري 1989 لكرس من جديد النظرية التقليدية المنبثقة على التفرقة بين الأملاك الوطنية العمومية والخاصة والتي تهدف إلى تحقيق أغراض امتلاكية بحتة ،حيث صدر قانون التوجيه العقاري وقانون الأملاك الوطنية ليحسد مبدأ الليبرالية المبنية على حماية الملكية الخاصة والمبادرة الحرة وتضييق مفهوم المنفعة العمومية . وبالتالي فإن المملكتين العمومية والخاصة لا تخضعان لنفس الحماية ولا لنفس النظام القانوني .¹

¹ - وسيلة حماسة ،سارة شواف : التنازل عن الأملاك العقارية التابعة للدولة ذات الاستعمال السكني والمهني والحرفي والتجاري ،غير منشور ،تقرير نهاية تربص بمديرية أملاك الدولة بولاية قسنطينة ،كلية الحقوق ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2009 ،ص : 05 .

أولاً : مفهوم الأملاك الوطنية

لقد نصت المادتين 17 و 18 من دستور 23 فيفري 1989 على مفهوم الأملاك الوطنية، والتي تشتمل على مجموع الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعاتها المحلية في شكل ملكية عمومية أو خاصة.¹

وتحدد طبيعة الأملاك الوطنية بالاعتماد على عدة معايير، وهذا ما نص عليه القانون رقم 90/30 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية. وتتمثل هذه المعايير في معيار الغرض من استغلال الأملاك أو الغرض المخصص له المال، فقد نص هذا القانون على أن الأملاك الوطنية العمومية لا يمكن أن تكون محل ملكية خاصة بحكم طبيعتها أو غرضها، أما الأملاك الخاصة فهي تلك الغير مصنفة ضمن الأملاك العمومية والتي تؤدي إلى وظيفة امتلاكية ومالية.²

ثانياً : تكوين الأملاك الوطنية

تتكون الأملاك الوطنية بطرق ووسائل امتلاك قانونية، فقد تكون هذه الطرق عادية كعقود الشراء، التبرع، التبادل، التقادم، الحيازة والتركات التي لا وارث لها، أو بطرق استثنائية كترع الملكية من أجل المنفعة العامة. وبصفة عامة فإن كل العقارات التي لا مالك لها والتي تقع في الإقليم الجزائري هي ملك الدولة الجزائرية بقوة القانون.³

كما نصت المادة 51 من قانون 90/30 في هذا المجال على أنه: " إذا لم يكن للعقار مالك معروف أو توفي مالكة دون أن يترك وارثاً، فإنه يحق للدولة المطالبة أمام الجهات القضائية المختصة بإثبات انعدام الوارث أو الورثة وإعلان الإشعار حسب الأشكال والإجراءات القانونية ثم تسليم أموال التركة عقارات ومنقولات لمديرية أملاك الدولة، ليتم جردها وإدراجها في الممتلكات الوطنية الخاصة.

أما فيما يخص الأملاك الوطنية الخاصة، فحسب ما جاء في المواد من 38 حتى 56 من قانون 90/30 فإنها تتكون - زيادة على ما ورد في المادة 51 من نفس القانون - كالاتي:

- الهبات والوصايا التي تقدم للدولة أو لمؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري .
- أيلولة الأملاك الشاغرة والأملاك التي لا صاحب لها للدولة .
- حطام السفن والكنوز والأشياء الآتية من الحفريات والكشوفات .
- استرداد بعض الأملاك الوطنية التابعة للدولة والتي انتزعتها الغير أو احتجزها أو شغلها دون حق أو سند

¹ - المادة 2 من القانون 90/30 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية .

² - المادة 3 من القانون 90/30 .

³ - المادة 48 من القانون 90/30 .

- إلغاء تخصيص بعض الأملاك الوطنية العمومية وإلغاء تصنيفها ما عدا حقوق الملاك المأجورين للأملاك الوطنية العمومية .

- انتقال الأملاك المخصصة للأملاك الوطنية العمومية عبر الأملاك الوطنية الخاصة ريثما يتم هيمتها هيمته خاصة .
- إدماج الأملاك المنقولة والعقارية وحقوق الملكية المختلفة الأنواع التي لا تدخل ضمن الأملاك العمومية للدولة في الأملاك الوطنية الخاصة .
- كل ما يؤول إلى الدولة ومصالحها من الأملاك والحقوق والقيم الناتجة عن تجزئة حق الملكية التي تقتنيها الدولة أو مصالحها بشكل نهائي .

ثالثاً : تصنيف الأملاك الوطنية

حسب ما سبق ذكره فإن الأملاك الوطنية تنقسم إلى قسمين أملاك وطنية عمومية وأخرى خاصة :

1 - الأملاك الوطنية العمومية : وتتكون بالخصوص من الأملاك المنقولة والعقارية التي يتم استعمالها مباشرة أو عن طريق مرفق عام .¹²⁷ وتنقسم بدورها إلى قسمين :

- **أملاك وطنية عمومية بالطبيعة** تشمل شواطئ البحر ، قعر البحر الإقليمي وباطنه ، المياه الب حرية الداخلية ، طرح البحر ومحاره ، مجاري المياه ، رفاق المجاري الجافة ، الجزر التي تتكون داخل رفاق المجاري والمجاري الجافة ، البحيرات والمساحات المائية الأخرى ، الموارد الطبيعية السطحية والجوفية والحديدية والمعادن الأخرى ، المنتجات المستخرجة من المناجم والمحاجر ، الثروات الغابية الواقعة في كامل المجالات البرية والبحرية من التراب الوطني في سطحه أو جوفه ، المناطق البحرية الخاضعة للسيادة الجزائرية أو سلطتها القضائية .¹²⁸

- **أملاك وطنية عمومية اصطناعية** وتشمل الأراضي المعزولة اصطناعياً عن تأثير الأمواج ، السكك الحديدية وتوابعها الضرورية لاستغلالها ، الموانئ المدنية والعسكرية وتوابعها حركة المرور البحرية ، الموانئ الجوية والمطارات المدنية والعسكرية وتوابعها المدنية وغير المدنية المخصصة لفائدة الملاحة الجوية ، الطرق العادية والسريعة وتوابعها ، المنشآت الفنية الكبرى والمنشآت الأخرى وتوابعها المنجزة لغرض المنفعة العمومية ، الآثار العمومية والمتاحف والأماكن الأثرية والحدائق المهيأة ، البساتين العمومية والأعمال الفنية ومجموعة التحف المصنفة لثقافات الأساسية الثقافية والرياضية والمحفوظات الوطنية وحقوق التأليف وحقوق الملكية لتقافية المباني العمومية التي تأوي المؤسسات الوطنية وكذا العمارات الإدارية المصممة والمهيأة لإنجاز مرفق عام ، المنشآت ووسائل الدفاع المخصصة لحماية التراب الوطني براً وجواً وبحراً .¹²⁹

2 - الأملاك الوطنية الخاصة وتشمل كل الأملاك الوطنية الأخرى الغير مصنفة ضمن الأملاك الوطنية العمومية ، وبما أن هذه الأملاك تؤدي وظيفة امتلاكية ومالية فهي تخضع بالتالي لقانون الأملاك الخاصة . غير أن هذه الممتلكات لا تتبع التطبيق الكلي لقواعد القانون الخاص وذلك لكونها تشكل ملكية خاصة لشخصية

¹²⁷ - المادة 12 من القانون 90/30 .

¹²⁸ - المادة 15 من القانون 90/30 .

¹²⁹ - المادة 6 من القانون 90/30 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

توجد على مستوى كل ولاية مديرية أملاك دولة ، والتي تتوزع جهوياً على 09 مديريات جهوية موزعة في التراب الوطني تنتمي مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة إلى المديرية الجهوية لأملاك الدولة الكائن م قرها بولاية بجاية ، والتي تضم أيضاً ولايات : بجاية ، باتنة ، برج بوعرييج وسطيف ، بحيث ينسق أعمالها على مستوى الناحية الجهوية مفتش جهوي لأملاك الدولة . 131

تضم كل مديرية ولائية ما بين مصلحتين إلى ثلاثة مصالح ، كما تضم كل مصلحة ما بين مكاتبين إلى أربعة مكاتب ، وذلك حسب أهمية المهام التي تؤديها هذه المديريات الولائية . أما فيما يخص مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة فهي تضم مصلحتين ، بحيث توجد ثلاثة مكاتب تابعة للمصلحة الأولى ، بينما تحوي الثانية على أربعة مكاتب كما أنها تضم خمسة مفتشيات لأملاك الدولة على مستوى دو اتر : المسيلة ، بوسعادة ، سيدي عيسى ، عين الملح وبرهوم . 132

والجدول الموالي يوضح توزيع المديريات الولائية لأملاك الدولة على مختلف النواحي الجهوية :

الجدول (01) : توزيع مديريات أملاك الدولة الولائية على مختلف المديريات الجهوية

مديريات أملاك الدولة الولائية التابعة لها :	مديريات أملاك الدولة الجهوية :
الجزائر ، بومرداس ، تيبازة ، تيزي وزو	الجزائر
عنابة ، الطارف ، قالمة ، سوق أهراس ، تبسة	عنابة
بشار ، أدرار ، البيض ، النعامة ، تندوف	بشار
البليدة ، عين الدفلى ، البويرة ، الجلفة ، المدية	البليدة
قسنطينة ، خنشلة ، جيجل ، ميله ، سكيكدة ، أم البواقي	قسنطينة
ورقلة ، بسكرة ، الوادي ، غرداية ، إليزي ، الأغواط ، تمنراست	ورقلة
وهران ، عين تيموشنت ، سعيدة ، سيدي بلعباس ، تلمسان	وهران
غليزان ، الشلف ، معسكر ، مستغانم ، تيارت ، تيسمسيلت	غليزان
بجاية ، باتنة ، برج بوعرييج ، المسيلة ، سطيف	بجاية

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمديرية ، الملحق 01 ، ص : 03 .

130 - وسيلة حمامة ، سارة شواف ، المرجع السابق ، ص : 11 .

131 - المادة 2 من المرسوم التنفيذي 91/65 المؤرخ في 1991/03/02 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري .

132 - إدارة الموارد البشرية بالمديرية ، الملحق 01 ، ص : 05 .

كما يبين الجدول الموالي تصنيف مديريات أملاك الدولة الولائية حسب أهمية المهام التي تؤديها :

الجدول (02) : تصنيف مديريات أملاك الدولة الولائية حسب أهمية مهامها

مديريات ولائية تضم ثلاثة مصالح :	مديريات ولائية تضم مصلحتين :
الجزائر، وهران، قسنطينة، عنبلية، تيزي وزو، سطيف، البليز، تندوف، الوادي، سوق أهراس، غرداية، تمنراست، البليدة، تيارت، الشلف، مستغانم، قالمة، سيدي بلعباس، جيجل، الأغواط، بسكرة، الطارف، ميله، برج بوعرييج، باتنة، غليزان، ورقلة، تبسة، سكيكدة، بشار، تلمسان، أم البواقي، عين الدفلى . بجاية، بومرداس، تيبازة، البويرة، سعيدة، معسكر، مديية وعين تيموشنت	أدرار، خنشلة، إليزي، الجلفة، النعامة، تيسمسيلت، المسيلة

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمديرية، الملحق 01، ص، ص : 04، 05 .

وعلى العموم تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة محل الدراسة من المصالح التالية :¹³³

أولاً : مصلحة الشؤون العامة والوسائل

وهي مكلفة بضمان تسيير الإعتمادات المفوضة لها وكذا تسيير موظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري في الولاية، كما تسهر على السير الحسن والمنتظم لمفتشيات أملاك الدولة على مستوى الولاية. وتتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب، والتي تتمثل مهامها فيما يلي :

1 - مكتب المستخدمين والإتقان :

- يساهم في أعمال تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد تأهيلهم .
- تسيير كل العمليات المتعلقة بوضع الإدارة ومستخدمي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسة في الولاية .

2 - مكتب عمليات الموازنة :

- يتولى تقييم احتياجات مصالح أملاك الدولة والحفظ العقاري التابعة للولاية من الوسائل المادية والتقنية وتوزيع الوسائل المخصصة توزيعاً أمثلاً .
- تحضير وإشعار العناصر التي تستخدم لإعداد ميزانية مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري الخاصة بالولاية .
- يتولى المصاريف على الإعتمادات التي حولت لها لتسيير عمليات تجهيز المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري التابعة للولاية وضمان تصفيتها .
- يتولى المحاسبة الخاصة بالمصاريف .
- تحضير وإنشاء الخطوات المتعلقة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري التابعة للولاية، وكذا التصرف في متابعة تطبيق خدماتها .

¹³³ - وسيلة حمامة، سارة شواف، المرجع السابق، ص : 19 .

3 - مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والمحفوظات :

- جمع واستغلال مجموع المعطيات المتعلقة بالإحصاء التابعة للقطاع .
- جمع كل المعلومات اللازمة لتحضير ميزانيات التحقيق .
- إعداد وتنظيم الوثائق المتعلقة بأملك الدولة .
- الإعداد والتنظيم بالاتصال مع المصالح المعنية ،عمليات التصنيف وإرسال الوثائق الخاصة إلى الأرشيف .

4 - مكتب التحقيقات :

- ينفذ برامج مراقبة المصالح المقامة وتفتيشها بالاتصال مع المفتشية الجهوية .
- يتولى متابعة ومراقبة عمليات المحاسبة على الأملك العقارية المسترجعة .
- مراقبة التطورات والتحقيقات العقارية
- السهر على انتظام البيوع العقارية وضمان سيرها بطريقة قانونية .
- التحقق من قانونية وصحة الكتابات الخاصة بالوثائق والسجلات المحاسبية وإحصاء المنقولات والعقارات .
- ضمان التحكم الحسن في عملية تحديد سجلات المحاسبة والوثائق .
- إعلام مدير أملك الدولة وإطاعه على نتائج عمليات البحث .

ثانياً : مصلحة العمليات العقارية

وتتضمن ثلاثة مكاتب تتوزع عليها المهام التالية :

1 - مكتب تسيير أملك الدولة ومتابعة التحصيل :

- تطبيق وتنفيذ العمليات الواقعة على الأملك العقارية .
- ضمان سير الأموال والممتلكات الشاغرة أو عديمة الوارث .
- تسيير عمليات الحجز القضائي .
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملك الدولة ،وكذا متابعة نتائج عمليات الاقتناء والإستئجار التي تقوم بها الإدارات العمومية التابعة للدولة .
- متابعة وتنظيم البيوع العقارية الخاصة بأملك الدولة .
- القيام بعمليات الإحصاء للأملك المنقولة التابعة للدولة .

2 - مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملك الوطنية وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي : وهو مكلف

بدوره بالعديد من المهام أهمها :

- تنظيم وعرض العمليات المتعلقة بالجرد لأملك الدولة .
- التحكم والمراجعة العامة للملكية العمومية .

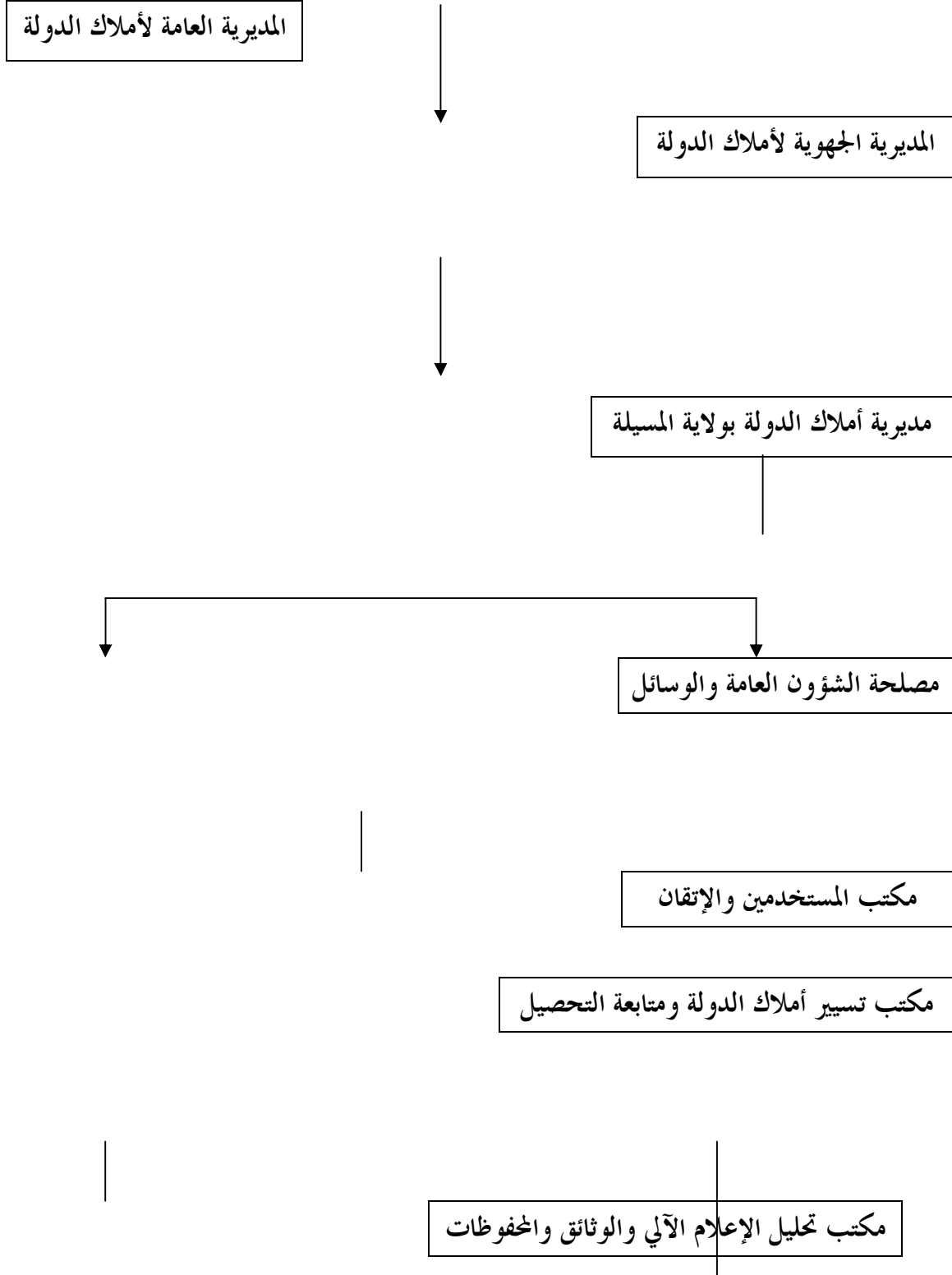
3 - مكتب العقود الإدارية والمنازعات :

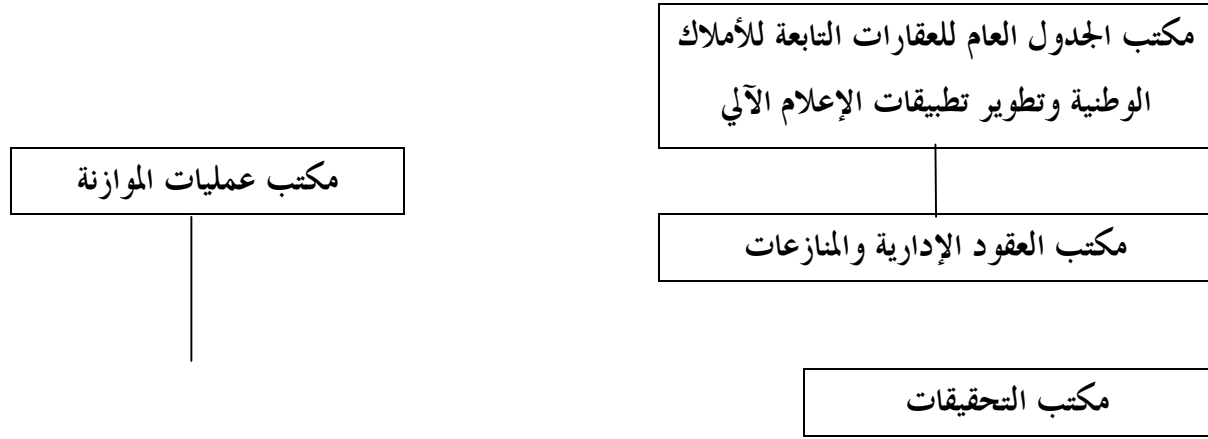
- تدرس العرائض المتعلقة بعمليات أملك الدولة مع الخواص .
- تدرس حالات الإستحقاق والطعون الإدارية المرفوعة في دائرة إقليمها .

تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة ، كما تتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجال القضائي والمحاكم .

ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة من خلال الشكل الموالي :

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة





المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمديرية ، الملحق 01 ، ص : 05 .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلية على مناهج وطرق مبنية على أسس صحيحة، فالباحث خلال مساره البحث العلمي سيتوصل إلى النتيجة والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته .

المطلب الأول : المنهج المستخدم

إن منهج البحث : " هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه " .

134

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة ، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة ، والذي يحاول وصف وتقييم واقع المركزية واللامركزية الإدارية لدى الهيئات الإدارية العمومية الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي للأفراد ، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها مع محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها

¹³⁴ - رشيد زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، قسنطينة ، الجزائر ،

وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل .¹³⁵

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع المادة العلمية

أولاً : المصادر الثانوية

لقد تم الاعتماد في جمع المادة العلمية على كل من الكتب، المجلات والبحوث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت للإلمام بالمادة النظرية وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الدراسة الميدانية.

ثانياً : المصادر الأولية

لكل منهج من المناهج أدواته ومصادره التي يتميز باستخدامها وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، وعلى العموم يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد، بالإضافة إلى أن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساساً بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة بحثه، ولهذا جاءت مصادر جمع المادة العلمية الميدانية مصنفة كما يلي :

1 - الإستمارة : تعرف الإستمارة على أنها : " عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة " .¹

لقد استخدمت الإستمارة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات، وذلك على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة المركزية واللامركزية الإدارية وعملية تفويض السلطة بالأداء الوظيفي . وتغطي الإستمارة قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

وهو عبارة عن ا لبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بإطارات مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، وذلك من أجل التعرف على البنية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري، هذا الأخير الذي تم تصنيفه كما يلي :

- رئيس مصلحة : ويضم رؤساء المصالح، رئيس الحظيرة، المحافظين العقاريين ورؤساء المفتشيات .
- رئيس مكتب : ويضم رؤساء المكاتب وأمناء الصندوق .
- رئيس قسم : ويضم رؤساء الأقسام .

وتمثل هذه البيانات والخصائص الشخصية والوظيفية لإطارات المديرية محل الدراسة المتغيرات المستقلة، فيما تتمثل المتغيرات التابعة في الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين حول أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي .

¹³⁵ - عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص : 30 .

¹ - طلعت إبراهيم لطفي : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995، ص : 71 .

القسم الثاني : أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة
وهو عبارة عن محاور الدراسة ، وتتكون الإستمارة من 47 عبارة موزعة على أربعة محاور هي :

المحور الأول : المركزية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

ويمثل المؤشرات المتعلقة بدرجة المركزية الإدارية على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، ويتكون هذا المحور من 09 عبارات .

المحور الثاني : اللامركزية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

ويمثل المؤشرات المتعلقة بدرجة اللامركزية الإدارية على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، ويتكون هذا المحور من 11 عبارة .

المحور الثالث : أثر المركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

ويمثل المؤشرات المتعلقة بأثر المركزية الإدارية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، ويتكون هذا المحور من 13 عبارة .

المحور الرابع : أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

ويمثل المؤشرات المتعلقة بأثر اللامركزية الإدارية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، ويتكون هذا المحور من 14 عبارة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس لقياس استجابات الباحثين لعبارات الإستمارة ، وتندرج درجات هذا المقياس من الحياد إلى الموافقة المطلقة (اتجاه موجب) ومن الحياد إلى عدم الموافقة المطلقة ، بحيث أن عبارة محايد هي أساس ومحور مقياس Likert ليكرت الخماسي .

و الجدول الموالي يوضح نموذج مقياس Likert ليكرت الخماسي :

الجدول (03) : درجات مقياس ليكرت

الإستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الإستمارة ، فقد تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4) ، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8= 1+0.8) ، وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي :

- من 1 إلى 1.80 يمثل معارض بشدة (المستوى المنخفض جداً) .
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل معارض (المستوى المنخفض) .
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل محايد (المستوى المتوسط) .

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافق (المستوى المرتفع) .
- من 4.21 وحتى 5 يمثل موافق بشدة (المستوى المرتفع جداً) .

لاختبار أداة الدراسة تم دراسة الصدف البنائي للاستثمار ، وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي :

الصدف البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي) :

لقد تم توزيع الإستثمار على عينة عشوائية (عينة استطلاعية) عددها (10) مفردات بالمديرية محل الدراسة ، وذلك بغية التعرف على تلائق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان للرتب بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لكل محور من محاور الدراسة وقد كانت نتائج الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة موضحة في الجداول التالية (الملحق : 02) :

1 - قياس صدف الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الأول :

الجدول (04) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة :	معامل سبيرمان للارتباط :	القيمة الاحتمالية sig :
01	0.946**	0.000
02	0.946**	0.000
03	0.946**	0.000
04	0.854**	0.002
05	0.854**	0.002
06	0.854**	0.002
07	0.854**	0.002
08	0.854**	0.002
09	0.895**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول (04) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01 . وقد أشارت النتائج في الجدول أعلاه على ارتباط هذه العبارات بخاصة الثلاث الأولى التي كان معدل ارتباطها قوي جداً ، بحيث تراوحت قيم معامل سبيرمان ما بين (0.854-0.946) . وعليه يمكن الحكم على عبارات المحور الأول أنها تتسم بالاتساق الداخلي فيما بينها ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

2 - قياس صدف الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني :

الجدول (05) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة :	معامل سبيرمان للارتباط :	القيمة الاحتمالية sig :
01	0.981**	0.000
02	0.852**	0.002
03	0.813**	0.004
04	0.852**	0.002
05	0.948**	0.000
06	0.813**	0.004
07	0.813**	0.004
08	0.824**	0.003
09	0.901**	0.000
10	0.948**	0.000
11	0.981**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول (05) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01 . وقد أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى قوة ارتباط هذه العبارات بخاصة العبارات 01 ، 05 ، 09 ، 10 ، و 11 التي كان معدل ارتباطها قوي جداً ، بحيث تراوحت قيم معامل سبيرمان ما بين (0.813-0.981) . وبالتالي يمكن الحكم على عبارات المحور الثاني أنها تتسم بالاتساق الداخلي فيما بينها ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

3 - قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث :

الجدول (06) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة :	معامل سبيرمان للارتباط :	القيمة الاحتمالية sig :
01	0.936**	0.000
02	0.968**	0.000
03	0.945**	0.000
04	0.949**	0.000
05	0.945**	0.000
06	0.926**	0.000
07	0.945**	0.000
08	0.906**	0.000
09	0.892**	0.001
10	0.930**	0.000
11	0.949**	0.000
12	0.949**	0.000
13	0.959**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01 . وقد أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن ارتباط هذه العبارات قوي جداً ، بحيث تراوحت قيم معامل سبيرمان ما بين (0.892-0.968) . وعليه يمكن الحكم على عبارات المحور الثالث أنها تتسم بالاتساق الداخلي فيما بينها ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

4 - قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع :

الجدول (07) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة :	معامل سبيرمان للارتباط :	القيمة الاحتمالية sig :
01	0.950**	0.000
02	0.950**	0.000
03	0.959**	0.000
04	0.950**	0.000
05	0.959**	0.000
06	0.927**	0.000
07	0.927**	0.000
08	0.904**	0.000
09	0.950**	0.000
10	0.937**	0.000
11	0.959**	0.000
12	0.927**	0.000
13	0.904**	0.000
14	0.940**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01 . وقد أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن ارتباط هذه العبارات قوي جداً ، بحيث تراوحت قيم معامل سبيرمان ما بين (0.904-0.959) . وعليه يمكن الحكم على عبارات المحور الرابع أنها تتسم بالاتساق الداخلي فيما بينها ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

ثبات أداة الدراسة يقضد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة س تكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد .¹³⁶ ومن أجل التأكد من ثبات الإستمارة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على العينة الاستطلاعية (10 مفردات) . والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة :

الجدول (08) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الرقم :	محاور الإستمارة :	عدد العبارات :	ثبات المحور :
01	المركزية	09	0.962
02	اللامركزية	11	0.982
03	أثر المركزية على الأداء الوظيفي	13	0.993
04	أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي	14	0.995
	الإجمالي :	47	0.945

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الاستدراكية للدراسة ومخرجات SPSS ، الملحق (02) .

يوضح الجدول (08) أن معامل الثبات العام للإستمارة عالٍ جداً ، حيث بلغ (0.945) ، وهو ما يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

بعد التأكد من الصدق اللبني والثبات لأداة الدراسة وصلاحيّة الإستمارة للتوزيع والتطبيق ، تم توزيع 49 نسخة من الإستمارة على أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تشملهم العينة الاستطلاعية ، الأمر الذي أُلّفِر عن إسترجاع 41 إستمارة وقد تم دمج العينة الإِستطلاعية مع باقي الإستمارات ليبلغ إجمالي الإستمارات التي تم توزيعها 59 إستمارة ، بحيث تم إسترجاع 51 منها ، فيما تبين أن الباقي والتي بلغ عددها 08 إستمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، وعليه تم اعتبار العدد 51 هو العدد الفعلي من الإستمارات التي تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجة بياناتها . وعليه بلغت نسبة الإسترداد 86,44% من الحجم الإجمالي للإستمارات الموزعة

2 - المقابلة : وتعرف على أنها : " تفاعل لفظي يتم عند مواجهة الشخص القائم بالمقابلة مع شخص آخر بغية الحصول على بعض البيانات الموضوعية ، وذلك من خلال إستشارة آرائه ومعتقداته .¹³⁷

لقد أستخدمت في هذه الدراسة المقابلة المباشرة ، والتي تم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع السيد : عريوة عبد الرشيد (مفتش رئيسي) ، وهو المسؤول المباشر عن تسيير الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

3 - الملاحظة العلمية : ويمكن تعريفها على أنها : " عملية يقوم بها العقل ، والتي يُستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد في بعض المواقف الواقعية في الحياة ، بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة " .¹³⁸

¹³⁶ - عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه - ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998 ، ص : 180 .

¹³⁷ - رشيد زرواتي ، المرجع السابق ، ص : 212 .

¹³⁸ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر

، 2002 ، ص : 143 .

وقد تم استعمال الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور . وأثناء التحول بين مصالح ومكاتب المديرية ميدان الدراسة تم تسجيل العديد من السلوكيات منها : الروتين الطاعني على أداء الأعمال ، صرامة تنفيذ الأوامر والتعليمات والرسمية في علاقات العمل بين الأفراد .

المطلب الثالث : عينة ومجتمع الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

يبلغ عدد الأفراد العاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة 164 موظفاً موزعين على عدة رتب من المناصب العليا والإطارات إلى أعوان الإدارة ، وذلك خلال الفترة : 2011/2012 . غير أن مجتمع الدراسة ينحصر في مجموع إطارات وشاغلي المناصب العليا في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، سواء كانوا من الإدارة العليا (لمدير ، نائب المدير ...) أو من الإدارة الوسطى (رؤساء أقسام ، ...) ، أو من الإدارة الدنيا (مشرفين ، ...) ، أي أن المناصب العليا بالمديرية والبالغ عددهم 59 إطاراً يشكلون مجتمع الدراسة . ويمكن إبراز وضعية تعداد المناصب العليا على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة من خلال الجدول التالي :

الجدول (09) : وضعية تعداد المناصب العليا خلال الفترة : 2011/2012

المناصب الشاغرة	التعداد الحقيقي	المناصب المالية	المناصب العليا
01	03	04	رئيس مصلحة
00	11	11	رئيس مكتب
01	03	04	محافظ عقاري
00	05	05	رئيس مفتشية
03	29	32	رئيس قسم

02	07	09	أمين صندوق
00	01	01	رئيس حظيرة
07	59	66	المجموع

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمديرية ، الملحق 01 ، ص : 09 .

أما فيما يخص توزيع الموارد البشرية حسب رتب مناصب العمل على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، فيمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي :

الجدول (10) : توزيع الموارد البشرية حسب الرتب خلال الفترة : 2012/2011

الرتب مناصب العمل	التعداد الحقيقي
مدير ولائي	02
مفتش رئيسي	01
مفتش قسم	07
مفتش مركزي	27
مفتش رئيسي	16
مفتش	15
مراقب	33
عون معاينة	30
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
متصرف	03
وثائقي أمين محفوظات	01

01	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي
02	محاسب إداري رئيسي
04	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	كاتب مديرية
08	عون تقني في الإعلام الآلي
03	عون حفظ البيانات
03	عون مكتب
05	سائق سيارة من الصنف الثاني
164	المجموع

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمديرية ، الملحق 01 ، ص : 10 .

ثانياً : عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها : " جزء مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ؛فهي تعتبر جزءاً من الكل ، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي " .¹³⁹

وقد اقتصرنا هذه الدراسة على الإطارات التي تشغل المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، وبالنظر لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي بلغ 59 طاراً ، فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع إطارات المديرية ، بحيث تم توزيع 59 استمارة . ومع استبعاد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي والتي بلغ عددها 08 استمارات أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 51 استمارة .

المطلب الرابع : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS) . وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية ... الخ ، وكذا ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط ، التباين الأحادي ... الخ وسوف يتم استخدام خلال هذه الدراسة الاختبارات الإحصائية اللامعلمية ، ويرجع ذلك إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي . وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

¹³⁹ - المرجع نفسه ، ص : 144 .

-النسب المئوية والتكرارات ،وتستخدم بشكل أساسي لوصف أفراد الدراسة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الإستمارة .

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ،ويتم استخدام هذا المعامل للتحقق من ثبات الإستمارة .
- المتوسط الحسابي ،ويستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الإستمارة ،وكذا لترتيب العبارات من حيث درجة الإستجابة حسب أعلى متوسط حسابي .

الانحراف المعياري ،ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للإستمارة عن متوسطها الحسابي ،كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت .

- معامل ارتباط سبيرمان للترتيب (Spearman Correlation Coefficient) :ويستخدم هذا المعامل لقياس درجة الإرتباط ،كما يتم الإعتماد على هذا الإختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية .

- إختبار كروسكال - والاس (Kruskal – Wallis Test) : ويستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالإستمارة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الإستمارة المستخدمة ،وذلك بغرض إختبار فروض الدراسة .

المطلب الأول : عرض نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تظهر نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية المبينة في الجداول التالية (الملحق 03) :

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس ،وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار :

الجدول (11) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية % :	التكرار :	الجنس :
56,9	29	ذكر
43,1	22	أنثى
100	51	المجموع

المصدر : بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (11) التقارب في أرقام ونسب أفراد العينة بين الذكور والإناث . فقد بلغ عدد الذكور 29 إطاراً ، أي ما نسبته 56,9% من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث 22 إطاراً ، أي ما نسبته 43,1% من الحجم الإجمالي للعينة . وهو ما يعكس تركيبة الموارد البشرية من حيث الجنس فيما يخص المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب فئات السن ، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار :

الجدول (12) : توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

النسبة المئوية % :	التكرار :	فئات السن :
29,4	15	أقل من 30 سنة
35,3	18	من 30 إلى 40 سنة
35,3	18	أكثر من 40 سنة
100	51	المجموع

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (12) أن ما نسبته 35,3% من الحجم الإجمالي للعينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة ، هي النسبة ذاتها التي تمثل الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ، بينما بلغت نسبة الإطارات الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 29,4% من الحجم الإجمالي للعينة . ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (70,6%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة .

ثالثاً : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار :

الجدول (13) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية % :	التكرار :	المؤهل العلمي :
27,5	14	ثانوي
62,7	32	جامعي
9,8	5	دراسات عليا
100	51	المجموع

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (13) أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية ، بحيث يمثلون ما نسبته 62,7% من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغت نسبة حملة الشهادات في الدراسات العليا 9,8% فقط

من الحجم الإجمالي للعيينة ،بينما بلغت نسبة الثانويين 27,5% من الحجم الإجمالي للعيينة ،وهو ما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالٍ ضمن مستويات الإدارة المختلفة في المديرية .

رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري ،وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار :

الجدول (14) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية % :	التكرار :	المستوى الإداري :
23,5	12	رئيس مصلحة
35,3	18	رئيس مكتب
41,2	21	رئيس قسم
100	51	المجموع

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (15) أن ما نسبته 23,5% من أفراد العينة يمثلون رؤساء المصالح و35,3% من الحجم الإجمالي للعيينة يمثلون رؤساء المكاتب ،بينما بلغت نسبة من يشغلون وظيفة رئيس قسم 41,2% من الحجم الإجمالي للعيينة .وهو ما يشير إلى العلاقة العكسية بين عدد الإطارات والمستوى الإداري ،بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري قل عدد الإطارات ،وهو أمر منطقي تفرضه طبيعة الهيكل التنظيمي في المديرية .

خامساً : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ،وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار :

الجدول (15) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية % :	التكرار :	سنوات الخبرة :
41,2	21	أقل من 5 سنوات
5,9	3	من 5 إلى 10 سنوات
52,9	27	أكثر من 10 سنوات
100	51	المجموع

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (15) أن ما نسبته 52,9% من الحجم الإجمالي للعيينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات و5,9% فقط من الحجم الإجمالي للعيينة يملكون خبرة ما بين 5 و10 سنوات ،بينما يمثل ما نسبته 41,2% من الحجم الإجمالي للعيينة الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات . ويلاحظ من هذه النتائج أن

غالبية أفراد العينة (58,8%) من ذوي الخبرات الـ عالية التي لا تقل عن 5 سنوات ، وهو عامل مهم يمكن المديرية محل الدراسة من الاستفادة من هذه الخبرات .

المطلب الثاني : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة

بغية التعرف على درجة كل من المركزية واللامركزية ومستوياتها التي تواجه الإطارات في المديرية محل الدراسة وكذا مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ، سوف يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستمارة ، وذلك بالإعتماد على التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الإستمارة . وهو ما توضحه الجداول الواردة أدناه (الملحق 04) :

أولاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة المركزية

الجدول (16) : استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس درجة المركزية

الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات		رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
6	1,47	3,06	5	23	2	6	15	ك	تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط	1
			9,8	45,1	3,9	11,8	29,4	%		
7	1,49	3,04	6	22	2	6	15	ك	يحتاج إتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس العمل	2
			11,8	43,1	3,9	11,8	29,4	%		
8	1,5	2,98	7	22	1	7	14	ك	يجب أن أسأل رئيس العمل قبل أن أعمل أي شيء	3
			13,7	43,1	2	13,7	27,5	%		
3	0,49	4,37	0	0	0	32	19	ك	يتم وضع الخطط الخاصة بالعمل من قبل رئيس القسم فقط	4
			0	0	0	62,7	37,3	%		
1	0,5	4,45	0	0	0	28	23	ك	تساهم الأنظمة واللوائح المتعلقة بنشاط المديرية في تكريس أسلوب المركزية في التسيير	5
			0	0	0	54,9	45,1	%		
5	0,47	4,31	0	0	0	35	16	ك	يتدخل الرؤساء دائماً في تحديد أسلوب العمل الإداري	6
			0	0	0	68,6	31,4	%		
2	0,53	4,39	0	0	1	29	21	ك	يحتاج المؤوس في إتخاذ أي إجراء إلى الحصول على الموافقة المسبقة من المدير	7
			0	0	2	56,9	41,2	%		
4	0,48	4,33	0	0	0	34	17	ك	يجب التمسك بحرفية تطبيق القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	8
			0	0	0	66,7	33,3	%		
9	1,68	2,98	11	19	0	2	19	ك	يتمسك رئيس المصلحة بجميع الصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه	9
			21,6	37,3	0	3,9	37,3	%		
	0,85	3,77	المتوسط الكلي و الإحراف المعياري الكلي لعبارات محور درجة المركزية							

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يوضح الجدول (16) أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، و9) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد"، بحيث بلغ على التوالي (3,06، 3,04، 2,98 و2,98). ويرجع ذلك إلى الاختلاف في إجابات الباحثين على هذه العبارات نظراً لكونها تمثل صورة المركزية العالية. قد انعكس هذا الاختلاف في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات، والذي يؤكد على التشتت الكبير في إجابات الباحثين، حيث بلغ على التوالي (1,47، 1,49، 1,5، و1,68)، وهي انحرافات فاقت جميعها الواحد الصحيح. بالمقابل فإن قيم المتوسط الحسابي للعبارات (4، 5، 6، 7، و8) تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق جداً"، بحيث بلغ على التوالي (4,37، 4,45، 4,31، 4,39، و4,33). ويرجع ذلك إلى التقارب والتوافق في إجابات الباحثين على هذه العبارات نظراً لكونها تمثل صورة المركزية المعتدلة. وقد انعكس هذا التقارب في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات، والذي يؤكد على التشتت الطفيف في إجابات الباحثين، حيث بلغ على التوالي (0,49، 0,5، 0,47، 0,53، و0,48)، وهي انحرافات أقل من الواحد الصحيح.

أما فيما يخص جميع عبارات هذا المحور، فقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 3,77 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" الذي يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، أي إقرار أفراد العينة على وجود أسلوب المركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة. أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي فبلغ 0,85 وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح بقليل، وذلك بالنظر للتشتت في إجابات الباحثين. فالاختلاف والتباين في هذه الإجابات لم يكن على وجود المركزية من عدمه بقدر ما كان على درجة هذه المركزية في تسيير مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.

ثانياً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة اللامركزية

الجدول (17) : استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس درجة اللامركزية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1,57	3,08	14	7	2	17	11	ك	يشجع الرؤساء بالمديرية رؤوسهم على المبادرة في اتخاذ القرارات
			27,5	13,7	3,9	33,3	21,6		
4	1,45	2,94	15	6	0	27	3	ك	يناقش المدير الرؤوسين قبل اتخاذ القرار
			29,4	11,8	0	52,9	5,9		
10	0,48	1,67	17	34	0	0	0	ك	أهتم بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار
			33,3	66,7	0	0	0		
8	1,38	2,84	15	6	3	26	1	ك	عندما أتخذ قراراً فإني أحاول إقناع الرؤوسين بقبول القرار الذي أنوي إتخاذه
			29,4	11,8	5,9	51	2		

6	1,37	2,88	14	7	2	27	1	ك	5	عندما اتخذ قراراً فإني أحاول أن أشعر المرؤوسين بأنهم شاركوا في اتخاذ من خلال ترويضهم بما توصلت إليه، ثم أحاول الحصول على موافقتهم عليه
			27,5	13,7	3,9	52,9	2	%		
9	0,47	1,69	16	35	0	0	0	ك	6	أترك اتخاذ القرار للمرؤوسين وأقر القرار الذي اتفقوا عليه
			31,4	68,6	0	0	0	%		
11	0,49	1,63	19	32	0	0	0	ك	7	قبل إصدار القرار أعرضه على المرؤوسين، فإن نال قبولهم يتم تنفيذه وإن لاقى استيائهم أعمل على تعديله
			37,3	62,7	0	0	0	%		
5	1,61	2,94	19	2	0	23	7	ك	8	يوجد تفويض بعض المهام للمرؤوسين
			37,3	3,9	0	45,1	13,7	%		
7	1,46	2,88	17	4	0	28	2	ك	9	يفوض الرئيس عند ذهابه لإجازة أو مهمة عمل بعض الصلاحيات لمن ينوب عنه
			33,3	7,8	0	54,9	3,9	%		
2	1,23	3,04	7	14	2	26	2	ك	10	يترك رئيس العمل لمرؤوسيه الحرية في اختيار أسلوب العمل ضمن الأنظمة المتبعة
			13,7	27,5	3,9	51	3,9	%		
3	1,36	2,94	12	9	3	24	3	ك	11	توجد فرصة للمرؤوسين للمشاركة في تحديد الاحتياجات التي يتطلبها العمل
			23,5	17,6	5,9	47,1	5,9	%		
			المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارات محور درجة اللامركزية							
			1,12	2,59						

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يوضح الجدول (17) أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 4، 5، 8، 9، 10، 11) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد"، بحيث بلغ على التوالي (3,08، 2,94، 2,84، 2,88، 2,94، 2,88، 3,04 و 2,94). ويرجع ذلك إلى الاختلاف في إجابات الباحثين على هذه العبارات نظراً لكونها تمثل صورة اللامركزية المعتدلة. وقد انعكس هذا الاختلاف في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات، والذي يؤكد على تشتت الكبير في إجابات الباحثين، حيث بلغ على التوالي (1,57، 1,45، 1,38، 1,37، 1,61، 1,46، 1,23 و 1,36)، وهي انحرافات فاقت جميعها الواحد الصحيح.

بالمقابل فإن قيم المتوسط الحسابي للعبارات (3، 6 و 7) يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "معارض جداً"، بحيث بلغ على التوالي (1,63 و 1,69، 1,67). ويرجع ذلك إلى التقارب والتوافق في إجابات الباحثين على هذه العبارات نظراً لكونها تمثل صورة اللامركزية العالية. وقد انعكس هذا التقارب في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات، والذي يؤكد على التشتت الطفيف في إجابات الباحثين، حيث بلغ على التوالي (0,48، 0,47 و 0,49)، وهي انحرافات أقل من الواحد الصحيح.

أما فيما يخص جميع عبارات هذا المحور، فقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 2,59 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "معارض" الذي يدل على أن هناك معارضق قبل أفراد العينة حول هذا المحور، أي إقرار أفراد العينة على عدم وجود أسلوب اللامركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي فبلغ 1,12 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح، وذلك بالنظر للثقت في إجابات المبحوثين . فالاختلاف والتباين في هذه الإجابات كان على مدى وجود اللامركزية من عدمه في تسيير مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، بحيث اقترب المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور من الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" .

ثالثاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أثر المركزية على الأداء الوظيفي
الجدول (18) : استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس أثر المركزية على الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
9	1,67	2,84	15	14	2	4	16	ك	1	تتسبب المركزية في تعطيل الأعمال نظراً لغياب الرئيس
			29,4	27,5	3,9	7,8	31,4	%		
6	1,71	2,90	14	16	0	3	18	ك	2	تتسبب المركزية في ضياع الوقت
			27,5	31,4	0	5,9	35,3	%		
7	1,60	2,86	12	18	0	7	14	ك	3	تؤدي المركزية إلى خفض الروح المعنوية
			23,5	35,3	0	13,7	27,5	%		
11	1,56	2,74	14	16	1	9	11	ك	4	تؤدي المركزية إلى عدم تحمل المسؤولية لدى الرؤوسيين
			27,5	31,4	2	17,6	21,6	%		
8	1,62	2,84	15	12	3	8	13	ك	5	تتسبب المركزية في ضعف روح الولاء والانتماء
			29,4	23,5	5,9	15,7	25,5	%		
13	1,45	2,63	15	15	1	14	6	ك	6	تقلل المركزية من فعالية الأداء
			29,4	29,4	2	27,5	11,8	%		
12	1,47	2,71	12	18	2	11	8	ك	7	تؤدي المركزية إلى عدم الالتزام في العمل
			23,5	35,3	3,9	21,6	15,7	%		
10	1,56	2,82	14	13	3	10	11	ك	8	تتسبب المركزية في عدم بروز الكفاءات
			27,5	25,5	5,9	19,6	21,6	%		
4	1,45	2,92	8	20	2	10	11	ك	9	تؤدي المركزية إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم
			15,7	39,2	3,9	19,6	21,6	%		
2	1,49	3,06	4	26	0	5	16	ك	10	تقلل المركزية من حب الوظيفة وتحدياتها

			7,8	51	0	9,8	31,4	%	
3	1,51	3,00	6	24	0	6	15	ك	11
			11,8	47,1	0	11,8	29,4	%	
1	1,54	3,16	5	22	3	2	19	ك	12
			9,8	43,1	5,9	3,9	37,3	%	
5	1,47	2,92	7	23	0	9	12	ك	13
			13,7	45,1	0	17,6	23,5	%	
	1,50	2,88	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارات محور أثر المركزية على الأداء الوظيفي						

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يوضح الجدول (18) أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة الموافقة للخيار "محايد" ، بحيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين 2,63 و 3,16. يرجع ذلك إلى الاختلاف في إجابات الباحثين على هذه العبارات بين مؤيد ومعارض للأثر السلبي لأسلوب المركزية على الأداء الوظيفي. بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة . وقد انعكس هذا الاختلاف في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بعبارات هذا المحور ، والذي يؤكد على تشتت الكبير في إجابات الباحثين ، حيث تراوحت قيمته بين 1,45 و 1,71 ، وهي انحرافات فاقت جميعها الواحد الصحيح أما فيما يخص جميع عبارات هذا المحور ، فقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 2,88 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي هي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر السلبي لأسلوب المركزية على الأداء الوظيفي . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,50 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين .

رابعاً : عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي

الجدول (19) : استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	الرقم
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
5	1,54	2,98	7	23	1	4	16	ك	1
			13,7	45,1	2	7,8	31,4	%	
7	1,47	2,96	6	24	0	8	13	ك	2
			11,8	47,1	0	15,7	25,5	%	
4	1,41	2,98	4	26	0	9	12	ك	3
			7,8	51	0	17,6	23,5	%	
10	1,58	2,88	13	14	3	8	13	ك	4
			25,5	27,5	5,9	15,7	25,5	%	
12	1,63	2,84	14	15	1	7	14	ك	5
			27,5	29,4	2	13,7	27,5	%	
11	1,29	2,84	5	25	0	15	6	ك	6
			9,8	49	0	29,4	11,8	%	

6	1,38	2,96	4	26	0	10	11	ك	تتمى اللامركزية القدرة على التعامل مع الأزمات بمرونة	7
			7,8	51	0	19,6	21,6	%		
9	1,55	2,92	9	21	0	7	14	ك	تزيد اللامركزية من أهمية القرارات في المستويات الإدارية الدنيا	8
			17,6	41,2	0	13,7	27,5	%		
13	1,50	2,80	13	14	3	12	9	ك	تتمى اللامركزية القدرة على تحمل المسؤولية	9
			25,5	27,5	5,9	23,5	17,6	%		
8	1,57	2,94	9	21	0	6	15	ك	تساهم اللامركزية في تطوير وتحسين كفاءة الموظفين	10
			17,6	41,2	0	11,8	29,4	%		
14	1,54	2,80	12	18	0	10	11	ك	توفر اللامركزية الفرصة لإبراز المعرفة والمهارات الوظيفية	11
			23,5	35,3	0	19,6	21,6	%		
2	1,40	3,06	2	28	0	7	14	ك	تشجع اللامركزية على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المنشودة	12
			3,9	54,9	0	13,7	27,5	%		
1	1,38	3,08	3	24	3	8	13	ك	تساهم اللامركزية في رفع مستوى إنتاجية العمل	13
			5,9	47,1	5,9	15,7	25,5	%		
3	1,40	3,02	4	25	0	10	12		تزيد اللامركزية من القدرة على أداء المهام بكفاءة عالية	14
			7,8	49	0	19,6	23,5			
			المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارات محور أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي							
			1,43	2,93						

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يوضح الجدول (19) أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، بحيث انحصر المتوسط الحسابي بين 2,80 و 3,08، يرجع ذلك إلى الاختلاف في إجابات الباحثين على هذه العبارات بين مؤيد ومعارض للأثر الإيجابي لأسلوب اللامركزية على الأداء الوظيفي. بديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة . وقد انعكس هذا الاختلاف في الإجابات على قيم الانحراف المعياري الخاص بعبارات هذا المحور ، والذي يؤكد على التشتت الكبير في إجابات الباحثين ، حيث تراوحت قيمته بين 1,29 و 1,63 ، وهي انحرافات فاقت جميعها الواحد الصحيح .

أما فيما يخص جميع عبارات هذا المحور ، فقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 2,93 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي هي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر الإيجابي لأسلوب اللامركزية على الأداء الوظيفي . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,43 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنتها الإستمارة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية هرجة المركزية واللامركزية وأثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، يأتي هذا المطلب لمعرفة المتغيرات الشخصية والوظيفية التي باختلافها تختلف

استجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة ، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

أولاً : الفرضية الأولى

- يوجد تسيير مركزي في إدارة أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

لقد أشارت البيانات إلى أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن المركزية الإدارية هي الأسلوب المتبع في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور درجة المركزية 3,77 من 5، وهو متوسط مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" الذي يدل على أن هناك موافقة وإقرار من قبل أفراد العينة على وجود أسلوب المركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة . وما يؤكد ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لمحور درجة اللامركزية الذي بلغ 2,59 من 5 ، وهو متوسط منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "معارض" الذي يدل على أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة وعدم إقرارهم بوجود أسلوب اللامركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

مع ذلك فإن قيمة الانحراف المعياري الكلي لمحوري درجة المركزية واللامركزية قد بلغ على التوالي 0,85 و 1,12 ، وهي قيم تبرز مدى الاختلاف والتباين الكبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة كل من المركزية أو اللامركزية المتبعة بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

ثانياً : الفرضية الثانية

- يوجد أثر للمركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

لقد أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي الكلي الخاص بمحور أثر المركزية على الأداء الوظيفي يساوي إلى 2,88 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر السلبي لأسلوب المركزية على الأداء الوظيفي بين مؤيد ومعارض . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,50 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين . وقد حدث الأمر ذاته بالنسبة لمحور أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,93 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر الإيجابي لأسلوب اللامركزية على الأداء الوظيفي بين مؤيد ومعارض . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,43 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين .

ثالثاً : الفرضية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام دلالة معامل ارتباط سبيرمان للرتب (Spearman Correlation Coefficient) ، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية :
الفرضية العدمية H^0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
الفرضية البديلة H^1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

إذا كانت Sig. (P-value) حسب نتائج برنامج (SPSS) أكبر من مستوى الدلالة 0,01 فإنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية H^0 ، وبالتالي لا توجد أدلة كافية للقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة . أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة 0,01 فسوف يتم رفض الفرضية العدمية H^0 وقبول الفرضية البديلة H^1 القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .
الجدول الموالي يوضح معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة (الملحق 05) .

الجدول (20) : معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي		الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي		المتغيرات الشخصية والوظيفية
Sig.(P-value)	معامل الارتباط	Sig.(P-value)	معامل الارتباط	
0,000	-0,656**	0,000	-0,618**	السن
0,675	0,06	0,827	0,031	المؤهل العلمي
0,001	-0,438**	0,001	-0,436**	المستوى الإداري
0,000	-0,817**	0,000	-0,824**	عدد سنوات الخبرة

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0,01 .

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول (20) يمكن استخلاص ما يلي :

- أن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير السن والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $-0,618$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، أي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لمتغير السن على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط قوي). بالمقابل فإن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير السن والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $-0,656$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، أي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لمتغير السن على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط قوي) .

- أن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير المؤهل العلمي والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $0,031$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (لا يوجد ارتباط يذكر) . بالمقابل فإن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير المؤهل العلمي والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $0,06$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.675 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (لا يوجد ارتباط يذكر) .

- أن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير المستوى الإداري والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $-0,436$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، أي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الإداري على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط متوسط) . بالمقابل فإن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير المستوى الإداري والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $0,438$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، أي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الإداري على الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط متوسط) .

- أن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير عدد سنوات الخبرة والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ $-0,824$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، أي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد سنوات الخبرة والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط قوي جداً) . بالمقابل فإن معامل ارتباط سبيرمان بين متغير عدد سنوات الخبرة والاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي قد بلغ

0,817-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.01، وهو يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ،أي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة والاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي (ارتباط قوي جداً) .
 بصورة عامة يتبين انطلاقاً من نتائج معامل ارتباط سيرمان في الجدول (20) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السن، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، بحيث كلما زاد السن، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة كلما قل ذلك من وجود أثر سلبي للمركزية ومن وجود أثر إيجابي لللامركزية على الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم .
 بالمقابل فإن هذه النتائج تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي .

أما فيما يخص وجود أثر ذو دلالة إحصائية من عدمه لمتغير الجنس على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، فالجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي للذكور والإناث كل على حدى (الملحق 06) .

الجدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي للذكور والإناث كل على حدى

أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي		أثر المركزية على الأداء الوظيفي		متغير الجنس
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1,23	2,41	1,32	2,35	ذكور
1,39	3,62	1,46	3,57	إناث

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول (21) يمكن استخلاص ما يلي :

أن المتوسط الحسابي لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغ على التوالي 2,35 و 2,41، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "معارض" . وهذا يعني أن شاغلي المناصب العليا من الذكور بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة لا يرون أن للمركزية أثر سلبي على الأداء الوظيفي ، كما أنهم لا يعتبرون أن لللامركزية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي .

- بالمقابل فإن المتوسط الحسابي لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الإناث بلغ على التوالي 3,57 و 3,62، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

ليكرت الحماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" . وهذا يعني أن شاغلي المناصب العليا من الإناث بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة يرون أن للمركزية أثر سلبي على الأداء الوظيفي ، كما أنهم يعتبرون أن لللامركزية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي .

يرجع هذا الاختلاف في الرؤى بين الذكور والإناث إلى أن الذكور أكبر سناً وأكثر خبرة وأكثر شغلاً للرتب العليا في السلم الإداري بالمديرية ميدان الدراسة من العنصر النسوي . وبصورة عامة يتبين انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول (21) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي .

رابعاً : الفرضية الرابعة

- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، والذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للإطارات الإدارية في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال - والاس (Kruskal – Wallis Test) بغية معرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية (الملحق 07) .

1 - الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس :

بغية معرفة الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي باختلاف الجنس تم استخدام اختبار كروسكال - والاس ، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (22) : نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير التابع	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)
الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي	7,422	1	0,006
الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي	9,978	1	0,002

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) للمتغيرين التابعين كانت أقل من مستوى الدلالة 0,01 ، وبذلك يمكن القول أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، والذي يعزى إلى متغير الجنس .

2 - الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن :

بغية معرفة الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي باختلاف السن تم استخدام اختبار كروسكال - والاس، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (23) : نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن

المتغير التابع	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)
الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي	21,282	2	0,000
الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي	23,207	2	0,000

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) للمتغيرين التابعين كانت أقل من مستوى الدلالة 0,01، وبذلك يمكن القول أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى إلى متغير السن .

3 - الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

بغية معرفة الاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال - والاس، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (24) : نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)
الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي	3,157	2	0,206
الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي	4,075	2	0,130

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) للمتغيرين التابعين كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,01، وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات

المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي . ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية فأعلى بما نسبته 72,55%، فهم متقاربون علمياً وفكرياً .

4 - الاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري :

بغية معرفة الاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي باختلاف المستوى الإداري تم استخدام اختبار كروسكال - والاس، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (25) : نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري

القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	المتغير التابع
0,000	2	26,285	الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي
0,000	2	24,121	الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) للمتغيرين التابعين كانت أقل من مستوى الدلالة 0,01، وبذلك يمكن القول أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى إلى متغير المستوى الإداري .

5 - الاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة :

بغية معرفة الاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال - والاس، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (26) : نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبوحين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة :

القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	المتغير التابع
0,000	2	36,731	الاتجاه نحو أثر المركزية على الأداء الوظيفي
0,000	2	36,648	الاتجاه نحو أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي

المصدر : بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.(P-value) للمتغيرين التابعين كانت أقل من مستوى الدلالة 0,01، وبذلك يمكن القول أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الباحثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، والذي يعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة .

بصورة عامة، ومن خلال النتائج السابقة يتضح أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية كبيرة بين آراء شاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة حول أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، ويعزى هذا الاختلاف للمتغيرات الشخصية والوظيفية فيما عدا المؤهل العلمي . ويفسر هذا الاختلاف الكبير في الآراء بين أفراد عينة الدراسة وقوع المتوسط الحسابي الخاص بمحوري أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي الموافقة للخيار "محايد"، حيث بلغا على التوالي 2,88 و 2,93 من 5، فإجاباتهم لم تكن موافقة ولا معارضة لوجود أثر سلبي للمركزية وأثر إيجابي لللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

خلاصة الفصل :

لقد تم تحديد من خلال هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والذي ساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية . وقد تم بعد ذلك عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، والذي تمثل في مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة باعتبارها هيئة إدارية عمومية جزائرية، كما تم مناقشة النتائج من خلال اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة . وقد تبين أن الأفراد الذين يشغلون المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة يقرون بوجود أسلوب المركزية الإدارية في التسيير على كل المستويات الإدارية وبدرجات متفاوتة، غير أن الاختلاف تمثل في درجة هذه المركزية . أما فيما يتعلق بأثر المركزية واللامركزية الإدارية على الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج الاختلاف والتباين الكبيرين في آراء شاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، الأمر الذي أدى إلى وقوفهم موقف الحياد من تحديد ماهية هذا الأثر إن كان إيجابياً أو سلبياً، فمنهم من يرى أن طبيعة نشاط المديرية ميدان الدراسة تتطلب أسلوب المركزية في التسيير، ومنهم من يرى إلزامية التغيير في أساليب التسيير بغية الارتقاء بكفاءة أداء الهيئات الإدارية العمومية بالجزائر .

الخاتمة

لقد تمثلت إشكالية الدراسة في أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بالهيئات الإدارية العمومية الجزائرية، وقد تم اختيار مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة كنموذج للدراسة الميدانية، وذلك بغية محاولة الإجابة على هذه الإشكالية من خلال التعرف على درجة المركزية واللامركزية المطبقة بالمديرية ميدان الدراسة، وكذا محاولة التعرف على طبيعة أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي سواء كان هذا الأثر إيجابياً أو سلبياً، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية لشاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي.

وقد اقتضت هذه الدراسة على الإطارات التي تشغل المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، وبالنظر لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي بلغ 59 إطاراً، فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع إطارات المديرية، بحيث تم توزيع 59 استمارة. ومع استبعاد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي والتي بلغ عددها 08 استمارات أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 51 استمارة. وفيما يلي سيتم استعراض أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

يمكن استعراض أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة في النقاط التالية:

1 - نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

خلصت البيانات والنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة إلى:
- التقارب في أرقام ونسب شاغلي المناصب العليا بين الذكور والإناث. فقد بلغ عدد الذكور 29 إطاراً، أي ما نسبته 56,9% من الحجم الإجمالي للمناصب العليا، في حين بلغ عدد الإناث 22 إطاراً أي ما نسبته

43,1% من الحجم الإجمالي لل مناصب العليا . وهو ما يعكس تركيبة الموارد البشرية من حيث الجنس فيما يخص المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

- أن ما نسبته 35,3% من الحجم الإجمالي للإطارات تزيد أعمارهم عن 40 سنة ،وهي النسبة ذاتها التي تمثل الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ،بينما بلغت نسبة الإطارات الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 29,4% من الحجم الإجمالي . وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن غالبية الإطارات (70,6%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس الخبرة العملية التي يتوفرون عليها .

- أن غالبية الإطارات من حملة الشهادات الجامعية ،بحيث يمثلون ما نسبته 62,7% من الحجم الإجمالي ،في حين بلغت نسبة حملة الشهادات في الدراسات العليا 9,8% فقط من الحجم الإجمالي ،بينما بلغت نسبة الثانويين 27,5% من الحجم الإجمالي ،وهو ما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالٍ ضمن مستويات الإدارة المختلفة في المديرية .

- أن ما نسبته 23,5% من الإطارات يشغلون منصب رئيس مصلحة و35,3% من الإطارات يشغلون منصب رئيس مكتب ،بينما بلغت نسبة من يشغلون منصب رئيس قسم 41,2% إطاراً . وهو ما يشير إلى العلاقة العكسية بين عدد الإطارات والمستوى الإداري ،بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري قل عدد الإطارات، وهو أمر منطقي تفرضه طبيعة الهيكل التنظيمي في المديرية .

- أن ما نسبته 52,9% من الإطارات تزيد خبرتهم عن 10 سنوات و5,9% فقط منهم يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات ،بينما يمثل ما نسبته 41,2% من الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات . ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية الإطارات (58,8%) من ذوي الخبرات العالية التي لا تقل عن 5 سنوات ،وهو عامل مهم ،بحيث يعطي البيانات التي تم جمعها مصداقية أكبر .

أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بمحاور الدراسة ،فقد تم التوصل إلى ما يلي :

2 - درجة المركزية واللامركزية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة :

أشارت البيانات والنتائج إلى إفراد العينة على وجود أسلوب المركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ،فقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 3,77 من 5 ،وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ،وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" . كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,85 وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح بقليل ،وذلك بالنظر للتشتت في إجابات الباحثين . فالاختلاف والتباين في هذه الإجابات لم يكن على وجود المركزية من عدمه بقدر ما كان على درجة هذه المركزية في تسيير مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة .

أما فيما يتعلق باللامركزية ،فقد أشارت البيانات والنتائج إلى إقرار أفراد العينة على عدم وجود أسلوب اللامركزية في تسيير أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ،بحيث تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي إلى 2,59 من 5 ،وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي ،وهي الفئة التي تشير

إلى الخيار "معارض" . كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1,12 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وذلك بالنظر للتشتت في إجابات الباحثين . فالاختلاف والتباين في هذه الإجابات كان على مدى وجود اللامركزية من عدمه في تسيير مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ، بحيث اقترب المتوسط الحسابي الكلي كثيراً من الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" .

3 - أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة :

لقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي الخاص بإجابات الباحثين حول أثر المركزية على الأداء الوظيفي يساوي إلى 2,88 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر السلبي لأسلوب المركزية على الأداء الوظيفي . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,50 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين .

كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي الخاص بإجابات الباحثين حول أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي يساوي إلى 2,93 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" ، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو الأثر الإيجابي لأسلوب اللامركزية على الأداء الوظيفي . وما يعزز هذا القول الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ 1,43 وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح ، وهو ما يؤكد على التشتت والتباين الكبيرين في إجابات الباحثين .

4 - أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة :

أظهرت نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السن ، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، بحيث كلما زاد السن ، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة كلما قل ذلك من وجود أثر سلبي للمركزية ومن وجود أثر إيجابي لللامركزية على الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم . بالمقابل فإن هذه النتائج تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي .

كما أظهرت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي للذكور والإناث كل على حدى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، بحيث أن المتوسط الحسابي لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغ على التوالي 2,35 و 2,41 ، وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "معارض". وهذا يعني أن شاغلي المناصب العليا من الذكور بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة لا يرون أن للمركزية أثر سلبي على الأداء الوظيفي، كما أنهم لا يعتبرون أن للمركزية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي. بالمقابل فإن المتوسط الحسابي لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من الإناث بلغ على التوالي 3,57 و3,62، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق". وهذا يعني أن شاغلي المناصب العليا من الإناث بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة يرون أن للمركزية أثر سلبي على الأداء الوظيفي، كما أنهم يعتبرون أن للمركزية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي. ويرجع هذا الاختلاف في الرؤى بين الذكور والإناث إلى أن الذكور أكبر سنًا وأكثر خبرة وأكثر شغلاً للرتب العليا في السلم الإداري بالمديرية ميدان الدراسة من العنصر النسوي.

كما بينت نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات الباحثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لـ لمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية كبيرة بين آراء شاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة حول أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، ويعزى هذا الاختلاف للمتغيرات الشخصية والوظيفية فيما عدا المؤهل العلمي. ويفسر هذا الاختلاف الكبير في الآراء بين أفراد عينة الدراسة وقوع المتوسط الحسابي الخاص بمحوري أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي الموافقة للخيار "محايد"، حيث بلغا على التوالي 2,88 و2,93 من 5، فإجاباتهم لم تكن موافقة ولا معارضة لوجود أثر سلبي للمركزية وأثر إيجابي للامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.

ثانياً : التوصيات

- على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح جملة من التوصيات التالية :
- 1 - منح تفويض أكبر للصلاحيات في تنفيذ المهام، وذلك مع عدم تمسك الرؤساء بجميع الصلاحيات وعدم وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة عن رئيس العمل، بحيث يمكن إصدار الأمر وترك الحرية للمرؤوس في اختيار الطريقة التي تسهل إجراء هذا الأمر وتنفيذه ضمن الأنظمة المتبعة.
 - 2 - عدم إلزام عملية التفويض، خاصة في حالة عدم استعداد المرؤوس وتميئه للمهمة.
 - 3 - إخضاع الإطارات لدورات تدريبية دورية لكيفية إنجاز الأعمال المفوضة بأبسط الطرق وأسرعها بما يحقق أفضل النتائج، وذلك بهدف توفير كفاءات مدربة وواعية بأهمية التفويض.
 - 4 - العمل على التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية والمهام المطلوبة من كل فرد مسؤول في الهيكل الإداري، وذلك حتى يتم تحديد المسؤولية بسهولة.

5 - تدعيم وسائل الرقابة والإشراف والاتصال من قبل السلطات، بغية متابعة سير الأعمال المفوضة ضمن الأنظمة المتبعة لضمان سير العمل والأداء في الاتجاه المطلوب تحقيقه .

بما أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى موضوع أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي إلا من خلال هيئة إدارية عمومية جزائرية واحدة، تبقى نتائجها غير قابلة للتعميم، بحيث تحتاج إلى دراسات أخرى تأخذ بعدد أكبر من المنظمات تعمل في قطاعات عمومية مختلفة، بحيث تكون تركيبة إطارها مختلفة من حيث درجة تجانس الخصائص الشخصية والوظيفية، كما تختلف من حيث حجمها وموقعها الجغرافي .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1 - أبو بكر مصطفى محمود : إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية - ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 2 أبو زيد محمد عبد الحميد : أثر التفويض في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة - ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1977 .
- 3 - أبو شيخة نادر: إدارة الوقت ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1991 .
- 4 - أحمد محمد وآخرون : التنظيم الإداري ، مطبعة المدني ، القاهرة ، مصر ، 1982 .
- 5 - بن حبيب عبد الرزاق : إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة، الجزائر ، 2006
- 6 - بلوط حسن إبراهيم إداؤة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 7 - بسيوني عبد الله عبد الغني : التفويض في السلطة الإدارية ، مطابع الأمل ، بيروت ، لبنان ، 1986 .
- 8 - بربر كاميل دارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 1997 .
- 9 - برير كاميل إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، الطبعة الثانية ، بيروت ، لبنان ، 2000 .
- 10 - جمعة السعيد فرحات : الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000 .

- 11 - دة عبد البارى إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم : إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين - منحنى نظمى - ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 12 - دة عبد البارى إبراهيم وآخرون : إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 13 - الهبى خالد عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجى - دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 14 - الهبى خالد عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجى - دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 15 - الوالى محمود إبراهيم : نظرية التفويض الإدارى - دراسة مقارنة - ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، مصر ، 1979 .
- 16 - زايد عادل محمد : إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 17 - زرواى رشيد : تدريبات على منهجية البحث العلمى فى العلوم الاجتماعىة ، ديوان المطبوعات الجامعىة ، الطبعة الثالثة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 .
- 18 - حجازى محمد حافظ : إدارقوالود البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 19 - الحلو ماجد راغب : القانون الإدارى ، دار المطبوعات الجامعىة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 20 - حسن الحسينى فلاح : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 21 - حسن عبد الفتاحخفوض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، دار النهضة العربىة ، القاهرة ، مصر ، 1971 .
- 22 - حسن راوىة محمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعىة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 23 - الطهراوى هانى على : القانون الإدارى ، الدار العلمىة الدولىة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 24 - كوتنز هارولد وأودونيل سيريل : مبادئ الإدارة - تحليل الوظائف والمهام الإدارىة - ، ترجمة : العرىضى بشير وعمر محمود فتحى ، دون ناشر ، الجزء الأول ، القاهرة ، مصر ، 1982 .
- 25 - الكرخى مجيد : تقويم الأداء باستخدام النسب المالىة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 26 - لطفى طلعت إبراهيم : أساليب وأدوات البحث الاجتماعى ، دار غرىب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 1995 .
- 27 - ماهر أحمد : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعىة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 28 - ماهر أحملالاختبارات واستخداملها فى إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعىة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

- 29 - ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2004 .
- 30 محمد أحمد أبو السعو للإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين ،منشأة المعارف ،الإسكندرية ، مصر ،2004 .
- 31 - محمد حسن راوية : إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،مصر ،1999 .
- 32 - السلمي علي : إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي - ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر ،2008 .
- 33 - السلمي علي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،مكتبة غريب ،الطبعة الثالثة ،القاهرة ،مصر ،1985 .
- 34 - عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت ،لبنان ،1983 .
- 35 - عاشور أحمد صقر : الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة ،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ،1979 .
- 36 - عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000 .
- 37 عباس سهيلة محمد ،ع لمي حسين علي إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2000 .
- 38 - عباس سهيلة محمد : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي مدار وائل للنشر ،الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن ،2006 .
- 39 عبد الباقي صلاح الدين محمد : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001 .
- 40 - عبد الوهاب محمد رفعت ،محمد حسين عثمان مبادئ القانون الإداري ،دار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001 .
- 41 - عبد الوهاب علي محمد :مقدمة في الإدارة ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ، 1981 .
- 42 - عبد الوهاب علي محمد : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،مصر ،1984 .
- 43 - عبد الله مجدي أحمد محمد : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،1996 .
- 44 - عبد الله عقيل جاسم : مدخل في تقييم المشروعات والجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء ، دار مكتبة الحامد ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،1999 .
- 45 - عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه - ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،1998 .

- 46 - العبيدي قيس محمد : التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ -،الجامعة المفتوحة ،عمان ،الأردن ، 1997 .
- 47 - عدون ناصر دادي : إقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية ،الجزائر ،1998 .
- 48 - العيساوي كاظم حاسم : دراسات الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات ،دار المناهج للتوزيع والنشر ، الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ، 2001 .
- 49 - علاقي مدني عبد القادر : الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - ،تهامة ، 1980 .
- 50 - العسكري أحمد شاكر : التسويق الصناعي ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية ،عمان ،الأردن ، 2005 .
- 51 - عقيلي عمر وصفي لإدارة أصول وأسس ومفاهيم ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 1997 .
- 52 -عثمان حسن عثمان المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ،منشورات الشهاب ،باتنة ، الجزائر ، 1998 .
- 53 -فتح الباب ربيع أنور : الظروف البيئية وحدود المركزية واللامركزية الإدارية في دولة قطر ،دار النهضة العربية ،الطبعة الأولى ،القاهرة ،مصر ، 1993 .
- 54 حباير فاطمة عوض و خفاجة ميرفت علي أسس ومبادئ البحث العلمي ،مكتبة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ،الإسكندرية ،مصر ، 2002 .
- 55 - الصيرفي محمد : إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،مصر ، 2007 .
- 56 - شاويش مصطفى : الإدارة الحديثة ،دار الفرقان ،عمان ،الأردن ، 1993 .
- 57 - الشبكشي صالح : العلاقات الإنسانية في الإدارة ،مكتبة القاهرة الحديثة ،القاهرة ،مصر ، 1969 .
- 58 - شريف علي : إدارة المنظمات العامة ،الدار الجامعية ،القاهرة ،مصر ، 1987 .
- 59 - ثابت زهيركيف تقييم أداء الشركات والعاملين ؟ ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر 2001 .
- 60 - خطاب عايذة : العولمة وإدارة الموارد البشرية ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر ، 2000 .
- 61 - خيرى محمد مرغني الوجيه في القانون الإداري المغربي ،دار المغرب للتأليف والترجمة والنشر ،الرباط ، المغرب ، 1978 .
- 62 - غربي علي وآخرون تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،القاهرة ،مصر 2007 .

الرسائل الجامعية :

- 63 - سعيد الخليفة زياد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية - ،غير منشورة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2007 .
- 64 - المنديل خالد بن فيحان : المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض - ،غير منشورة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2003 .
- 65 - السهلي ماجد الميع حمود : الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي - ،غير منشورة ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2007 .
- 66 - العثمان محمد بن عبد التوفيق السلطة وأثره على كفاءة الأداء ،غير منشورة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية يقسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2003 .
- 67 عساف العساف عبد الله بن حسين : علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض - ،غير منشورة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003 .
- 68 - الشهري علي حسن : الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض ،غير منشورة ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية 2005 .
- 69 - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس - ،غير منشورة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر .
- المجلات والبحوث والملتقيات :**
- 70 - أيوب نادية : نظريات القرارات الإدارية ،مجلة جامعة دمشق ،دمشق ،سوريا ،1994 .
- 71 - درة عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،جامعة الدول العربية ،العدد 382 ،القاهرة ،مصر ،2003 .
- 72 - درة عبد الباري وآخرين : مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة - دراسة ميدانية - ،مجلة أبحاث اليرموك ،العدد 1 ،عمان ،الأردن ،1991 .

73 - الهنائي عبد الملك عبد الله : اللامركزية أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ،مجلة الإداري ،العدد 15 ، عمان ،الأردن ،1993 .

74 -حمامة وسيلة ، شواف سارة : التنازل عن الأملاك العقارية التابعة للدولة ذات الإستعمال السكني والمهني والحرفي والتجاري ،غير منشور ،تقرير نهاية تربص بمديرية أملاك الدولة بولاية قسنطينة ،كلية الحقوق ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2009 .

75 - مزهودة عبد المليك : الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 01 ،جامعة محمد خيضر بيسكرة ،نوفمبر 2001 .

76 - النجار زكي محمد مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري ،مجلة الإداري ،العدد 42 ،عمان ،الأردن ،1990 .

77 -عثماني أمينة ، سمسوم عائشة قياس وتقييم أداء المؤس سات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،مداخلة مُقدّمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،يومي 10-11 نوفمبر 2009 .

78 - صقر هدى : محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول ،مجلة الإدارة ،العدد 4،القاهرة ،مصر ،أفريل 1994 .

79 - تاهمي نادية وآخرون : تحليل المؤشرات لآلة وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ،يومي 10 - 11 نوفمبر 2009 .

80 - الخناق سناء عبد الكريم : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ،مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،قسم علوم التسيير ،جامعة ورقلة ، الجزائر ،يومي 08-09 مارس 2005

القوانين والمراسيم التنفيذية :

81 - القانون 90/30 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية .

82 - المرسوم التنفيذي 91/65 المؤرخ في 1991/03/02 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

83 - BERRAH Lamia : " *L'indicateur de performance, Concepts & applications* " ; Cepadues éditions ; Toulouse ; 2002 .

84 - DEBBI Ali : " *le processus d'émergence des innovations managériales : le cas des indicateurs de performance* " ; revue de M'sila ; avril ; 2010 .

85 - DEMEESTERE René : " *le contrôle de gestion dans le secteur public* " ; librairie général de droit et de jurisprudence ; Paris ; France ; 2002 .

86 - Dictionnaire Larousse de la langue française ,2001 .

87 - FERNANDEZ Alain : " *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* " ; édition Organization ; Paris ; France ; 2000 .

88 - Le groupe de travaille interministériel : "*Amélioration du gestion public*" ; 2000 .

89 - KARLOF Bengt & OSTBLOM Svante ; traduit par Charle METIVIER et Leonie VERGNERIE : " *Le Banchmarking ,un indicateur d'excellence en matière de qualité et de performance* " ; Masson ; Paris ; France ; 1994 .

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مديريات أملاك الدولة الولائية على مختلف المديريات الجهوية	64
02	تصنيف مديريات أملاك الدولة الولائية حسب أهمية مهامها	65
03	درجات مقياس ليكرت	70
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	71
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	71
06	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	72
07	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	73
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	73
09	وضعية تعداد المناصب العليا خلال الفترة : 2012/2011	75
10	توزيع الموارد البشرية حسب الرتب خلال الفترة : 2012/2011	76
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
12	توزيع أفراد العينة حسب فئات السن	78
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	79
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	80
16	استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس درجة المركزية	81

17	استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس درجة اللامركزية	82
18	استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس أثر المركزية على الأداء الوظيفي	84
19	استجابات الأفراد على العبارات التي تقيس أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي	85
20	معامل ارتباط سيرمان بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة	88
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أثر المركزية وأثر اللامركزية على الأداء الوظيفي للذكور والإناث كل على حدى	90
22	نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس :	91
23	نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن	91
24	نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	92
25	نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري	92
26	نتائج اختبار كروسكال - والاس للاختلافات في اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	93

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل عملية تقييم الأداء	16
02	معايير تصميم وسائل قياس الأداء	18
03	محددات الأداء	23
04	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	25
05	أهداف تقييم أداء العاملين	31
06	خطوات تقييم أداء العاملين	35
07	الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة	67

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استمارة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة المنظمات

أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية

دراسة حالة : مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إعداد الطالب :

يوسف جمال

إشراف الأستاذ:

د. نويبات عبد القادر

سيدي المحترم :

إن الإستمارة التي بين يديك هي جزء من دراسة تتناول أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة - . وهي من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة المنظمات .
ونأمل التفضل بالإجابة على العبارات المذكورة في هذه الإستمارة ، علماً أن الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية . شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم .

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

فضلاً ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك :

1. الجنس :

ذكر () أنثى ()

2. السن :

أقل من 30 سنة ()

من 30 إلى 40 سنة ()

أكثر من 40 سنة ()

3. المؤهل العلمي :

ثانوي () جامعي () دراسات عليا () .

4. المستوى الإداري :

رئيس مصلحة () رئيس مكتب () رئيس قسم ()

5. عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ()

من 5 إلى 10 سنوات ()

أكثر من 10 سنوات ()

القسم الثاني : أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

المحور الأول : درجة المركزية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية :

درجة الموافقة :					العبـارات :	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط	01
					احتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة رئيس العمل	02
					يجب أن أسأل رئيس العمل قبل أن أعمل أي شيء	03
					يتم وضع الخطط الخاصة بالعمل من قبل رئيس القسم فقط	04

					05	تساهم الأنظمة واللوائح المتعلقة بنشاط المديرية في تكريس أسلوب المركزية في التسيير
					06	يتدخل الرؤساء دائماً في تحديد أسلوب العمل الإداري
					07	يحتاج المرؤوس في اتخاذ أي إجراء إلى الحصول على الموافقة المسبقة من المدير
					08	يجب التمسك بحرفية تطبيق القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية
					09	يتمسك رئيس المصلحة بجميع الصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه

المحور الثاني : درجة اللامركزية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية :

درجة الموافقة :					العبــــــــــــــــارات :	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	يشجع الرؤساء بالمديرية مرؤوسيهـم على المبادرة في اتخاذ القرارات
					02	يناقش المدير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار
					03	أهتم بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار
					04	عندما أتخذ قراراً فإنني أحاول إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي أنوي إتخاذه
					05	عندما أتخذ قراراً فإنني أحاول أن أشعر المرؤوسين

					بأنهم شاركوا في إتخاذهم من خلال تزويدهم بما توصلت إليه ، ثم أحاول الحصول على موافقتهم عليه
					06 أترك إتخاذ القرار للمرؤوسين وأقر القرار الذي اتفقوا عليه
					07 قبل إصدار القرار أعرضه على المرؤوسين ، فإن نال قبولهم يتم تنفيذه وإلا ن لاقى إستياءهم أعمل على تعديله
					08 يوجد تفويض بعض المهام للمرؤوسين
					09 يفوض الرئيس عند ذهابه لإجازة أو مهمة عمل بعض الصلاحيات لمن ينوب عنه
					10 يترك رئيس العمل لمرؤوسيه الحرية في اختيار أسلوب العمل ضمن الأنظمة المتبعة
					11 توجد فرصة للمرؤوسين للمشاركة في تحديد الاحتياجات التي يتطلبها العمل

المحور الثالث : أثر المركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية :

درجة الموافقة :					العبــــــــارات :	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01 تتسبب المركزية في تعطل الأعمال نظراً لغياب الرئيس	
					02 تتسبب المركزية في ضياع الوقت	
					03 تؤدي المركزية إلى خفض الروح المعنوية	
					04 تؤدي المركزية إلى عدم تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين	
					05 تتسبب المركزية في ضعف روح الولاء والانتماء	
					06 تقلل المركزية من فعالية الأداء	

					تؤدي المركزية إلى عدم الالتزام في العمل	07
					تسبب المركزية في عدم بروز الكفاءات	08
					تؤدي المركزية إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم	09
					تقلل المركزية من حب الوظيفة وتحدياتها	10
					تقلل المركزية من رغبة وحيوية المرؤوسين في أداء عملهم	11
					تقلل المركزية من القدرة على الإبداع والابتكار	12
					تقلل المركزية من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	13

المحور الرابع : أثر اللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية :

درجة الموافقة :					العبارات :	الرقم :
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تساهم عملية التفويض في عدم تعطل الأعمال عند غياب الرئيس	01
					تساهم اللامركزية في زيادة روح الولاء والانتماء	02
					تساعد اللامركزية على توفير الوقت	03
					تساهم اللامركزية في توفير مناخ مناسب للعمل	04
					تساعد اللامركزية على تأدية المهام والأعمال بسرعة	05
					تساهم اللامركزية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين	06

					07	تنمي اللامركزية القدرة على التعامل مع الأزمات بمرونة
					08	تزيد اللامركزية من أهمية القرارات في المستويات الإدارية الدنيا
					09	تنمي اللامركزية القدرة على تحمل المسؤولية
					10	تساهم اللامركزية في تطوير وتحسين كفاءة الموظفين
					11	توفر اللامركزية الفرصة لإبراز المعرفة والمهارات الوظيفية
					12	تشجع اللامركزية على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المنشودة
					13	تساهم اللامركزية في رفع مستوى إنتاجية العمل
					14	تزيد اللامركزية من القدرة على أداء المهام بكفاءة عالية

المخلص :

يعد موضوع المركزية واللامركزية أحد المواضيع المهمة في العملية التنظيمية . ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشيتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين ، حيث تعد الشغل الشاغل للعديد من المديرين في تحديد الطريقة التي يسيرون عليها في تعاملهم مع الرؤوسين ودرجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .

وقد تمثلت إشكالية هذه الدراسة في أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئات الإدارية العمومية الجزائرية ، لذا فقد تم اختيار مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة كنموذج للدراسة الميدانية ، وذلك بغية الإجابة على هذه الإشكالية من خلال التعرف على درجة المركزية واللامركزية المطبقة بالمديرية ميدان الدراسة ، وكذا التعرف على طبيعة أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي سواء كان إيجابياً أو سلبياً ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية لشاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي ، الأمر الذي يفيد المسؤولين الإداريين في تبني الأسلوب الملائم في تسيير الأفراد الخاضعين لسلطتهم الإدارية .

الكلمات المفتاحية : المركزية ، اللامركزية ، الأداء الوظيفي .

RESUME

Le sujet du centralisation et décentralisation est un des sujets les plus importants dans le processus organisationnel . Il ne fait aucun doute que la question du concentration et dispersion du pouvoir dans les organisations a un grand espace de pensée par des administrateurs . Il considère aussi comme la principale préoccupation de nombreux gestionnaires à déterminer la manière dont la gérer dans leurs relations avec les subordonnés et le degré de confiance que leurs donnent à participer a travaux et prendre la responsabilité du prise les décisions .

La problématique de cette étude se représente de l'impact du centralisation et la décentralisation sur le performance fonctionnel des organes administratifs publics Algériens . On a choisi la direction des domaines du wilaya de M'sila comme un modèle d'étude de terrain , afin de répondre à cette problématique en identifiant le degré du centralisation et décentralisation appliquée au cette direction , ainsi que identifier la nature de ce impact sur le performance fonctionnel soit positif ou négatif . En

plus de faire la lumière sur l'impact des différences dans les caractéristiques personnelles et fonctionnelles pour les occupants des postes supérieurs dans cette direction à la dispersion vers l'impact du centralisation et décentralisation sur le performance fonctionnel , ce qui profite par les administrateurs à l'adopter la méthode idéal à la conduite les individus soumis à leurs autorité administrative .

Mots clés : centralisation , décentralisation , performance fonctionnel .

ABSTRACT :

The subject of centralization and decentralization is one important topics in the management operation . There is no doubt that the issue of concentration and dispersion of power in organizations account for a large space of interest and thinking of administrators , which is the ;main concern of many managers in determining the way in which deal with there subordinates and the degree of confidence that gave to them to participate in the work and take responsibility for decision- making .

The problematic of this study is represent in the impact of centralization and decentralization on functional performance of Algerian public administrative , so it was chosen the domains direction of M'sila state as a model to study the field , in order to answers this problem by identifying the degree of centralization and decentralization applied to the directorate field of study , as well as to identify of the nature of the impact of centralization and decentralization on functional performance , whether positive or negative . In addition to shedding light on the impact of differences in personal and functional characteristics to the occupants of senior directorate of this direction on the perception of this impact on the functional performance , which benefits administrators in the adoption of appropriate method in the conduct of individuals surmise to the administrative authority .

Key words : centralization , decentralization , functional performance .