



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

ازدواجية السلطة وآثارها على أداء العاملين
دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة 2023

من إعداد الطالبتين: بوعرجة نورة – حماني مبروكة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

د/ هتهات السعيد (أستاذ حاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/ بضياف عبد الباقي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ بدوي الياس (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

ازدواجية السلطة وآثارها على أداء العاملين
دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة 2023

من إعداد الطالبتين: بوعرجة نورة – حماني مبروكة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

د/ هتهات السعيد (أستاذ حاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/ بضياف عبد الباقي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ بدوي الياس (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّهِمْ
وَأَعْتَابَهُمْ
رَبِّهِمْ

الحمد لله ربنا بما خلقنا ورزقتنا
وهديتنا وعلمتنا ووهبتنا كل الخير
وفرجت علينا لك الحمد في الأصل والمال
والمعافاة وبسطت رزقنا وأظهرت أمننا
وأحسنت معافاتنا ومن كل ما سألتناك
أجبتنا، ربنا أعطيتنا فلك الحمد على كل
نعمة أنعمت بها علينا أمساً أو حاضراً أو
علانية أو خاصة أو حي أو ميت أو شاهد أو
غائب، لك الحمد حتى ترضى وإذا رضيت ولك
الحمد بعد الرضى

* و صلي اللهم على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين *

شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل الذي منّ علينا
بفضله وأعاننا على إتمام هذا
البحث، نسأله الهداية والتوفيق
في أعمالنا مستقبلا

وبمزيد من العرفان والامتنان
والاعتراف بالفضل والتقدير نجزل
الشكر لأستاذنا الدكتور المشرف
"بضياف عبد الباقي" على حسن
قبوله الإشراف على هذا العمل
وتقديمه لنا النصح والتوجيه
والذي لم يبخل علينا رغم
انشغالاته ووقته الثمين، نسأل
الله أن يحقق له الريادة
والزيادة وأن يوصله لأسمى وأرقى
المعالي

الشكر لكل أساتذتنا الأفاضل
الشكر الكثير لكل من
ساعدنا في إنجاز هذا
البحث من

قريب أو من بعيد

إهداء

اهداء بوعرجة نورة .

من منطلق الوفاء أقدم أولى ثمرات حصادي العلمي:
إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه، فكان السند والعطاء، قدم
لي الكثير في صورة من صبر وأمل ومحبة، لن أقول شكرا لكن
سأعيش الشكر معك دائما، إلى زوجي "عبد الرؤوف" وقرة عيني
الأولى ابني حبيبي قصي.

إلى من علمني العطاء وإلى من رعاني بكل افتخار وأرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار والذي العزيز احمد.

وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني
وإلى بسمه الحياة. وإلى من كان دعائها سر نجاحي أعلى
الحبايب "امي الحبيبة"

وإلى من لها الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة
تعلمت المثابرة والاجتهاد الى خالتي سهيلة

وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت
معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء
وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة
السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح
والخير "عائلتي" عائلة بن براهيم خالتي اخوالي كل منهم
باسمه.

الى عائلتي الثانية اهل زوجي عائلة احمد مسعود

اهداء حماني مبروكة .

قال الله تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي
تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "

إلى كل من في الوجود بعد الله والرسول التي يرتعش قلبي
لذكره إلى التي تكمن روحي فيها حبيبتي وصديقتي المخلصة
أمي.

إلى سبب وجودي في الحياة الذي احمل اسمه بكل فخر إلى سندي
وقوتي وملاذي بعد الله إلى رفيقي وحبيبي أبي حماني علي

اهدي عملي هذا إخوتي الأعزاء وإلى كل أساتذتي واقاربي وإلى
كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

المخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور ازدواجية السلطة واثارها على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وقد تم توزيع 35 استبيان على الموظفين بالكلية محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

ازدواجية السلطة ظاهره موجودة ولها تأثير على العاملين داخل الكلية ولعل أكبر دليل عليها من خلال ما وجدناه على مستوى الدراسة التطبيقية هو امكانيه تلقي العاملين لأمرين في نفس الوقت، ولكن هذه الظاهرة لا تؤثر على أدائهم لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: سلطة، أداء العاملين ازدواجية السلطة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، إدارة القسم، إدارة الكلية.

Summary:

The study aims to know the role of dual authority and its effects on the performance of employees through a field study at the University of Kasdi Merbah Ouargla, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, where we relied in the study on the descriptive approach and used both the questionnaire and the interview as tools to collect information, 35 questionnaires were distributed to employees In the college under study, the results were analyzed based on the SPSS program in addition to a set of statistical tools and methods.

:The study reached a set of results, the most important of which are

Dual authority is a phenomenon that exists and has an impact on the workers inside the college. Perhaps the biggest evidence of it through what we found at the level of applied study is the possibility of workers receiving two orders at the same time, but this phenomenon does not affect their performance because there are no statistically significant differences in the effect of dual authority on the performance staff.

Keywords: Authority, employee performance, double authority, Kasdi Merbah University, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department Management, Faculty Administration.

قائمة المحتويات

II-I	شكر و عرفان.
III	إهداء.
IV	ملخص.
V	قائمة المحتويات.
VII-VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الأشكال.
IX	قائمة الملاحق.
أد	مقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية ازدواجية السلطة وأداء العاملين	
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لازدواجية السلطة وأداء العاملين.
02	المطلب الأول: مفهوم ازدواجية السلطة.
05	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين.
12	المطلب الثالث: أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين.
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لازدواجية السلطة وأداء العاملين.
14	المطلب الأول: الدراسات العربية.
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
17	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
21	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة.
24	المطلب الثاني: لأدوات المستخدمة في الدراسة.
27	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
27	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
39	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
48	الخاتمة.
50	قائمة المراجع.
52	الملاحق.

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الجدول رقم (1-1): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	01
23	الجدول رقم (1-2): يوضح نسبة عينة الدراسة.	02
24	الجدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت).	03
25	الجدول رقم (3-2): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (ازدواجية السلطة وأثرها على أداء العاملين).	04
26	الجدول رقم (4-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	05
27	الجدول رقم (5-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	06
28	الجدول رقم (6-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	07
29	الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	08
30	الجدول رقم (8-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	09
31	الجدول رقم (9-2): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات هرمية السلطة.	10
32	الجدول رقم (10-2): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات مركزية السلطة.	11
33	الجدول (11-2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "ازدواجية السلطة".	12
34	الجدول رقم (12-2): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات الأداء السياقي.	13
35	الجدول رقم (13-2): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات أداء المهام.	14
36	الجدول رقم (14-2): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات الأداء التكيفي.	15
37	الجدول رقم (15-2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول أبعاد أداء العاملين.	16
38	الجدول رقم (16-2): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد ازدواجية السلطة وأداء العاملين.	17
39	الجدول رقم (17-2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	18
39	الجدول رقم (18-2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار.	19
41	الجدول رقم (19-2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين.	20

قائمة الجداول والاشكال

42	الجدول رقم (20-2): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.	21
42	الجدول رقم (21-2): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.	22
43	الجدول رقم (22-2): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس.	23
44	الجدول رقم (23-2): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.	24

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	الشكل (1-1): يوضح نموذج الدراسة	01
04	الشكل رقم (2-1): يوضح السلطة الوظيفية للإدارات التنفيذية.	02
08	الشكل رقم (3-1): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.	03
10	الشكل رقم (4-1): يوضح أنواع الأداء	04
22	الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير	05
26	الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	06
27	الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	07
28	الشكل رقم (4-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	08
29	الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09
30	الشكل رقم (6-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	10

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
52	الاستبيان	01
54	مخرجات برنامج SPSS	02

مقدمة

تمهيد

لا يكتمل التنظيم بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضا ربطها ببعضها البعض. وتحقق عملية الربط هذه بصورة رأسية وأفقية بواسطة علاقات السلطة، حيث يعد مفهوم السلطة واحدا من بين أهم المفاهيم الإدارية بالنسبة للإدارة، وإذا كانت هذه السلطة تتجسد في الغالب في القوة القانونية والشرعية التي يملكها شخص وحيد، والممنوحة له بناء على صفات شخصية أو مركز وظيفي معين، فإن ظاهرة السلطة في المؤسسات الجامعية تتميز بخاصية يندر وجودها في أغلب المنظمات الإدارية، ألا وهي وجود نوعين من السلطة فيها. وهما السلطة الإدارية وهي السلطة التي يمتلكها أصحاب الإدارة العليا في الكليات، والمستمدة من الهيكل الهرمي للتنظيم فيه، بالإضافة إلى السلطة الفنية (اقسام) التي يمتلكها القائمون على إدارة العمل الفني في الجامعة، وهم الاقسام بمختلف اختصاصاتهم. هذه الازدواجية في السلطة على مستوى الجامعة لم تأت في الحقيقة من فراغ، بل إن مصدرها هو مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز الأقسام عن بقية المنظمات، لكنها على الرغم من ذلك تخلق وضعاً معقداً على جميع النواحي داخل هذا التنظيم، بفعل التقاطع أو الاصطدام المتوقع حدوثه بين هاتين السلطتين. هذا الأمر دفعنا إلى البحث عن مفهوم وأسباب هذه الظاهرة الموجودة في الكليات (ظاهرة ازدواجية السلطة) من أجل بلورة وتوضيح الإشكالية التي تطرحها هذه الأخيرة على مستوى إدارة وتنظيم هذا النوع من المنظمات، ومحاولة إيجاد حلول.

أولاً: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول التطرق الى العلاقة بين ازدواجية السلطة وأداء العاملين وهذا بالاطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي في كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ومنه للإجابة على الإشكالية التالية:

"كيف تؤثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟"

الأسئلة الفرعية:

يمكننا الإجابة عن هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين ازواج السلطة واداء عاملين داخل الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؟
2. هل هناك فرق بين ازواجيه السلطة (الهرمية والمركزية) على علاقة العاملين مع المسؤولين كل من مستويات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؟
3. هل هناك فرق بين ازواجيه السلطة (الهرمية والمركزية) على الدور الوظيفي للعاملين في كل من مستويات الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ازدواجية السلطة واداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة عند مستوى الدلالة 0.05؟

المقدمة

ثانياً: الفرضيات

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة بين ازواج السلطة واداء عاملين داخل الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؛
2. هناك فرق بين ازدواجه السلطة (الهرمية والمركزية) على علاقة العاملين مع المسؤولين كل من مستويات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؛
3. هناك فرق بين ازدواجه السلطة (الهرمية والمركزية) على الدور الوظيفي للعاملين في كل من مستويات الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعه قاصدي مرباح ورقلة؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ازدواجية السلطة واداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعه قاصدي مرباح ورقلة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثاً: أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1. تسليط الضوء على مفهوم ازدواجية السلطة داخل الكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعه قاصدي مرباح ورقلة ومحاولة تفسير السلوكيات وممارسات الناتجة عن هذه الظاهرة؛
2. إبراز العلاقة بين ازدواجية السلطة واداء العاملين عند العمال ومحاولة الإحاطة بمختلف التأثيرات التي قد تسبب فيها ظاهره ازدواج السلطة على اداء العمل لذا العاملين؛
3. محاولة التعرف على مستوى اداء العاملين داخل الكلية في ظل وجود ظاهره ازدواجية السلطة؛
4. معرفه انعكاس أثر الصراع بين السلطتين على طبيعة اداء العاملين في الكلية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمل أهمية هذه الدراسة في انها تتناول موضوع مميزا و غايه في أهمية الا وهو ازدواجية السلطة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وهو امر يميز قطاع التعليم العالي على باقي القطاعات، وفي إطار سعي هذا القطاع لتفعيل الخدمات فإنه يعمل على زيادة الحب العاملين للعمل ورفع شعورهم للانتمان بالقطاع وهو امر بالغ الأهمية حيث يعتبر المتغير الثاني في دراستنا أحد اهم اسباب نجاح المنظمات اليابانية التي يشتهر العمل فيها لمستوى الوظيفي، مما يدل على أهمية هذا الموضوع.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

✓ تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

✓ زيادة أهمية موضوع ازدواجية سلطة وأثره على أداء العاملين خاصة في ظل نظام LMD؛

المقدمة

✓ محاولة الربط بين ازدواجية السلطة وأداء العاملين؛

✓ الرغبة في دراسة مشكلة السلطة وتوضيح محاولها الاساسية.

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة ازدواجية السلطة، وأداء العاملين وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما؛

أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج spss في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها، إضافة لاستخدامه الملاحظة والمقابلة.

سابعا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها 35 عامل من كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة جامعة قاصدي مرباح كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من خلال شهر ماي للسنة الجامعية 2023/2022.

ثامنا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثين على مصدرين أساسين هما:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع؛

العربية والأجنبية، الملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تاسعا: مرجعية الدراسة

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب والمجلات المحكمة؛

- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الدكتوراه والماجستير والمقالات.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

- الاستبيان؛

- المقابلة الشخصية؛

- الملاحظة؛

- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

عاشرا: المعوقات والصعوبات

- ضيق الوقت نتيجة تغيير الموضوع في وقت متأخر؛
- صعوبة إيجاد المراجع باللغات الأجنبية؛
- صعوبة إيجاد مراجع متعلقة بازدواجية السلطة.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

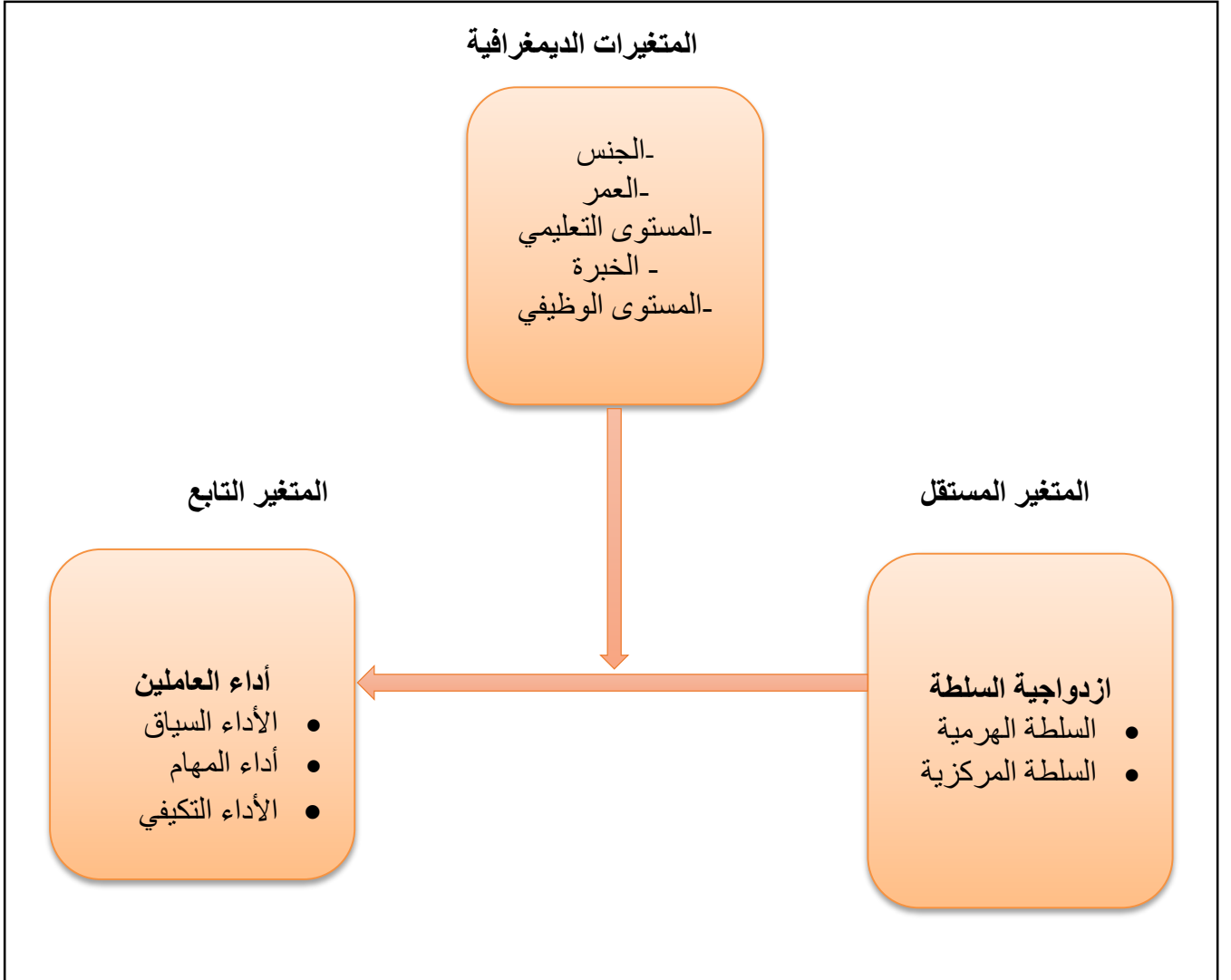
-**الفصل الأول:** يتناول الأدبيات النظرية لازدواجية السلطة وأداء العاملين وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم السلطة وأداء العاملين، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

-**الفصل الثاني:** يتناول الدراسة الميدانية الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة

اثنا عشر: نموذج الدراسة.

يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي.

الشكل(1-1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لازدواجية السلطة وأداء
العاملين

تمهيد الفصل:

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدبيات الدراسة وسيتم عرض المتغيرين الرئيسيين وهما ازدواجية السلطة وهو متغير مستقل، وأداء العاملين وهو متغير تابع، إذ سيتم عرض الأدبيات النظرية كمبحث أول والدارسات سابقة في المبحث الثاني.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لازدواجية السلطة وأداء العاملين؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لازدواجية السلطة وأداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لازدواجية السلطة وأداء العاملينالمطلب الأول: مفهوم ازدواجية السلطة:أولاً: تعريف ازدواجية السلطة:1. تعريف السلطة:

تعرف " Authority " السلطة على أنها: " القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الاوامر للمرؤوسين، والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الاعمال المكلفين بها.¹ السلطة هي إصدار الفرد لقرارات توجه أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدره شخص من قرارات ويقوم بنقلها، متوقعا أن هذه القرارات والاورام سوف تحضا بالقبول من شخص لأخر، يتوقع هذه الاوامر ويحدد سلوكه وفقا لها.² -السلطة هي القوة أو الحلق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي احلق في إعطاء الاوامر، التوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد.³ كما اهتم ميشال كروزيه بمفهوم السلطة، حيث يرى أن السلطة تقتضي أو تتضمن دائما إمكانية بعض الافراد أو المجموعات التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى، والتحكم في الاخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهاته العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الاخر.⁴ يشير " ماكس فيبر " في تعريفها لسلطة، أن هناك طرفين في هذه العملية أي ان هناك طرف حاكم وطرف اخر محكوم. وهذا لا يتأتى في نظره الا بطاعة المحكوم للحاكم او لصاحب السلطة وهذا ما تجلى في قوله الاحتمالية بان القيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة.⁵

تعريف ازدواجية السلطة:

هو مصطلح استخدم لأول مرة بواسطة لينين، ورغم أن "ازدواجية السلطة " (*dvoevlastie*) قد وضحت لأول مرة من الناحية المفاهيمية على يد برودهون، والتي كانت تصف وضعاً في أعقاب ثورة فبراير تواجدت فيه سلطتان، وهما مجالس العمال) أو مجالس السوفييت الحكومية المنتخبة، على وجه الخصوص بتروغراد سوفييت ((Petrograd Soviet) والجهاز الحكومي الرسمي للحكومة المؤقتة، في نفس الوقت وتصارعتا من أجل الفوز بالشرعية. وقد قال لينين إن هذا الموقف غير المستقر بالضرورة قد شكل فرصة فريدة للسوفييت للسيطرة على السلطة من خلال التخلص من الحكومة المؤقتة والإعلان عن أنفسهم الأساس لشكل جديد من أشكال سلطات الدولة. وقد وضع هذا المفهوم معالم الطريق لاستراتيجيات الثورات التالية التي قادها الشيوعيون، بما في ذلك الثورة الصينية التي قادها ماو، وقد خصص الاشتراكيون التحرريون حديثاً هذا المصطلح للإشارة إلى الاستراتيجية غير العنيفة للوصول إلى الاقتصاد والدولة الاشتراكية الليبرالية من خلال إنشاء المؤسسات الخاصة بالديمقراطية التشاركية المباشرة بشكل متزايد ثم ربطها ببعضها البعض لمجابهة هياكل السلطة الحالية لرأسمالية الدولة. وفي هذا السياق، يشار إلى الاستراتيجية ذاتها في بعض الأحيان على أنها "السلطة المعاكسة" للتمييز بينها وبين الأصول التي وضعها لينين.⁶ يمكن القول ان ازدواجية السلطة هي وجود نوعين من السلطة التي تؤثر على اتخاذ القرارات، وقد تكون في المؤسسات عبارة عن سلطة إدارية وسلطة تنفيذية.

1- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطبعة رويال، الإسكندرية، 1997، ص174

2- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 ص225.

3- Bernoux , p et autres. **La nouvelle approche sociologique des organisations**, Ed seuil, 1996, p 50.

4- كريم شويحات، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد1، جوان2013، ص156

5- موالى الحاج مراد، مفهوم السلطة في سياقاته الفكرية والتاريخية، مجلة الحوار الفكري، جامعة وهران، المجلد 12، العدد 13، ص244.

6- <https://areq.net/m/%D8%A7%D8%B2%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A>

ثانياً: أنواع السلطة في المنظمة

1- السلطة التنفيذية:

ان الخاصية المميزة للنمو الرأسي للتنظيم هي علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس، أي ان الرئيس يفوض سلطة إلى مرؤوس والذي بدوره يقوم بتفويض سلطة إلى مرؤوس آخر وهكذا ليتكون خط للسلطة يمتد من القمة إلى أدنى مستوى في هيكل التنظيم، ويتكون خط السلطة هذا من سلاسل غير متقطعة من خطوات السلطة أو تدرجياً والتي تشكل ترتيباً "هيرارياً" يتواجد في كل أنواع التنظيم.¹

ويمكن لأعضاء المنشأة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة، فالرئيس يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس وهذه العلاقة هي أساس السلطة التنفيذية، وبالتالي فإن علاقة السلطة تكون مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، ويعرف كل عضو بسهولة ممن يستلم الاوامر وأمام من يكون مسؤولاً، والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكون مسؤولاً عن عمل وحدته ومساهمتها المباشرة في تحقيق اهداف المنشأة، ولذا يطلق على السلطة التنفيذية أحياناً اصطلاح "السلطة التشغيلية المباشرة" وهنا تتخذ القرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقتة المعنية ولا يرجع إلى رئيس المباشر لغرض التشاور الا إذا استدعت الضرورة ذلك، حيث يشتغل كل المديرين بالعمليات التي تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنشأة ويكون كل مدير تنفيذي مسؤولاً عن كل الأنشطة داخل وحدته المعنية، فعلى سبيل المثال يقوم بجدولة العمل، وبالتعيين، والفصل، وحسبة التكاليف ورقابة الجودة، وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم في المنشآت الصغيرة وخاصة متاجر التجزئة والمصانع

التي تستخدم عدداً محدوداً من العاملين، ويمتاز التنظيم التنفيذي بمزايا لها أهميتها ومنها:²

- سرعة اتخاذ القرارات
- التحديد الواضح للواجبات
- تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .
- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها

2- السلطة الاستشارية:

يتمثل دور السلطة الاستشارية في المنظمة في تقديم المشورة والنصح إلى السلطة التنفيذية من أجل مساعدتها في تحقيق الاهداف الرئيسية، هذه السلطة ترتبط بالوظائف الاستشارية التي تقدم النصح والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومن أمثلة هذه الوظائف، المحاسبة، شؤون الافراد، الشراء، الصيانة، البحث والتطوير وغيرها.....

. بسبب طبيعة العمل الذي تمارسه السلطة الاستشارية فهي تمتلك حق إصدار الاوامر والتوجيهات إلى الوحدات التنفيذية، تزداد أهمية السلطة الاستشارية، كما كانت الحاجة إلى تخفيف العبء عن الرؤساء التنفيذيين ومساعدتهم في أداء أعمالهم التنفيذية والتخصصية أي أن السلطة الاستشارية هي فكرية.

يمكن التمييز بين نوعين من أنواع المشورة والمساعدة الشخصية والمتخصصة؛ فبالنسبة للمشورة الشخصية فهي تؤدي من قبل فرد أو جماعة افراد يقدمون خدماتهم لرئيس واحد فقط وقد تكون في مجال واحد أو تكون خدمات هذا المتعاون أو المعاونين مخصصة في مجال واحد او تكون عامة تضم مجالات متعددة، وكمثال على ذلك وجود مساعد للرئيس أو مستشار أو خبير متخصص في مجال الشؤون التجارية أو الإنتاج.

أما المشورة المتخصصة فهي تؤدي من طرف فرد أو مجموعة أفراد أو أجهزة استشارية متخصصة، يقدمون خدمات إلى المنظمة بأكملها عن طريق تقديم الخدمات الدائمة إلى الوحدات التنفيذية في مجالات إدارة الأفراد والمحاسبة والعلاقات العامة.³

3- السلطة الوظيفية:

¹- جميلة احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، ب ط، بيروت، ب ت، ص 264.

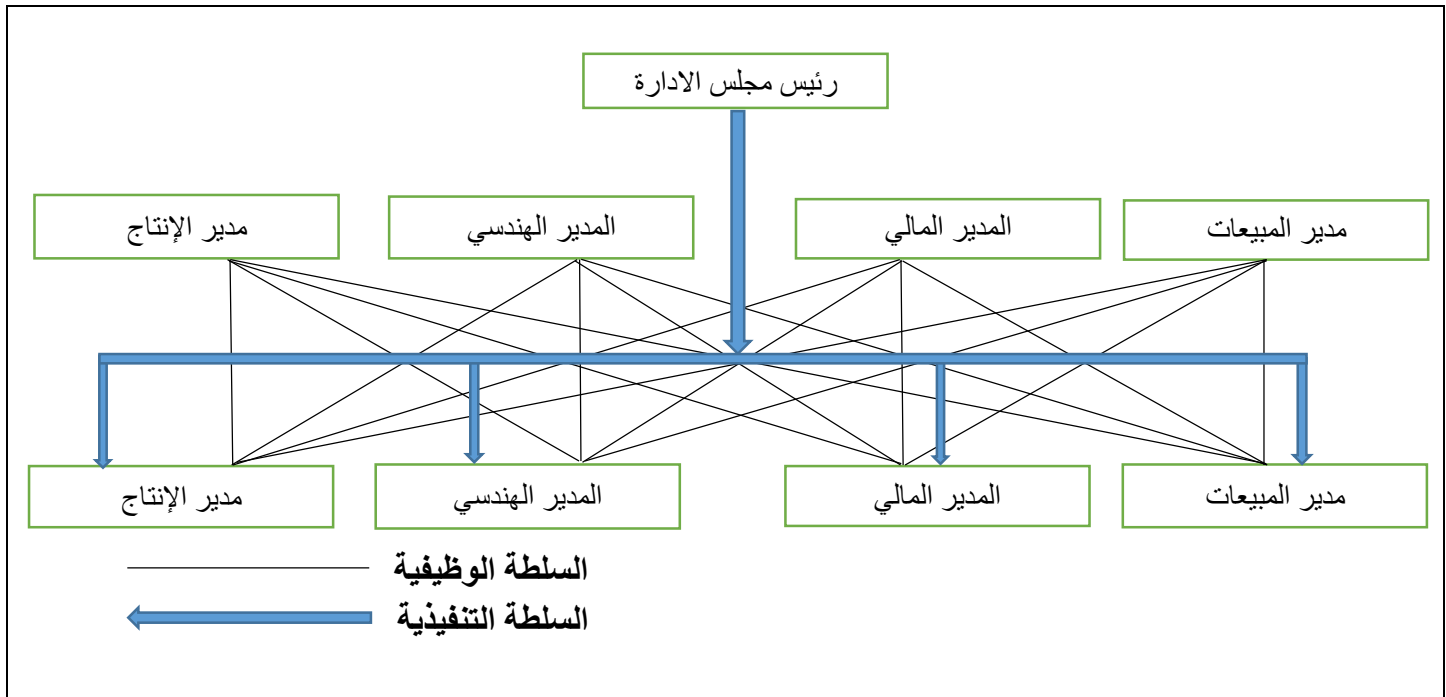
²- جميلة احمد توفيق، مرجع سابق، ص 264-265.

³- علي خيرة، أثر ممارسة السلطة والقوة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2006، ص117.

وهي تنبع أساسا من عمل استشاري ثم منحه حق إصدار الاوامر بموجب تفويض محدد، ومن أمثلة ذلك: ان الاستشارة القانونية المستشار القانونية، وفي نفس الوقت يفوض سلطة إبرام العقود مع الهيئات والمنظمات الاخرى نيابة عن الادارة أو منح مدير الافراد صلاحيات الاشراف على اختيار وتدريب العاملين في أقسام الانتاج والتسويق وغيرها¹.

أي أنها السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليها كما هو الحال السلطة التنفيذية، وإذا اتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء فإن السلطة على هذه الأنشطة كان يجب مزاولتها بواسطة المديرين التنفيذيين، ولكن هناك عدة أسباب منها: القصور في المعرفة المتخصصة، والقصور في المقدرة على الاشراف على العمليات وخطر التفسيرات المتنوعة للسياسات...، تشرح لماذا لا يسمح أحيانا لهؤلاء المديرين في مزاوله هذه السلطة المحدودة مع تفويض مدير في إدارة أخرى سلطة متخصصة أي "وظيفية" للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة.

كما يراها المديرين التنفيذيين أحيانا يكون لرؤساء الإدارات التنفيذية أسباب قوية للسيطرة على بعض طرق العمل أو العمليات في إدارات تنفيذية أخرى مثلا: قد يتحصل مدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديري الانتاج وذلك فيما يتعلق بجدولة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات².
الشكل رقم (1-2): يوضح السلطة الوظيفية للإدارات التنفيذية.



المصدر: جميل أحمد توفيق ص 279.

ثالثا: مفاهيم لها علاقة بالسلطة:

1-2 القوة:

تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين، وهي القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين نحو الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب فيه على الآخرين³.

¹ - عليي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² - جميلة أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 265.

³ - عبد الوهاب بلعباس، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2، ص 143.

وحتى نعرف العلاقة بين السلطة والقوة، فإن القوة تمثل أحد أدوات استعمال السلطة، ومن جانب آخر تمثل النقطة الارتكازية في ممارسة السلطة من طرف القائد الإداري، كما تعد القوة التنظيمية عاملاً أساسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها وهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة، فالقوة هي تحديد نمط القرارات والياتها في المنظمة.¹

2-2 القيادة:

يستنبط مفهوم القائد والقيادة في العموم الاجتماعية من الحل المشترك، كما أن تعريفهما والنظرية المقترحة بصدهما يشكلان رهانات أيديولوجية كبرى، فالأمر يتعلق بالسلطة أساساً وقد كتب "وان بنيس" سنة 1919 بمجلة العلوم الإدارية ما يلي: "إذا كان من الضروري إقامة مسابقة تهم المجالات المبهمة والملتبسة للسيكولوجيا الاجتماعية، فإن النظريات المتعمقة بالقيادة ستحضى بالجائزة الأولى دون شك، ومن المحتمل أن يكون هذا الموضوع من أكثر المواضيع المدروسة، وهي أقلها فهماً من طرف العلوم الإنسانية".²

كما تعرف القيادة على أنها: تأثير منظم يمارسه شخص أو مجموعة محدودة العدد، على قرارات وأعمال مجموعة أكثر عدداً، وأحياناً على مجموعة أوسع، مثل منظمة أو حزب أو نقابة أو حركة جماهيرية أو وطن، ومن الممكن أن يتحالف قادة عدة أو يتصارعوا أو يقتسموا فيما بينهم مناطق للتأثير داخل الجماعة أو المؤسسة إلى درجة أن معرفة ظواهر القيادة لا تتلخص في مجرد استكشاف القادة الرسميين، زيادة على ذلك فإن هذا الاكتشاف ليس بسيطاً كما قد يبدو، لأن بعض الأشخاص يعملون في الظل في حين يعمل آخرون جهاراً.³

3-2 المسؤولية:

وتعني المسائلة القانونية على المخالفة التي دفعت الموظف أو المسؤول إلى عمل من الأعمال أو واجبات أو ممارسة خاطئة لمسؤولياته.

أو هي تعهد المرؤوس بالقيام بأعمال أو نشاطات معهودة إليه بأقصى قدراته والالتزام هو أساس المسؤولية، وتنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأداء واجبات معينة، ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد، وهو مسؤول أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات وبما أن السلطة تفوض فإن المسؤولية لا تفوض، فالمدير الناجح يفوض السلطة للآخرين، ولكن يبقى مسؤولاً عن تصرفه لأنه لا يجوز تفويض المسؤولية، ويجب تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.⁴

4-2 نطاق الاشراف:

ويقصد به عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم شخصياً بكفاءة وفعالية، ولا يستطيع أحد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد من (10 إلى 30) بالنسبة للعاملين الموظفين و(03 إلى 08) بالنسبة للعاملين الإداريين، ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين)، يدرّب الأفراد إلى أن يصلوا إلى الإتقان، فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الإشراف ذو طبيعة روتينية إلى حد ما كما يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الداري الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.⁵

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

الفرع الأول: التأصيل المعرفي لأداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام الكبير من طرف المنظرين والكتاب في مجال العلوم الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى المنظمة والعامل في نفس الوقت، كما

¹ - نفس مرجع سابق، ص 143.

² - فطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 44.

³ - مونيك غاترتوري، القيادة وأساليب ممارسة السلطة، مجلة روى تربوية، العدد السادس والثلاثون، ص 34.

⁴ - فطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁵ ناندي أبو العلاء، عبده سوقي، دور نطاق الإشراف والناقذة الموحدة في رفع كفاءة الاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 100، المجلد 23، 2018، ص 204.

أن الاختلاف حول مفهوم الأداء رجع لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم المختلفة ومنها¹.

أ- عرفه علم الاجتماع: اهتم علم الاجتماع بالأداء من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.

ب- عرفه علم النفس: اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة.

ج- عرفه الهندسة البشرية: اهتم المتخصصين بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله.

د- عرفه علم الاقتصاد: والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد للمنظمة.

سنحاول التقرب أكثر إلى توضيح مفهوم الأداء وذلك من خلال العناصر الرئيسية التالية:
أولاً: تعريف الأداء :

لقد وردت عدة تعريفات لأداء نذكر منها :

- يعرف الأداء على أنه المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة²، وهذا يعني أن الأداء هو ما توافق مع الخطط المعلنة.

- ويعرفه "كيسر جبر" (Kaiser Gruber) بأنه "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"³ وهذا يعني أن الأداء هو ما يتفق عليه مجتمعياً.

- ويعرف أيضاً في قاموس الموسوعة العالمية على أنه " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"⁴، نفهم من هذا التعريف أن الأداء هو يدل أقصى مجهود ممكن لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- ويعرف في المعجم الإداري على أنه " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير / مواصفات / مبادئ توجيهية معينين أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة⁵.

من التعريفات السابقة نصل إلى مجموعة من النتائج نختصرها في نقاط التالية :

1- الأداء هو النتيجة النهائية التي يسعى إليها النظام .

2- الأداء هو المستوى الذي يحققه العامل مقارنة بالخطط.

3- للأداء جوانب كمية اقتصادية وجوانب اجتماعية تنظيمية.

4- يختلف الأداء باختلاف المعايير والبيئة ونوعية الأهداف.

وكمحصلة لما سبق يمكن القول ان الأداء هو جودة انجاز العمل وفقاً للمعايير المعلنة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: عناصر الأداء:

شمل الأداء عدة عناصر ومكونات أساسية وهي بمثابة مداخل لدراسة وقياس وتحسين أداء العاملين في المنظمات، وفيما يلي أهم العناصر المكونة لأداء العاملين:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة، عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات، وبراعة [وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء⁶.

1- حمداوي عمر، أحمد بخوض، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي". (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012)، ص151.

2 موفق عبد الجبار الحميري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق. ط1، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص208

3 إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص103.

4 حمداوي عمر، أحمد بخوض، مرجع سبق ذكره، ص150.

5 مير الشوبكي، المعجم الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص17

6 نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة الأزهر بغزة 2010، ص20.

ت- كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز من طرف العامل.
ث- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في 2 مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹

ثالث: العوامل المؤثرة على الأداء العاملين.

1. غياب الأهداف المحددة: إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأدائها ومعدات الإنتاج إدارتها؛
2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة: يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛
3. اختلاف مستويات الأداء: يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي ومعنوي الذي يحصلون عليه؛
4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين؛
5. التسبب الإداري: والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفرع الثاني: سياسات تحقيق أداء العاملين

أولاً: محددات أداء العاملين

1-المحددات المتعلقة بالموظف

- أ-الجهد: وهو الجهد المبذول في العمل وناتج من حصول العمل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والفعلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته.²
 - ب-القدرات: ويقصد بالقدرات هنا كل ما اكتسبه العامل من معرفة وخبرة سواء كانت أثناء تعلمه أو نتائج للتجربة الطويلة في مجال معين من العمل ويتجلى هذا في الفطنة والتحمل وسرعة البديهة.³
 - ج-إدراك الدور: تتمثل في السلوك الفردي الشخصي أثناء اداءه لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها وظيفته في المنظمة، ويترجم جهده وقدراته ويسخرها في العمل وفقاً لهذا التصور⁴
- #### 2-المحددات المتعلقة بالعمل وبيئة العمل:

- أ-متطلبات العمل: ويتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأدوات والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل للمهام الموكلة إليه.⁵
- ب-البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي): وهنا نقصد مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، وافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص البيئية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد. يعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل خاص ومباشر على كيفية أداء أعمالهم.⁶

1 حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، عمان، دار جليس الزمان، 2014، ص.

2- براهم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص113.

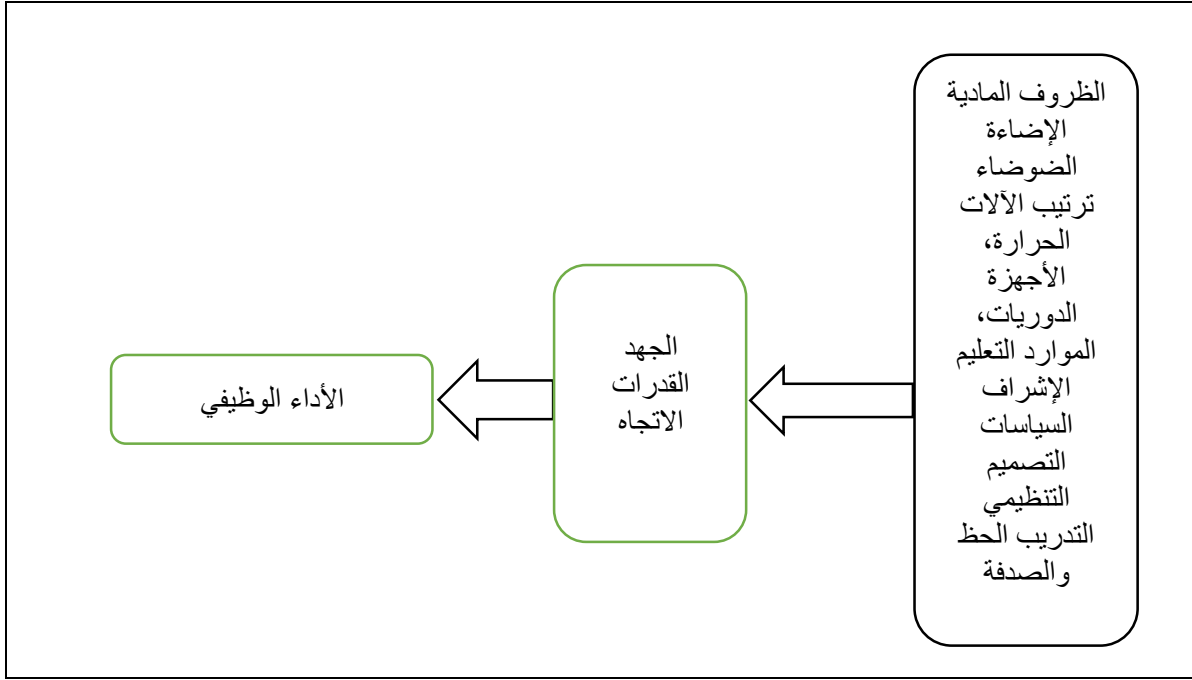
3- سامح عبد الغالب عامر، إدارة الأداء، عمان، دار الفكر، 2011 ص115.

4- يوسف عبد بحر، سليمان سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة دراسات إنسانية، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2010، ص159.

5- ابراهيم المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص144.

6- حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص95.

ج- البيئة الخارجية: يعود الاهتمام بالبيئة الخارجية إلى نظرية النظم على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر في البيئة، حيث أصبحت البيئة الخارجية من أهم العناصر التي تحسب لها المنظمات حسابا دقيقا بما تنشط داخلها ويتأثر الأداء بالبيئة الخارجية بحكم أن المنظمة تأخذ جميع مواردها تقريبا من الخارج وتحول جميع مخرجاها تقريبا للخارج وهنا نركز أكثر على نوعية المورد البشري المتاح وكيفية استقطاب المتميزين لرفع وتحسين جودة الأداء داخل التنظيم ومن تم تحقيق الأهداف المرجوة!¹
يقدم الشكل الآتي ملخص وتو تأثير في الأداء داخل المنظمة.
الشكل رقم (1-3): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.



المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص212.

ثانيا: أهمية قياس أداء العاملين.

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي

1. **النقل والترقية:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل موظف في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. **تقييم المديرين المشرفين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. **اجراء تعديلات في الأجور والرواتب:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموظفين أو نقصانها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. **مقياس او معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقسيم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن اعدادها.

1- عبد النور أنمار جودة، الإدارة البيئية. عمان: دار مجد للنشر والتوزيع، 2014، ص50.

5. **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير التخصصي ومقياسا له، إذا أن الموظفين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

6. **متطلب الشخصية للمعرفة والاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بروؤسهم أثناء عملية القياس فتننتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل الشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

7. **اكتشاف الحاجات التدريبية:** ان قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الموظفين في المؤسسة المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر إجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر العمليات، الاختبار والتعيين في المؤسسة.¹

ثالثا: أنواع الأداء العاملين

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- حسب معيار الشمولية:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمالية الشمولية والتوسع.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية إنتاجية، أداء وظيفية فنية، أداء وظيفية تسويقية.²

يمكن القول أن الأداء الكلي هو نتاج لتفاعل وتكاتف أداءات باقي فروع المنظمة.

2- **حسب معيار المصدر:** يقسم الأداء حسب هذا المصدر إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي والموضح كالتالي :

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء: أداء الوحدة أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد، استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

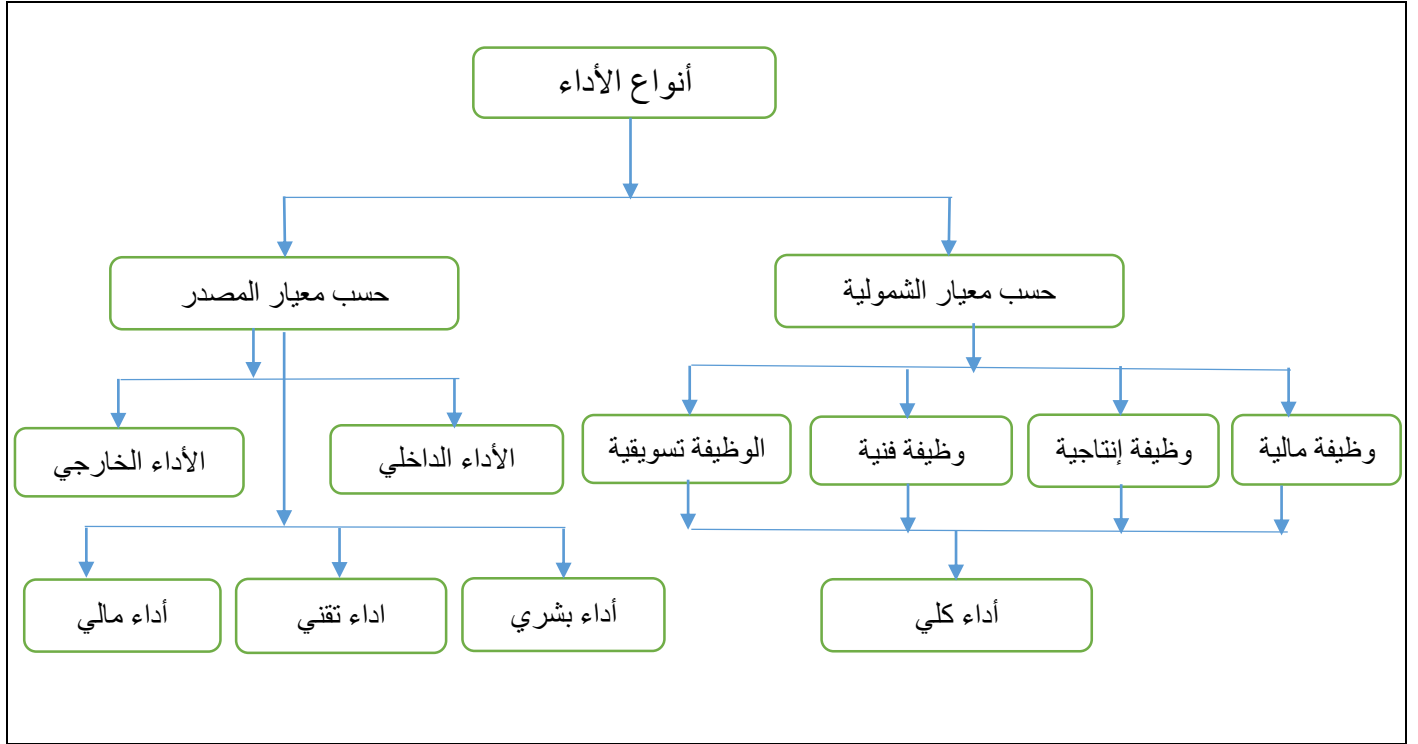
¹ - يوسف رمضان خضر، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي في الكليات المتوسطة، جامعة الأقصى، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، 2014، ص 39-38.

² - عبد المالك مزهودة، الأداء يبين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

-الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها²

الشكل رقم (1-4): يوضح أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: مداخل أداء العاملين

اولا: تحسين أداء العاملين:

يعتبر التحسين محاولة النهوض بالشئ الى حالة أفضل إذا كان رديئا أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيدا مع التعرف على اسباب الضعف في محاولة للتوصل إلى سبل معالجته أو الحد منه. ويمكن تعريفه أيضا بأنه النظام الصلب الذي ويحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة³.

ثانيا: أساليب تحسين أداء العاملين:

يجد أساليب عديدة لتحسنت الأداء هي:

¹- جلال الدين بو عطيبة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، 2009، ص76.

²- جلال الدين بو عطيبة، المرجع سابق، ص76.

³- فؤاد وسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، 2012، ص191.

1- **تحسين أداء العامل:** يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب- **التركيز على المرغوب:** توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الاعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبونها بأدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله بمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج- **ربط الاهداف بالشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وان هذه العالقة ما بين الاهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسن المرغوب .

2- **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهارات غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

أ- **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها الى عناصرها الأساسية فقط.

ب- **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، وبمناسبة أداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجو

ج- **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، ونبرى توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظفين.

د- **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك إزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ- **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فنة الى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3- **تحسين الموقف:** ان الموقف أو البيئة تتيح ا فرصا للمتغير الذي قد يؤدي الى تحسين مستوى الأداء المطلوب .

4- **التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

5- **الجدول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

6- **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحقق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.¹

ثالثاً: مؤشرات قياس أداء العاملين :

من المؤشرات المهمة في تحسين أداء العاملين والتي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفقتها من الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي:

- 1- **الفاعلية:** يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمار الموارد المتاحة لديها ويمكن القول بأن الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على استثمار المنظمة لمواردها النادرة في نشاطاتها المختلفة.
- 2- **الكفاءة :** حضي مفهوم الكفاءة اهتمام كبير نتيجة محدودية الموارد المتوفرة و للمنافسة الكبيرة بين المنظمات التي تحاول الحصول على أكبر قدر من تلك الموارد لتحقيق أفضل أنواع المخرجات و تقليل نسبة الهدر و الضياع في تلك الموارد و يعتبر مؤشر الكفاءة من المؤشرات المهمة في عملية تحسين الأداء ، إذ يمثل هذا المؤشر الرشد و العقلانية في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و بمعلوماتية و ذلك لان المنظمة الهادفة للنمو لا بد ان تؤمن استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر لاسيما أن واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد المذكورة و الكميات و النوعية اللازمة أدلاء أنشطتها و يقصد بالكفاءة تطوير وسائل الانتاج العصرية باستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن الانتاج و توزيع سلع الوحدة الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت و الكلفة كما تعني إدخال تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية.
- 3- **الإنتاجية:** تعني الإنتاجية مقياس لحساب مقدار الناتج باستخدام مقدار معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية. ويتفق أغلب الباحثين على أن: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.
- 4- **العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية:** أن هنالك ترابط وتداخل بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في تحسين ونجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة. أن تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ وتتج في الوصول إلى الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسين الواضح في مؤشرات الانتاج ومعدلات الإنتاجية اذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفاعلية تعود لتطور الإنتاجية والوصول إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة.²

المطلب الثالث: أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين.

ان الازدواجية التي يتضمنها مفهوم العلاقة التنفيذية والعلاقات الاستشارية لا بد ان تخلق مشكلة تربط بتداخل العلاقات الشخصية، فهناك سلطة تنفيذية تمتلك حق تقديم النصح، اضافة الى ذلك هناك ازدواجية الوظيفة، فالوظيفة التنفيذية تلتزم بإنجاز أهداف المنظمة، والوظيفة الاستشارية تلتزم بتعزيز الوظيفة التنفيذية. هذه الازدواجية بنوعها تجعل المنظمة تبدو وكأنها وحدتين منفصلتين الأولى تنفيذية والثانية استشارية، هذا الوضع يخلق العديد من المشاكل الخطيرة وسواء الفهم المتبادل بين التنفيذيين والاستشاريين، ان الاسباب الكامنة وراء هذه المشاكل ترجع عادة الى طريقة التي ينظر بها كل فريق للدور الذي يؤديه في المنظمة فيما يتعلق بناحيتين هما:

1. المسؤولية Responsabilité³:

1- محمد سلمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، الماجستير في الإدارة التربوية، 2008، ص30.

2- فؤاد وسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص191-192.

3- عرابية الحاج، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات "دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد لخضر بسكرة، 2010/2011، ص95.

من المسائل المتفق عليها بصفه عامة، ان المدير التنفيذي يكون مسؤولاً عن تحقيق اهداف المنظمة وعندما تكون المنظمة صغيرة الحجم حيث لا يوجد استشاريون فإن المدير التنفيذي سلطة وحرية في اتخاذ ما يشاء من المبادرات اللازمة لإنجاز الاهداف الموضوعية واتخاذ ما يشاء من القرارات، هذه الحرية لا يحدها اي قيد سوى علاقته بمديره التنفيذي في المستوى الأعلى. وعلى عكس من ذلك فان القيود تبدأ في الظهور عند استخدام الاستشاريين، لأن هذا الاستخدام يعني ضمناً ان يتشاور التنفيذي معهم، وعادة ما يرى التنفيذيون في هذا التشاور نوعاً من التدخل في سلطتهم الادارية وتنعكس هذه الرؤية في بعض العبارات التي يستخدمها التنفيذيون في هذا الصدد مثل: "ان الاستشاريين غير عمليين"، "ان الاستشاريين لا يقدرّون المسائل الفنية"، "ان التشاور يعني التأخر"..... ولعل أخطر الاتهامات في هذه الاتجاه اعتقاد التنفيذيين بان الاستشاريين يحصلون على كل التقدير في حاله النجاح، ولا يتحملون اي مسؤولية في حالة الفشل.

2. الأهمية الوظيفية Importance of Fonction¹:

إذا كان تعدي الاستشاريين على سلطة التنفيذيين يمثل السبب الأول للنزاع ووجهه نظر المديرين التنفيذيين فان فكره كون الوظائف الاستشارية وظائف مكمله او ثانويه ومن ثم اقل اهمية تمثل السبب الرئيسي للنزاع من وجهه نظر الاستشاريين.

كي نتفهم موقف الاستشاريين في هذا الصدد من الضروري معرفه الخصائص الشخصية لهذه الفئة من المديرين كقاعدة عامه هم رجال حديثو السن طموحون بينغون التقدم السريع حاصلين على مستوى تعليمي اكبر واكثر تخصصاً بالمقارنة مع زملائهم التنفيذيين والاستشاريين على وعي تام بان السبب الرئيسي لتعيينهم في المنظمة هو خبراتهم التخصصية وان فرصتهم الوحيدة في التقدم وتحقيق طموحاتهم تتمثل في ترويج الافكار التي يقدمون بها وعند اذ يرفض المديرون التنفيذيون هذه الافكار او يقيدونها وذلك يدخل ضمن سلطه القرارات التي يتمتع بها التنفيذيون ولكن من زاوية الاستشاري فان المدير التنفيذي يقف عاقبه في سبيل تقدمه. هناك سبب اخر عاده ما يؤثر خلق الاستشاريين وهو شعورهم بانهم هم الاستشاريين الذين يسيطرون القرارات الهامة والمصيرية وليست تنفيذيين وبالرغم من ان الادارة الفنية الاستشارية من الاركان الضرورية في المنشأة، وان النجاح لاستخدام استخدام يساعد على اداره المنشأة فعليه بفعليه الا ان طبيعة السلطة الفنية الاستشارية وصعوبة تفهمها تؤدي الى بعض العيوب التي نذكرها فيما يلي:

(1) خطر التقليل من اهمية السلطة لرؤساء الإداريين:

وينتج ذلك عندما يسبغ رئيس مجلس الإدارة مثل على مساعدته له من الفنيين الاستشاريين سلطة غير محدده وكلما قدم مساعديه توصيات معينة يقبلها بحماس ويضغط على رؤساء الإداريين لتنفيذها. ومثل هذه الاتجاه من جانب رئيس الإدارة يقلل من اهمية الرؤساء الإداريين وبمن يقضي على حماسهم وروحهم المعنوية مما يدفعهم الى ترك العمل لذلك فان السياسة الحكيمة تتطلب من رئيس المجلس الادارة ان يحافظ على سلطة الرؤساء الإداريين.

(2) الشعور بعدم المسؤولية من جانب الادارة الفنية الاستشارية:

ويتولد هذا شعور نتيجة اقتصار مهمتها على تقديم النصائح بينما يقوم اخرون بتنفيذ هذه النصائح فان فرض يحدث اي خطأ او فشل في تحقيق الاهداف المطلوبة او التوصل الى النتائج معينة يلقي الفني الاستشاري باللوم على المدير التنفيذي الذي قام بالتنفيذ مدعياً بان الخطة كانت سليمة وحكيمة وان الفشل تولد عن عدم تعاون الاخرين او عدم الاهتمام او ربما تعمدهم عدم نجاح الخطة من ناحيه اخرى من اجل المدير لداري قد يلقي اللوم على الخطة وضعفها نتيجة ان الذين وضعها لا تتوفر فيهم الخبرة العملية ويفكرون داخل نظري بعيداً عن الواقع

(3) التفكير والتخطيط فحلق مغلقة:

قد تترتب على الفصل بين التخطيط والتنفيذ ان يتسم تفكير والقائمين بالتخطيط بعدم العملية والواقعية وبالإضافة الى ذلك فان هذا الفصل في حد ذاته قد يوحي بان المديرين الإداريين تنقسم القدرة على التفكير والبحث والتخطيط ويجب بالنسبة للمديرين الإداريين الذين يتمتعون بالقدرة على التخطيط والتحليل ورسم السياسات الا تسلب او تنقص منهم اية سلطات بغرض تفويضها الى مساعدين فنيين استشاريين

(4) تعاقد العمل الإداري نتيجة زيادة خطوط السلطة:

1- عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

- بالرغم من ان مبدا وحده اصدار الاوامر من اهم المبادئ التي يجب المحافظة عليها الا اننا رأينا في السلطة الوظيفية انه لم يكن هناك مفر من التفاوض الى حد ما عن هذه المبدأ ولكن الإدارة اليقظة هي التي تعرف جد الصعوبة المتولدة عن هذه التعدد خطوط السلطة والمسؤولية فتعمل بمقدار الامكانيات على تحديدها وتقليل منها ان الصراع المحتم الدائم بين التنفيذ والاستشاريين يعتبر من المشاكل الخطيرة التي تهدد فاعليه المنظمة وقد خضعت هذه الدراسة للعديد من الدراسات التجريبية التي استهدفت التخفيف من حده هذه المشاكل وقد خرجت هذه الدراسات بعده توصيات الخاصة وهي
- ان المدير التنفيذية يتحمل المسؤولية النهائية لنجاح وفشل المنظمة وبالتالي لابد من ان يكون يمتلك السلطة النهائية في اتخاذ القرار اما الوظيفة الاستشارية فهي بالتعريف تقديم الخدمة او النصح عند طلبها.
 - ان تقديم الخدمة او النصح يمثل ضرورة غير مشروطه يطلب تنفيذيون لها.
 - ضرورة حث المديرين التنفيذيين على طلب النصح من الاستشاريين.
 - ضرورة مثور الطرفين (التنفيذي والاستشاري) امام سلطة اعلى للفصل في النزاعات التي تقع بينهما.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لازدواجية السلطة وأداء العاملين

المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

عراية الحاج، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات "دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد لخضر بسكرة، 2010/2011. هدفت الدراسة إلى

- التحديد الجيد لمفهوم ازدواجية السلطة واشكالها من الجانب النظري، ومحاولة معرفة الآثار السلبية او حتى الإيجابية لهذه الظاهرة في واقع المستشفيات العامة والخاصة؛
- البحث عن العلاقة الموجودة بين التنظيم داخل كل مستشفى ونمط السلطة السائد فيه، لاستخلاص العلاقة التي تربط بين شكل التنظيم والمنظمات الصحية وأنواع السلطات السائدة فيها بشكل عام؛
- تحديد طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين السلطتين في كل مستشفى، وبينهما وبين الافراد التابعين لهما داخل المستشفى العام والخاص

وهذا من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: "كيف تؤثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات العامة، والعاملين بالمستشفيات الخاصة؟ وما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الحالتين في ظل تنامي القطاع الخاص على حساب القطاع العام؟".

استخدم الباحث أداة الاستبيان، وقسمها إلى قسمين متضمنة 25 سؤال 10 منها خصصها لمعرفة خصائص السلطة التي يخضع لها أفراد عينة الدراسة و15 ركزت على أداء أفراد العينة المدروسة بالإضافة إلى سؤالين عامين إضافيين يهدفان إلى تحديد عدد أو نسبة العاملين المستجوبين الذين يمارسون عملاً إضافياً في مستشفى آخر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للمستشفيات العامة يتميز بالتعقيد عكس المستشفيات الخاصة، ويرجع ذلك إلى التفاوت في حجم المستشفيات؛
- السلطة ليست هرمية في كلا النوعين من المستشفيات العامة والخاصة بخلاف المنظمات الأخرى وهذا بسبب وجود سلطة أخرى وهي السلطة الفنية للأطباء الموازية لمسطة الرسمية؛

¹ عراية الحاج، مرجع سبق ذكره، ص97.

- ظاهرة لا مركزية السلطة تظهر أكثر في القطاع الخاص نظرا لصغر حجم هذه المنظمات وقلة العاملين فيها؛
- ظاهرة ازدواجية السلطة موجودة في كمال القطاعين (العام والخاص).

الدراسة الثانية:

بالقاسم محددة، ازدواجية السلطة وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على فئة الممرضين بمستشفى الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2023/2022.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم ازدواجية السلطة داخل المستشفيات ومحاولة تفسير السلوكيات والممارسات الناتجة عن هذه الظاهرة؛
 - إبراز العلاقة بين ازدواجية السلطة والتوافق المبني عند الممرضين ومحاولة الاحاطة بمختلف التأثيرات التي قد تتسبب فيها ظاهرة ازدواجية السلطة على التوافق المبني للممرضين؛
 - محاولة التعرف على مستوى جودة الخدمة الصحية في ظل وجود ظاهرة ازدواجية السلطة؛
 - معرفة طبيعة العلاقة بين السلطة الطبية والسلطة الادارية داخل المستشفى، وطبيعة العلاقة بين كل منهما والممرضين في المستشفى.
- لهذا طرح الباحث الإشكالية التالية هل توجد عالقة بين ازدواجية السلطة والتوافق المهني لدى الممرضين بمستشفى الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي؟
- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبيان شمل 67 فقرة وزعت على عينة طبقية مكونة من 178 موظفا وموظفة بمستشفى الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- في معظم الاحيان يتم تنظيم العمل بين الممرضين بصورة غير رسمية تقاديا لضغوطات التنظيم البيروقراطي ومساوئ الصراع بين السلطتين الطبية والإدارية؛
 - سوء برمجة أوقات العمل من طرف الادارة يتسبب في مشكلات تنظيمية عديدة ونشوب الصراع بين السلطتين الطبية والإدارية وهذا يؤثر على توافق الممرضين مع العاملين؛
 - وجود سلطة الطبيب داخل المصالح يضعف الهيكل التنظيمي الإدارة بوصفها تنظيم بيروقراطي قائمة على التسلسل الهرمي؛
 - الصراع بين السلطتين الطبية والإدارية يشعر الممرضين بالممل من عملهم أكثر من أي عوامل أخرى.

الدراسة الثالثة:

ممدوح سودي منوخ الظفير، إثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي، دراسة معدة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؛
- التعرف على أثر اتخاذ القرار على فعالية أداء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؛
- التعرف على أثر التفويض الإداري والفني والمالي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

حيث تتمحور مشكله الدراسة الحالية في الكشف عن اثار تفويض السلطة على فاعليه الاداء لدى العاملين في وزاره الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبيان شمل 66 فقرة وزعت على عينة طبقية مكونة من 174 موظفا وموظفة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية)، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان الأهم منها ما يلي:

- التفويض الإداري يساعد على تحسين الأداء لدى الموظفين حيث يتولد لدى الموظفين دافعية للعمل والثقة بالنفس يساعدهم على القيام بالعمل؛
- كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزاره الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؛
- كلما ازداد التفويض المالي ارتفع لدى العاملين في وزاره الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؛
- كلما تم منح العاملين في وزاره الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية صلاحية اتخاذ القرار ارتفع أداء لديهم.

الدراسة الرابعة:

جنيدى جميلة، السلطة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والمناجمنت، جامعة الجزائر 02، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة السلطة التنظيمية السائدة في المؤسسات من خلال عملية اتخاذ القرار؛
- التعرف على فعالية للمطة التنظيمية من خلال الكشف على سياسة الاتصال المتبعة في المؤسسة؛
- معرفة مدى تأثير السلطة التنظيمية على أداء العامل كسموك تنظيم هادف؛
- الكشف على مستوى فعالية الاداء من خلال التعرف على مؤشرات في المؤسسة؛
- الكشف عن عملية اتخاذ القرار ومساهمتها في تفعيل الاداء العام.

لهذا طرح الباحث التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تؤثر السلطة التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
 - كيف يؤثر الاتصال على أداء العامل داخل المؤسسة؟
 - كيف يساهم اتخاذ القرار في التأثير على أداء العامل داخل المؤسسة؟
- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبيان وزعت على عينة طبقية مكونة من 120 من مجموع 150 موظفا وموظفة بالخطوط الجوية الجزائرية، وقد خلصت الدراسة إلى السلطة التنظيمية تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة، كما أن هناك بناءات للسلطة تعمل مترابطة، فالعلاقات المستمرة الثابتة ييف الوحدات لها أثر على النشاط الممارس، فالنسق الاجتماعي للسلطة يتكون من فرعين هما الاتصال واتخاذ القرار حيث يؤدي كل منهما وظيفة محددة تضمن تحقيقى الاداء الفعال.

الدراسة الخامسة:

ولاد بنحي بشير، بوصالح سمية، ازدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال، دراسة معدة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، الاعمال، جامعة احمد دراية -ادرار 2021.

- تناولت هذه الدراسة موضوع ازدواجية السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال في العيادة المتعددة الخدمات السبوعي العربي بشروين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام السلطة والأداء الوظيفي للعمال بالعيادة وتأثيره على العلاقات بين الهيئتين الطبية والهيئة الإدارية ولتحقيق هذا الهدف تم التعرض إلى مختلف المداخل النظرية. وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: هل هنالك علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي لدى العمال؟
- ولتحقق من ذلك استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختارت العينة عن طريق المسح الشامل لجميع عمال المؤسسة حيث قامت بتوزيع 40 استبيان بغرض جمع بيانات حول هذه الدراسة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة بين ازدواجية السلطة والأداء الوظيفي؛
 - توجد علاقة بين ازدواجية السلطة واتخاذ القرارات كذلك توصلت إلى ضرورة تقرير الإدارة من العمال في المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: Athar and Shah (2015) بعنوان

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي (باكستان)، وكيفية تشخيص الاحتياجات التدريبية وتحديد ما على مستوى الافراد بما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان فاعلية الأساليب المتبعة في التدريب. ومن ثم تأثير كل ذلك على أداء العاملين. قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وضمن مستويات ادارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك، ثم تحليل البيانات باستخدام اسلوب (الانحدار والارتباط) لمعالجة البيانات التي حصل عليها من خلال الاستبانة.

توصلت الدراسة الى ان للنشاط التدريبي تأثير ذو دلالة ايجابية على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها. لهذا وجب على ادارات تلك البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

الدراسة الثانية: دراسة Yee, 2018، بعنوان

" An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities "

هدفت الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمراقبة العالقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لقياس وجهات نظر افراد العينة المختارة بشكل عشوائي من اعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومتعددة الانحدار. توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت نتائج هذه الدراسة أنه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقة مع الزملاء، التقدير، التقدم) لم يكن للمكافآت عالقة على الأداء الوظيفي، بينما التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية) على

الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

2- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين (الحالية والسابقة)، وكأداة

لتحليل المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي spss.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف، وسنوضحها بالتفصيل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على متغيرات مختلفة (الأداء الوظيفي، التوافق المهني،...)	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير ازدواجية السلطة على أداء العمل الجماعي في الكلية محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من سنة 2011 إلى غاية سنة 2022.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
مجتمع وعينة الدراسة	كل دراسة من الدراسات السابقة أسقطت دراستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات القطاع الصحي (المستشفيات) أي على فئة المرضى، أو الوزارات وغيرها	لقد أسقطنا دراستنا على عينة من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثانياً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى ما يلي:

- 1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- 2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- 3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- 4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- 5- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساهم على تحديد الباحثين للأداة المناسبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛
- 6- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان وتصميم أسئلة المقابلة؛
- 7- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل ازدواجية السلطة والمتغير التابع هو أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن تم التطرق لأهم الأبعاد، مشاكل ازدواجية السلطة على العاملين

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها وتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

الفصل الثاني:

دراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح
ورقلة

تمهيد الفصل:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من ازدواجية السلطة وأداء العاملين ، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من ازدواجية السلطة وأداء العاملين وكما تطرقنا كذلك لأهم ما توصلت له الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراساتنا الحالية من الدراسات السابقة، ففي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مبرزين في ذلك اثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة.**الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة****1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:
الجامعة:**

جامعة قاصدي مرباح ورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، ومهني، تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكر يجمع بين ضخامة المنشأة و رصانة المنهج و يساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية و هي الأداء البيداغوجي الجيد و البحث العلمي الهادف لضمان إمداد المجتمع بكفاءات و يد عاملة تستجيب للمقاييس الدولية و تسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي، تقع جامعة قاصدي مرباح في ولاية ورقلة طريق غرداية، تضم ستة كليات، كل كلية تحتوي على مجموعة من التخصصات التي تمكن الطالب من الوصول إلى رغبته، تعتمد الجامعة نظامين بيداغوجيين هما، نظام الكلاسيكي قديم الذي يعطي الحق للطالب في الدراسة أربع سنوات، و هو قد زال حاليا، و نظام أ.ل.م الجديد الذي يعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات.

النشأة والتطور:

أنشئت أول نواة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية. فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001.

المدرسة العليا للأساتذة أنشأت بمقتضى المرسوم 88 / 65 المؤرخ في 22/03/1988 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات). و قد شهدت المدرسة تطورا هاما وسريعا في هياكلها القاعدية و البيداغوجية، فبموجب المرسوم التنفيذي 91/ 119 المؤرخ في 27/04/1991 و الاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية تم على التسلسل إلحاق مركز التكوين في الري والمتقنة المدرسة العليا منعشا بذلك طاقة الاستيعاب، حيث تميز الدخول الجامعي 1990 / 1991 بافتتاح أربعة فروع جديدة هي الري الصحراوي و الاعلام الالي للتسيير و جذع مشترك تكنولوجيا و علوم دقيقة و ليسانس في اللغة الانجليزية، أما عدد الطلبة الذي كان يتعدى 139 طالبا خلال موسم 1987/1988 ارتفع إلى أكثر من 600 طالبا في الموسم الجامعي 1990/1991 .

في سنة 1997 تحولت المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 159/07 المؤرخ في 10/03/1997 مع إلحاق المعهد الوطني العالي في الفلاحة الصحراوية إلى مركز بموجب المرسوم رقم 337/97 المؤرخ في 10/09/1997 و عليه أنشئت خمسة معاهد هي معهد الكيمياء الصناعية و معهد الآداب واللغات و معهد الري و الفلاحة الصحراوية و معهد العلوم الدقيقة و معهد العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

وأنشأت جامعة ورقلة بموجب المرسوم رقم 210/01 المؤرخ في 23/07/2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة ضمت أساتذة من مختلف الرتب (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر، أستاذ مساعد مكلف بالدروس، أستاذ مساعد، مساعد وأستاذ مهندس).

وصل عدد الطلبة خلال الموسم الجامعي 2010/2009 الـ 22451 طالب و809 أستاذ موزعين على ست كليات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 379/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 التي تحدد مهام الجامعة والقواعد والقواعد التي تحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم، حدد عدد الكليات التي تتكون منها الجامعة كما يلي:

كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلم الأرض والكون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات، ضمت حاليا: كلية العلوم التطبيقية، كلية المحروقات والطاقات المتجددة، كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، كلية الطب، معهد التعليم العالي التكنولوجي، معهد التربية البدنية والنشاطات الرياضية.

2. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعريفها ونشأتها:¹

تعتبر هذه الكلية واحدة من أهم الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرباح، والتي تهتم بإعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا وهو أسمى أهدافها، وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مما يسمح لهذه الإطارات البشرية بالمساهمة في البناء والتشييد خدمة للمجتمع، وتحقيقا لأماله وطموحاته في التقدم والازدهار، ولمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يفرضها عالم اليوم، ولكونها وحدة تعليم وبحث في الجامعة تسعى الكلية إلى:

➤ المشاركة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض الواقع؛

➤ المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي محيط الجامعة؛

➤ تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة لمتخذي القرار في القضايا ذات العلاقة.

بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية: تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف؛ ومن هذا المنطلق يبرز الأستاذ الجامعي كركيزة أساسية في الجامعة نظرا لدوره في تنمية التفكير والتحصيل العلمي والإبداع لدى الطلبة، وزملائه الأساتذة وهو ما يحتم عليه بذل الجهد والحرص لإيصال رسالته على أكمل وجه.

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-91 المؤرخ في 17/02/2009، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23/07/2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة²،

حيث نشأت وفق التنظيمي التالي: من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير، ومن 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية، ومن 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية، ومن 1997 إلى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن 1999 إلى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ومن 2000 إلى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية، ومن 2001 إلى 2009 ككلية للحقوق والعلوم الاقتصادية.

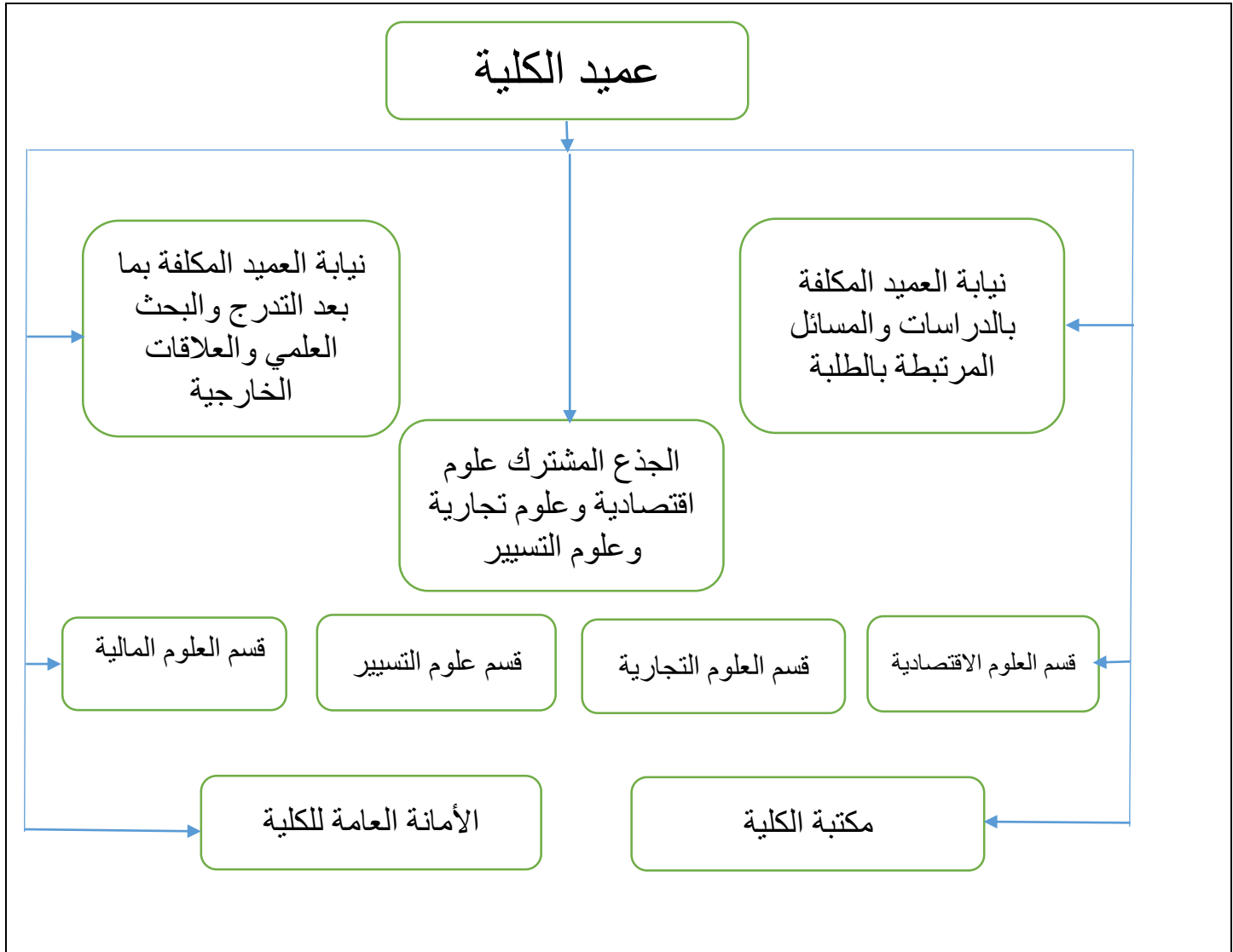
بعدها ومن خلال الهيكلية التي شهدتها الجامعة سنة 2009 وبالضبط في 17 فبراير من نفس السنة أصبحت الكلية مكونة من ثلاثة أقسام هي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية؛ وعلمًا أنها حاليا تتكون من 04 أقسام وذلك بموجب القرار رقم 1072 المؤرخ في 15/11/2017 المعدل والمتم للقرار رقم 321 المؤرخ في 03/12/2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لها بحيث تتكون من قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة، هذا الأخير الذي

¹ موقع الكلية بتاريخ 2023/04/16 على الساعة 18:30 (https://Fsesceg.univ-ouargla.dz/index.php/ar/18:30-2023-04-16) / .html) 2013-05-05-13-25-27 الكلية /

² وثائق من مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

تمت إضافته خلال السنة الجامعية 2019، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين بالكلية خلال الموسم الجامعي 2021/2020، 4201 طالب وطالبة، منهم 1145 طالب وطالبة في قسم علوم التسيير، و1134 طالب وطالبة في قسم العلوم التجارية و619 طالب وطالبة في قسم العلوم الاقتصادية و1303 طالب وطالبة في قسم العلوم المالية والمحاسبة حيث يشرف عليهم 140 أستاذاً في مختلف الرتب والتخصصات.¹

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير.



المصدر: <https://fsescsg.univ-ouargla.dz.html>

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية بجامعة ورقلة بمختلف المستوى الوظيفي سواء كانوا: عون إداري عون إداري رئيسي أو ملحق أو ملحق رئيسي أو متصرف أو متصرف رئيسي أو متصرف محلل.

¹ إحصائيات نيابة التوجيه والتنمية والاستشراف، مكتب الإحصائيات بمديرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، بتاريخ 2023.

2. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 35 فردا العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية بجامعة ورقلة حيث كانت عينة عشوائية، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم(2-1): يوضح نسبة عينة الدراسة.

الاستثمارات الموزعة ورقيا	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	
35	33	02	00	33	العدد
%100	%94.29	%5.71	%00	%94.29	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

اولا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

1. الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من ازدواجية السلطة وأداء العاملين بالكلية محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)؛

الجزء الثاني: تناول المتغير المستقل ازدواجية السلطة حيث تضمن بعدين ويحتوي على 14 عبارة؛
البعد الأول: هرمية السلطة ويضم 7 فقرات؛

البعد الثاني: مركزية السلطة ويضم 7 فقرات.

الجزء الثالث: تناول المتغير التابع وهو أداء العاملين حيث تضمن ثلاثة ابعاد بمجموع 20 عبارة
البعد الأول: الأداء السياقي ويضم 7 فقرات؛

البعد الثاني: أداء المهام ويضم 6 فقرات؛

البعد الثالث: الأداء التكيفي ويضم 7 فقرات.

2. **المقابلة:** إذ تعتبر من بين أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من العاملين بكلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية بجامعة ورقلة.

3. **الملاحظة:** تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من التواجد داخل محيط الكلية.

4. **ثالثا-وثائق المؤسسة:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالجامعة بصفة عامة، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الطلبة بالجامعة وكذلك الكلية، وأيضا عدد الأساتذة بمختلف رتبهم بالجامعة ككل، وعدد الأساتذة بالكلية مصنفيين من حيث الجنس وموزعين على الأقسام.

ثانيا: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS، حيث اشتمل على الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرومياخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛

• تحليل التباين الأحادي ANOVA ويعمل على مقارنة المتغيرات المدروسة حسب أقدمية العمال. وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- معارض تعطى لها درجتان؛
- معارض بشدة تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:
يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $5/4 = 0.80$ إذا:

الجدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت).

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل جدا (معارض بشدة)	من 1 إلى 1.80
قليل (معارض)	من 1.80 إلى 2.60
متوسط (محايد)	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع (موافق)	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا (موافق بشدة)	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($5 - 1 = 4$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (ازدواجية السلطة وأثرها على أداء العاملين).

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
34	63%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ الكلية للاستبيان هي (63%) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى، وبعبارة أخرى فإنه في حالة إعادة توزيع الاستبيان من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإنه من المقدر أن يعيد (63%) منهم نفس الإجابات، وهي نسبة تعبر على ثبات عالي لأداة الدراسة وتظهر بالأساس مدى اتساق الفقرات التي تقيس متغيري الدراسة وهما ازدواجية السلطة وأداء العاملين

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

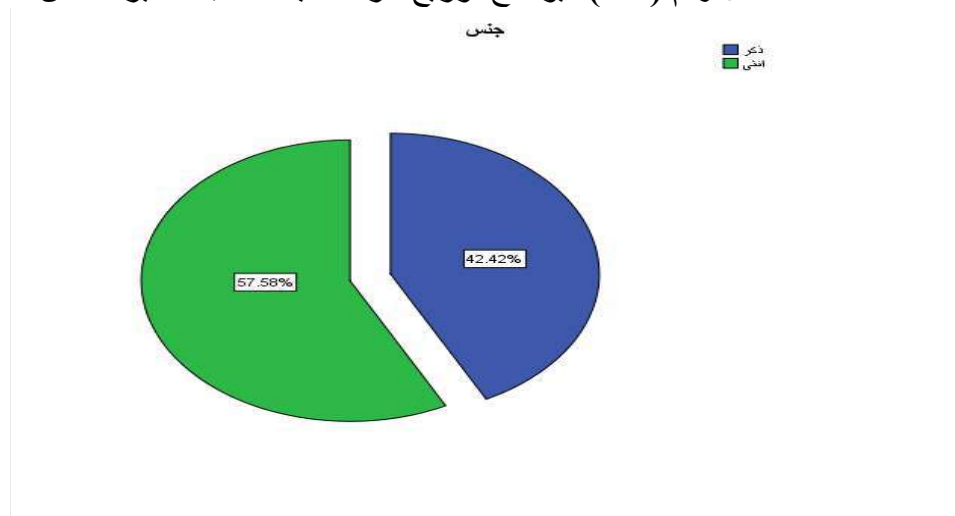
الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:
سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	14	42.6%
	الإناث	19	57.6%
المجموع الكلي		33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss
وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الأساتذة المستجوبين:

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



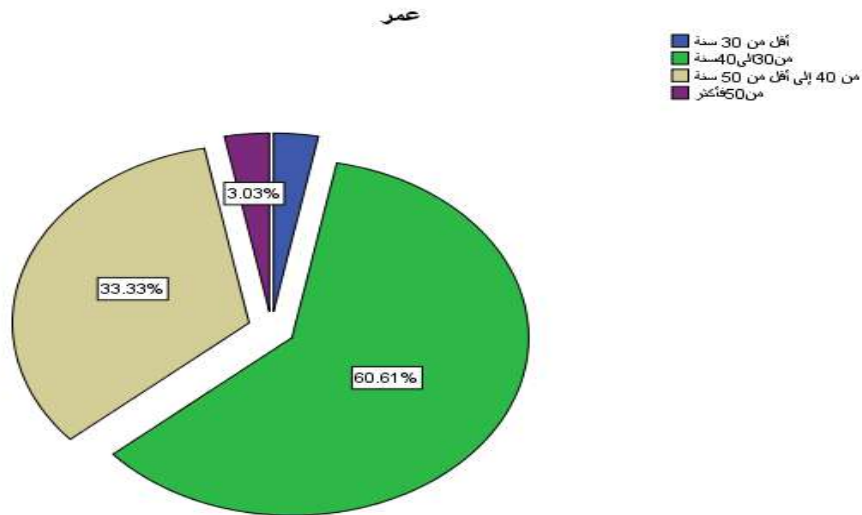
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الاناث حيث بلغت نسبتهم 57.58%، أي 19 فرد من الاناث، أما نسبة الذكور فبلغت 42.42%، أي 14 فرد من الذكور، وهذا راجع لارتفاع نسبة الاناث في المؤسسة محل الدراسة. من هنا يمكن القول أن طبيعة العمل الإدارية لا تشترط جنسا محددًا.
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	1	3.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	60.6%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	33.3%
	50 سنة فأكثر	1	3.0%
المجموع الكلي		33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 60.61% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، والتي بلغت نسبتها 33.33%، أما الفئة العمرية من

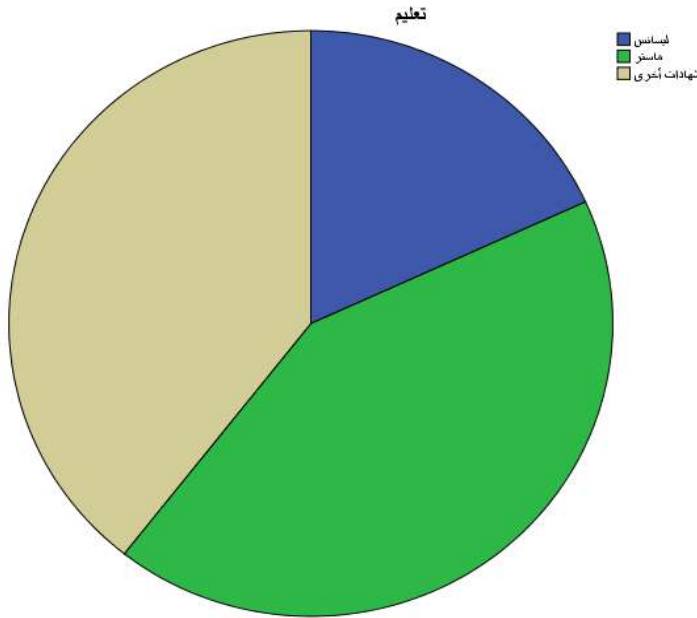
50 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 3.0%، في حين نجد أن الفئة الأقل من 30 سنة كانت نسبتها 3.0% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بمعنى أن معظم موظفين هم شباب وبدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار بها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ليسانس	6	18.2%
	ماستر	14	42.4%
	شهادات اخرى	13	39.4%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

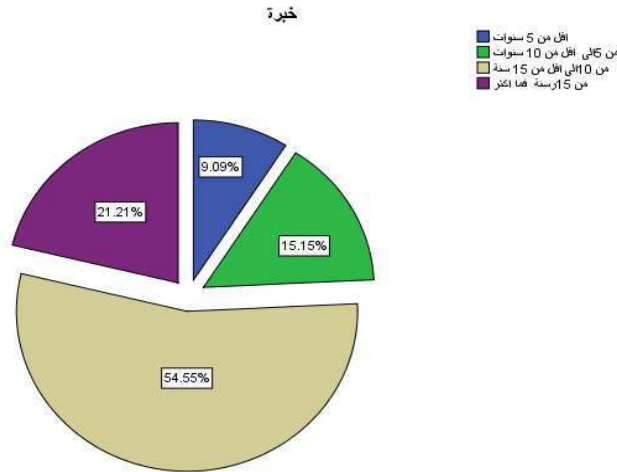
يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه الخاص بالمؤهل العلمي لأفراد العينة أن الأفراد الذين مستواهم ماستر تمثل أكبر نسبة وتقدر بـ (42.4%) وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة

يحتاج كما هائلا ممن يكونون ذوي كفاءة عالية، تليها نسبة من لهم شهادات اخرى بـ (39.4%) متمثلين في حاملي شهادات دكتوراه او شهادة تكوين او غيرها، وأخيرا من الحاصلين على شهادات ليسانس بنسبة (18.2%).

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الخبرة	اقل من 5 سنوات	3	9.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	5	15.2%
	من 10 سنوات الى 15 سنة	18	54.5%
	من 15 سنة فما أكثر	7	21.2%
المجموع الكلي		33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss
الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss
نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 54.5% ذلك عائد لأقدمية المؤسسة واستقرار العاملين لديها، وهي نسبة جيدة من العمال الذين يتميزون بالمعرفة الخاصة بالعمل، تليها الفئة التي لديها خبرة من 15 سنة فما أكثر بنسبة قدرها 21.2%، ثم بعد

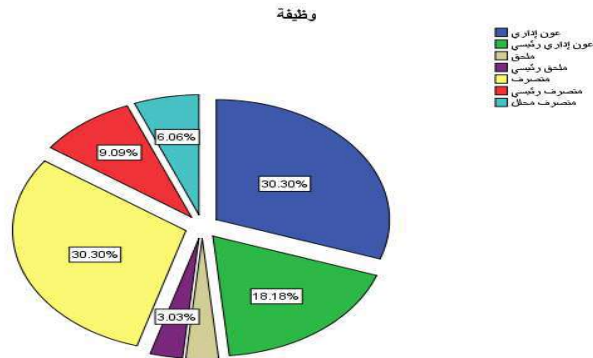
ذلك الفئة التي لديها خبرة من 05 الى 10 سنوات بنسبة قدرها 15.2%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 9.1%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الوظيفة	عون اداري	10	30.3%
	عون إداري رئيسي	6	18.2%
	ملحق	1	3.0%
	ملحق رئيسي	1	3.0%
	متصرف	10	30.3%
	متصرف رئيسي	3	9.1%
	متصرف محلل	2	6.1%
المجموع الكلي			100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم وظيفة برتبة متصرف وكذا عون اداري بنسبة 30.3%، ثم يليها متصرف رئيسي بنسبة 9.1%، ثما متصرف محلل بنسبة 6.1%، وفي الأخير رتبة ملحق وملحق

رئيسي بنسبة 3.0%، وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة يحتاج كما هائلا ممن يكونون ذوي كفاءة عالية ومستوى تعليمي عالي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكرات الخماسي كما تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من أبعاد المتغير المستقل

1. المحور الأول: ازدواجية السلطة

يهدف هذا المحور إلى معرفة إثر ازدواجية السلطة من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد ازدواجية السلطة

أ- البعد الأول: هرمية السلطة

الجدول رقم (2-9): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات هرمية السلطة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	في حالة الاتصالات بين العاملين داخل القسم لا تتم وفقا لقنوات الاتصال مع الامانة العامة للكلية.	3.12	096	3	محايد
2	لا يتم تلقي أوامر وتعليمات العمل من إدارة القسم فقط.	3.84	0.97	1	موافق
3	يتصف الهيكل التنظيمي للكلية بالتعقيد وكثرة المستويات الادارية.	2.78	1.24	6	محايد
4	تقوم إدارة القسم التي أعمل فيه برفع تقارير دورية حول نشاطاتها إلى رئيس القسم وإدارة الكلية معا	3.45	1.03	2	موافق
5	العلاقات داخل القسم لا تقوم على التسلسل الهرمي الرسمي وفقا للهيكل التنظيمي للكلية.	2.90	1.23	5	محايد
6	هناك كثير من الاحداث في الكلية لا علم لي بها	2.93	1.11	4	محايد
7	توجد صعوبة في التواصل الفعال بيني وبين رئيس القسم	1.93	1.14	7	معارض
	البعد الأول: هرمية السلطة.	3.00	0.45		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعد هرمية السلطة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.00، وهذا ما جعله يأخذ اتجاه محايد، ومنه نلاحظ أن اغلب عبارات هذا البعد هي في اتجاه محايد، فأول عبارة في الترتيب هي للفقرة (02) بمتوسط 3.84، وهذا يشير الى تلقي اداريين الأوامر والتعليمات من مصادر أخرى غير رئيس القسم قد تكون من طرف عميد الكلية او الأمين العام ، اما اقل متوسط حسابي فقد بلغ 1.93، بالنسبة للفقرة (07) باتجاه معارض، والتي تشير الى سهولة الاتصال بين رئيس القسم وبين العاملين داخل القسم، اما باقي العبارات كانت باتجاه محايد، والتي قد تشير الى تفاوت في درجة خضوع العاملين لسلطة إدارة الكلية ، وذلك بحسب الوظائف او المصالح التي يعملون بها، او بحسب رتبهم الوظيفية.

البعد الثاني: مركزية السلطة

الجدول رقم (2-10): نتائج اجابات افراد العينة على عبارات مركزية السلطة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تقوم إدارة القسم باتخاذ جميع القرارات بعد الرجوع إلى بعض الموظفين ذوي مراكز وظيفية معينة	3.81	0.80	5	موافق
2	تعود إدارة القسم في جميع قراراتها إلى إدارة الكلية.	4.12	0.78	1	موافق
3	شركني رئيس القسم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالقسم	3.93	0.9	3	موافق
4	أتلقي الاوامر من مصادر أخرى داخل القسم الذي أعمل فيه من غير رئيس القسم.	3.00	1.45	6	محايد
5	تمارس عليك سلطة موازية لسلطة رئيس القسم وهي سلطة الاداريين داخل الكلية.	3.00	1.32	7	محايد
6	يتم الاتصال بين إدارة الكلية وإدارة الأقسام بطريقة رسمية إدارية	3.90	0.91	4	موافق
7	القرارات التي تصدرها إدارة الكلية هي التي تطبق على مستوى الأقسام.	4.12	0.64	2	موافق
	البعد: مركزية السلطة	3.70	0.43		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد مركزية السلطة كان اتجاهه نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.70) وانحراف معياري (0.43)، ويتضح من خلال الجدول ان اعلى متوسط للإجابة بالنسبة لهذه الفقرات كان بالنسبة للفقرتين (2 و 7) بقيمة تقدر ب 4.12 وانحراف معياري (0.78) بالنسبة للعبارة الثانية و0.64 بالنسبة للعبارة سابعة) وهو ما يشير الى تلقي القرارات من إدارة الكلية وهي التي تصدر هذه القرارات، اما اقل متوسط حسابي فقد بلغ 3.00 للعبارتين (4 و 5) بانحراف معياري (1.45) بالنسبة للعبارة 4 و1.32 بالنسبة للعبارة (5) باتجاه محايد، اما باقي العبارات فكان اتجاهه نحو الموافقة فعبارة الأول تشير الى ان كل المستجوبين قد أشاروا الى ان إدارة القسم تقوم باتخاذ القرارات بعد الرجوع الى بعض الموظفين ممن يمتلكون مراكز وظيفية معينة، وهذا ربما يشير الى صعوبة اتخاذ القرارات ووجود حساسية داخل القسم.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول (2-11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "ازدواجية السلطة".

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام هرمية السلطة	3.00	0.45	2	محايد
2	المتوسط العام لبعد مركزية السلطة	3.70	0.43	1	موافق
	المتوسط العام	3.35	0.37	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات ازدواجية السلطة بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (0.37)، حيث نلاحظ أن بعد متوسط مركزية السلطة جاء باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.43) حيث جاء في المرتبة الأولى ، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف الموظفين حول وجود مركزية في السلطة، وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة متوسط هرمية السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.45) باتجاه محايد، حيث رفض اغلب العاملين ابدائهم رأيهم بدقة في ما يخص هرمية السلطة، عموما لدى العاملين في الكلية اتجاه محايد بالنسبة لمتوسط العام ازدواجية السلطة، فاعلم العاملين لديهم نظرة تحفظية حول موضوع ازدواجية السلطة

المحور الثاني: نتائج محور أداء العاملين

يهدف هذا المحور إلى معرفة أداء العاملين من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد التالية

البعد الأول: الأداء السياقي.

الجدول رقم (2-12): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات الأداء السياقي.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	3.90	0.76	6	موافق
2	أتبع الإجراءات السليمة وأتجنب غير المصرح بها	4.12	0.69	4	موافق
3	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل	4.24	0.56	1	موافق بشدة
4	أتعامل مع الآخرين في فريق العمل	4.12	0.54	5	موافق
5	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة.	3.87	0.78	7	موافق
6	لدي القدرات الكافية للقيام بعملتي بشكل جيد	4.15	0.71	3	موافق
7	منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني.	4.18	0.68	2	موافق
	البعد: الأداء السياقي	4.08	0.37		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الاول (الأداء السياقي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.37)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم الاداريين للأداء السياقي من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها، حيث تصدرت عبارة " أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل " الاول الترتيب بمتوسط 4.24 وانحراف 0.56 باتجاه موافق بشدة وهي نسبة عالية جدا مما يدل على تعامل العمال فيما بينهم باحترام شديد وعدم الإساءة لبعضهم البعض وهو مؤشر ممتاز للدلالة على القيم العالية التي يتحلى بها الأفراد بالكلية محل الدراسة، وفي المرتبة الثانية نجد عبارة " منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني " بمتوسط 4.18 وانحراف 0.68 وهي كذلك نسبة عالية ، أما عن المرتبة الثالثة فنجد عبارة " لدي القدرات الكافية للقيام بعملتي بشكل جيد " بمتوسط 4.15 وانحراف 0.71 ، حيث تشير العبارتين السابقتين الى كفاءة العاملين لأداء عملهم بشكل مميز، أما بالنسبة للمرتبة الرابعة فنجد عبارة " أتبع الإجراءات السليمة وأتجنب غير المصرح بها " بمتوسط 4.12 وانحراف 0.69 ما يؤكد حتما على مصداقية العاملين في تعاملهم مع الإدارة ، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة " أتعامل مع الآخرين في فريق العمل " بمتوسط 4.12 وانحراف 0.54 وهو ما يعني أن العاملين يحبون العمل في جماعة أفضل من العمل على انفراد ، أما في المرتبة السادسة فنجد عبارة " أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة" بمتوسط 3.90 وانحراف 0.76 ما يدل على رغبة الأفراد لتحسين والرفع من مستوى العمل والخدمات الموكلة

اليه ، وفي المرتبة السابعة والأخيرة نجد عبارة " يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة." بمتوسط 3.87 وانحراف 0.78 وهو ما يدل على الدور الفعال الذي يحققه افراد العاملين داخل الكلية.

البعد الثاني: أداء المهام

الجدول رقم (2-13): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات أداء المهام.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
8	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة وأداء وجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة.	4.30	0.52	1	موافق بشدة
9	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	3.90	0.97	5	موافق
10	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	4.18	0.58	2	موافق
11	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني	4.03	0.72	4	موافق
12	أقوم بأداء مهام زملائي الغائبين في العمل	3.75	1.03	6	موافق
13	أجد سهولة في محاوره مسؤول	4.12	0.99	3	موافق
	البعد: أداء المهام	4.05	0.44		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (إدارة المهام) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.44) وهو ما يؤكد أن أفراد العينة متفقين على نفس الإجابة، وقد احتلت العبارة رقم 8 (أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة وأداء وجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.52) باتجاه موافق بشدة وهي نسبة عالية جدا، مما يدل على امتلاك العمال المسؤولية لأداء وظائفهم بشكل جيد ، وفي المرتبة الثانية عبارة " أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية " بمتوسط 4.18 وانحراف 0.58 وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة أجد سهولة في محاوره مسؤول " بمتوسط 4.12 وانحراف 0.99، وفي المرتبة الرابعة فنجد العبارة " أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني " بمتوسط 4.03 وانحراف 0.72 ، أما في المرتبة الخامسة فنجد عبارة " أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد " بمتوسط 3.90 وانحراف 0.97 ، فكل هذه العبارات الاربعة تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه جماعة العمل والرفع من مستوى روح الجماعة الواحدة وما يترتب عنها من إيجابيات في التحسين والرفع من أداء العاملين بالكلية مما يدل على التفاعل الإيجابي الذي خلقه العمل الجماعي بين العاملين داخل محيط العمل وخارجه والتي تشير الى ترابط والانسجام بين العاملين داخل الكلية، وفي المرتبة السادسة والاخيرة نجد عبارة " أقوم بأداء مهام زملائي الغائبين في العمل" بمتوسط 3.75 وانحراف 1.03، والتي تتقوم بتحفيز والرفع من مستوى روح الجماعة الواحدة وما يترتب عنها من إيجابيات في التحسين والرفع من أداء العاملين بالكلية.

البعد الثالث: الأداء التكيفي

الجدول رقم (2-14): يوضح نتائج اجابات افراد العينة على عبارات الأداء التكيفي.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
14	أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أوجهها	4.06	0.60	1	موافق
15	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي أوجهها في العمل	3.81	0.76	5	موافق
16	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل	4.03	0.58	4	موافق
17	أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل	4.06	0.60	2	موافق
18	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل	4.06	0.60	3	موافق
19	المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية).	2.75	1.00	7	محايد
20	لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة وغير ثابتة	3.27	1.12	6	محايد
	البعد: الأداء التكيفي	3.72	0.44		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الأداء التكيفي كان اتجاهه نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.44)، مما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها، وقد احتلت العبارة رقم 14 (أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أوجهها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.60)، وفي المرتبة الثانية عبارتين " أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل " وعبارة " أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل " بمتوسط 4.06 وانحراف 0.60، وفي المرتبة الثالثة فنجد العبارة " يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل " بمتوسط 4.03 وانحراف 0.58 فكل العبارات السابقة تؤكد على قدرة العاملين في التكيف على أداء اعمالهم ، أما في المرتبة الخامسة فنجد عبارة " لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة وغير ثابتة " بمتوسط 3.27 وانحراف 1.12 ، باتجاه محايد، وفي المرتبة السادسة والاخيرة نجد عبارة المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية). بمتوسط 2.75 وانحراف 1.00، باتجاه محايد أيضا ما يدل على قدرة الافراد على تقديم مردود وتخطي جميع الصعوبات من المهام الموكلة اليه.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد أداء العاملين:

الجدول رقم (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول أبعاد أداء العاملين.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعد الأداء السياقي	4.08	0.37	1	موافق
2	المتوسط العام لبعد أداء المهام	4.05	0.44	2	موافق
3	المتوسط العام لبعد أداء تكيفي	3.72	0.44	3	موافق
	المتوسط العام	3.95	0.29	/	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات أداء العاملين بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.29)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد متوسط العام لبعد الأداء السياقي جاء باتجاه موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.37) باتجاه موافق، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف الموظفين حول وجود الأداء السياقي بين أفراد العاملين في الكلية، وجاء في المرتبة الثانية المتوسط العام لبعد أداء المهام بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.44) باتجاه موافق، وهو ما يدل على وجود أداء المهام بين أفراد العاملين في الكلية، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المتوسط العام لبعد أداء التكيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.44) باتجاه موافق، وهو ما يدل على وجود أداء التكيفي بين أفراد العاملين في الكلية، عموماً لدى العاملين في الكلية اتجاه موافق بالنسبة لمتوسط العام لأبعاد أداء العاملين.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم(2-16): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد ازدواجية السلطة وأداء العاملين.

		المتغير التابع أداء العاملين
أولاً -هرمية السلطة	معامل الارتباط	-0.062
	مستوى الدلالة	.730
	العينة	33
ثانياً -مركزية السلطة	معامل الارتباط	.241
	مستوى الدلالة	.176
	العينة	33
المتغير المستقل ازدواجية السلطة	معامل الارتباط	.105
	مستوى الدلالة	.560
	العينة	33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة ازدواجية السلطة وهي (هرمية السلطة مركزية السلطة) وأداء العاملين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث نسبة (10.5%) وهي قيمة ضعيفة جداً تؤكّل ضعف العلاقة بين ازدواجية السلطة على أداء العاملين داخل الكلية محل الدراسة، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد مركزية السلطة والمتغير التابع بنسبة (24.1%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع، ثم يليه بعد هرمية السلطة حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (6.2%).

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (ازدواجية السلطة) والمتغير التابع هو (أداء العاملين)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول رقم (2-17): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.105 ^a	.011	-.021-	.30106

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل ازدواجية السلطة

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-26)، يتبين لنا لا وجود لدلالة إحصائية لازدواجية السلطة على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين ب (10.5%)، وهي قيمة ضعيفة جدا بمعنى أنه لا توجد علاقة قوية بين ازدواجية السلطة كمتغيرات مستقلة وبين أداء العاملين كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (1.1%)، والتي تبين عدم تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين. أي أن (1.1%) من أداء العاملين له علاقة بازواجية السلطة، والنسبة المتبقية (98.9%) ليس لهم تأثير أو ترجع لعوامل أخرى.

ثالثا: تبين خط الانحدار:

الجدول رقم (2-18): يوضح تحليل تباین خط الانحدار.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.032	1	.032	.348	.560 ^a
Résidu	2.810	31	.091		
Total	2.841	32			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل ازدواجية السلطة

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

1. مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.32 ومجموع مربعات البواقي هو 2.810 ومجموع المربعات الكلي يساوي 2.841؛
2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 31؛
3. معدل مربعات الانحدار هو 0.32 ومعدل مربعات البواقي 0.091؛
4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.348؛
5. مستوى دلالة الاختبار 0.56 أكثر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

رابعاً: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression) الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

جدول رقم (2-20): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل ازدواجية السلطة	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (2-21): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.105 ^a	.011	-.021-	.30106

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل ازدواجية السلطة

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بلغ بين المتغير المستقل (ازدواجية السلطة) والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة (10.5%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي ضعيف بينها، حيث أن (1.1%) من أداء العاملين تعود إلى ازدواجية السلطة والنسبة المتبقية (98.9%) ترجع لعوامل أخرى.

خامسا: اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص تأثير أبعاد المتغير التابع.

أولا: تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع

الجدول رقم (2-22): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير الجنس.

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.035	.853	1.114	31	.274	.11648	.10456	-.09677-	.32973
	Hypothèse de variances inégales			1.113	28.067	.275	.11648	.10466	-.09789-	.33086

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-إناث) قد بلغ 0.853 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.035 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص أثر أبعاد أداء العامل على ازدواجية السلطة.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

الجدول رقم (2-23): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	0.028	3	0.009	0.095	0.962
	-داخل المجموعات	2.814	29	0.097		
	-التباين الكلي	2.841	32			
المستوى التعليمي	-بين المجموعات	0.333	2	0.167	1.993	0.154
	-داخل المجموعات	2.508	30	0.084		
	-التباين الكلي	2.841	32			
الخبرة	-بين المجموعات	0.095	3	0.032	0.335	0.800
	-داخل المجموعات	2.746	29	0.095		
	-التباين الكلي	2.841	32			
الوظيفة	-بين المجموعات	0.572	6	0.95	1.093	0.393
	-داخل المجموعات	2.269	26	0.087		
	-التباين الكلي	2.841	32			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متغير الشخصية (الديمغرافية) على أداء العاملين.

حيث بلغت قيمة F (0.962، 0.154، 0.800، 0.393) على التوالي وهي أكبر من 0.05 غير دالة إحصائيا عند متغير أداء العاملين، منه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال العينة على متغير التابع "العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة".

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة وباختلاف مصالح عملهم ووظائفهم، ومن أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي ازدواجية السلطة كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع.

أولاً: مناقشة نتائج محور ازدواجية السلطة

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (2-11) أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد ازدواجية السلطة حيث كان منخفض باتجاه محايد مما يدل على أن العاملين بالكلية لا تؤثر عليهم أبعاد ازدواجية السلطة، وذلك يرجع إلى صغر حجم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وكما سبق وان اشرنا بان الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة لا يتميز بالتعقيدات وكثرت المستويات الإدارية فيه، على خلاف الدارسات الأخرى التي تمت في مؤسسات أخرى التي تتميز بكبر حجمها وتعدد وظائفها ومستوياتها الإدارية، وكما راينا سابقا ان هرمية السلطة لا تؤثر على أداء العاملين، وذلك كما اسلفنا الذكر لصغر حجم الكلية محل الدراسة وقلة الموظفين فيها حيث يبلغ في بعض المصالح عامل واحد، والتي قد تبرز ظاهرة مركزية السلطة هنا ولو بحجم صغير مما يؤدي إلى وضوح خط السلطة الثاني الموازي لسلطة رئيس القسم، والذي يتمثل في سلطة عميد الكلية أو سلطة الأمين العام.

ثانياً: مناقشة نتائج محور أداء العاملين

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (2-15) أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد أداء العاملين حيث كان مرتفع جدا باتجاه موافق، فقد أجمع أفراد العينة على الموافقة على عبارات محور أداء العاملين بحيث يرى غالبية أفراد العينة أن لديهم القدرة على أداء السياق وأداء المهام وأداء التكيفي بكفاءة عالية، وهذا راجع إلى دور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة في تنظيم وتسيير العمل الجماعي بين العاملين، هذا وإن العمل في جماعة له دور كبير في نقل المعارف والقدرات الباطنية وتحويلها لقدرات ظاهرية متاحة يمكن للجميع الاستفادة منها، كما أوضحت الدراسة انه يوجد ترابط ضعيف بين ازدواجية السلطة وأداء العاملين وهذا الترابط لا يؤثر على أداءهم داخل الكلية لان نسبة الترابط صغيرة جدا، قد يكون هذه النسبة راجعة لصغر حجم عينة الدراسة في الأقسام مما يوضح ان ازدواجية السلطة لا تؤثر على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثالثاً: مناقشة النتائج الإحصائية

العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول (2-17) والذي يوضح إجابات الأفراد العاملين حول العلاقة بين ازدواجية السلطة بأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة فيتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة (10.5%)، وهي قيمة ضعيفة جدا بمعنى أنه توجد علاقة قوية بين ازدواجية السلطة كمتغيرات مستقلة وبين أداء العاملين كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (1.1%)، والتي تبين عدم تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين. أي أن (1.1%) من أداء العاملين له علاقة بازواجية السلطة.

اختبار الفروقات:

أوضحت النتائج كذلك عدم وجود فروقات بين مستوى الديمغرافي يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال العينة على متغير التابع "العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، وقد تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى مدى تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين داخل الكلية، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التربص من مخرجات المقابلات مع مجموع الموظفين والملاحظات المدونة.

الخاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، هذا وقد تم معالجة إشكالية الدراسة باستخدام منهجية IMRAD، ففي الفصل الأول كان قد شمل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيريه معا أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج، التي قمنا بمحاولة تقديم مجموعة من التوصيات لها، مع طرح الافاق الممكنة للموضوع ككل في ما يلي:

أولا: بالنسبة لنتائج الدراسة:

- 1- يتميز الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة بقلة تعقيد وقلة المستويات الإدارية فيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
- 2- السلطة في الكلية ليست هرمية بخلاف المنظمات الأخرى، وهذا بسبب وجود سلطة مهنية أخرى وهي سلطة موازية للسلطة الإدارية للأقسام التي هي بيد عمادة الكلية والأمانة العامة حيث ان وجود هاتين السلطتين معا في نفس المكان، يؤدي إلى إضعاف هرمية السلطة في الهيكل التنظيمي للكلية؛
- 3- السلطة ليست مركزية في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامع قاصدي مرباح ورقلة وذلك بسبب وجود سلطتين معا هما السلطة الإدارية للأقسام والسلطة الموازية لها (عمادة الكلية، وأمانة)، وذلك بسبب صغر حجم الكلية مقارنة بالمؤسسات الأخرى مع وجود عدد أقل من العمال تحت تأثير هاتين السلطتين، حيث يمكن لهؤلاء العمال ان يستشعروا لامركزية السلطة أكثر من نظرائهم في المؤسسات التي تحتوي على هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا مستوى المصالح معقدة.
- 4- ازدواجية السلطة ظاهره موجودة ولها تأثير على العاملين داخل الكلية ولعل أكبر دليل عليها من خلال ما وجدناه على مستوى الدراسة التطبيقية هو امكانيه تلقي العاملين لأمرين في نفس الوقت، ولكن هذه الظاهرة لا تؤثر على أدائهم لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ازدواجية السلطة على أداء العاملين.

التوصيات:

- عل ضوء النتائج المتواصل إليها سابقا، برزت لنا بعض المسائل والنقاط التي هي ربما في حاجة إلى معالجة مستقلة مستقبلا، نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول ازدواجية السلطة وأثرها على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامع قاصدي مرباح ورقلة.
- 1- يجب أن تكون القرارات المتخذة واضحة لأعضاء العاملين، ويجب أن تتناسب مع طاقاتهم لأداء وظائفهم وإمكانية تطبيقها؛
 - 2- توعية رؤساء الاقسام بضرورة تقبل اراء المسؤولين بغيت المساهمة في تطوير ادائهم وبالتالي ادارة الكلية ككل؛
 - 3- التأكيد على اهمية تبادل المعلومات والخبرات بين جميع المعاملين على مستويات الكلية والاقسام الموجودة في الكلية؛
 - 4- العمل على توضيح خطوط السلطة للجامعة وهيكلتها؛
 - 5- دراسة إثر ازدواجية السلطة على جامعة ورقلة بجميع كلياتها، وتطوير الهيكل التنظيمي للحد من المستويات الإدارية الكثيرة التي تعيق انسياب المعلومات والاتصالات داخل التنظيم.

آفاق الدراسة:

- أثر ازدواجية السلطة في جامعة ورقلة بجميع كلياتها؛
- دور التدريب في التغلب على المشاكل الوظيفية للعاملين في الجامعات؛
- ازدواجية السلطة وعلاقتها بالتوافق المهني في الجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
2. جميلة احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، ب ط، بيروت، ب ت، ص 264.
3. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، عمان، دار جليس الزمان، 2014.
4. سامح عبد الغالب عامر، إدارة الأداء. عمان، دار الفكر، 2011.
5. عبد النور أنمار جودة، الإدارة البيئية. عمان: دار مجد للنشر والتوزيع، 2014.
6. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطبعة رويال، الإسكندرية، 1997.
7. موفق عبد الجبار الحميري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق. ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
8. مير الشوبكي، المعجم الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
9. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2003 ص225

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
2. عرابة الحاج، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات "دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد لخضر بسكرة، 2010-2011.
3. علي خيرة، أثر ممارسة السلطة والقوة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2006.
4. فطمة دريدي، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
5. محمد سلّمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، الماجستير في الإدارة التربوية، 2008.
6. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة الأزهر بغزة 2010.
7. يوسف رمضان خضر، دور نظم المعلومات الإدارة المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي في الكليات المتوسطة، جامعة الأقصى، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، 2014.

ثالثاً: المجالات

1. حمداوي عمر، أحمد بخوض، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث التعليم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012
2. عبد المالك مزهودة، الأداء يبين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001.
3. عبد الوهاب بلعباس، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2.

قائمة المراجع

4. فؤاد وسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، 2012.
5. كريم شويحات، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، جوان 2013
6. موالى الحاج مراد، مفهوم السلطة في سياقاته الفكرية والتاريخية، مجلة الحوار الفكري، جامعة وهران، المجلد 12، العدد 13
7. مونيكا غاترتورلي، القيادة وأساليب ممارسة السلطة، مجلة رؤى تربوية، العدد السادس والثلاثون.
8. ناندي أبو العلاء، عبده سوقي، دور نطاق الإشراف والناقذة الموحدة في رفع كفاءة الاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 100، المجلد 23، 2018.
9. يوسف عبد بحر، سليمان سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة دراسات إنسانية، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2010.

رابعاً: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية.

1. Bernoux, p et autres. **La nouvelle approche sociologique des organisations**, Ed seuil, 1996.

خامساً: مواقع الالكترونية.

1. <https://areq.net/m/%D8%A7%D8%B2%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A> بتاريخ 2023/06/04 على ساعة 22:20

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
استبيان



أخي الفاضل/ أختي الفاضلة تحية طيبة أما بعد:
في إطار إعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الأول والتي بعنوان:
" ازدواجية السلطة وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات قطاع التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا. فالرجاء التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم وثقتكم.

ملاحظة: تجدون في آخر ورقة شرح لبعض المفاهيم التي وردت في الاستبيان، والتي ربما قد تكون غير واضحة بشكل جيد.

من إعداد الطالبتين: بوعرجة نورة وحماني مبروكة. تحت إشراف الاستاذ: بضيف عبد الباقي.
الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أولا: البيانات الشخصية:

		الجنس	
		ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
المستوى التعليمي	ليسانس	ماستر	شهادات أخرى
	ليسانس	ماستر	شهادات أخرى
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
المستوى الوظيفي	عون إداري رئيسي	ملحق رئيسي	متصرف رئيسي
	عون إداري رئيسي	ملحق رئيسي	متصرف رئيسي
المستوى الوظيفي	عون إداري	ملحق	متصرف
	عون إداري	ملحق	متصرف

ثانيا: العبارات الخاصة بازدواجية السلطة.

الرقم	أولا-هرمية السلطة:	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	في حالة الاتصالات بين العاملين داخل القسم لا تتم وفقا لقنوات الاتصال مع الامانة العامة للكلية.					
2	لا يتم تلقي أوامر وتعليمات العمل من إدارة القسم فقط.					
3	يتصف الهيكل التنظيمي للكلية بالتعقيد وكثرة المستويات الادارية.					

قائمة الملاحق

					4	تقوم إدارة القسم التي اعمل فيه برفع تقارير دورية حول نشاطاتها إلى رئيس القسم وإدارة الكلية معا.
					5	العلاقات داخل القسم لا تقوم على التسلسل الهرمي الرسمي وفقا للهيكل التنظيمي للكلية.
					6	هناك كثير من الاحداث في الكلية لا علم لي بها.
					7	توجد صعوبة في التواصل الفعال بيني وبين رئيس القسم.
						ثانيا -مركزية السلطة:
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
					8	تقوم إدارة القسم باتخاذ جميع القرارات بعد الرجوع إلى بعض الموظفين ذوي مراكز وظيفية معينة.
					9	تعود إدارة القسم في جميع قراراتها إلى إدارة الكلية.
					10	يشركني رئيس القسم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالقسم.
					11	اتلقى الاوامر من مصادر اخرى داخل القسم الذي اعمل فيه من غير رئيس القسم.
					12	تمارس عليك سلطة موازية لسلطة رئيس القسم وهي سلطة الاداريين داخل الكلية.
					13	يتم الاتصال بين إدارة الكلية وإدارة الأقسام بطريقة رسمية إدارية
					14	القرارات التي تصدرها إدارة الكلية هي التي تطبق على مستوى الأقسام.

ثالثا: أداء العاملين:

الرقم	أولا -الأداء السياقي:	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.					
02	اتباع الإجراءات السليمة واتجنب غير المصرح بها.					
03	اقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل.					
04	اتعامل مع الآخرين في فريق العمل.					
05	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة.					
06	لدي القدرات الكافية للقيام بعملتي بشكل جيد					
07	منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني.					
	ثانيا-أداء المهام:					
08	احرص على أداء مهام وظيفتي بدقة واداء وجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة.					
09	اقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.					
10	احرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.					
11	اقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الاعمال الإضافية التي تطلب مني.					
12	اقوم باداء مهام زملائي الغائبين في العمل.					

قائمة الملاحق

					اجد سهولة في محاوره مسؤول.	13
					ثالثا-الأداء التكيفي:	
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	استطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي اوجهها.	14
					اتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي اوجهها في العمل.	15
					يمكنني التعامل بمرونة عندما اواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.	16
					ابحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل.	17
					اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	18
					المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية).	19
					لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة وغير ثابتة.	20

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.630	34

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	14	42.4	42.4	42.4
انثى	19	57.6	57.6	100.0
Total	33	100.0	100.0	

عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	1	3.0	3.0	3.0
من 30 إلى 40 سنة	20	60.6	60.6	63.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	33.3	33.3	97.0
من 50 فأكثر	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	6	18.2	18.2	18.2
ماستر	14	42.4	42.4	60.6
شهادات أخرى	13	39.4	39.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

خبرة

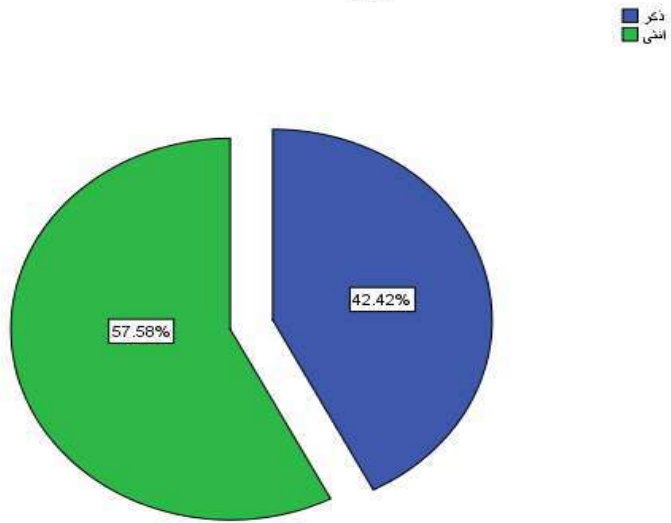
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	3	9.1	9.1	9.1
من 5 الى اقل من 10 سنوات	5	15.2	15.2	24.2
من 10 الى اقل من 15 سنة	18	54.5	54.5	78.8
من 15 سنة فما اكثر	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

وظيفة

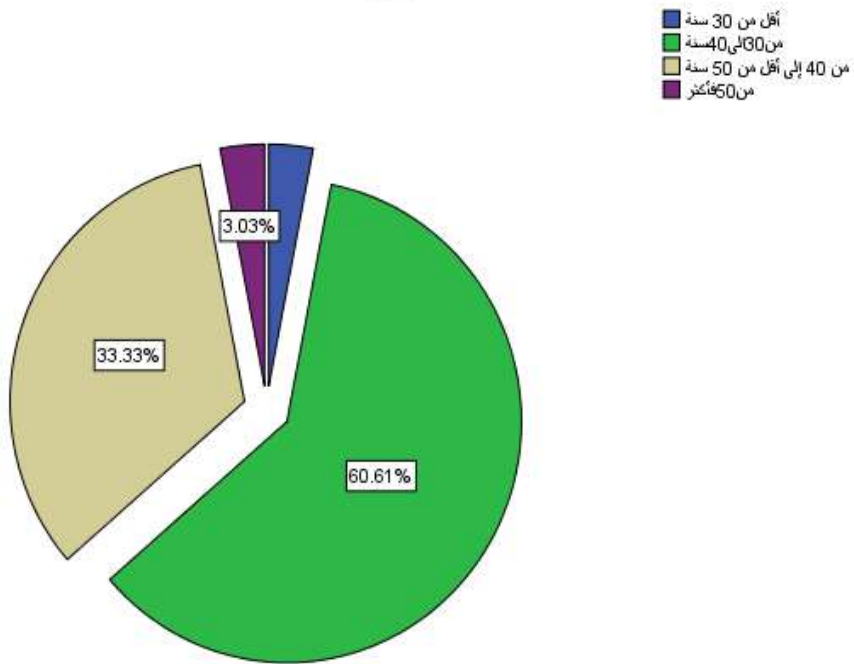
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون إداري	10	30.3	30.3	30.3
عون إداري رئيسي	6	18.2	18.2	48.5
ملحق	1	3.0	3.0	51.5
ملحق رئيسي	1	3.0	3.0	54.5
متصرف	10	30.3	30.3	84.8
متصرف رئيسي	3	9.1	9.1	93.9
متصرف محلل	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

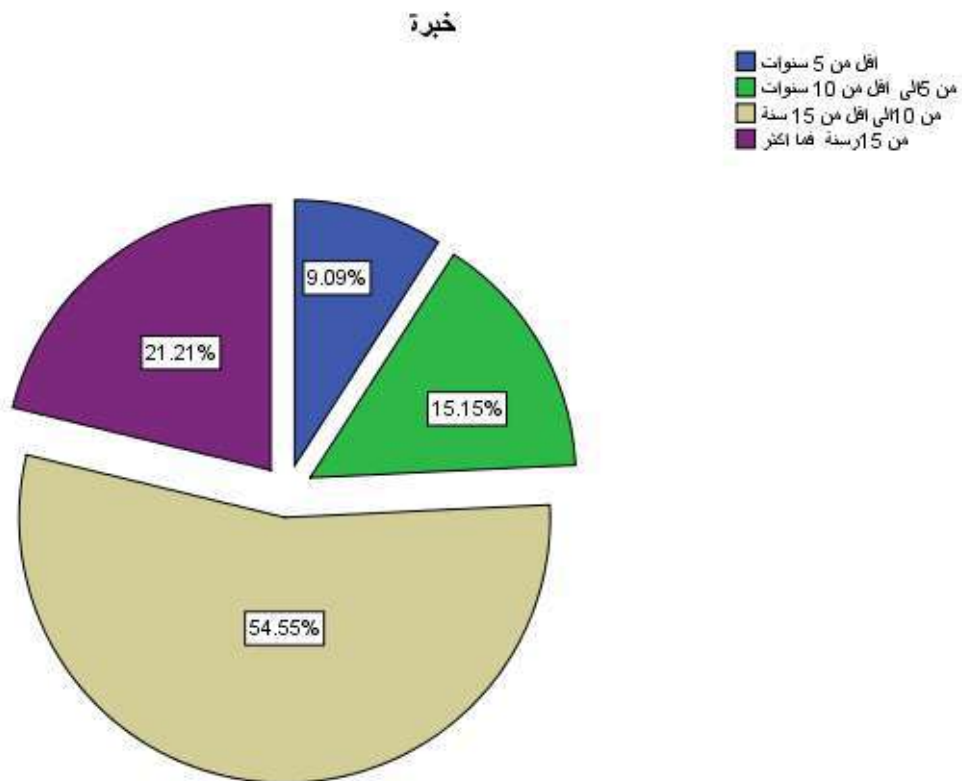
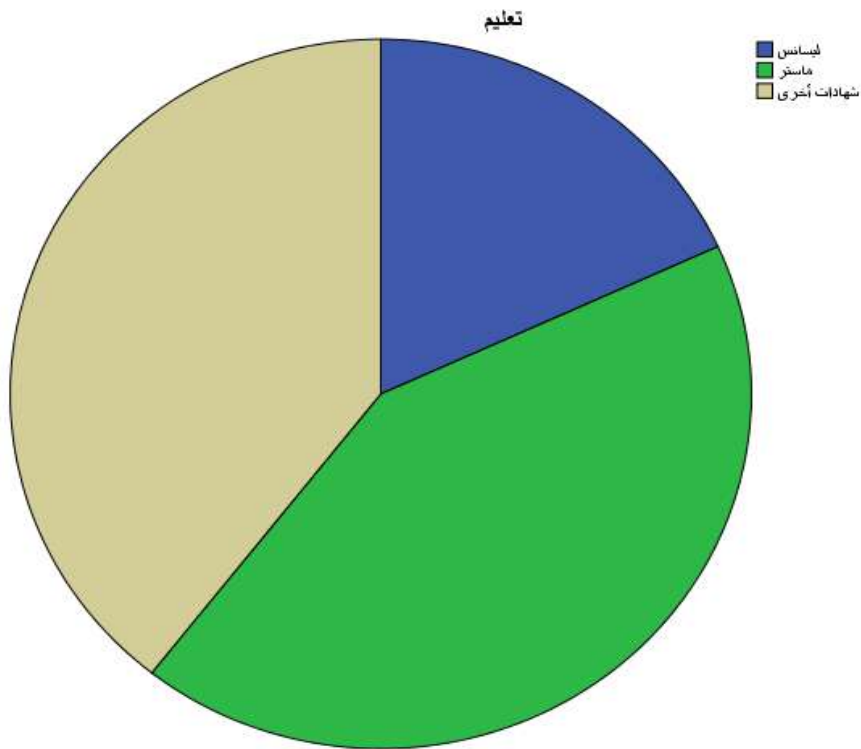
جنس



عمر

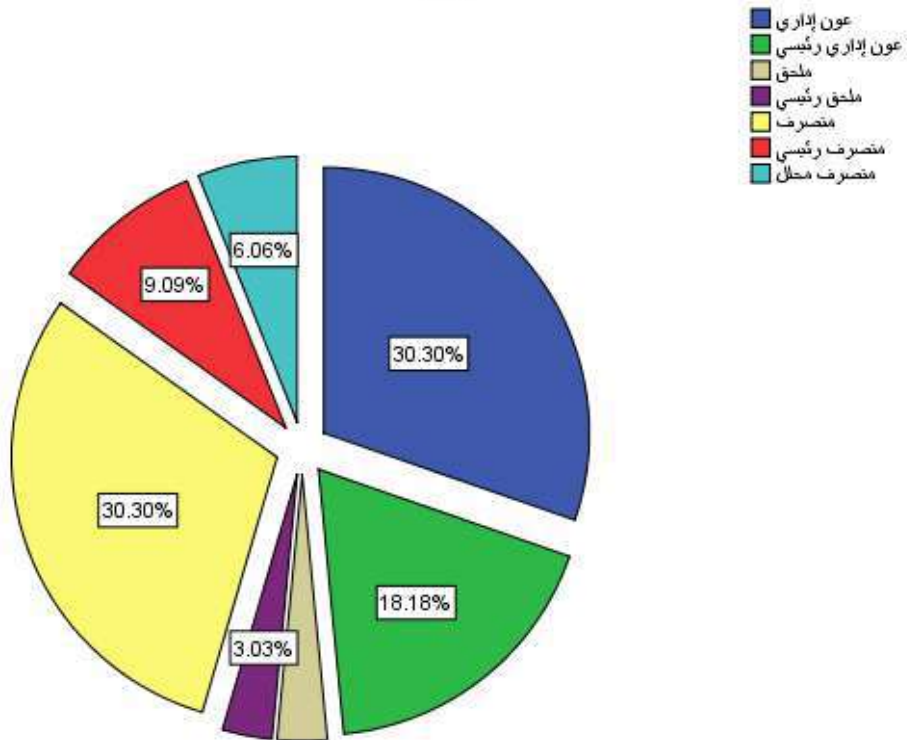


قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

وظيفة



قائمة الملاحق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
في حالة الاتصالات بين العاملين داخل القسم لا تتم وفقا لقنوات الاتصال مع الامانة العامة للكلية.	33	3.1212	.96039
لا يتم تلقي أوامر وتعليمات العمل من إدارة القسم فقط.	33	3.8485	.97215
يتصف الهيكل التنظيمي للكلية بالتعقيد وكثرة المستويات الإدارية.	33	2.7879	1.24392
تقوم إدارة القسم التي أعمل فيه برفع تقارير دورية حول نشاطاتها إلى رئيس القسم وإدارة الكلية معا	33	3.4545	1.03353
العلاقات داخل القسم لا تقوم على التسلسل الهرمي الرسمي وفقا للهيكل التنظيمي للكلية.	33	2.9091	1.23399
هناك كثير من الاحداث في الكلية لا علم لي بها	33	2.9394	1.11634
توجد صعوبة في التواصل الفعال بيني وبين رئيس القسم	33	1.9394	1.14399
تقوم إدارة القسم باتخاذ جميع القرارات بعد الرجوع إلى بعض الموظفين ذوي مراكز وظيفية معينة.	33	3.8182	.80834
تعود إدارة القسم في جميع قراراتها إلى إدارة الكلية	33	4.1212	.78093
يشركني رئيس القسم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالقسم	33	3.9394	.93339
أتلقى الأوامر من مصادر أخرى داخل القسم الذي أعمل فيه من غير رئيس القسم.	33	3.0000	1.45774
تمارس عليك سلطة موازية لسلطة رئيس القسم وهي سلطة الإداريين داخل الكلية.	33	3.0000	1.32288
يتم الاتصال بين إدارة الكلية وإدارة الأقسام بطريقة رسمية إدارية	33	3.9091	.91391
القرارات التي تصدرها إدارة الكلية هي التي تطبق على مستوى الأقسام	33	4.1212	.64988
أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها والتزامي بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	33	3.9091	.76500
أتبع الإجراءات السليمة وأتجنب غير المصرح بها.	33	4.1212	.69631
أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشاكل.	33	4.2424	.56071
أتعامل مع الآخرين في فريق العمل.	33	4.1212	.54530
يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة.	33	3.8788	.78093
لدي القدرات الكافية للقيام بعمل جيد	33	4.1515	.71244
منصب عملي يتناسب مع طبيعة تكويني	33	4.1818	.68258
أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة وأداء وجمالي في العمل وفق المعدلات المطلوبة.	33	4.3030	.52944
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	33	3.9091	.97991
أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	33	4.1818	.58387
أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد وأؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	33	4.0303	.72822
أقوم بأداء مهام زملائي الغائبين في العمل	33	3.7576	1.03169
أجد سهولة في محاوره مسؤول	33	4.1212	.99240
أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أوجهها.	33	4.0606	.60927
أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة التي أوجهها في العمل.	33	3.8182	.76871
يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.	33	4.0303	.58549
أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق مناقشة زملائي في العمل.	33	4.0606	.60927
أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	33	4.0606	.60927
المهام الموكلة الي معقدة (صعبة للغاية)	33	2.7576	1.00095
لدي مسؤوليات كثيرة في عملي متغيرة و غير ثابتة	33	3.2727	1.12563
أولا - هرمية السلطة	33	3.0000	.45034
ثانيا -مركزية السلطة	33	3.7013	.43939
المتغير المستقل ازدواجية السلطة	33	3.3506	.37045
أولا - الأداء السياقي	33	4.0866	.37276
ثانيا - أداء المهام	33	4.0505	.44191
ثالثا - الأداء التكيفي	33	3.7229	.44167
المتغير التابع أداء العاملين	33	3.9533	.29797
N valide (listwise)	33		

قائمة الملاحق

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل ازدواجية السلطة	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.105 ^a	.011	-.021-	.30106

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل ازدواجية السلطة

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

قائمة الملاحق

ANOVA^b

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.032	1	.032	.348	.560 ^a
	Résidu	2.810	31	.091		
	Total	2.841	32			

a. المتغير المستقل ازدواجية السلطة. Valeurs prédites : (constantes),

b. المتغير التابع أداء العاملين. Variable dépendante :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.9055	4.0447	3.9533	.03139	33
Résidu	-.56461-	.65722	.00000	.29632	33
Erreur Prévision	-1.525-	2.910	.000	1.000	33
Erreur Résidu	-1.875-	2.183	.000	.984	33

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

قائمة الملاحق

Diagrammes

		المتغير التابع أداء العاملين
أولا - هرمية السلطة	Corrélation de Pearson	-.062-
	Sig. (bilatérale)	.730
	N	33
ثانيا - مركزية السلطة	Corrélation de Pearson	.241
	Sig. (bilatérale)	.176
	N	33
المتغير المستقل ازدواجية السلطة	Corrélation de Pearson	.105
	Sig. (bilatérale)	.560
	N	33

Statistiques de groupe

جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين ذكر	14	4.0204	.29796	.07963
المتغير التابع أداء العاملين انثى	19	3.9039	.29606	.06792

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.035	.853	1.114	31	.274	.11648	.10456	-.09677-	.32973
	Hypothèse de variances inégales			1.113	28.067	.275	.11648	.10466	-.09789-	.33086

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛

قائمة الملاحق

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.028	3	.009	.095	.962
Intra-groupes	2.814	29	.097		
Total	2.841	32			

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.333	2	.167	1.993	.154
Intra-groupes	2.508	30	.084		
Total	2.841	32			

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.095	3	.032	.335	.800
Intra-groupes	2.746	29	.095		
Total	2.841	32			

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.572	6	.095	1.093	.393
Intra-groupes	2.269	26	.087		
Total	2.841	32			