



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد

الدراسة الميدانية مقر بلدية حاسي بحبح

الفترة الزمنية 2011-2016

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم سياسية
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

- زوامبية عبد النور

من إعداد الطالبتين:

- نقبيل أمباركة

- رقاب فائزة

أعضاء اللجنة:

- الأستاذ : بن علي خليل رئيسا.

- الأستاذ: زوامبية عبد النور مقرا.

- الأستاذ معمري محمد مناقشا.

الموسم الجامعي: 2016-2017

الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية

وزارة البحث والتعليم العالي

جامعة زيان عاشور

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة :

تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الافراد .

(الدراسة الميدانية: مقر بلدية حاسي مجح)

الفترة الزمنية 2011-2016

مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف

الأستاذ زوامية عبد النور

من إعداد الطالبتين

رقاب فايزة

نقيب أمباركة

السنة الدراسية:

2017/2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا،

وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا

فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا وتقبل دعاءنا.

اللهم آمين

الإهداء

إلى أعلى ما في الوجود، وأكرم وأحن موجود إلى من كرعنا من نبع
حناهما حتى الثمالة، وتحدينا الصعاب بفضلهما وتخطينا الجهالة إلى
من يعجز اللسان عن شكرهما، ويفيض الفؤاد بحبهما، وتحلو
الحياة في كنفهما: الوالدين أطال الله في عمرهما إليكما حياتنا
وأملنا إليكما هدي جهدنا وثمره عملنا إلى سندا في حياتنا: إخوتنا
ومن ثم أخواتنا وكل عائلتنا والي من نأخذ منها بركتنا جدتنا ربوح
خيرة إلى من كان لنا نعم الخال ونعم السند: الخال عبد الباقي
أدامه الله إلى وح الغالي الخال ربوح محمد تغمده
الله في رحمته وأسكنه فسيح الجنات والي أريج إلى

هـ

السير

هذه

بخالص

هـ

والاعتراف

: زوامبية عبد النور ونشكره علي

في أسهم بجهد أو

في

في

هـ

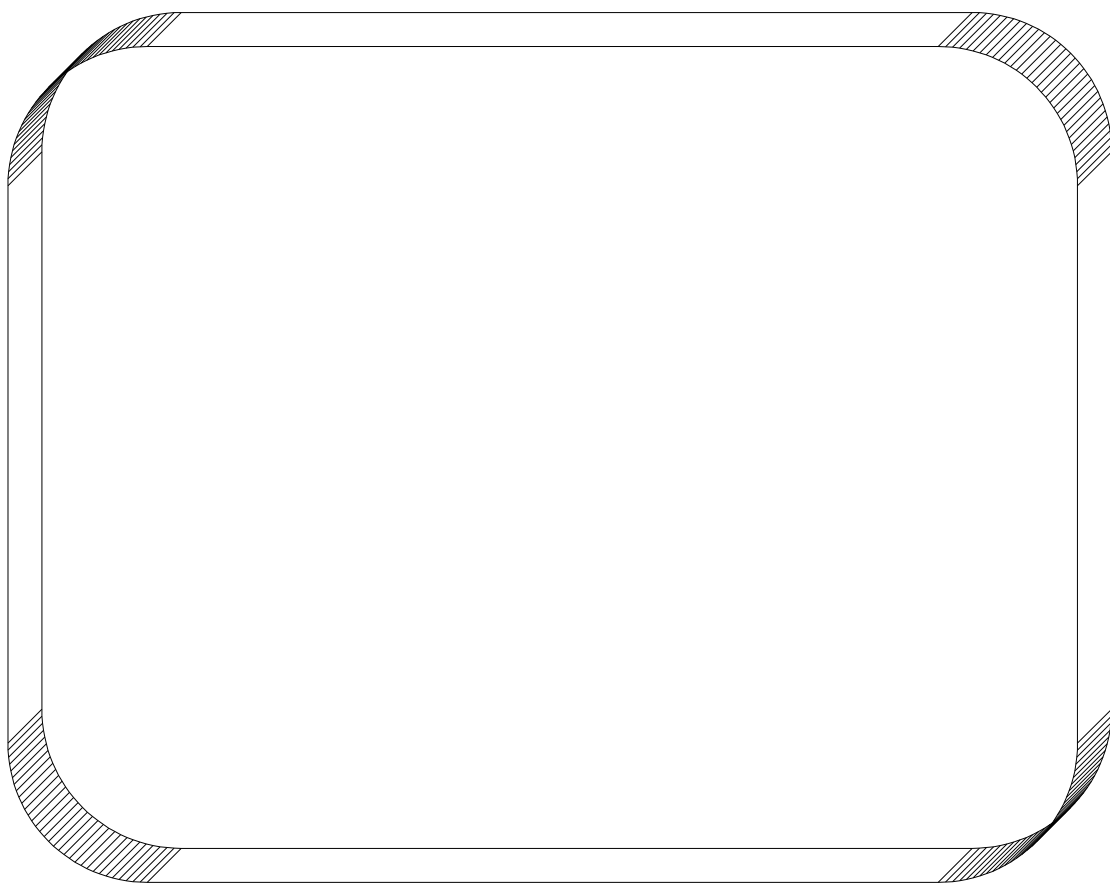
هـ

لأستاذتنا في العلوم

لهذا

فـ

لله



نتيجة لتطور العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية بوجه عام ، والتنمية الإدارية بشكل خاص، ومع التطورات والتغيرات التي تواجه المجتمعات اليوم ، ومنها ما ينعكس على العملية التنظيمية بشتى وظائفها سواء كان هذا الانعكاس ايجابيا أو سلبيا ، ظهرت ضرورة الاهتمام بالإدارة في العملية التنظيمية وضرورة نمو مفهومها بما يتناسب مع التغيرات الحديثة في العملية التنظيمية حتى يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه وأكثر فعالية.

فالمتبع إلى التحديات التي يفرضها التقدم والتطور التكنولوجي في المجال العلمي يجد كبر حجم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الإدارة ، متعددة ومتنوعة المجالات ، والقصور فيما ينعكس سلبا على سائر جوانب التنظيم بشكل عام ، لذ تعد الإدارة عاملا مؤثرا في التنظيم الإداري وتجعله إما تنظيما إداريا سليما أو غير ذلك .

ومن هنا يتضح أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات ترجع إلى احتياجها إلى إدارة فعالة تمتلك كفاءات أساسية تساعد على إدارة وتنظيم العمل ، وبالتالي تحقيق أهدافها التي وجدت لها .

ويعتبر تفويض السلطة أسلوبا مهما للغاية يتعين على المدير أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه وسيلة للتخفيف من المسؤولية فيكون له أثر عكسي ، والتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض بكفاءة ، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها ، وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل اتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه ويصبح تفويض السلطة أمرا واجبا ، وهناك حالات تفرض على القائد أن يفوض شيئا من سلطاته من هذه الحالات ثقل أعباء العمل أو في حالة الاستعجال التي تقضي حلا سريعا عاجلا لإحدى المشكلات أو في غياب القائد سواء كان في عطلة أو في مهمة.

لقد جاء التفويض استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية ، فهو ممارسة تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري .

إن تفويض السلطة يعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات ، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من أعقد الأمور التي تلازم العمل الإداري المثالي .

الإشكالية الدراسة :

يعد تفويض السلطة على أفراد والمنظمات أحد سبل نجاحها وهذا التفويض يجب أن يتم وفق ضوابط تعتمد على عدد من المعايير فيها في المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ، لكي يتمكن الأفراد من متابعة وتنفيذ عملهم بالشكل المطلوب الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة، في العمل الإداري المناط بها أن مشكلة البحث تتجلى كمايلي:

- ما مدى تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد في مقر بلدية حاسي مجبج ؟

والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية :

- 1- ما مدى ممارسة تفويض السلطة من خلال التدريب على تطوير أداء المنظمة؟
- 2- ما مدى ممارسة تفويض السلطة على الافراد وفق المعايير العلمية(المستوى العلمي والخبرة والكفاءة) على تطوير أداء المنظمة؟
- 3- ما مدى ممارسة تفويض السلطة من خلال القيادة على تطوير أداء المنظمة؟

1-الفرضية الجزئية الأولى :

✓ يوجد دور لتفويض السلطة من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني على تحسين و تطوير الاداء المنظمة .

2- الفرضية الجزئية الثانية:

✓ يوجد دور لتفويض السلطة من خلال التركيز على التدريب في تطوير الاداء المنظمة.

2- الفرضية الجزئية الثالثة :

✓ يوجد دور التفويض السلطة من خلال الاهتمام بالقيادة على تطوير الاداء المنظمة .

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى دراسة دور تفويض السلطة في تطوير أداء المنظمة ببلدية حاسي ببح و تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- التعرف على مستوى تفويض السلطة في بلدية حاسي ببح .
- 2- تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض السلطة في المنظمة المبحوثة و دوره في تطوير وتحسين أداء المنظمة .
- 3- تقديم توصيات علمية، من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية عن استخدام تفويض السلطة في تحسين أداء المنظمة ، والتعرف على الجوانب السلبية لغايات تلاقيها.

أهمية الدراسة :

يعد تفويض السلطة العمود الفقري للعمل الإداري وذلك لان المدير لا يستطيع لوحده القيام بالأعمال المتعددة والمتشابكة بدرجة عالية من الاتصالات خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمة متشعبة وكبيرة .

وتكمن أهمية بحثنا هذا من خلال :

- 1- تنبع أهمية هذه الدراسة من الايلاء الإدارة المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي ببح اهتمامها بالتفويض للسلطة للأفراد ، وهذا ما يرفع من مستوى أداء العاملين ويزيد من انتماء الأفراد لمنظمتهم ويقلل من دوران العمل.
- 2- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تفويض السلطة وفعاليتها في رفع كفاءات العاملين وتحسين أدائهم في بلدية حاسي ببح .
- 3- كما تنبع أهمية من كونها ستقدم نتائج وتوصيات إلى متخذي القرارات في البلدية محل البحث تساعدهم في اتخاذ قرارات فعالة من شأنها تحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الباحث لمشكلة مت دون غيرها من المشكلات التي تحتاج إلي دراسة والمعالجة له مبرراته وأسبابه ولا يخفى على أحد أن اختيار أي موضوع يعد من بين الخطوات الأساسية في الدراسة العلمية ولقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب منها موضوعية ومنها ذاتية .

***الأسباب الموضوعية :** تتعلق بموضوع الدراسة : فموضوع تفويض السلطة هو احدي الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار المنظمة وعليه تتلخص الأسباب فيمايلي :

- تخوف المدير من فقدان السيطرة إذا قام بتفويض شخص آخر يحل محله في أمر من الأمور .
- عدم وجود الثقة بين المدير والعمال واعتبار أمر تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضیعة للوقت .
- تخلي المدير عن أداء بعض الأعمال التي يقوم بها شخص آخر فانه يشعر بفقدان هيئته وقوته ونفوذه على مرؤوسيه .

***الأسباب الذاتية :**

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا وهذا ما يسمح لنا زيادة إثراء معارفنا في هذا المجال .
- عدم الاستيعاب المفهوم العلمي للتفويض السلطة من طرف المنظمة نظرا لوجود التشابه كبير بين مفهومه والمفاهيم المقاربة .

حدود الدراسة :

المجال الزمني : الفترة الزمنية ما بين (2011-2016)

المجال المكاني: مقر بلدية حاسي بيجح .

تحديد المفاهيم :

مفهوم السلطة :

السلطة هي عبارة عن حق إصدار الأوامر إلي الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر، بالمنظمة القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالامتثال لما يطلبه منهم من أعمال وأحداث التأثير أو تغيير السلوك المطلوب¹.

تفويض السلطة : يعني تفويض السلطة منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهام معينة فقد يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلي معاونيه الذين يثق بهم ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة وفاعلية².

ومن هذه التعاريف نخلص إلى أن المدى الذي يسمح به المتمتع بالسلطة بتمرير عملية صنع القرارات من مستوياتها العليا إلى مستوياتها الدنيا يعني أن المتمتع بالسلطة قد مارس عملية التفويض، حيث أن الرئيس في الغالب يداًجأ إلى تفويض سلطاته لأقل أهمية ، كالأعمال الإدارية اليومية، لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة .

المسؤولية : هي التزام الشخص بان ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته ، وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن مدى تروضه بالأعباء الكلف بها³.

المفهوم الإجرائي : ان تفويض السلطة هو نقل جزء من الاختصاص من الرئيس للمرؤوس

للتخفيف أعباء العمل عن رئيس ومنح الثقة للمرؤوس .

مفهوم الأداء :

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

¹ -المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف ، الطبعة الأولى ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ليبيا ، 2003 ، ص 163.

² -زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع ، 2006/2005 ، ص 268.

³ -مرجع سابق ، ص 169.

أداء من الكلمة اللاتينية (PERTORMARE) ، وقد اشتق منه اللفظ الانجليزي (PERFRORMANCE) أي أنجز العمل أو أتم أو أدى (accomplir)

أولاً: تعريف الأداء

يشتمل مصطلح الأداء على مستوى المنظمة على عدة تعاريف من أهمها مايلي

يعرف الأداء على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية.

ويعرف الأداء أيضا على أنه "القدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية"¹.

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

ثانيا: المفاهيم المشابهة بالأداء :

علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية

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

1-تعريف الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها : " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية من الموارد (أقل تكلفة)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و النتائج في حدودها

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

القصوى، فالكفاءة مفهوم مربوط بين المدخلات و المخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة"¹.

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

2-تعريف الفعالية:

- كما تعرف على أنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"³.

- الفرق بين كفاءة وفعالية الأداء:

يرتبط الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المنظمة ، بحيث تشير الفعالية لمسألة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن الجهود المبذولة للوصول إليها، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة. بينما تشير الكفاءة إلى القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد وعدم إهدارها دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف و استغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو و البقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة و الفعالية) فانه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها و المتعاملين معها⁴.

ويرتبط الأداء بالكفاءة و الفعالية معا لأنهما في الأصل متلازمان ، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بأن أدائها مرتفع إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد ، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف مواردها بعقلانية دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية ،

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

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

³ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،الجزائر،2006،ص:127.

⁴ - عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،2000،ص:234.

ويمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول ، بمعنى آخر هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة بمستوى معين من الموارد المستخدمة أو التكلفة الضرورية¹.

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل من الموارد في النشاط أي الكفاءة والفعالية معا، لذا فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

الدراسات التي أجريت في موضوع تفويض السلطة ومن أهمها مايلي :

1- دراسة مبارك عبد الله العنزي بعنوان علاقة تفويض الصلاحيات لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية هدفت الدراسة تعرف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مدير والمدارس في منطقة تبوك التعليمية وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس .

- يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجال الحساسية للمشكلات والمخاطرة ، ودرجة كلية متوسطة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05a <$) في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث ، وفروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة .

وتوصيات التي قدمها هي منح المزيد من الصلاحيات لوكلاء المدارس ، وعقد برامج تدريبية للمديرين في أساليب التفويض الفعال ، وبرامج تدريبية في تنمية التفكير الإبداعي ، وكذلك تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد1، جامعة محمد خيضر

بسكرة،نوفمبر،2001،ص،87-88

2-دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء أجهزة الشرطة برياض

تناولت دراسته المشكلة التالية :

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية ، منها الأجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة ، ومن مظاهر تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء ، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل ، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين .

-أهمية البحث : تكمن في أن الدراسة تناقش موضوعا هاما وهو تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري .

-أهداف البحث :

- *التعرف على الفوائد التي يمكن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل .
- *التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض .
- *التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدي شرطة منطقة الرياض .

-تساؤلات الدراسة :

- 1) ما هي فوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل لدي شرطة منطقة الرياض؟
- 2) ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدي شرطة منطقة الرياض؟
- 3) ما هي العوامل الايجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدي شرطة منطقة الرياض؟
- 4) ما هي العوامل الدافعة لنجاح التفويض السلطة لدي شرطة منطقة الرياض؟
- 5) ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدي شرطة منطقة الرياض؟
- 6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية؟

-منهج الدراسة : هذه الدراسة التطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر يعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة ويهدف إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث .

-نتائج الدراسة :

*أظهرت نتائج الدراسات فوائد تفويض السلطة ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدي المرؤوسين ، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري .

*أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض ، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية .

*أظهرت نتائج الدراسة العوامل الايجابية لتفويض السلطة ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق و تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة .

*أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء ، والاستثمار الأفضل للوقت .

*أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء منها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ، ويعمل على زيادة كمية العجز المنجز .

*وجود علاقات ايجابية ، أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور .

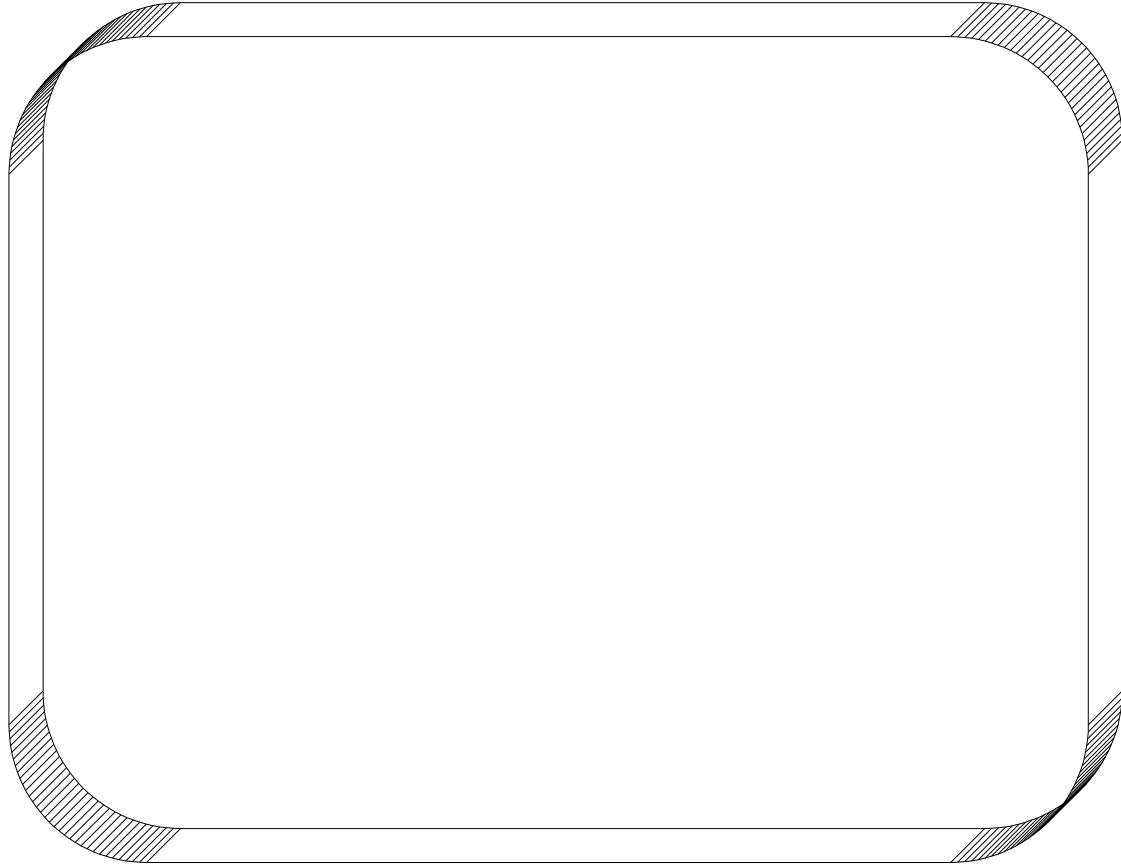
الدراسة الوطنية :

3- دراسة فوزية بوقطف بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية القرار مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالة نموذجاً .

جاءت دراستها في ثمانية فصول ، سعت منذ البداية إلى محاولة إيجاد العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية القرار حيث تدرج الموضوع في الفصول الثلاثة الأولى منها الإطار التصوري للدراسة والذي يحوي الأهداف المشكلة البحثية وتساؤلاتها وكذا المداخل النظرية لدراسة السلطة وفعالية القرار كما تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات البحث بغية التحقق من الصدق الامبريقي لفروض الدراسة التي تجسد التساؤلات الإشكالية ومن حيث تقنيات البحث الميداني استخدمت أداة الاستمارة .

المنهج المتبع :

تستدعي كل دراسة منهج ملازم لها يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد إنجازها ، والمنهج عبارة عن خطوات منهجية متعارف عليها من قبل العلماء ويتم إتباعها في البحث العلمي بغية الحصول على المعلومات وحقائق علمية موضوعية من شأنها إثراء المعارف المتحصل عليها والمنهج الذي اعتمدنا في دراستنا هو منهج الدراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فرد أو نظاما أو مجتمعا ويقوم بدراستها بصفة معمقة يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو جانب يركز عليه بالإضافة إلى المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي .



تمهيد

الفصل الأول : ماهية تفويض السلطة

المبحث الأول: تفويض السلطة

المطلب الأول: مبادئ التفويض السلطة

المطلب الثاني: أنواع التفويض السلطة

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على درجة التفويض السلطة

المبحث الثاني: شروط ، مبادئ مزايا وسلبيات التفويض

المطلب الأول: الشروط العامة للتفويض السلطة

المطلب الثاني: مزايا التفويض السلطة

تمهيد

من بين أبرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جليا مبدأ تفويض السلطة كعملية مرتبطة تقريبا بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجري داخل المنظمة، ويمكن القول أن التفويض يعتبر كأسلوب من الأساليب الحديثة التي تعمل على تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجع الأفراد وتحفزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تزود والكفاءة في اتخاذ القرارات المستمدة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تواجه التنظيم مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة و يتيح لهم الفرصة للاهتمام بقضايا أكثر أهمية.

بحيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين كل مبحث اندرج تحته ثلاث مطالب بحيث تناولنا في المبحث الأول المبادئ وأنواع والعوامل أما في المبحث الثاني فتناولنا الشروط ومزايا والمعوقات .

المبحث الأول : تفويض السلطة

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها ، بد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها ، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول إداري وفي أدناه عرض لتلك الشروط والمبادئ ، بحيث سنتناول في هذا المبحث أهم النقاط الجوهرية المتمثلة في مبادئ التفويض وأنواع التفويض والعوامل التي تؤثر في عملية التفويض .

المطلب الأول: مبادئ التفويض

من خلال ضوابط التفويض يمكن عرض مبادئ التفويض ، وان كان كلاهما ذو علاقة واضحة ، وتشمل مبادئ التفويض على :

1) مبدأ التحديد الوظيفي : أي قبل الشروع في التفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديدا تاما واضحا للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد والأعمال الكلفين بأدائها وواجباتهم وان لم يحقق ذلك فالنتيجة عدم تحقيق الهدف .

2) مبدأ تدرج المستويات : وينص هذا المبدأ على :

* تسلسل علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلي المرؤوسين .

* وجود نظام جيد للاتصال بين هذه المستويات .

* أن يعرف كل مرؤوس رئيسه ليلجأ إليه في الأمور التي تخرج عن نطاق السلطة المفوض إليها

3) مبدأ مستوى السلطة : لكل مدير في مستوى إداري معين أن يتخذ القرارات طالما كانت في حدود سلطته ، أما الأمر الذي يخرج عن سلطته ، فيجب عليه تحويلها إلي رئيسه الأعلى¹ .

¹ -سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 152 .

4) مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة : أي يفوض المدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على النتائج الخاصة بالعمل المطلوب ، لا يتحكم فيما يرغب في الاحتفاظ به من السلطة ، وما يرغب في التنازل عنه .

5) مبدأ المسؤولية المطلقة : طبقاً لمبدأ المسؤولية لا تفوض ، فالرئيس الذي فوض قدراً من أجد المرؤوسين بأن يكون مسؤولاً رئيسه الأعلى عن الأعمال المحددة له كلها ، سوا التي فوض سلطاته بخصوصها أم لم يفوض أما المرؤوس الذي فوض إليه سلطة أداء عمل معين فتتوقف مسؤوليته فقط عند الرئيس الذي فوض له هذه السلطة .

6) مبدأ التوازن السلطة والمسؤولية : بمعنى أن السلطة المفوضة تكون على قدر الأعمال المطلوب أدائها فلو كانت السلطة أكبر من قدر العمل ، لترتب عليها قدر من التقشف .

أما إذا كانت السلطة الممنوحة أقل من القدر المطلوب ، لترتب على ذلك ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من التسبب واللامبالاة بين القائمين بالتنفيذ نظراً لضعف سلطة رئيسهم .

7) مبدأ وحدة الأمر : أي يجب على المرؤوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباط في التنفيذ .

الجوانب الفنية في التفويض : وهذه الجوانب تتعلق بالنواحي الشخصية التي يمكن أن تجعل هذا التفويض فعالاً وناجحاً ومنها :

- مدى الاستعداد والرغبة لدى المدير في التفويض وتقبل قرارات مساعديه وتشجيعه للتفكير المستقل¹ .
- مدى تقبل المدير لإخفاء الآخرين .
- مدى رغبة المدير في وضع الثقة وتنميتها في مساعديه .
- مدى رغبة المدير في وجود أنظمة رقابة على نطاق واسع .

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص 153 .

المطلب الثاني : أنواع التفويض

لإبراز كافة أنواع التفويض لابد من أن نتفحص أولاً التفويض من حيث أدائه وثانياً التفويض من حيث طبيعته.

1- من حيث الأداة:

هنا يمكن أن نفرق بين عدة أنواع من التفويض

(أ) التفويض غير المباشر:

وهو أن يصدر قرار من طرف مسؤول أعلى في السلم الإداري أو من الأصيل يفوض اختصاصات هذا الأخير إلى غيره ، دون النظر إلى إرادته وذلك لكونه يملك سلطة رئاسية من الأصيل وذلك انطلاقاً من النص الذي يأذن له بذلك.

والفرق الأساسي بين هذا النوع من التفويض ونقل الاختصاص يكمن في كون هذا التفويض مؤقت حيث تعود كل السلطات التي فوضت إلى الأصيل بعد تحقيق أحد أسباب انتهاء التفويض أهميته المتميزة ، لان ترك التفويض في كل الحالات لإرادة الأصيل وحده تشوبه بعض العيوب ، فهذا الأصيل قد يحجم عن التفويض لأسباب مختلفة كالخوف من منافسة¹.

المرؤوسين لمركزه أو ضعف ثقته في الاستئثار والتسلط، وعليه فوجود هذا النوع من التفويض فيه معالجة لمثل هذه المعوقات.

(ب) التفويض المباشر:

وهذا النوع من التفويض يصدر مباشرة من الأصل-استناداً إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له بذلك- إلى أحد مرؤوسيه أو شخص يمثله في المركز الوظيفي¹.

1- سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، 2012، ص 180

2- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز، عمان، 2014، الطبعة الأولى، ص 141.

ويجب على الأصل في هذه الحالة أن يراعي الكيفية التي يجب أن ينفذ بها السلطات المفوضة بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الصالح العام ، فاختيار الذي ستفوض إليه هذه السلطات مسألة مهمة.

(ج) التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي:

وفي هذين النوعين يصدر التفويض من الأصل استنادا إلى السند القانوني، إلا أن الفرق بينهما يكمن في كون المفوض في النوع الأول حرا في أن يفوض جزء من اختصاصاته أو لا يفوض حسب ما يراه مناسبا لمتطلباته العمل، أما في النوع الثاني فيكون الأصل ملزم بتفويض جزء من اختصاصاته إذا طلب منه ذلك¹.

فالملاحظ أن النوع الأول مبني على الثقة المتوفرة بين الأصل والمفوض إليه، أما في النوع الثاني فالسائد هو الالتزام.

(د) التفويض للمرؤوسين المباشر والتفويض للمرؤوسين غير المباشر:

يصدر التفويض في هذين النوعين بقرار من الأصل معتمدا على النص الآذان له بذلك ، إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في كون المفوض إليه في النوع الأول مرؤوس مباشرة للأصيل، أما في النوع الثاني فلا يكون المفوض إليه مرؤوسا مباشرة للأصيل وان كان قد ينتمي إلى ذات المؤسسة الإدارية، وقد لا يكون مرؤوسا ألبته للأصيل كأن يكون موظفا في مؤسسة خارجة عن نطاق المؤسسة التي يعمل فيها المفوض ، وتكمن بعض العيوب في النوع الثاني يمكن أن نذكر منها:

أولا: تعدد الرئاسات على المفوض إليه فيه خروج على قاعدة من قواعد التفويض وهي ضرورة عدم تعدد الرئاسات على المرؤوس الواحد.

ثانيا: - يؤدي إلى تفرع الاختصاصات واختلاطها الشيء الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المسؤوليات الخاصة بالنسبة للطعون المرفوعة من الغير عند حدوث أي نزاع مع الإدارة.

¹ - بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاصات دراسة مقارنة ، الأردن، دار العرفان 1986م، ص164.

(هـ) التفويض البسيط والتفويض المركب:

ويصدر التفويض في هذين النوعين بقرار من الأصيل نفسه استناداً إلى النص القانوني الذي يبيح له ذلك، في النوع الأول يفوض الأصيل جزءاً محدد ومعين من اختصاصه إلى المفوض إليه مع تسمية هذا الأخير، وفي النوع الثاني يقوم الأصيل بتفويض جزء كبير من الاختصاصات إلى عدد من المرؤوسين ليقوموا بتنفيذها سويًا¹.

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على درجة التفويض

إن التفويض كعملية من العمليات الإدارية التي لها أثر كبير على الأداء والانجاز يتأثر بكثير من العوامل والتي متى ما روعيت كان التفويض مسألة ناجحة في تنفيذ الاختصاصات بفاعلية وحسن تصرف وهذه العوامل يمكن إجمالها في الآتي²:

(أ) أهمية القرار والآثار التي تترتب عليه :

فالقرارات ذات الثقل الكبير على حياة المنظمة يجب أن تحتفظ بها الإدارة العليا، لأن في تفويضها خطورة كبيرة في أمورها وفي سمعتها بل تتعلق المسألة بوجود المنظمة في حد ذاتها.

(ب) الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات:

يعتبر التنسيق مسألة مهمة من حيث تسيير العمل وتنشيط الإجراءات وحسن تنفيذ متطلبات الصالح العام، فقد يصل حجم المنظمة إلى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق، فهنا يجب أن يلجأ المديرون إلى تقسيم المنظمة أو المنشأة إلى وحدات مع تفويض السلطة اللازمة لمديري هذه الوحدات حتى يكون هناك نوع من المرونة في الأداء.

(ج) درجة اللامركزية في السلطة:

باعتبار أن اللامركزية طريقة من طرق الإدارة تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية الحكومية بين هيئات منتجة، وبالتالي فمن الضروري أن تتبع لامركزية السلطة في التنفيذ وإلا فإن العمل يتوقف¹.

1- بشار عبد الهادي، مرجع سابق، ص 172.

2- سيد محمود الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، طبعة 2، القاهرة، دار الجامعية، 1970، ص 45.

3- حسن احمد توفيق، الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر، 1987م، ص 21.

فالمنظمات الجديدة تحتاج إلى فترة زمنية حتى تستكمل جهازها الإداري والفني وينتظم العمل فيها ويشيع بين أفرادها روح التعاون، وبطبيعة الحال فإن الثقة في إدارة الفروع الجيدة لا ينتظر إعطائها درجة كبيرة من السلطة إلى أن تثبت للرؤساء في الجهاز المركزي كفاءة الإدارة في هذه الفروع¹.

(د) وجود مديرون أكفاء:

إن درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى وجود المديرين الأكفاء الذين يستطيعون تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم لأن المدير الكفء يعرف متى يفوض ولماذا يفوض وماذا يفوض.

(هـ) توافر طرق الرقابة:

كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الدنيا كان ذلك مشجعاً للمستويات الإدارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة، لأن الرقابة الواعية وتطبيقاً من أهم الركائز في تفويض السلطة لأنها متعلقة بمبدأ عدم التمكن من تفويض المسؤولية فيما إن المفوض سيقى مسؤولاً عما يفرضه وجب عليه أن يتخذ الإجراءات التي تضمن له قيام مرؤوسيه بواجب السلطة التي فوضت له لبلوغ أهداف المشروع.

ومما لا يخفى على احد أيضا هو انه لا يمكن لرقابة ما أن تقام وتطبق إلا إذا اتخذت الأهداف والخطط والسياسات كمقاييس أساسية يحكم بموجبها على أوجه نشاط المرؤوسين.

(و) الفلسفة التي تؤمن بها إدارة المشروع:

يؤمن البعض بان اللامركزية طريق للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، ويشعر البعض الآخر بعدم الثقة في المرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذي يقومون به.

¹ - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر، عمان، 2014، الطبعة الأولى، ص 154.

(ز) الرغبة في إعطاء فرصة لأفكار الآخرين:

من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المدير الذي يفوض السلطة هو إرادته لإفراح المجال لتفكير الآخرين¹.

(ح) الرغبة في ترك الآخرين أن يتخذوا القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية:

إن المدير الذي يود تفويض السلطة بفاعلية أن يتقبل التنازل عن اتخاذ القرارات لمؤوسيه، وإحدى الصعوبات الموجودة في بعض المديرين هي رغبتهم في الاستمرار في اتخاذ القرارات المنوطة بمراكزهم السابقة، وعلى المديرين أن يعلموا مؤوسيهم انه يوجد نوع من القوانين يدعي نسبة الأفضلية الاقتصادية ، ذلك أن المدير يقوي مركزه ويزيد من إيجابياته إذا ما انصرف كلياً للأمر التي تسهم أكثر من سواها في الحصول على أهداف المنظمة .

وأن يطلب من المؤوسين القيام بالمهام الأخرى حتى تلك التي في إمكانه أن يقوم بها هو بنفسه بطريقة أجدى وأكثر فاعلية.

من الصفات الشخصية الأخرى التي هي الضرورية لتفويض السلطة بفاعلية، الرغبة في السماح للمؤوسين بارتكاب أخطاء، فالرقابة المفرطة في معرفة التفاصيل التامة ورصد الأخطاء الدقيقة، لا تجعل تفويض السلطة حقيقياً. - إذ يجب أن يسمح للمؤوسين بارتكاب الخطأ وان تتحمل المؤسسة ثمن هذه الأخطاء كجزء من نفقات الاستثمار في تدريب هذا الموظف².

¹ - مار ولد مونتر وسيريل اودونل، مبادئ تحليل الوظائف والمعلومات الإدارية، لبنان، مكتبة لبنان، 1966م، ص 514.

² - محمد عثمان مالك، تفويض السلطات مجلة الحكم الشعبي المحلي العدد 3، مج 4، الخرطوم، مطبعة التمدن، ديسمبر 1975م، ص 27.

المبحث الثاني : الشروط وتقييم التفويض السلطة

التفويض عملية قانونية وإدارية لذا فهي تستلزم تحقيق شروط معينة لكي تتكامل أركانها غير أن هناك مشكلات كثيرة في طريق تعلم الطرق الفاعلة في التفويض، كما هو الحال في أي أداة إدارية، فإذا تم تطبيقها بشكل صحيح فيمكن أن تزيد من إنتاجية الموظف بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي **المطلب**

الأول : شروط التفويض السلطة

التفويض عملية قانونية وإدارية لذا فهي تستلزم تحقيق شروط معينة لكي تتكامل أركانها. وهذه الشروط:

أولاً: أن يكون هنا نص قانوني يأذن بالتفويض :

الأصيل في الاختصاصات التي تقرر للسلطات الإدارية هي وظيفة يعهد بها إليه لياشرها بنفسه ، وليست حقاً له يتصرف فيه كيفما تشاء لو فعلت ذلك كان عملها باطلا قانونياً.

فالمدير لا يتمكن من تفويض أي صلاحية إذا لم يكن مخولاً قانونياً بتفويضها وتحدد القوانين الأنظمة والتعليمات.

ما هي الصلاحيات والأعمال التي يمكن تفويضها ، ومن قبل من والي من تفويض؟

فالتفويض عندما يصدر يجب أن يشير إلى المادة القانونية من القانون الذي يحكم وينظم عملية التفويض وذلك في الفقرة الأولى من فقرات أمر التفويض ولهذا يجب أن يكون النص المحيز للتفويض صريحاً وواضحاً ضمناً ولا مبهماً والنص المحيز للتفويض قد يرد في الدستور أو في القانون أو في اللائحة لأن التفويض تصرف استثنائي يجب أن تنظمه النصوص التشريعية أو اللائحة وحدها¹.

¹ - بشار عبد الهادي ، التفويض في الاختصاص دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص182.

واستنادا على مبدأ العام انه لا تفوض إلا بنص قانوني يجب أن يكون التفويض بنفس قولة النص الذي منح الاختصاصات الأصلية سواء أكان ذلك في الدستور أو أي قانون آخر.

ثانيا: تحديد التفويض من حيث العضو والموضوع:

أ-تحديد التفويض من حيث العضو: إن الشخص الذي يصدر التفويض يجب أن يستمد إمكانية هذا التفويض من نص صريح مكتوب يأذن له بذلك، ولعل ذلك كما يقول الدكتور بشار عبد الهادي (إن النصوص الآذنة بالتفويض هي نصوص ذات طابع استثنائي تخضع لقاعدة التفسير الضيق ولا يقاس عليها)، كما أن نص الآذن قد يحدد من يجوز التفويض إليه وقد لا يحدد، ففي الحالة الأولى إن الأصيل يمنع عليه التفويض لغير هؤلاء ولو كانوا في فترة غياب¹.

أما في الحالة الثانية وهي التي لم يحدد فيها النص الآذن من يجوز التفويض إليهم فقد اختلف في شأنها الفقهاء حيث ذهب بعض منهم إلى انه في هذه الحالة يجب أن يتم التفويض إلى شخص له سلطة إصدار قرارات إدارية مثل القرارات التي يتطلبها موضوع التفويض أما البعض الآخر من الفقهاء يرى انه في هذا العرض يتمتع الأصيل بحرية كاملة في اختيار المفوض إليه أيا كان نوع التفويض، وأخيرا قد يفرض النص الآذن في بعض الأحيان تفويض الاختصاص إلى لجنة من اللجان أو مجلس من المجالس وهناك يجب احترام إرادة المشروع لأنه قد يريد بذلك إصدار القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية نظرا لطبيعة الموضوع وأهميته.

واستنادا على ماضي فالموضوع يجب أن يحدد العضو سواء أكان أصيلا أو مفوضا إليه تحديدا واضحا لكي يحقق جميع غاياته.

ب-تحديد التفويض من حيث الموضوع : عندما يصدر قرار التفويض يجب أن نتساءل هل هذا التفويض محدد أم عاما؟ فإذا كان النص القانوني الآذن بالتفويض محصورا إلا في الموضوعات التي حددها النص.

¹- بشار عبد الهادي، مرجع سابق، ص 189-190.

فإذا كان التفويض عاما: فمعنى ذلك انه يجوز للأصيل تفويض بعض اختصاصاته إلى غيره أيا كان موضوع هذه الاختصاصات ومن جانب آخر فان المفوض إليه، يجب أن يلتزم بموضوع التفويض فينفذ فقط الاختصاصات التي يفوضها الأصيل إليه ولا يتجاوزها إلى غيرها من الاختصاصات الأخرى ومبدأه يستوجب ذلك أن يكون القرار الصادر من الأصيل محمدا للاختصاصات التي يرغب في تفويضها إلى احد مرؤوسيه حتى يعلم بما هذا المرؤوس وتتجدد مسؤوليته عند تنفيذها.

ثالثا: ألا يصاحب تفويض السلطة في المسؤولية

إذا كان اصطلاح الاختصاص في القانون الإداري يشتمل على السلطة ويبقى كل من فوض جزء من سلطاته تحت مسؤولياته حتى لا يعتبر ذلك عملية هروب وتخلص من المهام الإدارية وإنما هو وسيلة لتوزيع السلطة والقضاء على تركيزها من اجل مصلحة المنظمة الإدارية، أما من فوض إليه فهو مسؤول أمام رئيسه المباشر الذي فوضه لا المسؤولين الآخرين .

وعليه فيجب أن تكون المسؤولية التي لا تصاحبها سلطة تتناسب مع أبعادها تعمل في حلقة مفرغة ولا ينتظر منها نتائج فاعلة.

فالمفوض إليه مسؤول أمام رئيسه المباشر يقرر السلطة التي انتقلت إليه عن طريق التفويض حتى يقدم على عمله في جد ونشاط دون خوف من المسؤولية الجسمية التي تفوق السلطات التي يمارسها هذا أو ليس من المعقول كذلك اعتبار الشخص مسؤولا عن أحداث ووقائع مسببة بعوامل خارجة عن سلطاته¹.

رابعا : أن يكون التفويض جزئيا

ذكرنا أن الأصل هو أن يمارس كل موظف الاختصاصات التي أوكلت إليه بموجب المشروع ولا يعهد بها إلى غيره أو استنادا على ذلك فانه سواء حدد النص الأذن للأصيل بالموضوعات التي يمكن تفويضها أو ترك له الحرية في تفويض ما يراه من اختصاصات فقط.

1- عبد الغني بسيوني، أصول الإدارة العامة، ط3، بيروت، دار النهضة العربية، 1976م، ص241.

وهذا قيد تستلزمه الاعتبارات التي من اجلها يوضع تنظيم لتوزيع السلطة العامة لأنه ليس من المعقول أن يفوض الموظف المسؤول كل سلطاته ويصبح بلا سلطات وإلا كان وجوده من قبيل إضافة رقم جديد للمؤسسة.

والتفويض الجزئي قد يكون ناقصا عندما يقوم المفوض بتفويض غيره بإتمام جزء من عملية مركبة كأجراء مفاوضات في مسألة معينة على أن تعرض عليه نتائج هذا العمل، و يمون كاملا عند إجازة المفوض لغيره القيام بإتمام هذه العملية وهذا ما يطلق عليه في الفقه الأمريكي full delegation of authority أي التفويض الكامل للسلطة.

ويعتبر هذا التفويض الكامل تفويض جزئي لان مهمة إكمال المفاوضات في المثال السابق هي جزء من اختصاصات المسؤول.

خامسا: عدم تفويض السلطات المفوضة

أي انه لا يجوز للمفوض إليه القيام بإعادة تفويض هذه الاختصاصات التي فوضت له إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي وذلك لان عملية التفويض تتم مرة واحدة بالنسبة لنفس الاختصاصات وإلا أصبح التفويض منفذا للتخلص من المهام لتتكسر كل السلطات المفوضة عند صغار المفوضين وفي ذلك تضييع للمؤسسة قبل ضياع هذه السلطات نفسها.

ولكن إذا وجد المفوض إليه نفسه عاجزا عن القيام بمباشرة جميع السلطات التي فوضت له بالإضافة إلى سلطاته الأصلية فيمكن له تفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من هم في السلم الوظيفي¹.

سادسا: أن يكون التفويض من أعلى إلى الأسفل

ذكرنا أن التفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في قمة السلم الإداري وذكرنا أن القرارات الهامة في المؤسسة الإدارية يجب أن لا تفوض إلى الغير بل يجب تنفيذها من القادة أنفسهم

¹ - عبد الغني بسيوني ، مرجع سابق ، ص 242.

نسبة لما لها من أهمية وهذا الأمر يتطلب أن يقوم القادة بتفويض بعض اختصاصاتهم إلى المرؤوسين ليتفرغوا إلى ما هو أهم ، واستنادا على كل هذا نجد أن التفويض يصدر من أعلى إلى أسفل. فلا معنى إذا لحدوث العكس لأنه لا يتصور صدور التفويض من المرؤوسين إلى رئيسه.

سابعاً: أن يكون التفويض واضح الحدود :

لكي تحقق الاستفادة من تفويض السلطة فان التفويض لا بد أن يكون واضحاً ، وكما ذكرنا من قبل أن السلطة المفوضة قد تكون شاملة وقد تكون محدودة ولكن أياً كان الشكل الذي توضح فيه التفويض فانه يجب على الرئيس الإداري أن يعين حدوده بدقة ووضوح حتى يعرف القرد المفوضة إليه السلطة حدود واجباته وصلاحياته بشكل لا يحتمل اللبس أو الغموض أو الازدواجية.

ويجب على كل من المفوض إليه احترام هذه الحدود، ومن متطلبات الوضوح أن يكون الشخص المفوض إليه متفهماً لطبيعة ومستلزمات السلطات المفوضة حتى المفوضة يقوم بها عن دراية ووعي.

وقد تقع بعض الأخطاء من المرؤوسين إثناء تنفيذ التفويض وهنا يتجلى دور القيادة الرشيدة ذات الكفاءة في التوجيه وإصلاح الأخطاء وتجنب تكرارها¹.

ثامناً : أن يكون التفويض محدد المدة:

تطرقنا سابقاً إلى أن الأصيل لا يمكنه التفويض إلا إذا كان هناك نص قانوني يميز له ذلك ولكن هذا التفويض لا ينبغي أن يكون مفتوح الأجل بل يشترط أن يكون هذا التفويض محدد المدة سواء كان هذا التحديد في النص الأذن أو في القرار الصادر بشأن التفويض من الأصيل.

والحكمة من ذلك هو عودة الاختصاص المفوض إلى الأصيل بعد انتهاء مدته المحددة وفي ذلك محافظة على قواعد الاختصاص لأنه لا يتصور أن يكون التفويض مؤبداً ويجب على المفوض إليه

¹ - شعلان شمري ، مفاهيم في الإدارة ، 2012 ، ص 64.

بمجرد انتهاء مدة التفويض الامتناع عن مباشرة اتخاذ أي قرار بشأن الاختصاص الذي فوض إليه وإلا كانت هذه القرارات معيبة بعدم الاختصاص.

تاسعا: أن لا يكون التفويض علنيا:

لا يكفي أن يكون التفويض مستندا إلى نص يأذن به وان يكون محدد العضو والموضوع كما مر من قبل بل لابد أن يكون معلنا حتى يعلم به الغير.

فقرار التفويض يجب أن يكون علنيا كان يتم نشره في الجريدة الرسمية مكتوبا، وفي ذلك قوة الإثبات عند الاختلاف ومؤرخا ومسببا وصرحيا.

عاشرا: حق الرئيس في تعديل السلطة المفوضة أو استردادها عند ذكر أنواع التفويض:

أشرنا إلى انه من حيث الطبيعة هناك تفويض إمضاء أو توقيع وتفويض اختصاص والفروق بينهما حيث أن الأصيل في تفويض الاختصاص لا يجوز له أن يمارس السلطات التي فوضها إثناء سريان مدة التفويض وحكمه في كون ممارسة الأصيل لاختصاصه في نفس موضوع السلطة.

ولكن يحق للأصيل أن يراقب مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم إلى الكيفية التي يمارس بها تلك .

السلطات، كما يجوز للرئيس أن يعدل في نطاق وحدود السلطات التي فوضها لان ذلك حق للرئيس بالنسبة لاختصاصاته الأصلية وينطبق هذا الحق على اختصاصات الرئيس المفوضة. وعن طريق هذه الرقابة والتوجيه يستطيع الأصيل أن يعدل في السلطات التي منحها لمرؤوسيه أو يستردها المفوض إذا ما أساء المفوض إليه استخدام السلطة المفوضة إليه¹.

الحادي عشر: أن يقوم التفويض على أساس متطلبات وظروف عملية

إن التفويض وسيلة هامة لانجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية ولكنه وسيلة استثنائية مما ينبغي عدم أعماله إلا إذا وجدت متطلبات وظروف واعتبارات تدعوا إليه.

1- شعلان شمري مرجع سابق ، ص 65.

فالموظفون في دول العالم الثالث يفضلون عندما تكثر اختصاصاتهم أو عند ازدحامهم تفويض أكبر قدر ممكن من هذه الاختصاصات إلى من هم دونهم في السلم الإداري هروبا من العناء والإرهاق دون أي التفاتة من طرفهم إلى مصلحة العمل وانجازاته السليمة فعندما يكون التفويض غير خاضع لمتطلبات عملية تكون حكمته قد شوهدت وانهارت غاياته الأساسية وأصبح وسيلة لتهرب الرؤساء من مهامهم ومسؤولياتهم فقرار التفويض يجب أن ترفق معه دواعيه ومتطلباته.

المطلب الثاني : مزايا التفويض السلطة

مزايا التفويض :

هناك عدة مزايا للتفويض التي تعود على المنظمة من تطبيقه، وهذه المزايا يمكن أن نسردها في الآتي :

أولا : سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات : حيث يسمح التفويض بسرعة صدور القرار لمواجهة الوقائع حين حدوثها، وحل المشاكل قبل أن تتعقد بسبب البطء في اتخاذ القرار عندما تركز السلطات في يد الرئيس الإداري.

ثانيا: تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية : إن التفويض يوفر للرئيس الإداري الوقت اللازم لمزاولة واجبات اسمي واجل كالقيادة والإشراف على حسن سير العمل في الجهاز الذي يتولى رئاسته، كذلك يستطيع أن يراقب في سلامة القرارات وزيادة في الإنتاج،¹ فالرئيس الإداري الذي لا يوزع اهتمامه بين أمور عديدة تتضاءل كفايته الإنتاجية، كما أن القرارات التي يصدرها سوف لا تكون مثيرة لأنها لا تنال حظها الكافي من الدراسة والبحث، كما لأنها تعرف بزيادة الوقت الإداري حيث يحتاج المديرين إلى وقت لإدارة عملياتهم، والمفوضون غير الجيدين يصرفون وقتا كبيرا في القيام بمهام تنفيذية بدلا من المهام الإدارية لهذا فان مجموعات العمل عندهم تدار بشكل سيئ وتصبح

1- محمد عبد الحميد أبو زيد، اثر التفويض في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. 1988م، ص53.

العملية حلقة مفرغة ، أي انه بسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد يجد المسؤول نفسه يصرف وقتا أكثر للقيام بالمهام التنفيذية (ويشار إليها أحيانا بمكافحة النيران ، ولسوء الحظ يتفاخر الكثير من المسؤولين بأسلوب الطوارئ الذي يستخدمونه في الإدارة ، بينما في الحقيقة إن مكافحة النار هي احد عوامل الإدارة الضعيفة)¹.

ثالثا: خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية : إن كل العمليات الضرورية لصدور القرار الإداري ابتداء من المواد المستخدمة في صياغة إلى صدوره ومرورا بكل المراحل اللازمة له يدخل في تكلفة هذا القرار.

الأخذ بتركيز السلطة وإحالة جميع المسائل الإدارية إلى الرئيس للبت فيها يؤدي إلى زيادة التكاليف نظرا لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية، لإعداد التقارير والمذكرات وتجميع الوثائق والبيانات التحضيرية اللازمة لدراسة تلك المسائل من جانب الرئيس.

هذا بالإضافة إلى الوقت الضائع المفقود في إنجاز هذه السلسلة من العمليات ، لأن ساعات العمل الإضافية في إنجاز تكاليفها المالية المتمثلة في أجور ومكافآت العاملين في إعداد هذه الوثائق والتفويض يريح المؤسسة الإدارية من كل هذا الترف الباذخ، من العمليات المتسلسلة والقابلة للاختصار.

رابعا : تكاليف جهود المرؤوسين في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها المرفق العام : إن التفويض يساهم في نقل اختصاصات الرئيس الإداري إلى معاونيه المباشرين وبالتالي يمكنه من دراسة القرارات التي يحتفظ بها لنفسه لأصدارها، ويمكن مرؤوسيه من الوقوف على التعليمات والقرارات التي يصدرها، مع تحملهم لنصيب من المسؤولية استنادا إلى ما فوضوا من سلطة .

¹ - فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1(2005-1426)-ط2(2009)-ص 326 .

خامسا: خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية : إن تركيز السلطة عند قمة الهرم الوظيفي للمؤسسة الإدارية يؤدي إلى حرمان المستويات الوظيفية الأخرى من المشاركة في إصدار القرار مما ينتج عنه آثار سلبية على نفوس المرؤوسين، هذا في الوقت الذي ينتج عن التفويض العديد من الآثار الطيبة حيث ينمي عنصر الابتكار ومبادئه لدى المرؤوسين ، ورفع روحهم المعنوية وإعطائهم الثقة بأنفسهم وتأهيلهم .

سادسا : تحسين الاتصال النازل : يتطلب التفويض الفاعل من الرئيس أن يصرف وقتا كبيرا مع المرؤوسين لإعطائهم التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة ، كل ذلك يزيد من كمية الاتصال بينهما بشكل كبير ومعرفة المهام وأهدافها وعلاقتها بأهداف القسم ، والحصول على معلومات ضرورية لإتمام المهام توفر عنصرا للاتصال وهذا من شأنه أن يحسن العلاقات بين الرئيس و المرؤوس .

سابعا : زيادة الرضا الوظيفي : هناك عدة اعتبارات لهذه العبارة، ولكن بشكل عام ، يمكن أن يكون للتفويض الفاعل اثر ايجابي على معنويات الموظف ، فالتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة ، وزيادة الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين كل ذلك يمكن أن يساعد على تطوير المعنويات فيمكن للتفويض غير المناسب لان يكون له اثر سلبي ، ولكن المفوضين الجيدين لديهم فرصة ممتازة للحصول على معنويات عالية المستوى لذلك ينبغي للرئيس أن يراقب أداء المرؤوسين ويزيد من التفويض كلما ظهرت علامات التحسن¹.

المطلب الثالث : سلبيات التفويض

اشتهرت الدول النامية على وجه الخصوص في إخفاقها عند تفويض السلطات ، حيث العزوف عن التفويض من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات الدنيا الشيء الذي يؤدي إلى تراكم الأعمال غير المنجزة في مكاتب الإدارات العليا ، وتأخرت الانجازات في المستويات التنفيذية، وأضعاف ثقة المرؤوسين بدوائرهم وبأنفسهم كما تبتعد القرارات المتخذة في الإدارات العليا عن الواقع نتيجة لعدم مساهمة مواقع التنفيذ في إصدارات القرارات.

1- فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 326.

إن عملية تفويض السلطة من شأنها تخفيف عبء العمل عن كاهل المستويات الإدارية العليا، وتفرغ -أي عملية التفويض - هذه المستويات من الموضوعات التفصيلية للتركيز على الموضوعات الرئيسية وتتوقف درجة تفويض السلطة في أي منظمة على رغبة الإدارة العليا فبعض

المديرين يفضل تفويض السلطة بدرجة كبيرة، والبعض الآخر لا يميل إلى ذلك، وهذه المسألة تتوقف بالتالي على نوع الخبرة السابقة للمدير وعلى درجة اتساع افقه¹.

وتعتبر معوقات التفويض شخصية ، فإما أنها ترجع للأصيل أو ترجع للمرؤوسين فيمكن أن تتناول كل من المعوقات على النحو الآتي:

1معوقات مصدرها الرئيس: يعتبر الرئيس الإداري بمثابة الدينامو المحرك للمؤسسة الإدارية وذلك لما له من سلطات واسعة في التسيير الإداري للمؤسسة الشيء الذي جعل العديد من كتاب الإدارة العامة يرجعون فشل المؤسسات إلى الرؤساء الإداريين، فما هي يا ترى العقبات التي تصدر من الرئيس الإداري فتعيق تفويض السلطة، وما هي الحلول ؟

أخطاء في الحكم على الأمور يجب معاملتهم بتفهم وروية ، ومن ثم تستخدم الحالة كلها كخبرة للتعلم .

2-قلة الموارد الضرورية للقيام بالعمل : فمن المستحيل لمؤوس أن ينفذ أي مهمة مفوضة إليه بشكل فعال بدونها ليس من العدل أن تحمل المرؤوس المسؤولية لأي مهمة مفوضة بدون أن تكون هناك معلومات وتدريب ملائمين .

3-المرؤوسون يحملون أعباء كثيرة : لا يمكن استخدامه عندما يكون عدد العاملين في القسم قليلا حيث يجب ألا يستخدم التفويض لحل مشكلات النقص في عدد الموظفين .

1- حسن احمد توفيق، الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر، 1987م، ص 78.

معالجة المعوقات الناتجة عن المرؤوسين :

1- تدريب الموظفين على كيفية إنجاز التفويض وبأبسط الطرق وأسرعها إلى تحقيق أحسن النتائج وذلك بإقامة الحلقات الدراسية والمحاضرات العلمية والتجارب تحت إشراف رؤساء أكفاء لاكتساب الخبرة اللازمة هذا بالإضافة إلى توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ اختصاصاتهم ، وضرورة رفع روحهم المعنوية بالحوافز الأدبية والمادية .

2- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية في مواجهة الرؤساء المباشرين لهم ، وعلى كيفية مواجهة المشاكل ، وتحمل تبعات العمل بلا خوف أو وجل ومن المسؤولية ، وخلق روح التعاون مع الرؤسائهم في إنجاز أعمالهم .

3- قيام الرؤساء بتشجيع مرؤوسيهم ، وإزالة مخاوفهم من عواقب المسؤولية عند القيام بمباشرة السلطات المفوضة إليهم .

أنظر الشكل 1/3 (دليل المفوض) .

الحلول الممكنة	المشكلة المحتمية	
هذا التفويض يثير امتعاض الموظفين ، فوض بعض الأعمال المفضلة لديك ويشاركهم في إنجازهم .	المشرف يفوض الأعمال النافه فقط	1
وفر لهم التدريب الملائم أو قسم العمل واطلب منهم إنجاز أكبر قدر ممكن منه ثم فوضهم بالمزيد كلما ازدادت خبرتهم.	الموظفون يقاومون العمل ويدعون أنهم لا يعرفون كيفية انجازه.	2
إذا كان هذا صحيحا ، فكر في تفويض موظف آخر بالعمل ، ولكن مع توزيع عبء العمل أولا .	يدعي الموظف انه مسئول.	3
تصرف بذكاء ، فوض أحدهم ببدء العمل على الأقل كي يتعلم الطريقة ، وفي النهاية ، سوف يتعلم الجميع كيفية	العمل متكرر ،ولكن تفويضه سوف يطيل فترة انجازه أكثر مما لو أنجزته	

4	بنفسك . انجازه ، وإلا سوف تواصل انجازه بمفردك .
5	الإدارة الأعلى تطلب منك تفويض هذا العمل وبعض الأعمال الأساسية الأخرى إلى أشخاص معينين . اطلب من الإدارة تغيير هذه السياسة بحيث الموظفين الأقرب إلي هذا العمل من انجازه ، وربما تقوم بالفعل بأخذ موافقتهم على ذلك .
6	النتائج السيئة في هذا المجال سوف تشوه صورتك . وظيفتك هي تطوير موظفيك عن طريق بذل محاولات جديدة ، وقد يؤدي هذا إلي وقوع بعض الأخطاء ، ولكنهم سوف يتعلمون منها ، بإمكانك خفض عدد الأخطاء الجسيمة باستخدام مستوى التفويض الملائم .
7	إذا أجاد الموظفون انجاز هذه الأعمال فقد لا تحتاج الشركة لخدماتك . الشركة بحاجة ماسة إلي المديرين الذين يعتمدون استخلاص الأداء الجيد من موظفيهم حافظ على صورة عملك .
8	رئيسك يتوقع أن تنجز هذا العمل بنفسك . إذا كان هذا هو الوضع بالفعل ، أنجز العمل بنفسك ، ولكن راجع رئيسك أولا ، فقد تكون عرضة التأكد من انك سوف تعمل على انجاز العمل .
9	سوف تفقد مهارتك إذا فوضت الكثير من الأعمال . يجب أن يتعلم المدير أساسيات الإدارة كي يقوم بتعليم موظفيه المهارات اللازمة بالنسبة للعمل الذي اعتادوا انجازه .
10	إذا فوضت كل أعمالك فلن ينبغي شئ تنجزه بنفسك . حول انتباه مالي التخطيط ، التنظيم والتحفيز والسيطرة .
11	أنت لا تفهم العمل جيدا بالقدر الكافي لإدارته أو تقدير مدى جودة المجالات التي تجهلها . تعلم القدر الكافي لطرح الأسئلة وتقييم الإجابات عن المجالات التي تجهلها .

<p>عندما يسلك الموظف : (كيف تقوم بانجاز هذا العمل ؟) ارجع السؤال إليه وأسأله (كيف يمكنك أنت أن تنجزه؟) دعم الإجابات الصحيحة بجرارة ، وإذا شعرت أن الموظف سوف يعالج المشكلة أو نتائج الخطأ بشكل ضعيف كن مستعدا للتدخل ساعده على بناء الثقة.</p>	<p>الموظفون المفوضون يكثرون من الحضور طالبا للمشورة والمساعدة.</p>	<p>12</p>
<p>المشرف يسرف في تفويض العمل إلي أولئك الذين يثق بهم أكثر من غيره ولا يقوم بتطوير الموظف فاقد الثقة يجب موازنة العمل مع رفع مستوى الثقة عن طريق إعطاء الفرصة لانجاز الأعمال .</p>	<p>بعض الموظفين مثقلون بالعمل ، والآخرون لا يجدون ما يفعلونه.</p>	<p>13</p>
<p>اشرح للموظفين أهداف وسبب انجاز هذا العمل أشرك موظفين قدر الإمكان في وضع الأهداف و المعايير.</p>	<p>الموظفون لا يفهمون الأهداف أو المعايير التنظيمية .</p>	<p>14</p>
<p>ركز على تحقق النتائج الصحيحة وتعلم أن تتعايش مع الاختلافات ، فقد تتعلم شيئا جديدا .</p>	<p>الموظفون لا يستطيعون انجاز العمل بنفس طريقتك .</p>	<p>15</p>
<p>ادرس مستويات التفويض .</p>	<p>المشرف أما أن يفوض كل شئ أو لا شئ .</p>	<p>16</p>
<p>أحيانا يكون ذلك ضروريا : ولكنه غالبا ما يحدث لان المشرف يخشى الوقوع في الخطأ اختر مستوي التفويض المناسب للموظف والموقف ، قد تقع بعض الخطأ ، لكنها ستكون خبرة تعليمية من الخطأ أن تفقد أفضل موظفيك.</p>	<p>المشرف يفوض أتفه الأعمال إلي أكثر الأشخاص كفاءة .</p>	<p>17</p>
<p>راجع وأوضح الأهداف للتأكد من أنها مفهومة ، ثم فوض الأعمال تبعا لذلك لا تهتم بالتفاصيل التافهة تابع عند الضرورة للتأكد من تحقيق النتائج الصحيحة .</p>	<p>المشرف والموظفون يجدون صعوبة في الاتفاق على خصائص التفويض .</p>	<p>18</p>

<p>اكتشف السبب واتخذ الإجراء التصحيحي الذي قد يتضمن تغيير مستوى السلطة وتقديم المزيد من المساعدة ، إذا تصرفت بعدم اكتراث ، فقد يفقد الموظف الثقة .</p>	<p>أداء الموظف يعرض النتائج الجيدة للخطر .</p>	<p>19</p>
<p>اعد تقييم الأهداف والمعايير والأولويات مع الموظفين حدد أسباب الإخلال بالمواعيد النهائية أو اتخذ الإجراءات التصحيحي .</p>	<p>لا يتم الالتزام بالمواعيد النهائية</p>	<p>20</p>

الشكل 2/3 دليل المفوض(المصدر : التفويض الفعال - روبرت مادوكس ترجمة باهر عبد الهادي)

خلاصة الفصل

إن تراكم الأعمال الإدارية وتزايد متطلبات الأفراد واتساع نطاق الوظيفة الإدارية، أدى إلى ظهور أسلوب التفويض ، باعتباره ضرورة حتمية لسير التنظيم الإداري في الدولة الحديثة فهو يهدف إلى حسن تسيير الشؤون الإدارية المركزية منها والمحلية، والسعي إلى تحقيق الاستمرارية في أداء العمل الإداري . يتطلب التفويض نقل بعض من صلاحيات أو سلطات الرئيس الإداري إل مرؤوسيه عديدة، سواء من حيث المصدر التفويض فهذه يتخذ صوراً أو الشكل أو الحجم أو الطبيعة، إلا أن ، يخضع التفويض لقواعد و أحكام خاصة به، تميزه عن غيره ، فهو يعد وسيلة التخفيف من الأعباء الإدارية، و تحقيق السرعة والمرونة في انجاز الوظيفة الإدارية العمل على حسن سير في مختلف الهيئات و المؤسسات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك فهو يعد وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري، لأنه يسعى إلى تقريب الإدارة من المواطن، و الاهتمام بمصالح الأفراد، وهو ما تقتضيه المصلحة العامة . كما أن نجاح عملية التفويض تتوقف على تجاوز بعض الصعوبات التنظيمية، والتي يرجع أساسها إلى عدم الإلمام الكامل بأسلوب التفويض في النصوص القانونية وسوء التسيير الإداري وعدم فعالية الرقابة الإدارية، بالإضافة إلى الصعوبات الشخصية والتي تعود إلى كل من الرؤساء و المرؤوسين كغياب الثقة والتهرب من المسؤولية .

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهميته

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء

المبحث الثاني : خطوات ووظائف تقييم الأداء

المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء

المطلب الثاني : وظائف تقييم الأداء

المطلب الثالث : مشكلات تقييم الأداء

الخلاصة

تمهيد

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية أهدافها، وواجباتها والظروف السيئة التي تعمل من خلالها ويأتي تقسيم أداء العاملين على رأس وظائف المعقدة لإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر، البشري سواء كمقيمين (مشرفين_مدراء) أم كمقيمين وعاملين) الأمر كما يتيح تقسيم أداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ، كما تسعى معظم المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الفاعليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير تعد وظيفة تصميم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد لذا فان هذا الفصل مهما بكل جوانب تقييم الأداء من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وخطوات.

المبحث الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يمثل تقييم مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة بحيث أن تقييم الأداء يعني قياس كفاءة الأفراد ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولا / مفهوم تقييم الأداء :

((تلك العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم ، وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا)).¹

((هي عملية إصدار الحكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم)).²

ثانيا / أهمية تقييم الأداء:

1- يعد تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور وفي وضع المعايير ، موضوعية لسياسات الترقية والنقل .

2- يعد تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وللتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين وفي رسم وتصميم سياسات الاختيار والتعيين وتحديد احتياجات التدريب اللازمة على أساس مواطن الضعف في الأداء .

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين ، الفضل هاشم فوزي العبادي ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 ، ص 226.

² - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 259.

- 3- يحدد تقييم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل¹.
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية : أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة .
- 5- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظرا لان التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول للعامل وهذا ما يعزز لدي العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة .
- 6- انجاز عمليات النقل والترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات ونقلهم إلى مراتب عليا².
- 7- معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات .

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء

1- أهداف عملية التقييم :

- حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :
- 1- هدف اداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء
- 2- هدف تطوري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين ، معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .

1- سليمان خليل الفارس ، عيسى شحادة ، يسرى مباركة ، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، جامعة دمشق ، دمشق ، ص.301

2 -خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 154.

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :

- العدالة والدقة في المكافآت .
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم .
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين¹ .

المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة إلى أخرى ، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين ، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة ولذا فان هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في التقييم وأدناه توضيحا لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء .

أولا- الطرق التقليدية في التقييم : وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية :

1- طريقة الصفات والسمات : ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين :

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء ، علاقة الموظف برؤسائه ، علاقته بزملائه² .

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف وهكذا .

1- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014 ، ص 340.

2- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 155.

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات .

د- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في

هـ- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج¹.

و- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصار من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف.

ز- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً .

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا انه يتميز بالعديد من العيوب كتحييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم .

2- **طريقة معايير العمل (الإنتاج)** : نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية ، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم .

3- **طريقة الرتب**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها ، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة ، وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي :

أ- الترتيب التبادلي ALTERATION.

1 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 663.

ب-المقارنة الثنائية .

ج-التوزيع الإجباري .

أ-الترتيب التبادلي : ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل .

ب-الترتيب وفق المقارنة الثنائية : ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم .

ج-طريقة التوزيع الإجباري : وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم ، فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي .

4-طريقة التقييم المقالي : وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض .

5-المقياس الرتي البياني : ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتي البياني ، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل ،الاستقلالية ، معرفة العمل ، الغياب الدقة في الأداء ، التعاون... الخ¹ .

ثانيا : الطرق الحديثة في التقييم : وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية :

1-الإدارة بالأهداف : يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين ، فان الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية :

-يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء .

1- مرجع سابق ، ص 664.

-وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية .

-تعطى الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة .

-متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا .

2-تقييم الأحداث الحرجة : تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من احدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء ، تتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين.¹

3-قوائم المراجعة : تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة ، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل .

4-مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري) : يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخدما في التقييم ، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به .

فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات ، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين .

5-طريقة إعداد تقارير الأداء : تعتبر من أكثر المهام التي تناط بإداره الموارد البشرية بحيث أنها تجعل من عملية الإعداد لتلك التقارير أن تتسم بالعدالة والموضوعية والدقة سيما وأنها تتعلق بانجاز أداء إنساني تمارس خلاله الجهود الفكرية والجسمية والإنسانية.²

1- فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1(2005-1426)-ط2(2009)، ص. 275.

²- مرجع سابق ، ص 276.

المبحث الثاني : خطوات ووظائف تقييم الأداء

تعتبر خطوات تقييم الأداء من أهم المراحل في عملية تقييم الأداء بالإضافة إلي ووظائف تقييم الذي يعتبر عنصرا ضروريا كما أن تقييم الأداء لا يخلو من المشكلات التي تواجهه ففي هذا المبحث تناولنا أهم النقاط الجوهرية التي نخدم مبحثنا .

المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء

1/خطوات تقييم الأداء : ويمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالاتي :

7-الخطوة الأولى : التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف .

2-الخطوة الثانية : تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن .

-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل ...

-السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها ليقدمها ، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها ، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلي ذلك من وحدات العمل .

-النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح ، أو التكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه ، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .

4-قياس الأداء بالطرق المناسبة ، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية¹ .

1-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014 ، ص 344.

-الخطوة الثالثة : اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه .

-الخطوة الرابعة : اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة .

المطلب الثاني : وظائف التقييم الأداء

يجب تقييم العاملين الجدد بعد تدريبهم لتحديد تأثير التدريب وتقدير ما تم تعليمه بصورة واقعية وان تقييم الوظيفة يجب أن يكون عملية دائمة وغير محدودة بالعاملين الجدد وان معظم الإجراءات تقييم أداء العامل يتضمن شكلا من سلم التصنيف الوظيفي علما أن تقييم العاملين الوظيفي يؤدي إلى عدة وظائف من بين هذه الوظائف :

- يحدد إن كان العامل الجديد يؤدي وظيفته بصورة صحيحة .
- يعمل التقييم كأداة لتشجيع العامل في المنظمة .
- يدع العاملين ليعرفوا جودة أدائهم وهل أنهم يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة
- يقوي ويشجع على عادات العمل في المنظمة مما يعني رفع الروح المعنوية للعاملين .
- يشخص ويعيق عادات العمل الضعيف وغير السليمة .
- يقدم أساسا للعمل الانضباطي وحوادث الطرد عند الضرورة ويجب تقييم العاملين على أساس منتظم ومن الأفضل انجاز التقييمات مرتين سنويا وحتى لو تم التقييم مرة واحدة سنويا أفضل من عدم وجود تقييم .

ويجب أن يقيم العاملون الجدد عند إنهاء فترتهم التجريبية وتعاد بعد ستة أشهر وخلال تقييم العامل فانه من المهم أن يستمسك المشرف أو المدير بقواعد معينة¹ .

المطلب الثالث : مشكلات تقييم الأداء

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ، ويمثل التحيز العامل الجوهرى وراء غالبية هذه المشكلات ويحدث التحيز نتيجة تأثير المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية ، إلى جانب التحامل على المرؤوسين لاختلاف القيم والأغراض الشخصية ، أو الثقافة المتباينة ، فيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء .

1- يوسف حجي الطائي ، مؤيد عبد الحسين ، الفضل هاشم فوزي العبادى ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 ، ص 232.

1- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم** : قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطى المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على النقاط القوية والضعف .

2- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة** : عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض¹

المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة ، وعلى عكس ذلك قد تجدد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .

3- **النزعة المركزية** : ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بان يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاد منهم أن ذلك أفضل ، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لانجازات مرؤوسيههم ، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارههم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوى الإنتاج العادي .

4- **تأثير الهالة** : ويدل ذلك على تأثر المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبنى تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجدد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح .

5- **خطأ الانطباع الأول** : يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين² .

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 264 .

² - مرجع سابق ، ص 265 .

6-التشابه والتقارب مع المقيم : ويشير ذلك إلي ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلي من هم على شاكلته ويسرون على دربه .

-خطأ الاختلاف والتباعد : تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد .

8-عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها : يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض المعايير التقييم مثل القدرة الإبداعية .

إن من بين الأخطاء التي قد يمارسها الرئيس هو عدم مقدرته مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جداً ، جيد ، مقبول... الخ).¹

1- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 255.

خلاصة الفصل

تتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المكانة الهامة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المنظمات ، حيث يعتبر تحسين وتطوير أداء أفرادها الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيق كما تنطوي عملية تقييم الأداء على أهمية بالغة داخل المنظمة باعتبارها وسيلة فعالة في تحسينه ، وذلك من خلال تعرف على مواطن القوة والعمل على تعزيزها والوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تجاوزها .

ويتطلب تقييم الأداء توفر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تتماشى مع طبيعة نشاط المنظمة ، سواء كانت منظمة أعمال أو هيئة إدارية عمومية ، بحيث تتميز هذه المقاييس بخصائص تؤهلها لان تكون أكثر موضوعية في تقييمها لوظائف وأفراد المنظمة .

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

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : تقديم البلدية حاسي ببح

المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية

المطلب الثالث : مشروعية التفويض في بلدية

المبحث الثاني : مصادر جمع المعلومات

المطلب الأول : اختيار عينة الدراسة

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

المبحث الثالث : نتائج ومناقشة الدراسة

المطلب الأول : تحليل البيانات

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

الخلاصة

تمهيد

بعد تجميع المعلومات حول تفويض السلطة والأداء الوظيفي والقيام بعرضها في الإطار النظري، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة.

و قد اخترنا بلدية حاسي ببحج، بغية الوقوف و الاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري و التطبيقي لتفويض بالبلدية لذا قمنا بدراستنا الميدانية من خلال:

اختيار المنهج المتبع في هذه الدراسة (التطبيقية) المنهج الوصفي التحليلي
تحديد مصادر جمع المادة "الاستبيان"، وتحديد أسلوب جمع البيانات، تحديد ميدان الدراسة "المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزماني".
عرض جداول تحليل و تفسير البيانات و التعليق عليها، ثم عرض أهم النتائج الميدانية للدراسة.

المبحث الأول : تقديم بلدية حاسي ببح

المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها

تعتبر بلدية حاسي ببح من أقدم بلديات ولاية الجلفة، فقد أنشئت عام 1958 وكانت تابعة لمقاطعة المدية سابقا(تيطري)، كما كانت تسمى آنذاك ببلدية أولاد الأغويني إلى غاية تسميتها بالتسمية الجديدة بلدية حاسي ببح بموجب المرسوم رقم: 63-189 المؤرخ في 16/05/1963، كما تعتبر من أهم بلديات الولاية من حيث عدد السكان ومن حيث موقعها حيث تقع على بعد 250 كلم من العاصمة وبلدية قرينبي، ومن الغرب الزعفران ومن الشرق بلدية حاسي العش ومن الجنوب : بلدية عين معبد، وألحقت بولاية الجلفة عام 1974 بمقتضى التقسيم الإداري(المرسوم رقم: 74-140 المؤرخ في: 12/07/1974)

-ومدينة حاسي ببح هي عاصمة عرش أولاد سيدي نايل الوالي الصالح.

-وتعني كلمة حاسي ببح:نسبة إلى بئرها الطاحونة الهوائية الشاخنة المعروفة باسمها.

*المساحة: 773.74 كلم²

*عدد السكان: 87737 احصاء 2008

*المواقع التاريخية: بئر حاسي ببح(الرياسة) بساحة 05 جويلية

*المواقع الاجتماعية: حمام المعدني بالمصران

*عدد التجمعات السكانية: 02 هما قريتي حاسي المرة والمصران

*تشكيلة المجلس السياسية: يتكون المجلس من 23 عضو موزعين على النحو التالي:

-06 أعضاء ينتمون إلى حزب جبهة التحرير الوطني

-05 أعضاء ينتمون إلى حزب جبهة التجديد الجزائري

-05 أعضاء ينتمون إلى حزب حركة مجتمع السلم

-04 أعضاء ينتمون إلى حزب التجمع الوطني الديمقراطي

-03 أعضاء ينتمون إلى حزب الحركة الشعبية الجزائرية

*التمثيل السياسي داخل الهيئة التنفيذية: بالإضافة لرئيس المجلس الذي ينتمي لحزب جبهة التحرير الوطني وتكون الهيئة التنفيذية من 05 نواب موزعين على الشكل التالي:

- نائب ينتمي لحزب جبهة التحرير الوطني

- نائب ينتمي لحزب جبهة التجديد الجزائري

- نائب ينتمي لحزب حركة مجتمع السلم

- نائبان ينتميان لحزب التجمع الوطني الديمقراطي

* سير المجلس الشعبي البلدي: عرف المجلس الشعبي انسدادا تاما مع الأشهر الأخيرة من سنة 2015 وبداية 2016، حيث كانت المداولات يصوت عليها بالجلسة الثانية فقط مثل: المداولة رقم: 2016/06 ومداولات لم يتوفر نصابها رغم أهميتها مثل: المداولة المبرمجة في جلسة: 2016/01/03 والمتضمنة المصادقة على تسجيل إعانة مالية برخصة خاصة وتسويتها بالحساب الإداري لسنة 2015.

- بيد أنه في الآونة الأخيرة عرف المجلس ائتلافا نسبيا، عرف التداول على المداولات المقدمة تصويتا دائما بالأغلبية مثل المداولة رقم: 2016/21.

*المشاكل التي تؤدي إلى احتياجات المواطنين هي:

1- مشكل المياه الصالحة للشرب وقنوات المياه المستعملة.

2- مشكل التهئية الحضرية لبعض الأحياء.

3- منطقة المصران يطالبون بإنشاء تجمعات مقررات منح السكن الريفي.

*متوسط سن أعضاء المجلس: (47)

*الديمومات: توجد 05 ديمومات بالنسبة للنواب موزعة على :

-01 لحزب جبهة التحرير الوطني .

-01 لحزب جبهة التجديد الجزائري .

-01 لحزب حركة مجتمع السلم .

-02 لحزب التجمع الوطني الديمقراطي.

*ديمومة الجان: توجد 05 لجان

-02 لحزب جبهة التحرير الوطني

-02 لحزب التجديد الجزائري .

-01 الحركة الشعبية الجزائرية .

*الفروع الإدارية: توجد 06 فروع إدارية وهي:

-الفرع الإداري بجلي بوعافية يرأسه عن حزب جبهة التحرير الوطني.

-الفرع الإداري بجلي المناضلين يرأسه عضوا عن حزب حركة مجتمع السلم.

-الفرع الإداري بجلي رحال يرأسه عضو عن حزب جبهة التحرير الوطني .

-الفرع الإداري بقرية حاسي المرة يرأسه عضو حزب التجديد الجزائري .

-الفرع الإداري بجلي القندوز يرأسه عضو عن الحركة الشعبية الجزائرية .

-الفرع بجلي الوسط .

*عدد المداورات منذ تنصيب المجلس 2012/12/08.

-سنة 2012=07مداورات .

-سنة 2013=86مداورات .

-سنة 2014=52مداورات .

-سنة 2015=70مداورات .

-سنة 2016=26مداورات .

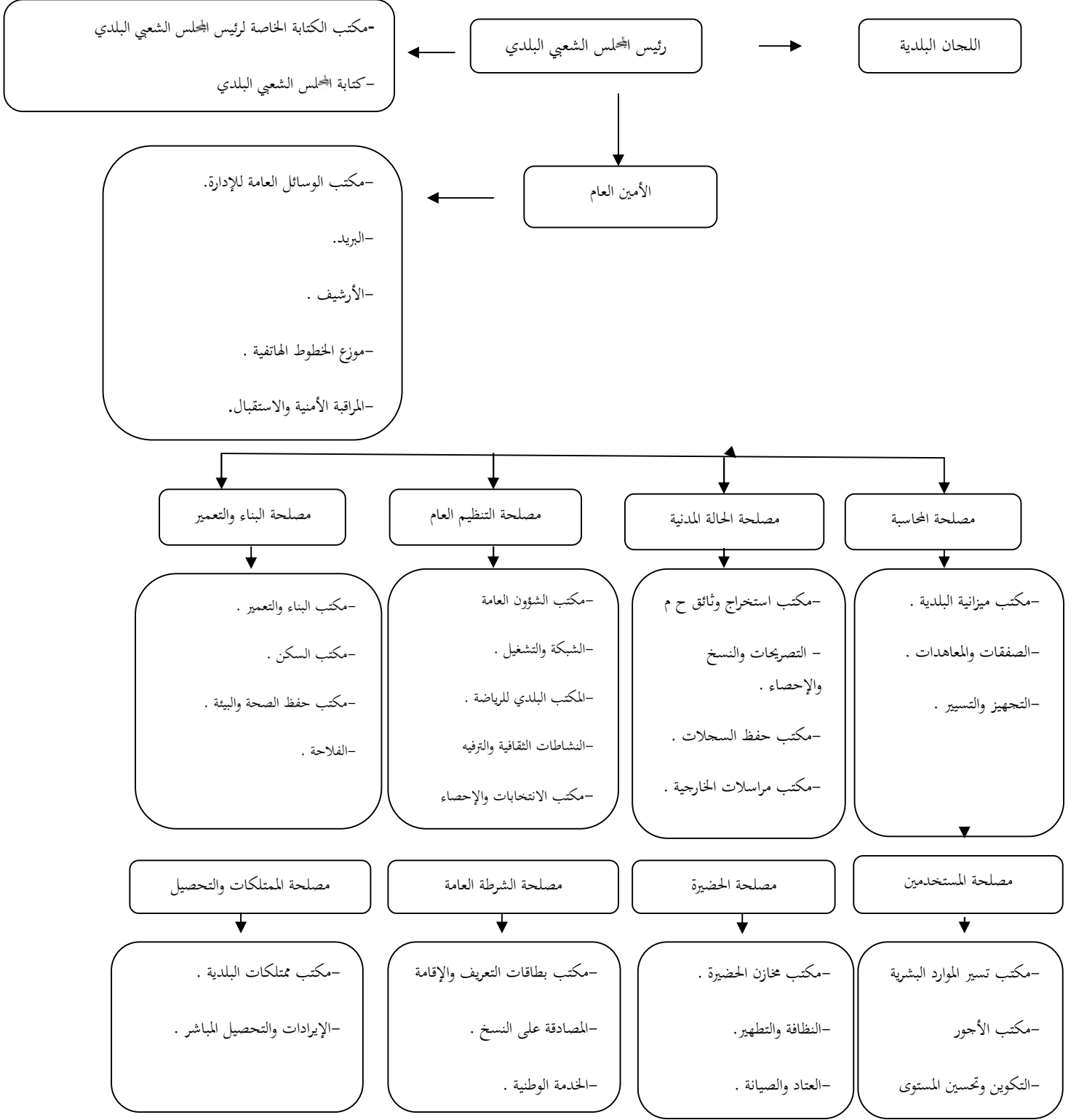
* عدد المصالح:

- 1- مصلحة الحالة المدنية(المصلحة البيومترية) .
- 2- مصلحة المستخدمين .
- 3- التنظيم العام .
- 4- مصلحة الشرطة العامة (التصديق والإمضاء) .
- 5- مصلحة البناء والتعمير .
- 6- مصلحة المحاسبة .
- 7- مصلحة الممتلكات .
- 8- مصلحة رخصة السياقة .

*المكاتب:

- مكتب الأمانة العامة .
- مكتب الأجور(أجور العمال) .
- مكتب الصفقات .
- مكتب المنازعات .
- مكتب الانتخابات .
- مكتب الفلاحة .
- مكتب الديوان(مداولات ومقررات)
- عدد العمال 100

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي



منصب الأمين العام : 01

08:

16 : -

المطلب الثالث : مشروعية التفويض في البلدية

تم عملية التفويض في البلدية بإمضاء رئيس المجلس الشعبي ثم مصادقة رئيس الدائرة أو الوصاية من قبل "مدير الإدارة المحلية" وذلك استنادا على ما نص في مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات

الفصل السادس

أحكام خاصة

***المادة 85:** يمكن أن يستدعي موظفو إدارة الجماعات الإقليمية الموجودون في حالة نشاط على مستوى البلديات والمنتجون لأسلاك المتصرفين الإقليميين وملحقي وأعوان الإدارة الإقليمية لتولي مهام خاصة متعلقة بمناصب الشغل الآتية:

-مفوض الحالة المدنية.

-عون الشباك للحالة المدنية.

يمكن أن تكون قائمة مناصب الشغل المتخصصة محل تعديل أو تميم، عند الحاجة، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

***المادة 86:** يكلف مفوضوا الحالة المدنية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي لا سيما بما يأتي :

-استلام تصريجات الولادات والزواج والوفاة، بالإضافة إلى تسجيل جميع الوثائق

والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية.

-تحرير وتسليم جميع الوثائق الخاصة بالتصريحات المذكورة أعلاه.

-التصديق على الإمضاءات والوثائق.

المادة 87: يكلف أعوان الشباك للحالة المدنية لا سيما بما يأتي:

-استقبال الملفات والوثائق المسلمة من طرف المواطنين.

-مراقبة محتوى الوثائق والملفات ومطابقتها.

-إعداد الوثيقة المطلوبة.

-طرح الوثائق للإمضاء من طرف المسؤول أو مفوض الحالة المدنية.

-تسليم الوثائق لطالبيها.¹

المادة 88: يعين مفوضو الحالة المدنية من بين:

(1)الموظفين الرسميين المنتمين على الأقل لرتبة عون الإدارة الإقليمية، الذين يشبتون عشر(10) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.

(2)الموظفين الرسميين المنتمين على الأقل لرتبة عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية ، الذين يشبتون خمس(5) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف .

المادة 89: يعين أعوان الشباك للحالة المدنية من بين الموظفين الرسميين المنتمين على الأقل لرتبة عون مكتب أو عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية.

المادة 90: يتبع التعيين في المناصب المنصوص عليها في المادة 85 أعلاه بدورة تكوين متخصص تحدد مدته و محتواه وكذا كفاءات تنظيمية بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

المادة 91: يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، ص 13.

ولتوضيح أكثر قد اعتمدنا على النموذج التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

دائرة حاسي ببح

بلدية حاسي ببح

الرقم.../2017

قرار

التفويض بالإمضاء

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي ببح.

- بمقتضى الأمر رقم: 20/70 المؤرخ في: 19/02/1970 المتعلق والمتضمن قانون الحالة المدنية ولا سيما المادة: 02

- بمقتضى القانون: 10/11 المؤرخ في: 22/06/2011 المتضمن القانون البلدي.

- بمقتضى المرسوم رقم: 334/11 المؤرخ في: 20/09/2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- بناء على القرار المؤرخ في: 30/12/1987 للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية المتضمن التفويض بإمضاء الوثائق الإدارية من طرف الأعوان الدائمين للجماعات المحلية وذلك في إطار محاربة البيروقراطية.

- بناء على القرار الولائي رقم: 5992 المؤرخ في: 17/11/2016 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد: (...). بصفته: رئيسا لدائرة حاسي ببح

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، ص 14.

-بناء على محضر التنصيب المؤرخ في: 20/10/2013 المتضمن تنصيب السيد (...). رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي بجح.

-بناء على القرار رقم: 441 المؤرخ في: 30/12/2015 المتضمن ترسيم السيد (...).
في رتبة: متصرف إقليمي

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة 01: يفوض السيد: (...), البالغ من العمر 42 سنة، بصفته، متصرف إقليمي

بإمضاء تحت مسؤوليتنا وثائق الحالة المدنية وشهادة الإقامة وكل توقيع يقوم به أي مواطن والتصديق بالمطابقة.

المادة 02: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة 03: ترسل نسخة من هذا القرار إلى النائب العام لدى المجلس القضائي بالجلفة.

المادة 04: يكلف السيدان: الأمين العام للبلدية ورئيس مصلحة المستخدمين كل فيما يخصه.

بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية البلدية.

حاسي بجح في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المبحث الثاني: مصادر جمع المادة

سوف نتناول في هذا المبحث مصادر جمع المعلومات والعينة المستخدمة في بحثنا .

المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

1- قبل التطرق إلى المنهج المستخدم، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات و قدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر، لذا استخدمنا ، المنهج الوصفي التحليلي " الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية، واللازمة بغرض تحليل و استخدام البيانات و تفسيرها بهدف معرفة الواقع.

2-البيانات جمع المعلومات الأولية : تقسم إلى قسمين أولية وذلك من خلال جمع المعلومات الضرورية من مجتمع الدراسة وتحليلها أما الثانوية عن طريق جمع الكتب والمراجع التي تتعلق بالموضوع الدراسة .

3-عينة الدراسة : قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة متمثلة في 30 موظف ببلدية حاسي ببحج وتم استرجاع 30 استبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

أولاً: أداة الدراسة

بعد اختيار العينة اعتمدنا على الاستبيان لجمع المعلومات وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1-اعتمدنا على الاستبيان حيث تم بناء وصياغة أسئلته اعتمادا على فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة.
2-عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات وقد احتوي الاستبيان محورين أساسية

*المحور الأول :يتعلق ببيانات شخصية وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة .

المحور الثاني : يتعلق بالأسئلة المبنية على الفرضيات .

*الفرضية متعلق بتدريب.

*الفرضية متعلق بالمستوى المهني والعلمي .

*الفرضية متعلق بالقيادة والسيطرة .

المبحث الثالث : نتائج و تفسير البيانات الميدانية

المطلب الأول :تفسير البيانات الميدانية

أولا : بيانات الشخصية

الجدول رقم(01): الجنس

النسبة	التكرار	الفئات
		الجنس
66.00%	20	ذكور
33.00%	10	إناث
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (01) إلى وجود فرق كبير بين جنس الباحثين ، حيث بين أن نسب 66.66% من مجموع عينة الدراسة هم من فئة الذكور وهي نسبة مرتفعة ، بينما نسبة 33.00% من إجمالي العينة يندرجون ضمن فئة الإناث ، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع إلى طبيعة البيئة المنتمين إليها.

الجدول رقم (02) : السن

النسبة	التكرار	الفئات
42.33%	13	أقل من 35 سنة
33.33%	10	45-36
23.33%	7	55-46
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجدول رقم (02) أن 42.33% من العينة يمثلون الفئة السنية من اقل من 35 سنة في حين أن نسبة 33.33 % من الفئة 36 - 45 سنة ، في حين أن فئة 46-55 سنة تمثل 23.33%.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية اقل من 35 سنة إلى السياسة المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التشبيب في مؤسسات الدولة ، أما فيما يخص الفئة العمرية 36-45 سنة تدل على العاملين ذوي الخبرة والتجربة داخل المنظمة أما في ما يخص الفئة 46.55 فتمثل العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية .

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئات
33.33%	10	متوسط
46.66%	14	ثانوي
20%	6	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن نسبة: 33.33 % من أفراد العينة هم من مستوى التعليمي المتوسط و 47.66% من مستوى الثانوي أما 20 % من المستوى الجامعي.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة مستوى التعليم الثانوي تعود إلى عملية التوظيف في السنوات الماضية والتي كانت تعتمد عليها البلدية ، وكون العمل في هذه المصالح يقتضي مستوى الثانوي ، وفيما يخص المستوى المتوسط والتي تسجل كذلك نسبة مقارنة ، بينما نلاحظ أن تدني مستوى الجامعي نفسه إلى عدم وجود وظائف خاصة بالمؤهلات العلمية للجامعيين .

الجدول رقم (04) : طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الفئات
20.00%	6	رئيس فرع
26.67%	8	رئيس مصلحة
53.33%	16	رئيس مكتب
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن نسبة 20.00% يمثلون رئيس فرع ، بينما نسبة 26.66% رئيس مصلحة ، في حين أن نسبة 53.33% يمثلون رئيس مكتب .

يتبين أن أكبر نسبة هم رؤساء المكاتب وهذا يعود إلى طبيعة المنظمة والتي تعتبر منظمة خدماتية لهذا تتطلب وجود مكاتب كثيرة ، ينما نلاحظ أن رؤساء المصالح أيضا لها نسبة كبيرة نوعا ما وتعود أيضا لطبيعة المنظمة ، أما رؤساء الفروع فتتمثل بنسبة ضعيفة .

الجدول رقم (05) : الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات
%16.66	5	أقل من 4 سنوات
%50.00	15	من 5-10 سنوات
%33.33	10	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول من الجدول رقم (05) أن نسبة 16.66% تمثل الأقل من 4 سنوات أما نسبة 50.00% تمثل من 5-10 سنوات أما نسبة 33.33% تمثل أكثر من 10 سنوات وهذا يدل على أن ما بين 5-10 سنوات هي الأكثر خبرة في المنظمة بينما من أقل 4 سنوات تمثل نسبة قليلة وهذا يدل على أن كما تمثل أكثر من 10 سنوات نسبة كبيرة فهذا يدل أن البلدية لديها عمال ذوي خبرات طويلة .

2) الفرضية الأولى: مجال التدريب

الجدول رقم (06) : تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد .

النسب	التكرار	الفئات
%66.67	20	نعم
%33.34	10	لا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة 66.67% توافق على تشجيع روح الأمانة الموكلة للأفراد بينما نسبة 33.43% غير موافقة على تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة لذا فان نسبة الموافقة أكثر من نسبة الغير موافقة وهذا ما يدل على أن المنظمة تشجع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد .

الجدول رقم (07) : حث الأفراد على العمل بروح الفريق .

النسب	التكرار	الفئات
%76.66	23	نعم
%23.34	7	لا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة 76.67% توافق على حث الأفراد على تحلي بروح الفريق بينما نسبة 23.34% لا توافق لذا فان النسبة الموافقة أكثر هذا ما يدل على تشجيع روح الفريق علي العمل في فريق لذا فان المنظمة تشجع على العمل في فريق لكي تحقق أهداف المنظمة .

الجدول رقم (08) إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة .

النسب	التكرار	الفئات
%70.00	21	نعم
%30.00	9	لا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة 70.00 % توافق على إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة بينما نسبة 30.00% لا توافق على إشعار الأفراد بأهمية عملهم لذا فان نسبة الموافقة هي أكثر فهي تشجع الأفراد على أداء عملهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة .

الجدول رقم (09) تدريب العاملين على تنظيم العمل

النسب	التكرار	الفئات
%66.66	20	نعم
%33.33	10	لا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين على تنظيم تمثل نسبة 66.66% أما نسبة الغير موافق تمثل 33.33% لذا فان نسبة الموافقة أكبر وذلك مدى إدراك المدير لأهمية تطبيق عملية التفويض من خلال التدريب ، وهذا من اجل تحسين وكفاءة العاملين والاهتمام بزيادة مهارتهم .

الجدول رقم (10) تدريب العاملين في كافة مجالات العمل .

النسب	التكرار	الفئات
60.00%	18	نعم
40.00%	12	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل هي 60.00% أما نسبة الغير موافقة فهي 40.00% لذا فان نسبة الموافقة أكثر فهي تحث على تدريب العاملين في كل المجالات ليرفع الروح المعنوية ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء المنظمة .

الجدول رقم (11) تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار

النسب	التكرار	الفئات
56.66%	17	نعم
43.33%	13	لا
100%	30	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار هي 56.66% بينما نسبة الغير موافقة هي 43.33% لذا فهذا يدل على أن نسبة الموافقة أعلى لأنه من الضروري تدريب العاملين قصد إشراكهم في المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمنا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات ، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا.

3) الفرضية الثانية : المستوى العلمي والمهني

جدول رقم (12) حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المنظمة .

النسب	التكرار	الفئات
%80	24	نعم
%20	6	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ في الجدول رقم (12) أن نسبة 73.33% توافق على حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المنظمة وأن نسبة 26.66% لا توافق وهذا ما يدل على أن مدير المنظمة يجعل العمل وفق سياقات عمل المنظمة.

الجدول رقم (13) حث مسئولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلا عن اختصاصهم الدقيق .

النسب	التكرار	الفئات
%73.33	22	نعم
%26.66	8	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

توضح النتائج في الشكل رقم (13) المتعلقة بحث مسئولي الوحدات التنظيمية على تطوير أنفسهم ، حيث تم تسجيل أعلى نسبة لفئة (نعم) والتي تقدر ب 80% حيث رأيت هذه العينة أنه من الضروري العمل على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الهدف المنشود، وكانت النسبة 20% أقل لفئة (لا) ويعود السبب إلى الاكتفاء باختصاصهم الدقيق.

جدول رقم (14) الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المنظمة .

النسب	التكرار	الفئات
76.66%	23	نعم
23.33%	7	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال تحليلنا للشكل رقم(14) لاحظنا أن الفئة الأولى هي التي احتلت النسبة الأكبر ب 76.66% وهذا معيار جيد في تحقيق التوازن بين أفراد وجماعات المنظمة، وقد تليها النسبة الأخرى والتي كانت الأقل بنسبة 23.33% والسبب عدم شعور الفرد بمدى حجم المسؤولية المتاحة له.

جدول رقم (15) تشجيع الأفراد على الإدلاء بآرائهم .

النسب	التكرار	الفئات
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم(15) أن أغلبية الفئة تدلي بآرائها بنسبة 66.66 % مما يتيح للفرد الفرصة في الانفتاح على غيره من أفراد الجماعة في الأخذ والعطاء وتبادل الآراء والمعلومات أثناء التفاعل، على عكس الفئة الأخرى التي كانت أقل نسبة 33.33% والسبب عدم شعورهم بالثقة وغياب التماسك.

جدول رقم (16) الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى مدير المنظمة .

النسب	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (16) يتجلى لنا أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل ، بهذا تعتبر الإفادة من الخبرات العلمية المتواجدة لدى مدير المنظمة عامل مهم جدا ومؤشر ايجابي لأفراد المنظمة.

جدول رقم (17) تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.

النسب	التكرار	الفئات
30%	9	نعم
70%	21	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (17) أن نسبة 30% كانت (نعم) ، ونسبة 70% كانت (لا) وهذا نظرا لان جزء كبير من العمل يعتبر من مهام المدير، ولا يتم زخم العمل إلا في حالات استثنائية.

جدول رقم (18) حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص .

النسب	التكرار	الفئات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 90% تمثل مدى ضرورة التحاق الأفراد على البحث في مجال الاختصاص مما يؤثر ذلك على تحسين أداء المنظمة أما نسبة 10% لا تشجع على البحث في مجال الاختصاص وهذه الفئة قليلة فهي منغلقة ولا تشجع على البحث والتطور .

4) الفرضية الثالث : القيادة والسيطرة

جدول رقم (19) تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم .

النسب	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
%.	.	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (19) يتجلى لنا أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل بحيث تعتبر نسبة المؤيدة أعلى يشجع على تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم لتحسين مستواهم وتحقيق أهداف المنظمة .

الجدول رقم (20) تسهيل عملية متابعة انجاز الأعمال .

النسب	التكرار	الفئات
83.33%	25	نعم
16.66%	5	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن نسبة الأعلى التي تقول (نعم) هي 83.33% تحت على تسهيل طرق الأعمال لتحقيق الأهداف المنظمة بسرعة .

جدول رقم (21) توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.

النسب	التكرار	الفئات
63.33%	19	نعم
36.66%	11	لا
100%	30	المجموع

من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتجلى لنا من الجدول رقم(21) أن نسبة التي توافق بنعم 63.33% التي ترى انه لابد من توزيع المهام على حسب اختصاصات الأشخاص أما نسبة الراضة 36.66% التي ترى انه توزيع المهام حسب الخبرة وليس الاختصاص .

الجدول رقم(22) حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل

النسب	التكرار	الفئات
53.33%	16	نعم
46.66%	14	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن نسبة 53.33% توافق على الحث الأفراد بالإبداع في مجال عملهم أما نسبة 46.66% لا توافق لأنها لا تشجع على الإبداع وبالتالي فان نسبة الموافقة أعلى لأنها تميل إلى الإبداع في مجال العمل والخروج من الروتين العادي بينما نسبة الغير موافقة تميل إلى الجمود وقتل روح الإبداع .

الجدول رقم (23) تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل

النسب	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
%.	.	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل ، لذا فان تجاوز الحالات الطارئ بأيسر السبل يقلل من كثرة المشاكل ويساعد في حلها بأيسر الطرق .

الجدول رقم (24) توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد

النسب	التكرار	الفئات
%66.66	20	نعم
%33.33	10	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتجلى لنا من الجدول رقم (24) أن نسبة التي توافق على توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد %66.66 ، أما نسبة % 33.33 لا توافق لذا فان نسبة الموافقة هي الاعلى لأنها ترى أنه من ضروري إعطاء الوقت الكافي للإفراد لتطوير ذاتهم وقدراتهم المهنية .

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى : من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى نجد أن تدريب يلعب دورا فعلا في تفويض السلطة وذلك نظرا لأهمية تطبيق عملية التفويض من خلال التدريب ، وهذا من اجل تحسين كفاءة العاملين والاهتمام بزيادة مهارتهم ، كما يحفز التدريب على تنمية قدراتهم ومهارتهم ، كما أن التدريب يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للمنظمة، و يتم تدريب العاملين قصد إشراكهم في المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات ، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا .

2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية : من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية نجد أن المدير يبحث على العمل وفق سياقات المنظمة ويشجع على تطوير روح الإبداع والابتكار وتشجيع الأفراد على الأخذ والعطاء وتبادل الآراء للإفادة من الخبرات العلمية المدير والأفراد وبين الأفراد فيما بينهم .

3- النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة : من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة أن القيادة تلعب دورا مهما في تفويض السلطة وتحسين الأداء العاملين وذلك من خلال تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم البحث على أيسر السبل للتجاوز المشكلات وتشجيع على روح الابتكار والإبداع في مجال العمل لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة .

خلاصة الفصل التطبيقي

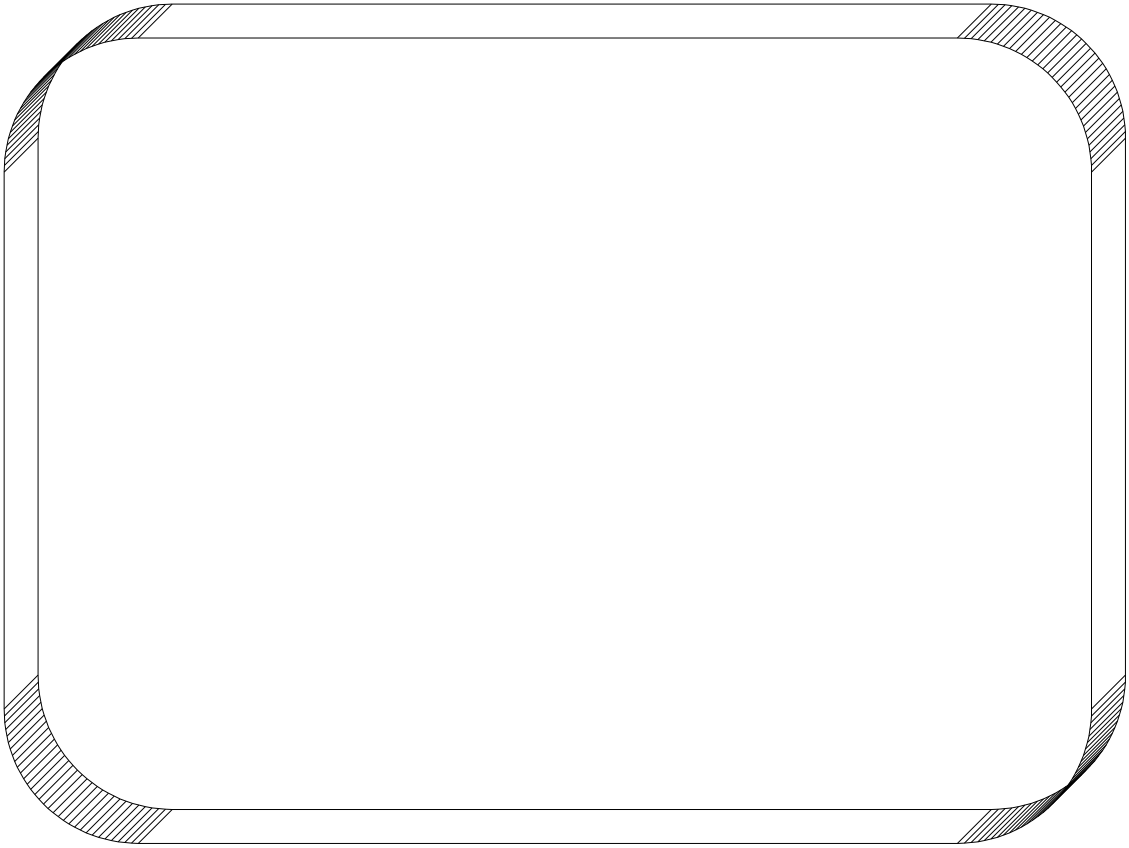
ونخلص في هذا الفصل التطبيقي من خلال ما تألينا إليه سابقا أن عملية التفويض السلطة لها أثر كبير وبالغ الأهمية في تدعيم رفع الروح المعنوية للأفراد وجماعات أي منظمة أو مؤسسة ، خصوصا إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة تهدف إلى تحسين وتطوير العمل مع مراعاة وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكاناتهم حيث يساعدهم ذلك على اكتساب الخبرات العملية بشؤون وأبعاد العمل الإداري مما قد يؤهلهم بعد ذلك لتولي المناصب القيادية.



الخلاصة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة والتي أفصحت عن جملة من المضامين والنتائج، تكشف عن تأثير تفويض السلطة ودورها في تحسين الأداء في بلدية حاسي ببحج والتجسيديات الواقعية لها. فقد بينت الدراسة اعتماد البلدية على مبدأ تفويض السلطة ، فلقد تعرضنا في الفصول النظرية إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول الدراسة الراهنة، دعمناها بإجرائها دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفروض ومختلف التساؤلات، ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التصورات النظرية والأدبيات التي درست تفويض السلطة وتقييم الأداء كما ركزنا على أهم الدراسات التي تلتقي مع موضوعنا في بعض النقاط ، ثم حاولنا بعد ذلك وضع الإطار المنهجي الذي مكنتنا من الإجابة على القضايا المطروحة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الاستبيان ، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها تدريب يلعب دورا فعلا في تفويض السلطة يعمل على تحسين كفاءة العاملين والاهتمام بزيادة مهارتهم ، وحث الأفراد على العمل وفق سياقات المنظمة وتشجيع الأفراد على الأخذ والعطاء وتبادل الآراء للإفادة من الخبرات العلمية بين المدير والأفراد وبين الأفراد فيما بينهم .

كما أن القيادة تلعب دورا مهما في تفويض السلطة وتحسن الأداء الوظيفي وذلك من خلال تنمية ثقة الأفراد وتشجيع على الإبداع في مجال العمل لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة .



قائمة المراجع :

أولا : الكتب

- 1- المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ليبيا ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- 2- زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع ، 2006/2005 .
- 3- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1984 .
- 4- نادية تهامي وآخرون: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أجراء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي يعنون أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009 .
- 5- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 6- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006.
- 7- عائدة خطاب ، العمولة وإدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000 .
- 8- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001 .
- 9- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 .
- 10- سيد سالم عرفة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير ، 2012 .
- 11- جمال عبد الله محمد ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار المعترف ، عمان ، 2014 ، الطبعة الأولى .
- 12- بشار عبد الهادي ، التفويض في الاختصاصات دراسة مقارنة ، الأردن، دار العرفان 1986م .
- 13- سيد محمود الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، ط2، القاهرة، دار الجامعية ، 1970م .
- 14- حسن احمد توفيق، الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر، 1987م .
- 15- مار ولد مونتز وسيريل اودونل، مبادئ تحليل الوظائف والمعلومات الإدارية، لبنان، مكتبة لبنان، 1966م .
- 16- محمد عثمان مالك، تفويض السلطات مجلة الحكم الشعبي المحلي العدد 3، مج4، الخرطوم ، مطبعة التمدن، ديسمبر 1975م .

- 17- عبد الغني بسيوني ، أصول الإدارة العامة، ط3، بيروت ، دار النهضة العربية، 1976م .
- 18- شعلان شمري ، مفاهيم في الإدارة ، 2012 .
- 19- محمد عبد الحميد أبو زيد، اثر التفويض في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. 1988م.
- 20- فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 21- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين ، الفضل هاشم فوزي العبادي ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 .
- 22- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 23- سليمان خليل الفارس ، عيسى شحادة ، يسرى مباركة ، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، جامعة دمشق ، دمشق .
- 24 - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007 .
- 25- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 .
- 26- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 .
- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية، 2009 .
- 28- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر ، عمان، 2009 .

ثانيا/ المذكرات :

1-دراسة مبارك عبد الله العنزي بعنوان علاقة تفويض الصلاحيات لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية هدفت الدراسة تعرف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مدير والمدارس في منطقة تبوك التعليمية .

2-دراسة فوزية بوقطف بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية القرار مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً .

3-دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء أجهزة الشرطة برياض 2003 .

الفهرس

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع :	الصفحة
فهرس محتويات الدراسة :	أ
فهرس محتويات الجداول :	ب
مقدمة الموضوع :	
مقدمة :	01
أولا/الإشكالية	02
ثانيا/ الفرضيات	02
ثالثا/ أهداف الدراسة	03
رابعا/أهمية الدراسة	03
خامسا/أسباب اختيار الموضوع	04
سادسا/تحديد المفاهيم	04
1-السلطة	04
2-تفويض السلطة	05
3-المسؤولية	05
4-الأداء	06

07.....	المفاهيم ذات العلاقة بالأداء.....
08.....	سابعاً/الدراسات السابقة.....
10.....	سابعاً/المنهج المتبع.....
	الفصل الأول : تفويض السلطة
13.....	تمهيد.....
15.....	المبحث الأول : ماهية تفويض السلطة.....
15.....	المطلب الأول : مبادئ تفويض السلطة.....
16.....	المطلب الثاني : أنواع تفويض السلطة.....
19.....	المطلب الثالث العوامل التي تؤثر على درجة التفويض.....
22.....	تمهيد.....
23.....	المبحث الثاني : شروط وتقييم تفويض السلطة.....
23.....	المطلب الأول : شروط تفويض السلطة.....
28.....	المطلب الثاني : مزايا تفويض السلطة.....
30.....	المطلب الثالث: سلبيات تفويض السلطة.....
35.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : تقييم الأداء
38.....	تمهيد.....
39.....	المبحث الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء.....

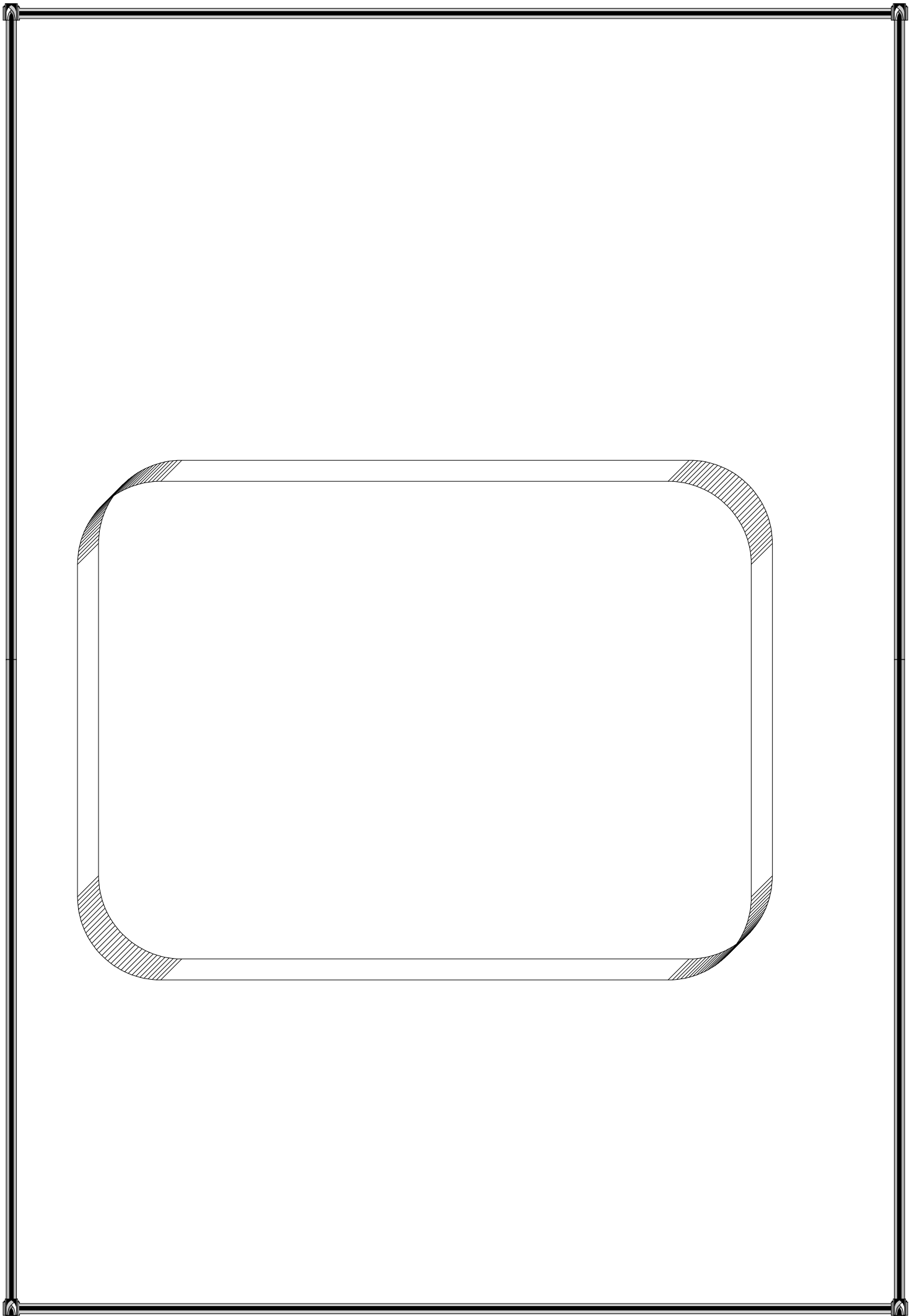
- 39.....المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء
- 40.....المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء
- 41.....المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء
- 45.....المبحث الثاني : خطوات ووظائف تقييم الأداء
- 45.....المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء
- 46.....المطلب الثاني :وظائف تقييم الأداء
- 47.....المطلب الثالث :مشكلات تقييم الأداء
- 49.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث : الإطار التطبيقي
- 52.....تمهيد
- 53.....المبحث الأول : تقديم بلدية حاسي مجيح
- 53.....المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها
- 57.....المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية
- 58.....المطلب الثالث : مشروعية التفويض في البلدية
- 62.....المبحث الثاني : مصادر جمع المعلومات
- 62.....المطلب الأول : اختيار عينة الدراسة
- 62.....المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
- 77.....المبحث الثاني :نتائج وتفسير البيانات الميدانية

63.....	المطلب الأول : تفسير البيانات الميدانية.....
63.....	المطلب الثاني : نتائج البيانات
78.....	خلاصة الفصل
80.....	الخاتمة
82.....	قائمة المراجع
85.....	الفهرس
89.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
63	الجنس	1
64	السن	2
65	المستوي التعليمي	3
66	طبيعة العمل	4
67	الخبرة	5
68	تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد .	6
68	حث الأفراد على العمل بروح الفريق .	7
69	إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة .	8
69	تدريب العاملين على تنظيم العمل	9
70	تدريب العاملين في كافة مجالات العمل .	10
70	تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار	11
71	حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المنظمة .	12
71	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلا عن اختصاصهم الدقيق .	13
72	الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المنظمة .	14
72	تشجيع الأفراد على الإدلاء بآرائهم .	15
73	الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى مدير المنظمة .	16
73	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر	17
73	حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص .	18
74	تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم .	19

74	تسهيل عملية متابعة انجاز الأعمال .	20
75	توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.	21
75	حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل .	22
76	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل .	23
76	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد .	24



*أولا : الاستبيان .

*ثانيا : الهيكل التنظيمي للبلدية حاسي مجح .

*ثالثا : الجريدة الرسمية العدد 12.

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

- استمارة مذكرة تحت عنوان :

- تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء المنظمة

- دراسة حالة بلدية حاسي مجبج - خلال فترة 2016/2010

ملاحظة : إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،
الرجاء الصراحة والوضوح في الإجابة على الأسئلة.

تحت إشراف

زوامبية عبد النور

من إعداد الطالبتين :

-نقيب أمباركة

-رقاب فايذة

السنة الدراسية 2017/2016

أولا البيانات الشخصية :

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن أقل من 35 سنة

36سنة -45سنة

46سنة - 55سنة

3- المستوى العلمي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- طبيعة العمل

رئيس فرع

رئيس مصلحة

رئيس مكتب

5- الخبرة

أقل من 4 سنوات

من 5- 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

6- هل هناك تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة ؟

لا

نعم

7- هل هناك حث الأفراد على العمل بروح الفريق ؟

لا

نعم

8- هل هناك إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة ؟

لا

نعم

9- هل يتم تدريب العاملين على تنظيم العمل ؟

لا

نعم

10- هل يتم تدريب العاملين في كافة مجالات العمل ؟

لا

نعم

11- هل هناك تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار ؟

لا

نعم

12- هل يتم حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المنظمة ؟

لا

نعم

13- هل يتم حث مسؤولي الوحدات التنظيمية على تطوير أنفسهم ؟

لا

نعم

14- هل يتم الاستفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى أفراد المنظمة ؟

نعم لا

15- هل يتم تشجيع الأفراد على الإدلاء بآرائهم؟

نعم لا

16- هل يتم الاستفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى مدير المنظمة؟

نعم لا

17- هل يتم تخفيف الزخم عن مدير العمل؟

نعم لا

18- هل يتم حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص؟

نعم لا

19- هل يتم تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم؟

نعم لا

20- هل تتم تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال؟

نعم لا

21- هل يتم توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم؟

نعم لا

22- هل يتم حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل؟

نعم لا

23- هل يتم تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل ؟

لا

نعم

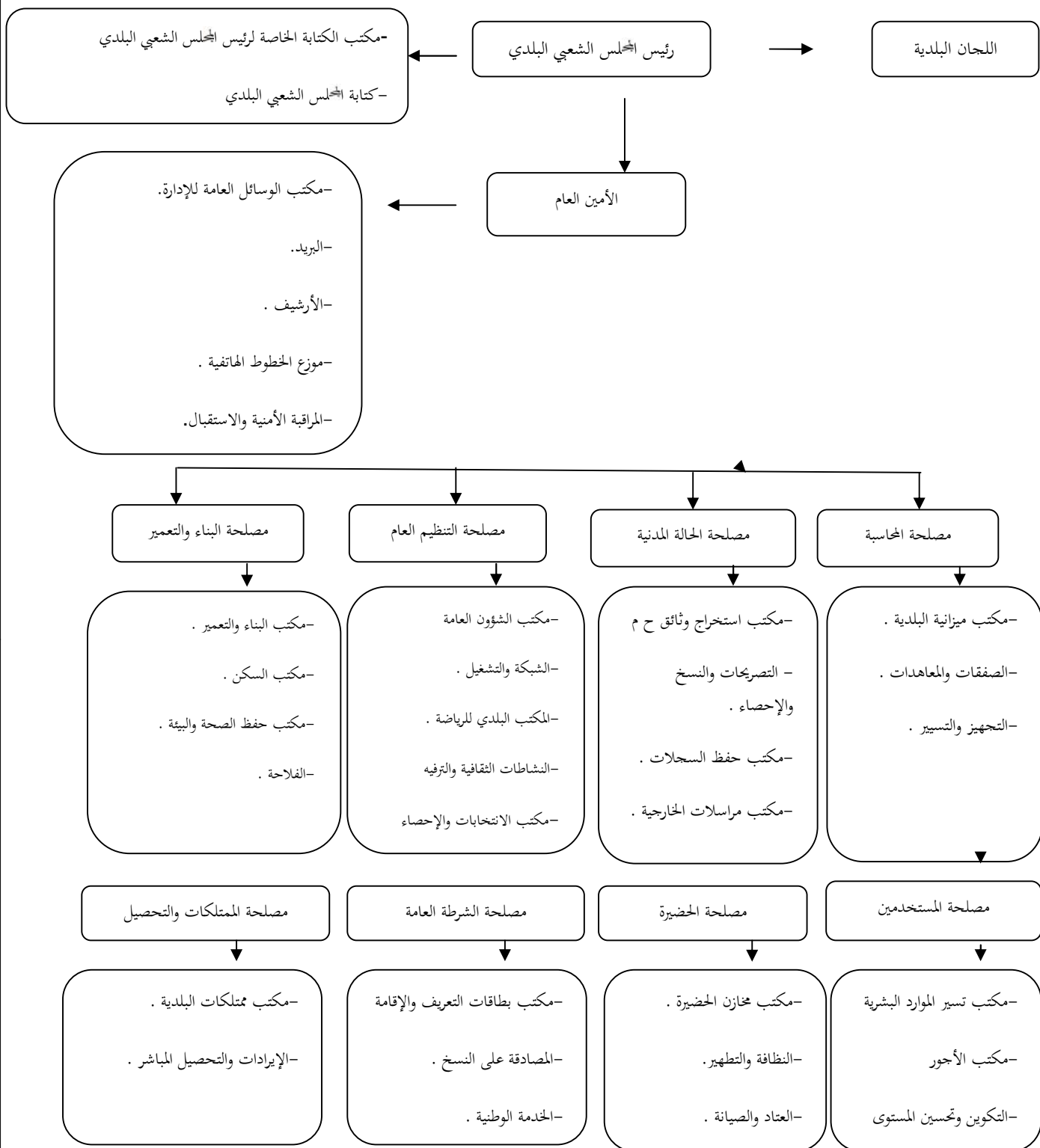
24- هل يتم توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد ؟

لا

نعم

تقبلو منا كل التقدير والاحترام... شكرا جزيلا

ثانيا / الهيكل التنظيمي للبلدية حاسي ببح



منصب الأمين العام : 01

08:

16 : -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات

الفصل السادس

أحكام خاصة

*المادة 85: يمكن أن يستدعي موظفو إدارة الجماعات الإقليمية الموجودون في حالة نشاط على مستوى البلديات والمنتجون لأسلاك المتصرفين الإقليميين وملحقي وأعاون الإدارة الإقليمية لتولي مهام خاصة متعلقة بمناصب الشغل الآتية:

-مفوض الحالة المدنية.

-عون الشباك للحالة المدنية.

يمكن أن تكون قائمة مناصب الشغل المتخصصة محل تعديل أو تميم، عند الحاجة، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 86: يكلف مفوضوا الحالة المدنية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي لا سيما بما يأتي :

-استلام تصريجات الولادات والزواج والوفاة، بالإضافة إلى تسجيل جميع الوثائق

والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية.

-تحرير وتسليم جميع الوثائق الخاصة بالتصريحات المذكورة أعلاه.

-التصديق على الإمضاءات والوثائق.

المادة 87: يكلف أعوان الشباك للحالة المدنية لا سيما بما يأتي:

-استقبال الملفات والوثائق المسلمة من طرف المواطنين.

-مراقبة محتوى الوثائق والملفات ومطابقتها.

-إعداد الوثيقة المطلوبة.

-طرح الوثائق للإمضاء من طرف المسؤول أو مفوض الحالة المدنية.

-تسليم الوثائق لطالبيها.

المادة 88: يعين مفوضو الحالة المدنية من بين:

1)الموظفين المرسمين المنتمين على الأقل لرتبة عون الإدارة الإقليمية، الذين يشبتون عشر(10) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.

2)الموظفين المرسمين المنتمين على الأقل لرتبة عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية ، الذين يشبتون خمس(5) سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف .

المادة 89: يعين أعوان الشباك للحالة المدنية من بين الموظفين المرسمين المنتمين على الأقل لرتبة عون مكتب أو عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية.

المادة 90: يتبع التعيين في المناصب المنصوص عليها في المادة 85 أعلاه بدورة تكوين متخصص تحدد مدته و محتواه وكذاكيفية تنظيمية بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

المادة 91: يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ولتوضيح أكثر قد اعتمدنا على النموذج التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

دائرة حاسي بجح

بلدية حاسي بجح

الرقم..../2017

قرار

التفويض بالإمضاء

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي بجح.

-بمقتضى الأمر رقم:20/70 المؤرخ في:19/02/1970 المتعلق والمتضمن قانون الحالة المدنية ولا سيما المادة:02

-بمقتضى القانون:10/11 المؤرخ في:22/06/2011 المتضمن القانون البلدي.

-بمقتضى المرسوم رقم:334/11 المؤرخ في:20/09/2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

-بناء على القرار المؤرخ في: 30/12/1987 للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية المتضمن التفويض بإمضاء الوثائق الإدارية من طرف الأعوان الدائمين للجماعات المحلية وذلك في إطار محاربة البيروقراطية.

-بناء على القرار الولائي رقم:5992 المؤرخ في:17/11/2016 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد:(...) بصفته: رئيسا لدائرة حاسي بجح

-بناء على محضر التنصيب المؤرخ في:20/10/2013 المتضمن تنصيب السيد(...) رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي بجح.

-بناء على القرار رقم:441المؤرخ في:2015/12/30المتضمن ترسيم السيد:(...)

في رتبة: متصرف إقليمي

باقترح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة 01: يفوض السيد: (...)، البالغ من العمر 42 سنة، بصفته، متصرف إقليمي

بإمضاء تحت مسؤوليتنا وثائق الحالة المدنية وشهادة الإقامة وكل توقيع يقوم به أي مواطن والتصديق بالمطابقة.

المادة 02: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة 03: ترسل نسخة من هذا القرار إلى النائب العام لدى المجلس القضائي بالجلفة.

المادة 04: يكلف السيدان: الأمين العام للبلدية ورئيس مصلحة المستخدمين كل فيما يخصه.

بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية البلدية.

حاسي بحيح في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي