



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

العنوان :

## علاقة الرضا بالإدارة التشاركية دراسة ميدانية لبلدية حاسي بجبج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

إشراف:  
أ / بن عاصي خليل

إعداد الطلبة:  
- رقاب قدور  
- طالب الطاهر

الموسم الجامعي: 2017/2016

## فهرس المحتويات

أ	مقدمة.....
6	الفصل الأول: تمهيد للبحث.....
7	أهمية البحث.....
7	تحديد طبيعة المشكلة.....
8	فرضيات البحث.....
8	أهداف البحث.....
9	منهجية البحث.....
10	الفصل الثاني: ماهية الإدارة بالمشاركة.....
11	المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.....
14	المبحث الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة عبر التاريخ.....
20	المبحث الثالث: أشكال الإدارة بالمشاركة.....
20	• المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.....
42	• المشاركة في إبداء المقترحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار.....
32	• المشاركة بالاستشارات.....
32	• المشاركة في الاجتماعات.....
35	الفصل الثالث: تفويض السلطة.....
36	تمهيد.....
36	المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة.....
36	المطلب الأول: مبادئ تفويض السلطة.....
37	المطلب الثاني: أنواع تفويض السلطة.....
39	المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على درجة التفويض.....
42	تمهيد.....
42	المبحث الثاني: شروط وتقييم تفويض السلطة.....
42	المطلب الأول: شروط تفويض السلطة.....
47	المطلب الثاني: مزايا تفويض السلطة.....

50.....	المطلب الثالث:سلبيات تفويض السلطة.....
54.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع:الدراسة الميدانية
55.....	تمهيد.....
56.....	المبحث الأول : تقديم بلدية حاسي بحيج.....
56.....	المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها.....
59.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية.....
60.....	المطلب الثالث : مشروعية التفويض في البلدية.....
63.....	المبحث الثاني : مصادر جمع المعلومات.....
63.....	المطلب الأول : اختيار عينة الدراسة.....
63.....	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.....
64.....	المبحث الثالث :نتائج وتفسير البيانات الميدانية.....
63.....	المطلب الأول : تفسير البيانات الميدانية.....
73.....	المطلب الثاني :نتائج البيانات.....
74.....	خلاصة الفصل.....
76.....	الخاتمة.....
78.....	الملاحق.....
78.....	المراجع.....

# الفصل الأول

## تمهيد للبحث

- 1- أهمية البحث
- 2- تحديد طبيعة المشكلة
- 3- فروض البحث
- 4- أهداف البحث
- 5- أسلوب الدراسة
- 6- منهجية البحث

## أولاً - أهمية البحث:

تلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية ، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل. إن أهمية هذا البحث تكمن في أن هذا الأسلوب الإداري أصبح محط مناقشات مستفيضة بين مؤيد ومعارض، وكذلك دور هذا الأسلوب الإداري في استخدام وتوجيه كافة الجهود لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها، وكذلك دوره في رفع المستوى الثقافي والعلمي للمرؤوسين، وزيادة التطور التكنولوجي وتعقد العمل في التنظيمات الحديثة وتبعاً لذلك، ومن خلال هذا البحث يمكن أن نجد أن المشاركة بين الموظفين والإدارة بؤثر تأثيراً واضحاً على نتائج العملية الإدارية من خلال عدة نقاط أهمها:

➤ اتخاذ القرارات.

➤ القوة الخدمية للمنظمة.

➤ خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

➤ الآثار الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين.

فإذاً لا بد للإدارة الناضجة أن تشارك الآخرين في أفكارها، كما لا بد لها أن توضح للعاملين لديها قراراتها وأهدافها وأساليب تطبيقها.

وطبعاً إشراك المرؤوسين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح في الحوار والتفاهم بين الإدارة والعاملين معها.

## ثانياً - تحديد طبيعة المشكلة:

إن محور النشاط الاقتصادي هو تقديم خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق بذل نشاط معين ما هو إلا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (رأس المال) وعناصر بشرية (العمل)، ولكن إذا نظرنا إلى التطورات التي حدثت في الخدمة وعلى الرغم من مزاياها العديدة، إلا أنها أدت إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين العاملين والمسيرين.

وينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي يراد تنفيذها.

ولذلك، فعلى الإدارات وبكافة مستوياتها إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق التي يمكن إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا ما تحققت في زيادة الدافعية لدى الموظفين.

- ولا شك أن أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives لا يشكل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويشمل هذا الأسلوب على أربعة خطوات هي:
- 1- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة الموظفين وعلى المستوى الإداري الذي يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
  - 2- تحديد مواعيد لإنجاز هذه الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
  - 3- المتابعة والمراجعة المستمرة لمستوى الأداء المحقق والتصرف على ذلك الأساس<sup>1</sup>.
  - 4- ما مدى تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد في مقر بلدية حاسي بحبح ؟

### تعالج الدراسة الفرضيات التالية:

- 1- تؤثر الإدارة بالمشاركة على الجوانب التالية: ه تحسن من الرقابة الخارجية والداخلية.
    - ترفع مستوى العلاقات الإنسانية بين الموظفين مع بعضهم، وبين الموظفين والإدارة.
    - للإدارة بالمشاركة أثر كبير على رفع الروح المعنوية الموظفين وكذلك على مستوى أدائهم.
    - تساعد كثيراً في عملية اتخاذ القرارات.
  - 2- إن لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة تمس كل الجهات المعنية بالعملية الإدارية.
  - 3- توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة يؤثر إيجاباً على نتائج عملية المشاركة.
  - 4- إن اختلاف أسلوب المشاركة يؤثر إيجاباً على نتائجها.
- إن دراسة هذه الفرضيات وتحليلها يؤدي إلى معالجة المشكلات التي تعترض تجربة المشاركة في مجتمع البحث.
- 5- يوجد دور التفويض السلطة من خلال الاهتمام بالقيادة على تطوير الاداء المنظمة.
  - 6- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال التركيز على التدريب في تطوير الاداء المنظمة .

### رابعاً - أهداف البحث:

- تهدف عملية المشاركة في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى:
1. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي ومدى تأثيرها بعملية المشاركة.
  - 2- التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة، ومن جانب آخر التعرف على مفهوم الروح المعنوية، ومدى تأثير كل منها.
  - 3- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.

<sup>1</sup> - J.E Hunter-Impact of Management by Objectives on organized productivity-journal of applied psychology- april-1991-pp 322-36

4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات الفني تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات، وسبل علاجها.

5- تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض السلطة في المنظمة المبحوثة و دوره في تطوير وتحسين أداء المنظمة .

6- تقديم توصيات علمية، من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية عن استخدام تفويض السلطة في تحسين أداء المنظمة ، والتعرف على الجوانب السلبية لغايات تلاقيها.

#### خامسا - منهجية البحث:

لقد تمت دراسة وتحليل هذا النظام القائم بذاته بحيث تساعد في إيضاح المشكلة وتحديد أبعادها والحلول المناسبة لها. ويتكون هذا النظام من:

1- الموظفون.

2- إدارة القسم: مشرفين ورؤساء أقسام ومدراء.

3- البيئة المحيطة بنظام المشاركة.

وطبعا عملية المشاركة عملية مستمرة والتغذية الراجعة هي التي تجعلنا نصحح النتائج التي حصلنا عليها بغية البدء بعملية مشاركة جديدة.

وتعرض الباحث للدور الذي تلعبه المداخلات كل على حده. وبالتحولات التي تطرأ عليهم من جراء دخولهم في عملية المشاركة.

كذلك الأمر يرى الباحث أن العلاقة بين مكونات النظام هي علاقة ذات تأثير متبادل. والنقطة الأهم لنا هي معرفة تأثير العمال في الإدارة من جراء تطبيق عملية المشاركة،

وكيف لهذه المشاركة أن تؤثر فيهما، وكيف لكليهما أن يؤثر في الهيكل التنظيمي ويتأثر به.

## الفصل الثاني

### ماهية الإدارة بالمشاركة وأشكالها والتطورات التي أدت إليها

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.

المبحث الثاني: التطورات التي أدت إلى ظهور مفهوم المشاركة.

المبحث الثالث: أشكال الاشتراك في الإدارة.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان، فأى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لابد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لابد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي.

إن من أهم نتائج التطورات الصناعية والتقدم التكنولوجي بروز مؤسسات وشركات ضخمة، يعمل فيها عشرات الألوف من العاملين وقد ساهم نظام الاتصالات الحديث والفعال في كبر، حجم تلك المؤسسات وتوسع نشاطها، وقد اهتمت مدارس علم الإدارة بدراسة العنصر الإنساني، في تلك المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، أصلاً، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويخترن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر، فقامت بإجراء دراسات عميقة لمعرفة سلوكيات الأفراد ورغباتهم وعملت جهدها على إشباعها.

فإذاً العنصر البشري يعتبر غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها، إنه يمثل أهم الإمكانات الفنى تملكها الإدارة، فالإنسان يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية ومن هنا كان لابد للمهتمين بهذا العنصر وسلوكه من دراسته وتحديد أدواره الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية والإنتاجية على حد سواء.

وبناءً عليه فتحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، ولم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة. بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن، علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات. لقد اكتسب هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين في العملية الإدارية وبقضايا العمال وتبلور ليأخذ شكلاً كاملاً وليصبح في متناول الجميع. ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة.

وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يتدفق في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة. وقد اختلف مفهوم المشاركة بسبب عدة عوامل:

➤ نظرة المالكين للمؤسسة لعنصر العمل، وإقناعهم بجدوى وفائدة المشاركة.

➤ موقف القوى العاملة من عملية المشاركة.

فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده

وطاقتها لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي<sup>1</sup>.

وفي رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طوفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة<sup>2</sup>.

فالمشاركة إذاً تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع، بحيث يكون ذلك بين رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة، وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

نستنتج مما سبق إذاً:

➤ أن هناك رغبة حقيقية من جانب العاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في تحقيق عملية المشاركة الفعلية.

➤ تعتبر عملية التشارك في الإدارة عن مسؤوليات وواجبات على العاملين تحملها وكذلك عن حقوقهم فهي عبارة عن انسجام بين السلطة والمسؤولية.

وفي تعريف آخر المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها مما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما<sup>3</sup>.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوى المدير الذي يمثل الإدارة ومعاونيه الممثلين للعاملين فكرياً، ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً، وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة، فالاجتماعات الإدارية الدائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار، وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل، ووضع الحلول أو تطوير الأساليب، وهي في نفس الوقت الفني تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير، وتعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعروهم فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

وكذلك المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع. أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية<sup>4</sup>.

وقد عرف كيث وجيرلينغ النمط التشاركي في الإدارة على أنه >> ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها<sup>5</sup><<.

لقد جاءت كلمة نظامية في التعريف السابق ترجمة لكلمة Regular، التي يقصد بها الكاتبان بأن

<sup>1</sup> - Keith Davis 1966-human relation at work- Kogarkusha-co.ltd- Tokyo - second ed- new York-p427.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة - 1982- العامل البشري والإنتاجية- جامعة اليرموك - الأردن- ص 107.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي - فلسفة الإدارة - 1981 - ص 295.

<sup>4</sup> - بشير الخضر - 1986- المشاركة في الإدارة العامة - عمان - المجلة العربية للإدارة - عدد 9 - ص 83.

<sup>5</sup> - Kieth & Girling, R : (1991) Educational Management and participation. USA, Allyn é Baccon- p27-1991.

المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري في المؤسسات، وكلمة ملموس ترجمة لكلمة Significant، وذلك من أجل التمييز بين المشاركة التلقائية التي تحدث في المنظمة حتى ولو كانت تمارس بشكل سلطوي، كأن يفوض المدير مسؤولية مهام معينة لأحد الموظفين القدامى أو أصحاب الخبرة الطويلة. ويرى<sup>1</sup> Vann أن الأخذ بالنمط- التشاركي يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:

1- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

لقد اختلفت المفاهيم ووجهات النظر كما لاحظنا ولكن جميعها كانت تدور حول محور واحد وهو أن التشارك في الإدارة، أو الإدارة التشاركية، أو الإدارة بالمشاركة، كل هذه التسميات تعتبر من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعاملين، وتخفف من أشكال الصراع القائمة، إنها وسيلة لنجاح واستمرار عمل المنظمة، وبينتاجية عالية، شرط تطبيقها فعلياً وبالأسلوب الصحيح. ولكي تنجح عملية المشاركة لا بد من توافر عوامل منها:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية
- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلها للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- أن تمكنا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

---

<sup>1</sup> - Vann Allan – Shared Decision Making- Making- Effective Leaderchip – 1992 – Principale No 12 pp-pp 30-31.

## المبحث الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة عبر التاريخ

التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية في بعض الدول:

أول تطبيق لاشتراك العاملين في الإدارة في بريطانيا: إن تبوء إنجلترا مركز الصدارة في الثورة الصناعية نتج عنه تصدرها للمركز الرئيسي للاقتصاد العالمي في منتصف القرن التاسع عشر، كما أنها سيطرت بالتالي على جزء كبير من الجحارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت بوصفها الدولة الصناعية القائدة.<sup>1</sup>

إلا أن علاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة في هذا الوقت اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب أصحاب الأعمال على القوى العاملة متمثلة في فلسفة هذا العصر في إدارة المنشآت على أساس خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن وإدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء و صغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر. بالإضافة إلى اتجاهات أكثر لزيادة ساعات العمل اليومي ح تى وصل متوسطها في ذلك الوقت من 12 وحتى 18 ساعة في اليوم، مما أدى بالعمال بالانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم، ونتيجة لضغط العمال على الحكومة، فقد شكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير الحس المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال.<sup>2</sup> وفي عام 1937 عندما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور، أصدرت الحكومة في بريطانيا قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية، كما أن نشوء حكومة العمال عام 1945 على تأميم عدد من الصناعات وتنظيم إدارة هذه الصناعات في شكل مؤسسات نوعية، وما نتج عنه من مناقشات حول الطريقة التي تشكل على أساسها الأجهزة الإدارية لهذه الصناعات، إذا رأى النقابيون بأن يترك لهم العمال إدارة الصناعات المؤممة، أما الاشتراكيون النقابيون فقد كان رأيهم يتمثل في ضرورة الإشراف المباشر من جانب الحكومة على إدارة هذه الصناعات، وقد استقر الرأي النهائي على إشراف الحكومة على إدارة هذه الصناعات وإعطاء الإدارة للخبراء المتخصصين مع الاحتفاظ للعمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

ويرجى أوليفر كلارك أن المتاح الملائم لم يكن متوفراً بعد في إنكلترا لعملية التشارك الحقيقي للعاملين في تسيير موافق الوحدات الغني يعملون فيها، وذلك بالرغم من التوجهات الاشتراكية القومية الفني تسود الفكر الاقتصادي البريطاني. وقد دعا المديرون إلى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية.<sup>2</sup>

اشتراك العاملين في الإدارة في فرنسا:

تعتبر فرنسا من أوائل الدول التي سارت على منهج الثورة الصناعية، كما أن القوى العاملة في فرنسا تعتبر في مقدمة البلاد التي عانت من آثار الثورة الصناعية نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى

<sup>1</sup> - مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية — المملكة المتحدة — النظام السياسي والاقتصادي — 1964 — ص 3-4.

2- Collaboration between public authorities and workers organization I-L-I-R. Decembre 1957 pp. 167-187.

<sup>2</sup> - Oliver Clark -1980- Workers Participation in management in Great Britain Geneva- International Institute for Labour Studies.No,58 P1-24.

أنواع الاستغلال البشري على العاملين بمنشآتهم دون أي اعتراف بأدمية العامل أو حقه المشروع في ناتج جهده، ويكفي أن نعرف أن ساعات العمل اليومية وصلت في وقت من الأوقات في فرنسا إلى 18 ساعة يومياً (في نهاية القرن الثامن عشر وحتى نهاية القرن التاسع عشر) دون تمييز بين فئات العمال من الصغار أو النساء أو الرجال، وفي خلال هذه الظروف السيئة لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ أي قرارات داخل المنشأة، وإزاء إصرار أصحاب الأعمال على أسلوب معاملة القوى العاملة طبقاً للمفهوم السابق عرضه، تكونت في الاتجاه المضاد تنظيمات العمال السرية التي أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات وفرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصلحة العاملين في مواجهة أصحاب الأعمال. ثم امتد النشاط العمالي بعد هذه المرحلة يروج لفكرة إشراف العاملين على المنشآت الفني يعملون بها، حتى أمكن للفكرة أن تنجد مجالها للقبول لدى الرأي العام الفرنسي في عام 1920، غير أنها استمرت بعد ذلك بالظهور تارة وفي الاختفاء تارة أخرى. كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة.

حتى صدور الدستور الفرنسي في عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة. ثم ظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص التي تضم أكثر من 50 عاملاً وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثله ومدربين وثلاثة من العاملين حسب حجم المنشأة، ويتم اختيار مندوبي العاملين طبقاً لقاعدة التمثيل النسبي (موظفين وعمال)، وطائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف مثل المهندسين ورؤساء الأقسام. وطبعاً تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين العاملين والإدارة.

وعلى رغم الاهتمام المبكر للرواد الفرنسيين في مجال دراسة الإدارة، وبالذات هنري فايول، فإن مفهوم المشاركة في الإدارة، يعتبر مفهوماً حديث العهد على الفكر الإداري الفرنسي<sup>1</sup>. ويعود السبب في هذا التخلف على طريق التشارك في الإدارة إلى عدة أسباب منها:

➤ النزعة الفردية وحب التملك لدى أصحاب الأعمال، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالتشارك في الإدارة أو اتخاذ القرار.

➤ سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأوساط غير راغبة في الدخول من حيث المبدأ في أية محاولات لإشراكهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها.

➤ جو العلاقات السائدة الذي كان يعتمد على الإضرابات وعدم التفاهم بين العاملين وإدارة الشركات لمناقشة مواضيع الخلاف.

وفي عام 1982 صدر قانون (أورو) الذي يشكل خطوة متقدمة لتشجيع المفاوضات والمشاركة، ولكن دون تغيير جذري لدور الدولة والمركزية في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> -L.Greylie de belle comle,1978- Workers participation in management in France- Geneva International Institute Labor Studies. No34,P96.

إن المبادئ الأساسية لقانون أورو هي:

- 1- الجمع بين اللجان الصحية واللجان المختصة بظروف العمل.
  - 2- خلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل.
  - 3- مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون.
  - 5- حق إطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في المشروع.
  - 6- حق إبلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في المشروع.
- كما يركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي، حيث أنه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في المشروعات أو المنشآت الصناعية أو التجارية أو الزراعية، فإن العاملين يستفيدون من حق التعبير المباشر والجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه، وأيضاً حول تجديد لإمكانية القيام بأعمال تهدف إلى تحسين ظروف العمل في المشروعات<sup>1</sup>.

اشترك العاملين في الإدارة في ألمانيا:

تعتبر ألمانيا من أكثر الدول الغربية قدماً وتوسعاً في إشراك العاملين في الإدارة، لقد تم تكريس هذه المشاركة في دستور عام 1849 ومنذ عام 1864 منح المشرع العاملين صوتاً محدوداً داخل المنشأة، ثم صدر بعدها قانون في عام 1920 الذي أعطى للجان الفني تمثيل العاملين الحق في أن يجلسوا ويصوتوا في مجالس الإدارة، لكن هتلر ألغى هذا النظام، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد نظام المجالس إلى حيز التطبيق.

ثم صدرت القوانين في 1976 تسري بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر، بالإضافة لوجود نظام آخر للمشاركة يسمى (مجلس الإشراف) هذا المجلس له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها، والمتعلقة بالشركة التي يعملون فيها، وفي عام 1981 صدر القانون الذي أقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمد عليها، وما يميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Mohammad Alkharouch-1988-Le Social et l'Organisation du Travail, Thes d'Etat,U,L,P,France-p191-197.

<sup>2</sup> - Frederick,Furstenberg,1978-Workers Participation in in management in the Federal Republic of Germany-edGeneva- International Institute for Labour Studies, 2<sup>nd</sup>,P12.

## اشترك العاملين في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:

يرتبط تاريخ الكفاح العمالي في أمريكا بنفس الأدوار التي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، وذلك بسبب ارتباط الولايات المتحدة بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنكليزي لفترة طويلة، وذلك بسبب احتلال بريطانيا لأمريكا.<sup>1</sup> وفي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الإقطاعي الذي كان يمثل الهيكل الجوهري لحركة الاقتصاد القومي، حيث انقسم المجتمع إلى إقطاعيات يملكها السادة (أصحاب الأعمال) ويعمل فيها العمال، وقد طبق المشرع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقاً في إنجلترا، مما أدى إلى إعطاء السلطة لأرباب الأعمال لأن يجبروا العمال على العمل ولو كان ذلك رغماً عنهم، بل وبالأجر الذي يحدده.<sup>2</sup>

وإذا نظرنا إلى الوضع العمالي في تلك الفترة في أمريكا (بعيد الحرب العالمية الثانية) فلا يمكن القول أن نظام الاشتراك في الإدارة موجود في المجتمع الأمريكي، على شكل مفهوم عام تتفق عليه الصناعة الأمريكية، ولكن التطبيق يختلف من منشأة لأخرى طبقاً لأهداف أصحاب الأعمال الخاصة من الأخذ بالنظام.

وظهرت أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين في مصانع بالتيمور وأوهايو وسكك حديد أوهايو وشيكاغو، وكانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت أسس جديدة للأجور مثل الأجر مقابل الإنتاجية، ولم يكن الهدف فقط مادياً بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين وعدم إدخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط ومشروعات الإدارة.<sup>3</sup>

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، بغض النظر عن اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فإذا الاتجاه اليوم نحو إعطاء الإنسان مزيداً من الحرية في المجالات الحياتية كافة، ولاحظنا كيف أن مفهوم التشارك مع العاملين في الإدارة قد ظهر كنتيجة للأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي سادت في مطلع القرن الماضي، وهي النهاية الطبيعية لمسيرة طويلة من تفاعل الممارسة الإدارية مع التيارات الاقتصادية التي أثرت على المجتمعات الأوروبية بوجه خاص بدءاً من الثورة الصناعية وحتى الحقبة المعاصرة.<sup>4</sup> يرى البعض أن ظهور هذا النمط من الإدارة مرتبط تاريخياً بالمشاركة السياسية، أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته أو دولته، وينسب هذه إلى تجربة الديمقراطية الأثينية (في اليونان القديم)، وبرغم أن الديمقراطية لم توجد في اليونان القديم فقط، ولكن اليونان كانت

1- هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة د. راشد البراوي، مطبعة المعرفة، 1961، ص1-14

2- جايمس ماييرز وهاري ليدلر، ترجمة حسن العباس، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص1-14

3- جايمس ماييرز وهاري ليدلر، ترجمة حسن العباس، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص1-14

4 - عبد المجيد الدهلاوي — نحو معالجة جذرية لقضية اشتراك العاملين في الإدارة، مجلة تنمية المجتمع، الرياض

المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديمقراطية والمشاركة.<sup>1</sup>

وفي زمن ظهور الاشتراكية ارتبطت هذه الفكرة بالأفكار الاشتراكية التي سادت في ذلك العصر، لقد اعتبرت هذه الأفكار مظهراً مهماً من مظاهر الاهتمام بالمشاركة، هذه المشاركة بدأت تتخذ طابعاً اقتصادياً وباعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي ومتأثرة به، واعتبر الفكر الاشتراكي مثلاً للمشاركة الكلية ابتداء باتخاذ القرارات وانتهاء بالمشاركة في الأرباح.

وعلى الصعيد العملي بدأت التطبيقات العملية للمشاركة، فأصبح العاملون يساهمون عن طريق لجان أو ممثلين في تحديد الأجور وساعات وظروف العمل، ويقول أحد الاقتصاديين أنه إذا وجهت الإدارة العلمية في الطريق الصحيح، فإن العامل لا يحصل على نصيب عادل في الأجر فقط، بل ويحصل على نصيب عادل في الأرباح الناتجة عن تحسين الصناعة أو رفع الطاقة الإنتاجية، ولكي يحصل هذا لا بد من إدخال الإدارة العلمية.

وقد أكد روبرت فالانتان: أن الحاجة إلى مساهمة العامل في كل إجراء تؤثر على العامل. وكذلك أكد التون مايو: أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وتحسين الروح المعنوية، والرضا عن العمل، والتقدير من قبل الجماعة، وأهمية التنظيم غير الرسمي.<sup>2</sup> وفي العصر الرأسمالي فكان الإيمان بحق الفرد في أن ينهي ملكيته وثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك عن عدم مساواة وتفاوت في الثروات. وكانت العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي قد أدت إلى ازدهار فكرة التشارك في الإدارة وتطورها في النظام الرأسمالي، لقد كانت الحركة الاشتراكية محركاً لبعض التطورات في النظام الرأسمالي والبحث عن وسائل وأفكار وطرائق جديدة لتجاوز العقبات التي فرضها الفكر الاشتراكي.

وبالنتيجة يمكن القول أن أسلوب التشارك في الإدارة لم يكن محض المصادفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، هياً المناخ لنجاح العديد من التجارب، ومخلفاً وراءه آثار تستحق التقييم. اشتراك العاملين في الإدارة في الوطن العربي:

طبعاً نظراً لضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري، وبسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة في الوطن العربي فإن تدارك العاملين في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة لم تظهر في البلاد العربية إلا في وقت متأخر. وقد كانت الأفكار الاشتراكية في بدايات الستينات ساعدت في تأييد فكرة تشارك العاملين في الإدارة.

في مصر مثلاً اقتضت مساهمة العمال في الإدارة قبل عام 1961 على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية.<sup>3</sup>

وفي الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة وقد تم الاعتماد على

1- أحمد شلبي ابراهيم — 1985 — تطور الفكر السياسي — دراسة تفصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة - دار الجامعة، بيروت، ص 27

2- صلاح الشنواني — إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المديرية — 1977 - القاهرة، ص 644

3 - عبد السلام عباد — 1982 — التجربة المصرية في الإدارة بالمشاركة، مجلة تنمية المجتمع — الرياض — ص 11-17.

الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيين يديرونها.  
وكذلك ظهرت في كثير من الدول العربية فكرة التشارك في الإدارة مثل سوريا عام 1963 وليبيا  
عام 1973 واليمن عام 1969.

ولكن بقيت العملية الإدارية في بلادنا العربية تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين  
والإدارات التابعين لها، ومن خلال هذا الاستعراض نجد أن نظام الإدارة التشاركية أخذ به في كثير  
من دول العالم، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي في هذه البلاد.  
وقد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في تطبيق هذا النظام وتختلف  
باختلاف الأهداف التي تقوم عليها.

### المبحث الثالث: أشكال الإدارة بالمشاركة

#### أولاً - المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.

وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل معينة:

- كبر نمو المنظمات وتضخم حجمها.
  - الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
  - ما لمس الخبير ووضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
  - إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.
- هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة، وذلك حسب المتدرج التالي:

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً في عملية صنع القرار	0%
السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة	25%
استشارة المرؤوسين أحياناً في أمور بسيطة	50%
استشارة المرؤوسين في قرارات هامة	75%
اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية صنع القرار	100%

ويقول لاندبرج: بينما يمكن أن يشار لشخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقوم البدائل. وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري

لتنظيم، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد<sup>1</sup>.  
ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها:

- 1- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.
  - 2- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - 3- المسافة بين الرؤساء والعاملين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة<sup>2</sup>.
  - 4- سرية القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا تؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.
- كما أن عملية المشاركة في صنع القرار وحتى اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها متغيرات وعوامل كثيرة نذكر منها:

- طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشمولية مضامينه.
- عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.
- مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.
- طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.
- النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها<sup>3</sup>. فإنما عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات، تعتبر خطوة إيجابية لكل الأطراف، للإدارة والعاملين، وجودة العمل المقدم على حد سواء، وهي إذا ما طبقت بالشكل الفعلي والصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الخلاق والتنفيذ السليم من

1 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد 69 ، 2003  
2 - د. عبد الهادي الجوهري — د. إبراهيم أبو الغار — مندل سوسولوجي — دار المعرفة الجامعية، 1998  
3 - عامر الكبيسي — عادل حرحوش — 1989 الإدارة بالمشاركة — بغداد — التنمية الصناعية العربية — عدد 19 — ص 9.

قبل كل العاملين في المنشأة.

تجدر الإشارة أخيراً إلى أن عملية اتخاذ القرارات بالتشارك بالرغم من الإيجابيات التي تميزها إلا أنه تواجهها بعد المشكلات ولها بعض السلبيات.

والاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات فقد اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

أ - اللجان:

أكد بعض الدارسين أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:

#### 1-الرأي الجماعي المتكامل:

فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أحسن من القرارات الفردية، لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، على اعتبار أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار، بالإضافة إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب، الذي يصبح قراراً فيما بعد.

#### 2-التنسيق:

وذلك إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.

#### 3-التعاون:

فوجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة، يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق روح الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ ما تتوصل إليه اللجنة.

#### 4- التطوير الإداري للمرؤوسين:

فلا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول، يعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء وإغناء تجاربهم ومعارفهم لكي يتمكنوا من شغل مراكز إدارية أعلى في المستقبل.<sup>1</sup>

#### ب - عن طريق مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحد أشكال المشاركة بالإدارة وقد عرفه بعضهم على أنه: << السلطة العليا في المشروع والرأس المفكر والمهيمن على وضع الخطط العامة ورسم السياسات العامة للمشروع وتصريف أموره بما يحقق أهدافه المنشودة، وبصفة عامة فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض المشروع>><sup>2</sup>.

يتم تعيين هيئة مجلس الإدارة في الشركات من قبل الشركاء والمالكين ويتم تعيين رئيس لمجلس الإدارة بناء على ترشيح من قبل المشاركين بشكل أساسي والموافقة عليه، ويتولى رئيس الإدارة دعوة المجلس للانعقاد ورتاسة اجتماعاته والتنسيق بين آراء الأعضاء وتنفيذ قرارات المجلس وإبداء النصح والإرشاد لكبار موظفي المنظمة في مسائل السياسة العامة وتمثيلها في علاقاتها الخارجية مع الغير،

1 - سيد الهواري — الإدارة — الأصول والأسس العلمية — ص201 — 1977 — مصر  
2 - د. زكي محمود هاشم — الإدارة العلمية — وكالة المطبوعات — الكويت — 1981 — ص63

والاشتراك مع الأعضاء في توجيه أعمال وشؤون المنظمة والرقابة على تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لعضو مجلس الإدارة فليس له اختصاص منفرد، وإنما هو يعمل مع المجموعة باعتباره عضواً في المجلس، ونتيجة أعمال المجلس تظهر بقرارات يصدرها المجلس، وليس بقرارات فردية، وقد يمارس عضو مجلس الإدارة عملاً آخر بجانب عضويته ويعتبر هذا العمل منفصلاً ومستقلاً عن عمله كعضو في مجلس الإدارة، فهو كعضو ليست لديه أية مسؤوليات تنفيذية ولكن هو كمدير تنفيذي يقع على عاتقه مسؤوليات تنفيذية في المجال الذي يشرف عليه. واشتراك الإدارة التنفيذية في عضوية مجلس الإدارة مفضل من الوجهة العلمية باعتباره يتيح للمجلس أن يضم معارف وخبرات بالمشكلات الفنية والتفصيلية في المشروع.

وأما كيفية متابعة مجلس الإدارة لتنفيذ القرارات الصادرة عنه، فإنه عادة ما يندب أحد أعضائه ويسمى بعضو مجلس الإدارة المنتدب، مهمته الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس والإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات العامة التي قررها، وتحدد أبعاد السلطة المخولة لعضو مجلس الإدارة المنتدب عند انتدابه وتوضح التصرفات التي يحق له أن ينفرد بإجرائها الفني لا تستدعي انعقاد المجلس للبت فيها، وعلى ذلك فالعضو المنتدب هو عين مجلس الإدارة الساهرة على تنفيذ الخطط والسياسات العامة للمشروع، وفي الوقت نفسه هو عضو في مجلس الإدارة، حيث يشارك في وضع الخطط والسياسات العامة، ومن ثم يتولى بشكل فردي تفسير الأهداف والخطط والسياسات العامة ويضعها موضع التنفيذ العملي ويقوم بمراقبة تنفيذها وتقييم الأداء والنتائج في الإدارات والأقسام للوقوف على أسباب الانحرافات.

ولكن على الرغم من أهمية دور مجلس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن بعض الكتاب أشاروا إلى المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في ممارسته لهذا الدور وتتركز هذه المشاكل في ما ينشأ من خلاف بين الأعضاء المعيّنين والمنتخبين في المجلس الذي يؤدي إلى إقامة كل فريق العقبات أمام الفريق الآخر مما يعيق اتخاذ قرارات فعالة<sup>1</sup>.

فالأعضاء المعيّنون يتعرضون للتشهير بهم من قبل الأعضاء المنتخبين أثناء عملية الانتخابات لمجلس الإدارة، يضاف إلى ذلك أن سلوك الأعضاء المنتخبين يتنافى في كثير من الأحيان عن أسلوب القيادة الرشيدة، إذ غالباً ما يتدخلون في أعمال المديرين التنفيذيين، ويوحدون بأسرار العمل عن عدم تقدير للمسؤولية أو على سبيل التفاخر بما لديهم من سلطة ونفوذ، فضلاً عن بعدهم عن أصول القيادة السليمة، زد على ذلك محاولة بعضهم تحقيق بعض المكاسب الشخصية على حساب المصلحة العامة. وكذلك يواجه بعض الأعضاء المنتخبين الكثير من المشاكل التي تتمثل أغلبها في تكتل الأعضاء المعيّنين ضدهم عند اتخاذ بعض القرارات الهامة، ويمكن إرجاع سبب هذه المشكلة إلى جوانب سلوكية نابذة من عدم ثقة الأعضاء المعيّنين بالمنتخبين، مما يؤدي إلى مناقشة الأعضاء المعيّنين للقرارات الهامة بعيداً عن الاجتماعات الرسمية التي تضم الطرفين ثم مفاجئتهم بها عند انعقاد مجلس الإدارة، وغالباً ما تصدر هذه القرارات دون رضا الأعضاء المنتخبين عنها كاملاً ومما

1 - نواف كنعان — اتخاذ القرارات الإدارية — دار الثقافة — عمان — 1992 — ص 221

يساعد على ذلك تضمن رؤساء مجالس الإدارة مع الأعضاء المعينين في حالات كثيرة، بالإضافة إلى عدم تفرغ الأعضاء المنتخبين للعمل القيادي بمجالس الإدارة.

ولهذا نجد مما سبق الخلاف بين الأعضاء أمر لا يُستهان به، إلا أنه يمكن معالجته أو التخفيف من آثاره عن طريق تحقيق المتطلبات اللازمة لمجلس الإدارة التي تمكنها من اتخاذ قرارات فعالة. فمن الضروري مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة، بحيث يتوافر فيه ممثلون عن الإدارات المختلفة وعن الهيئات الخارجية ذات المصالح المتبادلة مع المنظمة وممثلون عن المساهمين إن وجدوا وممثلون عن العمال والموظفين، وذلك لما لهذا من فوائد في كسب تعاون الفئات الممثلة في المجلس، وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل مما يساعد بالتالي على اتخاذ قرارات فعالة.

ويجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممن تتوافر لديه القدرة العملية والنزعة الديمقراطية وأن يتقن فن إدارة الجلسات بالشكل الذي يغطي جميع جوانب المشكلة.

أما بالنسبة للأعضاء المشاركين في المجلس فيتوجب عليهم عند المشاركة في اتخاذ القرارات أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار والمناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التي تتميز بالفطنة وحسن التمييز، فيجب على كل عضو أن يتفهم حقيقة الدور الذي يقوم به وأن تكون لديه الرغبة والقدرة على النقد البناء.

وبذلك نجد أنه على ضوء توفر المتطلبات السابقة يمكن معالجة المشاكل التي تعرض لها مجلس الإدارة عند ممارسته لدوره أو الحد من آثارها السلبية قدر الإمكان وبالتالي الوصول إلى قرارات فعالة.

ج - المؤتمرات والاجتماعات:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومروؤسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها. ومثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لإطلاع مروؤسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى مروؤسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي<sup>1</sup>.

ومما سبق نجد أنه عن طريق هذه المؤتمرات يمكن أن يتحقق الكثير من المزايا. فالمدير يجعل مروؤسيه يشعرون أن مقترحاتهم وأرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً، كما أن المؤتمرات تفيد في إلقاء الضوء على المشاكل، وحلولها، ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد، فضلاً عن أن مشاركة المرؤوسين مع مديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت عملياً أن مثل هذه المؤتمرات تتيح الفرصة للمدير لشرح المواقف لمروؤسيه وإظهار

حاجته لأرائهم لوضع الخطط وأنسب الحلول نتيجة لتبادل الرأي، ويجعلهم يتعاونون لتنفيذ القرارات التي أسهموا في صنعها ومراقبة تنفيذها حتى تحقق الهدف منها على النحو الذي يرتضونه جميعاً، ويرى هاينز أن المزايا السابقة لن تتحقق ما لم يتم تطبيق إرشادات معينة لإدارة الاجتماعات وهذه الإرشادات هي<sup>1</sup>:

1- إعداد مكان مناسب لعقد الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً.

2- الإعلان عن الهدف من الاجتماع: وذلك للقضاء على أي سوء تفاهم يؤثر في سير الاجتماع.

3- اختيار المشاركين: كقاعدة عامة، يجب أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن، ولكن الغرض

من الاجتماع هو الذي يتحكم بعدد المشاركين، أي إنه إذا كان الغرض من الاجتماع حل مشكلة، فهناك حاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة. أما إذا كان الغرض من الاجتماع اتخاذ القرار فهناك حاجة لإشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار.

أما إذا كان الاجتماع بغرض توصيل معلومات فيجب تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فيجب تحديد من سيتأثرون ويستطيع الإسهام بهذه المناقشة.

4- إعداد جدول أعمال لتحديد موضوعات المناقشة والوقت اللازم للاجتماع.

5- تركيز المناقشة في الاجتماع على الموضوع المقرر.

6- إشراك جميع الحاضرين في المناقشة وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وعدم التقليل من قدر

أي من المجتمعين بسبب مشاركته، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة، ومن الخطورة بمكان أن يدعي المدير لنفسه الاقتراحات والآراء التي يقدمها رؤوسه لأن إدراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات، على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التي يستهدف المدير من ورائها الحصول على موافقة رؤوسيه.

7- إنهاء الاجتماع بملخص عما تم إنجازه بحيث يتم استعراض ما اتخذ من قرارات وما خطط

من أعمال.

8- تقييم الاجتماعات من حين لآخر بغرض تحسين جودتها، وهناك ثلاث طرق عامة لإجراء هذا

التقييم وهي: الاستبيان والمقابلة والتقييم الذاتي.

9- إعداد وتوزيع قائمة بالقرارات التي يتم اتخاذها وخطط العمل التي تم إعدادها في الاجتماع،

حيث يتمتع هذا الأجواء اختلاف الآراء عما تم الاتفاق عليه مع مرور الوقت.

د- حلقات الجودة:

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (Quality) على مدى العصور.. ابتداء من مفهوم جودة

المنتج النهائي ووصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فبعد أن

1 - ماريون إي هاينز — إدارة الأداء — دليل شامل للإشراف الفعال — معهد الإدارة العامة — الرياض 1984 - ص 392-398.

كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبط مراقبة هذه العملية (إن كانت إنتاجية أو خدمية) للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة. وإن أي اختلاف أو فرق ما بين الناتج وبين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العملية (أو النظام) وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها<sup>1</sup>.

ويقصد بحلقة الجودة النوعية Quality Circles ذلك الأسلوب الإداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرار أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة والفعالة لرفع مستوى العمل وحل مشكلاته.

إن بداية حلقات الجودة كانت في المدرسة اليابانية والتي تأسست برعاية مفكر الجودة كارو ايشيكاوا والتي بدأها عام 1960 ولقد حقق تطبيق حلقات الجودة ومفاهيمها نجاحاً لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية<sup>2</sup>.

وتبلورت هذه الفلسفة مع مرور الزمن لتنتقل إلى الأشكال الأخرى من المنظمات الخدمية والإنتاجية والتعليمية وغيرها.

تعتبر حلقات الجودة أو دوائر النوعية أحدث الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة. ولقد كان الهدف من وراء عمل حلقة الجودة هو التخلص من عيوب العمل من خلال المشاركة الجماعية كل من الرئيس والمرؤوسين من خلال فكر منظم يهدف لحل مشكلات العمل. وإن كان هناك العديد من المآخذ والنقد على أسلوب حلقات الجودة لتركيزها على الحل أكثر من المنع والوقاية فالتصحيح جزء من حل المشكلة وليس كلها.

ومن مزاياها الرئيسية التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص وحرية الفرد في إبداء رأيه وسماع الطرف الآخر.

وإن إيمان قيادي المنظمة أي كان نوعها بضرورة التحسين والتطوير المستمر هو ما يدعم استمرار حلقات الجودة وتطبيق منهجيتها والتي لاقت قبولاً في العالم. وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها

1 - إدارة الإنتاج والعمليات — الأستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي — دار وائل للنشر — 2000 — عمان — الأردن ص493.

2 - د. هاني العمري — إدارة الإنتاج والجودة الشاملة — جامعة الملك عبد العزيز — قسم إدارة الأعمال — محاضرة على الانترنت.

وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وعادة تجتمع كل دائرة، بشكل دوري لمناقشة المشروع المكلفين بدراسته وهذا المشروع قد يتعلق بمشكلة نوعية يكون قد لاحظها واحد أو أكثر من أعضاء هذه الدائرة، وربما يقترح هؤلاء بأن المشكلة المتعلقة بالنوعية تعتبر مشكلة خطيرة، فيقررون مناقشتها مع أعضاء آخرين من الدائرة بمن في ذلك المشرف نفسه، وعندها فإن المجموعة تبدأ بإجراء دراسة منتظمة للمشكلة، فتأخذ بجمع الإحصائيات التي تتعلق بنوع وطبيعة هذه المشكلة، وربما تقوم بتعداد العيوب في كل منتج أو خدمة وفي كل مراحلها، وفي نهاية فترة الدراسة التي قد تستغرق عدة أسابيع، يجتمع الأعضاء ثانية لتحليل البيانات ورسم الخرائط والرسوم البيانية لتحديد مصدر المشكلة. وبمجرد تحديد هذه المشكلة، يقوم أعضاء الدائرة باقتراح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتصحيح الوضع، فإذا كان بالإمكان تطبيق هذه الخطوات بالكامل من قبل أعضاء الدائرة أنفسهم، فإنهم سيتولون تنفيذ هذا الاقتراح، أما إذا كانت المشكلة أوسع نطاقاً فقد يدعو الأعضاء إلى تشكيل فريق لمراقبة النوعية، لتقصي مصدر المشكلة على مستوى المؤسسة بأجمعها، أو قد يرفعون توصية إلى المستويات الأعلى من الإدارة بخصوص الحل المقترح وفي النهاية، يتم تحديد الحل المناسب وتنفيذه. وتظهر نتائج الدراسة في النشرة التي تصدر عن الشركة وتعال الدائرة ما تستحقه من تقدير على التنفيذ الناجح لمقترح حل المشكلة، وإذا كان هذا الحل يتصف بالابتكار أو بالأهمية الخاصة يجري ترشيحه لنيل جائزة تقديرية .

وتقوم الشركة بدورها بإعداد تقرير توزعه على موظفيها بالأثر الجماعي للمقترحات التي جرى تنفيذها، بحيث يعود بإمكان كل شخص ملاحظة العلاقة بين ما ينجزه من عمل ناجح من جهة، وبين الأرباح التي تحققها الشركة والمكافآت التشجيعية.

فمشاركة هذه الدوائر مع الإدارة في تحمل مسؤولية رصد وحل مشكلات التنسيق والإنتاج، هو الذي يعطي الإدارة الفكرة الواضحة عن أية تجاوزات تحصل في الشركة، وهذه الدوائر هي التي تعلن هذه التجاوزات على الملأ، ولهذا السبب فإن دوائر النوعية هذه تعتبر وسيلة نافعة في الوصول إلى مستوى رفيع من النوعية، وإلى التحسن في الإنتاجية والارتفاع بالروح المعنوية للموظفين<sup>1</sup>.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة، دون أن تضخم دور العاملين في الأداء.

وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية، حيث أنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

إلا أن هذا النظام لم يحقق نجاحاً في التطبيق بقدر النجاح الذي تحقق في اليابان، وخاصة بعد تطور مفهوم الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان التركيز في قبل الحرب على المجهود الحربي، وقد لخص بعض الباحثين اليابانيين تطور مفهوم الجودة في اليابان من خلال الخطوات التالية:

1- ملائمة المنتج للمعايير Fitness to Standard: أي المطابقة للمواصفات المحددة التي وضعها

1 - وليم أوشي — النموذج الياباني في الإدارة — معهد الإدارة العامة — الرياض — 1986 — ص326.

المصمم، أي تحقيق أهداف المواصفة.

2- ملائمة المنتج للاستخدام Fitness to Use: أي معرفة حاجات المستهلك وتحديدتها من خلال

الأبعاد التالية التي حددها جوران:

أ - جودة التصميم Quality of Design

ب - جودة المطابقة Quality of Conformance

ج - الإتاحة: Availability

د - السلامة Safety

هـ- الاستخدام الحقلي Field Use

3- ملائمة المنتج للتكلفة Fitness to Cost: ويقصد بها تحقق الجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة.

4- ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة Fitness to Latent Requirements: وتعني المساعدة في تحديد

حاجات المستهلك قبل أن يكون المستهلك قد علم بها، ومثال ذلك، قامت شركة تويوتا اليابانية بإضافة أماكن مفاتيح الباب والتشغيل لكي يستطيع المستخدم الوصول إليها في الظلام<sup>1</sup>.

حيث يؤكد اليابانيون بأن نجاح دوائر مراقبة النوعية لا يعتمد على الأسلوب وإنما على الجانب

الإنساني من أهداف الإنتاج وقد حدد اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين الأهداف الأساسية لهذه الدوائر كالتالي<sup>2</sup>:

1- المساهمة في تطوير المؤسسة وتحسين مستوى العمل.

2- احترام الجانب الإنساني.

3- إبراز كامل القدرات الإنسانية.

وبناءً على ما سبق نجد دوائر الجودة تخفف بعض الشيء من درجة مقاومة التغيير الموجودة في المنظمات، لأن عدة عقول تعمل على حل المشكلة، وبالتالي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية بنتيجة شعور العاملين بأهميتهم وبالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وحرصهم على تنفيذ القرارات التي أسهموا في اتخاذها، ولكن على الرغم من كل المزايا السابقة إلا أن حلقات الجودة يمكن أن تتطلب زمناً أكثر للوصول إلى حل ما، لذلك لا بد من تطبيق شروط فاعلية دوائر مراقبة الجودة التي أكد عليها بعض الباحثين وذلك لمعالجة السلبيات أو التخفيف من أثارها قدر الإمكان، وهذه الشروط يمكن أن نحددها بما يلي<sup>3</sup>:

1- يمكن أن تستغل المنظمة إمكانيات وطاقات موظفيها الكامنة بالتركيز على تدريبهم وإشراكهم في

السلطة للتأثير في ما يتخذ من قرارات. فمن غير التدريب، فإن الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرارات

ستؤدي فقط إلى الشعور بالإحباط والتناقض. ومن غير سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن ما

يصرف على التدريب من أموال دون طائل سيؤدي أيضاً إلى الشعور بالإحباط والتبذير الذي لا طائل

1 - إدارة الإنتاج والعمليات — الأستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي، دار وائل للنشر، 2000، عمان، الأردن — ص535.

2 - وليم أوشي — النموذج الياباني في الإدارة — معهد الإدارة العامة — الرياض — 1986 — ص 327.

3 - وليم أوشي — النموذج الياباني في الإدارة — معهد الإدارة العامة — الرياض — 1986 — ص330.

من ورائه.

2- وبالطبع فإن التطبيق الناجح لدائرة المراقبة النوعية لا يمكن أن يتم إلا عندما تفهم الإدارة المتوسطة والعليا بصدق الظروف الملائمة لنجاح البرنامج، وأن تقدم الدعم اللازم لذلك. وهذه بدورها تعني أن الفئات التنفيذية من المديرين أن تقدم كافة أنواع الحوافز بعيدة المدى، لتحقيق التعاون على أدنى المستويات.

3- ينبغي أن تصمم أنشطة هذه الدوائر بشكل يساعد على الارتقاء التدريجي بالروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن من أهداف هذه الدوائر إيجاد علاقات عمل تتصف بالانسجام، فإن هذه العلاقات يجب ألا توجد بالقوة وإنما ينبغي لها أن تظهر بشكل طبيعي وتلقائي، فبدلاً من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجبات العمل بحزم وحسبما تم تعليمهم عليه، فالأفضل أن يشجعوا على التفكير بما يدور من حولهم، وأن تتاح لهم فرصة إلقاء الأسئلة والاستفسار كلما واجهتهم مشكلة.

فلماذا لا تتاح لهم الفرصة للتطوير أو التعبير عن آرائهم أو على الأقل عوض ما يجدونه نافعاً من المعلومات لتحسين مستوى العمل على رؤسائهم، إذا كانت طبيعية التطوير هذه تستدعي استخدام السلطة والتنسيق على مستوى أعلى.

4. لابد من إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لما يقدمونه من أعمال، فمن الرغبات القوية للعاملين تحقق دخل أفضل. ومن أهداف دائرة مراقبة النوعية بطبيعة الحال زيادة دخل العاملين، لأن أنشطة دائرة مراقبة النوعية هذه تعزز من إمكانيات الشركة لتحقيق الربح، وبالتالي تساعد على زيادة دخل أولئك الأفراد الذين ساهموا من خلال أنشطة هذه الدائرة في تحقيق الأرباح الصافية.

أما البعض الآخر فلم يؤكد على الجانب الإنساني في نجاح عمل حلقات الجودة، وإنما أكد فقط على ضرورة توفير مهارات حل المشكلات لدى العاملين وحيازتهم المعلومات اللازمة وتوفير الزمن اللازم لديهم للمشاركة في أنشطة حلقة الجودة، وضرورة تقديم الإدارة للدعم المالي اللازم لتنفيذ مقترحات العاملين<sup>1</sup>.

ولذلك يرى الباحث ضرورة تطبيق الشروط السابقة كلها مجتمعة، أي التركيز على الجوانب الفنية والإنسانية معاً، حتى تتصف النظرة بالشمولية، ولا تركز فقط على الأمور الفنية والمادية والزمنية.

إيجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

1/- الإيجابيات:

1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين،

1 - د. أكرم شورا — إدارة الإنتاج والعمليات — منشورات جامعة دمشق — 1995 — ص 327.

فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3- إن للمشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

2/- السلبيات:

1- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد تؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً، لا فعلياً.

2- الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.

3- نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات<sup>1</sup>.

الاحتياجات التي يجب اتخاذها على مشاركة الأفراد في القرارات:

1- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المتاح الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

فإذا من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع ورغبات المرؤوسين، وتحفيز قدراتهم، وتحميلهم جزءاً من المسؤولية بناءً على رغبتهم، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ثانياً- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير الكامل.

وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار

1 - محمود عساف — اصول الادارة — منشورات جامعة المنصورة — 1986.

والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:  
1- فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو بفشلها. فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية.

بتعبير آخر لا تقتلوا أية فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

فإن الابتكار قام على الإبداع لا تقليد الآخرين. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

2- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها<sup>1</sup>.

ويقول ديفيد فريمانتل في كتابه المدير الخارق:

عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطاً. وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت، وأي مؤسسة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقمع في النهاية مزيداً من النجاح لها، وذلك لأن خارج أبوابها.عالم متنافس متحرك دائم التغيير والتهديد والتحدي ويتطلب دائماً استجابة مبدعة.

يعد المدير الخارق مبدعاً ويشجع على الإبداع ويسعى دائماً إلى وسائل جديدة تشجع فريقه على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية، فسيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة ويساعد في إيجاد وسائل تنفيذ هذه الأفكار، وقد يكون ذلك طريقة جديدة في وضع رسومات بيانية للإنتاج ساعة بساعة، أو نظام اتصال تليفوني ساخن جديد للشركة، أو خدمة جديدة للعملاء، وقد يكون أي شيء آخر يساعد الشركة في تحقيق مزيد من الأرباح.

فالعلمية الكلية لتشكيل فريق رائع من الأفراد خلفك تتطلب أعلى مستوى من المهارات المبدعة - الاتصالات بفاعلية ومكافأة الأفراد بعدل - وتحفيز الآخرين على مستويات أعلى من الأداء ومواجهة المنافسة<sup>2</sup>.

ويسعى المدير دائماً إلى مشورة مرؤوسيه فهو يعرف أن لديهم في كثير من المجالات حكمة أكبر ورؤية وخبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها. فهذا الشكل من المشاركة يترك الحرية كاملة في إبداء الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله، لا شك أن هذا الشكل سهل وبسيط وغير مكلف. ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة.

ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلاً:

1 - إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول- ص249-250 — د. رعد حسن الصرن

2- Super Boss2 – the new A-Z of managing successfully – David Freemantle – 1997- translation copy right by Jarir Bookstore 2002 – P85

1- تخصيص موقع معين أو بريد الكتروني معين يوضع عن طريق العاملون أرائهم ومقترحاتهم.

2- الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري . وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين. تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم، فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين واهتمامهم، وكذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويًا ومقصوداً على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.

### ثالثاً- المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية)

يعني هذا النوع من التشاركية في الإدارة، إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثاً عن الحلول البديلة، وهذا ليس جديداً في العمل الإداري. ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية متوافقاً مع اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يبدأ بالتطور ويأخذ أبعاداً جديدة<sup>1</sup>. وقد دلت النتائج على أهمية الأخذ بمبدأ الاستشارية بمقارنتها مع الأشكال الاتوقراطية، ولكن هذا الشكل يتطلب توفر (الإطار الذهني) للعمال لتقبل الفكرة والاقتناع بجدواها وأهميتها والأخذ بآرائهم. **مميزات الإدارة الاستشارية:**

- 1- يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم.
- 2- يساعد على صنع إداري المستقبل، فهو ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين.
- 3- يزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

### عيوب الإدارة الاستشارية:

- 1- التأخير في صنع واتخاذ القرارات.
- 2- قد لا تعطي مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة النتائج المرجوة.
- 3- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى القرار المناسب.

### رابعاً- المشاركة بالاجتماعات

وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن تعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث.

وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات، صمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدرار بطريقة

1 - فؤاد شالكو - فؤاد وأضرار الإدارة الاستشارية - مجلة الإداري - بيروت - 1987 - عدد 6 - ص 60.

تختلف عن الأنواع الأخرى:

1- الاجتماعات الإعلامية: وتستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع قد بتحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال، ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات. لابد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

2- اجتماعات المناقشات: وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل، ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.

أ - إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.

ب- فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما.

حيث ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر المشاركون في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

3- اجتماعات حل المشكلات: تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى

المشاركين فيها، عندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل

مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، ويجب أن يقتصر هذا

الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع، من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى إتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

4- اجتماعات اتخاذ القرار: يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، وتختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك

اعتماداً على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح

التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار، وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة مثل ثلثي أرباع الأصوات، إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والاتفاق

يعتبران إجراءً كافياً ومرضياً.

وبالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر، وكقاعدة عامة يتوجب علينا جعل

عدد المجتمعين أقل ما يمكن، فيجب أن تشمل الدعوة الذين لابد من وجودهم، وعدد أربعة إلى

سبعة رقم مثالي لمعظم الاجتماعات التخطيطية، فتقديم بيان معلوماتي أو جلسة تدريب يمكن أن

يوجد فيها عدد كبير من الحضور، أما في الاجتماع التخطيطي، حيث تكون المناقشة متوقعة ومرحب بها فكلما دعوت أشخاصاً أكثر كلما طال أمد الاجتماع.

وعلى الرغم من أن طول الاجتماع لم يكن سبباً أولياً لاستثناء الاجتماعات ذات العدد الكبير - المكونة من عشرين شخصاً أو أكثر- ولكن من الصواب أنه كلما زاد عدد المشاركين كلما صعب تحقيق الهدف

من الاجتماع، فالمجموعات الصغيرة تسمح بالصرحة والإخلاص والمشاركة، أما المجموعات الكبيرة

تؤدي إلى أداء أكثر من قبل الأعضاء ويصبح المعنى الحقيقي مفقوداً في إظهار الانفعالات بصورة مبالغ

فمها<sup>1</sup>.

فإذا كنا نريد حل مشكلة فنحن بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة، وإذا كنا نريد اتخاذ قرار فنحن بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار، وإذا كنا نريد توصيل معلومات فعلينا تحديد من ينبغي علته الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فعلينا تحديد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة

---

1 - The new manager starter kit –Essential tools for doing the job right – Robert Crittendon – 2002- published by AMACOM – a division of the American management association – international – New York – p97

# الفصل الثالث

## تفويض السلطة

## المبحث الأول : تفويض السلطة

### تمهيد

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 الأعلى<sup>1</sup> .

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 : طبقا لمبدأ المسؤولية لا تفوض ، فالرئيس الذي فوض قدرا من أجد المرؤوسين بأن يكون مسؤولا رئيسه الأعلى عن الأعمال المحددة له كلها ، سوا التي فوض سلطاته

---

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

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 اقل من القدر المطلوب , لترتب على ذلك ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من التسبب واللامبالاة بين القائمين بالتنفيذ نظرا 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 فعالا وناجحا ومنها :

- مدى الاستعداد والرغبة لدى المدير في التفويض وتقبل قرارات مساعديه وتشجيعه للتفكير المستقل<sup>1</sup> .
- مدى تقبل المدير لإخفاء الآخرين .
- مدى رغبة المدير في وضع الثقة وتنميتها في مساعده .
- مدى رغبة المدير في وجود أنظمة رقابة على نطاق واسع .

### المطلب الثاني : أنواع التفويض

لإبراز كافة أنواع التفويض لابد من أن نتفحص أولا التفويض من حيث أدائه وثانيا 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 انطلاقا من النص الذي يأذن له بذلك.

---

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

والفرق الأساسي بين هذا النوع من التفويض ونقل الاختصاص يكمن في كون هذا التفويض مؤقت حيث تعود كل السلطات التي فوضت إلى الأصل بعد تحقيق احد أسباب انتهاء التفويض أهميته المتميزة , لان ترك التفويض في كل الحالات لإرادة الأصل وحده تشوبه بعض العيوب , فهذا الأصل قد يحجم عن التفويض لأسباب مختلفة كالخوف من منافسة<sup>1</sup>.

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-استنادا إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له بذلك- إلى احد مرؤوسيه أو شخص يمثله في المركز الوظيفي<sup>1</sup>.

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 ذلك<sup>2</sup>.

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 للأصل, أما في النوع الثاني فلا يكون المفوض إليه مرؤوسا مباشرة للأصل وان كان قد ينتهي إلى ذات المؤسسة الإدارية, وقد لا

1- سيد سالم عرفة , الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير , 2012 , ص 180  
2 -جمال عبد الله محمد , إدارة التغيير والتطوير التنظيمي , دار المعترف , عمان , 2014 , الطبعة الأولى , ص 141.  
3 - بشار عبد الهادي , التفويض في الاختصاصات دراسة مقارنة , الأردن, دار العرفان 1986م, ص 164.

يكون مرؤوساً ألبته للأصيل كأن يكون موظفاً في مؤسسة خارجة عن نطاق المؤسسة التي يعمل فيها المفوض ، وتكمن بعض العيوب في النوع الثاني يمكن أن نذكر منها:

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

ثانياً: -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.

#### (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 محدداً ومعيّن 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 سواً<sup>1</sup>.

#### 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 الآتي<sup>2</sup>:

(أ) أهمية القرار والآثار التي تترتب عليه :

فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المنظمة يجب أن تحتفظ بها الإدارة العليا، لأن في تفويضها خطورة كبيرة في أموالها 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 يتوقف<sup>1</sup>. 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 الجديدة لا ينتظر إعطائها درجة كبيرة من السلطة إلى أن تثبت للرؤساء في الجهاز المركزي كفاءة الإدارة في هذه الفروع<sup>2</sup>.

## (د) وجود مديرون أكفاء:

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

## (هـ) توافر طرق الرقابة:

كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الدنيا كان ذلك مشجعا للمستويات الإدارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة، لأن الرقابة الواعية وتطبيقاتها من أهم الركائز في تفويض السلطة لأنها متعلقة بمبدأ عدم التمكن من تفويض المسؤولية فيما إن المفوض سيبقى مسؤولا 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- 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.  
4- جمال عبد الله محمد , إدارة التغيير والتطوير التنظيمي , دار المعنز , 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 لإفساح المجال لتفكير الآخرين<sup>1</sup>.

(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 ايجابياته 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 الموظف<sup>2</sup>.

---

1 - مار ولد مونتنز وسيريل اودونل, مبادئ تحليل الوظائف والمعلومات الإدارية, لبنان, مكتبة لبنان, 1966م, ص514.  
2 - محمد عثمان مالك, تفويض السلطات مجلة الحكم الشعبي المحلي العدد3, مج4, الخرطوم, مطبعة التمدن, ديسمبر1975م, ص27.

## المبحث الثاني : الشروط وتقييم التفويض السلطة

### تمهيد

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 ليباشرها بنفسه , وليست حقا له يتصرف فيه كيفما تشاء لو فعلت ذلك كان عملها باطلا قانونيا.

فالمدير لا يتمكن من تفويض أي صلاحية إذا لم يكن مخولا قانونيا 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 المجيز للتفويض صريحا وواضحا ضمنيا ولا مبهما والنص المجيز للتفويض قد يرد في الدستور أو في القانون أو في اللائحة لان التفويض تصرف استثنائي يجب أن تنظمه النصوص التشريعية أو اللائحة وحدها<sup>1</sup>.

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.

---

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

## 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 الأذنة بالتفويض هي نصوص ذات طابع استثنائي تخضع لقاعدة التفسير الضيق ولا يقاس عليها)، كما أن نص الأذن قد يحدد من يجوز التفويض إليه وقد لا يحدد، ففي الحالة الأولى إن الأصيل يمنع عليه التفويض لغير هؤلاء ولو كانوا في فترة غياب<sup>1</sup>.

أما في الحالة الثانية وهي التي لم يحدد فيها النص الأذن 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 الأذن 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 الأذن بالتفويض محصورا إلا في الموضوعات التي حددها النص.

فإذا كان التفويض عاما: فمعنى ذلك انه يجوز للأصيل تفويض بعض اختصاصاته إلى غيره أيا كان موضوع هذه الاختصاصات ومن جانب آخر فإن 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 محدد للاختصاصات التي يرغب في تفويضها إلى احد مرؤوسيه حتى يعلم بها هذا المرؤوس وتتجدد مسؤوليته عند تنفيذها.

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

### ثالثاً: 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 أجل 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 متناسب 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 مسؤولاً عن أحداث ووقائع مسببة بعوامل خارجة عن سلطاته<sup>1</sup>.

## 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 فإنه سواء حدد النص الآذن للأصيل بالموضوعات التي يمكن تفويضها أو ترك له الحرية في تفويض ما يراه من اختصاصات فقط.

وهذا قيد تستلزمه الاعتبارات التي من أجلها 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, ويمون 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 لأن 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 لأن 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 الوظيفي<sup>1</sup>.

## 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 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.

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

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 لابد أن يكون واضحاً , وكما ذكرنا من قبل أن السلطة المفوضة قد تكون شاملة وقد تكون محدودة ولكن أيا 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 تكرارها<sup>1</sup>.

ثامناً : أن يكون التفويض محدد المدة:

تطرقنا سابقاً إلى أن الأصيل لا يمكنه التفويض إلا إذا كان هناك نص قانوني يجيز 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 بمجرد انتهاء مدة التفويض الامتناع عن مباشرة اتخاذ أي قرار بشأن الاختصاص الذي فوض إليه وإلا كانت هذه القرارات معيبة بعدم الاختصاص.

تاسعاً: أن لا يكون التفويض علنياً:

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

فقرار التفويض يجب أن يكون علنياً كان يتم نشره في الجريدة الرسمية مكتوباً, وفي ذلك قوة الإثبات عند الاختلاف ومؤرخاً ومسبباً وصریحاً.

---

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

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

اشرنا 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 إليه<sup>1</sup>.

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 تدعو إليه. فالموظفون في دول العالم الثالث يفضلون عندما تكثر اختصاصاتهم أو عند ازدحامهم تفويض اكبر 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 شوهت 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,<sup>1</sup> فالرئيس الإداري الذي لا يوزع اهتمامه بين أمور عديدة تتضاءل كفايته الإنتاجية, كما أن

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

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 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 الناري احد عوامل الإدارة الضعيفة)<sup>1</sup>.

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 انجاز هذه السلسلة من العمليات , لأن ساعات العمل الإضافية في انجاز 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 لأصداها, ويمكن مرؤوسيه من الوقوف على التعليمات والقرارات التي يصدرها, مع تحملهم لنصيب من المسؤولية استنادا إلى ما فوضوا من سلطة .

---

<sup>1</sup>- 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 , ورفح 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 والمرؤوس.

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 والمرؤوسين كل ذلك يمكن أن يساعد على تطوير المعنويات فيمكن للتفويض غير المناسب لأن 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 التحسن<sup>1</sup>.

---

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

## المطلب الثالث : سلسبات 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.

إن عملية تفويض السلطة من شأنها تخفيف عبئ 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 افقه<sup>1</sup>.

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

- 1 معوقات 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 لمرؤوس 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 انجاز التفويض وبأبسط الطرق وأسرعها إلي تحقيق أحسن النتائج وذلك بإقامة الحلقات الدراسية والمحاضرات العلمية والتجارب تحت إشراف رؤساء أكفاء لاكتساب الخبرة اللازمة هذا بالإضافة إلي 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 الرؤساءهم في انجاز أعمالهم .
- 3- قيام الرؤساء بتشجيع مرؤوسهم , وإزالة مخاوفهم من عواقب المسؤولية عند القيام بمباشرة السلطات المفوضة إليهم .

### أنظر الشكل 1/3 (دليل المفوض) .

الحلول الممكنة	المشكلة الحتمية	
هذا التفويض يثير امتعاض الموظفين , فوض بعض الأعمال المفضلة لديك ويشاركهم في انجازهم .	المشرف يفوض الأعمال التافه فقط	1
وفر لهم التدريب الملائم أو قسم العمل واطلب منهم انجاز 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 انجازه , وإلا سوف تواصل انجازه بمفردك .	العمل متكرر , ولكن تفويضه سوف يطيل فترة انجازه أكثر مما لو أنجزته بنفسك .	4
اطلب من الإدارة تغيير هذه السياسة بحيث الموظفين الأقرب إلي هذا العمل من انجازه , وربما	الإدارة الأعلى تطلب منك تفويض هذا العمل وبعض الأعمال الأساسية الأخرى إلي أشخاص	5

	معينين .	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 أولاً , 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 جيداً بالقدر الكافي لإدارته أو تقدير مدى جودة	تعلم القدر الكافي لطرح الأسئلة وتقييم الإجابات عن المجالات التي تجهلها.

12	الموظفون المفوضون يكثر من الحضور طالبا للمشورة والمساعدة.	عندما يسلك الموظف : (كيف تقوم بانجاز هذا العمل؟) ارجع السؤال إليه وأسأله (كيف يمكنك أنت أن تنجزه؟) دعم الإجابات الصحيحة بحرارة , وإذا شعرت أن الموظف سوف يعالج المشكلة أو نتائج الخطأ بشكل ضعيف كن مستعداً للتدخل ساعده على بناء الثقة.
----	---	---

13	بعض الموظفين مثقلون بالعمل , والآخرين لا يجدون ما يفعلونه.	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 .
14	الموظفون لا يفهمون الأهداف أو المعايير التنظيمية .	اشرح للموظفين أهداف وسبب انجاز هذا العمل أشرك موظفين قدر الإمكان في وضع الأهداف و المعايير.
15	الموظفون لا يستطيعون انجاز العمل بنفس طريقتك .	ركز على تحقق النتائج الصحيحة وتعلم أن تتعايش مع الاختلافات , فقد تتعلم شيئاً جديداً .
16	المشرف أما أن يفوض كل شئ أو لا شئ .	ادرس مستويات التفويض .
17	المشرف يفوض أتفه الأعمال إلي أكثر الأشخاص كفاءة .	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.
18	المشرف والموظفون يجدون صعوبة في الاتفاق على خصائص التفويض .	
19	أداء الموظف يعرض النتائج الجيدة للخطر .	اكتشف السبب واتخذ الإجراء التصحيحي الذي قد يتضمن تغيير مستوى السلطة وتقديم المزيد من المساعدة , إذا تصرفت بعدم اكتراث , فقد يفقد الموظف الثقة .
20	لا يتم الالتزام بالمواعيد النهائية	اعد تقييم الأهداف والمعايير والأولويات مع الموظفين حدد أسباب الإخلال بالمواعيد النهائية أو اتخذ الإجراءات التصحيحي .

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 وأحكام خاصة به، تميزه عن غيره ، فهو يعد وسيلة التخفيف من الأعباء الإدارية، وتحقيق 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، والاهتمام 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 .

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.

وقد اخترنا بلدية حاسي بحبح، بغية الوقوف والاطلاع 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 الزمني".  
عرض جداول تحليل وتفسير البيانات والتعليق عليها، ثم عرض أهم النتائج الميدانية للدراسة.

## المبحث الأول : تقديم بلدية حاسي بحبح

### المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها

تعتبر بلدية حاسي بحبح من أقدم بلديات ولاية الجلفة، فقد أنشئت عام 1958 وكانت تابعة لمقاطعة المدية سابقا(تيطري)، كما كانت تسمى آنذاك ببلدية أولاد الأغويي إلى غاية تسميتها بالتسمية الجديدة بلدية حاسي بحبح 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 قرييني، ومن الغرب الزعفران ومن الشرق بلدية حاسي العرش ومن الجنوب : بلدية عين معبد، وألحقت بولاية الجلفة عام 1974 بمقتضى التقسيم الإداري(المرسوم رقم:74-140 المؤرخ في: 12/07/1974) ومدينة حاسي بحبح هي عاصمة عرش أولاد سيدي نايل الوالي الصالح.

-وتعني كلمة حاسي بحبح:نسبة إلى بئرها الطاحونة الهوائية الشامخة المعروفة باسمها.

\*المساحة:773.74كلم2

\*عدد السكان:87737 احصاء 2008

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

\*المواقع الاجتماعية:حمام المعدني بالمصران

\*عدد التجمعات السكانية:02هما قريتي حاسي المرة والمصران

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

-06أعضاء ينتمون إلى حزب جبهة التحرير الوطني

-05أعضاء ينتمون إلى حزب جبهة التجديد الجزائري

-05أعضاء ينتمون إلى حزب حركة مجتمع السلم

-04أعضاء ينتمون إلى حزب التجمع الوطني الديمقراطي

-03أعضاء ينتمون إلى حزب الحركة الشعبية الجزائرية

\*التمثيل السياسي داخل الهيئة التنفيذية: بالإضافة لرئيس المجلس الذي ينتمي لحزب جبهة التحرير

الوطني وتتكون 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:21/2016.

\*المشاكل التي تؤدي إلى احتياجات المواطنين هي:

1-مشكل المياه الصالحة للشرب وقنوات المياه المستعملة.

2-مشكل التهيئة 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 ببي بوغافية يرأسه عن حزب جبهة التحرير الوطني.

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

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

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

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

-الفرع ببي الوسط .

\*عدد المداولات منذ تنصيب المجلس 2012/12/08.

-سنة2012=07مداولات .

-سنة2013=86مداولات .

-سنة2014=52مداولات .

-سنة2015=70مداولات .

-سنة2016=26مداولات .

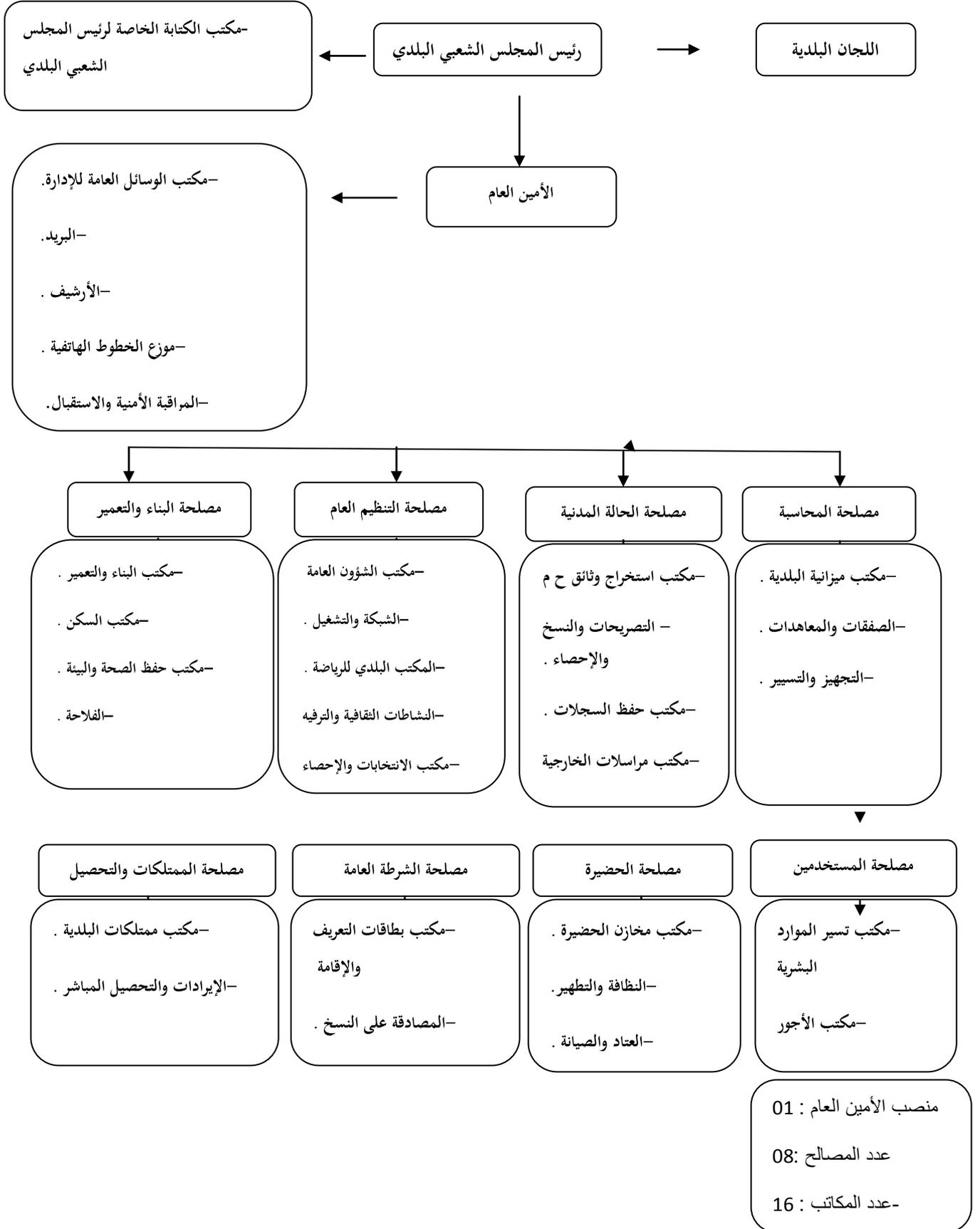
\* عدد المصالح:

- 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



## المطلب الثالث : مشروعية التفويض في البلدية

تتم 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 334-11 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 تصريحات 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 لطالها.<sup>1</sup>

المادة 88: يعين مفوضو الحالة المدنية من بين:

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

(2) الموظفين المرسمين المنتمين على الأقل لرتبة عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية، الذين يثبتون 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 ومحتواه 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.<sup>2</sup>

ولتوضيح أكثر قد اعتمدنا على النموذج التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

دائرة حاسي بحبح

بلدية حاسي بحبح

الرقم:..../2017

ق ر ر

التفويض بالإمضاء

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي بحبح.

-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: 11/334 المؤرخ في: 20/09/2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص

بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، ص 13.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، ص 14.

-بناء على القرار المؤرخ في: 1987/12/30 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: 2016/11/17 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد: (...)  
بصفته: رئيسا لدائرة حاسي بحبح

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

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

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقــــر

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

بإمضاء تحت مسؤوليتنا وثناق 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 بحبح في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

## المبحث الثاني: مصادر جمع المادة

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

### المطلب الأول: اختبار عينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

- 1- قبل التطرق إلى المنهج المستخدم، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وإن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، وإنما 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 إلي 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 بحبح 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 ملائمة 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 الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم ( 01 ) إلى وجود فرق كبير بين جنس المبحوثين , 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 55.46 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 الطالبتين 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 نفسره 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 الطالبتين 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 فتمثل 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 الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة 66.67% توافق على تشجيع روح الأمانة الموكلة للإفراد 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 الطالبتين 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) إشعارالأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة .

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة 70.00 % توافق على إشعارالأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة بينما نسبة 30.00% لا توافق على إشعارالأفراد 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 بناء 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 الطالبتين 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 الطالبتين 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 ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات ، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا.

#### 3)الفرضية الثانية : المستوى العلمي والمهني

الجدول رقم ( 12) حث مسؤلي 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 الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

توضح النتائج في الشكل رقم ( 13) المتعلقة بحث مسؤلي الوحدات التنظيمية على تطوير أنفسهم ، حيث تم تسجيل أعلى نسبة لفئة (نعم) والتي تقدر ب 80% حيث رأت 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 (13) 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 بـ %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 (14) تشجيع الأفراد على الإدلاء بأرائهم .

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 بأرائها بنسبة % 66.66 ممل 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 (15) 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 (16) 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 (17) 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 (18) تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم .

النسب	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
0%	0	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 (19) تسهيل عملية متابعة انجاز الأعمال .

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

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 (20) توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.

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

من إعداد الطالبتين 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 الراضية 36.66% التي ترى انه توزيع المهام حسب الخبرة وليس الاختصاص .

الجدول رقم(21) حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل

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

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 (22) تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل

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

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 فإن تجاوز الحالات الطارئ بأيسر السبل يقلل من كثرة المشاكل ويساعد في حلها بأيسر الطرق .

## الجدول رقم (23) توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتجلي 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 فإن نسبة الموافقة هي الاعلي 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، ويتم 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 يحث 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 للمشكلات 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 وإمكانياتهم حيث يساعدهم ذلك على اكتساب الخبرات العملية بشؤون وأبعاد العمل الإداري مما قد يؤهلهم بعد ذلك لتولي المناصب القيادية.

الخاتمة

## الخاتمة

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 بحبح 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 أثرتنا 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 مكننا 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

## 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 أحاء 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 .
- 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- عايدة خطاب , العولمة 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 المعتر , عمان , 2014 , الطبعة الأولى .
- 12- بشار عبد الهادي , التفويض في الاختصاصات دراسة مقارنة , الأردن , دار العرفان 1986 م .
- 13- سيد محمود الهواري , الإدارة والأصول والأسس العلمية , ط2 , القاهرة , دار الجامعية , 1970 م .
- 14- حسن احمد توفيق , الإدارة العامة , القاهرة , دار الفكر , 1987 م .
- 15- مارولد مونتر وسيريل اودونل , مبادئ تحليل الوظائف والمعلومات الإدارية , لبنان , مكتبة لبنان , 1966 م .
- 16- محمد عثمان مالك , تفويض السلطات مجلة الحكم الشعبي المحلي العدد 3 , مج4 , الخرطوم , مطبعة التمدن , ديسمبر 1975 م .
- 17- عبد الغني بسيوني , أصول الإدارة العامة , ط3 , بيروت , دار النهضة العربية , 1976 م .
- 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 . 1988 م .

- 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, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- 23- سليمان خليل الفارس, عيسى شحادة, يسرى مباركة, إدارة الموارد البشرية للأفراد, 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 الغالبي, 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 تكاملي, الطبعة الأولى, إثناء 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 نموذجا .
- 3- دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء أجهزة الشرطة برياض 2003 .