

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

**تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية**

دراسة ميدانية "بمقر ولاية - بسكرة -"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

- دبلّة عبد العالي

إعداد الطالبة :

- دريدي فاطمة

لجنة المناقشة

بسكرة	رئيسا	أستاذ	أوذينية عمر
بسكرة	مشرفا و مقرا	أستاذ	عبد العالي دبلّة
بسكرة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر.أ	زوزو رشيد
بسكرة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر.أ	حميدي سامية

السنة الجامعية : 2013 / 2014

## فهرس محتويات الدراسة :

الصفحة	الموضوع
	فهرس محتويات الدراسة .....
	فهرس الجداول .....
	فهرس الأشكال .....
أ	مقدمة .....
3	الفصل الأول: موضوع الدراسة .....
4	1-الإشكالية .....
6	2-أسباب إختيار الموضوع .....
6	3-أهمية الدراسة .....
6	4-أهداف الدراسة .....
7	5- مفاهيم الدراسة .....
13	6-الدراسات السابقة .....
17	الفصل الثاني: علم إجتماع التنظيم و إشكالية السلطة .....
18	أولاً: مكانة السلطة في التراث التنظيمي .....
18	1- تعريف السلطة .....
19	2- أنواع السلطة .....
21	3- بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة .....
21	أ- القوة .....
24	ب-المسؤولية .....
27	ج- القيادة .....

30	د- إتخاذ القرارات.....
34	ه-التأثير.....
35	4- مصادر السلطة الإدارية.....
36	5- إساءة إستعمال السلطة.....
38	ثانياً: تفويض السلطة في تراث سوسيولوجيا التنظيم.....
38	1- مبادئ التفويض.....
39	2- فوائد و مزايا التفويض.....
40	3- مستويات التفويض.....
41	4- خطوات التفويض و عناصره.....
43	5- معوقات التفويض.....
45	6- المركزية واللامركزية.....
50	الفصل الثالث: النظريات الكلاسيكية و الحديثة المفسرة لتفويض السلطة.....
51	أولاً: النظريات الكلاسيكية.....
51	أ- النظرية البيروقراطية.....
53	ب- الإدارة العلمية.....
53	ج-التقسيم الإداري.....
54	د- نظرية العلاقات الإنسانية.....
55	ثانياً: النظريات الحديثة.....
55	أ- سلزنيك و تفويض السلطة.....
56	ب- مشيل كروزيه و السلطة.....
58	ج- نظرية السلطة التنظيمية عند هنري مينتزبرغ.....

60	د- المبادئ التنظيمية عند جوليك و أورفيك.....
60	ه- تطور علاقات السلطة عند ميلرو فروم.....
61	و- نظرية قبول السلطة .....
63	الفصل الرابع : فعالية المنظمات من وجهة علم إجتماع التنظيمي .....
63	أولا : المداخل الأساسية لدراسة الفعالية التنظيمية .....
66	ثانيا : معايير قياس الفعالية التنظيمية .....
70	ثالثا: العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم .....
72	رابعا: صعوبات الفعالية التنظيمية .....
73	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة .....
74	أولا: مجالات الدراسة.....
74	1: المجال الجغرافي .....
78	2:المجال البشري .....
78	3: المجال الزمني .....
79	ثانيا :المنهج المستخدم في الدراسة .....
80	ثالثا : أدوات جمع البيانات .....
80	1- الإستبيان .....
82	2- المقابلة .....
83	3- الملاحظة .....
84	4- الوثائق و السجلات .....
84	5- العينة وكيفية إختيارها .....
87	الفصل السادس : عرض البيانات و تحليلها .....

88	اولا :مناقشة وتحليل البيانات الخاصة بالرؤساء .....
102	ثانيا :مناقشة وتحليل البيانات الخاصة بالمرؤوسين .....
114	ثالثا : النتائج العامة للدراسة .....
118	• خاتمة .....
120	• قائمة المراجع .....
	• الملاحق .....

## فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	نقاط القوة و الضعف للعاملين التي ترغب الإدارة بالتفويض إليهم	42
ب	أطراف التنظيم و رغباتها	65
ج	توزيع المسؤولين حسب المديرات و المصالح	85
1	جنس الرؤساء	88
2	سن المبحوثين	88
3	المستوى التعليمي للرؤساء	89
4	المستوى في اللغة للرؤساء	90
5	أقدمية الرؤساء في العمل	91
6	الرضى عن عملية التفويض الوظيفي	92
7	تفويض المرؤوسين لبعض المهام	92
8	وضوح قانون التفويض	93
9	تحمل الرئيس مسؤولية عمله	94
10	تحقق السلطة للرئيس الرضى التام عن العمل	94
11	علاقة الرئيس بالمرؤوس	95
12	طلب الرأي و المشورة من المرؤوس يساهم في إختيار الحل الأنسب	96
13	الصعوبات التي تواجهه عملية التفويض	96
14	نوع التفويض الممارس في المنظمة	97
15	مستويات التفويض	98
16	أهمية التفويض داخل المنظمة	98
17	التفويض الوظيفي يزيد من نسبة المشاركة في العمل	99
18	تشجع الإدارة على ممارسة التفويض بأنواعه	99
19	الأشياء التي يريد الرئيس أن تتغير بالمنظمة	100
20	تفسير الرئيس للفعالية التنظيمية	101
21	جنس المرؤوسين	102
22	سن المرؤوسين	102
23	المستوى التعليمي للمرؤوسين	103
24	مستوى المرؤوسين في اللغة	104

105	أقدمية المرؤوسين في العمل	25
106	قيام المرؤوسين بمهام مفوضة	26
107	قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام المفوضة	27
107	متى يفوض الرئيس المباشر عمله	28
108	متابعة الرئيس عمل المرؤوس	29
109	الهدف من أوامر الرئيس	30
110	تحمل المفوض مسؤولية عمل المفوض له	31
111	الإجراء الذي يتخذه المفوض في حالة عدم إنجاز المفوض له العمل في الوقت المناسب	32
112	رضى المفوض له عن المفوض	33
112	إعتراف الرئيس بقدرة المرؤوس في العمل	34
113	رغبة المرؤوس في زيادة صلاحية في العمل	35

## فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المسؤولية التي تتضمن سلسلة من العلاقات بين الرئيس و المرؤوس	25
02	عملية إتخاذ القرار في المنظمة	33
03	مقارنة بين المركزية و اللامركزية	49
04	نموذج سلزنيك المبسط	56
05	توزيع المسؤولين حسب المديریات و المصالح و المكاتب	86
06	أعمدة بيانية توضح مستوى الرؤساء في اللغة	91
07	دائرة نسبية توضح مدى تفويض الرؤساء المهام لمرؤوسيهم	93
08	دائرة نسبية توضح تحقيق السلطة الرضى التام عن العمل	95
09	أعمدة بيانية توضح مستوى المرؤوسين في اللغة	105
10	دائرة نسبية توضح تحمل الرئيس مسؤولية عمل المرؤوس	111
13	دائرة نسبية توضح إعتراف الرئيس بقدرة المرؤوس في العمل	113



## مقدمة

لتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري في نجاح الفعالية التنظيمية ، وعليه فإن التفويض يشجع و يساعد الأفراد و الجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم

ففكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل و لكن الأمر له أكثر من مغزى ، فهو يوفر على المسؤول الوقت و الجهود اللذين عليه أن يستثمرهما في أنشطة أخرى ، و التفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المسؤول الناجح تمتاز بأن لها العديد من السلبيات و الإيجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل أن هناك أمور لايجوز فيها إجراء التفويض، و البعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها .

و إنطلاقا من هذه الإعتبارات- نحاول من خلال دراستنا الحالية أن نقلي بعض الأضواء على المحددات الواقعية لظاهرة تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية ، آخذين بعين الإعتبار أن التفويض من أبرز العوامل التي تكشف عن القدرات و الكفاءات المهنية للمرؤوسين ( الموظفين )، ودرجة تحملهم لمسؤولية أعمالهم ، فأى دراسة علمية تتطلب على الباحث تنظيمها بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء ، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على ستة فصول و هي كالاتي :

الفصل الأول : تناول الجانب النظري للدراسة و تعرضنا فيه للمشكلة البحثية و تساؤلاتها ، أسباب إختيار الموضوع و أهداف و أهمية الدراسة ثم الدراسات السابقة الفصل الثاني : المعنون بعلم إجتماع التنظيم و إشكالية السلطة و تضمنت مبحثين :

المبحث الأول بعنوان مكانة السلطة في التراث التنظيمي من حيث : بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة و مصادر السلطة بالإضافة إلى إساءة إستعمال السلطة ، أما المبحث الثاني : كان بعنوان تفويض السلطة في تراث سوسيولوجيا التنظيم ، و تم التطرق فيه لمبادئ عملية التفويض و مستوياته ، وكذا خطواته و عناصره و معوقاته و أخيرا المركزية و اللامركزية .

أما الفصل الثالث : فقد خصص للنظريات الكلاسيكية و الحديثة المفسرة لتفويض السلطة وتم تقسيم هذه النظريات وفقا لسياق تاريخي ومنهجي فالنظريات الكلاسيكية تشمل النظريات ( البيروقراطية ، الإدارة العلمية ، التقسيم الإداري ، العلاقات الإنسانية ) أما النظريات الحديثة فتناولت سلزنيك

وتفويض السلطة ، ميشيل كروزيه و السلطة ، نظرية السلطة عند هنري مينتزبرغ ، و تطور علاقات السلطة عند ميلر و فروم و أخيرا نظرية قبول السلطة .

و الفصل الرابع : المعنون بفعالية المنظمات من وجهة علم إجتماع التنظيمي تطرقنا فيه للمداخل الأساسية لدراسة الفعالية التنظيمية و معايير قياسها و العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم و أخيرا الصعوبات التي تواجهها .

وخصص الفصل الخامس : للإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و عينة البحث .

وأخيرا الفصل السادس : تم فيه عرض البيانات و تحليلها و فقا لمراحل الإستبيانين المستخدمتين في الدراسة .

وقد واجهت الباحثة خلال القيام بدراستها النظرية و الميدانية مجموعة من الصعوبات نذكر منها :

- صعوبة الوصول إلى جميع المسؤولين نظرا لكثرة إنشغالهم وضيق الوقت .
- قلة الوثائق والسجلات الخاصة بمعلومات عن المقر .
- قلة المراجع الخاصة بموضوع الفعالية التنظيمية .

## 1-الإشكالية :

تمثل السلطة جانب القوة و القدرة على إتخاذ القرارات و إلزام الآخرين بتطبيقها وذلك من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة و المسؤولية و من خلال قدرته على السيطرة على الموارد و الإمكانيات ، الأمر الذي يعطيه الحق الشرعي و القانوني في الأمر و النهي حيث يمكن إعتبارها على أنها المقدرة على إصدار الأمر و النهي للقيام أو عدم القيام بنشاط ما و ذلك بهدف تحقيق الأهداف المأمولة .

إن مصطلح ( السلطة ) في كثير من المجتمعات البشرية محاط بتصورات و هالات متعددة و مختلفة ، فبعض الناس قد يتردد في التصريح عن تطلعاته المتعلقة بالسلطة خوفا من وصفه بحب الظهور أو بالتسلط أو بالتطلعات غير الديمقراطية ، فقد درج الناس في معظم المجتمعات البشرية على التشكك في كل من له تطلعات سلطوية حتى ولو كان يقصد خدمة الجماعة و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها .

من خلال هذه الأفكار أرادت هذه الدراسة التطرق إلى السلطة داخل المنظمة كظاهرة إجتماعية و إنسانية و أنها مرتبطة بحياة المجتمعات ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال غض الطرف عنها ، و بإعتبار أن المنظمة أو الإدارة أصبحت عبارة عن مجتمع قائم بذاته من خلاله تنشأ علاقات إجتماعية تتأثر بهذا المحيط .

فإن عملية تفويض السلطة تشكل عاملا أساسيا في تفعيل المنظمة هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم و الإدارة من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة و المسؤولية كأسلوب فعال تستخدمه في ممارستها لوظائفها و تحقيقها لأهدافها من هنا لا يمكن النظر إلى إشكالية تفويض السلطة إلا في إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية الأمر الذي يجعل ( مهمة التفويض صعبة ، سهلة، و معقدة أيضا ) يعود ذلك في الواقع إلى ترابط علاقات التفويض التفاعلية المتبادلة التأثير مع غيره من المفاهيم و الجوانب الحيوية في محيط العمل المؤسسي .

ولما كان القائد داخل المنظمة لا يمكنه التواجد في كل مكان وفي كل وقت نظرا لإرتباطاته مع الإدارة من جهة ومع العمال من جهة أخرى ، فإن تفويض السلطة يعتبر الحل الأنسب حتى لا تتعطل مصلحة الأفراد و التنظيم ، فهو يساهم في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين ، فلا يخدم التفويض الناجح فقط زيادة معدل الفعالية ، و لكنه أيضا يوفر العديد من الفرص لتدريب الجيل الجديد من القادة .

و لأهمية موضوع تفويض السلطة نجد العديد من الباحثين و المنظرين في مجال علم إجتماع التنظيم إهتموا به بدءا بالرواد الأوائل و على رأسهم ماكس فيبر و هنري فايول فقد عمل هذا الأخير على تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تتدرج السلطة و المسؤولية في قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته ، كما أكدت دراسة إلتون مايو في مصانع هاوثورن على أن تفويض السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب و تكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية وكذلك على مشاركة العمال على إتخاذ القرار، كما يذهب إلى ذلك ليكرت الذي أكد هو الآخر على ضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال نمطه الرابع الإدارة التشاركية التي تعطي فرصة للمرؤوسين للمشاركة و إبداء الرأي في أمور المنظمة ، أما الدراسات الحديثة حيث نجد كروزيه الذي أكد على تحليل و دراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الإجتماعية للتنظيم .

فمبدأ التفويض من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم و تحقيق فعاليته كما أن هذه الأخيرة (الفعالية ) تعتبر من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على إختلافها صناعية كانت أم خدمائية لتصل للفعالية المطلوبة فهي سعي أي مؤسسة حتى تضمن بقاءها و إستمراريتها من خلال تحقيق أهدافها .

و إنطلاقا مما سبق فإن الإشكالية الرئيسية لهذا البحث يلخصها التساؤل التالي :

- كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

وتنفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية نحصرها في التالي :

1. إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية ؟
2. هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة ؟
3. ماهي معوقات تفويض السلطة ؟

## 2 - أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بالباحثة إلى تناول موضوع تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية منها أسباب موضوعية و أخرى ذاتية :

### أ- الأسباب الموضوعية

- الوقوف عند إحدى مبادئ التنظيم وهو مبدأ تفويض السلطة .
- وجود مشكلة تعطل مصالح المجتمع المحلي لغياب المسؤول في أي ظرف من الظروف و هذا من خلال تعاملنا مع مؤسسة الإدارة المحلية .
- معرفة مدى فهم و إستيعاب الرؤساء لهذه العملية و هل هي مطبق بشكل فعلي أم لا

### ب- الأسباب الذاتية

- ميل الباحثة إلى تناول المواضيع الأكثر إرتباطا بمشكلات المجتمع وإهتماماته الحالية
- رغبة الباحثة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية و التعرف على مؤشرات الفعالية داخل مقر ولاية بسكرة و كيفية تطبيق مبدأ التفويض .

## 3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة و أهمية تفويض الرئيس للمرؤوس لبعض المهام و الصلاحيات لأنه لايمكن أن يقوم بجميع هذه المهام لوحده فيتخلى عن جزء منها للمرؤوس لتخفيف العبء عليه , وتعيدهم على تحمل المسؤولية و تدريبهم على المهام المفوضة للكشف أكثر عن قدراتهم و مواهبهم المهنية .

## 4-أهداف الدراسة :

- إلقاء نظرة سوسيولوجية لطبيعة تفويض السلطة .
- فهم عملية تفويض السلطة من خلال التعرف على خصائصها و مبادئها و آلياتها التنظيمية.
- فهم طبيعة العلاقة بين المفوض ( الرئيس ) و المفوض له ( المرؤوس ) .
- التعرف على العوامل المعيقة لعملية التفويض الوظيفي .

- التعرف على تأثير تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية لدى إدارة المجتمع المحلي .
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نجاح عملية تفويض السلطة .

### خامسا : مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون و دلالة الإشكالية البحثية بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات و مؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية ، لذلك كان لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و التي يمكن حصرها في مفهومين أساسيين هما :

▪ تفويض السلطة

▪ الفعالية التنظيمية

#### 1-تفويض السلطة :

حاول المتخصصون و الدارسون لظاهرة تفويض السلطة تقديم العديد من التعاريف لها و التي تختلف في عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص ، وسنتطرق فيما يأتي إلى مختلف التعاريف :

عرف **عبد الغفار حنفي** تفويض السلطة : على أنها العملية بمقتضاها يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة و السلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المستويات .

فيما يعرفها **السلمي** على أنها : ضرورة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء و مسؤوليات كبيرة نقل جانب من أعبائه و مسؤولياته إلى بعض معاونيه . ( علي السلمي : 1980 ،

( 76

من خلال هذا التعريف نجد أن التفويض يقلل من أعباء و المسؤولية الملقاة على عاتقه و بالتالي يسمح بتكوين المرؤوسين .

كذلك يرى الشرفاوي على أنها : عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس و تتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر هي إسناد المسؤولية , تفويض السلطة، المساءلة و تحمل المسؤولية . ( علي الشرفاوي : ب /ت ، 336 )

هذا التعريف تعرض إلى مكونات تفويض السلطة تتمثل في المساءلة و تحمل المسؤولية .

كذلك يرى اللوزي تفويض السلطة : هي إعطاء المسؤولية و منح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو كذلك عبارة عن نقل بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين ، يركز هذا التعريف على أن تبقى المسؤولية بين المفوض و المفوض له حتى يضمن تحقيق أهداف المنظمة .( موسى اللوزي : 2002، 38 )

- يشير تفويض السلطة إلى التنازل أو تخلي المدير أو الرئيس عن بعض صلاحياته لمعاونيه لاتخاذ القرارات حسب الإختصاص و المسؤولية و هذا يعني أن المدير:

1- يعهد ببعض إختصاصاته إلى أحد معاونيه و يفوضه سلطة إتخاذ القرارات بشأن هذه الإختصاصات.

2- نقل جانب من السلطة لبعض الموظفين لتأديتها(مجموعة من الإلتزامات و الواجبات).

3- يبقى المفوض مسؤولا عن أداء العمل الموكل إلى المفوض إليه.(بلقاسم سلاطينية،

إسماعيل قيرة: 2008،68)

- وكلمة تفويض في القانون المدني:procuracion هي محرر يمنح بمقتضاه شخص لآخر سلطة القيام بتصرف أو إجراء بإسمه.

- أما في القانون الإداري فتعني كلمة تفويض السلطة:

هو أن يحل الحائز لسلطات معينة سلطة إدارية إستعمال البعض منها أو كلها لشخص آخر حتى يمارسها مكانه، إذ تصبح السلطة المستفيدة من التفويض مسؤولة عن التصرفات التي تتخذها بمقتضى السلطات التي خولت لها عن طريق التفويض.(إبتسام القرام: 1998،226)

- ويرى الأستاذ(H,M,AISL) أن التفويض: هو آلية خارقة للنظام الطبيعي

للصلاحيات، فهو يشكل بذلك تطبيقا إستثنائيا.(M,AIS :1972،468)

- و يقصد بالتفويض في الصلاحيات Délégation de compétence: هو نقل فعلي للصلاحيات من المفوض إلى المفوض له، و يصبح الأخير هو المصدر الحقيقي للقرارات دون المفوض الذي يتجرد من كل إختصاص في المجال الذي جرى فيه التفويض، و يصبح بمنأى عن أية مسؤولية في هذا الإطار. (وليد حيدر جابر: 2009،32)
  - و يعني التفويض أيضا: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض إختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه. (ماجد راغب الحلو: 200،304)
  - ويعرفه حافظ فرج أحمد على أنه: منح القائد الإداري بعضا من إختصاصه و مسؤولياته التي حددها له القانون لشخص واحد أو أكثر من مرؤوسيه تحت رقابته و مسؤولياته مع إحتفاظه بسلطة تعديل التفويض أو إلغائه تحقيقا للصالح العام. (حافظ فرج أحمد: 2006،115)
  - و يعتبر التفويض الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام ، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية إتخاذ القرار عند مستواه المناسب.
  - فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين و منحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع إستعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهمة. (رافدة الحريري: 2008،78)
  - إضافة إلى ذلك فإن تفويض السلطة عامل مساعد لتحقيق الفعالية التنظيمية في البناء التنظيمي، وبما أن الفرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف الإدارية ولا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات فهو بحاجة إلى التخلي عن جزء من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري و يحتفظ بالباقي حتى يمكنه من مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم. (عبد الوهاب السويسي: 2009،107 )
- ومنه تستخدم الدراسة المفهوم الإجرائي التالي :

### تفويض السلطة:

هي تخلي الرئيس عن جزء من صلاحيته لمرؤوسيه لإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات ، و تدريبهم على تحمل المسؤولية من خلال المهام المفوضة إليهم .



## 2-الفعالية التنظيمية:

تعتبر فاعلية المنظمة الهدف الضمني أو الظاهر لأغلب البحوث و الدراسات الإدارية و التنظيمية ، حيث تقدم الأساليب و النظريات الإدارية رؤيتها بشأن تحسين فاعلية المنظمة ، فقد ركزت النظريات التقليدية على المؤشرات الإقتصادية كقياسات ممكنة لفاعلية المنظمة .

- ويعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من إهتمام الفكر التنظيمي بإعتباره أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف و الأعمال و الممارسات الأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة و تسعى لتحقيقها ، وقد إختلف الدارسون و الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال و الغير الفعال ، وسنحاول في هذا الفصل أن نخرج بمفهوم للفعالية تعتمد عليه هذه الدراسة ، بعد طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين و الدارسين .

يعرف إتزيوني Etzioni الفعالية على أنها :

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل : بناء السلطة ، و أنماط الإتصال ، و أساليب الإشراف ، و الروح المعنوية و الإنتاجية . ( محمد علي محمد : 2003،305 )

وتعني أيضا درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية ضمن إستراتيجية المنظمة و الرضى عن هذه الأهداف في إطار إحترام توجيهات أصحاب القرار و توفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية و التجهيزات المناسبة و الإتصال الجيد و العلاقات الإنسانية الجيدة .

أو هي إنتاج أكبر كمية في أقل وقت ممكن و بأقصى سرعة ممكنة و بأقل التكاليف ، أو هي فعل الشيء المناسب وفي الوقت المناسب . ( ناصر قاسمي : 2011،98-99 )

- كما أن علي شريف يعرفها على أنها : عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و الطريقة الملائمة . ( علي شريف : 1994،29 )

- ويشير ( كوربيد ) إلى أن الفعالية : هي تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف .

ويستند هذا التعريف في تحليله للفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الإستمرار والبقاء فقط و التركيز على النتائج المادية المراد تحقيقها إلى معايير

أخرى مثل : الروح المعنوية لدى العمال و الرضى الوظيفي و الإستقرار المهني . ( علي السلمي  
( 128،1980 )

- كما أن LE PETIT ROBERT أعطى معنيين للفعالية :
- الأول يشير : إلى القدرة على إنتاج الفعل الذي ينتظره وهو مرتبط بالأهداف و النتائج .
- و الثاني يشير : إلى المقدره على إنتاج أعلى النتائج لأدنى المجهودات وهو مايرتبط  
بالعلاقة بين النتائج و المواد المسخرة لذلك .
- أما **DIMITRI WEISS** فقد فرق بين الأنواع المختلفة للفعالية و حدد الفعالية التنظيمية في  
la pertinenc، وهو تركيز آخر على الأهداف و النتائج المرجوة من الفعالية .  
(dimitri weissm: 2003,242- 243 )

- في حين عرفها باري و ميلس **barry- Armendi edgar- w.mills** على أنها مجموعة المخرجات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع مجموعة مدخلات ، و يريان أن  
الإطار الذي تقاس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمه معيارين هما :
- تحقيق الأهداف ، و إنجاز الأهداف من خلال الموارد المحدودة .( رابح العايب: 133,2004 )
- و يمكن صياغة تعريف إجرائي للفعالية نعتد عليه في هذه الدراسة وهو أنها قدرة المنظمة  
على تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن إستراتيجيتها ، و ذلك بإستغلال الوسائل و الموارد المتاحة في  
أقل وقت ممكن ، و بأقصى سرعة ممكنة و بأقل التكاليف في الوقت المناسب .
- ولقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية ، بل وتغيرت مفاهيمها من وقت لآخر ، و لقد بدأت أهم  
المعايير في الظهور وهي البقاء و الإستمرار ، إلا أن هذه المعايير قد تغيرت ، و أصبحت هناك  
معايير كثيرة و من أهم هذه المعايير الخاصة بالفعالية مايلى ( على سبيل المثال ) :

- 1- الربحية .
- 2- الإنتاجية .
- 3- الكفاءة .
- 4- الجودة .
- 5- نسبة النمو في الأصول .
- 6- تحقيق الأهداف .
- 7- إيمان العاملين بالأهداف .
- 8- معدل الحوادث .

- 9- معدل الغياب عن العمل .
- 10- مستوى الرضى .
- 11- درجة التكيف مع البيئة .
- 12- درجة التحكم البيئية .
- 13- تطور مهارات العاملين .
- 14- الثبات و الإستقرار في أنشطة المنظمة .
- 15- مشاركة العاملين .

ويمكن للمنظمة إستخدام عدة معايير في نفس الوقت وذلك لكي يتناسب الأمر مع ظروف الشركة و طبيعتها و حجمها و عمرها و البيئة التي تعمل فيها .

وفي محاولة حديثة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من توم بيترز و روبرت وترمان **TOM PETER AND ROBERT WETERMAN** محاولة رائدة في كتابهما >> البحث عن التميز << **IN SEARCH FOR EXCELLENCE**، و ركز الكتاب على أن هناك ثمانية معايير للتميز ( أو الفعالية ) و هي كالآتي :

- 1- إنجاز الأنشطة الوظيفية و التشغيلية .
- 2- الإهتمام بالعملاء .
- 3- الإهتمام بالعاملين .
- 4-رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- 5- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة .
- 6- الإرتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة .
- 7- بساطة الهيكل التنظيمي .
- 8- منح درجات عالية للإبداع و الابتكار والتصرف. (أحمد ماهر: 2007، 33- 34 )

## 6- الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى :

أجرى الباحث إدريس خطابي دراسة بعنوان تفويض السلطة و الأداء ، وهي دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ، بسكيكدة ، وهي رسالة ماجستير، وتمحورت إشكالية الدراسة حول : هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لإتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصاتهم و مسؤولياتهم نهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض ؟

وكانت تساؤلات الدراسة حول : ما مدى إرتباط التفويض بالمشاركة و بزيادة أداء الفرد ؟

هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء ؟

وقام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء على أساس الوظيفة المتخصصة وتحديد مستواها في البناء التنظيمي ، وكذا تحديد الإلتزامات الموكلة لها و تقسيم العمل والتخصص الوظيفي و التدرج في السلطة .

والفرضية الجزئية الأولى : هناك علاقة دالة بين توزيع السلطة وبين زيادة الأداء كالتنازل عن بعض الصلاحيات وتدريب المفوض إليه و التكوين و التدرج المهني ، وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات .

الفرضية الجزئية الثانية : كلما كان التسلسل الهرمي للسلطة واضحا كلما كان الأداء جيد أو زيادة الأداء .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، و إعتد على الإستمارة و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع المعلومات وأجرى دراسته على 40 موظفا معظمهم إطارات وعمال مهنيين وإداريين وتقنيين ، وأوضحت هذه الدراسة عددا من النتائج الهامة منها : إن عملية تفويض السلطة ترتبط إرتباطا وثيقا بمدى القدرة على إتخاذ القرارات بالدرجة الأولى وكذا المستوى و المؤهلات و الأقدمية في العمل بدرجات أقل ، إن مجال تفويض السلطة يلعب دورا فعالا في تحديد أهمية التفويض وإن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الرضى في العمل و التفويض في الوظيفة يصاحبه بالضرورة التفويض في السلطة وإن إعطاء المفوض إليه كل الصلاحيات المتعلقة بالوظيفة يؤدي إلى زيادة أدائه .

إن عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية و إلى زيادة درجة المشاركة العمالية في عملية إتخاذ القرارات بالإعتماد على إقامة نظام فعلي للحوافز يعتمد على قوانين و معايير ويتم من خلالها إنجاح المشروع الإقتصادي ، وتؤدي هذه العملية إلى زيادة الحاجة

لتدريب المهني وذلك من خلال تحديد نسبة الأعمال المنجزة و مقارنها بالأهداف المسطرة , وكذا تؤدي إلى الزيادة في وضوح التسلسل الهرمي للسلطة ومن ثم زيادة الأداء . ركزت هذه الدراسة على عملية التفويض التي تؤدي بدورها إلى رفع قدرات المرؤوسين فهي تكشف عن قدرات و طاقات جديدة داخل المؤسسة تكون مؤهلة لأداء مهام قيادية ، و هذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية .

### الدراسة الثانية :

قامت بها الباحثة فوزية بوقطف في رسالة الماجستير بعنوان :أثر تفويض السلطة على فعالية القرار , وهي دراسة ميدانية بمصنع إيتيار الجزائر للخزف بقالمة , وتمحورت إشكالية الدراسة حول :هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار ؟ وكانت تساؤلات الدراسة كالآتي :

هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على إتخاذ القرارات ؟

هل هناك علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات و إختيار الحل الأنسب ؟

هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج ؟

وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : هناك علاقة دالة بين طبيعة تفويض السلطة و فعالية القرار .

الفرضية الجزئية الأولى : يؤدي تحمل المسؤولية إلى زيادة تكوين الأفراد على إتخاذ القرارات .

الفرضية الجزئية الثانية : هناك علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و إختيار الحل الأنسب .

الفرضية الجزئية الثالثة : هناك علاقة إرتباط بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق

النتائج المطلوبة من خلال القرارات .

وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وإعتمدت على الإستمارة و المقابلة و الملاحظة المباشرة كأدوات لجمع البيانات ، وأجريت الدراسة على 32 موظفا وكلهم إطارات و أعوان التحكم ,وأوضحت هذه الدراسة عددا من النتائج الهامة منها : إعتقاد مؤسسة إيتار الجزائر للخزف بقالمة على مبدأ تفويض السلطة ، وجود علاقة إيجابية بين تحمل المسؤولية وتكوين الأفراد على إتخاذ القرارات ، وأن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية وهو ما يترجم سعي عامة المبحوثين على إمتلاكها ، هذه المسؤولية من شأنها أن ترفع من معدل التكوين تزيد من القدرات و المهارات في إتخاذ القرارات و أكدت الدراسة على وجود إرتباط بين مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات و أن هذه المشاركة تساهم في إختيار الحل الأنسب .

ركزت هذه الدراسة على الإرتباط الموجب بين تحمل المسؤولية وتكوين الأفراد و مشاركتهم في إتخاذ القرارات مما يساهم في إختيار الحل الأنسب .

### الدراسة الثالثة :

أجرى الباحث الدكتور صالح بن نوار رسالة دكتورا بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين ، وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ، وتمحورت إشكالية الدراسة حول : مدى إهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومنها على سبيل المثال:

الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف .  
الوعي بأن الإتصال ( في كافة إتجاهاته ) يساعد على تفهم الآخر ، وهو أساسي في الرفع من المعنويات .

ضرورة إطمئنان العامل ( مهما كان دوره داخل المؤسسة ) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة .

وصاغ الباحث الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفرضية الجزئية الأولى : كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة ، كلما كان الأداء العام فعال .

الفرضية الجزئية الثانية : إن الإنفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الإتصال

خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة .

الفرضية الجزئية الثالثة : يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات العامة التي تعنيهم .

الفرضية الجزئية الرابعة : كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة ، كلما إتصف أدائه بالفعالية العالية .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وإتبع الملاحظة و المقابلة و الإستمارة كأدوات لجمع المعلومات وأجريت الدراسة على 175 إطارا وكان منهم 97 إطارا مسؤولا ( مسيروون دائمون ) و78 إطارا ( مسيروون متعاقدون ) وأوضحت هذه الدراسة مجموعة من النتائج منها : حددت جملة من العوامل و المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية ، وهذا حسب رأي المبحوثين من الإطارات الإدارية وهذه المؤشرات هي : الرجل المناسب في المكان المناسب ، الحرية و

القدرة على إتخاذ القرارات الهامة ، توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة ، الصرامة في تطبيق العقوبات ، سماع انشغالات العمال ، جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية، تحديد المسؤوليات، تغيير الأنظمة الإدارية الحالية ، انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة و الصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

ركزت هذه الدراسة على عملية الاتصال بين العاملين أكثر خصوصا النازل منه و كذلك توصلت إلى بعض المؤشرات التي يمكن قياس الفعالية من خلالها .

## الفصل الثاني: علم إجتماع التنظيم و إشكالية السلطة.

أولاً: مكانة السلطة في التراث التنظيمي.

### 1- تعريف السلطة:

تشير كلمة السلطة في الأصل إلى أداء الحكم أو طريقته و توجيهه، و قد تشابكت و تداخلت مع كلمات أخرى و كان إستخدامها مقصوراً لمدة طويلة من الزمن على مسائل دستورية و قانونية، تتعلق بإدارة شؤون الدولة و تسيير مؤسساتها، إلا أنها عرفت بعد ذلك بتجديد و إحياء و تناول في العديد من السياقات و التخصصات و فيما يلي سنتطرق إلى العديد من تعاريف السلطة:

#### أ- السلطة من الناحية اللغوية:

كلمة السلطة <AUTORITE> مشتقة من اللاتيني <Autor> من كلمة <AUGESCERE> و هي تعني الذي ينصح و يملك و يساعد و يتصرف و ينمو (ropert dottrens:1971,23) أي أهلية التصرف، و يأخذ التعبير عدة معان حسب المضمون: قدرة، و حق التصرف لحساب الآخرين (ولاية)، و تفويض السلطة، و يشتق من أهلية التصرف دلالات أخرى: فاعلون يمسون بالسلطة (سلطات عامة)، و حقل العمل و إمكانية ممارسة بعض الوظائف (السلطات الروحية، الاقتصادية، المدنية، السياسية و القضائية). (أوليفيه دوهاميل : 1996،712)

و نجد في المعجم الفلسفي لجميل صليبا أن <<السلطة في اللغة ، القدرة و القوة على الشيء و السلطان الذي يكون للإنسان على غيره....و جمع السلطة سلطات ، وهي الأجهزة الإجتماعية التي تمارس السلطة كالسلطات السياسية و التربوية و القضائية و غيرها.>> (جميل صليبا :1978،670)

و تعني السلطة في صياغتها الأدبية : القدرة على التأثير والإخضاع بمقتضى هذا التعريف فإن طرفاً إجتماعياً ما، يستطيع أن يؤثر من طرف آخر و يخضعه بتأثير القوة التي يمتلكها، و بتأسس على ذلك:

أن السلطة : هي الوضعية التي تتيح لشخص معين ، أو هيئة إجتماعية محددة، أن يمتلك القوة لتسيير و تنظيم حياة الجماعة أو يخضعون لها، و ذلك لأن في جوهرها صيغة قوة مشروعة يمارسها شخص أو جماعة لضبط حياة الجماعة و توجيهها.

#### ب- السلطة من الناحية الاصطلاحية:

يقول المفكر العربي <<ناصر>> في كتابه الموسوم <<منطق السلطة مدخل إلى فلسفة الأمر>> :

السلطة بمعناها العام :هي الحق في الأمر ، فهي تستلزم أمراً و مأموراً ، أمراً له الحق في إصدار أمر إلى المأمور، و مأموراً عليه واجب الطاعة للأمر و تنفيذ الأمر الموجه إليه،إنها إذن علاقة بين طرفين متراضيين ، ويعترف الأول منهما بأن ما يصدر من أمر إلى الطرف الثاني.(ميشال فوكو : 1944،43)



ويعرفها أندري لالاند في موسوعته الفلسفية ( vocabulaire technique et critique de la philosophie ) :

أنها القدرة الشرعية أو القانونية، و هي حق يعترف به الجميع و من ثم فهي التفوق أو النفوذ الشخصي، و الذي بموجبه يتم التسليم و الخضوع و الإحترام لحكم الآخر و إرادته و مشاعره و في هذا السياق، يلاحظ وجود عنصر سيكولوجي قوامه الحق في إتخاذ القرار في تدبير القيادة. (حسن ملحم: ب/ت ، 37 ) .

و يعرفها رونالدي ريجيو: أنها عملية رسمية في مؤسسات العمل تتبع من دور الفرد في المؤسسة، و من خصائص محددة تمتلكها مثل، خبرات نادرة متصلة بالعمل أو سمات قيادية تحظى بها و تنال بإعجاب من يعملون معه في المؤسسة. (رونالدي ريجيو: 1999، 458) و يعرفها عبد الغفار حنفي أنها: القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر و التوجيه و الإصلاح، و إتخاذ القرارات، و توزيع الموارد. ( عبد الغفار حنفي : 2006، 235)

ويرى دوركايم أن السلطة >> هي النظام الإجتماعي الوحيد الذي إستطاع أن يجتاز عاصفة التاريخ الحديث<< و هي النقطة تمثل لب ما يسمى بعلم الإجتماع السياسي عند دوركايم. (إسماعيل علي سعد : 1998، 54)

مما سبق نستنتج أن السلطة هي: القوة و القدرة على التأثير و الإخضاع، و هي حق يعترف به الجميع داخل مؤسسات العمل، فهي تعطي لصاحبها الحق في إعطاء الأوامر و إتخاذ القرارات.

### ثانياً: أنواع السلطات الإدارية

يمكن تمييز أربعة أنواع للسلطة الإدارية في القطاع الخاص:

1- السلطة التنفيذية.

2- السلطة الإستشارية.

3- السلطة التنفيذية.

4- سلطة اللجان.

أما في القطاع العام فيضاف إلى هذه الأنواع ما يلي:

1- السلطة التشريعية : و تتمثل في مجلس الأمة.

2- السلطة القضائية : و تتمثل في المحاكم .

( رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: 2006، 403)

و سنتعرض فيما يلي إلى الأنواع الأربعة للسلطة السالفة الذكر :

**1- السلطة التنفيذية :** و بموجبها يحق للمدير إتخاذ القرار و إصدار التعليمات و الأوامر الملزمة التنفيذ و هي تأخذ شكل الخط و يسمى بخط السلطة الإدارية الذي تتناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و هذه السلطة التي تساعد بصورة مباشرة في تنفيذ الأعمال اليومية من جانب المرؤوسين. (علي عباس: 2007،143)

**2- السلطة الإستشارية :** و هي سلطة مساعدة و تمثل سلطة تقديم النصح و المشورة و المعلومات الضرورية للسلطة التنفيذية تركز على خبرات متخصصة و لا يحق لها إصدار الأمر، فتكون عملها بتقديم أداء و مقترحات و توصيات للإدارة التنفيذية مثال على ذلك إدارة العلاقات العامة فهي تقدم النصح و المشورة من يليه في المستوى و يحتفظ بجزء من السلطة حتى يستطيع من مراقبة الأفراد الذين فوضت لهم سلطات. (زيد منير عبوي : 2007،71)

**3- السلطة الوظيفية :** تتناسب هذه السلطة للوحدات أو الأفراد الذين يعاونون الوحدات الإدارية و المساعدة لتنفيذ أعمال محددة، لذلك يتطلب الأمر في ظل التكاليف الخاصة أن يراقب بعض المدراء بعض الأفراد خارج منطقة نفوذهم و التي يحدد بمجال ممارسة السلطة الإدارية العادية ، المدراء الذين يشكلون هياكل السلطة بالتنظيم ، يهتمون بتوزيع السلطة على الوحدات الرئيسية و الفرعية بالتنظيم ( اللامركزية) ، و على المرؤوسين (تفويض السلطة). (عبد الغفار حنفي : 2006،240)

**4- سلطة اللجان :**

**تعريف اللجنة :** تعرف بأنها >جماعة من الأفراد أختيروا أو أنتخبوا للاضطلاع بمسؤولية معينة فنية كانت أو إدارية تهم المنظمة الإجتماعية و تتصل ببعض نواحي العمل فيها، و ذلك كي تصل فيها اللجنة إلى قرار تعرضه على الجهة التي أصدرت قرارها بتشكيلها أو التي يعينها أمر ما كلفت به. (مدحت محمد أبو النصر: 2007،124)

و يعتبر إستخدام اللجان أمر شائع في المؤسسات و على جميع المستويات التنظيمية تسمح بتحقيق الأمور التالية :

- وسيلة للابتكار في مجال الفكر من خلال التبادل الفكري.
- وسيلة لتبادل المعلومات و خلق روح التعاون يعطي فرصة لتساور و تبادل الآراء.
- تمثيل مختلف المصالح التي تشكل المؤسسة و التي لها علاقة بمصير المؤسسة (من الخارج و داخل المؤسسة)

- التنسيق بين مختلف المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم التآزر الإيجابي. (عبد الوهاب السويسي : 2009، 104)

### ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة :

#### أ- القوة و السلطة :

في الحقيقة هناك من يخلط بين مفهومي السلطة و القوة نظراً للتداخل الكبير بينهما و فيما يأتي سنبين المعنى الحقيقي لكلمة قوة التي هي مظهر من مظاهر السلطة المتعددة :

#### 1- تعريف القوة :

هي القدرة على فرض الإدارة و حمل الناس على تحقيق رغبة ما أو تنفيذ سياسة معينة و هو نظام فرصة صاحب القوة الأكبر على فئة مغلوبة على أمرها بطريقة العنف، و ذلك بغية تحقيق غايات و قيم سواء كان ذلك عن رضى و إقتناع، أم جبراً و قسراً.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان : 2008، 80)

و يعرفها الشرقاوي على أنها :

القدرة على إحداث شيء ما أو على التأثير في شخص ما، أما إذا استخدمت في اللغة الإنجليزية (power) أو ما معها أداة التتكير (a) فإنها تعني في هذه الحالة إحدى قدرات الجسد **body** أو العقل **mind**، و قد إستعمل جون لوك لفظة **power** في كتابه (**humman understanding**) **1920** >> أن القدرة هي واحدة من تلك الأفكار البسيطة و التي تتلقاها عن طريق الإحساس و التفكير << (علي الشرقاوي : ب/ت ، 238)

#### 2- مصادر القوة :

يعتمد القادة في المنظمات عادة على ستة أنواع من القوة (power)، حيث حدد العالمان (فرينش و رافيين) (french and raven) مصادر النفوذ و القوة التي يتمتع بها القائد بالمصادر التالية:

أ- القوة الشرعية : وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.

ب- قوة المكافأة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، و أن إمتثاله لاوامر القادة سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.

ج- قوة العقاب : أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم إمتثاله لأوامر رئيسيه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.(خيضر كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي :2009،239)

د- قوة الخبرة : و هي القوة من خلال المعلومات أو الخبرة .

ه- قوة المنصب : و هي قوة كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله ووفقا لهذا الرأي فإن القوة الشرعية و قوة المكافأة و جانب من قوة القسر و قوة الخبرة هي جميعا تدخل ضمن قوة المنصب، و هذه الأخيرة ترتبط تماما بالسلطة الرسمية في المنظمة.  
ي- القوة الشخصية :

أما قوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته و ليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة و القوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند و كذا قوة الخبير والقسر و المكافأة و الإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية  
و عادة ما يتم مقارنة قوة المنصب و القوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية.(عامر عوض : 2008،223)

### 3- المداخل النظرية لدراسة القوة :

#### مذهب الواقعية السياسية:

لقد عالج ماكيافيلي ظاهرة السلطة و الحكم في مجتمع ايطاليا مما دعى الكثير من دارسيه إلى صفة بأنه أول من عالج السياسة العلمية بحيث ركز على دراسة الوقائع و تحليلها بدلا من مناقشة النصوص فضلا عن أنه أول من فصل بين السياسة و الأخلاق فهو يرى في الخداع و الكذب، حتى في الوحشية و سائل قد تكون مجدية في الإلتجاء إليها عندما تقتضي الحالة السياسية إلى ذلك.(بدوي محمد طه : 1967،221)

و يرى بودان أن القوة السياسية في المجتمع هي السلطة العليا فيه و هي تركز في فكرة السيادة التي صنف على أساسها أنواع الحكومات،و التي فصل منها الحكم الملكي الوراثي حيث تركز القوة في شخص الملك مما يقتضي على المصالح الطبقية و تضاربه

(jean , michl morin : 1996 ,38)

و لقد تناول دوركايم السلطة بشكل متكرر في جميع أعماله فقد ربط بين النظام و السلطة إذ أن النظام يؤدي إلى تحقيقها ، فهي السلطة العامة ، و الجمع بينهما يشكلان سداد الشخصية، و بدون سلطة لا يستطيع الإنسان أن يحس بالواجب و لا الحرية.

و في كتابه الأخير الإنتحار عالج مشكلة السلطة و القوة، و أعطى مدخلا نظريا لدراستهما حيث وضع تقسيما ثنائيا للسلطة الاجتماعية و القوة.

أما ماكس فيبر فاستخدم مفهوم القوة في التنظيمات، و معناها إحتمال أن يكون أحد الأفراد قادرا في نطاق علاقة إجتماعية على تنفيذ إرادته الخاصة رغم وجود مقاومة و لقد درس فيبر موضوع السلطة و القوة حيث إهتم بأفكار ماركس و غيره، و بدأت أفكاره تفرض نفسها فهو يرى أن الدولة الحديثة في كل مكان تتجه إلى البيروقراطية فلقد أصبح جهاز الموظفين لا غنى عنه في تسيير شؤون الدولة، و تساءل فيبر عن تزايد أعضاء هذا الجهاز إن كان يؤدي بهم إلى مركز قوة في الدولة أم لا. (إسماعيل علي سعد : 1998، 67)

#### 4- المقارنة بين السلطة و القوة داخل المنظمة :

يتبين من الدراسات الكلاسيكية للتنظيم و غيرها أن القوة تستمد فقط من البعد الرأسي للسلطة في التنظيمات، فالوحدات التنظيمية أو الفاعلين فيها قد يختلفون بشدة من حيث القوة التي يملكها و في كيفية المحافظة عليها و إستغلالها في مواقف صنع القرار، لان القوة هي التأثير المحتمل الذي قد يمارسه الفاعلين على بعضهم البعض، و تعتبر دراسات كروزيه من الدراسات المبكرة في هذا المجال، و يمكن المقارنة بين السلطة و القوة و ذلك بتبيان أوجه الإختلاف و التشابه في النقاط التالية: (علي الشرقاوي : ب / ت ، 378)

#### - أوجه التشابه :

تعتبر كل من القوة و السلطة من الأدوات الأساسية التي يستخدمها المدراء في التعامل و الإتصال مع مرؤوسيهيم.

- إن كلا من السلطة و القوة يمكن أن توظف لصالح المنظمة و توجه لتحقيق أهدافها العامة مثلما يمكن أن تشتغل للاغراض الشخصية أو يساء إستعمالها في التطبيق العملي.

- إن كلا من السلطة و القوة لهما بذور و إمتدادات حضارية و مجتمعية و إنسانية و أن طرق و أساليب ممارستهما ترتبط بنوع القيم السائدة في البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة.

(الكبيسي عامر : 1998، 47)

#### - أوجه الإختلاف :

- السلطة تصاحبها مسؤوليات دائما بينما القوة لا تصاحبها مسؤوليات.

- إن السلطة تعتبر حقا يفوض أو ينتقل من الرؤساء إلى المرؤوسين، بينما يعتذر إعطاء القوة أو تفويضها إلا إذا كانت مستمدة من القوانين و التشريعات، و من هنا تصبح السلطة مرتبطة بالمواع الرسمية بينما ترتبط القوة بالأشخاص و تعتبر قدرة ذاتية.

- تعبر السلطة عن إرادة المرؤوسين الذين يمنحونها لرؤسائهم أو للإدارة، والرؤساء الذين يفوضونها لمرؤوسيههم أو تعبر عن إرادة القائد حيث تكون مستمدة من القوانين، أما القوة فتعبر عن إرادة الفرد المتمتع بها و عن مزاياه وخصائصه الذاتية.(الكبيسي عامر : 1998،46)

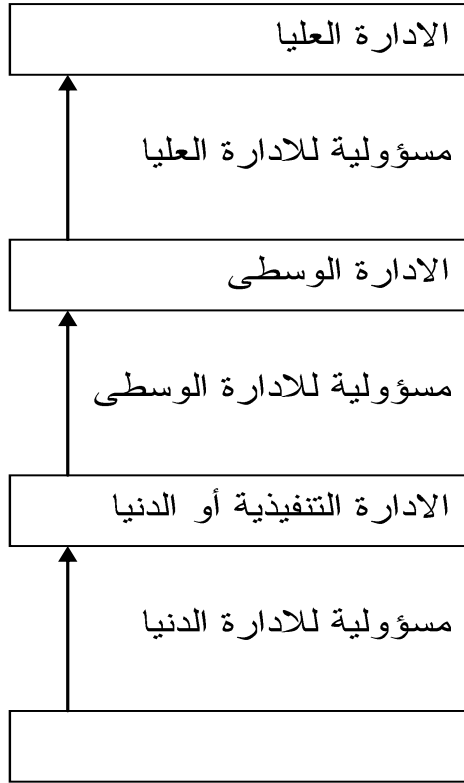
#### ب- المسؤولية و السلطة :

إن موضوع السلطة و المسؤولية من أكثر المواضيع حساسية في التنظيم من حيث يشكل العمود الفقري لكافة وظائف المدير في كافة المجالات، فالمدير الذي ليس لديه سلطة لا يستطيع أن يحقق أي إنجازات، كما أن المدير الذي لا تكون عليه المسؤولية عن إنجاز عمل له لا يمكن لأحد أن يحاسبه و يقيم أداءه. (عبد الباري درة، محفوظ جودة : 2012،170)

#### 1- تعريف المسؤولية :

تعني المسؤولية الإلتزام بالقيام بعمل معين، والمسؤولية في المنظمات هي الواجب الذي يؤدي بموجبه الأفراد الوظائف التنظيمية، و عليه فإن لكل عضو في المنظمة مسؤولية لأنه يقوم بأداء وظيفة معينة و لهذا فإنه لا يوجد سبب آخر غير المسؤولية في التنظيم الرسمي يبرز عضوية منتسبة، و الشكل التالي يوضح المسؤولية التي تتضمن سلسلة من العلاقات بين المفوض و المفوض له. (عماد الطيب كشرود : ب / ت ، 298 )

الشكل (01) : يوضح سلسلة العلاقات بين المفوض و المفوض له



\* المصدر: ( عماد الطيب كشرود : ب/ت ، 299 )

## 2- خصائص و شروط المسؤولية في التنظيم :

عند تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة و توزيع المناصب و الأدوار تنشأ المسؤولية وتعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة و تتصف المسؤوليات بعدة شروط و خصائص و منها :

- أن تكون واضحة و صريحة و مفهومة دون لبس أو غموض, أو دون عمومية.
- يجب أن تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أو تؤديه دون نقص أو تقصير.
- يجب أن لا تتصف بالإزدواجية أو التداخل بينها و بين مسؤوليات أخرى و ذلك لتجنب النزاع و التضارب، و من ثم يفضل دائماً أن تكون المسؤوليات مكتوبة و واضحة, إن المسؤوليات يتم توزيعها على المصالح و الأقسام التي تنشأ في الهيكل التنظيمي.
- و من خلال هذه الخصائص و الشروط يتضح أنه من غير المعقول وضع هذه المسؤوليات بشكل سليم دون أن يسبقها إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (محي الدين الأزهرى : 1993، 135)

### 3- العلاقة بين السلطة و المسؤولية :

السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية، ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، و تحديد مجال حركية المسؤول المعني، حيث بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق و يعرقل عمليات التنفيذ، و كذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين. (داداي ناصر عدوان :236،1998)

- و يبين فايول **fayol** في هذا الإتجاه أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن جزء سلبي أو إيجابي، فهي متعلقة بالسلطة فهي نتیجتها الطبيعية حيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية.

- و يرى فايول أن جزاء أفعال السلطة من الشروط الأساسية للإدارة الجيدة، فالجزاء صعب التحقيق خاصة في المؤسسات الكبرى فيجب ألا تحديد درجة المسؤولية ثم معدل الجزاء، و ذلك صعب، مثلا بالنسبة لرئيس العمال (**contremaitre**) و بالتوازي مع ذلك إذا سعدنا في السلم الوظيفي للمؤسسات ، فحسب فايول المسؤولية و الشجاعة و تحمل الأعباء و هي مصدر للتبصر و هي الأكثر تقدير في كل مكان.

- و مما يلاحظ أن بعض القادة الصناعيين الأكثر سموا و بعض الموظفين الأكثر و زنا في الدولة لكنهم منعدمي المسؤولية، في هذا الوقت المسؤولية تبقى عموما مخفية عند البحث عن السلطة، فالخوف من المسؤولية يعيق الكثير من الأولويات و يلاشي النوعية و يقول فايول >> القائد الجيد يجب أن يحاط بالشجاعة في المسؤوليات << إن الضمان الأحسن ضد الإستبداد بالسلطة لدى القائد هي القيمة الشخصية و خاصة القيمة الأخلاقية العليا لهذا القائد، و ليس الإنتخاب او الملكية تقابل هذه القيمة. ( H- fayol : 1990, 33-34 )

### 4- وجوب التلازم و التناسب بين السلطة و المسؤولية:

يقول جميعان: يتوقف نجاح الرئيس الإداري أو فشله على حكمته في إستعمال الوسائل الموضوعة تحت تصرفه و في متناول يديه.

لذلك يجب أن تتناسب المسؤولية المترتبة عليه مع السلطة المعطاة له، و لا يجوز بحال من الأحوال تحميله مسؤولية تفوق السلطة المعطاة له أو يزيد على الوسائل الموضوعة تحت تصرفه بل يجب أن تكون المسؤولية على قدر السلطة.

- و يوضح الطماوي هذه القاعدة بشكل أكثر تفصيلا بقوله >> هذه القاعدة هامة العمل، و قد أبرزها المهندس الأمريكي (**taylor**) في نطاق علم الإدارة الخاصة ، فالسلطة إنما



توضع في يد الرئيس الإداري بقصد تحقيق غايات مرسومة سلفاً، و من ثم فإنه يصبح مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات، و بالتالي يجب أن تسير السلطة و المسؤولية معا في جميع المستويات << و الواقع أنه عند التحليل الدقيق نجد أن القاعدة ذات شطرين :

1- فمن الناحية الأولى: يجب أن يمنح الموظف من السلطة القدر اللازم لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، بحيث يكون بحاجة أو فشله منسوبا إلى ما بيديه من حكمة و تبصر في إستعمال ما بين يديه من وسائل ، لا إلى نقص في تلك الوسائل.

2- يجب أن يكون مدى المسؤولية مناسباً لما زود به الموظف من سلطة، فلا يجوز تحميله بمسؤوليات تفوق ما خول من سلطات أو ما بين يديه من وسائل بل على قدر السلطة تكون المسؤولية. (محمد حسن حمادات :2007،328)

### ج- القيادة و السلطة :

القيادة في المؤسسات الصناعية مظهر أساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهي تعمل على تنسيق الجهود و توازن أنساق المصنع، و تقوم بعملية التوفيق بين بيئة المصنع كمضمون أو فحوى و بين تحقيق الوظيفة الإنتاجية، و هي توجه نشاط المنشأة الصناعية الإقتصادية بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها و تنمية برامجها، و هي تمثل عنصراً أساسياً في إتخاذ القرارات، و مد المرؤوسين بالمعلومات، و الإلتزام بأداء مهام وواجبات معينة في التنظيم تساهم في تحقيق أهدافها.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان :2005،92)

### 1- تعريف القيادة :

يختلف مفهوم القيادة في العصر الحديث إختلافاً جذرياً كما كان سائداً، إذ أن القيادة موجودة في كل المجالات من عسكرية و صناعية و إدارية و إجتماعية و قد تطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين و أخذ آرائهم لإنتقادهم و ملاحظاتهم، وإذا أردنا إعطاء تعريف للقيادة فإننا نجد أنفسنا تائهين بين مئات التعاريف لمختلف العلماء و الباحثين فنحن نكتفي بذكر بعضها لفهم المعنى. (بوفلجة غيات :2006،29)

فيعرفها يوسف العتوم >> القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة و هي مسؤولية إتجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (عدنان يوسف العتوم :

(336،2009)

- كما يعرفها إتزيوني ITZIONI: >> هي مهارة تركز على الخصائص الشخصية للقائد من أجل إحداث التبعية الطوعية للمرؤوسين داخل مجال واسع من المواضيع << (collerette pier1995,1154)
- من خلال هذين التعريفين يتضح أن القيادة تحتوي على بعدين، التوجيه و التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ويشير ستجل STOGDILL (1974) الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة و هي:
  - ✓ وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الأخر.
  - ✓ وجود مهمة عامة مشتركة بينهما.
  - ✓ وجود إختلاف أو تمايز (différenciation) في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة. (أحمد قواوية : 2007، 25 )

## 2- عوامل وجود القيادة في المنظمة :

يحدد kahn و katz أربعة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة في أي منظمة هي :

أ- عدم شمولية تصميم المنظمة :

حيث أنه من ضرور المستحيل وضع تصميم شامل و كامل لأي منظمة و إعداد السياسات و الأنظمة و التعليمات و الهيكل التنظيمي فالواقع العملي أكثر تعقيدا و تنوعا وشمولا من هذه التصاميم و السياسات، الأمر الذي يتطلب و جود قيادة واعية قادرة على سد الثغرات في التصاميم و السياسات و الأنظمة وفقا لما يتطلبه الواقع.

## ب- تغيير بيئة المنظمة :

فالمنظمة تمثل نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية لذا فإن على المنظمة التكيف المستمر في البيئة من حولها و هذا يستلزم وجود القيادة القادرة على إحداث هذا التكيف.

## ج- حركية المنظمة :

فالمنظمة بصفة عامة تميل إلى التوسع و النمو و هذا بالطبع تستدعي إحداث توسع في وظائفها و أنشطتها ومن ثم تغيير في البناء التنظيمي لها و هذا يستلزم إتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمنظمة أي يستلزم أيضا وجود القيادة الواعية القادرة على تحقيق ذلك.

### 3- القيادة و القوة و السلطة :

تنقسم القيادة في علاقاتها بالقوة و السلطة إلى ثلاثة أنواع هي :

أ- قيادة تسلطية إستبدادية : من خصائصها :

- القرارات مركزية.

- الإتصالات هابطة في شكل أوامر.

- التابعون خارج نطاق السلطة- افتراض (X)

من مزاياها سرعة صنع و إتخاذ القرار.

من عيوبها أخذ وقت طويل للاقتناع بالتنفيذ.

ب- قيادة ديمقراطية : من خصائصها :

- مشاركة في القرارات.

- اتصالات متبادلة

- التابعون مع القائد داخل نطاق السلطة - بافتراض (Y)

من مزاياها سرعة التطبيق لأنها أكثر فهما و استيعابا.

من عيوبها أخذ وقت أطول و كلفة أكبر.

ج- قيادة حرة : من خصائصها :

- تستخدم القوة بقدر ضئيل.

- مسؤولية جماعية.

- إتصالات متبادلة غير منتظمة.

- القيادة تتدخل للتنسيق - الإمداد بالمعلومات - توجيه - دعم النشاطات.

- القيادة تبقى خارج نطاق السلطة.

- التابعون داخل نطاق السلطة.

ومن مزاياها قدر أكبر من الاستقلالية و تصلح لجامعة- كلية- قسم علمي....إلخ

من عيوبها قد تؤدي إلى كثير من الإرباك. ( عامر عوض : 2008، 214)

### 4- علاقة السلطة بالقيادة :

تتداخل مفاهيم السلطة و القيادة مع بعضها بشكل وثيق جدا ، فالقادة أو المديرون يستخدمون ما

بحوزتهم من سلطات لتحقيق الأهداف التي يطمح إليها من يتبعونهم، و كي يكون القائد فعالا و

ناجحا لابد من أن يمتلك عددا من السلطات، هذا من ناحية مثالية و نظرا لان قواعد السلطة

(السلطات) عادة ما تكتمل بعضها البعض فمن المرغوب فيه و المثالي أن يكون لدى القائد أكبر قدر ممكن من السلطات.

فالسطة مهمة جدا لفعالية القيادة، فالسلطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة هي جزء أساسي من بعض نظريات القيادة ، فنظرية إتخاذ القرارات في القيادة مثلا : ترى القادة على أنهم من يمتلكون سلطة إتخاذ القرارات المهمة و الرئيسية بشأن العمل، و قد يفوضون جزءا من سلطاتهم في إتخاذ القرارات للمرؤوسين، و ربما تكون سلطة إتخاذ القرار من النوع القانوني، أما نظرية التبادل بين القائد و الفرد، فإنها تركز على طبيعة العلاقة بين القائد و الأفراد.

وربما كانت نظرية فيدلر(1967) أكثر نظريات القيادة إرتباطا بمفهوم السلطة بصفة عامة، و بأنواع معينة من السلطة بصفة خاصة، ففي هذه النظرية نجد ثلاثة أبعاد لعملية القيادة : فهناك سلطة المركز(المنصب) و العلاقة بين القائد و الأفراد ، وأخيرا بناء مكونات الواجبات فالنظرية تشير إلى ثلاثة أنواع من السلطة التنظيمية في السلطة القانونية ، القدرة على الإكراه و الإيجاب و القدرة على الإثابة، أما علاقة القائد بمرؤوسيه فتشير إلى وجود العلاقة و هذه هي سلطة الإعجاب و الإحترام، و بإختصار فإن السلطة- بصفة عامة- هي من مكونات الرئيسية لجميع نظريات القيادة نظرا لأن دور القائد بطبيعته لا بد من أن يتضمن شكلا من أشكال السلطة على المرؤوسين.

(رونالدي ريجيو : 1999،467)

## د- السلطة و إتخاذ القرارات :

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من الوظائف المستمرة و المتغلغلة في النشاط لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فهب في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم و تمارس على جميع مستوياته، كما أنها تعتبر من حتميات الأمور في الإدارة بشكل عام أي أنها ضرورة في كل الأوقات و الظروف، و الإداري يمارسها ما دام على رأس عمله فهو يتخذ العديد من القرارات يوميا لأن المشاكل الإدارية تستدعي التحليل و إتخاذ القرارات دوما و يذهب العديد من الباحثين إلى تعريف إتخاذ القرارات كما يلي : (مؤيد الفضل :2008،26)

### 1- تعريف إتخاذ القرار :

عرفه جريفت على أنه >> حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونه فالتخطيط و التنظيم و التوجيه و عمليات المتابعة و الرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم إتخاذ قرار فيها.<< مما يعني أن القرار هو مركز العملية الإدارية الذي يتحكم في كل عمليات التنظيم من تخطيط و

توجيه و رقابة و متابعة فلا يمكن للإدارة أن تقوم بأي عمل إلا إذا أتخذ القرار.(طارق  
المجذوب:2005،635)

-و تعرفه **ماجدة العطية** على أنه >> عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو  
فرصة.<<(ماجدة العطية: 2003،191)

-ويرى **العديلي** أنه : الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل عن طريق توفير  
المعلومات الدقيقة و الجيدة و إيجاد البدائل المناسبة، وإختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل  
الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه و بمعنى أدق : هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات  
الإدارية. (ناصر محمد العديلي : 1993،435)

## 2- مراحل عملية إتخاذ القرارات الإدارية :

تمر عملية إتخاذ القرارات بعدة مراحل و هي على النحو التالي :

### أ- تحديد المشكلة :

تشير المشكلة إلى التعارض بين الحالة الراهنة و الحالة المرغوبة، ويعتمد المديرون على ثلاثة  
طرائق في تحديد المشكلات هي :

- الرجوع إلى الماضي لتحديد المشكلة على إفتراض أن الماضي يمثل إمتدادا  
للمستقبل، و هنا يعتمد المدراء في تحديد المشكلة على الخبرة السابقة.

- **المدخل التخطيطي**: و هو مدخل أكثر تنظيماً من سابقه و يقود إلى نتائج أكثر دقة  
منه يتألف المدخل التخطيطي من استعمال الاحتمالات أو السيناريوهات لتقدير ما يتوقع أن يحدث  
مستقبلاً.

- اللجوء إلى إدراكات الآخرين (شكوى الزبائن أو التغذية العكسية)

(إحسان دهش جلاب : 2011،568)

ب- **مرحلة البحث عن البدائل** : و في هذه المرحلة يتم البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة  
القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بأراء الغير مثل المختصين و على متخذ القرار جمع البدائل  
الممكنة و يستطيع التعرف عليها من خلال:

1- خبراته السابقة في المواقف المماثلة.

2- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول للبدائل و حلول إبتكارية و فعالة.

### ج- مرحلة تقييم البدائل :

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط التالية :

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث الإقتصاد و السرعة و الإتقان

- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل.

- الآثار النفسية و الإجتماعية للبديل.

- مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل.(هاني خلف الطراون : 2012،188)

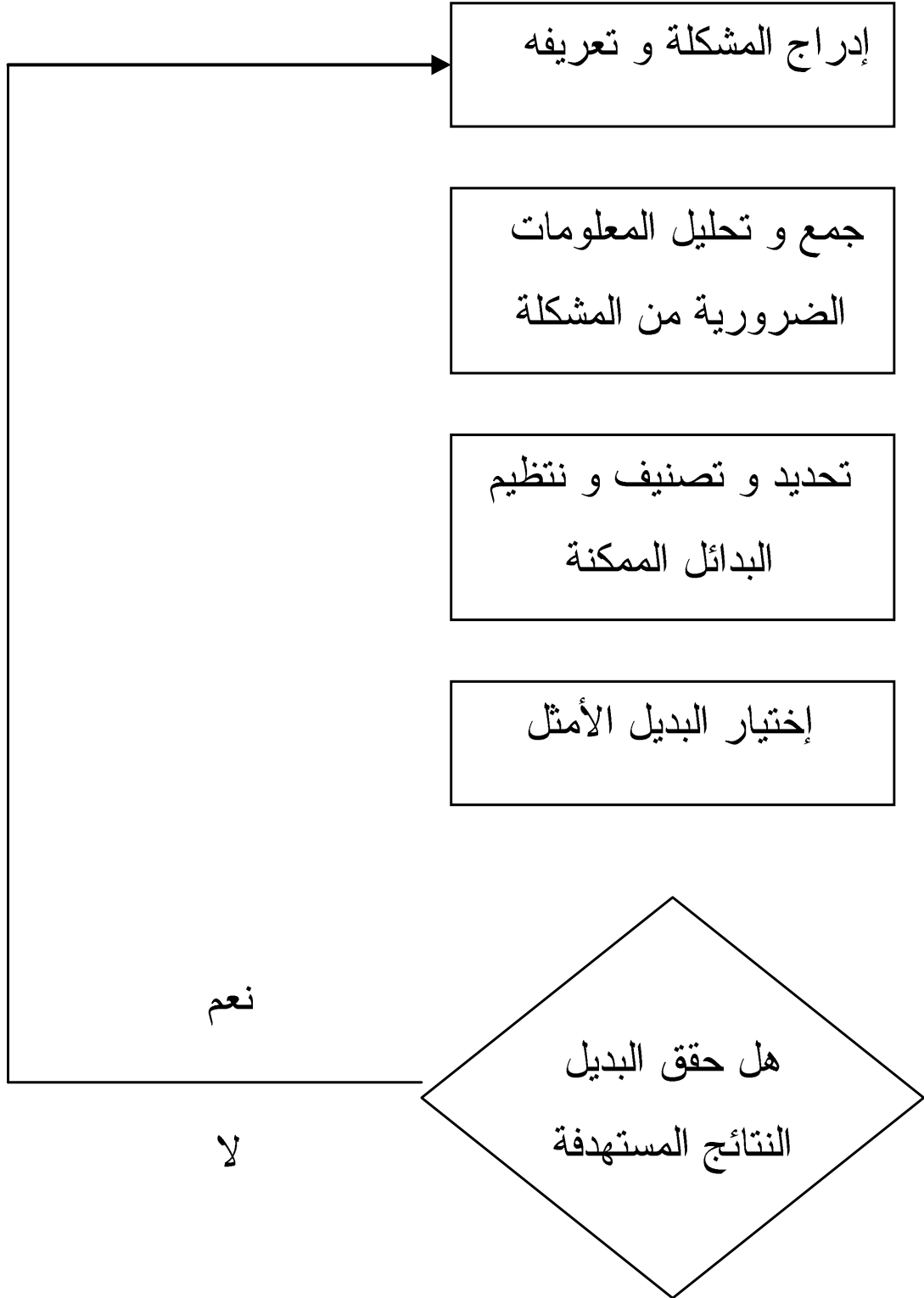
### د- مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار.

### ه- مرحلة المتابعة و التقييم :

يتم متابعة عملية تنفيذ القرار ضمن الشروط المطلوبة و لهذه المرحلة أهمية كبيرة في إستيعاب الأخطاء، فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار.(محمد عزات الحلالمة : 2010،120)  
و يمكن توضيح عملية إتخاذ القرار في الشكل التالي:

شكل (2): يوضح عملية إتخاذ القرار في المنظمة



المصدر : ( مؤيد الفضل : 2008 ، 48 )

### 3- السلطة و علاقتها بعملية إتخاذ القرار :

إن نسق السلطة يعد من العوامل الرئيسية لفهم القرارات، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا للتسلسل الهرمي، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، و بذلك يتحدد الإطار العام الذي يتحرك فيه أعضاء هذه المستويات في إتخاذ قرارات، ذات طابع إجرائي و عملي. ففي كل مستوى هرمي تمثل قرارات الرؤساء مقدمات قيمة لمروؤوسيهم الذين يستخدمون بدورهم وسائل معينة لتحقيق هذه الأهداف.

- ويرى سيمون أن السلطة: هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات، و يرتبط إتخاذ القرار بالتأثير و النفوذ على أعضاء التنظيم، حيث تدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

- و يؤكد هيربرت سيمون أن نظريته تتطلب إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات، فلم يعد هناك حاجة إلى الإهتمام بوضع مبادئ عامة أو قواعد مقررة تسترشد بها عند تصميم الخرائط التنظيمية إنما يتعين عليه التركيز على دراسة بناء التنظيم و مكوناته، و أن يحلل سلوك الأعضاء على مستوى المنظمة مستعينا بذلك بمفهوم إتخاذ القرار، و هكذا يصبح من الضروري أن نكشف بصورة واضحة طبيعة القرارات التي تتخذ في كافة مستويات السلم الهرمي للسلطة. (فاروق مداس : 2002، 787)

#### ه- التأثير :

1- يعرف التأثير على أنه : قدرة شخص ما على التأثير في سلوك و تصرفات شخص أو جماعة من الأفراد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فقد يؤثر مدير الإنتاج النشط و المتفاني في عمله على تصرفات و سلوك تابعيه و يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاجية ولكن لا يشترط في كل الأحوال أن يؤدي التأثير إلى تغيير في السلوك فقد يعمل المدير على رفع معنويات الأفراد ولايعني هذا إحداث تغيير في السلوك و إنما قد يؤدي إلى تغيير في الإتجاه و لكن يعتبر تغيير الإتجاه مدخل لتغيير السلوك. ( علي شريف ، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن : 1989 ، 181 )

#### 2- الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير على مروؤوسيه

تتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مروؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، و التي هي أصلا قوة نفسية و إجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل ما يلي :



#### أ- قوة التأثير القائمة على الأمانة :

حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.....فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقدير لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية و يؤثر في ميولهم و إتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

#### ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه :

و هي الوسيلة التي تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استئارة الخوف و التهديد و توقيع الجزاء.

#### ج- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية : وهذه الوسيلة تعني :

أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصياتهم و تفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

#### د- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير :

فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة و كان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

#### ه- قوة التأثير القائمة على الشرعية و الرشد :

و ذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير إتجاهات مرؤوسيه و ميولهم و تقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.(صلاح الدين محمد عبد الباقي :2002،223)

#### 4- مصادر السلطة الإدارية :

يمكن للسلطة أن تأخذ أشكالا متعددة، كما أنها هي ذاتها تتبع من عدة مصادر, فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة، و من خلال سبل التحكم التي يتخذها المركز ذاته في موارد المؤسسة، و يمكن أن تكون الموارد التنظيمية ملموسة مثل : النقود، و فرص العمل، و الأماكن مثل المكاتب، أو غير ملموسة مثل : المعلومات، و القدرة على الاتصال بالأخرين، و هناك أيضا سلطة النفوذ.

وهي تتبع من مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد مثل : خبراته و مهاراته، و قدراته القيادية و

تحتاج إليها المؤسسة، و أعضاؤها.(رونالدي ريجيو : 1999،460)

وهناك ثلاثة إتجاهات أو نظريات في مصادر السلطة :

#### أ- السلطة الشرعية بموجب حق الملكية :

يؤكد على أنه يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله و يضمن هذا الحق القوانين و التشريعات و الأعراف الإجتماعية، و يفوض هذا الحق المالكون لمجلس الإدارة الذي يقوم بتفويض سلطتهم أو جزء منها إلى المدير العام و تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل.

#### ب- قبول المرؤوسين للسلطة :

الرئيس يستمد سلطته من مرؤوسيه و ليس من رؤسائه ، وهي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من الرئيس أي أن المدير لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين و إلتزامهم بهذه السلطة.(محمد عزات الحلامة : 2010،151)

#### ج- السلطة الشخصية :

بموجب هذه النظرية فإن الفرد يكتسب سلطة معينة إتجاه الآخرين حيث يكون ماهرا و خبيراً في مجال عمله و قادراً على إبداء الآراء و الإرشادات القيمة رغم أن هذا الفرد- بحكم وضعه الوظيفي- لا يملك سلطة رسمية.

و يشير بعض كتاب الإدارة إلى السلطة الشخصية بتعبير(القوة) وهي القدرة على التأثير على الآخرين و مصدر هذه القوة متعدد فقد يكون المال أو القوة الجسمية، أو المعلومات و غيرها.(رضا صاحب أبو حمد أل علي : 2006،403)

#### 5- إساءة إستعمال السلطة :

من المعروف أن للرئيس السلطة لاتخاذ القرارات التي يراها مناسبة في إطار ممارسته لمهامه إلا أن ممارسة السلطة في إطار القيام بهذه المهام يجب أن يراعي فيها الشكل الذي فرضه القانون، مع العلم أن كل إتخاذ لهذه القرارات يجب أن يدخل في إختصاصه و في حدودها أوكلت من أجله السلطة، إلا أن الإدارة في كثير من الممارسات تتخذ قرارات تدخل في إختصاصها و لكن لتحقيق حالات و أغراض أخرى غير التي من أجلها منحت هذه السلطة و هذا ما يعرف بعين إنحراف السلطة.

#### أ- مفهوم إساءة إستعمال السلطة :

هو أن يمارس مصدر قرار السلطة التي خولها له القانون لتحقيق أهداف غير تلك التي حددها له، فعلى رجل الإدارة السعي لإصدار قرارات تحقق الهدف الذي قصده المشروع أو تحقيق الصالح العام، أما إذا استخدمت الإدارة هاته السلطة لتحقيق أغراض أخرى غير تلك المحددة قانوناً كان

هناك إساءة إستعمال السلطة.(عبد العزيز الجوهري : 1983،03)

## ب- حالات إساءة استعمال السلطة :

تكون إساءة استعمال السلطة إما بتقصير الموظف في أداء الواجبات المتعلقة بوظيفة الأمر الذي يترتب عليه الإضرار بالأموال العامة، و إما أن تكون في سوء معاملة الموظف للأفراد، فإساءة استعمال السلطة ضد المصلحة قد تكون بإضرار الموظف عن العمل، أو باستعمال سطوة الوظيفية في عدم تنفيذ أوامر الحكومة أو أحكام القوانين و اللوائح.

وقد تكون متعلقة بالأفراد، و ذلك إذا توسط شخص لدى قاضي لصالح أحد الخصوم أو إضراراً به أو إذا قام الموظف بتعذيب منهم لحمله على الاعتراف، أو انتهاك حرمة المنازل، أو اغتصاب ملك الغير، أو إخفاء الخطابات و التلغرافات أو فتحها و إفشاء ما بها.(حسين عبد الحميد أحمد رشوان:2007،145)

## ثانيا :تفويض السلطة في تراث سوسيولوجيا التنظيم

### 1- المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية تقوم عليها عملية التفويض لدى تفويض الاختصاصات و الصلاحيات الإدارية، حتى يكون هذا التفويض ناجحا و فعالا في مختلف المنظمات نذكر منها ما يلي:

#### 1-مبدأ قانونية التفويض

التفويض إلا بنص، حيث أنه لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين، وكل تفويض لا يستند إلا نص يجيزه باطل، كما لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام ولا يجوز أيضا التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.

- كما لا يجوز التفويض للصلاحيات التي أعطيت لشخص ما أو سلطة ما بموجب الدستور.

#### 2- جزئية التفويض:

لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات، فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات و يبقى المفوض بدون عمل مثلا.

#### 3- علنية التفويض :

أي أن يكون التفويض صريحا و ليس ضمنيا، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه وأن ينشر بالجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير ولا يمكن التعرف إليه بواسطة النشر. (عبد السلام أبو قحف : 2002،16)

#### 4- أن يكون التفويض كتابيا :

يوضح فيه ما هي المهام التي فوض المرؤوس بتنفيذها، وهل هذا التفويض دائم أم ينتهي بإنهاء تلك المهام، وأن لا يكون التفويض شفهيًا.

#### 5- التنسيق:

أن يقوم المرؤوس بالتنسيق مع المدير الذي فوضه، لان المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه.

6- أن يكون نطاق التفويض ملائما و كافيا لإنجاز المهمة.(علي عباس: 2007،144)

7- توضيح حدود العمل و السلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه ،وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

8- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.

- 9- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة. (محمد حسن العماير:1999،204)
- 10- تجنب الإرباك: أي أن يكون الشخص مسائلاً أمام رئيس واحد.
- 11- تعيين المساءلة عن أعمال محددة للمستويات الدنيا حيث تتوافر الخبرة و المعلومات الكافية لإنجازها بفاعلية.(حسين محمود حريم:2006،168)
- 12- رؤية واضحة و محددة للسياسات و الخطط.
- 13- فتح خطوط الاتصال بين المدير و من فوض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل و التعاون و التعامل داخل المؤسسة الواحدة بين المدير و العاملين.
- 14- إيجاد آلية الثواب و العقاب و المكافأة عن التفويض الجيد الفعال.
- 15- توازن المسؤولية مع السلطة أي لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية.(فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد:2005،327- 328)

## 2- فوائد و مزايا تفويض السلطة :

يرى القائد أو المدير إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته و الشعور بالرضى، أثناء التفويض يريد المدير أن يتأكد بأن ما يفوض يتم على الوجه الأكبر، ويريد المرؤوس أن يجد ذاته و يحترمها و يقدرها، وكان التفويض له من الفوائد و المميزات ما يلي :

أ- مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة :

- يتم رفع الروح المعنوية بشكل عام .

- غالباً ما تكون القرارات أفضل، حيث أنه يتم اتخاذها من قبل موظفين على دراية و مقربة من واقع العمل .

- سيتم مواصلة العمل دون أدنى تعطيل سواء كان المسؤول في إجازة، أو مريض.....الخ

- سوف يتحسن أداء فريق العمل .

- سيتم تنفيذ المزيد من المهام و المشروعات .

- سيتم التجهيز و التحضير للتخطيط و الترقى المتوالي .

- سوف يكون هناك المزيد من الثقة و المسؤولية و التطوير .

- سيتم توفير الأموال عن طريق إنجاز المهام بالشكل و المستوى الصحيحين - حيث تتزايد

الإنتاجية و الكفاءة. ( جولي أن أموس : ب/ت، 16)

- تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث تكون هناك تشاركية في إتخاذ القرارات و بهذا تغلب

الصفة الجماعية على الإدارة. ( صالح ناصر عليما ت : 2007،136)

## ب- مزايا التفويض الخاصة بالرئيس و المرؤوس :

- السرعة في اتخاذ القرار و تصريف الأمور خاصة بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة بصورة مستمرة .
  - تخفيف عبء العمل على كاهل الرؤساء .
  - تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و إجبارهم على استخدام كفاءتهم و أفكارهم لإثراء العمل و تطويره .
  - يكشف التفويض على الأشخاص ذوي المواهب، و الأكفاء تمهيدا لترقيتهم إلى مناصب أعلى في المستقبل . ( علي عباس : 2007، 145)
  - إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي .
  - يتيح المجال للمرؤوسين التجديد و الإبداع .
  - تحقيق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين .
  - يتيح الفرصة للهيئات المنشودة أن تمارس دورها في الإرشاد و التوجيه و تقديم خبراتها من خلال إشراكها في عملية صنع القرار .
  - يدرّب التفويض المفوض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلا، فهو يقدم له القدوة و يرى لديه التعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلا في حدود المعقول .
- (رافدة الحريري : 2008، 86-87)

## 3: مستويات التفويض :

التفويض الكامل المتكامل هدف يسعى كل مدير كفي و مشرف وواعي إلى الوصول إليه و لكن بصورة متدرجة نامية، و من البديهي أن يترى المدير أو المشرف في تفويض كامل للسلطة المتصلة بعمل أو مهمة ما لمرؤوس حديث العهد لم تنضج لديه الكفايات اللازمة من معارف و مهارات يحتاجها في أداء المهمة بصورة كاملة، ولكي يتمكن المدير من تحقيق التفويض المتكامل لابد له من التعرف إلى المستويات الثلاثة للتفويض : (عيد فريطم : 2011، 180)

### 1- المستوى الأول :

يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء و مستويات الجودة المقبولة حيث يعلن المرؤوس بما يجب أدائه من أعمال و كيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء و مناقشتهم فيها يبدو من آراء و بعد فترة من

الزمن تظهر قدرات و رغبات المسؤولين في تحمل المزيد من المسؤولية، ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثاني للتفويض . (محمد الصريفي : 2009،339)

## 2- المستوى الثاني :

حدد للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل وحسب، و أترك له حرية اختيار الأسلوب و معدل الأداء و مراقبة مدى الجودة التي يتم بها العمل .

## 3- المستوى الثالث :

حدد الأهداف المنشودة و أترك للمرؤوس حرية تحديد و اختيار :

أ- ماذا يفعل .

ب- كيف يؤدي العمل .

ج- سرعة و معدل الأداء و الإنجاز .

د- مستوى الجودة في الإنجاز .

على المدير أو المشرف أن يراقب مدى مشاركة و اندماج المرؤوس الذي يجري تفويض السلطة إليه قبل اتخاذ القرار في الانتقال معه من مستوى تفويض إلى المستوى الذي يليه و يستطيع تدريجيا أن يقلل من نسبة ما يحتفظ به من سلطة، و تأثير بالنسبة للأعمال المفوضة بنفس القدر الذي يزيد فيه نسبة السلطة و التأثير الذي يمنحه للمرؤوس المفوض. ( محمد حسن العميرة:2006،206)

## 4: خطوات عملية التفويض :

تمر عملية تفويض الصلاحيات بعدة مراحل لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال و تتضمن هذه المراحل ما يلي :

### 1- جعل التفويض منهجا ثابتا :

لا بد لأي إدارة فاعلة أن تحرص على جعل المهام المفوضة جزءا من إتجاه أو إطار عام للمؤسسة تهدف إلى تفويض الأنشطة إلى الموظفين، بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة، فلا تكون المهام المفوضة حادثا عارضا للموظفين، بل هو منهج ثابت للإدارة يهدف إلى تحقيق الفوائد الناجمة عن عملية التفويض بالنسبة للأفراد و المؤسسة .

- وفي إطار جعل التفويض منهجا ثابتا داخل المؤسسة، لا بد للإدارة من إعداد قوائم بأسماء العاملين الذين ترغب في التفويض إليهم، و تسجيل نقاط القوة و الضعف فيهم مثال: (مصطفى

محمد كريم : 2009،02)

**جدول (01) : يوضح نقاط القوة و الضعف لدى العاملين**

الاسم	مواطن القوة	مواطن الضعف
يوسف	جيد في الاتصال	يكره العمل الورقي
أحمد	سريع	لا يتقن الأشياء أحيانا
عمر	يهتم بالتفاصيل	متحفظ
محمود	يحب التحدي	يكره المكالمات التليفونية

المصدر : ( مصطفى محمد كريم : 2009، 03)

**2- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين .**

ومن جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي :

أ- القرارات التي تتعلق بمهام تتكرر في العمل .

تكوين صورة عامة عن العمل.

ب- المهام التي تجعل المدير متخصصا تخصيصا دقيقا و تبعده عن

المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين و مؤهلين .

ج- جوانب من العمل غير محببة إلى نفس المدير.

د- مجالات تحتاج فيها المرؤوسين إلى تنمية و تطوير.

هـ- جوانب تضيف تنوعا على عمل المرؤوسين.

**3- اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات :**

على المدير أن يراعي الأمور التالية عندما يقع اختياره على أشخاص معينين يفوض إليهم

صلاحياته :

أ- القدرات و الاستعدادات و الاهتمامات .

ب- مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد الشخص المفوض إليه .

ج- مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات . ( محمد الصيرفي : 2009، 340)

**4- تخطيط تفويض الصلاحيات :**

عندما يخطط المدير لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه عليه أن يأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار :

أ- تكوين فكرة كلية شاملة عن العمل .



- ب- استعراض جميع التفاصيل الأساسية و القرارات المتعلقة بالعمل .
  - ج- توضيح حدود و معايير أداء واضحة .
  - د- تحديد معايير أداء واضحة .
  - هـ- تحديد وسائل رقابية فاعلة مثل تحديد المعلومات المطلوبة و مرات تكرارها و شكل تقديمها .
- ( مهدي حسين زويلف : 1999،90 )

#### 5- القيام بعملية التفويض نفسها : و تراعي في عملية التفويض النقاط التالية :

- أ- النتائج المتوقعة و الأولويات من الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات .
- ب- تحديد مدى الصلاحيات .
- ج- تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص و للمؤسسة .
- د- الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض و المفوض إليه .

#### 6- المتابعة :

- تراعي النقاط التالية لكي تكون المتابعة عملية فعالة :
- أ- وجوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت المحدد .
- ب- التصرف على وجه السرعة عندما يتطلب الأمر إتخاذ إجراء تصحيحي .
- ج- تشجيع المرؤوسين على الاستقلال في الحكم و إتخاذ القرارات .
- د- تنمية الاستعداد لكي يقبل المدير الاختلاف في الآراء مع المرؤوسين .
- هـ- التروي قبل سحب الصلاحيات المفوضة عند وقوع أخطاء من المرؤوسين .
- و- مكافأة من يقوم بأداء ممتاز . (محمد الصريفي : 2009،341 )

#### 7- إدارة المكافأة :

وذلك بإيجاد علاقة واضحة بهيكلية المكافآت، و أن يكون المجال مفتوحاً: لدفع العلاوات، فرص التطوير الشخصي، و فرص الترقية . (محمد بدره : 2009،05)

#### 5- معوقات التفويض

تقابل عملية التفويض صعوبات و معوقات في كثير من الأحيان، لابد لنا من تحديدها بدقة حتى يتم القضاء عليها، و عدم علاج هذه الصعوبات قد يؤدي إلى فشل تطبيق التفويض لعدم تركيز السلطة و العودة من جديد إلى التركيز بما له من مساوئ على نشاط المنظمة الإدارية .

- و يرجع فقهاء الإدارة العامة تلك الصعوبات و المشاكل إلى عدة عوامل بعضها يعود إلى الرؤساء، و البعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين، كما توجد بضع عوامل أخرى لا يمكن ردها إلى أحد الطرفين بمفرده .

**أولا : الصعوبات التي ترجع إلى الرؤساء :**

تتجلى في الأسباب التالية :

1- سيطرة روح الأنانية و الاعتزاز بالنفس الزائد عن الحد المعقول على بعض الرؤساء ، و عادة يصاحب هذه الروح الاعتقاد بأن التفويض في بعض سلطاته دليل على عجزه عن القيام بواجبات و مهام عمله الرئاسي .

2- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية ، و عدم إدراك المزايا الهامة التي تعود على المنظمة الإدارية من استخدام أسلوب التفويض. ( محمد حسن محمد حمدات: 2007، 340)  
3- قد يعتقد المدير أن التفويض دليل على الضعف و مؤشر لعدم مقدرته على القيام بالعمل نفسه .  
4- عدم رغبة المدير أو المشرف في تضييع الوقت في تعليم المرؤوس على أسلوب ممارسة العمل  
5- خوف الرئيس على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية في التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله . ( عبد الغفار حنفي : 2006، 243)

**ثانيا : الصعوبات التي ترجع إلى المرؤوسين :**

تتجلى في الأسباب التالية :

1- عدم توفر الخبرة الكافية للمفوض إليه، و عدم وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته العلمية و ميوله العملية .  
2- عدم حصول المفوض إليه على حوافز تشجيعية، سواء أكانت هذه الحوافز أدبية أم مادية. (مهدي حسين زويلف : 1999، 93)  
3- يعتقد المفوضون غير الفعالين أن مرؤوسيهم غير أكفاء بما يكفي لإنجاز العمل غير مهتمين يتحمل مزيد من المسؤولية، أو لا يجب أن ينخرطوا في مهام أو مسؤوليات يؤديها << الرئيس >> نمطيا . ( دافيد ويتون، و يتم كامبرون : 2001، 182)  
4- ضعف ثقة المفوضون بأنفسهم لأسباب صحية أو نفسية أو إجتماعية .  
5- نقص المعلومات أو الموارد المطلوبة لا نجاز العمل المطلوب .

6- رفض بعض المرؤوسين في المستويات الدنيا للسلطة أو الالتزامات التي يفرضها توكيل السلطة عن طريق التفويض لعدم رغبتهم في فقدان صداقتهم مع زملائهم في العمل. ( عصام بدوي: 196،2001)

### ثالثاً : صعوبات أخرى :

- 1- الاعتبارات السياسية و مدى تأثيرها على سير الإدارة العامة .
- 2- عدم إدراك المبادئ الأساسية للتنظيم و الإدارة العامة .
- 3- عدم الاقتناع العام سواء من الرؤساء و المرؤوسين بفوائد الأخذ بأسلوب التفويض .
- 4- طبيعة عمل المنظمة الإدارية و مدى حاجتها لتطبيق أسلوب التفويض.
- 5- كبر أو صغر حجم المنظمة الإدارية ، فعادة ما تجد المنظمة الإدارية الضخمة ذات الأعداد الكبيرة في العاملين أنه لا مناص من اللجوء إلى التفويض للقضاء على التركيز في السلطات و يسببه من تعقيدات و معوقات . (محمد حسن محمد حمادات : 342،2007)

### 6: المركزية و اللامركزية :

يتصل تفويض السلطة بما يسمى لامركزية السلطة، و تتوقف درجة المركزية أو اللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى مستويات تالية، و هكذا فكلما تزايد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية، فالبعض يظن بأن اللامركزية كلها مزايا و أن المركزية كلها عيوب، و بينما حقيقة الأمر غير ذلك تماماً حيث أننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية أو اللامركزية، و قبل أن نبدأ في عرض الأسباب التي تؤدي إلى استخدام المركزية أو اللامركزية يجدر أن نشير إلى مفهوم اللامركزية و المركزية .

#### أ - تعريف اللامركزية: DECENTRALISATION:

هي طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و بين هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصات في هذا المجال تحت رقابة و إشراف السلطة المركزية . ( جعفر أنس قاسم :18،1988 ) يلمس هذا التعريف مفهوم اللامركزية بمعناها المقصود إلا أنه هناك تعريفات أخرى يمكن عرضها:

- هي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة و بين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف و رقابة الحكومة المركزية . ( محمد الصغير بعلي : 47،2002 )

- هناك تعريف آخر : la décentralisation consiste a rennetre des pouvoirs de décision a des organes autres que de simples agents du pouvoir central non soumis au devoir d'obéissance hiérarchique et qui sont souvent élus par les citoyens intéressés.

( محمد الصغير بعلي : 2004،47 )

#### ب- العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية :

تستمد اللامركزية أهميتها من مساعدتها للتنظيم على تحقيق أهدافه بفاعلية، و إذا كنا بصدد تحديد القدر المناسب من اللامركزية فإنه ينبغي الأخذ في الحسبان العوامل الآتية :

1- المؤثرات البيئية الخارجية للتنظيم مثل ذلك خصائص السوق، ضغوط المنافسة، ومدى توافر المواد و التسهيلات .

2- حجم و معدل النمو للتنظيم .

3- السمات و الخصائص المميزة للإدارة مثل تفضيلات و اتجاهات و آراء الإدارة العليا .

4- عمر المنظمة و تطورها التاريخي و قدرات و كفاءات المديرين في المستويات التالية ، تكلفة القرارات . ( علي شريف، عبد الغفار حنفي: 1989،192 )

#### ج- الأسباب التي تدعو إلى استخدام اللامركزية :

1- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، حيث أنها لا تؤثر كثير في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .

2- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة، و كبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها و تعددت التخصصات فيها كان ذلك أدى إلى استخدام اللامركزية .

3- إذا كانت الأعمال الموكلة إلى المرؤوسين فنية متجددة، أو أن المنظمة على صلة مستمرة بالجمهور، فلن نجد أفضل من اللامركزية أسلوبا للعمل ليسمح لهذه المؤسسة من تحقيق أهدافها ،

4- إذا توفر للمؤسسة كادر من العاملين ذوي الخبرة و المهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى إلى عدم الحاجة إلى الرجوع إليه في اتخاذ القرار فإن ذلك أدى إلى استخدام اللامركزية .

5- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين أقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تنظم نشاطها . ( حسن محمد إبراهيم حسان : 2007،42-43 )

#### ج- مزايا اللامركزية :

من أهم فوائد تطبيق اللامركزية ما يلي :

- توفير الوقت و السرعة في إتخاذ القرارات .
- القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمليات التشغيلية في الإنتاج و غيره . ( عبد الباري درة، محفوظ جودة : 192،2002 )
- القضاء على الصراعات بين الإدارة العليا و الإدارات.
- يساعد على شعور الأفراد بالمسؤولية و الولاء و الانتماء للتنظيم .
- يؤدي إلى تدريب و ترقية العاملين .
- تحقيق مبدأ المساواة في التعامل بين الأفراد و العدالة في توزيع الصلاحيات .
- ينمي الابتكار و الإبداع لدى العاملين . ( صالح ناصر عليما: 60،2007 )

### المركزية: CENTRALISATION:

#### أ- مفهوم المركزية :

تعني درجة تركز السلطة في إتخاذ القرارات في جهة أو وحدة أو شخص معين ( عادة في الإدارة العليا )، ويتيح ذلك الفرصة لمن تتركز السلطة في يده لكي يمارس حقوقا و صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار و التصرف . ( أحمد ماهر : 77،2007 )

و بذلك فهي تعني هيمنة المستوى القومي على سلطات و مسؤوليات العمليات الإدارية و إن كانت هناك مستويات إدارية أخرى .

فهي لا تملك سلطات و مسؤوليات، و لكن وجدت لتخفيف العبء عن المستوى القومي . ( عصام أحمد أبو عطية : 16،2009 )

- وتعني أيضا النظام الذي يلحق المرافق بمركز واحد و هو الدولة و المعنى المتفق عليه بين الفقهاء جميعا هو : الذي يحمل معنى احتكار السلطة الواحدة في الدولة و إن كثرت فروعها و تعددت صورها و تنوعت هيئاتها الوظيفية الإدارية العامة داخل الدولة ما دامت هذه الفروع و تلك الهيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية تلك السلطة المهيمنة على شؤون الإدارة و مادامت التبعية الرئاسية تربطهم دائما، و أعمالهم لها . ( جعفر أنس قاسم : 12،1988 )
- وهناك من يعرفها على أنها تجميع كل السلطات الإدارية بيد الرئيس أو المدير خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا بدرجة تجعل هذا الأمر سهلا ( صالح بن نوار : 37،2006 )
- وهناك تعريف آخر للمركزية هو : la centralisation concentre l'ensemble des taches administratives qui se proposent sur le territoire national enter les

mains de l'Etat : il les assume par une administration hiérarchisée et imfié.

(محمد الصغير بعلي : 2004، 15)

### 3- الأسباب التي تدعو إلى استخدام المركزية :

1- الحاجة إلى توحيد القرارات أو الإجراءات اتجاه المواقف المتشابهة ( التأمينات و المعاشات،  
الجزاءات، الحوافز)

2- صغر حجم المشروع بدرجة تجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل  
صغيرة فيه - ويسهل عليها أيضا اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن .

3- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوس نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم  
مسبقا، و عليهم أن يقوموا على تنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم للسلطة . ( حسن محمد إبراهيم  
حسان : 2007، 42 )

4- إذا كان كادر العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محدود لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى  
تفويضهم السلطة للبت في الأمور .

5- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين ( الإمكانيات المتاحة ) .  
( حسن محمد إبراهيم حسان : 2007، 43 )

### ج- مزايا المركزية :

1- توفر المركزية الإدارية درجة عالية من التنسيق و الاتصال السريع و يحد من الازدواجية في  
العمل .

2- مركزية القرارات في المستويات الإدارية الأعلى تضمن أخطاء أقل، و مخاطر أدنى، و ذلك  
مقارنة بإعطاء الفرصة للمستويات الأدنى حينما يتصرفون غيبة معلومات أو مهارات .

( علي عباس : 2007، 147 )

3- تحقق المركزية نوعا من التجانس في الالتزام بالأنظمة و اللوائح و السياسات و الإجراءات و  
القواعد، و التي تمكن خرقها في المستويات الأدنى أو عدم الالتزام بها .

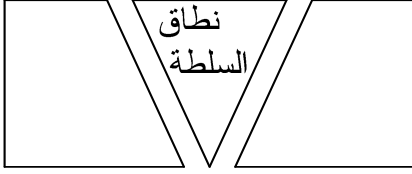
4- الاستفادة الأكبر من الوحدات الاستشارية و الداعمة في المنظمة .

( عبد الباري درة : 2012، 176 )

5- توفير فرص التدريب و الترقية لفئة معينة و محددة كفئة المديرين .

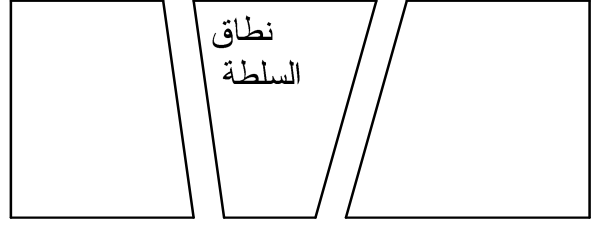
( صالح ناصر عليمات : 2007، 60 )

الشكل ( 03 ): يوضح مقارنة بين المركزية و



اللامركزية

مجلس الإدارة  
رئيس الشركة  
مدير الإدارة العليا  
الإدارة التشغيلية  
العمال



المركزية

المصدر: ( عبد الغفار حنفي : 2006 ، 247 )

مما سبق يتضح أنه يوجد في كل تنظيم تقريبا مركزية و اللامركزية في نفس الوقت و هنا لابد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، و إلا ما وجد هذا الهيكل أصلا .

حقا أنه من غير الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمؤسسة - و لكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرون مرؤوسين له، و من ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضا، و لذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها، و من ناحية أخرى، لا يمكن أن توجد مركزية مطلقة، لان قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه و مكانته كمدير، و مرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيم باختصار فإنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة و لامركزية بحتة، فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة .

## الفصل الثالث : النظريات الكلاسيكية و الحديثة المفسرة لتفويض السلطة

### أولا : النظريات الكلاسيكية

#### 1- النظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر ( MAX WEBER ) (1864 - 1920) أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم و تقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه >> بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية <<

ويذهب فيبر إلى أن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية وهي: تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة كما أنه يتكون من أشخاص و إمكانيات مختلفة و طرق مرسومة لا داء الأفعال، فالإدارة البيروقراطية تعني: ممارسة الحكم و الرقابة على أساس المعرفة و هذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة. ( عبد الكريم درويش، و ليلي تكلا: 1976، 198) و لتوضيح النموذج أكثر يعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج هي :

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا و ثابتة و تنظم القواعد و اللوائح عملية

تحديد تلك المجالات الوظيفية . ( علي السلمي : د/ ت ، 33- 32 )

2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهـم .

3- سيطرت الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم .

4- و جود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .

5- الصلة بين الأفراد رسمية و غير شخصية و تعتمد على ما يحدده القوانين و اللوائح

لضمان الموضوعية في التعامل .

6- إختيار العاملين و ترفيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل . ( محمود سلمان

العميان: 2005، 43 )

- وحدد فيبر مزايا التنظيم البيروقراطي فيما يلي :

- الدقة .

- السرعة .

- الإستمرار .

- الوضوح .

- الوحدة .

- الخضوع الكامل للرؤساء .



- تحقيق التكلفة الإنسانية و الإقتصادية للعمل .
  - تخفيض الإحتكار بين الأفراد. ( عبد العزيز صالح بن جحتور : 108،2009 )
  - ويشير ماكس فيبر WEPER إلى أن السلطة تعني :
- إحتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين ، و لقد ميز فيبر بين ثلاثة أنماط من السلطة و هي : ( علي غربي و آخرون : 201،2007 )

### 1- السلطة التقليدية :

التي تستمد في شرعيتها على الإيمان و الإعتقاد بالتقاليد القديمة(11: philippe bernou) فالتقاليد الإجتماعية السائدة تصبح ذا صفة قدسية و أبدية و يمكن مخالفتها بسهولة ما دامت سائدة هنا، و يجب أن يكون الحاكم ( أو الطبقة الحاكمة ) متمتعاً لنوعية متميزة من القوى الموروثة، و التي غالباً ما تكون غير متوفرة في بقية أفراد المجتمع و بواسطتها يكون له الحق في ممارسة سلطة حق الإلتزام و حق ولاء الشخص له و يتمثل و جود هذا النموذج من السلطة في الملكيات المطلقة

-ويرى فيبر أن هذا النموذج يمكن أن يوجد أيضاً في التنظيمات الإدارية في المشروعات الفردية بصفة خاصة و التي يتوارث ملكيتها الأبناء عن الآباء و الأجداد و فيها يقصد القائد التقليدي أوامره معتمداً على مكانته الوراثية . ( عبد العزيز صالح بن جحتور: 105،2009 - 106 )

### 2- السلطة الكارزمية (الروحية، الشخصية)

وهي السلطة النابعة من حضوة الخارقة لدى الفرد ( الكاريزما)

( MAX WEBER :102 )

ويعتبر ماكس فيبر القوة كنوع من ممارسة القهر و الإلجبار بواسطة أحد الأفراد على الآخرين فهي تقوم إذن على مواهب شخصية نادرة ، و بالتالي فهي مرتبطة بوجوده و الشرعية فيها تكون نتيجة الإقناع و النفوذ العاطفي .

### 3- السلطة القانونية :

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة و سيادة القانون و هذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي و تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير . ( claudette lafaye :2007,12 )

لقد سعى ماكس فيبر إلى تحديد أنواع و أنماط السلطة التي تواجهها عقلنات تتحرك وفقاً لمجموعة من القيم غير المحددة تحديداً دقيقاً و نهائياً، إذ أن هذه القيمة الاجتماعية تتراوح بين قيمة

شرعية و أخرى تقليدية و كارزمانية تكون بمثابة الموجه للسلوكات و الأفعال التي تتراوح عند فيبر بين حتمية العوامل الموضوعية تارة و إحتمايتها تارة أخرى، فهي تمثل متغيرات تابعة قد تؤدي إلى إحداث التقدم الإقتصادي و الإجتماعي و الثقافي للمجتمعات البشرية، و هذا لأن البنى الإجتماعية تتشكل بفعل تفاعل تبادلي معقد بين الأفعال التي تلعب فيها الأفكار و القيم الثقافية الدور الكبير في توجيهها نحو تشكيل المجتمع . ( جون ركس : 131،1973 )

### ب- نظرية الإدارة العلمية :

لقب فريدريك تايلور ( 1856- 1915 ) بأبوا الإدارة العلمية، فهو أول من نبه إلى دور الإدارة في إرشاد العاملين في المشروع و إحاطتهم علما بما هو متوقع منهم أداءه و تحديد طرق الأداء و أشار إلى وسائل علاجها و أهمها توفر الإدارة الصالحة القادرة على مسك زمام الأمور وتحقيق أهداف المشروع .

كما إهتم تايلور بدراسة ظاهرة الإشراف في جهود العاملين و توكلهم المتعمد في الإنتاج ووضع الحلول اللازمة لتلافي وسائلها و رفع الكفاءة الإنتاجية، و قد سجل تايلور آراءه و نتائج تجاربه الطويلة في بحث أصدره عام 1911 بعنوان ( مبادئ الإدارة )، و قد أبرز تايلور أهمية الإدارة كعلم قائم عن قوانين و مبادئ صالحة في المجالات البشرية من العمل الفردي إلى الأعمال المعقدة في المنظمات الكبيرة . ( حسين محمد إبراهيم حسان : 60،2007 )

- وبنى تايلور نظريته على أساس تقسيم الأعمال حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة، و إصدار القرارات و عمال مهام التنفيذ، و هو تأكيد أيضا على مركزية القرارات في المستويات العليا على >> أن الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في إتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه << ( رابح كعباش : 102، 2006 )

### ج- نظرية التقسيم الإداري :

كان أول ظهور لأعمال فايول سنة 1900 و سنة 1908، حيث قدم أفكاره حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في مؤتمرات الهندسة المتعلقة بأعمال التعدين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور بعنوان ( الإدارة الصناعية و العامة )، و الذي صدر عام 1916 و قدم فيه فايول نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و التنفيذ . ( لوكيا الهاشمي : ب / ت ، 56 )

و أكد هنري فايول ( 1841 - 1925 ) على مبدأ توازن السلطات مع المسؤوليات و عدم إخلال بهذا التوازن، وكذلك على التسلسل الرئاسي الذي يتم بموجبه ربط كل مستوى إداري أعلى. ( محمد قاسم القريوتي : 2009،64)

#### د- نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (HUMAN RELATIONS) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، و تبنى نظرتها للتنظيم من خلال إهتمامها بسلوك المرؤوسين و اتجاهاتهم كبشر، و إدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية.....لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة و أصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة (نواف كنعان : 2009،74 )

- ويعود الفضل في تأسيس هذه المدرسة إلى أبحاث و تجارب أجراها ( إلتون مايو ) بمصانع هاوثرن بشركة وسترن إلكتريك في مدينة شيكاغو و امتدت من سنة ( 1924 - 1932 ) وكان الغرض من هذه التجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد . ( حسان الجيلاني : 2008،39)

- حيث أكد إلتون مايو على ضرورة توافر أسلوب ديمقراطي في القيادة و الإشراف بدلا من القيادة التسلطية و ضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في القرارات الخاصة بالعمل داخل البناء التنظيمي مما يعني ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في إتخاذ القرارات، و إذ يتعين أن يتبنى التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق بتفويض السلطة و نطاق المراقبة بحيث تسمح هذه السياسة بوجود اتصالات قوية بين الجماعات المختلفة، و أن الحافز الإقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل . ( محمد علي محمد : 2007،154-155)

- كما أنها أوضحت أن للعاملين أهدافا و تطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة و قد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تنافس هذه السلطة إلى العاملين و إشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم و كرامتهم . (محمود سليمان العميان : 2005،45)

## ب- النظريات الحديثة المفسرة لتفويض السلطة :

### 1- سلزنيك و تفويض السلطة

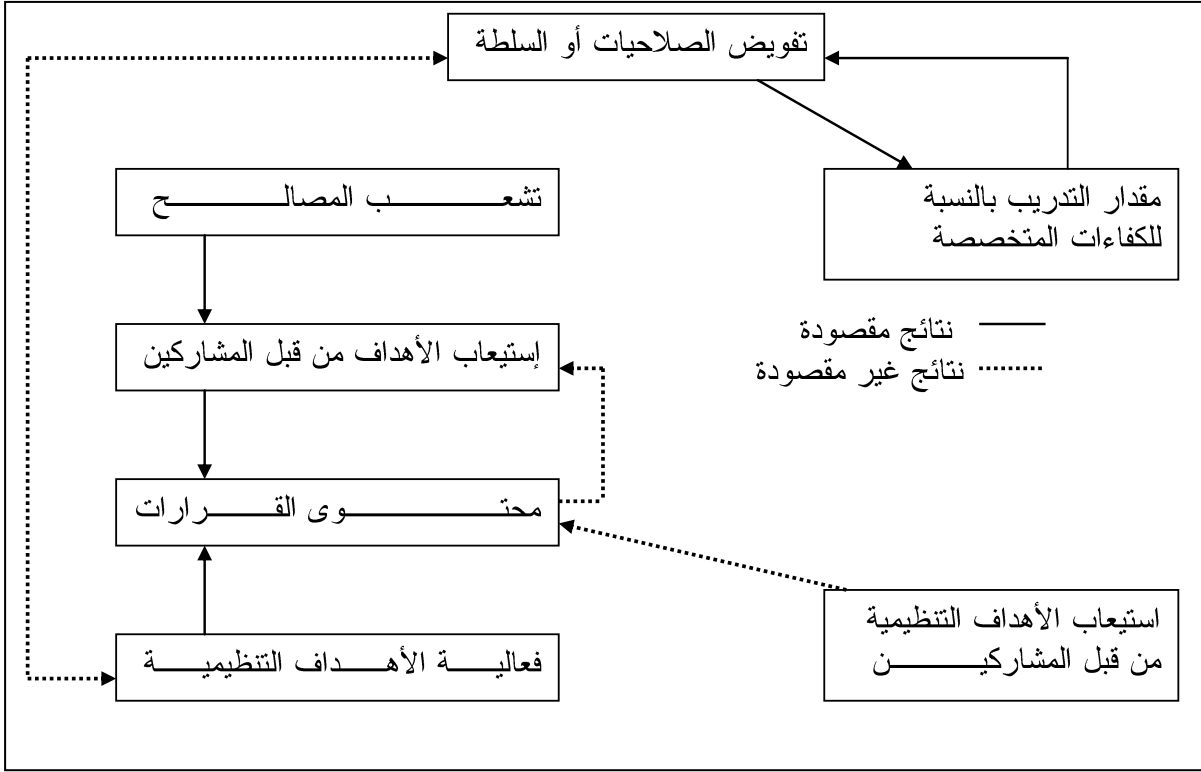
يرى فيليب سلزنيك (p.selznick)، أن البيروقراطية تواجه دائماً الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، و إعتبارها غايات في حد ذاتها، و يتطلب ذلك بالضرورة إستعادة مركزية الضبط و الإدارة، ثم تبدأ الإدارة من جديد . ( طلعت إبراهيم لطفي : 159،2007)

كما أكد سلزنيك على ضرورة التفويض في التنظيم لأنه يؤدي إلى زيادة حجم التدريب في كفاءات متخصصة، كذلك فإن حصر الاهتمام في مجرد عدد محدود نسبياً من المشكلات يؤدي إلى زيادة الخبرة في إطار هذه المجالات المحدودة كما يؤدي في نفس الوقت إلى تحسين إمكانية الموظف للتعامل مع هذه المشكلات . ( جيمس.جي، مارش، هيربرت، سايمون : 106،2001)

- وكذلك يرى سلزنيك أن تفويض السلطة يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء و أقسام ، و بالتالي يزيد من إقليمية الإهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل .

كان سلزنيك يخرج بنتيجة أساسية هي أن تفويض السلطة و قد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العام، و يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل : زيادة خبرة و تدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة، إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة و غير مرغوبة تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة و الشكل التالي يمثل نموذج سلزنيك . ( علي السلمي : د/ت ، 47)

شكل (05) : يوضح نموذج سليزنيك المبسط



المصدر : ( جيمس جي ، مارش ، هربرت أيه : 2001 ، 110 )

## 2- ميشيل كروزيه و السلطة :

يعتبر ميشيل كروزيه الفرنسي ذا نظرة علمية متخصصة للمنظمات و عمليات التنظيم الإداري و ذلك من خبرته العلمية في المنظمات الفرنسية التي تساهم فيها، بالإضافة إلى الفترات العديدة التي قضاها في الو.م.أ، والتي أعطته نظرة شاملة عن مجتمعه، وله سجل حافل في مجال البحوث في فرنسا، و يغطي ذلك مجالاً واسعاً من المشكلات التنظيمية و الإدارية و الإجتماعية . ( إبراهيم بن علي الملحم : 2008،348)

- على الرغم من نظرة كروزيه تمتاز بتفردها في البحث في فرنسا، فإنها تتعلق بالبيروقراطيات في كل مكان، كما حلل كروزيه إنشغالات البيروقراطية و رغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية، و الأحزاب السياسية، و رجال الأعمال، و يعتقد كروزيه بأن نفوذ الدولة و إحتكارها للسلطة: هو في الحقيقة إمتداد لنفوذ البيروقراطية و مثيلاتها من الجماعات المهنية و النقابية و النقابية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان إختصاصه، و النقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية . ( لطيفة طبال : 2012،113)

- ولقد إهتم ميشيل عند دراسته لظاهرة البيروقراطية و علاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الإجتماعية المهنية داخل النسق الإجتماعي، و قد إستطاع أن يحلل علاقات السلطة على أساس إستراتيجيات الأفراد و المجموعات داخل بحثين :

- البحث الأول : يتمثل في دراسته لووكالة المحاسبة لمدينة باريس .

أما الثاني : فيتمثل في دراسته لثلاثة مصانع، و قد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى إحتكار المناصب بالدرجة الأولى، و إلى المناصب العليا في التنظيم الهرمي .

-و يرى كروزيه أن السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك، أي المناطق الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، و الملاحظة أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك و مقدار السلطة الناتجة عنها، و يبدأ الفاعل حسب كروزيه في بناء إستراتيجية على الرهانات القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يعطيه لها، و على حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير، و المستعملة لإبقاء السيطرة على الرهانات . ( فاروق مداس : 2002، 49)

-و يحدد كروزيه في نظريته أربع مصادر للسلطة يستند على مختلف الفجوات و الثغرات الموجودة داخل التنظيمات و تتمثل هذه المصادر في :

#### 1- الخبرة :

إن الشخص الذي له كفاءة أو تخصص وظيفي ويصعب تعويضه داخل المنظمة هو الخبير فمكانة هذا الأخير هي متميزة تعطيه القدرة على التفاوض مع التنظيم و مع زملائه فمن خلال مكانته داخل المؤسسة يمكنه من الحصول على بعض الإمتيازات، و بهذا الشكل تصبح الخبرة موردا لدى الفاعلين و مصدرا مهما للحصول على السلطة . (M ,CROZIER:1970,72)

#### 2- العلاقة مع المحيط :

فهذا المصدر حسب كروزيه قريب من الأول بحيث يمكن إعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة، فأى تنظيم لا يمكنه القيام و الإستمرارية بدون إقامة علاقات مع المحيط، فالتبعية لهذا المحيط هي مزدوجة :

- جلب الموارد المادية و البشرية الأساسية في نشاطاتها .

- تسويق منتجاته و الحصول على أرباح مادية .

وبذلك العلاقة بين التنظيم و المحيط هي مصدر دائم للسلطة يؤثر في النشاط الداخلي للمؤسسات مثل علاقات النقابات بالأحزاب و الجماعات الضاغطة، مثلا حتى الإنتماءات الجهوية أو القبلية لها تأثير على التنظيم و غيرها . ( M ,CROZIER :1970 ,73 )

### 3- الإتصال و المعلومة :

من أجل تأدية المهام و الوظائف الخاصة بمنصب الأفراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مناصب أخرى، فعدم بث هذه المعلومات لأسباب متعددة يمارس بعض الأفراد سلطة على آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الإتصال داخل التنظيم، فإحتكار المعلومة ليس هو المصدر الوحيد بل قد يتم التأخر في بثها أو تحريفها.....فمثلا الإطار السامي في المؤسسة عند إتخاذة لأي قرار فهو بحاجة إلى معلومات حول الوضعية الواقعية للعمل، فهذه المعلومات هي من مهمة الإطارات الوسطى، هذه الأخيرة يمكنها أن تمارس سلطة على هؤلاء من خلال تغيير المعلومات و جعلها في خدمة مصالحها، فأعضاء التنظيم مهما كانت مواقعهم يمكنهم الحصول على السلطة بواسطة السيطرة على المعلومة والإتصال . ( M ,GARETH :1989,192 )

### 4- القواعد التنظيمية للتنظيم :

من أجل الحفاظ على بقائها كل التنظيمات تعتمد إلى وضع بنيات و قواعد تسهل صيرورتها لكن إذا نظرنا إلى التنظيم من زاوية سياسة سوف نجد أنه في أغلب الحالات يوظف قواعد التنظيم في الصراع من أجل الهيمنة و السلطة . ( M ,GARETH :1989, 184 )  
إن كروزيه يصرح أن هذه القواعد موجودة أصلا للحد من الفجوات التي تتصف بها المؤسسات الفرنسية ذات الطابع البيروقراطي مما أدى إلى تسمية هذه الظاهرة بالحلقة البيروقراطية المفرغة . ( M,CROZIER :1963,237 )

### 3- نظرية السلطة التنظيمية عند - هنري مينتزرغ

عرض هذا الباحث نظرية السلطة داخل التنظيمات، و هي بمثابة حوصلة لعدة أبحاث في مختلف الميادين المهمة بدراسة السلطة داخل التنظيمات، و هي تقوم على أساس أن المواقف داخل التنظيم تتوافق مع اللعب السلطوي أين يتواجد عدة مالكين للتأثير يحاولون البحث عن مراقبة قرارات و نشاطات المؤسسة . ( HINZBERG , HENRY : 1983,590 )  
من خلال دراسته يريد تصنيف التنظيمات حسب طبيعة و توزيع السلطة فيها، و يهتم خاصة بالتنظيمات الكبرى و ربطها بمحيطها و ما يميز هذه التنظيمات عن الأخرى ( الصغرى ) هو أنها تقوم بتغييرات عميقة في محيطها  
يبين مينتزرغ أن ما يميز التنظيمات الحديثة هو الانفجار السلطوي و هو ما يجعلها تتخلى عن أهدافها، و هذا الانفجار يمكن أن يتولد بطرق مختلفة ( صراعات داخلية ) كما يمكن أن تكون له أسباب خارجية كظهور مساهمين جدد أو تحت ضغوط إجتماعية تجبر المسيرين الكبار على

تقييم التنظيم . ( moessingen pierre : 1991,192 )

وينطلق الباحث من النظريات التالية :

- عندما نتساءل حول علاقات السلطة داخل المنظمات نجد عدة فاعلين أو مالكين للتأثير يستعملونه من أجل الحصول على السلطة و كل واحد منهم له أهدافه الخاصة .
- هناك أشكال مختلفة للسلطة نحددها لفهم سلوك المنظمات .
- حيث عرف مينتزبرغ السلطة على أنها : القدرة على إنتاج أو تعديل الآثار التنظيمية .
- و من أجل معالجة نظرية السلطة يقدم لنا طرحه المنهجي كالتالي :

**أولا : التحالف الخارجي :**

السلطة التي تحيط بالتنظيم و التي يسميها بالتحالف الخارجي و يعرض الباحث تعريف أعضائه التحالف الخارجي بأنهم مالكي التأثير الخارجي الذين لا يؤجرون من طرف التنظيم فهم الأشخاص الخارجون عن التنظيم و يستخدمون تأثيرهم من أجل الوصول إلى آثار على سلوك المستخدمين داخل المؤسسات و تميز أربع جماعات :

1- مالكي التنظيم .

2- الشركاء .

3- جمعيات المستخدمين .

4- الجماهير . ( H, hinzberg :1996,59 )

**ثانيا : التحالف الداخلي :**

يعني أن السلطة داخل التنظيم تتكون من عدة مالكين للتأثير وهم يعملون دائما داخل التنظيم و لهم ثلاثة خصائص :

-إنهم جادون مع التنظيم بصفتهم تابعين له .

-هم يعرفون جيدا التنظيم لأنهم يقضون وقتا طويلا داخله .

- هم من يتخذون بين خمسة أعضاء في هذا التحالف و هم :

1- الرئيس المدير العام .

2- الإطارات الوسطى .

3- المنفذون .

4- محللوا البنية التقنية .

عمال الدعم اللوجستيكي ( غير المؤهلون ) ( H, minzberg :94 )



#### رابعاً : المبادئ التنظيمية عند جولييك و أورفيك :

لقد تأثر لوثر و جولييك Luther Gulick، و ليندال أورفيك Lindall Urwick بتايلور و حاول نشر أفكاره، و أن مدخلهما لدراسة قضايا التنظيم يسند إلى إعتبار الإدارة كيان واحد .

- و تنادي نظريتهما صراحة بمبدأ << رجل التنفيذ الواحد >> أو بمعنى أدق مبدأ إدارة الرجل الواحد و الحقيقة أن هذا المبدأ يعتبر أهم مبادئ النظريات الكلاسيكية على الإطلاق
- و يحذر جولييك و أورفيك من إستخدام اللجان لتحقيق أهداف الإدارة .
- و يتطابق مبدأ << وحدة الأمر >> أو القيادة عند جولييك و أورفيك، تماماً مع نفس المبدأ عند فايول .

- وقد إهتم جولييك و أورفيك أيضاً بمبدأ التفويض DELEGATION الذي يعني : قدرة المدير أو القائد على تفويض المسؤولية لأشخاص مرؤوسين، و يرى أورفيك أن أقصى إمكانية لتفويض المسؤولية من أهم شرط الإدارة كبار المنفذين لعملهم .
- أما تطابق المسؤولية و السلطة، فيحتل مكانا بارزا بين مبادئ جولييك و أورفيك فعلى خلاف فايول الذي أكد على الحاجة إلى غرس الشعور بالمسؤولية في كل فئات الإداريين، و ينظر أورفيك إلى المشكلة بطريقة أوسع و يدرس مسألة المسؤولية في علاقتها بالسلطة و هو يقول : أنه لا يكفي أن نضع مسؤولية عمل أو نشاط معين على كاهل هيئة إدارية معينة أو عدد من الموظفين الإداريين و لكنه من الضروري أن نفوض لها أو لهم السلطة الضرورية لتحمل هذه المسؤولية . ( سعد عبد مرسي بدر : 2000، 140)

#### خامساً : تطور علاقات السلطة عند ميللر و فروم :

يرى العالمان أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات و ذلك عبر مراحل منها مرحلة العلاقة الاستبدادية، ثم مرحلة العلاقات القانونية ، ثم مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين، ثم مرحلة الديمقراطية في إتخاذ القرار و آخرها مرحلة الإدارة المشتركة، و قد أشار العالمان إلى أن أي مرحلة منهم تتطلب تعليماً و خبرة و قدرة على تحمل المسؤولية عند كل من العمال و الإدارة . ويتضح أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات تبعا لمراحل محددة إذ تتجه من مرحلة العلاقات الإستبدادية إلى مرحلة العلاقات الديمقراطية وقد أبدى هذا الإتجاه نحوى الديمقراطية العديد من علماء الإدارة منهم جون فيفندر J.iffner و فرانك سيتروود F, sherwood ( داوود معمر : 2006 : 152، 153)

## سادسا: نظرية قبول السلطة

تقوم هذه النظرية على إدعاء بأن مصدر السلطة الحقيقي هو قبول المرؤوسين لسلطة عليهم ويقول أصحاب هذه النظرية أن السلطة ترتبط بعملية الإتصال، و أن هذا الإتصال يحدد ما يفعله الفرد وما يمتنع عن فعله .

ومعنى ذلك أن السلطة بإعتبارها مفهوم يلزم كل إتصال لها جانبان جانب إجرائي و جانب موضوعي، الأول يتصل بالنواحي الخاصة بإجراءات إستخدام السلطة كإتخاذ القرار و إيصاله وتحديد ظروفه، و الثاني يتصل بمضمون السلطة أي ما ينبغي عمله وما لا ينبغي عمله .

ووفقا لهذه النظرية تعرف السلطة : بأنها تصف العلاقات و الإتصال الشخصي الذي يتم بين الرئيس و المرؤوس، حيث ينتج عن هذه العلاقات و الإتصال تقبل المرؤوس تنفيذ قرار صدر عن غير سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه، ومعنى ذلك أن لا سلطة لرئيس مالم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة .

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن المرؤوس لديه الفرصة ليقبل أو يرفض القرار الصادر عن رئيسه طالما أن له تأثير مباشر على سلوكه و هكذا فإن مقدار السلطة الذي يتمتع به الرئيس يتوقف على مقدار قبول المرؤوس و القاعدة الأساسية في هذه النظرية هي :

أن المرؤوس يفاضل بين الفوائد و المضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول السلطة، فالفوائد التي يحققها المرؤوس تدور حول :

- 1- تحقيق أهدافه من العمل .
- 2- تحقيق رضى زملاء العمل .
- 3- تحقيق الانسجام مع المستوى الأخلاقي .
- 4- تجنب قبول المسؤولية .
- 5- التجاوب مع الرئيس .

أما المضار التي تترتب على الرفض فهي إلى جانب فقدان الفوائد السابقة تدور حول :

- 1- عدم استحسان الناس أو الرفض مع الآخرين .
- 2- الاستنكار .
- 3- العقوبات .
- 4- الضغوط الاقتصادية .

- 5- العقوبات المادية . ( علي الشرقاوي :1992،378- 379)

## الفصل الرابع : فعالية المنظمات من وجهة علم إجتماع التنظيم

### أولا : مداخل قياس الفعالية التنظيمية

يشير التراث النظري في مجال الادارة المتصل بهذا الموضوع إلى وجود العديد من المداخل و النماذج النظرية التي حاولت تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية و عناصرها، إلا أن مدخلي الأهداف و النظم يعدان أقدمهما و أهمها، و أن بقية المداخل بوجه عام قد انبثقت من هذين المدخلين و مع ذلك تبقى هذه المداخل جميعها باختلاف مقاييسها و عناصرها ذات أهمية في مواقف معينة أو منظمات محددة و لها مؤيدوها و معارضوها، و فيما يلي عرض مختصر لأهم هذه المداخل : ( عالية خلف أخوارشيدة : 2006،86)

#### 1- مدخل الأهداف :

يعتبر من أكثر المداخل شيوعا و استخداما في قيام الفعالية التنظيمية و بموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها :

>> المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها << . و هذا المدخل يقوم الفعالية على أساس موازنة الأهداف المتحققة مع المخطط لها، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات، وفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية و قابلية قياس تحققها في زمن بعيد و يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فاعلية المنظمة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريبية و غير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس .

- ومن المشاكل التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية ما يلي :

#### أ- تعدد الأهداف التنظيمية :

وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفاعلية مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول و يتطلب تقييم فاعلية المنظمات في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت .

ب- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي و خاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية .

ج- عدم إجماع أو الإتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها الأهداف . ( محمد حسن

أحمد : 2007،105)

## 2- مدخل النظم :

يحول الاتجاه في أواخر الخمسينات من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في قياس الفعالية و ظهرت في التراث الإداري عدة نماذج أخذت بشكل أو بآخر من نظرية النظم، و تعد دراسة (Georgopoulos ,Tannen burm :1957) من أوائل الدراسات في إستخدام مدخل النظم لتحليل فاعلية المنظمات، وقد حددت مفهومها للفاعلية بأنها :

مدى قدرة المنظمة كنظام إجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها، أو إجهاد لقدرات و طاقات أفرادها << ويتفق مع هذا المفهوم كل من (Katz,khan) و (Seashore,yachtman) وركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية :

- 1- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها و نشاطاتها .
- 2- كفاءة عمليات الإنتاج .
- 3- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية .
- 4- الاستقرار و التوافق الداخلي.
- 5- الإنتاجية .
- 6- التطوير الداخلي.
- 7- الروح المعنوية.

ويعاني هذا المدخل من مجالات قصور عديدة أبرزها هي :

- 1- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محددة ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، و إنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية الكلية، و من هنا لا يهتم المدخل بقدرة المنظمة على تحديد أهدافها بصورة سليمة، و بقدرتها على تأمين النتائج الضرورية لتحقيق الأهداف .
- 2- يعتمد المدخل على معيار البقاء (Survival) كمؤشر نهائي لقياس الفاعلية .
- 3- يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي ما أمكن لكل عناصر الفاعلية الجزئية و الكلية، و افتراض البديهي هنا أن كل منظمة ينبغي أن تتوافر لديها إمكانات عالية للقياس الكمي، وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة . ( كاظم نزار الركابي :2004،321-322)

### 3-مدخل تحقيق رضى الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة :

يطلق على هذا المدخل أيضا بمدخل الأطراف الاستراتيجية **Strategic Consituencies** و الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضى الأطراف المختلفة التي ترتبط بمصالح و تتعامل مع المنظمة، و يلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها، و لكن عند تحقيقها يتبين أنها متعارضة فأصحاب رأس المال قد يطلبون أرباحا عالية مما قد يتعارض مع أهداف أخرى مثل أهداف أسعار منخفضة للمستهلكين، و أهداف أجور و رواتب عالية للعاملين، و المديرين، و الشكل التالي يبين أمثلة من الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها. ( أحمد ماهر :2011،73)

#### جدول (02) : يوضح أطراف التنظيم ورغباتهم

الرغبات	أطراف التنظيم
- الربح ، معدل عائد عالي على الإستثمار .	- المساهمون و الملاك
- أجور و مرتبات عالية ، و الرضا عن العمل .	- المدبرون و العمال
- سعر منخفض ، و جودة عالية .	- العملاء
- علاقة بيع و شراء مستمرة ، و دفع المستحقات .	- الموردون
- دفع الديون في مواعيدها .	- الدائنون
- الإلتزام بقوانين الدولة و تجنب المخالفات .	- الحكومة

المصدر ( أحمد ماهر : 2011 ، 74 )

### 4-مدخل القدرة على التوافق بين القيم و المصالح المختلفة :

ينطلق مؤيدوا هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من إفتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الأخر، إذ أن معيار الفاعلية لشخص يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها و ترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل .

( محمد قاسم القريوتي :2008،123)

#### 4- المدخل المقارن :

المدخل المقارن هو مدخل آخر للفعالية يعمل على مقارنة المنظمات في المواقف المتشابهة، فمثلا تحصل المنظمة (أ) على موارد مالية أكثر من المنظمة (ب) وبالتالي فإن المنظمة (أ) أكثر فاعلية من المنظمة (ب) ويعرف بول موت (Paul mott) المنظمات الفعالة : >> بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفاعلية أكثر من المشكلات البيئية و الداخلية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة . <<

ولهذا المدخل ميزة تفادي مزالق مدخل الأهداف، و لكن تعييه الصعوبة في إجراء مقارنة بين المنظمات المماثلة من المحتمل أن يستوفي التنظيم الفعال حقا مثل هذا المعيار و لكن لأسباب لا تتصل بجهد الذاتى فمثلا قد يكون الحظ، أو الاحتكار، أو الناتج الفريد هو السبب، أو قد تكون المنظمات المماثلة في مراحل مختلفة من دورة حياتها. ( جون، هـ . جاكسون، ب . هورقان، جوزيف، ب. باوليلو :56،1988)

#### ثانيا :معايير قياس الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية وهي: مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها و مراقبة إحترامها من طرف الجميع .

( Duncan . w. j: 1990, 29)

- ويمكن تقديم أربعة عشر معيارا للفعالية هي :

- 1- بلوغ الهدف .
- 2- تحقيق الأهداف .
- 3- خفض التكاليف .
- 4- المسؤولية الاجتماعية .
- 5- الاستخدام الكفء للمواد .
- 6- إنتاج السلعة أو الخدمة .
- 7- أعدادها و أصنافها .
- 8- درجة رضى المستهلكين .
- 9- درجة الرشد و الأداء الفني و الإداري .
- 10- مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة .

11-إنتظام العمالة .

12-عمر المنظمة .

13-إستقرار الأعمال .

14-تكامل جهود العاملين . ( سعيد ببس عامر، محمد عبد الوهاب:1988، 217)

- هذه المقاييس، تركز على محاور كبرى هي : المحور التقني، الإجتماعي الإقتصادي، والمحور المتعلق بالتسيير تكمن التأكيد على عوامل أخرى هي : الإنتاجية و المرونة، و غياب الصراع الداخلي، و الرضى و التطوير، و التي نستطيع حصرها في مقياس واحد هو : تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب . نظرا لعدم وجود إجماع، حول معايير الفعالية التنظيمية، نجد النموذج الاتي يقدم عدة مقاييس لتقييم الفعالية تتمثل في :

-الاستقرار : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها .

-التكامل : أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات و

اتصالات .

-التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة .

-رغبة العاملين : أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة و المشاركة في أعمالها وتعكس

لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم . ( صالح بن نوار :2006،213)

-كما توصل الباحث **P-campbell** : من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية، إلى

إيجاد حوالي ثلاثين معيار أستخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي :

1- **الفعالية العامة** : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي يحصل عليها من الخبراء و

المتخصصين و الذي على علاقة بالمؤسسة .

2- **الإنتاجية**: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى

الفردى أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط

( صلاح الدين عون الله :1987،13)

3- **الكفاءة** : وتعني النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف

المحددة و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام بمعنى : أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة

صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات و المخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من

تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة . ( ثابت عبد الرحمن إدريس :2002،145)

4- النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .

5- القدرة على التكيف و التأقلم : ويقصد بها درجة إستجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة

6- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي . (نجاه قريشي : 49،2006)

7- الربحية : وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف .

8- الجودة و النوعية : ويتصل بنوع الخدمات المقدمة من المنظمة .

9- حوادث العمل : وتقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية .

10- دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .

11- معدل التغيب : و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .

12- الرضى الوظيفي : هو الشعور بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه ، و بيئة العمل و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة . ( هاني بن ناصر بن حمد الراجحي :08،2003)

13- التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة إستعداد الفرد و مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة .

14- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .

15- الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

16- تحقيق التماسك : و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة .

17- درجة الإستقرار : التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط .



18-الإندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة : و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .

19-تمتع المؤسسة بالشرعية : و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم، و الثقافة السائدة بها و إنسجامها مع قيم المجتمع .

20-التطابق في الأدوار و قواعد السلوك : وتعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة ، توقعات الأداء .

21-المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات .

22-المهارات العملية لدى إدارة التنظيم : و التي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى .

23-إدارة المعلومات و الإتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح .

24-الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة .

25-الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب من العمال و حصولها على ماله علاقة بالفعالية التنظيمية .

26-التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة، والتي تربطهم مع المؤسسة .

27-تكلفة الإدارة : و التي تتمثل النسبة بين مرتبات، ومكافئات مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال .

28-مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار : و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة بهم .

29-برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها .

30-التركيز على الإنجاز : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية . (محمد قاسم القريوتي : 2008، 144)

-كما حدد ليكرت Likert عوامل الفعالية فيما يأتي : - العوامل الأولية : وهي القيادة، و الهيكل التنظيمي، و الرقابة، وسياسة الإدارة .

-العوامل الوسيطة : وهي الرضى و الإتجاهات، و الإدراك و الولاء، و الدوافع و جماعة

العمل .

-**النتائج :** الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضى الأفراد، معدلات الغياب و الشكاوي، دوران العمل . ( رنسيس ليكرت: 1966،35)

-و يمكننا أن نظيف زيادة على تحقيق الأهداف، قدرة المنظمة على إزاحة العراقيل غير الموضوعية، و التنبؤ بالعراقيل الموضوعية، و القدرة على إزاحة أكبر قدر منها، لأجل تحقيق الأهداف . ( سعيد يس عامر، محمد عبد الوهاب : 1988،26)

-من خلال هذا الكم الكبير من المعايير التي استخدمت لقياس الفعالية التنظيمية، يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها، من خلال كل هذه المقاييس المعروضة، يتضح مدى الاختلاف و التوسع في عرض هذه المقاييس، مما يجعلنا نقول أن بعض من هذه المقاييس هي نتاج طبيعة التنظيم ذاته : إنتاجيا أو خدماتيا، أما هي نتاج خصائص التنظيم ذاته كتتظيم و نتاج البيئة الاجتماعية، و الثقافية و النظام القيمي السائد . (صلاح الدين عون الله : 1987،12)

### **ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :**

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف و درجة تأثيرها و أهميتها و يمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي :

#### **1- النظام الإقتصادي :**

يقصد به جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة و عليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية :

• المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل .

• المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية L AUTOM ATISMES تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة .

• المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها

التخصص . ( صالح بن نوار : 2006،200)

## 2- النظام السياسي :

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة - هنا - تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات و التي يحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها ، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية :

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها .
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية و مضبوطة ، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات إنفعالية مشوهة .
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة .
- إن المنظمات التي تخضع لأيدولوجيا واضحة و محددة و نابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية .
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية .

## 3- النظام الرقابي :

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي : هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي :

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها .

- لكن من وجهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية و للوهلة الأولى .

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة و موضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس .

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات ( رأسية ، أفقية ، دائرية )

## 4- النظام البيئي :

- ونقصد بالنظام البيئي : تلك المحددات التي تتعلق بالسكان و البيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي :

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم .
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها إمتداد طبيعي و إجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزاء منه ( صالح بن نوار : 2005، 269-271)

#### رابعا : صعوبات الفعالية التنظيمية

- إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية، يرجع إلى الأسباب التالية :
- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية، وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال : إعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة، أو الأهداف الغير رسمية
  - مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .
  - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم إلى جانب ذلك : صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترتيب تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لأخرى .
  - ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو : صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة و تحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على إعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها، والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف و الأهداف التي تنشئ من أجلها، و إختلاف الثقافات و القيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأن ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى . ( سعيد محمد المصري : 2002، 236)

## أولاً : مجالات الدراسة

### 1- المجال الجغرافي

- ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني و هو بالتحديد في هذه الدراسة مقر ولاية بسكرة الذي يقع وسط المدينة ( مركز الولاية ) يتربع على مساحة قدرها 10856,97 م يحده من الشمال ساحة الحرية

- ومن الجنوب جنان بن يعقوب، ومن الشرق نزل ترونزات، ومن الغرب زقاق بن رمضان يحتوي المقر على خمسة أجنحة و هي كالتالي :

- تم بناء وتشبيد أول جناح في المقر سنة 1982م وهو جناح الإدارة المحلية يحتوي على 300 موظف موزعين على 90 مكتب .

- وخلال سنتي 1986 -1989 م تم إنشاء جناح المجلس الشعبي الولائي الذي يحتوي على 20 موظف موزعين على 50 مكتب .

وجناح الديوان و الأمانة العامة يحتوي على 100موظف موزعين على 50 مكتب .

- وفي سنة 1992 م تم بناء جناح التنظيم والشؤون العامة يحتوي هذا الأخير على 100 موظف موزعين على 50 مكتب .

- و آخر ما تم بناءه في المقر قاعة الاجتماعات و المداورات خلال سنة 1995 م ، ويتشكل و يتركز جهاز و هيئة إدارة و تسيير الولاية من ثلاثة أجهزة و هيئات إدارية أساسية هي :

#### أ-المجلس الشعبي الولائي

يعتبر المجلس الشعبي للولاية هيئة أساسية و حتمية في تشكيل جهاز تسيير إدارة الولاية بإعتبارها جماعة و هيئة إدارية لامركزية إقليمية بحيث يجسد الطبيعة اللامركزية للولاية و تجسد مبدأ المشاركة الشعبية في الدولة على مستوى الولاية .

#### ب -المجلس التنفيذي للولاية

إن الهيئة التنفيذية للولاية المشكلة من الوالي و مديري المصالح الإدارية بالولاية لهم صورة مصغرة للحكومة على مستوى الولاية، يمثل الحكومة و الوزارات المختلفة في تنفيذ السياسة العامة و القوانين و المخططات الوطنية على مستوى الولاية وتمثل الحكومة في تحريك سلطات الرقابة الإدارية على هيئات و المنظمات و الجماعات المحلية و الأعمال و المهام و الوظائف العامة للإدارة المركزية للدولة

تتكون الهيئة التنفيذية للولاية من المجلس التنفيذي للولاية ووالي ويتألف المجلس التنفيذي من الإدارة خاصة به و أمانة عامة وعدد من المصالح و الأقسام، كما يقوم هذا المجلس تحت إشراف و مسؤولية الوالي للقيام بوظائف إختصاصية و المحددة بقوانين منها :

- يقوم بواسطة الامانة بالإدارة و تسيير شؤون الولاية .

- يقوم تحت إشراف والي مسؤولية والي الولاية بتنفيذ قرارات الحكومة و قرارات

المجلس الشعبي للولاية .

- ج- الوالي :

هو حائز السلطة للدولة في الولاية و هو مندوب الحكومة و الممثل المباشر و الوحيد لكل الوزارات و الذي يعين بموجب مرسوم، و يساعده كاتب عام و مفتش عام، حيث يتولى الكاتب العام تحت سلطة الوالي بالإشراف على إدارة مصالح الولاية و تسيير أعمال المجلس التنفيذي .

- أما الديوان أي ديوان الوالي فيتولى العمل و العلاقات الخارجية لتشريعات.

- مهام الوالي :

- السهر على تنفيذ القوانين و الأنظمة و تطبيق عمل الحكومة .
- الحفاظ على الأمن و الطمأنينة و ذلك في حالة أي مخالفة إدارية.
- وضع العقوبات للمخالفات.
- مسؤول الدفاع للحماية المدنية.
- مسؤول الدولة أمام الولاية و ممثل الولاية كذلك.
- يتولى تنسيق مصالح الدولة القائمة في الولاية.
- يوجه الوالي إلى كل وزير تقرير دوري عن نشاط قطاعه و على القضايا العامة و السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية في الولاية.

• تجمع كل الوثائق المخصصة لتسهيل السير المنتظم لمصالح البلديات و تحليلها و توزيعها .

- وفيما يخص الهيكل التنظيمي لمقر الولاية مصمم على أساس احتياجات الولاية و

يمكن شرح الهيكل على النحو التالي :

1-الوالي.

1-1- الديوان : وينقسم إلى

- مكتب المواصلات السلوكية و اللاسلوكية : يقوم بإستقبال البرقيات و بعثها و الخط

الهاتفي و الفاكس.

- مكتب بريد مركزي : إستقبال البريد الوارد و توزيعه على المصالح و توزيع البريد

الصادر,

**2-1- المفتشية العامة :** المراقبة على المصالح العامة.

**3-1- الأمانة العامة :** تنقسم إلى ثلاثة مصالح.

**\* مصلحة التوثيق :** تتكون من مكاتبين.

- مكتب التوثيق ومكتب بنك المعلومات : يقومان بجمع و استغلال و توزيع كل الوثائق الإعلامية و النشرية التي يمكن أن تمثل مصلحة عامة مديريات الولاية و تسيير و وثائق الولاية.

**\* مصلحة التلخيص :** يتكون من ثلاثة مكاتب.

- مكتب الصفقات العامة : المناقصات العامة.

- مكتب التنسيق : يقوم بالجمع والتحليل بغية التنسيق فيما يخص البرامج السنوية للنشاطات المديرية و التنظيم سيولة المعلومات بين الهياكل  
- مكتب التنظيم.

**\* مصلحة الأرشفة :** تتكون من مكتبان هما :

- مكتب المعلومات و المساعدة : هو الوساطة بين مديريات و دوائر الولاية المركزية يستقبل كل المعلومات و يشرف على توزيعها.

- مكتب الحفظ : حفظ الوثائق بالشروط المحددة قانونيا و استقبال الوثائق و المداولات و النشريات الرسمية.

**2- مديرية الإدارة المحلية :** تنقسم إلى ثلاثة مصالح :

**\* مصلحة التنشيط المحلي :** تتكون من مكاتبين :

- مكتب الصفقات و البرامج : يقوم بتمويل مشاريع التنمية للبلدية ومتابعتها عن طريق مقررات المجلس الوطني للتخطيط ، و توزيع الاعتمادات المالية.

- مكتب الميزانيات و الأملاك البلدية : يقوم بالإشراف على مالية البلديات و مراقبتها من شتى الجوانب.

**\* مصلحة الميزانية :** تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب الممتلكات و الوسائل العامة : يقوم بتسيير أملاك الولاية من عقارات و منقولات و صيانتها و يتم الجرد و الترقيم على دفاتر خاصة.

- مكتب ميزانية الدولة : يقوم بدفع جميع مستحقات موظفي ميزانية الدولة .

- مكتب ميزانية للولاية : يقوم بعملية تسديد أجور الموظفين الدائمين و المستخدمين المؤقتين وتسديد النفقات الخاصة بمقر الولاية و الدوائر و المصالح الأخرى .
- \***مصلحة المستخدمين:** تتكون من مكاتبين:
- مكتب تسيير و تكوين مستخدمي الولاية .
- مكتب تسيير و تكوين مستخدمي البلدية .
- \***مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الألي و الصفقات و البرامج :** تتكون من ثلاثة مكاتب :
- مكتب ميزانية وممتلكات بلديات و المؤسسات العامة : يقوم بالإشراف على مالية البلديات و مراقبتها من شتى الجوانب .
- مكتب الصفقات و البرامج : يقوم بتمويل مشاريع التنمية للبلدية و متابعتها عن طريق مقررات المجلس الوطني للتخطيط ، و توزيع الاعتمادات المالية .
- مكتب الإعلام الألي : يتولى إنجاز التطبيقات في إطار استعمال للإعلام الألي في المجال الإداري .

## 2- مديرية التنظيم و الشؤون العامة : تتكون من المصالح التالية :

- \***مصلحة التنظيم العام:** تتكون من المكاتب التالية :
- مكتب تنقل السيارات: يقوم بمتابعة حركة تنقل السيارات و إصدار رخص و بطاقات التسجيل للسيارات.
- مكتب المؤسسات المهنية: اعتماد المؤسسات المصنفة ( محطات البنزين، مستودعات، مخابر....الخ )، الأسلحة (رخص الشراء، الحيازة )
- مكتب الجمعيات و الانتخابات : اعتماد الجمعيات المختلفة الدينية، الرياضية، أولياء التلاميذ، جمع التبرعات، الاجتماعات، التظاهرات .
- \***مصلحة تنقل الأشخاص:** تتكون من المكاتب التالية :
- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية : يشرف على الحالة المدنية، مستوى البلديات، القيام بتوزيع الوثائق الخاصة بالحالة المدنية، القيام بمراقبة و توزيع استدعاءات الفحص الطبي .
- مكتب تنقل الأجانب: تأشيرات الدخول و الخروج و تمديد الإقامة و بطاقات الإقامة و الزواج .
- مكتب تنقل المواطنين: خاص بجوازات ، بطاقات التعريف الوطنية .
- \***مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:** تتكون من ثلاثة مكاتب :
- مكتب المنازعات: متابعة الدولة و منازعات البلديات، متابعة ملفات نقل و نزع الملكية من أجل نفع العمومية ، ومنح الرخص .



- مكتب القرارات الإدارية و المداولات الولائية : مراقبة مدى شرعية القرارات التي تصدر عن الهيئات الإدارية المحلية ( القرارات التنظيمية ، والعقارية ) متابعة مختلف المداولات التي تصدر عن هيئة المجلس الشعبي الوطني و مقارنتها بما ينص القانون .

- مكتب القرارات الإدارية و المداولات البلدية : مراقبة مدى مطابقة مختلف المداولات التي تتخذها البلديات في شتى المجالات .

## 2- المجال البشري :

لقد بلغ عدد موظفي مقر ولاية بسكرة حسب الوثائق الرسمية إلى غاية 2013/12/31 بلغ 704 موظفا يتوزعون على مختلف المديريات و المصالح والمكاتب كالاتي :

الإطارات : 68 إطار .

مديرية الإدارة المحلية : بلغ عدد موظفيها 300 موظف .

مديرية التنظيم و الشؤون العامة : حوالي 100 موظف .

الديوان : بلغ عدد موظفيه 60 موظف .

الأمانة العامة : 40 موظف .

المفتشية العامة : 15 موظف .

المجلس الشعبي الولائي : 20 موظف .

وباقى الموظفين موزعين على بقية الدوائر و البلديات

## 3- المجال الزمني للدراسة :

وهي المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة الميدانية بمقر الولاية ، حيث استغرقت هذه المدة حوالي ثلاثة أشهر من 2013/03/02 إلى غاية 2013/06/03 دون إنقطاع وقد مرت هذه الفترة بثلاث مراحل كالاتي :

### -المرحلة الأولى :

بدأت الدراسة في التبلور إبتداءا من 2013/03/02 بعد إنتهاء الباحث من جمع المعطيات و استعراض أدبيات الموضوع ليصبح البحث قابل للبناء و المعاينة، و قد خصصت هذه المرحلة إلى استكشاف المجال الجغرافي للدراسة بحيث تم التعرف على مختلف المديريات و زيارة جميع المصالح و المكاتب المكونة لها، و تم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المقر و أهم النشاطات التي يمارسها و الاطلاع على مختلف الوثائق المتوفرة لديه، وقد ساعدنا في القيام بهذه المهمة مجموعة من الإطارات المسؤولة بالمقر خاصة مديرية الإدارة المحلية بجميع مصالحها و

بعض الموظفين التابعين لها، و الذين قاموا مشكورين بتقديم كل التسهيلات للحصول على معلومات فيما يخص موضوع الدراسة و الإجابة على تساؤلاتنا

#### - المرحلة الثانية :

وهي مرحلة إمتدت من **أفريل 2013** إلى **ماي 2013**

وقد خصصت للاتصال بالمسؤولين في كل المديريات، فقد أتاحت لنا الفرصة للحديث مع مجموعة من الإطارات المشرفة على إدارة المقر، و الذين أفادونا بالكثير من التوضيحات .

#### - المرحلة الثالثة :

و هي المرحلة الأخيرة امتدت من **ماي 2013** إلى **جوان 2013** حيث تم تطبيق الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة، و فيها تم إختيار عينة البحث و توزيع الاستبيان على أفراد العينة، وتم إنجاز استبيان خاص بالرؤساء ، و استبيان خاص بالمرؤوسين مع إعطاء الوقت الكافي لكل من الرئيس و المرؤوس لملء هذه الإستبيانات، وقد كلفنا جمع هذه الأخيرة مدة زمنية معتبرة إستمرت إلى أواخر ماي 2013، وتم إجراء مقابلة مع بعض الإطارات داخل المقر كالأمين العام و مدراء المديريات لكن واجهت الباحثة خلال هذه الفترة صعوبة مقابلة الإطارات داخل المقر .

#### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة :

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية، فهو

إذا ضروري لضبط البحث . ( Raymond quivy : 1988, 240 )

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة، كما تعرفه << مادلين جرافيتز >> : على أنه مجموعة من العمليات الذهنية الذي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية التأكد من صحتها . ( فريدريك

معتوق : د/ت، 02)

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية وبناء على أهداف الدراسة التي ترمي إلى فهم عملية تفويض السلطة من خلال التعرف على خصائصها و مبادئها و ألياتها التنظيمية، اعتمدنا على **المنهج الوصفي** و الذي يعني : الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و أثارها، و العلاقات التي تتصل بها و تغييرها و كشف

الجوانب التي تحكمها . ( بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني : 2004، 168)

- والمنهج الوصفي من أكثر مناهج البحوث الاجتماعية ملاءمة للواقع الاجتماعي حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً و كيفياً . ( ريمون بودون :1988،150)

ومن خلال تعريف المنهج الوصفي يتضح لنا أنه أكثر المناهج ملاءمة مع الموضوع لأنه يصف لنا نظرياً متغيرات الدراسة تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية، والإحاطة بجميع أبعادها، و يتم تحليل المعطيات و البيانات التي يتم جمعها من ميدان الدراسة عن طريق أدوات جمع المعلومات مثل الإستبيان ، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات ويتم تصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة و إستخلاص الإستنتاجات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها حول موضوع الدراسة .

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات و المعلومات من أهم المراحل الأساسية في إعداد البحوث العلمية ، و يحتاج الباحث إلى عناية خاصة و أساسية عند الشروع بجمع هذه البيانات سيما و أنها تتطلب أن تتسم بكونها ذات صلة بالمشكلة المراد دراستها و كونها مفيدة للبحث و كذلك أن تكون ملاءمة زمنياً للباحث .

( خيضر كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي: 2008 ، 91)

وعليه تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان و المقابلة و الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات ، وسنتطرق إليها بالتفصيل فيما يأتي :

#### 1-الإستبيان :

تعريف الإستبيان : مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات و تحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير و التحسين.

#### أنواع الإستبيان:

الإستبيان المغلق : و يكون محدود بإجابات معينة ( نعم ، لا ، موافق بشدة ، موافق ... )

الإستبيان المفتوح : و يكون غير محدد بإجابته معينة و تكون الإجابة عليه بجمل وكلمات تعبر عن رأي المبحوث .

الإستبيان المفتوح \ المغلق : ويشمل النوعين السابقين من الأسئلة.

#### خطوات إعداد استمارة الإستبيان:

تحديد موضوع البحث لتحديد نمط البيانات التي أرغب في الحصول عليها.

التأكد من أن البيانات التي أريد الحصول عليها غير متوفرة في سجلات أو كتب أو.....

تصنيف الأسئلة إلى مجموعات و فئات وفقاً لموضوع البحث.

تدقيق الاستبيان وتوضيح طريقة استخدامه.

تصميم مفتاح صدق الاستبيان ( تكرار بعض الأسئلة بصيغ مختلفة للتأكد من صدق المبحوث).

إعادة فحص وتعديل الأسئلة / استشارة من لهم خبرة بموضوع البحث .

اختبار مبدئي للاستبيان عن طريق توزيعه على عينة صغيرة لتصحيح الأخطاء الواردة فيه.

تجميع نسخ الاستبيان الموزعة والتأكد من وصول نسبة جيدة منها حيث أنه لا بد من جمع ما نسبته

60% فأكثر من عدد الإجابات المطلوبة، في ضوء حجم العينة .

وقد تضمنت إستمارة الإستبيان مجموعة من الأسئلة ذات الطابع المغلق و هي الغالبة في الإستمارة

و أسئلة مفتوحة و هي قليلة و سننظر إلى كل واحدة على حدى :

#### • إستمارة إستبيان خاصة بالرؤساء (المفوضين) :

وتضم هذه الإستمارة 21 سؤالاً ضمن ثلاثة محاور تعكس القضايا الأساسية للدراسة وتشمل:

1-محور البيانات الشخصية : ويضم الأسئلة ( 1- 5) وهي أسئلة تتعلق : بالجنس - السن -

المستوى التعليمي - المستوى في اللغة العربية و الفرنسية- الأقدمية .

2-محور البيانات التي تتعلق بالمفوض ( الرئيس ) : ويضم الأسئلة ( 7- 14 ) وكانت أسئلة

هذا المحور تدور حول : رضى المفوض عن عملية التفويض - تفويض المفوض للمرؤوسين

لبعض المهام - و ضوح قانون التفويض - تحمل المرؤوس مسؤولية عمله - تحقق السلطة

الرضى التام للرئيس عن العمل - طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوس - طلب رأي و المشورة من

المرؤوس يساهم في إختيار الحل الأنسب - صعوبات التفويض .

3-محور البيانات التي تتعلق بعلاقة التفويض بفعالية المنظمة :

وتضم الأسئلة ( 15-21 ) تدور حول : نوع التفويض الممارس - مستويات التفويض - أهمية

التفويض - نسبة المشاركة في عملية التفويض - تشجيع الإدارة على ممارسة التفويض - الأشياء

التي يريد الرئيس أن تتغير بالمؤسسة - تفسير الفعالية التنظيمية .

#### • إستمارة إستبيان خاصة بالمرؤوسين ( المفوضين لهم ):

و تضم محورين بمجموع 16 سؤالاً وهي كالاتي:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم الأسئلة (1- 5) وهي نفس الأسئلة المتعلقة بمحور

البيانات الشخصية للرؤساء .

**المحور الثاني :** يتعلق بالبيانات الخاصة بالمفوض له و يحتوي على الأسئلة من ( 7-16 ) و كانت الأسئلة تدور حول : قيام المفوض له بمهام مفوضة - قدرة المفوض لانجاز المهام المفوضة - متى يفوض الرئيس مهامه - تتابع الرئيس المباشر عمل المفوض له - الهدف من أوامر الرئيس - تحمل الرئيس مسؤولية المرؤوس - الإجراء الذي يتخذه الرئيس للمرؤوس - رضى المرؤوس عن الرئيس - اعتراف الرئيس بمقدرة المرؤوس - زيادة المرؤوس في صلاحيته .

## 2-المقابلة

تعتبر من الوسائل و الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ( أو عدد منهم ) ليس لديهم إلمام في القراءة، والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير و توضيح لأسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة . ( كامل محمد المغربي : 2007،126)

وتعرف المقابلة على أنها : عبارة عن حوار بين الباحث و المشارك في المقابلة يحاول فيه الباحث جمع البيانات عن أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة . ( موفق الحمداني و آخرون : 2006،226)

ويتم الاستعانة بهذه التقنية نظرا إلى :

- أنها أفضل الطرق الملائمة لتقييم الصفات الشخصية .
- لها فائدة كبيرة في عملية الاستشارات .
- لها قيمة في تشخيص و معالجة المشاكل الانفعالية أو العاطفية .
- يمكن الباحث من الحصول على بيانات و معلومات عميقة و مهمة أكثر من تلك التي يحصل عليها باستخدام أدوات أخرى
- يمكن الباحث من التأكد من صحة البيانات من أفراد العينة أنفسهم .
- يمكن الباحث من الرجوع إلى الشخص الذي قابله في حالة وجود بيانات لم تستكمل أو لم تسجل بوضوح . ( وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل : 2007،76)
- و استعملت هذه التقنية على النحو التالي :
- مقابلة غير مقننة مع الأمين العام للولاية بتاريخ 2013/05/12 .
- وبتاريخ 2013/05/13 تم مقابلة كل من :
- مدير مديرية الإدارة المحلية .

- مدير مديرية التنظيم و الشؤون العامة بتاريخ 2013/05/14 .
- بالإضافة إلى مقابلة رئيس مصلحة الموظفين، ورئيس مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات ورئيس مصلحة التنشيط المحلي، وكان دليل المقابلة يدور حول :
- ما هو مستواك التعليمي ؟
- هل تنص النصوص على تفويض السلطة ؟
- هل الواقع يتطابق مع تفويض السلطة ؟
- هل تفويض السلطة مطبقا بشكل وظيفي جدا ؟
- هل هناك معوقات وظيفية تعوق تفويض السلطة ؟
- وتم إجراء كذلك مقابلات غير مقننة مع بعض أعضاء المجلس الشعبي الولايتي و بعض الموظفين من مختلف المصالح و المديريات و المكاتب للوصول إلى معلومات تخص موضوع التفويض الوظيفي و ذلك طيلة الدراسة الميدانية .

### 3-الملاحظة :

- تعتبر **الملاحظة** من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة . ( نبيل أحمد عبد الهادي : 2006،55)
- وتعني الملاحظة مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط و طرق معيشتهم و مشاكلهم اليومية . (أحمد بن مرسي : 2011،203)
- وتم الإستعانة بتقنية الملاحظة نظرا إلى :

- ملاحظة الوسط الذي يعمل فيه الموظفين من حيث المبنى و الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها .
- ملاحظة سلوك الرؤساء إتجاه المرؤوسين و التفاعلات الحاصلة بينهم .
- ملاحظة سلوك الموظفين و علاقتهم داخل ميدان العمل .

#### 4- الوثائق و السجلات :

إعتمدنا في دراستنا على الوثائق الإدارية لمقر ولاية بسكرة و التي ساعدتنا على جمع كم من المعلومات التي تخص المجال المكاني ( الجغرافي ) و الإطلاع على هيكلها التنظيمي الذي ساعدنا في تحديد العينة، و كذلك عدد الموظفين و توزيعهم على مختلف المصالح و المديريات .

#### 5-العينة وكيفية إختيارها :

تعرف المعاينة على أنها الإستناد لعدد معين من المفردات و التي هي : جزء أو خيار معين من مفردات أكبر تمثل المجتمع لإتخاذ القرار و إجراء التحليل ووضع النتائج و التوصيات . ( دلال القاضي : 2008،148)

و العينة : هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة و تضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي . ( إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج : 2010،91) و إن اختيار العينة ليس عملا اعتباطيا أو ارتجاليا يخضع لذوق الباحث، بل هو عمل علمي يخضع لمبادئ و قوانين علمية و منهجية واضحة تتلخص فيما يلي :

- \* مراعاة طبيعة المجتمع الكلي للبحث ، من حيث سمات، التجانس، أو عدم التجانس .
  - \* مراعاة جملة الظروف الطبيعية و الاجتماعية و الخلفيات التي يمكن أن تؤثر على اجابات أفراد العينة و سلوكياتهم .
  - \* مراعاة حجم المجتمع الكلي حيث يقدر عدد مفردات العينة بناء على حجمه .
  - \* مراعاة الإجراءات العلمية في طريقة استخراج العينة من أصلها .
- ( عبد الرزاق أمين أبو شعر : 1997 ، 144 ) .

وفي دراستنا الوصفية هذه قمنا بالمسح الشامل لأفراد العينة نظرا لصغر عددهم بغية التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية ، القدرة على تحمل المسؤولية، و إعداد وتكوين المرؤوسين، و الحصر الشامل ينصب على تناول كل أعضاء مجتمع الدراسة، وقد حصرنا العينة في جميع مسؤولين مقر ولاية بسكرة سواء كانوا إطارات سامية، أو إطارات بالمناصب العليا.

حيث استعانة الباحثة بالهيكل التنظيمي في تحديد جميع المسؤولين على مستوى جميع المصالح و المكاتب ( أنظر ملحق رقم 01 )، أما في تحديد عددهم فقد ساعدها في ذلك رئيس مصلحة

المستخدمين (الموظفين)، فاختارت الباحثة أفراد العينة و التي بلغ عددها 68 فردا، و نظرا للصعوبات التي واجهتها الباحثة خلال دراستها الميدانية وهي صعوبة الوصول إلى كل المسؤولين

داخل الولاية فقامت بحذف أفراد من العينة والتي بلغ عددهم 25 فردا من العينة و هم : الوالي +  
 12 رئيس دائرة + 12 أمين عام، و من خلال ذلك اصبح عدد أفراد العينة 43 فرادا من المجتمع  
 الأصلي، و بعد ذلك قامت الباحثة بتصنيف أفراد العينة إلى صنفين :

**\*الإطارات بالمناصب السامية :**

و هم الرؤساء و يتم تعيينهم بمراسيم رئاسية، حيث يقومون بالوظائف السامية ( الوالي - الأمين  
 العام - المفتش العام - مدير الإدارة المحلية - مدير التنظيم و الشؤون العامة - رئيس الديوان -  
 مندوب الأمن لدى الوالي - المفتشين لدى المفتشية العامة - رؤساء الدوائر - الأمناء العامون  
 للدوائر ) و عددهم 16 فردا .

\* الإطارات بالمناصب العليا : و يتم تعيينهم بقرار من الوالي أو الوزير و عددهم 27 فردا و يمكن  
 توضيح مسؤولي الولاية من خلال الجدول التالي :

الدرجة	العدد
رئيس الديوان	1
ملحق الديوان	6
الأمين العام	1
مندوب الأمين لدى الوالي	1
مفتش عام	1
المفتشين	3
المدراء	3
رؤساء المصالح	9
رؤساء المكاتب	18
المجموع	43

و يمكن التوضيح أكثر من خلال المخطط التالي :





## الفصل السادس : عرض البيانات و تحليلها .

### 1-تحليل و تفرغ البيانات الخاصة باستبيان الرؤساء

أولا : خصائص العينة

جدول رقم (1) جنس المبحوثين

النسبة %	العدد	العينة الجنس
87.5	14	ذكر
12.5	02	أنثى
100	16	المجموع

تبين البيانات الإحصائية للجدول رقم (1) المتعلقة بمتغير الجنس أن هناك تفاوت كبير بين جنس المبحوثين حيث أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث و ذلك بنسبة 87.5% و 12.5% على التوالي .

ولعل ذلك يشير الى طبيعة المنصب ضمن ادارة المجتمع المحلي ( مقر ولاية بسكرة ) الذي يقتضي توفر عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي خاصة بالمناصب السامية و العليا التي تتطلب الأقدمية في العمل، و نظرا لخروج المرأة لميدان العمل حديثا نجدها لا تمتلك خبرة كبيرة تؤهلها للوصول إلى مناصب ذات سلطة، التي تتطلب حضور دائم و مسؤولية كبيرة و تنقل دائم وهو الأمر الذي قد لايتوفر لدى فئة النساء .

جدول رقم ( 02 ) سن المبحوثين

النسبة %	العدد	العينة الجنس
75	12	أقل من 45 سنة
12.5	02	50 — 45
6.25	01	56 — 51
6.25	01	56 فأكثر
100	16	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 45 سنة بنسبة 75% و هذا يشير الى ان سن الرؤساء أقل من 45 سنة مما يدل على وجود عنصر الشباب داخل مقر الولاية و اعتماد إدارة المجتمع المحلي على موظفين خرجي الجامعات متخصصين مؤهلين علميا عن طريق عملية التوظيف، و هي الفئة الفعالة مقارنة بالفئات الأخرى، كما يلاحظ وجود فئة عمرية يتراوح سنهم ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 12.5% و هي فئة الموظفين القدامى التي تم استقرارهم في عملهم عن طريق ترقيتهم نتيجة خبرتهم و كفاءتهم المهنية و بنسبة معتبرة من المبحوثين مقدرة بـ 6.25% تنتمي الى الفئتين العمريتين 51 - 56 و 56 فأكثر، و هم الموظفين الأكبر سنا الذين وصلوا الى سن التقاعد .

### جدول رقم(03) المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	العدد	العينة البدايل
0	0	متوسط
37.5	6	ثانوي
62.5	10	جامعي
100	16	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم(03) المتعلقة بالمستوى التعليمي يتبين أن نسبة 62.5% من أفراد العينة حاصلون على شهادات جامعية و تلقو تعليما جامعيًا، و أن نسبة 37.5% منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي، في حين تنعدم النسبة في المستوى المتوسط ليتبين لنا من خلال هذا التحليل أن معظم الرؤساء هم إطارات متقفة متعلمة ذات كفاءة علمية مؤهلة للمناصب العليا حيث تستقطب الإدارة المسؤولين القادرين على تحمل مسؤولياتهم و تسيير شؤون المجتمع المحلي و هذا يتطلب حاملي الشهادات من ذوي الاختصاص، و فيما يخص ذوي المستوى التعليمي الثانوي فهم يمتلكون خبرة واسعة اكتسبوها من خلال مدة عملهم في مجال الإدارة .

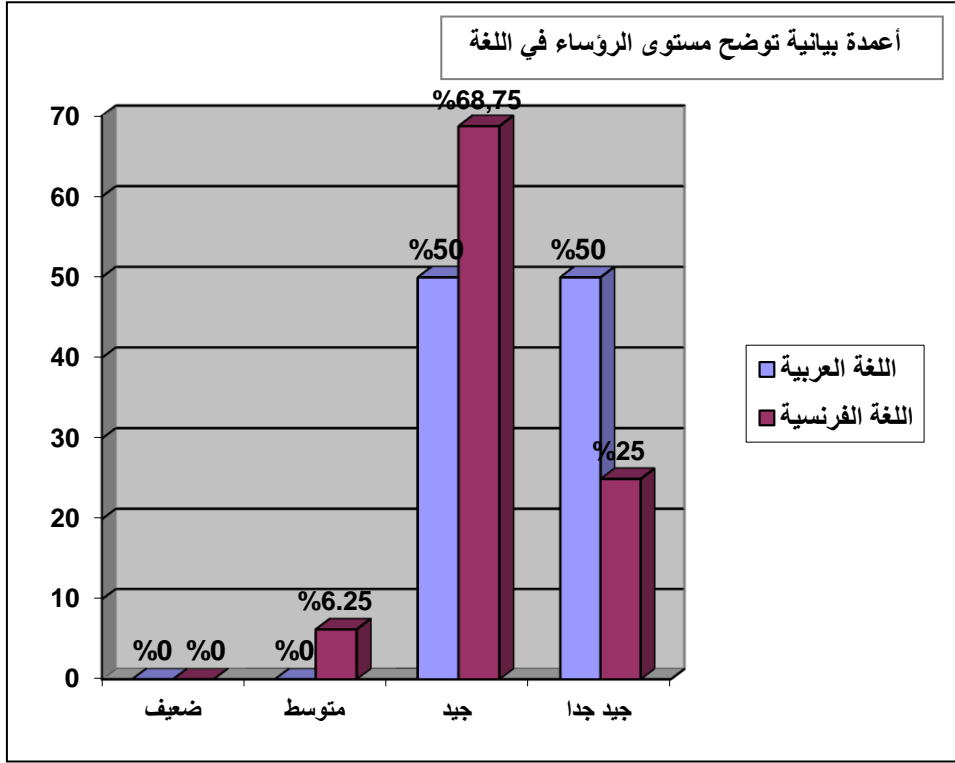
الجدول رقم (04) مستوى المبحوثين في اللغة

في اللغة الفرنسية		في اللغة العربية		العينة البدائل
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0	0	0	0	ضعيف
6.25	1	0	0	متوسط
68.75	11	50	8	جيد
25	4	50	8	جيد جدا
100	16	100	16	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية للجدول رقم (04) أن 50% من افراد العينة مستواهم جيد في اللغة العربية و 50% الأخرى مستواهم جيد جدا، أما بالنسبة للغة الفرنسية نجد أن 68.75% من افراد العينة مستواهم جيد و 25% مستواهم جيد جدا، و باقي النسبة 6.25% مستواهم متوسط .

نجد أن معظم الإطارات ( المسؤولين ) يتقنون اللغتين الفرنسية و العربية بمستوى جيد و جيد جدا فهم الفئة المثقفة الحاملة للشهادات الجامعية التي تحتل المناصب العليا التي تقتضي اتقان اللغتين العربية و الفرنسية و ذلك للتعامل مع جميع الوثائق و التواصل مع مختلف المسؤولين من البلاد أو خارجها، و حضور الاجتماعات و الملتقيات و هذا يتطلب اتقان كل من اللغتين العربية و الفرنسية.

و الشكل الموالي يوضح مستوى المبحوثين في اللغة



جدول رقم (05) الأقدمية في العمل

النسبة %	العدد	العينة الاحتمالات
12.5	2	أقل من 5 سنوات
37.5	6	6 — 10
12.5	2	11 — 15
37.5	6	من 15 سنة فأكثر
100	16	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين مدة خدمتهم ما بين 6—10 سنوات و 15 سنة فأكثر بنسبة 37.5%، كما أن هناك نسبة غير قليلة من المبحوثين أي 12.5% منهم لا تتجاوز مدة خدمتهم 11 — 15 سنة و أقل من 5 سنوات .

يلاحظ أن ذوي الأقدمية يمتلكون خبرة مهنية و هم الإطارات الذين يتمتعون بكفاءات علمية و عملية مما تسمح لهم بتحسين و تطوير الأوضاع المتدهورة فأغلبهم عايشوا فترة الألفينيات و هم يتميزون بسلوكات تنظيمية و قدرات عالية، أما النسبة الباقية فيعتبرون خبراء عملهم في المستقبل فهم بحاجة إلى تكوين أكثر حتى يمكن الاعتماد عليهم و ضمان مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهداف المقر و ضمان استمراريتها .

جدول رقم (06) رضی المبحوثین عن عملية التفویض الوظيفي

النسبة %	العدد	العينة البدايل
100	16	نعم
0	0	لا
100	16	المجموع

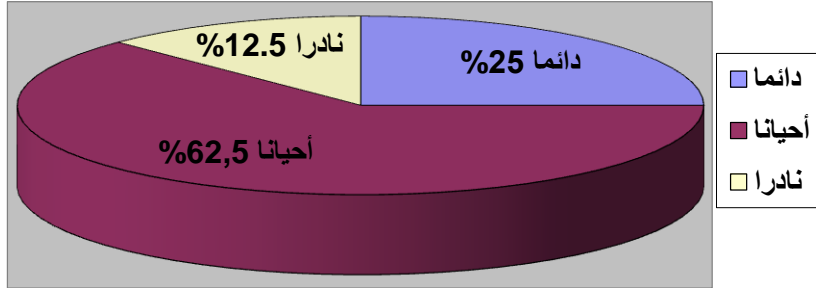
يلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع افراد العينة راضين عن عملية التفویض بنسبة 100% و هذا راجع لكون المسؤولين غير قادرين على انجاز جميع المهام لوحدهم بل يحتاجون الى التخلي عن جزء من هاته المهام للمرؤوسين للقيام بها، فمن خلالها يتم اعدادهم و تكوينهم و تعويدهم على تحمل مسؤولية أعمالهم، فلا يمكن للمسؤول أن يكون حاضرا في أي وقت نظرا لطبيعة عمله فعند غيابه لا بد من وجود شخص آخر ينوب عنه فهناك قوانين و تشريعات تنص على عملية التفویض و هذا ما سيتم شرحه في الجدول رقم (08) الخاص بقانون التفویض .

جدول رقم (07) تفویض المرؤوسين لبعض المهام

النسبة %	العدد	العينة البدايل
25	4	دائما
62.5	10	أحيانا
12.5	2	نادرا
100	16	المجموع

تؤكد معطيات هذا الجدول أن نسبة 62.5% من افراد العينة يفوضون أحيانا بعض المهام لمرؤوسيه، و هي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى فالمسؤول أحيانا يغيب عن عمله نظرا لخروجه في عطلة سنوية أو مرضه، أو سفره فيلجأ إلى عملية التفویض حتى يتم انجاز هاته المهام و بنسبة 25% من المبحوثين دائما يفوضون بعض المهام لمرؤوسيه حتى يتم تدريبهم على تحمل المسؤولية و اكتشاف قدراتهم المهنية، و تكوينهم لأنهم إطارات المستقبل ، أما بنسبة 12.5% نادرا ما يفوضون المهام للمرؤوسين و هذا راجع لطبيعتها فهناك مهام تستلزم عملية التفویض و هناك اخرى يقوم بها المسؤول دون اللجوء الى التفویض الوظيفي و الشكل الموالي يوضح مدى تفویض الرؤساء المهام لمرؤوسيه .

دائرة نسبية توضح تفويض الرؤساء للمرؤوسين بعض المهام



جدول رقم (08) وضوح قانون التفويض لدى المبحوثين

النسبة %	العدد	العيونة البدائل
100	16	نعم
0	0	لا
100	16	المجموع

من خلال البيانات الكمية للجدول رقم (08) تبين أن نسبة 100% أي جميع المسؤولين في مقر الولاية قانون التفويض واضح لديهم نظرا لفهمهم لهذه العملية الادارية و ممارستها أي تطبيقها ميدانيا، و هناك قوانين و مواد تنص عليها ضمن الجريدة الرسمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ( أنظر الملحق رقم (02) المادة رقم 135 من العدد 58 التي تتضمن تشكل لجنة الصفقات الولائية من الوالي أو ممثله رئيسا، و كذلك المرسوم التنفيذي رقم 90 - 99 العدد 13 من الجريدة الرسمية الذي يتعلق بسلطة التعيين و التسيير الاداري بالنسبة للموظفين و أعوان الادارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ( أنظر الملحق رقم 03 ) . و عند تفحص العدد 25 المتضمن المادة 13 و التي تنص على تشكيل لجنة ولائية للممتلكات الثقافية تتشكل من الأعضاء الدائمين الوالي أو ممثله رئيسا ( أنظر الملحق رقم 04 )، و العدد 37 من الجريدة الرسمية المتضمن المادة 87 أنظر الملحق رقم 05 .

جدول رقم (09) تحمل الرئيس مسؤولية عمله

النسبة %	العدد	العينة البدائل
100	16	دائما
0	0	أحيانا
0	0	نادرا
100	16	المجموع

تؤكد معطيات هذا الجدول أن جميع المسؤولين أي بنسبة 100% يتحملون مسؤولية عملهم نظرا للمنصب الذي يشغلونه و للسلطة التي يتمتعون بها يفرض عليهم تحمل مسؤولية اعمالهم لأنهم يديرون مصالح الشعب و هاته المصالح تقتضي الحرص الدائم على أدائها بصفة جيدة، فتحمل المسؤولية يزيد من ثقة المسؤول بنفسه و قدرته على اداء مختلف المهام مهما كان نوعها و هذا ما لاحظته الباحثة من خلال مقابلة الرؤساء داخل المقر و هذا ما أثبتته دراسة فوزية بوقطف عن تحليل الجدول رقم (07) .

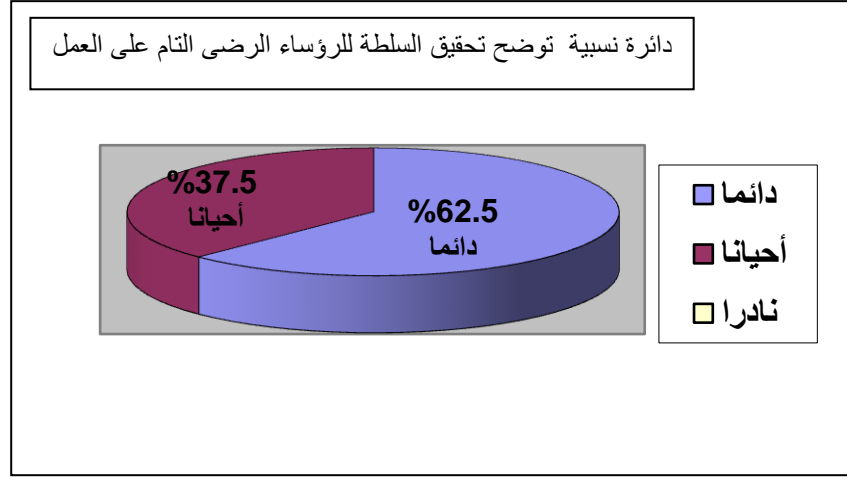
جدول رقم (10) يحقق السلطة للرئيس الرضى التام على العمل

النسبة %	العدد	العينة البدائل
62.5	10	دائما
37.5	6	أحيانا
0	0	نادرا
100	16	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية للجدول رقم (11) أن أغلبية الرؤساء دائما تحقق لهم السلطة الرضى التام على العمل بنسبة 62.5%، و هذا راجع لتقتهم بأنفسهم أو بقدراتهم المهنية و خبرتهم الواسعة في العمل مما يجعلهم يحوزون هاته المناصب العليا فهم يرون انفسهم يستحقون هاته المناصب نظرا لتميزهم عن غيرهم لذلك نجدهم راضون عن أنفسهم و عن السلطة التي يتمتعون بها، بينما نجد أن 37.5% من الرؤساء أحيانا تحقق لهم السلطة الرضى التام عن العمل نظرا لأعباء الأعمال و



المهام الملقاة على عاتقهم التي تتطلب تحمل مسؤوليتها مهما كان نوعها فهم ينظرون إلى السلطة بأنها مسؤولية كبيرة ملقاة عليهم ، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرين .



جدول رقم (11) علاقة الرئيس بالمرؤوس

النسبة %	العدد	العينة البدايل
87.5	14	الطاعة و الالتزام
0	0	الصراع
0	0	الخضوع
12.5	2	التضامن
100	16	المجموع

يمكننا ملاحظة من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن علاقتهم بمرؤوسيهم علاقة طاعة و احترام و ذلك بنسبة 87.5%، و هذا راجع لاحترام و التزام المسؤول بحقوقه و واجباته اتجاه مرؤوسيه، حيث أن الاحترام يساعد الموظفين على مواصلة عملهم و يشعرون أنهم محل تقدير و اهتمام من طرف رئيسهم و هذا ما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديهم و كذلك لتجنب الصراع و المشاكل ضمن ادارة المجتمع المحلي يقتضي على كل طرف من أطرافها احترام الآخر أما النسبة المتبقية 12.5% و التي ترى أن علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة تضامن فكل من الرئيس و المرؤوس يتحdan لتحقيق فعالية المقر و اهدافه .

جدول رقم (12) طلب الرأي و المشورة من المرؤوس يساهم في اختيار الحل الأنسب

النسبة %	العدد	العينة	
		البدائل	
18.75	3	كفاءة المرؤوسين	نعم
68.75	11	فهم المرؤوسين لعملية التفويض	
12.5	2	تقبل القرارات دون معارضة	
0	0	لا	
100	16	المجموع	

تبين المعطيات الكمية للجدول رقم (12) أن نسبة 100% أي جميع المبحوثين يطلبون الرأي و المشورة من المرؤوسين و هذا راجع لفهمهم لعملية التفويض بنسبة 68.75% و نظرا لاستيعاب قوانين هذه العملية في ميدان العمل، في حين تأتي في المرتبة الثانية فئة من الرؤساء يرون أن كفاءة المرؤوسين عامل لطلب الرأي و المشورة منهم لقدراتهم و خبرتهم المهنية بنسبة 18.75% ثم تلي تلك الفئة التي تقبل القرار دون معارضة من المرؤوسين بنسبة 12.5% و هذا راجع لتواضع المسؤول و تفهمه و تقبل الرأي الآخر في حين أنه يترك حيزا من الحرية لمرؤوسيه للمشاركة في اختيار الحل الأنسب أثناء الوقوع في مشاكل العمل في حين أن المشاركة تخلق جو من التضامن و تعدد الآراء و هذا ما يسمح للمرؤوسين بإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .

جدول رقم (13) الصعوبات التي تواجه عملية التفويض

النسبة %	العدد	العينة	
		البدائل	
81.25	13	صعوبات وظيفية	نعم
18.75	3	صعوبات تتعلق بالمرؤوسين	
100	16	المجموع	

عند ملاحظتنا لهذا الجدول يتبين أن أغلبية الرؤساء يواجهون صعوبات وظيفية أثناء عملية التفويض و ذلك بنسبة 81.25% و هي الصعوبات التي تتعلق بنصوص و قوانين التفويض كأن يكون في القانون أو النص فراغ ( أي مبهم و غير واضح ) فيلجأ الرئيس إلى إعادة النظر في النص و هو ما يعرف بالسلطة التقديرية أي يحدد الصلاحيات بتقدير منهم، و قد يكون هناك خلل في المهام و الصلاحيات في حين هناك صعوبات تتعلق بالمرؤوس بنسبة 18.75% و من بينها عدم تحمل المرؤوس لمسؤولية المهام المفوضة له و كذلك لقلّة خبرته أو عدم استيعابه لعملية التفويض، أو خوفه من المسؤول يجعله يرتبك أثناء إنجاز المهام .

#### جدول رقم (14) نوع التفويض الممارس في المنظمة

النسبة %	العدد	العينة البدائل
50	8	تفويض بالإمضاء
12.5	2	تفويض بقرار
37.5	6	تفويض بمهام
100	16	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الرؤساء يمارسون التفويض بالإمضاء بنسبة 50%، و هذا التفويض يتم بقرار من الوالي فبحكم منصبه و سلطته لا يمكنه الحضور في كل وقت و في كل مكان فيفوض مكانه من يمثله و يمضي بدله و لكن باستشارة منه ( أنظر الملحق رقم 06-07) الخاص بتفويض بالإمضاء، في حين يمارس بعض الرؤساء التفويض بمهام بنسبة 37.5% و نظرا لكثرة المهام و تنوعها و تشعبها على مستوى كل المديریات و المصالح لا يمكن للمسؤول القيام بها ليتم إنجازها في وقتها ( أنظر الملحق رقم 09 ) .

أما باقي النسبة 12.5% من الرؤساء يمارسون التفويض بقرار لأن الوالي هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرار و هناك من يمثله بحق القانون مثل الأمين العام بحق ( التفويض بالسلطة ) أنظر الملحق رقم (08) .

### جدول رقم (15) مستويات التفويض

النسبة %	العدد	العينة البدائل
87.5	14	دائما
12.5	02	أحيانا
0	0	لا يتم أصلا
100	16	المجموع

تبين النسب المتحصل عليها من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من الرؤساء أجابوا أن التفويض يتم دائما في جميع مستوياته و ذلك بنسبة 87.5% فالمستوى الأول : يقتصر على اصدار القرارات من طرف المسؤولين بما يجب أدائه من أعمال و كيفية انجازه، ثم يترك الحرية للمرؤوس بتقديم مقترحاته في كيفية الأداء و مناقشته فيها ، ثم يأتي المستوى الثاني : و فيه يتم تحديد المرؤوس ماذا يجب أن يفعل و حسب، و يترك له حرية اختيار الأسلوب الأمثل، أما المستوى الثالث و الأخير يتم فيه تحديد الأهداف المنشودة و ترك للمرؤوس حرية الاختيار، فالتفويض داخل المقر يتم على مستوى جميع المديریات ولكن لا يتم على مستوى كل المواضيع، أما النسبة المتبقية 12.5% من الرؤساء أجابوا ان التفويض أحيانا يتم على جميع مستوياتهم لأن هناك بعض المصالح و المكاتب أحيانا يمارس التفويض فيها .

### جدول رقم (16) أهمية التفويض داخل المنظمة

النسبة %	العدد	العينة البدائل
68.75	11	السرعة في اتخاذ القرار
18.75	03	تخفيف العبء عن كاهل الرؤساء
12.5	02	تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية
100	16	المجموع

من خلال بيانات الكمية للجدول نلاحظ أن أغلبية الرؤساء يرون أن أهمية التفويض داخل مقر ولاية بسكرة يكمن في السرعة في اتخاذ القرار بنسبة 68.75% و هذا راجع لكثرة مصالح الشعب و تعددها فالمسؤول وحده لا يمكن أن يديرها بنفسه في وقت قصير فعن طريق التفويض يقتصر الوقت لإنجازها، أما بنسبة 18.75% من الرؤساء يرون أن أهمية التفويض تخفف العبء عن

كاهلهم ونظرا لكثرة الأعمال و المهام التي يجب على المسؤول أن يتحملها فالتخلي عن جزء من هاته الأعمال يخفف العبء عليها، و بنسبة 12.5% من المبحوثين يرون أن الأهمية تكمن في تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية .

**جدول رقم (17) التفويض الوظيفي يزيد من نسبة المشاركة في العمل**

النسبة %	العدد	العينة البدائل
100	16	نعم
0	0	لا
100	16	المجموع

من خلال النسب المتحصل عليها من الجدول رقم 17 يتبين أن جميع الرؤساء بنسبة 100 % يرون ان عملية التفويض الوظيفي تزيد من نسبة المشاركة في العمل ، لأن القرارات التي تأتي عن طريق المشاركة تكون متماسكة ومتنوعة، وتعود المرؤوسين على التفكير واقتراح الحلول لمواجهة المشكلات، فمن خلال المشاركة تتعدد الاقتراحات مما يساهم في اختيار الحل المناسب ، فيخلق تضامن داخل المقر بين الرئيس والمرؤوس وتدريبهم للسمع للطرف الأخر دون معارضة مما يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرارات .

**جدول رقم (18) تشجع الإدارة على ممارسة التفويض بأنواعه**

النسبة %	العدد	العينة البدائل
31.25	5	كفاءة موظفيها
50	8	مدى الثقة المتبادلة بين المفوض و المفوض له
18.75	3	وجود الوقت الكافي للمناقشة و الحوار بشأن الأعمال
0	0	لا
100	16	المجموع

عند ملاحظتنا لهذا الجدول نلاحظ ان أغلبية الرؤساء تشجعهم الإدارة على ممارسة التفويض بأنواعه وذلك بنسبة 100 %، لأن التفويض يعتبر من قوانين الإدارة وله قوانين ونصوص خاصة به نظرا لوجود الثقة المتبادلة بين المفوض ( الرئيس )، والمفوض له ( المرؤوس ) بنسبة 50 %

فالمرؤوس يقوم بأداء المهام المفوضة له دون معارضة أو نقاش، ويتحمل مسؤوليتها مما يخلق الثقة بينه وبين رئيسه في العمل، ثم تلي هذه النسبة من المبحوثين بنسبة 31.25 % تشجعهم الإدارة على ممارسة التفويض نظرا لكفاءة موظفيها و لخبرتهم وقدراتهم المهنية لأنهم كلهم خريجي الجامعات ومتخصصين في مجال عملهم وقدرتهم على تحمل مسؤولية أعمالهم، وباقي النسبة 18.75 % يرون ان هناك وقت كافي لمناقشة الأعمال المفوضة، أي هناك تواصل بين المفوض والمفوض له وعن طريق هذا التواصل تتم عملية الحوار بين الطرفين لذلك الإدارة تشجع على ممارسة التفويض بأنواعه .

#### جدول رقم ( 19 ) الاشياء التي يريد الرئيس ان تتغير بالمنظمة

النسبة %	العدد	العينة الإحتمالات
31.25	05	تحديد المسؤولية بدقة
25.56	09	السماح بتفويض واسع للسلطة
5.12	02	النظر في نظام الترقية
0	0	إعادة النظر في الهيكل التنظيمي
100	16	المجموع

من خلال هذا الجدول يظهر ان نسبة كبيرة من المبحوثين اجابوا بنسبة 56.25% ان يسمحوا بتفويض واسع للسلطة داخل مقر إدارة المجتمع المحلي، وذلك لإتاحة الفرصة للمرؤوسين لإنجاز المهام للكشف عن قدراتهم المهنية، وتدريبهم على تحمل المسؤولية وبنسبة 31.25% من الرؤساء يرغبون بتحديد المسؤولية بدقة داخل المقر، لكي يتحمل كل مسؤول مسؤولية عمله ولا يكون هناك إنكالية في أداء المهام، والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 12.5 % يريدون إعادة النظر في نظام الترقية

جدول رقم (20) تفسير الرئيس للفعالية التنظيمية

النسبة %	العدد	العينة الإحتمالات
6.2	01	إستمرارها وبقاءها
18.75	03	كفاءة موظفيها
75	12	تحقيق أهدافها
100	16	المجموع

عند ملاحظتنا لهذا الجدول يتبين أن أغبيه افراد العينة بنسبة 75% يفسرون الفعالية التنظيمية داخل مقر إدارة المجتمع المحلي ببسكرة بتحقيق أهداف المقر التي يرمي إليها، وذلك بتسيير وإدارة مصالح مجتمع ولاية بسكرة وتقديم وتسهيل مختلف الخدمات عن طريق جميع المصالح والمديريات، اما نسبة 18.75 % يفسرون فعالية المقر من خلال كفاءة موظفيها والتي تمثل في قدراتهم المهنية ومدى تحملهم للمسؤولية ، وبنسبة 6.2% يرون أن إستمرار وبقاء المنظمة يفسر فعاليتها .

## 2- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بإستمارة المرؤوسين

### - خصائص العينة

#### جدول رقم (01) جنس المبحوثين

النسبة %	العدد	العينة الجنس
62.96	17	ذكر
37.03	10	أنثى
100	27	المجموع

تبين البيانات الإحصائيات للجدول رقم (1) المتعلق بجنس المبحوثين أن هناك فرق كبير بين جنسهم ، حيث يبين التحليل أن نسبة 62.96 % ينتمون إلى فئة الذكور، و37.03% منهم يندرجون ضمن فئة الإناث .

يمكن تفسير هذه النتائج إلى طبيعة ثقافة المجتمع فهو مجتمع ذكوري بالدرجة الأولى الذي يميل إلى جنس الذكور في اكتساب المناصب السلطوية، في حين ان عمل المرأة داخل الإدارة عمل غير مرغوب فيه ضمن هذا المجتمع ، وهذا ما شاهدهته الباحثة خلال دراستها الميدانية، حيث لاحظت وجود العنصر الذكوري ضمن مختلف المصالح والمديريات .

#### جدول رقم (02) سن المبحوثين

النسبة %	العدد	العينة الفئات
44.44	12	أقل من 45 سنة
33.33	09	45-50 سنة
22.22	06	51-56 سنة
0	0	56 سنة فأكثر
100	27	المجموع



تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (2) أن 44.44% من أفراد العينة يندرجون ضمن الفئة العمرية أقل من 45 سنة ، في حين أقر 33.33% من المبحوثين وقوعهم ضمن الفئة العمرية 45-50 سنة، وأوضح 22.22% إندراجهم في الفئة العمرية 51-56 سنة .

يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية أقل من 45 سنة إلى اعتماد المقر على موظفين جدد مؤهلين علميا وخريجي الجامعات عن طريق عملية التوظيف، أما انخفاض نسبة الفئة العمرية 45-50 سنة وهم الموظفين المستقرين في عملهم الذين يمتلكون خبرة في ميدان عملهم، أما فيما يخص الفئة العمرية 51-56 سنة وهم الموظفين الذين وصلوا إلى سن التقاعد .

### جدول رقم (03) المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	العدد	العينة البدايل
0	0	متوسط
37.03	10	ثانوي
62.96	17	جامعي
100	27	المجموع

تؤكد البيانات الرقمية في هذا الجدول أن نسبة 62.96% من افراد العينة هم حاملون للشهادات الجامعية، في حين هناك 37.03 % من المبحوثين ذوي مستوى تعليم ثانوي، ويمكن إرجاع ارتفاع المستوى الجامعي إلى استقطاب إدارة مقر ولاية بسكرة ذوي الكفاءات الجامعية مؤهلة علميا وقادرة على تحمل المسؤولية، اما فيما يخص ذوي المستوى الثانوي فهم يمتلكون خبرة مهنية عن طريق أقدميتهم في مجال عملهم .

جدول رقم (04) مستوى المبحوثين في اللغة

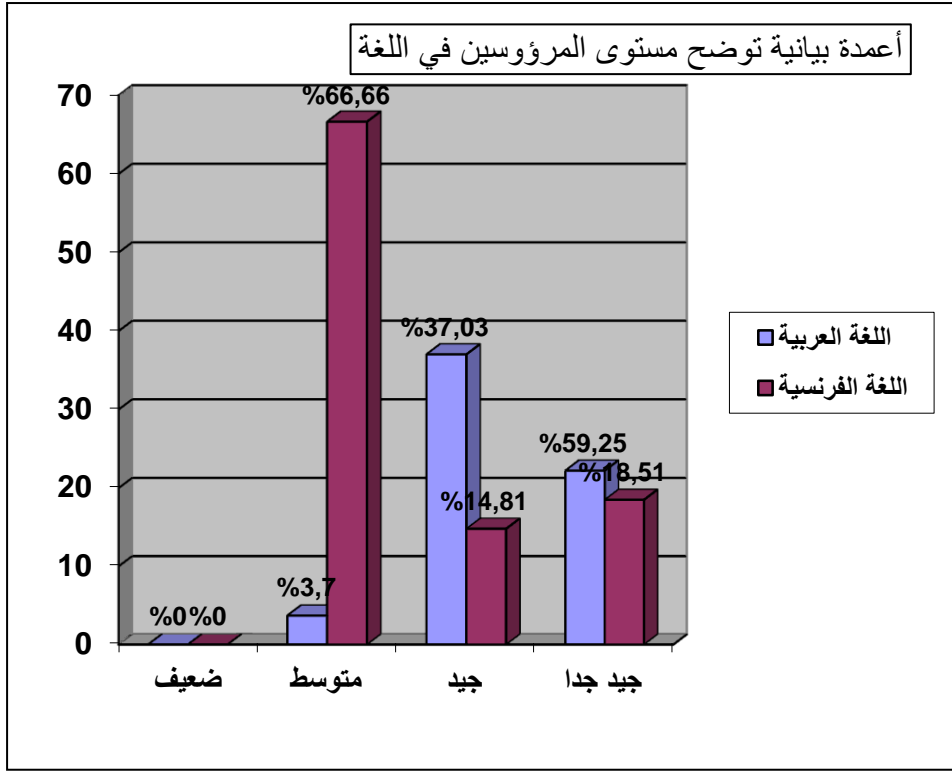
المستوى في اللغة الفرنسية		المستوى في اللغة العربية		العينة الإحتمالات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0	0	0	0	ضعيف
66.66	18	3.70	01	متوسط
14.81	04	37.03	10	جيد
18.51	05	59.25	16	جيد جدا
100	27	100	27	المجموع

وفيما يخص المستوى في اللغة لأفراد العينة

بالنسبة للغة العربية: نجد أن نسبة 37.03% يتقنون هذه اللغة بمستوى جيد، وبنسبة 22.22% يتقنونها بمستوى جيد جدا، أما باقي النسبة 3.70% يتقنونها بمستوى متوسط .

بالنسبة للغة الفرنسية: نجد أن نسبة 66.66% من افراد العينة يتقنونها بمستوى متوسط، وتقدر نسبة المبحوثين الذين يتقنونها بمستوى جيد جدا بـ 18.51%، في حين نسبة 14.81% يتقنونها بمستوى جيد .

نجد أن جميع المبحوثين يتقنون اللغة العربية لأنها لغتهم فهم يتعاملون بها داخل المقر وخارجه، فهي لغة التواصل بينهم، أما اللغة الفرنسية نادرا ما يتعاملون بها ولا يتواصلون فيما بينهم بهاته اللغة، فهم يتعاملون إلا بالوثائق المكتوبة باللغة الفرنسية، و يمكن توضيح العلاقة المبينة في الجدول من خلال الرسم التوضيحي التالي :



جدول رقم (05) الاقدمية في العمل

النسبة %	العدد	العينة الإحتمالات
59.25	16	أقل من 5 سنوات
18.51	05	10 - 1
14.81	04	15 - 11
7.40	02	15 سنة فأكثر
100	27	المجموع

توضح النتائج النسبية للجدول رقم 05 أن :

59.25% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة أقل من 5 سنوات أقدمية في العمل، ثم تلي هذه النسبة فئة 6-10 سنوات أقدمية بنسبة 18.51%، وفئة ما بين 11-15 سنة أجابت أن أقدميتها في العمل تقدر بنسبة 14.81%، وباقي النسبة 7.40% اقرروا أن أقدميتهم في العمل تتراوح من 15 سنة فأكثر.

تعود النسبة العالية إلى اعتماد إدارة المجتمع المحلي على عملية التوظيف، وهم الموظفون الجدد الذين تم توظيفهم في مناصب عمل جديدة، ثم تلي فئة الموظفين المستقرين في مناصب عملهم ويتم ترقيتهم حسب أقدميتهم في العمل، أما الفئتين الأخيرتين وهما الفئتان التي يمتلك موظفيها القدرة والكفاءة العالية والمواهب المهنية التي اكتسبوها من خلال مدة عملهم في مقر الولاية .

#### جدول رقم (06) قيام المرؤوسين بمهام مفوضة

النسبة %	العدد	العينة	
		البدائل	
18.51	05	المستوى و المؤهلات	}
48.14	13	الأقدمية	
33.33	09	الإحساس بالمسؤولية	
0	0	لا	
100	27	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 06 يتبين أن جميع أفراد العينة يقومون بمهام مفوضة من قبل رؤسائهم ، فنظرا لتراكم المهام وكثرتها والوقت لا يسمح بالقيام بها في وقت واحد لذا يتم تفويضها للمرؤوسين وهذا راجع لأقدميتهم في العمل بنسبة 48.14% فهذه الأقدمية تكسبهم الخبرة، والقدرة على تحمل المسؤولية والإحساس بها وذلك بنسبة 33.33%، ونظرا لمستوى المرؤوسين ومؤهلاتهم العلمية تجعلهم يقومون بمهام مفوضة بنسبة 18.51% وهذا ما أثبتته دراسة " إدريس خطابي " .

جدول رقم (07) قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام المفوضة

النسبة %	العدد	العينة البدائل
59.25	16	دائما
25.92	07	أحيانا
14.81	04	نادرا
100	27	المجموع

من خلال الجدول رقم 07 يتبين أن نسبة 59.25% من افراد العينة دائما قادرين على إنجاز المهام المفوضة لهم، في حين أن نسبة 25.92% اقروا انهم قادرين على إنجاز المهام المفوضة أحيانا، و نادرا ما ينجزون هاته المهام بنسبة 14.81 % .

يعود إرتفاع النسبة إلى أن عملية التفويض عملية تنظيمية مكتملة للعمل الإداري، وهي أن يتخلى المسؤول المباشر عن جزء من صلاحيته لمرؤوسيه، ونظرا لأهمية هاته العملية في سرعة اتخاذ القرارات، وأحيانا ما يقدرون على إنجاز تلك المهام نظرا لتراكمها وكثرتها وتنوعها، وبالنسبة لأفراد العينة الذين نادرا ما يقدرون على إنجاز المهام المفوضة لعدم قدرتهم على تحمل مسؤولية تلك المهام .

جدول رقم (08) يوضح متى يفوض الرئيس المباشر مهامه

النسبة %	العدد	العينة البدائل
14.81	04	عند خروجه في مهمة رسمية
70.37	19	أثناء عطلة سنوية
14.81	04	أثناء عطلة مرضية
100	27	المجموع

يلاحظ من خلال البيانات الرقمية للجدول رقم (08) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 70.37% يفوضهم رئيسهم المباشر المهام أثناء عطلته السنوية، فأثناء هاته الأخيرة لا يمكن متابعة الأعمال والحضور الدائم للرئيس، فالقانون يعطيه الحق في العطلة السنوية وكذلك يسمح له بعملية التفويض .

أما بالنسبة لخروجه في مهمة رسمية وأثناء عطلته المرضية فنسبتهما متساوية إذ تقدر بـ 14.81% فيعود تفويضه لهاته المهام لوجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس واقتناع المسؤول بقدرة المرؤوس على تحمل المسؤولية أثناء غيابه لأي سبب من الأسباب .

#### جدول رقم 09 متابعة الرئيس عمل المرؤوس

النسبة %	العدد	العينة	
		البدائل	
33.33	09	المتابعة عن بعد	}
59.25	16	رفع التقارير إلى المكتب	
7.40	02	الإتصال السمعي	
0	0	لا	
100	27	المجموع	

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم 09 أن جميع أفراد العينة يتابعهم رئيسهم المباشر أثناء أدائهم للمهام المفوضة .

27/16 من أفراد العينة بنسبة 59.25% يتابعهم المسؤول عن طريق رفع التقارير إلى المكتب، و 27/9 فردا بنسبة 33.33% يتابعهم رئيسهم عن بعد، ثم تلي بعد ذلك عملية الإتصال السمعي بنسبة 7.40% إن عملية المتابعة أثناء القيام بالمهام هي عملية قانونية تقوم وفق أطر وقوانين تسيير عليها الإدارة أثناء عملية التفويض ولها عدة طرق وهذا ما أوضحناه في هذا الجدول.

جدول رقم (10) يوضح الهدف من أوامر الرئيس

النسبة %	العدد	العينة البدائل
59.25	16	تطبيق أوامر الإدارة
18.51	05	فرض شخصية المسؤول
22.22	06	تحقيق التقدم و زيادة الفعالية
100	27	المجموع

البيانات الواردة في الجدول رقم (10) تبين أن نسبة 59.25% من المبحوثين أجابوا ان الهدف من أوامر الرئيس هو تطبيق أوامر الإدارة، في حين نسبة 22.22 % أقرّوا ان الهدف هو تحقيق التقدم وزيادة الفاعلية، ونسبة 18.51% من أفراد العينة يرون أن الهدف من أوامر الرئيس هو فرض شخصية المسؤول .

ترجع النسبة العالية والتي تعبر عن الهدف من أوامر الرئيس هو تطبيق أوامر الإدارة فهاته الأخيرة تفرض على المسؤول إعطاء الأوامر لضمان سير العمل و السرعة في أداء المهام،

اما النسبة المعتبرة التي تبين ان الهدف من أوامر الرئيس هو تحقيق التقدم وزيادة الفاعلية فالمسؤول داخل مقر الولاية يسعى إلى تحقيق التقدم، فأوامره يجب أن تنفذ في وقتها مما يسهل في أداء مختلف المهام المفوضة، وهناك فئة أخرى ترى أن فرض شخصية المسؤول هو الهدف من أوامره فالمسؤول يجب أن يفرض شخصيته على المرؤوس لكي يتجنب اللامبالاة أثناء القيام بالأعمال ويتعامل معها بكل جدية وصرامة .

جدول رقم (11) يوضح تحمل المفوض ( الرئيس ) مسؤولية عمل المفوض له ( المرؤوس )

النسبة %	العدد	العينة البدائل
55.55	15	دائماً
25.92	07	غالبا
7.40	02	أحيانا
11.11	03	لا يتحمل
100	27	المجموع

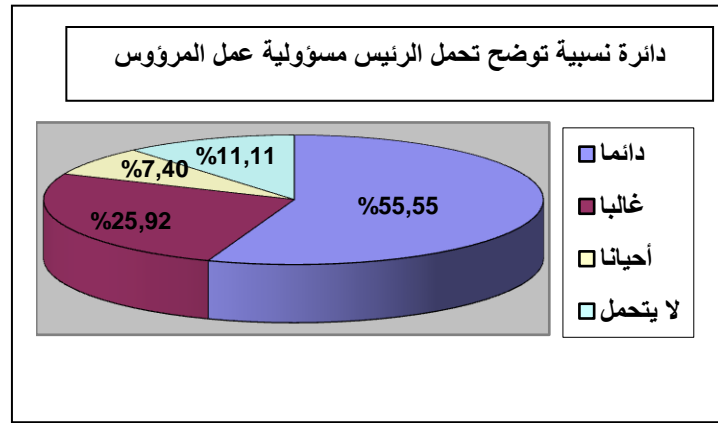
تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول رقم 11 أن :

55.55% من أفراد العينة اقرروا بأن رؤسائهم يتحملون معهم المسؤولية دائماً .

25.92% أكدوا بأن رؤسائهم غالبا ما يتحملون معهم المسؤولية، في حين أجاب 11.11% ان رؤسائهم لا يتحملون معهم المسؤولية، أما 7.40% من إجمالي العينة أجابوا ان رؤسائهم يتحملون معهم المسؤولية أحيانا .

- يمكن تفسير ذلك أن الرؤساء هم الذين ترجع إليهم المسؤولية النهائية عن العمل المنجز والقرارات المتخذة، فهم يمثلون أكبر نسبة تحمل للمسؤولية فهم نموذج لتحمل المسؤولية أمام مرؤوسيه، لذا فهم مطالبون بتحمل المسؤولية معهم، لأن أي خطأ سيتحملون مسؤوليته، فقط تراوحت درجة تحملهم المسؤولية بين دائماً وغالبا ، وذلك تبعا لطبيعة المهام، فمن خلال تحمل الرؤساء للمسؤولية مع مرؤوسيهم يشعرون بالارتياح في العمل ، مما يزيد من مهارتهم وقدرتهم في أداء الأعمال، وهذا ما أثبتته دراسة " ادريس خطابي " و " فوزية بوقطف "، و الشكل الموالي يوضح العلاقة المبينة في الجدول رقم 11 :





جدول رقم (12) يوضح الإجراء الذي يتخذه المفوض ( الرئيس ) في حالة عدم إنجاز المرؤوس ( المفوض له ) العمل في الوقت المناسب

النسبة %	العدد	العيونة الإحتمالات
11.11	03	يعاقبك عن عمالك
55.55	15	يعرضك للمساءلة
33.33	09	يحفزك لبذل مجهود أكبر
100	27	المجموع

يعبر الجدول رقم (12) المتعلق بالإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة عدم إنجاز المرؤوس العمل في الوقت المناسب على أن :

15 فردا من أفراد العينة بنسبة 55.55% يعرضهم للمساءلة وتندرج هاته الأخيرة ضمن معرفة الأسباب المؤدية إلى هاته النتائج، ومحاولة تفادي الأخطاء لكي لا يقع فيها مرة ثانية، ومن ثم يحفز المسؤول المرؤوس لبذل مجهود أكبر نسبة 33.33% أي بالاهتمام أكثر بالأعمال ومحاولة الإحاطة بها وتجنب التسرع في أدائها، وتحمل نتائجها، وهناك رؤساء يعاقبون مرؤوسهم بنسبة 11.11% كعدم تفويضهم لمهام أخرى، وهذا ما أثبتته دراسة " فوزية بوقطف "

جدول رقم (13) رضى المرؤوس ( المفوض له ) على رئيسه ( المفوض )

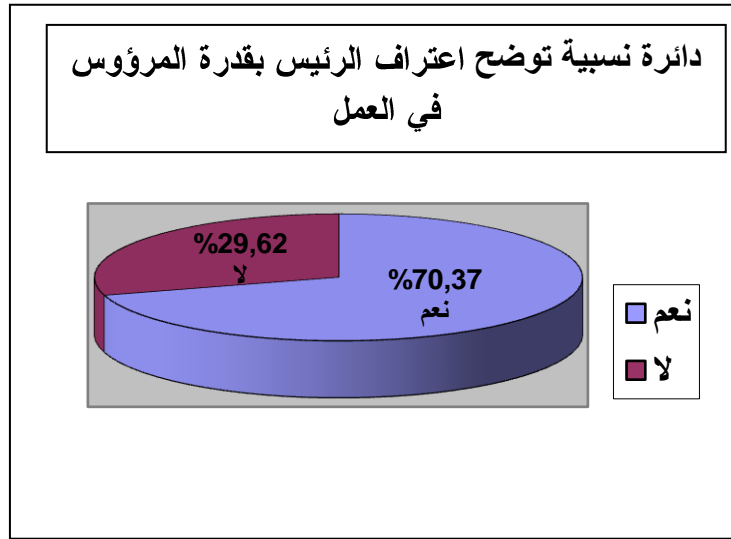
النسبة %	العدد	العينة البدائل
77.77	21	نعم
22.22	06	لا
100	27	المجموع

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 13 أن غالبية المبحوثين بنسبة 77.77% راضين عن رئيسهم المباشر، وهذا راجع لطبيعة العلاقة بين الطرفين، فهي علاقة يسودها الاحترام والطاعة وفهم كل طرف حقوقه من واجباته، وهذا ما أثبتناه من خلال تحليلنا للجدول رقم (11) من استمارة إستبيان الرؤساء، وبنسبة 22.22% اقرؤا أنهم غير راضين عن رؤسائهم نظرا لسلطتهم عليهم ووجود صراعات بينهم .

جدول رقم (14) اعتراف الرئيس بقدره المرؤوس في العمل

النسبة %	العدد	العينة البدائل
70.37	19	نعم
29.62	08	لا
100	27	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يعترف رئيسهم بقدرتهم في العمل بنسبة 70.37% وذلك لإظهار رضاهم عليهم مما يزيد من إظهار مواهبهم وقدراتهم في العمل، وهذا الاعتراف يساهم في تشجيعهم وزيادة تحملهم للمسؤولية، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، وبنسبة 29.62% من المرؤوسين أجابوا بأن رؤسائهم لا يعترفون بقدرتهم في العمل وهذا راجع لطبيعة شخصية المسؤول الذي يخفي رضاه عن مرؤوسيه لكي لا يصاب بالغرور .



**جدول رقم (15) رغبة المرؤوس ( المفوض له ) في زيادة صلاحيته في العمل**

النسبة %	العدد	العينة البدائل
62.96	17	نعم
37.03	10	لا
100	27	المجموع

تظهر لنا القراءة الإحصائية لنتائج الجدول المتعلقة بزيادة صلاحية المرؤوس في العمل أن :

27/17 من أفراد العينة بنسبة 62.96% يرغبون بزيادة صلاحيتهم في العمل .

27/10 بنسبة 37.03% أجابوا أنهم لا يرغبون بزيادة صلاحياتهم .

تعود رغبة المبحوثين في زيادة صلاحيتهم إلى ثققتهم بأنفسهم وكفاءتهم العلمية والمهنية، وقدرتهم على تحمل مسؤولية أعمالهم مهما كان نوعها وحجمها ، وهذا ما يؤدي إلى ترقيةهم، أما الفئة التي لا ترغب بزيادة صلاحيتها في العمل فهي غير قادرة على تحمل المسؤولية وقلة خبرتها في مجال الأمور الإدارية وعدم قدرتها بالإلمام بجميع الأعمال المفوضة لديها.

## النتائج العامة للدراسة :

بعد عرضنا للجانب النظري الذي تم عرض فيه مختلف التصورات النظرية و الأطر الخاصة بموضوع تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية ، و نتائج و تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي كانت مبنية على أسس علمية حيث توصلنا إلى مجموعة من الإستنتاجات من خلالها تم الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء المعطيات البيانية المتوصل إليها من نتائج تفريغ البيانات و تفسيرها .

تعتمد إدارة المجتمع المحلي ببسكرة على مبدأ تفويض السلطة: وهي عملية إدارية و قانونية حيث يتخلى المسؤول على بعض المهام للمرؤوسين لرفع الضغط عن كاهله، لكي يتفرغ لا نجاز المهام الأكثر أهمية كالتنسيق و التخطيط و المتابعة، وتكمن أهمية هذا التفويض في إستثمار الوقت و الجهد في حل القضايا التي تشغل ميدان العمل و السرعة في إتخاذ القرارات و هذا ما يخلق روح التعاون بين الموظفين مما يزيد في رفع أدائهم و هذا ما يحقق الفعالية .

إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل إدارة المجتمع المحلي، و خاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد، و إيمان المسؤول بقدرات و إمكانيات المرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية و زيادة رضاهم عن رئيسهم، وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة لأن المرؤوس لم يعد يحس بالإنفصال بينه و بين رئيسه و ستتولد لديه الثقة بتحقيق هدف هذه المنظمة التي يعمل فيها و بالتالي تحقيق الفعالية .

تخلق عملية التفويض الثقة بين الرئيس و المرؤوس نظراً لفهم و إستيعاب نصوصها و قوانينها لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة و هذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، و زيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان إستمرار و بقاء منظماتهم وهذا ما يحقق الفعالية .

تشكل إدارة المجتمع المحلي في الواقع نسيج من العلاقات الإجتماعية المعتمدة على الأفراد موزعين على مختلف الأقسام و المصالح و المستويات التنظيمية المختلفة، فهي تعمل من خلال ميكانزمات تنظيمية داخلية ومن خلال إرتباطها ببيئتها الداخلية وتتلقى الدعم و المساعدة من النسق الاجتماعي الأكبر فهذا ماذهب إليه بارسونز أن كل نسق إجتماعي هو بحاجة إلى بيئة وكل نسق لكي يستمر و

يعمل لا بد أن تتوفر فيه عدة شروط ومن بينها تحقيق الفعالية التنظيمية و بالتالي تحقيق الإستمرار و هذا بالعمل بمبادئ التنظيم و التي من أهمها تفويض السلطة و مشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرار .

يفسر الرؤساء الفعالية التنظيمية للمنظمة على أساس تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى وكفاءة موظفيها و إستمرارها بدرجات أقل .

إن تفويض السلطة يحقق الرضى التام عن العمل وهذا راجع للمكانة و الدور الذي يمتلكه المرؤوس و من ثم يتم زيادة رغبته في العمل و إظهار جميع القدرات و المواهب المهنية التي يمتلكها .

المرؤوسين مستعدون لأداء مختلف المهام المفوضة و هذا ما يترجم سعيهم لزيادة صلاحيتهم في العمل .

أكدت الدراسة و جود إرتباط بين المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و إختيار الحل الأنسب و هذا ما أدى بالإدارة إلى تشجيع عملية التفويض الوظيفي لأن هذه المشاركة تخلق مجموعة من الحلول قد تكون مناسبة أثناء الوقوع في المشاكل العملية .

ترتبط عملية تفويض السلطة إرتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية بالدرجة الأولى، و كذا الكفاءات و المؤهلات العلمية و المهنية و الأقدمية بدرجات أقل .

إن تحمل الرئيس المسؤولية مع المرؤوس يخلق بينهما علاقة مبنية على الطاعة و الإحترام و الولاء وهذا ما يجعل المفوض له راضي عن المفوض و هذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية و بالتالي إظهار مختلف الطاقات و القدرات المهنية .

هناك عدت صعوبات تواجهها عملية التفويض الوظيفي من بينها:

صعوبات وظيفية: وهي الصعوبات التي تتعلق بنصوص و قواعد عملية التفويض كأن يكون النص أو القانون غامض أو مبهم، في هذه الحالة يلجأ المسؤول إلى إعادة النظر في هذا النص و القانون فبحكم السلطة التي يتمتع بها تعطيه الحق بإتخاذ القرار بشأن هذا القانون أي ما يعرف بالسلطة التنفيذية .

### صعوبات تتعلق بالمسؤولين :

- سيطرة بعض الرؤساء على مرؤوسيهيم و شعورهم بالغرور والإعتزاز الزائد بالنفس ويصاحب هذا الشعور اعتقاد المسؤول أن تفويض جزء من سلطته دليل على عجزه وعدم قدرته على إنجاز عمله
- عدم فهم و استيعاب المسؤول للمبادئ الإدارية و خاصة مبدأ التفويض الوظيفي
- اعتقاد المسؤول أن عملية التفويض مضيعة للوقت نظرا للمدة التي يستغرقها المرؤوس أسلوب ممارسة العمل
- خوف المسؤول على مكانته و مركزه إذا أظهر المرؤوس مختلف قدراته و مهاراته المهنية من خلال قيامه بالأعمال المفوضة مما يفقده مركزه المهني

### صعوبات تتعلق بالمرؤوسين :

- قلة الكفاءة العلمية و المهنية للمرؤوس و عدم قدرته على تحمل مسؤولية الأعمال المفوضة له
- وضع المرؤوس في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته
- عدم إعتراف الرئيس بقدرات مرؤوسيه و هذا ما يفقدهم الثقة بأنفسهم و بقدراتهم
- نقص المعلومات و الموارد المطلوبة عن المهام المفوضة

## الخاتمة

كان موضوع هذه المذكرة يدور حول تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية بأحد التنظيمات و التي تمثلت بمقر ولاية بسكرة ، ك مجال ميداني لإجراء هذه الدراسة ، وقد حاولت الباحثة أن تدرس العلاقة بين موضوع تفويض السلطة الذي يعتبر أحد المواضيع المهمة و الرئيسية في مجال علم إجتماع التنظيم وربطه بالفعالية التنظيمية التي تعتبر أحد الأهداف التي يسعى إليها كل تنظيم ، ومن خلال هذه الدراسة التي شملت على جانب نظري الذي تم فيه التطرق لمختلف الأطر و التصورات النظرية حول الموضوع ، و الجانب الميداني الذي وضعنا فيه الإطار المنهجي الذي جمعنا من خلال البيانات و حددنا سمات و خصائص العينة المدروسة و خلصت الدراسة إلى :

إعتماد إدارة المجتمع المحلي بولاية بسكرة على مبدأ أساسي من مبادئ التنظيم و هو مبدأ تفويض السلطة .

هناك إرتباطا وثيقا بين عملية التفويض الوظيفي و تحمل المسؤولية بالدرجة الأولى ، و كذا المستوى و المؤهلات بدرجات أقل .

وتوصلت هذه الدراسة أيضا إلى أهمية عملية التفويض في تخفيف العبء عن كاهل الرؤساء ، و السرعة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى الوقت الذي يستثمره المسؤول لإنجاز أمور أخرى كالتنسيق و التوجيه و الرقابة ، فهذه العملية تتيح الفرصة للمرؤوسين المشاركة في إتخاذ القرارات ، وتكوينهم و تدريبهم لأداء مهام جديدة ، وتعودهم على تحمل مسؤولية مهامهم المفوضة .

و توصلت الباحثة إلى أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية الإدارية فيما يخص الصعوبات التي تتعلق بالرؤساء كعدم إستيعابه لعملية التفويض أو إعتقاده أن التخلي عن جزء من صلاحيته دليل على عجزه و عدم قدرته على إنجاز عمله ، و صعوبات تتعلق بالمرؤوسين كقلة كفاءتهم المهنية و العلمية و عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية ، و صعوبات وظيفية كالصعوبات التي تتعلق بقوانين التفويض الوظيفي .

و يمكننا القول أن هناك آثار جد إيجابية لعملية تفويض السلطة تعود على الرؤساء و المرؤوسين ، فهي تكشف عن طاقات جديدة يمكن الإعتماد عليها لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية .

من خلال هذه النتائج التي أثارها هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى لها علاقة بعملية التفويض الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، ويبقى هذا الموضوع محل بحث نظرا لإرتباطه بباقي متغيرات البناء التنظيمي و كذلك لتغيره وفقا لتغير المنظمة و المجتمع .

## أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

1. الأزهرى، محي الدين. ( 1993). الإدارة و دور المديرين ( أساسيات و سلوكيات ). القاهرة: دار الفكر العربي.
2. أبو شعر ،عبد الرزاق أمين. ( 1997 ). العينات و تطبيقاتها في البحوث الإجتماعية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
3. أبوقحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير في تفويض السلطة ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية إدارة الأزمات). الإسكندرية: الدار الجامعية
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة المنظمات: المجتمع المدني. القاهرة: إيتراك.
5. أبو عطية، عصام أحمد. (2009). تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي. مصر: دار العلم و الإيمان.
6. أحمد، محمد حسن. (2007). إدارة التخطيط و التنظيم. عمان: دار الكنوز.
7. التل، وائل عبد الرحمن، قحل، عيسى محمد. (2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية (ط 2). عمان: دار الحامد.
8. الجوهري، عبد العزيز. (1983). القضاء الإداري (قضاء الإلغاء و التعويض). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. الجيلاني، حسان. (2008) . التنظيم و الجماعات. القاهرة : دار الفجر
10. الحمداني، موفق ،الجادري، عدنان، القنديلجي . (2006) . مناهج البحث العلمي ( أساسيات البحث العلمي ) (ط 2) . عمان : مؤسسة الوراق .
11. الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج .
12. الحلو، ماجد راغب. (2007). علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية. الأردن : دار المناهج.
13. الحلالمة، محمد عزات، المدادحة، أحمد نافع. ( 2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة (ط1). الأردن: دار الإثراء.
14. أخوا رشيدة، غالية خلف. (2006). المساءلة و الفعالية في الإدارة التربوية (ط1). الأردن: دار أسامة.



15. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2002). كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
16. الراجحي، هاني بن ناصر بن محمد. (2003). التطوير التنظيمي و علاقته بالرضى الوظيفي. رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية. السعودية.
17. الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة (ط. 2). عمان: دار وائل.
18. الطراونة، هاني خلف. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها (ط.1). الأردن: دار أسامة.
19. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، الموسوي، سنان كاظم. (2006). التطوير الإداري و حاجة المنظمات إليه. الأردن: دار الوراق.
20. المصري، سعيد محمد. (2002). التنظيم و الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. المجذوب، طارق. (2005). الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري) (ط.1). بيروت: منشورات حلبي الحقوقية.
22. المغربي، كامل محمد. (2007). أساليب البحث العلمي. الأردن: دار الثقافة.
23. آن ، أموس، ج . ( د . ت ). فن الإدارة بالتفويض ( خالد العامري، مترجم ). مصر: دار هاوتويوس .
24. الصريفي، محمد. ( 2009 ). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ( ج . 4 . ص 136 ). الإسكندرية: المكتب الجامعي.
25. العطية، ماجدة. ( 2003 ). سلوك المنظمة ( سلوك الأفراد و الجماعة ) ( ط.1 ). عمان: دار الشروق.
26. العايب، رابح. (2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية مجلة العلوم الإنسانية 22، 133 - 134.
27. العمايرة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية ( ط.1 ). الأردن: دار المسيرة .
28. العديلي، ناصر محمد. ( 1993 ). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض .
29. العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.3). الأردن: دار وائل.
30. العتوم، عدنان يوسف. (2009). علم النفس الإجتماعي ( ط.1 ). الأردن: دار الإثراء.

31. الفضل، مؤيد. ( 2008). الأساليب الكمية و النوعية في دعم قرارات المنظمة ( ط.1). الأردن: دار الوراق.
32. القرام، إبتسام. (1998). المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري. البلدة: دار القصر.
33. القاضي، دلال، البياتي، محمود. (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (ط.1). عمان: دار وائل .
34. القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (ط.3). عمان: دار وائل.
35. السلمي، علي. ( 1980). تطور الفكر التنظيمي (ط.2). الكويت: وكالة المطبوعات.
36. السويسي، عبد الوهاب. ( 2009). المتغيرات - الأبعاد - التصميم. الجزائر: دار النجاح.
37. الشريف، علي، حنفي، عبد الغفار، الصحن، محمد فريد. ( 1989). التنظيم و الإدارة. بيروت: الدار الجامعية.
38. الشريف، علي. ( 1994). مبادئ الإدارة ( مدخل أنظمة في تحليل العملية الإدارية) . الإسكندرية: الدار الجامعية.
39. الشرقاوي، علي. ( 1992). العملية الإدارية ميدان الأعمال مدخل الوظائف و الممارسات . القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
40. الشرقاوي، علي. ( د. ت ). التنظيم. بيروت: الدار الجامعية.
41. الهاشمي، لوكتيا. ( د. ت ). نظرية المنظمة. عين مليلة: دار الهدى.
42. بدر، محمد. (2009). خطوات التفويض تم إسترجاعها في تاريخ يونيو. عن-Annajah  
het/arabic/chow/article-thtm/?!d=81
43. بدوي، عصام. (2001). موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية ( ط.1). القاهرة: دار الفكر العربي.
44. بدر، سعد عبد مرسي. (2000). الإيديولوجيا و نظرية التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة.
45. بن نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين. دراسة ميدانية بولاية قسنطينة. رسالة الدكتوراه. جامعة قسنطينة.
46. بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاجتماع و الإتصال و البحث و الترجمة .

47. بن حمودة، محمد. (2006). علم الإدارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري. عنابة: دار العلوم.
48. بن مرسي، أحمد. (2010). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ( ط. 3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
49. بعلي، محمد الصغير. ( 2004 ). القانون الإداري للتنظيم. عنابة: دار العلوم.
50. بعلي، محمد الصغير. ( 2004 ). قانون الإدارة المحلية الجزائرية. عنابة: دار العلوم.
51. بودون، ر. ( 1988 ). مناهج علم الاجتماع ( هالة شؤون الحاج، مترجمة ). بيروت: منشورات عويدات.
52. بن جببوتور، عبد العزيز صالح. ( 2009 ). مبادئ الإدارة العامة ( ط 1 ). عمان: دار المسيرة.
53. جابر، وليد حيدر. ( 2009 ). التفويض في إدارة وإستثمار المرافق العامة ( ط . 1 ). بيروت: منشورات الحلبي.
54. جاكسون، ج ، مورقان، س ، جوزيف ، ج ،باوليلو . ( 1998 ). نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ( خالد حسن زروق ، مترجم ). واي مونج .
55. جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ( ط . 1). عمان: دار الصفاء.
56. جي، ج ، مارش، سايمون. ( 2001 ). (عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، مترجم ). السعودية: معهد الإدارة العامة.
57. حريم، حسن محمود. ( 2006 ). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ( ط. 3). بيروت: دار الحامد.
58. حمودة، كاظم خيضر، اللوزي، موسى. ( 2008 ) . منهجية البحث العلمي ( ط. 1). الأردن: دار الإثراء.
59. حنفي، عبد الغفار. (2006). أساسيات المنظمات ( منظمات الأعمال و الوظائف و الممارسات الإدارية ) . الإسكندرية: الدار الجامعية.
60. دادبي، ناصر عدوان. (1998). إقتصاد المؤسسة ( ط. 2). الجزائر: دار المحمدية العامة.
61. درة، عبد الباري، جودة، محفوظ. (2002). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي ( ط . 2). الأردن: دار وائل.

62. درويش، عبد الكريم، تكلا ، ليلي. ( 1976). أصول الإدارة العامة ( ط. 2). القاهرة: مكتبة الإنجلوسكسونية .
63. دوهاميل، أ ، مي ، أين. ( 1996). المعجم الدستوري ( منصور القاضي ، مترجم ). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
64. ركس ، ج . ( 1973 ) مشكلات أساسية في النظريات الإجتماعية ( محمد الجوهري ، مترجم) . الإسكندرية: منشأة المعارف.
65. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. ( 2005). علم الإجتماع الصناعي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
66. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2008). في القوة و السلطة و النفوذ دراسة في علم إجتماع السياسي. الإسكندرية: مركز الإسكندرية.
67. ريجيو، ر . (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ( فارس حلمي ، مترجم ) . الأردن: دار الشروق.
68. زويلف، مهدي حسن، اللوزي، موسى. ( 1999). التنظيم و الأساليب و الإستثمارات الإدارية (ط. 1). عمان: دار وائل.
69. طبال، لطيفة. (2012، مارس ). عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية. 133
70. طه، بدوي محمد. ( 1967). أصول العلوم السياسية. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
71. كريم، مصطفى. (2009). خطوات على طريق التفويض تم إسترجاعها في تاريخ 07/23 عن [w.w.w.is/am.memo.cc/fam-al-edara mahar.85470hth](http://w.w.w.is/am.memo.cc/fam-al-edara mahar.85470hth).
72. كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية ( ط. 1 ). الأردن: دار الثقافة.
73. كعباش، رابح. (2006). علم إجتماع التنظيم. الجزائر: مخبر علم الإجتماع.
74. كشرود، عماد الطيب. ( د . ت ) . معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة. بنغازي: منشورات جامعة قزويني.
75. لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). علم إجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب.
76. ليكرت، ر. (1966) . أنماط جديدة في الإدارة ( علي البرسي ، مترجم ). القاهرة: مؤسسة سجل العرب.

77. ماهر، أحمد. (2007). التنظيم العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
78. ماهر، أحمد. (2011) . تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
79. ملحم، إبراهيم بن علي. (2008) . علماء الإدارة وروادها في العالم ( سير ذاتية و إسهامات علمية و عملية ). الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
80. مداس، فاروق. (2002) . التنظيم و علاقات العمل. الجزائر: دار المدني.
81. ملحم، حسن. ( د. ت ) . التحليل الإجتماعي للسلطة. الجزائر: منشورات حلب.
82. معمر، داوود . (2006) . منظمات الأعمال و الحوافز و المكافآت. القاهرة: دار الكتاب .
83. معتوق، فريدريك . ( د. ت ) . معجم العلوم الإجتماعية. لبنان . أكاديمية أنترناسيونال.
84. محمد، محمد علي . (2003) . علم إجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات و الموضوع ( ط. 3 ) . الإسكندرية: دار المعرفة.
85. محمد، حسن محمد حمدات. (2007) . وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ( ط. 1 ) . القاهرة: دار الإثراء.
86. صليبا، جميل . (1994) . المعجم الفلسفي . بيروت: دار الكتاب.
87. عامر، سعيد يس، عبد الوهاب، محمد . (1988) . الفكر المعاصر في التنظيم الإداري ( ط . 2 ) . القاهرة : مركز وايد سرفيس.
88. عامر، الكبيسي . (1998) . التصميم التنظيمي. الدوحة: دار الشروق .
89. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2008) . السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
90. عباس، علي. (2007) . أساسيات علم الإدارة ( ط. 2 ) . الأردن: دار المسيرة.
91. عليمت، صالح ناصر. (2007) . العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الشروق.
92. عبد الهادي، نبيل أحمد. (2006) . منهجية البحث في العلوم الإنسانية. عمان: دار الأهلية.
93. عون الله، صلاح الدين. (1987) . مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية الإدارة العامة 54،13 الرياض .

94. عوض، عامر. (2008) . السلوك التنظيمي ( ط . 1 ) . الأردن: دار أسامة.
95. عبوي، زيد منير. (2007) . إدارة التغيير و التطوير ( ط. 1 ) . عمان: دار الكنوز.
96. غربي، علي. (2007) . تنمية الموارد البشرية ( ط.1 ) . القاهرة: دار الفجر.
97. غيات، بوفلجة. (2006) . مقدمة في علم النفس التنظيمي ( ط. 2 ) . الجزائر: ديوان المطبوعات.
98. فريحات، خيضر كاظم، حمود، اللوزي، موسى سلامة، شيهابي، إنعام. (2009) . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ( ط. 1 ) . الأردن: دار الإثراء .
99. فريطم، عيد. ( 2011 ) . التفويض في الإختصاصات الإدارية ( دراسة مقارنة ) ( ط. 2 ) . بيروت: منشورات حلبي الحقوقية .
100. فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد . ( 2005 ) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ( ط. 1 ) . الأردن: دار المسيرة .
101. فوكو ، م . ( 1944 ) . المعرفة و السلطة ( عبد العزيز ، مترجم ) . بيروت.
102. قاسيمي، ناصر. (2010) . دليل المصطلحات علم إجتماع التنظيم و العمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
103. قرشي، نجاه. ( 2006 ) . القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم رسالة الماجستير. جامعة بسكرة.
104. قوارية، أحمد. (2007) . فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي. ديوان المطبوعات الجامعية .
105. سعد، إسماعيل علي. (1998) . نظرية القوة مبحث في علم الإجتماع السياسي. مصر: دار المعرفة.
106. سلاطنية، بلقاسم، جيلاني، حسان. (2004) . منهجية العلوم الإجتماعية. الجزائر: دار الهدى.
107. سلاطنية، بلقاسم، قبيرة، إسماعيل . (2008) . تنظيم حديث للمؤسسة التصور و المفهوم ( ط. 1 ) . الجزائر : دار وائل .
108. ويتون، دا، كامبرون، و . (2001) . الإدارة و القيادة: الذات.....أنت تفكر ( محمد محمود عبد العليم ، مترجم ) . القاهرة: مركز الخبرات المهنية.

## النصوص القانونية

الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1990.

الجريدة الرسمية العدد 58 سنة 2010

الجريدة الرسمية العدد 25 سنة 2001

مرسوم تنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين ، و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

الجريدة الرسمية العدد 37 سنة 2011

قرار رقم 31/ مؤرخ في 08 /01 /2013 يتضمن تفويض بالإمضاء .

قرار رقم 1362/ مؤرخ في 16/07/2012

يتضمن إنشاء خلية ولائية لمتابعة برنامج مكافحة الجراد .

الجريدة الرسمية العدد 31 سنة 1990.

## ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Collerette ,peirre : pouvoir , leadership et autorité dans les organisation presse 2 de l'universite du quebec . 1995.
2. Max ,weber : la saunt et le politique , tard ,paris , uggI .coll .
3. Claudett ,lafaye : sociologie des organisation . edittions .Armondcolin .paris . 2007.
4. Duncan (w) . (j) : les grand ideés du management des cllassique au modernes traduction de l'American par moniquesperryed : Affnorgestion .paris . 1990.
5. M .Grozier : la sociote bloqué : E dition du seuil .paris . 1970.
6. Morgan .gareth . IMAGES de l'organisation . Edition du seuil .Quebec . 1989.
7. Grozier .M . le phénoménebureautiques . Edition du seuil . paris 1963.
8. Minzberg, Henry : le pouvoir dans les organisation .paris . 1983.
9. Moessing , pierre : les fondements de l'organisation p . u .f .paris . 1991.
10. Ropert ,dottrenns : la crise de l'éducation et ses remédesActualitespédarogiques et psycholique ( New clatéldala chaux et Niestlé . 1971.
11. M ,Aisl : Recherches sur la notion des delegation de compétences en droit puplic : thèse . paris . 1972.
12. Dimitri , Weiss : roussources humaines ; 2eme editionDorganisation . paris .2003.
13. Raymond quivy : lac van compenhoudt manuel de reacherche en sciences .Bordas . paris .1988.
14. Jean , mindel morin : precise de sociologie , editions . NATHN . 1996.
15. H ,fayol : Adminstration in dustrielle et général , Editions . E. N. A.G . 1990.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دراسات عليا : علم الاجتماع التنظيمي

استمارة بحث خاصة بالرووساء :

# تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية

إعداد الطالبة :

دريدي فاطمة

السنة الجامعية :

2014/2013

ملاحظة : ضع علامة (X) على الاجابة

البيانات الواردة في الاستمارة سرية و تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أولا البيانات الشخصية :

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن :  - أقل من 45 سنة

- 45 سنة - 50 سنة

- 51 سنة - 56 سنة

- 56 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

4- المستوى في اللغة العربية : ضعيف  متوسط  جيد  جيد جدا

أ- في اللغة العربية :

ب- في اللغة الفرنسية :

5- المنصب الذي تشغله بالمنظمة ( المؤسسة ) :  إطار سامي  إطار بالمناصب العليا

6- كم عدد سنوات أقداميتك ؟  - أقل من 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

ثانيا : بيانات تتعلق بالمفوض ( الرئيس ) :

7- هل انت راضي عن عملية التفويض الوظيفي ؟  نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بـ " لا " فما هو السبب في ذلك ؟

.....  
.....

8- هل تفوض للمرؤوسين بعض المهام ؟  دائما  أحيانا  نادرا

.....

9- هل قانون التفويض واضح لديك ؟

نعم  لا

10 - هل تتحمل مسؤولية عمالك ؟

دائما  أحيانا  نادرا

11- تحقق لك السلطة الرضا التام عن العمل ؟

دائما  أحيانا  نادرا

12 - علاقتك كرئيس بمرؤوسيك تقوم على أساس ؟

- الطاعة و الاحترام .

- الصراع .

- الخضوع .

- التضامن .

13- حسب رأيك طلب الرأي و المشورة من مرؤوسيك يساهم في إختيار الحل الأنسب للمشكلات ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى :

- كفاءة المرؤوسين .

- فهم المرؤوسين لعملية التفويض .

- تقبل القرار دون معارضة .

- أخرى تذكر : .....

.....

14- حسب رأيك ماهي الصعوبات التي تواجهك أثناء عملية التفويض ؟

- صعوبات وظيفية .

- صعوبات تتعلق بالمرؤوسين .

- صعوبات أخرى تذكر : .....

.....

ثالثا : بيانات تتعلق بعلاقة التفويض بفعالية المنظمة :

15- ما نوع التفويض الممارس في المنظمة ؟

- تفويض بالامضاء .

- تفويض بقرار .

- تفويض بمهام .

16- هل يتم التفويض في جميع المستويات ؟ دائما  أحيانا  لا يتم أصلا

17- ماهي أهمية التفويض داخل مؤسستكم ؟

- السرعة في إتخاذ القرار .

- تخفيف العبء عن كاهل الرؤساء .

- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية .

- أخرى تذكر : .....

.....

18- تعتقد أن التفويض الوظيفي يزيد من نسبة المشاركة في العمل ؟ نعم  لا

19- هل تشجع الإدارة على ممارسة التفويض بأنواعه ؟ نعم  لا

- في حالة الاجابة بنعم فهل يرجع ذلك الى :

- كفاءة العاملين .

- وجود الثقة المتبادلة بين المفوض و الموض له .

- وجود الوقت الكافي للمناقشة و الحوار بشأن الأعمال

20- ماهي الاشياء التي تريد أن تتغير بمؤسستكم ؟

- تحديد المسؤولية بدقة .

- السماح بتفويض واسع للسلطة .

- النظر في نظام الترقيية .

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي .

21- حسب رأيك كيف يتم تفسير فعالية مؤسساتكم؟

- تحقيق اهدافها .

- استمراريتها و بقاؤها .

- كفاءة موظفيها .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دراسات عليا : علم الاجتماع التنظيمي

استمارة بحث خاصة بالمرؤوسين :

# تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية

إعداد الطالبة :

دريدي فاطمة

السنة الجامعية :

2014/2013

ملاحظة : ضع علامة (X) على الاجابة

البيانات الواردة في الاستمارة سرية و تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أولا البيانات الشخصية :

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن :  - أقل من 45 سنة

- 45 سنة - 50 سنة

- 51 سنة - 56 سنة

- 56 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

4- المستوى في اللغة العربية : ضعيف  متوسط  جيد  جيد جدا

أ- في اللغة العربية :

ب- في اللغة الفرنسية :

5- المنصب الذي تشغله بالمنظمة ( المؤسسة ) :  إطار سامي  إطار بالمناصب العليا

6- كم عدد سنوات أقداميتك ؟  - أقل من 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

ثانيا : بيانات تتعلق بالمفوض له ( المرؤوس ) :

7- هل سبق لك أن قمت بمهام مفوضة بالاضافة الى مهامك العادية ؟  نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم إعتمادا على :

- المستوى و المؤهلات

- الاقدمية

- الاحساس بالمسؤولية

- أخرى تذكر : .....

.....

8- هل لديك القدرة الكافية لإنجاز المهام المفوضة ؟ دائما  أحيانا  نادرا

- لماذا في كل الحالات ؟ .....

9- متى يفوض الرئيس المباشر مهامه ؟

- عند خروجه في مهمة رسمية .

- أثناء عطلة سنوية .

- أثناء عطلة مرضية .

10 - هل يتابع رئيسك المباشر عملك ؟ نعم  لا

10 - هل يتابع رئيسك المباشر عملك ؟

- إذا كانت الإجابة بنعم عن طريق :

- المتابعة عن بعد .

- رفع التقارير إلى المكتب .

- الإتصال السمعي .

11- حسب رأيك تعتقد أن الهدف من اوامر الرئيس ( المفوض ) هو :

- تطبيق أوامر الادارة .

- فرض شخصية المسؤول .

- تحقيق التقدم و زيادة الفعالية .

12 - هل يتحمل رئيسك مسؤولية عملك ؟

لا يتحمل

أحيانا

غالبا

دائما

13- في حالة عدم إنجازك للعمل المفوض في الوقت المناسب ماذا يفعل رئيسك ؟

- يعاقبك عن عملك .

- يعرضك للمساءلة .

- يحفزك لبذل مجهود أكبر .



14- هل أنت راضي عن رئيسك ؟

نعم  لا

15- هل يعترف المسؤول بقدرتك في العمل ؟

نعم  لا

16- هل ترغب في زيادة صلاحيتك في العمل ؟

نعم  لا



والسلامة والسكينة



تعفى المصلحة المتعاقدة من التأشيرة المسبقة للجنة الصفقات المختصة بالنسبة للعمليات ذات الطابع المتكرر و/أو من نفس الطبيعة، التي يشرع فيها على أساس دفتر شروط نموذجي مصادق عليه، في حدود مستويات الاختصاص المنصوص عليها في المواد 136 و 146 و 147 و 148 أذناه.

**المادة 133 :** تختص اللجنة الوزارية للصفقات، ضمن الحدود المرسومة في المواد 146 و 147 و 148 أذناه، بدراسة مشاريع صفقات الإدارة المركزية. وتشكل اللجنة الوزارية للصفقات من :

- الوزير المعني أو ممثله، رئيسا،
- ممثل المصلحة المتعاقدة،
- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للمحاسبة)،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة.

**المادة 134 :** تختص لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية الوطنية، ومركز البحث والتنمية الوطني والهيكل غير المركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري والمؤسسة العمومية الاقتصادية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه ضمن الحدود المرسومة في المواد 146 و 147 و 148 أذناه، وتشكل من :

- ممثل السلطة الوصية، رئيسا،
- المدير العام أو مدير المؤسسة أو الشركة،
- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للمحاسبة)،
- ممثل وزير الموارد المائية،
- ممثل وزير الأشغال العمومية،
- ممثل وزير التجارة،
- ممثل وزير السكن والعمران.

تحدد قائمة الهياكل غير الممركزة للمؤسسات العمومية الوطنية والمذكورة أعلاه، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني.

**المادة 135 :** تتشكل لجنة الصفقات الولائية من :

- الوالي أو ممثله، رئيسا،
- ثلاثة (3) ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي،
- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة)،

ويرسل هذا التقرير، حسب طبيعة النفقة الملتزم بها، إلى الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني، وكذلك إلى هيئة الرقابة الخارجية المختصة.

### القسم الثاني هيئات الرقابة

**المادة 128 :** تحدث لدى كل مصلحة متعاقدة، لجنة للصفقات تكلف بالرقابة القبلية للصفقات العمومية في حدود مستويات الاختصاص المحددة في المواد 136 و 146 و 147 و 148 أذناه.

ينصب هذه اللجنة رئيسها بمجرد تعيين أعضائها. ويحدد مسؤول الهيئة الوطنية المستقلة المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، تشكيلة لجنة الصفقات الموضوعة لدى المؤسسة المعنية. وتكون اختصاصات هذه اللجنة وقواعد عملها هي تلك المنصوص عليها بخصوص اللجنة الوزارية للصفقات.

**المادة 129 :** تختص بالمراقبة الخارجية القبلية للصفقات التي تبرمها وزارة الدفاع الوطني، حصريا، لجنة أو لجان موضوعة لدى وزارة الدفاع الوطني التي تحدد تشكيلها وصلاحياتها.

### القسم الفرعي الأول

#### اختصاص لجنة الصفقات وتشكيلها

**المادة 130 :** تقدم لجنة الصفقات مساعدتها في مجال تحضير الصفقات العمومية وإتمام تراتيبها، وتقدم رأيا حول كل طعن يقدمه متعهد يحتج على اختيار المصلحة المتعاقدة.

**المادة 131 :** تمارس الرقابة الخارجية هيئات رقابة يحدد تشكيلها واختصاصاتها أذناه.

**المادة 132 :** تخضع مشاريع دفاتر شروط المناقصات لدراسة لجان الصفقات المختصة قبل إعلان المناقصة، حسب تقدير إداري للمشروع، ضمن الشروط المحددة في المادة 11 أعلاه.

وتؤدي هذه الدراسة في أجل خمسة وأربعين (45) يوما، إلى صدور مقرر (تأشيرة) من لجنة الصفقات المختصة، تكون صالحة لثلاثة (3) أشهر ابتداء من تاريخ توقيعها. وإذا انقضى هذا الأجل، تعرض دراسة دفاتر الشروط المعنية من جديد، على لجنة الصفقات المختصة.

تتأكد المصلحة المتعاقدة من أن الطلب، موضوع دفتر الشروط، ليس موجه نحو منتج أو متعامل اقتصادي محدد.

المادة 2. ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
حرر بالجزائر في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 99 مؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين، والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - و116،

منه،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ومجموع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوظائف العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 68 - 214 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1388 الموافق 30 مايو سنة 1968 المحدد للأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين البلديين،

- وبمقتضى المرسوم رقم 73 - 137 المؤرخ في 10 رجب عام 1393 الموافق 9 غشت سنة 1973 المتضمن تحديد الشروط الخاصة بتطبيق الأمر رقم 69 - 38 المؤرخ في 23 مايو سنة 1969 المتضمن قانون الولاية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 14 يناير سنة 1984 المحدد اختصاص اللجان المتساوية الاعضاء وتشكيلها وتنظيمها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية لاسيما المادة 37 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86 - 276 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1406 الموافق 11 نوفمبر سنة 1986 المحدد لشروط توظيف المستخدمين الاجانب في مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية،

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 98 مؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتضمن تعيين مجلس الادارة لمركز الدراسات الهندسية والخبرة المالية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادة 81 - 3 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لاسيما المواد من 51 الى 54 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالخطيط، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 05 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 الذي يعدل ويتم القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 7 يوليو سنة 1988، المتعلق بقوانين المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 07 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1410 الموافق أول يناير سنة 1990 والمتضمن انشاء مركز الدراسات الهندسية والخبرة المالية، لاسيما المادتان 6 و7 منه.

يرسم ما يلي

المادة الاولى: يعين أعضاء في مجلس ادارة مركز الدراسات الهندسية والخبرة المالية باعتبارهم الشخصي ولفترة ست سنوات السادة الآتية أسماؤهم:

- عبد المؤمن ابن مالك

- عبد الرحمن رستمي الحاج ناصر

- ابراهيم بوزبوجن

- رمضان لقمان

- عبد القادر بلخربي

- أحمد شارف

- فرحات مصبيح

- شريف ايجاكين

- سعيد لغوامي

ملحق رقم (3)

المادة 3 : يمكن أن تدخل تعديلات على سلطة التعيين و/أو التسيير الإداري الذي يتلاءم مع الاحتياجات الخاصة ببعض أسلاك الموظفين، بقرار من الوزير أو الوزراء المعنيين، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 4 : تلغى أحكام المرسوم رقم 73 - 137 المؤرخ في 9 غشت سنة 1973 المذكور أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 77 مؤرخ في 10 شعبان عام 1410 الموافق 7 مارس سنة 1990 يحدد مضمون أوراق التصويت ومواصفاتها التقنية (استدراك).

الجريدة الرسمية - العدد 10 الصادر بتاريخ 10 شعبان عام 1410 الموافق / مارس سنة 1990.

الصفحة 362 - العمود الثاني - المادة 4 - السطر الثاني.

بدلا من :

...بشروط أن لا يتجاوز 25٪...

يقرا :

...بشروط أن لا تفوق الريادة نسبة 25٪...

(الباقى بدون تغيير)

يرسم ما يلي

المادة الأولى : تخول سلطة تعيين الموظفين والاعوان العموميين وتسييرهم الى من يلي الا اذا نص التنظيم المعمول به على خلاف ذلك :

- الوزير فيما يخص مستخدمي الادارة المركزية،

- الوالي فيما يخص مستخدمي الولاية،

- رئيس المجلس الشعبي البلدي، فيما يخص

مستخدمي البلدية،

- مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري

فيما يخص مستخدمي المؤسسة.

يبقى ما يأتي من اختصاص السلطة المركزية بموجب

التنظيم المعمول به :

- التنظيم المتعلق بتنقل المستخدمين والتوازن الشامل

لاعدادهم،

- التنظيم المتعلق بالتكوين وتحسين وتجديد

مهنهم،

- التنظيم المتعلق باجراء المسابقات والامتحانات

المهنية وتنظيمها،

- توظيف المستخدمين الاجانب وتسييرهم.

المادة 2 : يمكن ان تمنح لكل مسؤول مصلحة سلطة

التعيين، وسلطة التسيير الاداري للمستخدمين الموضوعين

تحت سلطته.

وفي هذا الاطار يتلقى مسؤول المصلحة تفويضا بقرار

من الوزير المعني بعد اخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة

العمومية.

## مراسيم فردية

88 - 01 و رقم 88 - 03 و رقم 88 - 04 المؤرخة في 12

يناير سنة 1988 المذكورة أعلاه، و اثر التحويل القانوني

للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي الى

مؤسسات عمومية اقتصادية، شركات مساهمة، تنهى مهام

المديرين العامين للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع

الاقتصادي :

مرسوم تنفيذي مؤرخ في اول رمضان عام 1410 الموافق

27 مارس سنة 1990 يتضمن انتهاء مهام مديرين

عامين للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع

الاقتصادي المحولة الى مؤسسات عمومية اقتصادية

بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في اول رمضان عام

1410 الموافق / 27 مارس سنة 1990 وتنفيذا للقوانين رقم

- الوزير المكلف بالثقافة أو ممثله، رئيسا،
- ممثل الوزير المكلف بالمالية،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل الوزير المكلف بالجماعات المحلية،
- ممثل الوزير المكلف بالسكن والعمران،
- ممثل الوزير المكلف بتهيئة الإقليم والبيئة،
- ممثل الوزير المكلف بالسياحة،
- ممثل الوزير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف،

- ممثل وزير المجاهدين،

- مدير الوكالة الوطنية للأثار وحماية المعالم والنصب التاريخية،

- مدير المركز الوطني للأبحاث في عصور ما قبل التاريخ وفي علم الإنسان والتاريخ،

- ممثلين (2) عن المتاحف الوطنية يعينهما الوزير المكلف بالثقافة.

يمكن رئيس اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية أن يستعين بأي ممثل عن الدوائر الوزارية والمؤسسات العمومية المعنية حسب طبيعة موضوع الملفات المعروضة للدراسة. ويشارك هؤلاء الممثلون بصوت تداولي.

**المادة 3 :** يشارك في أعمال اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية بصوت استشاري الأعضاء الآتون :

- ممثلو المجالس الشعبية الولائية التي تتبع دائرة اختصاصها الإقليمي للممتلكات الثقافية التي سجلت دراستها في جدول أعمال اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية.

- ثلاثة (3) ممثلين عن الحركة الجمعوية المكلفة بالتراث الثقافي يعينهم الوزير المكلف بالثقافة من بين المنخرطين في الجمعيات المعروفين بإسهاماتهم في حماية التراث الثقافي وتثمينه،

- كل شخص تستعين به اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية نظرا لكفاءته.

مرسوم تنفيذي رقم 01 - 104 مؤرخ في 29 محرم عام 1422 الموافق 23 أبريل سنة 2001، يتضمن تشكيل اللجنة الوطنية واللجنة الولائية للممتلكات الثقافية وتنظيمهما وعملهما.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الاتصال والثقافة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 98 - 04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2000 - 256 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 26 غشت سنة 2000 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2000 - 257 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 26 غشت سنة 2000 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 140 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1416 الموافق 20 أبريل سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الاتصال والثقافة،

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادتين 79 و80 من القانون رقم 98 - 04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي والمذكور أعلاه، يحدد هذا المرسوم تشكيل اللجنة الوطنية واللجنة الولائية للممتلكات الثقافية وتنظيمهما وعملهما.

### الفصل الأول

#### اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية

**المادة 2 :** تتشكل اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية من الأعضاء الدائمين الآتين :

**المادة 4 :** يجب أن يكون أعضاء اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية موظفين يشغلون وظائف عليا، ويتم تعيينهم بقرار من الوزير المكلف بالثقافة بناء على اقتراح من السلطات التي يمثلونها .

تنهى عهدة كل عضو بناء على اقتراح من السلطة السلمية التي ينتمي إليها.

**المادة 5 :** تتولى المديرية المكلفة بالتراث الثقافي للوزارة المكلفة بالثقافة، الأمانة التقنية للجنة الوطنية للممتلكات الثقافية.

وبهذه الصفة، تكلف الأمانة التقنية بإعداد تقرير مفصل عن محتوى الملفات، يتضمن على الخصوص :

- رأيا حول جدوى الاقتراح،
- نتائج مراقبة مدى المطابقة للتشريع المعمول به،
- رأيا تقنيا و/أو علميا حول مختلف جوانب الملفات.

**المادة 6 :** يمكن أن تستعين اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية بخبراء يحدد قائمتهم الوزير المكلف بالثقافة، قصد إبداء آرائهم حول الملفات التي تعرض عليهم والتي تتعلق بالنقاط المدرجة في جدول الأعمال.

**المادة 7 :** تجتمع اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية في دورات عادية مرتين (2) في السنة وفي دورات غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها.

**المادة 8 :** ترسل الأمانة التقنية إلى أعضاء اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية الملفات المدرجة في جدول أعمال الدورة قبل ستين (60) يوما على الأقل من تاريخ اجتماع اللجنة.

يجب على أعضاء اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية إرسال ملاحظاتهم حول الملفات المعروضة عليهم في الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تسبق موعد اجتماع اللجنة.

**المادة 9 :** توجه الاستدعاءات مرفقة بجدول الأعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع.

غير أنه، يمكن تقليص الأجل بالنسبة للدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

**المادة 10 :** لا تصح مداوات اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية إلا بحضور ثلثي ( $\frac{2}{3}$ ) أعضائها. وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان في الأيام الثمانية (8) الموالية، وتصح المداوات حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

**المادة 11 :** يصادق على المداوات بالأغلبية البسيطة. وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

تدوّن المداوات في محاضر يوقعها الرئيس والأعضاء الحاضرون وتسجل في دفتر خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

**المادة 12 :** ترسل محاضر مداوات اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية فيما يخص الأملاك الثقافية المسجلة في الجرد الإضافي إلى الوزير المكلف بالثقافة خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي اجتماع اللجنة.

## الفصل الثاني

### اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية.

**المادة 13 :** تنشأ على مستوى كل ولاية لجنة ولائية للممتلكات الثقافية تتشكل من الأعضاء الدائمين الآتين :

- الوالي أو ممثله، رئيسا،
- المدير المكلف بالثقافة في الولاية،
- مدير الأملاك الوطنية في الولاية،
- مدير التعمير والبناء في الولاية،
- المدير المكلف بالتخطيط في الولاية،
- المدير المكلف بالبيئة في الولاية،
- المدير المكلف بالسياحة في الولاية،
- المدير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف في الولاية،
- المدير المكلف بالمجاهدين في الولاية،
- الممثل المكلف بالفلاحة في الولاية،
- ممثل الوكالة الوطنية للآثار والمعالم والنصب التاريخية،
- مديري المؤسسات تحت الوصاية المكلفين بحماية التراث الثقافي وتثمينه.



- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية،  
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية،

- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف.

ويكلف بالإضافة إلى ذلك، بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 89 :** يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث.

وفي حالة الخطر الجسيم والوشيك، يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف ويعلم الوالي بها فورا.

كما يأمر ضمن نفس الأشكال، بهدم الجدران والعمارات والبنائات الآيلة للسقوط مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، لا سيما المتعلق بحماية التراث الثقافي.

**المادة 90 :** في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 91 :** في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

ويخطر الوالي بذلك.

**المادة 92 :** لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

**المادة 93 :** يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي، قصد ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية، على سلك الشرطة البلدية التي يحدد قانونها الأساسي عن طريق التنظيم.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء، تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

أو باسم زوجه أو أصوله أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو بصفته وكيلًا، يعين المجلس الشعبي البلدي المجتمع تحت رئاسة منتخب آخر غير رئيس المجلس الشعبي البلدي، أحد أعضائه لتمثيل البلدية سواء أمام القضاء أو عند إبرام العقود.

ولا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتولى تنفيذ قرارات ناجمة عن المداولات ولا يحق له تمثيل البلدية في جميع القضايا المتنازع فيها ذات الصلة بموضوع المداولات.

### الفقرة الثانية

**صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة**

**المادة 85 :** يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية. وبهذه الصفة، فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 86 :** لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية. وبهذه الصفة، يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا.

**المادة 87 :** في إطار أحكام المادة 86 أعلاه، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته، تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد:

- استقبال التصاريحات بالولادة والزواج والوفيات،

- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية،

- إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصاريحات المذكورة أعلاه،

- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية،

- التصديق بالطابوقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.

يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء إلى الوالي وإلى النائب العام المختص إقليميا.

**المادة 88 :** يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يأتي:

صق رقم 05

قرار رقم 131 مؤرخ في 08/01/2013  
يتضمن تفويض بالإمضاء

ان والى ولاية بسكرة

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/06/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية
- بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04/02/1984 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلديات
- بمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21/02/2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 30/09/2010 المتضمن تعيين السيد/ [REDACTED] واليا لولاية بسكرة
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارات المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 42/91 المؤرخ في 16/06/1991 المتضمن تحديد قواعد تنظيم و تسيير مصالح مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المؤرخ في 14/11/1992 المتعلق بالرقابة المسبقة على النفقات الملتمزم بها المعدل و المتمم .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 13/01/1998 المتعلق بالنفقات الدولية لتجهيز المعدل و التسيير .
- بناء على القرار رقم 7170 المؤرخ في 08/10/2012 المتضمن تعيين السيد/ [REDACTED] في المنصب العالي كرئيس مصلحة تنمية البرامج المحلية لمديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة .
- بناء على المراسلة رقم 08 المؤرخة في 03/01/2013 الصادرة عن المديرية العامة للميزانية المتضمنة التفويض بالإمضاء للسيد/ [REDACTED]

ياقتراح السيد/ مدير التنظيم و الشؤون العامة

يقرر

المادة الأولى/ - يفوض للسيد/ [REDACTED] رئيس مصلحة تنمية البرامج المحلية بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة بالإمضاء باسم والي على جميع الوثائق الإدارية و المالية و الحسابية المتعلقة بتنفيذ عملية المخطط البلدي للتنمية باستثناء القرارات و المراسلات الموجهة إلى الإدارة المركزية .

المادة 02 / - يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ توقيعه .

المادة 03 / - يكلف السادة الأمين العام للولاية ، مدير التنظيم و الشؤون العامة ، مدير البرمجة و متابعة الميزانية للولاية، مدراء المجلس الولائي ، أمين خزانة الولاية ، المراقب المالي ، رؤساء الدوائر كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيدون في نشرة القرارات الإدارية للولاية .

الوالي  
[REDACTED]



صالح رقم (06)

قرار رقم 1797 مؤرخ في 02/13/2013  
يتضمن تفويض بالإمضاء

إن والي ولاية بسكرة

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية
- بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/02/04 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد
- بمقتضى القانون رقم 17/84 المؤرخ في 1984/07/07 المتعلق بقوانين المالية المعدل و المتمم
- بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية المعدل و المتمم
- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلديات
- بمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولايات
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2010/09/30 المتضمن تعيين السيد/- جاري مسعود واليا لولاية بسكرة
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارات المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 226/11 المؤرخ في 2011/06/22 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 187/02 المؤرخ في 2002/05/26 المحدد لقواعد تنظيم مديريات الري الولائية و عملها .
- بمقتضى القرار رقم 210 المؤرخ في 2004/07/01 المتضمن تعيين السيد/- [REDACTED] بصفته رئيس مصلحة الري الفلاحي ، بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة .
- بناء على المقرر رقم 18 المؤرخ في 2013/02/04 المتضمن تكليف السيد [REDACTED] بنيابة مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة .

ياقتراح السيد/- مدير التنظيم و الشؤون العامة

يقـرر

المادة الأولى / - يفوض للسيد/- [REDACTED] رئيس مصلحة الري الفلاحي المكلف بنيابة مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة الإمضاء بإسم والي على جميع الوثائق الإدارية و المالية و الحسابية المتعلقة بتنفيذ ميزانية التجهيز لقطاع الموارد المائية باستثناء القرارات و المراسلات الموجهة إلى الإدارة المركزية .

المادة 02 / - يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ 2013/02/04 .

المادة 03 / - يكلف السادة الأمين العام للولاية ، مدير التنظيم و الشؤون العامة ، مدراء المجلس الولائي أمين خزينة الولاية ، المراقب المالي ، رئيس أمن الولاية ، قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني رؤساء الدوائر و رؤساء المجالس الشعبية البلدية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيدون في نشرة القرارات الإدارية للولاية .

قرار رقم 1362 ..... مؤرخ في 16/07/2012  
يتضمن إنشاء خلية ولانية لمتابعة برنامج مكافحة الجراد .

إن والي ولاية بسكرة

- \* بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04/02/1984 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد.
- \* بمقتضى القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16/02/1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها المعدل والمتمم.
- \* بمقتضى القانون رقم 17/87 المؤرخ في: 01/08/1987 المتضمن حماية الصحة النباتية.
- \* بمقتضى القانون رقم 10/03 المؤرخ في 19/07/2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- \* بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلديات.
- \* بمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21/02/2012 المتعلق بالولايات.
- \* بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 30/09/2010 المتضمن تعيين السيد/ مسعود جاري واليا لولاية بسكرة.
- \* بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.
- \* بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 387/95 المؤرخ في 28/11/1995 المتعلق بتحديد قائمة آفات النباتات و تدابير الرقابة التي تطبق عليها.
- \* بناء على برقية وزير الداخلية و الجماعات المحلية رقم 439 بتاريخ 01/07/2012 ، المتعلقة بمكافحة الجراد .

- يقرر -

المادة الأولى: تنشأ خلية على مستوى الولاية و التي يرأسها السيد الوالي أو ممثله لمتابعة برنامج مكافحة الجراد الصحراوي .

المادة 2: تتكون الخلية المذكورة في المادة الأولى من السادة الآتية أسماؤهم :

- قائد القطاع العملياتي عضوا
- قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني عضوا
- رئيس أمن الولاية عضوا
- مدير المصالح الفلاحية عضوا
- محافظ الغابات عضوا
- مدير الصحة و السكان عضوا
- مدير النقل عضوا
- مدير الإدارة المحلية عضوا
- مدير الحماية المدنية عضوا
- مدير البيئة عضوا
- مدير الموارد المائية عضوا
- مدير البريد و تكنولوجيات الإعلام والاتصال عضوا
- رئيس الفرقة الفلاحية عضوا
- مسؤول الأرصاد الجوية عضوا
- المفتش الولائي لحماية النباتات عضوا
- مدير المحطة الجهوية لحماية النباتات عضوا

...../.....

صدوق رقم (08)

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 127 المؤرخ في 20 شوال عام 1410 الموافق 15 مايو سنة 1990 الذي يضبط كميّات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة، المصنفة "وظائف عليا".

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يحدد هذا المرسوم الاحكام الخاصة التي تطبق على الوظائف العليا في الادارة المحلية، زيادة على احكام التنظيم المعمول به، المطبقة على الوظائف العليا في الدولة.

المادة 2 : وظائف الوالي والكاآب العام للولاية ورئيس الدائرة، ووظائف عليا في الادارة المحلية.

المادة 3 : يسير وزير الداخلية الحياة المهنية للاعوان الذين يمارسون ووظائف عليا في الادارة المحلية.

المادة 4 : الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة في الولاية.

يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات ويتولى تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولاآي.

كما ينشط وينسق ويراقب عمل المصالح التابعة للدولة في اطار المواد 93 و105 و106 من القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 7 ابريل سنة 1990 المذكور اعلاه.

المادة 5 : يساعد الكاآب العام الوالي في القيام بالمهام المنصوص عليها في المادة 4 السابقة.

ويتولى تحت سلطة الوالي على الخصوص ما يأتي :

- يسهر على حسن سير جميع المصالح.

- ينشط وينسق عمل المصالح ويتابع باستمرار الاعمال المهادر بها.

- يبادر بالتعاون مع مختلف المصالح المعنية، بمخططات الاستثمار الولاية ويتابع تنفيذها.

- يتابع تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولاآي وقرارات الحكومة.

- يلخص التقرير السنوي عن سير المصالح التابعة للدولة في الولاية واعمالها.

- يتخذ جميع التدابير، مع المصالح المعنية، بغية ترقية التكوين الاداري وتحسين مستوى المستخدمين.

- يكآن رصيذا من الوثائق والمحفوظات في الوالي ويسيره.

- يحدد مخططات تنظيم الاسعاف في الولاية وتنسق تنفيذها.

- يرأس اللجان ذات الطابع الاداري والتقني التي تحدثها القوانين والتنظيمات.

X ويخلف الوالي، في حالة غيابه أو حصول مانع له، ويمارس بهذه الصفة كل صلاحياته.

X المادة 6 : يخول الكاآب العام للولاية، قصد القيام بمهامه، توقيع كل العقود والمقررات والقرارات.

المادة 7 : يساعد رئيس الدائرة الوالي في مهمة تمثيله الدولة. وبهذه الصفة ينشط وينسق عمل بلديتين أو عدة بلديات.

وفي هذا الاطار المبين اعلاه، يتولى تحت سلطة الوالي خصوصا ما يأتي :

- يسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات وعلى حسن سير المصالح الادارية والتقنية التي يتكفل بها،

- يسهل تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولاآي في البلديات المعنية.

- يعلم الوالي بالوضع العام في البلديات التي ينسق اعمالها.

- يسهر على حسن سير العمليات الانتخابية.

- يسلم طبقا للتنظيم المعمول به، السندات والرخص التي تتعلق بتفعل الاشخاص ويدخل في اختصاصه،

- يسهر تحت رقابة الوالي، على حفظ النظام العام والامن العمومي.

ويمكن رئيس الدائرة أن يتلقى من الوالي، زيادة على ذلك تفويضا من الوالي من أجل القيام بأعمال أخرى أو بالمهام التي يراها مفيدة.

المادة 8 : يمكن أن يكلف الوالي رئيس الدائرة بقرار ليستخلف رئيس دائرة أو رؤساء دوائر تفويضا أو وقع لهم مانع مؤقتا.

المادة 9 : يكون التعيين في الوظائف العليا التابعة للادارة حسب تقدير السلطة التي لها صلاحية التعيين.

- مدير المعهد التقني لتطوير الزراعات الصحراوية عضوا

\* كما يمكن للجنة أن تستعين عند الحاجة بأي شخص أو هيئة تراها مفيدة في أشغالها.

المادة 3 : تتولى الخلية القيام بالمهام التالية :

- السهر على حسن سير البرنامج الوطني للوقاية والمكافحة من آفة الجراد الصحراوي.

- تقديم الدعم اللازم للمصالح الفلاحية وخاصة ماييلي:

✓ تدعيم قواعد مكافحة الجراد.

✓ إعادة تكوين مخزون المبيدات.

- إرسال بطاقة معلوماتية إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية شهريا حسب النموذج المرفق بالقرار يشار فيه إلى تطور

الوضعية، والعراقيل التي تواجهها على المستوى المحلي خاصة في الجوانب التالية:

✓ حسن سير الجهاز على المستوى المحلي .

✓ مدى توفر وسائل المكافحة.

✓ احتياجات الولاية المادية والمالية.

✓ الصعوبات الممكن مواجهتها والاقتراحات المعروضة.

ترسل البطاقة المعلوماتية المذكورة أعلاه يوميا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية في حالة وجود اجتياح لأسراب الجراد

الصحراوي.

\* تتولى أمانة الخلية مديرية المصالح الفلاحية .

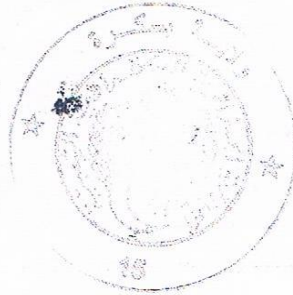
المادة 4 : في إطار تنفيذ البرنامج المسطر للخلية، يمكنها أن تنسق مع خلايا البلديات الموضوعة تحت سلطة السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

المادة 5 : يكلف السادة الأمين العام للولاية، مدير التنظيم و الشؤون العامة، قائد القطاع العملياتي، قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني ،

رئيس امن الولاية، مدير المصالح الفلاحية، وباقي أعضاء الخلية ، كل حسب اختصاصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيدون

في نشرة القرارات الإدارية للولاية.

الأمين العام للولاية



**المادة 20 :** ترسل محاضر مداوات اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية فيما يخص الأملاك الثقافية المسجلة في الجرد الإضافي إلى الوزير المكلف بالثقافة خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي اجتماع اللجنة.

**المادة 21 :** ترسل اللجان الولائية للممتلكات الثقافية آراءها حول الملفات التي تكون قد درستها إلى اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية.

غير أنه، تستثنى الملفات المتعلقة بطلب التسجيل في قائمة الجرد الإضافي للممتلكات الثقافية ذات الأهمية المحلية المعتبرة بالنسبة للولاية المعنية حيث تخضع أولا وأخيرا لمداوات اللجنة الولائية.

**المادة 22 :** يمكن اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية أن تستعين بخبراء و/أو باحثين تُحدّد قائمتهم بقرار من الوالي.

تخضع الملفات التي تدرسها اللجان الولائية للممتلكات الثقافية والتي يمكن أن ترفق، عند الاقتضاء، بآراء الخبراء و/أو الباحثين، إلى مداوات اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية.

### الفصل الثالث

#### أحكام ختامية

**المادة 23 :** تحدّد كميّات دفع أتعاب الباحثين والخبراء الذين تستعين بهم كل من اللجنة الوطنية للممتلكات الثقافية واللجنة الولائية للممتلكات الثقافية بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية.

**المادة 24 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 29 محرم عام 1422 الموافق  
23 أبريل سنة 2001.

علي بن فليس

يمكن اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية أن تستعين بكل ممثل للدوائر الوزارية الممثلة على مستوى الولاية بسبب طبيعة موضوع الملف المعروض للدراسة. ويشارك هؤلاء الممثلون بصوت تداولي.

**المادة 14 :** يشارك في أعمال اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية بصوت استشاري الأعضاء الآتون :

- ممثلو المجالس الشعبية التي تقع في دائرة اختصاصها الإقليمي للممتلكات الثقافية التي أدرجت دراستها في جدول أعمال اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية،

- ثلاثة (3) ممثلين عن الحركة الجموعية المكلفة بالتراث الثقافي يعينهم الوالي من بين المنخرطين في الجمعيات بإسهاماتهم في حماية التراث الثقافي المحلي وتثميته.

**المادة 15 :** تتولى المديرية المكلفة بالثقافة في الولاية، الأمانة التقنية للجنة الولائية للممتلكات الثقافية.

**المادة 16 :** تجتمع اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية بطلب من مدير الثقافة في الولاية بناء على استدعاء من رئيسها.

**المادة 17 :** توجه الاستدعاءات مرفقة بجدول الأعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع.

غير أنه، يمكن تقليص هذا الأجل بالنسبة للدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

**المادة 18 :** لا تصح مداوات اللجنة الولائية للممتلكات الثقافية إلا بحضور ثلثي ( $\frac{2}{3}$ ) أعضائها.

وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان في الأيام الثمانية (8) الموالية. وتصح المداوات حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

**المادة 19 :** يصادق على المداوات بالأغلبية البسيطة. وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

تدون المداوات في محاضر يوقعها الرئيس والأعضاء الحاضرون وتسجل في دفتر يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصحة المحاسبة)،
- ممثل المصلحة التقنية المعنية بالخدمة.

**المادة 139 :** يعين أعضاء لجان الصفقات ومستخلفوهم، باستثناء من عين بحكم وظيفته، من قبل إدارتهم وبأسمائهم بهذه الصفة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

يحضر الأعضاء الذين يمثلون المصلحة المتعاقدة والمصلحة المستفيدة من الخدمات الاجتماعات بانتظام وتبعا لجدول الأعمال، ويكلف ممثل المصلحة المتعاقدة بتزويد لجنة الصفقات بجميع المعلومات الضرورية لاستيعاب محتوى الصفة التي يتولى تقديمها.

**المادة 140 :** يجب أن تعتمد لجنة صفقات المصلحة المتعاقدة النظام الداخلي النموذجي الموافق عليه وفق الشروط المنصوص عليها في المادة 156 أدناه.

**المادة 141 :** تتوج الرقابة التي تمارسها لجنة صفقات المصلحة المتعاقدة، بمنح التأشير أو رفضها خلال عشرين (20) يوما ابتداء من تاريخ إيداع الملف الكامل لدى كتابة هذه اللجنة.

### القسم الفرعي الثاني

#### اختصاص اللجان الوطنية للصفقات وتشكيلها

**المادة 142 :** تحدث اللجان الوطنية للصفقات الآتية :

- اللجنة الوطنية لصفقات الأشغال،
- اللجنة الوطنية لصفقات اللوازم،
- اللجنة الوطنية لصفقات الدراسات والخدمات.

**المادة 143 :** تتمثل صلاحيات اللجان الوطنية للصفقات فيما يأتي :

- تساهم في إعداد تنظيم الصفقات العمومية،
- تراقب صحة إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

**المادة 144 :** تتولى اللجان الوطنية للصفقات، في مجال رقابة مدى قانونية إجراء إبرام الصفقات العمومية، ما يأتي :

- تدرس مشاريع دفاتر الشروط التي تندرج ضمن اختصاصها،
- تدرس مشاريع الصفقات والملاحق التي تندرج ضمن اختصاصها،

- مدير التخطيط وهيئة الإقليم للولاية،
- مدير الري للولاية،
- مدير الأشغال العمومية للولاية،
- مدير التجارة للولاية،
- مدير السكن والتجهيزات العمومية للولاية،
- مدير المصلحة التقنية المعنية بالخدمة للولاية.

**المادة 136 :** تختص اللجنة الولائية للصفقات بدراسة مشاريع :

- الصفقات التي تبرمها الولاية والمصالح غير المركزية للدولة، التي يساوي مبلغها أو يقل عن المستويات المحددة في المواد 146 و147 و148 أدناه،
- الصفقات التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية المحلية، والتي يساوي مبلغها أو يفوق خمسين مليون دينار (50.000.000 دج) بالنسبة لصفقات إنجاز الأشغال أو اقتناء اللوازم، وعشرين مليون دينار (20.000.000 دج) بالنسبة لصفقات الدراسات أو الخدمات.

**المادة 137 :** تتكون اللجنة البلدية للصفقات المختصة بدراسة مشاريع الصفقات التي تبرمها البلدية ضمن حدود المستويات المنصوص عليها في المادة 136 أعلاه، من :

- رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ممثله، رئيسا،
- ممثل المصلحة المتعاقدة،
- منتخبين اثنين (2) يمثلان المجلس الشعبي البلدي،

- ممثلين اثنين (2) عن الوزير المكلف بالمالية (مصلحة الميزانية ومصحة المحاسبة)،

- ممثل المصلحة التقنية المعنية بالخدمة.

**المادة 138 :** تتكون لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية المحلية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري غير المذكور في القائمة المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه، المختصة بدراسة مشاريع الصفقات ضمن حدود المستويات المنصوص عليها في المادة 136 أعلاه، من :

- ممثل السلطة الوصية، رئيسا،
- المدير العام أو مدير المؤسسة،
- ممثل منتخب يمثل مجلس الجماعة الإقليمية المعنية،