

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية
فرع : علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

تفويض السلطة و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من وجهة
نظر رؤساء الأقسام و عمداء الكليات
دراسة ميدانية بجامعة أدرار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة :
- رحموني نجاة -
إشراف الاستاذ :
- بوهناف عبد الكريم -

لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
بوهناف عبد الكريم	استاذ مساعد " أ "	جامعة أدرار	رئيسا ومقررا
سعد الله	استاذ مساعد " ب "	جامعة أدرار	رئيسا
بوقرة عبد المجيد	استاذ مساعد " أ "	جامعة أدرار	مناقشا

السنة الدراسية: 2016/2015

الإهداء

قال تعالى " و قضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين احسانا " أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الذي أحسن توجيهي و رعايتي و إرشادي و تكبد العناء من أجل سعادتي إلى الذي رسم لي طريق النجاح و كان لي في الوقت نفسه أبا و أخا و صديقا أبي حفظه الله .

إلى كل من كان بطنها لي وعاء و حجرها لي وطاء و صدرها لي سقاء إلى القلب الذي يفيض كل لحظة بالحب و العطاء إلى التي قاسمتنا أفراحنا و أحزاننا و آمالنا صغارا و كبارا إليك مثلي الأعلى أمي أطال الله في عمرك .

إلى من وجدت في طياتهم معاني الإخلاص و الوفاء إزاء عونهم لي و لا تكتمل فرحتي إلا بوجودهم إخوتي حفظهم الله و رعاهم .

إلى كل من ترعرعت بينهم في كنف المحبة و الإخلاص أصدقائي و صديقاتي قسم علم الإجتماع تنظيم و عمل خاصة " عائشة, يمينة, سمية, زينب, خديجة " .

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد إلى الذين أثاروا لي طريقتي بالعلم و أثروا رصيدي المعرفي أساتذتي الأفاضل و أخص بالذكر أساتذة علم الإجتماع

تنظيم و عمل .

و التحية الخالصة إلى من زرع بذرة عمل في طريقتي

أسقيها اليوم بدموع فرحتي .

نخلة
أنا

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً - صلى الله عليه و سلم - هادياً و بشيراً, و الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم ظاهرة و باطنة, و الحمد لله الذي بحمده تتم النعم والشكر للقاتل في محكم تنزيله : (ولئن شكرتم لأزيدنكم) فلك الحمد رب كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك والصلاة والسلام على نبينا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد .
أتوجه بالشكر والثناء بداية إلى الله - عز وجل - على توفيقه لإتمام هذه الدراسة فهو أحق بالشكر و الثناء سبحانه و تعالى .

و بشعور غامر بالتقدير والوفاء ، أتقدم بشكري الخالص العميق مقروناً بجزيل العرفان والإمتنان إلى كل من تفضل وأثرى جوانب هذا البحث، سواء برأي أو توجيه أو نصيحة أو ساهم في هذا العمل ولو بجزء يسير، وفي مقدمة هؤلاء أستاذي القدير و مشرفي الفاضل بوهناف عبد الكريم على ما تفضل به علي من الإشراف والتوجيه والتعليم، وكذلك على ما لمستته من حسن خلقه وتواضعه، وحرصه الشديد على إتمام و إخراج هذا العمل على أحسن صورة، فله مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان، و جزاه الله عني خير الجزاء ووفقه لفعل الخير دائماً وأبداً .
و عرفانا مني بالجميل أتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملي المتواضع، الذين لا غنى لي عن ملاحظاتهم و توجيهاتهم التي حتما ستفيدني .

كما يطيب لي أن أتوجه بالشكر و التقدير و العرفان لكل الأساتذة رؤساء الأقسام، و عمداء الكليات على تفضلهم لملاً إستمارة بحثي وعلى ما قدموه لي من نصح و توجيه، فشكرا لهم على تعاونهم معي و رحابة صدرهم، لهم مني كل التقدير و الإحترام و جزاهم الله عني كل خير .
وكل الشكر وعظيمه يذهب إلى أساتذتي الأجلاء جميع من درسني في قسم العلوم الإجتماعية أتضرع لله عز و جل أن يجعله في ميزان أعمالهم .
و الشكر الخاص إلى والديا نبع العطاء الصافي حفظهما الله و أطال في عمرهما لمساندتهما و دعمهما لي طوال فترة بحثي .

و لا أنسى أن أشكر كل من أسهم معي بعلم، أو نذل لي عقبة، أو أثار لي طريقا، في سبيل خروج عملي هذا إلى حيز الوجود، فجزاهم جميعا خير الجزاء، و أثابهم على ما قدموه .
كما أسأله سبحانه أن يجعل عملي كله صالحا، و لوجهه خالصا، و أن يجعلني ممن تعلم العلم و علمه، و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	01
	الشكر و العرفان	02
	فهرس المحتويات	03
	فهرس الجداول	04
	فهرس الأشكال	05
أ ب ج	المقدمة	06
	الفصل الأول/ الإطار المنهجي للدراسة	
40-03	إشكالية الدراسة	أولا
05	فرضيات الدراسة	ثانيا
07-06	أسباب إختيار الموضوع	ثالثا
08	أهمية الدراسة	رابعا
09	أهداف الدراسة	خامسا
12-10	مصطلحات و مفاهيم الدراسة	سادسا
20-12	الدراسات السابقة	سابعا
21	نموذج الدراسة	ثامنا
23-22	الفصل الثاني/ تفويض السلطة	
24	ماهية تفويض السلطة	أولا
24	تمهيد	
27-24	تعريف تفويض السلطة	01
29-28	أسباب تفويض السلطة	02

30-29	خطوات تفويض السلطة	03
32-30	مبادئ تفويض السلطة	04
35-33	أهمية تفويض السلطة	05
35	أساسيات عن تفويض السلطة	ثانيا
38-35	شروط تفويض السلطة	01
45-38	صور تفويض السلطة	02
48-45	مزايا تفويض السلطة	03
51-49	معوقات تفويض السلطة	04
55-51	تميز التفويض عن غيره من النظم القانونية	05
56	خلاصة الفصل	
58-57	الفصل الثالث/ الأداء	
59	ماهية الأداء الوظيفي	أولا
59	تمهيد	
61-60	مفهوم الأداء	01
63-62	محددات الأداء و معوقاته	02
64	مستويات الأداء	03
66-65	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	04
68-66	أهمية الأداء	05
69	ماهية تقييم الأداء	ثانيا
71-69	مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته	01
76-72	أهداف تقييم الأداء و إستخداماته	02
79-76	معايير تقييم الأداء و خصائصها	03

فهرس المحتويات

90-79	مراحل و طرق تقييم الأداء	04
91	أسس تقييم الفعال للأداء	05
92	خلاصة الفصل	
94-93	الفصل الرابع/ الجانب التطبيقي	
95	تمهيد	
100-96	مجالات الدراسة	أولا
98-96	المجال المكاني للدراسة	01
99	المجال البشري للدراسة	02
100-99	المجال الزمني للدراسة	03
100	منهجية الدراسة	ثانيا
146-105	تحليل الجداول	ثالثا
142-105	تحليل الجداول البسيطة	01
146-142	تحليل وتفسير الجداول المركبة	02
150-147	نتائج الدراسة	رابعا
151	توصيات الدراسة	خامسا
152	ملخص الفصل	
154	خاتمة	
164-156	قائمة المصادر و المراجع	
	الملاحق	

الصفحة	العنوان	الرقم
28	يوضح الصلاحيات التي يمكن تفويضها و التي لا يمكن تفويضها	01
84	يوضح تقييم أداء الموظف بإستخدام طريقة المقاييس المتدرجة	02
99	يوضح توزيع رؤساء الأقسام و عمداء الكليات	03
103	يوضح توزيع الأساتذة حسب الرتب	04
104	يوضح توزيع الموظفين و العمال حسب الصنف	05
105	يوضح نسبة ردود الإستثمارات الموزعة	06
105	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	09
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب	10
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	11
115	يوضح إهتمام الجامعة بعملية تفويض السلطة	12
115	يوضح درجة الاتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بالمؤسسة	13
116	يوضح وجود أنظمة سليمة لمتابعة تفويض السلطة داخل المؤسسة	14
117	يوضح القيام بتفويض السلطة من قبل	15
118	يوضح شكل تفويض السلطة للمرؤوسين	16
119	يوضح يبين أسباب تفويض السلطة	17
119	يوضح أسباب الإحجام عن تفويض السلطة	18
120	يوضح تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم و مسؤولياتهم	19
121	يوضح مراعاة الكفاءة المهنية و المهارة الإدارية لدى الموظفين في تفويض السلطة	20
122	يوضح مناسبة حجم تفويض السلطة لقدرات الموظفين و أوقاتهم	21

فهرس الجداول

123	يوضح تحديد السلطة المفوضة من طرف الرئيس	22
123	يوضح تدخل الرئيس في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين	23
124	يوضح حدوث سوء تفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه حول إتخاذ أحد القرارات المفوضة	24
125	يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)	25
126	يوضح كيفية التصرف في حال حدوث مشكلات أثناء تفويض السلطة	26
126	يوضح تمتع المفوض إليه بالصلاحيات و السلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليه	27
127	يوضح خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض	28
128	يوضح تحمل الرئيس مسؤولية القرارات المتخذة من طرف المفوض إليه	29
128	يوضح متابعة الرئيس نتائج الأعمال التي فوض للأخرين متابعة تفاصيلها	30
129	يوضح الفوائد و المزايا التي قد تتجم عن تفويض السلطة	31
130	يوضح صعوبات تعيق تفويض السلطة	32
130	يوضح يبين في حالة الإجابة ب (نعم)	33
131	يوضح توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء أفرادها	34
132	يوضح اهتمام المؤسسة بتطبيق و متابعة هذا النظام	35
133	يوضح تأثير تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة	36
134	يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)	37
135	يوضح تحسن أداء العامل عن طريق تفويض بعض الصلاحيات أو الإختصاصات له	38
136	يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)	39
137	يوضح عمل تفويض السلطة على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين	40
137	يوضح زيادة تفويض السلطة من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات	41

138	يوضح تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال	42
138	يوضح تمكين تفويض السلطة منح فرصة للعامل لتحقيق مكانته بالمؤسسة	43
139	يوضح حث تفويض السلطة المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة	44
140	يوضح مساعدة تفويض السلطة المرؤوسين على الشعور بالرضا و الإلتفاء إلى بيئة العمل	45
140	يوضح تمكين تفويض السلطة من دفع العامل إلى العمل بجدية و إتقان العمل	46
141	يوضح مساعدة تفويض السلطة على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل	47
142	يوضح مساهمة تفويض السلطة في تحسين قدرات المفوض إليهم و تحصيل معارف و مهارات جديدة	48
142	يوضح تحقيق تفويض السلطة رفع الروح المعنوية للعامل	49
143	يوضح العلاقة بين إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة و الإلتجاه نحو التطبيق الفعلي لهذه العملية	50
144	يوضح العلاقة بين القيام بتفويض السلطة و أسباب القيام بذلك	51
145	يوضح العلاقة بين تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة اختصاصاتهم و بين متابعة هؤلاء نتائج الأعمال التي فوض للآخرين متابعة تفاصيلها	52
146	يوضح العلاقة بين تحسن أداء الموظف عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له و بين تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال	53

الصفحة	العنوان	الرقم
21	يوضح نموذج الدراسة	01
81	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	02
83	يوضح طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة	03
86	يوضح نموذج لقائمة التقييم بطريقة الإختيار الإجباري	04
103	يوضح تعداد الأساتذة للسنة الجامعية 2015/2014 حسب الرتب	05
106	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
108	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
110	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
112	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب	09
114	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	10

لم تعرف المؤسسات على إختلافها، (إقتصادية كانت أو خدماتية) تطورا وتقدما، بل وتعقيدا كالذي عرفته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه التحديد، وقد أدى إلى ذلك التقدم التكنولوجي السريع وتوظيف التقنيات الحديثة فكان المخاض المباشر لذلك ظهرت مؤسسات إتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإداراتها و وحداتها، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما وُنوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الإهتمام بالموارد البشري ضرورة تفرض نفسها داخل أي تنظيم .

بل و أصبحت العناية بالموارد البشري ميزة تميز الإدارة الحديثة- على إختلاف مستويات هذه العناية و هذا الإهتمام - إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر نجاح المنظمات حيث تولى له القيادات إهتماما رئيسيا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العاملين، و يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، و لتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على إكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم.

وبما أن التغيير السريع و المستمر هو السمة الواضحة لهذا العصر فإن النتيجة الحتمية لذلك هو ما تتعرض له القيادات في المنظمات - بمستويات مختلفة - من تزايد الأعباء و تضخم الأعمال و المهام مع صعوبة إدارة كل تلك الأعمال فيقع على عباء القائد، مهام متعددة تنتوع بين إدارية و فنية و إدارة علاقات إنسانية في خضم هذا التشعب و التوسع في الأعمال يكون من الحكمة بمكان أن يتخذ القائد قراره بتفويض السلطة إذ أنه من الصعب على الإدارات العليا أن تقوم بجميع الأعمال التفصيلية و التنفيذية، فربط السلطة في يد مدير واحد يؤدي إلى بطء تنفيذ الأعمال و تراكم المهام و منه تزايد الأعباء .

ولقد خلق هذا الطرح و أوجد على ساحة البحوث التنظيمية ما يسمى بدراسة تفويض السلطة و ذلك على إعتبار أن تفويض السلطة أحد أهم عناصر الإدارة و عملياتها الأساسية، حيث تمكن هذه العملية من تحقيق الكثير من الأهداف، لعل أبرزها توفير الكفاءة الإدارية و تنمية المهارات لدى العمال و أداء وظيفي على أحسن وجه، هذه الأهداف التي تحقق بدورها أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

وفي خضم كل ذلك يتموقع تفويض السلطة كحلقة من حلقات الإدارة كونه يتعلق بجانب من قدرات القائد الشخصية و إمامه بطبيعة العمل إضافة إلى إتباع السياسة التي تمكنه من الإستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها و ذلك بإتاحة الفرصة للعامل أن يكون جزءا من التنظيم و العمليات الإدارية المختلفة من خلال تفويض السلطة لهو توزيع المهام و الأعمال على باقي أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية الدنيا .

و لعل المهتم بموضوعات الإدارة يجد أن موضوعا كموضوع تفويض السلطة يكتسب أهمية كبيرة في حياة المنظمات، ولما كان تفويض السلطة و أثره على الأداء على هذا القدر من الأهمية و المكانة في المؤسسة، فإن البحث في تأثير الأول على الثاني يبدو مشروعاً، بل يرقى إلى مصاف الضروريات البحثية .

و قد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن تأثير تفويض السلطة على أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية (العقيد أحمد دراية -أدرار) و لتحقيق هذا المسعى إنطوت هذه الدراسة الحالية على مقدمة و قسمت إلى جانبين، الجانب الأول منه كان للإطار النظري للدراسة، الفصل الأول خصص للإطار المنهجي حيث يتناول الإشكالية و الفرضيات، ثم أسباب إختيار الموضوع و كذلك أهداف البحث و أهميته، تحديد المفاهيم و المصطلحات، ثم نموذج الدراسة و الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني جاء بعنوان تفويض السلطة و الذي قسم إلى مبحثين،
فتناولنا في المبحث الأول مفهوم التفويض و خطوات التفويض و مبادئه و أسباب
تفويض السلطة و أهميته.

و تناولنا في المبحث الثاني شروط تفويض السلطة و صورته، إضافة إلى مزايا و
معوقات التفويض و كذا تمييز التفويض عن غيره من النظم القانونية .

أما الفصل الثالث و الذي كان بعنوان الأداء الوظيفي بدوره قسم إلى مبحثين
حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء، محددات الأداء و معوقاته
إضافة إلى مستويات الأداء و أهميته و كذا الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء .

أما عن المبحث الثاني فقد إحتوى على كل من مفهوم تقييم أداء العاملين و
أهميته، أهداف تقييم الأداء و إستخداماته، و كذلك معايير تقييم الأداء و
خصائصها، مراحل و طرق تقييم الأداء إضافة إلى أسس التقييم الفعال للأداء .

أما الجانب الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي، الذي تطرقنا فيه إلى
مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني) و الإجراءات المنهجية من
حيث وصف خصائص العينة، و المنهج المتبع للدراسة و أدوات البحث، إضافة إلى
عرض و تحليل البيانات الدراسة الميدانية من خلال عرض النتائج العامة و مناقشة
النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة و إستخلاص نتائجها العامة، و
جاءت خاتمة هذه الدراسة كحوصلة لمختلف النتائج المتوصل إليها .

أولاً: الإشكالية

كنتيجة لما يعيشه العالم اليوم من تطور تكنولوجي و تقدم تقني أصبحت البيئة الإدارية تتصف بالتغير المستمر و المتواصل الأمر الذي يفرض على عالم الإدارة التخلي عن الأساليب القديمة و الاتجاه نحو الأساليب الحديثة, ولما كانت مسألة تركيز السلطة أحد أهم مظاهر التخلف الإداري و أبرز المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة في دول العالم عامة و الدول النامية خاصة فقد أصبح لتفويض السلطة أهمية قصوى في العمل الإداري بل و ضرورة من الضروريات التي تحتمها عملية التنظيم إذ أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة منظمة ما و تحقيق أهداف هذا التنظيم بل لابد له من الإستعانة بخبرات و كفاءات مرؤوسيه من خلال عملية تفويض السلطة .

و نقصد هنا بتفويض السلطة أن يقوم الرئيس بمنح جزء من إختصاصاته أو مهامه إلى مرؤوسيه الذين رأى فيهم الكفاءة المطلوبة لأدائها, حتى يتفرغ هو لأمر أهم من ذلك لا يمكنه تفويضها و لا يمكن أن يقوم بها أحد غيره هذا من جهة, ومن جهة أخرى ليضمن تدريب مرؤوسيه, و تحسين أدائهم لسد مكانه إن إقتضت الحاجة .

حيث يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية و فروعها فهذا الأخير يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف, و تفويض السلطة لا يعني التخلص من السلطة أو التنازل عنها, فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغب بذلك أم لم يرغب, و لكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد, أو بعبارة أخرى أن لتفويض السلطة خاصية مزدوجة لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسيه و لكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل .

ومنه فتفويض السلطة يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات الموكلة إليهم حيث أن العاملين في حال تفويض السلطة لهم يعتبروا مشاركين في المسؤولية الإجتماعية و مشاركين في عمليات التطوير و البناء التنظيمي الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء.

و حتى تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها الإهتمام بكل من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها, و ذلك من خلال تحفيزهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات و إشعارهم بأهميتهم و إنتمائهم للتنظيم و ذلك كله يرجع إلى الرئيس المسؤول و طريقة إستغلاله لعملية تفويض السلطة التي ينجر عنها تحفيز و تدريب العاملين و تحسين الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة .

و عليه فإن تفويض السلطة يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على إختلاف أهدافها, مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين, و تحسين العلاقات الإجتماعية بين الرؤساء و المرؤوسين إذ كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المنظمات التي ينتمون إليها .

و هنا تبرز الحاجة إلى عملية تفويض السلطة التي يتم من خلالها تخفيف العبء عن القيادات الإدارية إذ يجب على كل قائد أو رئيس أن يتعامل به مع مرؤوسيه حتى يصبحوا قادرين على سد الفراغ و ممارسة مهام وظائفهم بكفاءة و هو ما يعطي للرؤساء الفرصة لتنمية المرؤوسين و الرفع من كفاءة أدائهم الوظيفي .

ومن هذا المنطلق يشكل تفويض السلطة عاملا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي و يعد أكثر الشؤون الإدارية أهمية و أولوية , و إعتبارا لهذه الأهمية أصبح البحث و الدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على تأثير عملية تفويض السلطة على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

و بناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي :

- هل يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية :

- ما درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- كيف يؤثر تفويض السلطة على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

لكي يستطيع الباحث وضع إجابة عن جملة الأسئلة التي أثارها إشكالية بحثه ، فإنه يقوم بصياغة فروض علمية ، والتي تعد أفضل تفسير لتحديد العلاقة بين متغيرين .
فالفرضية هي "عبارة عن فكرة .مبدئية ، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹

وينطلق بحثنا من الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال .

وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات أخرى فرعية:

الفرضيات الفرعية :

1- الفرضية الأولى :

- تتم عملية تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة ضعيفة .

2- الفرضية الثانية :

- يؤثر تفويض السلطة بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

¹ عبد الباسط محمد حسن, قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف ، القاهرة، 1974 ، ص. 160

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع :

يشكل موضوع تفويض السلطة و أثره على الأداء الوظيفي واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم , و قد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية .

1- أسباب ذاتية :

- إهتمامي الشخصي بموضوع تفويض السلطة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و رغبتي الشخصية في الإطلاع و معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجامعية .

- طبيعة إختصاصي و المتمثل في علم الإجتماع التنظيم و العمل خاصة أن عملية تفويض السلطة تعتبر من بين أهم مواضيع التنظيم .

- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالبة و مدمجة في الوقت نفسه أدت بي إلى إختيار هذا النوع من المواضيع ، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب إهتمامات و طموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة .

- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

- محاولة الكشف عن درجة إتجاه المؤسسة الجامعية نحو تطبيق عملية تفويض السلطة.
- محاولة التعرف على تأثير تفويض السلطة على الأداء بالمؤسسة الجامعية مسابرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- يعد تفويض السلطة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة أداء الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " تفويض السلطة " بالمتغير التابع " أداء الموظفين "، بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي.
- الوقوف على المعايير المستخدمة في عملية تفويض السلطة على الأفراد ، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع عملية تفويض السلطة من الناحية النظرية والعملية و علاقته بأداء الموظفين.

رابعاً : أهمية الدراسة :

- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها لكون موضوع تفويض السلطة يعد من الموضوعات الإدارية التي تلقى إهتمام كبير من قبل الباحثين حيث أن نجاح و تطور المنظمات يرتكز بشكل كبير أساسي على قياداتها و ما تنتهجه من تفويض للصلاحيات في تسيير أعمالها و دور ذلك في تحسين أداء موظفيها إذ أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية .

- كما أن موضوع التفويض بصفة عامة و تفويض السلطة بصفة خاصة تحديدا من المواضيع التي تتعلق بعنصر مهم في المنظمات و هو العنصر البشري الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه المنظمات حيث أن الإهتمام بهذا العنصر داخل التنظيم و إشراكه في مختلف العمليات الإدارية من خلال تفويض السلطة له ينعكس بشكل إيجابي على الفرد و المنظمة .

- أيضا تبرز أهمية هذه الدراسة في الأثر المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى الرصيد في مجال أدبيات الإدارة نظرا لنذرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع .

- قد تشكل هذه الدراسة أساسا لدراسات أخرى في هذا المجال .

خامسا : أهداف الدراسة :

لكل عمل أو بحث نقوم به في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يربو بلوغها من خلال بحثه و عليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- الإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية الذكر و التأكد من صحة الفرضيات .
- تقصي الأصول النظرية في مجال تفويض السلطة .
- تشخيص واقع تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة و أثره على أداء الأعمال التي تضطلع بها المؤسسة .
- التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية لعملية تفويض السلطة .
- التعرف على أهم العقبات التي تواجهها عملية تفويض السلطة .
- محاولة لفت إنتباه الرؤساء و لو على مستوى ضيق إلى ضرورة تفويض السلطة و الإهتمام بالعمال و تحسيسهم بأهميتهم الكبرى داخل التنظيم و ما لذلك من دور في تجديد الطاقات الإنتاجية للعمال و من ثمة السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها .
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الموظفين في المؤسسة المبحوثة حيث أن إطلاعهم على نتائج الدراسة قد يفيدهم في إلتماس نقاط غابت عنهم في ما يخص موضوع الدراسة .
- تقديم التوصيات و الإقتراحات المناسبة لتفعيل عملية تفويض السلطة و إقتراح السبل و الوسائل لعلاج أوجه القصور .

سادسا: تحديد مصطلحات و مفاهيم الدراسة :

مفهوم تفويض السلطة

- التفويض لغة :

- فوض : الأمر إليه : جعل له التصرف فيه.
أنابه, أقامه مقامه¹.

- إصطلاحا :

- و يقصد به عملية السماح الإختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس, و عندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال².
- و يرى الشنواني عملية تفويض السلطة بأنها تكليف المساعد بأعمال معينة, و تفويض السلطة اللازمة له بقيامه لهذه الأعمال , باعتباره مسؤولا عن هذه الأعمال , و لكن لا تفوض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كليا عن مركزه³.
- يمكن أن نعرف التفويض بأنه العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من إختصاصاته لأحد المرؤوسين⁴.
- كما عرفه لوثنز و هودجيت (Lutgans – Hodgetts) على أنه عملية توزيع المهام و السلطات للموظفين⁵.

¹ - ندى إسماعيل, قاموس الدليل اللغوي الشامل, ط1, المركز الثقافي اللبناني للطباعة و النشر و الترجمة و التوزيع, بيروت, 2004, ص 405.

² - الصريفي, محمد عبد الفتاح, مفاهيم إدارية حديثة, ط1, الدار العلمية الدولية للنشرة التوزيع, عمان, الأردن, 2003, ص 65.

³ - الشنواني, صلاح, التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الإجتماعية, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1999, ص 108.

⁴ - حبتو, عبد العزيز صالح, مبادئ الإدارة العامة, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2009, ص 135.

⁵ - Luthans, Fred & Hodgetts, Richard Business, Second edition, mcgraw- hill book company, 2004, p.380.

التعريف الإجرائي :

- يقصد بتفويض السلطة نقل جزء من إختصاصات المدير أو رئيس العمل إلى المرؤوسين و توزيع المهام و الأعباء عليهم مع إعطائهم السلطة اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم .

مفهوم الأداء :

- الأداء لغة :

- أدى الشيء أي قام به¹ .

- إصطلاحا :

- و يعرف غيث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة² .

- كما عرف بدوي و مصطفى الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين³ .

- أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم عن الأداء و يؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء , ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها , أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل , أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج , أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز , إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁴ .

- يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁵ .

¹ - محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء لدينا الطباعة, دب, 2005, ص 116.

² - غيث, محمد عاطف, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1990, ص 153.

³ - حاتم علي رضا, الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي, رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2003, ص 87.

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, عمان, 2003, ص 97.

⁵ - هلال, محمد عبد الغني حسن, مهارات إدارة الأداء, مركز تطوير الأداء, القاهرة, 1996, ص 12.

التعريف الإجرائي :

- يقصد بالأداء تلك المهام و الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل ما لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة .

سابعاً: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها الباحث و يعتمد عليها في إثراء عمله البحثي و تدارك بعض الجوانب التي غابت عنه و عليه كان لابد علينا الإستعانة أو الإعتماد على بعضها في مشوار بحثنا هذا ومن أهم هذه الدراسات مايلي :

1- الدراسة الأولى

وهي بعنوان تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية (دراسة مسحية على وزارة التربية و التعليم) رسالة ماجستير في الإدارة العامة من إعداد الطالب: محمد بن عطيه الحربي و إشراف الدكتور: عبد الرحمن بن عبد الله الشمري 1428هـ - 2007 م .

طرحت الدراسة الإشكالية التالية :

- ما واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي في وزارة التربية و التعليم ؟

الإجراءات المنهجية للدراسة :

و لقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي في هذه الدراسة, و ذلك و بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

نتائج الدراسة :

1- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط .

2- القيادات الإدارية بالجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم تقوم بتطبيق تفويض الصلاحيات في كل المجالات الواردة في أداة الدراسة بدرجات متفاوتة حيث تراوحت متوسطات درجات منح الصلاحيات ما بين (2.5 / 4.3) .

- 3- مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم دائماً ما يمنح فيه التفويض لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم .
- 4- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم .
- 5- تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع وتحفز على تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ومستوى دلالة 0.01 تشير إلى إختلاف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس حول نطاق ومجالات التفويض في كل من محور تفسير الأنظمة واللوائح ومحور المشاركة وكانت هذه الفروق لصالح القيادات النسائية.

2- الدراسة الثانية

وهي بعنوان تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى /الكوفة) رسالة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, كلية الإدارة و الإقتصاد من إعداد الطالبين: ماهر صبري و إبراهيم راشد الشمري .

طرحت الدراسة الإشكالية التالية :

- هل يؤدي تفويض السلطة إلى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ؟
- هل أن تفويض السلطة على الأفراد يتم وفق المعايير العلمية (المستوى العلمي والخبرة و الكفاءة ؟) و يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ؟

فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد دور لتفويض السلطة والمتمثلة ب (المجال العلمي والفني, مجال التدريب ومجال القيادة والسيطرة) على تطوير الأداء الوظيفي.

✓ وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني على تطوير الأداء الوظيفي.
 - 2- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال التركيز على التدريب في تطوير الأداء الوظيفي.
 - 3- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال الاهتمام بالقيادة والسيطرة على تطوير الأداء الوظيفي.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي .

الإجراءات المنهجية للدراسة :

- أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت هذه الدراسة على كل من المقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث بهدف توضيح فقرات الإستبانة لضمان الإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة.
- بالإضافة إلى الإستبانة كأداة لجمع البيانات, والتي يمكن أن تشخص العوامل الأساسية للبحث والتي تخدم أغراضه .

نتائج الدراسة :

- 1- سياقات العمل غير واضحة المعالم لمنتهيها ولاسيما ممن التحق للعمل بها حديثاً.
- 2- ضعف متابعة بعض المدراء للأشخاص واللجان الذين تم تفويضهم السلطة مما نجم عنه إصدار بعض التوصيات غير العملية وبالتالي فقد يحتمل أن تبنى عليها قرارات غير صائبة.
- 3- عدم شمول نسبة عالية من المدراء بالدورات التطويرية لاسيما في المجال الإداري مما نتج عن ذلك ضعفاً في أساليب إدارة بعضهم للوحدات التنظيمية التي يديرونها.

4- نسبة التطوير الذاتي في العمل الإداري لبعض المدارء دون مستوى الطموح وجهلهم في الإطلاع على المستجدات التي طرأت على أساليب العمل الإداري، وهي الصفة المميزة لأغلبهم.

3- الدراسة الثالثة

وهي تحت عنوان العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا نابلس- فلسطين من إعداد الطالب: إبراهيم عفيفي إبراهيم مهنا و إشراف الدكتور: غسان حسين الحلو و الدكتور: عبد الناصر عبد الرحيم القدومي 1427هـ - 2006 م .

طرحت الدراسة الإشكالية التالية :

ما العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية و علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الديمغرافية؟ .

✓ و تفرعت عنه الأسئلة التالية :

1- ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

2- ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

3- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس،

والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس؟

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تفويض في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، و لجمع البيانات إستخدم الإستبانة.

نتائج الدراسة :

1- أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).

2- أن درجة فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة للدرجة الكلية (76%).

3- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

4- الدراسة الرابعة

الدراسة الرابعة وهي بعنوان أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير من إعداد الطالب : عبد العزيز محمد الحلو و إشراف الدكتور : ماجد محمد الفرا .

طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

✓ وتتفرع منها الفرضيات التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتعزيز المهارات القيادية للعاملين.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية ورفع

مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية لدى العاملين يعزى إلى الجامعة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى العمر.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين يعزى إلى الجنس.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي للوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة البحث, كما أن إستخدام أسلوب الحصر الشامل في إختياره لعينة الدراسة, و إستخدام الإستبانة في جمع البيانات الأولية .

نتائج الدراسة :

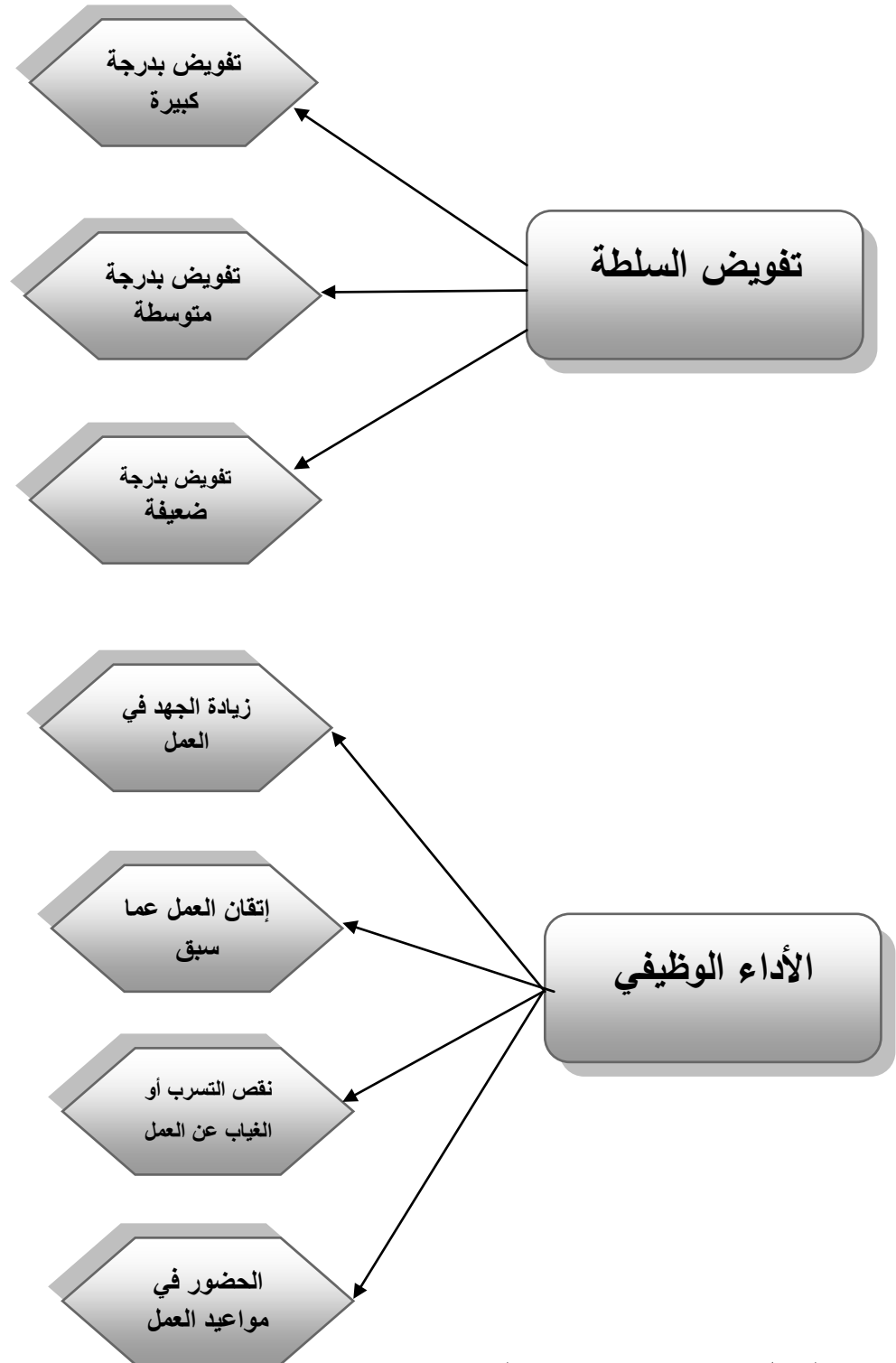
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92%.
- وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية فقد بلغ الوزن النسبي 71.33%.
- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري داخل الجامعة وما لذلك من أثر قوي على رفع مستوى تفويض الصلاحيات.
- أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين فقد بلغ الوزن النسبي 80.18 % .

- بينت الدراسة أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين فقد بلغ الوزن النسبي 78.25%.
- تبين أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين فقد بلغ الوزن النسبي 79.47%.
- هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.
- إتضح من خلال الدراسة أنه يتم تدريب العاملين على المهام والوظائف الجديدة بشكل دوري بمستوى منخفض نسبياً، فقد بلغ الوزن النسبي 62.08% مما قد يؤثر سلباً على المهام التي تم تفويضها.
- تبين من خلال الدراسة أن الموظفين يتحفظون عن مصارحة مرؤوسيهم بالأخطاء التي يرتكبونها فقد بلغ الوزن النسبي 60.36%.
- ليس هناك تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين فقد بلغ الوزن النسبي 59.36%.
- ظهر أن النسبة الأعظم من العاملين في المناصب الإدارية هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور من مجتمع الدراسة 92.3% ونسبة الإناث من مجتمع الدراسة 7.7%.
- تبين من خلال الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير الجامعة، وأن الفروق لصالح الجامعة " الإسلامية ".
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لم يتضح أن هناك فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- تبين وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية

المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر والفروق لصالح الأكبر سناً.

- إتضح من خلال الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور .

ثامنا: نموذج الدراسة



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

من إعداد الطالبة .

تمهيد :

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وألوية، وسبب ذلك أنه لا يستطيع أي من البشر مهما بلغت قدراته القيادية وطاقاته الذهنية أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسوه، دون أن يصيبه فتور جسدي أو فكري ولو بعد حين، الأمر الذي يرغمه على تأجيل أعماله تلك، مما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري.

وسيتّم من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم تفويض السلطة، أسباب تفويض السلطة، خطواته، مبادئه، وأهميته، إضافة إلى شروطه ومن ثمة التعرف على صورته و مزاياه و ما يواجهه من معوقات و أخيراً تمييز تفويض السلطة عن غيره من النظم القانونية .

أولاً : ماهية تفويض السلطة

1- مفهوم تفويض السلطة :

هناك عدد كبير من المفاهيم لتفويض السلطة يتناول كلا منها تعريف التفويض من وجهة نظر معينة فمنها ما يتناول التفويض من الناحية الفنية (في علم الإدارة العامة) و منها ما ينظر إليه من الناحية القانونية (في القانون العام) ثم مفاهيم أخرى متنوعة و في مايلي أهم هذه التعاريف :

أ- تعريف تفويض السلطة في علم الإدارة العامة :

يهتم علم الإدارة العامة بالجانب الفني والتقني لعملية التفويض الإداري،" فهو يعد وسيلة من وسائل نقل الاختصاص، حيث يقوم الرئيس الإداري والذي يسمى بالمفوض بمنح بعضا من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه الأدنى منه درجة في السلم الإداري ويسمى بالمفوض إليه، وذلك بهدف تحقيق التسيير الحسن داخل الهيئة الإدارية " ¹. ويعرف التفويض كذلك بأنه " تخويل لبعض صلاحيات الرئيس الإداري إلى أحد المرؤوسين، مع بقاء سلطته في الرقابة و التنظيم و التنسيق لأنه يعد مسؤولا أمام رئيسه، بالإضافة إلى مسؤولية المفوض إليه أمام المفوض، و هذا تطبيقا لمبدأ لا تفويض في المسؤولية".

وعرفه البعض على"أنه نقل اختصاصات الرئيس الإداري إلى غيره من المرؤوسين، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمسائلتهم و محاسبتهم عن نتائجها بصفته المسؤول عنها" ².

أما نيومان (Newman) فيعرف التفويض بأنه " إسناد جزء من عملية أو مهمة إدارية إلى آخرين " .

¹- محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1998 ، ص 239.

²- منور كربوعي، التفويض الإداري و تطبيقاته في الإدارة المركزية، مذكرة ماجستير، معهد الحقوق و العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1982، ص 26.

و كذلك يعرفه توماس نلسون بأنه " عبارة عن تخويل المدير غيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته و مسؤولياته " .
و نجد آلن (Allen) يعرف التفويض بأنه " إنجاز العمل عن طريق آخرين بأن يعهد إليهم بالمسؤولية و السلطة و بها تنشأ مسؤوليتهم عن النتائج " .
و يعرف جرييه التفويض حيث يقول " أن التفويض هو القرار الذي يكلف بمقتضاه الأصيل المفوض إليه مهام حددها تحديدا دقيقا مع تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها دون أن يفوض في مسؤوليته " ¹ .

ب- تعريف تفويض السلطة في القانون العام :

لقد اختلفت تعاريف الفقهاء و تعددت بسبب اختلاف وجهات نظرهم، حيث عرفه الدكتور سليمان محمد الطماوي " على أنه إجراء يعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص نقل جانبا أو بعضا من اختصاصاته، سواء في مسألة معينة أو في نوع من المسائل، إلى فرد آخر أو سلطة أخرى " ² .

أما الدكتور عبد الغني بسيوني عبد الله يرى أن التفويض " هو الأسلوب الأمثل لتحقيق عدم التركيز داخل التنظيم الإداري، والمقصود منه قيام الرئيس الإداري بنقل جانبا من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته أمام الرئاسات العليا " ³ .

ويعرف الدكتور خالد خليل الظاهر التفويض على أنه " أسلوب من أساليب عدم تركيز سلطات الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية، بحيث يمنح تقرير الاختصاص من الرئيس إلى المرؤوسين المتواجدين عبر مختلف الأقاليم، دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته " ⁴ .

¹ - يوسف الثلب، التفويض الإداري بين الشريعة و القانون، منشورات كلية الدعوة الإسلامية، طرابلس، ط1، 1992-1401، ص96.

² - سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1977، ص97 .

³ - عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص116.

⁴ - خالد خليل الظاهر، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص

كما يعد التفويض الإداري وسيلة أساسية ومهمة لتوزيع الاختصاص بين مختلف أعضاء الجهاز الإداري، فهو أداة لتعدد وتنوع مراكز اتخاذ القرارات الإدارية. و لذلك فهو "إجراء يقوم بمقتضاه صاحب الاختصاص الأصلي بتكليف موظف آخر أو جهة إدارية أخرى صلاحية ممارسة بعضا من صلاحياته ولكن تحت إشرافه ورقابته، لأن مسؤولية صاحب الاختصاص قائمة رغم وجود التفويض" ¹.

وهناك من يعرف التفويض بأنه " لجوء السلطة العليا إلى نقل جزء من سلطتها أو صلاحيتها إلى أحد المرؤوسين، وذلك من أجل التصرف في بعض الأمور أو المسائل الإدارية المحددة في قرار التفويض والمستند إلى نص قانوني" ².

وقال الجبوسي و جاد الله بأن عملية تفويض السلطة " هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة و في نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، و لكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد و يستعيدها في أي وقت" ³.

و عرفها اللوزي على " أنها إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لإستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، و هو كذلك عبارة عن نقل بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين" ⁴.

أما التشريع الجزائري فيعرف التفويض بأنه " هو أن يحيل 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 خولتها عن طريق التفويض" ⁵.

¹ - علي خطار شطناوي، موسوعة القضاء الإداري، ج2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص694.

² - جرجس جرجس، معجم المصطلحات الفقهية و القانونية، ط1، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، 1996، ص 112.

³ - الجبوسي، محمد و جاد الله، أحمد، الإدارة علم و تطبيق، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 56.

⁴ - اللوزي، موسى، التمية الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002، ص 102.

⁵ - إبتسام القرام، قاموس المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب، البلدة، ص 86.

- إذ أنه يمكن إجراء عملية التفويض في أنواع معينة من الإختصاصات , كالأعمال اليومية المتعلقة بالإجراءات الداخلية , و القرارات اليومية اللازمة لسير العمل الإداري. و توجد عدة أمور يجب أن يضطلع بأعبائها الرئيس الإداري بنفسه, ولا يصح أن يتخلى عنها عن طريق التفويض إلى مرؤوسيه تتمثل في المسائل الآتية:
- 1/ المسائل المالية, و التصرف في الميزانية, و توزيع بنودها¹.
 - 2/ القرارات الكبرى المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمنظمة الإدارية, أو بعلاقتها بالمنظمات الإدارية الأخرى .
 - 3/ التغيير و التعديل في السياسة العامة للمنظمة الإدارية .
 - 4/ التغييرات الكبيرة في طرق العمل, و أساليبه, و إجراءاته .
 - 5/ التعيينات و التنقلات في المناصب و المراكز الرئيسية.

الجدول رقم (01): يوضح الصلاحيات التي يمكن تفويضها و التي لا يمكن تفويضها

صلاحيات لا يمكن تفويضها	صلاحيات يمكن تفويضها
<ul style="list-style-type: none"> ■ المسائل المالية, و التصرف في الميزانية ■ القرارات الكبرى المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمنظمة ■ التغيير في السياسة العامة للمنظمة ■ التغييرات الكبرى في طرق العمل, وأساليبه ■ التعيينات و التنقلات في المناصب و المراكز 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الأعمال الروتينية ■ الأعمال المتعلقة بالإجراءات الداخلية ■ القرارات اليومية اللازمة لسير العمل الإداري

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانياً: أسباب تفويض السلطة :

ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات والى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة وبذلك يعتبر تفويض

¹ - عبد الغني بسيوني عبد الله, التنظيم الإداري دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي (الاسس- المبادئ-النظم- الاساليب) و التنظيم غير الرسمي (الماهية, الأشكال, المصادر, العلاقة بالتنظيم الإداري الرسمي), الدار الجامعية, بيروت, 2007, ص118.

السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة منها:

1/ أن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

2/ أن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين . فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

3/ أن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره . فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص، له سلف وعاجل أو آجلا سيكون له خلف¹.

أما المغربي وزملاؤه قد أكدوا على أن من أهم الأسباب لتبني هذا الموضوع الإداري الحديث هي تطور الأعمال الإدارية وتعقدها وازدياد الأعباء على عاتق المدير الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء والإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة، أن يقوضوا جزءاً منها إلى أفراد يأنسون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل حق سحب هذه السلطات، إذا أرادوا ذلك، كذلك النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء والتطور في تطبيق مبدأ

¹ - مهنا، إبراهيم عفيف، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات فلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، 2006.

التخصص وتقسيم العمل وفاعلية نظم الرقابة وتوفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى¹.

ثالثاً: خطوات تفويض السلطة :

كلما إزداد توسيع المنظمة و تعددت المستويات التنظيمية فيها, زادت الحاجة إلى تفويض السلطة و خلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات, و مهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة, لا بد لهذه العملية من خطوات .

1/ تحديد الاختصاصات والأنشطة:

أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه ويمكن النظر إلى هذه الاختصاصات من زاويتين، إما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها .

2/ إختيار الشخص المناسب لأداء العمل:

أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة للأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الإختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية .

3/ وضع المعايير الرقابية:

وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها .

4/ القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.

5/ إيجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها².

¹ - المغربي، كامل وزويلف، مهدي وعلاونة، علي، " أساسيات في الإدارة"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 85 .

² - توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال- مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 75.

رابعاً: مبادئ تفويض السلطة :

هناك عدد من المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة سوف نلخص أهم هذه المبادئ فيما يلي :

1/ مبدأ تدرج السلطات (المستويات):

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أدنى. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن المشاكل الموجودة في التنظيمات الكبيرة طول قنوات الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها. وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة إليه.

2/ مبدأ التحديد الوظيفي¹:

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل قسم محدداً تحديداً واضحاً، وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة، وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل قسم، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة. ويذكر فايد في هذا الصدد، بأن غياب مبدأ التحديد الوظيفي يشكل أحد الأسباب الرئيسة لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص، وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل، وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة، ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً، ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة، وتحديدًا واضحاً للأهداف والخطط.

¹ - الطيب، أحمد محمد، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 93 .

3/ مبدأ مستوى السلطة:

يؤدي مبدأ تدرج المستويات ومبدأ التحديد الوظيفي إلى هذا المبدأ. وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة. أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات، فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم. وبعبارة أخرى، يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات، طالما كانت في حدود سلطته. أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته، فإنه يجب رفعها وتحويلها إلى المستوى الأعلى منه.

4/ مبدأ وحدة الأمر: (القيادة)

إن توحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس، وفي حين تفويض السلطة لنفس الشخص من عدة رؤساء سيكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها بالدرجة و الدقة المطلوبين .

5/ مبدأ المسؤولية المطلقة:

مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة، كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، وحيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسؤول عن الأعمال التي يقوم بها من يعملون تحت إمرته، لأنه هو الذي فوض سلطته ووزع الواجبات على المرؤوسين، وبذلك يصبح هو المسؤول عن أعمالهم¹.

¹ الطبيب، أحمد محمد، المرجع السابق، ص 93 .

كذلك فإن المرؤوس إذا قبل الواجبات المكلف بها، وفوضت إليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات، فإنه يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن إتمام هذه الواجبات وإلا اقتضت الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله عندما يتضح أمام الرئيس بأن المرؤوس أساء استخدام السلطة.

6 / مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين. وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة المشروعة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، وهذا ارتباط جوهري بينهما ويظهر من تحقيق نفس العمل. وبالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، وبالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة، فالسلطة والمسؤولية توأمان . ويمكن النظر إلى السلطة كأنها منظم، (Regular) أي أن مقدار السلطة ومداهها يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسؤولية. وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة؛ وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف في الحالة الأولى يعبر عن إجحاف إداري وفي الثانية يعبر عن خطأ إداري¹.

¹ - الطيب، أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

خامسا: أهمية تفويض السلطة :

لما زادت أعباء الدولة في الآونة الأخيرة في كافة المجالات, إزدادات بالتالي الأعباء على الرؤساء و نتيجة لذلك أصبح للتفويض أهميته نظرا لما يحققه من مزيد لتخفيف العبء عن هؤلاء الرؤساء ليتفرغوا للأعمال الإدارية العليا و المهام الأساسية, و قد أصبح من العسير أن تتحمل قدرة رجل واحد الأعباء المتزايدة, خاصة بعد أن دخل العامل المهني الذي يزيد الأمر تعقيدا, ومن هنا فقد أصبح من الضروري للمسؤولين لكي ينهضوا بالأعباء الكثيرة, أن يفوضوا جزءا منها إلى أفراد يأنسون فيهم الكفاية و القدرة على القيام بها على أن يظل لهم دائما حق سحب هذه السلطات فيما لو تراءى لهم ذلك¹ .

و يرجع الفقهاء الدوافع التي أدت إلى نشوء فكرة التفويض إلى أسباب عديدة و يلاحظ تشابه الدوافع في مجال العلمين, علم القانون و علم الإدارة العامة .
فالبعض يرى أنها ضرورة حتمية في كل تجمع إنساني و البعض الآخر يرى أن السبب هو كثرة مهام الدولة, و لذا يلجأ إلى التفويض لسرعة إنجاز الأعمال الإدارية و فريق ثالث يرى أن هناك ضرورة حتمية تتطلب أن تكون الوظائف العامة مشغولة بطريقة دائمة يقابل ذلك أن شاغليها يمكن أن يحدث لهم ما يعوقهم. و بالتالي يختل سير الوظيفة, و لخروجها من هذا المأزق إبتدعت أنظمة التفويض و الحلول و غيرها و تضمنتها نصوص القوانين لتعالج ما يمكن أن يحدث فجأة, و يهدد بشكل حركة الوظيفة, و حركة سير المرفق العام, أو ما يمكن أن يحدث من حالات الحلول العرضي للموظف لمانع صادفه² .

1 - محمد سعيد, التفويض في الاختصاصات في النظام الإداري بجمهورية مصر و العراق, مجلة الادارة العامة, 1969, ص104-105 .
2 - محمود ابراهيم الوالي, نظرية التفويض الإداري (دراسة مقارنة), رسالة دكتوراه, جامعة القاهرة, 2000, ص 285.

و يحقق أسلوب التفويض الإداري أهمية بالغة من حيث تخفيف عبء العمل الإداري على المستوى المركزي، وتطوير أساليب الإدارة و ترقية خدماتها عن طريق السرعة و المرونة في إنجاز الوظيفة الإدارية¹.

1/ التخفيف من حدة التركيز الإداري :

يعتبر التفويض الإداري طريقة أو وسيلة من وسائل عدم التركيز الإداري لأنه يهدف إلى التخفيف من تركيز الوظيفة الإدارية، حيث تنتقل سلطة البث في بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للإعتبارات العملية اللازمة لتنفيذ الوظيفة الإدارية². إضافة إلى ذلك يقوم أسلوب التفويض بتخفيف العبء عن الرئيس الإداري من أجل تفرغه للمهام الرئيسية والعمل على تحقيق السرعة والمرونة في مباشرة الأعمال الإدارية على أحسن وجه³.

كما يساهم بتحقيق ما يسمى بالإدارة الديمقراطية التي تعد مطلب كل النظم الإدارية الحديثة من حيث ممارسة الهيئات المحلية لبعض اختصاصات الهيئات المركزية⁴ ومشاركة المرؤوسين في القيام بالمهام أو الاختصاصات المفوضة إليهم من طرف رؤسائهم مما يترتب عنه التقليل من استبدادهم والسعي إلى تقريب الإدارة من المواطنين⁵.

1 - محي الدين القبسي، مبادئ القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1999، ص15.

2 - خالد حليل الظاهر، المرجع السابق، ص 105.

3 - سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص165.

4 - منور كربوعي، المرجع السابق، ص75.

5 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط5، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، ص234.

2/ تحقيق الإصلاح الإداري:

يعد التفويض الإداري وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري، حيث انه أصبح أمر ضروري لتحسين سير وتنظيم العمل الإداري، وإعادة التنظيم في الهيكل الإداري للوحدات الإدارية، من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء و المرؤوسين فهو يعتبر من بين الأساليب الأكثر مرونة و يُسراً لتحقيق أهداف العمل الإداري¹

يتميز التفويض الإداري بميزة البث في المسائل الإدارية والقضاء على مشاكل الإدارة ومن بينها التعقيدات الإدارية، أو بما تسمى بالبيروقراطية التي تعرقل سير العمل الإداري والإخفاق في تحقيق المصلحة العامة².

¹ - عبد الغني بيسوني عبدا الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص 224.

² - محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيجا، المرجع السابق، ص 238.

ثانيا : أساسيات عن تفويض السلطة

تمهيد

لا يمكن أن تتحقق أهمية تفويض السلطة إلا إذا كانت لدينا دراية حول شروط هذا التفويض و صورته و مزاياه بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهه, كما يجب أن تكون لنا معرفة لتمييز تفويض السلطة عن غيره من النظم القانونية, وذلك ما سنتطرق له في هذا الجزء .

أولاً: شروط تفويض السلطة :

الشروط الواجب توافرها لصحة التفويض هي كالاتي :

1/ وجود نص يأذن بالتفويض :

بما أن التفويض نظام استثنائي من مبدأ الممارسة الشخصية للإختصاص فيجب أن يكون لهذا الإستثناء وجه شرعي لذلك كان إجماع الفقهاء في القانون الإداري و الإدارة العامة و الشريعة الإسلامية على أن التفويض يجب أن يأذن به نص قانوني¹.

2/ أن يصدر قرار بالتفويض :

إن مجرد الإذن لسلطة ما بتفويض بعض إختصاصاتها و تحديد من يجوز التفويض إليهم, لا يكفي لأن يمارس هؤلاء الإختصاصات الجائز تفويضها بتحديد النص الآذن إذ لابد لكي يتم ذلك أن تظهر إرادة الأصيل في إستخدام إمكانية التفويض و يتم هذا بإصدار قرار بالتفويض, و يعتبر هذا الشرط لازماً لإمكان ممارسة المفوض إليه للإختصاص المفوض, و هناك العديد من الأحكام تشير إلى ذلك .

3/ أن يكون التفويض بجزء من الإختصاص :

يستهدف التفويض أساس التخفيف من أعباء الرئيس الإداري, بتفويض جزء من إختصاصه إلى معاونيه ليتفرغ إلى مهامه الرئيسية, و باعتبار أن هذا التنظيم يخالف النظام العادي لمنح الإختصاصات فإنه يحاط بكثير من الشروط لرده إلى مجال الشرعية,

¹ - سليمان محمد الطماوي، القضاء الإداري ووقايته لأعمال الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1961، ص 55.

لذا يعتبر تخلي الرئيس الإداري, عن إختصاصه كلية, غير جائز قانونيا, و يتعارض مع الأهداف التي يرمي إليها نظام التفويض¹.

4/ أن يكون التفويض بالإختصاص صريحا :

يتعين لكي يمارس المفوض إليه الإختصاصات بالتفويض أن يكون مفوضا فعلا بهذا الإختصاص و إلا شاب تصرفه البطلان, لذلك يجب أن يكون التفويض صريحا سواء كان الترخيص صادرا من المشرع بإسناد إمكانية التفويض إلى إحدى السلطات أو بإستعمال هذه الإمكانية .

5/ أن يمارس التفويض في حدود النص الآذن و قرار التفويض :

تمارس السلطات العامة إختصاصاتها طبقا للقانون, و إذا وضع القانون شروطا معينة و حدود الممارس للإختصاص, و يجب على السلطة المعنية ممارسة الإختصاص بالشروط و الكيفية المنصوص عليها في القانون, و لا يخرج التفويض عن هذه القاعدة, فإذا خالف المفوض إليه ذلك, أعتبر مجاورا لحدود التفويض و بما أن التفويض إستثناء من مبدأ عام فإنه لا يقاس عليه و لا يتوسع في تفسيره و يجب أن يفسر تفسيراً ضيقاً .

6/ أن يكون الإختصاص المفوض به إختصاصاً أصلياً :

يجب أن يكون الإختصاص المفوض به من الإختصاصات الأصلية للمفوض و ليس من الإختصاصات التي يمارسها بطريق التفويض².

7/ لا يجوز التفويض في المسؤولية :

يشتمل مصطلح La compétence في القانون الإداري على شقين : الشق الأول هو السلطة Le pouvoir و الشق الثاني المسؤولية La responsabilite, و القاعدة العامة في هذا المجال أن التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية, أي أن الرئيس يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقتة, مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات.

¹ - سليمان محمد الطماوي, مبادئ علم الإدارة العامة دار الفكر العربي, القاهرة, ط4, 1969, ص 108.
² - محمد فؤاد مهنا, القانون الإداري العربي في ظل النظام الاشتراكي الديمقراطي التعاوني, الاسكندرية, 1967, ص 387.

إذا إن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض إختصاصاته إلى من هم أقل منه مرتبة في السلم الإداري, لأن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن المسؤولية, و ليس عملية هروب و تخلص من إختصاصاته القانونية, و إنما هو وسيلة لتوزيع السلطة, و القضاء على تركيزها من أجل تحقيق مصلحة العمل الإداري.

8/ عدم تفويض السلطات المفوضة

مضمون هذا الشرط أنه لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات, التي إنتقلت إليه من رئيسه, إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي, و ذلك لأن عملية التفويض لا تتم إلا مرة واحدة, و لا تتكرر بالنسبة لنفس الإختصاصات, و إلا إستمرت عملية التفويض بلا نهاية, و أصبح الأمر بلا حدود, و تضيع المسؤولية و لهذا فإنه من المنطقي أن يشترط عدم تفويض الإختصاصات.

و لكن هذا الشرط لا يمنع المفوض إليه من أن يقوم بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من يليه في السلم الإداري, إذا ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بمباشرة جميع السلطات الأصلية لوظيفته بجوار ما تم تفويضه إليه من سلطات .

9/ التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل

و هذا الشرط بديهي, ينطلق من طبيعة التفويض لأن التفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة السلم الإداري, حيث يلجأ الرئيس إليه, و يعهد إلى من هم أدنى منه جانباً من تلك الإختصاصات التي تعوقه عن ممارسته مهامه الرئاسية, و بطبيعة الحال فإنه لا معنى لأن يحدث العكس, أي أنه من غير المتصور أن يتم التفويض من المرؤوس إلى رئيسه¹.

¹ - عبد الغني عبد الله بسيوني, التنظيم الإداري مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي و التنظيم غير الرسمي, مرجع سبق ذكره, ص ص

ثانياً: صور تفويض السلطة

سنتناول في هذا العنصر أنواع تفويض السلطة في علم القانون و أخرى خاصة بتفويض السلطة في علم الإدارة حيث تختلف صور التفويض الإداري باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه بحيث يمكننا التمييز بين هذه الصور من عدة جوانب من حيث الأداة، الشكل، الإختصاصات المفوضة، والمدى الزمني، و من حيث طبيعته القانونية .

أولاً : أنواع التفويض الإداري في علم القانون :

1/ من حيث الأداة الصادرة به :

يمكن تقسيم التفويض من حيث أدواته إلى عدة أنواع هي : التفويض غير المباشر و التفويض المباشر، التفويض الإختياري و التفويض الإلزامي، التفويض للمرؤوس المباشر و التفويض للمرؤوس غير المباشر، التفويض البسيط و التفويض المركب و سنعالج كل نوع من هذه الأنواع .

أ- التفويض غير المباشر و التفويض المباشر :

ذهب جانب من الفقه إلى أن التفويض غير المباشر " المباشر في رأيه " هو أن يصدر قرار من شخص أعلى في السلم الإداري من مركز الأصيل، يفوض بعض إختصاصات هذا الأخير إلى غيره، دون النظر إلى إرادته، و دون أن يقوم بأي تصرف من جانبه، فالتفويض في الإختصاص في هذا النوع، يتم بإرادة الشخص الأعلى مركزاً و المستمدة من النص الآذن، و ليس بإرادة الأصيل، بل إن هذا الأخير يفاجأ بتفويض جزء من إختصاصاته إلى غيره، و يقف مكتوف الأيدي إزاء هذا القرار الملزم، و هذا النوع من أنواع التفويض مجاز في بعض الدول كفرنسا، و غير مجاز في بعضها الآخر، ففي فرنسا يتم التفويض في هذا النوع بمرسوم يمثل قرار التفويض دون حاجة إلى أي قرار يصدر من الأصيل، و إنما يصدر القرار من غيره¹.

¹ - العربية عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري و علم الإدارة العامة، دار النهضة، القاهرة، 1970-1971، ص 68.

و التفويض المباشر هو التفويض الذي يصدر من الأصل نفسه إستنادا إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له بذلك , ومن أمثلته تفويض رئيس الدولة بعض إختصاصاته إلى رئيس الوزراء , و تفويض الوزير بعض إختصاصاته إلى وكيل الوزارة و هذا النوع من أنواع التفويض يتطلب أمرين معا :

أولهما : وجود نص يسمح للأصيل بالتفويض .

ثانيهما : صدور قرار من هذا الأصل بتفويض جزء من إختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه أو إلى موظف آخر يمثله في المركز الوظيفي .

و تظهر في هذا النوع من أنواع التفويض إرادة الأصيل بوضوح , فهو الذي يفوض أو لا يفوض وفقا لمتطلبات العمل و ظروفه التي يقدرها .

ب - التفويض الإختياري و التفويض الإلزامي :

يصدر التفويض في هذين النوعين بقرار من الأصل نفسه إستنادا إلى النص الذي يأذن له بذلك , و الفرق بينهما أن الأصل في النوع الأول يكون حرا في أن يفوض جزءا من إختصاصه أو لا يفوضه , وفقا لتقديره وما يراه مناسبا لظروف العمل .

أما في النوع الثاني يكون ملزما بتفويض جزء من إختصاصه إذا طلب منه ذلك , و بالتالي لا تكون له حرية التقدير و الإختيار .

و تجدر الملاحظة هنا , أن التفويض الإختياري هو في حقيقته تفويض قوامه الناحية الشخصية و الثقة المتبادلة بين الأصيل و المفوض إليه , و ذلك على العكس من التفويض الإلزامي , حيث تنفى الناحية الشخصية و الثقة المتبادلة , و يغلب على كل هذا طابع الإلزام¹ .

ج - التفويض للمرؤوس المباشر و التفويض للمرؤوس غير المباشر :

يصدر التفويض في هذين النوعين أيضا بقرار من الأصل نفسه إستنادا إلى النص الذي يأذن له في ذلك , و لكن في النوع الأول يكون المفوض إليه مرؤوسا مباشرا للأصيل , و هذه الصورة الطبيعية الدارجة في مجال التفويض في الإختصاص . و مثالها تفويض الوزير بعض إختصاصاته لوكيل الوزارة .

¹ - العربية عبد الفتاح حسن، المرجع السابق، ص 68.

أما في النوع الثاني فإن المفوض إليه لا يكون مرؤوسا مباشرا للأصيل و إن كان ينتمي إلى ذات المنظمة الإدارية , بل أن هذا المفوض إليه قد لا يكون مرؤوسا للأصيل على الإطلاق , كأن يكون موظفا في وزارة أو هيئة عامة خارجة عن نطاق المنظمة الإدارية التي يعمل فيها المفوض , و مثال ذلك تفويض وزير العدل بعض إختصاصاته إلى وزير الشؤون الإجتماعية¹ .

د - التفويض البسيط و التفويض المركب :

يصدر التفويض في هذين النوعين بقرار من الأصيل نفسه إستنادا إلى النص الذي يأذن له بذلك, و الفرق بينهما أن الأصيل في النوع الأول² يفوض جزءا محددًا من إختصاصاته إلى غيره , فيتضمن بذلك أمرين :

أولهما : تحديد الجزء من الإختصاص الذي سيفوض إلى المفوض إليه.

و ثانيهما : تحديد المفوض إليه نفسه , فيقوم " وحده " بتنفيذ هذا الجزء من الإختصاص أما النوع الثاني " التفويض المركب "³ فيقوم فيه الأصيل بتفويض جزء كبير من إختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين , ليقوموا بتنفيذه مشتركين معا.

ومن أمثلة التفويض البسيط أن يفوض الرئيس الإداري جزءا من إختصاصاته إلى (أ) و جزءا آخر من إختصاصاته إلى (ب) . ومن أمثلة التفويض المركب أن يفوض الرئيس الإداري جزءا من إختصاصاته إلى (أ, ب , ت , ث) و جزءا آخر من إختصاصاته إلى (ج , ح , خ , د)⁴ .

¹ - Newman " william H."and Summer "charles E." and Warren "E-Krby". "the process of management ."
Second edition, I 1970p.90.

² - W.Newman "william H." "Manging external relations" columbia management review,1963p.281.

³ - W.Newman."Manging external relations" op.cit.p.21

⁴ - أحمد رشيد, نظرية الإدارة العامة, العملية الإدارية في الجهاز الإداري, دار النهضة العربية, القاهرة, 1972, ص 165-166.

2/ أنواع التفويض من حيث الشكل الصادر به :

التفويض يكون كتابيا أو شفهيًا ، كما يكون صريحا أو غير صريح .

أ - التفويض الكتابي و الشفهي :

التفويض الكتابي هو ذلك التفويض الذي يصدر به قرار مكتوب ، و رغم أن قرار التفويض قرار إداري كغيره من القرارات الإدارية ، لا تعد الكتابة ركنا أساسيا فيها، إلا أن النص الآذن يتطلب في بعض الأحوال أن يتم التفويض كتابة، بل و على نحو معين. أما التفويض الشفهي فهو التفويض الذي لا تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه و قد وجد هذا النوع في القانون الفرنسي إلا أن عدل عنه نظرا للمشاكل المتعددة التي نشأت عنه، و لم يعد له قبول إلا من الناحية التاريخية أو من خلال الظروف الإستثنائية. و في علم الإدارة العامة يصادفنا التفويض الشفهي لإدخال المرونة على أنواع التفويض الأخرى، إلا أن فقهاء الإدارة العامة يحبذون أن يكون التفويض مكتوبا.

3/ أنواع التفويض من حيث الإختصاصات المفوضة :

يكون التفويض من هذه الزاوية جزئيا أو كليا كما يكون التفويض عاما أو خاصا.

أ - التفويض الجزئي :

يكون التفويض جزئيا عندما يعهد الأصيل بجزء من إختصاصاته إلى المفوض إليه، و يعتبر هذا التفويض محققا للهدف منه باعتباره عملية تخفيف عن الأصيل لتوفير جهوده إلى المهام القيادية وعملية دفع و مرونة للعمل الإداري.

ب - التفويض الكلي :

يكون التفويض كليا عندما يقوم الأصيل بتفويض كل إختصاصاته إلى المفوض إليه، ومثل هذا النوع من التفويض مخالف للمبادئ العامة للقانون، و نجد نفس المبدأ في نظام الإدارة العامة حيث يعتبره البعض تخليا من الرئيس عن وظيفته¹.

¹ - يوسف التلب، مرجع سابق، ص ص 46-47

ج - التفويض العام و التفويض الخاص :

التفويض العام هو الذي لا يحدد فيه الأصل إختصاصا معيناً يعهد به إلى المفوض إليه، أما التفويض الخاص فهو التفويض الذي يتم لمجموعة من الأفراد تكون مهمته شغل مكان إحدى المجالس أو اللجان المنحلة .

4/ أنواع التفويض من حيث مداه الزمني :

ينقسم بهذا الاعتبار إلى تفويض مؤقت و تفويض دائم

أ - التفويض المؤقت :

و يقصد بالتفويض المؤقت ذلك التفويض الذي يقوم فيه الأصل بتفويض جزء من إختصاصاته لظروف طارئة و لفترة زمنية يمكن تحديدها بصفة عامة، و يوجد هذا النوع من التفويض في حالتين :

- حالة غياب الأصل عن مقر عمله بصفة مؤقتة.

- الأحوال التي توجد فيها موانع تحول بين الأصل و بين أداء عمله، و ذلك كالمرض أو القيام بعمل بعيد عن مقر عمله، ومثاله حالة غياب المحافظ عن مقر المحافظة بصفة مؤقتة أو وجود مانع يحول بينه و بين أداء عمله بصفة مؤقتة .

التفويض الدائم :

و يقصد به أن يعهد الأصل بجزء من إختصاصاته إلى سلطة أخرى لممارستها بصفة دائمة ما لم يصدر قرار بإنهائها . و يوجد مثل هذا النوع في جميع الأنظمة¹ .

¹ - عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص 73.

5/ أنواع التفويض من حيث طبيعته القانونية :

ينقسم التفويض باعتبار هذه الزاوية إلى نوعين :

أ - تفويض السلطة أو الإختصاص

ب - تفويض التوقيع

يميز الفقه و القضاء بين هذين النوعين من التفويض حيث أن الأول ينصب على تفويض جزء من سلطة الأصيل أو إختصاصه إلى المفوض إليه .

أما الثاني : فهو مجرد توقيع المفوض إليه على بعض القرارات الداخلة في إختصاص الأصيل بإسمه و لحسابه و تحت رقابته, فهو مجرد عمل مادي حيث يوقع المفوض إليه على وثيقة سبق أن أعدها الأصيل¹ .

ثانيا : الأنواع الخاصة بالتفويض في علم الإدارة العامة :

من المعروف أن السلطة في المنظمة الإدارية تتركز أساسا في رئيس المنظمة و عند إعداد الهيكل التنظيمي لها فإنه يتم إنشاء الوظائف بطريقتين إما بالتخصيص أو بالتفويض, أما الوظائف المخصصة فيتم شغلها بالمناصب الرئيسية الثابتة و تجري فيها تفويضات فرعية .

و أما الوظائف المفوضة فيتم التفويض بشأنها في كل الإتجاهات, و لذلك

يقسم التفويض في علم الإدارة العامة إلى الأنواع الآتية :

1/ التفويض إلى أسفل :

وذلك عندما يفوض الرئيس الأعلى إلى السلطة الأدنى كما في حالة تفويض مدير المبيعات إلى أحد العمال .

2/ التفويض إلى أعلى :

وذلك عندما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى, كما في حالة تفويض المساهمين في الشركة إلى مجلس إدارتها .

¹ - محمود إبراهيم, التفويض الإداري, دار الفكر العربي, القاهرة, 1978, ص 335.

3/ التفويض الجانبي :

يكون التفويض جانبيا أو على مستوى إداري مواز حينما يتم من الرؤساء المختصين في الفروع و سلطاتهم المركزية المختصة و يرى ديموك أن هناك قاعدتين تحكمان التفويض في هذا الصدد

القاعدة الأولى : أنه يمكن تصنيف القرارات تبعا للنوع و السمة, و يميز دروكر بين أربعة منها :

- القرارات التي يستند إلى طول الوقت في إرتباط المنشأة بها .
- القرارات التي قد تؤثر في العلاقات الداخلية للمنشأة .
- القرارات ذات الطبيعة النوعية التي تعالج مسائل سياسية أو إقتصادية أو أدبية .
- القرارات المتكررة أو النادرة أو المنفردة .

و القاعدة في ذلك أن رفع القرارات إلى أعلى ينبغي أن يتوقف على مدى كونها ذات مدى بعيد أو ذات علاقات متعددة أو نوعية أو معقدة .

القاعدة الثانية : حين دفع السلطة إلى أسفل, فإنه يجب على الإدارة العليا أن تمسك نوعا من القيد, بحيث تتأكد أن صالح البرنامج لم تتأثر من جراء السياسات المتعارضة¹ .
و يقسم آخرون التفويض إلى الأنواع التالية² :

تفويض كامل و تفويض جزئي, تفويض مشروط و تفويض غير مشروط, تفويض رسمي و تفويض غير رسمي, تفويض مباشر و تفويض غير مباشر و سنتناول كل منهم فيما يلي:

4/ التفويض الكامل و التفويض الجزئي :

يكون التفويض كاملا عندما يفوض المفوض سلطة كاملة, و مثال ذلك عندما يمنح الموظف الدبلوماسي لدى سفره في مهمة للخارج للتفاوض تفويضا كاملا, و يكون

¹ - عبد الرحمن عبد الباقي, تنظيم الإدارة و المكاتب, دار النهضة العربية, القاهرة, 1969, ص187.

² - يوسف التلب, مرجع سابق, ص ص 70-71

التفويض جزئياً عندما يطلب منه أن يطلب الرأي و التوجيه عن نقاط معينة من السلطات المفوضة في بلده .

5/ التفويض المشروط و غير المشروط :

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب عمل التابع الحصول على الموافقة من الرئيس الأعلى قبل إجرائه كما يكون غير مشروط عندما يكون التابع حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات .

6/ التفويض الرسمي و غير الرسمي :

يكون التفويض رسمياً عندما تتضمنه قواعد مكتوبة تضمنتها القوانين أو الأوامر ، كما يكون غير رسمي عندما يكون مؤسساً على العادات أو التقاليد أو التفاهم .

7/ التفويض المباشر و التفويض غير المباشر :

يكون التفويض مباشراً عندما لا يتدخل طرف ثالث بين طرفي العملية و يكون غير مباشر أو عن طريق وسيط عندما يتم عن طريق شخص ثالث و التفويض غير المباشر من النادر وجوده¹ .

ثالثاً: مزايا التفويض :

يحقق التفويض الإداري فوائد ومزايا عديدة مما يجعل الجميع يعترف بأهميته بل وبضرورة العمل به حيث تعود هذه المزايا أولاً على قيمة العمل الإداري وثانياً على كل من الرئيس والمرؤوس و المؤسسة .

1/ المزايا المتعلقة بالعمل الإداري:

إن التطور الذي تشهده الحياة الإدارية يفرض على السلطة الإدارية انتهاج أسلوب التفويض الإداري من أجل تحقيق السرعة في إصدار القرارات الإدارية والقضاء على البطء في الإجراءات وخصوصاً لمواجهة بعض الوقائع الاستثنائية والظروف الطارئة والأمور المستعجلة .وبمعنى أدق فإن صدور القرار الإداري من المرؤوس مباشرة دون

¹ - يوسف التلب, مرجع سابق, ص ص 70-71

الرجوع إلى رئيسه يحقق فائدة كبيرة من حيث توفير الوقت والجهد، لأن السرعة في اتخاذ القرار لها أثر هام في علاج المشكلة علاجاً حاسماً¹.

يؤدي التفويض الإداري إلى الفعالية في أداء وإنجاز الأعمال الإدارية وذلك بالاعتماد على حقائق وأسس موضوعية من حيث الزمان والمكان، فكلما كان المستوى الذي يتخذ فيه القرار قريباً من الواقعة كلما قلت التكاليف و الأعباء التنظيمية والمالية لهذا القرار. كما يعمل على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وحسن الأداء الوظيفي داخل الجهاز الإداري².

2/ المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض :

إن عملية التفويض الإداري تخفف العبء عن أعمال الرئيس حتى يتمكن من القيام بالمهام الأساسية لأن التوسع في حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعدد الأعمال الإدارية وتعقدها أدى إلى تزايد الأعباء الوظيفية التي تواجه قيادة التنظيم الإداري وهو ما يفرض عليهم رفع هذه الأعباء الروتينية أو الواجبات اليومية الأقل أهمية ونقلها إلى المرؤوسين³.

و من أهم هذه المزايا :

أ- توفير الوقت : يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة⁴.

ب- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة⁵.

¹ - عبد الغني عبد الله بسبوني ، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1991، ص187.

² - طارق المجدوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص377.

³ - حسن محمد عواضه، المبادئ الأساسية للقانون الإداري، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص71.

⁴ - كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط3، بيروت، 2009، ص240.

⁵ - حبتو، عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص178.

ج- مواكبة التقدم والتطور : فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج¹ .

د- تحقيق السيطرة : إن التفويض وممارساته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.

و- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار : حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرًا من التفكير وإعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي وإستحداث أساليب مبتكرة للإدارة و الإنتاج².

هـ- التخطيط والإشراف والتقويم : فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية³.

3/ المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام :

أ- تطوير أداء العاملين : يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.

ب- تعزيز الانتماء الوظيفي : سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم⁴ .

¹ - Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall,p246.

² - Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall,p440

³ - فقيه, فاروق, عبد المجيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر, عمان, 2005, ص 236.

⁴ - Murry, John, Business Stubies, Second edition Karen Barrington, peter Stimpson.p.144

- ج- تعزيز الثقة بالنفس : إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه¹.
- د- إستغلال المهارات والقدرات : يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك².

4/ مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة:

- أ- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات .
- ب- تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصا في حال غياب المدير أو إذا كان هناك فروع للشركة .
- ج- تفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.
- د- زيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات .
- هـ- يؤدي التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز لإداري والى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيه.
- و- يعتبر التفويض وأداة فاعلة لتطوير أداء العاملين .

¹ - كنعان، نواف، المرجع السابق، ص 241.

² - حريم، حسن محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 200، ص 241.

رابعاً: المعوقات التي تواجه تفويض السلطة :

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاث عناصر، وهي على النحو التالي:

أولاً : معوقات تتعلق بالرؤساء

/ خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله .

2/ الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.

3/ إنعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين¹ .

4/ يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض لتصحيح الأخطاء والرقابة و المراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم² .

5/ يدعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة³ .

6/ سيطرة روح الأنانية و الإعتزاز بالنفس الزادة عن الحد المعقول .

7/ عدم النضج الذهني و الإعتقاد بأن التفويض يدل على العجز و عدم القدرة على تحمل المسؤولية أو أنه يقلل شأنهم و عدم كفاءتهم⁴ .

8/ عدم الإلمام بطبيعة التفويض من طرف بعض الرؤساء و عدم إدراكهم لمزاياه⁵ .

ثانياً : معوقات تتعلق بالمرؤوسين

1/ إعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين⁶ .

1 - حبتو، عبد العزيز صالح، المرجع السابق، ص 168.

2 - حريم، حسن محمود، المرجع السابق، ص 170.

3 - كنعان، نواف، مرجع سابق، ص 233.

4 - صلاح شنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1999، ص 614.

5 - أنور أحمد رسلان، الوسيط في القانون الإداري، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 156.

6 - شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993، ص 502.

- 2/ قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم¹.
- 3/ خوف المرؤوس من الوقوع في الخطأ و رغبته في التنصل من المسؤولية².
- 4/ سياسة الرئيس إتجاه المرؤوس قد تدفع بهذا الأخير إلى التهرب من التفويض و التقاعس عن أداء مهامه، نتيجة العلاقة التي قد تربط بينهم من سوء التفاهم³.
- 5/ إنعدام ثقة المرؤوس بنفسه و بكفاءته الشخصية .
- 6/ وفي بعض الأحيان تكون الصعوبة من حيث البيانات و الحقائق و الأسس التي يبني عليها إتخاذ الأعمال الإدارية غير واضحة و كافية، و هذا ما يجعل المرؤوسين يتهربون من التفويض⁴.
- 7/ غياب نظام الحوافز المادية و المعنوية، بغرض تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية و رفع معنوياتهم من أجل تحسين الأداء الوظيفي و تحقيقا للمصلحة العامة⁵.

ثالثا: المعوقات التنظيمية

تتعلق هذه الصعوبات بالهيكل التنظيمي للجهاز الإداري من حيث طبيعته وقواعد تسييره إذ تتمثل هذه الصعوبات في الاعتبارات السياسية المختلفة، ومدى تأثيرها على سير عمل الإدارة العامة وعدم إدراك المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، ومن بينها الأسس المتعلقة بالتفويض الإداري كغياب النصوص القانونية أو عدم وضوحها بدقة تعيق عملية سيره و تؤدي إلى تجنبه من طرف الرؤساء .

¹ - كنعان، نواف، مرجع سابق، ص 235.

² - منور كربولي، مرجع سابق، ص 83.

³ - محمد ناصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 223.

⁴ - عبد الغني عبدا الله بسيوني، التنظيم الإداري، ص 132.

⁵ - بوجمعة بولقربعات، مذكرة ماجستير، القيادة الإدارية و دورها في تطور الإدارة الجزائرية، جامعة الجزائر بن عكنون، 1982، ص 44.

بالإضافة إلى عدم كفاية وسائل التنسيق و الرقابة و الإتصال بين الرئيس و المرؤوسين, و عدم فعالية الرقابة الإدارية للحد من إستبداد الرؤساء, و قلة التنسيق على مستوى الجهاز الإداري و كذا عدم الإستقرار أو الثبات الوظيفي لأن كثرة التنقلات قد تدفع بالرؤساء الإداريين إلى الإحجام عن التفويض¹.

خامسا : تمييز تفويض السلطة عن غيره من النظم القانونية

للقوف على خصائص التفويض الإداري ومن أجل عدم الخلط بينه و بين بعض التصرفات المشابهة له نعرض فيما يلي لأهم الفروق التي تميز بينه و بين الإنابة, الحلول, و الوكالة .

1/ الإنابة L'intérim

وتتحقق الإنابة عند وجود مانع دائم أو مؤقت يحول بين الأصل وممارسته لإختصاصاته فتقوم السلطة الإدارية العليا بتعيين نائبا عنه, و تكليفه القيام بأعباء و إختصاصات الأصل الغائب إلى حين زوال المانع².
حيث تتقرر الإنابة بموجب قرار صادر عن الهيئة العليا بتعيين النائب, من أجل ممارسة الوظيفة بشكل مؤقت³, وهناك من يرى أن الإنابة تكون بموجب قرار إداري بخلاف الحلول الذي يستند إلى نصوص تشريعية و تنظيمية, لأن النيابة تكون بشكل مفاجئ و لا تتطلب إجراءات معقدة في تعيين النائب⁴.
أما البعض الآخر⁵ فيرى أن الإنابة تستند إلى نص سواء كان مكتوب أو غير مكتوب إلا أن هذه الحالة الأخيرة مقيدة بشرطين وهما عدم وجود نص مكتوب يمنع

¹ - رمضان محمد بطيخ، أصول التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 22.

² - محمد رفعت عبد الوهاب، و إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 262.

³ - L'intérim est décidé en fonction des nécessités par l'autorité supérieure à celle qu'il s'agit de remplacer provisoirement. Cf. Georges DUPUIS, Marie-José GUEDON, Patrice CHRETIEN Guidon, op.cit, P.438

⁴ - L'intérim au contraire, n'est pas prévu par un texte législatif ou réglementaire, il est institué de façon improvisée par décision de l'autorité supérieure à celle qu'il s'agit de remplacer temporairement, et cela par le simple fait désignation de l'intérimaire. Cf. René CHAPUS, op.cit, p.971.

⁵ - منور كربوعي، مفهوم التفويض الإداري، مجلة الدراسات القانونية، دار القبة للنشر والتوزيع، الوادي الجزائر، 2002. العدد

02، ص 74. مستنداً إلى حكم محكمة القضاء الإداري الصادر في تاريخ 2-05-1957.

الإنبابة صراحة أو ضمناً وأن يتضمن التنظيم الإداري وجود سلطة إدارية موازية أو أعلى من الأصل يمكن أن توكل إليها الإنبابة.

أما ماعدا ذلك أي نيابة سلطة أدنى من الأصل في التدرج الإداري لا تعطى إلا بنص مكتوب يسمح بها صراحة.

تتطلب الإنبابة مجموعة من الشروط القانونية المتمثلة في شغور وظيفة عامة معينة لأي سبب من الأسباب التي ينص عليها لتشريع مما ينجم عنها غياب الأصل ما يجب إصدار قرار تعيين النائب من طرف الجهة التي يحددها النص إن كان موجوداً أما في حالة عدم وجوده فإنه يصدر عن السلطة التي تقع في قمة الجهاز الإداري، ويجب أن يكون محدد المدة، وأن لا تقل درجة النائب عن درجة الأصل أو عن الدرجة التي تليها¹.

ويتشابه كلاً من التفويض الإداري والإنبابة في وجود قرار إداري يتم فيه تعيين الشخص المفوض إليه أو النائب، كما أن الاختصاصات التي يمارسونها تكون شكل جزئي ومؤقت، أي أن المفوض إليه يقوم ببعض إختصاصات المفوض، وكذلك الأمر بالنسبة للنائب فهو يمارس فقط الأعمال التي ليست لها لصفة التقريرية أو الصفة الشخصية، لأن الإنبابة ليست شاملة².

ومن جانب آخر، يختلف التفويض الإداري عن الإنبابة من حيث ممارسة المفوض إليه للاختصاصات المفوض بحضور المفوض، أما الإنبابة فتتقرر في حالة غياب صاحب الإختصاص أو الأصل بسبب مانع مؤقت أو دائم³.

كما أن قرار التفويض الإداري يصدر عن المفوض أي صاحب الاختصاص، أما قرار الإنبابة فلا يصدر عن الأصل وإنما من طرف جهة تعلقه. يخضع المفوض إليه عند

¹ - خالد خليل الظاهر، المرجع السابق، الكتاب الأول، ص128.

² - حسين عثمان محمد عثمان، دروس في الإدارة العامة، د.ج، بيروت، 1991، ص118-119.

³ - مصطفى أبو زيد فهمي و د.حسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 444.

مارسته للاختصاصات المفوضة إلى السلطة الرئاسية، لأن المفوض يعد مسؤولاً عن جميع الصلاحيات التي قام بتفويضها وتأخذ أعمال المفوض إليه نفس مرتبة تصرفاته ولكن حسب طبيعة التفويض. أما في حالة الإنابة، فإن النائب يقوم باختصاصات الأصيل الغائب ويتحمل كامل المسؤولية عن تصرفاته لأنها تتم بإسمه¹.

2/ الحلول La Suppléance

ذكرنا أن التفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري بممارسة جانب من اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى فرد آخر وفقاً للشروط القانونية أو اللاتحفية المقررة لذلك أما الحلول فهو إنتقال جميع اختصاصات الأصيل، في حالة قيام مانع يحول دون ممارسته لإختصاصاته إلى موظف آخر بقوة القانون.

فالحلول يفترض إذن قيام مانع يمنع الأصيل من مزاولة إختصاصاته، و المانع قد يكون مؤقتاً كالإجازة أو الوقف عن العمل و قد يكون بصفة دائمة كالفصل من الخدمة أو الإحالة إلى المعاش أو الوفاة، و هو يتم بقوة القانون عند تحقيق هذا المانع، أي أن الحلول يتحقق بتحقق سببه و ذلك بأن يحل الشخص الذي عينه المشرع سلفاً لمباشرة إختصاصات الأصيل تلقائياً و دون حاجة إلى صدور قرار بذلك و الأصيل أن يكون الحلول كلياً، أي شاملاً لجميع إختصاصات الأصيل إلا إذا وجد نص يقضي بخلاف ذلك، فيجب إحترام مثل هذا النص .

و على ذلك يتميز كل من التفويض و الحلول بخصائص ذاتية نجلها في الآتي :

أ/ التفويض عمل إداري يتوقف على إدارة المفوض، فهو الذي يحدد وقت التفويض و شخص المفوض إليه بل و يستطيع سحب أو إلغاء التفويض في أي وقت يشاء .

- أما الحلول فيتم بقوة القانون عند تحقق سببه دون أي تدخل من جانب الأصيل فالحلول إذن لا يترك لهذا الأخير أية سلطة لا في إختيار وقت الحلول و لا في إختيار شخص الحال .

¹ - رمضان محمد بطيخ، المرجع السابق، ص. 227.

ب/ التفويض جزئي إذ لا ينصب إلا على بعض إختصاصات المفوض, أما الحلول فهو كلي أي يتناول جميع إختصاصات الأصيل .

ج/ في التفويض لا يمارس المفوض إليه من الإختصاصات إلا ما فوض فيه, بل و لا يكون من حقه تفويض أي من هذه الإختصاصات, و هو يخضع في ممارستها لسلطة الأصيل الرئاسية, ذلك الأصيل الذي يظل مع ذلك مسؤولاً عن نتائج تلك الممارسة.

- أما في الحلول, حيث يكون للشخص الحال ذات الإختصاصات و سلطات الأصيل بقوة القانون, فإنه يترتب على ذلك أولاً : أن القرارات الصادرة بمناسبة هذا الحلول تكون لها مرتبة و قوة القرارات الصادرة من الأصيل و ثانياً : يكون للحال الحق في تفويض بعضاً من الإختصاصات التي حل في شأنها محل الأصيل .

د/ التفويض يتم بناء على قانون, و بالتالي فإن القرارات الصادرة من أصحاب الشأن بتفويض بعض إختصاصاتهم يجب أن تصدر طبقاً لهذا القانون و في الحدود التي يسمح ها و إلا كانت باطلة

- أما الحلول فيتم بقانون مبيناً أسبابه و محدداً من يكون الحال¹.

3/ الوكالة :

بين الوكالة و التفويض أوجه شبه كثيرة, كانت في الماضي سبباً للخلط بينهما, و هذا ليس بغريب, حيث نجد أن أصول فكرة التفويض ترجع إلى فكرة الوكالة, فلقد كان للتفويض نفس خصائصها إلا أنه بتطور نظام الوظيفة العامة, و ظهور فكرة الصالح العام و تميزها عن المصالح الفردية, بدأت فكرة التفويض تأخذ مظهراً آخر, و بعدما انفصلت فكرة الوكالة عن التفويض بتمييز أفكار القانون العام و تفردتها بخصائص ذاتية ظهرت نواحي الإختلاف بين النظامين على الوجه التالي :

أ/ في الوكالة يختار الموكل وكيله بحرية تامة, بينما لا يملك الأصيل هذا الحق, إذ أن المفوض إليه مفروض عليه تحديد النص الآذن .

ب/ الوكالة لا تتم إلا بقبول الوكيل لها, بينما يتم التفويض بغير إشتراط قبول المفوض إليه, و يترتب على ذلك أن الوكيل يمكنه رفض الوكالة بعكس المفوض إليه .

¹ - رمضان محمد بطيخ, مرجع سابق, ص 223-224 .

ج/ تنتهي الوكالة بموت الموكل، بينما يستمر التفويض وإن مات الأصيل، إلا أن هناك بعض أنواع التفويض لا تنتهي بإنهاء سلطات الأصيل كتفويض التوقيع، و بعض أنواع التفويضات في الشريعة الإسلامية .

د/ يلتزم الوكيل بتعليمات الموكل، بينما لا يلتزم المفوض إليه بهذه التعليمات .
و/ الوكالة عقد ينتمي أطرافه إلى مجال القانون الخاص، أما التفويض فليس عقدا بين الأصيل و المفوض إليه، و إنما هو تصرف من تصرفات القانون العام رغم إرادة الأخير.¹

¹ - محمد كامل مرسي، شرح القانون المدني، ج1، ط2، 1952، ص 294-295.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في الجزء الأول من هذا الفصل إلى ماهية تفويض السلطة حيث تم تعريفه من الناحية الفنية (في علم الإدارة العامة) و كذا من الناحية القانونية (في القانون العام)، و لجوء الرئيس أو المدير إلى عملية تفويض السلطة يعود إلى أسباب عديدة ذكرنا أهمها من خلال هذا الفصل، كما و لا بد لعملية تفويض السلطة من خطوات يجب إتباعها حتى يضمن السير الحسن لهذه العملية و قد تم توضيح هذه الخطوات بشيء من الإيجاز، كما و تقوم عملية تفويض السلطة على مجموعة من المبادئ إقتصرنا على ذكر أهمها بحيث تمثلت في سبعة مبادئ، و ختم هذا الجزء بالترجيح على أهمية تفويض السلطة بحيث يمثل هذا الأخير أهمية بالغة في أي نظام إداري كان أو إقتصادي .

أما فيما الجزء الثاني من هذا الفصل فقد كان حول أساسيات عن تفويض السلطة بحيث تطرقنا إلى شروط تفويض السلطة، فالتفويض له بعض الشروط و القواعد التي يجب مراعاتها و عدم الخروج عنها و إلا بطل هذا التفويض، و للتفويض أنواع و صور مختلفة، بحيث تختلف هذه الأنواع وفقا لوجهة النظر القانونية أو الإدارية، و ذلك ما تعمقنا في شرحه حتى لا يتم الخلط بين هذه الصور، كما عرجنا على مزايا تفويض السلطة و المعوقات التي تواجه هذه العملية و تحول دون التطبيق السليم لها، و نظرا لتشابه بعض الأنظمة مع التفويض سواء كان ذلك في مجال القانون العام أو الخاص، فإن ذلك يلزمنا تناول هذه الأنظمة بشيء من الإيجاز حتى نتفادى اللبس و الخلط بينها و بين تفويض السلطة و ما ينتج عنها من تصرفات، و اقتصرنا على ذكر كل من الأنظمة التالية : الإنابة، الحلول، الوكالة وذلك للتشابه الكبير بينها و بين التفويض و إن وجدت أوجه الاختلاف بينها.

تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص و ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها .

و سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم و محددات الأداء و معوقاته, مستويات الأداء, و الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء إضافة إلى أهمية الأداء و من ثمة التعرف على مفهوم تقييم أداء العاملين, أهميته, أهدافه, وإستخداماته, معايير تقييم الأداء و خصائصها و أخيرا التعرف على مراحل و طرق تقييم الأداء و أسس التقييم الفعال للأداء.

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي

1 - مفهوم الأداء :

أ: المفهوم اللغوي:

- يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)¹.

ب: المفهوم الإصطلاحي :

- يعرف حسن راوية الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس ة تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد².

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله³.

- كما عرف بدوي و مصطفى الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين⁴.

- أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه، و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من

¹ - Dictionnaire Larousse de la langue française ، 766، 2001 p

² - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

⁴ - حاتم علي رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 87.

شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنية محدودة¹.

- و كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها².

- و يعرف غيث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و باقل تكلفة ممكنة³.

- كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب⁴.

- كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال في المنظمة⁵.

- أما أندروسيلاقي و مارك جي والاس فالأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات ... و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقسيمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير، و لإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف⁶.

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.
² - هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص 12.
³ - غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 153.
⁴ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 36.
⁵ - الماضي، مساعد عبد الله السعد، معوقات إتصال الإدارة و انعكاساتها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 13.
⁶ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص 91.

ثانياً: محددات الأداء و معوقاته :

أ: محددات الأداء :

إن الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام وكل هذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من¹ :

الجهد : و هو الناتج عن حصول الفرد على التدعيم، و هو مقدار الطاقة المبذولة جسمانياً أو عقلياً أو كليهما من خلال فترة زمنية معينة.

القدرات : هي عبارة عن مجموعة الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته على أكمل و أحسن وجه و القدرات قد تكون جسمية أو عقلية أو كليهما معا.

إدراك الدور و المهمة : يقصد بالإدراك الفهم، أي بمعنى أن الفرد لزوماً عليه أن يفهم الدور الذي يقوم به و يجب عليه أن يوجه جهوده في العمل².

ولكي يكون الأداء في المستوى المطلوب لابد من وجود نوع من الإتقان في هذه المحددات و نعني بذلك :

أ: الأفراد يبذلون جهد و تكون لهم قدرات متفوقة، و لكن لا يفهمون أدوارهم، و بالتالي الأداء هنا غير مقبول.

ب: الأفراد يعملون بجهد كبير و يفهمون عملهم، و لكن تنقصهم القدرات، فالأداء يقيم على أنه منخفض .

ج: الأفراد لديهم القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور و لكنهم كسلاء ولا يبذلون جهداً في

العمل، فيكون هنا الأداء منخفضاً.

¹- جيم فيوليز، ترجمة عبد الحكيم الخزاني، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2001، ص 75
²- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، 2007، ص 320

كما أن الأداء لا يمكن أن يعتمد على جانب واحد من هذه الجوانب (الجهد، القدرات، و إدراك الدور و المهمة) بل يجب أن تتوفر مجتمعة و لا غنى لإحداها عن الأخرى، و هذا ما عبر عنه الدكتور " إبراهيم عبد الهادي " بالمعادلة التالية :

الأداء = دالة (الدافعية (الجهد) * القدرة * إدراك الدور و المهمة)¹.

ب- معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء، التهوية ، نمط الإشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛ (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية²، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة نجد³:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

¹- أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 316

²- مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 187

³-حسن راوية محمد، مرجع سابق، ص 216 .

ثالثاً: مستويات الأداء

هي مستويات يتم على أساسها ترتيب الموظفين وفق نتائج نهائية لتقويم أدائهم و تختلف أعداد مستويات الأداء و مسمياتها من طريقة تقويم إلى أخرى و هي ¹ :

1- مستوى ممتاز متفوق :

و هو المستوى الذي يقوم الموظف فيه بأعمال تفوق المتوقع منه طوال فترات التقويم و هو أعلى مستوى أداء يمكن أن يصل إليه الموظف و تشجعه المنظمة على ذلك و تطلب منه المحافظة عليه بمنحه مكافأة مادية و معنوية.

2- مستوى جيد جدا :

و هو المستوى الذي يتعدى الموظف دائماً ما هو مطلوب منه و يكون أدائه مرتفعاً و هو مستوى من الأداء تشجعه المنظمة و تكافئ العامل عليه للإستمرار فيه².

3- مستوى جيد :

و هو المستوى الذي يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه و أحيانا يتعدى ذلك و هو المستوى الذي تقبل به المنظمة و يحافظ على إستمرار العلاقة الوظيفية بينهما.

4- مستوى مقبول :

هو المستوى الذي يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه و أحيانا يقتصر على أداء بعض منها و يتطلب ذلك من المنظمة مساعدة الموظف في تغيير سلوكه أو تطوير قدراته أو مهاراته.

5- مستوى ضعيف :

و هو المستوى الذي لا يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه و هو أدنى مستوى للأداء و يعرض وظيفة العامل للخطر عند إستمراره بهذا المستوى³.

¹-حبيب الصحاف, معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين, ط1, مكتبة لبنان, بيروت, لبنان, 1997, ص 65 .
²-طارق كمال, علم النفس الصناعي و المهني, مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية, الإسكندرية, مصر, 2007, ص 17 .
³- حبيب الصحاف, نفس المرجع السابق, ص 65 .

رابعاً: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي¹ :

أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل:

1- الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

2- ناتج العمل:

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك:

1- سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.

2- السلوك الاجتماعي:

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات اثناء العمل.

¹ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/04، ص18

3- الحالة النفسية للعامل:

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

4- فرص التقدم:

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه¹.

خامسا: أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ / بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية

¹- نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 18.

والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته².

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

ب / بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا³.

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65

³ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد(31)، العدد1، 2009، ص

فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

¹- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/ 2010، ص 65 .

ثانيا : ماهية تقييم الأداء

تمهيد :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين حيث أن التعامل مع موضوع الأداء ينصب أساسا على تقييمه من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

أولا: تقييم أداء العاملين و أهميته:

أ : مفهوم تقييم أداء العاملين:

- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور¹ .

- كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة² .

- ويعرف كذلك بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة

¹- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص87 .

²- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص

موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل¹.

- كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية².

- ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى³.

- كما يعرف تقييم الأداء بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء⁴.

- ويعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه العملية التي يتم، من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء⁵.

¹ - هدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003، ص188

² - علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2003-2004.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص257

⁴ - عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول،

نوفمبر 2001، ص95

⁵ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دد، مصر، دط، 2009، ص 509.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين :

تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة¹ :

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته .

- تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيداً لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالإتفاق مع رئيسه .

- من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد .

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، و أيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة و بالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على إحترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته سوف يجعله أكثر إلتزاماً بنظام و قواعد العمل الموضوعية² .

¹ - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح مرجع سابق، ص 103 .

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257-259 .

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين و استخداماته:

أ: أهداف تقييم أداء العاملين :

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي المنظمة ، المديرين والمرؤوسين وهي كما يلي -:

1/ أهداف تقييم الأداء علي مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو إتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته¹.
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية و نشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة².
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، و نقاط القوة و الضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص، 103,104,105 .

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 138 .

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...)

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.

- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية¹.

2/ أهداف تقييم الأداء علي مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعمالين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى².

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية³ :

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، و

¹ - Pasclal Noferi : **Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise** , Ed Uimm; Paris ; 1987, p 63.

² - محمد سعيد سلطان : **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص295 .

³ - خالد عبد الرحمن الهيتي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص202 .

أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

- الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات و القابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

3/ الأهداف على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض¹ .

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها² .

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .

- تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة .

¹ - Besseyere desHortes , gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil ,Edition d'organisation , Paris ,1992,p 111 .

² - Jacqueline(b),Fancoise(k), Martin (M) la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, 2004,P23.

ب: إستخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها :

1- الترقية:

يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

3- التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة إختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

4- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في إعتقاد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف¹.

5- الانضباط:

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل. لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية .

¹ - سهيلة محمد عباس, مرجع سابق, ص 140

6- تحسين عملية الاتصال:

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

7- إنهاء الخدمة (الإستغناء) :

تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة¹.

ثالثا: معايير تقييم الأداء و خصائصها :

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا²، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم و ولائهم للمنظمة وكذا أدائهم.

أ: أقسام معايير الأداء:

وتتقسم معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

1- المعايير الذاتية (السلوكية) :

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي³ :

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و إستعداده لزيادتها و تطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات و نظم و أساليب العمل و الإلتزام بها.

¹ - محمد حسن زويلف، مرجع سابق، ص 194-195

² - خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 202 .

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، دد، 1999، ص 335 .

- الإهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات.
- الإنضباط والالتزام بمواعيد الدخول و الخروج.
- المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار و إقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا .
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والإحترام والإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجيهات و إدراكها.
- المهارات الإتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الإنضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

2: المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

تعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛ ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معا¹.

¹ - شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 63 .

ب: خصائص معايير الأداء :

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:

1- الصدق :

ويقصد بصدق المقياس ضرورة إعتداد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل ، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء .

2- الثبات :

ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم .

3- الفعالية بثقافة المنظمة :

إن الثقافة التي يطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته¹ .

4- التمييز :

المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم²، فيما يستوجب إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذ القرار من إتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الإستغناء .

¹ علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006-2007 .

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 413 .

5- التحديد :

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات¹.

6- القبول :

ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم وإقتناعهم به والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

7- سهولة استخدام المقياس :

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل².

رابعاً : مراحل و طرق تقييم الأداء :

أ: مراحل تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي³ :

1- وضع توقعات الأداء :

تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة و العاملين بوضع توقعات الأداء و الإتفاق على وصف المهام المطلوبة و النتائج المرغوب تحقيقها .

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً و يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، و يتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل و يكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الإنحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص 360-361 .

² - حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 389 .

³ - خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 204-206 .

3- مرحلة تقييم الأداء :

من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد .

4- التغذية العكسية :

و تتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها و درجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5- إتخاذ القرارات الإدارية :

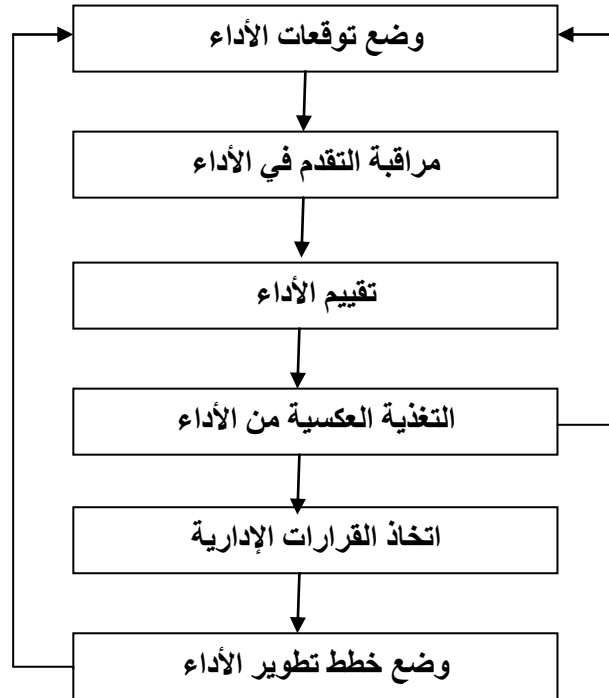
و المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الإستغناء

6- وضع خطط تطوير الأداء :

وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل و الاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها و تطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز¹ .

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 204-206

والشكل رقم (02): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء وكما يلي:



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2003, ص 26 .

ب: طرق تقييم الأداء :

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق ذاتية، وطرق موضوعية، وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

أولاً: الطرق الذاتية لتقييم الأداء:

هي عبارة عن طرق شائعة الإستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

1 / طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازلياً وفقاً لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض¹.

¹- كامل بربر, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, بيروت, 2006, ص 131

توافرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لإختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ أفراد في المجموعة.

2/ طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة¹، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال

$$\frac{n(n-1)}{2} = 2 \text{ عدد المقارنات الزوجية}^2$$

حيث ن تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الإستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً سهلاً عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الإستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه .

3 / طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وإستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة ، حيث يتم

¹ - كامل بربر، المرجع السابق، ص 131 .

² - حسن إبراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص 373 .

إستخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم .

وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة وكما هو موضح بالشكل التالي:

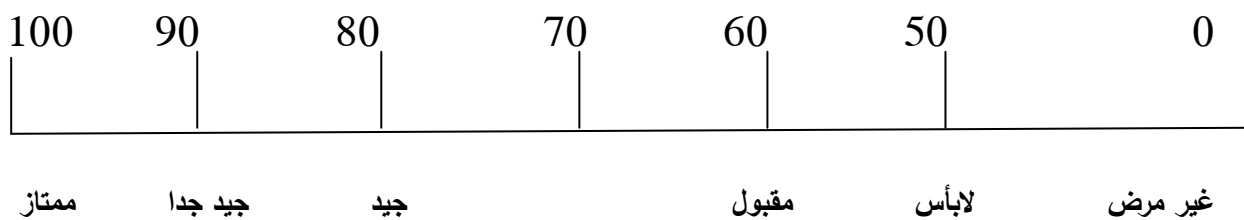
1- الطريقة الأولى : تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف

تحليلية، و نعتمد صفة " الجودة " .



2- الطريقة الثانية:

يتم إعتداد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها أوصافا تقديرية .نعتمد نفس الصفة "الجودة" والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة إقتصادية وتعطيها التقديرات التالية:



الشكل رقم (03): يوضح طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة

والجدول رقم (02): يوضح تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة

الشركة العامة.....				
اسم الموظف : عنوان الوظيفة..... التاريخ...../...../..... :				
القسم..... : القائم بالتقييم..... :				
درجات التقييم				
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
			نوعية الأداء الدقة الموضوعية	
			كمية الأداء	
			الحاجة للإشراف	
			الانتظام في الاداء	
			القدرة على الإبداع	
			التعاون مع الزملاء	
			إتباع التعليمات و الأنظمة	
رئيس القسم : التاريخ : التوقيع..... :				
مسؤول إدارة الموارد البشرية : التوقيع..... :				

المصدر : مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح, إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2002 ، ص113 .

4 / طريقة التوزيع الإجباري:

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط¹، وذلك استنادا إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي²، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل إسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى % 10 :أداء ضعيف

المجموعة الثانية % 20 :أداء أقل من المتوسط.

المجموعة الثالثة % 40 :أداء مقبول (متوسط) .

المجموعة الرابعة % 20 :أداء جيد.

المجموعة الخامسة % 10 :أداء ممتاز .

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

تتسم هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها في التطبيق إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف وجيد جدا ومتوسط وممتاز وهذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز .

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133 .

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 347 .

ثانيا : الطرق الموضوعية لتقييم الأداء:

1/ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد¹، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم .

والشكل التالي يمثل نموذجا لتقييم الفرد بطريقة الإختيار الإجباري:

الشكل رقم (04): نموذج لقائمة التقييم بطريقة الإختيار الإجباري :

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار وآراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعين حدود العمل والمهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر والثناء لأئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر :عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997 ، ص

386

¹ - كامل بربير، مرجع سابق، ص 132 .

2 / طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته¹ ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم².

3/ طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء³. أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 303 .

² - أكرم أحمد الطويل و خالد عبد الرحمن مطرهي، التنظيم الصناعي - المبادئ العملية المدخل و التجارب، ط2، دار الحمد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 200، ص 418 .

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 423 .

عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً،¹ والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات و ملاحظتها بشكل عام و يحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد .

ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

1- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم .

2- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين .

3- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل .

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين .

4/ طريقة التقرير المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحاً مواطن الضعف والقوة في أدائهم وذلك اعتماداً على ذاكرته و دون الاستناد إلى مذكرة أو أجندة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

5/ طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك² بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات

¹- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 417.

²- كامل بربر، مرجع سابق، ص 134 .

- تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي¹:
- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها و التي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
 - يشرف الرؤساء و المرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها و التي يجب أن تكون واقعية و سهلة القياس.
 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.
 - في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها .
- تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها²:
- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعتها وأهدافها.
 - تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها.
 - التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.
 - توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل و تنسق بين الجهود.
 - تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه و مده بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي و المستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.
 - تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.
 - تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال إستفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية

¹ - المرجع نفسه، ص 134 .

² - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 126، 127 .

العكسية .

- القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.

- يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه و النتائج التي حققها.

- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة إعتماده على الرئيس و يزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة.

على الرغم من المزايا التي تحققها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها :

- أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، و أنها لا تعط مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشل تطبيقها¹

- يضاف إلى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة جماعية العمل أي قيام مجموعة من الأفراد بمهمة فيصعب تحديد الأداء الفردي من أجل تحديد مساهمة كل فرد.

¹ - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح, مرجع سابق، ص118 .

خامسا : - أسس التقييم الفعال للأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي¹ :

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذا تحديد مجالات تقييم الأداء .
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء .
- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة .
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم و أساليب التقييم تدريباً كافياً .
- ضرورة الإتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل: (المواضبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم و بشكل مستقل تفادياً لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم و كفاءته و كفاءته .
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91 .

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه-الأداء- يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة بحيث يرجى من خلال عملية تقييم الأداء تحقيق أهداف عدة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المديرين و العاملين و يتم إستغلال هذه العملية أيضا في الكثير من الجوانب و التي تم ذكرها في هذا الفصل و لعل أهمها إستخدام تقييم الأداء في ترقية العاملين أو إستخدامه في التعيين و النقل و أيضا في تحديد المكافآت و الحوافز حيث يتم ذلك عبر مجموعة من المراحل و وفق عدة طرق الذاتية منها و الموضوعية و لكي يتم تقييم الأداء على أحسن وجه لابد من توفر أسس التقييم الفعال التي أجمالنا أهمها من خلال هذا الفصل .

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

أولاً: مجالات الدراسة

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة¹ ، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقتها البحث .

1- المجال المكاني للدراسة¹

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية - العقيد أحمد دراية - بأدرار، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي وهي تقع محاذة الطريق الوطني رقم 06 المنطقة الصناعية أدرار على بعد حوالي 02 كم عن مقر الولاية أدرار، و هي تتربع على مساحة تقدر بحوالي 43 هكتار .

نشأة جامعة أدرار

بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 06/05/1986 أنشأ المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية و الذي عدل و تم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 05/08/1986 و المتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة أول نواه لإنشاء جامعة أدرار و الذي تم بموجب المرسوم رقم 269-01 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 259-04 المؤرخ في 29/08/2004 إن جامعة أدرار توفر تكوينا بيداغوجيا و علميا في عدة مجالات للتكوين، و لضمان التطور العلمي و الحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية

¹ - المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -

2014/2013 بحيث إنتقلت من ثلاث كليات إلى خمسة كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 203-12 المؤرخ في 04/08/2012, و تضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-804-803-802-801 المؤرخة في 27/12/2012 الصادرة عن وزير التعليم العالي و البحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماستر, بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير و الدكتوراه, و هذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة و جهود الدولة و إسهامات أساتذتها وموظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها, إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستشرافية مستقبلية .

• تحتوي جامعة أدرار على خمس كليات :

- 1- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية, تتضمن الأقسام التالية : قسم علوم إسلامية- قسم علوم إجتماعية- قسم علوم إنسانية .
- 1- كلية العلوم الآداب و اللغات, تتضمن الأقسام التالية : قسم اللغة و الأدب العربي - قسم الآداب و اللغة الفرنسية - قسم الآداب و اللغة الإنجليزية .
- 3- كلية العلوم و التكنولوجيا, تتضمن الأقسام التالية : قسم علوم المادة- قسم الرياضيات و الإعلام الآلي - قسم علوم و تكنولوجيا - قسم علوم الطبيعة و الحياة- قسم محروقات و الطاقات المتجددة .
- 4- كلية الحقوق و العلوم السياسية, و تتضمن الأقسام التالية : قسم الحقوق - قسم علوم سياسية.
- 5- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير, و تتضمن الأقسام التالية: قسم علوم إقتصادية, قسم علوم تجارية, قسم علوم التسيير¹.

¹ - المصدر: نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -

رسالة جامعة أدرار و هدفها ¹:

تسعى جامعة أدرار تحت شعار " نسعى نحو التميز " إلى تحقيق جملة من الأهداف التي إحتوتها إستراتيجية تطوير التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر, و لعل من أهمها :

1- تلبية إحتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل و التنمية محليا, و طنيا, إفريقيا, و دوليا .

2- تشجيع الإنتاج العمي و تهمين نتائجه, و الإرتقاء النوعي و الكمي بمستوى التعليم, التكوين و البحث العلمي في الجامعة .

3- مواكبة الجامعة للمستجدات العلمية التكنولوجية على المستوى المحلي, الوطني, الإفريقي, و العالمي .

4- إنشاء علاقات تعاون و تبادل علمية مع مختلف الجامعات و هيئات البحث العلمي و طنيا, إقليميا, و دوليا .

5- الإسهام في تجسيد البعد الإفريقي للجامعة من خلال نوعية التعليم و التكوين و تنويع مجالات البحث في الجامعة .

6- إفتاح الجامعة على المحيط السوسيوإقتصادي لغرض الإسهام في تحقيق الإستراتيجية التنموية الوطنية الشاملة .

¹ - المصدر: نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراق و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -

2- المجال البشري للدراسة :

يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بالمؤسسة الجامعية - العقيد أحمد دراية بأردار- و إنطلاقا مما تحصلنا عليه من معلومات تبين لنا أن العدد الإجمالي لعمال الجامعة هو 807 عامل¹, و بما أن عدد العمال كبير جدا و نظرا لطبيعة الموضوع " الموسوم بتفويض السلطة و أثره على الأداء " إرتأينا أن ندرسه من وجهة نظر رؤساء الأقسام و عمداء الكليات .

و الجدول التالي يبين توزيع رؤساء الأقسام و عمداء الكليات بالمؤسسة .

الجدول رقم (03): يبين توزيع رؤساء الأقسام و عمداء الكليات بالمؤسسة

الفئة	رؤساء الأقسام	عمداء الكليات	المجموع
التكرار	16	05	21

من إعداد الطالبة

3- المجال الزمني للدراسة :

مرت دراستنا بثلاثة مراحل أساسية وهي كآآتي :

المرحلة الأولى : و تبدأ من إختيار الموضوع و قبوله من طرف اللجنة العلمية ثم محاولة ضبط الموضوع و تدارك النقائص التي غابت عنا و الإمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية وكان ذلك من تاريخ 01 فيفري 2015 إلى 30 مارس 2015 .

المرحلة الثانية : حاولنا في هذه المرحلة الحصول على الترخيص من طرف مدير المؤسسة التي ستجرى بها الدراسة الميدانية, و وقع إختيارنا على المؤسسة الجامعية

¹ - المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -

العقيد أحمد دراية بأدرار, إذ حاولنا الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و سجلنا عدد الموظفين كل حسب تصنيفه من أساتذة و عمال دائمين و عمال متعاقدين كما و حصرنا مجتمع الدراسة, و أيضا تم تصميم الإستمارة بناءا على المعلومات التي تحصلنا عليها حيث كان ذلك من تاريخ 01 أفريل 2015 حتى تاريخ 01 ماي 2015.

المرحلة الثالثة : قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الإستمارة في صورتها النهائية بعد خضوعها لعدة تعديلات من طرف الأستاذ المشرف, و كان ذلك بتاريخ 10 ماي 2015 حتى 17 ماي 2015, ثم عملنا على تفرغ البيانات و تحليلها الهدف من ذلك الوصول إلى نتائج الدراسة و قد إمتدت هذه المرحلة من 18 ماي 2015 حتى تاريخ 10 جوان 2015 .

ثانيا: منهجية الدراسة

1/ المنهج المتبع و أدوات الدراسة

✓ منهج الدراسة:

منهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة¹ "

كما يعرفه محمد الغريب بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة, بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة² "

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال, و ذلك من وجهة نظر رؤساء الأقسام و

¹ - بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط ، 2004 ، ص35.

² - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1987, ص77

عمداء الكليات عن الموضوع بصفتهم الفئة الأكثر ممارسة لعملية تفويض السلطة، كان إيماننا على المنهج الوصفي الذي " يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات لظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"¹.

✓ أدوات الدراسة :

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الإستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة²، وقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1- الإستبيان :

تعد إستمارة الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي ، يتم إعدادها إعداداً محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية³.

لقد تم إستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث شملت ثمانية و ثلاثون سؤال وزعت على المحاور التالية :

المحور الأول : و يضم خمسة (05) أسئلة يتعلق بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوث و المتمثلة في : الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات الشخصية لمجتمع البحث.

¹ - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث العلمي، القاهرة، مكتبة وهبة، ط08، 1982، ص 213 .

² - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر . والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص81 .

³ - محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2006، ص 115 .

المحور الثاني : و يضم تسعة عشر (19) سؤال و يتضمن بيانات حول تفويض السلطة .

المحور الثالث : و يضم ستة عشر (14) سؤال و يتعلق بالبيانات الخاصة بتأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي .

2- المقابلة :

تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية و الأكثر إستعمالا و إنتشارا في الدراسات الإمبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، و تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث و المبحوث¹ .

كما " و تشتمل المقابلة على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، و خلافا للإستبيان فإن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة و يغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب المراد الذي يتماشى و السؤال المطروح"².

و لقد كان إعتقادنا على دليل المقابلة كسبيل آخر لتحليل البيانات و التعمق في فهم الجوانب المتصلة بالموضوع و إستخلاص النتائج، و قد تم بناء دليل المقابلة من خلال عشرة (10) أسئلة تضمنت تساؤلات الدراسة و جهت إلى مدير المؤسسة محل الدراسة.

كما تم الإعتداد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين من أجل التعرف عن قرب على وجهات نظرهم فيما يخص الموضوع، حيث تمت هذه المقابلات بطريقة فردية و إتسمت بالعفوية.

¹ - فضيل دليو وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة ، 1999 ، ص 190-191 .

² - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، موفم للنشر، الجزائر، 2002، ص 49 .

✓ مجتمع و إختيار عينة الدراسة

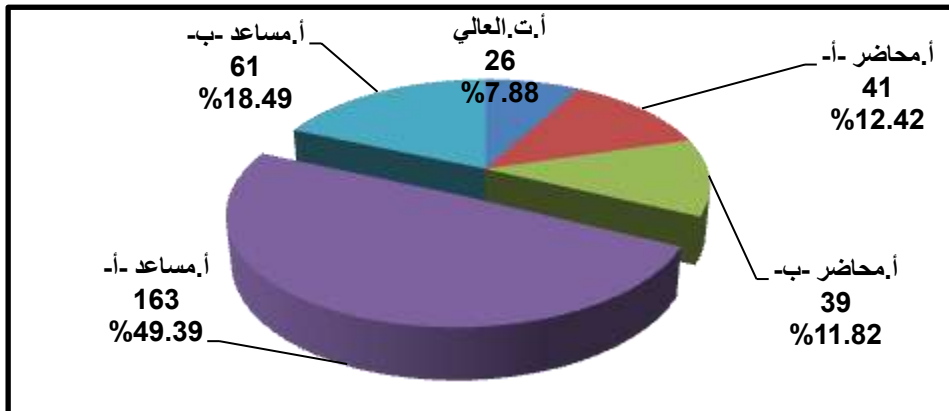
✓ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام و عمداء الكليات بالمؤسسة الجامعية العقيد أحمد دراية وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، حيث تم التعامل مع نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه ، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة، تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة الإعلام و التوجيه لهذه المؤسسة فإن مجموع عمالها يقدر بـ: 807 عامل بحيث يمثل الأساتذة ما قدره (330) أستاذ دائم موزعين حسب الرتب التالية :

جدول رقم (04) يوضح توزيع الأساتذة حسب الرتب التالية :

الرتبة	أ.ت.العالي	أ.محاضر- أ	أ.محاضر- ب	أ.مساعد- أ	أ.مساعد- ب	المجموع
العدد	26	41	39	163	61	330

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -



الشكل رقم (05): دائرة نسبية لتعداد الأساتذة للسنة الجامعية 2015/2014 حسب الرتب

المصدر: نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -
 أما عدد الموظفين و العمال حسب الصنف، فيقدر ب: 477 عامل و موظف
 و الجدول رقم (05): يبين توزيع الموظفين و العمال حسب الصنف

الصنف		المجموع
عمال دائمين	عمال متعاقدين	
240	237	477

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -
 وحسب ذات المصدر فإن عدد رؤساء الأقسام يقدر ب : 16 رئيس قسم و عدد عمداء
 الكليات يقدر ب : 05 عمداء¹.

وبالتالي فمجتمع الدراسة يمثل مجموع رؤساء الأقسام و عمداء الكليات و المقدر
 عددهم ب : 21 مفردة.

و بما أن الباحث يعتمد في بحثه الميداني على وسائل وطرق لجمع المعلومات
 والبيانات التي تدور حول الدراسة، عليه و جب اختيار العينة وفق الموضوع و مجتمع
 الدراسة، وعلى أساس ذلك اختيرت العينة التالية:

المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث يعرف المسح الشامل بأنه " العملية التي
 يقوم من خلالها الباحث بدراسة و جمع البيانات و المواصفات المفصلة عن كل وحدة من
 مجتمع الدراسة². أما بالنسبة لتبويب وتحليل الاستمارات اعتمدنا على نظام الحزم
 الإحصائية (spss).

¹ - المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه -

² - عامر إبراهيم القند يلجى، البحث العملي و استخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص 157 .

و لقد تم توزيع الإستبانات على جميع مجتمع الدراسة و تم إسترجاع جميع الإستبانات, وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 21 إستبانة.
و الجدول رقم (06): يبين نسبة ردود الإستثمارات الموزعة :

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	نسبة الردود
21	21	%100

ثالثا: تحليل الجداول

1/ تحليل الجداول البسيطة

بيانات عن خصائص أفراد العينة.

يمكن تلخيص خصائص العينة في الجداول التالية و هي المتعلق بالبيانات الشخصية.

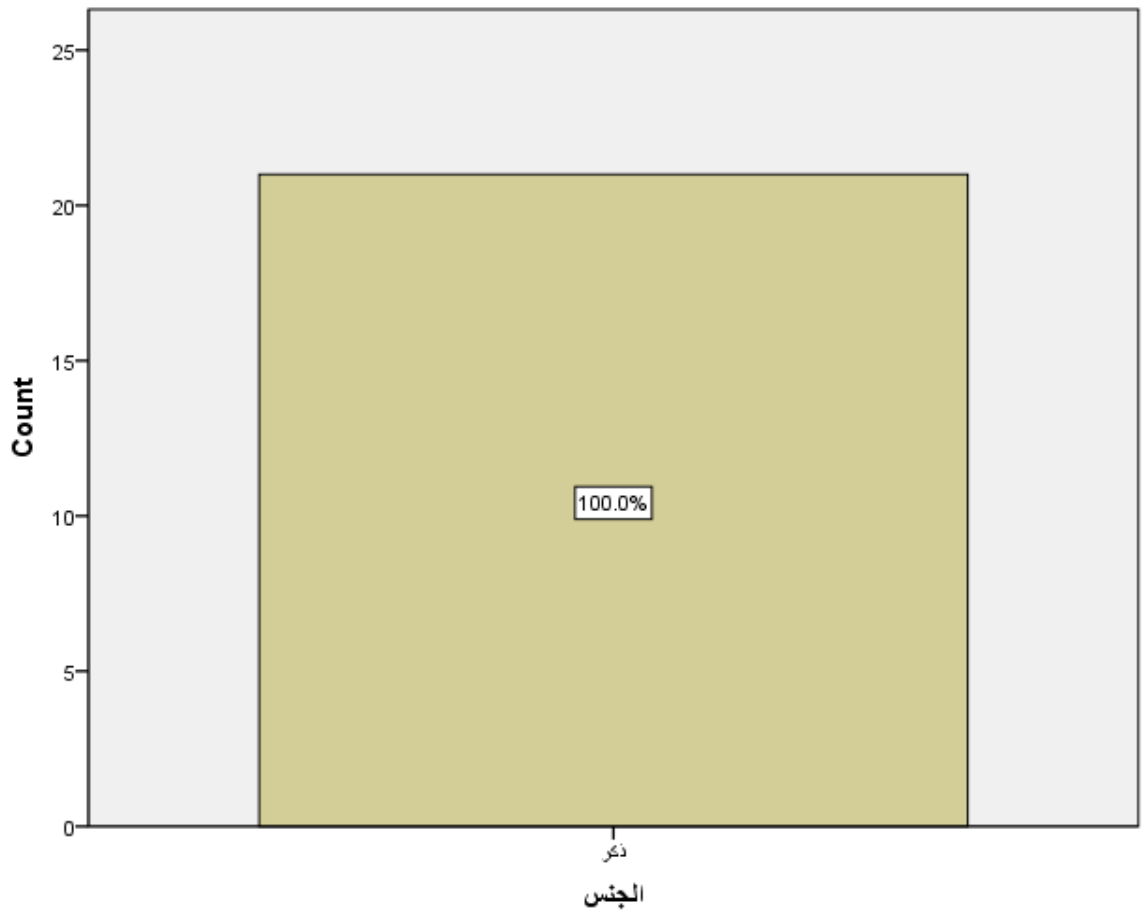
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	المتجمعة النسبة المئوية
المقبولة	21	100.0	100.0	100.0
ذكر				

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 100% و هو ما يمثل 21 مبحوث, في حين نجد إنعدام نسبة الإناث.

و يرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل بحيث نادرا ما نجد المرأة تحتل مركز رئيس قسم أو عميد كلية نظرا إلى المسؤولية التي يفرضها المركز الوظيفي و التي قد تتخلف عنها المرأة لظروف خاصة مثل الحمل أو الولادة أو فترة الأمومة مما قد يؤدي إلى تعطيل المصالح و إختلال التوازن داخل بيئة العمل, و نظر لطبيعة المجتمع الإداري الذي نادرا ما نجد به نساء في مراكز قيادية.

الرسم البياني رقم (01): يبين الجنس



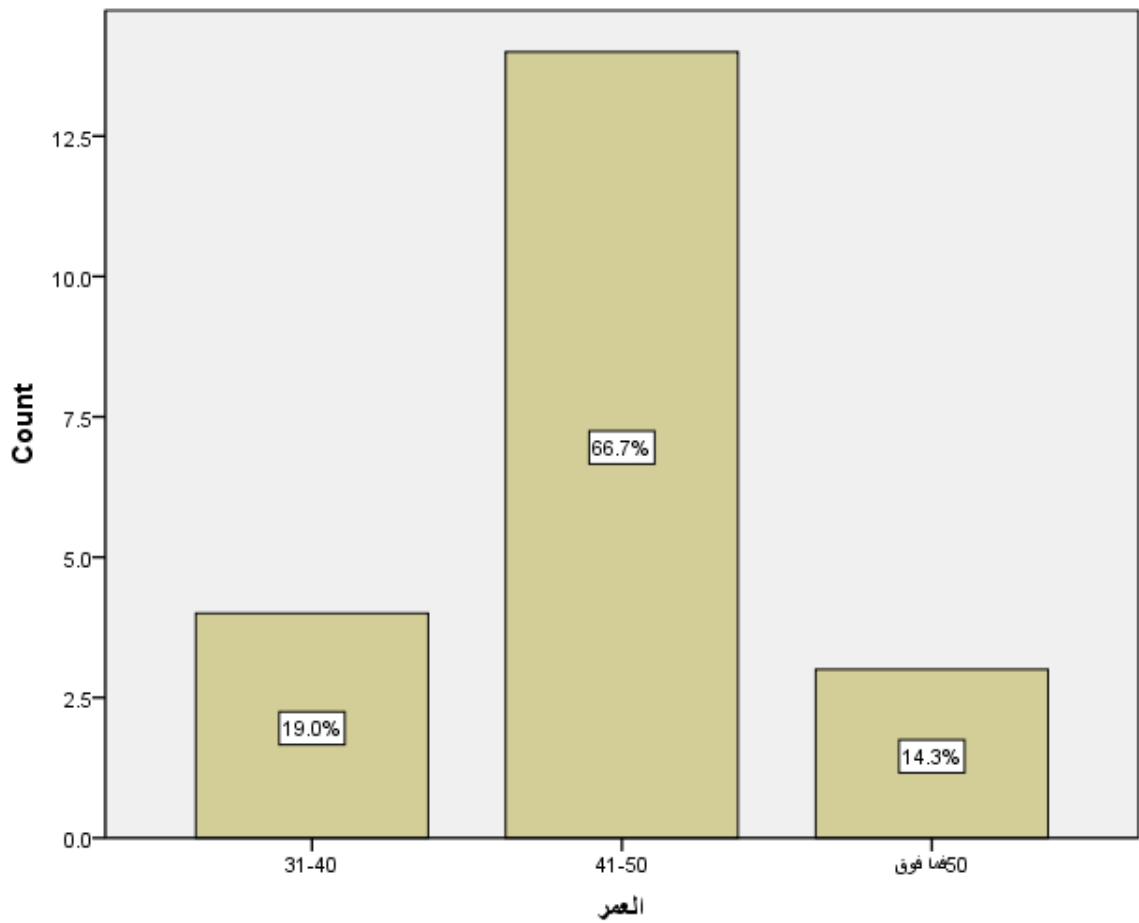
الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
31-40	4	19.0	19.0	19.0
41-50	14	66.7	66.7	85.7
فوق 50	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (08) الموضح توزيع أفراد العينة حسب العمر نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو الفئة من [50-41] سنة، بنسبة 66.7% و هو ما يمثل 14 مبحوثا، في حين نجد أن 04 من أفراد العينة المختارة و التي تمثل 19% تتراوح أعمارهم من [40-31] سنة، أما الفئة الأقل سنا في أفراد العينة هي تمثل 50 سنة فما فوق و هم 03 أفراد بنسبة 14.3% .

و بالتالي فمن خلال هذه المعطيات، يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم كهول و ذلك يتناسب مع مراكزهم الوظيفية و طبيعة العمل التي تستدعي الخبرة و الكفاءة المهنية و المهارات السابقة، و التي تتوفر لدى هذه الفئة العمرية و نادرا ما نجدها لدى فئة أصغر سنا.

الرسم البياني رقم (02): يبين العمر



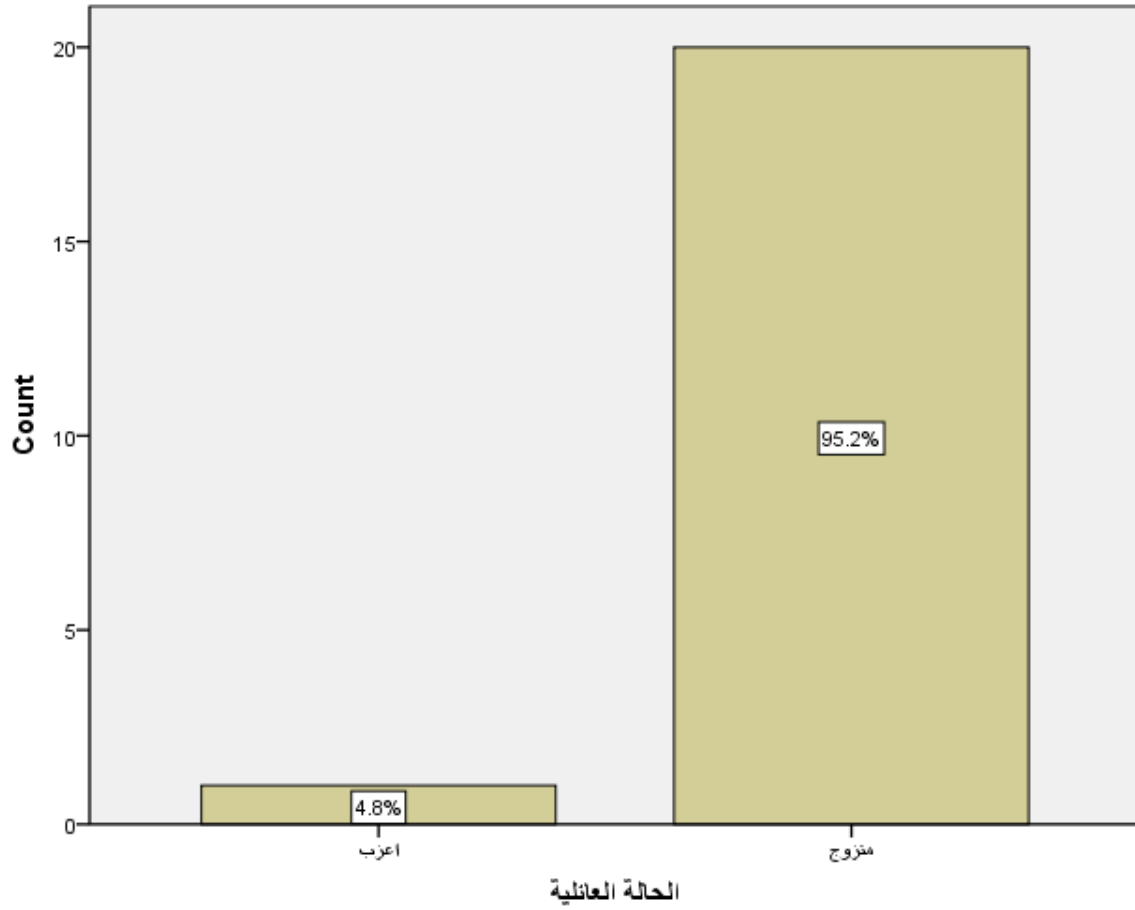
الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المتجمعة النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
4.8	4.8	4.8	1	اعزب	المقبولة
100.0	95.2	95.2	20	متزوج	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه و الموضح للحالة العائلية للمبحوثين, نلاحظ أن فئة المتزوجين تقدر بنسبة 95.2% و هو ما يمثل 20 مبحوث, أما فئة العزاب فقد قدرت بنسبة 4.8% وهي ما تمثل مبحوث واحد, في حين نجد إنعدام لفئتي الأرامل و المطلقين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة متزوجين و ذلك راجع إلى فئتهم العمرية التي تتراوح ما بين [41-50] سنة و يرجع أيضا إلى المستوى الوظيفي الذي يشغلونه مما يوفر ظروف مادية جيدة تسمح لهم بالإستقرار العائلي, أما عن نسبة العزاب و التي مثلت مبحوث واحد فيعود سببها إلى أن العامل الأعزب لازال في بداياته الأولى في مجال الحياة المهنية .

الرسم البياني رقم (03): يبين الحالة العائلية



الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتب

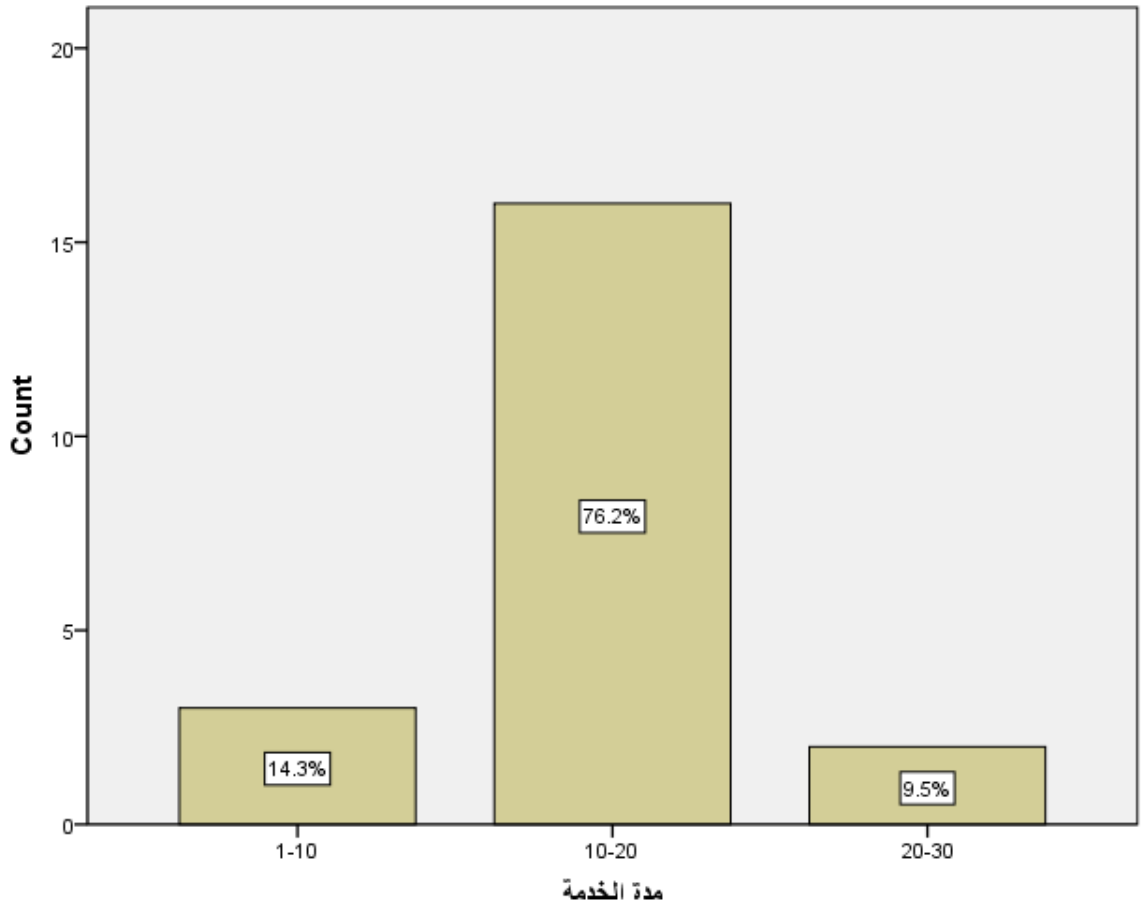
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
مساعد أستاذ ب	1	4.8	4.8	4.8
أ مساعد أستاذ	9	42.9	42.9	47.6
محاضر أستاذ ب	3	14.3	14.3	61.9
محاضر أستاذ أ	5	23.8	23.8	85.7
التعليم أستاذ العالي	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (10) المتعلق باستجابات المبحوثين حول الرتب نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو 42.9% أي ما يمثل 09 مبحوثين و هو ما يعبر عن فئة أستاذ مساعد (أ)، كما نجد و بنسبة 23.8% أي ما يمثل 05 مبحوثين في فئة أستاذ محاضر (أ)، و نجد و بنسب متساوية قدرت ب 14.3% أي ما يمثل 03 مبحوثين تمثل كل من فئة أستاذ محاضر (ب) و أستاذ التعليم العالي، أما أصغر فئة فكانت فئة أستاذ مساعد (ب) حيث قدرت بنسبة 4.8% أي ما يمثل مبحث واحد.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين تابعين لفئة أستاذ مساعد (أ) و قد يرجع ذلك إلى أن أفراد هذه الفئة لم يترقوا بعد إلى مناصب أعلى نظرا لإكتفائهم بهذا المستوى أو نظرا لانشغالاتهم الوظيفية و انشغالات حياتهم اليومية و قد يرجع ذلك إلى ظروفهم الشخصية الغير مساعدة في الوقت الحالي، كما نجد فئة أستاذ محاضر (أ) بنسبة لا بأس بها تمثلت في 23.8% و إرتفاع المستوى هذا يعود إلى طبيعة الوظيفة و ما تتطلبه من مستوى تعليمي وكفاءة مهنية، في حين نجد أن فئتي أستاذ محاضر (ب) و أستاذ التعليم العالي بنسب متساوية و ذلك راجع إلى الفئة العمرية الغالبة

على أفراد العينة حيث كانت الفئة العمرية ما بين [41-50] الفئة العمرية الغالبة و هي التي تمثلت في فئتي أستاذ محاضر (ب) و أستاذ العليم العالي التي تتمتع بخبرة و كفاءة عالية نظرا لطول فترة الخدمة في مجال التخصص, وعليه فمجتمع الدراسة يتمتع بتعليم و خبرة علمية عالية قد تساهم بشكل قوي في ممارستهم لتفويض السلطة وذلك من خلال إلمامهم الكامل بطبيعة المهام التي يقومون بها والمهام التي يمكن تفويضها.

الرسم البياني رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتب



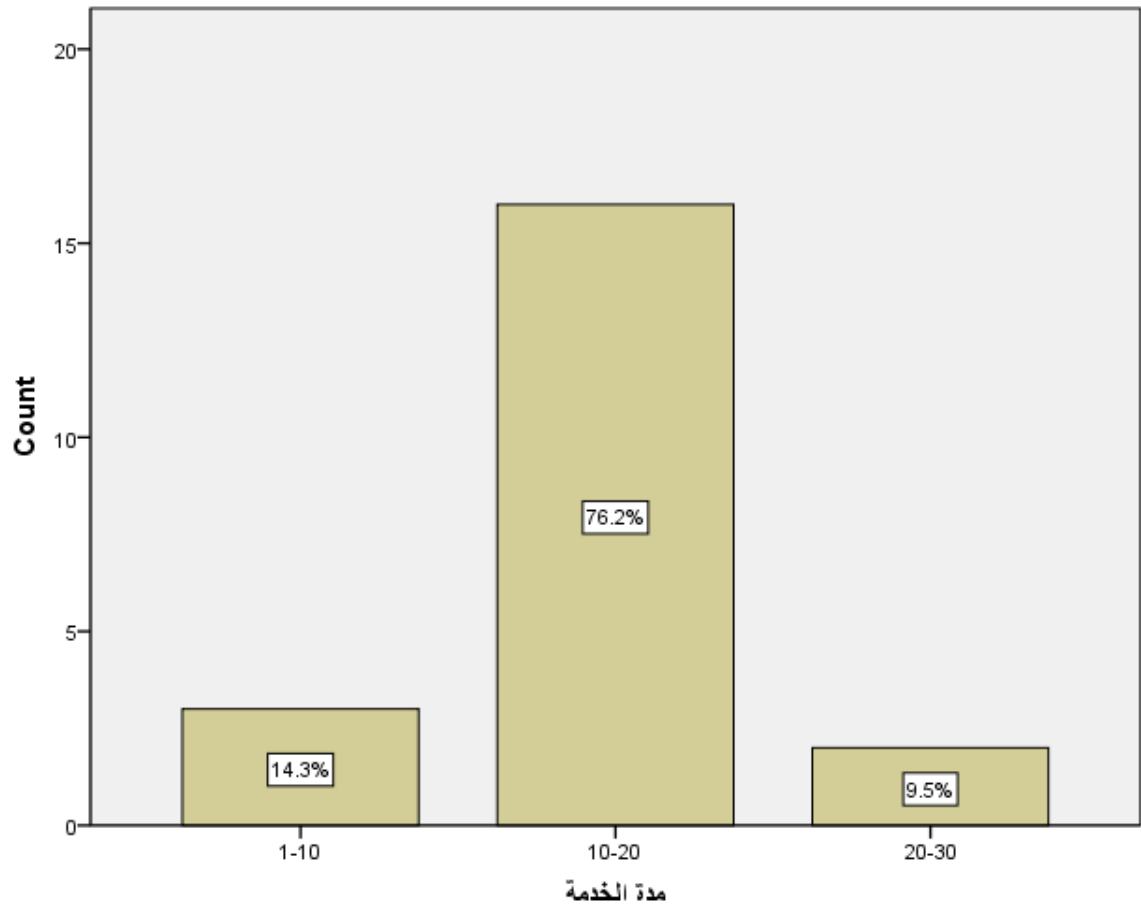
الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	المقبولة النسبة المئوية	المتجمعة النسبة المئوية
1-10 سنوات	3	14.3	14.3	14.3
10-20 سنة	16	76.2	76.2	90.5
20-30 سنة	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة, نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه إلى أفراد العينة الذين يملكون أقدمية و هي الفئة ما بين [20-10] سنة بنسبة 76.2% أي ما يمثل 16 مبحوث, في حين نجد نسبة 14.3% و التي تمثل الفئة ما بين [10-1] سنوات أي ما يعبر عن 03 مبحوثين و نجد الفئة الأقل تكرارا و هي الفئة ما بين [30-20] سنة و هي ما تمثل 02 مبحوثين .

ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات و نعلل ذلك بأن طبيعة المركز الوظيفي يتطلب خبرة و مهارة سابقة, و بالتالي أقدمية في مجال العمل, و تليها الفئة ما بين [10-01] بنسبة 14.3% و نعلل ذلك بأن أفراد هذه الفئة حديثي العمل في رتبهم الوظيفية .

الرسم البياني رقم (05): يبين مدة الخدمة



ثانياً: عرض و تحليل البيانات

الجدول رقم (12): يبين يبين إهتمام المؤسسة محل الدراسة (الجامعة) بعملية تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	17	81.0	81.0	81.0
لا	4	19.0	19.0	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلا الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 81% و هو ما يمثل 17 مبحوث يرون أن المؤسسة الجامعية تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة, في حين نجد نقيض ذلك بنسبة 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين فهم يرون أن الجامعة لا تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن الجامعة تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة و ذلك راجع إلى أهميته في المجال الإداري.

الجدول رقم (13): يبين درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
كبيرة درجة	17	81.0	81.0	81.0
درجة ضعيفة	4	19.0	19.0	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81% و هو ما يمثل 17 مبحوث يرون أن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل

المؤسسة كبيرة، في حين نجد و بنسبة 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين يرون أن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة هي درجة ضعيفة.

و عليه من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة الجامعية تتجه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بدرجة كبيرة و هو ما عبرت عنه نسبة 81% من إجابات المبحوثين و نعلل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام بعملية تفويض السلطة و تسعى جاهدة إلى تطبيقه على أرض الواقع من خلال وضع أنظمة سليمة لمتابعة هذه العملية (تفويض السلطة).

الجدول رقم (14): يبين وجود أنظمة سليمة لمتابعة تفويض السلطة داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	15	71.4	71.4	71.4
لا	6	28.6	28.6	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون وجود أنظمة سليمة لمتابعة تفويض السلطة داخل المؤسسة بنسبة 71.4% و هو ما يمثل 15 مبحوث، في حين نجد نسبة 28.6% و هو ما يمثل 06 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا وجود أنظمة سليمة لمتابعة عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة و ذلك كون تفويض السلطة عملية إدارية و بالتالي لا يخلو أي عمل إداري من ضوابط و تعليمات و لوائح لضبطه و متابعته و ذلك لضمان السير الحسن لعملية تفويض السلطة و إجتناوب ما يعوق تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من خلال تطبيق هذه العملية.

الجدول رقم (15): يبين القيام بتفويض السلطة

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	المقبولة
90.5	90.5	90.5	19	نعم	
100.0	9.5	9.5	2	لا	
	100.0	100.0	21	المجموع	ع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأنهم ما رسوا عملية تفويض السلطة من قبل و ذلك بنسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث، في حين نجد بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين لم يقوموا بتفويض السلطة من قبل.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة قاموا بعملية تفويض السلطة من قبل كل في مجال إختصاصه بحيث لا يمكن لأي نظام إداري كان أو إقتصادي أن يخلو من عملية تفويض السلطة و ذلك لما لهذه الأخيرة من أثر إيجابي سواء على الرئيس أو على المرؤوس، إضافة إلى ذلك لا يمكن لأي رئيس أو مسؤول مما كان مركزه الإداري أن يتولى جميع المهام و الأعمال لوحده فلا بد له أن يفوض جزءا منها لمرؤوسيه من يتمتع منهم بالكفاءة الإدارية و المهارة الفنية لكي يلتفت الرئيس أو المسؤول لمهام أخرى قد تكون أكثر أهمية و لا يمكن التفويض فيها، كما نجد من لم يقم بتفويض السلطة من قبل وقد أرجعوا ذلك إلى قلة المهام و الأعمال المكلفين بها.

الجدول رقم (16): يبين شكل تفويض السلطة للمرؤوسين

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
10.5	10.5	9.5	2	تفويض بشكل كلي	المقبولة
100.0	89.5	81.0	17	تفويض بشكل جزئي	
	100.0	90.5	19	المجموع	
		9.5	2	System	المفقودة
		100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن جل المبحوثين يفوضون السلطة بشكل جزئي و ذلك بنسبة قدرت ب81% و هو ما يمثل 17 مبحوث، في حين نجد من فوض بشكل كلي و ذلك بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن جل المبحوثين يفوضون السلطة بشكل جزئي و هذا ما يذل على إمام أفراد العينة بشروط صحة التفويض إذ الهدف من التفويض تخفيف العبء عن الرئيس و إدخال المرونة على العمل الإداري و ليس التخلي التام عن أداء المهام، كما نجد من قام بتفويض السلطة بشكل كلي و إن كانت نسبتهم قليلة جدا و مثل هذا التفويض مخالف للمبادئ العامة للقانون، حيث يعتبره البعض في نظام الإدارة العامة تخليا من الرئيس عن أعماله و مهامه المكلف بها.

الجدول رقم (17): يبين أسباب تفويض السلطة

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	المقبولة
38.1	38.1	38.1	8	التخفيف من عبء العمل	
100.0	61.9	61.9	13	تدريب المرؤوس على أداء المهام في حالة غيابك	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 61.9% و هو ما يمثل 13 مبحوث أقرروا أن سبب تفويضهم للسلطة هو من أجل تدريب المرؤوس على أداء المهام في حال غياب الرئيس، في حين نجد نسبة 38.1% و هو ما يمثل 08 مبحوثين قالوا أن سبب تفويضهم السلطة هو للتخفيف من عبء العمل الملقى على عاتق الرئيس.

و بالتالي من خلال المعطيات أعلاه يتضح لنا أن تفويض السلطة يهدف إلى تدريب المرؤوس على أداء المهام في حالة غياب الرئيس و بالتالي تحسين قدراته و إكسابه مهارات جديدة و زيادة ثقته بنفسه و تمكينه من إتخاذ قرارات صائبة مكان رئيسه و من التأثير على أدائه الوظيفي بشكل عام .

الجدول رقم (18): يبين أسباب الإحجام عن تفويض السلطة

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	المقبولة
33.3	33.3	33.3	7	ضعف ثقته في مرؤوسيك	
100.0	66.7	66.7	14	عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرجعون سبب عدم تفويضهم للسلطة إلى عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين و ذلك بنسبة 66.7%

و هو يمثل 14 مبحوث، في حين نجد من يرجع سبب تفويض السلطة إلى ضعف ثقته في مرؤوسيه و قدرت نسبة ذلك ب 33.3% و هو ما يمثل 07 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن سبب عدم تفويض الرؤساء للسلطة يعود إلى عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين و مثل ذلك نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين، و من أسباب عدم تفويض السلطة من طرف الرؤساء ضعف ثقته في مرؤوسيهم بخصوص أداء المهام المفوضة إليهم .

ونلاحظ هنا أن جل إجابات أفراد العينة تعزي أسباب عدم التفويض للمرؤوسين، و نفوا أن تكون هذه الأسباب تعود إليهم شخصيا .

الجدول رقم (19): يبين تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم و مسؤولياتهم

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
لا	18	85.7	85.7	85.7
أحيانا	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بالنفي حيث قدرت نسبتهم ب 85.7% و هو ما يمثل 18 مبحوث، في حين نجد من أفراد العينة من أجاب بأحيانا و ذلك بنسبة 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة لا يؤكد تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم و مسؤولياتهم و نعلل ذلك أن الهدف من تفويض السلطة ليس تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم بل للتخفيف من عبء الأعمال الملقاة على عاتقهم و لتدريب المرؤوسين لأداء المهام في حال غيابهم و ذلك يتناسب مع

إجابات أفراد العينة بخصوص شكل تفويض السلطة حيث أكد الأغلبية من أفراد العينة أنهم يفوضون السلطة بشكل جزئي و ذلك ما يؤكد عدم تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم .

الجدول رقم (20): يبين مراعاة الكفاءة المهنية و المهارة الإدارية لدى الموظفين في تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	20	95.2	95.2	95.2
لا	1	4.8	4.8	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن جل المبحوثين يؤكدون مراعاتهم للكفاءة المهنية و المهارة الإدارية و ذلك بنسبة 95.2% و هو ما يمثل 20 مبحوث، و نجد نسبة 4.8% و هو ما يمثل مبحوث واحد لا يرى ضرورة مراعاة الكفاءة المهنية و المهارة الإدارية لدى المفوض إليه ليفوض السلطة إليه .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا و بنسبة كبيرة مراعاة الرؤساء للكفاءة المهنية و المهارة الإدارية لدى المرؤوسين عند تفويض السلطة إليهم و نعلل ذلك بالدراية الواسعة من طرف المبحوثين لعملية تفويض السلطة إذ لا بد من توفر الكفاءة لتفادي الوقوع في الأخطاء و المشاكل التي تعرقل السير الحسن لعملية تفويض السلطة .

الجدول رقم (21): يبين مناسبة حجم تفويض السلطة لقدرات الموظفين و أوقاتهم

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
81.0	81.0	81.0	17	نعم	المقبولة
100.0	19.0	19.0	4	لا	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن ما نسبته 81% يؤكدون أن حجم تفويض السلطة مناسب لقدرات الموظفين و أوقاتهم و هو ما يمثل 17 مبحوث، في حين نجد نقيض ذلك ينفون مناسبة حجم التفويض لقدرات و أوقات الموظفين بنسبة 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين .

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن حجم تفويض السلطة يناسب قدرات الموظفين و أوقاتهم و نعلل ذلك بمراعاة الرؤساء لقدرات الموظفين و أوقاتهم عند تفويض السلطة، فهم يراعون الكفاءة المهنية، و يراعون أوقات الموظفين حتى لا تتراكم عليهم الأعمال و المهام إضافة إلى ذلك لديهم المعرفة التامة بالمسائل التي يمكن تفويضها و المسائل التي لا يمكن تفويضها للمرؤوسين و على الرؤساء إتقانها بأنفسهم .

الجدول رقم (22): يبين تحديد السلطة المفوضة من طرف الرئيس

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	16	76.2	76.2	76.2
لا	5	23.8	23.8	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن جل المبحوثين يؤكدون أنهم يحددون السلطة المفوضة بنسبة 76.2% و هو ما يمثل 16 مبحوث، في حين نجد أن نسبة 23.8% و هو ما يمثل 05 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة يحددون السلطة المفوضة للمرؤوسين و نعل ذلك حتى لا يتجاوز المفوض إليه حدوده في ممارسة السلطة إليه و يتخذ قرارات قد تخص الرئيس و لا يملك الحق في التصرف بشأنها.

الجدول رقم (23): يبين تدخل الرئيس في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	3	14.3	14.3	14.3
لا	2	9.5	9.5	23.8
أحيانا	16	76.2	76.2	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول (23) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم أحيانا ما يتدخلون في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين و ذلك بنسبة 76.2% و هو ما يمثل 16 مبحوث، و نجد ما نسبته 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين يؤكدون

تدخلهم في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة, في حين نجد من ينفون تدخلهم في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين و قدرت نسبتهم ب9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن جل أفراد العينة يتدخلون في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة حتى تبقى كل الأعمال المفوضة تحت ناظرهم لضمان عدم تعطيل المصالح و أداء المهام في الوقت و على أحسن وجه.

الجدول رقم (24): يبين حدوث سوء تفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه حول إتخاذ أحد القرارات المفوضة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	4	19.0	21.1	21.1
لا	15	71.4	78.9	100.0
المجموع	19	90.5	100.0	
المفقودة	2	9.5		
المجموع	21	100.0		

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن أغلب المبحوثين نفوا حدوث سوء تفاهم بينهم و بين مرؤوسيهم حول إتخاذ أحد القرارات المفوضة و ذلك بنسبة 71.4% و هو ما يمثل 15 مبحوث, و نجد ما نسبته 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين يؤكدون حدوث سوء تفاهم بينهم و بين مرؤوسيهم حول إتخاذ أحد القرارات المفوضة .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا قلة وجود سوء التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين حول القرارات المفوضة و نعلل ذلك بأن الرؤساء يختارون الأنسب لتفويض

السلطة إليهم من تتوفر فيهم الكفاءة و الخبرة العلمية حتى يتفادون الوقوع في الأخطاء و بالتالي حصول سوء التفاهم فيما بينهم .

و نجد أيضا نسبة لابس بها و المتمثلة في 19% من إجابات المبحوثين يؤكدون حصول سوء التفاهم حول القرارات المفوضة و كان ذلك حول عدة أمور .

الجدول رقم (25): يبين في حالة الإجابة ب (نعم)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نقص و انعدام خبرة المفوض اليه	2	9.5	50.0	50.0
اهمال الاعمال و عدم تأديتها في وقتها	2	9.5	50.0	100.0
المجموع	4	19.0	100.0	
System	17	81.0		
المجموع	21	100.0		

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن ما نسبته 9.5% وهو ما يمثل 02 مبحوثين يرجعون سوء التفاهم إلى نقص و إنعدام خبرة المفوض إليهم, في حين نجد من يرجعون سوء التفاهم إلى إهمال الأعمال وعدم تأديتها في وقتها من طرف المفوض إليهم وقدرت نسبتهم ب 9.5% وهو ما يمثل 02 مبحوثين.

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا إنقسام أفراد العينة فيما يخص أسباب سوء التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين منهم من يرجعها إلى نقص و إنعدام خبرة المفوض إليهم ومنهم من يرجعها إلى إهمال الأعمال وعدم تأديتها في وقتها وكلها أسباب قد تؤدي إلى حصول سوء التفاهم.

الجدول رقم (26): يبين كيفية التصرف في حال حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
تتدخل لمساعدتهم	14	66.7	66.7	66.7
لا تتدخل	4	19.0	19.0	85.7
تتركهم يحلونهم بأنفسهم	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن جل المبحوثين أقرروا بتدخلهم للمساعدة في حال حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة وقدرت نسبتهم ب 66.7% وهو ما يمثل 19% بعدم تدخلهم , أجاب 14.3% وهو ما يمثل 03 مبحوثين أنهم يتركونهم يحلونهم بأنفسهم .

من خلال هذه المعطيات نلاحظ من إجابات المبحوثين أنهم يتدخلون للمساعدة في حال حدوث مشاكل أثناء عملية تفويض السلطة ونعلل ذلك لتفادي تفاقم هذه المشاكل و نشوب صراعات داخل البيئة الإدارية .

الجدول رقم (27): يبين تمتع المفوض إليه بالصلاحيات و السلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليه

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	19	90.5	90.5	90.5
لا	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول (27) نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو نسبة 90.5% وهو ما يمثل 19 مبحوث وهم يؤكدون أن المفوض إليهم يتمتع بالصلاحيات والسلطات الكاملة

لأداء المهام المفوضة إليهم ، في حين نجد نسبة 9.5% وهو ما يمثل 02 مبحوثين يقرون بعكس ذلك .

بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المفوض إليه يتمتع بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليه، ونعلل ذلك بثقة الرئيس المفوض في المفوض إليه ودرايته التامة انه سينجز الأعمال و المهام المفوضة إليه على أكمل صورة بحيث يفوض سلطته إلى الشخص الكفو وعليه يجعله يتمتع بكامل الصلاحيات والسلطات.

الجدول رقم (28): يبين خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
المقبولة نعم	21	100.0	100.0	100.0

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن كل أفراد العينة أكدوا خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض و ذلك بنسبة 100% و هو ما يمثل 21 مبحوث .
و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض و نعلل ذلك بأن المهام التي فوضت لا تخرج عن سلطة المفوض بل تبقى تحت رقابته لأنه مازال مسؤول عنها أمام رئيسه هو الآخر و مسؤول عن النتائج التي تؤول إليها رغم أنه فوضها إلى غيره، و يخضع المرؤوس لرقابة رئيسه أيضا حتى يتدخل المفوض في حال حدوث أمر طارئ أو حالة إتخاذ قرار لا يمكن أن يتصرف فيه المفوض إليه، و للتأكد من إنجاز الأعمال كما ينبغي.

الجدول رقم (29): يبين تحمل الرئيس مسؤولية القرارات المتخذة من طرف المفوض إليه

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	21	100.0	100.0	100.0

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن نسبة 100% أكدت أن الرئيس يتحمل مسؤولية القرارات المتخذة من طرف المفوض إليه، و نعلل ذلك بأن الرئيس يبقى مسؤول عن هذه القرارات أمام من هو أعلى منه في السلم الإداري و لو أنه فرضها لشخص آخر، فإن ذلك لا يعفيه من هذه المسؤولية و هذا تطبيق لمبدأ لا تفويض في المسؤولية .

الجدول رقم (30): يبين متابعة الرئيس نتائج الأعمال التي فوض للآخرين متابعة تفاصيلها

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	17	81.0	81.0	81.0
لا	4	19.0	19.0	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن أغلب المبحوثين يؤكدون متابعة الرئيس نتائج الأعمال التي فوض للآخرين متابعة تفاصيلها و ذلك بنسبة 81% و هو ما يمثل 17 مبحوث، في حين نجد ما نسبته 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين يرون عكس ذلك فليس من الضروري أن يتابع الرئيس نتائج الأعمال التي فوضها للآخرين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا من إجابات المبحوثين أن على الرئيس متابعة نتائج الأعمال التي فوضها للآخرين حتى يتأكد من صحتها و يقف بنفسه على نتائجها حتى يتفادى الوقوع في أخطاء قد تضر بالصالح الخاص أو العام لسير الأعمال .

الجدول رقم (31): يبين الفوائد و المزايا التي قد تنجم عن تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
التخفيف من أعباء الرئيس	6	28.6	28.6	28.6
تدريب المرؤوسين و إعدادهم لسد مكان الرئيس في حالة غيابه	12	57.1	57.1	85.7
إنجاز الأعمال في وقتها و عدم تعطيل المصالح	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين بخصوص الفوائد و المزايا التي تنجم عن تفويض السلطة كانت حول تدريب المرؤوسين و إعدادهم لسد مكان الرئيس في حالة غيابه و ذلك بنسبة 57.1% و هو ما يمثل 12 مبحوث، في حين نجد من يرى أن من فوائد و مزايا تفويض السلطة التخفيف من أعباء الرئيس و قدرت نسبة ذلك ب 28.6% و هو ما يمثل 06 مبحوثين، و هناك فئة أخرى ترى أن من فوائد و مزايا تفويض السلطة إنجاز الأعمال في وقتها و عدم تعطيل المصالح و قدرت نسبتهم ب 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن من أهم فوائد و مزايا تفويض السلطة تدريب المرؤوسين و إعدادهم لسد مكان الرئيس في حالة غيابه و منه تزيد ثقتهم بأنفسهم و يتحسن أدائهم الوظيفي و ذلك يمنحهم فرصة لإثبات مكانتهم داخل التنظيم.

الجدول رقم (32): يبين صعوبات تعيق تفويض السلطة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	5	23.8	23.8	23.8
لا	16	76.2	76.2	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن ما نسبته 76.2% و هو ما يمثل 16 مبحوث نفوا وجود صعوبات تعيق عملية تفويض السلطة, في حين نجد من يؤكد وجود هذه الصعوبات و قدرت نسبة ذلك ب 23.8% و هو ما يمثل 05 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أنه قل ما توجد صعوبات تعيق عملية تفويض السلطة و إن وجدت فهي بنسبة قليلة جدا و يمكن تداركها .
الجدول رقم (33): يبين في حالة الإجابة ب (نعم)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
صعوبات ترجع لك شخصيا	2	9.5	40.0	40.0
صعوبات ترجع للمرؤوسين	3	14.3	60.0	100.0
المجموع	5	23.8	100.0	
System المقودة	16	76.2		
المجموع	21	100.0		

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن ما نسبته 23.8% و هو ما يمثل 05 مبحوثين أجابوا ب نعم لوجود صعوبات تعيق عملية تفويض السلطة إذ يوجد ما نسبته 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين من يرجع هذه الصعوبات للمرؤوسين, في حين نجد أن 9.5% من إجابات أفراد العينة يرجعون هذه الصعوبات إلى الرئيس شخصيا .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا وجود صعوبات تعيق عملية تفويض السلطة و لو كانت نسبتها قليلة فهي قد تؤدي إلى عدم صحة هذا التفويض, كما قد تؤدي إلى النفور من عملية تفويض السلطة و بالتالي تسود المركزية و تسلط الرئيس, و عليه يجب تدارك هذه الصعوبات و إيجاد حلول لها سواء كانت هذه الصعوبات تعود للرئيس أو للمرؤوس .

الجدول رقم (34): يبين توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء أفرادها

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	19	90.5	90.5	90.5
لا	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن جل إجابات المبحوثين أكدت توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء أفرادها و ذلك بنسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث, في حين نجد من نفوا توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء الأفراد و ذلك بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة الجامعية تتوفر على نظام لتقييم أداء الأفراد, بحيث لا يمكن لأي تنظيم كان أن يخلو من نظام لتقييم أداء الأفراد لأن نجاح المؤسسة يقاس بأداء أفرادها و عليه يجب قياس مدى قيام العاملين بالأعمال و المهام الموكلة إليهم من أجل ضبط النقائص و نقاط الضعف و تحديد الاحتياجات اللازمة لتداركها للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

الجدول رقم (35): يبين اهتمام المؤسسة بتطبيق و متابعة هذا النظام

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
66.7	66.7	66.7	14	نعم	المقبولة
100.0	33.3	33.3	7	لا	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين أكدت إهتمام المؤسسة الجامعية بتطبيق و متابعة هذا النظام و ذلك بنسبة 66.7% و هو ما يمثل 14 مبحوث، في حين نجد من أقرروا بعكس ذلك، و هو أن المؤسسة لا تولي إهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام و قدرات نسبة ذلك ب 33.3% و هو ما يمثل 07 مبحوثين.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة تولي إهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام و نعل ذلك لما لنظام تقييم الأداء من مزايا و فوائد تعود بالإيجاب على المؤسسة و لما لتقييم الأداء من إستخدامات يمكن إستغلالها و لعل أبرزها يمكن إستخدام تقييم الأداء في ترقية العامل، التعيين و النقل، تحديد المكافآت و الحوافز الشخصية .

الجدول رقم (36): يبين تأثير تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
المقبولة	21	100.0	100.0	100.0
نعم				

من خلال الجدول (36) نلاحظ أن كل أفراد العينة أكدوا تأثير تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة الجامعية و ذلك بنسبة 100% و هو ما يمثل 21 مبحوث كل أفراد العينة .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا تأثير تفويض السلطة على أداء العمال بحيث من خلال تفويض السلطة للعامل فإن ذلك سيزيد من ثقته بنفسه, و يرفع روحه المعنوية و ينمي شعوره بالرضا, و أيضا يؤثر تفويض السلطة على أداء العامل من خلال إكسابه مهارات جديدة و تحسين قدراته في مجال عمله من خلال تفويض له مهام جديدة غير تلك التي إعتاد القيام بها, وإن تفويض السلطة للعامل يدفع به إلى تطوير نفسه و مهاراته عن طريق زيادة الجهد في العمل, وإتقانه للعمل عما سبق, و يدفع به أيضا إلى ضبط مواعيده و محاولة التقليل من الغيابات عن العمل, حتى يثبت لرئيسه مدى جدارته و أنه يستحق ثقته, وعليه يحقق مكانته داخل المؤسسة, هذا بالإضافة إلى أن تفويض السلطة يشعر العامل بأهميته داخل مؤسسته مما يحقق إنتمائه لبيئة العمل, و بالتالي نكون هنا قد أعدنا قيادات مستقبلية قادرة على تحمل المسؤولية و تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى .

الجدول رقم (37): يبين في حالة الإجابة ب (نعم)

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
90.5	90.5	90.5	19	تأثير إيجابي	المقبولة
100.0	9.5	9.5	2	تأثير سلبي	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن ما نسبته 100% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن لتفويض السلطة تأثير على أداء العمال بحيث أن نسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث أفادوا أن هذا التأثير هو تأثير إيجابي, في حين نجد أن ما نسبته 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين أفادوا بأن لتفويض السلطة تأثير سلبي على أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة على أداء العمال هو تأثير إيجابي بحيث يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد في مجال الاختصاص, أما بخصوص التأثير السلبي لتفويض السلطة على أداء العمال فيعلل بأن تفويض السلطة يؤدي إلى تراكم الأعمال المهام على عاتق المرؤوسين, و قد لا يتناسب حجم هذا التفويض مع قدرات المرؤوسين و أوقاتهم وقد يؤدي إلى تراكم الأعمال, و تعطيلهم عن أداء مهامهم .

الجدول رقم (38): يبين تحسن أداء العامل عن طريق تفويض بعض الصلاحيات أو الإختصاصات له

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
90.5	90.5	90.5	19	نعم	المقبولة
100.0	9.5	9.5	2	أحيانا	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا أن أداء العامل يتحسن عن طريق تفويض بعض الصلاحيات أو الإختصاصات له و ذلك بنسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث، في حين نجد من يرى أن أداء العامل يتحسن أحيانا و ليس دائما عن طريق تفويض له بعض الصلاحيات و الإختصاصات و ذلك بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أداء العامل يتحسن عن طريق تفويض له بعض الصلاحيات و الإختصاصات، بحيث أن تفويض السلطة عملية إدارية ينقل من خلالها الرئيس بعض أو جزء من أعماله و مهامه إلى مرؤوسيه، للقيام بها لمساعدته و ليلتفت هو لقضايا طارئة لا تحتمل التأجيل و لا يمكن تفويضها لمرؤوسيه و ثقته هذه في مرؤوسيه تلعب دور كبير في تحسين أداء العامل حتى يكون أهل للمسؤولية التي كلف بها من قبل رئيسه .

الجدول رقم (39): يبين في حالة الإجابة ب (نعم)

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	المقبولة
28.6	28.6	28.6	6	زيادة الجهد في العمل	
85.7	57.1	57.1	12	إتقان العمل عما سبق	
100.0	14.3	14.3	3	نقص التسرب و الغيابات عن العمل	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن ما نسبته 90.5% أكدوا أن أداء العامل يتحسن عن طريق تفويض بعض الصلاحيات و الإختصاصات له بحيث نجد أن ما نسبته 57.1% و هو ما يمثل 12 مبحوث ترى أن هذا التحسن يكون من خلال إتقان العمل عما سبق, في حين نجد من يرى هذا التحسن في الأداء عن طريق زيادة الجهد في العمل بنسبة 28.6% و هو ما يمثل 06 مبحوثين, و ترى فئة ثالثة بنسبة 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين أن تحسن الأداء يكون من خلال نقص التسرب و الغيابات عن العمل

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تحسن أداء العامل يمكن أن نلتمسه من خلال عدة أمور أهمها إتقانه للعمل عما سبق.

الجدول رقم (40): يبين عمل تفويض السلطة على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
81.0	81.0	81.0	17	نعم	المقبولة
100.0	19.0	19.0	4	لا	
	100.0	100.0	21	المجموع	

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا أن تفويض السلطة يعمل على إعداد قيادات مستقبلية و ذلك بنسبة 81% و هو ما يمثل 17 مبحوث، في حين نجد من قال بعكس ذلك بنسبة قدرت ب 19% و هو ما يمثل 04 مبحوثين . و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يعمل على إعداد قيادات مستقبلية بين المرؤوسين و يكون ذلك من خلال إحلال المرؤوس مكان الرئيس و إعطائه فرصة إتخاذ القرارات، و تدريبه على التصرف في الحالات الطارئة و المسائل المستعجلة التي تستلزم إتخاذ قرارات سريعة، و العمل على إكسابه معارف جديدة فيما يخص طبيعة العمل .

الجدول رقم (41): يبين زيادة تفويض السلطة من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات

النسبة المتجمعة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	
100.0	100.0	100.0	21	نعم	المقبولة

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن كل أفراد العينة أكدوا بأن تفويض السلطة يزيد من فاعلية اللامركزية في إتخاذ القرارات و ذلك ما عبرت عنه نسبة 100% و هو ما يمثل 21 مبحوث .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يزيد من اللامركزية في إتخاذ القرارات فهو الأسلوب الأمثل في القضاء على المركزية داخل التنظيم .

الجدول رقم (42): يبين تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	19	90.5	90.5	90.5
لا	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرّوا بأن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال و ذلك بنسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث، في حين نجد 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين ينفون تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال و ذلك من خلال توزيع الأعمال و المهام على المرؤوسين لمساعدة الرئيس و إستغلال الوقت بغرض عدم تعطيل أو تأخير إتمام العمل .

الجدول رقم (43): يبين تمكين تفويض السلطة منح فرصة للعامل لتحقيق مكانته بالمؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	20	95.2	95.2	95.2
لا	1	4.8	4.8	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن تفويض السلطة يمكن من منح فرصة للعامل لتحقيق مكانته بالمؤسسة و ذلك بنسبة 95.2% و هو ما يمثل 20 مبحوث، في حين نجد من أكد عكس ذلك و هو مبحوث واحد .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يمكن من منح العامل فرصة لتحقيق مكانته بالمؤسسة و ذلك من خلال إثبات جدارته أمام رئيسه، و إنجاز الأعمال التي فوضت إليه في وقتها و عدم تأجيلها، هذا بالإضافة إلى تحمل

مسؤولية القرارات التي يتخذها، و التفاني في سد الفراغ في حالة غياب رئيسه عن العمل، كل ذلك يمنحه فرصة لتحقيق مكانته بالمؤسسة .

الجدول رقم (44): يبين حث تفويض السلطة المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	3	14.3	14.3	14.3
لا	2	9.5	9.5	23.8
أحيانا	16	76.2	76.2	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ أن جل المبحوثين يرون بأن تفويض السلطة أحيانا يحث المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة و ذلك بنسبة 76.2% و هو ما يمثل 16 مبحوث، في حين نجد أن نسبة 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين يؤكدون أن تفويض السلطة يحث المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة، و نجد من نفى ذلك بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يعمل على حث المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة و نعلل ذلك حتى تكون لديهم دراية أكبر حول المهام التي تفوض إليهم ومن أجل العمل إتمام المهام كما يجب .

الجدول رقم (45): يبين مساعدة تفويض السلطة المرؤوسين على الشعور بالرضا و الإنتماء إلى بيئة العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	13	61.9	61.9	61.9
أحيانا	8	38.1	38.1	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (45) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن تفويض السلطة يساعد المرؤوسين على الشعور بالرضا و الإنتماء إلى بيئة العمل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 61.9% و هو ما يمثل 13 مبحوث، في حين نجد أن نسبة 38.1% و هو ما يمثل 08 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يساعد المرؤوسين على الشعور بالرضا و الإنتماء إلى بيئة العمل .

الجدول رقم (46): يبين تمكين تفويض السلطة من دفع العامل إلى العمل بجدية و إتقان العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	18	85.7	85.7	85.7
لا	3	14.3	14.3	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلا الجدول رقم (46) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن تفويض السلطة يمكن من دفع العامل إلى العمل بجدية و إتقان العمل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 85.7% و هو ما يمثل 18 مبحوث، كما نجد من نفوا ذلك و قدرت نسبتهم ب 14.3% و هو ما يمثل 03 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يمكن من دفع العامل إلى العمل بجدية و إتقان العمل، و يكون ذلك من خلال شعوره بالمسؤولية تجاه

الأعمال و المهام المفوضة إليه, الأمر الذي يجعله يعمل بجدية و يحاول قدر المستطاع إتمام عمله بإتقان, و محاولة عدم إرتكاب أخطاء لأنها سوف تحسب عليه و يتحمل نتائجها أمام من فوض إليه هذه المهام.

الجدول رقم (47): يبين مساعدة تفويض السلطة على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	19	90.5	90.5	90.5
لا	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ أن جل أفراد العينة أكدوا أن تفويض السلطة يساعد على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث, في حين نجد من نفى ذلك بنسبة 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يساعد على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل, ونعلل ذلك أن الرئيس أو المسؤول إذا فوض سلطته إلى مرؤوسه فهو قد نقل إليه جزء من إختصاصاته لإتمامها بدلا عنه, هذه الإختصاصات و المهام هي زيادة على مهامه و أعماله اليومية التي يجب عليه إتمامها أيضا, و هنا يعمل تفويض السلطة على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم أي لابد للمرؤوس من تخطيط وقته حتى يتمكن من إنجاز أعماله اليومية و المهام التي فوضت إليه و إلا تراكمت عليه الأعمال و تعطل أيضا على مهامه الأصلية و بالتالي تعطيل سير العمل بشكل عام .

الجدول رقم (48): يبين مساهمة تفويض السلطة في تحسين قدرات المفوض إليهم و تحصيل معارف و مهارات جديدة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	21	100.0	100.0	100.0
المقبولة				

من خلال الجدول رقم (48) نلاحظ أن كل أفراد العينة أكدوا مساهمة تفويض السلطة في تحسين قدرات المفوض إليهم و تحصيل معارف و مهارات جديدة و كان ذلك بنسبة 100% و هو ما يمثل 21 مبحوث .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يساهم في تحسين قدرات المفوض إليهم و يكسبهم معارف و مهارات جديدة، و يكون ذلك من خلال تفويض مسائل و قضايا جديدة للمرؤوس غير تلك التي يقوم بها كل يوم، و تمكينه من إتخاذ قرارات تخص المهام المفوضة إليه، و عليه سيكتسب خبرة و معرفة جديدة فيما يخص العمل المفوض إليه .

الجدول رقم (49): يبين تحقيق تفويض السلطة رفع الروح المعنوية للعامل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة المئوية	النسبة المتجمعة المئوية
نعم	19	90.5	90.5	90.5
لا	2	9.5	9.5	100.0
المجموع	21	100.0	100.0	

من خلال الجدول رقم (49) نلاحظ أن جل أفراد العينة أكدوا أن تفويض السلطة يحقق رفع الروح المعنوية للعامل و ذلك بنسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث، في حين نجد من ينفي ذلك و تقدر نسبتهم ب 9.5% و هو ما يمثل 02 مبحوثين .

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يحقق رفع الروح المعنوية للعامل، و يكون ذلك من خلال إستشعاره لمكانته داخل التنظيم، بحيث من خلال تفويض بعض الصلاحيات له فهو يشارك في إنجاز المهام و الأمور المهمة و يشارك

في إتخاذ القرارات و يبدي برأيه فيما يخص العديد من المسائل الإدارية وذلك كله من شأنه أن يرفع من روحه المعنوية.

2/ تحليل وتفسير الجداول المركبة :

الجدول رقم (50): يبين العلاقة بين إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة و الإتجاه نحو التطبيق الفعلي لهذه العملية

المجموع	الاتجاه درجة		الخيارات		
	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	التعداد وفق المجموع %	نعم	الإهتمام بعملية تفويض السلطة
17	0	17	81.0%	نعم	
4	4	0	19.0%	لا	
21	4	17	100.0%	المجموع	

من خلال الجدول رقم(50) نعبّر عن العلاقة بين إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة و بين درجة الإتجاه نحو التطبيق الفعلي لعملية تفويض السلطة, حيث نجد أن الإتجاه الغالب فيه هو إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة و ذلك ما أكده 17 مبحوث بنسبة 81.0%, وأن الذين نفوا إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة هم 04 مبحوثين بنسبة 19.0%, في نفس الإتجاه نجد أن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة كانت بدرجة كبيرة حيث مثلت 17 مبحوث بنسبة 81.0%, و أن الذين قالوا بأن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة ضعيفة هم 04 مبحوثين بنسبة 19.0%.

و بالتالي يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة و ذلك ما عبرت عنه نسبة 81.0% من إجابات المبحوثين و هي نفس النسبة من أفراد العينة(81.0%) التي أقرت بأن درجة الإتجاه نحو

التطبيق الفعلي لعملية تفويض السلطة كان بدرجة كبيرة و منه نستنتج أن إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة يتجسد من خلال التطبيق الفعلي لهذه العملية على أرض الواقع.

الجدول رقم(51): يبين العلاقة بين القيام بتفويض السلطة و أسباب القيام بذلك

المجموع	أسباب تفويض السلطة		الخيارات		
	تدريب المرؤوسين على أداء المهام في حالة غيابك	التخفيف من عبء العمل	نعم	لا	القيام بتفويض السلطة
19 90.5%	13 61.9%	6 28.6%	التعداد وفق المجموع %		
2 9.5%	0 0.0%	2 9.5%	التعداد وفق المجموع %		
21 100.0%	13 61.9%	8 38.1%	التعداد وفق المجموع %		المجموع

من خلال الجدول رقم(51) نعبر عن العلاقة بين القيام بتفويض السلطة و أسباب القيام بذلك, حيث نجد أن ما يمثل 19 مبحوث و بنسبة 90.5% أكدوا أنهم قاموا بتفويض السلطة من قبل و ما نسبته 9.5% أي ما يمثل 02 مبحوثين أكدوا عكس ذلك, أما فيما يخص أسباب القيام بتفويض السلطة نجد أن الإتجاه العام يتجه نحو تدريب المرؤوسين على أداء المهام في حالة غياب الرئيس و هو ما يمثل 13 مبحوث بنسبة 61.9%, و نجد ما نسبته 38.1% و هو ما يمثل 08 من أفراد العينة أقروا أن من أسباب تفويض السلطة التخفيف من عبء العمل.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة قاموا بتفويض السلطة من قبل و ذلك ما عبرت عنه نسبة كبيرة جدا قدرت ب 90.5%, و من أبرز أسباب تفويض هذه السلطة تدريب المرؤوسين على أداء المهام في حالة غياب الرئيس حيث كانت بنسبة 61.9%, ومنه نستنتج أنه من خلال تفويض السلطة نتوصل إلى

تدريب المرؤوسين على أداء المهام في حالة غياب الرئيس بالإضافة إلى تخفيف عبء العمل المتراكم على الرئيس.

الجدول رقم (52) يبين العلاقة بين تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة اختصاصاتهم و بين متابعة هؤلاء نتائج الأعمال التي فوض للآخرين متابعة تفاصيلها

المجموع	القيام بمتابعة نتائج الأعمال		الخيارات		
	لا	نعم	لا	أحيانا	المجموع
18 85.7%	3 14.3%	15 71.4%	التعداد وفق المجموع %	لا	تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم
3 14.3%	1 4.8%	2 9.5%	التعداد وفق المجموع %	أحيانا	
21 100.0%	4 19.0%	17 81.0%	التعداد وفق المجموع %		المجموع

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو عدم تأكيد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم و ذلك ما يمثل 18 مبحوث أي ما نسبته 85.7%، في حين نجد من أقروا بتهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم من خلال تفويض السلطة لغيرهم و ذلك ما عبرت عنه نسبة ظئيلة من أفراد العينة تمثلت في 17 مبحوث أي ما نسبته 14.3%، أما فيما يخص القيام بمتابعة نتائج الأعمال التي فوضت للآخرين فنجد أن 17 مبحوث أي ما نسبته 81.0% أكدوا قيامهم بمتابعة نتائج الأعمال التي يفوضونها للآخرين، و في نفس السياق نجد ما نسبته 19.0% أي ما يمثل 04 مبحوثين لا يتابعون نتائج الأعمال التي قاموا بتفويضها لغيرهم.

و بالتالي و من خلال هذه المعطيات يتضح لنا قيام الرؤساء بمتابعة نتائج الأعمال التي يفوضونها للآخرين و ذلك ما يدل على عدم تهريهم من مباشرة إختصاصاتهم، فتفويض السلطة لا يعني بالضرورة التهرب من مباشرة المهام بل التخفيف من عبء العمل و تدريب المرؤوسين على أداء المهام و إكسابهم مهارات و معارف جديدة و كذلك إستغلال أكبر للوقت و إنجاز أسرع للأعمال.

الجدول رقم(53): يبين العلاقة بين تحسن أداء الموظف عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له و بين تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال

المجموع	تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال		الخيارات		
	لا	نعم	التعداد وفق المجموع %	نعم	تحسن أداء الموظف عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له
19 90.5%	2 9.5%	17 81.0%	التعداد وفق المجموع %	نعم	
2 9.5%	0 0.0%	2 9.5%	التعداد وفق المجموع %	احيانا	
21 100.0 %	2 9.5%	19 90.5%	التعداد وفق المجموع %		المجموع

من الجدول رقم(53) نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو تحسن أداء الموظف عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90.5% و هو ما يمثل 19 مبحوث, في حين نجد من يرى بعكس ذلك بنسبة 9.5%, أما فيما يخص تمكين تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال فنجد أن ما نسبته 81.0% و هو ما يمثل 17 مبحوث أكدوا أن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال, في حين نجد 9.5% أكدوا عكس ذلك.

و بالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أداء الموظف يتحسن من خلال تفويض بعض الصلاحيات و الإختصاصات له من خلال تكليفه بمهام جديدة تختلف عن تلك التي إعتاد ممارستها و عليه إكسابه معارف و مهارات جديدة و حثه على تطوير نفسه لمواكبة كل جديد في العمل و دفعه إلى العمل بجدية و السهر على إتقان العمل و منه تحفيز العامل على تخطيط وقته لإتمام المهام المفوضة إليه لتحقيق سرعة إنجاز الأعمال.

رابعاً: نتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تمكنت من الوصول إلى عدة إستنتاجات, سوف أتطرق إلى مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة .

1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

من خلال الفرضية العامة و المتمثلة في :

يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال تبين لي من خلال تحليل بيانات

الإستمارة النتائج التالية :

- يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعمال و ذلك ما عبرت عنه نسبة 100% من إجابات المبحوثين بحيث أنه من خلال تفويض السلطة للعامل فإن ذلك سيزيد من ثقته بنفسه, و يرفع روحه المعنوية و ينمي شعوره بالرضا, و أيضا يؤثر تفويض السلطة على أداء العامل من خلال إكسابه مهارات جديدة و تحسين قدراته في مجال عمله من خلال تفويض له مهام جديدة غير تلك التي إعتاد القيام بها, وإن تفويض السلطة للعامل يدفع به إلى تطوير نفسه و مهاراته عن طريق زيادة الجهد في العمل, و إتقانه للعمل عما سبق, و يدفع به أيضا إلى ضبط مواعيده و محاولة التقليل من الغيابات عن العمل, حتى يثبت لرئيسه مدى جدارته و أنه يستحق ثقته, وعليه يحقق مكانته داخل المؤسسة, هذا بالإضافة إلى أن تفويض السلطة يشعر العامل بأهميته داخل مؤسسته مما يحقق إنتمائيه لبيئة العمل, و بالتالي نكون هنا قد أعددنا قيادات مستقبلية قادرة على تحمل المسؤولية و تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال الفرضية الأولى و التي مفادها: تتم عملية تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة ضعيفة إستخلصت النتائج التالية :

- المؤسسة الجامعية (العقيد أحمد دراية - أدرار) تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة و ذلك ما عبر عنه أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم ب 81% .

- إن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة الجامعية هو بنسبة كبيرة و ذلك ما أكدته نسبة 81% من إجابات المبحوثين .

- وجود أنظمة سليمة لمتابعة عملية تفويض السلطة وهو ما عبرت عنه نسبة 71.4% و ذلك كون عملية تفويض السلطة عملية إدارية كغيرها من العمليات الإدارية لا بد لها من أنظمة و لوائح تضبط تسييرها و تطبيقها و تعاقب المخالف لهذه الأنظمة .

- قيام جل أفراد العينة بممارسة عملية تفويض السلطة من قبل و هو ما أكدته نسبة 90.5% , بحيث لا يمكن لأي رئيس أو مسؤول كان أن يقوم بجميع الأعمال و يؤدي جميع المهام لوحده, بل و يقف على تسيير منظمة ما لوحده دون الإستعانة بمروؤسيه .

و بالتالي من خلال هذه النتائج نصل إلى عدم صدق الفرضية التي مفادها أن عملية تفويض السلطة تتم بدرجة ضعيفة بالمؤسسة الجامعية .

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

أما بخصوص الفرضية الثانية و التي مفادها : يؤثر تفويض السلطة بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة خرجت بالنتائج التالية :

- أن تفويض السلطة يؤثر على أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك ما عبرت عنه 100% من إجابات أفراد العينة, بحيث أن 90.5% أكدوا أن هذا التأثير هو تأثير إيجابي .

- إن أداء الموظف يتحسن عن طريق تفويض بعض الصلاحيات أو الإختصاصات له و هذا ما تؤكدته نسبة 90.5% من إجابات المبحوثين, بحيث نجد أن نسبة 57.1% يؤكدون أن هذا التحسن يكون من خلال إتقان العمل عما سبق, و هناك من يرى هذا

التحسن في الأداء عن طريق زيادة الجهد في العمل بنسبة 28.6% و عليه يمكن أن نلاحظ تحسن أداء العاملين عن طريق عدة أمور اهمها إتقانه للعمل عما سبق .

- يعمل تفويض السلطة على إعداد قيادات مستقبلية و هذا ما أكدته نسبة 81% من إجابات أفراد العينة

- يحقق تفويض السلطة سرعة إنجاز الأعمال و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90.5% و يتحقق ذلك عن طريق توزيع المهام و الأعمال على باقي أعضاء الجهاز الإداري و تقسيم العمل بتحديد الأدوار و الوظائف, و ذلك ما يمكن من إستغلال الوقت لإنجاز المهام.

- يمنح تفويض السلطة العامل فرصة لتحقيق مكانته بالمؤسسة و ذلك ما أكدته نسبة 95.2% من إجابات المبحوثين, و يكون ذلك من خلال إذا أتم العامل المهام المفوضة إليه كما ينبغي و أداها في وقتها المحدد و لم يتجاوز الحد المسموح له في السلطة المفوضة, هنا يثبت قدرته على تحمل المسؤولية و يثبت جدارته و كفاءته أمام رئيسه, وذلك كله من شأنه أن يمنحه فرصة لأثبات ذاته وسط زملائه, و يمنحه فرصة لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

- هذا بالإضافة إلى أن تفويض السلطة يحث المرؤوسين على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة, و هذا ما عبرت عنه نسبة 76.2% من إجابات أفراد العينة, و ذلك يكون من خلال إكتسابهم ثقة بالنفس عند تفويض السلطة إليهم, فذلك يجعلهم يطورون من أنفسهم لكسب معرفة أكبر حول المهام و المسائل التي قد تفوض إليهم و حتى يكونوا أهلاً للمسؤولية التي كلفوا بها, و من أجل تأدية و إتقان العمل عما سبق حتى يكونوا عند حسن ظن رئيسهم .

- كما يمنح تفويض السلطة المرؤوسين الشعور بالرضا و الإلتزام إلى بيئة العمل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 61.9%, بحيث أنه من خلال تفويض السلطة فإننا نمنحه حق المشاركة في إتخاذ القرار و نعطيه فرصة لإبداء رأيه فيما يخص العديد من المسائل و الأمور الإدارية العالقة, و في نفس الوقت فإننا نمنحه فرصة لإثبات نفسه و كفاءته من

- خلال إتمامه للمهام المفوضة إليه، هنا يشعر العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، بل و يستشعر مكانته و أهميته داخل المؤسسة و نكسب انتمائه لبيئة العمل .
- يدفع تفويض السلطة العامل إلى العمل بجدية و إتقان العمل و ذلك ما أكدته نسبة 85.7% و يكون هنا تفويض السلطة بمثابة حافز للعامل يدفعه إلى إتقان عمله و يخرس فيه الجدية في أداء المهام، لأنه يشعر بالمسؤولية تجاه الأعمال المفوضة إليه، و يحاول قدر جهده أن يأيها على أحسن وجه .
- يساعد تفويض السلطة على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90.5% من إجابات المبحوثين، وذلك لتفادي تراكم الأعمال و تعطيل العامل عن أداء مهامه الأصلية هنا يقود تفويض السلطة العامل إلى تخطيط وقته و إستغلاله قدر المستطاع حتى يتجنب الوقوع في هذا المشكل .
- يساهم تفويض السلطة في تحسين قدرات المفوض إليهم و تحصيل معارف و مهارات جديد و ذلك ما أكدته نسبة 100% من إجابات المبحوثين و يكون ذلك من خلال تفويض مهام و أعمال جديدة للعامل تختلف عن تلك المهام التي إعتاد على تأديتها، ومن خلال هذه المهام سوف يكتسب معرفة جديدة و يحصل مهارة جديدة تخص عمله .
- يحقق تفويض السلطة رفع الروح المعنوية للعامل و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90.5% من إجابات أفراد العينة.

خامسا: توصيات الدراسة :

- المحافظة على مستوى تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة لما لذلك من أثر قوي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين و العمل على رفع ثقة الرؤساء بالمرؤوسين و أنهم على مستوى جيد من الكفاءة لأداء المهام و الواجبات التي ستفوض إليهم.
- الإهتمام بالتأثير الإيجابي لعملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعاملين, و الأخذ بعين الإعتبار تأثيرها السلبي أيضا لتفادي عرقلة السير الحسن لهذه العملية.
- توضيح الأنظمة و اللوائح الإدارية و بالذات ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على إنجاز عملية التفويض.
- الحد من الأسباب التي تحول دون تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- توفير وسائل رقابة و إشراف فعالة تساند و تشجع على تفويض السلطة.
- تفويض السلطة للأشخاص بما يتناسب مع خبرتهم العلمية و المهنية.
- ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه.
- العمل على تدريب العاملين على المهام و الواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر في إنجاز عملية تفويض السلطة.
- العمل على إيجاد تكافؤ بين المهام الاضافية التي يتم تفويضها للعاملين و مهامهم الأصلية.
- تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا حيث لاحظنا إنعدام فئة النساء سواء في منصب رئيس قسم أو عميد كلية.

ملخص الفصل :

تم من خلال هذا الفصل التعريف بمجالات الدراسة (المجال المكاني, البشري, الزمني) حيث أجري هذا الطرح بالمؤسسة الجامعية العقيد أحمد دراية بأدرار, كما تم التعرف على المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة, حيث إعتدنا على المنهج الوصفي و ذلك نظرا لطبيعة الموضوع الذي يستهدف التعرف على واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال, و ذلك من وجهة نظر رؤساء الأقسام و عمداء الكليات, كما و إعتدنا على الإستبانة و المقابلة للوصول إلى المعلومات اللازمة, والتي نستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة, هذا و تم التعريف بمجتمع و عينة الدراسة, حيث شمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام و عمداء الكليات لأنها " حسب نظري " الفئة الأكثر ممارسة لعملية تفويض السلطة, و بما أن مجتمع الدراسة تمثل في مجموع رؤساء الأقسام و عمداء الكليات فإننا إعتدنا على المسح الشامل لمجتمع الدراسة, كما تضمن هذا الفصل التعريف بخصائص مجتمع الدراسة و هي المتعلقة بالبيانات الشخصية المتمثلة في الجنس, السن, الحالة العائلية, المستوى التعليمي, مدة الخدمة, و في الأخير تطرقنا إلى عرض وتحليل البيانات وصولا إلى النتائج و التوصيات و ملخص الفصل.

إن تطور الوظيفة الإدارية واتساع حجمها في الدولة الحديثة أدى إلى البحث عن أنجع أساليب التنظيم الإداري المحكم وذلك بهدف تحقيق السير الحسن لمختلف الهيئات الإدارية، لأنه أصبح يشكل ضرورة حتمية في تحقيق استمرارية وفعالية العمل الإداري إذ يعتبر التفويض من بين أساليب التنظيم الإداري في تسيير الوظيفة الإدارية.

حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن عملية تفويض السلطة تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

و قد تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، بعد تحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها أن نسبة تحقق الفرضيات لم تكن كبيرة جدا، إذ لم نصل إلى صدق الفرضية الأولى و المتمثلة في " أن درجة تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية هي بدرجة ضعيفة " إذ بعد إختبارها ميدانيا توصلنا إلى عكس ذلك تماما، إذ كانت نسبة تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية بدرجة كبيرة و ذلك كان عكس إفتراضنا، أما في ما يخص الفرضية الثانية و المتمثلة في أن تفويض السلطة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال فقد تحققت بنسبة 100% إذ بعد إختبارها ميدانيا توصلنا إلى صدق الفرضية كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد و تدعم صحة هذه الفرضية، مما يدل بالفعل على أهمية تفويض السلطة و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجامعية.

أولا : باللغة العربية

- الصريفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الاولى، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- الشنواني، صلاح، التنظيم و الادارة في قطاع الاعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1999.
- الجبوسي، محمد و جاد الله، أحمد، الادارة علم و تطبيق، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- اللوزي، موسى، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002.
- المغربي و آخرون، أساسيات في الادارة، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1995.
- الطيب، أحمد محمد، الادارة التعليمية: أصولها و تطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد رشيد، نظرية الادارة العامة العلمية الادارية في الجهاز الاداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- أحمد إبراهيم عبد الهادي، الادارة، دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، دد، 1999.
- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- أكرم أحمد الطويل و خالد عبد الرحمن مطرهي، التنظيم الصناعي - المبادئ العملية المدخل و التجارب، الطبعة الثانية، دار الحمد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- أنور أحمد رسلان، الوسيط في القانون الاداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- إبتسام القرام، قاموس المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب، البلدة .
- توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- جرجس جرجس، معجم المصطلحات الفقهية و القانونية، الشركة العالمية للكتاب، الطبعة الاولى، بيروت، 1996.
- جيم فيوليز، ترجمة عبد الحكيم الخزاني، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2001.
- جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- حبتو، عبد العزيز صالح، مبادئ الادارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، الطبعة الاولى،

- حسن محمد عواضه، المبادئ الاساسية للقانون الاداري، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسين عثمان محمد عثمان، دروس في الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- حريم، حسن محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975.
- خالد خليل الظاهر، القانون الاداري دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- رمضان محمد بطيخ، أصول التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الإجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، 2007.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين؟ دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

- سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- سليمان محمد الطماوي، القضاء الإداري ووقايته لأعمال الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1961.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الرابعة، 1969.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1977.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دون دار النشر، مصر، 2009.
- شارلزواريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- شوايش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، الطبعة الثانية، 2010.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002.
- طارق كمال، علم النفس الصناعي و المهني، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2003.
- عبد الباسط محمد حسن، قواعد البحث الإجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1974.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الاداري، منشأة المعارف، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الاداري دراسة مقارنة للتنظيم الاداري الرسمي (الأسس - المبادئ - النظم - الأساليب) و التنظيم غير الرسمي (الماهية، الأشكال، المصادر، العلاقة بالتنظيم الإداري الرسمي)، الدار الجامعية، بيروت، 2007.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1983.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1991.
- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الاداري و علم الادارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970-1971.
- عبد الرحمن عبد الباقي، تنظيم الإدارة و المكاتب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1969.

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- غيث محمد عاطف، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- فليه، فاروق، عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2006.
- محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدينا الطباعة، د ب ، 2005.
- محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري العربي في ظل النظام الإشتراكي الديمقراطي التعاوني، الاسكندرية، 1967.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003.
- محمد ناصر مهنا، تحديث في الادارة العامة و المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.
- محمد كامل مرسي، شرح القانون المدني، الجزء الأول، الطبعة الثانية، 1952.
- محمود إبراهيم، التفويض الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.

- محي الدين القبيسي، مبادئ القانون الاداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1999.
- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
- مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- ندى إسماعيل، قاموس الدليل اللغوي الشامل، المركز الثقافي اللبناني للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 2004.
- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الادارية، الطبعة الخامسة، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998.
- نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الثالثة، دار الثقافة، بيروت، 2009.
- هدى حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003.

- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996.

- يوسف التلب، التفويض الإداري بين الشريعة و القانون، الطبعة الأولى، منشورات كلية الدعوة الإسلامية، طرابلس، 1992.

ثانيا : باللغة الأجنبية

-Certo،Samuel Modern Mangement،Adding Digital Focus.Ninth Edition،UpperSaddle river،New jersey،Personprentice Hall،2007.

-Luthans،Fred Hodgetts،Richard Business،Second edition،mcgraw_ hill book company، 2004.

-Mulins،laurie Essentials of organizational Behavior، Book aid international، person prentice Hall،2008.

-Murry،john،BusinessStubies،Second edition Karen Barrington،peter Stimpson.

-New man "William H."and summer "charles E."and Warren "E_krby." "the process of management."Second edition، 1970.

-.W.New man "William H."Mangingesternal relation"columbia management review،1963.

ثالثا: الرسائل الجامعية

أ/ أطروحات الدكتوراه :

- محمود إبراهيم الوالي، نظرية التفويض الإداري (دراسة مقارنة) رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2000.

- نور الدين شتوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

ب/ رسائل الماجستير :

- الماضي، مساعد عبد الله السعد، معوقات إتصال الإدارة و إنعكاساتها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديميو نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

- بوجمعة بو لقرينات، القيادة الإدارية و دورها في تطوير الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن عكنون، 1982/ 1983.

- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.

- منور كربولي، التفويض الإداري و تطبيقاته في الإدارة المركزية، مذكرة ماجستير، معهد الحقوق و العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1982.

- مهنا، إبراهيم عفيف، العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذالقرارت في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2006.

- علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان .

رابعاً : المجالات و الدوريات و المقالات

- محمد سعيد، التفويض في الإختصاصات في النظام الإداري، بجمهورية مصر و العراق، مجلة الإدارة العامة، 1969.

- منور كربوعي، مفهوم التفويض الإداري، مجلة الدراسات القانونية، دار القبة للنشر و التوزيع، الوادي الجزائر، العدد الثاني، 2002، ص 74.

- عبد الملك موهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تطبيق)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الاول، نوفمبر، 2001.

- سناء علد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 20-30 من 31-40 من 41-50 50 فما فوق
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي :
- 5- مدة الخدمة :

المحور الثاني : بيانات حول تفويض السلطة

- 6- هل تولى المؤسسة محل الدراسة (الجامعة) إهتماماً بعملية تفويض السلطة ؟
نعم لا
- 7- في نظرك ما درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة ؟
بدرجة كبيرة متوسطة ضعيفة
- 8- هل توجد أنظمة سليمة لمتابعة تفويض السلطة داخل المؤسسة ؟
نعم لا
- 9- هل قمت بتفويض السلطة من قبل ؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف تعتمد تفويض هذه السلطة لمرؤوسيك ؟
تفويض بشكل كلي تفويض بشكل جزئي
- 10- ما هي الأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمرؤوسيك ؟
- التخفيف من عبء العمل
 - تدريب المرؤوسين على أداء المهام في حالة غيابك
 - الثقة في المرؤوسين
 - لسرعة إنجاز الأعمال
 - آخر أذكره

11- من وجهة نظرك ما هي الأسباب التي قد تجعلك تحجم عن تفويض السلطة لمرؤوسيك ؟

- الخوف من الظهور بمظهر الضعف

- ضعف ثقافتك في مرؤوسيك

- المبالغة في الشعور بالكمال (لا تحتاج إلى مساعدة مرؤوسيك)

- الميل إلى تركيز السلطة في يديك

- عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين

- آخر أذكره

12- هل يؤكد تفويض السلطة تهرب الرؤساء من مباشرة إختصاصاتهم و مسؤولياتهم ؟

أحيانا

لا

نعم

13- هل تراعي في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارة الإدارية لدى الموظفين المفوض إليهم ؟

لا

نعم

14- هل ترى أن حجم التفويض الممنوح عادة يتناسب مع قدرات الموظفين و أوقاتهم ؟

لا

نعم

15- هل تقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

لا

نعم

16- هل تتدخل عادة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

أحيانا

لا

نعم

17- هل سبق و أن حدث سوء تفاهم بينك و بين مرؤوسيك حول إتخاذ أحد القرارات المفوضة ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل كان حول :

-نقص أو إنعدام خبرة المفوض إليه

-تفويض فوق التفويض (تفويض المفوض إليه الإختصاصات المفوضة له إلى أحد غيره)

-إتخاذ قرارات سريعة لضيق الوقت المفوض به

-إهمال الأعمال و عدم تأديتها في وقتها

-آخر أذكره

18- كيف تتصرف في حال حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة؟

- تتدخل لمساعدتهم

- لا تتدخل

- تتركهم يحلونها بأنفسهم

19- هل يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات و السلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليه؟

لا

نعم

20- هل يخضع المفوض إليه لرقابة المفوض على الإختصاصات المفوض بها؟

لا

نعم

21- هل يتحمل الرئيس مسؤولية القرارات المتخذة من طرف المفوض إليه؟

لا

نعم

22- هل تقوم بمتابعة نتائج الأعمال التي فوضت للآخرين متابعة تفاصيلها؟

لا

نعم

23- في نظرك ما الفوائد و المزايا التي قد تنجم عن تفويض السلطة؟

.....-1

.....-2

24- هل واجهتك صعوبات عند اعتماد عملية تفويض السلطة من قبل؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم إلى من ترجع هذه الصعوبات؟

- صعوبات ترجع لك شخصيا

- صعوبات ترجع للمرؤوسين

- صعوبات ترجع للمنظمة

المحور الثالث : بيانات حول تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي

25- هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها؟

نعم لا

26- هل تولى مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام؟

نعم لا

27- في نظرك هل يؤثر تفويض السلطة على أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فكيف هو هذا التأثير ؟

تأثير إيجابي تأثير سلبي

28- هل تعتقد أنه يتحسن أداء الموظف عن طريق تفويض بعض الصلاحيات أو الاختصاصات له؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فهل ذلك عن طريق ؟

-زيادة الجهد في العمل

- إتقان العمل عما سبق

- الحضور في مواعيد العمل

- نقص التسرب أو الغياب عن العمل

-آخر أذكره

29- هل يعمل تفويض السلطة على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين ؟

نعم لا

30- هل يزيد تفويض السلطة من فاعلية اللامركزية في إتخاذ القرارات ؟

نعم لا

31- هل يُمكن تفويض السلطة من سرعة إنجاز الأعمال ؟

نعم لا

32- هل تعتقد أن تفويض السلطة يمكن من منح فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة ؟

نعم لا

33- قد يعمل تفويض السلطة على حث مرؤوسيك على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة

نعم لا أحيانا

34- من وجهة نظرك هل تفويض السلطة يساعد مرؤوسيك على الشعور بالرضا و الإلتناء إلى بيئة العمل ؟

نعم لا أحيانا

35- هل يُمكن تفويض السلطة من دفع الموظف إلى العمل بجدية و إتقان العمل؟

نعم لا

36- هل نستطيع القول بأن عملية تفويض السلطة تساعد على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل ؟

نعم لا

37- هل يسهم تفويض السلطة في تحسين قدرات المفوض إليهم و تحصيلهم معارف و مهارات جديدة ؟

نعم لا

38- في نظرك هل يحقق تفويض السلطة رفع الروح المعنوية للموظفين ؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية

فرع: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية

تخصص : تنظيم و عمل

قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث

أساتذتي الأفاضل

تحية طيبة و بعد :

في إطار الدراسات و البحوث، وضمن إعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " تفويض السلطة و تأثيره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام و عمداء الكليات "أرجو منكم تعبئة هذه الإستمارة، و أحيطكم علما بأن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بكل سرية، و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و في الأخير تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير.

ملاحظة : ضع علامة (X) في المكان المناسب

و لكم منا جزيل الشكر و التقدير

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

بوهناف عبد الكريم

رحموني نجاة

الموسم الدراسي: 2016/2015

مدير الجامعة



الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد أحمد دراية – أدرار

إدارة الكليات

عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث
العلمي والعلاقات الخارجيةنائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل
المرتبطة بالطلبةمصلحة
الوسائل
و
الصيانةمصلحة
الأنشطة
العلمية
والتقافيةمصلحة
الميزانية و
المحاسبةمصلحة
المستخدمينمصلحة
الإحصائيات
و الإعلام و
التوجيهمصلحة التعليم و
التقييممصلحة
التدريسمصلحة
الإحصائيات و
الإعلام و التوجيهمصلحة
التعليم و التقييممصلحة
التدريس

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية

نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه

إدارة الكليات

عميد كلية الآداب و اللغات

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث
العلمي والعلاقات الخارجيةنائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل
المرتبطة بالطلبةمصلحة
الوسائل
و
الصيانةمصلحة
الأنشطة
العلمية
والتقافية
الرياضةمصلحة
الميزانية و
المحاسبةمصلحة
المستخدمينمصلحة
الإحصائيات
و الإعلام و
التوجيهمصلحة
التعليم و التقييممصلحة
التدريسمصلحة
الإحصائيات و
الإعلام و التوجيهمصلحة
التعليم و التقييممصلحة
التدريس

الهيكل التنظيمي لكلية الآداب و اللغات

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه

إدارة الكليات

عميد كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث
العلمي والعلاقات الخارجيةنائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل
المرتبطة بالطلبةمصلحة
الوسائل
و
الصيانةمصلحة
الأنشطة
العلمية
والتقافية
الرياضمصلحة
الميزانية و
المحاسبةمصلحة
المستخدمينمصلحة
الإحصائيات
و الإعلام و
التوجيهمصلحة
التعليم و التقييممصلحة
التدريسمصلحة
الإحصائيات و
الإعلام و التوجيهمصلحة
التعليم و التقييممصلحة
التدريس

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراق و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه

إدارة الكليات

عميد كلية الحقوق و العلوم السياسية

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث
العلمي والعلاقات الخارجيةنائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل
المرتبطة بالطلبةمصلحة
الوسائل
و
الصيانةمصلحة
الأنشطة
العلمية
والتقافية
الرياضةمصلحة
الميزانية و
المحاسبةمصلحة
المستخدمينمصلحة
الإحصائيات
و الإعلام و
التوجيهمصلحة التعليم
و التقييممصلحة
التدريسمصلحة
الإحصائيات و
الإعلام و التوجيهمصلحة التعليم
و التقييممصلحة
التدريس

الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق و العلوم السياسية

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراق و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه

إدارة الكليات

عميد كلية العلوم والتكنولوجيا

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث
العلمي والعلاقات الخارجيةنائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل
المرتبطة بالطلبةمصلحة
الوسائل
و
الصيانةمصلحة
الأنشطة
العلمية
والتقافية
والرياضةمصلحة
الميزانية و
المحاسبةمصلحة
المستخدمينمصلحة
الإحصائيات
و الإعلام و
التوجيهمصلحة
التعليم
و التقييممصلحة
التدريسمصلحة
الإحصائيات و
الإعلام و التوجيهمصلحة
التعليم
و التقييممصلحة
التدريس

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم و التكنولوجيا

المصدر : نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراق و التوجيه - مصلحة الإعلام و التوجيه