



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة بعنوان:

علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي لدى العاملين

"دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لبلدية حاسي خليفة "

بإشراف الاستاذ:

الدكتور صالحى حسين

إعداد الطالبتين

فطحية علي دلال

الأطرش نبيلة

نوقشت المذكرة علنا يوم

2025 /05/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيس اللجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	بن عيسى رابح
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	غري خالد
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	صالحى حسين

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
مذكرة بعنوان:

علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي لدى العاملين "دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لبلدية حاسي خليفة"

بإشراف الأستاذ:

الدكتور صالح حسين

إعداد الطالبتين:

فطحية علي دلال

الأطرش نبيلة

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2025 /05/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيس اللجنة	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	بن عيسى رابح
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	غري خالد
مشرفا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر —أ—	صالح حسين

السنة الجامعية: 2025/2024



إهداء

يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم
(ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير) سورة البقرة: 237
إلى من كانت دعواتهما تسبقني في كل خطوة، إلى السند ، ومصدر القوة
أبي الغالي ، إلى أمي الحبيبة، نبض قلبي ونور حياتي،
شكراً لثقتكم ودعمكم الدائم لي ،
.. لَكُمْ مني كل مشاعر الحب والتقدير، فبدعائك تحقق الكثير
إلى من أحاطني باهتمامها ورعايتها حماي الغالية ، أشكرك من القلب على ما قدمته من دعم وتشجيع
طوال فترة دراستي،
وإلى شخصي المفضل ، رفيق الروح والدرب لك وحدك الامتنان العميق لوقوفك إلى جانبي لحلمك الذي
تبنيته معي، ولصبرك ومحبتك التي منحتني القوة للاستمرار
"زوجي الغالي"
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء كنتم دائماً العون والسند، ومصدر الدفء في كل المراحل إلى عائلة زوجي
الكريمة شكراً لقلوبكم الطيبة ودعمكم المعنوي الذي كان له بالغ الأثر وإلى زملائي وزميلاتي، إخوة العمل
والمواقف،
إلى كل من ساندني بكلمة، أو ابتسامة، أو لحظة تفهم
إليكم جميعاً، أهدي هذا العمل،
فهو ثمرة وجودكم في حياتي، ودعمكم اللامحدود
الطالبة فطحيزة علي دلال



إهداء

-بسم الله الرحمن الرحيم-

{وأخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين }

الحمد لله

حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام

أهدي بكل حب تخرجي

إلى نفسي العظيمة،القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات

وبكل فخر أهدي تخرجي

إلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها الى التي كانت النور في عمتي ودعائها يسر نجاحي،إلى المضحية

من أجلي،ورافقتني في كل أوقاتي،تعبت بدون مقابل،إلى معلمتي و سيدتي " أُمِّي الغالية"

وإلى زوجي الغالي

حيث كان خير عون لي وسند معلمي وملهمي،رفيق دربي من كان الأول دوما في مسانديتي

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ومن بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لاحدود لها،من عرفت معهم معنى

الحياة

إلى عائلة زوجي

التي هي عائلتي الثانية،الذين أيدوني في دراستي وعملي،أقدم لكم أعمالي

ألي الاصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع الموفق بإذن الله

الطالبة الأطرش نبيلة





قال تعالى: (وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ)

النمل الآية 19

وقال رسول ﷺ

(رواه الترمذي) "من لا يشكر الناس لا يشكر الله:"

الحمد لله حمدًا يليق بجلاله، والشكر له على ما أنعم به من توفيق وسداد، وعلى ما يسّر من سُبُل العلم والبحث

وبعد، فإن هذه المذكرة ما كانت لتكتمل لولا فضل الله أولاً، ثم عطاءات وجهود منارات علمية ومساندات

إنسانية أضاءت لي الطريق، فكان لزاماً علي أن أدوّن كلمات عرفان وامتنان

أتوجّه بخالص الشكر وأسمى آيات التقدير إلى الأستاذ المشرف صالح الحسين الذي لم يدّخر علينا جهداً في

توجيهنا ومرافقتنا خلال كافة مراحل إعداد هذه المذكرة، فله منا أسمى عبارات الاحترام والامتنان

كما أعبر عن عميق تقديري إلى كافة أساتذة قسم علم اجتماع التنظيم والعمل بكلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لما غرسوه فينا من قيم أكاديمية، وما زوّدونا به من معارف وأدوات علمية

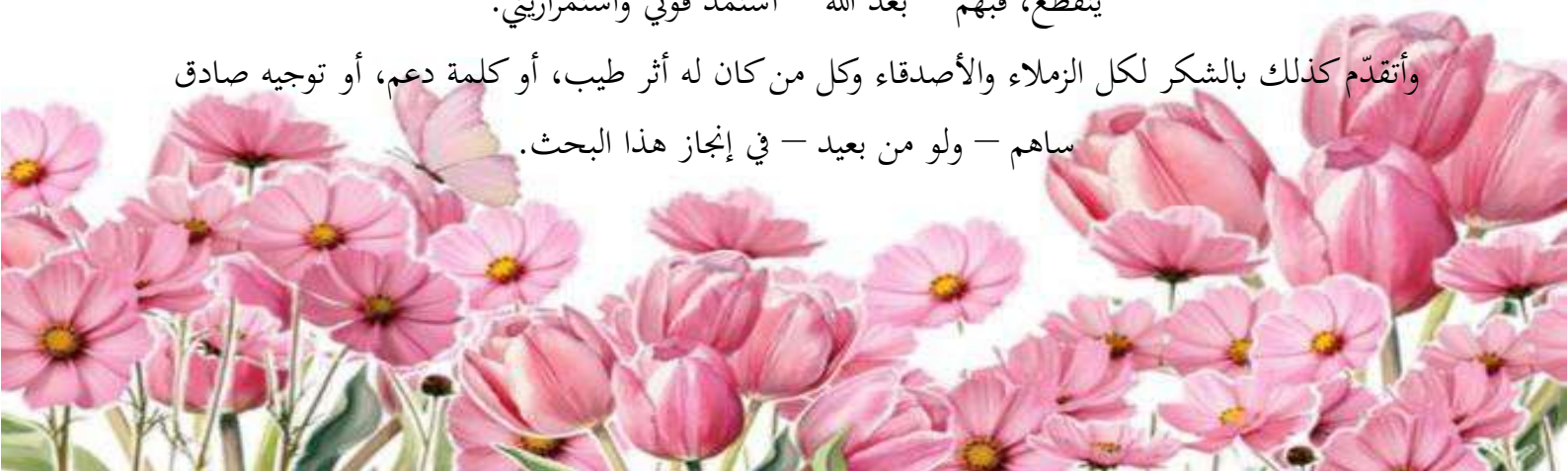
كانت أساساً متيناً لهذا العمل

ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر عائلتي العزيزة، التي كانت السند الثابت، والدعم اللامحدود، والدعاء الذي لا

ينقطع، فبهم — بعد الله — أستمّد قوتي واستمراريتي.

وأ تقدّم كذلك بالشكر لكل الزملاء والأصدقاء وكل من كان له أثر طيب، أو كلمة دعم، أو توجيه صادق

سأهم — ولو من بعيد — في إنجاز هذا البحث.



ملخص الدراسة

نظرا لأهمية موضوع تفويض السلطة في عملية تحسين الأداء الوظيفي، أصبح من أنجع الإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسات للوصول للأهداف المنشودة للمنظمة .

حيث تناولنا في هذه المذكرة موضوع "علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي لدى العاملين"، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين ببلدية حاسي خليفة، إحدى بلديات ولاية الوادي . وتأقي أهمية الموضوع من كونه يركز على تفويض السلطة كاستراتيجية تنظيمية حديثة وفعالة لتحسين جودة الأداء وزيادة فعالية المؤسسات، خاصة في إطار الجماعات المحلية.

تمحورت الدراسة حول إشكالية أساسية هي : إلى أي مدى يساهم تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية حاسي خليفة؟

وانبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتعلقة بمستوى التفويض، وطبيعته، وانعكاساته على سلوك الموظفين، ومدى إسهامه في تدريبهم وتحفيزهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 60 موظفًا إداريًا، من أصل 148 يمثلون مجتمع البحث . كما تم تحليل المعطيات باستخدام النسب المئوية والجداول التكرارية والدوائر النسبية.

حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أكدت غالبية الموظفين أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم في أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية، وفي اتخاذ القرار، وتشخيص المواقف، وجمع المعلومات، كما تساهم في تنمية الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتحفيز روح الانتماء.

تم تفسير هذه النتائج ضمن إطارين نظريين : نظرية فليب سلزنيك التي ترى أن التفويض يساهم في دمج الأنساق الفرعية في التنظيم ويعزز الضبط الداخلي؛ ونظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه التي توضح أن التفويض يمنح الفاعلين حرية نسبية في التفاعل التنظيمي، مما يحسن الأداء ويزيد الفعالية.

توصلنا من خلال هذه لدراسة لجملة من التوصيات ، أبرزها ضرورة إرساء ثقافة التفويض داخل المؤسسات المحلية، وتكوين الموظفين في مهارات التسيير وتحمل المسؤولية، وتطوير سياسات إدارية تدمج بين الرسمي وغير الرسمي بما يحقق الانسجام والمرونة.

وبالتالي، فقد أبرزت هذه الدراسة الدور الفعال لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي، وأكدت على أهميته كأداة من أدوات الحوكمة الإدارية في المؤسسات العمومي

Study Summary

The importance of the concept of delegation of authority in enhancing job performance, it has become one of the most effective strategies employed by organizations to achieve their desired objectives.

This study addresses the topic "The Relationship Between Delegation of Authority and Job Performance Among Employees" through a field investigation conducted on a sample of administrative staff at the Municipality of Hassi Khalifa, one of the municipalities of El Oued Province. The significance of the study stems from its focus on delegation as a modern and effective organizational strategy aimed at improving performance quality and increasing institutional effectiveness, particularly within the framework of local government.

The central research question revolves around:
To what extent does the delegation of authority contribute to enhancing job performance among employees of the Municipality of Hassi Khalifa?

From this main question, several sub-questions were derived, concerning the level and nature of delegation, its impact on employee behavior, and its role in training and motivating staff.

The study employed a descriptive-analytical approach as its methodological framework and utilized a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a purposive sample of 60 administrative employees out of a total population of 148. Data were analyzed using percentages, frequency tables, and pie charts.

The findings revealed a positive relationship between delegation of authority and improved job performance. The

majority of participants confirmed that delegated powers aid them in performing tasks more effectively, making decisions, diagnosing situations, and gathering information. Additionally, delegation was found to enhance self-confidence, autonomy, and a sense of belonging.

These results were interpreted within two theoretical frameworks:

Philip Selznick's theory, which suggests that delegation contributes to integrating sub-systems within an organization and reinforces internal control.

Michel Crozier's strategic analysis theory, which posits that delegation provides actors with relative freedom in organizational interaction, thereby improving performance and increasing effectiveness.

Based on the study's results, several recommendations were proposed, most notably:

The necessity of establishing a culture of delegation within
Training employees in management and responsibility-taking skills, and
Developing administrative policies that integrate formal and informal elements to ensure harmony and flexibility.

In conclusion, this study highlighted the effective role of delegation of authority in enhancing job performance and emphasized its importance as a key **tool of administrative governance** in public institutions.

فهرس المحتويات

IX	الإهداء
IX	الشكر والتقدير
IX	ملخص الدراسة باللغة العربية
IX	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
IX	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	تمهيد
4	المبحث الأول : الأساس النظري للموضوع
4	أولاً: تعريف تفويض السلطة
5	ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي
6	ثالثاً: تعريف البلدية
6	المبحث الثاني: العلاقة بين المتغيرات
6	– العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي
7	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية
7	أولاً: الدراسات السابقة
11	ثانياً: المقاربة النظرية
14	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
18	أولاً: تعريف بلدية حاسي خليفة
18	ثانياً: الطريقة
20	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
21	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
21	أولاً: تحليل بيانات الاستمارة
55	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
59	الخاتمة
61	قائمة المصادر المراجع
64	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	21
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	22
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	23
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	23
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	24
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض المعتمد في المؤسسة	25
07	يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة	26
08	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة الصلاحيات الممنوحة في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	27
09	يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة الصلاحيات الممنوحة في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	28
10	يوضح إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات المفوضة في عملية إتخاذ القرار	29
11	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة	30
12	يوضح إجابات المبحوثين حول دور التفويض في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد	31
13	يوضح إجابات المبحوثين على دور التفويض في عملية إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب	32
14	يوضح إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات الممنوحة في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات	33
15	يوضح إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل	34
16	يوضح إجابات المبحوثين حول الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض	35
17	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة	36
18	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة	37
19	يوضح إجابات المبحوثين العينة حول مساعدة التفويض في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة	38
20	يوضح إجابات المبحوثين حول دور التفويض في تغيير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئ إلى كونها مسؤولية بعد التفويض	39
21	يوضح إجابات المبحوثين حول حمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس	40
22	يوضح إجابات أفراد العينة حول تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في مرؤوسيه	41
23	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم	42
24	يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين	43
25	يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين	44
26	يوضح إجابات المبحوثين حول يساعد التفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود أكبر في العمل	45
27	يوضح إجابات المبحوثين حول التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيك للمؤسسة	46
28	يوضح إجابات المبحوثين حول جعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل	47
29	يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن	48
30	يوضح إجابات المبحوثين يساعد التفويض على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة	49
31	يوضح إجابات أفراد العينة حول التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة	50
32	يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض على أكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية	51
33	يوضح إجابات أفراد العينة حول يعمل التفويض على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار	52

53	إجابات أفراد العينة حول دور التفويض في عملية تحسين الأداء ووقته	34
----	---	----

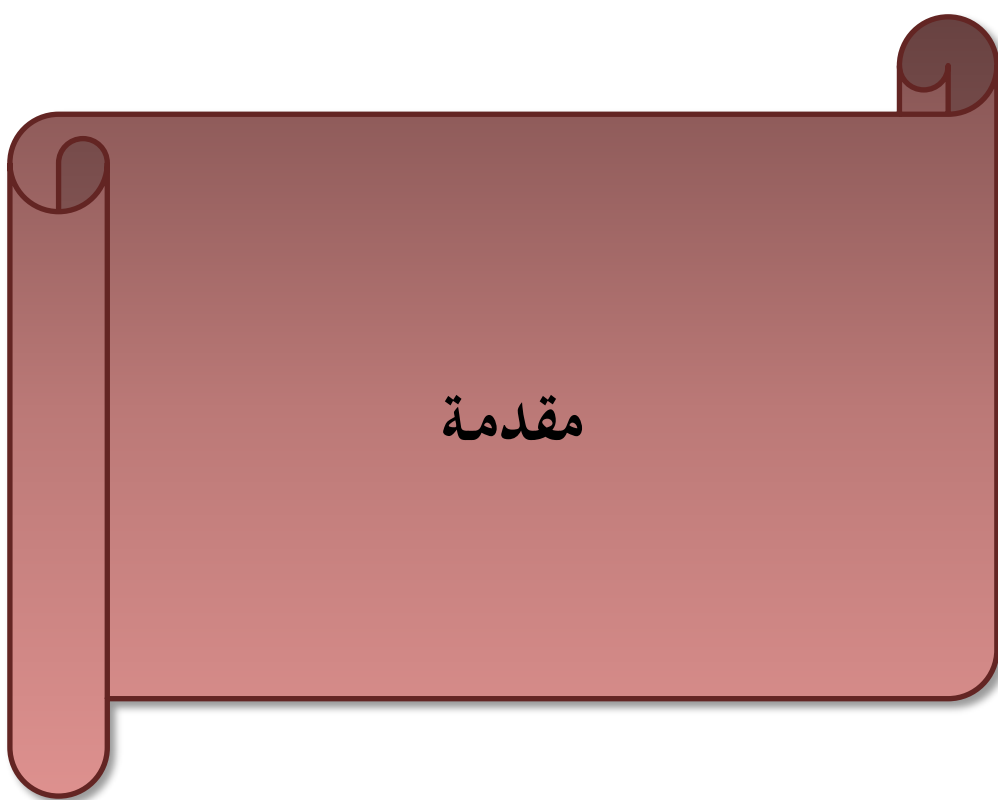
فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
21	توزيع العينة حسب الجنس	01
22	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02
23	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	03
24	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04
25	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية	05
26	توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض المعتمد	06
27	إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة	07
28	إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	08
29	إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	09
30	إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات المفوضة في عملية إتخاذ القرار	10
31	إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة	11
32	إجابات المبحوثين حول دور التفويض في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة	12
33	إجابات المبحوثين على دور التفويض في عملية إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب	13
34	إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات الممنوحة في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات	14
35	إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل	15
36	إجابات المبحوثين حول الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض	16
37	إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة	17
38	إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة	18
39	إجابات المبحوثين العينة حول مساعدة التفويض في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة	19
40	إجابات المبحوثين حول دور التفويض في تغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئ إلى كونها مسؤولية بعد التفويض	20
41	إجابات المبحوثين حول حمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس	21
42	إجابات أفراد العينة حول تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في مرؤوسيه	22
43	إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم	23
44	إجابات المبحوثين حول مساهمة التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين	24
45	إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين	25
46	إجابات المبحوثين حول يساعد التفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود أكبر في العمل	26
47	إجابات المبحوثين حول التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيك للمؤسسة	27
48	إجابات المبحوثين حول جعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل	28
49	إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن	29
50	إجابات المبحوثين يساعد التفويض على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة	30
51	إجابات أفراد العينة حول التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة	31
52	إجابات أفراد العينة حول مساعدة التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية	32

53	إجابات أفراد العينة حول يعمل التفويض على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار	33
54	إجابات أفراد العينة حول دور التفويض في عملية تحسين الأداء ووقته	34

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم
64	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	01
65	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	02
66	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	03
67	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	04
68	إستبيان محكم	05
71	مراسيم قانونية لعملية تفويض السلطة في القطاع المحلي	06
72	ترخيص ميداني	07
73	تفويض كتابي	08



مقدمة

من بين ما أنتجت الثورة الصناعية المنظمات في مجال العمل لتظهر في بدايتها على شكل وحدات صغيرة الحجم بوسائل وأهداف بسيطة، ظهرت باستغلالها للمورد البشري بدنيا وفكريا، وهذا بتبنيها مبدأ التنظيم وتحديد الأهداف، لتشهد بعد ذلك توسعا في مختلف نواحيها بغض النظر عن الحجم والأهداف والوسائل المستخدمة فأن إدخال الإستراتيجيات المناسبة ضروري لإدارة هذه المنظمات بشكل فعال لتصل الي ما يعرف بالمنظمات الضخمة ذات الأهداف واسعة النطاق معتمدة على أنماط تسيير حديثة

من منطلق هذا التوسع الذي شهدته هذه المنظمات جعل منها بنية مفتوحة تواجه تحديات واعدة على صعيدين الداخلي والخارجي، من أجل التكيف مع التطور والتقدم وهذا بفعل التطور الذي شهده المجال التكنولوجي ووسائل الاتصال من أجل دخول سوق العمل الذي تسوده روح المنافسة وصراع من أجل البقاء .

من هذا المبدأ سعت المنظمات لتبني أنجع الاستراتيجيات التنظيمية لتسيير الموارد البشرية وتحقيق الأداء المأمول والتأثير الإيجابي المتوقع، والتعرف على النقائص التي تحول دون ذلك، والتي من بينها محدودية السلطة أو مركزيتها، التي تعتبر كنقطة ضعف تمثل عائق للمنظمات في العملية التنظيمية. وهذا ما أدى بالمنظمات للبحث عن الاستراتيجية الأمثل للتخطي كل ما يقف عائق لتحقيق أهدافها المنشودة، حيث ظهر ما يعرف بتفويض السلطة كحل لهذه الأزمة.

1. الإشكالية :

حيث تسعى إدارة الجماعات المحلية العمومية اليوم كغيرها من الإدارات إلى تحسين مستوى أدائها من خلال تبني أساليب تسيير حديثة للاستغلال الأمثل للمورد البشري. كما ذكرنا سابقا التفويض من بين أنجع الأساليب الإدارية التي تساهم في توزيع المهام وتخفيف الضغط على المسؤولين، مع غرس روح المسؤولية والمبادرة في المرؤوسين. إلا أن هذه الاستراتيجية تواجه تحديات متعددة، متعلقة بطبيعة التنظيم الإداري، وثقافة العمل، ومدى جاهزية المرؤوسين لتحمل المسؤولية.

بناء على ذلك، تنبثق التساؤلات حول فاعلية تفويض السلطة داخل إدارات الجماعات المحلية، نخص بذلك على مستوى البلديات، ومدى تأثيره على الأداء الموظفين سواء من حيث الإنتاجية، الإلتزام، أو نوعية الخدمات

وعليه، ومن أجل دراسة هذا المتغير وإبراز أهميته فقد عُولج هذا الموضوع من خلال محاولة ربطه بأحد المتغيرات التي لها علاقة به وإبراز دوره وأهميته وتأثيره على الفرد والمؤسسة بشكل عام، اخترنا الأداء الوظيفي لما يحمله من معايير ومؤشرات تُستخدم لقياس فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة والحكم على مدى مواكبتها للتطورا لحاصل في مجال العمل ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها

المسطرة مسبقاً، هذه الدراسة بنيت على مُتغيّرين مُستقلّ تمثّل في تفويض السلطة والأداء الوظيفي كمتغيّر تابع، والتي حاولنا دراستها عن طريق تحديد مجموعة من المؤشرات القابلة للتحقق والقياس ميدانيًا.

ومما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يساهم تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية حاسي خليفة ؟
وتدرج تحت هذا العنوان (05) أسئلة فرعية هي كالتالي:

- 01- ماهو مستوى التفويض السلطة المعتمد داخل بلدية حاسي خليفة ؟
- 02- هل لتفويض السلطة دور في زيادة سرعة إتخاذ القرارات ؟
- 03- كيف يساهم تفويض السلطة في تحسين وسرعة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ؟
- 04- هل هناك دور لتفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية ؟
- 05- كيف يساهم تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية

2. فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

لتفويض السلطة علاقة بالأداء الوظيفي للعمال الإداريين ببلدية حاسي خليفة الوادي .

ب- الفرضيات الفرعية:

- 01- يساهم تفويض السلطة في تحسين وسرعة الاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة .
- 02- لتفويض السلطة دور في زيادة سرعة إتخاذ القرار
- 04- دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .
- 05- دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة .

3. أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

- 01- الاهتمام و الرغبة في دراسة موضوع تفويض السلطة وتوسع فيه بحكم الوظيفة.
- 02- إدراك الباحث لسهولة جمع المعلومات وتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية ،نتيجة معرفة الباحث لعدد العمال لتسهيل العملية البحث

- 03- التخصص العلمي ووجوب ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي و الميداني.
- 04- الرغبة في زيادة الرصيد العلمي و توظيف المهارات المعرفية في البحث العلمي.

ب- أسباب موضوعية:

- 01- محاولة رصد واقع دور عملية تفويض السلطة في بلدية حاسي خليفة .

02- تدعيم الدراسات حول موضوع تفويض السلطة و علاقته بالأداء الوظيفي على مستوى بلدية حاسي خليفة

3. أهداف و أهمية الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا لتعرف على المزايا الناجمة عن عملية تفويض السلطة للعاملين بالمنظمة واستكشاف الطرق والأساليب الهامة في عملية التفويض الصلاحيات والعوامل المؤثرة في هذه العملية وكيفية تطبيقها من قبل الرئيس على مرؤوسيه والاستجابة لشروطها وقواعدها والتعرف على مدى اهتمام العاملين به وتنفيذهم له ، وكيف يؤثر ذلك على أداءهم لوظائفهم اليومية وتمكينهم من تطبيق نتائج الدراسة لتحسين أداءهم وتفادي الأخطاء الشائع

ب- أهمية الدراسة:

تتجسد أهميته في إطار اهتمام بحثي للتعامل مع مفهوم تفويض السلطة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة والذي ينبغي ممارسته عند أغلب المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ، كما لها من فوائد عديدة لهم ومرؤوسيههم على حد سواء حيث يعد تفويض الصلاحيات أساسي للعمل الإداري وذلك لأن المدير لا يستطيع لوحده القيام بالأعمال المتعددة والمتشابكة بدرجة عالية خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمة متسعة وكبيرة

4. حدود البحث:

• المجال الجغرافي (المكاني):

تم إجراء الدراسة الميدانية للموضوع ببلدية حاسي خليفة -ولاية الوادي-

• المجال الزمني: اتخذ المجال الزمني للدراسة الحالية المنعونة بـ:

تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي بالبلدية (دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لبلدية حاسي خليفة الوادي) اتخذ 03 مراحل مرتبة كالتالي:

أ- المرحلة الأولى(الجانب النظري):

من 2025/04/01 إلى غاية 2025/04/10 عرفت هذه المرحلة في وضع الخطوط العريضة للدراسة من خلال تحديد مجال الدراسة و مجتمع الدراسة و العينة المناسبة و تحضير المراجع.

ب- المرحلة الثانية: من 2025/04/10 إلى غاية 2025/04/14 تمت في هذه المرحلة الأولى أخذ الترخيص للدراسة الميدانية الحالية مع الحوار و النقاش مع رئيس مصلحة المستخدمين

حول موضوع الدراسة والتعرف على عدد العمال الكلي وعدد العمال الإداريين الدائمين والمؤقتين ببلدية و الاستفادة من توجيهات رئيس مصلحة المستخدمين في التعامل مع عينة البحث و الأطراف الفاعلة الأخرى على مستوى البلدية .

ج- المرحلة الثالثة (الجانب التطبيقي): بتاريخ 2025/04/15 إلى غاية 20245/05/20 وتعتبر هذه المرحلة، المرحلة الميدانية أين تم فيها الانتهاء من الجانب النظري و مباشرة تحضير الاستبيان و توزيعه على عينة

البحث و بعد استلامه تم تفريغ البيانات التي يتضمنها و صولا لعملية تحليل و تفسير المعطيات ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

● المجال البشري:

تمثل في كل العاملين من (الطاقم الإداري) المفوضين بقرار إداري مكتوب أو شفوي ببلدية حاسي خليفة الوادي والمقدر عددهم بـ: (60) والذين يشغلون مناصب رئيس مصلحة ،رئيس مكتب، عون مكتب ، مستشارين ، متصرفين ،ملحق إداري ، من مجموع العدد الإجمالي لعمال بلدية حاسي خليفة (148) عامل.

5. منهج الدراسة:

يعد المنهج من الخطوات الأساسية في البحث العلمي و على الباحث أن يولي أهمية كبيرة في اختياره للمنهج المناسب لدراسته وذلك قصد الإلمام بكل عناصر الموضوع و جوانبه و للوصول إلى نتائج صادقة و موضوعية و دقيقة، وطبيعة الموضوع هي من تحدد المنهج المناسب للدراسة. ويعرف المنهج العلمي: "بأنه الأداة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف و محاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى و تعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاح (نظرية) وهي هدف كل بحث (علمي)"¹

كما يعرف المنهج العلمي: "بأنه الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل، و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"² وبما أن موضوع الدراسة حول تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ببلدية حاسي خليفة قد تم تحديد و اختيار "المنهج الوصفي" الذي يتناسب والدراسة الحالية إذ يمثل أحد أساليب التحليل، الذي يصف المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية: تدل كلمة منهج في المعنى الاشتقاقي الأصلي لها، على الطريق أو المسلك المؤدي إلى الغرض المطلوب.³

¹ طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص 23

² كمال شلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا، 2016، ص 27

³ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص3

وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Méthode"، وقد استعمل أفلاطون هذه الكلمة بمعنى البحث أو النظر في المعرفة، ويعرف المنهج أيضا بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، كما يعرف أيضا بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فلكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها، وطبيعة الخطوات يحددها ميدان الدراسة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم، ويكون المنهج ملائما إذا تم من خلاله انتهاج خطوات البحث العلمي، كما يمكن أن نعرف منهج البحث العلمي أيضا، على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، ونظرا لطبيعة موضوعنا وهو تفويض السلطة والاداء الوظيفي، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، والذي يهتم بوصف سمات الظاهرة وتحليلها، ويستخدم من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباطها بمشكلة الدراسة، وهو الذي يعد من أحد أشكال التحليل والتعبير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن تلك الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالإشكالية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة ثم تصويرها كميًا وتحليلها ووصفها قصد الإحاطة بها والخروج بنتائج تخص موضوع الدراسة، حيث سنقوم بوصف العلاقة القائمة بين تفويض السلطة والاداء الوظيفي للعاملين.¹

5. صعوبات الدراسة:

قد تواجه الباحث مجموعة عراقيل و صعوبات تختلف باختلاف الموضوع والبيئة المحيطة به وقد تكون نابعة أحيانا من الباحث في حد ذاته، وكأي عمل بحثي صادفت هذه الدراسة بعض الصعوبات خاصة في الجانب الميداني أين صعب استرجاع الاستثمارات الموزعة على عينة البحث، ورجع ذلك لغياب بعض العاملين المفوضين في عطل السنوية وآخرين منشغلين بمهامهم الموكلة لهم خارج البلدية، أين وجد الطالبان صعوبة في إعادة استرجاع جميع الاستبيانات، كذلك تم برمجة القيام بمقابلة مع رئيس البلدية تم إلغاءها، نظرا لانشغالاته الدائمة بالاجتماعات داخل البلدية وخروجه لمعاينات خارج البلدية.

6. هيكلية البحث: جاءت هذه الدراسة لتوضيح علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي للعاملين ببلدية حاسي خليفة الوادي، (دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لبلدية حاسي خليفة - الوادي -) حيث قسمت هذه الدراسة إلى فصلين:

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996، ص34

الفصل الأول: شمل الإطار العام وتمثل في الأدبيات النظرية و التطبيقية وتتضمن (03) مباحث فأما المبحث الأول فكان الأساس النظري للموضوع، و تم التطرق إلى تحديد مفاهيم الدراسة وهي: مفهوم تفويض السلطة والأداء الوظيفي وكذلك مفهوم البلدية ، والمبحث الثاني تم فيه التطرق إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة أي العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي ، و المبحث الثالث تضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة وتم فيه التطرق للدراسات السابقة ثم المقاربة النظرية.

والفصل الثاني: شمل الجانب الميداني(التطبيقي) للدراسة وقسم إلى مبحثين أما الأول: تضمن الطريقة أدوات الدراسة و المبحث الثاني تم فيه التطرق إلى عرض النتائج و مناقشتها بما فيها التحليل و التفسير



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

المبحث الاول: تحديد مفاهيم الدراسة

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال هذا الفصل عرض الأدبيات النظرية للدراسة (الأساس النظري للموضوع) وهذه الدراسة المعنونة بعلاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي ببلدية حاسي خليفة (دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لبلدية حاسي خليفة - الوادي-)، حيث تم تناول هذا الفصل تحديد مفاهيم الدراسة و التعريف الاصطلاحي و الإجرائي لهذه المفاهيم، كما تم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي تفويض السلطة كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع، و فيه أيضا تم عرض للدراسات السابقة مع التعقيب عليها، و في الأخير تناولت هذه الدراسة المقاربة النظرية ممثلة في أما الأولى فكانت النظرية فليب سلزنيك " والنظرية الثانية التحليل الاستراتيجي "ميشال كروزيه "

المبحث الأول: تحديد مفاهيم الدراسة

أولاً: مفهوم تفويض السلطة

1- مفهوم السلطة :

● لغة:

السلطة : باللغة الأجنبية (authority) فهي مشتقة من الفعل سلط وتعني القهر والسلطان العالي أو الجهة أو البرهان. فهي ذلك النمط من القيادة والإمارة البشرية النابعة من نظام شرعي تبنى عن الإكراه والإقناع في آن واحد فهي بمعنى القدرة والاستطاعة.¹

فهي قوة نظامية وشرعية في المجتمع معين مرتبطة بنسق الجماعة ويوافق عليها من جميع أفراد المجتمع.²

● اصطلاحاً:

✓ **تعريف زكي محمود هاشم :** يعرف السلطة على أنها الحق في تكليف أو في توجيه الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق أهداف وغايات محددة عن طريق إصدار القرارات إعطاء الأوامر الملزمة لهم فهو يعتبرها من اللوازم الرئيسة للمدير³

✓ ويعرفها سيمون (Simon) :

على أنها القوة على اتخاذ القرار التي تذهب تصرفات طرف آخر كما يمكن أن تعرف السلطة بأنه : الحق في التصرف أو توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

● التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج تعريف لسلطة على أنها الاستخدام الشرعي للقوة التي يمتلكها الرؤساء والمسؤولين بقرارات وزارية تخولهم لذلك - في اتخاذ القرارات - التي تحكم في تصرفات الآخرين وتمكنهم من ممارسة مسؤولياتهم وصلاحياتهم لتحقيق أهداف المنظمة

2- مفهوم التفويض:

● تفويض لغة : Delegation

" لفظ التفويض أشتق من لفظ " فوض " إليه الأمر " تفويضاً " رده إليه .⁵
ويقال فوض إليه الأمر ، أي صيره إليه وجعله الحاكم.⁶

● اصطلاحاً:

¹ ابن منظور، لسان العرب، بيروت ، دار صادر، ج6، ص343

² محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، مصر، ص32

³ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2005/2006، ص216

⁴ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص225

⁵ محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان ، 1971، ص514.

⁶ ابن منظور . لسان العرب ، المجلد الخامس ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص3485.

التفويض : هو عبارة عن إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهارته لخدمة التنظيم وهو عملية أساسية تهدف لتبرير قرار تعيين الموظف .¹

3- تفويض السلطة Delegation of Authority

✓ **تعريف علي شريف :** يعرف تفويض السلطة على أن العملية التي يقوم بها المدير من خلال إسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه²

حيث يؤكد سلزننيك أن عملية التفويض تعتبر كوسيلة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ، حيث يعتبر التفويض كأداة تسهل على المدير عملية الرقابة على الموظفين .³

على عكس تعريف علي شريف الذي لم يتناول هذا الجانب وأكتفى بشرح مبسط لعملية تفويض السلطة

✓ **تفويض السلطة :** يعرفها عثمان خليل وآخرون بأنها : " تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها ، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه "⁴

✓ **تفويض السلطة عند الياسري أكرم "** هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطها بتفويض السلطة ، وهو أمر نسبي بين مفهوم المركزية واللامركزية ، حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بكل مؤقت لبعض المرؤوسين .⁵

• تعريف الإجرائي :

يمثل تفويض السلطة الوسيلة أو الطريقة التي تمكن للمرؤوس المفوض العمل واتخاذ بعض القرارات لضمان سيورة العمل وتخفيف العبء عن المسؤولين داخل المنظمة، وذلك بإسناد المسؤول إلى مرؤوسيه بعض صلاحيات أو مهمات معينة ، ويكون ذلك بقرار إداري مكتوب أو شفوي أو كلاهما ويتبع ذلك أثر مالي في غالبية المنظمات

ثانياً: مفهوم الاداء الوظيفي job performance

1-تعريف الاداء

✓ يعرفه أحمد زكي بدوي : " الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلي شخص أو مجموعة للقيام به " ¹

¹ دة إبراهيم عبد الباري وآخرون :الإدارة الحديثة ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ،الأردن

² علي شريف ،مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية للنشر ،مصر ،2001،ص268.

³ فليب سلزننيك ،القيادة في الإدارة :تفسير سوسيولوجي نيويورك 1957،ص45

⁴ عثمان خليل وآخرون :التنظيم الإداري في الدول العربية ،مطبوعات جامعة الدول العربية ، القاهرة ، مصر ،1998،ص11.

⁵ محمد قاسم القويطي : السلوك التنظيمي ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2009،ص241

- ✓ يعرفه الخزامي بأنه " سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون " ²
- ✓ وقد عرفه هاينز بأن الأداء " عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " .

● مفهوم الأداء إجرائيا :

هو ذلك الجهد المبذول من قبل العاملين داخل المنظمة يحدث نتيجة لاستجابة الفاعلين لأوامر الرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الإنتاجي

2. مفهوم الاداء الوظيفي:

- ✓ يعرفه سلطان بأنه : "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " ³
- ✓ يعرفه العريان وعسكر " الأداء الوظيفي بأنه " تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته " ⁴
- ✓ تعريف محمد رواية " يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة " ⁵

● تعريف الإجرائي :

الأداء الوظيفي : وهو تلك النشاطات والمجهودات المبذولة المنظمة والمخططة لإنجاز جملة من المهامات والواجبات المسندة على عاتق الفاعلين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة لتنظيم .

ثالثا : تعريف البلدية :

جزءا من التنظيم الإداري للدولة ، هي وحدة إدارية محلية ، حيث تعد من أشكال الحكم المحلي فهي تمارس صلاحياتها داخل نطاق جغرافي تهتم بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين التابعين لها وبهذا فهي تمثل الركيزة الأساسية في التنظيم الحياة العامة داخل الدولة . ⁵

المبحث الثاني : العلاقة بين متغيرات الدراسة

● العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

¹ بوعيط جلال الدين ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009، ص 72

² حمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤته ، 2008، ص 27-28.

³ أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008، ص 33

⁴ قرياش وهيبه مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع المستوى الأداء الوظيفي ، مجلة مخبر العلوم ، العدد الثاني جوان ، جامعة الجزائر ، ص 14

⁵ الزيات أحمد ، الحكم المحلي والتنمية المستدامة ، القاهرة ، دار الفكر ، 2015

بإتساع المؤسسات وتطور بيئة العمل أدى ذلك لحدوث تغيرات دائمة داخل المنظمات خاصة الساحة الإدارية ، ولتجنب العوائق الإدارية ولتنمية وتعزيز روح المبادرة ضرورة لتحسين الأداء التنظيمي أصبح تفويض السلطة من الإستراتيجيات المهمة التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفاعلية التنظيمية¹ . إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي ، إذ أن التفويض الفعال يعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرار ، ويرفع من معنوياتهم وينمي حس المسؤولية لديهم . كما يساهم في إكتشاف الطاقات الكامنة وتحفيز روح المبادرة ، مما يؤدي إلى رفع جودة والكفاءة المهنية . غير أن غياب تخطيط الجيد لعملية التفويض أو غموض الصلاحيات قد يؤدي إلى نتائج عكسية كتداخل المهام وضعف التنسيق وتدني مستوى الأداء العاملين².

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

للدراستات السابقة أهمية كبيرة في مجال البحث العلمي فهي عامل أساسي في توجيه الباحث نحو تصور فكري لأي عمل بحثي، كما أنها تساعد الباحث في تصميم خطة للبحث و تفيده في الإلمام بعدديد الجوانب المنهجية الأخرى التي يحتاجها الباحث، و كما جرى الحال في دراستنا و الموسومة بعنوان: **علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي** ، و كأى دراسة أخرى اعتمد الطالبان الباحثان في هذه الدراسة على جملة من الدراسات السابقة نذكر منها:

أولاً: الدراسات السابقة

01-الدراسة الأولى:

- عنوان الدراسة: "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " .

- نوع الدراسة:رسالة ماجستير تخصص: العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، كلية العلوم الإدارية ، 2003.

-اسم ولقب الباحث:مُحَمَّد بن عبد الله العثمان .

-المنهج المتبع: المنهج الوصفي

-عينة الدراسة: العينة عشوائية ممثلة في 668 ضابطا بنسبة 50% من العدد الإجمالي.

-أداة البحث: — الإستمارة الأستبانة .

-تساؤلات الدراسة:

- ماهي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض ؟

- ماهي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى الشرطة منطقة الرياض؟

¹ فاطمة الزهراء بولرباح ، دور تفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الإقتصاد الجديد ،الجزائر، 2022 .

² بن صامم فاطمة الزهراء ،"تفويض السلطة وأثره على الأداء الوظيفي "،دراسة حالة بمديرية الصحة بولاية الجلفة ،مذكرة متاجستير ،جامعة زيان عاشور بالجلفة .

- ماهي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- نتائج الدراسة:

- توصلت مُحمد بن عبد الله العثمان في دراسته إلى النتائج التالية :
- من فوائد تفويض السلطة في تطوير المرونة لدى عمل الشرطي منها وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال عند غياب القائد الإداري .
- من معوقات تفويض السلطة منها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ في السلطة والمسؤولية .
- أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين لأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز .¹

02-الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: " تفويض السلطة والأداء " .
- نوع الدراسة:رسالة ماجستير ، موسم 2007/2006 دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP جامعة سكيكدة الجزائر ،
- اسم ولقب الباحث: إدريس خطابي .
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتضمن 200 موظف موزعين على 08 مديريات وقد تم أخذ 40 موظف من العدد الكلي بنسبة 20%
- أداة البحث: الملاحظة بدون مشاركة - الاستمارة - المقابلة .
- تساؤلات الدراسة:
- ✓ ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وبزيادة أداء الفرد ؟
- ✓ هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء ؟
- ✓ ماهي عوائق تفويض السلطة ؟
- ✓ ماهي المبادئ التي تستند عليها التفويض في السلطة ؟
- ✓ إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفاعلية والولاء للمؤسسة ؟
- نتائج الدراسة:
- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء .

¹ مُحمد بن عبد الله العثمان ،تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء في أجهزة شرطة الرياض، مذكرة ماجستير ،علوم إدارية ،جامعة نايف السعودية ،2003.

- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية .
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين .
- الزيادة في سرعه اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى رفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه .
- أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض إليه قصد تحقيق التوازن ولاستقرار التنظيمي¹.

03 - الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: " تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية "
- نوع الدراسة:مذكرة ماستر ، 2019-2020، " دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الضخ مكرر المرارة جامعة ولاية الوادي .
- اسم ولقب الباحث: هباز ضياء الدين .
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة القصدية (العمدية) وتم تحديد كل من : الموظفين الإداريين،
- أداة البحث: الاستبيان بشكل أساسي، و الاستعانة بالمقابلة، و الملاحظة.
- تساؤلات الدراسة:

✓ ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ؟

✓ ما هو دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية ؟

-نتائج الدراسة: توصلت الباحثان إلى مجموعة من النتائج هي:

- 1-أن التدريب يلعب دورا فعالا في تفويض السلطة .
- 2-دور المدير في الحث على العمل وفق سياقات المنظمة وتشجيع الأفراد
- 3-دور القيادة في تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين من خلال تشجيع الابتكار والإبداع².

- التعقيب على الدراسات السابقة

1- التعقيب على الدراسة الأولى:

تناولت الدراسة الأولى للباحث محمد بن عبد الله العثمان التعرف على تفويض السلطة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة وصفية لمركز الشرطة بمنطقة الرياض ، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي بإمكانها إفادة البحوث العلمية من خلال دراستها .

¹ إدريس خطابي، "تفويض السلطة والأداء"، رسالة ماجستير، موسم 2006/2007، دراسة ميدانية بمقر شركة الوطنية للبيئة وكيمياء ، سكيكدة الجزائر

² نقيل أمباركة ورقاب فايزة " تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد " ،مذكرة ماستر ،موسم 2016/2017،دراسة ميدانية ببلدية حاسي بيج بالجللفة .

- **نقاط التشابه:** من بينها أن كلتا الدراستين استخدمت المنهج الوصفي وربط المتغير تفويض السلطة بالأداء الوظيفي . كما تشابهت مع دراستنا في استخدام استمارة الاستبانة في جمع المعلومات من المبحوثين كما تشابهت إلى حد بعيد الفرضيات المقدمة لدراسة.
 - **نقاط الاختلاف:** فتمثلت في مجتمع الدراسة حيث يتمثل في دراستنا العمال الإداريين في البلدية أما هذه الدراسة مجموعة من ضباط الشرطة لمنطقة الرياض ، كذلك الاختلاف ظاهر في المتغير التابع حيث أن الباحث ركز على أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ، أما دراستنا فكانت تدرس علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي ، وكذلك الاختلاف في استخدام العينة إذ استخدم في هذه الدراسة العينة العشوائية أما دراستنا الحالية استخدمت العينة القصدية.
- و تمت الاستفادة من دراسة محمد بن عبد الله العثمان في بناء الإطار المنهجي للدراسة الحالية والمساعدة في صياغة جزء من الاشكالية مع الإجابة عن مختلف الأسئلة المرتبطة بعلاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي السائدة

2- التعقيب على الدراسة الثانية:

- توصلت الدراسة الثانية لإدريس خطابي بعنوان تفويض السلطة والأداء ، لمجموعة من النتائج المهمة و التي من شأنها تقديم إفادة للبحوث العلمية في المجال التنظيم المؤسسي من خلال الدراسة التي تمت بمقر الشركة الوطنية للبيتروكيمياء ، إذ هناك نقاط تشابه و اختلاف مع دراستنا تمثل في:
- **نقاط التشابه:** أن الدراستين عالجتا نفس المتغيرات ألا وهو تفويض السلطة والأداء الوظيفي لمعرفة العلاقة والأثر الذي تحدثه عملية تفويض السلطة على أداء الوظيفي بالمنظمة ، كما تشابهت مع دراستنا في تساؤلات الدراسة وذلك يرجع للتشابه في المتغير المستقل مع الدراسة الحالية أي متغير تفويض السلطة والمتغير التابع الأداء الوظيفي .
 - **نقاط الاختلاف:** الاختلاف في استخدام أداة البحث حيث استخدم إدريس خطابي الملاحظة والمقابلة وإضافة الاستبانة ، أما دراستنا الحالية فقد استخدمنا أداة الاستبانة ، إضافة للاختلاف في العينة فكان استخدام العينة بطريقة عشوائية للباحث إدريس خطابي على اختلاف الدراسة الحالية في استخدام العينة القصدية العمدية .
- و ككل دراسة لها أهمية، فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء تصور أولي في طرح الإشكالية، و الإلمام بكافة جوانبها مع الاستفادة منها في طريقة إعداد محاور الاستبيان وأسئلته.

3- التعقيب على الدراسة الثالثة:

- انتهت الدراسة الثالثة المعنونة ب: " تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية " هباز ضياء الدين ، دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الضخ مكرر 1 المرارة جامعة ولاية الوادي .

من النتائج تؤكد الدور الايجابي لتفويض السلطة لتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم تحقيق الفاعلية تنظيمية ، و كغيرها من الدراسات السابقة تعتبر هذه الدراسة مرجع مفيد للباحثين في استقصاء المعلومات و توظيفها بما يخدم البحث العلمي، كما تشابهت مع دراستنا في نقاط واختلفت معها في أخرى وهي:

● **نقاط التشابه:** المنهج المستخدم ويعني ذلك أن دراسة الباحثة استخدمت المنهج الوصفي وهذا ما ينطبق على دراستنا، و التطابق أيضا في اختيار العينة القصدية حيث اختارت الباحثة لموظفين الإداريين كما تم في دراستنا الحالية ، وفي الأداة المستخدمة الاستبانة مع إضافة الباحث خلال دراستها مستعينة بالمقابلة والملاحظة حيث تناولنا نفس المتغير المستقل ألا وهو تفويض السلطة والمتغير التابع الأداء

● **نقاط الاختلاف:** الاختلاف الأبرز تمثل في صياغة الإشكالية والفرضيات مع استخدامها للمقابلة كأداة إضافية لتجميع البيانات البحث و قد ساعدتنا هذه الدراسة في إعداد وصياغة الإشكالية دراستنا بحكم التقارب الكبير في المتغيرات، وكذلك في المراجع المستعملة في الدراسة و أسئلة الاستبيان خاصة فيما يتعلق بمحور دور التفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية .

ثانيا : المقاربات النظرية

1- تعريف النظرية : " تعني النظرية في الدراسات الانسانية التصورات أو الفروض التي توضح الظواهر الاجتماعية و الإعلامية و التي تأثرت بالتجارب و الأحداث و المذاهب الفكرية و البحوث العلمية التطبيقية، و هي مجموعة من المفاهيم و التعريفات و الافتراضات تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة، بهدف تفسيرها و التنبؤ بها مستقبلا" ¹

1-1- نظرية فليب سلزنيك لتفويض السلطة : يرى سلزنيك أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم ، وهذا راجع لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها ، إلا ان هذا المنطلق يؤدي إلى إنحراف أهداف العامة للتنظيم ، وذلك بسبب توجه الفاعلين لتحقيق اهدافهم الخاصة باعتبارها غايات في حد ذاتها ، وهذا يحتاج إلى ضرورة إستعادة مركزية الضبط والإدارة حث ركز " فليب سلزنيك " على رقابة فهو يعتبرها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من المديرين مما يدعوه إلى تفويض السلطة وصلاحيات لمساعديه سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة. ²

¹ عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 9
² إبراهيم لطفي طلعت : علم إجماع التنظيم ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص 159.

وفي هذا الصدد يقول سلزنيك بأن التنظيم يواجه دائما و باستمرار مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى مستويات الرئاسة والتوجيه، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ويترتب على هذا التفويض بعض النتائج من أهمها - زيادة فرصة التدريب على التخصص - اكتساب الخبرة في ميادين محددة .

ويضيف سيلزنيك إلى أن سعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات ولكنه يسهم في ظهور أيديولوجيات خاصة بالأقسام الفرعية تسعى من خلالها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بخلق تجانس وانسجام بين هذه الأيديولوجيات الخاصة والأيديولوجيات العامة التي يسير التنظيم وفقا لها، وحينها يزداد استيعاب الأعضاء للأهداف الفرعية التي تسعى الأقسام الفرعية إلى تحقيقها . وفي هذا الصدد قدم لنا "سلزنيك" نموذجا فكريا صاغ فيه الجوانب الوظيفية واللاوظيفية في عملية تفويض السلطة وتتمثل في :

الجوانب الوظيفية لتفويض السلطة :

* مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار .

* التقليل من احتمال حدوث خلل وروتين لدى العمال .

* تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية التي يؤدي تقاسمها وتوزيعها إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم .

2- الجوانب السلبية أو اللاوظيفية لتفويض السلطة: وقد وضعها "سلزنيك" في العناصر التالية :

✓ تعدد مراكز القرار الذي يؤدي إلى تخلي عن مبدأ تحمل المسؤولية .

✓ كثرة مستويات التنظيمية

✓ بروز أيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق صراع .

✓ استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية

1-2 نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه :

هي مقارنة سوسيولوجية لفهم التنظيمات وسلوك الفاعلين ظهرت بفعل الأبحاث التي قام بها العالم الإجتماعي الفرنسي "ميشال كروزيه" حول الإدارات والمؤسسات ضمن المدرسة الفرنسية في علم إجتماع التنظيم والعمل خلال تسعينات جاءت كنقد لنموذج البيروقراطي . حيث تقوم على فكرة أن تنظيم ليس بنية جامدة بل شبكة من العلاقات الدينامكية التي تحكمها الإستراتيجيات الفاعلين ، ومتغير فقط من جهة إذ أستطاع الإرتكاز على المناورات التي تمكنه من إدماج إستراتيجيات فاعلة من جهة أخرى تضمن الاستقلالية كأفراد متعاونين ¹.

¹ مايدي زينب ، محاضرة المداخل النظرية لدراسة السلطة في تنظيم ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة 2، 2018، ص 10-11.

● المبادئ الأساسية لنظرية التحليل الإستراتيجي :

- أ- إختيار الأهداف: لا يقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم ، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع الأهداف التنظيم .
- ب- الحرية النسبية للمرؤوسين : يحتفظ كل فاعل في المنظمة بإمكانية تدخل مستقلة يستعملها بصفة متباينة ، زلا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعلين .
- ج- العقلانية المحدودة : بما أن الفرد يتمتعون بحرية نسبية داخل التنظيم فإن سلوكهم يقوم على استراتيجية عقلانية لكنها محدودة بشروط التنظيم .الوقت والإمكانات ، إضافة استراتيجيات الفاعلين الآخرين التي تمنع الفاعل من الوصول إلى ما يصبو إليه بالمقابل يمكن أن يجد ما يختار منها ما يحقق له أكبر قدر من الرضا وتقليل من الخسارة.¹
- من خلال هذه المسلمات نجد تحليل الإستراتيجي يركز أيضا على التفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار وضعيات ملموسة تخلقها قدرة كل طرف على جعل الأطراف الأخرى غير قادرة على توقع بسلوكه .

¹ عبد القادر خريش ،التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه ،مجلة جامعة دمشق ،دمشق ،2011، ص 578.

خلاصة الفصل:

بعد طرح إشكالية الدراسة وعرض أسباب دراسة الموضوع و أهداف و أهمية هذا البحث جاء الفصل الأول الذي يحتوي الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة وهو : تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي ، حيث تم فيه تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إصطلاحا و اجرائيا، بداية بتفويض السلطة إذ يعتبر الوسيلة أو الطريقة التي تمكن للمرؤوس المفوض العمل وإتخاذ بعض القرارات لضمان سيورة العمل وتخفيف العبئ عن المسؤولين داخل المنظمة، وذلك بإسناد المسؤول إلى مرؤوسيه بعض صلاحيات أو مهمات معينة ، ويكون ذلك بقرار إداري مكتوب أو شفوي أو كلاهما ويتبع ذلك أثر مالي في غالبية المنظمات . وكذا مفهوم الأداء الوظيفي وهو: تلك النشاطات والمجهودات المبذولة المنظمة والمخططة لإنجاز جملة من المهامات والواجبات المسندة على عاتق الفاعلين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة لتنظيم .، أيضا تم عرض مفهوم البلدية. هي وحدة إدارية محلية , جزءا من التنظيم الإداري للدولة ، حيث تعد من بين أشكال الحكم المحلي فهي تمارس صلاحياتها داخل نطاق جغرافي تهتم بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين التابعين لها وبهذا فهي تمثل الركيزة الأساسية في التنظيم الحياة العامة داخل الدولة . وفي هذا الفصل تم تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي تفويض السلطة والأداء الوظيفي ، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي ، إذ أن التفويض الفعال يعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرار ، ويرفع من معنوياتهم وينمي حس المسؤولية لديهم . كما يساهم في إكتشاف الطاقات الكامنة وتحفيز روح المبادرة ، مما يؤدي إلى رفع جودة والكفاءة المهنية ، و إظهار نقاط الاستفادة منها و النقطة الأخيرة في هذا الفصل تناولت المقاربة النظرية (لفليب سلزنيك) و(ميشال كروزيه نظرية التحليل الإستراتيجي)، وبهذا يكون هذا الفصل بمثابة البوابة للطلالين في الإلمام بالخطوط العريضة الأساسية للمنهجية في إكمال هذه الدراسة، باتباع أسس المنهج العلمي، حتى يتم التحقق من فرضيات الدراسة و بلوغ أهداف البحث مع الوصول لنتائج موضوعية و صادقة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الاول: الطريقة والادوات

أولاً: تعريف ببلدية حاسي خليفة الوادي

ثانياً: الطريقة:

-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

-تحديد المتغيرات وطرق قياسها

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

-أدوات جمع البيانات

-الادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة

-البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

أولاً: تحليل بيانات الاستمارة

-عرض النتائج

-استخدام الوسائل التوضيحية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

-تحليل تفسير المعطيات

-ربط النتائج بالفرضيات

-التوصل إلى الاستنتاجات والحلول

تمهيد:

ليصل الباحث إلى نتائج صادقة وملائمة للواقع عليه الاهتمام بكل خطوات البحث العلمي، و أن لا يهتم بمرحلة دون الأخرى ، و من خطوات البحث العلمي، الجانب التطبيقي أو الميداني و الذي يعتبر بمثابة المخبر للباحث حتى يتمكن من التحكم في الظاهرة محل الدراسة، فبعد عرض الجانب النظري الذي تناول إشكالية الدراسة و فرضياتها، و أهدافها و أهميتها، وتحديد مفاهيمها و متغيراتها، جاء الفصل الثاني و المكمل لهذه الدراسة وهو الجانب الميداني و الذي تناول مبحثين هما:

المبحث الأول: تم فيه تقديم لمؤسسة الدراسة (بلدية حاسي خليفة) ثم عرض الطريقة والتي تمثلت في مجتمع و عينة الدراسة و تحديد المتغيرات، و أدوات جمع البيانات و الطرق و الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.

المبحث الثاني: تناول النتائج و مناقشتها أين تم فيها عرض الجداول الخاصة بالمعطيات و الكشف عن نتائج تحليل و تفسير ما توصلنا إليه من هذه الدراسة، ومحاولة ربط النتائج بالفرضيات المقترحة للدراسة للخروج باستنتاج عام و اقتراح حلول و توصيات في نهاية الفصل.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

أولاً: تعريف ببلدية حاسي خليفة الوادي:

تُعد بلدية حاسي خليفة تابعة إداريا لولاية الوادي من البلديات النشطة على المستوى المحلي حيث تلعب دورا محوريا، في تسيير الشؤون الادارية والخدماتية لسكان المنطقة. وتتميز هذه المؤسسة بطابعها الاداري العمومي، وباحتوائها على عدة مصالح حيوية مثل مصلحة الشؤون العامة، الحالة المدنية، الشؤون الاجتماعية، الموارد البشرية وغيرها.

تعتبر بلدية حاسي خليفة إحدى بلديات ولاية الوادي، تقع في الجنوب الشرقي لجزائر، وتمثل وحدة إدارية محلية ذات طابع حضري تأسست في اطار التقسيم الاداري لسنة 1984، تدار من قبل المجلس الشعبي البلدي يرأسها حاليا الرئيس "غريسي كمال" وتتميز بنشاطها الاداري والاجتماعي المتنوع، مما جعلها ميدانا مناسباً لاختيارها ميدان الدراسة .

*المهام الأساسية للمؤسسة :

- تقديم خدمات العمومية المحلية : وثائق إدارية تصاريح ، نظافة ، تخطيط عمراني .

- تطوير وتنظيم الأنشطة الاقتصادية المحلية

- تسيير موارد البشرية والإدارية

- التنسيق مع الهيئات الولائية والقطاعات الوزارية

*الهيكل الإداري والتنظيمي :

- الهيئة المنتخبة : المجلس الشعبي البلدي

- الهيئة التنفيذية :رئيس المجلس الشعبي البلدي

- المصالح الإدارية والتقنية : مصلحة الشؤون العامة ، مصلحة العمران ، مصلحة النظافة ، مصلحة الفلاحة مصلحة الشؤون الاجتماعية .

وقد تم اختيار بلدية حاسي خليفة كمجال للدراسة الميدانية لمذكرة الماستر المعنونة : "علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي"، نظراً لخصوصية بيئة العمل فيها، وارتباطها المباشر بموضوع البحث، كما أن الباحث يشغل وظيفة داخل هذه المؤسسة، مما مكنه من الاحتكاك اليومي بالواقع الإداري، وملاحظة سير العمليات التنظيمية وأساليب تفويض السلطة.

ثانيا: الطريقة

1- مجتمع الدراسة:

على الباحث أن يعرف مجتمع البحث الذي يريد دراسته و معالجته، و أن يوضح الطرق المستعملة في تحديده و هذا بغرض فحصه بواقعية و موضوعية حتى يكون البحث مقبولا و قابلا للتنفيذ في أرض الواقع.

حسب موريس أنجرس فإن مجتمع البحث : " هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، و مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث " ¹.

وقد تمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في العاملين الإداريين المنتمين لبلدية حاسي خليفة بالوادي (148) موظفا.

2- عينة الدراسة:

دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا و جهدا شاقا و تكاليف مادية مرتفعة، و يكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث بحيث تحقق أهداف البحث و تساعد على إنجاز مهمته.

فالعينة هي: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلا دقيقا " ².

تحديد العينة: والعينة المختارة لهذه الدراسة هي العينة القصدية العمدية بحيث تم تحديد فئة من مجتمع الدراسة الكلي وهم: العمال الإداريين سبق تفويضهم شفويا أو كتابيا بقرار إداري و مجموعهم 60 عامل و عاملة من عدد مفردات المجتمع الأصلي و البالغ عدده 148 مفردة.

وتعرف العينة القصدية : "بأنها عينة يتم إختيارها بشكل غير عشوائي ، حيث يختار الباحث الأفراد بناء على معايير محددة تتوافق مع أهداف الدراسة ،مثل إمتلاكهم لخبرة أو صلة بموضوع البحث " ³. عينة البحث تمثلت في 60 مفردة والمقدرة نسبتها 40.54% من مجتمع الدراسة الأصلي أي 148 عامل

3- تحديد متغيرات الدراسة:

من العناصر المنهجية التي يجب على الباحث فهمها، يأتي المتغير البحثي الذي هو خاصية مقاسة أو عشوائية تختلف باختلاف العناصر، وهو الظاهرة أو الحالة التي تأخذ عدة قيم مختلفة كما يعرف المتغير

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 298

² عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012، ص 122

³ نفس المرجع، ص 124

في البحث : " بأنه مجموعة خصائص الأشياء و صفاتها أو أي حالة في البحث العلمي قد تتغير كمياً، أو نوعياً".¹

ومن المصطلحات الشائعة في مختلف الدراسات مصطلحي: "المتغير المستقل" و "المتغير التابع"، والمتغيرات المستقلة هي متغيرات يدرسها الباحث لكي يقوم تأثيرها على واحد أو أكثر من المتغيرات، ويسمى المتغير الذي سوف يؤثر فيه المتغير المستقل بالمتغير التابع أو الناتج، وتعتمد طبيعة المتغير التابع على ما يحدثه المتغير المستقل فيه من تأثيرات و طريقة حدوث هذه التغيرات² وتمثلت متغيرات الدراسة في:

✓ المتغير المستقل: تفويض السلطة

✓ المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

من الضروري على كل باحث أن يكون على علم بوسائل و أدوات البحث و أنواعها حتى يختار ما يناسب بحثه وأن يكون عارفاً لخصائصها و يتقن مهارة تصميم و استخدام هذه الوسائل، حتى تزيد من مصداقية الدراسة و ترفع مستوى الثقة لدى الباحث، ومن بين هذه الأدوات في جمع البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة الاستبيان.

* الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد الوسائل المستخدمة للحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم و دوافعهم أو معتقداتهم ، وهو اقتصادي في الجهد و الوقت مقارنة بأدوات أخرى كالمقابلة و الملاحظة. والاستبيان مؤلف من استمارة بها مجموعة الفقرات المصاغة صياغة إستفهامية أو خبرية، تقدم لكل مشارك في العينة المدروسة بغرض الإجابة عنها لوحده دون مساعدة و تدخل أحد أو استشارته.³

وتم تصميم هذا الاستبيان وصياغة أسئلته بعد وضع محاوره الأساسية، وذلك بعد الاطلاع على نماذج لاستمارات استبيان من دراسات سابقة تم عرضها مشابحة نوعاً ما لهذه الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في بناء الاستبيان وإعطائه الصورة الأخيرة التي تخدم الدراسة، وبعد ذلك تم عرضه على أساتذة لتحكيمه.

وتم تحكيم الاستبيان وتصحيحه بعد الاطلاع عليه من طرف :

– الدكتورة: إبتسام بنين أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس جامعة الوادي.

– الدكتورة: لمياء بويدي أستاذ محاضر أ تخصص علم الاجتماع التربية جامعة الوادي.

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 79

² صلاح مراد ، فوزية هادي، طرائق البحث العلمي تصميماتها و إجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 72

³ سيف الاسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الانسانية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2009، ص 88

وقد احتوى الاستبيان الذي تم تصميمه والمخصص لهذه الدراسة، احتوى على (34) بنداً تم توزيعها على خمسة محاور رئيسية وهي:

1- المحور الأول : البيانات الشخصية: تضمن متغير الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، نوع التفويض المعتمد .

2- المحور الثاني : دور تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات.

3- المحور الثالث: دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .

4- المحور الرابع: دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة .

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

في تحليل البيانات يستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على الجداول التكرارية والدوائر النسبية كأسلوب لمعالجة البيانات، وتم اختيار النسبة المئوية وفق المعادلة الموضحة كالتالي:

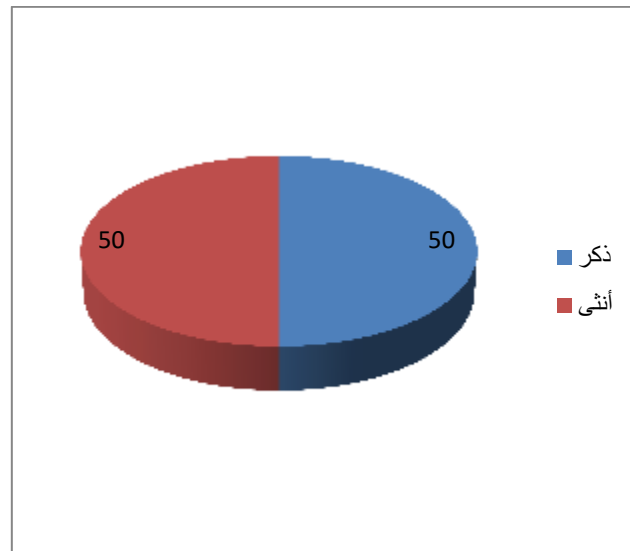
$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الأفراد} / \text{التكرارات}}{100} \times 100$$

المبحث الثاني : نتائج والمناقشة

-أولاً: تحليل بيانات الاستمارة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	30	50 %
أنثى	30	50 %
المجموع	60	100 %

الجدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

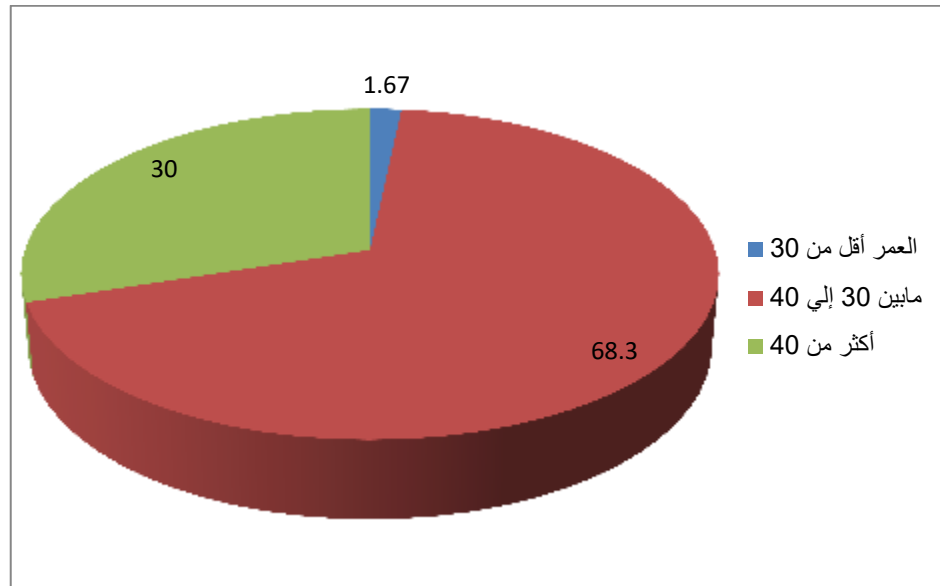


شكل رقم 01 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن عدد الذكور يساوي عدد الإناث، حيث أن نسبة الإناث بلغت 50%، في حين نسبة الذكور بلغت 50%، وقد يرجع هذا لاختيار الباحثان لنوع العينة القصدية لتحقيق التوازن العددي . وقد جاء هذا التوزيع بناء على اعتبارات بحثية تهدف لتسهيل دراسة المتغيرين .

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	01	1.67 %
ما بين 30 إلى 40	41	68.3 %
أكبر من 40	18	30 %
المجموع	60	100 %

الجدول 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر



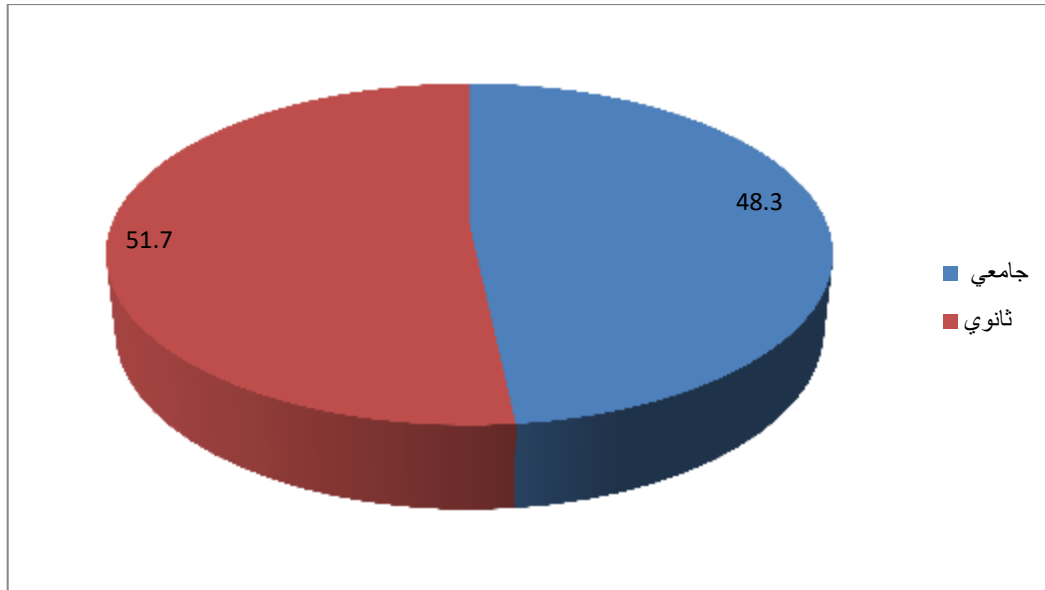
شكل رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفئة العمرية للمبحوثين تتمركز ما بين 30 إلى 40 سنة هي الفئة المسيطرة في شغل المناصب الوظيفية لبلدية حاسي خليفة حيث تمثل نسبة 68.3 %، حيث تليها الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة بنسبة 30 % في حين الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كادت تكون منعدمة بلغت نسبتها 1.67 %، وقد يرجع هذا إلى عزوف غالبية الشباب عن العمل في القطاع المحلي خاصة البلدية وهذا راجع لصورة النمطية السلبية حيث ينظر الشباب للعمل في البلدية على أنها وظائف مملة وغير مرموقة وذلك لضعف الحوافز والأجور مع غياب فرص التطور المهني حيث ينظرون لها على أنها وظائف روتينية لا تراعي للمهارات وورقي وهذا لا يتوافق مع خصوصية سمات الشباب في عمر الزهور .

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	29	51.7 %

ثانوي	31	48.3%
المجموع	60	100%

الجدول 03: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

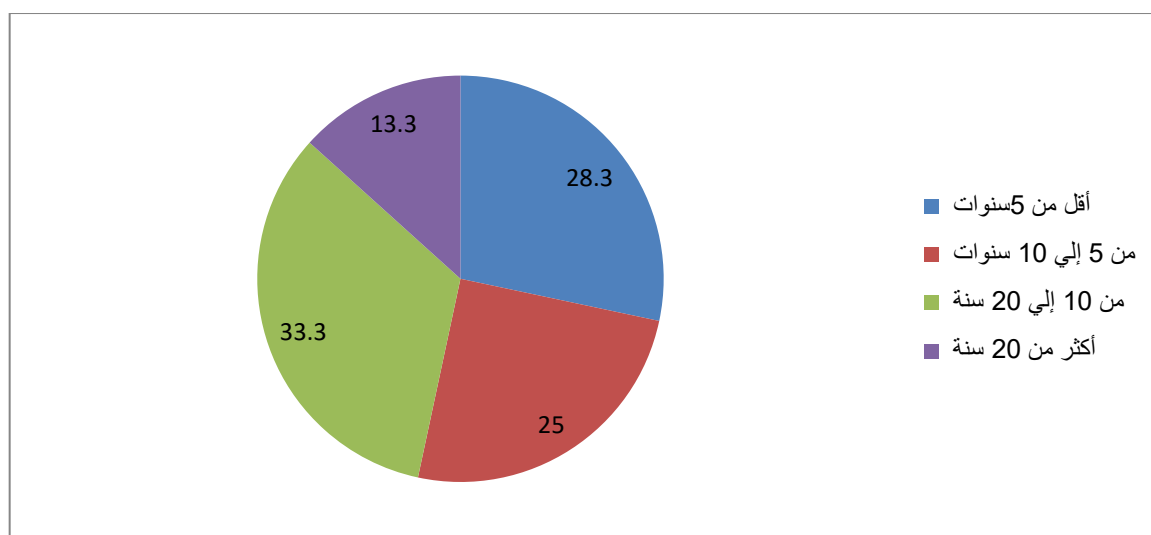


شكل رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

يتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من قبل إجابات المبحوثين أن المستوى الدراسي للمبحوثين لبلدية حاسي خليفة هو المستوى الثانوي بنسبة 51.7% . أما باقي المبحوثين بمستوى جامعي بنسبة 48.3% وهذا راجع لمجتمع الدراسة الذي يمثل العمال دون غيرهم ،حيث أن الاداريين أغلبهم خريجي معاهد وجامعات.

مستوى الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	28.3%
من 5 إلى 10 سنوات	15	25%
من 10 إلى 20 سنة	20	33.3%
أكثر من 20 سنة	08	13.3%
المجموع	60	100%

الجدول 04: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الخبرة المهنية

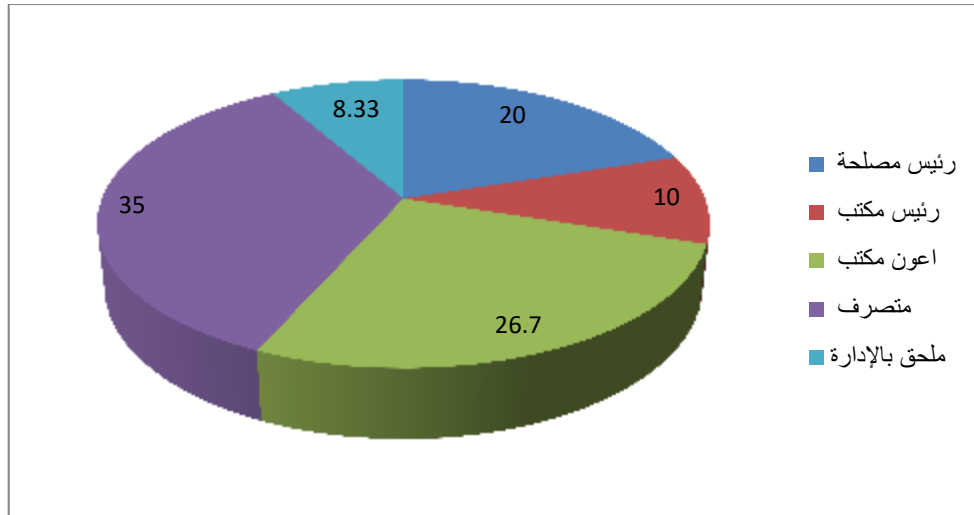


شكل رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يتبن لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول والشكل 04 وحسب إجابات أن أغلبية الباحثين من ذوي الأقدمية والخبرة المهنية في بلدية حاسي خليفة الذين تعدت خبرتهم العشر سنوات حيث تمثل النسبة 33.3% وهذا راجع لان هذه الفئة تمثل النواة المهنية المستقرة لخبرتها المعتبرة داخل المؤسسة الحاملة للمعرفة الناقلة للقيم التنظيمية ، في المقابل تليها نسبة الباحثين الأقل من خمس سنوات حيث تقدر نسبتهم ب 28.3% حيث تمثل هذه الفئة الجيل المهني الجديد فهي طور التنشئة التنظيمية وهذا راجع لحركات التجديد وتغيير الذي شهده القطاع المحلي خلال السنوات الأخيرة بتوظيف الشباب في مناصب مستحدثة في القطاع ، ثم تليها نسبة الباحثين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25% هذه الفئة تمثل الطبقة الوسطى داخل النسق المهني وبعدها تأتي نسبة الباحثين الأكثر من 20 سنة بنسبة مقدرة ب 13.3% رغم أهمية هذه الفئة داخل المنظمة إلا انها تشكل الفئة الأقل وهذا راجع أن أغلبهم على مشارف التقاعد.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
20%	12	رئيس مصلحة
10%	06	رئيس مكتب
26.7%	16	عون مكتب
35%	21	متصرف
8.33%	05	ملحق بالإدارة
100%	60	المجموع

الجدول 05: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية

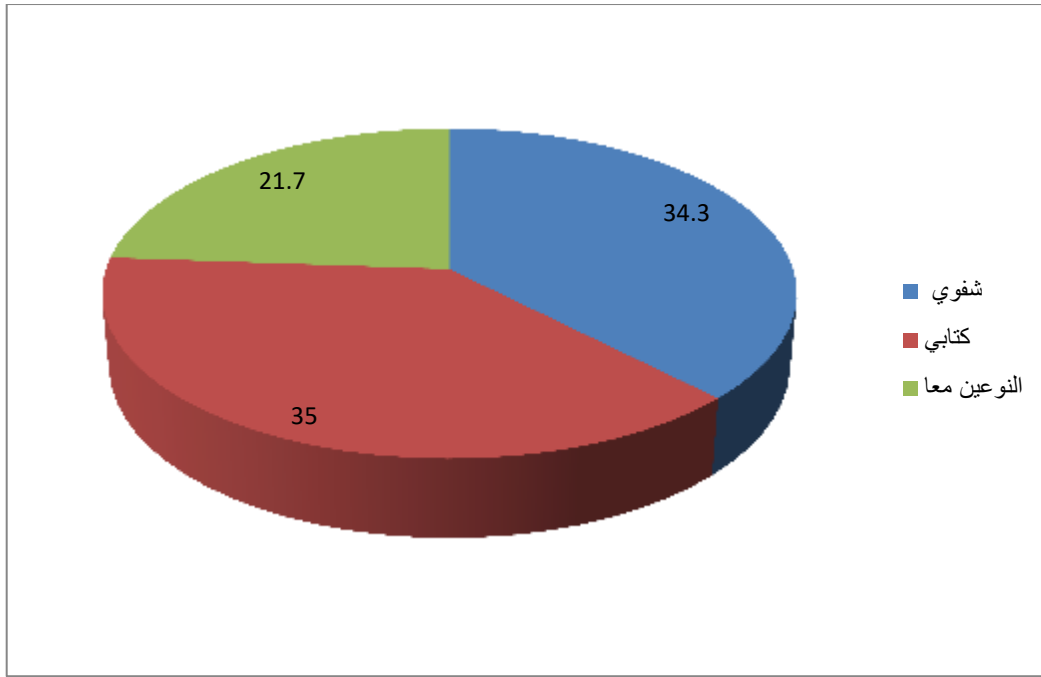


شكل رقم 05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية

من خلال الجدول والشكل 05 وإجابات المبحوثين يتبين لنا أن المستوى الوظيفي للمبحوثين يتمثل في متصرف إداري كأعلى نسبة والمقدرة ب 35% بعدد 21 مفردة وهذا راجع لأهمية هذه الفئة داخل المنظمة فهي تشكل المحور الأساسي في عملية اتخاذ القرار وتسيير الصلاحيات المعقدة لأنهم غالبا ما يميز هذه الفئة التكوين الأكاديمي العالي وهذا ما يؤهلهم للمهام الإستراتيجية ، في المقابل المستوى الوظيفي لعون مكتب بسبة 26.7 % بعدد 16 مفردة حيث أن هذه الفئة غالبا ما تكلف بمهام تنفيذية روتينية ، ثم رئيس مصلحة بنسبة 20% بعدد 12 مفردة وبعدها رئيس مكتب بنسبة 10% بعدد 06 مفردة وهذا راجع لمحدودية المناصب في هذا المستوى الوظيفي يقابلها ملحق إداري بنسبة 8.33% بعدد 05 مفردة ، ويرجع ذلك لطبيعة المهام والصلاحيات المفوضة التي تتطابق خصائصها مع كل مستوى وظيفي لتحقيق أهداف المنظمة .

نوع التفويض	التكرار	النسبة المئوية
شفوي	26	43.3%
كتابي	21	35%
النوعين معا	13	21.7%
المجموع	60	100%

الجدول 06: توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض المعتمد

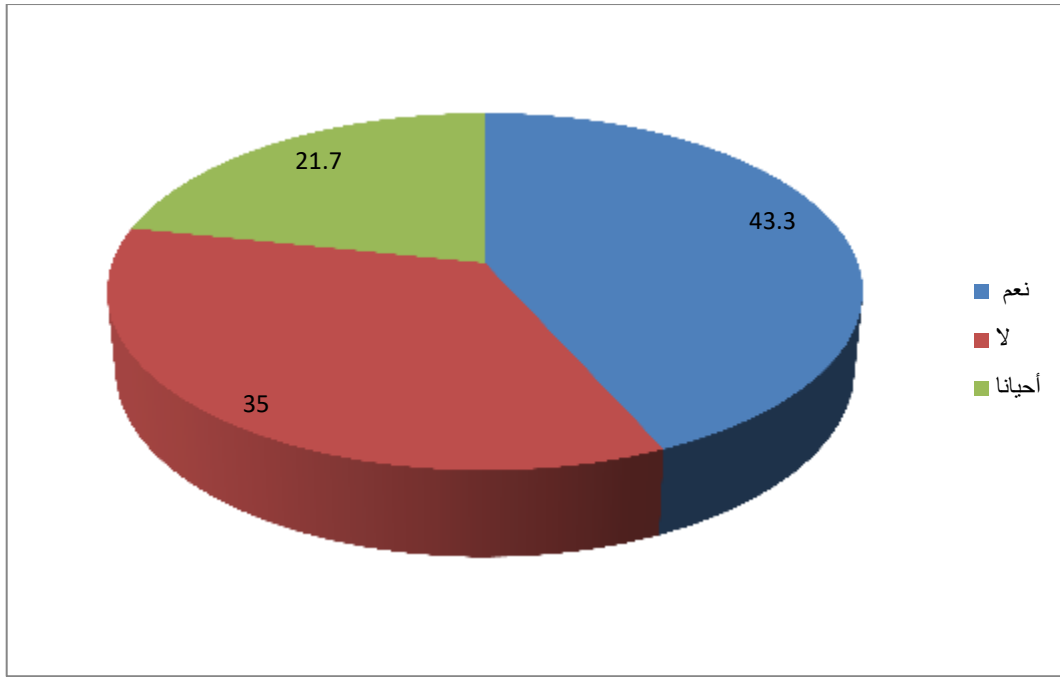


شكل رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض المعتمد

من خلال الجدول والشكل 06 يتضح لنا أن نوع التفويض المعتمد في بلدية حاسي خليفة التفويض الكتابي بنسبة 35% بعدد 21 مفردة كغيرها من المؤسسات تعتمد المعاملات الرسمية بدرجة الأولى وذلك لا ينفي وجود المعاملات الغير رسمية حيث بلغت نسبة التفويض الشفوي 34.3% بعدد 26 مفردة، حيث أن باقي المبحوثين شملهم النوعين معا بنسبة 21.7% بعدد 13 مفردة وذلك حسب كل نشاط و المهام مفوض وحسب المدة الزمنية إن كان مهام مؤقت أو دائم . وهذا يوحي بأن هناك ثقافة تنظيمية بيروقراطية تحصر على المسؤولية القانونية، وهذا لا ينفي عدم وجود ثقافة تنظيمية غير رسمية داخل بلدية تبني على الثقة الشخصية وشبكات الاجتماعية القوية . تؤمن بوجود فكرة توزيع السلطة بدلا من احتكارها.

تساعد الصلاحيات المفوضة في تشخيص وفهم المواقف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	43.3%
لا	21	35%
أحيانا	13	21.7%
المجموع	60	100%

الجدول 07: يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة



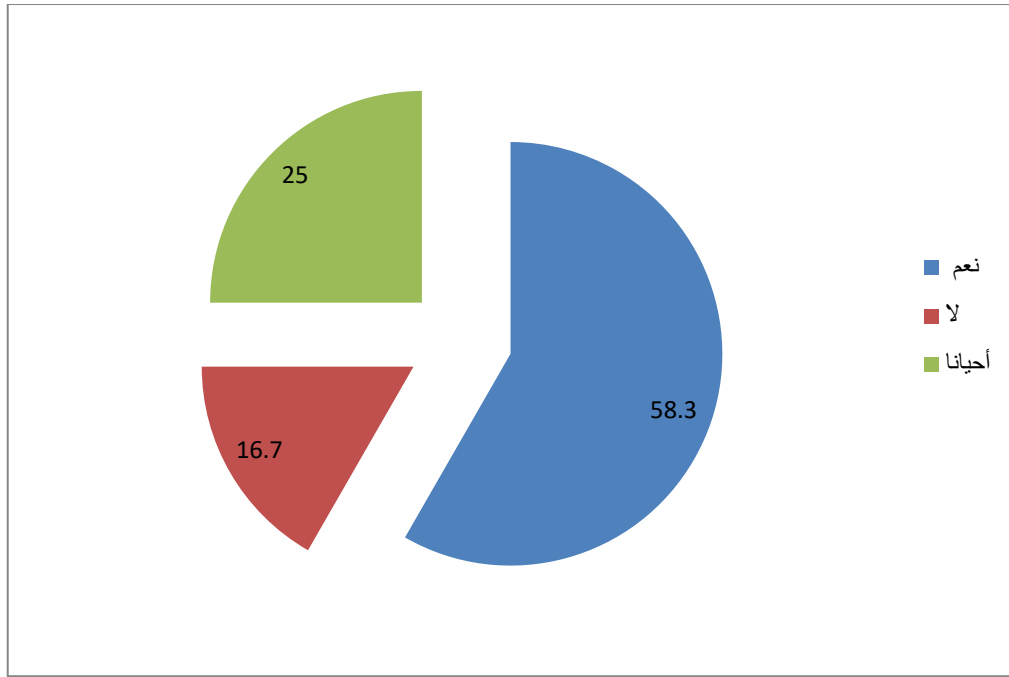
شكل رقم 07: يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 07 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم في تشخيص وفهم المواقف بنسبة 43.3% من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر كونها تساعدهم أحيانا في تشخيص وفهم المواقف بنسبة 35% من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة 21.7% من إجابات المبحوثين كونها لا تساعدهم الصلاحيات المفوضة في فهم وتشخيص المواقف وهذا راجع لتأهيل الأكاديمي العالي لغالبية الموظفين داخل المنظمة اكتسابهم للخبرة المهنية التي تؤهلهم في تشخيص وفهم المواقف بدقه

تساعد الصلاحيات المفوضة في جمع المعلومات اللازمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	58.3%
لا	10	16.7%
أحيانا	15	25%
المجموع	60	100%

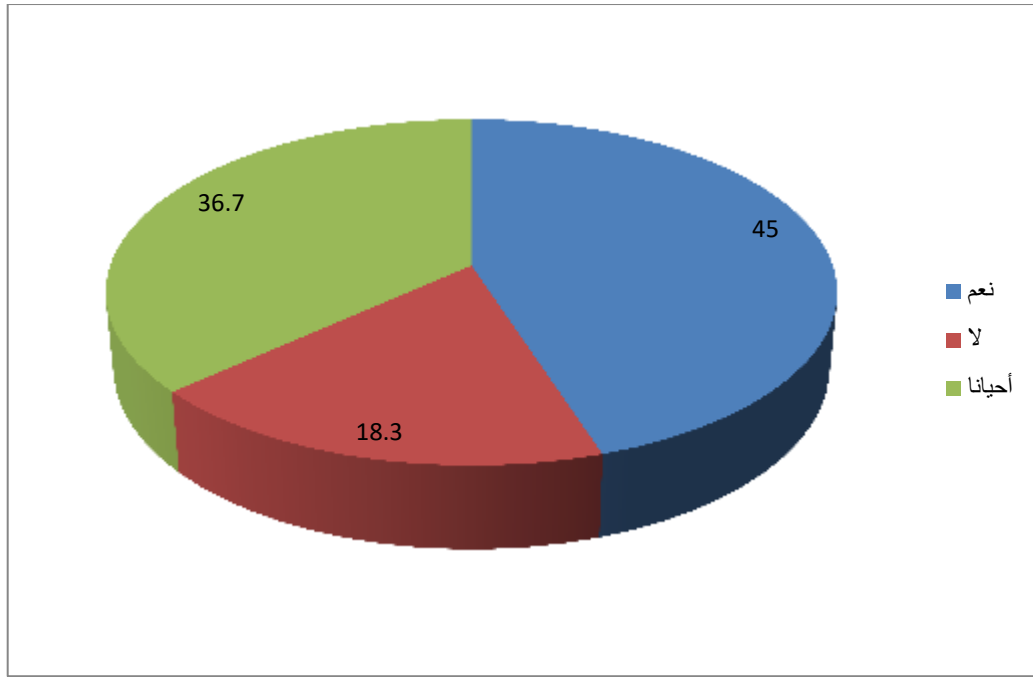
الجدول رقم 08: يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب



الشكل رقم 08: يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 08 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي : أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم في جمع المعلومات اللازمة بنسبة 58.3% من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونها تساعدهم أحيانا في جمع المعلومات اللازمة بنسبة 25% من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها لا تساعدهم الصلاحيات المفوضة في في جمع المعلومات اللازمة بنسبة تقدر ب 16.7% وهذا راجع لشعور العاملين بالاستقلالية والثقة عند تفويضهم صلاحيات معينة وهذا ما أكده فيبر أن السلطة مفوضة تمكن الافراد من أداء مهامهم بكفاءة دون الرجوع المستمر الي الرؤساء وهذا ما يقلل من التعطيل ويسرع جمع المعلومات بأقل ترابعية أكثر مرونة.

الصلاحيات المفوضة ومساهمتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	45%
لا	11	18.3%
أحيانا	22	36.7%
المجموع	60	100%

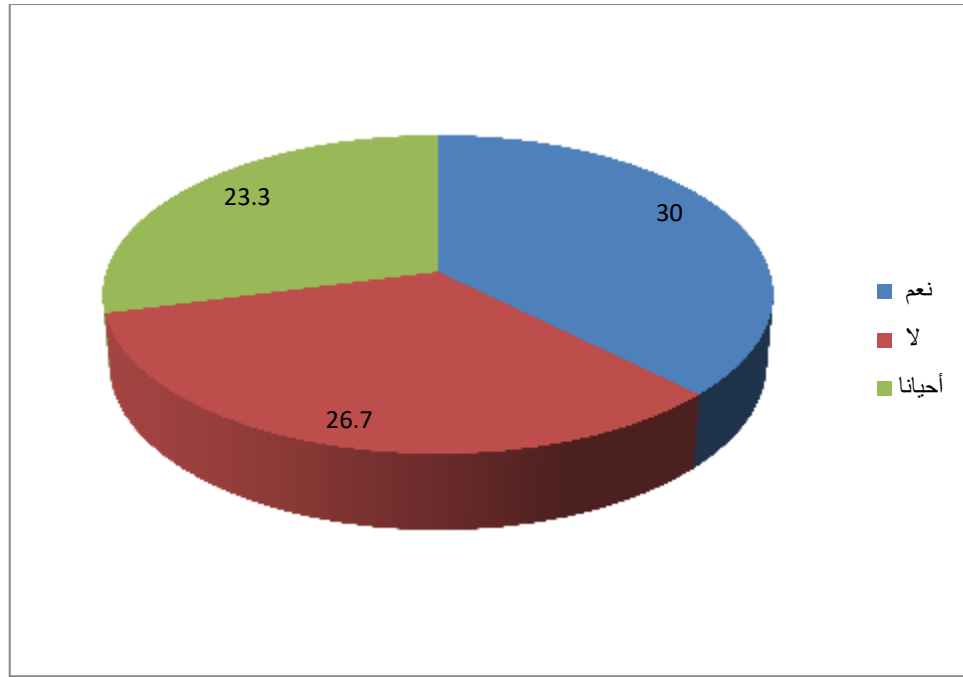
الجدول رقم 09: يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساهمتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب



الشكل رقم 09 : يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 09 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب بنسبة 45% من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر كونها تساعدهم أحيانا في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب بنسبة 36.7% من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها لا تساعدهم الصلاحيات المفوضة في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب بنسبة تقدر ب 18.3 وهذا راجع أن الصلاحيات المفوضة تعد الوسيلة لتقوية موقع العاملين داخل المنظمة حيث تمنحه حرية المناورة واستغلال مناطق الغموض بفاعلية وبتالي تسريع جمع المعلومات ومن ثم رفع الكفاءة الأداء وهذا ما أكدته ميشال كروزيه في نظريته تحليل الإستراتيجي.

دور الصلاحيات المفوضة في عملية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	50%
لا	16	26.7%
أحيانا	14	23.3%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 10: يوضح إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات المفوضة في عملية اتخاذ القرار



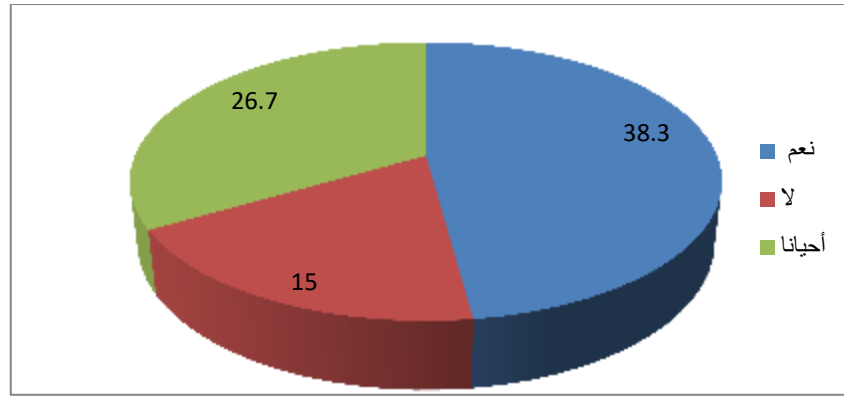
الشكل رقم 10: يوضح إجابات المبحوثين على دور الصلاحيات المفوضة في عملية إتخاذ القرار

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 10 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي : أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم في عملية إتخاذ القرار بنسبة 30% من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونها لا تساعدهم الصلاحيات المفوضة في عملية اتخاذ القرار بنسبة 26.7% من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها أحيانا تساعدهم الصلاحيات المفوضة في عملية إتخاذ القرار بنسبة تقدر ب 23.3 %.

من خلال المعطيات السابقة تبين لنا ان النسبة الأكثر من إجابات المبحوثين تؤكد على ان لصلاحيات المفوضة دور في عملية إتخاذ القرار وهذا راجع لطبيعة التنظيم والعلاقات داخله حيث أن المفوض يصبح فاعلا داخل النظام يملك هامش المناورة وهذا ما يسمح له بتأثير في عملية إتخاذ القرار

مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	38.3%
لا	09	15%
أحيانا	14	26.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 11: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة



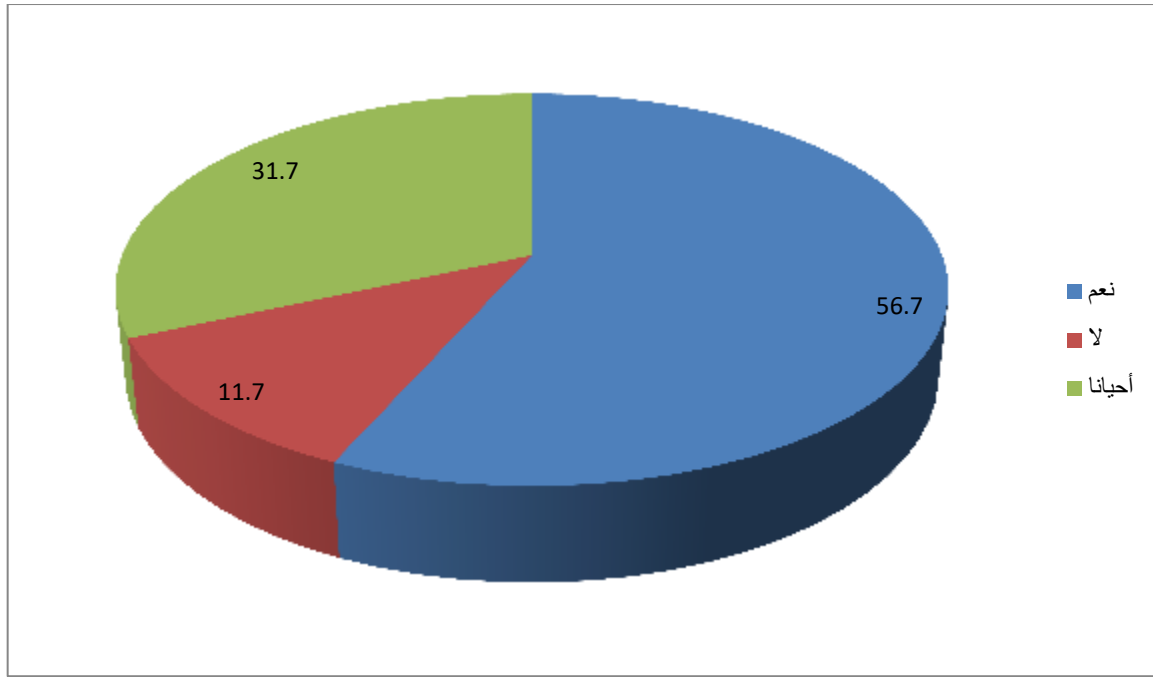
الشكل رقم 11: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 11 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض وسلطاته يساعدهم في التحكم في الظروف الطارئة بنسبة 38.3% من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر كونه التفويض وسلطاته أحيانا يساعدهم في التحكم في الظروف الطارئة بنسبة 26.7% من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها لا يساعدهم التفويض وسلطاته في التحكم في الظروف الطارئة بنسبة تقدر بـ 15%. على رغم من وجود تفاوت في نسب إجابات المبحوثين إلا ان أغلبها أكدت على دور الصلاحيات الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة، وهذا راجع لأن العينة من أصحاب الخبرة المهنية وتأهيل العلمي وهذا ما يساعدهم في التحكم في ظروف الطارئة بأقل واضرار .

دور التفويض في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	56.7%
لا	07	11.7%
أحيانا	19	31.6%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 12: يوضح إجابات المبحوثين حول دور التفويض في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد

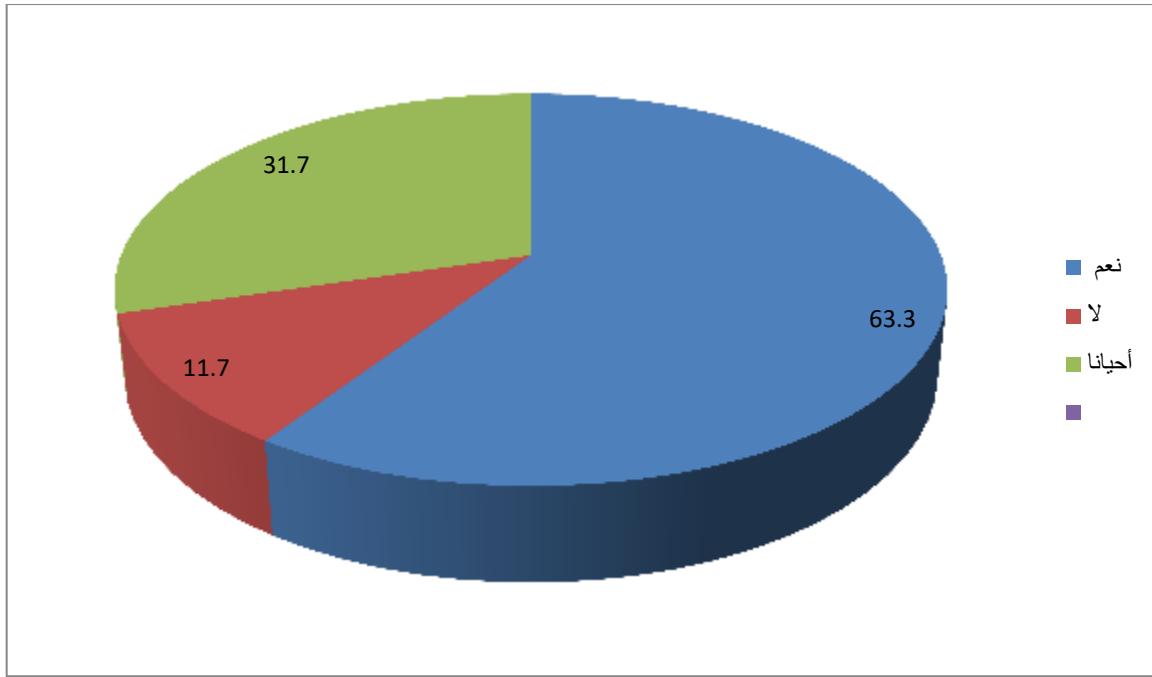


الشكل رقم 12: يوضح إجابات المبحوثين حول دور التفويض في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 12 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض له دور في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد بنسبة 56.7% من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونه التفويض أحيانا له دور في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد بنسبة 31.7% من العدد الإجمالي من أفراد العينة . إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها التفويض ليس له دور في فتح المجال أمام المرؤوسين لإيجاد حلول مختلفة ومتعدد بنسبة تقدر ب 11.7% . وهذا راجع لكون أن الحلول متعلقة بنوع الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين وهذا ما يخولهم لذلك . إلا أن هناك بعض الحلول تفوق نوع الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين فهذا ما أدى بإجابات بعضهم بأحيانا والآخر بلا .

التكرار	النسبة المئوية	التفويض دور في عملية اتخاذ القرار
38	63.3%	نعم
07	11.7%	لا
15	25%	أحيانا
60	100%	المجموع

الجدول رقم 13: يوضح إجابات المبحوثين على دور التفويض في عملية إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب



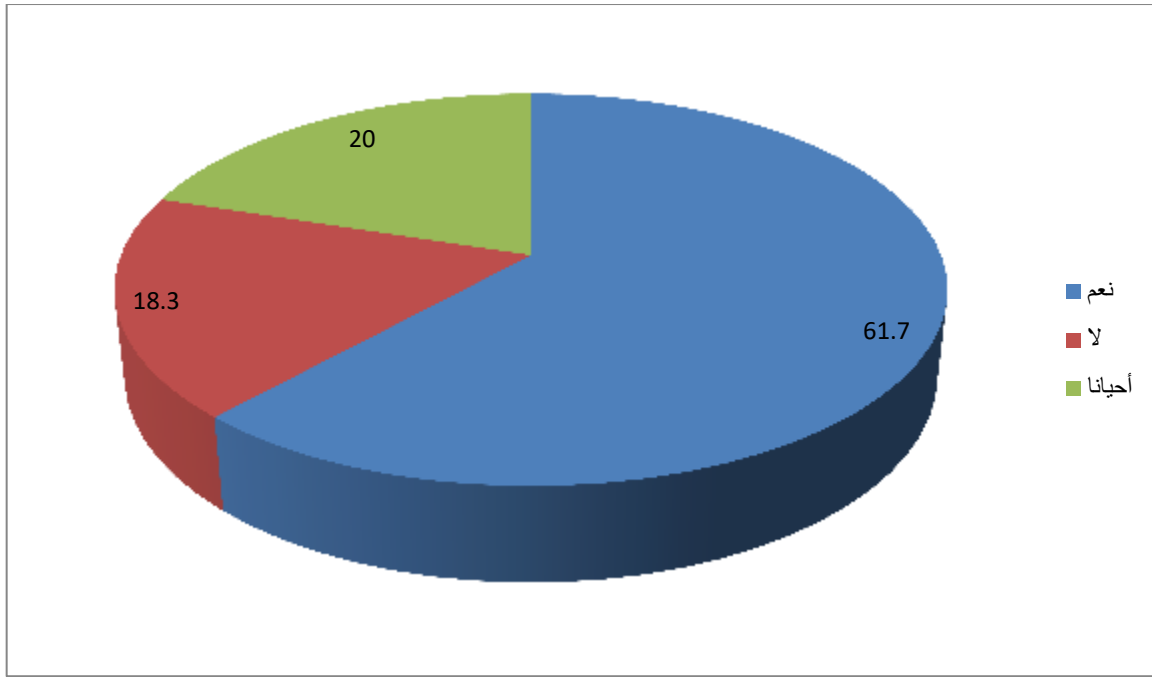
الشكل رقم 13: يوضح إجابات المبحوثين على دور التفويض في عملية إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 13 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض له دور في عملية إتخاذ القرار بنسبة 63.3% من العدد الأجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر كونه التفويض أحيانا له دور في عملية إتخاذ القرار بنسبة 31.7% من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها التفويض ليس له دور في عملية إتخاذ القرار بنسبة تقدر ب 11.7%. وهذا راجع لثقة المتبادلة والثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم الممزوجة بين الطابع الرسمي والغير رسمي تولد روح المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار، هذا يسمح للمرؤوسين بالتصرف في الوقت المناسب دون خوف أو ارتياب .

دور الصلاحيات الممنوحة في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	61.7%
لا	11	18.3%
أحيانا	12	20%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 14: يوضح إجابات أفراد العينة على دور الصلاحيات الممنوحة في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات



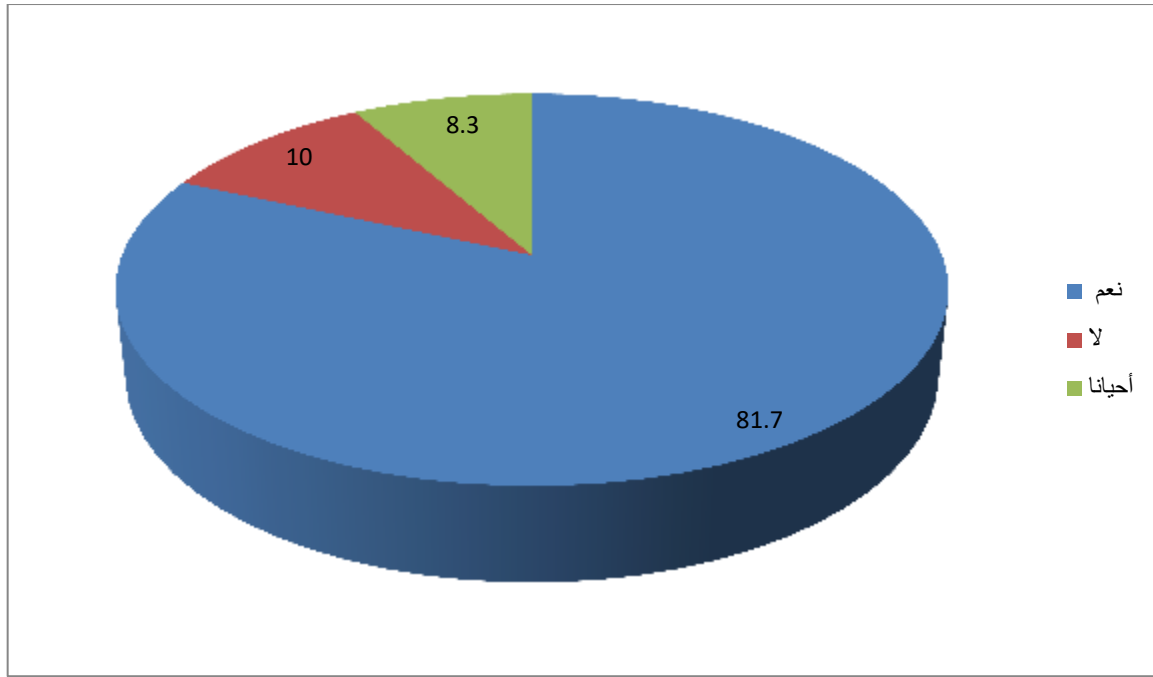
الشكل رقم 14: يوضح إجابات أفراد العينة على دور الصلاحيات الممنوحة في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 14 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن الصلاحيات الممنوحة لها دور في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات بنسبة 61.7% من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونه أن الصلاحيات الممنوحة أحيانا لها دور في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات بنسبة 20% من العدد الإجمالي من أفراد العينة . إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها أن الصلاحيات الممنوحة ليس لها دور في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 18.3% . من خلال إجابات المبحوثين كانت الأغلبية تؤكد على دور التفويض في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات ، وهذا راجع لمنح الرئيس جزء من مهامه لمروؤوسيه لثقتهم فيهم واعتراف بكفاءتهم وأدائهم وهذا ما يعزز فيهم الثقة في إتخاذ القرار يساعدهم في بناء الهوية المهنية أقوى داخل التنظيم ، والبعض الآخر كانت إجاباتهم بأحيانا . إلا ان المعارضين كانت نسبتهم ضعيفة ويرجع ذلك لعدم ثقتهم في الصلاحيات المسندة والقرارات المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	تحميل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل
81.7%	49	نعم
10%	06	لا
8.3%	05	أحيانا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 15: يوضح إجابات المبحوثين دور التفويض حول تحميل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل



الشكل رقم 15: يوضح إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل

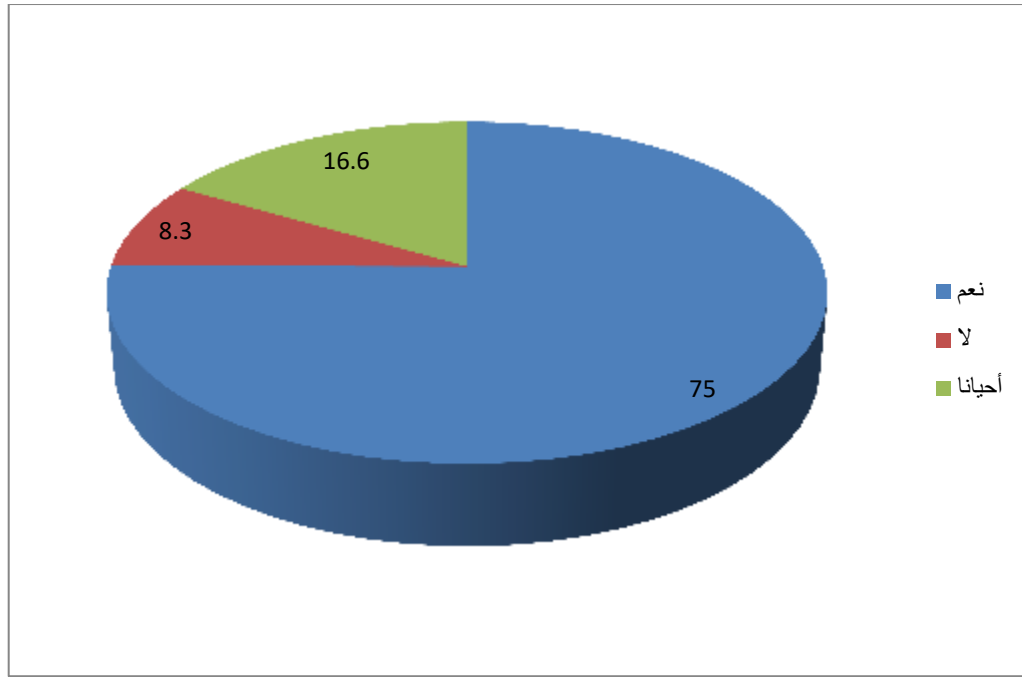
يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 15 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي:

يلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض له دور في تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل بنسبة 81.7% بعدد 49 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونه أن التفويض ليس له دور في تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل بنسبة 10% بعدد 06 مفردات من العدد الإجمالي من أفراد العينة . إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها أن التفويض له دور في تحمل المسؤولية العمل الجديد بكل إهتمام وتقبل بنسبة تقدر ب 8.3% بعدد 05 مفردة من العدد الإجمالي . وهذا راجع لطبيعة العلاقة بين الرئيس ومروسيه إضافة لديناميكيات السلطة وتعزيز روح الانتماء داخل بيئة العمل يجعل من المرؤوس المفوض يتحمل المسؤولية العمل الجديد المسند إليه بكل اهتمام وتقبل .

الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	75%
لا	05	8.3%
أحيانا	10	16.6%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 16: يوضح إجابات المبحوثين حول الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض

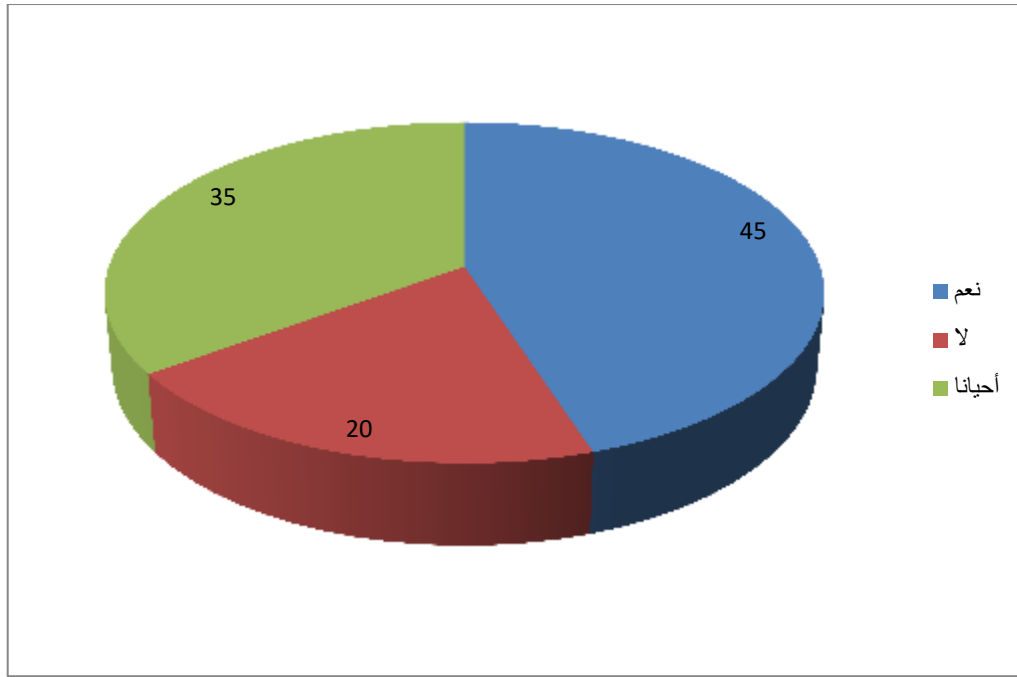


الشكل رقم 16: يوضح إجابات المبحوثين حول الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 16 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض بنسبة 75% بعدد 45 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر كونهم أحيانا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض بنسبة 16.6% بعدد 10 مفردات من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين ليس لديهم الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض بنسبة تقدر بـ 8.3% بعدد 05 مفردة من العدد الإجمالي. وهذا راجع لشعور المرؤوسين بروح الانتماء للمؤسسة ما يجعل منهم مستعدين لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة لتحقيق والوصول للأهداف المسطرة للمنظمة .

النسبة المئوية	التكرار	مساعدة التفويض على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة
45%	27	نعم
20%	12	لا
35%	21	أحيانا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 17: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة



الشكل رقم 17: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة

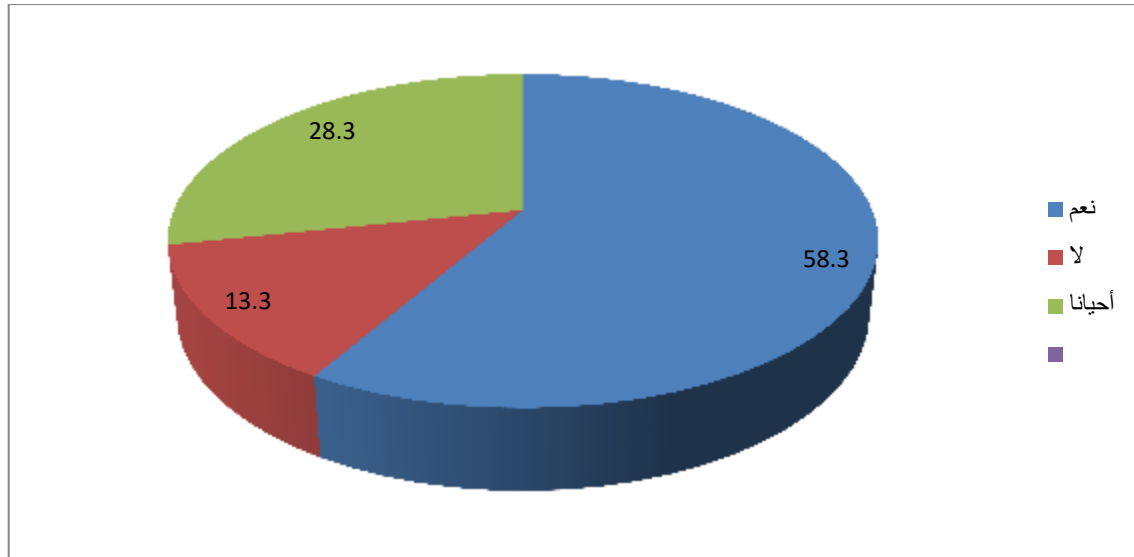
يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 17 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض يساعد على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة بنسبة 45% بعدد 27 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ،في المقابل صرح البعض الآخر كونه أن التفويض أحيانا يساعد على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة بنسبة 35% بعدد 21 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها أن التفويض يساعد على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة بنسبة تقدر ب20 % بعدد 12 مفردة من العدد الإجمالي .

وهذا راجع لدور التفويض لا يقتصر على تخفيف العبء عن الرؤساء ،بل ويتعدى ذلك ، حيث يعد وسيلة لإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وأن تفويض ليس فقط تكليفا بل فهو فرصة لتعلم والنمو المهني لتدريب وتكوين العاملين لتصرف بطلاقة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة
58.3%	35	نعم
13.3%	08	لا
28.3%	17	أحيانا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 18: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة

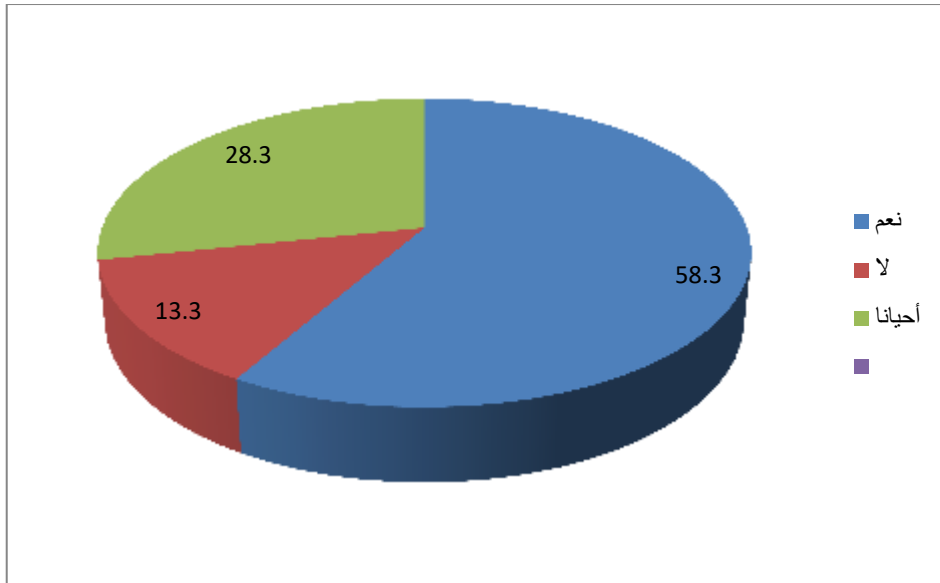


الشكل رقم 18: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 18 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ماييلي أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض يساعد في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة بنسبة 58.3% بعدد 35 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة , وهذا مؤشر للوعي الإداري للمبحوثين وتوزيع السلطات داخل المنظمة ، في المقابل صرح البعض الآخر كونه أن التفويض أحيانا يساعد في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة بنسبة 28.3% بعدد 17 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة وهذا راجع لطبيعة المرنه للممارسة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونها أن التفويض لا يساعد في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة بنسبة تقدر ب 13.3% بعدد 08 مفردة من العدد الإجمالي هذي نسبة تعكس تحارب السلبية للمبحوثين مع عملية التفويض .حسب النتائج الموضحة فأن ذلك راجع لتحول الثقافة التنظيمية من نمط بيوقراطي تقليدي إلي نمط حديث يعتمد على التمكين والتوزيع الأفقي لسلطة

مساعدة التفويض في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	58.3%
لا	08	13.3%
أحيانا	17	28.3%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 19: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة



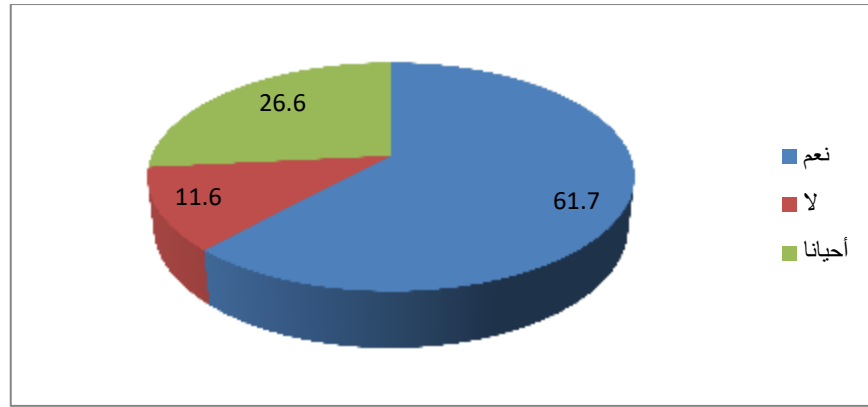
الشكل رقم 19: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 19 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين أن التفويض يساعد في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بنسبة 58.3% بعدد 35 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة وهذا يدل على وجود وعي إداري متقدم بأهمية تفويض الصلاحيات في تطوير الأداء الفردي والجماعي إضافة على أنه مؤشر إيجابي في بيئة عمل إدارية محلية تتسم غالبا بالجمود التنظيمي والمركزية وتعكس أيضا هذه النتائج التوجه الحديث لثقافة الإدارية المحلية نحو المزيد من المرونة والتمكين ، في المقابل صرح البعض الآخر كونه أن التفويض أحيانا يساعد في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بنسبة 28.3% بعدد 17 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين كونه أن التفويض لا يساعد في تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بنسبة 13.3% بعدد 08 مفردة من العدد الإجمالي ، وهذه النتائج تعود إلى التفاوت في مستوى التأهيل الموظفين أو غياب تدريب الفعلي على كيفية التعامل مع الصلاحيات المفوضة مما يعيق عملية التفويض الفعال .

تغيرت النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	61.7%
لا	07	11.7%
أحيانا	16	26.7%
المجموع	60	100%

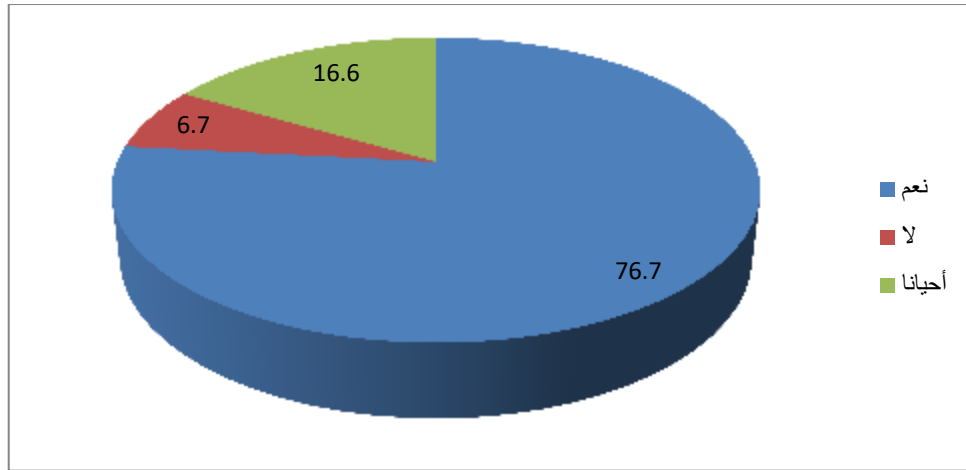
الجدول رقم 20: يوضح إجابات المبحوثين حول تغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض



الشكل رقم 20: يوضح إجابات المبحوثين حول تغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 20 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين عن تغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض بنسبة 61.7% بعدد 37 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، وهذا يرجع إلى الممارسة هذه الفئة من أصحاب الأقدمية ببلدية والذين أصبحوا يدركون أهمية التفويض عن طريق الممارسة ، في المقابل صرح البعض الآخر صرح بأحيانا تتغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض بنسبة 26.6% بعدد 16 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة غالبا ماتكون هذه الفئة من أصحاب التجارب المحدودة وليس لديهم تجربة كافية لضبط إجاباتهم. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو ب لا لم تتغير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبئاً إلى كونها مسؤولية بعد التفويض بنسبة تقدر ب 11.6% بعدد 07 مفردة من العدد الإجمالي قد تكون هذه الفئة من ذوي التجارب الفاشلة.

تحمّل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	76.7%
لا	04	6.7%
أحيانا	10	16.6%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 21: يوضح إجابات المبحوثين حول حمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس



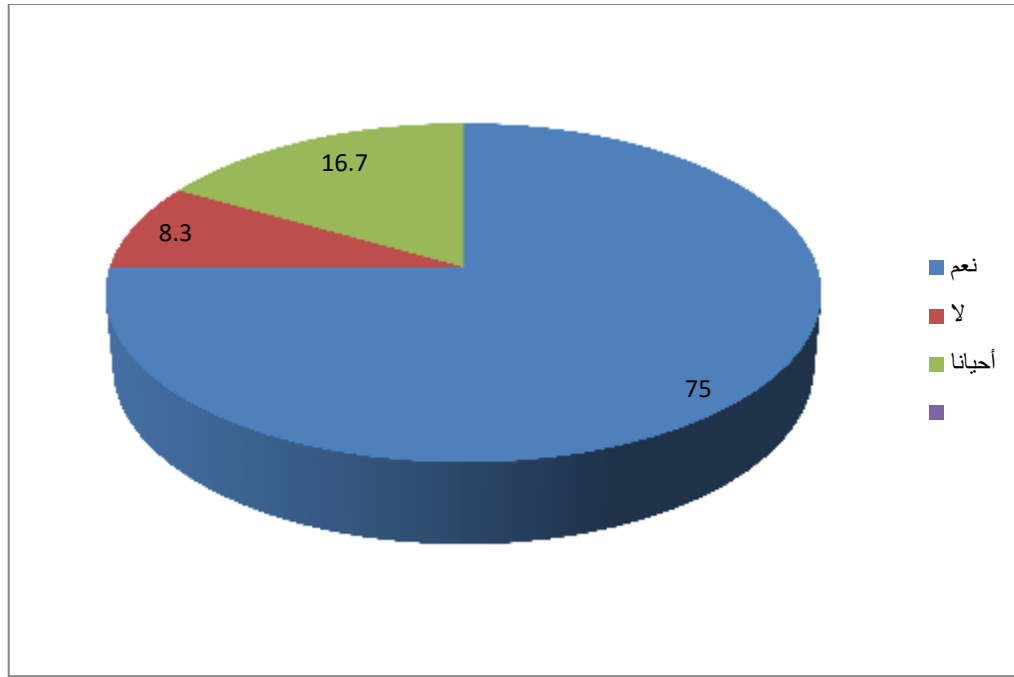
الشكل رقم 21: يوضح إجابات المبحوثين حول حمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 21 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين عن تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس بنسبة 76.7% بعدد 46 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر صرح بأحيانا عن تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس بعد التفويض بنسبة 16.6% بعدد 10 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا ب لا عن تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس بنسبة تقدر ب 6.7% بعدد 04 مفردة من العدد الإجمالي .وهذا راجع لثقافة التنظيمية التي تنظر للعامل كعنصر موثوق به ،فتكرار هذا شعور يعيد إنتاج تصور إيجابي للذات داخل البناء التنظيمي ،وهذا يعزز الثقة بالنفس من خلال التقدير الرمزي والمكانة المعنوية داخل المنظمة

تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في مؤوسيه	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	75%
لا	05	8.3%
أحيانا	10	16.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 22: يوضح إجابات أفراد العينة حول تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في مؤوسيه



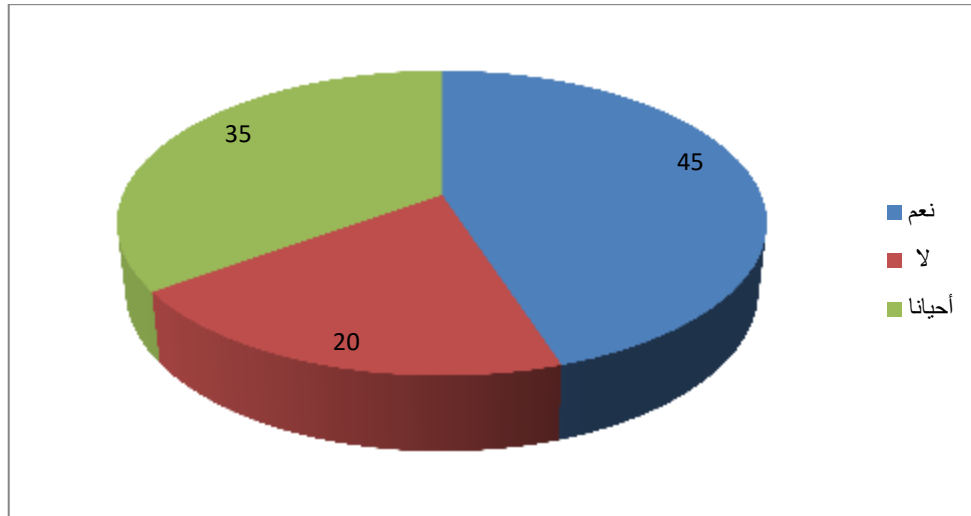
الشكل رقم 22: يوضح إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في رؤوسيه

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 22 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في رؤوسيه بنسبة 75% بعدد 45 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ,وهذا مؤشر على أن الثقة داخل التنظيم لا تبنى بالأنضباط والإلتزام بالقواعد فقط بل تنشئ عبر التفاعل اليومي والممارسات الفعلية كتحميل المسؤولية ، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم بأحيانا أن تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في رؤوسيه في النفس بنسبة 16.7% بعدد 10 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة راجع هذا إلي أن هذه الفئة قد تكون تعاني الإغتراب أو الغموض في أدوارها حيث قد يظهر تحملا للمسؤولية في مواقف معينة ينسحب منها في أخرى بحيث هذا تذبذب يولد ثقة غير مستقرة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا ب لا من خلال إجاباتهم أن تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في رؤوسيه بنسبة تقدر ب 8.3% بعدد 05 مفردة من العدد الإجمالي ، على رغم من أنها نسبة ضعيفة إلا انها توحى بوجود خلل في تسيير أو ترجع للتجارب السلبية مع المسؤول أو غياب شفافية والمحاسبة ، حيث غياب تحمل المسؤولية من طرف المسؤول يخلق مناخ غير صحي بسبب تراجع الثقة .

يساعد التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	45%
لا	12	20%
أحيانا	21	35%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 23: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم



الشكل رقم 23: يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم

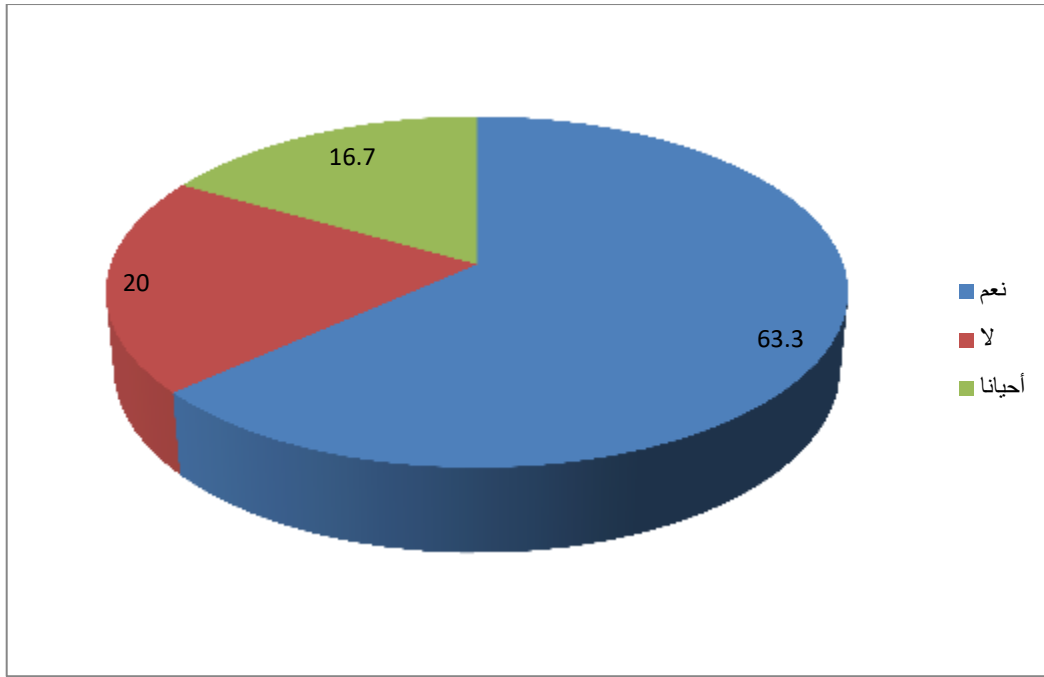
يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 23 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساعدهم على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم بنسبة 45% بعدد 27 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم بأحيانا أن التفويض يساعدهم على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم بنسبة 35% بعدد 21 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا ب لا أن التفويض لا يساعدهم على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم بنسبة تقدر ب 20% بعدد 12 مفردة من العدد الإجمالي .

من خلال النتائج وبما أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن تفويض يساعد على تكوين العاملين لأنفسهم دون حاجة للرجوع لغيرهم، هذا يعكس تحولا في تمثلات العاملين لأدوارهم داخل النسق التنظيمي من موقع التبعية إلى موقع الفاعلية والاستقلالية .

يساهم التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	63.3%
لا	12	20%
أحيانا	10	16.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 24: يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين

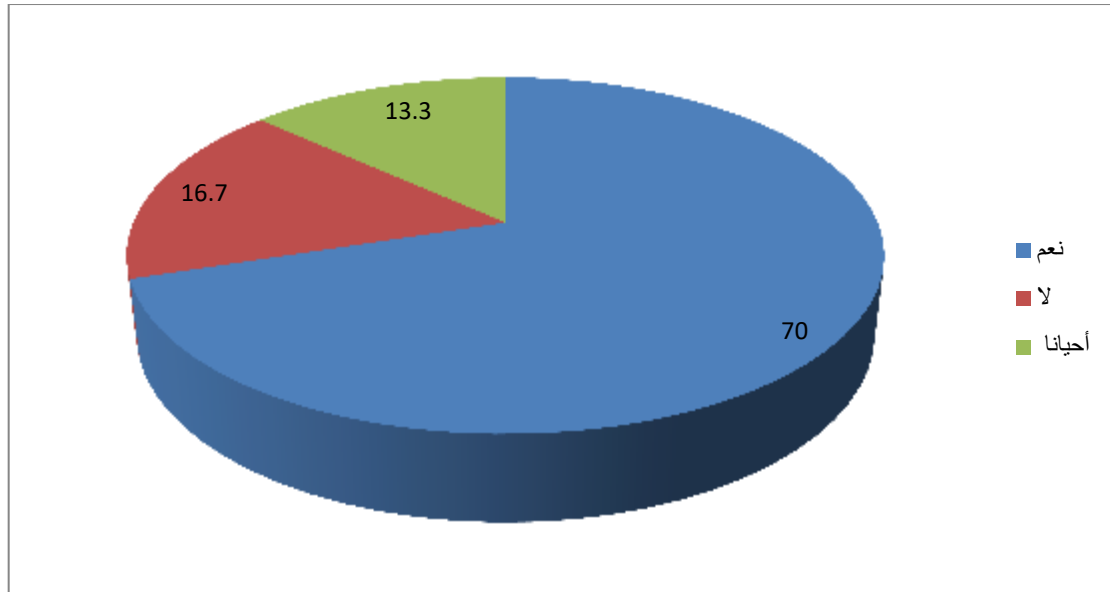


الشكل رقم 24: يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 24 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساهم في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين بنسبة 63.3% بعدد 38 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم ب لا يساهم التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين بنسبة 20% بعدد 12 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا بأحيانا يساهم التفويض في تعزيز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين بنسبة 16.7% بعدد 10 مفردة من العدد الإجمالي. من خلال إجابات المبحوثين التي كانت أغلبها مؤيدة، فهذا يعبر عن الثقة المتبادلة داخل التنظيم إذ تعتبر الثقة عمود التنظيم الفعال، حيث يعزز شعور العاملين بأنهم أعضاء فاعلون داخل المؤسسة ليسوا مجرد منفذين، حيث يمنح التفويض العاملين إحساسا بأهمية دورهم بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار وهذا يولد الشعور بالانتماء .

يساعد التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	70
لا	10	16.7
أحيانا	08	13.3
المجموع	60	%100

الجدول رقم 25: يوضح إجابات أفراد العينة حول مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين



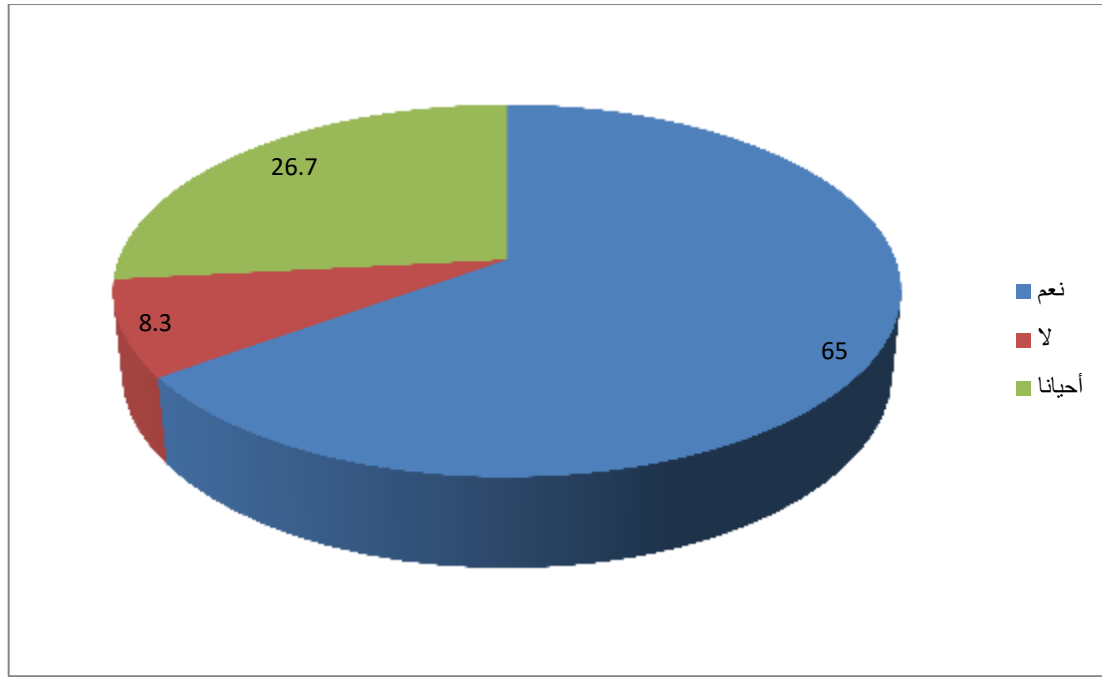
الشكل رقم 25: يوضح إجابات أفراد العينة حول مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 25 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساعد في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين بنسبة 70% بعدد 42 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم ب لا يساعد التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين بنسبة 16.7% بعدد 10 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة . إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأحيانا يساعد التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمرؤوسين بنسبة تقدر ب 13.3% بعدد 08 مفردة من العدد الإجمالي . من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن التفويض لا يقتصر على كونه آلية تنظيمية أو إجراء إداري لتوزيع المهام ، بل يعبر عن شكل من أشكال الثقة المؤسسية الاعتراف الاجتماعي بالقدرات الفردية داخل التنظيم .

يساعد التفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	65%
لا	05	8.3%
أحيانا	16	26.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 26: يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود أكبر في العمل

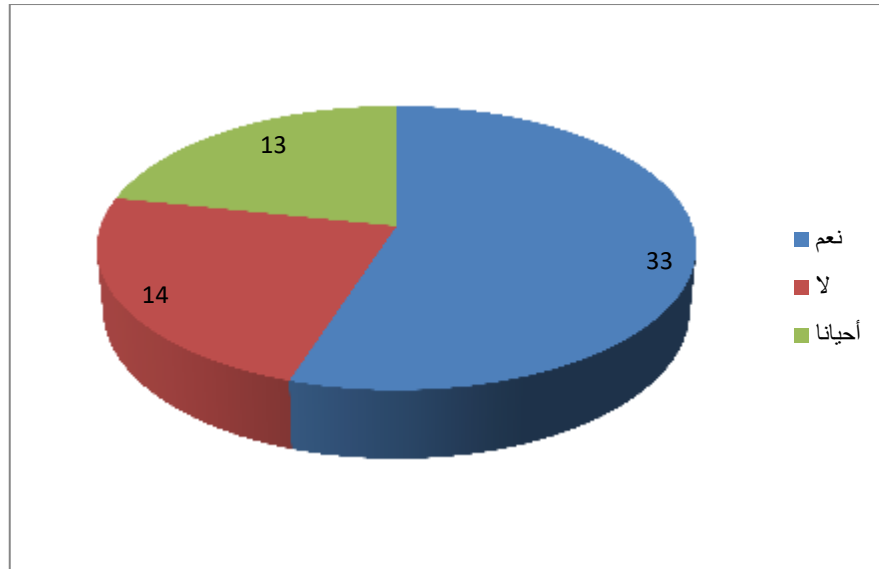


الشكل رقم 26: يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود أكبر في العمل

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 26 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا ما يلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض الصلاحيات يساعد في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود بنسبة 65% بعدد 39 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم ب أحيانا أن التفويض الصلاحيات يساعد في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود بنسبة 26.7% بعدد 16 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا ب لا التفويض الصلاحيات لا يساعد في التشجيع والتحفيز على بذل مجهود بنسبة تقدر ب 8.3% بعدد 05 مفردة من العدد الإجمالي. وهذا راجع للعامل داخل المنظمة عندما يمتلك جزءا من السلطة أو القرار فهو ينتقل من مجرد منفذ للأوامر الرئيس إلى فاعل مشار في عملية إتخاذ القرار ، فهذا ينمي فيه الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل وتحفيزه الداخلي لان لديه مساحة للمبادرة والإبداع .

ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	55%
لا	14	23.3%
أحيانا	13	21.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 27: يوضح إجابات أفراد العينة حول التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة



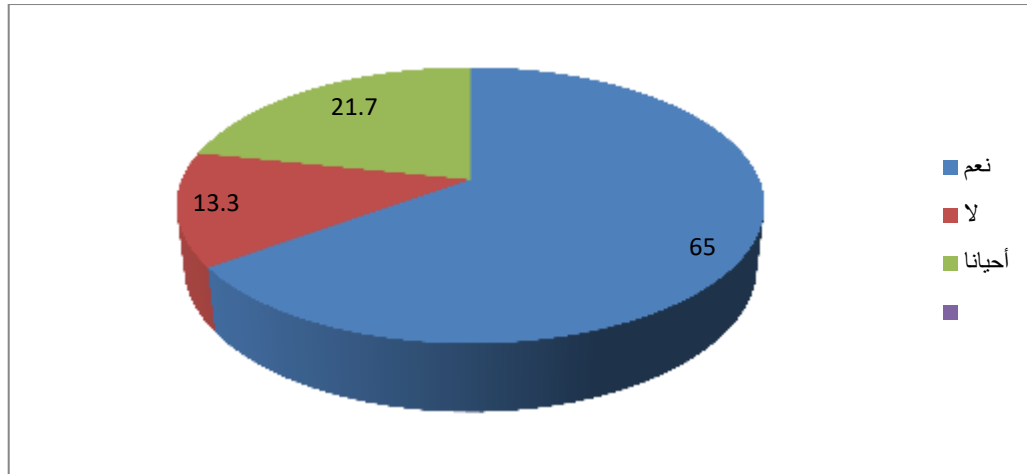
الشكل رقم 27: يوضح إجابات أفراد العينة حول التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 27 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض الصلاحيات ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة بنسبة 55% بعدد 33 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، وهذا راجع لوجود فئة من عاملين لديهم إخلاص و الحب للعمل بهدف تحسين الأداء وتطوير الذات ساعين لنشر الطاقة الإيجابية وسط الموظفين .في المقابل صرح البعض الآخر من خلال إجاباتهم ب لا أن التفويض الصلاحيات لا ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة بنسبة 23.3% بعدد 14 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة ، وهذا راجع لشعور هذه الفئة من المبحوثين بالتعب والإرهاق نظرا لصلاحيات المكلفة على عاتقهم مع غياب الحوافز المادية أو المعنوية .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو ب أحيانا التفويض الصلاحيات ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة بنسبة تقدر ب 21.7% بعدد 13 مفردة من العدد الإجمالي، حيث تمثل هذه الفئة من المبحوثين ذوي الخبرة لديهم ضغط كبير ومهام إسندت لكفاءتهم ومستواهم العالي لذلك يترددون أحيانا على تحمل المزيد من المسؤوليات .

النسبة المئوية	التكرار	يجعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل
65%	39	نعم
13.3%	08	لا
21.7%	13	أحيانا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 28: يوضح إجابات المبحوثين حول جعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل

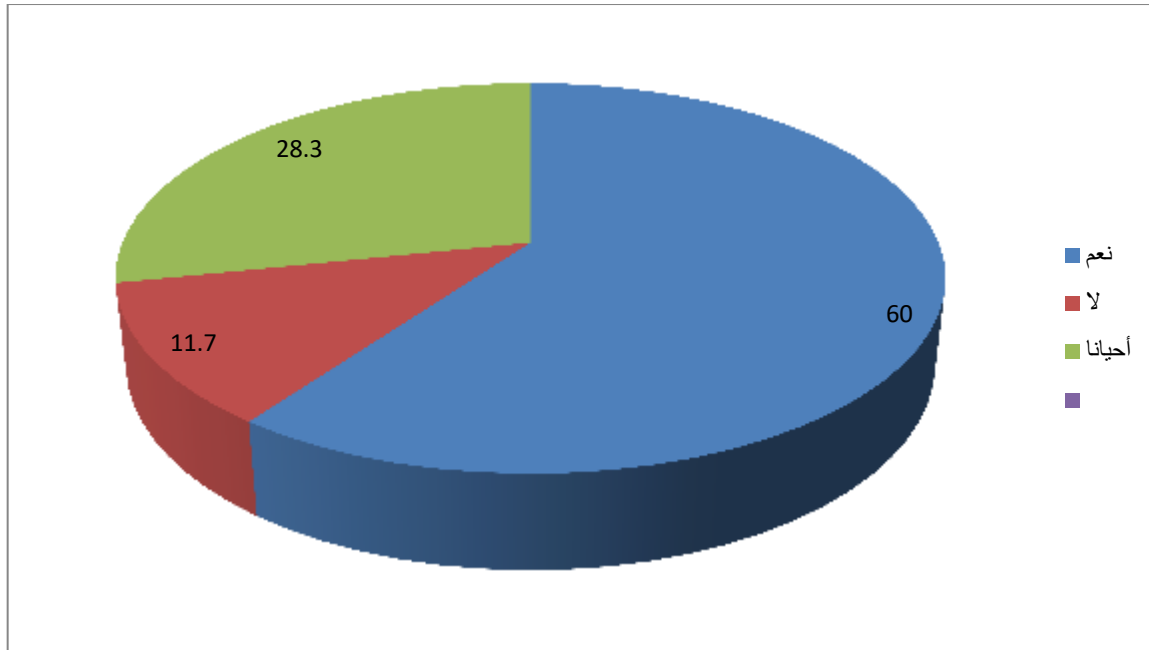


الشكل رقم 28: يوضح إجابات المبحوثين حول جعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 28 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين مايلي: أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض الصلاحيات يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل بالمؤسسة بنسبة 65% بعدد 39 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة وهذا مؤشر لدينامية في ثقافة العمل التي تشجع على المشاركة الفعالة والثقة في قدرات الأفراد وهذا مرتبط بنموذج التنظيم الحديث المرن واللامركزي، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم في بعض الأحيان التفويض الصلاحيات يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل للمؤسسة بنسبة 21.7% بعدد 13 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة وهذا راجع لتباين في المستوى الوظيفي للفاعلين داخل المؤسسة، إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحوا بأن التفويض الصلاحيات لا يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل بالمؤسسة بنسبة تقدر بـ 13.3% بعدد 08 مفردة من العدد الإجمالي، قد يرجع هذا لضعف مستوى التأهيل والتدريب لهذه الفئة من المبحوثين .

يساعد التفويض في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	60%
لا	07	11.7%
أحيانا	17	28.3%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 29: يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن



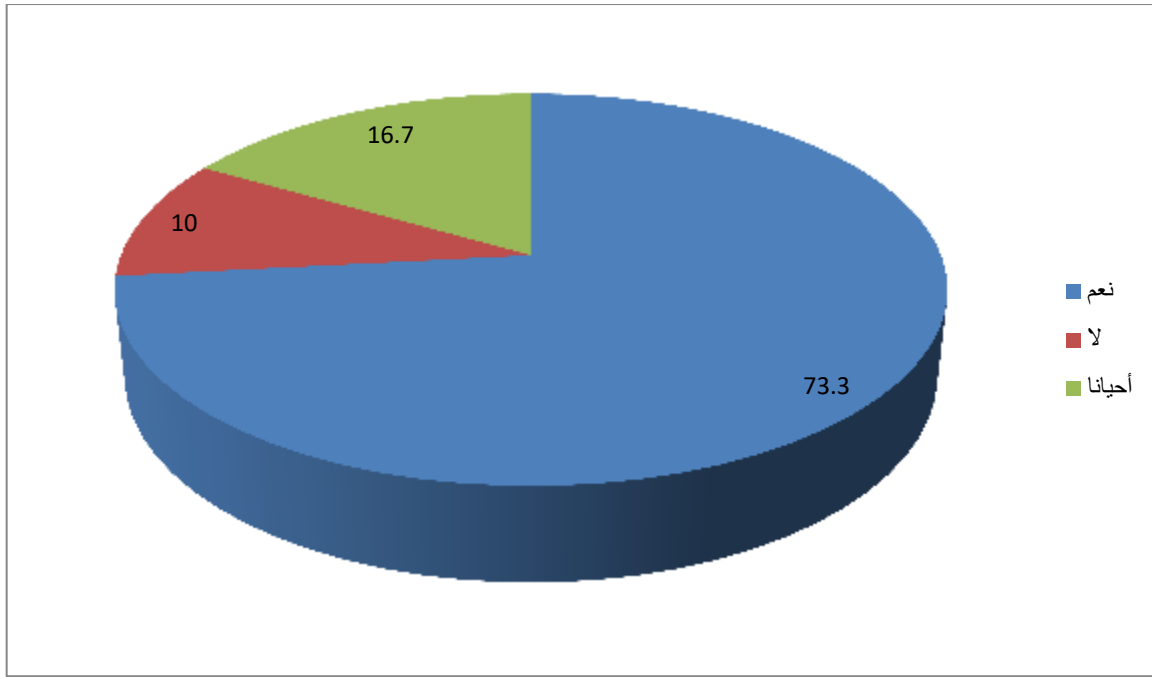
الشكل رقم 29: يوضح إجابات أفراد العينة حول يساعد التفويض في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن

من خلال الشكل والجدول رقم 29 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساعد في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن للمؤسسة بنسبة 60% بعدد 36 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ، وهذا راجع لقناعة الأغلبية بفعالية التفويض كأداة لتحسين كفاءة إستخدام الموارد وذلك نتيجة لخبرات إيجابية . في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم في بعض الأحيان التفويض يساعد في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن للمؤسسة بنسبة 28.3% بعدد 17 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة وهذا راجع لوجود عوامل ظرفية تؤثر على عملية التفويض كطبيعة القيادة ، ووضوح الأدوار وصلاحيات والمهام ، فأغلب هذه الفئة قد مرت بتجارب مختلطة جعلت منهم ينظرون إلي تفويض على أنه وسيلة فعالة في سياق معين فقط . إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأن التفويض يساعد في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن للمؤسسة بنسبة تقدر ب 11.7% بعدد 07 مفردة من العدد الإجمالي، وهذا راجع على أن هذه الفئة قد مارست تفويض عشوائي غير مدروس أدى بها لهدر الوقت والموارد .

يساعد التفويض على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	73.3%
لا	06	10%
أحيانا	10	16.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 30: يوضح إجابات المبحوثين يساعد التفويض على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة

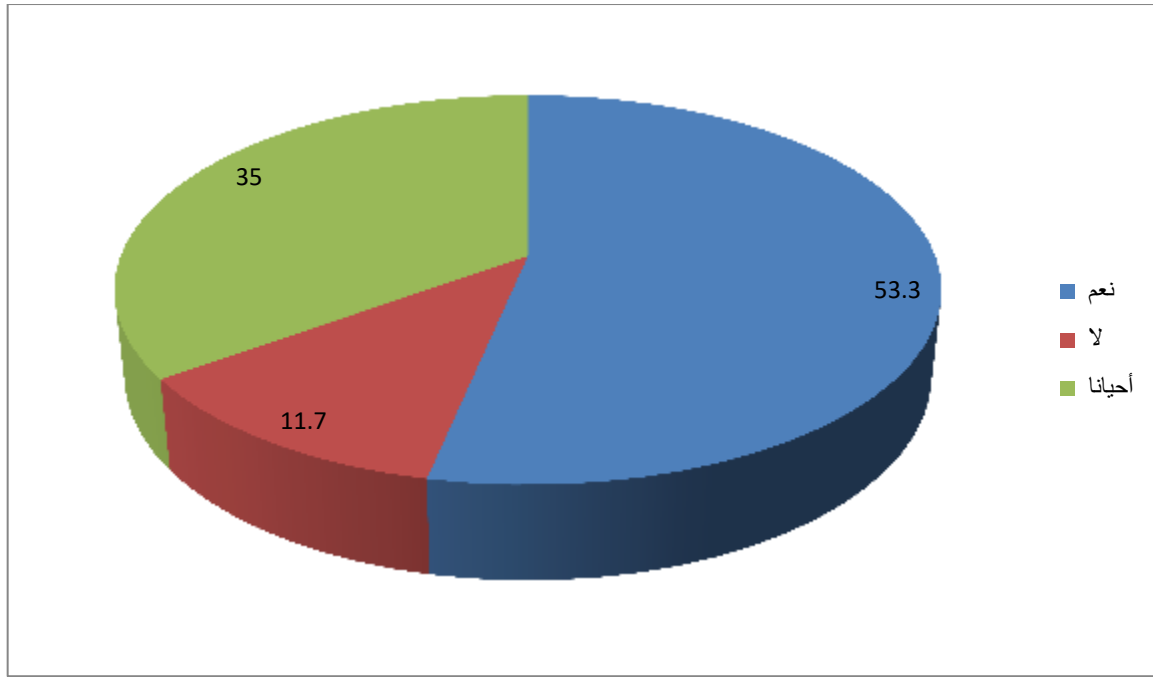


الشكل رقم 30: يوضح إجابات المبحوثين يساعد التفويض على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة
يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 30 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساعد على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة بنسبة 73.3% بعدد 44 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، وهذا يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تؤمن بالتمكين وتوسع دائرة إتخاذ القرار مما يتيح للفاعلين فرص التعلم وإكتساب المسؤولية وتفاعل العلمي مع التحديات داخل التنظيم. في المقابل صرح البعض الآخر أن التفويض أحيانا يساعد على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة بنسبة 16.7% بعدد 10 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأن التفويض لا يساعد على تطوير المهارات والقدرات الأفراد داخل المنظمة بنسبة تقدر ب 10% بعدد 06 مفردة من العدد الإجمالي، وهذا تباين يعكس تفاوت في المستوى العاملين وفي التجارب والخبرات داخل المنظمة .

التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	53.3
لا	07	11.7
أحيانا	21	35
المجموع	60	100%

الجدول رقم 31: يوضح إجابات المبحوثين حول التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة



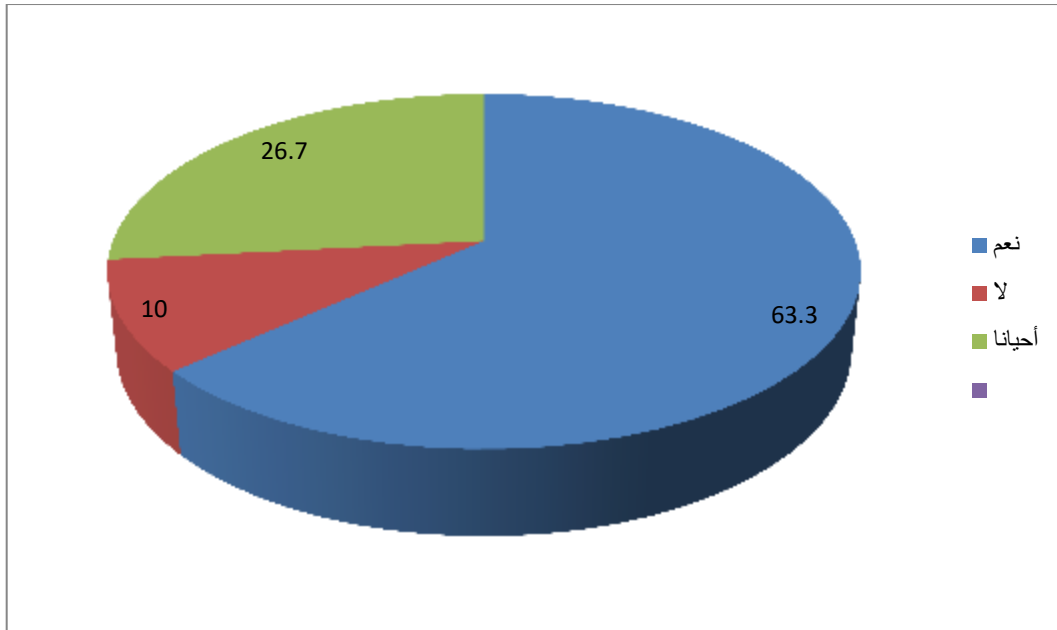
الجدول رقم 31: يوضح إجابات المبحوثين حول التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة

يتضح لنا من خلال الشكل 31 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين تبين لنا مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التمتع بالصلاحيات المفوضة لهم يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة بنسبة 53.3% بعدد 32 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة أي أن المبحوثين ينتمون إلى بيئة تنظيمية متبنية اللامركزية والثقة والمسؤولية الفردية وهذا مايعكس التحول نحو النمط الإداري الأكثر إنفتاحا، في المقابل صرح البعض الآخر أن التمتع بالصلاحيات أحيانا يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة بنسبة 35% بعدد 21 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة يعكس هذا لوجود تفاوت في تطبيق الصلاحيات وفروقات هيكلية أو طبقية داخل المنظمة . إلا ان نسبة 10% بعدد 06 مفردة من العدد الإجمالي من إجابات المبحوثين صرحوا بأن التمتع بالصلاحيات لا يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة .

يساعد التفويض على اكتساب الخبرة وتجارب ميدانية عملية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	63.3%
لا	06	10%
أحيانا	16	26.7%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 32: يوضح إجابات أفراد العينة حول مساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية



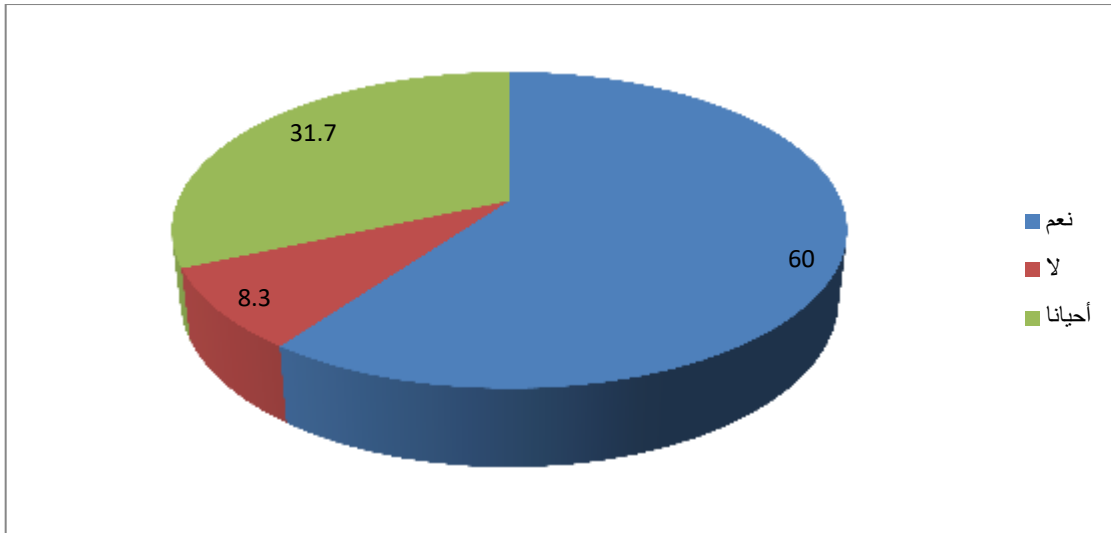
الشكل رقم 32: يوضح إجابات أفراد العينة حول مساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 32 وبعد تفريغ استجابات المبحوثين مايلي:

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يساعد اعلى اكتساب الخبرة وتجارب ميدانية عملية بنسبة 63.3% بعدد 38 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة، في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم في بعض الأحيان يساعد التفويض على اكتساب الخبرة وتجارب ميدانية عملية بنسبة 26.7% بعدد 16 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة. إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأن التفويض لا يساعد على اكتساب الخبرة وتجارب ميدانية عملية بنسبة تقدر ب 10% بعدد 06 مفردة من العدد الإجمالي .

من خلال أجابات المبحوثين أكدت الأغلبية على أن تفويض يساعد على إكتساب الخبرة وتجارب ميدانية عملية وهذا يعكس بيئة العمل تشجع على تعلم وهناك إدراك متزايد لقيمة التفويض كوسيلة تعليمية .

النسبة المئوية	التكرار	يعمل التفويض على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار
60%	36	نعم
8.3%	05	لا
31.7%	19	أحيانا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 33: يوضح إجابات أفراد العينة حول يعمل التفويض على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار



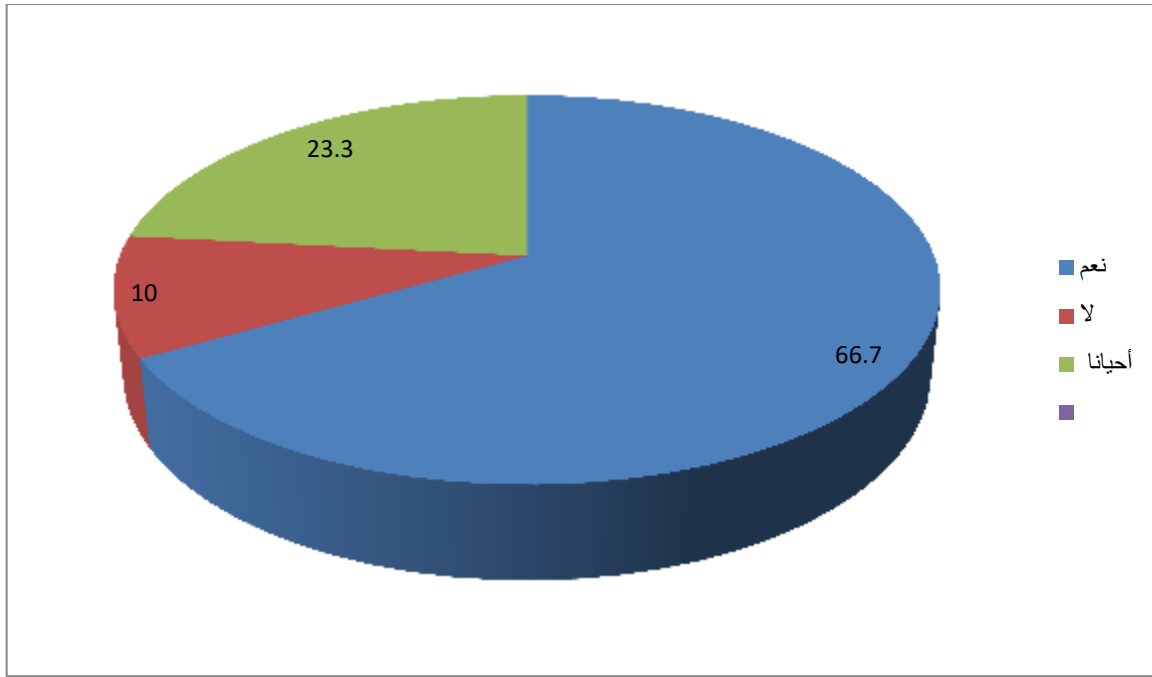
الشكل رقم 33: يوضح إجابات أفراد العينة حول يعمل التفويض على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 33 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لنا مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن التفويض يعمل على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار بنسبة 60% بعدد 36 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ،في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم في بعض الأحيان التفويض يعمل على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار بنسبة 31.7% بعدد 19 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأن التفويض لا يعمل على إكساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار بنسبة تقدر ب 8.3% بعدد 05 مفردة من العدد الإجمالي .وهذا راجع لدور الفاعل الذي يؤديه التفويض داخل المنظمة من تدريب الفاعلين وإكسابهم مهارات جديدة تعمل على تحسين باستمرار .

لتفويض دور في عملية تحسين الأداء ودقته	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	66.7%
لا	06	10%
أحيانا	14	23.3%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 34: يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التفويض في عملية تحسين الأداء ودقته



الشكل رقم 34: يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التفويض في عملية تحسين الأداء ودقته

يتضح لنا من خلال الشكل والجدول رقم 34 وبعد تفريغ إستجابات المبحوثين تبين لن مايلي :

أكدوا لنا أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم أن لتفويض دور في عملية تحسين الأداء ودقته بنسبة 66.7% بعدد 40 مفردة من العدد الإجمالي للأفراد العينة ،في المقابل صرح البعض الآخر صرح من خلال إجاباتهم في بعض الأحيان لتفويض دور في عملية تحسين الأداء ودقته بنسبة 23.3% بعدد 14 مفردة من العدد الإجمالي من أفراد العينة .إلا ان نسبة من إجابات المبحوثين صرحو بأن التفويض ليس له دور في عملية تحسين الأداء ودقته بنسبة تقدر ب 10% بعدد 06 مفردة من العدد الإجمالي .من خلال هذه النتائج أكدت أغلبية المبحوثين على دور التفويض في عملية تحسين الأداء ودقته وهذا يرجع إلي أن هذه الفئة من ذوي الأقدمية والخبرة المهنية تلقوا تكوينهم في المنظمة نفسها وقد واجه عدة عقبات عند توجيههم للعمل الميداني من خرجي الجامعات والمعاهد .في الحين البعض الآخر أجابوا بأحيانا وهذا راجع لخبرتهم المحدودة .أما البقية نف دور التفويض في عملية تحسين الأداء ودقته وكانت نسبة ضعيفة تعود لأصحاب التجارب الفاشلة .

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض الجانب النظري والميداني لموضوع تفويض السلطة وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية حاسي خليفة فقد توصلت الدراسة الحالية لجملة من الإستنتاجات المبنية على أسس علمية التي من خلالها يتم تحقق من صحة النتائج على ضوء النظريات وكذا الدراسات السابقة بحيث تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن تفويض السلطة يمارس داخل بلدية حاسي خليفة بدرجات متفاوتة وبأساليب مختلفة (شفوي، كتابي، أو كليهما)، حيث تبين أن التفويض، رغم أنه لا ينفذ بشكل موحد ومنهج دائماً، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال إجابات المبحوثين وهو ما يتجلى في:

- أن عملية تفويض السلطة تساهم في زيادة القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
- أن عملية تفويض السلطة تساهم في تحسين جمع المعلومات وفهم السياقات المهنية
- أن عملية تفويض السلطة لها دور في تعزيز الإحساس بالثقة والمسؤولية المهنية، وله دور في عملية تدريب العاملين على تحمل المسؤولية ورفع الكفاءة المهنية في المؤسسة

أولاً: ربط النتائج بالفرضيات والأسئلة الفرعية

وهذا ظاهر من " لتفويض السلطة علاقة بالأداء الوظيفي "

- 1-تحققت بشكل واضح الفرضية الرئيسية القائلة بأن خلال تأكيد إجابات المبحوثين على دور تفويض السلطة بنسب مئوية وصلت لـ 70 % وذلك من خلال تأكيد تحققت الفرضيات الفرعية المتعلقة بتسريع الأداء، تحسين الكفاءة، وتحمل المسؤولية.
- 2- إجابات المبحوثين حول يساعد التفويض في تحكم في ظروف الطارئة بنسبة 56%. وأن تفويض ينمي القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة، أن تفويض لو دور في تغيير نظرة العاملين من كون الصلاحيات الممنوحة عبئ إلى أنها مسؤولية بنسبة 61%. أن تحمل المسؤولية ينمي الثقة الرئيس في رؤوسيه بنسبة 75%. وأن تفويض لو دور في عملية تدريب العاملين دون الحاجة لرجوع لغيرهم. إضافة إلى أن تفويض يعزز روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين .

- 3-أكدت النتائج أن نوع التفويض المعتمد يعكس ثقافة تنظيمية هجينة بين الطابع الرسمي وغير رسمي وهذا يعكس البعد الاجتماعي داخل المؤسسة والثقة متبادلة بين المسؤولين والمرؤوسين

ثانياً: التحليل وفق نظرية ميشال كروزيه

ترى نظرية التحليل الاستراتيجي أن التنظيمات هي أنظمة علاقات يتحرك فيها الأفراد وفق استراتيجيات تُوسع من حريتهم وينطبق هذا على نتائج الدراسة حيث ساعد التفويض على:

- تعزيز حرية نسبية للعاملين.
- بناء استراتيجيات عمل مرنة

- إضافة لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بفاعلية.

ثالثا: التحليل وفق نظرية فليب سلزنيك

سلزنيك يربط التفويض بضبط الأنساق داخل التنظيم. وقد أظهرت الدراسة الحالية هذا التصور من خلال:

-تناغم الأهداف الفردية مع أهداف التنظيم. وبناء قدرات جديدة لدى الموظفين المفوضين إضافة لبروز مبادرات ذاتية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

رابعا: مقارنة بالدراسات السابقة

أكدت النتائج ما توصلت إليه دراسات العثمان، إدريس خطابي، وهباز ضياء الدين (2019) من: -تعزيز الولاء وروح الانتماء للفاعلين داخل التنظيم. وتسريع عملية اتخاذ القرار فضل مساهمة عمليات التدريب ناجمة عن تفويض السلطة. تطوير المهارات والقدرات القيادية من خلال الصلاحيات الممنوحة للعاملين المفوضين

خامسا: الاســـــــــــــــــتنتاج السوســـــــــــــــــيولوجي العام :

تفويض السلطة في بلدية حاسي خليفة يمثل ظاهرة تنظيمية مركبة تعكس ديناميكيات تفاعلية بين الفاعلين داخل المؤسسة، وتعد آلية فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة

سادسا :التوصيات:

✓ العمل على ترسيخ مبدأ التفويض كأداة إدارية فعالة لتحسين الأداء وذلك بتنظيم دورات تكوين وتدريب توعوية للإداريين والمسؤولين حول أهمية التفويض وشروطه .

✓ ضرورة إعداد دليل تنظيمي يوضح المهام والصلاحيات المخولة لكل موظف

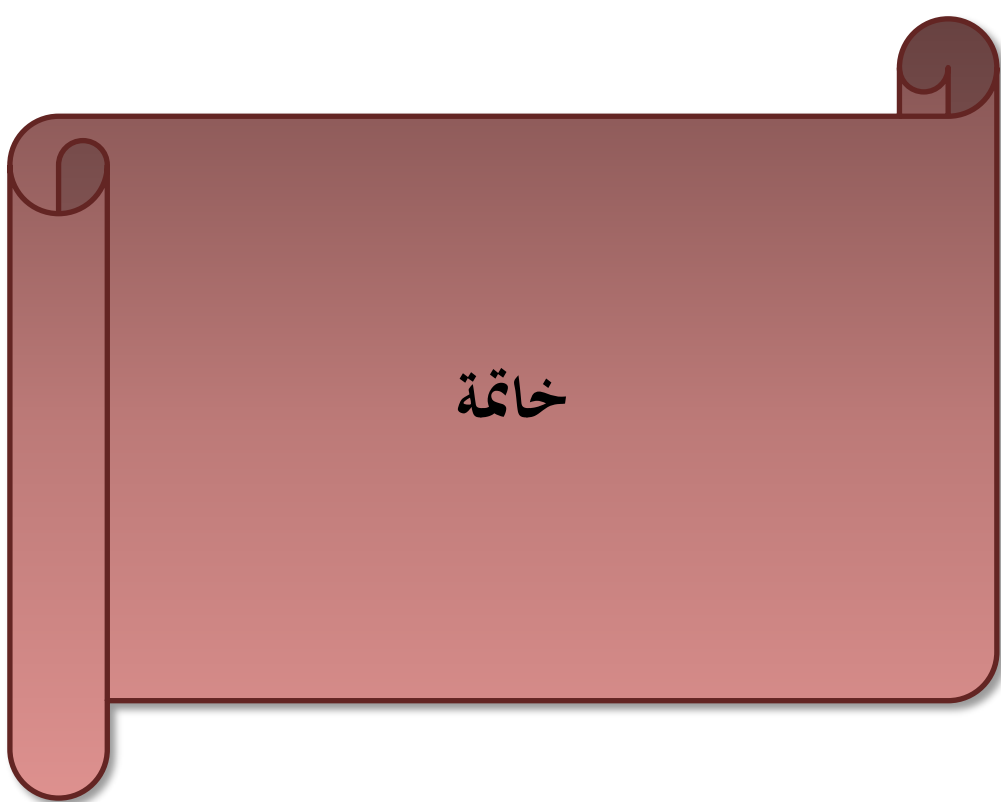
✓ بناء الثقة داخل الهيكل الإداري بين الرئيس والمرؤوس .

✓ بناء برامج تدريب مستمرة للموظفين الإداريين لتطوير مهاراتهم الإدارية تمكّنهم من ممارسة مهامهم بكفاءة .

✓ وضع آليات تقييم الأداء بناء على المهام المفوضة لهم وربط الانتاجية بالحوافز المادية والمعنوية لتعزيز روح المبادرة وتحسين الأداء

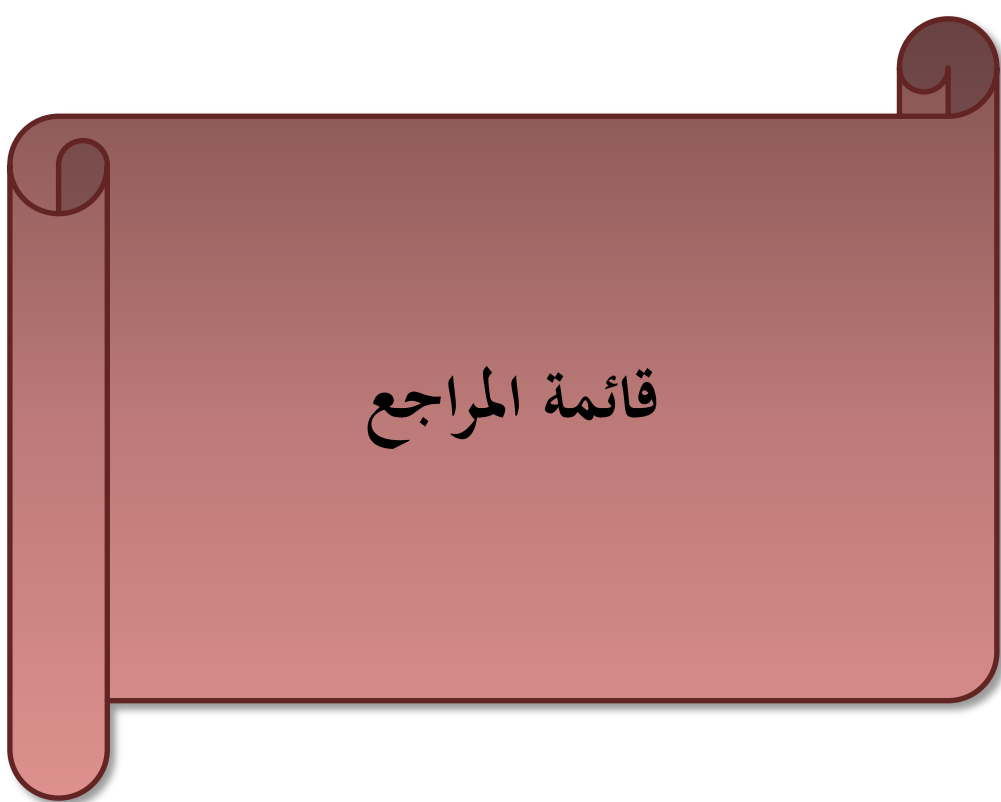
✓ تشجيع الإدارة على تبني مبدأ المرونة في تفويض الصلاحيات ليتماشى التفويض مع طبيعة المهام وكفاءة الموظف

✓ إنشاء نظام متابعة لتقييم نتائج التفويض وآثاره على العمل .



خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن تفويض السلطة يُعد من الممارسات التنظيمية الجوهرية التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسات الجماعات المحلية، كما هو الحال في بلدية حاسي خليفة. فقد أبرزت النتائج الميدانية وجود علاقة إيجابية بين منح الصلاحيات للعاملين وبين تنمية كفاءاتهم، وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرار، وتعزيز انخراطهم المهني. حيث تمكنت هذه الدراسة من تسليط الضوء على الأبعاد السوسيولوجية والوظيفية للتفويض، ليس فقط كإجراء إداري، بل كآلية ديناميكية تُسهم في إعادة تشكيل علاقات العمل داخل المؤسسة. كما أبرزت التحديات التنظيمية والثقافية التي قد تعيق فعالية التفويض كالمستوي العلمي والوظيفي للعاملين، مما يستدعي تطوير مقاربات إدارية مرنة تعتمد على وضوح الصلاحيات، وبناء الثقة، وتعزيز القدرات المهنية. نأمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي حول موضوع تفويض السلطة، وأن تشكل أرضية عملية لتطوير السياسات التنظيمية داخل الإدارات المحلية الجزائرية.



قائمة المراجع

أ. الكتب

- 1- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 2- صلاح مراد ، فوزية هادي، طرائق البحث العلمي تصميماتها و إجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 3- سيف الاسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الانسانية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2009.
- 4- عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 5- إبراهيم لطفي طلعت : علم إجتماع التنظيم ، دار النشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2007.
- 6- طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
- 7- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 8- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996.
- 9- زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006/2005.
- 10- محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2007.
- 11- ابن منظور ، لسان العرب بيروت، دار صادر ، ج6.
- 12- محمد عاطف غيث : قاموس علم الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة -مصر.
- 13- محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح، دار الكتاب العربي ، بيروت، لبنان ، 1971.
- 14- ابن منظور . لسان العرب ، المجلد الخامس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1998.
- 15- علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 16- فليب سلزنيك، القيادة في الإدارة : تفسير سوسيولوجي نيويورك 1957.
- 17- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 18- الزيات أحمد ، الحكم المحلي والتنمية المستدامة ، دار الفكر، القاهرة، 2015.
- 19- عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 20- إبراهيم لطفي طلعت : علم إجتماع التنظيم ، دار النشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
- 21- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 22- عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012.

ب. المذكرات والأطروحات:

- 1- بوعيط جلال الدين ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009
- 2- حمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة مؤته ، 2008،
- 3- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة 2008
- 4- بن صايم فاطمة الزهراء ، "تفويض السلطة وأثره على الأداء الوظيفي"، دراسة حالة بمدينة الصحة بولاية الجلفة ، مذكرة ماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- 5- محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء في أجهزة شرطة الرياض، مذكرة ماجستير ، علوم إدارية ، جامعة نايف السعودية ، 2003.
- 6- إدريس خطايي ، "تفويض السلطة والأداء"، رسالة ماجستير ، موسم 2007/2006، دراسة ميدانية بمقر شركة الوطنية للببتروكيميا ، سكيكدة الجزائر

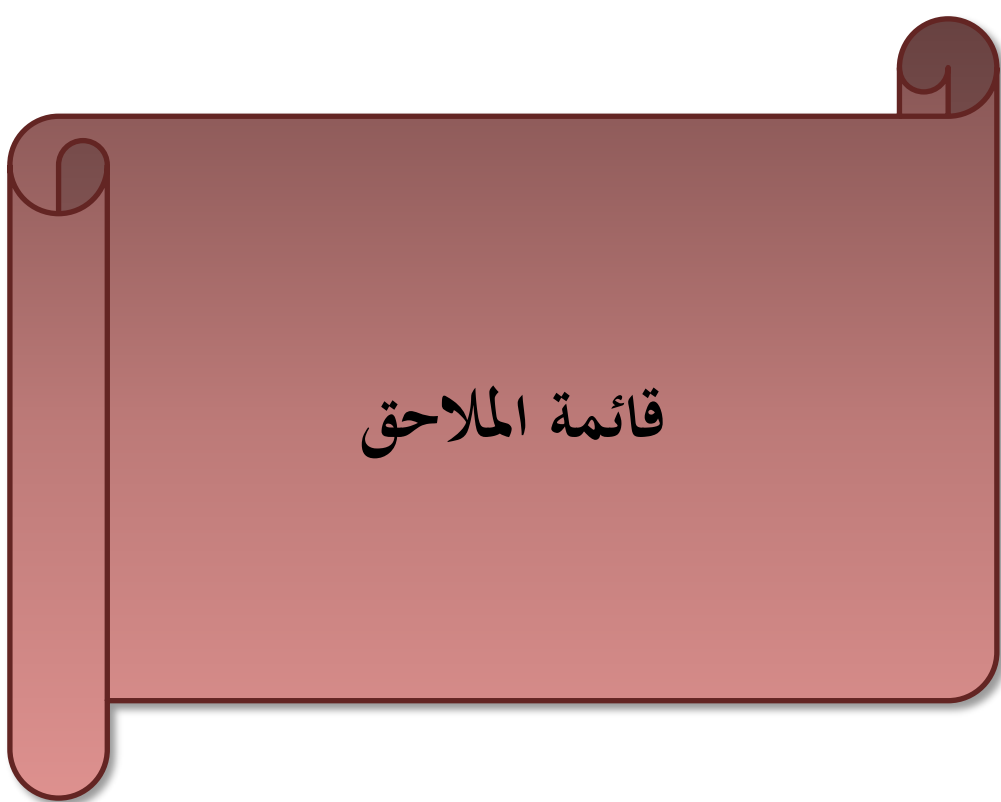
- 7-نقبيل أمباركة ورقاب فايزة " تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد " ،مذكرة ماستر ،موسم 2016/2017،دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببح بالجلفة

ج. المجلات:

- 1- عبد القادر خريش ،التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه ،مجلة جامعة دمشق ،دمشق ،2011
- 2-قرماش وهيبة مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع المستوى الأداء الوظيفي ، مجلة مخبر العلوم ،العدد الثاني جوان ،جامعة الجزائر .
- 3-فاطمة الزهراء بولرياح ، دور تفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الإقتصاد الجديد ،الجزائر ،2022.
- 4-عبد القادر خريش ،التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه ،مجلة جامعة دمشق

هـ. المحاضرات والمطبوعات:

- 1-كمال شلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا، 2016.
- 2-درة إبراهيم عبد الباري وآخرون :الإدارة الحديثة ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ،الأردن
- 3-عثمان خليل وآخرون :التنظيم الإداري في الدول العربية ،مطبوعات جامعة الدول العربية ، القاهرة ،مصر ،1998
- 4-مايدي زينب ، محاضرة المداخل النظرية لدراسة السلطة في تنظيم ، جامعة عبد الحميد مهري ،قسنطينة 2،2018.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة

موضوع المداولة : تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية

أولاً: العرض التمهيدي

أحاط السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي السادة أعضاء المجلس الحاضرين بموضوع المداولة والمتمثل في تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية والمنشأ بموجب المداولة رقم: 2021/04 المؤرخة في: 2021/01/31 و المصادق عليها تحت رقم: 2021/03 بتاريخ: 2021/02/22، حيث اطلع الرئيس الأعضاء الحاضرين على محتوى المداولة رقم: 2014/25 المؤرخة في: 2014/08/04 و المصادق عليها تحت رقم: 78/م 1 م/2014 بتاريخ: 2014/09/01 المتعلقة بتحديد تعداد مناصب اعوان الشباك للحالة المدنية ومفوضي الحالة المدنية وكذا محتوى المرسوم التنفيذي رقم 258/16 مؤرخ في: 2016/10/10 يحدد كفاءات انشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها ويحدد قواعد تنظيم المندوبيات و الملحقات البلدية وسيرها .

وطلب منهم الإدلاء برأيهم حول الموضوع.

ثانياً: عرض المصادقة

بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في: 2011/06/22 والمتعلق بالبلدية المعدل و المتمم لاسيما المادة 138 منه .

حيث اقترح الرئيس تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية كمايلي :

- 1 - الغاء الفرع الإداري بالمهائسة لعدم وجود مقر له .
- 2 - تغيير اسم الفرع الإداري ليصبح الملحقة البلدية و يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كمايلي :

- الملحقة البلدية بصحن بري بدلا من الفرع الإداري بصحن بري
- الملحقة البلدية بالمرزاقية بدلا من الفرع الإداري بالمرزاقية
- الملحقة البلدية بالمنشية بدلا من الفرع الإداري بالمنشية

بعد المناقشة و التداول صوت أعضاء المجلس الشعبي البلدي الحاضرين بالأغلبية على مقترح الرئيس حيث كانت نتائج التصويت كمايلي :

- المصوتون بنعم : 18 منهم 03 صوتوا بوكالة (حاي اسماعيل ، في الحبيب ، خلايفة احمد توفيق)
- المصوتون بـ لا : 00
- الممتنعون : 01 (امتنع عن التصويت العضو عربية عمار المصوت نيابة عنه العضو ربيعة بشير)

تم توقيع جميع الاعضاء الحاضرين بالسجل المتضمن محضر الجلسة في حينه ، حيث تمت الجلسة و التصويت في ظروف عادية.

رفعت أشغال الجلسة على الساعة السابعة عشر مساء من نفس اليوم والشهرو السنة المذكورين أعلاه .

نسخة مطابقة لسجل المداولات

المجلس الشعبي البلدي

كمال غريسي

منظور ومقبول

رقم: 24102

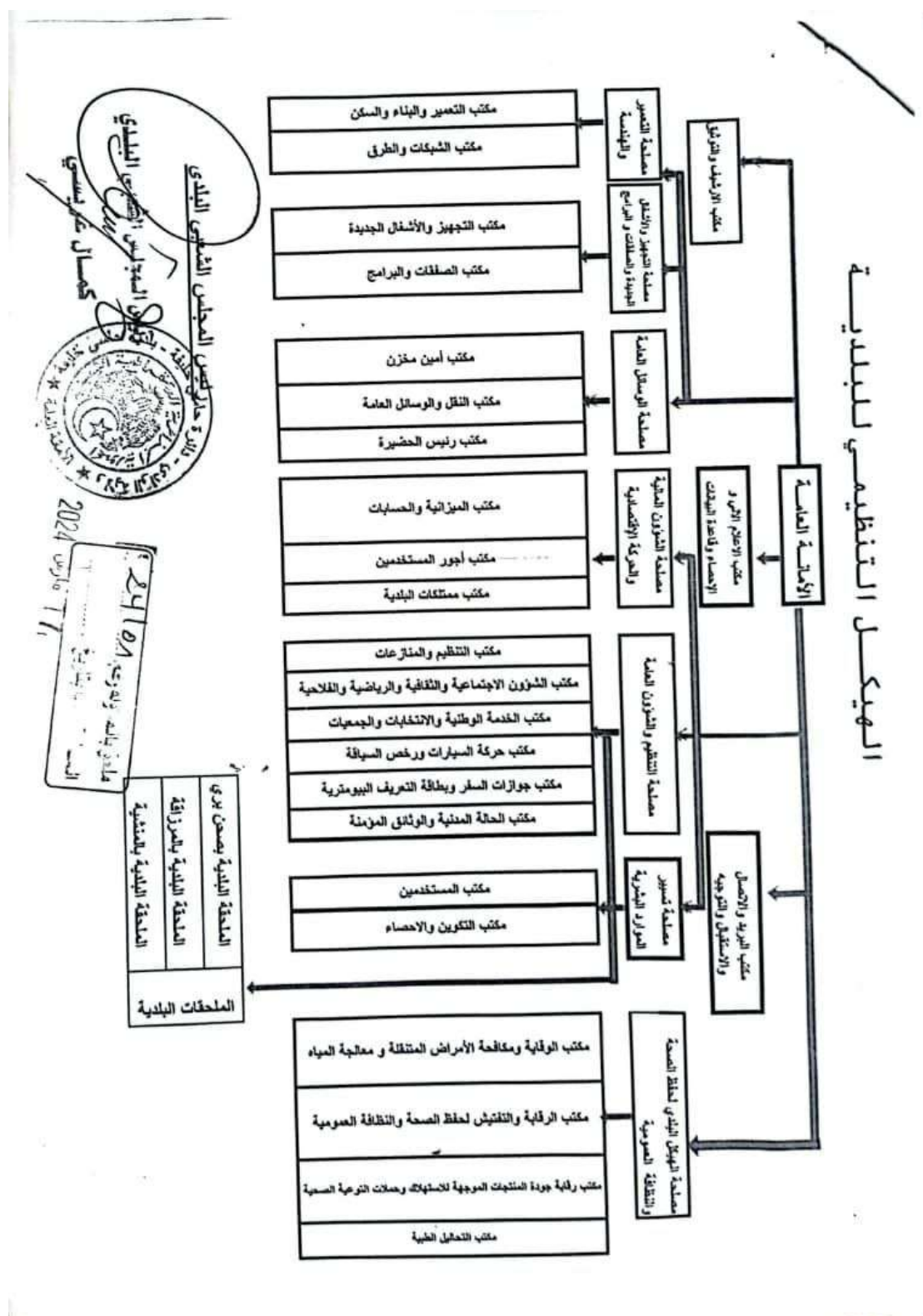
بتاريخ: 11 مارس 2021

ولاية الوادي

مندوب

مندوب

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة



الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية الوادي
دائرة حاسي خليفة
بلدية حاسي خليفة
رقم: 2022/.....

مقرر
تعيين في منصب الشغل المتخصص مفوض الحالة المدنية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي خليفة.

- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليوز سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية،
- وبمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير سنة 2012، المتعلق بالولاية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 2011، الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المعدل،
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق لـ 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.
- وبموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 14/25 المؤرخة في 04 أوت 2014 التي تحدد مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.
- وبموجب القرار رقم 2021/178 المؤرخ في 2021/08/03 المتضمن ترقية وترسيم السيد(ة): بالنور مبروك في رتبة متصرف إقليمي ابتداء من 2021/08/03.
- وبناء على تعليمات السيد وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 3295 المؤرخة في 26 جوان 2014 المتضمنة كفايات تطبيق أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق لـ 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.

وبإقتراح من السيد/ الأمين العام للبلدية

يقرر ما يأتي

- المادة الأولى: يعين السيد(ة): بالنور مبروك في رتبة متصرف إقليمي في منصب الشغل المتخصص مفوض الحالة المدنية.
- المادة الثانية: يستفيد المعني من التعويض الخاص بالتفويض المذكور في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2011 المشار إليه أعلاه، والمقدر بـ 25 % من الراتب الرئيسي.
- المادة الثالثة: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ توقيعه.
- المادة الرابعة: يكلف كل من السيد الأمين العام للبلدية والسيد أمين خزينة البلدية، كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار، الذي ينشر في سجل القرارات الإدارية للبلدية.

حاسي خليفة في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة حاسي خليفة
بلدية حاسي خليفة
الأمانة العامة

مستخرج

مداولة رقم: 2024/01

الموضوع: تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية

في اليوم الحادي عشر من شهر فيفري من سنة 2024
في الساعة الرابعة عشر مساء (14:00) عقد المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي خليفة إجتماعا
بقاعة المداولات بمقر البلدية جلسة في دورة: غير عادية بطلب من الرئيس على إثر الإمتدعاء
الموجه لهم بتاريخ: 2024/02/08 تحت إشراف السيد: غريسي كمال رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبحضور السادة:

رئيسا	رئيس المجلس الشعبي البلدي	- غريسي كمال
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- شراحي عبد الوهاب
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- بيسي حسين
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- فطحية علي الازهر
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- زايد عبد الرحمان
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- شراحي علي
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- حميداتو يوسف
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- حدد عبد السلام
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- ربيعة بشير
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- حدد مسعود
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- حالي اسماعيل
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- موساوي عبد الكريم
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- سعيدي حسن
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- تي الجيب
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- احمودة أيوب
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- خلافة احمد توفيق
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- قدوري خليفة
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- عربية عمار
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- نصرات عثمان
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- الغائبون بعذر:
عضوا	عضو المجلس الشعبي البلدي	- الغائبون بدون عذر:

لاشيء
لاشيء

- كاتب الجلسة: محمد الصالح بحر بصفته الامين العام للبلدية .

- المصوتون بنعم: 18
- المصوتون بلا: 00
- الممتنعون: 01

الملحق رقم 05: إستمبيان محكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان:

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، نقدم لسيادتكم الفاضلة هذا الاستبيان تحت عنوان: " علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي لدى العاملين ".

لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاملكم معنا

تحت اشراف الدكتور :

* صالحى الحسين

من اعداد الطلبة :

* فطحيزة علي دلال

* الاطرش نبيلة

الموسم الجامعي: 20\2024

أولا : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 5- الوظيفة الادارية: رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ عون مكتب ☐ متصرف ☐ ملحق بالإدارة ☐
- 6- نوع التفويض المعتمد في المؤسسة : شفوي ☐ كتابي ☐ النوعين معا ☐

المحور الاول	الرقم	البند	نعم	لا	أحيانا
دور تفويض السلطة في زيادة سرعة إتخاذ القرارات	01	الصلاحيات المفوضة إليك تساعدك في تشخيص وفهم المواقف المختلفة			
	02	تساعدك الصلاحيات الممنوحة إليك في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب			
	03	تساهم الصلاحيات الممنوحة إليك في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب			
	04	تستطيع إتخاذ قرارات حاسمة بعد ما منحت إليك الصلاحيات المفوضة إليك			
	05	يساعد التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة			
	06	التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة			
	07	يساهم تفويض السلطة في إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب			
	08	الصلاحيات الممنوحة لها دور هام في تعزيز الثقة في إتخاذ القرارات			
المحور الثاني		البند	نعم	لا	
دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية	09	تتحمل مسؤولية عملك الجديد المفوض إليك بكل اهتمام وتقبل			
	10	أصبح لديك استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منحك التفويض			
	11	التفويض يساعدك على صقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة			
	12	التفويض ينمي قدرتك على تشخيص الاوضاع الجديدة			
	13	التفويض يعزز قدرتك على التعامل مع المواقف الجديدة			
	14	تغيرت نظرتك للمهام الإضافية من كونها عبئا إلى كونها مسؤولية بعد التفويض			
	15	تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس			
	16	تحمل المسؤولية باستمرار ينمي الثقة الرئيس في العاملين			
	17	يعمل التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم دائما			

			يعزز التفويض روح الانتماء لمكان العمل لدى العاملين	18	
	لا	نعم	البند		المحور الثالث
			يساعدك التفويض في إبراز قدراتك وإثبات نفسك للمسؤولين	19	دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة
			تفويض الصلاحيات يشجعك ويحفزك على بذل مجهود أكبر في العمل	20	
			يزيد لديك التفويض الرغبة تحمل المسؤوليات وتقديم المزيد لمؤسستك	21	
			يجعل التفويض منك فردا قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل	22	
			يساعدك التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن	23	
			يساعدك التفويض على تطوير مهاراتك وقدراتك	24	
			التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته والتكيف مع الظروف الطارئة	25	
			يساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية	26	
			يعمل التفويض على إكسابك المزيد من المهارات الجديدة باستمرار	27	
			أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض بالمؤسسة	28	

الملحق رقم 06: مراسيم قانونية لعملية تفويض السلطة في القطاع المحلي

11 ذي القعدة عام 1437 هـ 14 غشت سنة 2016 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 47	4
مراسيم تنظيمية		
الملفة 3 : يخصص ميزانية سنة 2016 اعتماد قدره سبعة عشر مليون دينار (17.000.000 دج) يقبض في ميزانية تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية وفي الباب رقم 37-11 " الإدارة المركزية - مصاريف تسيير المرصد الوطني للمرفق العام".	مرسوم رئاسي رقم 16-211 مؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1437 الموافق 11 غشت سنة 2016، يتضمن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية.	إن رئيس الجمهورية، بناء على تقرير وزير المالية، وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-6 و 143 (الفقرة الأولى) منه، ويعتض القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،
الملفة 4 : يكلف وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 8 ذي القعدة عام 1437 الموافق 11 غشت سنة 2016.	ويعتض القانون رقم 15-18 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن قانون المالية لسنة 2016،	ويعتض المرسوم الرئاسي المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1437 الموافق 24 يناير سنة 2016 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2016،
مبد العزیز بوتفليقة ★ مرسوم تنفيذي رقم 16-212 مؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1437 الموافق 11 غشت سنة 2016، يعدل توزيع نفقات ميزانية الدولة للتجهيز لسنة 2016 حسب كل قطاع.	ويعتض المرسوم التنفيذي رقم 16-21 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1437 الموافق 24 يناير سنة 2016 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لوزير الداخلية والجماعات المحلية من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2016،	يرسم مايلي : الملفة الأولى : يحدد في جدول ميزانية تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الفرع الأول - الإدارة العامة، الفرع الجزئي الأول - المصالح المركزية، باب رقمه 37-11 وعنوانه "مصاريف تسيير المرصد الوطني للمرفق العام".
إن الوزير الأول، بناء على تقرير وزير المالية، وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه، ويعتض القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،	ويعتض القانون رقم 15-18 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن قانون المالية لسنة 2016،	الملفة 2 : يلغى من ميزانية سنة 2016 اعتماد قدره سبعة عشر مليون دينار (17.000.000 دج) يقبض في ميزانية التكاليف المشتركة وفي الباب رقم 37-91 "نفقات محتملة - احتياطي مجمع".
ويعتض القانون رقم 15-18 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن قانون المالية لسنة 2016، ويعتض المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم، ويعتض المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998 والمتعلق بنفقات الدولة للتجهيز، المعدل والمتمم.	ويعتض المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن قانون المالية لسنة 2016،	

الملحق رقم 07: ترخيص ميداني



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



إلى السيد المحترم/

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ..

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1. ...م. ص. ...
2. ...الأطريش...نبيلة
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسح استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: 2022/04/18 إلى 2022/05/20
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم الزهيد في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفاً هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في:

رئيس القسم

الملحق رقم 08: تفويض كتابي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة حاسي خليفة

مقرر

بلدية حاسي خليفة

تعيين في منصب الشغل المتخصص مفوض الحالة المدنية

رقم: 2022/.....

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي خليفة.

- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليوز سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية،
- وبمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير سنة 2012، المتعلق بالولاية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 2011، الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المعدل،
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق لـ 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.
- وبموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 14/25 المؤرخة في 04 أوت 2014 التي تحدد مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.
- وبموجب القرار رقم 2021/178 المؤرخ في 2021/08/03 المتضمن ترقية وترسيم السيد(ة): بالنور مبروك في رتبة متصرف إقليمي ابتداء من 2021/08/03.
- وبناء على تعليمات السيد وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 3295 المؤرخة في 26 جوان 2014 المتضمنة كفايات تطبيق أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق لـ 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشباك للحالة المدنية ومفوض الحالة المدنية.

وبإقتراح من السيد/ الأمين العام للبلدية

يقرر ما يأتي

- المادة الأولى: يعين السيد(ة): بالنور مبروك في رتبة متصرف إقليمي في منصب الشغل المتخصص مفوض الحالة المدنية.
- المادة الثانية: يستفيد المعني من التعويض الخاص بالتفويض المذكور في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2011 المشار إليه أعلاه، والمقدر بـ 25 % من الراتب الرئيسي.
- المادة الثالثة: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ توقيعه.
- المادة الرابعة: يكلف كل من السيد الأمين العام للبلدية والسيد أمين خزانة البلدية، كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار، الذي ينشر في سجل القرارات الإدارية للبلدية.

حاسي خليفة في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي