

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من  
وجهة نظر الموظفين  
دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة

إشراف الأستاذة:

أ. عائشة ايدار

إعداد الطالبة :

نادية كاهية

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أ. محمد الصالح بوعافية
مشرفا ومقررا	أ. عائشة ايدار
مناقشا	د. مبروك كاهي

نوقشت و أجيزت يوم: 2018 / 06 / 12

السنة الجامعية: 2017 / 2018 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقَدْ اَعْمَلُوا فِیْ سِرِّ اللّٰهِ اَعْمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ

وَالْمُؤْمِنُوۡنَ وَسِرُّوۡنَا اِلَیَّ عَالِمِ الْغِیۡبِ وَالسَّهَادَةِ فِیۡنَبِّئُكُم

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوۡنَ ﴿ۙ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُوْرَةُ التَّوْبَةِ الْاٰیةُ : 105



## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع :

إلى الوالدين الكرمين .....حبا وبرا و عرفانا

إلى زوجي وبنائي.....حبا وحنانا

إلى إخواني وأخواتي الأعتزاء.....حبا ورفقا وإخلاصا

إلى أساتذتي الكرام .....تبجيلا واحتراما وإمتنانا

إلى كل طالب علم .....إليكم جميعا

أهدي عملي المتواضع



## نادية

# شكر وعرفان

" كن عالما ...فان لم تستطع فكن متعلما , فان لم تستطع فأحب العلماء ,فان لم تستطع  
فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد و اجتهاد تكلفت بانجاز هذا البحث, نحمد الله عز وجل على نعمه  
التي منّ بها علينا فهو العلي القدير , كما لا يسعنا إلا ان نخص بأسمى عبارات الشكر و  
التقدير للأستاذة المشرفة "ايدار عائشة" والأستاذ "كاهي مبروك" و الأستاذة "زموري ليندة"  
على ما قدموه لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة سنوات الدراسة الجامعية و في انجاز هذا  
البحث ، كما لا ننسى الأساتذة الكرام "سلمى الامام" و "سمير بارة" و الأستاذة  
"كاهي فاطمة" على مد يد العون في إتمام هذا البحث وتزويدنا بالمعلومات اللازمة  
لانجاز هذا البحث

إلى كل الزملاء و الأصدقاء طيلة سنوات الدراسة الجامعية  
إلى كل من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات و التسهيلات و الأفكار و  
المعلومات إلى جميع أساتذتنا الكرام لهم منا كل الشكر.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في أداء القيادات الادارية من وجهة نظر الموظفين ، فكانت مديرية التربية بورقلة نموذجاً ولفهم هذا الموضوع أكثر، تناولناه بشقيه النظري و التطبيقي ، وتمثلت إشكالية دراستنا في محاولة فهم كيفية تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الادارية.

وتوصلنا من خلاله الى النتائج التالية :

- تفويض السلطة دور في تحسين أداء القيادات الادارية .
  - وجود أداء مرتفع للقيادات الادارية بمديرية التربية بورقلة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و أداء القيادات الادارية .
  - أن المتغيرات الديمغرافية لها دور في تفويض السلطة و أداء القيادات الادارية.
- الكلمات المفتاحية: القيادات الادارية-الأداء- تفويض السلطة- المهارات - السلطة.**

## Abstract

This study aims to identify the role played by delegation of authority in the performance of administrative leaders from the point of view of employees. The Directorate of Education in Ouargla was a model and understanding of this position more, we dealt with both theoretical and practical. The problem of our study was to try to understand how to delegate authority to improve the performance of administrative leaders.

We reached the following conclusions:

- The delegation of authority has a role in improving the performance of administrative leaders.
- High performance of the administrative leadership of the Department of Education, Ouargla.
- There is a statistically significant relationship between delegation of authority and performance of administrative leadership.
- The demographic variables have a role in the delegation of authority and the performance of administrative leaders.

**Keywords:** Administrative Leadership - Performance - Delegation of Authority - Skills - Authority.

## Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle joué par la délégation de pouvoir dans la performance des dirigeants administratifs du point de vue des salariés. La Direction de l'Education à Ouargla était un modèle et une compréhension de cette position plus, nous avons traité à la fois théorique et pratique. Le problème de notre étude était d'essayer de comprendre comment déléguer l'autorité pour améliorer la performance des dirigeants administratifs.

Nous sommes parvenus aux conclusions suivantes:

- La délégation de pouvoir a un rôle dans l'amélioration de la performance des dirigeants administratifs.
- Haute performance du leadership administratif du Département de l'Education, Ouargla.
- Il existe une relation statistiquement significative entre la délégation de pouvoirs et la performance du leadership administratif.
- Les variables démographiques jouent un rôle dans la délégation des pouvoirs et la performance des dirigeants administratifs.

**Mots-clés:** Leadership administratif - Performance - Délégation de pouvoir- Compétences - Autorité

# مقدمة

يعد موضوع القيادة الإدارية وتفويض السلطة من بين المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الدارسين والباحثين باعتبارهما عمليتين ترتبطان بالعديد من النشاطات الإدارية ، فكل منظمة لا بد لها من وجود قائد إداري يعمل على توحيد وتوجيه الأفراد واستغلال طاقاتهم ومؤهلاتهم من جهة وتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى ، وفكرة القيادة ليست وليدة اليوم بل كانت نتيجة لتطور تاريخي في الإدارات القديمة كالإدارة المصرية والإدارة الصينية التي استوحت الكثير من أفكار كونفوشيوس في توجيه سلوك القادة إلى جانب العديد من المفاهيم التي وضعتها كل من الإدارة اليونانية و الرومانية ، والتي كانت هذه الأفكار نتيجة للتطورات التي عرفتتها النظريات اللاحقة في تفسير عملية القيادة الإدارية.

ونتيجة لتطورات الحاصلة على المستوى المعرفي بصفة عامة وعلى مستوى المنظمات بصفة خاصة ككبر حجمها واتساع نشاطاتها وازدياد مسؤولياتها ، كان لا بد من لجوء القادة الإداريين للتخفيف من أعبائهم ومسؤولياتهم والمساهمة في سير نشاط المنظمة بالتنازل عن جزء من أعمالهم و صلاحياتهم لأفراد أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية ، وإشراك هؤلاء الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وذلك من خلال عملية التفويض.

## 01- أهمية و أهداف الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع من خلال إبراز دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية بورقلة من وجهة نظر موظفيها ، وما يقدمه المرؤوسين من مهارات في ممارسة بعض الصلاحيات ، واكتشاف مدى تحملهم للمسؤوليات ؛ كما تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام القيادات الإدارية بمديرية التربية بورقلة لتفويض السلطة من أجل تطوير وتحسين أدائهم و التفرغ في انجاز المهام الأكثر أهمية . وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات لهذه العملية على المستوى التطبيقي؛

- التعرف على القدرات الإدارية لدى القادة في تسيير هذه العملية ؛
- التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات لخدمة وتنمية مهارات القادة والمرؤوسين .

## 02- مبررات اختيار الموضوع :

إن المبررات و الأسباب التي ترجع إلى اختيار هذا الموضوع هي :

- الأسباب العلمية : وتتمثل في محاولة فهم هذه العملية على ارض الواقع و ملامسة أثرها على مستوى القادة الإداريين، والتعرف على ايجابياتها وسلبياتها على مستوى المنظمات ، وما يمكن أن تقدمه للمرؤوسين .

- الأسباب الذاتية: وتتمثل في ميلونا الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالجانب الإداري ، و ارتباطنا بالإدارة باعتبارنا موظفين .

### 03- الدراسات السابقة :

01- مذكرة ماجستير من إعداد محمد بن عبد الله العثمان بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف ، 2003 ، و تتمثل إشكالية الدراسة في مشكلات تفويض السلطة داخل أجهزة الشرطة ، وما يترتب عليه من حدوث اختناق في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهزة وتأثير الروح المعنوية للمرؤوسين ، وتوصل من خلال دراسته إلى :

- فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري .

- معوقات تفويض السلطة وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ بين السلطة و المسؤولية .

- العوامل الإيجابية لتفويض السلطة كوجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق ، كما أظهرت نتائج دراسته القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وتأثير هذا التفويض على كفاءة الأداء ، فهو يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية<sup>1</sup>.

02- مذكرة ماجستير من إعداد وصفيّة سليمان محسن أبو معمر، بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها"، تخصص أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009. وتتمثل إشكالية دراستها في : ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة و ما سبل تفعيلها ؟ ، وكانت نتائج الدراسة عديدة نذكر منها :

- اختيار القيادات الإدارية بناءً على مؤهلات و خبرات إدارية عالية و ذو كفاءة عالية و على قدر من المسؤولية .

- تشجيع الموظفين على قبول السلطة المفوضة.

- تدريب القيادات الإدارية في الجامعات على ممارسة عملية التفويض ومنح القيادات صلاحيات كافية من السلطة .

- أن يكون التفويض مكتوباً ، وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة و واضحة المعالم ومفهومة تماماً ، وتوضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض له<sup>2</sup>.

1- محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء في أجهزة شرطة الرياض .(مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف السعودية: قسم العلوم الادارية )، 2003 .

- وصفيّة سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها.(مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة: كلية التربية)، 2009.



03- مذكرة ماجستير من إعداد ممدوح سودي منوخ الظفيري ، بعنوان " أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت " ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، وتمحورت إشكالية الدراسة حول الكشف عن أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في الشؤون الاجتماعية و العمل بمدينة الكويت ، وتوصل من خلال دراسته بأنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية :

- بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين ؛

وبين التفويض الإداري و فعالية الأداء لدى العاملين ، فكلما ازداد التفويض الإداري و المالي ومنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار ارتفع الأداء لدى العاملين . وعليه وجود اثر بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين<sup>1</sup>.

04- مذكرة ماستر من إعداد نقبيل أمباركة و رقاب فائزة تحت عنوان " تأثير تفويض السلطة و المسؤوليات على تحسين أداء الأفراد ببلدية حاسي بحبح الجلفة " ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2016-2017 ، وجاءت إشكالية الدراسة في : مامدى تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد في مقر بلدية حاسي بحبح ؟ ، ومن خلال بحثهما توصلا إلى النتائج التالية :

- أن التدريب يلعب دورا فعالاً في تفويض السلطة.

- دور المدير في الحث على العمل وفق سياقات المنظمة وتشجيع الأفراد.

- دور القيادة في تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين من خلال تشجيع الابتكار و الإبداع<sup>2</sup>.

من خلال هذه الدراسات التي تناولت موضوع تفويض السلطة و أثاره المختلفة ، فجاءت دراستهم تهتم بالجانب الأدائي للأفراد وما تخلفه هذه العملية ، وكيف يمارس القائد الإداري عملية التفويض و درجاتها ، فحين دراستنا تتناول وقع هذا الأثر لتفويض السلطة على أداء القيادات الادارية من وجهة نظر الموظفين.

04- **إشكالية البحث : كيف يساهم تفويض السلطة في تحسين أداء القيادة الادارية بمديرية التربية بورقلة ؟**

وتضم هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

✓ هل تمنح التشريعات و اللوائح التنظيمية صلاحيات واسعة للقيادة في مجال تفويض

السلطة بمديرية التربية بورقلة؟

✓ ما هو مستوى أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية بورقلة ؟

<sup>1</sup> - ممدوح سودي منوخ الظفيري ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع

الحكومي. (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط عمان: كلية إدارة الأعمال) ، 2012 .

<sup>2</sup> - امباركة نقبيل ، فائزة رقاب ، تأثير تفويض السلطة و المسؤوليات على تحسين أداء الأفراد ببلدية حاسي بحبح

الجلفة. (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة : كلية الحقوق و العلوم السياسية )، 2016-

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية بورقلة ؟

## 05- حدود الدراسة

تتمثل حدود الإشكالية في حدود مكانية و زمانية

- الحدود المكانية : مديرية التربية بورقلة .
- الحدود الزمانية :ابتداء من شهر أفريل 2018 بداية الدراسة الميدانية و إجراء الاستبيان إلى نهاية شهر ماي 2018.

## 06- فرضيات البحث :

✓ القوانين و اللوائح التنظيمية بمديرية التربية بورقلة تعيق عملية التفويض .  
✓ يعتبر أداء القيادات الإدارية مرتفعا في مديرية التربية بولاية ورقلة حسب عينة الدراسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء القيادات الادارية .

## 07- المناهج و الأدوات المعتمدة في الدراسة :

يعرف المنهج عند عبد الرحمان بدوي بأنه:"الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم ،بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة."<sup>1</sup>

وعليه فالمنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للبحث عن الحقيقة والوصول إلى نتيجة ، وتتنوع هذه المناهج وتختلف على حسب الدراسة التي يجريها الباحث ، ومن بين المناهج المستعملة في هذه الدراسة :

- المنهج الوصفي والذي يعرف: " بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين ."ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة "<sup>2</sup>.

وقد تم استخدامه في الجانب النظري كونه يوصف ويفسر الظاهرة المدروسة من خلال وصف و تحليل عملية القيادة الادارية وتفويض السلطة .

- منهج دراسة الحالة وتم استخدامه في الجانب التطبيقي من الدراسة ،والذي يعرف:" بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة كانت سواء فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً " .وهو يقوم على أساس التعمق في

-عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي . ط3 ، الكويت : وكالة المطبوعة، 1977، ص05.

- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ط4، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 139.

دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها".  
**المنهج الإحصائي:** "هو أحد أساليب وصف الظواهر ومقارنتها وإثبات الحقائق العلمية المتصلة، وهو عبارة عن عملية جمع البيانات الإحصائية عن الظواهر المختلفة والتعبير عنها رقمياً، أي جمع البيانات ومراجعتها وتصويبها، وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها"<sup>1</sup>، وتم استعمال هذا المنهج في الدراسة الميدانية".  
واعتمدنا الاقتراب القانوني و المؤسسي من خلال تناولنا تكوين ونشأة مديرية التربية بورقلة وأهم هياكلها التنظيمية .

### أدوات الدراسة:

لإنجاز البحث بصورة نهائية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات منها :  
**الاستبيان** في جمع المعلومات وذلك من خلال إعداد استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة في محورين محور يتعلق بأداء القيادات الإدارية ، والمحور الثاني يتعلق بتفويض السلطة .

**المقابلة:** من خلال إجراء بعض الحوارات بين الطالب الباحث و بعض الموظفين و رؤساء المصالح ، من خلال مناقشة الموضوع وطرح بعض الأسئلة كنشأة المديرية ، وأهم هياكلها التنظيمية ، وحول طريقة التفويض.

**الملاحظة :** بحيث تم الاستعانة بهذه الأداة من خلال مشاهدة الوسط الذي يعمل فيه الموظفين وملاحظة سلوك القادة تجاه مرؤوسيهـم و سلوك الموظفين فيما بينهم وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة.

**الأدوات الإحصائية :** من خلال الاستعانة بمجموعة من المعاملات كالانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، معامل الصدق والثبات.

### 08- مصطلحات الدراسة :

- حاولنا أن نقدم بعض التعريفات الإجرائية لبعض المصطلحات وهي:
- **القيادة الإدارية :** هي عملية يقوم بها شخص يحتل مكانة عالية في التنظيم ويتمتع بصفات خاصة من أجل التأثير في الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة .
  - **تفويض السلطة :** هو تنازل القائد عن جزء من صلاحياته لبعض المرؤوسين لتخفيف عن عبء العمل .
  - **الأداء :** وهو مجموعة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها الشخص سواء كانت نتيجة هذا السلوك ايجابياً أو سلبياً ، وستتعرف عليها في الفصول النظرية .

- محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي(مفاهيم-المناهج-الإقترايات والأدوات).الجزائر:ديوان الوطني<sup>1</sup> للمطبوعات الجامعية، 1997، ص 87) .

## 09- هندسة الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول ، الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الادارية ويحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الأول مدخل للقيادة الادارية ، والمبحث الثاني نظريات القيادة الادارية ، أما المبحث الثالث أنماط القيادة الإدارية ودرجة تفويض السلطة و المبحث الرابع مفهوم الأداء.

أما الفصل الثاني الإطار النظري و المفاهيمي لتفويض السلطة فيحتوي على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفهوم تفويض السلطة ، أما المبحث الثاني أنواع تفويض السلطة ، والمبحث الثالث مزايا و عيوب تفويض السلطة.

و الفصل الثالث يتمثل في الدراسة الميدانية و يحتوي على ثلاث مباحث ، المبحث الاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، المبحث الثاني طرق وأدوات جمع المعلومات ، والمبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الاستبيان .

## 10- صعوبات الدراسة :

يواجه الباحث في سبيل انجاز دراسته العديد من الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا :

- تشعب موضوع القيادة الادارية مما صعب علينا ضبط الخطة.

# الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة

الادارية

**تمهيد :**

القيادة الإدارية عملية ضرورية في التنظيم الإداري فلا يمكن أن يخلو أي تنظيم من قيادة إدارية تعمل على تحفيز الأفراد وتنمية روح الجماعة فيما بينهم لبيدلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ويكون ذلك من خلال الأداء الجيد لهؤلاء القادة، وكون هذه العملية ضرورية فلقد اختلفت الآراء حولها وتشعبت لذلك لم يستقر الباحثين على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ،ومن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم مفهوم لهذه العملية وذلك في المبحث الأول ، وأهم النظريات و المداخل التي تحاول تفسير وفهم القيادة الادارية بتعدد وجهات نظر الباحثين في المبحث الثاني ، ثم أهم أساليب أو أنماط القيادة الادارية ودرجة تفويض السلطة في المبحث الثالث ، و سنحاول أن نقف عند مفهوم الأداء في المبحث الرابع.

## المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة الإدارية، إلى جانب وجود بعض الخلط نتيجة تشابه وتداخل المصطلحات، و لهذا سنحاول تقديم تعريف لهذا المصطلح وتوضيح التشابه والاختلاف بينه وبين بعض المصطلحات، مع إبراز أهم المهارات أو الخصائص التي يتمتع بها القائد ومن أين يستمد قوته ونتطرق إلى أهم عناصر القيادة الإدارية ثم أهمية هذا المفهوم في العملية الادارية.

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية لغة واصطلاحاً

أولاً - لغةً: اشتقت كلمة القيادة **Leadership** في الفكر اليوناني و اللاتيني من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ذلك أن الفعل اليوناني **Archein** ومعناه يحرك أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه: يحرك أو يقود، و كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين بداية يقوم بها شخص واحد، و مهمة أو عمل ينجزه آخرون .

وفي لسان العرب: القود: نقيضُ السَّوقِ، يقال: "يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها"، و هذا المعنى اللغوي يشير إلى أن مكان القائد دوماً في المقدمة، من أجل أن يكون دليلاً لجماعته و مرشداً لهم<sup>1</sup>.

أما القيادة بمعناها العام في الإسلام: "هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغلُ مركزِ الخلافة (القائد) ، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، فهي عملية سلوكية ، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه و مؤثر ، علاوة على كونه مركزاً وقوة "، فالقيادة في المفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية ، وعليه القيادة في المنظور الإسلامي مرتبطة بقوة الأثر وعمقه في النفوس بما يحقق روحاً معنوية عالية لدى العاملين و كفاءة في الأداء كمّاً و كيفاً ، وان اختيار العاملين لقائدهم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضجهم وسعيهم إلى تحقيق المثل العليا " <sup>2</sup>.

ثانياً - اصطلاحاً: توجد العديد من التعريفات لمفهوم القيادة لكن لا بد من التمييز بين كل من القيادة و القائد ، فالقيادة مفهوم يشير إلى العملية بينما مفهوم القائد يشير إلى مركز موجود داخل الجماعة أو بمعنى آخر يشير إلى الشخص الذي يشغل هذا المركز<sup>3</sup> .

- يعرف **همفل** 1954 القيادة بأنها: " نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري . الرياض: دار الالوكة للنشر و التوزيع ، دت ،ص16.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 201.

<sup>3</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دت، ص 85 .

<sup>4</sup> - نصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي . ط01، الرياض : مرامر للطباعة الإلكترونية،1993،ص226.

- ويعرفها إبراهيم المنيق " بأنها نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه السمات و خصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير و الاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة " 1 .  
فكل هذه التعاريف في مجملها تعني عملية التأثير على سلوك الآخرين ( أفراد أو جماعات ) لتحقيق أهداف محددة 2 .

أما مفهوم القيادة الإدارية ،فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة و إن كان يركز على التفاعل بين القائد و العملية الإدارية ، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية ،و التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد .  
فالقيادة الإدارية تعرف: " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في إدارة النشاط التعاوني " .  
و يعرفها وايت القيادة الإدارية: " بأنها قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة أعمال الآخرين في الإدارة " .

- القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل يعرفها بأنها: "عملية التأثير التي يقوم به المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" .  
- وتعرف بأنها" هي محصلة التفاعل بين خصال شخصين القائد ،و خصائص الأتباع،و طبعة المهمة و سمات النسق التنظيمي و السياق الثقافي في المحيط بالمنظمة " 3 .  
- "هي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد الفاعلين بذلك العمل،و تساهم في إيجاد و خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد و التابعين نحو إنجاز الأهداف " 4 .  
- "هي عملية تأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة و التنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة " 5 .

كما تعرف بأنها : "عملية توجيه المرؤوسين نحو انجاز الأهداف وتتميز القيادة الناجحة في

1- طلال عبد الملك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.(مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : كلية الدراسات العليا) ،2004، ص30.

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ( المفاهيم - النظرية - التطبيقات )، ط 4، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 99 .

3- طلال عبد الملك الشريف ، مرجع سابق ، ص32 .

4- عيشة دباب ، و فريحة بن محجوبة ، دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة.( مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ) ،2016-2017 ، ص 10 .

5- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري إيضاح و بيان . مصر : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003 ، ص 158 .



قدرتها على التأثير الايجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم.<sup>1</sup>  
 ويعرفها عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا بقولهما: " القدرة التي يستأثر بها المدير على  
 مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق  
 التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة وعلى الرغم من اختلافاتها إلا أنها تتفق على أن القيادة  
 الإدارية تشتمل على العناصر التالية<sup>3</sup> :

- أ- وجود جماعة من الناس: أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع  
 أن يقود بدون تابعون له.
- ب- التأثير: أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له  
 وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه .
- ج- الهدف : أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى  
 الأهداف المحددة.

وعليه فالقيادة الإدارية هي عملية يقوم بها شخص يسمى القائد له قدرات  
 ومهارات خاصة يستطيع من خلالها التأثير في الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة .

### المطلب الثاني: القيادة الإدارية والمصطلحات المشابهة له

- أولاً - القيادة والإدارة: تختلف القيادة عن الإدارة من خلال النقاط التالية :
- القيادة مخصصة لعنصر الناس ، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء.
- القائد يحاول فعل الأشياء الصواب، أما المدير يحاول فعلها بطريقة صواب و صحيحة.
- القائد يفكر و يصنع الرؤية و يعبئ الطاقات، بينما المدير ينفذ ويخطط .<sup>4</sup>
- القائد هو من يحدد أهداف المنظمة يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة ،  
 أما المدير هو من يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة .
- القائد من يملك القدرة على التكيف مع التغيير، بينما المدير يملك القدرة على التغلب  
 على التعقيدات و التعامل معها .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس ،إدارة الموارد البشرية الدولية. عمان: جامعة البتراء ،2008،ص131 .  
<sup>2</sup> - نبيل حامد مرسي ،القيادة الإدارية في الدول النامية( مفهومها -مقدمتها -أساليبها -مشكلاتها). ط 01  
 ،الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2012 ، ص 98.  
<sup>3</sup> - نصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 227  
<sup>4</sup> - نوال شاين ، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف  
 الصحي بالميلية.(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم  
 الإنسانية و العلوم الاجتماعية)، 2012-2013،ص25.  
<sup>5</sup> - محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي . مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003، صص 236، 237.

**ثانياً- القيادة والرئاسة :** يرى بعض الكتاب انه يصعب التمييز بين القيادة والرئاسة إلا أنه هناك فروقات واختلافات بينهما وتتجلى فيما يلي<sup>1</sup>:

- القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة ، أي أن الجماعة هي التي تخضع إلى القائد سلطته تلقائياً ، و ذلك بإطاعتهم له ، واستجابتهم لأوامره ،.أما الرئاسة فإنه لا علاقة للجماعة بمصدرها ، ولكنها مفروضة عليهم وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة ولا سلطان لأعضاء الجماعة عليه.

- تعتمد الرئاسة الإدارية في ممارسة أعمالها وفي تسيير وحداتها الإدارية على ما في يدها من سلطة مستمدة من القوانين و اللوائح ويتسم سلوكها بسلطة الأمر والنهي نتيجة الاعتماد الكلي على ممارسة سلطة الجزاء. أما القيادة الإدارية ، فأنها تعتمد على ماتملكه من قدرات وإمكانيات خاصة تمكنها من التأثير الإيجابي في تابعيها والحصول على طاعتهم ، وإذا لجأت إلى السلطة فإنها لا تلجأ إلا باعتبارها أحد أدواتها.

- بالنسبة لتحديد واختيار الهدف ، ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة ، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف .

- القائد يسعى دوماً إلى التطوير و التحديث و الإبداع خاصة في الجوانب الجوهرية لمنظّمته ،أما الرئيس فإنه يسعى دوماً إلى بقاء الوضع في المنظمة على حاله دون تطوير أو إصلاح جوهري.

بالرغم من تلك الفروقات إلا أن كثير من الرؤساء الإداريين يؤدون أدوارهم ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية وبالتالي يجمعون بين الصفتين .

**ثالثاً- القيادة والزعامة:** تعد الزعامة أعلى مراتب القيادة فهي السلطة الملهمه التي تقوم على الإيمان بالمقدسات أو بقوى خارقة للطبيعة أو مثالية لشخص،الزعيم هو الشخص الملهم الذي يقوم بأفعال خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية التي تجعله متميزاً أو يتمتع بصفات فوق الطبيعة وفوق الإنسانية وموهوباً.

أما **انطونيو جرامشي** فيرى أن الزعامة: "هي تركيب متوازن من القيادة السياسة والفكرية والروحية".

أما **ماكس فيبر** فيرى الدور الذي يقوم به الزعماء و الموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدام كلمة **كاريزما**، التي تعني القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة لهم فهؤلاء الزعماء يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سعيد السيد علي، العملية الادارية (التخطيط -التنظيم -القيادة -التنسيق و الاتصالات -الرقابة) . القاهرة : دار

الكتاب الحديث ، 2007 ، ص ص 247 ، 248.

<sup>2</sup> - عيشة دباب ، و فريحة بن محجوبة ، مرجع سابق ، ص.16

### المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة الإدارية

يعرف ماكس فيبر القوة بأنها: " احتمال فرض إدارة شخص ما على سلوك شخص آخر " ومن خلال هذا التعريف يتضح أن القوة لا تكون إلا بتواجد شخصين أو أكثر حتى يمكن ممارستها ، و عدم ممارستها لا ينفي وجودها بل يكفي الشعور بإمكانية استخدامها فقد تعتبر القوة عملية كامنة و ربما لا تكون جلية ظاهرة ، و لكنها تظهر عند الحاجة ، كما تعني: " قدرة الحصول على التأثير المطلوب<sup>1</sup> " فالقوة إذن عبارة عن علاقة متبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول (A) توجيه سلوك الشخص الثاني (B) في الاتجاه المرغوب من قبل الفرد (A).<sup>2</sup>

و تتبع قوة القائد الإداري من العديد من المصادر و يمكن تصنيفها إلى مصدرين :

أولاً - القوة النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي وتشمل على :

أ- القوة الشرعية أو القانونية : وهي عبارة عن السلطة أو القوة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم<sup>3</sup>. بمعنى أن هذا النوع ينبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من السلطة الرسمية و ليس من صفات شخصية يملكها الشخص<sup>4</sup>، وان يحاول القائد في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه و ميولهم و تقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم<sup>5</sup>.  
ب- قوة المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و إن امتثاله لأوامر مرؤوسيه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس<sup>6</sup>.  
ج- القوة القسرية: تختلف قوة الإكراه أو القوة القسرية عن قوة المكافأة، حيث الاعتماد ينصب على التخويف و الإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك، مثل: استخدام الخصم من الراتب أو الحرمان من المكافأة أو الترقية و كافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف<sup>7</sup> و بالتالي يستمد القائد قوته من قدرته على إيقاع العقاب.

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، مرجع سابق ، ص 184 .

2 - طلق بن عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة . السعودية : دار حافظ للنشر و التوزيع ، د ت ، ص 225.

3- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة . الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 ، ص 115.

4- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، مرجع سابق ، ص 158 .

5- فريد بونخلة ، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة . (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ) 2006-2007، ص 83.

6- وفاء لوقاسي ، هناء لوقاسي ، القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى. (مذكرة الماستر في علوم التسيير ، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير )، 2014-2015، ص 12.

7- المرجع نفسه ، نفس المكان .

د- قوة المعلومات :امتلاك المعلومات و التحكم في قنوات توزيعها تعتبر من الأسس الرئيسية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على أتباعه .هذه المعلومات قد ترتبط بما يجري داخل المنظمة من أنشطة إضافة إلى علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية<sup>1</sup>.

ثانيا- **القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد:**

أ- قوة الخبرة :وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين ،مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته ،ومثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في هذا المجال<sup>2</sup>.

ب- قوة الإقناع :و هنا يملك الشخص من المنطق و الحكمة و الموضوعية ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين في تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال<sup>3</sup>.

ج- القوة المرجعية :يقوم هذا النوع على أساس الإحساس الشخصي المتولد لدى الأفراد تجاه القائد ،فالقائد قد يحترم و تنفذ توجيهاته نظرا لإعجاب أو محبة مرؤوسيه له و غالبا ما يتأثر بطريقة معاملة الرئيس لأتباعه وما يبذله من اهتمام أثناء تعامله مع احتياجاتهم<sup>4</sup>.

د- قوة الشخصية :و تتبع هذه القوة من الصفات الشخصية في القائد و ذلك من خلال الجاذبية التي يملكها و تعمل على جذب الآخرين ،و ذلك من خلال الاعتقاد و الثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعاب و العقبات .

وبصفة عامة كلما كان هناك قدر أكبر من القوة متاح للقائد كلما كان أكثر كفاءة في محاولة على الآخرين ،كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير على المواقف التي يواجهها<sup>5</sup>.

### المطلب الرابع : مهارات القيادة الإدارية

جاءت العديد من التعاريف توضح معنى المهارة نذكر منها : " أن المهارة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تيسر إجراءه في أقصر وقت ممكن وبأقل مجهود ، وعادة ما تتكون من ثلاثة عناصر هي : السرعة- الدقة - الفهم "

- كما تعرف : "بأنها استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصلق بالتدريب و تجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً أو ذهنياً ، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو لتحقيق هدف معين"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - طلق بن عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف ، **مرجع سابق** ، ص ص 227،228 .

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات ، **مرجع سابق** ، ص 116.

<sup>3</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، **مرجع سابق** ، ص 186.

<sup>4</sup> - طلق بن عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف ، **مرجع سابق** ، ص 229 .

<sup>5</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله ، **مرجع سابق** ، ص 187.

<sup>6</sup> - عبد العزيز ابراهيم التويجري ، **تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية القيادة المهارات جمرک مطار الملك خالد بالرياض** .( مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية : كلية الدراسات العليا) ، 2006 ، ص 34.

- ولقد اتفقت العديد من الدراسات على أهم مهارات القيادة الإدارية تتمثل في :
- أولاً- **المهارات الفنية** : ويقصد بها المعرفة والفهم لنوع وطبيعة العمل" وهي غالباً ما تكون معرفة متخصصة في فرع من فروع العلم ذي الصلة بالمجال الذي يعمل فيه ذلك القائد ، الأمر الذي يساعده على كيفية استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية المتاحة لإنجاز الأعمال و توجيهيها نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، وهذه المعرفة تكتسب بالخبرة والتدريب<sup>1</sup>. ومن بين هذه المهارات نجد القدرة على تحمل المسؤولية ، الإيمان بالهدف و بإمكانية تحقيقه و الفهم الجيد للأمر ، المهارة اللغوية<sup>2</sup>.
- ثانياً- **المهارات الإدارية** : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات و الوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب و الإجراءات و القيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه<sup>3</sup>.
- ثالثاً- **المهارات الإنسانية** : يقصد بها توفر القدرة لدى القائد على التعامل الحسن و الجيد مع الآخرين ، و كسب ثقتهم و محبتهم ، ورفع روحهم المعنوية<sup>4</sup>. لذا يرى أحد الباحثين أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية و ذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد و تباين و تنوع .
- رابعاً- **المهارات الذاتية** : وهي القدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل: القدرات الحسية و القدرات العقلية و ملكة الابتكار و ضبط النفس والمبادرة<sup>5</sup> .
- ومن خلال ما تم تناوله تبرز أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :
- في الجانب الإنساني للإدارة ، وذلك من خلال إيجاد علاقات إنسانية تقوم على التفاهم
- المتبادل بين القائد الإداري و مرؤوسيه .
  - تعد القيادة المعيار الذي يحدد على أساسها نجاح أي تنظيم إداري<sup>6</sup>.
  - تعد واسطة بين العاملين و خطط المؤسسة وتصوراتها .
  - تنمية وتدريب الأفراد كونهم أهم مورد بشري للمنظمة.
  - تعد العملية التي تشمل كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات<sup>7</sup> .
  - التحكم في مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، **مرجع سابق** ، ص 252.

<sup>2</sup> - حنان رزيق ، **القيادة الادارية ودورها في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج**. (مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير )، 2014-2015 ص 11.

<sup>3</sup> - عبد العزيز ابراهيم التويجري، **مرجع سابق** ، ص 37 .

<sup>4</sup> - وفاء لوقاسي ، هناء لوقاسي ، **مرجع سابق** ، ص 12.

<sup>5</sup> - عبد العزيز ابراهيم التويجري ، **مرجع سابق** ، ص 42 .

<sup>6</sup> - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط01، الأردن: دار الثقافة ، 2002، ص 111 .

- نوال شاين، **مرجع سابق** ، ص 96 .<sup>7</sup>

- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة واجتتاب أثارها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية

تعددت النظريات والمدائل التي تناولت دراسة القيادة الإدارية محاولة تفسير وفهم هذه الظاهرة ، - وللاشارة وجدنا في اغلب المراجع يستخدم المدخل و النظرية بنفس المعنى - ومن هذه النظريات نجد :

#### المطلب الأول: المدخل الفردي (نظريات السمات) :

ويقصد بالسمات "مجموعة الخصائص الشخصية المميزة المتوفرة في الفرد"<sup>2</sup>. يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف<sup>3</sup>. ومن أهم نظرياتها :

أولاً- **نظرية الرجل العظيم** : تنطلق هذه النظرية من فرضية بأن القائد يولد ولايصنع وأن القيادة موهبة<sup>4</sup>. وهؤلاء القادة يولدون بمجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، ويعد **فرانسيس جالتون** من أهم الدعاة لهذه النظرية ، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات و السمات الوراثية على القيادة<sup>5</sup>.

ثانيا- **نظرية السمات** : برزت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تعطي أهمية كبرى للتعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية<sup>6</sup>. فهي تفترض هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الخصائص و الصفات التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وتكون هذه الصفات ما بين صفات جسمية و فيزيولوجية،<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - حميدة بن شخرون ، **القيادة الادارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة**. (مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، 2015 - 2016 ، ص 39 .

- طارق طه ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت** . مصر : دار الجامعة الجديدة ، 2007، (ص220).<sup>2</sup>

<sup>3</sup> نواف كنعان، **مرجع سابق** ، ص 309.

<sup>4</sup> - محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)** . ط4، الاردن دار وائل للنشر، 2009، ص266.

<sup>5</sup> - طلال عبد الملك الشريف، **مرجع سابق** ، ص44.

<sup>6</sup> - **المرجع نفسه** ، ص 45 .

<sup>7</sup> - عيشة دباب ، و فريحة بن محجوبة، **مرجع سابق** ، ص 18 .

## المطلب الثاني: مدخل الأسلوب (السلوكي) :

جاءت هذه النظرية كرد فعل على الأولى و اعتبرت أن الصفات القيادية يمكن

اكتسابها ، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة في الجماعة ، فهذا المدخل يركز على ماذا يفعل القائد بدلا من البحث عن صفاته ، إلى جانب فشل نظرية السمات في تحديد سمات القائد الفعال و القائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث و الدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) <sup>1</sup>.

ومن أبرز النظريات التي قدمت في هذا المدخل نجد :

**أولاً-دراسات ولاية أوهايو :** بدأت دراسات أوهايو في أواخر الأربعينات ، وتركز الاهتمام حول سلوك القادة من وجهة نظر مرؤوسيهم ، أي كيف يرى المرؤوسين سلوك قادتهم ، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة يمكن التمييز بين بعدين للقيادة هما:

- القيادة من خلال هيكل عمل : أي نمط القائد الذي يرسم فيه القائد لنفسه هيكل أو إطار يحدد الإجراءات والأساليب التي سيطبقها على مرؤوسيه والأنشطة و المهام المطلوب إنجازها من خلالها .

-القيادة من خلال اعتبارات إنسانية : يتصف هذا النمط من القيادة باحترام مشاعر و أحاسيس المرؤوسين ، حيث يتم التعامل معهم كزملاء عمل وليسوا تابعين .

و انتهت دراسات أوهايو إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين النمطين السابقين،

ويطلق على هذا القائد العالي-العالي كناية عن تحقيقه لأداء ورضا مرتفع للمرؤوسين.

**ثانياً- دراسات جامعة متشيغان :** تزامنت دراسات جامعة متشيغان الأمريكية مع دراسات أوهايو ، وقد استهدفت تلك الدراسات التعرف على السلوك القيادي في الأقسام أو الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنتها بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية المنخفضة<sup>2</sup> ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- السلوك القيادي الموجه بالعاملين : والذي يهتم بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين ويخدم مشاعرهم ،يحقق في معظم الأحيان معدلات إنتاجية مرتفعة للوحدات التنظيمية التي يقودها، و درجة رضا مرتفعة من المرؤوسين عن العمل .

- السلوك القيادي الموجه بالإنتاج : والذي يهتم بجودة الأداء و المواصفات الفنية للمنتج، وتقييم أفراد التنظيم وفقاً لحجم الإنجاز المحقق ، تميل المعدلات الإنتاجية في الأقسام التي يقودها قادة هذا النمط إلى الانخفاض ، كما يقل كثيراً درجة رضا مرؤوسيهم عن العمل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - وفيق حلمي الأغا ، <دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية>>، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة القيادات

الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، الجمهورية العربية السورية، دمشق 13-16 أكتوبر، 2003، ص 253، على الموقع: <http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a> تم الاطلاع على صفحة

الويب بتاريخ 2017/11/07 على الساعة 15:19 .

<sup>2</sup> - طارق طه ، مرجع سابق ، ص 232 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 235 .

ثالثاً- الشبكة الإدارية : قام كل من بليك و موتون بدراسة القيادة على أساس أنها تركز

على جانبين هما :

- الاهتمام بالأفراد العاملين (البعد الأول على الخط العمودي).

-الاهتمام بالعمل و الإنتاجية( البعد الثاني على الخط الافقي).

وقد اقترحا نموذج الشبكة الإدارية في القيادة حيث قسم أنماط القيادة الأساسية إلى

خمسة أقسام هي :

- (1،1) القيادة الفقيرة: حيث الاهتمام القليل بالأفراد و العمل

- (9،1) القيادة المتسلطة : يهتم هذا الشكل القيادي بالعمل بشكل كبير و الاهتمام بالعاملين

يكون بأدنى صوره .

- (1،9) قيادة النادي الاجتماعي : حيث الاهتمام الكبير بالعاملين والاهتمام القليل

بالعمل، مما يؤدي إلى تكوين علاقات مرضية مليئة بالصدقة و الاطمئنان .

- (5،5) قيادة بحد الوسط : يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن

ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى .

- (9،9) قيادة الفريق : يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن .<sup>1</sup>

شكل رقم (01) يوضح الشبكة الإدارية للقيادة

↓ الاهتمام بالأفراد

(9،9)									(1،9)	9
										8
										7
				(5،5)						5
										4
										3
										2
(9،1)									(1،1)	1
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

← الاهتمام بالإنتاج

المصدر: محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله، مرجع سابق ، 150 .

<sup>1</sup>- محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق. ط3 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ،



وقد استنتج بليك وموتون أن أسلوب قيادة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجتها الشبكة الإدارية حيث يكون فيه اهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية وفي آن واحد، كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عنه أحسن أداء ورضا وظيفي مرتفع . وعليه يمكن اعتبار نموذج الشبكة الادارية يعد نموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها.<sup>1</sup>

رابعا - نظرية س و ص ( Y, X ): جاء بهذه النظرية ماكريجر ويرى فيها بأن القائد (المدير) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على افتراض أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم و تعاملاتهم وأن القائد يتعامل معهم وفقا لتلك الافتراضات ، وعليه أطلق ماكريجر مجموعتين من خلال هذه الافتراضات .

- المجموعة الأولى نظرية " X " : وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي ومنها : العامل كسول متراخي ولا يتحمل المسؤولية ويفضل أن ينقاد للناس و يسيطرون على أفعاله ويعدلون سلوكه ، وأن الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم يجب أن يتم إقناعهم ومكافأتهم ومعاقبتهم ، و السيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها .

- المجموعة الثانية نظرية " Y " : ويرى في هذه المجموعة أن العاملين يشاركون في اتخاذ القرار بأسلوب الديمقراطية ومن تلك الافتراضات :

أن الإنسان العادي يحب العمل و يتحمل المسؤولية ، وأن الجهود العقلية والجسمية في العمل شئ طبيعي و أن الضغوط النفسية والتهديد بالعقاب ليست الأساليب الوحيدة للإنجاز ، وتحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث: المدخل الاجتماعي ( نظرية الموقف):

يرى المدخل الاجتماعي في تفسيره للقيادة أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة أو سلوكية ، و لكنه القدرة على إظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة ، كما ينظر إلى القيادة على أنها دالة الموقف الاجتماعي الذي توجد فيه<sup>3</sup> . ومن بين أهم نظريات هذا المدخل نجد :

أولا- نظرية فيدلر: يرى فيدلر أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف و أن فاعلية القيادة

<sup>1</sup> - شهباز دريوش ، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من

المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة . (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري

قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ) ، 2011-2010، ص 45.

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين . (مذكرة ماجستير في العلوم

الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية : كلية الدراسات العليا) ، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> نبيل حامد مرسي ، مرجع سابق ، ص 351 .

تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف . ويوضح أن المقصود بالموقف الإداري الظروف التي تواجه القائد لأنه وحده الذي يتحمل مسؤولية القيادة. فهو يرى أن الموقف الملائم يتم تحديده بتشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد و مرؤوسه عملهما في إطاره ،من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة 1، وهي:

\* علاقة القائد بأتباعه :وما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم رديئة .

\* مدى تحديد الوظيفة : بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بوظيفة ما إنجازها .

\* درجة القوة الوظيفية :أي أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر .

ويرى **فيدلر** بعد تحليله لعناصر الموقف أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر و طبيعة المتطلبات لكل عنصر منها ، و من هنا قدم منهجه في خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف و هو المنهج الذي سماه هندسة أبعاد الوظيفة القيادية<sup>2</sup>.

**ثانيا-نظرية المسار و الهدف** :جاء بها **روبرت هاوس** ثم عدلت بالتعاون مع **ديسيه** و قد رأى الباحثان أن عمل القائد يتكون من :

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه .

- إزالة العوائق و العراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف .

- زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي .

ومن أجل إنجاز المهام الثلاثة المذكورة فإن الأسلوب الأمثل للسلوك القيادي يجب أن يعتبر دالة أو نتيجة تتعلق بعامل الأفراد و العمل :

- **الأفراد** :وفيه ينظر المرؤوسين إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان ذلك السلوك مصدرا مباشرا للرضا و أنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا.

- **العمل أو المهمة** :و فيه يعتبر سلوك القائد مقبولا بالدرجة التي سيساعد مرؤوسيه في توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم و الهدف المنشود<sup>3</sup>.

**ثالثا-نظرية وليام ريدين** : قام **وليام ريدين** بتحليل الموقف الإداري مركزا على فعالية الأنماط القيادية المؤثرة على فاعلية الإدارة .و اعتمد على عنصرين للسلوك الإداري هما : الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالعلاقات مع الموظفين . وقد ميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة:

1 - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله، **مرجع سابق** ، ص 145.

2 - جمال الدين لعويسات ، **مرجع سابق** ، ص 125

3 - كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، ط4، عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010، ص209.

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل .
  - القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
  - القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد.
  - القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد .
- وهذه النماذج الأربعة قد يكون أحدها فعالا في موقف معين و غير فعال في موقف آخر، بحيث تكون أكثر فاعلية في الموقف الذي يتناسب معها. و يحصر ريدن عناصر الموقف الإداري التي يجب أن يدركها القائد و يشخصها في ثلاثة عناصر :
- الطرق التي يمكن أن يتم بها العمل - أسلوب و فلسفة المنظمة و القيم السائدة فيها .
  - العنصر البشري في المنظمة <sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : المدخل التوفيقي (المشترك)

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين ( نظرية السمات ،نظرية الموقف ) و محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، و أنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، و إنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي و لاسيما ما يتعلق منها بالمجموعة العاملة<sup>2</sup>.

ومن أهم نظرياتها : النظرية التفاعلية و التبادلية و الثنائية.

أولاً- **النظرية التفاعلية** :من وجهة نظر هذه النظرية القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد هي:

- السمات الشخصية للقائد ،و عناصر الموقف ،ومتطلبات خصائص الجماعة .
- القائد الناجح حسب هذه النظرية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم آخذا في اعتباره آمال و قيم وتطلعات أفرادها <sup>3</sup>.

ومن أهم الاتجاهات و الأبحاث في النظرية التفاعلية نجد إسهامات **سانفورد و همفل** ،فكشفت دراستهما عن الأبعاد و الخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها وأهم هذه الخصائص :

- الأفراد العاملون ، المناخ التنظيمي ،مدى التنسيق و التعاون بين الأفراد و مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد العاملين ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، مرجع سابق ،ص 146.

<sup>2</sup> - نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بشر العائر تبسة . (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ) ، 2013-2014، ص 60 .

<sup>3</sup> - نبيل حامد مرسي ، مرجع سابق ، ص 375 .

<sup>4</sup> - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، مرجع سابق ، ص 147.

لقد أسهمت النظرية في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب و التغير السريع و امتدادا لها ظهرت النظرية التبادلية.

ثانيا- **النظرية التبادلية** : كان ظهور هذه النظرية بداية السبعينات، وهي تعرف القيادة "بأنها العملية التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شئ له قيمة و مردود لدى الطرفين"، فهذا النمط القيادي يقوم على الصفقات التي تعقد بين الرئيس و المرؤوسين و النتائج و العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة و الأهداف المتفق عليها<sup>1</sup>.

فحسب **جاكوب** فإن هذا النوع من القيادة يتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القادة و مرؤوسيه،

فالجماعة تقدم للقائد المكانة و التقدير مقابل خدماته و مساهماته في تحقيق أهدافه . فالقيادة التبادلية إذن هي القيادة المبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء و تعزيز الالتزام بالعرف و القيم المنظمين ، وبتبع فيها القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء بمعنى التدخل عند الضرورة.

ثالثا- **النظرية الثنائية** : هذه النظرية امتدادا لنظرية القيادة التبادلية و تطويرا لها فالقيادة الإدارية تنظر لها على أنها عبارة عن عملية تركيز على التفاعلات بين القادة و المرؤوسين و تجعل العلاقة الرأسية بين القائد و العضو النقطة المحورية في عملية القيادة لذلك أطلق عليها بنظرية الترابط الرأسي<sup>2</sup>. فترجع هذه النظرية إلى الباحث **جورج قرين** الذي يرى أن القائد يجب أن لا يتعامل مع مرؤوسيه بنفس الطريقة بل عليه تنمية علاقاته للتعامل مع كل مرؤوسيه بطريقة خاصة مما ينتج علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس و قد وجد " **قرين** "توعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور و تسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد، و الثانية تستند إلى العلاقات الرسمية أو الجانب الرسمي للوظيفة و تعرف بالمجموعة الخارجية<sup>3</sup> .

### المطلب الخامس: نظريات المدخل الحديث في القيادة الإدارية

جاء هذا المدخل نتيجة استمرار الدراسات و الأبحاث في موضوع القيادة الإدارية لإيجاد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القادة الإداريين و ذلك نتيجة لتطور المجتمعات و المنظمات، ومن أبرز هذه الدراسات نجد نظرية القيادة التحويلية و نظرية القيادة الكاريزمية و نظرية قيادة الفريق .

<sup>1</sup> - نور الدين مزهودة ، اسمهان قرزة ، >> أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير << ، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية** - العدد : 06 ، الجزائر : جوان 2017 ، ص 95 .

<sup>2</sup> - حميدة بن شخرون ، **مرجع سابق** ، ص 53.

<sup>3</sup> - راوية حسن ، **السلوك في المنظمة** . مصر :الدار الجامعية الجديدة، 2001 ، ص 277.

**أولاً-نظرية القيادة التحويلية:** تعني القيادة التحويلية استخدام القائد لعنصر الجاذبية و الصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات و يحول الأفراد و النظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي<sup>1</sup>. وتفترض نظرية القيادة التحويلية أن القائد يقوم بتحويل الأفراد و المنظمات إلى مستويات عالية من حيث الأداء و الإنتاجية و الكفاءة . فهي قيادة تسعى إلى إحداث تغييرات إدارية و ثقافية و إستراتيجية ولا تعتمد على قوانين و تعليمات في تنفيذ هذه المتغيرات وإنما تعتمد على إلهام الموظفين بأنهم قادرين على إحداث التغيير و تمكينهم من ذلك<sup>2</sup>.

و يعتبر " بيرنيس" Burns مؤسس هذا النوع من القيادة و يعرفها على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق"<sup>3</sup>

**ثانيا - نظرية القيادة الكاريزمية :** كان ظهور هذه النظرية متزامن مع ظهور كتاب بيرنز و نظرية القيادة التحويلية التي نشرها هاوس سنة 1976 والتي كانت شبيهة بالنظريات التي ركزت على السمات الشخصية للقيادة.

فهذه النظرية تؤكد على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية و الجاذبية و ليس سلطة المركز، فلقد حرر روبرت هاوس في نموذج للقيادة الكاريزماتية صفات القائد و قدرته على التأثير عبر الشخصية، جمعها في ثلاث فئات و هي الصفات الشخصية و السلوك و المؤثرات الموقفية، فمسلّمات هذه النظرية هي الجاذبية كضرورة لتكوين التابعين و الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة، و يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم<sup>4</sup>.

**ثالثاً - نظرية قيادة الفريق :** الفرق هي مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يعتمد بعضهم على بعض و يشتركون في أهداف مشتركة لذلك يجب عليهم تنسيق أنشطتهم من أجل تحقيق الأهداف . فكثير من الدراسات تشير إلى أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وهي من الأساليب الفعالة من أجل القادة فمعظم العلماء الذين قاموا بدراسة المجموعات اتفقوا على وظيفتين للقيادة هما :

- مساعدة المجموعة على تنفيذ مهمتها ( أي المهام الوظيفية ) .
- تطوير الفريق من خلال حرص القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق وتطوير مناخ إيجابي للعمل<sup>5</sup> .

1 - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الاردنية (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط عمان : كلية ادارة الاعمال) ، 2012، ص 26.

2 - عالية ابراهيم محمد طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة .(مذكرة ماجستير في الادارة العامة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة : كلية

الاقتصاد و الإدارة) ، 2016، ص24.

3 - نور الدين مزهودة ، اسمهان قرزة ، مرجع سابق، ص 96.

4 - راوية حسن ، مرجع سابق، ص 278 .

5 - حميدة بن شخرون ، مرجع سابق ، ص53.

يتضح من خلال ما تم تناوله عن نظريات القيادة الإدارية بأنه لا يمكن اعتماد نظرية على أخرى في تفسير وفهم طبيعة القيادة الادارية فكل نظرية من هذه النظرية تعد مكملة للأخرى فالبحث عن سمات و خصائص القيادة الإدارية مرتبط بتطور المجتمعات و المنظمات و اختلاف المواقف التي تفرض خصائص محددة لهذه المواقف.

### المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية و درجة تفويض السلطة

نتناول في هذا المبحث أهم أنماط القيادة الإدارية التي يمارسها القادة مع مرؤوسيههم ، و درجة تفويض السلطة لدى هؤلاء القادة و قبل تناول هذه الأساليب نتعرف على مقصود النمط القيادي و تفويض السلطة .

**فالنمط لغة:** هو الطريقة و الأسلوب و الشكل و المذهب، و نمط الشيء أي جعله على نفس النوع و الأسلوب ، أما النمط القيادي فيقصد به الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مرؤوسيه، أما اصطلاحاً فيعني التعبير عن تصرفات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه و الأهداف المرتبطة بهذا الموقف<sup>1</sup>.

أما عن تفويض السلطة فهو عملية يعهد بمقتضاها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات و النتائج المطلوب منهم تحقيقها<sup>2</sup>. وهذا الموضوع سيذكر بالتفصيل في الفصل الثاني.

من أهم تصنيفات النمط القيادي الذي توصلت إليه الدراسات<sup>3</sup>:

أ- تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم : إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين من بين صفوف الجماعة التي يفودونها لصفات خاصة .

ب- من حيث الاتجاهات و الميولات الاجتماعية: إلى قادة محافظين و حساسين، و قادة ذوي اتجاهات موضوعية.

ج- من حيث العلاقة مع مرؤوسيههم : فيوجد قادة ذوي ميول تحكيمية و تعسفية و قادة أكثر إنسانية و تفهم. و يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نوعين :

### المطلب الأول: حسب سلوك القائد

#### أولاً: القيادة الأوتوقراطية

يطلق على هذا النوع بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية و جميعها تدور حول محور واحد وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. فهو لا يفوض

<sup>1</sup> - حمزة معتوق ، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ) ، 2014-2015 ص 54 .

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 230.

<sup>3</sup> - حمزة بن معتوق ، مرجع سابق ، ص 54.

سلطاته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك ينفرد باتخاذ قراراته ثم يملئها عليهم<sup>1</sup> . فمثل هذا القائد يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد للحصول على العمل . فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه و تهديدها بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب.....الخ

ومن أشكال هذا النمط القيادي نجد :

\* القائد الأوتوقراطي المتشدد :و فيه ينفرد بشؤون التنظيم و يعطي الأوامر، ويحاول توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور تحت سيطرته .

\* القائد الأوتوقراطي الخيّر :فيه يستعين بأساليب القيادة الإيجابية و يستخدم الشكر والثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته .

\* القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبّق :و فيه يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم المشاركة في صنع القرار في الاجتماعات التي يعقدها معهم و إن لهم حرية المناقشة و إبداء الرأي لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات<sup>2</sup> .

### ثانيا: القيادة الديمقراطية

وفيه القائد لا يركز كل السلطات في يده،فهو يفوض الكثير من سلطاته إلى مرؤوسيه و يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات .

وهو يقوم على ثلاث مرتكزات بين القائد و مرؤوسيه،وهي : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه - المشاركة في صنع القرار - تفويض السلطة<sup>3</sup> .

ومن أشكاله نجد خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي :

- القائد الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار بطرح المشكلة أمام المرؤوسين و إيجاد حلول لها،ثم يختار الحل المناسب .

- القائد الذي يحدد المشكلة و يرسم حدود اتخاذ القرار و يفوض لهم السلطة ضمن تلك الحدود .

- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه و يحرص على مناقشته مع المرؤوسين و تعديله إذا واجه استياء .

- القائد الذي يترك اتخاذ القرار لمرؤوسيه و يوافق على قراراتهم .

- القائد الذي يمنح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه<sup>4</sup> .

1 - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة . الأردن : دار وائل للنشر ، 2011، ص 126 .

2 - وهبية زواني ، عقيلة نزلي ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة .(مذكرة ليسانس في علوم التسيير : جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير) ، 2012-2013 ، ص 39 .

3 - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق ، ص 129 .

4 - وهبية زواني ، عقيلة نزلي ، مرجع سابق ، ص 41 .

**ثالثاً: القيادة الحرة**

يطلق عليها بالقيادة المنطقية أو غير الموجهة و فيها تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد<sup>1</sup>، بمعنى آخر هذه القيادة تترك للمرؤوسين الحرية في التصرف في أداء الأعمال وفق الأسلوب الذي يرونه، و يقتصر دور القائد على تحديد أهداف العمل و السياسات العامة للمنظمة و التنسيق و التوجيه و توفير كافة الإمكانيات الواجبة للتنفيذ<sup>2</sup>.

فهذا النمط يجمع بين النمطين السابقين . فالقيادة الأوتوقراطية تركز اهتمامها على الإنتاج ، و القيادة الديمقراطية تركز على المرؤوسين ، أما القيادة الحرة فتركز على الفرد العامل في أداء عمله، و من أهم مميزات هذا النمط القيادي :

- اتجاه القائد إلى إعطاء الحرية لمرؤوسيه.

- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.

- وإتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات<sup>3</sup> .

**المطلب الثاني: حسب سلطة القائد**

و تنقسم إلى سلطة رسمية و أخرى غير رسمية

**أولاً: القيادة الرسمية :** وهي التي تنشأ بموجب اللوائح و القوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، و فيها سلطة القائد و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي . بمعنى آخر هي القيادة التي تتواجد من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي.

**ثانياً : القيادة غير رسمية :** و تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات و التفاعلات الاجتماعية الموجودة بين الأفراد . وفيها القائد لا يستمد سلطاته و مسؤولياته من مركزه و إنما على مواهبه القيادية و قوة شخصيته<sup>4</sup> .

من خلال ما تم دراسته حول أساليب و أنماط القيادة الإدارية يتضح أنه لا يمكن تفضيل نوع على نوع آخر و إنما يتوقف الأمر على مدى قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة من جهة و الاهتمام بالأفراد من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - وحيد بن أحمد الهندي ، أنماط القيادة وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية :كلية الدراسات العليا )، 2008، ص 26 .

<sup>2</sup> - وهيبه زواني ، عقيلة نزلي ، مرجع سابق ، ص 47.

<sup>3</sup> نبيل حامد مرسي ، مرجع سابق ، ص 253.

<sup>4</sup> - وهيبه زواني ، عقيلة نزلي ، مرجع سابق ، ص 48.



## المبحث الرابع : مفهوم الأداء

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل التنظيم الإداري باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، وسنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوم لهذا المصطلح والى ماذا يهدف بالنسبة للقادة ، واهم الطرق والأساليب لقياس هذا الأداء.

### المطلب الأول : تعريف الأداء

- يعرف الأداء بأنه " يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة "1.
- ويعرف بأنه " الجهد الذي يبذله القائد داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين " .
- هو " النشاط الذي يتم بموجبه يتمكن الفرد من انجاز المهام و الأهداف و الواجبات المخطط لهما بإتقان وتنفيذها ، كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي "2.
- أما تقييم الأداء فيعرف بأنه هو دراسة وتحليل أداء الفرد لعمله أو ملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءة أعماله الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر " 3 .
- ولتحقيق الأداء الجيد لابد من توفر عنصرين أساسيين هما :
- المقدرة على العمل : وهي حصيلة مجموعة من المعارف التي يمكن اكتسابها أو تحقيقها بالتعليم أو التدريب أو الخبرة العملية .
- الرغبة في العمل : أي الاستعداد لأداء العمل وتتحدد الرغبة من خلال عدة عوامل متعددة كظروف العمل المادية و التنظيمية الدافعة للعمل و الأداء الجيد و الاهتمام بعلاقات العمل<sup>4</sup>.

وقد حدد بعض الباحثين ثلاثة مقاييس أساسية يركز عليها تقييم الأداء وهي :

(الكفاءة ، الفاعلية ، الاقتصاد )

- الكفاءة : وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب .
- الفاعلية : ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها .
- الاقتصاد : وهو التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة<sup>5</sup>.

1 - محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق ، ص 73.

2 - راتب السعود ، نظيمة أحمد رحيم، <<درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية و علاقاتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها>>، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. (المجلد رقم 12)، (العدد 03)، الأردن، 2014، ص43.

3 - عبد الكريم بوبرطح ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية .( مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، ص20، 2011-2012.

4 - محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق ، ص 76.

5 - ممدوح سودي منوخ الظفيري ، مرجع سابق ، ص25.

## المطلب الثاني : أهداف و أساليب تقييم الأداء

### أولا : أهداف تقييم الأداء

- تعد عملية تقييم الأداء ضرورية ، خاصة بالنسبة إلى القادة ، فهي تجعل الإدارة العليا في المنظمة تراقب جهود القادة و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، فمن خلالها تعمل الإدارة العليا على تقديم التوجيهات و تنظم الدورات التكوينية لهؤلاء القادة من اجل التوجيه الأمثل لهم ، وهذا لتكوين علاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، فعملية التقييم تهدف إلى :
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم .
  - تنمية قدرات القادة أو المشرف في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين .
  - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي<sup>1</sup> .
  - معرفة جودة الأداء.
  - تقوية وتشجيع عادات العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية<sup>2</sup>.

### ثانيا : أساليب قياس الأداء

- توجد العديد من الوسائل و الأساليب لقياس الأداء من بينها :
- الملاحظة الشخصية : و ذلك من خلال المراقبة للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .
  - مستوى الرضا : من خلال المعلومات التي تأتي من خلال العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس ، كالتشكاوي...الخ.
  - سجلات الأداء: والتي تحتوي على بيانات خاصة تم تسجيلها عن الأداء و الإنتاج الفعلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بويرطح ، مرجع سابق ، ص20.

<sup>2</sup> - أمباركة نقيل ، فائزة رقاب ، مرجع سابق ، ص 16.

<sup>3</sup> - ممدوح سودي منوخ الظفيري ، مرجع سابق ، ص25.

**خلاصة الفصل :**

تعد القيادة الإدارية محور رئيسي في التنظيم كونها تركز عليها جميع النشاطات و الأعمال ، وهو ما جعل الدراسات تتنوع حول القيادة وتختلف ، وهي عملية يقوم بها شخص له مجموعة من الخصائص والمهارات و القوة التي يستطيع من خلالها التأثير في الأفراد وتحقيق أهداف التنظيم ، ويحصل هذا القائد على هذه القوة من خلال عدة مصادر .

كما حاول العديد من الباحثين تفسير القيادة الادارية من خلال العديد من النظريات والتي جاءت في معظمها تكمل بعضها في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية ، والتي لها أنماط وأساليب في التعامل مع المرؤوسين لتحقيق أداء جيد ، ومدى مشاركة هؤلاء المرؤوسين في صنع القرار من خلال عملية التفويض وهذه الأخيرة سنتطرق لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

الإطار النظري و المفاهيمي لتفويض

السلطة

**تمهيد :**

تعد عملية تفويض السلطة ضرورية نظرا لدور الذي تلعبه في تنمية مهارات الأفراد خاصة في ظل التطورات وتنوع نشاطات الحكومات وإداراتها ، وعليه فإن تفويض السلطة يساهم في تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية من جهة ، وتوفير الوقت والجهد للقادة للتفرغ إلى الأعمال الأكثر أهمية من جهة أخرى وفي سبيل ذلك يلجأ القادة إلى إتباع هذا الأسلوب ، وبذلك يصبح للإفراد الحق في التصرف واتخاذ القرار ولكنهم مسئولون أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم. وسنحاول في هذا الفصل فهم هذه العملية من خلال التعرف على مفهوم تفويض السلطة في المبحث الأول ، وأنواع هذا التفويض في المبحث الثاني ، ثم التطرق إلى مزاياه وعيوبه في المبحث الثالث.

## المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة

لفهم عملية تفويض السلطة لا بد من التعرف على معناه لغة وحسب القانون وعلم الإدارة بمختلف توجهات الباحثين ، وإبراز التشابه و التداخل بين تفويض السلطة وباقي المصطلحات المتشابهة ، و أهم عناصره، ولكي يكون هذا التفويض ناجحا وفعالاً لا بد من الالتزام بمبادئ ، وسنتعرف على كل هذه الأمور في هذا المبحث.

### المطلب الأول- مفهوم تفويض السلطة

تتعدد و تختلف الزوايا التي ينظر إليها عند تعريف تفويض السلطة ووفقاً للعلم الذي يتناوله و سنحاول في هذا المطلب تعريف السلطة ثم المقصود بالتفويض :

#### أولاً - تعريف السلطة

- و يقصد بها "الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصا آخر أو أكثر بأداء أعمال".

معينة يطلبها منه أو تحدد له ،والسلطة تحمل في طياتها المسؤولية التي هي التعهد و الالتزام بإنجاز الأعمال و الحصول على نتائج و يجب على السلطة أن تتناسب معها<sup>1</sup>. كما تعني الحق القانوني في اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر للآخرين و وجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية و التي يعرفها سيمون على أنها القوة على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

وتحتوي السلطة على ثلاثة مقومات هي : الحق و التصرف و القدرة ، فالسلطة تعطي الحق و الدعم اللازم للفرد لطلب تصرف ما من غيره، وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف ،أما القدرة فيقصد بها استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة<sup>3</sup>.

و تعرف أيضا بأنها القدرة الشرعية التي تتناط بشخص ما، أو بوظيفة ما و التي يجري قبولها من قبل ممارسيها، و الذين تمارس عليهم السلطة و المتأثرين بها<sup>4</sup>.

#### ثانياً- تعريف التفويض :حسب القانون و الإدارة العامة لفظ التفويض اشتق من ( فوض )

إليه الأمر ( تفويضا ) رده إليه و تفويض الشريكان في المال ،أي اشتراكا فيه أجمع و هي الشركة ، و المفاوضة فواضه في أمره أي جاره ،وتفاوض القوم في الأمر، أي فواض بعضهم

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جادالله، مرجع سابق ،ص 114 .

<sup>2</sup> - ممدوح سودي منوخ الظفيري ، مرجع سابق ، ص 11.

<sup>3</sup> - راتب السعود ، نظيمة أحمد رحيم، مرجع سابق ، ص38.

<sup>4</sup> - عيد القريطم ، التفويض في الاختصاصات الادارية دراسة مقارنة ، ط 01 ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2011 ، ص22 .

بعض. و يقال فوض إليه الأمر ،أي صيره إليه و جعله الحاكم فيه .<sup>1</sup>

#### أ- تعريف التفويض في القانون الإداري :

يقصد بالتفويض: أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه و رقابته<sup>2</sup>.

- كما يقصد به: "أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي بجزء من اختصاصاته إلى شخص آخر أو هيئة أخرى استنادا إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له في ذلك"<sup>3</sup>.  
و يعرفه الدكتور سليمان محمد الطماوي : "على أنه إجراء يعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص نقل جانبا أو بعض من اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى"<sup>4</sup>.

و يعرفه الدكتور شريف حلمي خاطر بأنه : "عبارة عن عملية قانونية يكون الهدف منها قيام القائد الإداري بنقل بعض اختصاصاته المستمدة من القانون إلى واحدا أو أكثر من مرؤوسيه"<sup>5</sup>.

فمن خلال هذه التعريفات يتضح بأن تعريف التفويض في القانون الإداري ينطلق من خلال نص الدستور أو القانون أو النظام الذي يأذن بالتفويض في أحوال استثنائية محددة من خلال تحديد الإجراء الذي يعهد فيه القائد بجزء من سلطته و اختصاصاته لسلطة أخرى بناء على نص قانوني<sup>6</sup>.

#### ب- تعريف التفويض في علم الإدارة العامة

لقد تعددت التعاريف عن التفويض في علم الإدارة العامة نذكر منها<sup>7</sup> :

- هو العملية التي يقوم القائد من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه.

- هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام ،و تحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ،لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه

<sup>1</sup> - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 41 .

<sup>2</sup> - سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة ، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم .(مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة : كلية التربية) 2009-2010 ، ص 13 .

<sup>3</sup> - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 43 .

<sup>4</sup> - محمد خليفي ، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر.(مذكرة ماجستير في القانون العام ، جامعة أبي بكر بلقايد : كلية الحقوق)، 2007-2008 ، ص 13.

<sup>5</sup> - عيد القريطم ، مرجع سابق ص 31 .

<sup>6</sup> - سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة ، مرجع سابق ، ص 13 .

<sup>7</sup> - وصفية سليمان محسن أبو معمر ، مرجع سابق ، ص 76.

المطلوب، وهو يشمل تعيين مهام للمرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.

- هو إعطاء الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الإدارية مع احتفاظ القائد بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالقائد<sup>1</sup>.  
- هو إعطاء جزء من السلطة إلى المرؤوسين حين يمكنهم الأعمال بالكفاءة المطلوبة<sup>2</sup>.  
- و تعرف على أنها المهام و الواجبات التي يعهد لها القائد إلى بعض مرؤوسيه<sup>3</sup>.  
و عليه فعلم الإدارة العامة يدرس التفويض باعتباره ضرورة لتحقيق حسن سير العمل و متطلباته الأساسية، كإجراء يستهدف تحقيق التنظيم الأمثل للعمل بعد بناء الهيكل التنظيمي، وذلك لسد ما يوجد في هذا التنظيم من ثغرات عند التطبيق<sup>4</sup>.

- بالرغم من اختلاف وتنوع مفاهيم تفويض السلطة إلا أنها عملية تلجأ لها المنظمات، و القادة لعدة أسباب وهي<sup>5</sup> :

- التطورات الحاصلة على مستوى المنظمات و ازدياد حجمها وتعقدتها واتجاه الإدارة نحو المركزية أو لامركزية السلطة.

- كثرة المهام المسندة للقائد مما تجعله غير قادر على القيام بها شخصياً فيلجأ إلى التفويض للتخفيف عن أعباء هذه المهام .

- يعد التفويض الخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بمختلف أشكالها تذهب هباءً إذا تجاهل القائد عملية تفويض السلطة.

- قد تخلو بعض المناصب الإدارية من شاغليها لسبب من الأسباب كالوفاة أو الترقية أو النقل..... الخ ففي هذه الحالات يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره .

وعليه فتفويض السلطة ليس أسلوب لسد النقص في عدد العاملين ولا طريقة لتخلص من أعباء العمل ، ولكنه طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر

1 - فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط01، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص323 .

2 - محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات. ج 04، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 333 .

3 - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 230.

4 - سعيد السيد علي، مرجع سابق ، ص 209.

5- ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا ، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية : جامعة النجاح الوطنية فلسطين : كلية الدراسات العليا )، 2006، ص 33.



وتتمية مهارات وقدرات المرؤوسين .

### المطلب الثاني- تفويض السلطة و المصطلحات المشابهة له .

تتشابه عملية تفويض السلطة مع بعض التصرفات التي تؤدي إلى الخلط بينها و لتجنب هذا الخلط سنحاول في هذا المطلب إبراز هذا التشابه و الفرق .

**أولاً: التفويض و الحلول :** يقصد بالحلول أن يحل موظف عام محل الموظف الأصيل في حالة غيابه أو وجود سبب يحول بينه و بين القيام بعمله ، فيحل محله في ممارسة اختصاصاته ، و يقصد به كذلك قيام نائب الرئيس الإداري ( بقوة القانون ) مقام هذا الرئيس عند غيابه أو حصول مانع يمنعه من مزاوله أعماله<sup>1</sup>.

بالرغم من وجود بعض التشابه إلا أنهما يختلفان من عدة نواحي :

- التفويض عمل إرادي يتوقف على إرادة المفوض، ووحده يستطيع سحب أو إلغاء التفويض متى شاء ذلك ، أما الحلول فتتم بقوة القانون عند تحقق سببه دون أي تدخل من جانب الأصيل .

- التفويض يكون جزئياً أي في بعض الاختصاصات بينما الحلول فهو كلي يشمل جميع اختصاصات المفوض.

- المفوض إليه لا يمارس إلا ما فوض فيه من اختصاصات و لا يستطيع تفويض هذه الاختصاصات، و يخضع في ممارستها لسلطة الأصيل الرئاسية و الذي يبقى مسؤولاً عن نتائج تلك الممارسة ، بينما الحلول فيكون للشخص الحال ذات اختصاصات و سلطات الأصيل ، و تكون قراراته لها قوة و مرتبة القرارات الصادرة من الأصيل، و تقع عليه وحده المسؤولية و له الحق في تفويض بعض من الاختصاصات التي حل في شأنها محل الأصيل<sup>2</sup>.

- للحلول ثلاثة أنواع و هي حلول موظف محل موظف آخر ، و جهة إدارية محل جهة أخرى ، و جهة إدارية محل فرد بينما التفويض يقتصر على قيام موظف بتفويض جزء من سلطاته إلى موظف آخر يحتل مركز أدنى في سلم التدرج الإداري<sup>3</sup> .

**ثانياً: التفويض و الإنابة :** يقصد بالإنابة أن تصدر جهة إدارية قراراً بتعيين أحد الأشخاص لممارسة اختصاصات شخص آخر تغيب لسبب من الأسباب تمنعه من مزاوله أعماله ، و هو يتشابه مع التفويض في ضرورة استنادهما إلى نص تشريعي أو تنظيمي و أن النائب و

<sup>1</sup>- محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 52.

<sup>2</sup>- سعيد السيد علي ، مرجع سابق ، ص 215.

<sup>3</sup>- محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 53.

المفوض إليه يمارسان اختصاصات الأصيل بصيغة مؤقتة، إلا أنهما يختلفان في النواحي الآتية :

-النائب يمارس في كافة اختصاصات الأصيل في أغلب الأحوال بينما لا يكون التفويض في الاختصاصات إلا جزئياً.

- قرار التفويض يصدر من الأصيل ،أما قرار الإنابة يصدر من جهة أخرى غيره .

- المفوض إليه يخضع السلطة الرئاسية للأصيل عند ممارستها للاختصاصات والذي يكون مسؤولاً عن تصرفاته ،أما الإنابة فإن النائب يحتل مرتبة الأصيل و يكون مسؤولاً عن أعماله .

- في حالة التفويض يكون الأصيل موجوداً يمارس اختصاصاته بجانب المفوض إليه ،بينما في الإنابة،فلا وجود للأصيل مع النائب ،فالنائب يوجد باختفاء الأصيل<sup>1</sup>.

**ثالثاً: التفويض و الوكالة :** يقصد بالوكالة عقد يتم بموجبه التزام الوكيل بأن يقوم بعمل قانونياً لحساب الموكل وبهذا المعنى فالوكالة تكون لعمل قانوني و ليس عمل مادي و إلا صارت عقد عمل ،و تتشابه الوكالة مع التفويض أن كليهما يكونان لعمل قانوني ، أما عن أوجه الاختلاف بينهما فتتمثل في :

- في الوكالة يختار الموكل وكيل له بإرادته الحرة،بينما في التفويض لا يملك الأصيل هذا الحق ،فالمفوض إليه غالباً ما يكون مفروضاً عليه بنص .

- في الوكالة نجد شخصين قانونيين مستقلين هما شخصين الوكيل و الموكل بينما في التفويض فإن المفوض و المفوض إليه يمثلان شخصية قانونية مستقلة واحدة .

- لا تتم الوكالة إلا بقبول الوكيل لها،أما التفويض دون اشتراط قبول المفوض إليه،مما يترتب عليه رفض الوكيل للوكالة على العكس المفوض إليه لا يمكنه رفض ذلك .

- الوكالة عقد رضائي و للوكيل الحرية في اختيار الموكل بينما في التفويض الأصيل لا يملك الحق في التفويض إلا لمن يسمح النص بالتفويض إليهم .

- تنتهي الوكالة بموت أحد الطرفين ،بينما التفويض يستمر و إن مات الأصيل في الغالب من صدره<sup>2</sup>.

**رابعا: التفويض و الاستخلاف :** يكون الاستخلاف في حالة غياب صاحب السلطة بسبب مانع دائم أو مؤقت، يمنع من ممارسة وظيفته حيث يقوم مقامه موظف من نفس الدرجة و الرتبة في نفس الدرجة و الرتبة في السلم الإداري و يمارس جميع صلاحياته و يختلف الاستخلاف عن التفويض من خلال:

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، مرجع سابق ، ص 216.

<sup>2</sup> - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 51.

- التفويض وسيلة لتخفيف من أعباء المفوض بحيث يكون المفوض و المفوض إليه متواجدين و درجة المفوض إليه تقل عن درجة المفوض بينما الاستخلاف يكون بسبب ظروف تمنع صاحبه من ممارسة اختصاصاته، و هذا المانع قد يكون مؤقتاً أو دائماً و يكون المستخلف و صاحب الاختصاص من نفس الدرجة و الرتبة<sup>1</sup>.

**خامساً: التفويض و المركزية و اللامركزية** : يختلف مفهوم اللامركزية عن التفويض ، فاللامركزية هي نمط من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز و الفروع بشكل رسمي و طبقاً لنصوص قانونية ، و تصبح هذه الهيئات اللامركزية مسئولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات المركزية و تحاسب عن أي قصور بصفتها المسئولة الوحيدة عنه ، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية و اللامركزية ، تفرضها طبيعة اتساع التنظيمات و تعقدها، و المركزية تستخدم للإشارة إلى مدى التفويض في المنظمة فنقول هذه المنظمة فيها مركزية عالية و نقصد بها انه ليس هناك تفويض كبير لان السلطات محصورة بأيدي قليلة ، و تصدر من مصدرين هما شكل التنظيم و أوامر محددة للفرد<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق تتضمن عملية التفويض ثلاثة عناصر و هي :

- **الواجبات** : ويقصد بها تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له للقيام بواجبات معينة. و صور هذا الواجب متعددة فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به ، أو نتائج و أهداف محددة يكون لزاماً على هذا المرؤوس تحقيقها .

- **الصلاحيات** : ويقصد بها حق اتخاذ القرار و الحق في توجيه أعمال الآخرين و الحق في إصدار التعليمات ، لذا يجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين<sup>3</sup>.

- **المسؤولية** : و تعني "الالتزام بأداء الواجبات طبقاً للقانون و إلاحق العقاب، و ينشأ عن تفويض السلطة من حق المفوض مسائلة المفوض إليه في كيفية استخدام السلطة و أداء الواجبات"<sup>4</sup>.

كما تعرف "بأنها الالتزام باستخدام السلطة للقيام بإنجاز مهام معينة باتجاه الذات و اتجاه الغير ، و بالتالي فإن قبول الفرد للسلطة يعني قبوله لتحمل مسؤولياته أمام نفسه و أمام مرؤوسيه"<sup>5</sup>.

1 - محمد خليفي ، مرجع سابق ، ص 25.

2- حسام الدين خليل حرب ، أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة : كلية التجارة)، 2011، ص 19.

3- ممدوح سودي منوخ الظفيري ، مرجع سابق ، ص 20.

4 - عبد العزيز ابراهيم التويجري، مرجع سابق ، ص 18.

5- وصفيّة سليمان محسن أبو معمر، مرجع سابق ، ص 66.

### المطلب الثالث - مبادئ تفويض السلطة

- لنجاح عملية تفويض السلطة لا بد من توفر مجموعة من المبادئ:
- توفر جميع عناصر التفويض ( الواجبات و السلطة و المسؤولية )
  - تحديد المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة و النتائج المراد تحقيقها .
  - تحديد مسار السلطة بوضوح و دقة حسب التدرج الوظيفي .
  - إيجاد آلية الثواب و العقاب و المكافأة عن التفويض الجيد و الفعال .
  - توازن المسؤولية مع السلطة بمعنى لا بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية<sup>1</sup>.
  - اختيار أشخاص أكفاء و مؤهلين لتحمل المسؤولية و يتوفر لديهم الوقت اللازم للقيام بالأعمال المفوض لهم فيها<sup>2</sup>.
  - وحدة الأمر و التي تعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباك في التنفيذ .
  - قانونية التفويض: أي توافقه و انسجامه مع الأنظمة و القوانين .
  - جزئية التفويض : أي تفويض مع الاختصاصات و الواجبات .
  - علنية التفويض : أي أن يكون التفويض صريحا و يبلغ لكافة العاملين و يكون مكتوبا .
  - انسيابية التفويض في معظم الأحيان يكون تنازليا ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى .
  - أن يصدر التفويض للموظف بصفته الوظيفية لا الشخصية .
  - المسؤولية المطلقة : الرئيس يتحمل مسؤولية ما يقوم به مساعده فلا يتهرب من مسؤولياته من الأعمال التي قام بها، كون المسؤولية لا يمكن أن تفوض إلا أن المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسؤولا أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات<sup>3</sup> .
  - عدم تفويض ما تم تفويضه أي لا يجوز للمرؤوس إعادة تفويض السلطة منه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي .

1 - فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ص 328.

2 - وصفية سليمان محسن أبو معمر ، مرجع سابق ، ص 84 .

3 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 336.

حق المدير في تعديل التفويضات المخولة و استردادها في حالة الضرورة التي

تستوجب ذلك<sup>1</sup>.

- أن يكون التفويض كتابيا يوضح فيها المهام التي تفوض إلى المرؤوسين ، وهل يكون هذا التفويض دائم أم ينتهي بانتهاء تلك المهام ، وان لا يكون شفهيًا .
- فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل و التعاون بين المدير و المرؤوسين<sup>2</sup> .

ومن خلال ما تم طرحه يمكن القول و إذ تعددت التعاريف و اختلفت إلا أن عملية تفويض السلطة تشمل على أطراف محددة و هي المفوض و المفوض إليه و موضوع التفويض ، و تهدف إلى :

- **الإصلاح الإداري** : و يتوقف ذلك على حسن التخطيط و جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها و تقييمها و متابعة التنفيذ .

- **التطوير الإداري** : و يأتي التطوير عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري المختلفة كتغيير الهيكل التنظيمي مع استحداث و ابتكار أساليب جديدة في أداء و تنفيذ العمل و تطوير أساليب العمل ، و يعد تفويض الصلاحيات من الأساسيات التي تصاحب الإدارة بحيث أن التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع الأفراد.

- **توفير الكفاءة الإدارية** : بحيث يساعد التفويض على اكتشاف مهارات و مؤهلات الأفراد و لمن لديه استعداد للعمل و الانجاز .

- **التخلص من المركزية** و التي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة و التنفيذ.

- **الصحة التنظيمية** : وتعتمد على تحقيق أهداف المنظمة ، ويكون دور المدير الفاعل الرئيسي في الاستجابة لمتطلبات التغيير ، و هذا يتطلب مشاركة العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرارات .

- **التنمية الإدارية** : بحيث يعد التفويض احد وسائل التنمية الإدارية ، فعند إسناد بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين ، ويترك لهم حرية التعامل معها إلى جانب أن مواجهة المشكلات و الأزمات المفاجئة و الطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

1 - ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، << تفويض السلطة الأسلوب المثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الكوفة>>، **مجلة الإدارة و الاقتصاد**، العدد رقم : 82، العراق، 2010، ص 68.

2 - فاطمة دريدي ، **تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة**. ( مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ) ، 2013-2014، ص 38.

- **الانتماء الوظيفي** بحيث يؤدي التفويض إلى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة و يبذلون قصارى جهدهم من اجل تقدمها وتطورها .
- **تطوير عمليات الاتصالات** : فالقائد يتصل مع من دونه في السلم الإداري ، ويتناقش مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله أجل تطوير أدائه وأداء من معه .
- **المساءلة الإدارية** : وذلك من خلال المتابعة والرقابة مما يسهم في النهوض بالإدارة ، ومواكبة التطورات العلمية ، مما يضيف أعباء جديدة على القائد مما يجعله في حاجة إلى تفويض بعضا من سلطاته إلى من ينوب عنه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ،ص 324 ،325.

## المبحث الثاني: أنواع تفويض السلطة

تختلف أنواع تفويض السلطة وتتنوع حسب العلم الذي تنتمي إليه وقبل التعرف على أنواع تفويض السلطة نشير إلى مستويات التفويض و هي ثلاثة مستويات حددها الباحثين و هي<sup>1</sup>:

- **المستوى الأول** : ( شبه مقيد ) و يتم التفويض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء هذا العمل، مع ترك قدر بسيط من الحرية، فيما يتعلق بطريقة العمل و الرقابة و هذا المستوى غير فعال بسبب تقييد المرؤوس بإجراءات و خطوات تنفيذية. و الحذر من الخروج عنها.

- **المستوى الثاني** : ( الاختياري ) التفويض على أساس ما يجب عمله و ترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء و معدل الأداء و مدى الجودة التي يتم بها العمل ، وهذا المستوى يعد من يساعد المرؤوس على الإحساس بذاته.

- **المستوى الثالث** : ( الحر ) يتم التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف و ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد ما يجب عمله و أسلوب العمل و معدل الأداء و يعد هذا الأسلوب فعال يعطي للمرؤوسين الحرية في اتخاذ القرار و صقل مهاراتهم و خبراتهم.

- أما عن أشكال و أنواع تفويض السلطة فهي متنوعة و تختلف بحسب العلم الذي يتناوله سواء في القانون الإداري أو علم الإدارة .

### المطلب الأول: أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري

تختلف أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري إلى نوعين من حيث الشكل و من حيث الطبيعة القانونية أو من حيث الاختصاصات المفوضة.

#### أولاً : من حيث الأداة الصادرة بها

1- **تفويض مباشر وتفويض غير مباشر** :يعتبر التفويض مباشر عندما لا يتدخل طرف آخر في العملية التفويضية<sup>2</sup> ، بمعنى آخر هو الذي يقوم فيه الرئيس أو الأصيل بتفويض جزء من اختصاصاته إلى من يليه مباشرة في السلم الإداري في نفس الوظيفة الإدارية. أما التفويض غير مباشر فهو الذي يصدر عن الأصيل نفسه استناداً إلى القانون أو التعليمات وفقاً لمتطلبات العمل و ظروفه ،فالتفويض غير المباشر يكون في حالة وجود وسيط<sup>3</sup>.

ب- **تفويض اختياري و تفويض إلزامي**: التفويض الاختياري و فيه يكون للأصيل حرية الاختيار بين التفويض ببعض اختصاصاته من عدمه، ويشترط في ذلك ألا يكون هناك نص صريح يقضي بغير ذلك.

1 - عامر سامح ، علاء قنديل ، التطوير التنظيمي. الأردن : دار الفكر ، 2010، ص 154.

2 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 334.

3 - عيد القرطوم ، مرجع سابق ، ص 149 .

أما التفويض الإلزامي يكون فيه الأصل ملزم بإجراء التفويض و الاختلاف بين النوعين يكمن في أن التفويض الاختياري يكون المفوض حرا في أن يفوض جزء من اختصاصاته بحسب ظروف العمل أما التفويض الإلزامي لا يكون للمفوض حرية الاختيار<sup>1</sup>، كما أن التفويض الاختياري مبني على الثقة المتوفرة بين الأصل و المفوض إليه بينما التفويض الإلزامي مبني على الالتزام<sup>2</sup>.

**ج- التفويض البسيط و التفويض المركب:** التفويض البسيط هو أن تفوض سلطة عليا جزء بسيط من اختصاصاتها إلى سلطة أدنى<sup>3</sup>، كما يقصد به أن يقوم المفوض بتفويض جزء من اختصاصاته إلى مفوض إليه واحد<sup>4</sup>.

أما التفويض المركب هو الذي يتم فيه تفويض جزء كبيرا من اختصاصات السلطة العليا إلى عدد من السلطات الأدنى<sup>5</sup>.

**ثانيا: من حيث الشكل الصادر به**

**أ- التفويض الكتابي و التفويض الشفهي:** التفويض الكتابي و هو الذي يكون محتواه مدون في وثيقة باعتباره قرار من القرارات الإدارية. و يعد الشكل من بين أركانه و ذلك لحماية المصلحة العامة، أما التفويض الشفهي هو التفويض غير المدون في وثيقة مكتوبة و الأصل أنه لا يعتد بالتفويض الشفوي لأنه يتطلب شكليات جوهرية من أجل صحته<sup>6</sup>.

**ب- التفويض الصريح و التفويض الضمني:** يعد التفويض صريحا إذا صدر في لفظ صريح و تكون فيه نية الأصل بتفويض اختصاصات محددة غير غامضة، و يستخدم في هذا التفويض ألفاظ تدل على ذلك مثل يفوض أو يعهد أو ينيب<sup>7</sup>، كما يعد صريحا إذا تم إعلام كافة العاملين بالمنظمة و ذلك من خلال الإعلان. أما التفويض الضمني هو الذي يتم بشكل غير صريح وذلك حسب ظروف العمل<sup>8</sup>.

1 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 62.

2 - أمباركة نقيب ، فائزة رقاب ، مرجع سابق ، ص 16.

3 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 335.

4 - عيد القريطم ، مرجع سابق ، ص 147 .

5 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 335.

6 - سعيدة تركي ، التفويض في القانون الإداري. (مذكرة ماستر في الحقوق ، جامعة محمد خيضر : كلية الحقوق

و العلوم السياسية ) ، 2015-2016 ، ص 78 .

7 - عيد القريطم ، مرجع سابق ، ص 148 .

8 - محمد خليفي ، مرجع سابق ، ص 15.



## المطلب الثاني: أنواع تفويض السلطة في علم الإدارة العامة

تختلف و تتنوع التفويضات في علم الإدارة العامة و هي تنقسم إلى :

**01- التفويض إلى أسفل:** وهي الصورة الغالبة في التفويض حيث يفوض الرئيس الأعلى لمن هو أدنى منه بعض اختصاصاته كتفويض مدير أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية لها.

**02- التفويض إلى أعلى:** و هذا النوع نادر في التطبيق العملي و هو تفويض المساهمين كسلطة أدنى إلى مجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة و التصرف في بعض أمورها .

**03- التفويض الجانبي:** يكون هذا النوع بين الرؤساء المختصين في الفروع و سلطاتهم المركزية المختصة و يكون المفوض و المفوض إليه بدرجة وظيفية واحدة<sup>1</sup>.

**04- التفويض المشروط و غير المشروط:** يكون التفويض مشروط عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراءه الحصول على موافقة و مراجعة الرئيس الأعلى، أما التفويض غير مشروط فيتحقق عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات<sup>2</sup>.

**05- التفويض الرسمي و غير الرسمي:** التفويض الرسمي يكون عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر . و التفويض غير الرسمي و الذي يستند إلى العادات و الاتفاقات و التفاهم.

**06- التفويض الكامل و التفويض الجزئي:** يكون التفويض كاملاً عند تفويض الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة<sup>3</sup>. أما التفويض الجزئي فيكون عندما يتنازل المفوض عن بعض اختصاصاته إلى المفوض إليه ، و الأصل في التفويض يكون جزئياً<sup>4</sup>.

كما توجد أنواع أخرى من التفويضات نذكر منها :

1- **من حيث الموضوع:** يستند هذا التفويض على أساس موضوعي آخذاً بعين الاعتبار محل التفويض ذاته و ينقسم بناءً على ذلك إلى :

- **تفويض الاختصاص :** ويعني نقل الاختصاص من المفوض إلى المفوض إليه و هو يوجه إلى الموظف بصفته لا بشخصه .

- **تفويض التوقيع :** فهو لا يتضمن نقل للاختصاص و إنما يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه وهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه وهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه<sup>5</sup>. كما يقصد به قيام المفوض إليه بعمل مادي، وهو الإمضاء على

1 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 62.

2 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 334.

3 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 66.

4 - محمد خليفي ، مرجع سابق ، ص 16.

5 - سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . الاردن : دار الراجحة للنشر و التوزيع ، 2012، ص 181.

الوثائق التي تدرج ضمن اختصاصاته و تكون بإسمه و لحسابه.

ب- من حيث الحجم :

**التفويض العام و التفويض الخاص :** و يعني أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس بمجموعة من

الاختصاصات لا اختصاص معين أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة.

- **التفويض المؤقت و التفويض الدائم :** فيكون التفويض مؤقت بظروف طارئة و لفترة زمنية معينة أما التفويض الدائم فلا ينتهي إلا بصدور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض على إنهائه<sup>1</sup>.

بالرغم من اختلاف و تنوع التفويض إلا أن ما يجمع بين هذه الأنواع هو تحقيقها الأهداف المرغوب الوصول إليها و تنفيذ الأعمال بكفاءة و فاعلية و تخفيف عبء العمل على القائد الإداري .

---

<sup>1</sup> - محمد خليفي ، مرجع سابق ، ص 18.

### المبحث الثالث: مزايا و عيوب تفويض السلطة

عند ممارسة تفويض السلطة تبرز العديد من المزايا والعيوب تعود على كل من الرئيس و المرؤوس و المنظمة على حد سواء ، و سنعرف عليها في هذا المبحث .

#### المطلب الأول: مزايا تفويض السلطة

تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات الأدنى ، وذلك للمزايا التي يمكن أن تحققها هذه العملية سواء على مستوى المنظمة أو المفوض و المفوض إليه و من بين هذه المزايا نذكر :

- تخفف من أعباء القائد فيتفرغ للأعمال ذات الطابع العام و الأكثر أهمية .
- التفويض فرصة لأعداد المرؤوسين لتسلم مراكز قيادية باكتسابهم الخبرة اللازمة .
- يساعد التفويض على خلق مناخات المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .
- التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و زيادة الشعور بالثقة والمسؤولية.
- التفويض يمنع التعددية في المستويات الإدارية و التي من شأنها أن تعيق الاتصالات و تدريب و تنمية المدراء .
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا و المستويات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون و الانسجام بينها<sup>2</sup>.
- زيادة الرضا الوظيفي ، و يعزز الأثر الإيجابي للموظف و يعمل على رفع معنوياته .
- تحقيق السرعة في أداء الأعمال مما يحقق عائد أكبر للمنظمة بأقل تكاليف ممكنة<sup>3</sup>.
- سرعة صنع القرار : التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار ، و يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل و تطبيق القرار .
- حسن تنظيم العمل و عدم اضطرابه عند غياب المسؤول بحيث أن هناك من يؤدي دوره و يقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة .
- التخطيط و الإشراف و التقييم فالتفويض يتيح الوقت للمسؤول من أجل إعداد الخطط اللازمة و الإشراف على تنفيذها و تقويمها<sup>4</sup>.
- وعليه لكي يكون التفويض ناجحا وفعالاً فلا بد من :
- أن يحسن الرئيس اختيار الشخص الذي يريد تفويضه بعض الاختصاصات .

1 - عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة . ط 01 ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2013 ، ص 129 .

2 - سيد سالم عرفة ، مرجع سابق ، ص 180 .

3 - وصفية سليمان محسن أبو معمر ، مرجع سابق ، ص 81 .

4 - فاروق عبده فيله ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 226 .

- و أن يعمل الرئيس على متابعة نتائج الأعمال الحاصلة بموجب التفويض خاصة في بداية العمل بمقتضى التفويض للتأكد من سلامة العمل و إعطاء الإرشادات<sup>1</sup>.
- أن تتم عملية التفويض في توقيت مناسب و طبقا لفلسفة إدارية معينة، و بناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات .
- توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني : عيوب تفويض السلطة

- توجد بعض العيوب و المساوئ التي يؤدي التفويض إلى ظهورها من بينها نذكر ما يلي :
- الحاجة إلى الوقت للتدريب.
  - الابتعاد عن الوقف العملي .
  - تنفيذ المهام بطريقة مختلفة<sup>3</sup>.
  - عدم الرغبة في تحمل الأخطاء الناجمة عن تفويض السلطة فنجاح تفويض السلطة يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة.
  - نقص الخبرة والمؤهل لدي المرؤوسين لتحمل المسؤوليات و ممارسة السلطات التي قد تفوض لهم<sup>4</sup>.
  - و إلى جانب عيوب التفويض هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من ايجابيات تفويض السلطة وهي :

#### أ- معوقات تتعلق بالقائد الإداري

- حب السيطرة و الاستئثار بالسلطة من جانب الرؤساء .
- انعدام الثقة في المرؤوسين و عدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم على أحسن وجه<sup>5</sup>.
- خوف القائد من منافسة العاملين في المؤسسة فقد يشعر أن هناك من هم على كفاءة عالية و يعتبرهم منافسين له.
- غياب القيم الشخصية الايجابية تجاه تفويض السلطة : فهناك عدد من القادة من هم غير مقتنعين بالقيمة الإدارية للتفويض وغير راضين عنه .

1 - عبد اللطيف قطيش ، مرجع سابق ، ص 128.

2 - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة . ط1، عمان: دار الصفاء للنشر ، 2003 ، ص 90 .

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية .مصر : المكتبة العصرية ، 2006، ص 383.

4 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 267.

5- سيد سالم عرفة ، مرجع سابق ،ص182.

- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض : فبعض القادة يفوضون السلطة ولا يهتمون بكيفية ممارسة المرؤوسين المفوضين للسلطة ، ولا يهتم بعمليات الاتصال مما ينجم عنه فوضى في التفويض<sup>1</sup>.

#### ب- معوقات تتعلق بالمفوض إليه:

- تنصل العاملين من المسؤوليات  
 - كثرة الأعمال المفوض إليهم مما يجعل التفويض أمرا مثقلا مما ينجم عنه سوء التخطيط و ضغط العمل المستمر و بطء سير القرارات.  
 - انخفاض مستوى الدافعية و الطموح لدى العاملين .  
 - انعدام ثقة العاملين في أنفسهم و مؤهلاتهم و خوفهم الزائد من الوقوع في الخطأ و التعرض لحدة الانتقادات .

- عدم توفر القدرات اللازمة لدى المرؤوسين مما سبب لهم الإحراج عند ممارسة التفويض نظرا لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم .  
 - تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم مما يسبب الارتباك وعدم وضوح المسؤول المباشر .

- وجود مجموعة من القيم السلبية كالاتتمادية ، و الاتكالية و السلبية ، و اللامسؤولية مما يعيق أي تقدم في مجال التفويض<sup>2</sup>.

#### ج-معوقات تتعلق بالمنظمة :

- تعدد التقسيمات الادارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم في القرارات وتعدد مصادر صنع القرار .  
 - المركزية الشديدة وبالتالي يخشى الرئيس تفويض سلطاته إلى من هو دونه .وصغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد.  
 - عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق ، و الرقابة ، وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة .  
 - عدم وجود نظم تقييم أداء العاملين المفوضين للوحدات التنظيمية مما يعيق عملية التفويض .  
 - و عدم توفر نظم فعالة للمعلومات<sup>3</sup> .

1 - فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ،ص 334.

2 - المرجع نفسه ، ص335.

3 - المرجع نفسه ، ص336.

**خلاصة الفصل :**

نتيجة لتوسع نشاطات المنظمة وتزايد حجمها وتراكم الأعمال على القادة كان من اللازم ظهور تفويض السلطة كضرورة حتمية لسير العملية التنظيمية. ويقصد بتفويض السلطة هو تنازل أو نقل بعض الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس وهذا التفويض يتشابه مع العديد من المصطلحات ويختلف عنها كالوكالة و الحلول والإنابة والاستخلاف والمركزية واللامركزية . ويخضع هذا التفويض لمبادئ وشروط لنجاحه ، وحتى تكتمل عملية التفويض لابد من توفر عناصر هي الواجبات والسلطة و المسؤولية ، وهي تتنوع من حيث تناولها في علم الإدارة العامة أو القانون الإداري ، وبالرغم مما تحققه هذه العملية من مزايا إلا أنها لم تخلو من عيوب ومعوقات تحد من مزاياها.

# الفصل الثالث

## دراسة ميدانية

### بمديرية التربية لولاية ورقلة

**تمهيد :**

تعرفنا في الفصول النظرية من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الادارية وتفويض السلطة، وسنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تم عرضه في الفصلين السابقين. فعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومجتمع الدراسة إلى جانب الأدوات التي تم بها جمع المعلومات، و تحليل أسئلة محاور الاستبيان ، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث .



## المبحث الأول : التعريف بمديرية التربية بورقلة

نتعرف في هذا المبحث على نشأة مديرية التربية بورقلة ، وذلك من خلال معرفة التطور التاريخي للمؤسسة على المستوى الوطني ثم على المستوى الإقليمي ، و هيكلها التنظيمي بجميع مصالحه .

### المطلب الأول: نشأة مديرية التربية ورقلة

بعد استرجاع الجزائر سيادتها سنة 1962 عرفت الإدارة المدرسية على الولاية عدة تغيرات فتأسست أول وزارة للتربية في 25/09/1962 ، ومن سنة 1962 إلى غاية 1971 كانت تعرف الإدارة المدرسية الولائية بالمفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية ، والذي يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا) ، ويشرف إداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية و التكوينية سواء كانت عمومية أو خاصة . ومن سنة 1971 إلى غاية 1979 كانت تسمى مديرية التربية و الثقافة ، ومن 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية ، ومن هذه الفترة إلى غاية اليوم أصبحت تعرف بمديرية التربية ، والتي تشرف على مستوى كل ولاية بالأمر المتعلقة بالتربية و التكوين ، ويشرف على تسييرها إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية ، وهو أعلى هيئة في التنظيم الإداري، ويعتبر ممثل التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية و التعليم ، ومكلف بتسيير جميع العاملين بالولاية من أساتذة و موظفين ، كما يمارس الرقابة التربوية و الادارية والمالية على جميع الهياكل و المؤسسات التابعة للولاية، كما يضمن حقوق الموظفين و يسهر على مدى تنفيذها.

ويساعد مدير التربية في مهامه الأمين العام الذي يتولى تنشيط أعمال المديرية على مستوى الولاية وتنسيقها و متابعتها ، ويسهر على تنفيذ التوجيهات و التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية ، ويتابع تطبيق تعليمات مدير التربية و قراراته، و ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع ، كما يمضي في حدود صلاحياته على المستندات و الوثائق الادارية ، ويساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنازعية و الوقاية من النزاعات الاجتماعية و المهنية وتسويتها<sup>1</sup>.

أما عن مديرية التربية بورقلة فقد عرفت نفس التطورات و التغيرات التي عرفتتها باقي المديريات على مستوى الوطني ، وتقع المديرية وسط المدينة الطريق المؤدي لبلدية الرويسات ، وهي تشرف على جميع القطاعات التربوية التابعة لها على مستوى كل الدوائر و البلديات بما فيها المقاطعة الادارية تقرت، حسب الترتيب التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - مديرية التربية لولاية الجلفة على الموقع <http://www.dedjelfa.org/dj> تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ 2018/05/01 على الساعة 19:15 .

<sup>2</sup> - مصلحة التكوين و التفتيش بمديرية التربية ورقلة.

- المدارس الابتدائية عددها :314 مؤسسة
  - الإكاليات عددها : 113 مؤسسة
  - الثانويات عددها : 50 مؤسسة
- وهي تقوم بالعديد من المهام نذكر منها :
- تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي ، والتعليم الثانوي و التكوين ، على مستوى قطاع التربية ، وتنسيقها ومتابعتها.
  - السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية ، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية الموازية للمدرسة ، والسير الحسن لمؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بورقلة

تضم مديرية التربية بورقلة العديد من المصالح والمكاتب وجاء تنظيمها بناء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2002 المنظم لمصالح التربية ومكاتبها على مستوى الولاية و مفتشية أكاديمية الجزائر المعدل و المتمم ، وخاصة المواد 02 و 03 و 04 و 05 (انظر الملحق رقم 01)<sup>1</sup>.

#### أولا : مصلحة التكوين والتفتيش

وهي من المصالح الداخلية للمديرية تضم أربعة (4) مكاتب وهي :

- مكتب التكوين .
- مكتب التفتيش
- مكتب الأرشيف و التوثيق .
- مكتب التقويم و التوجيه .

تهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية و خارجها بجميع موظفيها من إداريون و تربويون ، ومن مهامها التخطيط ، التحليل ، استثمار المعطيات و التقارير ، وتطوير وسائل العمل ، و الاتصال و التواصل ، و الإعلام و التحسيس .

#### ثانيا : مصلحة المستخدمين

وهي من أكبر المصالح بمديرية التربية نظرا لطبيعة المهام التي تقوم بها و المتمثل في تسيير المورد البشري تضم أربعة (04) مكاتب :

- مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي .
- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط و الثانوي .

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2002 المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 أوت 2006 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية ولاية الجزائر ، الجريدة الرسمية ، العدد 79 ، الصادرة بتاريخ 2006/12/06.

➤ مكتب المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة.

➤ مكتب التقاعد و المعاشات و المنازعات .

من مهام المصلحة بجميع مكاتبها التسيير اليومي للمسار المهني للمستخدمين و تسيير شؤونهم في إطار التنظيم من بداية التعيين إلى غاية نهاية صلة العاملين بالمؤسسة ، و تسيير ملفات المستخدمين بجميع رتبهم و أصنافهم كإنجاز قرارات التريص للموظفين المعيّنين جدد ، و قرارات الترسيم ، التكفل و الشطب..... الخ إضافة إلى ذلك إنجاز حصيلة الشغل ، و استقبال البريد و دراسته و الرد عليه.

### ثالثا : مصلحة التمدريس و الامتحانات

تتكون مصلحة الدراسة و الامتحانات من أربعة (04) مكاتب هي :

➤ مكتب التعليم الابتدائي و المتوسط .

➤ مكتب التعليم الثانوي .

➤ مكتب الامتحانات و المسابقات .

➤ مكتب النشاط الثقافي و الرياضي .

و تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية و في جميع الأطوار الثلاثة ، كما تسهر على تطبيق المناهج الدراسية المقررة ، و إعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم .

### رابعا : مصلحة البرمجة و المتابعة

تضم هذه المصلحة (04) أربعة مكاتب وهي :

➤ مكتب الصحة المدرسية.

➤ مكتب الميزانية و المصالح الاقتصادية .

➤ مكتب البناء و التجهيز .

➤ مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية .

و تهتم هذه المصلحة بمختلف النشاطات المتعلقة بالبرامج الاستثمارية من إعداد المنشآت و الهياكل المدرسية و متابعة تنفيذها و تجهيزها بمختلف الوسائل ، و دراسات التقديرات المالية لميزانية المؤسسة ، و إعداد و متابعة برامج الصحة ، و إعداد المؤشرات الإحصائية و معالجتها و تحليلها .

### خامسا : مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

تضم هذه المصلحة (03) ثلاثة مكاتب وهي :

➤ مكتب تسيير نفقات المعلمين و أساتذة التعليم الابتدائي .

➤ مكتب تسيير نفقات أساتذة التعليم المتوسط .

➤ مكتب تسيير نفقات أساتذة التعليم الثانوي و مديرية التربية .

تهتم هذه المصلحة بصرف رواتب جميع موظفي المديرية بمختلف رواتبهم من أساتذة ومعلمين و إداريين ، وكل ما يتعلق بالجانب المالي للموظف كمخلفات الترقية ، الخصم من الراتب في حال العطل المرضية ، تسديد المنح العائلية ، دفع رواتب المستخلفين في المناصب الشاغرة والعطل المرضية..... الخ .

### المبحث الثاني : طرق و أدوات جمع المعلومات

لكل دراسة ميدانية أدوات و طريقة في جمع المعلومات و البيانات ، وفي هذا المبحث سنتناول أدوات جمع المعلومات و مجتمع الدراسة المتعلق بموضوعنا.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 233 موظف بمختلف الرتب و الوظائف بمديرية التربية بورقلة .

ثانياً- عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية مختلطة تضم جميع الرتب و الوظائف من مختلف مصالح مديرية التربية بورقلة ، ولقد تم اخذ عينة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 58 موظف ، وعليه تم توزيع (58) استمارة بحيث اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر وبعد الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على(55) استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة، و إقصاء باقي الاستمارات المقدره بـ (03) و التي استبعدت بسبب نقص في الإجابات والجدول التالي يبين الإحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة :

الجدول رقم (1): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	58	100%
الاستمارات الملغاة	03	5%
الاستمارات الصالحة للدراسة	55	95%

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على فرز استمارات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (1) يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة بلغت 58 استمارة من بينها 03 ملغاة، أما الصالحة للدراسة 55 وهي حجم العينة المدروسة، حيث بلغت نسبتها 95% .

## المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في جمع المعلومات

**أولاً- الاستبيان:** لقد تم الاعتماد على الاستبيان كونه من أهم أدوات جمع المعلومات وذلك من خلال إعداد استمارة تضمنت 28 عبارة ( انظر الملحق رقم 02 )، حرصنا من خلالها على تغطية الأسئلة المطروحة في الإشكالية وفرضيات الدراسة، كما تم تصميمها بشكل مبسط وسهل لكي يتمكن المستجوب من الإجابة عليها ، مستعينين بالدراسات السابقة حول هذا الموضوع ، وعرضه على ثلاثة أساتذة محكمين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة للحكم على مدى صلاحية وصدق فقراته .

كما احتوى الاستبيان على مقدمة صغيرة وهي عبارة عن توطئة بسيطة موجّهة لعينة الدراسة، توضح فكرة الدراسة التي تدور حولها أسئلة الاستبيان، والهدف منها وأن المعلومات التي يدلون بها لن تستخدم إلا في مجال البحث والإفادة، وفيما يخص أسئلة الاستبيان فقد قمنا بتقسيمها كالاتي :

**المحور الأول :** وتضمن معلومات متعلقة بالموظف (الجنس، العمر ،المستوى التعليمي، الخبرة ، الوظيفة).

**المحور الثاني :** وتضمن 10 عبارات تسعى لمعرفة أداء القيادات الإدارية (المسؤول المباشر).

**المحور الثالث :** وتضمن 18 عبارة تسعى كذلك إلى التعرف على معنى تفويض السلطة. وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يمكن استخدام مقياس ليكارت الثلاثي على إجابات العينة.

**ثانياً- المعاملات الإحصائية :** بعد تجميع الاستمارات وفرزها قمنا بتفريغ وتنظيم الاستمارات الصالحة للدراسة في برنامج EXCEL 2007، ثم قمنا بنقلها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25) ، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها كما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية .

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري .

- المدى .

- معامل الارتباط بيرسون.

- معامل الفا كرونباخ هو معامل ثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

- معامل الصدق : يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ .

عند تطبيق اختبار معاملي الصدق والثبات " ألفا كرونباخ " على عبارات الاستبيان والمكونة من 28 عبارة تحصلنا على ما يلي :

**الجدول رقم (2): معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان**

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أداء القيادات الإدارية	10	0.78	0.88
تفويض السلطة	18	0.62	0.78
إجمالي الاستبيان	28	0.75	0.86

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءً على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تطبيق معامل ثبات الاستبيان حسب ألفا كرونباخ على جميع فقرات الاستبيان كان بالتقريب (75 %)، وهو ثبات موجب ومرتفع وكافي من الناحية الإحصائية في إجراءات الدراسة، وكان معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (86%)، وبالتالي تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان مما يجعله صالحا يتيح إمكانية الاعتماد عليه في تحليل النتائج.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض مختلف النتائج و اختبار الفرضيات وذلك من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية .

#### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

##### أولاً- عرض النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، الوظيفة) . والتي سوف يتم تفسيرها من خلال إعداد جدول يحتوي على توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للتكرارات و النسب المئوية ، ليتم بعدها تصميم أشكال للتعبير عن نتائج الاستبيان .

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	عينة الدراسة	
47 %	26	ذكر	الجنس
53 %	29	أنثى	
100 %	55	المجموع	
9 %	05	أقل من 30 سنة	
54.5 %	30	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
25.5 %	14	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
11 %	6	من 50 سنة و أكثر	
100 %	55	المجموع	
2 %	01	متوسط أو أقل	
40 %	22	ثانوي	
58 %	32	جامعي	
100 %	55	المجموع	
18 %	10	أقل من 05 سنوات	
38 %	21	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
20 %	11	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
		الخبرة	

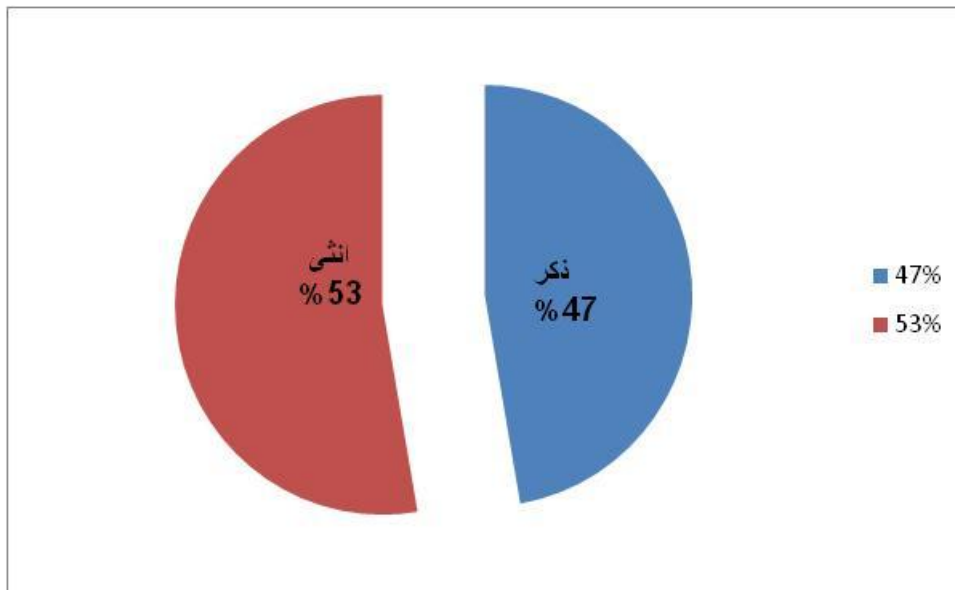
أكثر من 20 سنة	13	24 %	
المجموع	55	100 %	
الوظيفة	مرسم	40	73 %
	متريص	11	20 %
	في إطار الإدماج المهني	04	7 %
	أخرى	00	00 %
	المجموع	55	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

01- دراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

يوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الديمغرافي الجنس

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

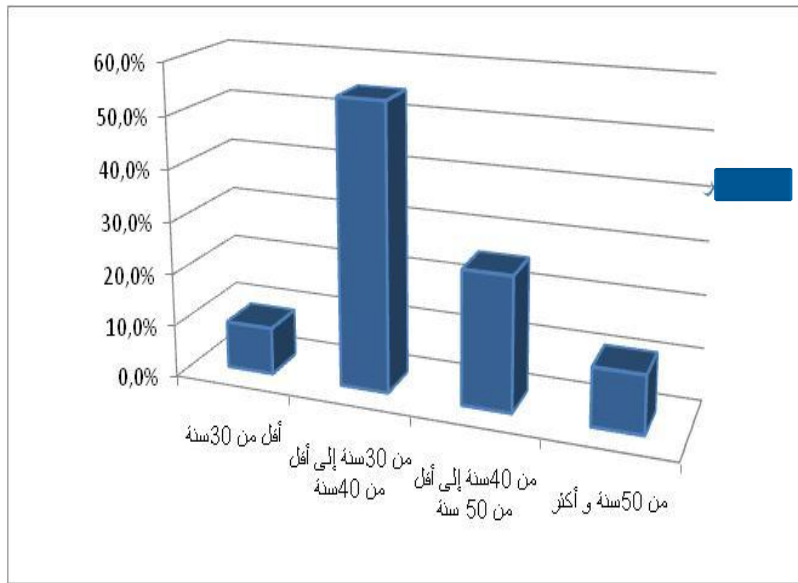
نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (02) أن هناك تقارب في النسبة بين الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور 47 % ، فحين بلغت نسبة الإناث 53% وهذا راجع للتوزيع العشوائي و المختلط .



### 02- دراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :

نلاحظ من خلال الجدول الرقم (01) و الشكل رقم (03) الموالى أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة بحيث قدرت بـ 54.5 % ، وتليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25.5 % ، و النسبة الباقية موزعة على الفئتين العمرية أقل من 30 سنة و من 50 سنة و أكثر بنسبة 9 % و 11 % . ويمكن تفسير ذلك أن الفئة الشبابية هي الطاغية على المناصب الادارية، والتي يمكنها تولي مناصب قيادية مستقبلا إذا ما توفرت فيها المؤهلات والمهارات اللازمة لذلك عند تفويضها السلطة ، ويتفرغ القائد للأمور الإدارية الأكثر أهمية لتقديمها بشكل أفضل ، فحين الفئتين العمرية أقل من 30 سنة و من 50 سنة و أكثر، لا يمكن الاعتماد عليها عند التفويض كون الأولى ليست مؤهلة وتتفصها بعض الخبرة ، أما الثانية تستعد للمرحلة القادمة وهي التقاعد.

### الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



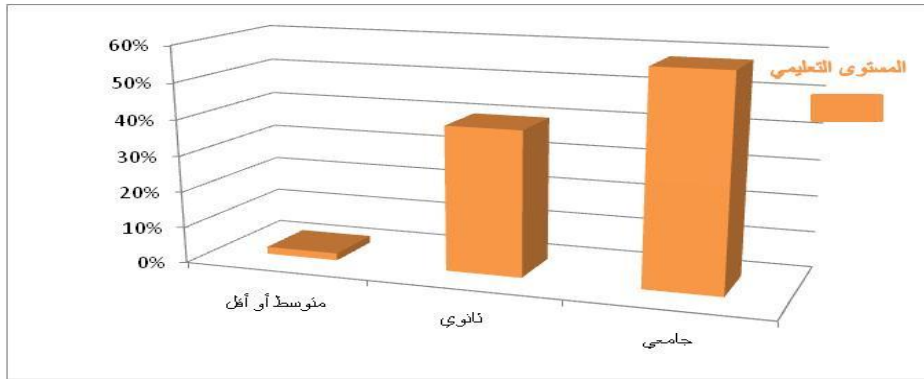
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

### 03- دراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (04) الموالى أن الغالبية هم من حملة الشهادات الجامعية بحيث وصل عددهم 32 عامل أي بنسبة 58 % ، يليها المستوى الثانوي وعددهم 22 عامل بنسبة 40 % ، ثم المتوسط أو أقل عامل واحد بنسبة 02 % ، ويمكن تفسير ذلك أن الغالبية في عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية يمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات و المشاركة في صنعه من خلال مجموعة الأفكار و

الأساليب العلمية ، وهذا نتيجة سياسة التوظيف التي تعتمدھا الدولة من خلال استقطاب خريجي الجامعات و التخلص من شبح البطالة في تشغيل باقي الفئات .

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

#### 04- دراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (05) الموالي أن أعلى نسبة سجلت بنسبة 38 % لـ 21 عامل يملكون خبرة تتراوح ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10سنوات تليها نسبة 24 %موظف لهم خبرة أكثر من 20 سنة ثم 20% لـ 11 موظف يملكون خبرة تتراوح من 10سنوات إلى أقل من 20سنة، وهي نسب متقاربة ثم 10موظفين لهم خبرة أقل من 05 سنوات ، ويمكن تفسير ذلك بان هؤلاء الموظفين لهم خبرة كافية في تسيير الإدارة و تحمل المسؤولية كونهم عايشوا فترة تغير القيادات الادارية ، مما يكسبهم ذلك رؤية واضحة في فهم توجهات القيادات من جهة ، وتحملهم المسؤوليات من جهة أخرى .

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

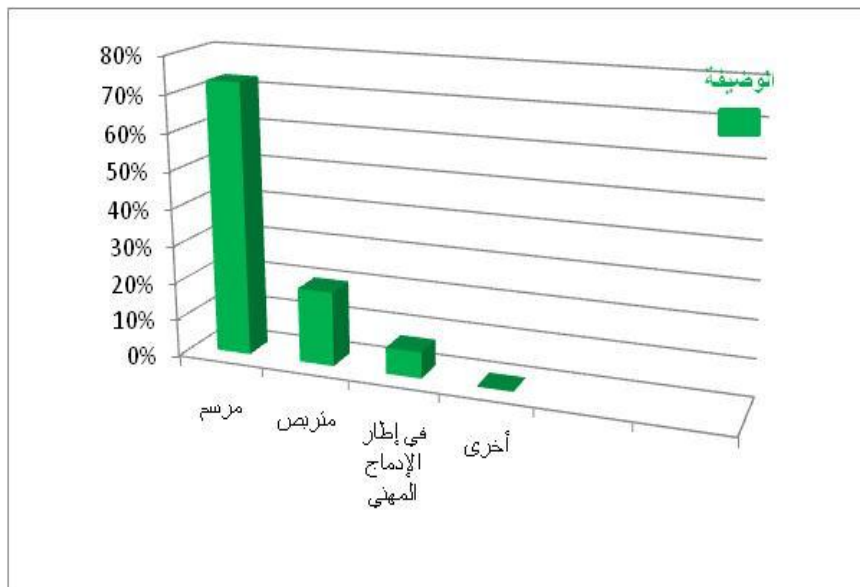


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

#### 04- دراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (06) الموالي تم تسجيل نسبة 73 % من الموظفين مرسمين بعدد قدر بـ40 موظف ، وتليها نسبة 20 % متريص و الباقي في إطار الإدماج المهني بنسبة 7 % ، ويمكن تفسير هذه النتائج أن مديرية التربية تعرف استقرار وظيفي وهذا ما يسهم في تقديم أفضل أداء فحين تفسر النتائج الخاصة بالمتريصين ، فهم يخضعون لفترة تجريبية بعد توظيفهم لمدة سنة قابلة لتمديد إذا ما ثبت عدم كفاءة الموظف أو تسريحه وتم بعدها ترسمهم ، أما الفئة الخاصة بالإدماج المهني يمكن تفسيرها بأنه في السنوات الأخيرة أصبحت هناك قلة في منح مناصب الإدماج بسبب أن وكالات التشغيل الإدماج في المؤسسة الاقتصادية فقط ومديرية التربية من قطاع الوظيف العمومي.

#### الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

ثانيا : عرض نتائج اختبار الفرضيات

#### 01 تحديد اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة

بغرض تحديد اتجاه آراء العينة على مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد ، موافق) (موافق) تمنح درجات الموافقة كالتالي:

#### الجدول رقم (4): مقياس الإجابات ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي :

**جدول رقم (5) يوضح مقياس الاجابات ليكرت الثلاثي**

المتوسط المرجح	من 01 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.34	من 2.35 إلى 03
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكرت الثلاثي

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (3/2=0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66) ضعيفة.....إلخ.

أ- اتجاه آراء العينة حول أداء القيادات الإدارية

جدول رقم (6) : اتجاه آراء العينة حول أداء القيادات الإدارية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التقييم	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
								العدد	النسبة	العدد	النسبة		
								%	%	%	%		
01	يتخذ القرارات بسرعة.				1.71	0.875	متوسط	31	56.4	9	16.4	15	27.2
								7	13	8	14	40	73
02	يخطط لعمله بنجاح.				2.60	0.710	مرتفعة	7	13	8	14	40	73
								7	13	11	20	37	67
03	هو ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين.				2.55	0.715	مرتفعة	7	13	11	20	37	67
								6	11	8	14	41	75
04	يشجع تكوين فريق للعمل.				2.64	0.677	مرتفعة	6	11	8	14	41	75
								12	22	13	24	30	54
05	موضوعي في الحكم على الآخرين.				2.33	0.818	متوسط	12	22	13	24	30	54
								8	15	10	18	37	67
06	يعتمد عليه في اتخاذ القرار.				2.53	0.742	مرتفعة	8	15	10	18	37	67
								11	20	16	29	28	51
07	يكشف الأخطاء والخلل بسرعة.				2.31	0.791	متوسط	11	20	16	29	28	51
								6	11	11	20	38	69
08	لبق ومحبوب من قبل الآخرين.				2.58	0.686	مرتفعة	6	11	11	20	38	69
								6	11	8	14	41	75
09	يثق بنفسه.				2.64	0.677	مرتفعة	6	11	8	14	41	75
								10	18	4	7	41	75
10	لدية القدرة على بناء علاقات عامة.				2.56	0.788	مرتفعة	10	18	4	7	41	75
مرتفعة	المتوسط العام لنتائج استبيان أداء القيادات الإدارية				2.44	0.438	مرتفعة						

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ما يلي:

#### العبارة (01) يتخذ القرارات بسرعة

وكانت نسبة الإجابة بغير موافق 56% أي ما يعادل 31 موظف ، فحين كانت نسبة 16.4% محايد و 27.2% موافق ، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.71) وانحراف معياري (0.875) ، ودرجة تقييم متوسط ، ويمكن تفسير ذلك أن ليست كل المسائل يتخذ فيها القرار بسرعة ، فذلك يتوقف حسب الظروف و المواقف التي تتطلب من المسؤول السرعة أو التريث في اتخاذ القرار بشأنها مما جاءت آراء الموظفين متضاربة .

#### العبارة رقم (2) يخطط لعمله بنجاح

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ درجة تقييم عينة الدراسة مرتفع ودرجة موافق بنسبة إجابة قدرت بـ 73% موافق ، و بمتوسط حسابي قدر بـ (2.60) وانحراف معياري بـ (0.710) ، و يرجع ذلك كون عملية التخطيط ضرورية في كل تنظيم فمن خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة على مدى قريب و بعيد ، وهذا ما يرفع من مستوى أداء القيادات .

#### العبارة رقم (3) هو ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين

كانت إجابات العينة موافقة لهذه العبارة بنسبة 67% ، وباقي النسبة موزع بين محايد و غير موافق ، بانحراف معياري قدر بـ (0.715) ، وبتوسط حسابي بـ (2.55) ، ويمكن تفسير ذلك أن عملية التنسيق والتنظيم تعمل على تشجيع الموظفين على القيام بالمهام الموكلة إليهم ، و ذلك من خلال ربطهم بشبكة من العلاقات الإنسانية مما تسهم في تنفيذ المهام و السرعة في انجازها بفضل الجهود التي يقوم بها المسؤول .

#### العبارة رقم (4) يشجع تكوين فريق للعمل

من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ أن إجابات العينة كان موافق ودرجة مرتفعة بنسبة 75% ما يعادل 41 موظف من أصل 55 موظف ، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.64) وانحراف معياري (0.677) ، فبعض المهام لا يمكن أن تنجز في إطار فردي بل لابد من تكافل مجموعة من الجهود ليتم انجازها على اتم وجه و بكل كفاءة، وهو ما يدفع بالمسؤول على تشجيع وجود هذه الفرق داخل المنظمة .

#### العبارة رقم (5) موضوعي في الحكم على الآخرين

من خلال الجدول كانت درجة تقييم العينة متوسط ، بانحراف معياري يقدر بـ (0.818) وبتوسط حسابي بـ (2.33) ، ويمكن تفسير ذلك أن اتجاهات الموظفين وشعورهم نحو مسؤولهم مختلفة ، وقد يكون في بعض المواقف حكمه ذاتيا وفي موقف آخر موضوعي ، وهذا الحكم يؤثر على أداء القيادات .

**العبارة رقم (6) يعتمد عليه في اتخاذ القرار**

كانت نسبة الإجابة بالموافقة 67 % ، وباقي النسب موزع بين 18% محايد والباقي غير موافق ، بانحراف معياري (0.742) ومتوسط حسابي يقدر بـ(2.53) ، بدرجة تقييم مرتفعة ، و يفسر ذلك كون المنظمة لا بد لها من وجود شخص يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساهم في نجاح المنظمة ، ومن بين هذه المهارة قوة الاعتماد عليه في اتخاذ القرار ، فإذا كان شخص لا يعتمد عليه سيخلف ذلك سوء في التسيير ، مما يؤثر على أداءه .

**العبارة رقم (7) يكتشف الأخطاء والخلل بسرعة**

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ درجة تقييم العينة متوسط ، بانحراف معياري قدر بـ(0.791) ومتوسط حسابي بـ (2.31) ، ويمكن تفسير ذلك أنه ليس بالضرورة أن يكتشف المسؤول الخطأ و الخلل ، فقد يكتشفه الموظفون ويسهموا في علاجه .

**العبارة رقم (8) لبق ومحبوب من قبل الآخرين**

في هذه العبارة أجاب 38 موظف بالموافقة عليها بنسبة 69% ، ومتوسط حسابي قدر بـ(2.58) و انحراف معياري بـ(0.686) ، ويمكن تفسير ذلك من خلال سلوكه ومعاملاته الجيدة مع الموظفين وأسلوبه الديمقراطي في تسيير الأفراد وشخصيته الجذابة ، اكسبه هذا محبة مرؤوسيه .

**العبارة رقم (9) يثق بنفسه**

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ نسبة مئوية مرتفعة في إجابة الموظفين بالموافقة فكانت النسبة 75 % ، ومتوسط حسابي يقدر بـ(2.64) وانحراف معياري بـ(0.677)، ويمكن تفسير ذلك بأن ثقته بنفسه يستمدّها من مركزه الوظيفي كمسؤول وقوة شخصيته .

**العبارة رقم (10) لدية القدرة على بناء علاقات عامة**

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ في إجابة العينة بالموافق بنسبة 75 % وبدرجة مرتفعة ، بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ(2.56) وانحراف معياري (0.788) ، ويفسر ذلك بقوة التواصل الاجتماعي التي يكتسبها من قوة شخصيته .

ومما سبق نلاحظ من خلال الجدول (6) أن المتوسط الإجمالي لنتائج الاستبيان كان فيها إجابة العينة موافق في أغلب الفقرات ، وبدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.44) وانحراف معياري بـ(0.438) ، مما يتبن مقدرة القيادات الادارية في بناء علاقات متميزة مع الموظفين والاهتمام بانشغالاتهم والعمل على تطوير مهاراتهم و تقديم أداء فعال من خلال قنوات الاتصال و العمل على تحسين هذا الأداء بمختلف الوسائل ، وعليه كان أداء القيادة الادارية مرتفع.

ب : اتجاه آراء العينة حول تفويض السلطة

جدول رقم (7) : اتجاه آراء العينة حول تفويض السلطة

درجة التقييم	الاحتراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	العبارات	رقم العبارة
			العدد	العدد	العدد		
			النسبة %	النسبة %	النسبة %		
مرتفعة	0.775	2.35	29	16	10	يزيد التفويض من قدرة تحمل المسؤولية لدى الموظفين بالمديرية .	11
			53	29	18		
متوسط	0.796	1.82	13	19	23	تعاد انجاز الأعمال التي قام المدير بتفويضها .	12
			24	34	42		
ضعيف	0.821	1.65	12	12	31	تفويض المدير لصلاحيات يعد تنازلا عن مسؤولياته الادارية .	13
			22	22	56		
متوسط	0.865	2.25	29	11	15	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط .	14
			53	20	27		
مرتفعة	0.765	2.45	34	12	9	يقوم المدير بتقييم المهام الادارية التي طلب منكم انجازها .	15
			62	22	16		
مرتفعة	0.762	2.42	32	14	9	يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس .	16
			58	26	16		
متوسط	0.904	1.87	19	10	26	يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط .	17
			35	18	47		
مرتفعة	0.715	2.55	37	11	7	يثق المدير بقدرات العاملين في انجاز المهام المفوض لهم فيها .	18
			67	20	13		
متوسط	0.863	2.18	26	13	16	للمرؤوس الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض له فيها .	19
			47	24	29		
مرتفعة	0.805	2.38	32	12	11	يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض .	20
			58	22	20		
مرتفعة	0.688	2.56	37	12	6	يتم شرح للموظفين بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في	21
			67	22	11		



التفويض							
مرتفعة	0.767	2.51	37	9	9	22	يتم تفويض المهام حسب قدرات العاملين و طبيعة المهام معا .
			67.2	16.4	16.4		
متوسط	0.844	2.25	28	13	14	23	قوانين المديرية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على المدير فقط .
			51	24	25		
متوسط	0.905	2.18	28	9	18	24	يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية .
			51	16	33		
متوسط	0.858	2.07	22	15	18	25	يؤخذ رأي العاملين في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات
			40	27	33		
متوسط	0.856	2.16	25	14	16	26	تتخذ قرارات و توصيات الموظفين عن طريق التصويت بالأغلبية .
			46	25	29		
مرتفعة	0.742	2.49	35	12	8	27	يساهم الموظفون بالمديرية في حل مشكلات العمل اليومية .
			64	22	14		
مرتفعة	0.782	2.38	31	14	10	28	يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات .
			56	26	18		
متوسط	0.295	2.25	المتوسط العام لنتائج استبيان تفويض السلطة				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) لتفسير العبارات من (11 الى 28) ما يلي :

- العبارة رقم (11) يزيد التفويض من قدرة تحمل المسؤولية لدى الموظفين بالمديرية قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(2.35) و انحراف معياري بـ(0.775)، واجابة العينة بالموافقة بدرجة مرتفعة ، بحيث 53% من الموظفين يرون أن التفويض يزيد في تحمل المسؤولية ، ويمكن تفسير ذلك بكثرة المهام المطلوب منهم انجازها .

- العبارة رقم (12) تعاد انجاز الأعمال التي قام المدير بتفويضها من خلال جدول (7) جاءت النسب موزعة بين موافق بنسبة 24% ، محايد 34 % ، وغير موافق 42% ، بمتوسط حسابي قدر بـ(1.82) و انحراف معياري بـ(0.796) ، ودرجة تقييم مرتفعة، ويفسر ذلك إما أن تكون الأعمال التي كلف بها الموظف صحيحة لا تعاد انجازها نظرا لثقة الممنوحة له و إما تعاد لتجنب الوقوع في الخطأ خاصة إذا كان الموظف يكلف بها لأول مرة ولهذا جاءت الآراء متضاربة.

**- العبارة رقم (13) تفويض المدير لصلاحيات يعد تنازلاً عن مسؤولياته الإدارية**

وكانت نسب الإجابة لهذه العبارة بـ 56% غير موافق ، و 22% محايد ، نفس النسبة موافق ، وبدرجة تقييم ضعيفة ، ومتوسط حسابي يقدر بـ(165) و انحراف معياري (0.821) ، ويفسر ذلك بأن التفويض هو تفويض للصلاحيات وليس للمسؤوليات مما يعني أن المدير له خبرة كافية في التسيير لذلك رفضت هذه العبارة .

**- العبارة رقم (14) يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط**

من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ درجة التقييم متوسطة ، بانحراف معياري قدر بـ(0.865) ، ومتوسط حسابي بـ(2.25) ، ونسبة 100 موزعة بين 53% موافق للعبارة ، و 20% محايد ، و 27% غير موافق ، وتفسر هذه النتائج بثقة المسؤول الممنوحة للموظفين كونهم لهم خبرة أكثر من 05 سنوات و مستواهم جامعي مما يدفع المدير بالتنازل عن جزء من صلاحياته عند زيادة حجم العمل ، وباقي النسبة ترى أن المدير يتنازل عن بعض صلاحياته بغض النظر عن حجم العمل .

**- العبارة رقم (15) يقوم المدير بتقييم المهام الإدارية التي طلب منكم إنجازها**

جاءت نتائج هذه العبارة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.45) ، وانحراف معياري بـ(0.756) ، وكان إجابات العينة بالموافقة ، وبدرجة مرتفعة ، بحيث نسبة 62 % من الموظفين موافقين لهذه العبارة أي ما يعادل 34 موظف ، ويفسر ذلك أن المدير يقيم المهام التي كلف بها الموظفين لمكافأتهم إما بالترقية أو الزيادة في نقطة المردودية أو أي نوع من المكافآت لتشجيع الموظفين للمزيد من العطاء .

**- العبارة رقم (16) يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس**

من خلال الجدول رقم (7) كانت درجة التقييم مرتفعة ، و انحراف معياري يقدر بـ(0.762) ومتوسط حسابي بـ(2.42) ، و 58% موافق لهذه العبارة ، ويفسر ذلك أن المدير يطلع الموظفين على النتائج لرفع معنوياتهم و تحسين أداءهم إذا كانت المهام الموكلة لهم أنجزت كما ينبغي ، أو لمعرفة الخلل إذا لم تنجز كما ينبغي ، وذلك لتفادي الخطأ.

**- العبارة رقم (17) يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط**

جاءت نتائج هذه العبارة بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.87) وانحراف معياري (0.904) ، وبدرجة تقييم متوسط ، وكانت إجابة العينة 47% غير موافق ، و 18% محايد ، و 35% موافق ، ويمكن تفسير هذه النتائج اعتماد المدير على الموظفين في إنجازهم الأعمال المفوض لهم فيها بحسب أولوية و أهمية المهام أو تمسكه بانجاز جميع الأعمال ، وعليه كانت الإجابات متفاوتة .

- العبارة رقم (18) يثق المدير بقدرات العاملين في انجاز المهام المفوض لهم فيها جاءت نتائج هذه العبارة ، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.55) ، و انحراف معياري بـ(0.715) ، ودرجة تقييم مرتفعة ، و أجاب 37 موظف بموافق أي ما يعادل 67% من الإجابات ، وتدل ثقة المسؤول في الموظفين المفوض لهم على كفاءتهم في انجاز الأعمال.

- العبارة رقم (19) للمرؤوس الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض له فيها من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن درجة الموافقة لهذه العبارة متوسطة ، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.18) وانحراف معياري (0.863) ، وكانت إجابة العينة 47% موافق ، و 24 % محايد ، و 29% غير موافق ، ويمكن تفسير هذه النتائج بعدم وجود طريقة أو أسلوب علمي موحد في انجاز الأعمال .

- العبارة رقم (20) يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ أن مدى موافقة الموظفين لهذه العبارة موافق وبدرجة مرتفعة بنسبة 58%، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.38) و انحراف معياري بـ(0.805) ، ويمكن تفسير ذلك باهتمام القيادات الادارية بالموارد البشري من خلال العمل على تطوير أدائهم والرفع من مستوياتهم عن طريق التكوين والتدريب لانجاز المهام المفوض لهم فيها .

- العبارة رقم (21) يتم شرح للموظفين بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ اتجاه العينة كان موافق بدرجة تقييم مرتفعة ، وانحراف معياري يقدر بـ(0.688) و متوسط حسابي بـ(2.56) ، و 67% موافق لهذه العبارة ، وباقي النسبة موزع بين محايد وغير موافق ، ويفسر ذلك بتقييد و إلزام المفوض له في ممارسة مهامه وفقا للوائح التنظيمية..

- العبارة رقم (22) يتم تفويض المهام حسب قدرات العاملين و طبيعة المهام معا كان اتجاه العينة في هذه العبارة موافق ، وبدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.51) ، وانحراف معياري بـ(0.767) ، أجاب 37 موظف بالموافقة على هذه العبارة ما يعادل 67.2% ، ويفسر ذلك على حرص المدير تفويض الصلاحيات بحسب قدرات وتخصصات الموظفين حتى يضمن أفضل أداء في انجاز الأعمال كون المؤسسة لها موظفين يختلفون في مستواهم العلمي.

- العبارة رقم (23) قوانين المديرية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على المدير فقط من خلال الجدول رقم(7) كانت درجة الموافقة لهذه العبارة متوسطة ، و بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.25) وانحراف معياري (0.844) ، وكانت إجابة العينة 51% موافق ، و 24 % محايد ، و 25% غير موافق، باعتبار مديرية التربية من قطاع الوظيف العمومي و تختلف في تسييرها عن المؤسسات الاقتصادية ، فإن عملية التفويض المالي غير ممكنة .

- العبارة رقم (24) يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن درجة الموافقة لهذه العبارة جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.18) وانحراف معياري (0.905) ، وكانت إجابة العينة بـ 51% موافق ، و 16% محايد ، و 33% غير موافق، ويفسر ذلك أن عملية التسيير المالي عملية حساس تمس بنفقات الدولة لذا يستوجب توفر شخص مؤهل لهذه العملية .

- العبارة رقم (25) يؤخذ رأي العاملين في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن درجة الموافقة لهذه العبارة جاءت متوسطة ، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.07) ، وانحراف معياري ب(0.858) ، وكانت إجاباتهم موزعة بين موافق بنسبة 40% ، و 27% محايد ، و 33% غير موافق ، ويفسر ذلك إما إشراك جميع الموظفين في تحديد موعد لعقد الاجتماعات ، أو استثناء فئة معينة في تحديد الموعد لذا كانت إجاباتهم تتجه نحو الحياد.

- العبارة رقم (26) تتخذ قرارات و توصيات الموظفين عن طريق التصويت بالأغلبية من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن درجة الموافقة لهذه العبارة جاءت متوسطة ، و بمتوسط حسابي يقدر ب(2.16) وانحراف معياري (0.856)، وكانت إجابة العينة بـ 46% موافق ، و 25% محايد ، و 29% غير موافق، مما يعني ذلك ليست كل القرارات تتخذ عن طريق التصويت بالأغلبية .

- العبارة رقم (27) يساهم الموظفون بالمديرية في حل مشكلات العمل اليومية من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ اتجاه العينة كان موافق بدرجة تقييم مرتفعة ، وانحراف معياري يقدر ب(0.742) ومتوسط حسابي ب(2.49) ، بحيث 64% وافقوا على هذه العبارة ، ويفسر ذلك بأن النمط القيادي المتبع ، هو النمط الديمقراطي من خلال إشراك المرؤوسين في حل مشاكل المؤسسة .

- العبارة رقم (28) يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ نسبة مئوية مرتفعة في اتجاه الأفراد بالموافقة فكانت النسبة 56% ، ومتوسط حسابي يقدر ب(2.38) وانحراف معياري ب(0.782) ، ويفسر ذلك بأن قرارات المسؤول صائبة لإتباعه أسلوب علمي وعملي في صنع القرار .

ومما سبق نلاحظ من خلال الجدول (7) أن المتوسط الإجمالي لنتائج الاستبيان كان ، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.25) ، وانحراف معياري (0.295) ، ودرجة الموافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع، و يفسر ذلك بأن عملية تفويض السلطة غير مفهومة عند بعض الموظفين .

## المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة

### أولاً- القوانين و اللوائح التنظيمية بمديرية التربية بورقلة تعيق عملية التفويض.

لاختبار صحة الفرضية نرجع إلى الجدول رقم (7) فللقيام بعملية التفويض لابد من تقديم شرح للموظفين عن كيفية انجاز المهام المطلوب منهم القيام بها فكان عدد المجيبين بموافق 37 موظف بنسبة 67% ، فالقائد يتنازل عن جزء من صلاحياته للموظفين نتيجة لتزايد حجم النشاطات وهذا التنازل لا يعفيه من مسؤوليته وهذا ما جاء في الفقرة (13) بنسبة إجابة بالموافقة 56% غير موافق لاعتبار التفويض تنازل عن المسؤولية ، وللقيام بعملية تفويض السلطة فلا بد من تدريب وتطوير مهارات الموظفين قبل القيام بهذه العملية وجاءت به الفقرة 20 بإجابات موافق ب 58%، إلا أن القوانين و اللوائح التنظيمية بمديرية التربية تمنح التفويض ضمن حدود و في أمور بسيطة ، فليست كل الأمور يتم التفويض فيها وهذا ما جاء في الفقرة رقم(23) بإجابة قدرت بـ51% ومتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.844) باعتبار المدير هو الأمر بالصرف الوحيد ولا يمكنه التفويض ماليا .

وعليه يتضح لنا صدق الفرضية القائلة بأن القوانين و اللوائح التنظيمية بمديرية

### التربية بورقلة تعيق عملية التفويض

ثانيا : يعتبر أداء القيادات الإدارية مرتفعا في مديرية التربية بولاية ورقلة حسب عينة الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية نرجع إلى الجدول رقم (6) و(7) يتضح لنا عند تنازل المدير عن بعض صلاحياته فإنه يتفرغ للأمور أكثر أهمية من خلال التخطيط و الإشراف ، وهذا ما توضح الفقرة (2) بنسبة إجابة موافق بـ73% بمتوسط حسابي (2.60) و انحراف معياري بـ(0.710) ، و الاهتمام بالأفراد من خلال تعزيز دور العلاقات العامة بين الموظفين و تنسيق جهودهم ، ومعرفة نقاط الضعف و الخلل لمعالجتها، وكانت نتيجة هذا الاهتمام من خلال التفرغ الذي منحه له التفويض للارتقاء بأدائه ، وهذا ما جاء في المتوسط العام لأداء القيادات الادارية بدرجة مرتفعة.

ونتيجة لذلك يتضح لنا صدق الفرضية القائلة بأنه يعتبر أداء القيادات الإدارية مرتفعا

في مديرية التربية بولاية ورقلة حسب عينة الدراسة.

ثالثا : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء القيادات الادارية .

لاختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (R) لقياس العلاقة بين تفويض السلطة و أداء القيادات الإدارية ، والجدول التالي يوضح ذلك :

## جدول رقم (8) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

أداء القيادات الادارية		
0.35**	معامل الارتباط بيرسون	تفويض السلطة
0.008	مستوى المعنوية	
55	العدد N	

\* الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (8) وجود ارتباط مقبول بين تفويض السلطة و أداء القيادات الإدارية حيث أن قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.35 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد ثبات الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء القيادات الادارية.

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل التعريف بمديرية التربية بورقلة و أهم هياكلها التنظيمية بحسب القرار الوزاري المتعلق بتنظيم هذه المصالح و المكاتب، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة من خلال الاستعانة بالبرامج و الأدوات الإحصائية من متوسط حسابي وانحراف معياري و معامل الارتباط ، وتمثيل هذه النتائج بيانيا بأشكال و اعتمدنا على جداول لتحليل هذه النتائج ،وتفسيرها بحسب كل عبارة من عبارات الاستبيان على حدا ،وقراءة للجدول من خلال المعطيات المدرجة فيه ، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة المطروحة في المقدمة ، ليتضح في الأخير صدقها.

الخاتمة



## الخاتمة

تعد القيادة الادارية العمود الفقري في التنظيمات الادارية ، فبالقيادة تستطيع المنظمات تحقيق التميز و النجاح ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تمتع القائد بأداء متميز يؤهله لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرتبط تفويض السلطة ارتباطا وثيقا بالقيادة الادارية، فمن خلالها يتضح التباين بين الرئيس و المرؤوس من جهة والدور الذي يلعبه في أداء القيادات الادارية من جهة أخرى. وفي دراستنا هذه حاولنا فيها إلقاء نظرة عامة من خلال الإطار النظري و المفاهيمي لكل من مفهوم القيادة الادارية وما يرتبط بها من مصطلحات متشابهة وأهم النظريات المفسرة لها و أنماطها المختلفة ، و تفويض السلطة هو الآخر بتقديم مفهوم عام وخاص بحسب علم الإدارة العامة والقانون الإداري وأهم أنواعه ، ليتم بعدها وضع الإطار المنهجي الذي مكنتنا من الإجابة على التساؤلات و الفرضيات المطروحة من أجل جمع البيانات و تفسيرها حسب محاور الاستبيان ، وكانت الدراسة الميدانية بمديرية التربية بورقلة .

ومن خلال البحث عن دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الادارية من وجهة نظر الموظفين توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك فوائد لتفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الادارية .  
- أن القوانين و اللوائح التنظيمية في بعض الأحيان تعيق عملية تفويض السلطة بقدر ما تمنح القيادات صلاحيات واسعة في التسيير الإداري إلا أنها تقيدنا ، مما تجعل عملية التفويض محدودة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تبين لنا أن النوع الغالب في التفويض هو التفويض في التوقيع أو الإمضاء وفي أمور بسيطة فقط ، فالقوانين والمراسيم تحدد من له صلاحيات التسيير ففي مديرية التربية بورقلة المدير وحده له صلاحية إنفاق المال العام ، ولا يمكنه التفويض فيه ، إلا أن هذا لا يعيق عمل القيادات الادارية ، و إنما يجعلهم يحرصون على تقديم أداء أفضل.

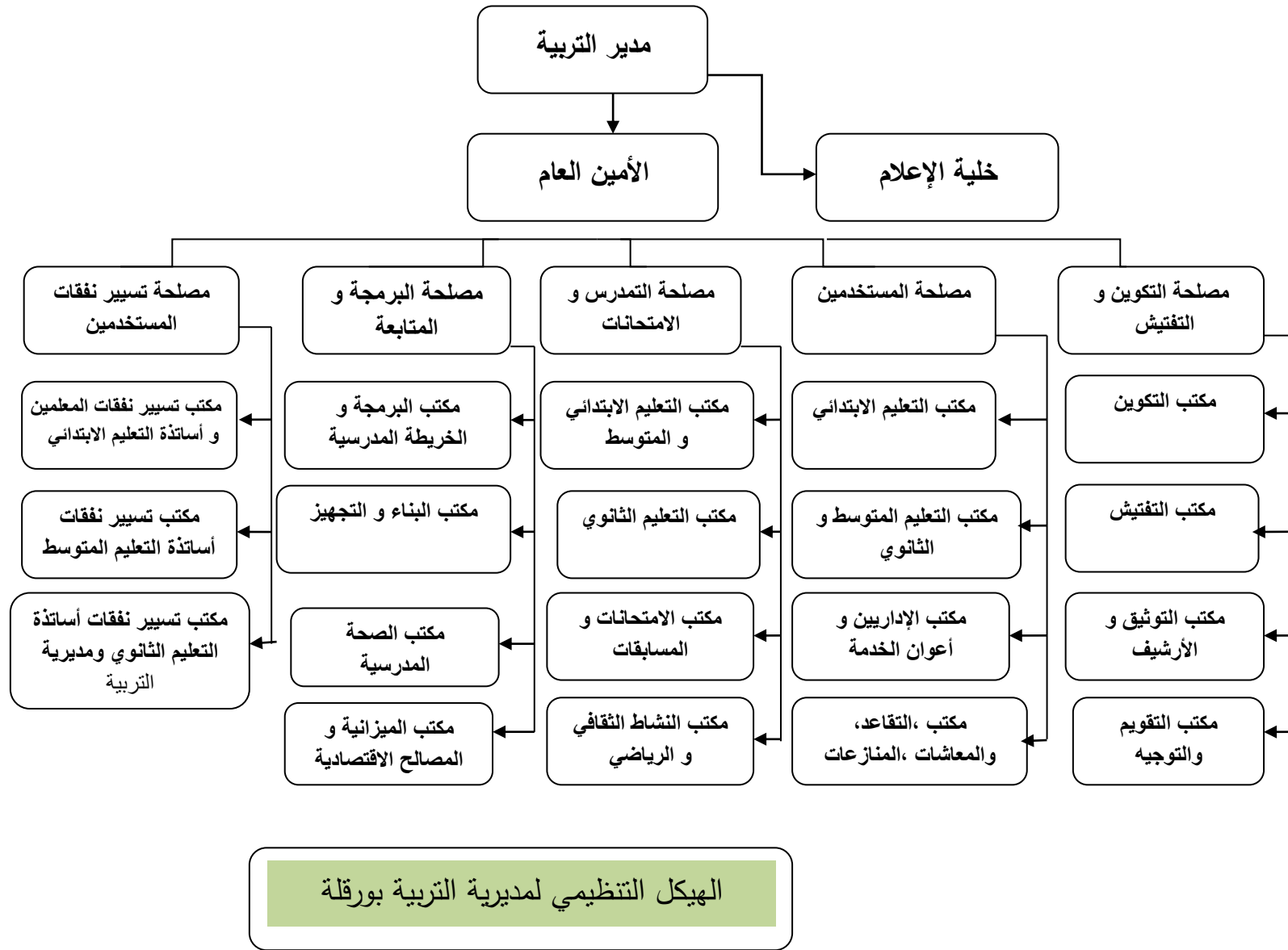
- يعتبر أداء القيادات الإدارية مرتفعا في مديرية التربية بولاية ورقلة حسب عينة الدراسة ، وذلك من خلال منح القيادات المزيد من الصلاحيات للموظفين للتفرغ لباقي المهام والعمل على تسييرها بأحسن وجه ، وتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لانجاز الأعمال المفوض لهم فيها .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و أداء القيادات الادارية .  
- أن المتغيرات الديمغرافية لها دور في تفويض السلطة و أداء القيادات الادارية.

## الاقتراحات :

- وعلى ضوء هذه النتائج خلصنا إلى مجموعة من المقترحات منها :
- الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد من خلال التكوين والتدريب لرفع مستوياتهم.
- اعتبار عملية تفويض عملية يمكن من خلالها التعرف على مستوى الموظفين في التسيير الإداري أكثر منها مهمة.
- إشراك جميع الموظفين في اتخاذ القرار .
- اعتبار تفويض السلطة بأنه ليس تنازل عن المسؤولية بقدر ما هي تحمل لها.
- معرفة أسباب رفض بعض الموظفين تحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض السلطة .
- العمل على زيادة إدراك القيادات الإدارية و الموظفين لعملية تفويض السلطة .
- توحيد و تنسيق جهود الموظفين لإنجاح عملية تفويض السلطة .

الملاحق



## ملحق رقم (02)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## استمارة استبيان

من إعداد الطالبة : نادية كاهية

السادة والسيدات إيطارات وموظفو المؤسسة : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة .

## المحور الأول:معلومات متعلقة بالموظف

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
مستوى التعليم	متوسط أو أقل	ثانوي
		جامعي
الخبرة	أقل من 05سنوات	من 05 إلى أقل من 10سنوات
الوظيفة	مرسم	متربص
		في إطار الإدماج المهني
		أخرى

المحور الثاني: أداء القيادات الإدارية (رئيسي المباشر)			
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد موافق
01	يتخذ القرارات بسرعة.		
02	يخطط لعمله بنجاح.		
03	هو ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين.		
04	يشجع تكوين فريق للعمل.		
05	موضوعي في الحكم على الآخرين.		
06	يعتمد عليه في اتخاذ القرار.		
07	يكتشف الأخطاء والخلل بسرعة.		
08	لبق ومحبوب من قبل الآخرين.		
09	يثق بنفسه.		
10	لديه القدرة على بناء علاقات عامة.		
المحور الثالث: العبارات المتعلقة بتفويض السلطة			
11	يزيد التفويض من قدرة تحمل المسؤولية لدى الموظفين بالمديرية .		
12	تعاد انجاز الأعمال التي قام المدير بتفويضها .		
13	تفويض المدير لصلاحيات يعد تنازلاً عن مسؤولياته الإدارية .		
14	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط		
15	يقوم المدير بتقييم المهام الإدارية التي طلب منكم انجازها .		
16	يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس .		
17	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط		
18	يثق المدير بقدرات العاملين في انجاز المهام المفوض لهم فيها.		
19	للمرؤوس الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض له فيها.		
20	يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض .		
21	يتم شرح للموظفين بالضبط كيفية انجاز المهام المطلوبة في التفويض		
22	يتم تفويض المهام حسب قدرات العاملين و طبيعة المهام معا .		
23	قوانين المديرية لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على المدير فقط .		
24	يشارك المدير في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية .		
25	يؤخذ رأي العاملين في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات .		
26	تتخذ قرارات و توصيات الموظفين عن طريق التصويت بالأغلبية .		
27	يساهم الموظفون بالمديرية في حل مشكلات العمل اليومية .		
28	يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات .		

ونشكركم جزيلاً على تعاونكم

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### -المصادر:

القرآن الكريم .

### الكتب:

- 01- الجبوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق. ط3 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2008.
- 02- الجريسي خالد بن عبد الرحمان ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري . الرياض: دار الالوكة للنشر و التوزيع. دت .
- 03- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) .ط4، عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ،2010 .
- 04- الطجم عبد الله بن عبد الغني ، و السواط طلق بن عوض الله ، السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية التطبيقات) .ط4، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2003 .
- 05- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،الإدارة (الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية). مصر : المكتبة العصرية ، 2006 .
- 06- السواط طلق بن عوض الله ،سندي طلعت عبد الوهاب، الشريف طلال مسلط ،الإدارة العامة (المفاهيم -الوظائف -الأنشطة) .السعودية : دار حافظ للنشر و التوزيع ، دت .
- 07- العويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة . الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 .
- 08- العديلي نصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي . ط01،الرياض : مرامر للطباعة الإلكترونية،1993 .
- 09- الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة . ط01، عمان: دار الصفاء للنشر ، 2003.
- 10- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات . ج 04(مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009،
- 11- القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة(النظريات والعمليات والوظائف) .ط4، الأردن : دار وائل للنشر،2009.
- 12- القريطم عيد ، التفويض في الاختصاصات الادارية (دراسة مقارنة) . ط 01 ،لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2011.



- 13- بدوي عبد الرحمان ، مناهج البحث العلمي . ط3 ، الكويت : وكالة المطبوعة، 1977.
- 14- بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ط4 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .
- 15- حسن راوية ، السلوك في المنظمة . مصر :الدار الجامعية الجديدة، 2001 .
- 16- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت . مصر : دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 17- ياغي محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة . الأردن : دار وائل للنشر ، 2011.
- 18- كنعان نواف ، القيادة الادارية . ط01،الأردن: دار الثقافة ، 2002.
- 19- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري إيضاح و بيان . مصر : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003 .
- 20- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات . ج 04، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي . مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003
- 22- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دت.
- 23- نبيل حامد مرسي ، القيادة الإدارية في الدول النامية مفهومها مقدماتها أساليبها مشكلاتها . ط 01 ،الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2012.
- 24- سعيد السيد علي، العملية الادارية( التخطيط -التنظيم- القيادة -التنسيق و الاتصالات -الرقابة ) . القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 2007.
- 25- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . الأردن :دار اليازة للنشر و التوزيع ، 2012 .
- 26- علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية . عمان: جامعة البتراء ، 2008.
- 27- فيله فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . ط01، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 .
- 28 - قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة . ط 01 ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2013.
- 29- شلبي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم -المناهج-الإقترايات والأدوات، الجزائر:ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1997.

الرسائل الجامعية :

- 01- أبو وطفة سماهر مرزوق أحمد ، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم. (مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة : كلية التربية )، 2009-2010.
- 02- إبراهيم محمد طحطوح عالية ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة : كلية الاقتصاد و الإدارة)، 2016 .
- 03- الجميلي مطر بن عبد المحسن ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين. (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية : كلية الدراسات العليا)، 2008.
- 04- الهندي وحيد بن أحمد ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية : كلية الدراسات العليا )، 2008.
- 05- العثمان محمد بن عبد الله ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء في أجهزة شرطة الرياض. (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف السعودية : قسم العلوم الادارية )، 2003 .
- 06- الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : كلية الدراسات العليا)، 2004.
- 07- التوجري عبد العزيز إبراهيم ، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية القيادة المهارات جمرک مطار الملك خالد بالرياض. (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية : كلية الدراسات العليا) ، 2006 .
- 08- الغزالي حافظ عبد الكريم ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية. (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان : كلية إدارة الأعمال)، 2012 .
- 09- الظفيري ممدوح سودي منوخ ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي. (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان : كلية إدارة الأعمال )، 2012 .
- 10- بونخلة فريد ، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة. (مذكرة ماجستير في علم

- الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية )، 2007-2006 .
- 11-بن شخرون حميدة ، القيادة الادارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. (مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية )، 2015- 2016.
- 12-بوراس نور الدين ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة . (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، 2013-2014 .
- 13-بوبرطح عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية . (مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير )، 2011-2012 .
- 14-دريدي فاطمة ، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. (مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية )،2013-2014 .
- 15-دباب عيشة ، بن محجوبة فريحة ، دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة. (مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة : كلية الحقوق و العلوم السياسية )،2016-2017.
- 16-دريوش شهيناز ،أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .(مذكر ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير )، 2010-2011 .
- 17-زواني وهيبه ، نزلي عقيلة ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة.(مذكرة ليسانس في علوم التسيير : جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير )، 2012-2013 .
- 18-حرب حسام الدين خليل ، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة.(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة : كلية التجارة )،2011 .
- 19-لوقاسي وفاء ، لوقاسي هناء ، القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى.(مذكرة الماستر في علوم التسيير ، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير )،2014-2015.

- 20- مهنا إبراهيم عفيف إبراهيم ، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية . مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية : جامعة النجاح الوطنية فلسطين : كلية الدراسات العليا ، 2006.
- 21- معتوق حمزة ، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية )، 2014-2015 .
- 22- نقبيل امباركة ، رقاب فائزة ، تأثير تفويض السلطة و المسؤوليات على تحسين أداء الأفراد ببلدية حاسي بجح الجلفة. (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة : كلية الحقوق و العلوم السياسية )، 2016-2017 .
- 23- سليمان محسن أبو معمر وصفية ، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها. (مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة: كلية التربية)، 2009.
- 24- رزيق حنان ، القيادة الادارية ودورها في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج . (مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ) ، 2014-2015 .
- 25- شاين نوال ، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية)، 2012-2013 .
- 26- تركي سعيدة ، التفويض في القانون الإداري. (مذكرة ماستر في الحقوق ، جامعة محمد خيضر : كلية الحقوق و العلوم السياسية )، 2015-2016 .
- 27- خليفي محمد ، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر. (مذكرة ماجستير في القانون العام ، جامعة أبي بكر بلقايد : كلية الحقوق)، 2007-2008.

### المقالات:

- 01- السعود راتب ، رحيم نظيمة أحمد ، >> درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية و علاقاتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها>>، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس. المجلد رقم: 12، العدد : 03، الأردن ، 2014.

## قائمة المراجع

02- درويش ماهر صبري ، الشمري إبراهيم راشد ، >> تفويض السلطة الأسلوب المثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الكوفة>>، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد رقم : 82، العراق، 2010.

03- مزهودة نور الدين ، قرزة اسمهان ، >>أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير<< ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية . العدد : 06، الجزائر : جوان 2017 .

### النصوص القانونية و التنظيمية :

01- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2002 المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 أوت 2006 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية ولاية الجزائر ،الجريدة الرسمية، العدد 79 ، الصادرة بتاريخ 2006/12/06.

### - الواب غرافيا :

01- وفيق حلمي الأغا ، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، الجمهورية العربية السورية، دمشق 13-16 أكتوبر ، 2003 ، ص 253، على الموقع: <http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a> تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ 2017/11/07 على الساعة 19:15 .

02- مديرية التربية لولاية الجلفة على الموقع <http://www.dedjelfa.org> تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ 2018/05/01 على الساعة 22:12.

# فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	<b>الأشكال</b>	
19	شكل يوضح الشبكة الإدارية للقيادة الإدارية	01
59	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
60	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
61	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	04
61	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	05
62	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	06
	<b>الجداول</b>	
55	جدول الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	01
57	جدول معامل الثبات و الصدق لمحاول الاستبيان	02
58	جدول توزيع عينة الدراسة	03
62	مقياس الإجابات ليكرت الثلاثي	04
63	جدول يوضح مقياس الإجابات ليكرت الثلاثي	05
64	اتجاه آراء العينة حول أداء القيادات الإدارية	06
67	اتجاه آراء العينة حول تفويض السلطة	07
73	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون	08

# الفهرس العام



الفهرس	
الصفحة	العنوان
	الآية
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
2	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول :مدخل للقيادة الإدارية
10	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية لغة واصطلاحاً
12	المطلب الثاني: القيادة الإدارية والمصطلحات المشابهة له
13	المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة الإدارية
15	المطلب الرابع : مهارات القيادة الإدارية
17	المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية
17	المطلب الأول: المدخل الفردي (نظريات السمات)
17	المطلب الثاني: مدخل الأسلوب (السلوكي)
20	المطلب الثالث: المدخل الاجتماعي ( نظرية الموقف)
22	المطلب الرابع : المدخل التوفيقي (المشترك)
23	المطلب الخامس: نظريات المدخل الحديث في القيادة الإدارية
25	المبحث الثالث :أنماط القيادة الإدارية و درجة تفويض السلطة
25	المطلب الأول:حسب سلوك القائد
27	المطلب الثاني: حسب سلطة القائد
28	المبحث الرابع : مفهوم الأداء
28	المطلب الأول : تعريف الأداء
29	المطلب الثاني : أهداف وأساليب تقييم
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري و المفاهيمي لتفويض السلطة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية تفويض السلطة

33	المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة
36	المطلب الثاني: تفويض السلطة و المصطلحات المشابهة له
39	المطلب الثالث: مبادئ تفويض السلطة
42	المبحث الثاني: أنواع تفويض السلطة
42	المطلب الأول: أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري
44	المطلب الثاني: أنواع تفويض السلطة في علم الإدارة العامة
46	المبحث الثالث: مزايا و عيوب تفويض السلطة
46	المطلب الأول: مزايا تفويض السلطة
47	المطلب الثاني : عيوب تفويض السلطة
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية ب مديرية التربية ولاية ورقلة</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول : التعريف ب مديرية التربية ورقلة
52	المطلب الأول: نشأة مديرية التربية ورقلة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بورقلة
55	المبحث الثاني : طرق و أدوات جمع المعلومات
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني:الأدوات المستعملة في جمع المعلومات
58	المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
58	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
79	الملاحق
83	قائمة المراجع
90	فهرس الأشكال و الجداول
92	الفهرس العام