



المركز الجامعي المقاوم الشهيد أمود بن مختار - إليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني  
في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

بعنوان

أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في  
القطاع العمومي - دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب إليزي -  
الفترة الزمنية : مارس - أوت 2020

تحت إشراف :

د. سعيدات النجمي

من إعداد الطالب :

الطالب : قرزو محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

<u>إسم ولقب الأستاذ :</u>	<u>الرتبة :</u>	<u>الجامعة الأصلية :</u>	<u>الصفة :</u>
بويهي محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي إليزي	رئيسا
سعيدات النجمي	أستاذ محاضر قسم (ب)	المركز الجامعي إليزي	مشرفا ومقررا
مفاتيح بومدين	أستاذ مساعد قسم (أ)	المركز الجامعي إليزي	عضوا مناقشا

نوقشت وأجيزت يوم : 2020/09/15

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتْرَدُونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية: 105

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين ..... حبا وبرا وعرفانا

إلى زوجتي وابني ..... حبا وحنانا

إلى أخي وأخواتي الأعمام ..... حبا ورفقا وإخلاصا

إلى أساتذتي الكرام ..... احترامها وامتنانا

إلى كل طالب علم ..... إليكم جميعا

أهدي عملي المتواضع

محمد

## شكر وتقدير

" كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما .. فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم ."

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكالفت بإنجاز هذه الدراسة ، نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور " النجمي سعيدات " لما قدمه لنا من نصح ومعرفة طيلة إنجاز هذه الدراسة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون . ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة ماستر إدارة الأعمال .

إلى الذين كانوا عوننا لنا في دراستنا هذه ونورا يضيء الظلمة التي كانت تفتق أحيانا في طريقنا .

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلمم مني كل عبارات الشكر والامتنان .

{ قرزو \* محمد }

الفهرس	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول و الأشكال
	ملخص الدراسة
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لتفويض السلطة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية تفويض السلطة
03	المطلب الأول : مفهوم تفويض السلطة
06	المطلب الثاني : مستويات تفويض السلطة
07	المطلب الثالث : أنواع تفويض السلطة
09	المبحث الثاني : أسباب و مبادئ و عناصر تفويض السلطة
09	المطلب الأول : أسباب تفويض السلطة
11	المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لتفويض السلطة
16	المطلب الثالث : عناصر تفويض السلطة
17	المبحث الثالث : أهمية و إيجابيات و معوقات تفويض السلطة
17	المطلب الأول : أهمية تفويض السلطة
19	المطلب الثاني : إيجابيات و معوقات تفويض السلطة
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
25	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
27	المطلب الثاني : مؤشرات و محددات الأداء الوظيفي

29	المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي
30	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الأول : مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و المعايير المستخدمة
33	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء الوظيفي
35	المبحث الثالث : أهمية ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي
35	المطلب الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للضرائب إليزي</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : التعريف بالمديرية الولائية للضرائب إليزي
41	المطلب الأول : نشأة المديرية الولائية للضرائب إليزي
41	المطلب الثاني : الاختصاص
43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب إليزي
45	المبحث الثاني : طرق و أدوات جمع المعلومات
45	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في جمع المعلومات
48	المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
48	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

# الجداول و الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الجدول</b>		
45	جدول الإحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان	01
47	الجدول يمثل معامل الثبات و الصدق لمحاو الاستبيان	02
48	الجدول بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
49	الجدول يبين توزيع أفراد العينة العمر	04
50	الجدول يبين توزيع العينة حسب مستوى التعليم	05
51	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06
53	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
54	الجدول يبين هل تولي منظمك اهتماما لعملية تفويض السلطة	08
55	الجدول يبين ما هو الميل إلى تنفيذ عملية تفويض الصلاحيات داخل منظمك	09
56	الجدول يبين هل هناك أنظمة قوية لمراقبة تفويض السلطات داخل منظمك	10
56	الجدول يبين هل سبق لك أن فوضت السلطة	11
57	الجدول يبين ما هي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطات إلى مرؤوسيك	12
58	الجدول يبين ما هي الأسباب التي قد تدفعك إلى الامتناع عن تفويض السلطات إلى مرؤوسيك	13
59	الجدول يبين هل يؤكد تفويض السلطة انسحاب الرؤساء من ممارسة سلطاتهم ومسؤولياتهم	14
59	الجدول يبين هل تراعي في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارات الادارية لدى الموظفين المفوض إليهم	15

قائمة الجداول و الأشكال

60	الجدول يبين هل تحدد السلطات المفوضة للمرؤوسين	16
61	الجدول يبين كيف تتصرف في حالة حدوث مشكلة أثناء تفويض الصلاحيات	17
61	الجدول يبين هل يملك المفوض إليه كافة الصلاحيات والسلطات لتنفيذ المهام المسندة إليه	18
62	الجدول يبين إمكانية خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض على المهام المسندة إليه	19
63	الجدول يبين هل لدى منطمتك نظام لتقييم أداء أعضائها	20
63	الجدول يبين هل تهتم منطمتك بتنفيذ هذا النظام	21
64	الجدول يبين هل يؤثر تفويض الصلاحيات على أداء العاملين داخل منطمتك	22
65	الجدول يبين هل تعتقد أن أداء الموظف يتحسن بتفويض سلطات أو صلاحيات معينة له	23
66	الجدول يبين هل يؤدي تفويض السلطات إلى زيادة فعالية اللامركزية في صنع القرار	24
66	الجدول يبين هل من الممكن تفويض السلطة لتسريع الانتهاء من العمل	25
67	الجدول يبين هل يمكن تفويض السلطة من دفع الموظف للعمل بجدية وإتقان العمل	26
68	الجدول يبين هل يساهم تفويض السلطات في تحسين قدرات المفوض إليه واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة	27
68	الجدول يبين هل يمكننا القول أن تفويض عملية السلطة يساعد في تحفيز العمال على تخطيط وقتهم لإنجاز مهامهم بشكل أفضل	28
69	الجدول يبين في نظرك هل تفويض السلطات يعزز معنويات الموظف	29
70	الجدول يبين العلاقة بين تولى المؤسسة محل الدراسة إهتماما بعملية تفويض السلطة وبين درجة الإتجاه نحو عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة	30
70	الجدول يبين العلاقة بين القيام بتفويض السلطة من قبل و بين الأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمرؤوسيك	31

الأشكال		
21	الشكل يوضح العوامل المتعلقة بمعوقات تفويض السلطة	01
33	الشكل يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين	02
48	الشكل يوضح الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	03
50	الشكل البياني يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
51	الشكل البياني يبين توزيع العينة حسب مستوى التعليم	05
52	الشكل البياني يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06
54	الشكل البياني يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في القطاع العام بحيث

كانت المديرية الولائية للضرائب لولاية إيليزي كنموذج وفهم أفضل لهذه الدراسة ، وقد تناولته في دراستي من الجانب النظري و التطبيقي ، وكانت مشكلة الدراسة :

-هل يؤثر تفويض السلطات على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي ؟

وفي الاخير حققت الدراسة النتائج التالية : عملية تفويض السلطة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي ؛ تميل

المديرية الولائية للضرائب إيليزي نحو تفويض عملية السلطة إلى ابعد حد ؛ يلعب تفويض السلطة دورًا رئيسيًا في

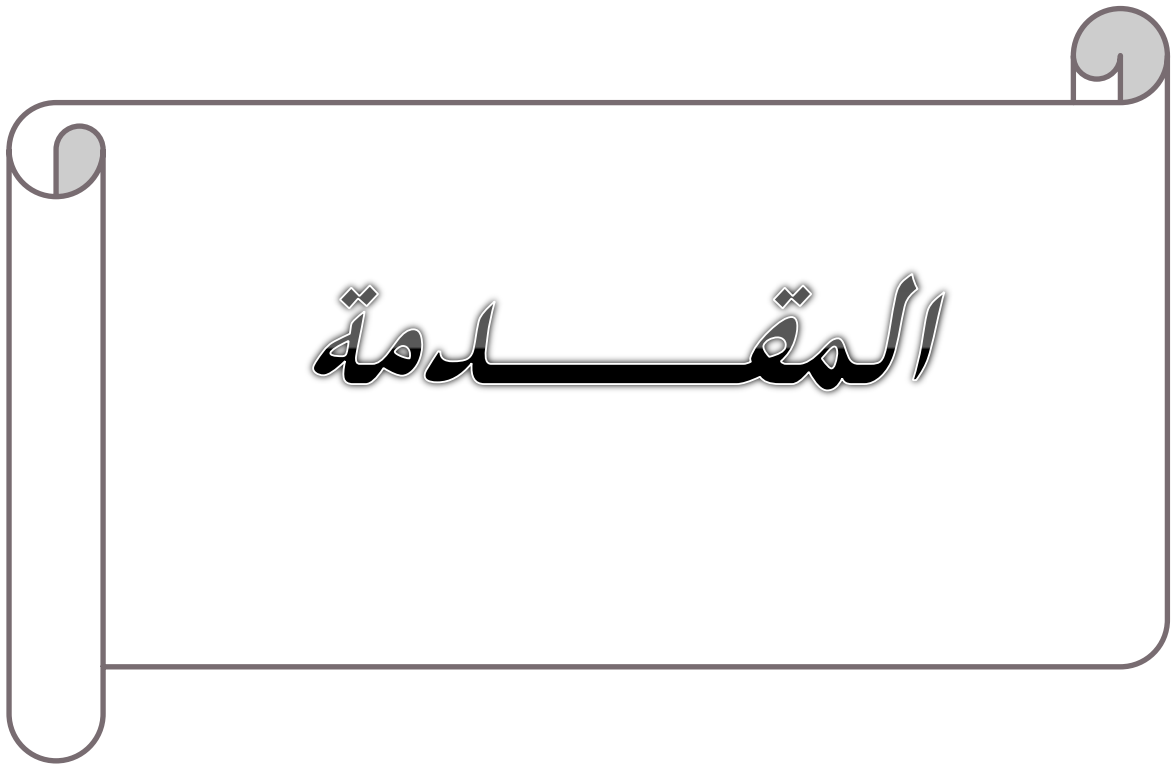
تحسين الأداء الوظيفي من خلال : رفع معنويات الموظفين ؛ تحفيز العمال على التخطيط لوقتهم لإنجاز مهامهم

بشكل أفضل ؛ التعجيل بإنجاز العمل والقضاء على المركزية في صنع القرار .

## Abstract :

This study aims to identify the impact of delegation of authority on job performance in the public sector. For a better understanding of this topic, the General Directorate of Taxes of the State of Illizi was taken as a model. My study has dealt with the theoretical and practical aspect of the following problem : - Does delegation of authority affect the job performance of workers in the public sector?

Finally, it achieved the following results : The process of delegating authority has a major impact on job performance ؛ The State Administration of Taxes of Illizi has a tendency to delegate the authority process to the greatest extent ؛ Delegation of authority plays a major role in improving job performance by : Raise employee morale ؛ Motivating workers to plan their time to accomplish their tasks better ؛ Acceleration of work completion and the elimination of centralization in decision-making .



## توطئة :

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتصنيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري .

حيث لم تعرف المؤسسات على اختلافها ، تطورا وتقدما ، بل وتعقيدا الذي عرفته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه التحديد ، وقد أدى ذلك إلى التقدم التكنولوجي السريع وتوظيف التقنيات الحديثة فكان المنبع المباشر لذلك ظهرت مؤسسات اتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإدارتها ، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية ، الشيء الذي أصبح معه الإهتمام بالموارد البشري ضرورة تفرض نفسها داخل أي تنظيم .

وبما أن التغيير السريع والمستمر الواضح لهذا العصر فإن النتيجة الحتمية لذلك هو ما تتعرض له القيادات في المنظمات – بمستويات مختلفة من تزايد الاعباء وتضخم الأعمال والمهام مع صعوبة إدارة كل تلك الأعمال فيقع على عبء القائد مهام متعددة تتنوع بين إدارية وفنية وإدارة علاقات إنسانية وفي هذا الشعب والتوسع في الأعمال يكون من الحكمة أن يتخذ القائد قراره بتفويض السلطة إذ أنه من الصعب على الإدارة العليا أن تقوم بجميع الأعمال التفصيلية والتنفيذية .

أن تفويض السلطة اليوم عملية أساسية في التسيير ، خاصة في المؤسسات الكبيرة ، للتخلص من تمركز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري ، وللاستفادة من مزاياه في التخفيف عن المسير في المؤسسات ، لتوفير الوقت والجهد ، ورفع مستوى المشاركة من جانب المرؤوسين .

ومع مرور الوقت وتطور العلاقات الإدارية أصبح تفويض السلطة هو الأسلوب الأمثل للتخفيف من تمركز السلطة في مختلف القطاعات .



ونتيجة لتطورات الحاصلة على المستوى المعرفي بصفة عامة وعلى مستوى الإدارات بصفة خاصة ككبر حجمها واتساع نشاطاتها وازدياد مسؤوليتها ، كان لابد من لجوء المسؤول الإداري للتخفيف من أعبائه و مسؤولياته والمساهمة في سير نشاط الإدارة بالتنازل عن جزء من أعماله وصلاحياته لأفراد أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية ، وإشراك هؤلاء الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وذلك من خلال عملية التفويض .

فلتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين خاصة في الدور الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية في نجاح وتحقيق الأهداف المرجوة ، ولتفويض السلطة آثار على أداء العاملين سواء في القطاع العمومي أو الخاص .

## 1- أهمية وأهداف الموضوع :

- تكمن أهمية الموضوع من خلال إبراز دور تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العمومي .
- كما تساهم هذه الدراسة في زيادة إهتمام القطاع العام بالتفويض الجيد للسلطة من اجل تطوير وتحسين أدائهم .
- قد تشكل هذه الدراسة أساس لدراسات التي تعالج هذا الموضوع .
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات .
- التعرف على أهم العقبات التي تواجهه عملية تفويض السلطة .

## 2- مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- أن اختيار هذا الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب يمكن إنجازها في الآتي :
- أولا : الأسباب العلمية : وتتمثل في محاولة فهم هذه العملية على أرض الواقع و ملامسة أثرها على مستوى الأداء ، والتعرف على إيجابياتها ومعوقاتها على مستوى المؤسسة ، وما يمكن أن تقدم للمرؤوسين .

ثانيا : الأسباب الذاتية :

- وتمثل في ميولي الشخصي لهذا الموضوع المتعلق بتفويض السلطة كوني موظف في القطاع الاقتصادي كانت لي رغبة لمعرفة تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي .
- طبيعة اختصاصي والممثل في إدارة الأعمال خاصة أن عملية تفويض السلطة تعتبر من بين أهم مواضيع إدارة الأعمال .

**3- إشكالية البحث :**

- بناء على ما سبق في المقدمة تبرز ملامح مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي :
- ما مدى تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العمومي ؟  
وتضم هذه الإشكالية على التساؤلات الفرعية التالية :
  - ما هو واقع تطبيق عملية تفويض السلطة في المديرية الولائية للضرائب إليزي ؟
  - هل عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تكوين الموظفين لتحمل المسؤولية ومنه رفع الأداء لديهم ؟

**4- حدود الدراسة :**

- تتمثل حدود الدراسة في حدود مكانية و زمانية.
- الحدود المكانية : المديرية الولائية للضرائب إليزي
  - الحدود الزمانية : ابتداء من شهر مارس و أوت 2020 .

**5- فرضيات البحث :**

- للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تقتضي الضرورة القيام بدراسة ميدانية ولقد اخترنا المديرية الولائية للضرائب إليزي ، وقد تتطلب منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل إشكالية الدراسة وتمثل في ما يلي :

- الفرضية الأولى : يعتبر واقع عملية تفويض السلطة في المديرية الولائية للضرائب إيزي واقع ضعيف .
- الفرضية الثانية : تؤدي عملية تفويض السلطة إلى تكوين الموظفين لتحمل المسؤولية ومنه رفع الأداء لديهم .

## 6 - المناهج والأدوات المعتمدة في الدراسة :

المنهج العلمي : هو الطريق أو الأسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها ، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها <sup>1</sup> .

### أولا : المنهج المتبع :

كان اعتمادنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين ، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً .

### ثانيا : أدوات الدراسة :

لإنجاز البحث بصورة نهائية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات منها :

- الاستبيان : في جمع المعلومات وذلك من خلال إعداد استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة في محورين محور يتعلق ببيانات تفويض السلطة ، والمحور الثاني يتعلق ببيانات أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي .

- الأدوات الإحصائية : وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من المعاملات كالتكرار

و النسب المئوية ، معامل الصدق والثبات .

## 7 - صعوبة الدراسة :

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

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة الـ IMRAD، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، الطبعة الرابعة 1998-2015، ص03.



- عدم إيجاد المراجع الكافية في مكتبة المركز الجامعي .
- تزامن الدراسة لفترة فيروس كورونا (كوفيد-19) .

## 8 - الدراسة السابقة :

تتمثل الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها الباحث ويعتمد عليها في إثراء عمله البحثي و تدارك بعض الجوانب التي غابت عنه وعليه كان لابد علينا الاستعانة أو الاعتماد على بعضها في مشوار بحثنا هذا ومن أهم هذه الدراسات ما يلي :

### أولاً : الدراسة الأولى :

مذكرة ماجستير من إعداد ممدوح سودي منوخ الظفيري ، بعنوان اثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .

### طرحت الدراسة الإشكالية التالية :

- وتمحورت إشكالية الدراسة حول الكشف عن اثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت .

### نتائج الدراسة :

- وتوصل من خلال دراسته بأنه هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين .
- وبين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين ، فكلما ازداد التفويض الإداري والمالي ومنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار ارتفع الأداء لدى العاملين ، وعلية وجود اثر بين تفويض السلطة و فعالية الأداء لدى العاملين .

ثانيا : الدراسة الثانية :

مذكرة ماجستير من إعداد محمد بن عبد الله العثمان بعنوان تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف ، 2003 ، وتمثل 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 والمسؤولية .
- 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 دراجة تقبل المرؤوسين الأعمال الإضافية .

الفصل الأول :

الإطار النظري لتفويض

السلطة

تمهيد :

أن التطورات التي تصاحب المنظمات الحديثة ، قد وضع عليها الكثير من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح المسؤول الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل المنظمة ويكون مسؤولاً عن جميع الأمور التي تتم داخل المنظمة ، وعليه فإن المسؤول يتحمل حملاً ثقيلاً وحده ، مما يؤدي هذا الوضع إلى تأخر في إنجاز أعمال المنظمات ، ولذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة والتي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من مهامه إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم مفهوم لعملية تفويض السلطة وذلك في المبحث الأول ، وأسباب ومبادئ وعناصر تفويض السلطة في المبحث الثاني ، ثم أهمية وإيجابيات ومعوقات تفويض السلطة في المبحث الثالث .

### المبحث الأول: ماهية تفويض السلطة

تعد عملية تفويض السلطة من المواضيع الهامة في الإدارة أو المنظمة لهذا زاد الاهتمام بهذا الموضوع والذي في مضمونه تفويض جزء من المهام المسؤول الأول إلى شخص آخر في مستوى اقل وهذا من أجل التخفيف من مركزية السلطة .

### المطلب الأول : مفهوم تفويض السلطة

تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ولا غنى للمدير الفعال من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته وصلاحياته لمن هم دونه في المستوى الإداري بغرض تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتشجيع وتحفيز الأفراد وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

### الفرع الأول : السلطة

قبل التطرق إلى مفهوم تفويض السلطة سنتطرق إلى مفهوم السلطة أولاً:<sup>1</sup>

إن السلطة (Authority) اشتق لفظها من اللاتينية (Auctoritas) أو بالفرنسي (autorité) بمعنى (حجة). والمصطلح اللاتيني الذي يوصف الشخص بكونه (Authority)، هو الذي (ينمي الثقة ، وهو الضامن ، القوة ، والحجة و الناصح ، والمؤسس)، ثم صار هذا اللفظ بعد ذلك يدل على (Authority) بمعنى الحجة أو الثقة . فالسلطة (autorité/authority) هي ذلك النمط من القيادة و الإمارة البشرية النابعة من نظام شرعي ، والتي تستغني ، من حيث المبدأ ، عن الإكراه و الإقناع في ان واحد . أما السلطة (power) هي بمعنى القدرة والاستطاعة أو الطاقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إحسان عبد الهادي النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها إشكالية المعنى و الدلالة، المؤتمر العلمي الدولي الأول، إرضاء الناس هو مصدر شرعية الحكومات، قسم العلوم السياسية، كلية القانون و السياسة، جامعة السابانية، ماي 2017، pp:63-83، ص66.

<sup>2</sup> إحسان عبد الهادي النائب، مرجع سابق، ص66.

يعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب على من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية<sup>1</sup>.

ويعرفها سيمون (Simon) على أنها : القوة على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للسلطة استنتج تعريف للسلطة :

**السلطة :** هي الاستخدام الشرعي للقوة التي يمتلكها المسؤول ، في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين و التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .

**الفرع الثاني: مفهوم تفويض السلطة (Delegation of Authority)**

**أولاً : التفويض لغة :** لفظ التفويض مشتق من (فوض إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه وتفاوض الشريك في المال ، أي استركا فيه اجمع وهي شركة ، وقيل فوض الأمر إليه أي بمعنى جعل له التصرف فيه كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه<sup>3</sup>.

**ثانياً : التفويض اصطلاحاً :** تعددت مفاهيم عملية التفويض حسب العلم الذي يتناوله وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت في علم الإدارة :

فقد عرفه (أثرتون) 1999م بأنه أيلاء المسؤولية أو الصلاحية إلى شخص آخر لإتمام واجب متفق عليه وتحت إشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ممدوح سودي منوخ الظفيري، إثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت-دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012-2013:ص11.

<sup>2</sup> نادية كاهية، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي إداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص33 .

<sup>3</sup> كاظم خضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص الإداري، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية المجلد 08، العدد2، العراق ، 2018،ص292

<sup>4</sup> ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي-دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المنطقة الوسطى، الكوفة، العدد 82، سنة 2010، ص65 .

حسب القانون والإدارة العامة لفظ التفويض أشتق من لفظ " فوض " إليه الأمر " تفويضا " رده إليه وتفويض الشريكان في المال ، أي اشتركا فيه أجمع وهي الشركة ، والمفاوضة فإوضه في أمره أي جاره ، وتفاوض القوم في الأمر ، أي فإوض بعضهم بعض . ويقال فوض إليه الأمر ، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه <sup>1</sup> . ويرى اللوزي كذلك بأنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين طرفين <sup>2</sup> .

المقصد بتفويض السلطة هو أن يقوم المدير أو الرئيس الإداري بنقل بعض اختصاصاته القانونية إلى واحد أو أكثر من مرؤوسيه ، بحيث يكون من حق المرؤوس المفوض إليه سلطة اتخاذ القرارات في حدود التفويض دون الرجوع إلى الرئيس المفوض <sup>3</sup> .

تفويض السلطة هو الذي يعطي للمفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة ، كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولى المناصب القيادية العليا في المستقبل <sup>4</sup> .

يعد تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات ، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات وتحديدًا يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> نادية كاهية، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة واثرا على فاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، الطبعة الأولى، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص306

<sup>3</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى سنة 2008، ص244

<sup>4</sup> حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية- دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011-2012، ص10.

<sup>5</sup> ممدوح سودي منوخ الظفيري، مرجع سابق، ص12.

كما يعرفها السلمي على أنها : ضرورة أن يقوم احد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة نقل جانب من أعبائه و مسؤولياته إلى بعض معاونيه<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف تفويض السلطة : على أنه قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري للمنظمة بعملية تفويض للمسؤوليات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب في حدود ما يسمح بيه القانون ، مع بقاءه المسؤول الأول عن هذه المسؤوليات المفوضة .

### المطلب الثاني : مستويات تفويض السلطة

توجد ثلاثة مستويات لتفويض السلطة والتي يمكن سردها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

#### - أولا : المستوى الأول :

تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة . ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ، ومستويات الجودة المقبولة .

#### - ثانيا : المستوى الثاني :

التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل ، وهذا المستوى يوفر مزيدا من الحرية والفرص للموظف ، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا .

#### - ثالثا : المستوى الثالث :

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف ، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب

<sup>1</sup> دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، مرجع سابق، ص306.

<sup>2</sup> حسام الدين خليل حرب، مرجع سابق، ص13.

الأداء ومعدله ، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل . وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض ، ويلتزم هذا المستوى من التفويض ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي ، حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات .

### المطلب الثالث : أنواع تفويض السلطة

تتناول الدراسات المختلفة في علم الإدارة العامة أن السلطة في أي منظمة تتركز أساسا في رئيسها الذي قام بأعداد الهيكل التنظيمي الخاص بها ، وبالتالي تكون فيها تفويضات مختلفة .  
لذا يقسم التفويض إلى الأنواع الآتية<sup>1</sup>:

#### 1 - التفويض إلى السفلى :

و هي الصورة الغالبة في التفويض حيث يفوض الرئيس الأعلى لمن هو أدنى منه بعض اختصاصاته كتفويض مدير أو الإدارة العامة إلى إدارة فرعية لها .

#### 2 - التفويض إلى الأعلى :

و هذا النوع نادر في التطبيق العملي وهو تفويض المساهمين كسلطة أدنى إلى مجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة والتصرف في بعض امورها .

#### 3 - التفويض الجانبي :

يكون هذا النوع بين الرؤساء المختصين في الفروع وسلطاتهم المركزية المختصة ويكون المفوض إليه بدرجة وظيفة واحدة .

<sup>1</sup> نادية كاهية، مرجع سابق، ص44.

#### 4 - التفويض المباشر و التفويض غير المباشر<sup>1</sup>:

يكون التفويض المباشر إذا صدر عن سلطة تعلو صاحب الاختصاص ، مثلا يقوم رئيس الجمهورية بتفويض بعضا من اختصاصات الأمين العام لرئاسة الجمهورية إلى الأمين العام للحكومة بموجب مرسوم رئاسي ، ويعد هذا الخيار بمثابة قرار التفويض .

أما التفويض الغير المباشر فهو الذي يصدر عن الأصل أي صاحب الاختصاص حيث يقوم بتفويض إحدى اختصاصاته أو توقيعه إلى المفوض إليه بموجب قرار إداري مستندا في ذلك إلى نص قانوني يأذن بالتفويض .

#### 5 - تفويض من حيث الحجم<sup>2</sup>:

- التفويض العام و التفويض الخاص : ويعني 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 مؤقتا بظروف طارئة ولفترة زمنية معينة أما التفويض الدائم فلا ينتهي إلا بصور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض على إنجائه .

#### 6 - تفويض من حيث الشكل<sup>3</sup>:

- التفويض المكتوب و التفويض الشفوي : التفويض المكتوب هو يدون محتواه في وثيقة لأنه يعد قرارا إداريا ، ومن بين أركانه الشكل الذي يلعب دورا هاما وحيويا في حماية المصلحة العامة ويجسد إرادة السلطة الإدارية الباطنة . ويعتبر الشكل جوهريا إذا اشترطه النص الإذن بالتفويض فالكتابة لا يقصد بها الصياغة القانونية أو الفنية .

<sup>1</sup> خليفني محمد، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، تخصص القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2007-2008، ص 13.

<sup>2</sup> نادية كاهية، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> خليفني محمد، مرجع سابق، ص 14-15.

أما التفويض الشفوي فهو التفويض الغير المكتوب ، أي الذي لم يفرغ محتواه في وثيقة مكتوبة والأصل أنه لا يعتمد بالتفويض الشفوي ، لأن التفويض يكون بموجب قرار مكتوب يتطلب شكليات جوهرية من أجل صحته .

**- التفويض الصريح التفويض الضمني :** يكون التفويض صريحا إذا تم بلفظ أو صياغة صريحة بحيث تبين أو تتجه فيه نية المفوض إلى التفويض بشكل واضح حتى لا يكون هناك مجالاً للشك أو التأويل . ويشترط فيه تحديد طبيعة التفويض ، أي أن يقوم المفوض بتفويض اختصاص محدد أو القيام بتفويض إمضائه على قرارات أو مقررات أو وثائق معينة .

غير أن التفويض الضمني يتم استخلاص مضمونه من خلال ظروف العمل ، وأحيانا يتم الترخيص به بموجب النص الأذن ، دون الحاجة إلى استصدار قرار التفويض .

أما في حالة عدم ذكر التفويض في النص الإذن ، فإنه يمكن استخلاصه من خلال ظروف العمل خاصة في وقت النزاعات والحروب ، ولقد أجازته مجلس الدولة الفرنسي في حالة الحرب ، أما بالنسبة للقضاء المصري لم يعترف بمثل هذا التفويض ، مقررًا بأن التفويض نظام استثنائي من الأصل العام الذي يقضي بضرورة ممارسة الاختصاص من الأصل إلا في حالة التفويض الصريح .

رغم تعدد واختلاف أنواع تفويض السلطة إلا أنها تتشارك في تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليه بكفاءة وفعالية .

**المبحث الثاني : أسباب و مبادئ وعناصر تفويض السلطة**

**المطلب الأول : أسباب تفويض السلطة**

إن المدير لا يمكنه أن يقوم بجميع الاختصاصات والأعمال داخل المنظمة ، وكذلك في بعض الأحيان وقته لا يسمح بتنفيذ جميع الأعمال ، لذلك يجد نفسه مجبرا على تكليف المرؤوسين بأداء بعض المهام ، كما يفوضهم

جزء من سلطاته لتمكينهم من أداء هذه المهام ، وهذا ينطبق على أي مدير، وفي أي مستوى إداري ، وفي أي مجال داخل المنظمة .

حيث يمكن أن ترجع أسباب تفويض السلطة في كثير من المنظمات إلى التطور الذي يصاحب نموها ، ولذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، كما أن المدير يجب عليه القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها<sup>1</sup>:

#### - التفرغ للقرارات ذات الطابع الاستراتيجي :

يمكن القول أن التفويض أمر حتمي وضروري ، وهي مفتاح نجاح المدير، بل المنظمة ككل ، فمن خلاله يمكن للمدير(خاصة في المستوى الإداري الأعلى) أن يوسع نطاق عمله وإشرافه ، وفي الوقت نفسه ، يسمح له أن يركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة والاستراتيجية ، ويمنع تأخير العمل .

#### - القدرة الإشرافية المحدودة :

من منطلق أن إشراف أي مدير محدود بعدد معين من المرؤوسين ، يجب أن تتم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، حتى يستطيعوا أداء العمل وإتخاذ القرارات ، كل فيما يخصه من واجبات .

#### - جسامه المهام الموكلة إلى المسؤولين :

أن واقع تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها ، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات وتعقد أعمالها، وتشعب نشاطاتها ، أدى إلى الازدياد المضطرد للأعباء الملقاة على كاهل المديرين و الرؤساء والإداريين ، من ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين ، ولكي يادوا تلك الأعباء ، عليهم أن يفوضوا جزء منها ، إلى أفراد يجدون فيهم الكفاءة والقدرة على القيام بها ، على أن يحتفظوا بحق سحب هذه السلطات إذا أرادوا ذلك .

<sup>1</sup> محمد بن موسى، اثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة،2012-2013، ص ص 27-28.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة :

للقيام بعملية تفويض السلطة ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها ، لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليست فقط الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها ، وفي أدناه عرض لتلك الشروط و المبادئ :

أولاً : الشروط :

تنقسم شروط التفويض في النظام الإداري إلى قسمين : شروط شكلية ، وشروط موضوعية<sup>1</sup> :

**1 - الشروط الشكلية للتفويض :** وتشمل

**أ - شكل قرار التفويض :** ويقصد بشكل القرار هو الصورة النهائية التي يظهر عليها كما أراده المفوض ، وهذه الصورة لا تخضع لشكل معين ، ويجب احترام قرار التفويض في حالة صدوره ، وبهذا يحق للمفوض إليه أن يتصرف باسم الأصلي ويوقع نيابة عنه .

**ب - نشر اقرار التفويض :** يخضع قرار التفويض لسائر الشروط التي تخضع إليها القرارات الإدارية باعتباره قراراً إدارياً ، غير أنه يختلف عنها من ناحية الآثار فيما يتعلق بالشخص الصادر لصالحه ، ففي حين تعد القرارات الإدارية سارية بمجرد صدورها من حيث المبدأ وان لم تنشر، لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس الاختصاصات استناداً إلى نص لم ينشر، ولذا فلا بد من نشر مثل هذا القرار، بل وإعلام الوسط الذي يعمل فيه المفوض إليه بصدور التفويض .

<sup>1</sup> السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية ، جامعة دمشق، المجلد 22، العدد3، سنة 2014، ص ص40-42.

- 2 - الشروط الموضوعية للتفويض : وتشمل
- وجود نص يأذن بالتفويض : إذا كان التفويض مبدأ استثنائيا وجه شرعي، لذا لا بد أن يأذن بالتفويض نص قانوني .
  - تحديد الشخص المفوض : يجب أن يصدر التفويض في الاختصاص من شخص أجاز له إصداره استنادا بنص مكتوب ، فلا يجوز مثلا أن يفوض الوزير جزءا من اختصاصاته إلى غيره إلا إذا كان يستمد إمكانية التفويض من النص الإذن .
  - تحديد موضوع التفويض : قد يحدد موضوع التفويض ، وقد يكون عاما ، فإذا كان محددًا وجب أن يكون في نطاق النص الذي بموجبه تم التفويض، بمعنى أن يتناول الموضوعات التي حددها النص ولا يمتد إلى غيرها .
  - تحديد مدة التفويض : يجب أن يكون التفويض محدد المدة ، سواء أن كان هذا التحديد في النص أو في قرار التفويض الصادر من الأصيل ، وحكمة ذلك تنحصر في عودة الاختصاص المفوض إلى الأصيل بانتهاء المدة المحددة محافظة على قواعد الاختصاص ، ولا يكون التفويض مؤبدا ، لأنه عندئذ يعتبر تنازلا عن المسؤولية .
  - أن يصدر قرار بالتفويض : إن مجرد سماح سلطة ما بتفويض بعض اختصاصاتها من مستويات إدارية أدنى ، وتحديد من يجوز التفويض إليهم لا يكفي لكي يمارس هؤلاء الاختصاصات المفوضة ، فلا بد أن تظهر إدارة الأصيل في استخدام إمكانية التفويض ، ويكون هذا بإصدار قرار التفويض .
  - جزئية التفويض : يستهدف التفويض أساسا التخفيف من أعباء الرئيس الإدارية وليس عن اختصاصه كلية غير جائز قانونا ، ويتعارض مع الأهداف التي يهدف إليها نظام التفويض ، ولا معني لقيام الرئيس الإداري بتفويض كل سلطاته ، لأن هذا يعتبر تنازلا من جانبه عن الاختصاصات التي أسندها إليه القانون ، وهذا لا يجوز، لأنه لا يملك هذا الحق .

- **صراحة التفويض** : لكي يمارس المفوض إليه أحد الاختصاصات بالتفويض يتعين أن يكون مفوضا فعلا بهذا الاختصاص ، لذلك يجب أن يكون التفويض صريحا وليس ضمنيا .
- **لا يجوز التفويض في المسؤولية** : يشتمل اصطلاح الاختصاص في القانون الإداري على شقين : الشق الأول هو السلطة ، والشق الثاني هو المسؤولية ، والتفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية ، أي أن الرئيس الإداري يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات ، فمسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته إلى من هم أدنى منه مرتبة في السلم الإداري .
- **عدم تفويض السلطات المفوضة** : لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من رئيسه ، إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي ، وذلك لأن عملية التفويض بلاخاتية ، وأصبح الأمر بدون حدود ، وعند ذلك تضع المسؤولية بين عدد كبير من الإداريين ، ولكن هذا الشرط لا يمنع المفوض إليه بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من يليه في السلم الإداري إذا ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بمباشرة جميع السلطات الأصلية لوظيفته .

#### ثانيا : المبادئ :

حسب ماهر صبري درويش وإبراهيم راشد الشمري فإن مبادئ التفويض تنحصر في 10 نقاط أساسية وهي

على النحو التالي <sup>1</sup> :

#### - قانونية التفويض :

أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين النافذة في الشركة ، حيث لا تفويض بدون نص ، وهذا يعني أن

<sup>1</sup> ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص ص 66-67-68.

المدير لا يمكنه تفويض أية سلطة إذ لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها ، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيز مصيره الإبطال . على توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض إليه و أن يتم تحديد الواجبات تحديدا واضحا وليس عاما وبالشكل القانوني السليم وكونه ينفذ ضمنا . وعليه يجب على كل من المفوض إليه بعض السلطات و الرئيس الأعلى الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض .

#### - جزائية التفويض :

أي أن التفويض لا يكون إلى لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية ، فان كان التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير عد تنازلا وليس تفويض ، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها .

#### - علنية التفويض :

يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وان يكون صريحا لا ضمنا وأن يكون تفويض السلطات مكتوبة وليس شفويا وأن يكون تفويض السلطة والإعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم ، إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي ، لأن أمر التفويض قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير السلطة أو تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع إليه .

#### - توضيح حدود والسلطات المخولة قبل التفويض :

يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين ، بما ضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه ، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه ، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوسين .

- تفويض المسؤولية :

أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين ، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها ، إذ أنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال .

- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي :

على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها إليهم ، وأن تتوافر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والأطلاع وان استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه .

- صدور تفويض السلطة للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية :

بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب ، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر للشخص باسمه وذلك تفادياً للتدخلات في العمل .

- عدم تفويض ما تم تفويضه :

أي لا يجوز للمرؤوسين أن يقوم بإعادة تفويض السلطة التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي ، وإلا أصبح الأمر بلا حدود ، مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير من الإداريين .

- التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل :

فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من المركزية وكذلك على التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري ، فيلجأ المدير إليه لغرض نقل جانباً من تلك الاختصاصات التي تعوقه من أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه .

- حق المدير في تعديل التفويضات المخولة أو استردادها :

يمكن للرئيس الأعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات إلى المرؤوسين ، القيام بمراقبتهم وتوجيههم و إرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة ، وبعد ذلك يحق له إذا رغب ، أن يعدل من السلطات المخولة لمرؤوسيه ، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك .

### المطلب الثالث :عناصر تفويض السلطة

يقصد بعملية تفويض السلطة هي تلك الإجراءات التي تتكون منها عملية تفويض السلطة وتتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- أولا : الواجبات :

العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات ويعني أن تفويض الرئيس إلى احد الأشخاص التابع له القيام بواجبات معينة ، وهذا الواجب له صور متعددة ، فقد يكون في صورة نشاط يكلف به ، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا المرؤوس تحقيقها .

- ثانيا : الصلاحيات :

و هي حق اتخاذ القرار ، والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار التعليمات ، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين .

- ثالثا : تحمل مسؤولية التفويض :

إن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال .

<sup>1</sup>مدوح سودي منوخ الظفيري، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثالث : أهمية و إيجابيات و معوقات تفويض السلطة

المطلب الأول : أهمية تفويض السلطة

أن لتفويض السلطة أهمية كبيرة سواء للمدير أو للمرؤوسين في المنظمة فهو يساهم في تدارك الأخطاء التي قد

تنجم عن مركزية السلطة ومن أهم النقاط المهمة لتفويض السلطة ما يلي<sup>1</sup>:

### 1 - التخفيض من حدة التركيز الإداري :

يعتبر التفويض الإداري طريقة أو وسيلة من وسائل عدم التركيز الإداري لأنه يهدف إلى التخفيف من تركيز

الوظيفة الإدارية ، حيث تنقل السلطة في بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للاعتبارات العلمية اللازمة

لتنفيذ الوظيفة الإدارية .

### 2 - تحقيق الاصلاح الإصلاحي الإداري :

يعد التفويض الإداري وسيلة من وسائل تحقيق الاصلاح الإداري ، حيث أنه أصبح أمر ضروري لتحسين سير

و تنظيم العمل الإداري ، وإعادة التنظيم في الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية ، من خلال توزيع السلطات و

الاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين فهو يعتبر من الأساليب الأكثر مرونة ويسر لتحقيق

أهداف العمل الإداري .

وإضافة إلى ذلك تنحصر الأهمية في النقاط التالية<sup>2</sup> :

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية : أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من

السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعد على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات

<sup>1</sup> خليفني محمد، مرجع سابق، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص ص 68-69.

- تنظيمية ، إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم .
- **إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار :** يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها ، فمن خلال ممارسة لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة) يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل . فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم و مواقعهم في السلم الإداري .
- **تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية :** أن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين ، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ، من شأنه أن يخلق الشعور بالرضاء والحماس ، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم ، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به .
- **تخفيض التكاليف :** تساهم عملية التفويض في إتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية ، وتساعد على الإسراع في الانجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور ، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية ، وبأقل كلفة ووقت وجهد ، عما هو متبع في الطريقة العادية .
- **تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم :** أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات ، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الأداء و الانتماء للتنظيم ، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى وإدارته ، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم .

### المطلب الثاني : ايجابيات و معوقات تفويض السلطة

أن عملية تفويض السلطة برغم من اعتبارها من ابرز الأساليب التي من شأنها تساعد المسؤولين على الرقابة والضبط واتخاذ القرار بطريقة سهلة ، فهي تعتبر أسلوب مثل الأساليب المختلفة له ايجابيات وسلبيات و التي سيتم التطرق لها في الفرعين التاليين<sup>1</sup> :

#### الفرع الأول : الإيجابيات المترتبة عن تفويض السلطة

- السرعة في اتخاذ القرارات .
- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المشروع .
- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله .
- وجود الديمقراطية بين العلاقات غير الرسمية في الإدارة .
- تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والإعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة .
- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة .
- وجود نظام استعلامات فعال يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا .

#### الفرع الثاني :معوقات تفويض السلطة

هناك عدد من المعوقات التي تمثل عقبات أمام الالتجاء إلى تفويض السلطة وأمام ممارستها نذكر منها<sup>2</sup> :

- أولاً : معوقات ترجع إلى الرؤساء الإداريين :
- بعض الرؤساء الإداريين تغيب عنهم تلك الحقيقة الهامة في أصول الإدارة ، فلا يرغبون في تفويض سلطاتهم و يرفضون ذلك ، وهناك مجموعة من الأسباب تدفع مثل هؤلاء الرؤساء إلى هذا الموقف السلبي هي :

<sup>1</sup> الحنش فريد، تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2014-2، 2015، صص 140-141.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، اختيارك الأول للإدارة أفضل، الطبعة الخامسة، سنة 2008، صص 44

- رغبتهم في الاستئثار بالسلطة وظهور بمظهر أصحاب القوة .
- خوفهم من إضعاف مركزهم، وقيام مرؤوسيههم بالتمرد عليهم ومناقشتهم لهم .
- عدم ثقة الرؤساء في مرؤوسيههم وفي قدرتهم على ممارسة الأعمال والسلطة المفوضة .
- عدم تفويض الصلاحيات والسلطات المكافئة للمسؤوليات .
- عدم إقامة نظم متابعة ورقابة .
- **ثانيا : معوقات ترجع إلى المرؤوسين :**
- ومن ناحية مقابلة ، قد يكون الرؤساء راغبين في تفويض سلطاتهم ومقتنعين بضرورة التفويض ولكن المرؤوسين لهم عكس ذلك في قبول وممارسة السلطة المفوضة إليهم إلى عدد من الأسباب أهمها:
- عدم ثقة هؤلاء المرؤوسين في أنفسهم والخوف من الفشل في تحمل المسؤوليات والسلطات الجديدة.
- خوف المرؤوسين من فقدان صداقتهم القديمة لأنهم يشعرون بأنهم سوف يتعدون عن زملائهم بناء على مركزهم الجديد والسلطات الممنوحة لهم، مما يباعد بينهم وبين زملائهم القدامى .
- وقد يرجع تردد المرؤوسين إلى فقد ثقتهم في رؤسائهم أو ضعف تلك الثقة ، فقد يكون لديهم القناعة و الاعتقاد أن الرؤساء سيتصيدون لهم الأخطاء سيما إذا كان هؤلاء الرؤساء قد عودوا المرؤوسين من قبل على التعليمات الصارمة الجامدة .
- عدم حصول المفوض إليه على حوافز تشجيعية .
- **ثالثا : معوقات ترجع إلى التنظيم : وهي<sup>2</sup> :**
- سيطرة سياسية الرأي الواحد .
- عدم القدرة على تحمل الأخطاء .

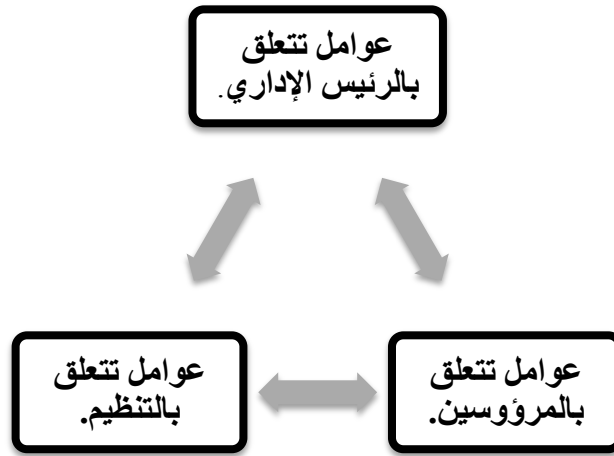
<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص244

<sup>2</sup> تهاى محمد العمودي، تفويض السلطة، محاضرات، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجده، المملكة العربية السعودية 2017، ص25

- حساسية القرارات .
- الاستعجال بما لا يتيح مجالاً لشرح والتوضيح .
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز .
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات .

تفاوت المعوقات لتواجه عملية التفويض، و تنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى ما يلي :

### الشكل (01) العوامل المتعلقة بمعوقات التفويض



المصدر: تهاني محمد العمودي، مرجع سابق، ص 24

يجب على الرؤساء من جانبهم العمل على إزالة تلك المعوقات في نفسية مرؤوسيهـم حتى يتقبلوا السلطة المفوضة إليهم ويمارسونها بروح ايجابية فيجب إقناع المرؤوسين بعدم الخوف من الفشل وأن رؤسائهم لا ينوون تصيد أخطائهم من أجل نجاح هذه العملية .

## خلاصة الفصل :

أن من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن عملية تفويض السلطة تبدو نظريا مسألة معقدة ومتشابكة فهي تتطلب إجراءات قانونية وإدارية متعددة وصارمة ، وفي نفس الوقت لا يمكن الاستغناء عليها وذلك راجع للوجود مزايا في تفويض السلطة سواء على مستوى المدير أو المرؤوسين أو المنظمة .

ومن هذا المنطق يمكن القول بأن عملية تفويض السلطة تمثل ابرز الأساليب التي من شأنها تساعد المسؤولين على تخفيف عبئ الضغوطات المهنية وكذا تساعد على الضبط والرقابة في كافة مستويات التنظيم وتصحيح الأخطاء ، كما تمكن عملية تفويض السلطة من إتخاذ قرارات سريعة وذات جودة عالية .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للأداء

الوظيفي

## تمهيد :

يشكل الأداء الوظيفي محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف ، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل ، والوسيلة التي تستخدمها مختلف المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي ، فهي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص ونقاط القوة والضعف ، وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا ، أن استعمال تقييم الأداء الوظيفي بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى الموظفين من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالإعمال اللازمة الواجب انجازها وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم ماهية الأداء الوظيفي وذلك في المبحث الأول وتقييم الأداء الوظيفي في المبحث الثاني ، ثم أهمية ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي في المبحث الثالث .

### المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين ، حيث يشهد بحوثا مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي .

### المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي ، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجالات العمل و لهذا سوف نحاول إعطاء بعض التعاريف التي توضح المفهوم .

#### أولا : من الناحية اللغوية :

ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء ومنها<sup>1</sup>:

- جاء في **منجد اللغة العربية المعاصرة** : تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق / وأدى عمل ما عليه ، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب).

- **ورد في الطلاب الوسيط** : الأداء بمعنى أداء وتأدية دينه ، قضاة والشيء أوصله إلى أهله .

#### ثانيا : من الناحية الاصطلاحية :

تعددت التعاريف التي وردت في مفهوم الأداء نذكر منها :

لقد عرف بعض الباحثين الأداء بأنه "مؤشر لحصيلة الجهود البشرية (الإفراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ناشطة زوفاة 2007-2015، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2015 ص41.

<sup>2</sup> ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص69.

يرى هلال (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وان الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء<sup>1</sup>.  
يعرف الأداء الوظيفي على أنه " كمية الأعمال المنجزة ودقتها ، وبمعرفة العمل ، والقدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة ، والإبداع فيها"<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص التعريف التالي للأداء الوظيفي " الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

### الفرع الثاني :عناصر الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي هي<sup>3</sup>:

- القدرة على الأداء
- الرغبة في الأداء

#### 1 - القدرة على الأداء :

تعرف على أن إمكانات الموظف على القيام بعمل ما ، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب ، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة و المهارة .

<sup>1</sup> ممدوح سودي منوخ الظفيري، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> بوفالطة محمد سيف الدين، اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير في الاقتصاد و المناجنت، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراة - اقتصاد و مناجنت، فرع إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي التيسبي- تبسة، 2009/2008 ص86.

<sup>3</sup> موساوي حليلة، مرجع سابق، ص 43-44.

## القدرة = المعرفة \* المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين ، فمثلا الموظف في بداية إنجاز عمله للموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها و تركيبها...، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه .

### 2 - الرغبة في الأداء :

ويقصد بها القوة الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل ، وتنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان ، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية ، ظروف العمل الاجتماعية ، حاجات ورغبات الموظف .

### المطلب الثاني : مؤشرات و محددات الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : مؤشرات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من

المؤشرات وأهمها<sup>1</sup>:

- الإنتاجية؛ - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛
- القدرة على الإبداع والابتكار؛
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛

<sup>1</sup> العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 10، سنة 2012

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات؛
- وهنا نقسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي<sup>1</sup> :
- الفعالية : الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ووفقا لهذا المفهوم ، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا ، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .
- الكفاءة : وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال .

#### الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي :

نجد أن محددات الأداء توضح فيما يلي<sup>2</sup> :

- الجهد :
- يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .
- القدرات :
- هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة .

<sup>1</sup> العربي عطية، مرجع سابق، ص323.

<sup>2</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتامين على البطالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنمية و تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، 2016-2017 ص48.

- إدراك الدور أو المهمة :

يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الإتجاه .

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي :

أن معايير تقييم الأداء والعلاقات المتداخلة بينها تدور حول محور واحد والمتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، وأن عامل البقاء مرتبط بعامل الوقت حيث يمكن تقييم معايير الأداء انطلاقاً من هذا الامل إلى معايير تحدد في المدى القصير ، وأخرى في المدى المتوسط لتكون النتيجة على المدى البعيد تحقيق معيار البقاء<sup>1</sup>.

في المدى القصير تتضمن المعايير التالية :

- 1) الإنتاج : يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تحتمها البيئة التنافسية .
- 2) الكفاءة : وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة ، العائد على رأس المال .
- 3) الرضاء : ويشمل هذا المعيار كل من المنافع التي يحصل عليه أعضاء المنظمة وخاصة العاملون فيها وهي تتمثل فيما يحصلون عليه من إشباع لحاجاتهم وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويزيد من رضاء العاملين على المنظمة ما يؤدي بهم إلى توفير الظروف من أجل استمرارها من تقليل الغياب والتأخر وزيادة الساعات التطوعية في العمل .

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص 3-4 .

أما في المدى المتوسط فمعايير الأداء تتمثل فيما يلي :

(1) التكيف : ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخلها و خارجها .

(2) الاستمرارية : وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الثقة في نتائج تطبيقية ، و يكون نابع عن إحتياجات المؤسسة ويخدم أهدافها .

(3) النمو : أن يعكس هذا النظام المطبق قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد وتحسن أدائها ومردوديتها في المدى المتوسط .

### المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تحظى باهتمام بالغ من طرف مسؤول المؤسسة حيث أنه هو الركيزة التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين فيها وذلك اعتماد على الأعمال التي يقومون بها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاتهم إتجاه العمل المطلوب .

### المطلب الأول : مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء الوظيفي فقد سمي تارة بتقسيم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتنظيم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء .

- تقييم الأداء : هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدير للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرم، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهيين للإناث/2 بمغنية، مذكرة ماستر في نظام ل.م.د، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، ملحقه مغنية، 2015-2016، ص 47 .

- تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معادلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .<sup>1</sup>

ومن خلا ما سبق من تعاريف نستخلص التعريف التالي لتقييم الأداء الوظيفي " تقييم الأداء الوظيفي هو الإجراء الذي يتم من بموجبه قياس جهود العاملين سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من اجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة في فترة زمنية معتبرة .

### المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و المعايير المستخدمة

تتضمن عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

#### أولا : وضع نظام تقييم الأداء :

##### - تحديد المقاييس :

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به .

##### - اختيار طريقة القياس :

هناك طرق عديدة للقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها .

##### - تحديد دورية التقييم :

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لأجراء عملية التقييم ، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر

ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل .

<sup>1</sup> فرسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، جوان 2015 ص 15.

<sup>2</sup> زوقار بيمينه، صفوان أمينة، إدارة الوقت و دورها في تحسين مستوى أداء العاملين-دراسة حالة المركز التجاري أنو عين الدفلى، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015 ص ص 55-65.

- تحديد المقيم :

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك .

- تدريب المقيم :

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لدا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم .

- علنية نتائج التقييم :

مناقشة الموظف بنتائج تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل .

- التقييم من نتائج التقييم :

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضية له مما قد يدفع المقيمين إلى اخذ عملية التقييم على محل الجد وإعطائها أكثر أهمية .

- تصميم استمارة التقييم :

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وان يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة .

ثانيا : خطوات التقييم التنفيذي :

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي :

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز .
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك .
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف .
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم .

### المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

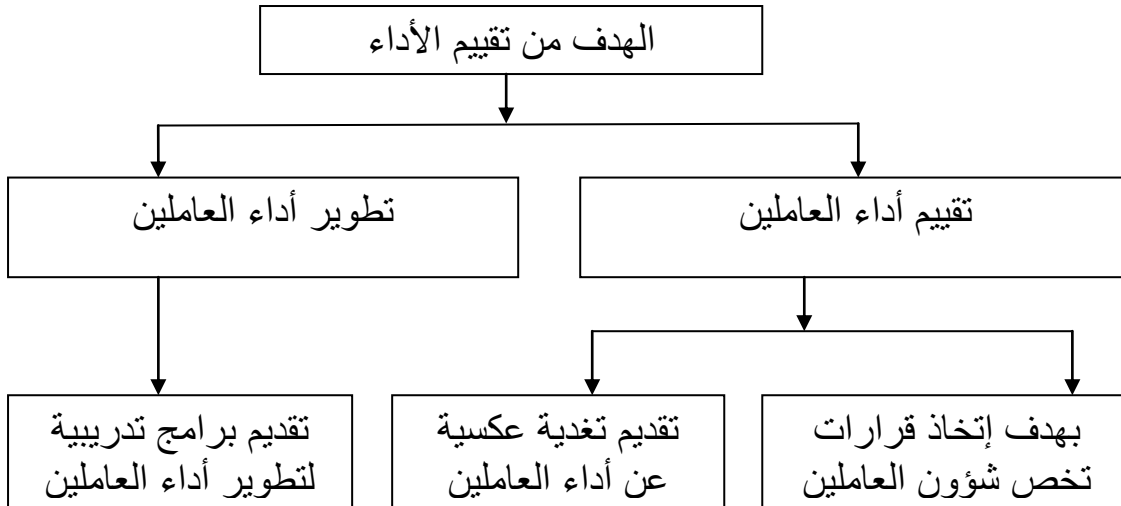
تتضمن عملية تقييم الأهداف أهداف رئيسية وأهداف ثانوية تتماثل فيما يلي <sup>1</sup>:

#### أولاً : الهدف الرئيسي من تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين هما :

- (1) التقييم .
- (2) التطوير .

الشكل رقم (02) : يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين



المصدر : ريم بنت عمر الشريف، مرجع سابق، ص 45 .

<sup>1</sup> ريم بنت عمر الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 45-46-47 .

## 1) التقييم :

حيث يتم تقييم أداء العاملين وأستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية .

أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة ، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

## 2) التطوير :

حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة ، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .

### ثانيا : أهداف تقييم الأداء الثانوية :

1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين : حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئته .

2) تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين .

3) تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء .

4) التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .

5) تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .

### المبحث الثالث : أهمية و مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

أن تقييم الأداء الوظيفي يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف التي تساهم بكشف نقاط القوة والضعف في الأداء، كما أن هذا الأخير لا يخلو من أخطأ ومشاكل جراء التقييم .

#### المطلب الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

و تجلى بتحقيق غايات رئيسية :<sup>1</sup>

#### أولاً : المجال الإداري :

يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة المورد البشرية ، حيث تمكن متخذي القرارات من إتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين ، وذلك في مجالات (الترقية والتعيين والتدريب والنقل الوظيفي... الخ) وفي ضوء نتائج التقييم تفرض بعض العقوبات التأديبية في حق الموظفين المقصرين في أدائهم عن قصد .

#### ثانياً : تطوير المنظمة والفرد :

ويسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم بكشف نقاط الضعف في أداء العاملين لرفع إنتاجيتهم ، وفي نفس الوقت العمل على رفع إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين فيها . أما فيما يخص أهمية تقييم الأداء الوظيفي المطبق على العاملين في ديوان الموظفين العام فقد تم حصرها من خلال مجالات استخدامها والتي تنحصر بمعالجة الأداء المتدني للموظفين ، وتحفيز الموظف المتميز ، وتخطيط الموارد البشرية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وربط تقييم الأداء بالترقيات نتيجة مرور سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة .

<sup>1</sup> علا ميمي، نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ديوان الموظفين العام، رام الله، شبلي سويطي، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين المجلد 22، العدد 01 سنة 2019 ص 261.

**المطلب الثاني : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي :**

من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء ما يلي<sup>1</sup>:

**- الميل نحو الوسط في التقييم :**

ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم .

**- خطأ التأثير بالحالة :**

ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء ، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق في مكل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له انجازات أو فضائل لا يملكها الموظف ، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر .

**- خطأ التأثير بالأداء الحديث :**

يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان ووقائع وتفاصيل الأداء الماضي ، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط ، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا .

**- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية :**

يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقراة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة، أو الجنس .

<sup>1</sup> موساوي حليلة، مرجع سابق، ص 55-56.

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد :

الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة ، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا .

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي بتبيان عناصره و مؤشرات ومعايره ومحددات الأداء الوظيفي، محاولة منا لإبراز أهم الجوانب التي تغطي الأداء الوظيفي باعتباره الأثر الصافي لجهود الموظفين التي تبدا بإدراك الموظفين بدورهم ومهامهم ، فهو يدل على مستوى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة والوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، ثم بعد ذلك انتقلنا إلى التعريف بمفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي وخطواته ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي كوسيلة للكشف عن جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين في المؤسسة ، وفي الأخير انتقلنا إلى إبراز أهمية وأهداف هذه العملية كأداة للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية في

المديرية الولائية

للضرائب إيزي

تمهيد :

تعرفنا في الفصول النظرية من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بتفويض السلطة والأداء الوظيفي ، 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 ، وتحليل أسئلة محاور الاستبيان ، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعريف بالمديرية الولائية للضرائب إيزي وذلك في المبحث الأول وطرق وأدوات جمع المعلومات في المبحث الثاني ، ثم تحليل و تفسير نتائج الاستبيان في المبحث الثالث .

### المبحث الأول : التعريف بالمديرية الولائية للضرائب إيزي

نتعرف في هذا البحث على نشأة المديرية الولائية للضرائب إيزي ، وهيكلها التنظيمي بجميع مصالحه .

#### المطلب الأول : نشأة المديرية الولائية للضرائب إيزي

أولا : الإنشاء: أنشأت مديرية الضرائب لولاية إيزي بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-60 مؤرخ في 8

شعبان عام 1411، الموافق 23 فيفري سنة 1991، المحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية .

والقرار المؤرخ في 10 صفر عام 1436، الموافق 3 ديسمبر سنة 2014، المعدل والمتمم للقرار المؤرخ في 7

جمادى الأولى عام 1428، الموافق 24 مايو سنة 2007، الذي يحدد الاختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية

والمديريات الولائية للضرائب.

ثانيا : الموقع والعنوان: يقع مقر مديرية الضرائب لولاية إيزي بوسط مدينة ولاية إيزي

- دار المالية، الطابق الأول .

- الجناح الأيمن .

- العنوان البريدي : مديرية الضرائب، دار المالية، الطابق الأول، ص.ب 33100 ولاية إيزي.

#### المطلب الثاني : الاختصاص :

أولا : أنشأت المديرية لممارسة المهام والسلطات المخولة لها بموجب الأحكام القانونية والتنظيمية على مستوى إقليم

التراب الولائي لولاية إيزي والدوائر التابعة لها(إيزي، جانت، إن أمناس).

وهي مكلفة أيضا بالعمليات التالية :

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة مجال اختصاص .

- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض وإستخراج النقود؛
- ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
- تدرس الشكاوى وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تعوض قروض الرسوم؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
- تنظم المواعيد وتسييرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

- كما أن أنها مكلفة، بموجب المقرر رقم 187 مؤرخ في 24 نوفمبر سنة 1999، بتسيير ميزانية دار المالية والمرافق العمومية المتواجدة به.

- إضافة إلى الاختصاص الوظيفي للمديرية، فإن للمصلحة سلطة التسيير الإداري والمهني للموظفين والأعوان المسيرين بموجب أحكام التنظيم العام والقوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك التابعين لها.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب إيزي

تضم المديرية الولائية للضرائب إيزي العديد من المصالح والمكاتب وجاء تنظيمها بناء على قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 صفر عام 1430 الموافق 21 فبراير سنة 2009 ، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، المعدل والمنظم لمصالح الضرائب على المستوى الولاية التابعة للقطاع . انظر الملحق رقم (01)

#### أولا : المصالح الداخلية : تتمثل في :

1 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل: تنتظم في أربع (4) مكاتب.

وتضم المكاتب التالية :

- مكتب الجداول والإحصائيات

- مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية

- مكتب مراقبة التحصيل

- مكتب متابعة العمليات وأشغال القيد والتصفية

2 - المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية: تنتظم في أربع (4) مكاتب.

وتضم المكاتب التالية :

- مكتب الاحتجاجات .

- مكتب التبليغات والأمر بالصرف .

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية والمراجعات الجبائية ومراقبة التقييمات .
- مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن .

3 المديرية الفرعية للوسائل: تنتظم في ثلاث (3) مكاتب .

وتضم المكاتب التالية :

- مكتب المستخدمين والتكوين .
- مكتب العمليات الميزانية .
- مكتب الوسائل والإعلام الآلي .

ثانيا : المصالح الخارجية : تتمثل في :

- قباضة الضرائب إيزي: تنتظم في ثلاث (3) مصالح .
- قباضة الضرائب جانت: تنتظم في ثلاث (3) مصالح .
- قباضة الضرائب إن أمناس: تنتظم في ثلاث (3) مصالح .
- قباضة الضرائب برج عمر ادريس: تنتظم في ثلاث (3) مصالح .
- مفتشية الضرائب إيزي: تنتظم في أربع (4) مصالح .
- مفتشية الضرائب جانت: تنتظم في أربع (4) مصالح .
- مفتشية الضرائب إن أمناس: تنتظم في أربع (4) مصالح .
- مفتشية الضرائب برج عمر ادريس: تنتظم في أربع (4) مصالح .

المبحث الثاني : طرق و أدوات جمع المعلومات

لكل دراسة ميدانية أدوات وطريقة في جمع المعلومات والبيانات ، وفي هذا المبحث سنتناول أدوات جمع المعلومات ومجتمع الدراسة المتعلقة بموضوعنا .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

➤ أولاً - مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من 129 موظف بمختلف الرتب والوظائف بمديرية الضرائب الولائية إيزي .

➤ ثانياً - عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية مختلطة تضم جميع الرتب والوظائف من مختلف مصالح مديرية الضرائب الولائية إيزي ، ولقد تم أخذ عينة مكونة من 50 موظف ، وعليه تم توزيع 50 استمارة بحيث اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام الغير مباشر وبعد الفرز والتبويب والتنظيم ، تقرر الإبقاء على 50 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة والجدول التالي يبين الإحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة :

الجدول رقم (01) : الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	%100
الاستمارات الصالحة للدراسة	50	%100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة ، والصالحة للدراسة بلغت

50 وهي حجم العينة المدروسة ، حيث بلغت نسبتها %100 .

## المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في جمع المعلومات

## أولا - الاستبيان :

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كونه من أهم أدوات جمع المعلومات وذلك من خلال إعداد استمارة تضم 22 عبارة ، حرصنا من خلالها على تغطية الاسئلة المطروحة في الاشكالية وفرضيات الدراسة ، كم تم تصميمها بشكل مبسط وسهل لكي يتمكن المستجوب من الإجابة عليها ، مستعين حول الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ، وعرضه على أساتذة محكمين بالمركز الجامعي إيزي و أستاذ من جامعة أدرار للحكم على مدى صلاحية وصدق فقراته .

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

المعلومات المتعلقة بالموظف: وتضم معلومات متعلقة بالموظف الجنس، العمر، المستوى التعليم ، الخبرة ، الوظيفة .  
المحور الأول : وتضمن 12 عبارة تسعى لمعرفة تفويض السلطة .

المحور الثاني : وتضمن 10 عبارة تسعى لمعرفة تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي .

## ثالثا . المعاملات الاحصائية :

بعد تجميع الاستمارات وفرزها قمنا بتفريغها وتنظيم الاستمارات الصالحة للدراسة في برنامج spss ، ذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات ، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها كما يلي :

- التكرارات .
  - النسب المئوية .
  - معامل ألفا كرونباخ هو معامل ثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .
  - 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 22 عبارة تحصلنا على ما يلي :

الجدول رقم (02) : يمثل معامل الثبات والصدق لمجاور الاستبيان

المجاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تفويض السلطة	12	0.67	0.81
أثر تفويض السلطة على الأداء	10	0.87	0.93
إجمالي الاستبيان	22	0.81	0.90

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تطبيق معامل ثبات الاستبيان حسب ألفا كرونباخ على جميع فقرات الاستبيان كان بالتقريب ( 81% ) ، وهو ثبات موجب ومرتفع وكافي من الناحية الإحصائية في إجراءات الدراسة ، وكان معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ ( 90% ) ، وبالتالي تم التأكد من صدق الاستبيان مما يجعله صالحا يتيح إمكانية الاعتماد عليه في تحليل النتائج .

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض جميع نتائج الدراسة الموصل إليه واختبار الفرضيات وذلك من خلال ما تم التوصل

إليه من خلال الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

أولا : عرض نتائج خصائص افراد العينة :

يمكن تلخيص خصائص العينة في الجداول التالية وهي المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم (03) : بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتجمعة
المقبولة	ذكر	27	54	54
	أنثى	23	46	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

الشكل رقم (03) : الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

■ الذكور ■ الإناث

46% 54%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أن هناك تقارب في النسبة بين الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور 54% ، فحين بلغت نسبة الإناث 46% وهذا راجع للتوزيع العشوائي والمختلط .

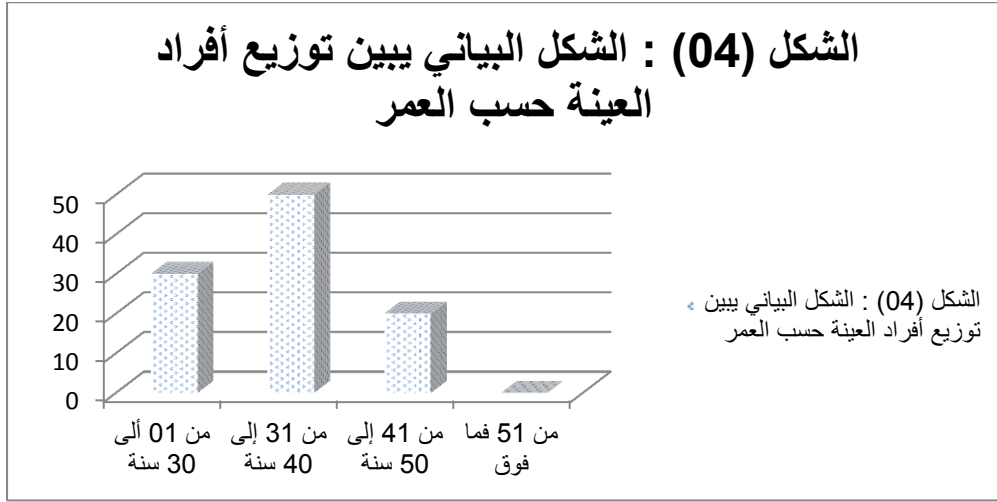
الجدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة العمر

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
من 01 إلى 30 سنة	15	30	30	30
من 31 إلى 40 سنة	25	50	50	80
من 41 إلى 50 سنة	10	20	20	100
من 51 سنة فما فوق	00	00	00	
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) الموضح توزيع أفراد العينة حسب العمر نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو الفئة من 31 - 40 سنة ، بنسبة 50% وهو ما يمثل 25 مبحوثا ، في حين نجد أن 15 من أفراد العينة المختارة و التي تمثل 30% تتراوح أعمارهم من 01-30 سنة ، ثم تليها الفئة 41-50 سنة وهم 10 أفراد بنسبة 20% ، أما الفئة المنعدمة هي من 51 سنة فما فوق .

وبالتالي فمن خلال هذه المعطيات ، يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هك الشباب وذلك يناسب مع مراكزهم الوظيفية وطبيعة العمل التي تستدعي الكفاءة المهنية والقدرة على القيام بأعمال شاقة ، والتي نادرا ما نجدها لدى الفئة الأكبر سنا.



المصدر : من أعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان

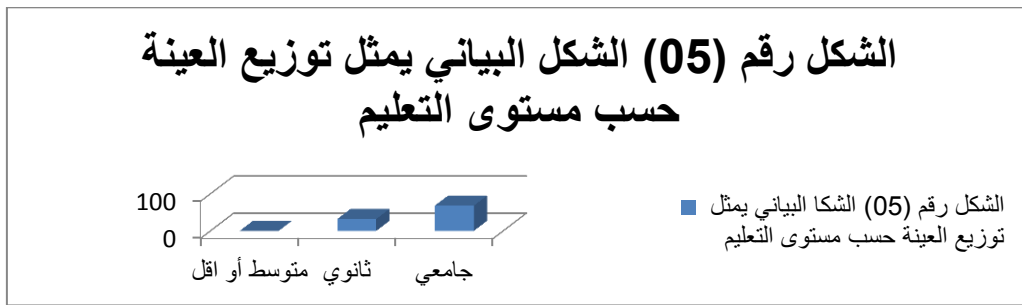
الجدول رقم (05) : يبين توزيع العينة حسب مستوى التعليم

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
متوسط أو اقل	00	00	00	00
ثانوي	16	32	32	32
جامعي	34	68	68	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن الغالبية هم من حملة الشهادات الجامعية بحيث وصل عددهم 34 عامل بنسبة 68% ، يليها المستوي الثانوي وعددهم 16 بنسبة 32% ، حيث متوسط أو اقل منعدم .

ويمكن تفسير ذلك أن الغالبية في عينة الدراسة هم حملة الشهادات الجامعية يمكن الاعتماد عليهم في تفويض السلطة ، وهذا نتيجة سياسة التوظيف التي تعتمدها الدولة من خلال استقطاب خريجي الجامعات والتخلص من شبح البطالة .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

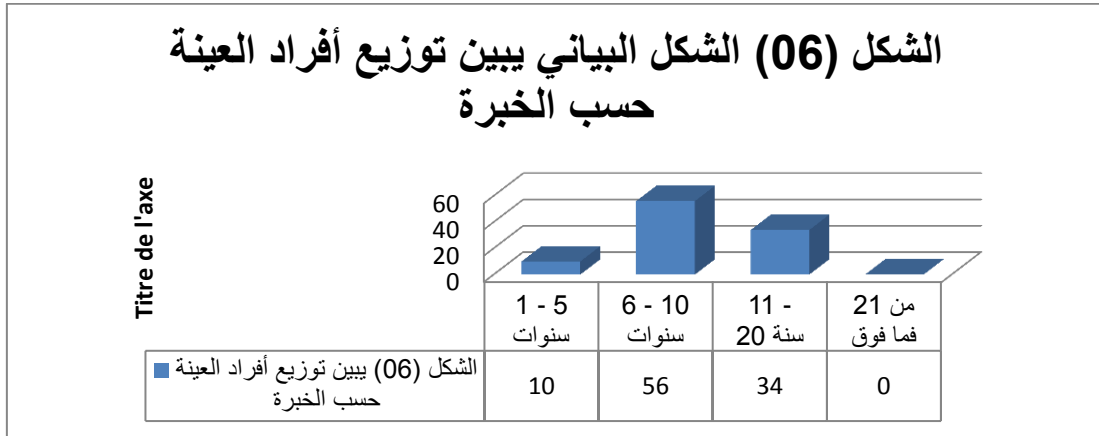
الجدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
1 - 5 سنة	05	10	10	10
6 - 10 سنة	28	56	56	66
11 - 20 سنة	17	34	34	100
21 سنة فما فوق	00	00	00	
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) الذين يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة ، نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه إلى أفراد العينة الذين يملكون خبرة من { 6 إلى 10 سنوات } بنسبة 56% أي ما يعادل 28 عامل ، وتليها أفراد العينة الذين يملكون خبرة من { 11 إلى 20 سنة } بنسبة 34% أي ما يعادل 17 عامل ، وأفراد العينة أقل تكرارا هي العينة التي يملكون خبرة من { 1 إلى 5 سنوات } بنسبة 10% ما يعادل 5 عمال ، أما الفئة من { 21 فما فوق } فهي منعدمة .

ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن اغلبية المبحوثين تزيد مدة خدمتهم عن 06 سنوات ونعلل ذلك بأن طبيعة المركز الوظيفي يتطلب خبرة ومهارة سابقة تزيد عن 5 سنوات ، تليها الفئة من { 11 إلى 20 سنة } بنسبة 34% ونعلل ذلك بان هؤلاء لهم خبرة كافية في تسيير الإدارة وتحمل المسؤولية كونهم عايشوا فترة تغير تفويض السلطة ، مما يكسبهم ذلك رؤية واضحة في فهم توجهات التفويض من جهة وتحمل المسؤوليات من جهة أخرى .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

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

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
رئيس مصلحة	04	08	08	08
مفتش رئيسي	30	60	60	68
مفتش	07	14	14	82
عون معاينة	9	18	18	100
المجموع	50	100	100	

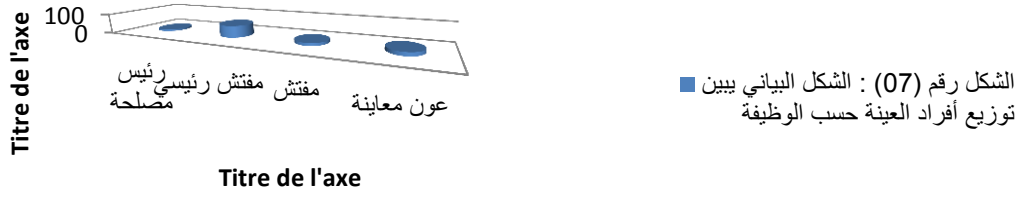
المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أنه تم تسجيل نسبة 60% من الموظفين بوظيفة مفتش رئيسي أي ما يعادل 30 موظف ، وتليها نسبة 18% من الباحثين بوظيفة عون معاينة أي ما يعادل 9 موظفين ، ثم تليهم نسبة 14% من الباحثين بوظيفة مفتش ما يعادل 7 موظفين ، وتليها نسبة 8% من الباحثين بوظيفة رئيس مصلحة أي ما يعادل 4 موظفين .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أغلب الباحثين تابعين لوظيفة مفتش رئيسي وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد هذه الوظيفة لم يترقوا بعد إلى مناصب أعلى نظرا لإكتفائهم بهذا المستوى أو نظرا لانشغالهم الوظيفية وانشغالات حياتهم اليومية وقد يرجع ذلك إلى ظروفهم الشخصية الغير مساعدة في الوقت الحالي ، كما أن طبيعة هذه الوظيفة تتطلب مستوى تعليمي وكفاءة مهنية .

و عليه فمجتمع الدراسة يتمتع بتعليم وخبرة علمية عالية قد تساهم بشكل كبير في ممارستهم لتفويض السلطة وذلك من خلال إلمامهم الكامل بطبيعة المهام التي يقومون بها والمهام التي يمكن تفويضها .

**الشكل رقم (07) : الشكل البياني يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

ثانيا : تحليل و تفسير الجداول البسيطة

الجدول رقم (08) : يبين هل تولي منظمك إهتماما لعملية تفويض السلطة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	45	90	90	90
لا	05	10	10	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن اغلبية المبحوثين بنسبة 90% وهو ما يمثل 45 مبحوث يرون أن

المديرية الولائية للضرائب إيزي تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة ، في حين نجد نقيض ذلك بنسبة 10% و

هو ما يمثل 05 مبحوثين فهم يرون أن المديرية لا تولي إهتماما بعملية تفويض السلطة .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المديرية الولائية للضرائب إيزي يولي إهتماما بعملية تفويض

السلطة وذلك راجع إلى اهميتها في المجال الإداري .

الجدول رقم (09) يبين ما هو الميل إلى تنفيذ عملية تفويض الصلاحيات داخل منطمتك ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
بدرجة كبيرة	30	60	60	60
متوسط	14	28	28	88
ضعيف	06	12	12	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن اغلبية الباحثين بنسبة 60% وهو ما يمثل 30 مبحوث يرون أن المديرية الولائية للضرائب إيزي تتجه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بدرجة كبيرة ، في حين نجد تطبيقها في المديرية بدرجة متوسطة بنسبة 28% وهو يمثل 14 مبحوث ، فيحين تطبيقها فيها بدرجة ضعيف بنسبة 12% وهو ما يمثل 06 مبحوثين .

وعليه من خلال المعطيات يتضح لنا أن مؤسسة المديرية الولائية للضرائب إيزي تتجه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة بدرجة كبيرة وهو ما عبرت عنه نسبة 60% من إجابات المبحوثين ونعلل ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام بعملية تفويض السلطة .

الجدول رقم (10) يبين هل هناك أنظمة قوية لمراقبة تفويض السلطات داخل منظماتك ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	33	66	66	66
لا	17	34	34	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن اغلبية المبحوثين بنسبة 66% وهو ما يمثل 33 مبحوث يؤكدون وجود أنظمة قوية لمتابعة تفويض السلطة في المديرية الولائية للضرائب إليزي ، في حين نجد نقيض ذلك بنسبة 34% وهو ما يمثل 17 مبحوث يؤكدون عكس ذلك .

من خلال هذه المعطيات الاحصائية يتضح لنا وجود أنظمة قوية لمتابعة عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة وذلك عملية تفويض السلطة عملية إدارية وبالتالي لا يخلو أي عمل إداري من ضوابط وتعليمات وذلك لضمان السير الحسن لعملية تفويض السلطة.

الجدول رقم (11) : يبين هل سبق لك أن فوضت السلطة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	36	72	72	72
لا	14	28	28	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول (11) نلاحظ ان اغلبية المبحوثين أقروا بأنهم فوضوا عملية تفويض السلطة وذلك بنسبة 72% وهو ما يمثل 36 مبحوث ، في حين نجد نسبة 28% وهو ما يمثل 14 مبحوث لم يقوموا بتفويض السلطة من قبل .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة سبق لهم أن فوضوا السلطة كل في مجال اختصاصه بحيث لا يمكن لأي نظام إداري كان أو اقتصادي أن يخلو من عملية تفويض السلطة وذلك لما لهذه الاخيرة من أثر إيجابي سواء على الرئيس أو على المرؤوسين .

الجدول رقم (12) : يبين ما هي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطات إلى مرؤوسيكم ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
التخفيف من عبء العمل	32	64	64	64
الثقة في المرؤوسين	10	20	20	84
سرعة إنجاز الأعمال	08	16	16	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة 64% وهو ما يمثل 32 مبحوث أقروا أن سبب تفويضهم للسلطة هو من أجل التخفيف من عبء العمل ، في حين نجد نسبة 20% وهو ما يمثل 10 مبحوثين أقروا أن سبب تفويضهم للسلطة هو الثقة في المرؤوسين ، في حين نجد نسبة 16% و هو ما يمثل 08 مبحوثين أقروا أن السبب هو سرعة إنجاز الأعمال .

و بالتالي من خلال المعطيات أعلاه يتضح لنا أن تفويض السلطة يهدف إلى التخفيف من عبء العمل ،  
وبالتالي التخلص من ضغط العمل المتمثل في كثافة العمل المسند إليهم .

الجدول رقم (13) : يبين ما هي الأسباب التي قد تدفعك إلى الامتناع عن تفويض السلطات إلى مرؤوسيك ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين	27	54	54	54
ضعف ثققتك في مرؤوسيك	12	24	24	78
الخوف من الظهور بمظهر الضعف	11	22	22	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة 54% وهو ما يمثل 27 مبحوث أقروا سبب الامتناع عن تفويض السلطة هو عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين ، في حين نجد نسبة 24% وما يمثل 12 مبحوث أقروا أنه ضعف الثقة في مرؤوسيك ، في حين نجد نسبة 22% ما يعادل 11 مبحوث أقروا السبب هو الخوف من الظهور بمظهر الضعف .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا سبب الامتناع الرؤساء عن تفويض السلطة يعود إلى عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين ، ومثل ذلك نسبة 54% من إجابات المبحوثين .

الجدول رقم (14) يبين هل يؤكد تفويض السلطة انسحاب الرؤساء من ممارسة سلطاتهم ومسؤولياتهم؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	35	70	70	70
لا	12	24	24	94
احيانا	03	06	06	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلا الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا ب نعم بنسبة 70% وهو ما يعادل 35 مبحوث ، كما نجد أن نسبة 24% وهو ما يمثل 12 مبحوث أجابوا بالنفي ، بحيث نجد نسبة 06% ما يعادل 03 مبحوثين أحابوا احيانا .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة لا يؤكد انسحاب الرؤساء من ممارسة سلطاتهم ومسؤولياتهم ونعلل ذلك أن الهدف من تفويض السلطة ليس تهرب الرؤساء من مباشرة اختصاصاتهم بل للتخفيف من عبء الأعمال الملقاة على عاتقهم ولتدريب المرؤوسين لأداء المهام في حال غيابهم .

الجدول رقم (15) يبين هل تراعي في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارات الادارية لدى الموظفين المفوض إليهم؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	40	80	80	80
لا	10	20	20	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معظم المبحوثين يؤكدون مراعاتهم للكفاءة المهنية والمهارات الإدارية وذلك بنسبة 80% أي ما يمثل 40 مبحوث ، ونجد نسبة 20% ما يمثل 10 مبحوثين لا يرون ذلك .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا وبنسبة كبيرة مراعاة الرؤساء للكفاءة المهنية والمهارات الإدارية لدى المرؤوسين عند تفويض السلطة إليهم ونعلل ذلك بالدراية الواسعة من طرف المبحوثين لعملية تفويض السلطة إذ لا بد من توفر الكفاءة لتفادي الوقوع في الأخطاء والمشاكل والعراقيل .

الجدول رقم (16) : يبين هل تحدد السلطات المفوضة للمرؤوسين؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	39	78	78	78
لا	11	22	22	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 78% أي ما يعادل 39 مبحوث يؤكدون أنهم يحددون السلطة المفوضة ، في حين نسبة 22% ما يمثل 11 مبحوث يؤكدون عكس ذلك .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يحددون السلطة المفوضة للمرؤوسين ونعلل ذلك حتى لا يتجاوز المفوض إليه حدوده في ممارسة السلطة إليه ويتخذ قرارات تخص سلطة عليا .

الجدول رقم (17) : يبين كيف تتصرف في حالة حدوث مشكلة أثناء تفويض الصلاحيات ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
تتدخل لمساعدتهم	41	82	82	82
لا تتدخل	07	14	14	96
تركهم يحلونها بأنفسهم	02	04	04	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 82% أي ما يعادل 41 مبحوث أقروا بتدخلهم لمساعدة في حال حدوث مشكلات أثناء عملية تفويض السلطة ، في حين نجد نسبة 14% ما يمثل 07 مبحوثين أقروا لا يتدخلوا ، في حين نجد نسبة 04% ما يمثل 02 مبحوثين أقروا تركهم يحلونها بأنفسهم .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات نلاحظ من إجابات المبحوثين أنهم يتدخلون للمساعدة في حال حدوث مشكل في عملية تفويض الصلاحيات ونعلل ذلك لتفادي تفاقم هذه المشاكل وعدم السيطرة عليها .

الجدول رقم (18) : يبين هل يملك المفوض إليه كافة الصلاحيات والسلطات لتنفيذ المهام المسندة إليه ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	40	80	80	80
لا	10	20	20	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 80% أي ما يمثل 40 مبحوث يؤكدون أن المفوض إليهم يتمتع بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليهم ، في حين نجد نسبة 20% ما يمثل 10 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المفوض إليه يتمتع بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام المفوضة إليه ، ونعزل ذلك بثقة الرئيس المفوض في المفوض إليه أنه سينجز الأعمال و المهام المفوضة له على أحسن وجه .

الجدول رقم (19) يبين إمكانية خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض على المهام المسندة إليه ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	40	80	80	80
لا	10	20	20	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة 80% أي ما يمثل 40 مبحوث يؤكدون خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض ، في حين نجد نسبة 20% ما يمثل 10 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض ونعزل ذلك بأن المهام التي فوضت لا تخرج عن سلطة المفوض بل تبقى تحت رقابته لأنه المسؤول الأول عنها أمام رئيسه هو الآخر ومسؤول عن النتائج المترتبة عنها .

الجدول رقم (20) يبين هل لدى منظمتك نظام لتقييم أداء أعضائها ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	41	82	82	82
لا	9	18	18	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة 82% أي ما يمثل 41 مبحوث يؤكدون أن لدى منظمتهم نظام

لتقييم أداء أفرادها ، في حين نجد نسبة 18% ما يمثل 09 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

وبالتالي ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المنظمة محل الدراسة تتوفر على نظام لتقييم أداء عمالها لأن

نجاح المؤسسة يقاس بأداء العمال ، وعليه يجب قياس مدى قيام العاملين بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وهذا من

أجل معرفة نقاط القوة والضعف لديها .

الجدول رقم (21) : يبين هل تهتم منظمتك بتنفيذ هذا النظام ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	40	80	80	80
لا	10	20	20	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة 80% أي ما يعادل 40 مبحوث يؤكدون إهتمام منظماتهم بتنفيذ و متابعة هذا النظام ، في حين نجد نسبة 20% ما يمثل 10 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك ، وهو أن المؤسسة لا تولي إهتمام بتطبيق و متابعة هذا النظام .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن المنظمة محل الدراسة تهتم بتنفيذ ومتابعة هذا النظام ونعمل ذلك أن لنظام تقييم الأداء مزايا من بينها معرفة المردودية الناتجة عن المؤسسة بالإضافة إلى استخدام نظام تقييم الأداء في الترقية .

الجدول رقم (22) : يبين هل يؤثر تفويض الصلاحيات على أداء العاملين داخل منطمتك ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	38	76	76	76
لا	06	12	12	88
احيانا	06	12	12	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان نسبة 76% ما يعادل 38 مبحوث يؤكدون تأثير تفويض الصلاحيات على أداء العمال داخل المنظمة محل الدراسة ، في حين نجد نسبة 12% مشترك فيما بين النفي و احيانا أي ما يمثل 12 مبحوث لكل منهم .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا تأثير تفويض الصلاحيات على أداء العمال داخل المنظمة محل الدراسة لأنه من خلال تفويض السلطة للعامل فإن ذلك سيزيد من ثقته بنفسه ، ويرفع روحه المعنوية ، بالإضافة أن تفويض الصلاحيات يؤثر على أداء العمال من خلال اكتساب مهارات جديدة وعليه يحققون مكانة داخل المؤسسة .

الجدول رقم (23) : يبين هل تعتقد أن أداء الموظف يتحسن بتفويض سلطات أو صلاحيات معينة له ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	36	72	72	72
لا	08	16	16	88
احيانا	06	12	12	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة 72% أي ما يمثل 36 مبحوث يؤكدون أن أداء العامل يتحسن عن طريق تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات له ، في حين نجد نسبة 16% أي ما يعادل 08 مبحوثين يؤكدون عكس ذلك ، في حين نجد نسبة 12% ما يمثل 06 مبحوثين يعبرون بعبارة احيانا .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن أداء العامل يتحسن عن طريق تفويض له بعض السلطات أو الصلاحيات ، لأن عملية تفويض السلطة أو الصلاحيات هي عملية إدارية ينقل من خلالها الرئيس جزء من عمله إلى مرؤوسيه من أجل قيام هذا الأخير بعملية تسير هذه الأعمال المفوضة إليه على احسن وجه .

الجدول رقم (24) : يبين هل يؤدي تفويض السلطات إلى زيادة فعالية اللامركزية في صنع القرار؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	44	88	88	88
لا	06	12	12	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة 88% أي ما يعادل 44 مبحوث يؤكدون بأن تفويض السلطات يزيد من فعالية اللامركزية في اتخاذ القرارات ، في حين نجد نسبة 12% ما يعادل 06 مبحوثين يؤكدون بالنفي .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطات يزيد من اللامركزية في اتخاذ القرارات فهو الأسلوب الأمثل في القضاء على المركزية داخل التنظيم الإداري .

الجدول رقم (25) : يبين هل من الممكن تفويض السلطة لتسريع الانتهاء من العمل ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	44	88	88	88
لا	06	12	12	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ ان نسبة 88% أي ما يعادل 44 مبحوث يؤكدون بأن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال ، بحيث نجد نسبة 12% ما يعادل 06 مبحوثين يؤكدون بالعكس أن تفويض السلطة لا يمكن من سرعة إنجاز الأعمال .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال وذلك من خلال توزيع الأعمال والمهام على المرؤوسين لمساعدة المسؤول الأول وريح الوقت .

الجدول رقم (26) : يبين هل يمكن تفويض السلطة من دفع الموظف للعمل بجدية وإتقان العمل ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	43	86	86	86
لا	07	14	14	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 86% أي ما يمثل 43 مبحوث يؤكدون أن تفويض السلطة يمكن من دفع العامل إلى العمل بجدية وإتقان العمل ، في حين نجد نسبة 14% ما يمثل 07 من المبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن تفويض السلطة يمكن من دفع العامل إلى العمل بجدية وإتقان العمل ، ويكون ذلك من خلال شعوره بالمسؤولية اتجاه الأعمال المفوضة إليه ، الأمر الذي يجعله يعمل بجدية و محاولة الإتقان .

الجدول رقم (27) : يبين هل يساهم تفويض السلطات في تحسين قدرات المفوض إليه واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	43	86	86	86
لا	07	14	14	100
المجموع	100	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ ان نسبة 86% ما يمثل 43 مبحوث يؤكدون أن تفويض السلطات يساهم في تحسين قدرات المفوض إليهم ويكسبهم معارف جديدة ، في حين نجد نسبة 14% ما يمثل 07 مبحوثين يؤكدون بالعكس .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا ان عملية تفويض السلطات تساهم في تحسين قدرات المفوض إليهم ويكسبهم معارف ومهارات جديدة ، ويكون ذلك من خلال تفويض مسائل وقضايا جديدة للمرؤوسين غير تلك التي يقومون بها في الايام العادية .

الجدول رقم (28) : هل يمكننا القول أن تفويض عملية السلطة يساعد في تحفيز العمال على تخطيط وقتهم لإنجاز مهامهم بشكل أفضل ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	43	86	86	86
لا	07	14	14	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 86% ما يمثل 43 مبحوث يؤكدون أن عملية تفويض السلطة تساعد على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل ، بحيث نجد نسبة 14% ما يمثل 07 مبحوثين يؤكدون بالعكس .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا ظان عملية تفويض السلطة تساعد على تحفيز العمال على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل ، ونعلل ذلك أن الرئيس إذا فوض سلطته إلى مرؤوسيه فهو قد نقل إليه جزء من اختصاصه لإتمامها بدلا عنه والمهام هذه هي زيادة على مهامه وهنا يعمل تفويض السلطة على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم .

الجدول رقم (29) : يبين في نظرك هل تفويض السلطات يعزز معنويات الموظف ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المجمعة
نعم	42	84	84	84
لا	08	16	16	100
المجموع	50	100	100	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 84% أي ما يعادل 42 مبحوث يؤكدون أن عملية تفويض السلطات يعزز معنويات الموظف ، بحيث نجد نسبة 16% ما يمثل 08 مبحوثين يؤكدون بالعكس وهو أن تفويض السلطة لا يحقق رفع الروح المعنوية للعامل .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن عملية تفويض السلطات يعزز معنويات الموظف ، ويكون ذلك من خلال معرفته لمكانته داخل التنظيم ، كما أنه يبدي رأيه فيما يخص بعض المسائل الإدارية وذلك كونه يرفع من روح معنوية العامل .

### ثالثا : تحليل و تفسير الجداول المركبة

الجدول رقم (30) : يبين العلاقة بين تولي المؤسسة محل الدراسة إهتماما بعملية تفويض السلطة وبين درجة الإتجاه نحو عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة ؟

المجموع	درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة			الخيارات	
	ضعيف	متوسط	درجة كبيرة	التكرار	النسبة %
45	6	13	26	التكرار	تولي المؤسسة محل الدراسة إهتماما بعملية تفويض السلطة
%90	%12	%26	%52	النسبة %	
5	0	1	4	التكرار	
%10	%0	%02	%08	النسبة %	
50	6	14	30	التكرار	المجموع
%100	%12	%28	%60	النسبة %	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (30) نعبّر عن العلاقة بين إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية تفويض السلطة وبين درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية السلطة داخل المؤسسة ، حيث نجد أن الإتجاه الغالب فيه هو تولي المؤسسة محل الدراسة إهتماما بعملية تفويض السلطة وذلك ما أكدته 45 مبحوث بنسبة 90% ، حيث نجد من أقرؤا بالنفي أي عدم تولي المؤسسة محل الدراسة إهتماما بعملية تفويض السلطة وهو ما أكدته 05 مبحوثين أي ما نسبته

10% ، أما فيما يخص درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة كانت بدرجة كبيرة حيث عبر عنها 30 مبحوث بنسبة 60% ، وأن الذين عبروا بأن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة بدرجة متوسط هم 14 مبحوث بنسبة 28% ، وأن الذين عبروا بأن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة ضعيفة هو 06 مبحوثين بنسبة 12% .

وبالتالي من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام بعملية تفويض السلطة و ذلك ما عبرت عنه نسبة 90% من إجابات المبحوثين ، حيث نسبة 60% من أفراد العينة أقرت بأن درجة الإتجاه نحو تطبيق عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة كان بدرجة كبيرة ومنه نستنتج ان إهتمام المؤسسة بعملية تفويض السلطة يتحقق من خلال تطبيقها على ميدان الواقع .

الجدول رقم (31) : يبين العلاقة بين القيام بتفويض السلطة من قبل و بين الأسباب التي قد تجعلك تفوض

السلطة لمرووسيك

المجموع	الأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمرووسيك			الخيارات	
	التخفيف من عبء العمل	الثقة في المرؤوسين	سرعة إنجاز الأعمال	نعم	لا
36	26	5	5	التكرار	القيام بتفويض السلطة من قبل
%72	%52	%10	%10	النسبة%	
14	6	5	3	التكرار	
%28	%12	%10	%06	النسبة%	
50	32	10	8	التكرار	المجموع
% 100	% 64	% 20	% 16	النسبة%	

المصدر : أعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلا الجدول رقم (31) نعبر عن العلاقة بين القيام بتفويض السلطة من قبل والأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمروسيك ، حيث نجد أن ما يمثل 36 مبحوث وبنسبة 72% أكدوا قيامهم بتفويض السلطة من قبل ، وما نسبته 28% ما يعادل 14 مبحوث أكدوا عكس ذلك ، أما فيما يخص الأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمروسيك نجد أن الإتجاه العام يتجه إلى التخفيف من عبء العمل وهو ما عبرت عنه نسبة 64% وهو ما يعادل 32 مبحوث ، ونجد ما نسبته 20% أي ما يعادل 10 مبحوثين أقرروا أن السبب هو الثقة في المرؤوسين ، ونجد أن ما نسبته 16% ما يعادل 16 مبحوث أقرروا أن السبب هو سرعة إنجاز الأعمال .

وبالتالي ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة قاموا بتفويض السلطة من قبل وذلك ما عبرت عنه نسبة كبيرة قدرت ب 72% ، ومن أبرز الأسباب التي قد تجعلك تفوض السلطة لمروسيك هو التخفيف من عبء العمل وهو ما عبر عليه نسبة 64% ، ومنه نستنتج أنه من خلال القيام بعملية تفويض السلطة نتوصل إلى التخفيف من عبء العمل .

#### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : يعتبر واقع عملية تفويض السلطة في المديرية الولائية للضرائب إيزي واقع ضعيف .

من أجل اختبار الفرضية الأولى نرجع الى الجدول رقم (09) حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة ، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن اغلبية المبحوثين بنسبة 60% وهو ما يمثل 30 مبحوث يرون أن المديرية الولائية للضرائب إيزي تميل نحوى تطبيق عملية تفويض السلطة بدرجة كبيرة ، وعليه تم الوصول إلى عدم صدق هذه الفرضية الأولى .

- الفرضية الثانية : تؤدي عملية تفويض السلطة إلى تكوين الموظفين لتحمل المسؤولية و منه رفع الأداء لديهم .

من أجل اختبار الفرضية الثانية نرجع الى الجدول التالية : حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة ، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة 72% أي ما يمثل 36 مبحوث يؤكدون أن اداء العامل يتحسن عن طريق تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات له ، في حين نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) ان نسبة 88% أي ما يعادل 44 مبحوث يؤكدون بأن تفويض السلطة يمكن من سرعة إنجاز الأعمال ، أما من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 86% أي ما يمثل 43 مبحوث يؤكدون أن تفويض السلطة يمكن من دفع العامل إلى العمل بحدية و إتقان العمل ، في حين نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 86% ما يمثل 43 مبحوث يؤكدون أن تفويض السلطات يساهم في تحسين قدرات المفوض إليهم ويكسبهم معارف جديدة .

وبالتالي ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن عملية تفويض السلطات تساهم في تكوين الموظفين وتكسبهم معارف ومهارات جديدة لتحمل المسؤولية ومنه رفع الأداء لديهم . وعليه تم صدق الفرضية الثانية .

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل التعريف بالمديرية الولائية للضرائب إيزي ، وأهم هياكلها حسب القرار الوزاري المتعلق بتنظيم هذه المصالح والمكاتب العمومية ، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة من خلال الاستعانة برنامج SPSS و الأدوات الاحصائية ، وتم تمثيل هذه النتائج المتحصل عليها على شكل دوائر نسبية وأشكال بيانية وكان اعتمادنا على جداول برنامج SPSS ، لتحليل هذه النتائج وتفسيرها بحسب كل عبارة من عبارات الاستبيان ، وقراءة الجداول حسب المعطيات المدرجة فيه ، ليتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة المطروحة من أجل دراسة هذا الموضوع .

الخاتمة

الخاتمة :

يعد نظام التفويض بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة ، فهي ميدان لنقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة أو الشركة . وبالإضافة إلى ذلك فإن التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين ، وشحن الناحية المعنوية لديهم ، لأنه عند القيام بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين لبعض الصلاحيات ؛ فإن ذلك سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه في كثير من الأحيان ببذل قصارى جهده لإثبات الوجودية ، والكفاءة ، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه ، يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية و القيادية في المستقبل .

حيث يعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير، وذلك لأن من شأن هذا النظام أن يقلل من الأعباء ، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تقليل الضغوطات النفسية التي يشعر بها المدير، وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى ، وإتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة .

كما يوفر التفويض نوع من الإدارات التي تتصف بالقدرة على ضبط الأمور ، والسيطرة عليها ، نتيجة لتخفيف العبء عنها ، وبالتالي سيسمح لها ذلك بحصر الأمور ، والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى .

ومن خلال هذه الدراسة يتضح لنا جوانب تفويض السلطة النظرية والميدانية ، فعملية تفويض السلطة أو الصلاحيات هي من أهم الأسس الضرورية في التنظيم الإداري للمنظمة ، لأن الهيئات الإدارية تعتمد عليها لتحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتطوير مهاراتهم والإستفادة من أقصى إمكاناتهم ، وذلك من أجل

## الخاتمة

مواكبة التطورات الداخلية والخارجية للتنظيم الإداري للمنظمة وهذا راجع لكون تفويض السلطة ضروري في جميع القطاعات الادارية سواء كانت عمومية أو اقتصادية .

ومن خلال البحث في أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العمومي توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك فوائد لتفويض السلطة على الأداء سواء في القطاع العمومي أو الاقتصادي .
- واقع تنفيذ عملية تفويض السلطة في المديرية الولائية الضرائب إليزي مرتفع .
- وجود أنظمة قوية لمراقبة تفويض السلطات في المديرية الولائية الضرائب إليزي .
- خضوع المفوض إليه لرقابة المفوض على المهام المسندة إليه .
- أن أداء الموظف يتحسن بتفويض سلطات أو صلاحيات معينة له .
- يؤدي تفويض السلطات إلى زيادة فعالية اللامركزية في صنع القرار .
- أنه يمكن تفويض السلطة لتسريع الانتهاء من العمل .
- أن عملية تفويض السلطة تساعد في تحفيز العمال على تخطيط وقتهم لإنجاز مهامهم بشكل أفضل .
- أن عملية تفويض السلطة تعزز معنويات الموظف .

## الاقتراحات :

و من خلال النتائج المقترحة حظينا بمجموعة من المقترحات منها :

- إعطاء أهمية كبيرة لعملية تفويض السلطة في جميع المنظمات الإدارية .
- اعتبار عملية تفويض السلطة بأنها ليست تنازل عن المسؤولية بقدر ماهي تحمل للمسؤولية .
- إشراك جميع العمال ذو الكفاءة في عملية اتخاذ القرار .

- تدريب العمال على كيفية التعامل مع المسؤوليات و الصلاحيات المفوضة لهم .
- حس العمال على عدم الخوف من عملية تفويض السلطة .
- التركيز على الفئة ذات الكفاءة العلمية و المهنية في عملية تفويض السلطة .
- القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

- الكتب :

- 1) إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة ال IMRAD، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، الطبعة الرابعة 1998-2015 .
- 2) تهازي محمد العمودي، تفويض السلطة، محاضرات، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعته الملك عبد العزيز بجمده، المملكة العربية السعودية 2017 .
- 3) عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، اختيارك الأول للإدارة أفضل، بدون دار النشر، الطبعة الخامسة، سنة 2008 .
- 4) محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الاولى سنة 2008 .

- الرسائل الجامعية :

- 1) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012 .
- 2) بوفالطة محمد سيف الدين، اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة - اقتصاد ومناجنت، فرع إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2008/2009 .

- (3) حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية- دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011-2012 .
- (4) خليفي محمد، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، تخصص القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2007-2008 .
- (5) ريم بنت عمر الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة المالك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013 .
- (6) لحنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2014، 2-2015 .
- (7) محمد بن موسى، اثر تفويض السلطة على فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013 .
- (8) ممدوح سودي منوخ الظفيري، إثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت-دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012-2013 .

- 9) بوعناني فاطمة الزهراء، احسان الهام اكرم، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين للإناث/2 بمغنية، مذكرة ماستر في نظام ل.م.د، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، ملحقه مغنية، 2015-2016 .
- 10) زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين-دراسة حالة المركز التجاري أنو عين الدفلى، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015 .
- 11) فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، 2016-2017
- 12) فرسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، جوان 2015 .
- 13) موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية تاشطة زواقعة 2007-2015، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2015 .
- 14) نادية كاهية، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي إداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-  
2018 .

- المجلات و الدوريات و المقالات :

- 1) دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة وأثرها على فاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، الطبعة الاولى، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015 .
- 2) السعود راتب سلامة، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد 22، العدد3، سنة 2014 .
- 3) العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 10، سنة 2012 .
- 4) علا ميمي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ديوان الموظفين العام، رام الله، شبلي سويطي، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين المجلد 22، العدد 01 سنة 2019
- 5) كاظم خضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص الاداري، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية المجلد 08، العدد2، العراق، 2018 .
- 6) ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي-دراسة للآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المنطقة الوسطى، الكوفة، العدد 82، سنة 2010 .

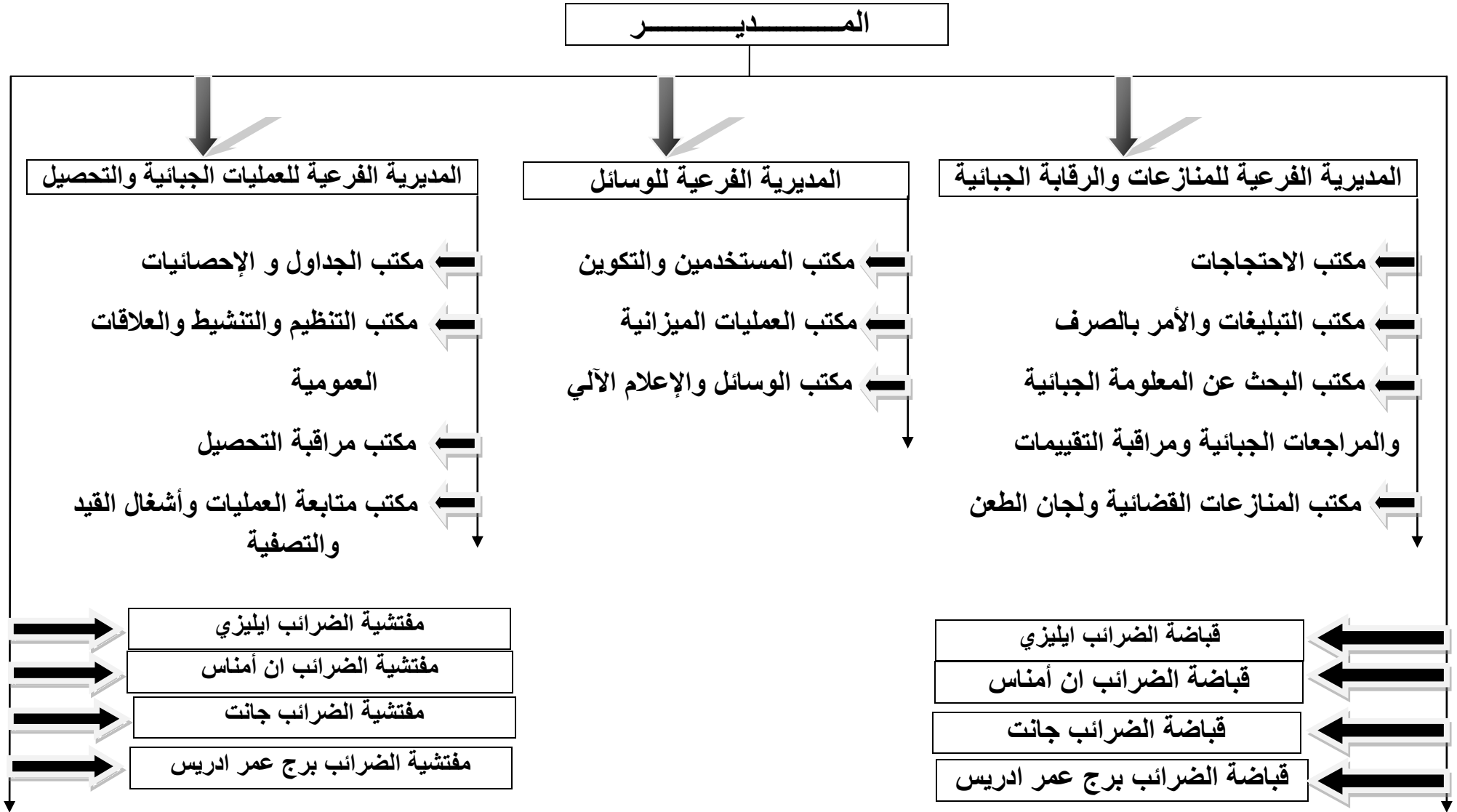
7) إحسان عبد الهادي النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها إشكالية المعنى والدلالة، المؤتمر العلمي الدولي

الأول، إرضاء الناس هو مصدر شرعية الحكومات، قسم العلوم السياسية، كلية القانون والسياسة،

جامعة السليمانية، ماي 2017، pp:63-83 .

الملاحق

التنظيم الهيكلي للمديرية الولائية للضرائب ايليزي



## المركز الجامعي إيزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

السادة و السيدات إيطارات و موظفو المؤسسة : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات القطاع العمومي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي، نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

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

تحت إشراف الدكتور : سعيادات النجمي

من إعداد الطالب : قرزو محمد

### المعلومات المتعلقة بالموظف

		أنثى	ذكر	الجنس
من 51 سنة فما فوق	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 01 إلى 30 سنة	العمر
	جامعي	ثانوي	متوسط أو اقل	مستوى التعليم
من 21 سنة فما فوق	من 11 إلى 20 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	من 01 إلى 05 سنوات	الخبرة
عون معاينة	مفتش	مفتش رئيسي	رئيس مصلحة	الوظيفة

## المحور الأول : بيانات حول تفويض السلطة

1 - هل تولي منطمتك اهتماما لعملية تفويض السلطة ؟

نعم  لا

2 - برأيكم ما هو الميل إلى تنفيذ عملية تفويض الصلاحيات داخل منطمتك ؟

بدرجة كبيرة  متوسط  ضعيفة

3 - هل هناك أنظمة قوية لمراقبة تفويض السلطات داخل منطمتك ؟

نعم  لا

4 - هل سبق لك أن فوضت السلطة ؟

نعم  لا

5 - ما هي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطات إلى مرؤوسيك ؟

- التخفيف من عبء العمل

- الثقة في المرؤوسين

- لسرعة إنجاز الأعمال

6 - في رأيك ، ما هي الأسباب التي قد تدفعك إلى الامتناع عن تفويض السلطات إلى مرؤوسيك ؟

- الخوف من الظهور بالضعف

- ضعف ثقتك في مرؤوسيك

- عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين

7- هل يؤكد تفويض السلطة انسحاب الرؤساء من ممارسة سلطاتهم ومسؤولياتهم ؟

نعم  لا  أحيانا

8 - هل تراعي في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارات الادارية لدى الموظفين المفوض إليهم ؟

نعم  لا

9 - هل تحدد السلطات المفوضة للمرؤوسين؟

نعم  لا

10 - كيف تتصرف في حالة حدوث مشكلة أثناء تفويض الصلاحيات؟

- تتدخل لمساعدتهم
- لا تتدخل
- تتركهم يخلونها بأنفسهم

11 - هل يملك المفوض إليه كافة الصلاحيات والسلطات لتنفيذ المهام المسندة إليه؟

نعم  لا

12 - يخضع المفوض إليه لرقابة المفوض على المهام المسندة إليه؟

نعم  لا

### المحور الثاني: بيانات حول تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي

13 - هل لدى منطمتك نظام لتقييم أداء أعضائها؟

نعم  لا

14 - هل تهتم منطمتك بتنفيذ هذا النظام؟

نعم  لا

15 - برأيكم هل يؤثر تفويض الصلاحيات على أداء العاملين داخل منطمتك؟

نعم  لا  أحيانا

16 - هل تعتقد أن أداء الموظف يتحسن بتفويض سلطات أو صلاحيات معينة له؟

نعم  لا  أحيانا

17 - هل يؤدي تفويض السلطات إلى زيادة فعالية اللامركزية في صنع القرار؟

نعم  لا

18 - هل من الممكن تفويض السلطة لتسريع الانتهاء من العمل؟

نعم  لا

19 - هل يمكن تفويض السلطة دفع الموظف للعمل بجدية وإتقان العمل؟

نعم  لا

20- هل يساهم تفويض السلطات في تحسين قدرات المفوض إليه واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة؟

نعم  لا

21 - هل يمكننا القول أن تفويض عملية السلطة يساعد في تحفيز العمال على تخطيط وقتهم لإنجاز مهامهم

بشكل أفضل؟

نعم  لا

22 - برأيكم ، هل تفويض السلطات يعزز معنويات الموظف؟

نعم  لا

ونشكركم جزيلًا الشكر على تعاونكم