



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -



معهد العلوم القانونية و الإدارية

قسم العلوم السياسية

أثر التفويض الإداري على أداء  
الموظفين في الإدارة المحلية  
" دراسة حالة لبلدية تيسمسيلت".

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص الإدارة المحلية

إشراف الأستاذ:

- قوق علي.

من إعداد الطالب:

- عطيل محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	زيتوني محمد	الدكتور
مناقشا	بوضياف ياسين	الدكتور
مشرفا	قوق علي	الاستاذ

السنة الجامعية 1440 هـ - 2019/2018

# شكر و عرفان

أحمد الله وأشكره على توفيقه لي في اتمام هذه المذكرة المتواضعة ، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرف على هذه المذكرة الاستاذ المؤطر " قوق علي " على بذله للمجهودات الكبيرة .

والى كافة أساتذة العلوم السياسية الذين لم يبخلوا علي بشيء دون أن أنسى جميع الزملاء والزميلات تخصص الإدارة المحلية دفعة 2019/2018 بكلية الحقوق والعلوم السياسية المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيات.

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توافيهما حقهما

إلى الوالدين الكريمين

حفظها الله

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله

إلى جميع طلبة العلوم السياسية تخصص الإدارة المحلية السنة الثانية ماستر

دفعة 2018-2019 .

عطيل محمد

من خلال هذه الدراسة تعرفنا على دور التفويض الإداري في الرفع من أداء الموظفين في المجالس الشعبية البلدية وذلك في سياق تنظيمي يتغير بتغير أنماط التسيير، إذ يسمح بإشراك الموظفين في صنع القرارات كما أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع صلاحيات الموظف في البلدية يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى، ضف إلى أن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

و يساهم التفويض الإداري في تحقيق الرضا لدى المرؤوسين في الإدارة المحلية ويزيد من إقبالهم على العمل

و يزيدهم الثقة بالنفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصائبة، فالمهام المفوضة تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية و البحث عن حلول لها.

الكلمات المفتاحية: التفويض الإداري، الإدارة المحلية، تفويض الاختصاص، تفويض التوقيع، الرئيس الإداري، المرؤوس، المجالس الشعبية البلدية.

## Abstract :

In this study, we learned about the role of administrative authority in raising the performance of employees in the People's Municipal Councils in an organizational context that changes according to the patterns of management. It allows the involvement of employees in decision-making. The approval of delegated functions and powers with the powers of the employee in the municipality leads to increased delegation More responsibilities and fewer powers for lower organizational levels, adding that the mandate gives the employee an appropriate opportunity to acquire skills and to highlight capabilities in making better use of available resources.

The administrative authority contributes to the satisfaction of the subordinates in the local administration and increases their demand for work and increases their self-

confidence. The efficiency of the job position contributes to the speed of decision making

The delegated tasks contribute to increasing the ability of staff to diagnose daily problems and seek solutions to them.

**Keywords:**

**Administrative authority, local administration, delegation of authority, delegation of signature, administrative head, subordinate, municipal people's councils.**

الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

المقدمة

02.....	الفصل الأول : الاطار العام للتفويض الاداري.....
03.....	المبحث الأول : مفهوم التفويض الإداري .....
03.....	المطلب الأول : تعريف التفويض الإداري.....
05.....	المطلب الثاني : أنواع التفويض الإداري.....
13.....	المبحث الثاني: مزايا و معوقات التفويض الإداري.....
13 .....	المطلب الأول : مزايا التفويض الإداري.....
14.....	المطلب الثاني : معوقات التفويض الإداري.....
20.....	خلاصة الفصل الأول.....
22 .....	الفصل الثاني: التفويض الاداري في المجالس المحلية كآلية للنهوض بأداء الموظفين.....
23.....	المبحث الأول: التفويض الاداري في المجالس الشعبية البلدية.....
23.....	المطلب الأول : تفويضات رئيس المجلس الشعبي البلدي.....
30.....	المطلب الثاني: شروط و إجراءات التفويض الإداري.....
33.....	المبحث الثاني: تحسين مردودية الموظفين في المجالس المحلية من خلال التفويض الاداري.....
33.....	المطلب الأول: توزيع المهام و تحمل المسؤولية.....
36.....	المطلب الثاني : معالجة الظروف الطارئة التي تواجه نشاط إدارة البلدية.....

38.....	خلاصة الفصل الثاني.....
40 .....	الفصل الثالث: دراسة حالة أثر التفويض الإداري على بلدية تيسمسيلت.....
41.....	المبحث الأول: نبذة عن بلدية تيسمسيلت.....
41.....	المطلب الأول : تعريف بلدية تيسمسيلت.....
42.....	المطلب الثاني: مهام مصالح بلدية تيسمسيلت.....
48.....	المبحث الثاني: واقع التفويض الاداري في المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيسمسيلت و آثاره.....
48.....	المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة.....
62.....	المطلب الثاني : نتائج الدراسة.....
63.....	خلاصة الفصل التطبيقي.....
65.....	الخاتمة.....
68.....	قائمة الملاحق.....
77.....	قائمة المراجع.....
81.....	الفهرس.....

بالنظر لتطور العلوم و ما نتج عنها من آثار على مجالات التنمية المختلفة و التنمية الإدارية على وجه الخصوص و بالإضافة إلى التغيرات التي تواجه المجتمعات اليوم و التي انعكست على الجانب التنظيمي باختلاف وظائفه بالإيجاب و السلب، ظهرت حتمية الاهتمام بالإدارة في العملية التنظيمية و ضرورة تطوير مقاصدها بما يلائم التغيرات الحديثة في الإدارة حتى تقوم بوظيفتها بفعالية أكبر .

و يعتبر أسلوب التفويض الإداري أهم الأساليب التي فرضها العصر الحديث لممارسة الوظيفة الإدارية في الدول الحديثة، نتيجة للتطور المستمر في جميع أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، و لكن ينبغي الإشارة إلى أن هذا الأسلوب في العمل الإداري ليس بالحديث، بل تعود جذوره التاريخية إلى القدم، إذ أنه لم يظهر دفعة واحدة، و إنما يعد نتاج تطور اجتماعي و الذي سببه التطور الدائم في ممارسة العمل الإداري.

و أصل فكرة التفويض الإداري تعود للرومان، و بعدها تم بلورتها في القانون المدني الفرنسي القديم، حيث كانت تشير إلى نفس المعنى الذي أقره القانون الروماني حين استخدم العلاقة الرابطة بين الأفراد كالعقود المسماة، كما تناول فكرة التفويض الإداري فقهاء القانون في فرنسا، و أعطوا لها مفهوما واسعا، وجعلوها حدا سواء مع الوكالة التي تعبر عن تكليف شخص نيابة عن شخص آخر بتصرف قانوني .

فكان التفويض الإداري هو الحل الأمثل لتدبير و تنظيم الشؤون الإدارية المهمة و أولوية ، و أصبح نقيضا لمصطلح المركزية و مقوماتها، و التي ساهمت في كبح الطاقات الإبداعية، و وأد المبادرات الفردية للعاملين و الموظفين، فمنح الثقة و تفويض الصلاحيات و توزيع المهام و المسؤوليات بشكل منظم و فعال على العاملين يعد من الأمور الأساسية لضبط الهيكل الإداري و تنظيمه، تنفيذًا لمختلف الأعمال الوظيفية على نحو أكثر دقة و فعالية.



## I- أسباب اختيار الموضوع:

- من أسباب إختيار الموضوع نجد :

✓ الأسباب الذاتية: و من الأسباب الذاتية لاختيار موضوع التفويض الإداري هو ميلنا للمواضيع

المتعلقة بتحسين و تطوير النشاط الإداري، و الأساليب الكفيلة بتحقيق ذلك.

✓ الأسباب الموضوعية: حيث أن الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع و خصوصا في الإدارة

المحلية قليلة جدا.

## II- أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة فتتمثل فيما يلي:

1- يعتبر موضوع التفويض الإداري شريانا أساسيا و عسبا حيا للنشاط الاداري، خصوصا مع التطور

السرير و المرن للقانون الإداري في الإدارة المحلية على وجه الخصوص.

2- باعتباره حافزا للموظفين الذي يعهد إليهم، فهو يعتبر تكليفا بالمسؤولية من جهة، و زيادة لنجاعة

الإدارة المحلية من جهة أخرى، كما أنه يشير إلى حجم الثقة التي يضعها المسؤولون المحليون في مرؤوسيههم.

## III- الدراسات السابقة:

و من الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع التفويض الإداري نذكر ما يلي:

1- التفويض كأسلوب من أساليب التسيير الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم

الحقوق بكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة ابن خلدون تيارت، للسنة الجامعية 2013- 2014

للطالبة عبدو هاجر، فكانت إشكالية الدراسة تحديد الإطار القانوني و التنظيمي للتفويض الإداري.

وخلصت الطالبة إلى عدة نتائج من بينها:

-أن المشرع الجزائري لم يبد أهمية خاصة لأسلوب التفويض.

- لا يمكن الاستغناء عن أسلوب التفويض الإداري لأنه يساهم في تحقيق في فعالية واستمرارية العمل الإداري.

إلا أن هذه الدراسة ركزت على أسلوب التفويض الإداري من زاوية الانتظام المطرد للإدارة دون الإهتمام بالأثر الذي يتركه على أداء الموظفين.

2- مذكرة مكاملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري بكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، للسنة الجامعية 2015-2016 ، من إعداد الطالبة توكي سعيدة، و التي طرحت إشكالية مدى توفيق المشرع الجزائري في تنظيم التفويض الإداري، فخلصت الباحثة إلى عدة نتائج من بينها:

-أن التفويض الإداري يزيد من درجة الفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة.

-يزيد التفويض الإداري في الإعتماد على النفس في إنجاز العمل .

-يحسن التفويض الإداري من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين .

كما سلطت هذه الدراسة الضوء على الجانب الإيجابي للتفويض الإداري على الموظفين دون الاشارة لآثاره كاملة.

3- مذكرة مكاملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري بكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، للسنة الجامعية 2017-2018 ، من إعداد الطالب الصديقي محمد، و الذي طرح إشكالية مدى توفيق المشرع الجزائري في العمل بأحكام التفويض الإداري في التنظيم الإداري، فخلص الطالب إلى عدة نتائج من بينها:

-أن العمل بالتفويض الإداري كوسيلة قانونية ضرورية له أهمية في تذليل الصعوبات و العقبات التي تواجه

التطور الإداري.

-نظام التفويض الإداري يقضي على الروتين و البطء في الإجراءات الإدارية التي تعيق تقدم الإدارة و تحديثها .

-التفويض الإداري يؤدي إلى التكفل بأعباء الأفراد و تقديم الخدمة العمومية بشكل سريع و بكفاءة و فعالية عالية.

و بذلك اهتمت هذه الدراسة بالجانب القانوني البحت للتفويض الإداري دون مراعاة آثاره على الجانب النفسي للموظفين.

#### IV- إشكالية الدراسة:

و عليه، فإن موضوع التفويض الإداري يثير عدة تساؤلات من حيث تحديد مفهومه القانوني و كيفية تمييزه عن غيره من الأنظمة القانونية ، و منه نطرح الإشكالية التالية: ما هو أثر التفويض الإداري على أداء موظفي الإدارة المحلية ؟، و تتفرع عن هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

- ما هي الأسس و الأحكام التي يخضع لها التفويض الإداري؟
- ما هو تأثير التفويض الإداري في تحسين أداء الموظفين في الإدارة المحلية -بلدية تيسمسيلت نموذجاً-؟.

#### V- فرضيات الدراسة:

و تكون فرضيات الدراسة كالتالي:

- أ- الفرضية الرئيسة: يؤثر التفويض الإداري على أداء موظفي إدارة بلدية تيسمسيلت سلبا و إيجابا.
- ب-الفرضية الأولى: يوجد دور للتفويض الإداري من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني على تحسين و تطوير أداء موظفي إدارة البلدية.
- ج- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد دور للتفويض الإداري من خلال التركيز على التدريب في تطوير الاداء داخل الإدارة البلدية.
- د- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد دور للتفويض الإداري من خلال الاهتمام بالقيادة على تطوير أداء إدارة البلدية.

## VI - مجال الدراسة:

أما مجال الدراسة فكان كما يلي:

أ- المجال البشري: و يتمثل في موظفي الإدارة البلدية لبلدية تيسمسيلت.

ب- المجال المكاني: المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيسمسيلت .

ج- المجال الزماني: سنة 2019.

## VII - مناهج الدراسة:

كما اعتمدت الدراسة على المناهج التالية:

### 1- منهج دراسة حالة:

و ذلك بغرض جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع التفويض الإداري، و الحالة التي شملتها

الدراسة هي التعرف على واقع التفويض الإداري في الأنشطة الإدارية للمجالس الشعبية البلدية.

### 2- المنهج الإحصائي:

وظف هذا المنهج بهدف تحليل المعطيات الكمية و التي تثري هذه الدراسة من خلال تحليل الجداول

و البيانات المتعلقة بدرجة تأثير التفويض الإداري على أداء موظفي الإدارة البلدية.

## VIII - صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة بعض الصعوبات يمكن تلخيصها في قلة المراجع والدراسات الاكاديمية المتعلقة بآثار

التفويض الإداري و خصوصا تلك الواردة في الفصل الثاني من الدراسة، وفي محاولة تخطي هذه الصعوبات

تم الاعتماد على بعض المقالات والدراسات .

## IX- تقسيم الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بتقسيم الخطة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول و المعنون بالإطار العام للتفويض الإداري، إذ سنخصص المبحث الأول منه لمفهوم التفويض الإداري، فيما سنتعرض في المبحث الثاني لمبررات و مزايا التفويض الإداري، أما الفصل الثاني فيتناول التفويض الإداري في المجالس المنتخبة المحلية كآلية للنهوض بأداء الموظفين، حيث سنتطرق في المبحث الأول منه إلى التفويض الإداري في المجالس المنتخبة المحلية، أما المبحث الثاني سنخصصه لتحسين مردودية الموظفين في المجالس المحلية من خلال التفويض الإداري، أما الفصل الثالث فهو دراسة حالة عن واقع التفويض الإداري في بلدية تيسمسيلت نموذجاً.

## الفصل الأول: الاطار العام للتفويض الاداري.

من بين أهم مبادئ التنظيم الإداري ومكوناته هو التفويض الإداري كعملية مرتبطة تقريبا بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجري داخل المنظمة، فالتفويض يعتبر أسلوبا من الأساليب الحديثة التي تعمل على دعم عملية مشاركة الموظفين المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم وتحفيزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة البلدية، وبالتالي ينال هؤلاء الموظفون كفاءة في اتخاذ القرارات المستمدة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي يتخبط فيها التنظيم الإداري داخل البلدية، مما يخفف على المرؤوسين أعباء وتراكمات العمل الكثيرة و يتيح لهم الفرصة للاهتمام بقضايا أكثر أهمية.

و عليه تناولت في هذا الفصل مبحثين كل مبحث اندرج تحته ثلاث مطلبين بحيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم التفويض الإداري، أما في المبحث الثاني فتناولت مزايا و معوقات التفويض الإداري.

## المبحث الأول: مفهوم التفويض الإداري

يعتبر التفويض وسيلة قانونية يتم بواسطتها نقل الاختصاص للغير، للتخفيف من أعباء الرئيس الإداري واختصاصاته بغرض تحقيق أهداف معينة، بحيث يعد مسلكا للخروج من التعقيدات الإدارية، لأنه يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة وحسن سير المرافق العامة، والسرعة في تسوية الأعمال الإدارية.

وعلى هذا الأساس يتشابه التفويض الإداري مع العديد من الأنظمة القانونية في بعض الأحكام القانونية إلا أن هناك اختلافات بينه وبين الأنظمة من حيث طبيعتها القانونية والأسس التي تقوم عليها. وباعتبار أن التفويض عملية إدارية معقدة وصعبة، فإنها تحتاج لكثرت من الدراسات لتحديد شروط ممارستها، بحيث تتطلب مجموعة من الشروط القانونية الواجب توافرها في النص القانوني الخاص بعملية التفويض.

وبالتالي نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول نخصه لتعريف التفويض الإداري والمطلب الثاني لتمييزه عن غيره من الأنظمة المشابهة له والمطلب الثالث نتعرض فيه لشروط التفويض الإداري.

## المطلب الأول: تعريف التفويض الإداري

يعتبر التفويض عملية إدارية استثنائية عن الممارسة الشخصية للاختصاص، وأسلوبا لتحقيق عدم التركيز الإداري، لذا تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بالتفويض، واختلفت الرؤى حوله من طرف الباحثين، بحيث عرفه كل من فقهاء الإدارة العامة والقانون الإداري ومن خلال هذا المطلب نتعرض في الفرع الأول منه إلى التعريف اللغوي للتفويض الإداري، فيما نخصص الفرع الثاني لتعريفه الاصطلاحي.<sup>1</sup>

1- شروق أسامة عواد حجاب، النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص 30.

## الفرع الأول: التعريف اللغوي

لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر تفويضا رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضا، كما قيل (فوض) إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه.<sup>1</sup>

(و فواضه) في الأمر بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية وقرار فيه والفوضى تفرق الأمر واضطرابه، ويقال قوم (فوضى) ليس لهم رئيس و(المفاوضة) تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق.<sup>2</sup>

لفظ التفويض من فوض تفويضا إليه الأمر و صيره إليه وجعله الحاكم فيه، المفوض هو من فوضت إليه إدارة أعمال، فاوض مفاوضة في الأمر أي شاركه فيه أو جراه وذاكره وحادثه فيه و تفاوض القوم في كذا فاوض بعضهم بعضا، يقال قوم فوضى أي متساوون لا رئيس لهم وأمرهم فوضى بينهم، المفاوضة يقال شركة مفاوضة وشركة مفاوضة أي الشركاء فيها متساوون مالا وتصرفا ودينا.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي.

ويعرف التفويض الإداري اصطلاحا على أنه: "مكانية أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته أو

واجباته التي يستمدتها من القانون لأحد العاملين المرؤوسين من المستويات الإدارية له في الدرجة.<sup>4</sup>

وتفويض السلطة بمعنى آخر عبارة عن عملية السماح الاختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولا عما قام به من أعمال، وتعتبر عملية التفويض من العمليات

1- شروق أسامة عواد حجاب، مرجع سابق، ص 30.

2- شروق أسامة عواد حجاب، المرجع نفسه، ص 31.

3- المنجد في اللغة والإعلام، ط 34، دار المشرق، بيروت، 1994، ص 99.

4- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 353.



الأساسية في التنظيم، حيث لا يمكن تصور تركيز السلطات كلها عند قمة التنظيم، أو تركيزها في مركز واحد لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

أما الدكتور سليمان الطماوي عرفه على أن: "إجراء يعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص نقل جانبا أو بعضا من اختصاصاته، سواء في مسألة معينة أو في نوع من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى".<sup>2</sup>

و يقصد بالتفويض الإداري أن يعهد الرئيس الإداري مستندا في ذلك إلى نص قانوني بجانب من اختصاصه إلى مرؤوسه يمارسه تحت رقابته مع عدم تخليه عن هذه الاختصاصات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : أنواع التفويض الإداري

تعددت أشكال التفويض الإداري وأنواعه في القانون الإداري حيث تنقسم إلى عدة أقسام من حيث الشكل، والموضوع والمصدر والحجم سنعرضها فيما يلي:

#### الفرع الأول: تقسيم التفويض الإداري من حيث الشكل

ينقسم التفويض الإداري إلى قسمين التفويض الإداري المكتوب والشفوي والتفويض الإداري الصريح والضمني وهذا ما سنوضحه:

#### أولاً: التفويض الإداري المكتوب والشفوي.

##### 1-التفويض الإداري المكتوب:

إن التفويض المكتوب هو الذي يدون محتواه في وثيقة لأنه يعد فردا إداريا، ومن بين أركانه الشكل الذي يلعب دوار هاماً وحيوياً في حماية المصلحة العامة ويجسد إدارة السلطة الإدارية الباطنة ويعتبر الشكل جوهرياً إذا اشترطه النص الأذن بالتفويض فالكتابة لا يقصد بها الصياغة القانونية أو الفنية.<sup>4</sup>

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

2- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ج1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977، ص97.

3- رفعت عيد سيد، مبادئ القانون الإداري، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص213.

4- عمار عوابدي، النظرية العامة للمنازعات الإدارية، ج2، ط2، الجزائر، 3002، ص905.

لصحة التفويض الإداري المكتوب ينبغي أن يكون هنالك تفويض في الاختصاص و أن يتم هذا التفويض في الشكل الذي حدده النص الأذن بالتفويض وذلك في صورة قرار إداري مكتوب يصدره الأصيل ويخضع للقواعد العامة التي تخضع لها القرارات الإدارية ويحدد فيها الأصيل اسم المفوض إليه والاختصاصات المفوضة ومدة التفويض.<sup>1</sup>

## 2- التفويض الإداري الشفوي:

هو التفويض في الاختصاص شفاهاة وخروجا على مبدأ الكتابة وذلك عن طريق الهاتف أو التلغراف وفي المسائل البسيطة والعاجلة التي لا تحمل كتابة قرار التفويض وذلك على الرغم من صعوبة إثبات هذا التفويض ورفض بعض المرؤوسين له.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا: هو التفويض غير المكتوب، أي الذي لم يفرغ محتواه في وثيقة مكتوبة والأصل أنه لا يعتد بالتفويض الشفوي لأن التفويض يكون بموجب قرار مكتوب يتطلب شكليات جوهرية من أجل صحته.<sup>3</sup>

ثانيا: التفويض الإداري الصريح والضميني.

## 1- التفويض الإداري الصريح:

يعرف التفويض الإداري الصريح (expresse) بأنه هو الذي يصدر في لفظ صريح وتكون نية الأصيل من ذلك تفويض اختصاص أو اختصاصات محددة لا تحمل التأويل ولا يكتنفها غموض أو لبس ويستخدم من أجل ذلك ألفاظ تدل على إمكان التفويض مثل يفوض أو يعهد أو ينيب.<sup>4</sup>

1-عيد قريطم، *التفويض في الاختصاصات الإدارية*، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 1102، ص79.

2- رفعت عيد سيد، *مبادئ القانون الإداري*، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص213.

3- تشوار جيلالي، *النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير*، غير منشور، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية الحقوق،

تلمسان، 2007-2008، ص01.

4- عيد قريطم، مرجع سابق، ص551.

ويكون التفويض الإداري صريحا أيضا عندما يتم إعلام كافة العاملين بالتنظيم من خلال الإعلان عن ذلك.<sup>1</sup>

## 2- التفويض الإداري الضمني:

يكون التفويض الإداري ضمنيا إذا ظهرت إرادة المفوض حسب العدة أو العرف الجاري أو بمقتضى موافقته الضمنية على تصرفات المفوض إليه، كأن يصدر قرار بالتفويض من سلطة معينة على شخص فإذا توفي المفوض أو ترك وظيفته لأي سبب من الأسباب فإن ذلك لا يؤدي إلى انقضاء هذا التفويض، حيث إذا صممت السلطة المختصة الجديدة ولم تلغ التفويض فإن ذلك يعد بمثابة قرار ضمني.<sup>2</sup>

ويكون التفويض الإداري ضمنيا أيضا عندما يتم دون الإعلان عنه بصورة رسمية.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: تقسيم التفويض الإداري من حيث الموضوع.

يميز الفقه الإداري بين نوعين من التفويض، تفويض السلطة أو الاختصاص وتفويض التوقيع.

### 1- تفويض الاختصاص:

ويقصد به نقل وتحويل جزء أو بعض من اختصاص شخص أو سلطة إلى سلطة إدارية أخرى.<sup>4</sup>

### 2- تفويض التوقيع:

ويتمثل التفويض بالتوقيع في تحويل المفوض إليه توقيع قرارات باسم ومكان الإداري الأصيل، فالتفويض السلطات له نتائج أكثر أهمية من تلك الناتجة عن تفويض الإمضاء فإنه لا يمكن أن يمارس إلا بتوافر أربعة شروط هي:<sup>5</sup>

- يجب أن يكون منصوبا عليه في نص قانوني، سواء كان تشريعا أو تنظيميا.

1- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص78.

2- عيد قريطم، التفويض في الاختصاصات الادارية، مرجع سابق، ص156.

3- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، المرجع السابق، ص78.

4- عمار بوضياف، القرار الإداري- دراسة تشريعية فقهية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 117 .

5- لحسين بن شيخ آث ملويا، دروس في المنازعات الإدارية، وسائل المشروعية، ط4، دار هومة، الجزائر، 2009، ص83

- يجب أن لا يكون التفويض محظورا بصراحة أو ضمانا من طرف نص قانوني متعلق بالمادة التي يتدخل فيها.
- يجب أن لا يكون جزئيا فالمفوض يجب أن لا ينقل إلى الآخرين إلا جزء فقط من اختصاصاته كما توضح ذلك مختلف القوانين.
- يجب أن يكون قرار التفويض منشورا بصفة منتظمة في الجريدة الرسمية أو أية وسيلة أخرى مما يعني أنه قرار مكتوب وهذا شيء بديهي باعتبار أن قرارات التفويض ذات طابع تنظيمي ونتيجة لذلك لا تكون سارية المفعول إلا بعد نشره.

الفرع الثالث: أنواع التفويض الإداري من حيث المصدر.

أولاً- التفويض الإداري المباشر و الغير مباشر

وينقسم التفويض الإداري من حيث المصدر أو الأداة إلى عدة أنواع وهو كالتالي:

#### 1- التفويض المباشر:

التفويض الإداري المباشر هو التفويض الذي يقوم بموجبه الأصيل بتفويض بعض اختصاصاته إلى من يليه مباشرة في السلم الإداري في نفس الوظيفة الإدارية كأن يقوم الوزير بتفويض أحد معاونيه.<sup>1</sup> ويكون التفويض الإداري مباشر أيضا عندما يكون بين المفوض والمفوض إليه مباشرة.<sup>2</sup>

#### 2- التفويض غير مباشر:

التفويض الإداري غير المباشر هو الذي يصدر عن الأصيل نفسه استنادا إلى القانون أو التعليمات وهنا تتجلى إرادة الأصيل فهو الذي يفوض وفقا لمتطلبات العمل وظروفه.<sup>3</sup>

1

1- عيد قريطم، التفويض في الاختصاصات الادارية، مرجع سابق، ص149.

2-موسى اللوزي، التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص78.

3-فريجة حسين، شرح القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص124.

أيضا التفويض الإداري غير المباشر هو ذلك التفويض الذي يتم من سلطة إلى سلطة أخرى لا تتبعها مباشرة كتفويض الوزير لرؤساء المصالح أو مديري الفرع ببعض سلطاته كما هو الحال في قانون التفويض الحالي في مصر رقم 2 لسنة 1967 وكذلك في فرنسا بموجب مرسوم عام 1964 حيث تجري تفويضات المحافظين إلى رؤساء المرافق المدينة للدولة في المحافظات و إلى مرؤوسيه من مديري الإدارات.<sup>1</sup>

ثانيا: -التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي.

### 1- التفويض الاختياري:

المقصود به هو ذلك النوع من أنواع التفويض الذي يكون فيه الأصيل حرا من أن يفوض جزءا من اختصاصاته أو لا يفوضه وهذا هو الأصيل في التفويض.

### 2- التفويض الإلزامي:

يتحقق التفويض الإداري الإلزامي إذا كان الأصيل ملزما بإجرائه و ليس له الخيار بين أن يفوض أو لا يفوض.

ثالثا: التفويض البسيط والمركب.

### 1- التفويض البسيط:

هو الذي يصدر إلى المفوض له بعينه بدل الأصيل أي أن قرار التفويض يحدد الاختصاص الذي سيفوض به بمعنى يتطلب أمرين:<sup>2</sup>

-تحديد جزء الاختصاص الذي سيفوض به.

-تحديد المفوض إليه باسمه.

ويقصد بالتفويض البسيط أيضا هو أن يقوم الأصيل بتفويض جزء من اختصاصاته إلى مفوض إليه واحد.<sup>3</sup>

1- عيد قريظم، التفويض في الاختصاصات الادارية، مرجع سابق، ص 149.

2- فريجة حسين، شرح القانون الاداري، مرجع سابق، ص 125.

3- عيد قريظم، التفويض في الاختصاصات الادارية، مرجع سابق، ص 147.

**2- التفويض المركب:**

هو ذلك التفويض الذي يقوم به الأصيل بتفويض بعضا من اختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين ويشترط عليه أن يكون جزئيا وموجها لعدد من المرؤوسين، عليهم أن يتولوا تنفيذه بصفة مشتركة.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن التفويض البسيط أفضل من التفويض المركب لأنه يؤدي إلى سرعة الإنجاز والتنفيذ وعدم اختلاف الآراء وهذا في حالة ما إذا كان الشخص المفوض ذات كفاءة.

**الفرع الرابع: أنواع التفويض الإداري من حيث الحجم.**

ينقسم التفويض الإداري بدوره من حيث الحجم إلى التفويض الإداري الكامل و الجزئي والتفويض الإداري العام والخاص وهذا ما سنبيّنه:

**أولاً: التفويض الكامل والجزئي.****1- التفويض الكامل:**

هو أن يقوم المفوض صاحب الاختصاص الأصيل بتفويض كل اختصاصاته أو صلاحياته الممنوحة بموجب القوانين والأنظمة إلى أحد المرؤوسين.<sup>2</sup>

فالتفويض الكامل من شأنه أن يؤدي إلى تنازل الأصيل عن اختصاصاته التي حددها القانون من ناحية، وزيادة العبء على عاتق المفوض إليه الذي سيمارس اختصاصاته الأصيل الجانب الاختصاصات المفوض فيها من ناحية أخرى وهذا مما يتعارض مع الحكمة من التفويض.<sup>3</sup>

والتفويض يجب أن يكون جزئيا فالعملية الإدارية لا تشير إلى ما يعرف بالتفويض الكامل.

1- تشوار جيلالي، النظام القانوني للتفويض الاداري في الجزائر، مرجع سابق، ص48.

2- عيد قريطم، التفويض في الاختصاصات الادارية، المرجع السابق، ص161.

3- رفعت العيد السيد، مبادئ القانون الاداري، مرجع سابق، ص215.

لقد اعتبر الفقه الفرنسي القديم هذا النوع من أنواع التفويض غير جائز في معرض بيان أريه عندما يقوم العمدة بتفويض كل اختصاصاته لغيره.

ولقد اعتبر الفقه الفرنسي أن هذا الإجراء من العمدة تقديم منه لاستقالته في غير الأصول المرخص بها قانونا.

وكذلك فإن الفقه والقضاء الفرنسي الحديث يدين التفويض الكلي ويعتبر مثل هذا النوع من أنواع التفويض مخالفا للمبادئ العامة للقانون العام الفرنسي.

وكذلك فإن الفقه والقضاء المصريان لم يجيزا هذا التفويض حذا حذوهما الفقه والقضاء الإداري السوري و بشكل عام كل الدول التي أخذت بنظام التفويض في الاختصاص.<sup>1</sup>

## 2- التفويض الجزئي:

وهو التفويض الذي يتنازل فيه المفوض أو صاحب الاختصاص عن بعض اختصاصاته إلى المفوض إليه، و الأصل في التفويض أن يكون جزئيا.<sup>1</sup>

أيضا التفويض الجزئي هو التفويض الذي يحقق الأهداف المرجوة من عملية التفويض ككل والذي تطمح إليه الإدارة باعتباره عنصر منهم من عناصر تنظيم وتطوير العمل الإداري وذلك لأنه يؤدي إلى التخفيف عن الأصيل من الأعباء الملقاة عليه لكي يتفرغ للمهام القيادية والأساسية في الإدارة.<sup>2</sup>

ثانيا: التفويض العام والخاص.

## 1- التفويض العام:

يقصد بالتفويض الإداري العام هو أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس مجموعة من المهام.<sup>3</sup>

كذلك التفويض العام هو ذلك النوع من التفويض الذي لا يحدد فيه الأصيل اختصاصا معيناً يعهد به إلى المفوض إليه و إنما يعهد إليه بمجموعة معينة من الاختصاصات ترسم حدودها في قرار التفويض.

1- عيد قريظم، التفويض في الاختصاصات الادارية، مرجع سابق، ص 162- 161.

2- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 106.

3- موسى اللوزي، التنظيم الاداري و الاساليب والاستثمار، مرجع سابق، ص 78.

## 2- التفويض الخاص:

يكون التفويض الإداري خاصا عندما يعهد الرئيس للمرؤوس بمهام محددة.<sup>1</sup>

فالتفويض الخاص أيضا هو ذلك التفويض الذي يتم لمجموعة من الأفراد تكون مهمته شغل مكان إحدى المجالس أو اللجان المنحلة أو المستقلة لتصريف الأعمال الجارية حين تشكيلها لمجلس الجديد أو التفويض الذي يتم من إحدى السلطات إلى سلطة أخرى بمهمة من مهمات الحلول.<sup>2</sup>

## ثالثا: التفويض الدائم والمؤقت

## 1- التفويض الدائم:

يكون التفويض الإداري دائما عندما يستمر العمل به ولا يتوقف إلا بصدور قرار من الرئيس للعمل على إيقافه.

## 2- التفويض المؤقت:

هي كون التفويض الإداري مؤقتا نتيجة لظروف طارئة ولفترة محددة.<sup>3</sup>

للإشارة فقد اختلفت و تباينت تقسيمات أنواع التفويض الإداري حسب التنظيم الإداري المتبع في كل دولة و الأكد أن هذه التقسيمات لها تطبيقاتها في أرض الواقع إذ ينجم عنها مزايا كما أنها قد تصادف بعض المعوقات، هذا ما سنحاول بيانه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

1- موسى اللوزي، التنظيم الإداري والاساليب و الاستثمار، المرجع السابق، ص78.

2- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص106.

3- موسى اللوزي، التنظيم الإداري و الاساليب و الاستثمار، مرجع سابق، ص78.



## المبحث الثاني: مزايا و معوقات التفويض الإداري

كما ينجم عن التفويض الإداري مزايا تعود بالنفع على سير المرفق العام، فإن هنالك مجموعة من المعوقات التي تعترضه كأسلوب للعمل الإداري و في مايلي نتعرض في المطلب الأول لتعداد مزاياه ثم المطلب الثاني الذي نتطرق فيه للمعوقات التي تواجه هذا الأسلوب.

## المطلب الأول : مزايا التفويض الإداري

للتفويض - كعملية إدارية - آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز، وتتمثل هذه الآثار كما ذكرها في:<sup>1</sup>

**1. إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية:**

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبة بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية، أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وجهد يستطيع بذلها في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات، ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري.

**2. إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:**

فعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، ويكون للتفويض كعملة إدارية للقدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها.

**3. تخفيض التكاليف:**

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على الإسراع في الإنجاز، وتقلل الكثير من الاجراءات الروتينية وبالتالي فقي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور.

1- موسى اللوزي، التنظيم الإداري والأساليب والاستثمار، المرجع السابق، ص 147، 148.

**4. تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:**

إن التفويض هو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.<sup>1</sup>

**5. تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري:**

إن التفويض يعني قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الافراد إلى اشباعها عن طريق اعتراف الاخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الافراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم.

**6. تطوير العمل:**

المرؤوس أكثر قرباً من الرئيس لمواقع تنفيذ العمل مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، أو بجد أدنى منه. وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تعمل على تعطيل الإجراءات أو بطئها.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : معوقات التفويض الإداري**

إن عدم تفويض الرؤساء إلى مرؤوسيههم واستشارهم بالسلطة في ايديهم يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المناط بما على أكمل وجه، وهو ما دفع بخبراء التنمية والإصلاح الإداري إلى أن يشبثوا ضمن توصياتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيههم ليتفرغوا هم إلى التخطيط والسياسة العامة، إلا أنه توجد عقبات وصعوبات تحول دون تحقيق هذا الهدف وهو ما تناوله العديد من الكتاب في تحديد المعوقات الرئيسية لتفويض السلطة حيث أشاروا على أنها تعود إلى الآتي:

1- موسى اللوزي، التنظيم الإداري والأساليب والاستثمار، المرجع السابق، ص 147، 148.

1- موسى اللوزي، التنظيم الإداري والأساليب والاستثمار، المرجع نفسه، ص 149.

أ- معوقات تنظيمية عامة.

ب- معوقات شخصية من جانب الرئيس ( المفوض).

ج - معوقات شخصية تعود إلى المرؤوس ( المفوض إليه).

أولا معوقات تنظيمية عامة:

تظهر هذه المعوقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري، بمعنى أن التنظيم هو الذي يوجدها أو قد لا يوجدها ولذلك سميت بالمعوقات التنظيمية ومنها:

**1- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:**

أن تحديد الاختصاصات الوظيفية يستلزم إبلاغ كل موظف من الموظفين داخل المنظمة الإدارية باختصاصاته بدقة بحيث لا يرجع إلى أي موظف آخر إلا في الحالات التي تخرج من نطاق اختصاصاته.<sup>1</sup>

**2- عدم استقرار طرق العمل والاجراءات:**

ان عملية التغيير في الطرق واجراءات العمل، وكذلك كثرة التعاميم والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل، يؤدي الى اعاقاة التفويض من قبل المنظمة.<sup>2</sup>

**3- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد:**

كلما اتسع حجم المنظمة، كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الإدارة تنفيذ معظم مسؤوليات المنظمة وبالتالي استلزم ذلك تفويض السلطات من قبل الرؤساء إلى مرؤوسيه.<sup>3</sup>

**4- عدم الاستقرار الوظيفي:**

إن عدم استقرار الموظف في وظيفته وتعرضه المستمر للنقل أو الإعارة يؤدي في الغالب إلى إحجامه عن القيام بالتفويض.<sup>4</sup>

1- بشار عبد الهادي، التفويض في الإختصاص: دراسة مقارنة، عمان، دار الفرقان، 1982، ص 202.

2- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري و علم الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1971، ص 198.

3- حامد أحمد بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، الكويت، دار القلم، 1982، ص 285.

4- بشار عبد الهادي، التفويض في الإختصاص: دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 257.

## 5- المركزية الشديدة:

تسير كثير من الإدارات والمصالح على نظام مركزي شديد المركزية، وفي مثل هذا النظام يكون الرؤساء موجّهين انظارهم إلى من يعلوهم من الرؤساء والمسؤولين. وبالتالي وفي وسط هذا الجو من المركزية نجد إن الرئيس يخشى دائما تفويض سلطاته إلى من دونه، لئلا يحدث هذا ما يجلب غضب الرؤساء الأعلى منه، فهو يقبض على السلطة في يديه حتى يتحكم في الأمر وبما يرضي رؤساؤه الأعلى.<sup>1</sup>

## 6- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف:

إن عدم توافر هذه الوسائل المهمة داخل المنظمة، يؤدي إلى امتناع الرئيس عن القيام بالتفويض لعدم اشرافه ومراقبته المباشرة لحسن تنفيذ الاختصاصات المفوضة من قبله، أما إذا لم تتوفر تلك الوسائل فإنه يمتنع خاصة وأن مسؤوليته عن تنفيذ الاختصاصات لا تقوض.<sup>2</sup>

## ثانيا المعوقات الشخصية التي تعود للرئيس:

## أ- التعطش إلى السلطة:

من الأسباب الهامة في عدم رغبة الرئيس للتفويض هو تعطشه للسلطة فهو يرى في رئاسته نفوذا وسلطات يفرضها على كثير من مرؤوسيه والتعطش للسلطة بهذه الصورة يكون في الحقيقة مرضا في نفس الرئيس، ولا يمكن تقويمه بمجرد تنبيهه لذلك باللوائح أو التعليمات، ولكن برغبة الرئيس في معرفة نفسه وإدراك عيبه، كما أن المدير نظرا لاستمتاعه بممارسة سلطاته يقاوم تفويض السلطة.<sup>3</sup>

1- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص 257.

2- بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاص: دراسة مقارنة، عمان، دار الفرقان، 1982، ص 203.

3- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، المرجع السابق، ص 262.

## ب- الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يضعف النفوذ:

يرى بعض المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلى التفويض ربما يكون في بعض الأحيان ضرورة لا بد منها لتجنب الازمة.<sup>1</sup>

## ج- عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس:

إن بعض الرؤساء قد يكونوا ملمين بقواعد الإدارة، لكن ليس لديهم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل. لأنه لا يخفى أن الخبرة العملية من أهم مقومات النجاح في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تكسب الرئيس الاداري المرونة في تنفيذ اختصاصاته.<sup>2</sup>

## د- ضعف الثقة في المرؤوسين:

يتردد بعض الرؤساء في تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم بحجة أنه يفضل الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه في مختلف المسائل، وأن المرؤوسين ليست لديهم القدرة على القيام بممارسة السلطة وهو بذلك يرجع السبب إلى عدم ثقته في مرؤوسيه وخوفه من الفشل، لكن هذا يرجع في الأصل إلى عدم كفاءة المدير وعدم معرفته لما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به. فعند ثقة بعض المدراء في المرؤوسين لإنجاز مهام معينة يجعلهم يجمعون عن تفويض السلطة الى مرؤوسيهم حتى لا يقعون في خطأ يجعل المدير عرضة للمساءلة.<sup>3</sup>

## هـ- الخوف من منافسة المرؤوس:

قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة فيعمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافسة له ويخشى من تعيين هذا المرؤوس بدلا عنه.<sup>4</sup>

1- نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1991، ص 264.

2- بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاص: دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 205.

3- فياض العتري، تفويض السلطة بين القبول و الرفض، مجلة الحرس الوطني، السنة 18، 1997، ص 75.

4- صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، المرجع السابق، ص 268.

## و- عدم ممارسة التفويض من قبل:

يرجع إحجام بعض الرؤساء للتفويض بسبب أنه لم يسبق له أن فوض سلطاته من قبل طوال فترة خدمته، ولم يسبق كذلك إن فوضت إليه السلطة، فعدم ممارسته لها يجعل الرئيس لا يشعر بالفائدة الحقيقية من تطبيقها.<sup>1</sup>

## ثالثا المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس:

## 1- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه:

إن ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة تجعله يحجم عن قبول التفويض ويخشاه، بالإضافة إلى أن من أهم الأسباب وراء قيام المرؤوسين بتجنب التفويض هو خشيتهم من توجيه الانتقاد لهم على الأخطاء التي يقعون فيها.<sup>2</sup>

## 2- الاختفاء وراء القائد والاعتماد عليه:

إن كثير من المرؤوسين يرون أنه من الأيسر عليهم الرجوع لقائدهم لاتخاذ قرارا معين، ويعود السبب لأهم يخافون من الوقوع في أخطاء وبالتالي المساءلة أو أنهم يخافون من قسوة رؤسائهم وتجريحهم في حالة إخفاقهم في أي عمل.<sup>3</sup>

## 3- عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض اليه:

إن بعض المرؤوسين لم يحصلوا على الخبرة الكافية، وذلك لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم العملية. بالإضافة إلى عدم توافر الوسائل اللازمة لتنفيذ الاختصاص المفوض اليه.

1- صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، المرجع نفسه، ص 271.

2- حاري ديسلر، تفويض السلطة بين القبول و الرفض، مجلة الحرس الوطني، السنة 18، 288، ص 75.

3- بشار عبد الهادي، التفويض في الإختصاص: دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 210.

## 4- الخوف من عدم منحه السلطة الكافية:

يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية لتنفيذ الواجبات المفوضة، يؤدي ذلك إلى عجزه عن تنفيذها فيصبح عرضة للمساءلة، مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة خوفاً من الخطأ والمسؤولية.<sup>1</sup>

## 5- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية:

إن مما يدفع المفوض إليه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض فيه وعدم إعطاء هذا التنفيذ الوقت والجهد اللازمين له، وهو عدم حصوله على حوافز عند اتمامه ما فوض له، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.<sup>2</sup>

بهذا فإن تطبيقات التفويض الإداري ينتج آثار إيجابية فيما تعلق بتقسيم العبء الإداري، كما ينجر عنه بعض الآثار السلبية والتي تتمثل في مظاهر تهرب المفوض إليه من المسؤولية وعدم القابلية لزيادة بعض المهام الإدارية على كاهله.

1- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري و علم الإدارة العامة ، المرجع السابق، ص 200.

2- بشار عبد الهادي، التفويض في الإختصاص: دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 210.

## خلاصة الفصل الأول:

فرض التطور الذي صاحب الإدارة المحلية الكثير من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح الرئيس الاداري يتحمل الكثير من الأعباء الإدارية وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهرت هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى و لذلك ظهرت فكرة التفويض الإداري وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.



## الفصل الثاني: التفويض الإداري في المجالس المحلية كآلية للنهوض بأداء الموظفين.

إن التفويض يكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى أحد نوابه أو بعض من موظفي البلدية أي أنه تفويض إلى أسفل ، على أن التفويض يمكن أيضا أن يكون إلى موظف إداري في مستوى مماثل لمستوى الرئيس الذي يفوض فالتفويض من ناحية أخرى لا يعنى التنازل أو التخلي عن الاختصاص في ممارسة المهام بل يحتفظ الرئيس المفوض بالحق في ممارسة العمل الذي كان محلا للتفويض، ويتمتع بحق متابعة أعمال المرؤوس المفوض ومراقبتها ، ويظل مسئولا عن هذا الاختصاص أمام الهيئات الأخرى ويجوز له في أي وقت سحب التفويض أو إنهاؤه أو تعديله.

والتفويض بذلك أسلوب لتوزيع السلطة الإدارية وتقليل التركيز الإداري ، و في هذا الفصل سأحاول تبيان عناصر التفويض الإداري داخل المجالس الشعبية البلدية مع تحديد الشروط و الإجراءات الواجب إتباعها في ذلك، ضف إلى ذلك التعرف على دور التفويض الإداري للنهوض بأداء الموظفين داخل المجالس الشعبية البلدية.

## المبحث الأول: التفويض الإداري في المجالس الشعبية البلدية.

من خلال هذا المبحث نتطرق لواقع حال التفويض الإداري داخل المجالس الشعبية البلدية، ففي المطلب الأول نتعرض لتفويضات رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعتباره أعلى سلطة في إدارة البلدية ثم نتناول في المطلب الثاني الشروط و الإجراءات الواجب اتباعها حتى يكون هذا التفويض سليما منتجا لكافة آثاره القانونية.

## المطلب الأول: تفويضات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

رئيس المجلس الشعبي البلدي يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الهيئة التنفيذية في البلدية، فهو الذي يتولى الإشراف عليها ويتم تعيينه من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في المجلس الشعبي البلدي، ويقوم باختيار نواب يعملون على مساعدته في أداء صلاحياته القانونية، التي تأخذ طابع الازدواجية من حيث تمثيل الدولة والبلدية .

ويتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي ممارسة صلاحيات عديدة، وللقيام بها على أحسن وجه وبأكثر فعالية، تتولى بعض الأجهزة الإدارية مساعدته في أدائها، وفقا للاختصاصات المخولة لها قانونا، أو بموجب قرارات التفويض الصادرة عن رئيس المجلس الشعبي البلدي استنادا إلى النصوص القانونية، وعلى هذا الأساس يجب معرفة سلطته في تفويض صلاحياته أولا والهيئات المفوض إليها ثانيا.

## أولا: سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي في تفويض صلاحياته

يضطلع رئيس المجلس الشعبي البلدي بممارسة مجموعة من السلطات بإعتباره ممثلا للدولة على مستوى البلدية تحت وصاية الوالي بشأن سلطة الضبط الإداري على الحدود الإقليمية للبلدية وتنفيذ القوانين والتنظيمات، فهو يتمتع بصفتين وهما صفة ضابط الحالة المدنية، و صفة ضابط للشرط القضائية.<sup>1</sup>

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جوان 2011، (الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011)، المادة (68).

كما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتمثيل البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وفي كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويكلف بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية ويسهر على إدارتها وحسن تسييرها تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي وهو ما نصت عليه المادة 60 من قانون البلدية<sup>1</sup>، بالإضافة إلى هاته الأعمال الإدارية التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي، فإنه يمارس السلطة الرئاسية على مستخدمي البلدية، ويسهر على حسن سير المصالح والمؤسسات البلدية<sup>2</sup>، ويتولى إعداد ميزانية البلدية والعمل على تنفيذها، بالإضافة إلى تنفيذ قرارات المجلس الشعبي البلدي وأعماله<sup>3</sup> وهذا تحقيقا لمرونة وفعالية العمل الإداري على مستوى البلدية، ولقد أجاز المشرع الجزائري لرئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض بعض من صلاحياته إلى موظفي البلدية الخاضعين لسلطته، وكذا النواب المساعدين له.

### ثانيا: تفويض الاختصاص

نظرا لتعدد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي، خول له قانون البلدية تفويض بعض من اختصاصاته والمتمثلة في التصديق على وثائق الحالة المدنية، كما يجوز له أن يفوض اختصاصه المتعلق بإصدار حوالات الصرف، وهو ما نصت عليه المادة 78 من قانون البلدية<sup>4</sup> بقولها " يختص كل من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه وكذا موظفي البلدية المفوضين بالتصديق على جميع الإمضاءات التي يضعها كل مواطن بحضورهم اعتمادا على تقاسيم وثيقة هويته

بعد استقراء هذه المادة يتبين لنا أن التصديق على الإمضاءات التي يضعها المواطن بعد اختصاصا مشتركة بين رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه والموظفين المفوضين، ولقد اشترط عليهم الحضور شخصيا لممارسة هذا الاختصاص لأنه يرتب المسؤولية الشخصية لكل منهم، فلا يمكن اعتبار التصديق بمجرد عمل مادي بل هو عمل قانوني يتمثل في الإقرار الصادر عن الموظف المختص أو المفوض إليه بأن يشهد على صحة التوقيع مع إضفاء الصبغة القانونية على هذه الوثيقة. إن التوقيع من طرف المفوض إليه لا يعني أنه

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (60).

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (65).

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (61).

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (78).

مفوض بالإمضاء لأنه لا يقوم بعمل مادي فهو المسؤول عنه بالرغم من ممارسة الشخص المفوض لهذا الاختصاص لأنه يعاد مشتركة فيما بينهم وهذا تطبيقاً لأحكام التفويض.

إلا أن صياغة المادة لم تكن سليمة لأن التفويض فيها لم يكن بشكل صريح وواضح فعبارة "المفوضين" تدل على أنه يوجد تفويض سابق بل كان من الأحسن أو الأصح إن صح التعبير "يلتزم كل من رئيس المجلس الشعبي البلدي و نوابه بالحضور شخصية أثناء التصديق على جميع الإمضاءات التي يضعها كل مواطن مع تقاسيم وثيقة هويته، كما يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يفوض هذا الاختصاص إلى أحد موظفي البلدية".

كما يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقوض اختصاصه المتعلق بإصدار حوالات الصرف طبقاً لنص المادة 171<sup>1</sup> من قانون البلدية بقولها " يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي حوالات الصرف ويمكنه تفويض هذا الاختصاص، وإذا رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي إصدار نفقة لازمة يتخذ الوالي قرار يقوم مقام حوالة الرئيس طبقاً للتشريعات السارية المفعولة."

يتبين لنا من هذه المادة أنه يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض بعضاً من اختصاصاتها المالية والمتمثلة في إصدار حوالات الصرف، إلا أن النص الأذن لم يحدد الاسم الوظيفي للشخص المفوض إليه، غير أنه يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي تحديده في قرار التفويض وفقاً للأحكام العامة للتفويض.

ولقد تمت الإشارة في نص المادة، على أن اللواتي سلطة الحلول محل رئيس المجلس الشعبي البلدي في ممارسة هذا الاختصاص إذا رفض القيام به شخصياً أو لم يقوم بتفويضه، باعتباره ممثلاً للسلطة الوصية

### ثالثاً: التفويض بالإمضاء

لم يتضمن قانون البلدية بشكل صريح إلى التفويض بالإمضاء، إلا أنه أشار إليه ضمنياً وهو ما يستنبط من خلال الأحكام الخاصة للتفويض بالإمضاء حيث نص المشرع في المادة 77 من قانون البلدية<sup>2</sup>، على أنه يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يفوض تحت مسؤولية أي نائب أو موظف في البلدية، استلام

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (171).

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (77).

تصريحات الولادات والزواج والوفاة وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام الخاصة بالتصريحات المذكورة أعلاه، يرسل قرار التفويض إلى الوالي والنائب العام لدى مجلس القضاء المختص.

و من خلال نص هذه المادة، يتضح لنا أنه يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقوض بعضا من صلاحياته والمتمثلة في صفته ضابطة للحالة المدنية، غير أن النص القانوني الأذن بالتفويض لم يقيد سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي في تحديد الشخص المفوض إليه، سواء كان نائبا أو موظفة بل ترك الحرية الكاملة للرئيس المجلس الشعبي البلدي في اختيار الشخص المفوض إليه، أما بالنسبة لموضوع التفويض فلقد تم تحديد الأعمال المفوضة فيما يلي:

- استلام تصريحات الولادات والزواج والوفاة.

- تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية .

- تحرير وتسليم جميع الوثائق الخاصة بتصريحات الولادات والزواج والوفاة.

وتطبيقا للأحكام الخاصة لتفويض بالإمضاء، فإنه يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي ممارسته هذه الأعمال المفوضة إلى جانب الشخص المفوض إليه، لأنها تتم باسم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته الفردية وهو ما أكدت عليه المادة السابقة "أن يفوض تحت مسؤوليته" وهو ما يتنافى مع الأحكام الخاصة بالتفويض الاختصاص، لأن مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي لوحده لا تكون إلا في حالة التفويض بالإمضاء.

غير أنه يستفاد من نص المادة السابقة<sup>1</sup>، أن التفويض يتضمن أولا استلام التصريحات المتعلقة بالولادات والزواج والوفاة و ثانيا تسجيل جميع الوثائق و الأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية و ثالثا تحرير وتسليم التصريحات المذكورة أعلاه غير أن التسليم يقتضي الإمضاء على هذه التصريحات وفي حقيقة الأمر أن العمل الذي يمارسه الشخص المفوض إليه هو عمل مادي فقط، فهو إذن لا يمارس سلطة القيام بعمل

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (77).

إداري، إلا أنه يجب على الشخص المفوض أي رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يحدد في قرار التفويض المهام التي يقوم بها المفوض إليه.

ولقد اشترطت المادة 77<sup>1</sup> لصحة التفويض إجراءً جوهرية وملزمة فعلى الشخص المفوض أي رئيس المجلس الشعبي البلدي إرسال قرار التفويض إلى الوالي والنائب العام لدى مجلس القضاء المختص إقليمياً وهذا لعدة اعتبارات، فالوالي يعاد السلطة الوصية على أعمال وأعضاء مجلس الشعبي البلدي، أما النائب العام فهو الذي يشرف على رقابة أعمال ضباط الحالة المدنية

حيث أكد على مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو ما يتناسب مع الشروط الخاصة للتفويض بالإمضاء، لأن محل التفويض لا يعد عمل إداري قانوني بل هو مجرد عمل إداري مادي لأن تحرير وتسليم أي وثيقة إدارية يجب أن يكون موقع عليها من طرف الموظف المختص أو المفوض إليه و على المفوض تحديد ذلك في قرار التفويض بشكل واضح وصريح مع تعيين الشخص المفوض إليه باسمه الوظيفي والشخصي، ولهذا ينبغي معرفة الأسماء الوظيفية للأشخاص المفوض إليه الواردة في النصوص التنظيمية ومن أجل إتمام عملية التفويض يجب علينا تعيين الأشخاص المفوض إليهم وفقاً للقانون.

#### رابعاً: الهيئات المفوض إليها

تعمل تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي مجموعة من الهيئات والمصالح التي تقوم مساعدته في القيام بمهامه، غير أن طبيعة التنظيم الإداري للبلدية يختلف من بلدية إلى أخرى من حيث عدد المصالح الإدارية ويحسب الكثافة السكانية. ولقد أشار قانون البلدية في المادة 77 على أنه يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يفوض تحت مسؤوليته أي نائب أو موظف في البلدية .

#### 1- نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي

بعد تعيين الرئيس من طرف أعضاء القائمة التي نالت الأغلبية خلال ثمانية أيام، يقوم بتعيين هيئة تنفيذية تتكون من عدد من النواب تتولى الإشراف والمتابعة بخصوص مداورات المجلس ومساعدته في أداء

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (77).

صلاحياته المخولة له قانونا، يتراوح عدد النواب من 02 إلى 06 نواب ويختلف هذا العدد بحسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي كالتالي:<sup>1</sup>

-02 نوابان في البلديات التي تتكون من 7 إلى 9 منتخبين.

- 03 نواب في البلديات التي تتكون من 11 إلى 13 منتخبا.

- 04 نواب في البلديات التي تتكون من 23 منتخبا.

- 06 نواب في البلديات التي تتكون من 33 منتخبا.

## 2- موظفي البلدية

تتكون البلدية من مجموعة المصالح المتمثلة في الأمانة العامة ومسلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي ومصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي، حيث تختلف طبيعة التنظيم الإداري في البلدية بحسب حجم النسمة السكانية والمهام المسندة إليها. وتحتوي هذه المصالح على مجموعة من المكاتب

## 1- الأمين العام

يعتبر الأمين العام الركيزة الأساسية في البلدية، والمساعد الأول لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون ومصالح البلدية، وتمثل صلاحيات الأمين العام للبلدية وفقا لنص المادة 129<sup>2</sup> من القانون البلدي بقولها على أنه يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

- تولى جميع مسائل الإدارة العامة.

- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

1- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم، عنابة، 2004، ص.160

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (129).

- القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي، وقرارات السلطة الوصية .

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها و التنسيق بينها ورقابتها .

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية".

ومن خلال نص هذه المادة يتبين لنا المكنة القانونية التي يتمتع بها الأمين العام داخل البلدية فهو يلعب دور الوسيط بين الهيئة المنتخبة ومصالح البلدية، ويتولى سلطة التسيير من خلال التنسيق والتنشيط والرقابية وممارسة السلطة الرئاسية على موظفي البلدية باسم رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو ما نصت عليه المادة 125<sup>1</sup> من قانون البلدية تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي".

### ثانيا: المصالح الإدارية

تمثل هذه المصالح في مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي ومصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي، حيث تختلف طبيعة هذه المصالح بحسب حجم الكثافة السكانية والمهام المسندة إليها، وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من المكاتب .

إن مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و النشاط الاجتماعي و الثقافي تتكفل لكل ما يتعلق بالتنظيم الممارسة المهنية لأصحاب الحرف و التجار و غيرها من المهام بالإضافة إلى المنازعات القانونية سواء كانت بين الأفراد أو المؤسسات العمومية كما تتلقى استلام و تائق الحالة المدنية و العمل على إحصاء الكثافة السكانية بالبلد و كل ما يتعلق بالانتخابات من حيث التسجيل في القوائم الانتخابية و مراجعتها، و الرعاية الاجتماعية والصحية لسكان البلدية، والقيام مختلف النشاطات الثقافية.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لمصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي فتعمل على تسيير أملاك البلدية سواء كانت منقولات أو عقارات و القيام بإبرام الصفقات العمومية و كل ما يتعلق بالأمور المالية والنشاطات الاقتصادية.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، السابق الذكر، المادة (125).

2- ناصر لباد، القانون الإداري، (التنظيم الإداري)، الجزء 1، الطبعة الثانية، منشورات لبيد، سطيف، الجزائر، 2005، ص 218.



## ثالثا: المصالح التقنية:

تتواجد على مستوى البلدية مجموعة من المصالح المكلفة بمتابعة المشاريع و الإنجازات التي تقوم ما البلدية في إطار تحسيد المخططات الإنمائية بمختلف القطاعات. تتكون هذه المصالح من موظفين مختصين في المجالات التقنية المهندسين المعماريين والأطباء البيطريين إلى غيرهم من دور الاختصاص الفني و الفني و ذلك بغرض المساهمة في إنجاز المشاريع التنموية، و لتحقيق السير الحسن لمختلف نشاطات البلدية سواء في قطاع التعليم أو الصحة أو في ميدان التعمير.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: شروط و إجراءات التفويض الإداري.

كلما ازداد حجم المنظمة، وتعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة، وإيجاد ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة ابتداء من مسؤول الهيئة الإدارية وحتى أبسط عامل، لا بد لهذه العملية من مجموعة خطوات، تتمثل عادة في ثلاث خطوات مترابطة، هي:

## أولا-تحديد المسؤولية:

نال تحديد المسؤولية على مر تاريخ الإدارة اهتماما كبيرا من قبل المهتمين بأمور الإدارة، و المستخدمين بها على حد سواء، فقلما نجد رئيسا إداريا أو مديرا لا يزود مرؤوسيه بتفاصيل واضحة عن الوصف الوظيفي للمهام والواجبات التي يجب أن يؤديها، وبذلك فإن أي مرؤوس يستطيع أن يصف عمله بشكل مناسب، في صيغة أداء واجبات والقيام بمهام، لكن ذلك لا يكفي لتحديد المسؤولية، ولا يشكل سوى جانبا من مضمون تحديد المسؤولية، أما الجانب الآخر والأهم، تحديد النتائج المتوقعة من قيام المرؤوس بأداء واجباته.

1- ناصر لباد، القانون الإداري، (التنظيم الإداري)، المرجع السابق، ص 219.

إن نتائج العمل تقاس بطرق شتى منها: إنتاج عدد معين من الوحدات، تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد وتقليل فترة انتظار المواطنين المنتفعين من المرفق الإداري... إلخ<sup>1</sup>، هكذا يتضح أن تحديد المسؤولية ليس بالبساطة والسهولة التي نتصورها نظرياً، لذلك ومن مقتضيات الضرورة الملحة، ينبغي تحقيق قدر كبير من التفاهم والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس حول الأمور الآتية:

- أ- الواجبات والأعمال التي يعهد للمرؤوسين إنجازها.
- ب- النتائج والأهداف المحددة التي يكون المرؤوس مسؤولاً عن تحقيقها.
- ج- مجالات عمل المرؤوس التي يكون مسؤولاً ضمنها أمام رئيسه عن تحقيق النتائج أو الأهداف.
- د- كيفية أو طريقة قياس الأداء في كل مجال من المجالات.

#### ثانياً- منح السلطة:

يجب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، حيث يلاحظ أن بعض المدراء، يميلون إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية، ولا يزيدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم، فالسلطة الممنوحة يجب أن تغطي جانبين هما التمكين والنيابة.<sup>2</sup>

من حيث التمكين، من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكناً من التصرف لإنجازها، والسلطة هي التي تمكن الفرد من التصرف، وبدونها يصبح عاجزاً أو غير قادر على ذلك. أما من حيث النيابة؛ فإن الفرد المفوض إليه السلطة، يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض إليه هذا الحق -أي ينوب عنه- ويترتب على ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة، ومعنى أدق، فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عنها.<sup>3</sup>

1- حسين حريم، تصميم المنظمة (الميكمل التنظيمي وإجراءات العمل)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 165-166.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 382.

3- علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص ص 224-225.

## ثالثاً-المساءلة أو المحاسبة:

إن المرؤوس عندما يقبل السلطة الممنوحة إليه، واللازمة لإنجاز العمل المطلوب، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين ومن وجهة نظر تنظيمية، يطلق عليه المساءلة، بمعنى أن المرؤوس يساءل أو يحاسب أمام رئيسته عن الاستخدام غير الملائم للسلطة المفوضة إليه، وكذلك عن إنجاز المهام والأعمال والواجبات المحددة له.<sup>1</sup>

لغرض محاسبة المرؤوس وتدارك أي انحرافات يمكن أن تحدث في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم، يجب المتابعة المستمرة لأدائه، طالما لا تزال المهمة المفوضة إليه قائمة.<sup>2</sup>

إن المرؤوس وفقاً لما سبق، يعد مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له من قبل الرؤساء، ويساءل من طرفهم عن الأداء المفضي إلى هذا العمل.

1- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2005، ص ص، 269-270.

2- طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 480.

المبحث الثاني: تحسين مردودية الموظفين في المجالس المحلية من خلال التفويض الإداري.

نتعرف في هذا المبحث على اسهام التفويض الإداري في المجالس الشعبية البلدية في تحسين أداء موظفي هذه الجماعة المحلية و عليه نتطرق لدوره في توزيع المهام و الأعباء الوظيفية على الموظفين في المطلب الأول، فيما نخصص المطلب الثاني للتعرف على دور التفويض الإداري في معالجة بعض الظروف الطارئة.

**المطلب الأول: توزيع المهام و تحمل المسؤولية في إدارة البلدية.**

يساعد التفويض الإداري في تحقيق النقاط الآتية :

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة و حاجاتها الفعلية للقوى البشرية و ربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمارها بكل فاعلية.

- **تحسن التفويض الإداري وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين التفويض الإداري و تطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة البلدية على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و هو ما يؤدي إلى تطويرها و تحسينها.<sup>1</sup>

- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية و تحديدها:** إن تقييم التفويض الإداري يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و تحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطور تفويض العاملين في المنظمة.

- **وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت:** إذ أن قياس التفويض الإداري يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم التفويض الإداري يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

1- كاظم خيضر، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، دار ثراء للنشر، عمان، 2008، ص 152.

- إنجاز عملية النقل و الترقية: يكشف تقييم التفويض الإداري عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية و تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في التفويض الإداري كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدرته.<sup>1</sup>

- **معرفة معوقات و مشاكل العمل:** يساهم تقييم تفويض العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل و معرفة الضعف في المعدات و الأجهزة و الآلات و بالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات و التغييرات المطلوبة و التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عليا.

- **تقييم المشرفين و المديرين:** يساعد تقييم التفويض الإداري في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيههم.<sup>2</sup>

**1- طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية و يتم تقييم التفويض الإداري في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على تفويض الموظف أثناء التقييم الدوري.

**2- طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول تفويض العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

**3- طريقة التقييم المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، و مدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لذلك الموظف.

1- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص 37.

2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، المرجع السابق، ص 73.

4- وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقييم أدائه.

5- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض التفويض الإداري في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد التفويض الإداري.

كما أن تطبيق مبدأ التفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثيراً على مؤسستهم وقد وجد آخرون في دراسة لهم سنة 1997 أن للكفاءة، والتأثير درجة ارتباط عالية جداً.

مع الفاعلية للمؤسسة بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي، كما وجد كل من توماس و تاجمان أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كل من التأثير ومعنى العمل، وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي والذي يعد هدفاً استراتيجياً ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية و مادية له، مما يتطلب محركات أداة مناسبة والتي ندرجها في:

- مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد.
- درجة الرضا عند المؤسسة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

1- درة إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 361،362.

## 2- تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

- يجعل التفويض الإداري الأعمال الإدارية أكثر واقعية وأكثر قبولاً لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع.
- يعبر التفويض الإداري عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين.
- يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل.

## المطلب الثاني: معالجة الظروف الطارئة التي تواجه نشاط إدارة البلدية.

إن الهيئات المحلية أدرى بمصالحها لأن هذه المصالح هم السكان المحليين و من بين أدوار نظام التفويض الإداري نجد:

يسعى التفويض الإداري إلى تحقيق حسن تسيير المرافق العامة كما تقضي على التعقيدات الإدارية وذلك لوجود صلة قريبة ومباشرة بين المرفق والهيئة التي تديره، لا سيما وأن رؤساء المجالس الشعبية البلدية وأعضاءها لديهم الدافع القوي و الغيرة على نجاح المرفق البلدي، كما يستطيع حل المشكلات و مواجهة الأزمات الطارئة التي تحدث من حين لآخر في النطاق الإقليمي أو في الميدان المرفقي التي قد يعجز البعض عن مواجهتها أو تفشل في التغلب عليها.<sup>1</sup>

و يؤدي أسلوب التفويض الإداري أيضا على تنويع أسلوب الإدارة تبعاً للظروف المحلية، فحسن أداء الخدمات العامة و إدارة المرافق يقتضي تنويع أسلوب العمل بحسب الظروف السائدة في الوحدات الإدارية المختلفة بدلا من وضع أنماط متشابهة مماثلة لكل أنواع النشاط تسري على جميع المواطنين.<sup>2</sup>

1- عبد الغاني سبيوي عبد الله، القانون الإداري: دراسة مقارنة لأسس و مبادئ القانون الإداري وتطبيقاته في مصر، منشأة المعارف، 1991، ص 153.

2- خالد الزعبي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 118.

و يساهم التفويض الإداري في التخفيف من العبء الملقى على المسؤول بموجب نقل وتحويل الكثير من المهام إلى النواب و الموظفين ليتفرغ لقضايا أخرى و يسمح بالتنسيق فيما بين الإدارة المحلية و المواطنين لوضع الخطط و المشروعات التي تتلاءم مع حاجات السكان في مناطقهم و حسب ظروفهم و تنفيذها في تلك المناطق<sup>1</sup>.

---

1- محمد الصغير بعلي، *الولاية في القانون الإداري*، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014، ص 08.



خلاصة الفصل الثاني:

يخفف التفويض عبء العمل الإداري داخل المجالس الشعبية البلدية، فالرئيس صاحب الاختصاص الأصيل يقوم بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد موظفي إدارة البلدية التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض الإداري، ومن ثم يكون للموظف المفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي على المفوض له، وعادة يكون التفويض الإداري في إدارة البلدية منصبا على القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ القرارات الهامة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة أثر التفويض الإداري على بلدية تيسمسيلت.

بعد جمع البيانات و المعلومات حول التفويض الإداري والأداء الوظيفي والقيام بعرضها في الإطار النظري، بقي إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، و منح المادة العلمية حركية من خلال اختيار مجال للدراسة.

و قد اخترت بلدية تيسمسيلت أنموذجا بغرض الوقوف و الاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي للتفويض الإداري في المرفق البلدي لذا قمنا بدراستنا الميدانية من خلال:

اختيار المنهج المتبع في هذه الدراسة ( التطبيقية ) المنهج الوصفي التحليلي تحديد مصادر جمع المادة "الاستبيان"، وتحديد أسلوب جمع البيانات، تحديد ميدان الدراسة " الجغرافي، البشري، الزماني".

و استخلصت من خلال تحليل الجداول الناتجة عن الإستبيان و تفسيرها و التعليق عليها قصد التعرف على واقع أثر التفويض الإداري على أداء العاملين بالبلدية، ثم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### المبحث الأول: نبذة عن بلدية تيسمسيلت.

يهدف هذا المبحث إلى إعطاء نبذة عامة عن بلدية تيسمسيلت و مجلسها البلدي، حيث نتعرف على هذه البلدية في المطلب الأول، فيما نخصص المطلب الثاني لتبيان مهام مصالحها.

### المطلب الأول: تعريف بلدية تيسمسيلت.

إن تسمية تيسمسيلت من أصل بربري (أمازيغي) وهذه التسمية تنقسم إلى:

(تيسم) : مكان النوم أو الغروب.

(سيلت) : شمس

وهو ما يعطي معنى تيسمسيلت أو غروب الشمس.

وكانت تسميتها الأولى هي : تيسمسين، رغم أن بعض علماء الكتابة الأمازيغية كانوا قد أكدوا أنها تدعى أوزينا، وهذه التسمية لازالت إلى يومنا في دوار اللحاسنية.

حسب عبد الرحمان الجزائري في كتابه "تاريخ الجزائر"<sup>1</sup> كانت هذه المنطقة محتلة من طرف الرومان عام 297، أما بالنسبة ل (بيير سلما) فيحدد تاريخ الاحتلال، دائما من طرف الرومان بين 276 وسبتمبر 282 وهذا بالرجوع إلى المناصب التذكارية التخطيطية التي اكتشفت عام 1953 بعين توكرية.

استعملت منطقة تيسمسيلت كمكان للالتقاء في فترة الانتجاع ما بين البدوين النازحين من جنوب البلاد و سلسلة جبال الونشريس و عند الفتوحات الاسلامية امتد استعمال لغة القران في هذه الناحية و شرع البرابرة و العرب بالتقارب و الاندماج السريع بتشكيل قبائل و هو مصدر تسميتها " تيسسين " في عهد الرستميين و هو الاسم المعطى لمنبع لا زال موجود لحد الآن و من هذه الفترة حتى نهاية السلطة العثمانية كان التجمهر هذا الذي يدعى " سوق تيسمين " يجمع سكان جبال الونشريس.

1- عبد الرحمن بن محمد الجليلي، تاريخ الجزائر العام، منشورات دار الحياة، بيروت ، 1965، ص 326.

أما القرن 17م فيصادف وصول الوالي الصالح "سيدي أحمد بن تمرة" وخلال فترة الاستعمار ووفقا لـ " أرنود " مترجم الجيش الفرنسي ( المجلة الإفريقية رقم 1862 ) هم سكان بني مايدة الذين فروا من سهل الزكار ، قصد تجنب مجزرة ، واستقروا نهائيا في ضواحي تيسمسيلت.

شيدت تيسمسيلت كمركز عام 1890 ( سجل الحالة المدنية ) و سميت ب ( فيالار ) ، وهي تابعة للبلدية المختلطة ثنية الحد حتى سنة 1909 و فيما بعد ألحق هذا المركز ببلدية سفرو ( sefrou ) المختلطة ( سجل الحالة المدنية ) و بموجب مرسوم 09-08-1924 أصبحت فيالار بلدية ذات الممارسة الكاملة ، بمقاطعة مليانة ، عمالة الجزائر ثم بدأ تشييد المقر الأول للبلدية عام 1928 و تم الاستلام في جويلية 1931 كما أن الحركة الوطنية الأولى لبعض الشهود ظهرت في فيالار قبل الحرب العالمية الأولى واتسعت بعد أحداث ماي 1945 و خاصة الحركة الكشفية ( قسم فيالار ) طبقا لعملية التقسيم الإداري الجديد ألحقت فيالار بمقاطعة ثنية الحد \* أورليون فيل \* لتسترد بعد الاستقلال تسميتها الأصلية و هي تيسمسيلت.

وأصبحت تيسمسيلت إثر التقسيم الإداري المؤرخ في 04-02-1984 مقر الولاية ، و هذا بعدما كانت إداريا و جغرافيا منذ زمان طويل تحت تبعية ولاية تيارت وهي تضم حاليا 22 بلدية و 08 دوائر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مهام مصالح بلدية تيسمسيلت

#### أولا- مهام الأمين العام للبلدية:

يكلف الأمين العام للبلدية بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- السهر على سير المرفق العام وضمان سيرورته.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 84-09، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المؤرخ في 04 فيفري 1984، (الجريدة الرسمية العدد 06، المؤرخة في 07 فيفري 1984..)

- إعداد برامج التجهيز و الاستثمار بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- ضمان تسيير أمانة المجلس الشعبي البلدي.
- تحضير التقارير و محاضر و مشاريع مداوالات المجلس الشعبي البلدي و متابعة تنفيذها.
- ضمان إرسال مداوالات المجلس الشعبي البلدي في أجلها للمصالح الوصية للمصادقة.
- تحضير مشاريع قرارات و مقررات البلدية.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي و عمال البلدية و تحت السلطة المباشرة لرئيس البلدية. الحسابات أو المراقب.<sup>1</sup>

#### أ- مكتب و تسيير و متابعة مداوالات المجلس الشعبي البلدي:

يتولى هذا المكتب على الخصوص المهام التالية :

- التحضير لاجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إرسال الدعوات و جداول العمال أعضاء رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير و إعداد محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي و إرسالها للجهات المختصة.
- تحضير مشاريع المداوالات و تقديمها للمجلس الشعبي البلدي.
- تدوين المداوالات و تقييم المصادقة عليها من طرف الوصاية.
- اعداد بطاقة خاصة بمتابعة سير المداوالات.
- إرسال المداوالات للمصالح الوصية.

#### ب: مكتب تسيير و متابعة البريد:

و يقوم بمسك سجلات و دفاتر البريد الوارد والصادر والحفاظ على سيرتها و سلامتھا.

1- معلومات مقدمة من الأمين العام للبلدية.

- السهر على تسجيل كل بريد صادر أو وارد إلى البلدية و منها.
- السهر على نشر اللوائح و التعليمات في أماكن الإشهار المخصصة لذات الغرض.
- رابعا: مكتب استغلال و تطوير أنظمة الإعلام الآلي و البرمجة:
- تمثل مهامه فيما يلي:- السهر على تطوير برامج تطبيقية للإعلام الآلي.
- الإشراف على تطوير برامج المعلوماتية و ربط مصالح شبكة الاتصالات المعلوماتية.
- التكفل بصيانة عتاد الإعلام الآلي و وسائل الاتصال الأخرى.
- إيجاد حلول و بدائل للبرامج التطبيقية للإعلام الآلي و استغلالها و تميمينها.

#### ج: مكتب الصفقات العمومية: يتولى ما يلي:<sup>1</sup>

- مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات العمومية.
- ضمان تدوين محاضر اللجان المختلفة للرقابة الداخلية و الخارجية.
- إعداد و تحرير الإعلانات و المناقصات و الاستشارات و ضمان نشرها.
- ضمان تقييد العروض المقدمة في سجلات خاصة.
- السهر على تأشير الصفقات.
- ضمان أمانة و كتابة اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات.

#### ثانيا: مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:<sup>2</sup>

- التكفل بأرشيف البلدية و المحافظة عليه وفق الطرق العلمية، مسك البطاقة الانتخابية و الإحصاء السكاني، ضمان سيرورة الحالة المدنية و التنظيم العام، التكفل بقضايا المنازعات و الخدمة الوطنية.

1- معلومات مقدمة من الأمين العام للبلدية.

1- معلومات مقدمة من مصلحة التنظيم العام للبلدية.

و لأجل ذلك وضع تحت المصلحة خمسة مكاتب و هي:

أ - مكتب الأرشيف و التوثيق: من بين أهدافه الترتيب الموضوعي للأرشيف و ضمان المحافظة عليه و تنظيمه، المحافظة على الوثائق الإدارية لمختلف المصالح، إعداد دليل يحدد اختصاصات و مهام البلدية و نظامها و هيكلها، ضمان تزويد مصالح البلدية بالجراند الرسمية و النصوص القانونية.

ب - مكتب التنظيم العام و المنازعات و الإحصاء: من بين مهامه ضمان تنفيذ و متابعة النصوص التشريعية و التنظيمية السارية المفعول، تحرير و تسليم الوثائق و الشهادات المتعلقة بالتنظيم العام، تمثيل البلدية أمام الجهات القضائية المختلفة، اعداد و تسليم التصريحات المختلفة.

ج- مكتب الحالة المدنية: يتولى هذا المكتب على الخصوص استخراج واثاق الحالة المدنية وفق مدونة الحالة المدنية المرتبة من 1 إلى 17 و شهادة ميلاد رقم S12، 11، و تقييد الولادات و الوفيات و عقود الزواج... إلخ.<sup>1</sup>

د- مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية: يتولى مهامها منها تحضير القوائم الانتخابية، ضمان عملية تسجيل المواطنين و شطبهم، ضمان عملية التحضير المادي للانتخابات، التكفل بتصفية القوائم الانتخابية، إحصاء و تسجيل الشباب المعني بالخدمة الوطنية، توزيع الاستدعاءات الخاصة بتأدية الخدمة الوطنية.

ثالثا- مصلحة المالية و المستخدمين: تتولى هذه المصلحة على الخصوص عمليات التنسيق و مراقبة المكاتب الموضوعية تحت إشرافها، بالإضافة إلى تسيير و ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي المصلحة و السهر على تطبيق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي و هذا بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية، كما تتولى بإعداد و تنفيذ الميزانيات و هذا بعد تقديم التقارير المالية للجنة الشؤون المالية، كما تتولى تسيير و متابعة المسار المهني للعمال و الموظفين كما تختص بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ضمان تنفيذه في الآجال القانونية و لتنفيذ هذه المهام دعمت المصلحة بهذه المكاتب: أ- مكتب تحضير و تنفيذ الميزانية

1- معلومات مقدمة من مكتب الحالة المدنية.

2- معلومات مقدمة من رئيس مكتب المستخدمين.

ب- مكتب تسيير و متابعة المسار المهني للموظفين، ج- مكتب صرف الأجور، د- مصلحة التجهيز و الأشغال العامة.<sup>1</sup>

رابعا- مصلحة التعمير و التهيئة العمرانية: تختص هذه المصلحة بالتطبيق الصارم للتنظيم المعمول به و احترام مخططات التعمير و متابعة البرامج التنموية و لإعداد مقترحات التعمير و البناء والتنسيق بين مكاتب المصلحة تتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما:

أ- مكتب التهيئة و التعمير و الرخص العقارية: يتولى اعداد المشاريع ووسائل التعمير للبلدية و اقتراح و ضمان متابعة عملية تسجيل و اعتماد وسائل التعمير، تسليم الرخص المختلفة للتوصيلات والطرق تحديد الرسوم الواجب دفعها، محاربة البناء الفوضوي و القضاء على البناءات القصديرية بالتنسيق مع هيئة العمران.

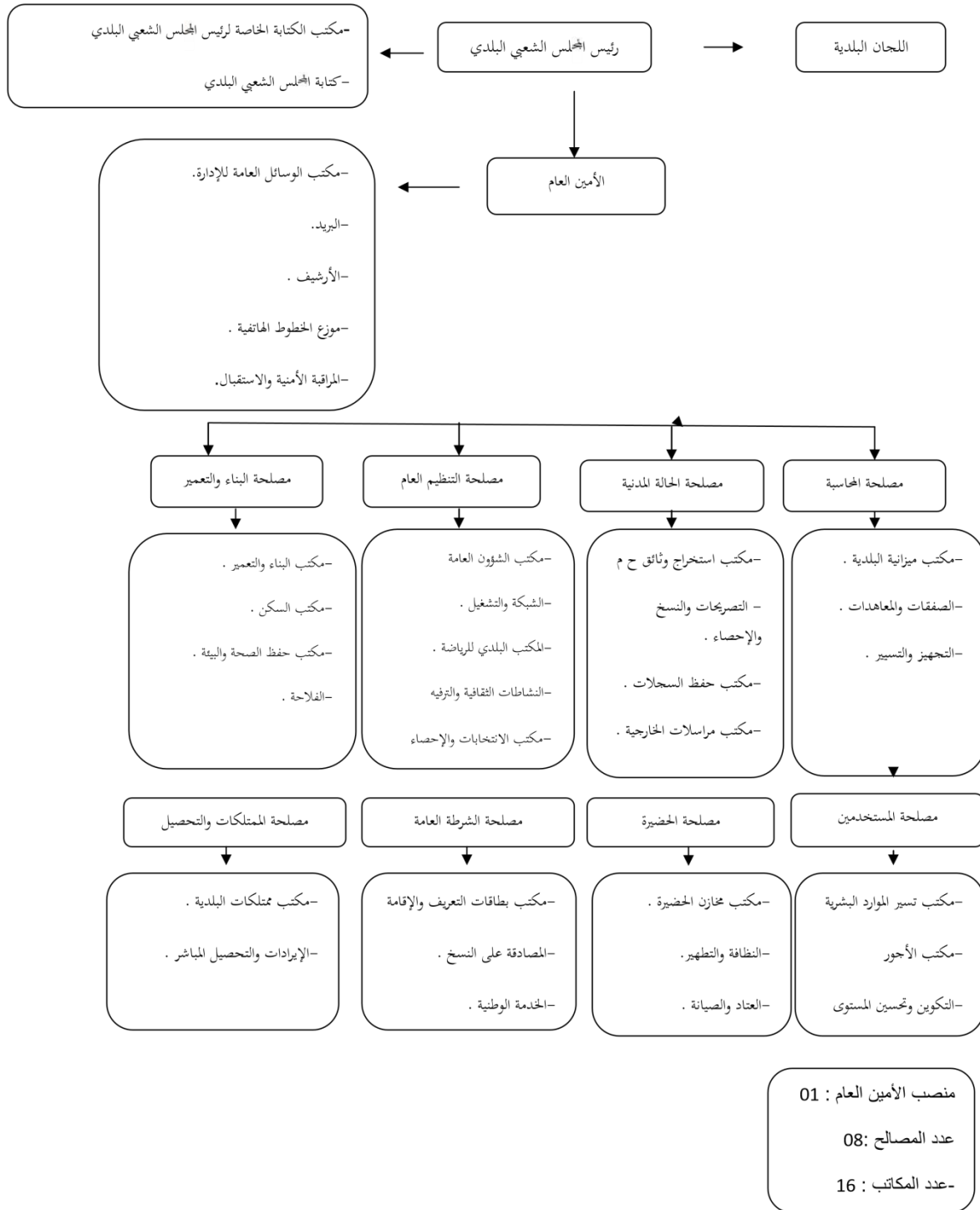
ب- مكتب التسيير العمراني و الأشغال الجديدة يتولى السهر على حماية وترقية المباني والهياكل العمومية و صيانتها، اعادة التأهيل للمباني العتيقة، الإشراف على عمليات التهيئة والتحسين العمراني و ارسالها إلى المصالح المؤهلة للحفاظ العقاري للتسجيل والإشهار، إعداد شهادات الحياة.

خامسا- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة: تتجلى مهام و اختصاصات هذه المصلحة في التنسيق بين مكاتب المصلحة ومراقبتها وتسيير مستخدمي المصلحة، كما تقوم بتطبيق القوانين وكذا التوصيات وقرارات المجلس وهذا بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية، وتتولى تحديد قوائم الفئات المحرومة والمعوزة و ضمان صرف المنح والإعانات المخصصة لإعداد البطاقة لهم، كما تختص بإعداد وتسليم الشهادات الإدارية المختلفة و الخاصة بالمعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة وهذا بالتنسيق مع مصالح النشاط الاجتماعي للولاية، ولأجل ذلك تم تخصيص مكاتب لها المتمثلة في:<sup>2</sup>

أ- مكتب النشاط والشؤون الاجتماعية، ب- مكتب التشغيل والتمهين، ج-المكتب البلدي للنظافة و حماية البيئة، د- مكتب الجمعيات والشؤون الثقافية والتربوية ونشاطات الشباب .

1- معلومات مقدمة من المكلف بمكتب النشاط الاجتماعي.





### الهيكل التنظيمي لبلدية تيسمسيلت

## المبحث الثاني: واقع التفويض الإداري في المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيسمسيلت و آثاره.

نتعرض ضمن هذا المبحث الثاني لواقع التفويض الإداري من خلال معالجة الاستبيان المقدم لجملة من الموظفين بالمرفق البلدي، حيث نتطرق في المطلب الأول لإختيار عينة الدراسة ليليه المطلب الثاني و الذي نعدد فيه نتائج الدراسة التطبيقية.

## المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة

## أولاً: منهج الدراسة

قبل التطرق إلى المنهج المستخدم، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات وقدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر، لذا استخدمنا ، المنهج الوصفي التحليلي " الذي يكفل لنا جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية واللازمة بغرض تحليل و استخدام البيانات و تفسيرها لمعرفة الواقع.

## عينة الدراسة :

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة متمثلة في 20 موظف ببلدية تيسمسيلت وتم استرجاع 20 استبيان.

بعد اختيار العينة اعتمدنا على الاستبيان لجمع المعلومات وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع

أهداف الدراسة كالتالي:

1- اعتمدنا على الاستبيان حيث تم بناء وصياغة أسئلته اعتمادا على فرضيات لدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات وقد احتوي الاستبيان محورين أساسية.

- المحور الأول: يتعلق ببيانات شخصية وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة.

- المحور الثاني : يتعلق بالأسئلة المبنية على الفرضيات.

\*الفرضية متعلق بتدريب.

\*الفرضية متعلق بالمستوى المهني والعلمي .

\*الفرضية متعلق بالقيادة والسيطرة .

الجدول رقم (01) : السن

النسبة	التكرار	الفئات
40%	8	أقل من 35 سنة
35%	7	45-36
25%	5	55-46
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجدول رقم (02) أن 40% من العينة يمثلون الفئة السنية من أقل من 35 سنة في

حين أن نسبة 35 % من الفئة 36 - 45 سنة ، في حين أن فئة 46 - 55 سنة تمثل 25%.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية اقل من 35 سنة إلى السياسة المنتهجة من طرف الدولة

الجزائرية في عملية التشبيب في مؤسسات الدولة ، أما فيما يخص الفئة العمرية 36 - 45 سنة تدل على

العاملين ذوي الخبرة والتجربة داخل المرفق البلدي أما في ما يخص الفئة 46-55 فتمثل العاملين ذوي

الخبرة والكفاءة العالية.

الجدول رقم (02): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئات
25%	5	متوسط
45%	9	ثانوي
30%	6	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة 25% من أفراد العينة هم من مستوى التعليمي المتوسط و 45% من مستوى الثانوي أما 30% من المستوي الجامعي.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة مستوى التعليم الثانوي و الجامعي تعود إلى عملية التوظيف في السنوات الماضية والتي كانت تعتمد عليها البلدية ، وكون العمل في هذه المصالح يقتضي مستوى الثانوي وفيما يخص المستوى المتوسط والتي تسجل كذلك نسبة متقاربة.

الجدول رقم (03) : طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الفئات
20%	4	رئيس فرع
30%	6	رئيس مصلحة
50%	10	رئيس مكتب
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن نسبة 20 % يمثلون رؤيس فرع ، بينما نسبة 30 % رؤيس مصلحة ، في حين أن نسبة 50% يمثلون رؤيس مكتب .

يتبين أن أكبر نسبة هم رؤساء المكاتب وهذا يعود إلى طبيعة المرفق البلدي والتي تعتبر منظمة خدماتية لهذا تتطلب وجود مكاتب كثيرة ، ينما نلاحظ أن رؤساء المصالح أيضا لها نسبة كبيرة نوعا ما وتعود أيضا لطبيعة المرفق البلدي ، أما رؤساء الفروع فتتمثل بنسبة ضعيفة.

الجدول رقم (04) : الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات
15%	3	أقل من 4 سنوات
50%	10	من 5 - 10 سنوات
35%	7	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول من الجدول رقم (04) أن نسبة 15% تمثل الأقل من 4 سنوات أما نسبة 50% تمثل من 5-10 سنوات أما نسبة 35% تمثل أكثر من 10 سنوات وهذا يدل على أن ما بين 5-10 سنوات هي الأكثر خبرة في المرفق البلدي بينما من اقل 4 سنوات تمثل نسبة قليلة وهذا يدل على أن كما تمثل أكثر من 10 سنوات نسبة كبيرة فهذا يدل أن البلدية لديها عمال ذوي خبرات طويلة.

– الفرضية الأولى: مجال التدريب

الجدول رقم (05) : تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد .

النسب	التكرار	الفئات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة 75% توافق على تشجيع روح الأمانة الموكلة للأفراد بينما نسبة 25% غير موافقة على تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة لذا فان نسبة الموافقة أكثر من نسبة الغير موافقة وهذا ما يدل على أن المرفق البلدي تشجع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد .

الجدول رقم (06) : حث الأفراد على العمل بروح الفريق.

النسب	التكرار	الفئات
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة 85% توافق على حث الأفراد على تحلي بروح الفريق بينما نسبة 15% لا توافق لذا فان النسبة الموافقة أكثر هذا ما يدل على تشجيع روح الفريق علي العمل في فريق لذا فان المرفق البلدي تشجع على العمل في فريق لكي تحقق أهداف المرفق البلدي .

الجدول رقم (07) إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المرفق البلدي.

النسب	التكرار	الفئات
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة 70% توافق على إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المرفق البلدي بينما نسبة 30% لا توافق على إشعار الأفراد بأهمية عملهم لذا فان نسبة الموافقة هي أكثر فهي تشجع الأفراد على أداء عملهم وذلك لتحقيق أهداف المرفق البلدي.

الجدول رقم (08) تدريب العاملين على تنظيم العمل

النسب	التكرار	الفئات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين على تنظيم تمثل نسبة 75% أما نسبة الغير موافق تمثل 25% لذا فان نسبة الموافقة أكبر وذلك مدى إدراك المدير لأهمية تطبيق عملية التفويض من خلال التدريب ، وهذا من اجل تحسين وكفاءة العاملين والاهتمام بزيادة مهاراتهم .

الجدول رقم (09) تدريب العاملين في كافة مجالات العمل .

النسب	التكرار	الفئات
%60	12	نعم
%40	8	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل هي %60 أما نسبة الغير موافقة فهي %40 لذا فان نسبة الموافقة أكثر فهي تحت على تدريب العاملين في كل المجالات ليرفع الروح المعنوية ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء المرفق البلدي .

الجدول رقم (10) تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار

النسب	التكرار	الفئات
%70	14	نعم
%30	06	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن نسبة الموافقة على تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار هي %70 بينما نسبة الغير موافقة هي %30 لذا فهذا يدل على أن نسبة الموافقة أعلى لأنه من الضروري تدريب العاملين قصد إشراكهم في المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في



أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا.

## 2- الفرضية الثانية : المستوي العلمي والمهني

جدول رقم (11) حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المرفق البلدي .

النسب	التكرار	الفئات
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ في الجدول رقم (11) أن نسبة 16% توافق على حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المرفق البلدي وأن نسبة 20% لا توافق وهذا ما يدل على أن مدير المرفق البلدي يجعل العمل وفق سياقات عمل المرفق البلدي.

الجدول رقم (12) حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المرفق البلدي على تطوير أنفسهم في

مجال الإدارة فضلا عن اختصاصهم الدقيق .

النسب	التكرار	الفئات
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

توضح النتائج في الشكل رقم (12) المتعلقة ببحث مسئولي الوحدات التنظيمية على تطوير أنفسهم ، حيث تم تسجيل أعلى نسبة لفئة (نعم) والتي تقدر ب 80% حيث رأت هذه العينة أنه من الضروري العمل على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الهدف المنشود، وكانت النسبة 20 % أقل لفئة (لا) ويعود السبب إلى الاكتفاء باختصاصهم الدقيق.

جدول رقم (13)الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المرفق البلدي .

النسب	التكرار	الفئات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال تحليلنا للشكل رقم(13) لاحظنا أن الفئة الأولى هي التي احتلت النسبة الأكبر بـ 75% وهذا معيار جيد في تحقيق التوازن بين أفراد وجماعات المرفق البلدي، وقد تليها النسبة الأخرى والتي كانت الأقل بنسبة 25% والسبب عدم شعور الفرد بمدى حجم المسؤولية المتاحة له.

جدول رقم (14)تشجيع الأفراد على الإدلاء بآرائهم.

النسب	التكرار	الفئات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم(14) أن أغلبية الفئة تدلي بآرائها بنسبة 75 % ممل يتيح للفرد الفرصة في الانفتاح على غيره من أفراد الجماعة في الأخذ والعطاء وتبادل الآراء والمعلومات أثناء التفاعل، على عكس الفئة الأخرى التي كانت أقل نسبة 25% والسبب عدم شعورهم بالثقة وغياب التماسك.

جدول رقم (15)الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى رئيس المرفق البلدي .

النسب	التكرار	الفئات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) يتجلى لنا أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل ، اذا تعتبر الإفادة من الخبرات العلمية المتواجدة لدى رئيس المرفق البلدي عامل مهم جدا ومؤشر ايجابي لأفراد المرفق البلدي.

جدول رقم (16)تخفيف زخم العمل على الرئيس المباشر.

النسب	التكرار	الفئات
90 %	18	نعم
10 %	02	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (16) أن نسبة 90% كانت (نعم) ، ونسبة 30% كانت (لا) وهذا نظرا لان جزء كبير من العمل يعتبر من مهام الرئيس الإداري، ولا يتم زخم العمل إلا في حالات استثنائية.

جدول رقم (17) حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص .

النسب	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 90% تمثل مدى ضرورة التحاق الأفراد على البحث في مجال الاختصاص مما يؤثر ذلك على تحسين أداء المرفق البلدي أما نسبة 10% لا تشجع على البحث في مجال الاختصاص وهذه الفئة قليلة فهي منغلقة ولا تشجع على البحث والتطور.

### 3- الفرضية الثالثة : القيادة والسيطرة

جدول رقم (18) تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم.

النسب	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (18) يتجلى لنا أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل بحيث تعتبر نسبة المؤيدة أعلى يشجع على تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم لتحسين مستواهم وتحقيق أهداف المرفق البلدي .

الجدول رقم (19) تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال .

النسب	التكرار	الفئات
%85	17	نعم
%15	03	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن نسبة الأعلى التي تقول (نعم) هي 85% تحت على تسهيل طرق الأعمال لتحقيق الأهداف المرفق البلدي بسرعة .

الجدول رقم (20) توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.

النسب	التكرار	الفئات
%95	19	نعم
%5	01	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتجلى لنا من الجدول رقم (20) أن نسبة التي توافق بنعم 95% التي ترى انه لا بد من توزيع المهام على حسب اختصاصات الأشخاص أما نسبة الراضة 5% التي ترى انه توزيع المهام حسب الخبرة وليس الاختصاص .

الجدول رقم(21) حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل

النسب	التكرار	الفئات
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن نسبة 60% توافق على الحث الأفراد بالإبداع في مجال عملهم أما نسبة 40% لا توافق لأنها لا تشجع على الإبداع وبتالي فان نسبة الموافقة أعلى لأنها تميل إلى الإبداع في مجال العمل والخروج من الروتين العادي بينما نسبة الغير موافقة تميل إلى الجمود وقتل روح الإبداع .

الجدول رقم (22) تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل

النسب	التكرار	الفئات
100%	20	نعم
0%	00	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن أعلى نسبة هي 100% التي تمثل الفئة (نعم)، وكانت نسبة الفئة (لا) هي الأقل، لذا فان تجاوز الحالات الطارئ بأيسر السبل يقلل من كثرة المشاكل ويساعد في حلها بأيسر الطرق .

## الجدول رقم (23) توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد

النسب	التكرار	الفئات
%75	15	نعم
%25	05	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتجلى لنا من الجدول رقم (23) أن نسبة التي توافق على توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد %75، أما نسبة 25% لا توافق لذا فان نسبة الموافقة هي الأعلى لأنها ترى أنه من ضروري إعطاء الوقت الكافي للأفراد لتطوير ذاتهم وقدراتهم المهنية .

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

أ- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى نجد أن تدريب يلعب دورا فعلا في تفويض السلطة وذلك نظرا لأهمية تطبيق عملية التفويض من خلال التدريب ، وهذا من اجل تحسين كفاءة العاملين والاهتمام بزيادة مهارم ، كما يحفز التدريب على تنمية قدرام ومهارم ، كما أن التدريب يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للمنظمة، و يتم تدريب العاملين قصد إشراكهم في المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا .

ب- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية نجد أن الرئيس الإداري يحث على العمل وفق سياقات المرفق البلدي ويشجع على تطوير روح الإبداع والابتكار وتشجيع الأفراد على الأخذ والعطاء وتبادل الآراء للإفادة من الخبرات العلمية المدير والأفراد وبين الأفراد فيما بينهم .

ج- النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة أن القيادة تلعب دورا مهما في تفويض السلطة وتحسين الأداء العاملين وذلك من خلال تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم البحث على أيسر السبل للتجاوز المشكلات وتشجيع على روح الابتكار والإبداع في مجال العمل لتحقيق أهداف المرفق البلدي المنشودة .



## خلاصة الفصل التطبيقي

ونخلص في هذا الفصل التطبيقي من خلال ما أشرنا إليه سابقا أن عملية التفويض السلطة لها أثر كبير وبالغ الأهمية في تدعيم رفع الروح المعنوية للأفراد وجماعات أي منظمة أو مؤسسة ، خصوصا إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة تهدف إلى تحسين وتطوير العمل مع مراعاة وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم حيث يساعدهم ذلك على اكتساب الخبرات العملية بشؤون وأبعاد العمل الإداري مما قد يؤهلهم بعد ذلك لتولي المناصب القيادية.

## خاتمة

إن التفويض الإداري بنوعيه الرئيسيين تفويض التوقيع و تفويض الاختصاص أصبح أسلوبا هاما من أساليب العمل الإداري الذي تلجأ إليه الإدارة و المؤسسات العمومية في الدولية بغرض تصريف شؤونها المختلفة، إذ وظف في التنظيم الإداري رغم العيوب التي لاحظها متخصصو الإدارة العامة فيه.

و اللافت للانتباه أن المشرع الجزائري نظم هذا الأسلوب، خصوصا في الإدارة المحلية من الناحيتين الشكلية و الموضوعية و أحاطه بإجراءات و شروط و أوقع المسؤولية على إساءة استخدامه، فأضحى ضرورة حتمية تقتضيها كثافة و حجم المهام الإدارية و تشعبها، مما يصعب على صاحب الاختصاص الأصيل فيها القيام بها، حيث أن التفويض الفعال يساعد الرئيس الإداري على التفرغ للمسائل المهمة في عمله و يجنبه الارتباك فيه.

و يعتبر التفويض الإداري من أهم مبادئ الإدارة الحديثة، حيث أن التعرف على واقع التفويض وتحديد مشكلاته و سبل تطبيقه بفاعلية هي عوامل إيجابية في مجال تطوير الإدارة في المؤسسات العامة و الخاصة على السواء، كما ان التفويض الفعال يساعد كثيرا في سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة، وبذلك يتم التخلص من الكثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الاجراءات أو عرقلتها، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل وأثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم مما ينعكس إيجابيا على الإدارة المحلية ككل.

كما يؤدي التفويض الإداري لخفض عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر أفقية ونتيجة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري فقد ساهم في التحول التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف و الرقابة إذ زاد عدد الموظفين وقل عدد الرؤساء الإداريين، وهذا أدى إلى تغير في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل الهرمي المنبسط ، فراد عدد الموظفين في القاعدة وقل العدد في الإدارة الإشرافية، ورافق ذلك إعطاء صلاحيات كثر لقاعدة الهيكل التنظيمي.

أما بخصوص الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة فقد تم التوصل لما يلي:

تبين أن التفويض الإداري يؤثر على أداء موظفي إدارة بلدية تيسمسيلت بالسلب و الإيجاب معا.

-الفرضية الأولى تبين فعلا أن هنالك دورا للتفويض الإداري من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني على تحسين و تطوير أداء موظفي إدارة البلدية.

- الفرضية الجزئية الثانية اتضح من خلال الدراسة أنه يوجد دور للتفويض الإداري من خلال التركيز على التدريب في تطوير الاداء داخل الإدارة البلدية.

- الفرضية الجزئية الثالثة اتضح من خلال ما تم التطرق إليه أنه يوجد فعلا دور للتفويض الإداري من خلال الاهتمام بالقيادة على تطوير أداء إدارة البلدية.

و نترح في هذا جملة التوصيات التالية:

1- العمل على تصميم هيكل تنظيمي يساعد في تفويض الإداري وممارسته من قبل رؤساء المجالس الشعبية البلدية، باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على تصورات رؤساء هذه المجالس للتفويض الإداري.

2- العمل على زيادة الإهتمام بالأساليب الإدارية السائدة في البلديات الكبرى من الوطن، لما لذلك من أثر على التفويض الإداري في هذه البلديات.

3- عقد دورات تدريبية للموظفين لتوضيح أهمية التفويض الإداري بالنسبة للموظف والإدارة وأثره على تطوير أدائهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

4- تصميم نظم تساعد على تبادل المعلومات وانتقالها بسلاسة بين الموظفين وبين الموظفين والمدراء لما لذلك من أثر على التفويض الإداري.

5- العمل على غرس ثقافة تنظيمية تعزز ثقة العاملين بعمليات التفويض الإداري وأهميته في تطوير أدائهم ويعكس ثقة الإدارة بهم.

## قائمة المراجع

### أولاً: المعاجم

01. المنجد في اللغة و الإعلام، ط 34، دار المشرق، بيروت، 1994.

### ثانياً: الكتب

- 01 - حسين حريم، تصميم المنظمة (الميكال التنظيمي وإجراءات العمل)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،
- 02- إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003
- 03- رفعت عيد سيد، مبادئ القانون الإداري، ج1، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 .
- 04- أسامة شروق عواد حجاب، النظرية العامة للتفويض الإداري و التشريعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.
- 05- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
- 06- بشار عبد الهادي، التفويض في الإختصاص: دراسة مقارنة، عمان، دار الفرقان، 1982.
- 07- جيلالي تشوار، النظام القانوني للتفويض الاداري في الجزائر، مذكرة ماجستير ، غير منشور، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية الحقوق، تلمسان، 2007- 2008.
- 08- حامد أحمد بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، الكويت، دار القلم، 1982.
- 09- جاري ديسلر، تفويض السلطة بين القبول و الرفض، مجلة الحرس الوطني، السنة 18، (د،س ، ن)
- 10- خالد الزعي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998،
- 11- رفعت عيد سيد، مبادئ القانون الإداري، ج1، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 .
- 12- طه طارق، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 13- فياض العتري، تفويض السلطة بين القبول و الرفض، مجلة الحرس الوطني، السنة 1997.
- 14- حسين فريجة ، شرح القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

- 15- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ج1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977.
- 17- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري و علم الإدارة العامة ، القاهرة، دار النهضة العربية، 1971.
- 18- عبد الرحمن بن محمد الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، منشورات دار الحياة، بيروت ، 1965.
- 19- عبد الغاني سبيوني عبد الله، القانون الإداري: دراسة مقارنة لأسس و مبادئ القانون الإداري وتطبيقاته في مصر، منشأة المعارف، 1991.
- 20- عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 2004.
- 21- علي شريف، علي عبد الهادي مسلم ،الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008،
- 22- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 23- عمار عوابدي، النظرية العامة للمنازعات الإدارية، ج2، ط2، الجزائر، 3002.
- 24- عمار بوضياف، القرار الإداري- دراسة تشريعية فقهية، جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2007 .
- 25- عيد قريطم، التفويض في الاختصاصات الإدارية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2011.
- 26- كاظم خيضر، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، دار ثراء للنشر، عمان، 2008.
- 27- لحسين بن شيخ آث ملويا، دروس في المنازعات الإدارية، وسائل المشروعية، ط4، دار هومة، الجزائر ، 2009.
- 28- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 29- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم، عنابة، 2004.
- 30- محمد الصغير بعلي، الولاية في القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014.
- 31- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 32- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1991.

33- ناصر لباد، القانون الإداري، (التنظيم الإداري)، الجزء 1، الطبعة الثانية، منشورات لبيد، سطيف، الجزائر، 2005.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

أ- رسائل الماجستير:

01. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2014.

### ثالثا: النصوص القانونية

- القوانين و المراسيم:

- 01- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 84-09، *المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد*، المؤرخ في 04 فيفري 1984، (الجريدة الرسمية العدد 06، المؤرخة في 07 فيفري 1984.
- 02- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، *المتعلق بالبلدية*، المؤرخ في 22 جوان 2011، (الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011)، المادة (68).

### رابعا: المقابلات

- 01- مقابلة مع الأمين العام للبلدية.
- 02- مقابلة مع مصلحة التنظيم العام للبلدية.
- 03- مقابلة مع مكتب الحالة المدنية.
- 04- مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين.
- 05- مقابلة مع المكلف بمكتب النشاط الإجتماعي.

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية

### استبيان حول موضوع:

أثر التفويض الإداري على أداء الموظفين في الإدارة المحلية  
" دراسة حالة لبلدية تيسمسيلت ".

تحت إشراف الأستاذ:

فوق علي

من إعداد الطالب

● عطيل محمد

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة نرجو أن تجيبوا عنها بكل موضوعة بوضع علامة (X) في المكان المناسب  
ملاحظة : إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، الرجاء  
الصراحة والوضوح في الإجابة على الأسئلة.

السنة الجامعية: 2018/2019

## قائمة الملاحق

أولا البيانات الشخصية :

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن

أقل من 35 سنة

36 سنة - 45 سنة

46 سنة - 55 سنة

3- المستوى العلمي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- طبيعة العمل

رئيس فرع

رئيس مصلحة

رئيس مكتب



5- الخبرة

أقل من 4 سنوات

من 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

6- هل هناك تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة؟

نعم  لا

7- هل هناك حث الأفراد على العمل بروح الفريق؟

نعم  لا

8- هل هناك إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة؟

نعم  لا

9- هل يتم تدريب العاملين على تنظيم العمل؟

نعم  لا

10- هل يتم تدريب العاملين في كافة مجالات العمل؟

نعم  لا

11- هل هناك تدريب العاملين على المشاركة في صنع القرار؟

نعم  لا

12- هل يتم حث المرؤوسين على العمل وفق سياقات عمل المنظمة؟

نعم  لا

13- هل يتم حث مسؤولي الوحدات التنظيمية على تطوير أنفسهم؟

نعم  لا

14- هل يتم الاستفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى أفراد المنظمة؟

نعم  لا

15- هل يتم تشجيع الأفراد على الإدلاء بأرائهم؟

نعم  لا

16- هل يتم الاستفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى مدير المنظمة؟

نعم  لا

17- هل يتم تخفيف الزخم عن الرئيس في العمل ؟

نعم  لا

18- هل يتم حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص ؟

نعم  لا

19- هل يتم تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم ؟

نعم  لا

20- هل تتم تسهيل عملية متابعة انجاز الأعمال ؟

نعم  لا

21- هل يتم توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم ؟

نعم  لا

22- هل يتم حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل ؟

نعم  لا

23- هل يتم تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل؟

لا

نعم

24- هل يتم توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد؟

لا

نعم

شكرا جزيلاً

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تيسمسيلت

دائرة تيسمسيلت

بلدية تيسمسيلت

الرقم..../2017

**قرار التفويض بالإمضاء**

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيسمسيلت.

- بمقتضى الأمر رقم: 20/70 المؤرخ في: 19/02/1970 المتعلق والمتضمن قانون الحالة المدنية ولا سيما المادة: 02

- بمقتضى القانون: 10/11 المؤرخ في: 22/06/2011 المتضمن القانون البلدي.

- بمقتضى المرسوم رقم: 334/11 المؤرخ في: 20/09/2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- بناء على القرار المؤرخ في: 30/12/1987 للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية المتضمن التفويض بإمضاء الوثائق الإدارية من طرف الأعوان الدائمين للجماعات المحلية وذلك في إطار محاربة البيروقراطية.

- بناء على القرار الولائي رقم: 5992 المؤرخ في: 17/11/2016 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد: (... ) بصفته: رئيسا لدائرة تيسمسيلت.

- بناء على محضر التنصيب المؤرخ في: 20/10/2013 المتضمن تنصيب السيد (... ) رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيسمسيلت.

- بناء على القرار رقم: 441 المؤرخ في: 30/12/2015 المتضمن ترسيم السيد: (... ) في رتبة: متصرف إقليمي.

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة 01: يفوض السيد: (...)، البالغ من العمر 42 سنة، بصفته، متصرف إقليمي بإمضاء تحت مسؤوليتنا وثائق الحالة المدنية وشهادة الإقامة وكل توقيع يقوم به أي مواطن والتصديق بالمطابقة.

المادة 02: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة 03: ترسل نسخة من هذا القرار إلى النائب العام لدى المجلس القضائي بتيسمسيلت.

المادة 04: يكلف السيدان: الأمين العام للبلدية ورئيس مصلحة المستخدمين كل فيما يخصه

بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية البلدية.

حزر بتيسمسيلت في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

# الفصل الأول

الاطار العام للتفويض الإداري

# الفصل الثاني

التفويض الإداري في المجالس المحلية

كآلية للنهوض بأداء الموظفين



# الفصل الثالث

دراسة حالة أثر التفويض الإداري

على بلدية تيسمسيلت

# مقدمة

خاتمة

# قائمة المراجع

# الفهرس

# قائمة الملاحق