

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
المرجع: .....  
قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

# تفويض السلطة وأثره على التسيير الإداري

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: قانون اداري

الشعبة: حقوق

تحت إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطالب(ة):

بوكر رشيدة

بوقرة عبد الرحمن

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

زموش فاطمة الزهرة

الأستاذ(ة)

مشرفا مقرر

بوكر رشيدة

الأستاذ(ة)

مناقشا

بوزيد خالد

الأستاذ(ة)

السنة الجامعية: 2024/2023

نوقشت في : 2024/06/19



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
مصلحة الترتيبات  
الرقم: .....م/ت/

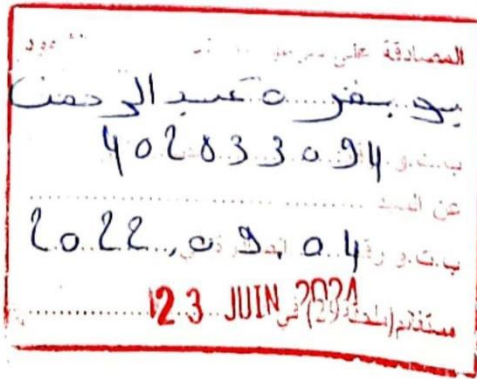
## تصرح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المعضي أدناه،

السيد: م. ب. ب. عبد الرحمن الصفة: طالب جامعي  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 402833094 والصادرة بتاريخ: 04/09/2022  
المسجل بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم: قانون العام  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:  
تفويض السلطة وآثاره على التسيير الإداري

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

امضاء المعضي



التاريخ: .....

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم عز وجل: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ  
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾.

إلى أعز إنسانين \*أمي\* و\*أبي\* اللذان وقفا معي طيلة مسيرتي الدراسية مع  
تمنياتي لهما بطول العمر والصحة والعافية

إلى رفيقتي دربي وحببتي التي لا طالما كانت بجانبني طيلة مدة إعدادي لمذكرتي  
(خولة طالحي) تمنياتي لها بالتوفيق والنجاح والصحة والعافية .. أدام الله محبتنا  
وحبنا .

إلى صديقي واخي الذي لم تلده أمي (تدلاوتي محمد مهدي ) رفيق الدرب وعشرة  
السنين تمنياتي له بالنجاح والتوفيق.

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
أشكر الله تعالى على اتمام هذه المذكرة وأسأل الله ان أنتفع بها ويستفيد منها الآخرون  
أولا وقبل كل شيء أحمد الله الكريم على كرمه وتوفيقه لإتمام هذا العمل وإنجازه  
ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتي التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة الأستاذة  
**بوكر رشيدة** التي لم تبخل علي لا بوقتها ولا بأفكارها وتوجيهاتها لإتمام هذه الدراسة ثم  
أتوجه بالشكر الخالص الى العائلة الكريمة و إلى جميع أساتذة وإدارة كلية الحقوق والعلوم  
السياسية. و إلى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب.

شكرا لكم جميعا



مقدمة

## مقدمة:

إن تفويض السلطة هو أحد أهم أساليب إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، حيث يلجأ المدير الفعال إلى تفويض جزء من سلطاته لاسيما في المنظمات ذات الحجم الكبير إلى مرؤوسيه كونه لا يستطيع القيام بجميع الأعمال والأنشطة الإدارية الموكلة إليه بنفسه وبغية تنظيم العمل واكتساب وقت أكبر لإنجاز المهام لا بد للرئيس الإداري من اللجوء إلى استخدام تفويض السلطة في المنظمة بغرض تأدية المهام والواجبات بكفاءة عالية.

تعد تقنية تفويض السلطة أسلوبا مهما للغاية حيث يتوجب على الرئيس الإداري أن يحسن استخدامها ولا ينظر إليها على أنها مجرد وسيلة للتخفيف من عبء المسؤولية حتى لا يكون لها أثر عكسي. فالتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة، كما يسعى تفويض السلطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات والتي يعتبر التسيير الإداري الفعال من بين هذه الأهداف فالتسيير الإداري يعرف على أنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة الفعالة لتحقيق أغراض المنظمة.

فالتفويض هو مفتاح التنظيم والتسيير الفعال للمنظمات وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولوية، فمنح الثقة الكاملة وتفويض الصلاحيات والاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين أفراد المنظمة بشكل فعال يعد من أهم الأساليب لتسهيل عملية تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بفاعلية أكبر مع سرعة التنفيذ، فالتفويض يحقق من الناحية النظرية أسلوب التنظيم الإداري في الدولة الحديثة، ومعرفة الاختصاصات الإدارية المحددة في النصوص القانونية والتنظيمية التي تسيير الهيئة الإدارية، وتحديد المسؤوليات، وتنمية الوعي القانوني لدى موظفي المؤسسات الإدارية والعمل بمبادئ التنظيم الإداري.

وعليه فإن موضوع بحثنا هذا يتمحور حول تفويض السلطة الذي يعتبر الوسيلة القانونية التي تمكن الرئيس من نقل جزء من اختصاصاته الى مرؤوسيه مع ابقاء المسؤولية من جهة، وأثر نظام تفويض السلطة على التسيير الإداري من جهة أخرى. وعليه يمكن طرح الإشكال التالي:

- ما مدى أثر تفويض السلطة على التسيير الإداري؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة أسئلة منها :

▪ ما مفهوم تفويض السلطة ؟ وما هي خصائصه؟

▪ ما الطبيعة القانونية لتفويض السلطة؟

▪ فيما تتمثل عناصر تفويض السلطة؟ وما هي شروطه؟

لعل أهم سبب لاختيار هذا الموضوع يرجع الى الاهتمامات الشخصية لدراسة موضوع التفويض بشكل عام والتعرف على تفويض السلطة بشكل خاص ومدى تأثيره على التسيير الإداري. الى جانب نقص المادة العلمية في هذا الموضوع بالتحديد وقلة التطرق اليه من طرف الباحثين الجزائريين. كما أن موضوع تفويض السلطة من الركائز الأساسية لديمومة المنظمة واستقرارها.

إن هذه الدراسة تحاول تقصي أثر تفويض السلطة على التسيير الإداري حيث تكمن أهمية الدراسة في اظهار أهمية تفويض السلطة في المنظمة من خلال إبراز عناصرها القانونية وأشكالها، كما تبرز أهمية الموضوع في معرفة التأثير الذي يمكن أن يحققه نظام تفويض السلطة على التسيير الإداري.

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في التعرف على تفويض السلطة من خلال تحديد مفهومه وخصائصه وعناصره. ورصد الطبيعة القانونية لنظام تفويض

السلطة في الجزائر، بالإضافة الى إثراء المكتبة والبحث العلمي بدراسة موضوع تفويض السلطة وأثره على التسيير الإداري.

من أجل دراسة قانونية وعلمية واضحة اتبعنا منهجا علميا يتناسب مع موضوع الدراسة. وهذا بإتباع المنهج التحليلي و يظهر ذلك عند تحليلنا للنصوص القانونية المتعلقة بموضوع الدراسة وما تتوافر من قرارات قضائية لأن غاية هذا البحث تحليل التأثير الذي يمكن أن يحققه نظام تفويض السلطة على التسيير الإداري.

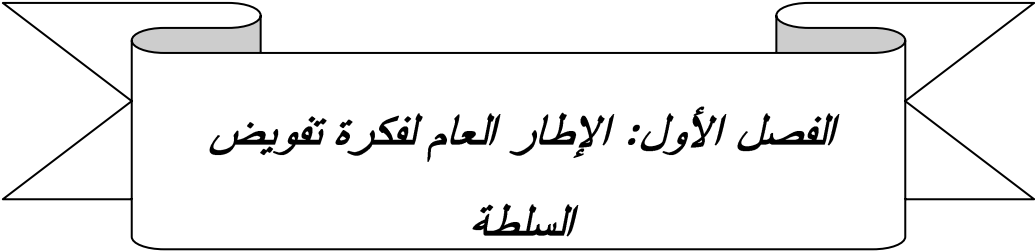
و كذلك إعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال تعريفنا الإطار العام لفكرة نظام تفويض السلطة.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هيكل الدراسة الى فصلين حيث جاء الأول تحت مسمى الإطار العام لفكرة التفويض والذي قسمناه الى مبحثين فأما الأول خصصناه لمفهوم تفويض السلطة احتوى هذا الأخير على أربع مطالب كالتالي: تعريف تقنية تفويض السلطة كمطلب أول، خصائص تقنية تفويض السلطة في المطلب، ثم أهمية وأهداف تفويض السلطة في ثالث مطلب وصولا الى أسباب وخطوات تفويض السلطة المطلب الرابع. أما المبحث الثاني فجاء بعنوان الأساس القانوني لتفويض السلطة أين تضمن هو الآخر أربع مطالب حيث تطرقنا الى الطبيعة القانونية لتفويض السلطة في المطلب الأول، ثم تناولنا عناصر تفويض السلطة في ثاني مطلب مروراً بأنواع ومبادئ تفويض السلطة في ثالث مطلب، وصولا الى معوقات تفويض السلطة في آخر مطلب.

أما الفصل الثاني فخصصناه للحديث عن التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة حيث قسمناه الى مبحثين أين تطرقنا الى ماهية التسيير الإداري في المبحث الأول والذي تضمن مفهومه التسيير الإداري، أهميته وأهدافه في أول مطلب، ثم عرجنا الى خصائص وعناصر التسيير الإداري في ثاني مطلب في حين عرضنا في ثالث مطلب أسس ومبادئ

التسيير الإداري بينما تناولنا المهارات التسييرية وأدوار المسيرين في آخر مطلب من هذا المبحث.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل جاء بمسمى التسيير الإداري في ظل التفويض إذ تعرضنا الى علاقة تفويض السلطة بالتسيير الإداري في المطلب الأول، ثم عالجتنا التفويض والعمل الإداري المؤسسي في ثاني مطلب بينما جاء المطلب الثالث بعنوان تفويض السلطة وعلاقته بأداء المفوض اليه، في حين خصصنا المطلب الأخير للحديث عن ثقافة التفويض للسلطة الإدارية ودورها في التسيير الإداري.



الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض  
السلطة

### تمهيد:

نستهل بحثنا بالتطرق الى ماهية تفويض السلطة حيث سنتناول في أول مبحث من هذا الفصل مفهوم تفويض السلطة انطلاقا من التعريف وصولا الى خصائص تفويض السلطة. ثم خصصنا ثاني مبحث من هذا الفصل للحديث عن الأساس القانوني لتفويض السلطة حيث جاء أول مطلب تحت مسمى الطبيعة القانونية لتفويض السلطة، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه الى عناصر تفويض السلطة.

### المبحث الأول: مفهوم تفويض السلطة

إن التفويض لا يتخذ شكلا معيناً، ولا يتقيد بزمن محدد، كما لا يمكن أن يكون كلياً أي شاملاً لجميع صلاحيات المفوض، بل يكون حسب ما تقتضيه الضرورة وبناءاً على نص قانوني مع بقاء مسؤولية ورقابة الرئيس الإداري، ومن هذا المنطلق سنتناول تعريف تفويض السلطة وخصائصها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف تقنية تفويض السلطة

#### الفرع الأول: تعريف التفويض

التفويض في اللغة: التفويض لفظ مأخوذ من الأصل (فوّض): الفاء والواو والضاد، أصل صحيح يدل على اتكال في الأمر على آخر ورده إليه، ثم بفرع فيرد إليه ما يشبهه. وجاء في الوسيط فوض الأمر إليه: جعل له التصرف فيه.<sup>1</sup>

لفظ التفويض من فوض تفويضا إليه الأمر، صيره إليه وجعله الحاكم فيه، المفوض هو من فوضت إليه إدارة أعمال، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضاً كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه و جعله الحاكم فيه، فاوض مفاوضة في الأمر أي شاركه فيه أو جراه وذاكره و حادثه فيه تفاوض القوم في كذا فاوض بعضهم بعضاً، يقال قوم فوضى أي متساوون ال رئيس لهم وأمرهم فوضى بينهم، المفاوضة يقال شركة مفاوضة أي الشركاء فيها متساوون مالا وتصرفاً وديناً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيفاء عياض وآخرون، التفويض الإداري في سياسة عمر ابن الخطاب - رضي الله عليه - رؤية تحليلية ونماذج تطبيقية، جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، فلسطين، 2018، ص 41-42

<sup>2</sup> شروق أسامة عواد حجاب، النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

التفويض في الإصطلاح: يقصد بالتفويض "أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي الى شخص آخر أو هيئة أخرى ممارسة جانب من اختصاصاته وفقا للشروط الدستورية أو القانونية المقررة لذلك، والتفويض قد يكون تشريعيا أو إداريا. فأما التفويض تشريعيا هو إذا ما عهدت السلطة التشريعية ببعض اختصاصاتها إلى السلطة التنفيذية ممثلة في رئيسها في حدود ما نص عليه الدستور.

ويكون التفويض إداريا إذا عهدت جهة إدارية تتولى اختصاصا معينا أو ببعض من اختصاصاتها إلى جهة إدارية أخرى أو من يمثلها سواء داخل الجهاز الإداري الواحد أو خارجه، في الحدود التي نص عليها القانون.<sup>1</sup>

ويمكن القول مما تقدم أن تفويض السلطة التشريعية لبعض اختصاصاتها إلى السلطة التنفيذية يحددها الدستور، أما التفويض الإداري فيحدده القانون أو اللوائح التنظيمية، كما أنه لا يكون مطلقا في جميع الاختصاصات بل يكون في جزء منها.

وعرف كذلك أن "التفويض هو أن يعهد عضو إداري بعض اختصاصاته لعضو إداري آخر ليمارس هذه الاختصاصات بدلا عنه لفترة مؤقتة ، إذا كان هناك نص قانوني في نفس القانون الذي منحه الاختصاص، أو نص قانوني آخر في مستوى هذا النص، أو أعلى منه يجيز له التفويض".<sup>2</sup>

مما سبق تتضح أهمية التفويض، حيث لم يترك لرغبة الرؤساء التخلص من بعض صلاحياتهم أو اختصاصاتهم لمرؤوسيههم، إنما حدد بحكم القانون أو اللائحة، وأن يكون النص القانوني الذي نص على التفويض أعلى أو مساوي للنص الأصلي المحدد

<sup>1</sup>موسى بقارية وحوة سالم، أثر التفويض على التسيير الإداري وتنفيذ السياسات وبرامج التنمية بالمديريات التنفيذية بالجزائر، مجلة السياسة العلمية، المجلد 6، العدد الاول، 2022، ص862

<sup>2</sup>محمد كاظم وخضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، العراق، 2018، ص293

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

للاختصاص وينتهي التفويض بعد انتهاء السبب الذي أدى إليه، إما بناء على القانون أو اللائحة التي نصت على التفويض أو بإرادة الرئيس المفوض الذي يريد استرداد الاختصاصات التي فوضها.

وعرفها اللوزي بأنه: "إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، كما يعرف أنه عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين".<sup>1</sup>

يوحي لنا هذا التعريف إلى أن التفويض عبارة عن إعادة تنظيم للصلاحيات في المؤسسة، ويمنح للمرؤوسين الذين لهم خبرة كافية وتكوين جيد صلاحيات، حيث يقومون بمهامهم بكفاءة دون طلب أي مساعدة.

عرفه الدكتور بعلي محمد الصغير بأن: "التفويض هو نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليقوموا بها دون العودة إليه، على أن تبقى مسؤوليته قائمة على الآثار المترتبة عن الاختصاصات المفوضة إليهم".<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر: التفويض إجراء قانوني وإداري يمكن الرئيس الإداري من تخويل جزء من مهامه واختصاصاته غير الأساسية لمرؤوسيه بصفة مؤقتة، للقيام بمهام محددة بناء على نص تشريعي أو لائحي يأذن بذلك، مع بقاء مسؤولية الرئيس قائمة، وله الحق في الإنقاص منها أو استرجاعها كاملة.<sup>3</sup>

وعرف كذلك بأنه: يتمثل في عملية السماح الاختياري بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، حيث يلتزم المرؤوس القابل لهذا التفويض بأداء الواجبات التي يكلفه بها

<sup>1</sup>علي مكيد وسارة مقراب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، جامعة المدية، الجزائر، 2015، ص289

<sup>2</sup>أحسن غربي، قواعد تفويض الاختصاص في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2014، ص60

<sup>3</sup>موسى بقارية وحوة سالم، مرجع سابق، ص864

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

رئيسه، وذلك من خلال ممارسة الصلاحيات اللازمة لأدائها، وهذا يصبح مسؤولاً عن الأعمال التي يقوم بأدائها أمام رئيسه.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن تفويض السلطة تعني توزيع الصلاحيات والمهام من اداري لآخر أو من جهة تنظيمية لأخرى مستندا في ذلك الى نص قانوني بغرض تخفيف العبء على الإدارة وتحرير الرئيس الإداري من الأعمال الأقل أهمية مع بقاء رقابته ومسؤوليته.

### الفرع الثاني: تعريف تفويض السلطة

#### 1. تعريف السلطة

قبل مناقشة مفهوم تفويض السلطة يجب أولاً فهم مفهوم السلطة. السلطة هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين والتزام أولئك اللذين يتم توجيه الأوامر إليهم بالامتثال تحت طائلة المسؤولية.

وهي القوة والقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على تصرفات الآخرين، ويشمل الحق في اتخاذ الإجراءات والقدرة على ممارسة السلطة.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك تم تعريف السلطة بأنها القوة التي يستطيع المسؤول من خلالها تفويض الأعمال الموكلة إليه وفقاً للخطة الموضوعة فمن خلال هذه السلطة يستطيع الرئيس أن يواجه أو أميره للعاملين معه.

#### 2. تفويض السلطة

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 71  
<sup>2</sup> مهنا ابراهيم عفيف، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية\_فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 23

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

تنبثق فكرة تفويض السلطة من زيادة الأعمال والمهام والمسؤوليات التي أصبحت تضطلع بها المؤسسات المعاصرة الأمر الذي استدعى قيامهم بتفويض بعض من سلطاتهم للعاملين في المستوى الإداري على الأقل مع ملاحظة أن تفويض السلطة لا يعني المدير من المسؤولية.

ويعرف تفويض السلطة بأنه قيام المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم. كما يعرف التفويض بأنه منح المسؤول بعد صلاحياته للمرؤوسين وضمن حدود معينة.<sup>1</sup>

يعرفه كل من حسان والعجمي بأنه:<sup>2</sup> منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار.

بينما عرفه المعاينة على أنه إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بصفته المسؤول الأول عنها.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأنه يعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها فيبقى لي نفسه الأعمال التي يستطيع وحدة أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.

<sup>1</sup>رحمة عطية علي الزهراني، أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس، المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية، مجلد 6، العدد 30، مصر أكتوبر 2022، ص222

<sup>2</sup>حسان حسن والعجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2007، ص22

<sup>3</sup>مبارك عبد الله العنزي، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2009، ص13

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

أي أنه يمنح بعض الصلاحيات التي يتمتع بها الرئيس نفسه لمساعدته على أداء مهامه مما يعني أن المساعد هو من يتخذ القرارات ويعطي الأوامر وهو المسؤول الأكبر عن نجاح هذه الأعمال.

يرى حمادات أن تفويض السلطة يعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي، ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول من سلطة، فإن رئيسه يكون مسؤولاً عن ما يترتب عليه هذا الخطأ أمام الرئيس الأعلى<sup>1</sup>.

التفويض إجراء مهم وضروري لتنفيذ الوظيفة الإدارية في المؤسسة الحديثة، حيث يزداد حجمها ونشاطها وتعقيدها فتسعى السلطة الإدارية دائماً إلى تحقيق السياسة العامة بأفضل طريقة ممكنة لتلبية احتياجات الأفراد.<sup>2</sup>

أما هلال فيعرف التفويض بأنه: عملية إعادة توزيع الأعمال بين الرئيس والعاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات، ويعطي الرئيس الوقت الكافي لممارسة المهام الإدارية والقيادية بشكل فعال ينعكس على نجاح المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمادات محمد حسن، الإدارة التربوية ووظائف وقضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان. الأردن، 2007، ص41

<sup>2</sup> آدم برناوي وآخرون، دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة انجاز الأعمال وكفاءتها، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، 2023، ص21

<sup>3</sup> مبارك عبد الله العنزلي، مرجع سابق، ص13

### المطلب الثاني: خصائص تقنية تفويض السلطة

يعتبر التفويض إجراءً وظيفياً يقوم به المدير بهدف تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال هذا التعريف نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

\* إجراءً وظيفياً، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

\* العمل على التقليل من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ مختلف القرارات.

\* توفير الوقت للمدير وذلك من خلال تخفيف الأعباء الملقاة عليه، الأمر الذي ينعكس إيجابياً في التركيز على مختلف الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير .

\* يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملاً فإنه سيكون سالباً لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.

\* التفويض يصدر عن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: سمات تفويض السلطة

#### 1. سمات تفويض السلطة بالنسبة للمفوض (الرئيس):

<sup>1</sup>علي مكيد وسارة مقراب، مرجع سابق، ص 289

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

- من أهم سمات تفويض السلطة بالنسبة للرئيس هي توفير الوقت والتخفيف من العبء وحمايته من العيش في مربع الأزمات. وذلك بغية التفرغ للمهام الاستراتيجية والأهم بالنسبة للمنظمة، من خلال حسن استغلال وقت الرئيس بالتركيز على المهام الأكثر أهمية وتفويض المهام الأقل أهمية لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها.
  - للرئيس فرصة اختيار من هو الأجدر بأن يحل محله أو يتكلف ببعض مهامه الأصلية بغرض تفادي عرقلة عمل المنظمة بسبب كثرة العمل والضغط الذي من الممكن أن يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء أو التسويف في أداء بعض المهام الثانوية.
  - من سمات التفويض بالنسبة للرئيس أيضا تحسين العلاقات مع المرؤوسين وتنمية روح الفريق.
  - التفويض ليس مطلقا بل نسبي ينتهي بانتهاء المهام والصلاحيات المفوضة حتى لا يصبح وسيلة للتهرب من العمل وأداء المهام الأساسية للرئيس.<sup>1</sup>
2. سمات تفويض السلطة بالنسبة للمفوض اليه (المرؤوس)
- باعتبار التفويض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتأدية المهام اللازمة لاستمرارية نشاط المنظمة، يجب اعدادهم مسبقا لتحمل مسؤولية ما وبالتالي تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها بشكل مستمر عن طريق الممارسة واكتساب الخبر بشؤون الأفراد وشؤون المنظمة.

<sup>1</sup>عيد قريظم، التفويض في الاختصاصات الإدارية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2011، ص86

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

- إن التفويض يعكس الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، مما ينعكس بصورة ايجابية على هؤلاء الأفراد باعتبارهم أفراد فاعلين في المنظمة.
- التفويض بالنسبة للمرؤوسين هو اتاحة فرصة الترقى من خلال الخبرة المكتسبة.<sup>1</sup>
- يعتبر التفويض وسيلة من وسائل إشباع الحاجات النفسية للعامل ، كالأمان والعدالة و الأمل في نطاق العمل.
- إن التفويض يؤدي إلى بث روح الاهتمام الاخلاص في العمل لدى المرؤوسين و هذا يؤثر تأثيرا إيجابيا على رضاهم ، ويزيد شعورهم بالثقة بأنفسهم في مجال أعمالهم وتحمل المسؤولية، و بأنهم جزء من السلطة و يزيد من إحساسهم بالاستقلال الذاتي تدريجيا، و هذا من خلال منحهم فرصة الاشتراك بصورة عملية و فعلية في إدارة المنظمة، وصنع القرارات الخاصة بها لتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة عالية في تأدية هؤلاء المرؤوسين لأعمالهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: فوائد تفويض السلطة

- تتعدد فوائد التفويض لصالح المنظمة والعاملين على حد سواء كالتالي:<sup>3</sup>
- التخلص من بعض الأعمال الروتينية ليتفرغ لوظيفته الرئيس ( التخطيط)
- يتيح الفرصة لمساعديه للتدرب على القيادة.
- يعد الكوادر الجاهزة لاستلام القيادة متى ما دعت الظروف لذلك.

<sup>1</sup>كمال بوالشرش، أهمية عملية التفويض داخل المنظمات، مجلة التكامل، العدد السادس، أوت 2019، ص161

<sup>2</sup>عيد قريطم، مرجع نفسه، ص87

<sup>3</sup>آدم برناوي، مرجع سابق، ص24

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

- يحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية.
- رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم.
- أن التفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشاورون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة.
- التفويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية.
- التفويض يوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل.
- التفويض الجيد القائم على المنهجية يحد من المشاكل في المنظمة وقد يتجاوزها.
- التفويض السليم للسلطة يمكن المفوض إليهم التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر.
- التفويض المنهجي الذي يراعي العلاقات الإنسانية يعود بالنفع والتدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة، ويساعد المفوض إليه على تقديم اقتراحات مفيدة.
- التفويض الناجح يمنح المفوض إليه كسب المهارة الإدارية و الترقى في السلم الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> آدم برناوي، مرجع سابق، ص24

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تفويض السلطة

#### الفرع الأول: أهمية تفويض السلطة

##### (1) التحقيق من وحدة التركيز الإداري

يعتبر التفويض الإداري طريقة أو وسيلة من وسائل عدم التركيز الإداري لأنه يهدف إلى التخفيف من تركيز الوظيفة الإدارية، حيث تنتقل سلطة البث في بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للاعتبارات العلمية اللازمة لتنفيذ الوظيفة الإدارية.

إضافة إلى ذلك يقوم أسلوب التفويض بتخفيف العبء عن الرئيس الإداري من أجل تفرغه للمهام الرئيسية والعمل على تحقيق السرعة والمرونة في مباشرة الأعمال الإدارية على أحسن وجه كما يساهم بتخفيف ما يسمى بالإدارة الديمقراطية التي تعد مطلب كل النظم الإدارية الحديثة من حيث ممارسة الهيئات المركزية ومشاركة المرؤوسين في القيام بالمهام والاختصاصات المفوضة إليهم من طرف رؤسائهم مما يترتب عنه التقليل من استبدادهم والسعي إلى تقريب الإدارة من المواطن.<sup>1</sup>

##### (2) تحقيق الإصلاح الإداري

يعد وتفويض السلطة وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري حيث أنه أصبح أمر ضروري لتحسين سير وتنظيم العمل الإداري وإعادة التنظيم في الهيكل الإداري للوحدات الإدارية من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين فهو يعتبر من بين الأساليب الأكثر مرونة ويسرا لتحقيق العمل الإداري.

<sup>1</sup> خليفي محمد، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون عام، 2007-2008، ص5

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

كما يتميز والتفويض الإداري للسلطة بميزة البث في المسائل الإدارية والقضاء على مشاكل الإدارة ومن بين التعقيدات الإدارية أو ما تسمى البيروقراطية التي تعرقل السير العمل الإداري والإخفاق في تحقيق المصلحة العامة، كما يهدف إلى تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية كإجراء التظلم الإداري أي سي وعلى سبيل المثال في حالة صدور قرار من مدير أحد مصالح الخارجية بتفويض من الوزير يمنح الموظف الحق في التظلم الإداري الولائي أولاً أمام المدير ثم يتظلم رئاسياً أمام الوزير المختص.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف تفويض السلطة

السلطة كعمل إداري له عمل كبير على الأداء الوظيفي والإنجاز في حالة تفويض المسؤولين التفويض المستوفي ال مقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التصويت ستأتي بآثار إيجابية وفوائد تتمثل في تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية عندنا تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، من خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة التخطيط، التنظيم والتنسيق والرقابة.

<sup>1</sup>خلفي محمد، مرجع سابق، ص5

<sup>2</sup>ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العدد 82، ماي 2010، ص 19

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم كما من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.
- تخفيض التكاليف تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية وتساعد على الإسراع في الإنجاز في الأعمال.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لها الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم على الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإراداته ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، 19

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

المطلب الرابع: أسباب وخطوات تفويض السلطة

الفرع الأول: أسباب تفويض السلطة

ترجع أسباب التفويض يف كثري من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو المركزية السلطة . وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، وجيب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي:

- إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا ، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها .
- إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين . فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.
- إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم ، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سرية . فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص ، له سلف وعاجلا أو آجلا سيكون له خلف<sup>1</sup>.
- بغرض تخفيف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه فأى مسألة معينة أو بعض المسائل

<sup>1</sup> إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا ، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية ، شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، 2006، ص33

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

---

الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد رفعت، ومحمد حسين عثمان، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

### الفرع الثاني: خطوات تفويض السلطة

ويوجد ثلاثة خطوات مهمة ورئيسية وهي:<sup>1</sup>

**تحديد المسؤولية :** إن تحديد المسؤوليات ليس بالأمر الهين ولهذا يجب تحقيق التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين حول الأمور التالية والتي من شأنها ضبط بعض معامل المسؤوليات :

✓ الواجبات والأعمال التي يعهد للمرؤوسين إنجازها .

✓ النتائج والأهداف المحددة التي يكون المرؤوس مسؤولا عن تحقيقها .

✓ مجالات عمل المرؤوس التي يكون مسؤولا عن تحقيقها .

✓ كيفية أو طريقة قياس الأداء في مجال من المجالات.

**منح السلطة :** جيب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية إذ يلاحظ أن بعض المدراء يميلون إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية ولا يريدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم فيجب أن تعطى السلطة جانبين هما التمكّن والنيابة. من جانب التمكّن من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكنا من التصرف لإجرازها ، والسلطة هي التي تمكن الفرد من التصرف وبدونها يصبح عاجزا أو غير قادر على ذلك. وأما جانب النيابة فإن الفرد الذي فوضت إليه السلطة يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض إليه هذا الحق (أي ينوب عليه) ويترتب عن ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظا بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة ، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة وبمعنى أدق فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عنها.

<sup>1</sup>هباز ضياء الدين ، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2020/2019،

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

---

المسائلة والمحاسبة : إن المرؤوس عندما يقبل السلطة الممنوحة إليه واللازمة لإنجاز العمل المطلوب فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه فإن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين ومن جهة أخرى تنظيمية يطلق عليه المسائلة ، بمعنى أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام عبر الملائم للسلطة المفوضة إليه وكذلك عن إنجاز المهام والأعمال والواجبات المحددة له<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>هباز ضياء الدين، مرجع سابق، ص34

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

### المبحث الثاني: الأساس القانوني لتفويض السلطة

يشمل الأساس القانوني لتفويض السلطة الشروط القانونية لتفويض السلطة التي سنتطرق لها في المطلب الأول، ومن العناصر المكونة للتفويض التي سنتناولها في ثاني مطلب من هذا المبحث.

#### المطلب الأول: الطبيعة القانونية لتفويض السلطة

يتعين على التفويض أن يخضع لضوابط وشروط ينبغي احترامها لتفادي إلغاء التصرفات الناجمة عنه، إذ تقتضي صحته توافر شروط موضوعية وأخرى شكلية، كما ويملك المفوض سلطة إنهاء التفويض بإرادته المنفردة بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

#### الفرع الأول: الشروط القانونية لتفويض السلطة

##### أولاً: الشروط الموضوعية

تتمثل الشروط الموضوعية للتفويض الإداري في ما يلي:

##### 1- أن يكون التفويض جزئياً:

ويقصد بهذا أن التفويض لا يكون كلياً بحيث يشمل كل اختصاصات وصلاحيات الأصل المخولة قانوناً، لأن ذلك يعني تنازل صاحب الاختصاص الأصل عن اختصاصاته وهو أمر غير جائز، لأنه يتنافى مع الحكمة، لذا فإن النصوص التشريعية تستخدم من

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

التفويض كلمة (بعض) للدلالة على إن التفويض جزئي.<sup>1</sup> بمعنى مراعاة المواضيع محل التفويض ويجب أن يتم تحديدها ذلك أن التفويض يكون جزئياً وليس كلياً. حيث نص المرسوم التنفيذي 08-374 في المادة الأولى منه على صدور قرار بالتفويض.

إذن القرار الصادر بشأن التفويض لا بد أن يتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

• تحديد موضوعات التفويض لأنه محدد وجزئي حيث لا يشمل كل اختصاصات الأصل المفوض، كما أن تفويض كل الاختصاصات هروب من المسؤولية وزيادة مرهقة لاختصاص المفوض إليه،

• تحديد دقيق لأطراف التفويض من أصل مفوض والمفوض إليه الذي يكون مرؤوساً.

• مدة التفويض لكون التفويض ليس دائماً وإنما هو مؤقت.

ويؤدي التفويض الكلي إلى عزل المفوض عن واقع العمل، ومنحه من تلقاء نفسه إجازة دائمة وهذا أمر يتنافى مع ما يقضي به القانون وما ترغبه الإدارة الصحيحة.<sup>3</sup>

ومن عوامل تحقق شرط التفويض الجزئي، هو أن يحدد النص الآن بالتفويض الموضوعات التي يجوز للمفوض التفويض منها وان يكون هذا التحديد واضحاً وليس غامضاً، وان لا يمتد هذا

<sup>1</sup> محمد علي الشباطات وميثاق قحطان حامد، الشروط القانونية لصحة التفويض في الاختصاصات الإدارية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، السنة التاسعة، جوان 2017، ص12

<sup>2</sup> غربي أحسن، قواعد تفويض الاختصاص في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد الثامن، جانفي 2014، ص66

<sup>3</sup> محمد علي الشباطات وميثاق قحطان حامد، مرجع سابق، ص13

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

التفويض إلى القرارات الكبرى التي لا ينبغي حصرها للمفوض سلطة البت فيها مثل القرارات المتعلقة برسم السياسة العامة للمنظمة الإدارية.<sup>1</sup>

### 2- وجود نص قانوني يجيز التفويض

يستمد التفويض مشروعيته من النص القانوني سواء كان نصا دستوريا، تشريعا أو تنظيميا ومضمون هذا النص هو الاستثناء الذي يرد عن القاعدة العامة التي مضمونها ممارسة الاختصاص من طرف الأصل، بحيث يتم تحديد مواضيع الاختصاص التي يجوز فيها التفويض.<sup>2</sup>

ويتقيد قرار التفويض بمضمون النص القانوني الآذن عند صدوره، فإذا صدر قرار التفويض دون وجود نص قانوني يأذن بذلك أو مخالف له فإن قرار التفويض يصبح مشوبا بعيب المشروعية ويناله البطلان، فالرئيس الإداري لا يستطيع تحويل جزء من اختصاصه إلى مرؤوسيه إلا إذا أجاز له القانون هذا التصرف صراحة، لأن المشرع هو الذي يوزع الاختصاص وهو بالمقابل من يبيح ومن يرخص هذا التفويض.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن النص الذي يجيز التفويض عادة ما يحدد المواضيع التي يتم تفويضها إلى المرؤوس أو يحدد المواضيع التي لا تقبل التفويض، كأن ينص مثلا على إجازة تفويض الصلاحيات غير الدستورية لرئيس الجمهورية أو يتم استبعاد بعض الصلاحيات من التفويض مثل نص المادة 87 من دستور الجزائر 1996 المعدل والمتمم التي نصت على عدم إمكانية تفويض رئيس الجمهورية للصلاحيات المذكورة في المادة، وهذا ما كرسه مجلس الدولة الفرنسي حيث يشترط في التفويض أن يكون محددا فيما

<sup>1</sup>قريطم عيد، مرجع سابق، ص 115

<sup>2</sup>Yevs Gaudmet, traité de droit administrative, tome1,16em Edition, L.G.D.J, Paris, 2002, p.604.

<sup>3</sup>عمار بوضياف، الوسيط في قضاء الإلغاء، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 299.

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

يتعلق بأطرافه وموضوعه . وهذا التحديد للمواضيع يهدف إلى إنجاز عملية التفويض، كما يحدد المسؤوليات بصورة سهلة وواضحة في حال خروج المفوض إليه عن القواعد التي تحكم التفويض . لم تعرف الجزائر نظاماً قانونياً مستقلاً بالتفويض في الاختصاص إذا أخذنا بالأسلوب الذي يجيز التفويض في تشريعات خاصة بمناسبة تنظيم موضوع معين .

### 3- أن يمارس التفويض في حدود قرار التفويض

حتى يكون التفويض في الاختصاص سلبياً على المفوض إليه الالتزام بالاختصاصات الواردة في قرار التفويض وعدم تجاوزها، فعندما يخرج المفوض إليه عن حدود الاختصاص المتاح له في قرار التفويض، تعتبر تصرفاته بهذا الشأن باطلة وغير مشروعة ويمكن الطعن فيها بالإلغاء.<sup>1</sup>

العلة من ذلك إن التفويض هو الاستثناء فيجب ألا يقاس عليه، فإذا نص قرار التفويض على اختصاصات معينة وجب على المفوض إليه الالتزام بتلك الاختصاصات وعدم الخروج عن مضمونها وإلا اعتبرت أفعاله باطلة وغير مشروعة.<sup>2</sup>

### 4- عدم جواز تفويض الاختصاصات المفوضة

وهذا ما يعرف بعدم جواز التفويض فوق التفويض، وتعني أنه لا يجوز لمن فوض إليه اختصاصاً معيناً أن يعود ويفوض غيره في هذا الاختصاص لأن

<sup>1</sup>الظاهر ، خالد خليل القانون الإداري (دراسة مقارنة) ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 1997 ، ص 144

<sup>2</sup>الشباطات، قحطان، مرجع سابق، ص9

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

عملية التفويض لا تتم إلا مرة واحدة، إلا إذا نص القانون على غير ذلك وإلا كان تفويضه باطلاً، وأن السماح للمفوض اليه بتفويض غيره فيما فوض فيه، يؤدي إلى شيوخ الفوضى وتشتت المسئولية، وهو بهذا عكس ما ابتغاه المشرع عند تشريع التفويض.<sup>1</sup>

### ثانياً: الشروط الشكلية

#### 1- أن يكون التفويض مكتوباً

عندما ينص القانون الأذن بالتفويض على شكلية معينة ، فيتوجب على الأصل إتباع تلك الشكلية ومراعاتها وعدم مخالفتها ، فيجب على الأصل تحديد صفة المفوض إليه، باعتبار إن التفويض في الاختصاص يوجه للمفوض إليه بصفته لا بشخصه وذلك باعتباره تفويضاً غير شخصياً ، وتحديد الصلاحيات المفوضة لان التفويض الدقيق يعمل على تجنب النزاع والتداخل في مهام الرؤساء والمرؤوسين.<sup>2</sup>

ومع اشترط أن يكون التفويض مكتوباً ، يتصور إعماله شفاهاً أو بطريقة ضمنية بمناسبة توزيع الأعمال أو احتراماً للتقاليد العلمية السائدة ، فبذلك يمكن أن يكون قرار التفويض شفويّاً أو تلفونياً أو تلغرافياً ما لم ينص القانون على خلاف ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسيوني عبد الله عبد الغني، القضاء الإداري ، ط3، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية ، 2006 ، ص597.

<sup>2</sup> قريطم عيد، مرجع نفسه، ص107

<sup>3</sup> مصطفى زيد أبو فهمي، القضاء الإداري ومجلس الدولة، ط4، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1979، ص469

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

مع العلم أن الأصل في القرارات الإدارية أنه لا يشترط المشرع لصحتها شكلاً معيناً كأن تصدر مثلاً في شكل مكتوب، إلا إذا نص على ذلك، وبما أن قرار التفويض هو قرار إداري فإنه لا يشترط فيه شكلاً معيناً، غير أنه في بعض الأحوال قد يشترط النص الذي يجيز التفويض أن يكون مكتوباً أو يتطلب نشره أو تسببيه، وهذا ما يعني اشتراط الكتابة فيه، وإذا ما سلمنا بأن قرار التفويض لا يشترط لصدوره شكلاً معيناً فذلك يعني أنه قد يصدر شفاهة،<sup>1</sup> إلا أنه من الأفضل أن يصدر قرار التفويض على شكل معين كالكتابة مثلاً، للاعتبارات التالية :

لا يجوز التفويض إلا بنص يأذن به وعليه يتعين على قرار التفويض أن يشير إلى النص الذي أجازته وهذا لا يكون ممكناً إلا إذا كان قرار التفويض مكتوباً.

من حيث إثبات قرار التفويض نجد أن الكتابة هي الطريق السهل للإثبات.<sup>2</sup>

### 2- نشر قرار التفويض

يهدف هذا الشرط إلى إعلام الجمهور ومن يصدر القرار بمواجهته وبمواجهة الغير بمضمون القرار ، ويتم عن طريق النشر بالجريدة الرسمية أو أي طريقة أخرى تؤدي الغرض من ذلك، ويعتبر القرار الصادر بناء على قرار تفويض لم ينشر ، قراراً غير مستوف لإجراءاته القانونية ويكون عرضة للطعن بالإلغاء ، كما إن النشر اللاحق لهذا القرار لا يغطي ذلك العيب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد حمد الفارسي: التفويض في الاختصاصات الإدارية في القانون الكويتي، مجلة الحقوق الكويتية، المجلد الثامن عشر، العدد الثالث، سبتمبر 1994، ص457

<sup>2</sup> غربي أحسن، مرجع سابق، ص66

<sup>3</sup> الهندي إبراهيم، الجوانب القانونية للتفويض الإداري، مجلة بحوث جامعة جلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، ص6

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

إذ لا يعتبر التفويض صحيحاً ما لم ينشر وفقاً للقواعد الخاصة بالنشر بالنسبة لكافة القرارات الإدارية<sup>1</sup>، ونشر القرار الإداري عموماً يعني وضعه في دائرة التنفيذ وإعلام الكافة به بما في ذلك قرار التفويض والذي في حالة عدم نشره أو تبليغه فإنه يعتبر سليماً وصحيحاً بالنسبة للإدارة وناظراً في حقها دون الأفراد وهذا ما هو معمول به في معظم دول العالم.<sup>2</sup>

### 3- أن يكون التفويض مؤقتاً

يشترط بعض فقهاء القانون الإداري أن يكون التفويض في الاختصاص محددًا بمدة معينة أي أن يكون مؤقتاً وليس على سبيل الدوام ويستوي هذا التحديد أن يكون ضمن المدة التي حددها القانون، أو محددًا بتحقيق هدف معين تتوخاه الإدارة وينتهي بتحقيق الهدف.<sup>3</sup>

ويميل جانب آخر من الفقهاء إلى أن التفويض بطبيعته مؤقتاً، وذلك تبعاً لقابليته للإلغاء أو التعديل أو التقييد، لأن الأصل بالتفويض لا يعني بالمطلق تخلي الأصيل (المفوض) عن اختصاصاته، بل يرى أن التفويض منحه يمنحها القانون يستخدمها الأصيل إذا وجد أن هناك مصلحة عامة تستدعي وجود مثل هذا التفويض.<sup>4</sup>

### 4- أن يكون التفويض للأشخاص الذين حددهم النص الأذن بالتفويض

<sup>1</sup> غربي أحسن، مرجع نفسه، ص 67

<sup>2</sup> أحمد حمد الفارسي، مرجع سابق، ص 458

<sup>3</sup> عبد الهادي بشار التفويض في الاختصاص، دار الفرقان، عمان، 1982، ص 193-195.

<sup>4</sup> محمد علي الشباطات ومحمد قحطان، مرجع سابق، ص 11

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

إن قرار التفويض يجب أن يكون حصراً من الموظف الأصل الذي أعطاه النص الصلاحية في التفويض ، لان الأصل بالتفويض ذو طابع استثنائي ويخضع لقاعدة التفسير الضيق . وإذا سكت النص الآن بالتفويض عن تحديد الأشخاص الذي ينبغي على المفوض تفويضهم لبعض اختصاصاته ، فإنه يكون قد منح بذلك ضمناً بهذا السكوت المفوض سلطة تقديرية وحرية تامة في اختيار المفوض إليه من بين مرؤوسيه من الموظفين العموميين ، وليس من أشخاص القانون الخاص ، وإلا عد ذلك التفويض باطلاً ، وهكذا نرى بان التفويض يجب أن يكون محصوراً بالأشخاص الذين حددتهم المشرع دون سواهم ، وان دور المفوض في هذه الحالة هو أما اختيار شخص المفوض إليه أو الامتناع عن التفويض وإلا عد قراره غير مشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قريظم عيد، مرجع سابق، ص 121

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

### الفرع الثاني: نهاية التفويض

بما أن التفويض وسيلة مؤقتة لا تتمتع بالديمومة والاستمرار، فبالتالي ينتهي التفويض بعدة طرق نذكرها على النحو التالي:

#### أولاً: نهاية التفويض بإرادة المفوض

ينتهي التفويض بطريقة مباشرة وغير مباشرة، فأما الطريقة المباشرة فينتهي فيها التفويض حين يقوم المفوض بإصدار قرار بإنهائه واسترداده للمهام والاختصاصات المفوضة، فقد يرى المفوض أن المفوض إليه ليس العنصر المناسب للوظيفة المفوضة له لعدم تمتعه بالخبرة والكفاءة اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب، أو أن المفوض إليه قد أساء استخدام الاختصاص المفوض إليه، أو أنه استخدمه بطريقة لا تعود بالنفع على المنظمة الإدارية أو بسبب تغير ظروف هذا التفويض، فإنه يجوز للرئيس المنفوض أي سبب من هذه الأسباب، إصدار قرار بإنهاء التفويض<sup>1</sup>.

مثلاً يتم تحديد موضوع التفويض في قرار التفويض فغالبا ما يتم تحديد أجل التفويض في نفس القرار كأن يتم تحديد أجل التفويض بمدة معينة أو بمراعاة الحالة التي يكون فيها عمل التفويض، دون أن ننسى الأوضاع القانونية التي يكون فيها قرار التفويض حيث ممكن أن يتم سحب قرار التفويض باعتبار السحب حالة قانونية ممكن أن يمر بها قرار التفويض باعتباره قرارا اداريا، وهنا يكون أجل التفويض منتهيا من اللحظة التي قامت الإدارة بسحب قرارها مع مراعاة المراكز القانونية والآثار التي رتبها القرار قبل السحب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>شروق أسامة حجاب، مرجع سابق، ص 559

<sup>2</sup>عبد الغني بسيوني عبد الله، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986، ص 47

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

فإنه يجب أن يتم إنهاء التفويض بذات الأداة والشكل الذي صدر به قرار التفويض ، فقرار التفويض الصادر من مجلس أو لجنة ، ال يلغيه إلا قرار إلغاء التفويض الصادر من المجلس ذاته أو اللجنة نفسها و ليس ممن يمثلها.<sup>1</sup>

وإن قرار إنهاء التفويض يجب أن يتوفر فيه ذات الشروط المتطلبة لإصداره وذلك لصحته وهي على النحو التالي:

- لا بد أن يكون مستند إلى نص قانوني
- أن يكون مكتوب وأن يتم نشره، بالإضافة إلى أن يكون الغرض منه المصلحة العامة.
- أن يكون الإنهاء للمستقبل تطبيقاً لمبدأ عدم رجعية القانون على الماضي.
- أن يبلغ المفوض إليه بصدور قرار إنهاء التفويض فور صدوره حتى لا يتصرف تصرفات تكون غير مشروعة أو معيبة بعيب عدم الاختصاص ويكون محل طعن بالإلغاء.<sup>2</sup>

فأما الطريقة الغير مباشرة ، فالأصيل بإرادته المنفردة يملك أو ينهي التفويض على النحو الذي قد يتخذ صورته تعديل قرار التفويض بإضافة توجيهات أو تعليمات توجب على المفوض إليه أن يرجع إليه قبل البت في موضوع التفويض، أو أن يحدد السلطات المالية للمفوض إليه وبالتالي تصبح قراراته عديمة الأثر، أو يقوم بإعادة صياغة نصوص التفويض على نحو يحد من سلطات المفوض إليه ، ويندرج تحت إنهاء التفويض بطريقة غير مباشرة حالة تغيير شخص المفوض أو المفوض إليه إذا ما كان التفويض في التوقيع

<sup>1</sup>شروق أسامة حجاب، مرجع نفسه، ص560

<sup>2</sup>محمد الصديقي، التفويض في القانون الجزائري ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2017، ص69

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

حيث يقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة بين طرفيه ، لذلك أي تغيير قد يطرأ على أيهما مثل إنتهاء خدمة المفوض، أو المفوض إليه بالاستقالة ، أو بالإحالة للتقاعد، أو بالوفاة أو غيرها يترتب تلقائيا إنهاء هذا التفويض.<sup>1</sup>

### ثانيا: نهاية التفويض بقوة القانون

ينتهي التفويض كذلك بالنظر لطبيعة العمل محل التفويض ويكون وفقا للحالات الآتية<sup>2</sup>:

انتهاء مهمة التفويض أو القيام بالعمل المفوض: حيث ينتهي التفويض بانتهاء المهمة أو بالقيام بالعمل (إنجاز وظيفة التفويض) الذي فوضه المفوض للمفوض إليه وعادة ما يكون هذا الأجل محددًا في قرار التفويض، وهنا يكون الانتهاء تلقائيا باعتباره محددًا بمهمة التفويض المنصوص عليها في قرار التفويض دون الحاجة إلى تحديد مدة زمنية معينة. ومثال ذلك في حالة غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي فإن النائب الأول هو الذي يناوبه بصفة مؤقتة و عند رجوعه فإن صلاحيات النائب الأول تنتهي تلقائيا، كذلك ينتهي قرار التفويض حتى وان كان الموضوع الذي صدر من أجله لم ينتهي، وفي هذه الحالة على المفوض تعديله و تمديده لمدة زمنية أخرى ، لأن ممارسة المفوض إليه الاختصاص بعد إنتهاء المدة الزمنية تصبح قراراته معيبة بعيب عدم الاختصاص البسيط.

الغاء مهمة التفويض: إذا ما صدر قرارا قضائيا يلغي القرار السابق محل التفويض فإن التفويض السابق يكون منتهيا بقوة القانون باعتبار أن أساسه القانوني تم إلغاؤه، كما ينتهي التفويض بسحب القرار الإداري. وبالتالي لا يوجد محل لإصدار قرارات جديدة بالتفويض من الوقت الذي يلغي فيه النص الآذن بالتفويض، فإن إلغاء التفويض يقتصر أثره على

<sup>1</sup>شروق أسامة حجاب، مرجع سابق، ص563

<sup>2</sup>محمد الصديقي، مرجع سابق، ص70

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

---

المستقبل فال شأن له بقرارات التفويض التي صدرت قبل إلغاء النص، كما لا تسقط قرارات التفويض التي تتفق مع النص الأذن الجديد.

زوال الوظيفة أو تغييرها: إذا ما حدث وأن زالت وظيفة المفوض أو المفوض إليه أو تم تغيير وظيفتهما أو أحدهما خصوصا في التفويض بالتوقيع فإن التفويض ينتهي باعتبار أن المفوض والمفوض إليه محل اعتبار هنا.

زوال التفويض نتيجة لعدم القيام بمهمة التفويض: إذا ما حدث وأن لم يتم المفوض إليه بمهمة التفويض فإن المفوض يقوم إما بإنهاء التفويض بقرار أو يقوم بإسناد مهمة التفويض لشخص آخر وفي هاته الحالة الأخيرة يكون التفويض منتهيا بالنسبة للمفوض إليه الأول<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>محمد الصديقي، مرجع سابق، ص70

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

### المطلب الثاني: عناصر تفويض السلطة

سننظر في ها المطلب الى عناصر تفويض السلطة المتمثلة في عنصر السلطة، تعيين الاختصاص وعدم تفويض المسؤولية.

### الفرع الأول: عنصر السلطة

يعني وجوب توفر منح السلطة من المفوض الى المفوض إليه، لأن المفوض اليه لا يمكن أن يمارس الاختصاصات المفوضة اليه دون أن تعطى له السلطة في ذلك ، والتي وجب أن تتناسب مع حجم الاختصاصات، وتعرف السلطة بأنها الحق في التصرف وإصدار الأوامر سواء بعمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما، وبذلك تكون السلطة التي يتمتع بها المفوض إليه عبارة عن سلطة مفوضة والتي جاءت نتيجة تفويض الرئيس لبعض من سلطاته الأصلية إلى مرؤوسيه ليمارسوها نيابة عنه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعيين الاختصاص

يجب أن يكون العمل المفوض معيناً تعييناً كافياً نوعاً ومكاناً وزماناً بهدف تحقيق النتيجة المبتغاة من التفويض، فلا يصح أن تكون موضوعات التفويض عامة وغير محددة المدة الزمنية ودون تحديد المجال الجغرافي لممارستها، كي يلتزم المفوض إليه بمضمون العمل المفوض إليه ويسهر على ضمان تنفيذه وتحقيقه على أكمل وجه قصد الوصول للنتيجة والهدف الذي وجب بلوغه.

### الفرع الثالث: هدم تفويض المسؤولية

إذا كان من المنطقي أن تتوافق المسؤولية مع السلطة أي أنه من يمارس السلطة يجب أن يتحمل بالمقابل مسؤولية وتبعية أخطائه أو ما ترتب من ضرر جراء ممارسة سلطته،

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم والنشر، الجزائر، 2004، ص57

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

فالمسؤولية والسلطة تتماشيان مع بعضهما تماشي اللزوم والتناسب، وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف التي من أجلها تم التفويض<sup>1</sup>، إلا أن هذه المسؤولية يتحملها المفوض وليس المفوض إليه، لأن السلطة التي يمارسها المفوض إليه هي في الأصل من اختصاص المفوض الأصيل، لكن لا يعني ذلك عدم مسؤولية المفوض إليه تماما بحيث أن مسؤوليته تكون أمام المفوض نظرا لوجود التبعية الإدارية المتدرجة، أو ما يعرف بالسلم الإداري الذي يتطلب خضوع المفوض إليه إلى المفوض باعتباره السلطة العليا التي تعلوه وهو أعلى درجات السلم الإداري في اختصاصه، وال يجوز للمفوض إليه مخالفة أوامر رئيسه أي تبعية الرئيس لمروؤوسيه.<sup>2</sup>

فالرئيس الإداري يمارس السلطة الرئاسية على مروؤوسيه من إشراف وتوجيه وتعقيب وبالمقابل فإن المفوض إليه باعتباره مروؤوسا وجب عليه تنفيذ أوامر رئيسه وكل ما يتعلق بوظيفته<sup>3</sup>، فمسؤولية المفوض إليه تكون أمام رئيسه المفوض مع مراعاة ما تقتضيه قواعد المسؤولية في تقدير جسامه الخطأ ومجاله وكذا أساس المسؤولية.

التفويض يكون في السلطة ولا يكون في المسؤولية: هنا يقصد بهذه القاعدة أن المفوض أو الأصيل يكون مسؤولا بالرغم من تفويض اختصاصاته للمفوض إليه فيما يتعلق بقواعد المسؤولية الإدارية فقط باعتبار أن المفوض إليه يمارس اختصاصا ممنوح له بموجب قرار التفويض وليس اختصاص أصيلا ممنوحا له بنص القانون، أما إذا تعلق الأمر

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972، ص142

<sup>2</sup> حسين فريجة، شرح القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص111

<sup>3</sup> تنص المادة 47 من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بأن: كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه. لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروؤوسيه.

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

بقواعد المسؤولية الجزائية خاصة في تفويض التوقيع فالمفوض إليه يكون مسؤولاً مسؤولية شخصية عن تصرفاته القانونية.

### المطلب الثالث: أنواع ومبادئ تفويض السلطة

#### الفرع الأول: أنواع تفويض السلطة

##### 1) تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع

تفويض الاختصاص هو التفويض العادي الذي سبق الكلام عنه يختلف عن تفويض التوقيع في نقاط ثلاث:<sup>1</sup>

✓ تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع الأصيل المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض.

✓ تفويض التوقيع فلا يتضمن نقل الاختصاص فلا يمنع الرئيس المفوض من ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض.

✓ تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا بشخصه هذا بينما أن تفويض التوقيع يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

في تفويض للاختصاص تكون القرارات المفوض إليه في نطاق التفويض منسوبة إلى المفوض إليه، وتأخذ مرتبة درجته الوظيفية، أما في التفويض بالتوقيع في القرارات الصادرة من المفوض إليه لا تسند إليه وإنما تكون منسوبة إلى الرئيس المفوض وتأخذ مرتبة قراراته.

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص122

### (2) تفويض الاختصاص والحلول فيه

يتمثل الحلول في الاختصاص بقيام موظف معين بممارسة اختصاص محدد بدلا من صاحب الاختصاص لأسباب وظروف يحددها القانون. ويتحقق الحلول عند غياب الأصل لفترة زمنية معينة فيحل محله شخص يتم تحديده مسبقا الحكم القانون ويشترط في الحلول عدم قدرة صاحب الاختصاص عن ممارسة صلاحياته فقد تكون عدم القدرة المادية أو قانونية مما يؤدي إلى شغور منصبه وأن يستند إلى نص قانوني يشير إليه صراحة بشرط أن تكون مرتبة هذا الأخير نفس مرتبة النص المحدد لاختصاصات الأصل كقاعدة عامة وأن يتم فيه تحديد الظروف المنشأة له وتعيين الحال والاختصاصات التي يمارسها بشكل مسبق.<sup>1</sup>

### (3) تفويض الاختصاص والإنابة في الاختصاص

الإنابة في طرد مثل الحلول لأن الموظف صاحب الاختصاص الأصل غائب ولكن يتعذر تطبيق الحلول إما لأن القانون لم يحدد سلفا من يحل محله الأصل وإما لأن الأصل ليس نائب يحل محله طبقا لما نص عليه القانون في مثل هذه الحالة تنفق الإنابة في الاختصاص بأن يعهد الرئيس الإداري الأعلى إلى موظف آخر يختار بكافة اختصاصات الأصل الغائب.

و يقصدوا بالتفويض في الاختصاص أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي إلى غيره سواء كان في نفس مستواه الوظيفي أو أدنى منه، بي مباشرة جزئيين من اختصاصه فيكون مفوضا والآخر مفوضا إليه وذلك بموجب نص قانوني يجيز له ذلك.

<sup>1</sup>خلفي محمد، مرجع سابق، ص5

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

---

وبناء عليه فإن التفويض الإداري يختلف عن التفويض التشريعي ذلك أن التفويض التشريعي يعني أن يعهد ببعض اختصاصات السلطة التشريعية إلى السلطة التنفيذية، في حين أن التفويض الإداري يتم داخل نطاق السلطة التنفيذية وفي إطار السلم الإداري فيها وقد عرفه الدكتور سليمان الطماوي بأنه أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو نوع معين من المسائل إلى فرض آخر بناء على نص قانوني يجيز له ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص123

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

### الفرع الثاني: مبادئ تفويض السلطة

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها لا بد من توفر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول إداري وفي أدناه عرض لتلك الشروط:<sup>1</sup>

- قانونية التفويض أي توافق هو انسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.
- جزئية التفويض أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
- عالمية التفويض يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة وأن يكون صريحا لا ضمنيا.
- أن يكون التفويض مكتوبا وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم.
- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج من قواعده وأساليبه.. الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث إنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.

<sup>1</sup> آدم برناوي، مرجع سابق، ص 25

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

- تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
- صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفة للشخصية بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر للشخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
- الهدف وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.
- التخصيص وتقسيم العمل يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها.
- وحدة القيادة أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى فيه التوجيهات والتعليمات.
- السلطة والمسؤولية يتوقف نجاح التفويض على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل.
- . التوازن ويعتمدوا على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة
- المرونة وتعني أن يكون التنظيم مرناً غير جامد وقابل للتكيف بما يمكنه من مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تتعامل معها المنظمات دون إحداث تعديلات جذرية تتطلب إعادة التنظيم.

### المطلب الرابع: معوقات تفويض السلطة

#### الفرع الأول: معوقات شخصية

ويتمثل في إحجام الأصيل عن التفويض وأساس هذا الرفض عامل نفسي وهو احساس الرئيس بقدرات الفاتئة في القيام بالعمل دون حاجة للتفويض.

عدم الثقة بين المفوض والمفوض اليه في القيام بالعمل وتحمل المسؤولية.

حب التمسك بالسلطة وعدم التنازل عنها (فقدان مكانته في الجهاز الإداري).

حيث يفترض أن يكون الرئيس أكثر مرونة وهذا بتزويد المرؤوسين بالثقة ليتمكنوا من القيام بالعمل والابتكار والابداع فيه وبهذا يكون العامل السلوكي للرئيس لعدم نضجه وقناعته أن التفويض سلب واغتصاب للإختصاصات.

قد يحدث التفويض بعض المشاكل والحساسيات بين الموظفين، وفي الوسط الاجتماعي المحيط بالعمل، فمنح موظف ما سلطة على آخرين يشعرهم بأنهم في موقع أدنى منهم وبالتالي قد تظهر بعض أشكال الصراع بالرفض وعدم التقبل لهذه السلطة الجديدة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: معوقات تنظيمية

- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة، لن هناك باستمرار احتمال حدوث أشياء غير متوقعة، ذلك أن التفويض دائما ينطوي على نسبة من الخطر.

<sup>1</sup>خضار يمينة، تفويض الاختصاص كآلية للتطوير الإداري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد5، 2015، 353

## الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة

---

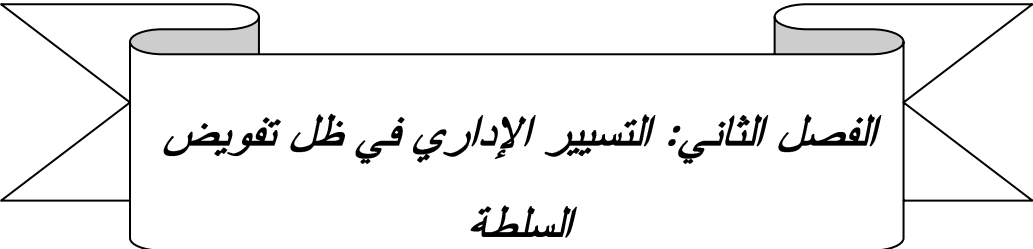
- نقص الدراية الكافية بالأصول الواجب إتباعها في التفويض، من تحديد الواجبات للمرؤوس بدقة ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيرا جعله مسؤولا أمام رئيسه عن تلك الواجبات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> لظماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992، ص 152

### خلاصة:

يعتبر تفويض السلطة من الموضوعات المهمة التي تجد اهتماما كبيرا ومتواصلا من قبل رجال الإدارة وفقهاء القانون ، حيث لتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري في جناح الفعالية التنظيمية وعليه حيث يسعى التفويض لتشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم وفعالية أدائهم وعليه فإن التفويض يعد من أبرز العوامل الي تكشف عن القدرات والكفاءات المهنية للمرؤوسين وأحد أهم المهارات الإدارية المساعدة التي توفر الوقت والجهد وتطور قيادات الصف الثاني.



الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض  
السلطة

### تمهيد الفصل:

يُعتبر التسيير الإداري مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، من خلال التنسيق لجهود الأشخاص لبلوغ الأهداف المرسومة للمؤسسة.

والتسيير عملية منتجة، يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع الأخرى بالاعتماد على الموارد المادية والبشرية المتاحة.

## المبحث الأول: ماهية التسيير الإداري

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مختلف المجالات نظرا لأهميته والدور الذي يلعبه في أي إدارة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث المقسم الى أربع مطالب كالتالي:

### المطلب الأول: التسيير الإداري: مفهومه، أهميته وأهدافه

#### الفرع الأول: مفهوم التسيير الإداري

لقد حاول العديد من الباحث تحديد مفهوم التسيير ومن بينهم:

تعريف "G.P.Bergeron" بأنه: "العملية التي بواسطتها نخطط، ننظم، ندير ونراقب موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة". ويعرف التسيير بأنه: "طريقة عقلانية يتم بواسطتها التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية نحو تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن تخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردود أفضل". أما "R.G.Terry" فإنه يرى أن التعريف الأكثر قبولا للتسيير هو "تحقيق الأهداف بواسطة الأشخاص الآخرين".<sup>66</sup>

عرفه تايلور على انه "علم مبنى على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من اجل بلوغها من جهة ومن أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

<sup>66</sup>عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، ط1 ، دار وائل للنشر،

الأردن، 2008، ص21

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.

إن التسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووجود ووظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطوة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية وإدارة قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وانجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.<sup>67</sup>

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة لها و التي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة.

<sup>67</sup> عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1964، ص35

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسيير الإداري

#### أولاً: أهمية التسيير الإداري

يعتبر التسيير هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع والمؤسسة بوجه عام، وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

01 - يقوم التسيير بتحديد الأهداف وتوجيه الفرد إلى تحقيقها، مع توفير مقومات النتائج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البدئية وإزالة الفوضى في المحيط.

02 - التسيير مسؤول عن بقاء واستمرار المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج والتطور التكنولوجي.

03 - التسيير مسؤول عن تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة و عن توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة مع بعضها البعض.

04 - التسيير مسؤول عن التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف.

05 - التسيير له مسؤولية تحقيق كل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية.

06 - التسيير له مسؤولية التعامل مع الغير.

07- يهتم التسيير بالمسؤولية و الاستقرار لأنهما تعتبران من المهام الأساسية في الوقت الحاضر.<sup>68</sup>

### ثانيا: أهداف التسيير الإداري

1- الهدف الأساسي للتسيير هو إيجاد المنافع وتسهيل الحصول عليها بدءا من الموارد المتاحة في المؤسسة.

2- يعمل التسيير على تحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

3- يسعى التسيير إلى تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بعمل أشياء صحيحة في الزمن المناسب.

4- يسعى التسيير إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف لضمان مستوى عالي من الأداء.

5- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين معنيين للتسيير، حيث يرتبطان بمستوى وحدة النتائج المترتبة عند استخدام الموارد.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص9

<sup>69</sup> بد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص.107

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر التسيير الإداري

#### الفرع الأول: خصائص التسيير الإداري

➤ التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

➤ للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاث عناصر:

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.

- دور المسير يكمُن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.

- إن البحث عن فعالية إنتاجية كلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

➤ التسيير علم وفن كونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة: ( تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال، ومعرفة المهام، قدرة التأثير).

➤ إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا).

➤ التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا الوظائف الأخرى.

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

---

➤ يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> عبد الوزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص108

### الفرع الثاني: عناصر التسيير الإداري

#### 1/ التخطيط:

التخطيط في الإدارة يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المنظمة والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها.

التخطيط الإداري: هو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطوة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام.<sup>71</sup>

#### 2/ التنظيـم:

يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة. و يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.

#### 3/ الرقابة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط

<sup>71</sup> يوسف يصديق، القيادة والتسيير: التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة. وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.<sup>72</sup>

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم ، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن

فعاليات العمل تسيير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز. .

### 4/ التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2006 ،ص95.

<sup>73</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع نفسه، ص96

### المطلب الثالث: أسس ومبادئ التسيير الإداري

#### الفرع الأول: أسس التسيير الإداري

لا ينبغي أن نعتبر التسيير عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة ككل وهذا بدمجه كل أبعادها.

والتسيير يقوم على أسس وهي:

أولاً: الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

ثانياً: المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي Simon ; beranard التي تنظم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وترى تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني الرأسمالي البشري.

ثالثاً: الاجتماعيون والسياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي.<sup>74</sup>

#### الفرع الثاني: مبادئ التسيير الإداري

أورد فايول أربعة عشر مبدأً ذكرها أنه استخدمها في حياته العملية، مركزاً على أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال كالتجارة والسياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب، وعلى أنها ليست ثابتة أو مطلقة.

1- تقسيم العمل: ينطبق على الأعمال كافة فنية كانت أم تسييرية.

2- السلطة والمسؤولية: إذ السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.

<sup>74</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006، ص163

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

- 3 - الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- 4 - وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسته المباشر.
- 5 - وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- 6 - خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- 7 - تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح المنشأة.
- 8 - اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9 - التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل.
- 10 - النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون مناسب.
- 11 - الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل بحسن نية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنويين.
- 12 - استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً.

13- المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، ويطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغيرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسىهم.

14- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته، وأن يتجنب لفرىقها لأن ذلك يشكل خطأ جسمى، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص97

### المطلب الرابع: المهارات التسييرية وأدوار المسيرين

#### الفرع الأول: المهارات التسييرية

**المهارة التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيئه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

**المهارة الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبرى الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

**المهارة التنظيمية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات البيئية الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا غريبة عن البيئة و عن المجتمع المحلي من أجل خدمتها.<sup>76</sup>

<sup>76</sup>أفروجن غنية، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية، المعهد التربوية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر-زرادة، 2007/2008، ص50

### الفرع الثاني: أدوار المسيرين

تتبع منتزبرج Mintzberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف علىها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ولقد وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها، وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، صنفها في ثلاث مجموعات: <sup>77</sup>

1/ الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة، وهي:

الواجهة: الذي يقصد منه إيفهام الآخرين بأنه المسير وهو الممثل، أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

القائد: يمثّل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم..

الرابط: حيث يمثّل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.

2/ الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية :

الملتقط: للمعلومات التي تفيد في تسير شؤون وحدته .

الموصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور .

المتحدث: مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج .

3/ الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات :

<sup>77</sup>محمد رفيع الطيب، مرجع سابق، ص98

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

---

المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة لتطویر وزيادة الإنتاجية .

معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل حدوثها، ويقيم بمعالجتها عندما تقع .

موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام .

المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقيم التنازلات<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص98

### المبحث الثاني: التسيير الإداري في ظل التفويض

يعتبر تفويض السلطة من أهم أسباب تسهيل الحسن في المنظمات ومن أهم أوجه التمكين الإداري للمرؤوسين الذي يؤدي إلى تجويد الممارسات الإدارية والمخرجات، حيث يعتبر مقدار السلطة المفوضة من أهم العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على التسهيل الإداري للموظفين من هذا المنطلق يجب تفويض السلطات حيث أن تفويض السلطات أصبح ضرورة ملحة أمام ال رؤساء تقتضيها ظروف العمل الحالية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أثر تفويض السلطة على التسيير الإداري.

#### المطلب الأول: تفويض السلطة والتسيير الإداري

#### الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقته بالتسيير الإداري

يعد توفر التوفير السلطة الوسيلة الأساسية للمرؤوسين لعرض قدراتهم واستعداداتهم وإثبات قيمتها في المؤسسة، إضافة إلى ذلك يحسن تفويض السلطة مهارات وثقة وكفاءة المرؤوسين مما يسهم في النمو المهني والتنظيمي للعاملين.

إن تفويض السلطة له أثر كبير في الارتقاء بكفاءة أداء كل من الرئيس والمرؤوس وتحسين التسيير الإداري، ومن ثم تطور المنظمة ككل حيث يساهم التفويض في تطوير قدرات المرؤوسين لا سيما أولئك في المستويات المتوسطة والفورية لأنه من الصعب تدريب المرؤوسين على المخاطرة في صنع القرار بأنفسهم إلا من خلال تفويض السلطة إلى جانب ذلك، يهدف وتفويض السلطة أيضا إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة وبالتالي تعزيز الأداء بشكل عام وتحسين التسيير الإداري فيها ورفع كفاءته.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص56

نظرا للتطور بيئة الأعمال التي أصبحت تشكل مأزقا يفرد نفسه على الساحة الإدارية لكافة المنظمات وذلك نتيجة التغيرات التي حدثت وما زالت تحدث. سواء فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية أو القيم والسلوكيات المهنية للعاملين. لذا فقد أصبح الحد من الحواجز الإدارية وتعزيز روح المبادرة من القضايا المهمة في جداول أعمال كافة الحكومات، على الرغم من تكريس جهود لا يستهان بها لتحسين أنظمة العمل وإدخال أشكال جديدة من التواصل بين المستويات الإدارية بما يحقق معدلات أداء أفضل للمنظمات العامة.

يعد تفويض السلطة استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر وذلك من خلال منح العاملين خاصة في الصفوف الأمامية والإدارة الإشرافية المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات في أعمالهم اليومية بما يمكنه من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغييرات كبيرة لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمدبرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين والمرء السين يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم بما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية المحيطة.<sup>80</sup>

### الفرع الثاني: تفويض السلطة وعلاقته بأداء المفوض اليه

يؤدي المفوض واجبات مركز العمل الوظيفي أو المنصب الذي يشغله من خلال ممارسته صلاحيات هذا المنصب،، فالمفهوم الإداري للوظيفة يتضمن الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، وهي من مكونات الوظيفة الأساسية. إن إسناد الوظائف ك واجبات ومسؤوليات معينة إلى ما تتوفر فيهم شروط شغلها من دون تفويضات متناسبة ومتكافئة لتلك الواجبات والمسؤوليات لا معنى لها.

<sup>80</sup> آدم برناوي، مرجع سابق، ص34

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

وينطبق ذلك صلاحيات من دون تحديد المجال الذي يجب أن تمارس فيه هذه الصلاحيات.

ما دام المفوض مسؤول مباشرة أمام المفوض عن حسن وسلامة ممارسة التفويض فمن الضروري أن تكون الصلاحيات أي السلطات المفوضة واضحة ومحددة بما يساعد المفوض إليه على ممارستها في مجال أداء واجباته وتنفيذ مهامه بالشكل الأفضل.<sup>81</sup>

إن اتخاذ القرارات التنفيذية على المستويات الإدارية الدنيا لا يتطلب عادة الوقت طويلا بحكم قربها في الواقع من المنفذين وتكون هذه القرارات أكثر نجاحا من الناحية الفنية والموضوعية، خاصة عندما تتوفر الكفاءات والمهارات المطلوبة، إنه تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيرا سلبيا على العميلين ومبادراتهم وعلى الرغبة لديهم في العمل، وعلى درجة حماسهم في تأدية واجبات وظائفهم وأعمالهم...

<sup>81</sup> عبد الحميد خالد، مرجع سابق، ص 57

### المطلب الثاني: التفويض والعمل الإداري المؤسسي

#### الفرع الأول: المتابعة الدورية للأعمال والمهام و تبعاتها

إن التفويض سواء بسلطة اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذه هو أساس العمل الإداري فلا إدارة من دون قرارات كونها محور العملية الإدارية، فالتفويض الفعلي المرتبط بالتقسيم الطبيعي للعمل ومسار تنفيذه وتأدية المهام.. هو الذي يعكس الوعي الحقيقي بجمعية العمل المؤسسي المبني على التعاون والتكامل من دون التفويض الفعلي لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها بفعالية بل لا يمكنها أن توجد وأن تبقى وتستمر. فالهدف الرئيسي من التفويض هو تكوين المنظمة بوصفها كلا منظما منسجما متمسكا متوازنا وقادرا على القيام بأداء وظيفته.

إن وجود عدد محدود من المستويات الإدارية يقتضي بالضرورة ومن وجهة نظر الأداء الجيد للعمل، التفويض كلها مستوى ببعض صلاحياته إلى المستوى الأدنى الذي يليه مباشرة. في حال غياب التفويض بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكولة وتنفيذ المهام المطلوبة لا يمكن أن تمارس الواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أدائها التنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة والفعاليات.<sup>82</sup>

إن متابعة الأعمال و المهام المفوضة تتم عن طريق تقارير تتضمن حصيلة سير المصالح وتقدم الأشغال بصفة دورية إلى السلطات المركزية بالنسبة للمهام والأعمال الممركزة. وإلى السيد الوالي بالنسبة للبرامج المحلية، وهذا إلى جانب الاجتماعات التي تعقد على المستوى المركزي لمناقشة الحصائل، وبالمناسبة تعطى تعليمات بخصوص سير الأعمال والمهام المفوضة من طرف السلطات المركزية، كما تعقد اجتماعات على المستوى

<sup>82</sup> عمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012-2013، ص51

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

المحلي لنفس الغرض بالنسبة للبرامج المحلية. إلى جانب ذلك يوجد على مستوى المديرية التنفيذية تطبيقات مرتبطة بالوزارات والولاية لمتابعة برامج الإدارة، أين تبلغ المعلومات حول تقدم الأشغال أسبوعياً.<sup>83</sup>

أما بخصوص التبعات الناتجة عن الأخطاء والإخفاقات في الأعمال والمهام الموكلة للمرؤوسين فتتمثل في تحملهم للمسؤوليات أمام مسؤوليهم المفوضين، أو الهيئات الرقابية، حسب طبيعة ودرجة المخالفة فنجد هذا تغير من المسؤولية التأديبية إلى المسؤولية القضائية وحتى السياسية، فبالنسبة للمسؤولية التأديبية فتكون مسائلة أمام المسؤولين المباشرين المفوض إليهم إما بالإحالة إلى اللجان التأديبية أو التوبيخ أو العزل. أما بالنسبة للمسؤولية الجنائية فتكون في حالة اكتشاف مخالفات يجرمها القانون خاصة نتيجة التفتيش الهيئات الرقابية مثل مجلس المحاسبة أو المفتشية العامة للمالية، في تعرض المديرين التنفيذيين للمتابعة القضائية. أما بخصوص المسؤولية السياسية فتكون أمام المجالس المنتخبة بمساءلة واستجواب المفوض.

### الفرع الثاني: مساوئ التفويض والصعوبات لدى المفوض إليهم

تتمثل أهم مساوئ وصعوبات التي تواجه عملية التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة هي ما يلي:<sup>84</sup>

التكوين والتدريب: رغم نص القانون الأساسي في مادته 104 على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، إلا أن الواقع غير ذلك حيث يوجد نقص كبير في

<sup>83</sup> موسى بقارية، مرجع سابق، ص 873

<sup>84</sup> موسى بقارية، مرجع سابق، ص 874

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

التكوين والتدريب وخاصة بعد الأزمة المالية التي عرفتھا البلاد بسبب انخفاض أسعار البترول، ثم تبعھا تداعيات وباء كوفيد 19، الذي توقف تماما. ونظام التكوين والتدريب العادي المعدل حسب البرنامج السنوي لكل مديرية لا يرقى إلى ثقل المهام الموكلة للمديريات فهي عبارة عن دروس نظرية عادية روتينية ولا يمس كل الموظفين لضعف الميزانية المخصصة له، وحسب دراسة أمين الريحاني هنالك نقص كبير في التكوين الخاص في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانعدام تنظيم المؤتمرات والملتقيات على مستوى المديرية لتجديد المعلومات والتنسيق بين القطاعات المختلفة.

**التحفيزات:** في هذا الإطار أجمع المشاركون على عدم تناسب التحفيزات الموجودة والمقررة قانونا مع الأعمال والمهام الكبيرة الموكلة لهم، وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وهذا يخفض من عزيمة الموظفين ويصيبهم بالإحباط وبالتالي يؤدي إلى انخفاض أدائهم.

**الصعوبات:**، كما يوجد إجماع حول الصعوبات التي تواجهها الهيئات الإدارية المحلية والتي تؤدي إلى كبح مجهوداتها والحد من أدائها ومن بين الصعوبات التي تواجهها نقص التأطير خاصة بعد تجميد التوظيف منذ 2015، والتركيز على نظام التوظيف عن طريق الإدماج فقط، مما جعل التأطير المتوفر لا يتناسب مع الأهداف المسطرة وحجم البرامج الكبيرة المسجلة، إلى جانب نقص وسائل العمل سواء التكنولوجية أو التقنية أو المادية الميدانية، مما أدى إلى الحد من كفاءة وحسن أداء هذه الهيئات.<sup>85</sup>

<sup>85</sup>موسى بقارية، مرجع سابق، ص874

### المطلب الثالث: متطلبات فعالية التفويض في التسيير الإداري

يعد التفويض أحد الوسائل الناجحة يف قيادة المدرسة وإدارتها من خلال الآخرين وبواسطة استغلال إمكانياتهم الفردية ، وعن طريق الربط بني متطلبات التفويض وأهدافه وبني قدرات المرؤوسين ، والعمل على تطوير مهارتهم عن طريق توفري المعلومات اللازمة لهم ، حيث يكون هناك توافق وانسجام بين الفرد والمهمة المفوضة له .

### الفرع الأول: عوامل ومتطلبات التفويض الفعال في عملية التسيير الإداري

من العوامل المساعدة التي تجعل التفويض عملية فعالة في المؤسسات ما يلي:<sup>86</sup>

- تعريف الإداري المفوض إليه المهام بحدود هذه المهام بدقة وأن يتأكد المدير من درجة استيعابه من خلال المناقشة والمتابعة .
- اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها في إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق اختيار الشخص المناسب لتفويضه ، ومراعاة مبدأ التخصص ، ومنح الوقت الكافي لتنفيذ المهام .
- عدم إرهاب المفوض بالرقابة الزائدة ، ومنحه مزيدا من الحرية في التعامل مع المشكلات التي تعترضه، وإعطائه الثقة وإشعاره بمسؤوليته عن النتائج العمل وبث روح الحماس في نفسه.
- فتح جميع قنوات الاتصال بين المدير ومن يصدر إليه التفويض ، وأن يتم الاتفاق على معدل الأداء المطلوب ومعيار الاداء المقبول .

<sup>86</sup>مبارك عبد الله العنزي ، مرجع سابق، ص33

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

- أن يتقبل المدير الأخطاء البسيطة ويتجاوزها ، ويكافئ المفوض إذا أنجز عمله بدرجة عالية من الاتقان ماديا أو معنويا .
- ثقة المدير بنفسه وتمكنه من وسائل المتابعة والتحكم والقدرة على التدخل في حال وقوع خطأ .
- عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير ، بحيث لا يتجاوز عددهم الحد الذي لا يستطيع معه المدير ممارسة عملية التفويض وما يليها من متابعة بفعالية عالية.
- التدرج في التفويض بحيث يبدأ في المهام البسيطة والأسهل مع متابعة لتنفيذ ، ثم زيادة التفويض كلما تقدم تنفيذا الفرد في تنفيذ المهام بنجاح .
- أن يبقى المدير دائما سبيلا لسحب التفويض في أي وقت ، بشكل إيجابي لا يؤثر على نفسية المرؤوس، أو يوحي بعدم الثقة بقدراتهم .

### الفرع الثاني: خطوات التفويض الفعال في عملية التسيير الإداري

التفويض جزء من عملية التنظيم الإداري وهو كغيره من الأعمال الإدارية، عملية منظمة، وغير عشوائية، ولا بد أن يتم وفق خطوات علمية مدروسة حتى يكتب له النجاح. والتفويض الناجح هو الذي يرفع مستوى الأداء ويساعد المدير على اتباع طرق تقويم متقدمة، وكذلك يمكن من فوضت له المهام من أداء عمله بأقل الأخطاء والمخاطر.

وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:<sup>87</sup>

<sup>87</sup>مبارك عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص21

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

الإعداد للتفويض: وتبدأ في التعرف على المهام المراد تفويضها، وتحديد الهدف من التفويض، ويجب الأخذ بعين الاعتبار استعداد الفرد ورغبته في القيام بالمهام التي يتم تفويضها إليه .

تحديد المهام: عن طريق وضع التفاصيل الدقيقة للمهام، وهل هي تقديم مقترحات أو متابعة تنفيذ أو تنفيذ مباشر، وتحديد الشخص الذي ستسند إليه، ومدى معرفته وإلمامه بإجراءات العمل .

تحديد الوقت: ويقصد بذلك تحديد الفترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ المهام، ومدى كفاية الوقت للتنفيذ، وخصوصاً إذا فوضت المهام إلى شخص واحد .

منح السلطة وإعلان التفويض: بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة الكافية لتنفيذ المهام، وتحديد ما إذا كان يشاركه أحد في التنفيذ .

الرقابة والمتابعة: ومن خلال ذلك يستطيع المدير أن يحكم على سير تنفيذ المهام، وأن يضمن عدم حدوث أخطاء فادحة .

التغذية الراجعة: من الأهمية بمكان أن يعقد المدير اجتماعاً أثناء فترة التنفيذ، لمعرفة مستوى تنفيذ المهام والعقبات التي قد تعترض من فوضت إليه المهام، ويتعرف المدير من خلال ذلك على نقاط الضعف حتى تتم معالجتها بالتدريب أو تقديم النصح والتوجيه.

ويعد التفويض من الأساليب الإدارية التي تسهل العمل ولكي يكون فعالاً فلا بد من معرفة وفهم كيفية تفويض المهام بالشكل السليم. وهناك أساليب وخطوات كالتالي:<sup>88</sup>

**تخطيط عملية التفويض:** فالتخطيط يبدأ من اختيار المهمة التي يجب تفويض القيام بها ثم وضع ضوابط العمل ثم تحديد الشخص المراد تفويضه .

**تنظيم عملية التفويض:** ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات مثل: فحص وتحليل المهام التي يتم تفويضها، ووضع معايير العمل ومستوى الإنجاز، والتأكد من فهم المفوض لما هو مطلوب منه، ثم توجيه التعليمات إلى المفوض ليتمكن من القيام بمهامه وذلك عن طريق فهم الأهداف والغايات من العمل، وإعطائه الدعم الكافي وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام .

**التشجيع:** فالمدير الذي يقوم بالتفويض لابد أن يشجع روح المبادرة والابتكار والمغامرة لدى من تم تفويضهم. وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبينهم وتحفيزهم إلى مزيد من الإنجاز المتميز ..

**رقابة المهام المفوضة ومتابعتها:** من أهم خطوات الرقابة التي تعتبر وسيلة للتغذية الراجعة التي تساعد المفوض على أداء المهمة، وتلافي الوقوع في أخطاء، ومناقشتهم على فترات دورية للتأكد من حسن سير العمل، ويجب أن لا تكون الرقابة زائدة حتى لا تحد من فوائد التفويض<sup>89</sup>.

<sup>88</sup>فاروق عبده، وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2009، ص11

<sup>89</sup>فاروق عبده، وعبد المجيد محمد، مرجع سابق، ص11

المطلب الرابع: ثقافة التفويض للسلطة الإدارية ودورها في التسيير الإداري

الفرع الأول: ثقافة التفويض للسلطة الإدارية

يجب إشاعة ثقافة التفويض الإدارية في المؤسسة لأن تفويض السلطة في نشاط المؤسسات يشكل عاملاً أساسياً في تعزيز التسيير الحسن للمؤسسة على حد سواء علامة تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل، لا يمكن النظر إلى إشكالية تفويض السلطة إلا في إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية، الأمر الذي يجعل مهمة التفويض صعبة سهلة ومعقدة أيضاً، يعود ذلك في الواقع إلى ترابط علاقات التفويض التفاعلية لأن تبادلت التأثير مع غيره من المفاهيم والجوانب الحيوية في محيط العمل المؤسسي ولتحقيق ذلك لا بد من توفر التالي:

- المركزية واللامركزية في الإدارة
- السمات الشخصية للرؤساء والمفوضين والمرؤوسين والمفوضين
- مدى حرية التصرف في مجال سلطة اتخاذ القرار
- القرار الإداري أهميته في مستواه وإصداره تبليغه إلى المنفذين أهدافه نتائجه تبعاته
- سلطة المنصب المستمدة من المنصب ذاته
- سلطة المركز الوظيفية بما يقدمه من الخدمات إلى الإدارة الأخرى
- السلطة والمسؤولية والالتزام والمساءلة والمحاسبة<sup>90</sup>
- استقلالية القدرة على التصرف

<sup>90</sup> آدم برناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 35

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

- يؤدي التفويض السلطة إلى تحسين مستوى التسيير للإدارة من خلال ما يلي
- زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه
- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف مما يجعلهم أكثر نشاطاً، جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.
- رفع درجة الرضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفاءتهم الذاتية.
- اسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر.<sup>91</sup>

### الفرع الثاني: دور ثقافة التفويض في عملية التسيير الإداري

وبالتالي يبرز دور ثقافة التفويض في عملية التسيير الإداري من خلال التأثير على كفاءة الموظفين داخل المؤسسة، ف العاملين الذين يتم تفويضهم في بعض الأعمال أكثر تحفزا وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة بال عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه فشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق انتمائهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، كما يحفزهم للتجريب وفق

<sup>91</sup> آدم برناوي وآخرون، مرجع ساق، ص35

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة

---

هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام على إشباع حاجتهم وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذلك زيادة معدلات التضخم الوظيفي وولائهم ومن ثم التأثير على رغباتهم في البقاء في عملهم وتسيير حسن. فالتفويض يوفر ميزة توافق قدرات العميلين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.<sup>92</sup>

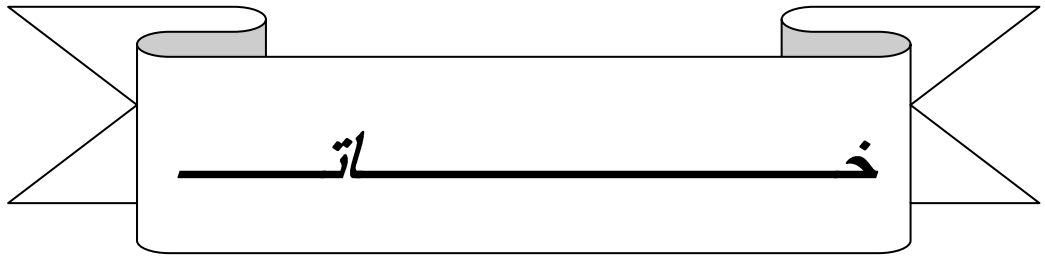
---

<sup>92</sup> آدم برناوي وآخرون، مرجع سابق، ص35

### خلاصة الفصل:

إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة و هي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

فالتسيير هو مسانيرة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت فبدون وجود التسيير دقيق فإن المنشآت تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لذا والموارد الموجودة (بشرية، مالية) داخل هذه المنشآت.



## خاتمة:

إن عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة تعد من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بجميع عناصر العمليات الإدارية و شتى فروعها، حيث تعتبر كإجراء و قتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه، وذلك بتفويض غيره من المفوضين صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص بعض المهام والواجبات.

ثم إن علاوة على ذلك أن التفويض يتسم بخصائص معينة من بينها أنه محدد في مدته وينتهي بانتهاء المهمة المفوضة و يمتاز بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة حيث يوفر عنصر الوقت للمدير و يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية و الهامة، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين و خبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس، أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة.

ونخلص من دراستنا أن تقنية تفويض السلطة تقنية ونظام فعال وأحد أهم سمات الإدارة الحديثة، إلا أنها لا تخلوا من صعوبات تحد من صلاحياتها وقيود قانونية تقيد عمل المفوضين وغياب استراتيجيات فعالة للتدريب والتكوين على مستوى المنظمة.

## الاقتراحات والتوصيات:

✓ بناء وتطوير استراتيجيات فعالة لتكوين وتدريب الموظفين المفوض اليهم حتى  
تواكب التطورات العالمية للتسيير، خاصة فيما يتعلق بإدماج التقنيات والوسائل  
التكنولوجية الحديثة في التسيير الإداري.

✓ سن وتنظيم قوانين جديدة تنظم التفويض والتي بدورها تحدد صلاحيات كل من  
المفوض والمفوض إليه.

✓ تطوير القوانين والتنظيمات والمراسيم المتعلقة بالتفويض، ومنح كل من الرؤساء  
والمرؤوسين حرية أكبر في أداء مهامهم، والتخلي عن القيود في اتخاذ القرارات.

## قائمة المصادر والمراجع:

### ا. المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب:

- 1/ شروق أسامة عواد حجاب ، النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2009
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- حسان حسن والعجمس محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2007
- 2/ حمادات محمد حسن، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان. الأردن، 2007
- 3/ عيد قريطم، التفويض في الاختصاصات الإدارية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2011
- 4/ عبد الوهاب محمد رفعت، ومحمد حسين عثمان، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 5/ عمار بوضياف، الوسيط في قضاء الإلغاء، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011
- 6/ الظاهر خالد خليل القانون الإداري (دراسة مقارنة) ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 1997 ،
- 7/ بسيوني عبد الله عبد الغني، القضاء الإداري ، ط3، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية ، 2006 .
- 8/ مصطفى زيد أبو فهمي، القضاء الإداري ومجلس الدولة، ط4، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1979
- 9/ عبد الهادي بشار التفويض في الاختصاص ، دار الفرقان ، عمان ، 1982

- 10/ عبد الغني بسيوني عبد الله، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986
- 11/ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم والنشر، الجزائر، 2004
- 12/ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972
- 13/ حسين فريجة، شرح القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013
- 14/ محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005
- 15/ الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992
- 16/ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2008
- 17/ عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الادارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1964،
- 18/ محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 19/ بد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009
- 20/ محمد رفیق الطیب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2006 .
- 21/ محمد قاسم القرىوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006
- 22/ عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005

23/ فاروق عبده، وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن، 2009

24/ عيد قريظم، التفويض في الاختصاصات الإدارية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2011

25/ الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992

## 2. المذكرات والرسائل الجامعية:

1/ هيفاء عياض وآخرون، التفويض الإداري في سياسة عمر ابن الخطاب - رضي الله عليه- رؤية تحليلية ونماذج تطبيقية، جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، فلسطين، 2018

2/ علي مكيد وسارة مقراب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، جامعة المدية، الجزائر، 2015

3/ مهنا ابراهيم عفيف، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية\_فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2006

4/ مبارك عبد الله العنزي، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2009

5/ خليفي محمد، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون عام، 2007-2008

6/ ابراهيم عفيف إبراهيم مهنا ، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية ، شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، 2006

7/ هباز ضياء الدين ، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2019/2020

- 8/ محمد الصديقي، التفويض في القانون الجزائري ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2017
- 9/ افروجن غنية، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية، المعهد التربوية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر- زرالدة، 2008/2007
- 10/ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2012

### 3. المجالات والدوريات:

- 1/ موسى بقارية وحوة سالم، أثر التفويض على التسيير الإداري وتنفيذ السياسات وبرامج التنمية بالمديريات التنفيذية بالجزائر، مجلة السياسة العلمية، المجلد 6، العدد الاول، 2022
- 2/ محمد كاظم وخضير السويدي، التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، العراق، 2018
- 3/ أحسن غربي، قواعد تفويض الاختصاص في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2014
- 4/ رحمة عطية علي الزهراني، أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس، المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية، مجلد 6، العدد 30، مصر أكتوبر 2022
- 5/ آدم برناوي وآخرون، دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة انجاز الأعمال وكفاءتها، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، 2023
- 6/ كمال بوالشرش، أهمية عملية التفويض داخل المنظمات، مجلة التكامل، العدد السادس، أوت 2019

- 7/ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العدد 82، ماي 2010
- 8/ محمد علي الشباطات وميثاق قحطان حامد، الشروط القانونية لصحة التفويض في الاختصاصات الإدارية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، السنة التاسعة، جوان 2017
- 9/ أحمد حمد الفارسي، التفويض في الاختصاصات الإدارية في القانون الكويتي، مجلة الحقوق الكويتية، المجلد الثامن عشر، العدد الثالث، سبتمبر 1994
- 10/ الهندي ابراهيم، الجوانب القانونية للتفويض الإداري، مجلة بحوث جامعة جلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية
- 11/ خضار يمينة، تفويض الاختصاص كآلية للتطوير الإداري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 5، 2015
- 12/ يوسف يصاديق، القيادة والتسيير: التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1/ Yevs Gaudmet ,traité de droit administrative , tome1,16em  
Edition ,L.G.D.J, Paris , 2002.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
2	إهداء
3	شكر
4	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام لفكرة تفويض السلطة</b>	
10	تمهيد الفصل
11	المبحث الأول: مفهوم تفويض السلطة
11	المطلب الأول: تعريف تقنية تفويض السلطة
11	الفرع الأول: تعريف التفويض
14	الفرع الثاني: تعريف تفويض السلطة
17	المطلب الثاني: خصائص تقنية تفويض السلطة
17	الفرع الأول: سمات تفويض السلطة
19	الفرع الثاني: فوائد تفويض السلطة
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف السلطة
21	الفرع الأول: أهمية تفويض السلطة
22	الفرع الثاني: أهداف تفويض السلطة
24	المطلب الرابع: أسباب وخطوات تفويض السلطة

24	الفرع الأول: أسباب تفويض السلطة
25	الفرع الثاني: خطوات تفويض السلطة
28	المبحث الثاني: الأساس القانوني لتفويض السلطة
28	المطلب الأول: الطبيعة القانونية لتفويض السلطة
28	الفرع الأول: الشروط القانونية لتفويض السلطة
35	الفرع الثاني: نهاية التفويض
39	المطلب الثاني: عناصر تفويض السلطة
39	الفرع الأول: عنصر السلطة
39	الفرع الثاني: تعيين الاختصاص
39	الفرع الثالث: تفويض المسؤولية
41	المطلب الثالث: أنواع ومبادئ تفويض السلطة
41	الفرع الأول: أنواع تفويض السلطة
44	الفرع الثاني: مبادئ تفويض السلطة
46	المطلب الرابع: معوقات تفويض السلطة
46	الفرع الأول: معوقات شخصية
46	الفرع الثاني: معوقات تنظيمية
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التسيير الإداري في ظل تفويض السلطة</b>	

50	تمهيد الفصل
51	المبحث الأول: ماهية التسيير الإداري
51	المطلب الأول: التسيير الإداري: مفهومه_أهميته وأهدافه
51	الفرع الأول: مفهوم التسيير الإداري
53	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسيير الإداري
55	المطلب الثاني: خصائص وعناصر التسيير الإداري
55	الفرع الأول: خصائص التسيير الإداري
56	الفرع الثاني: عناصر التسيير الإداري
58	المطلب الثالث: أسس ومبادئ التسيير الإداري
58	الفرع الأول: أسس التسيير الإداري
58	الفرع الثاني: مبادئ التسيير الإداري
61	المطلب الرابع: المهارات التسييرية وأدوار المسيرين
61	الفرع الأول: المهارات التسييرية
62	الفرع الثاني: أدوار المسيرين
64	المبحث الثاني: التسيير الإداري في ظل التفويض
64	المطلب الأول: تفويض السلطة و التسيير الإداري
64	الفرع الأول: تفويض السلطة وعلاقته بالتسيير الإداري
65	الفرع الثاني: تفويض السلطة وعلاقته بأداء المفوض إليه

67	المطلب الثاني: التفويض والعمل الإداري المؤسسي
67	الفرع الأول: المتابعة الدورية للأعمال والمهام وتبعاتها
68	الفرع الثاني: مساوئ التفويض والصعوبات لدى المفوض عليهم
70	المطلب الثالث: متطلبات فعالية التفويض في التسيير الإداري
70	الفرع الأول: عوامل ومتطلبات التفويض الفعال في عملية التسيير الإداري
71	الفرع الثاني: خطوات التفويض الفعال في عملية التسيير الإداري
74	المطلب الرابع: ثقافة التفويض للسلطة الإدارية ودورها في التسيير الإداري
74	الفرع الأول: ثقافة التفويض للسلطة الإدارية
75	الفرع الثاني: دور ثقافة التفويض في عملية التسيير الإداري
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة الدراسة
81	قائمة المصادر والمراجع
90	ملخص الدراسة

## ملخص مذكرة الماستر

يسعى تفويض السلطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات والتي يعتبر التسيير الإداري الفعال من بين هذه الأهداف فالتسيير الإداري يعرف على أنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة الفعالة لتحقيق أغراض المنظمة.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تفويض السلطة على التسيير الإداري كونه أسلوباً مهماً للغاية يهدف إلى تخفيف عبء المسؤولية على الرؤساء وتحسين الأداء على مستوى المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لتحليل النصوص القانونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

1/ التفويض      2/ السلطة      3/ التسيير الإداري

### Abstract of Master's Thesis

The delegation of authority aims to achieve a set of goals and objectives, including effective management. Management management is defined as a set of coordinated and integrated processes that include effective planning, management and monitoring to achieve organizational objectives. The objective of the study was to identify the impact of delegation of authority on management management as a very important approach to reduce the responsibility burden of leaders and improve organizational performance. The study relied on a descriptive analytical approach to analyze legal texts on the subject of the study.

#### Keywords:

1/ delegation      2/power      3/ administrative management