



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المركز الجامعي علي كافي تندوف



دور التمكين الاداري في تحقيق جودة الأداء مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري

دراسة حالة مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم
التسيير – تخصص تسيير موارد بشرية

تحت إشراف و تأطير الأستاذ:

❖ د. بياض مصطفى

من إعداد:

➤ بيبية نصره

➤ باعلي المعلومة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن زاير عبد الوهاب		المركز الجامعي علي كافي تندوف	رئيسا
بياض مصطفى		المركز الجامعي علي كافي تندوف	مشرفا و مقررا
معمري زكرياء		المركز الجامعي علي كافي تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442-1443 هـ / 2022-2023 م

الشكر و التقدير

تتهادى الحروف بكلماتها لتجسد أجمل عبارات الشكر والثناء

مكحلة بباقة

ورد عطرة للجهود التي بذلها الأستاذ "د. بياض مصطفى" كما

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء لجنة التحكيم ولنا

الشرف بتوليهم مناقشة هذا المشروع متمنين من المولى

عز وجل أن يوفقنا بتقديم هذه التقرير و أن نكون عند حسن ظنهم

وبالمستوى المطلوب.

ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية والعملية

إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى مشاعل النور، إلى من

كان للعلم نبراس.

الإهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتصميم هذه الخطوة قس مسيرتنا الدراسية و بمذكرتنا

هذه ثمرة الجهد و النجاح و بفضلته تعالى دهداة الى من قال الحق تعالى فيهما:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

= الى روح والدي الطاهرة تغمدته الله برحمته و ادخله فسيح جناته

= الى والدتي العظيمة حفظها الله و رعاها برعايته

= الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إخواني و اخواتي

= ثم الي جميع اصدقائي و أصدقائي و كل أفراد عائلتي

إلى كل قسم إدارة الموارد البشرية دفعة 2023م

إلى اساتذتي و أهل الفضل على إلى جامعة على كافي تندوف

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، و إلى كل من احبهم قلبي و نسيهم قلبي.

✚ باعلي المعلومة

الإهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتصميم هذه الخطوة قس مسيرتنا الدراسي الى من وضع
المولى _ سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها و التي بفضلها و بفضل الله سبحانه تعالى
وصلت الى هذا المستوى

الى روح والدي الكريم رحمه الله و الذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير
و السعادة لي قال سبحانه وتعالى:

{وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا} [الإسراء:23]

الى إخوتي من كان لهم بالغ الاثر في الكثير من العقبات و الصعبات

الى معارفي و اصدقائي و الذين اجلهم و احترامهم

و الى الاساتذتي الكرام

ببيرة نصره



فهرس المحتويات

تشكرات

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال و الجداول

قائمة الملاحق

أ	مقدمة عامة
4	الفصل الأول: مدخل التمكين الإداري
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
6	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
6	الفرع الأول: التمكين لغة
6	الفرع الثاني: التمكين الاصطلاح
8	المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري
9	المطلب الثالث: أسباب و دوافع تبني التمكين الإداري
10	المبحث الثاني: أسس التمكين الإداري
10	المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري
11	المطلب الثاني: ابعاد التمكين الإداري
13	المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري

13	المطلب الاول: مراحل تطبيق التمكين الإداري.....
14	المطلب الثاني: مزايا التمكين الإداري.....
15	المطلب الثالث: معيقات التمكين الإداري.....
16	خاتمة الفصل.....
17	الفصل الثاني: جودة الأداء.....
24	تمهيد.....
25	المبحث الاول: مفاهيم جودة الأداء.....
25	المطلب الأول: تعريف جودة.....
26	المطلب الثاني: أهمية و أسباب الاهتمام بالجودة.....
26	الفرع الأول: أهمية الجودة.....
27	الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة.....
29	المطلب الثالث: ابعاد و محددات الجودة.....
29	الفرع الأول: ابعاد الجودة.....
30	الفرع الثاني: محددات الجودة.....
30	المطلب الرابع: تكاليف الجودة.....
32	المبحث الثاني: مفهوم الأداء.....
32	المطلب الاول: تعريف الأداء.....
32	المطلب الثاني: مكونات و ابعاد الاداء.....
34	الفرع الأول: مكونات الأداء.....

34	الفرع الثاني: ابعاد الأداء
35	المطلب الثالث: محددات الأداء و العوامل المؤثرة
35	الفرع الأول: محددات الأداء
36	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة
37	المطلب الرابع: معايير الأداء
38	المبحث الثالث: جودة الأداء
38	المطلب الاول: جودة الخدمة
40	المطلب الثاني: جودة المنتج
41	المطلب الثالث: جودة أداء الموارد البشرية
43	خلاصة الفصل
45	الفصل الثالث: دراسة حالة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
46	المطلب الأول: مفهوم أملاك الدولة
47	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المديرية
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المديرية
55	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية
55	المطلب الأول: أداة الدراسة
55	المطلب الثاني: عينة الدراسة

56	المطلب الثالث: تحليل و دراسة نتائج الاستبيان
56	الفرع الأول: دراسة النتائج الإستببيان
62	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة

قائمة المراجع و المصادر

الملاحق66

1. قائمة الأشكال

رقم	عنوان	صفحة
1	الهيكل المؤسسة	50

2. قائمة الجداول

رقم	عنوان	صفحة
1	اهم نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس والمنتج غير الملموس	41
2	توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس و العمر والمؤهل العلمي و أقدمية و الحالة العائلية	56
3	يمثل الإحصاء التمكين الإداري	58
4	المتوسطات الحسابية جودة الأداء	59
5	نتائج دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء	60
6	معامل ارتباط بيرسون تحسين استراتيجية التمكين تؤثر على المؤسسة	61
7	معامل ارتباط بيرسون يوجد علاقة طردية بين التمكين الاداري و جودة الاداء	61
8	معامل ارتباط بيرسون يوجد التمكين الاداري يساهم في تحسين جودة الأداء	62

قائمة الملاحق

الرقم	عنوانه
1	الاستبيان
2	قرارات وزارية "قانون المؤسسة"
3	تصريح شرفي
4	شهادة إدارية

ملخص:

يهدف البحث إلى معرفة التمكين الإداري، و لتحقيق الهدف تم تصميم استبيان مكونة من اسئلة وزعنا الاستبيان على عينة الدراسة مكونة من عمال المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى ان التمكين الاداري هو السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء مهامهم الموكلة إليهم بحرية دون تدخل الادارة و لهذا تأثير كبير على تحقيق جودة الأداء للعاملين، فان كل مؤسسة مهما اختلف مجال عملها توفير و تطبيق التمكين الاداري مما ادى إلى تحقيق جودة الاداء لدى عمال المؤسسة التي تبني نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها و الربح.

كما ووجود اثر للتمكين الإداري ذو دلالة إحصائية في دراسنا لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري.

résumé:

La recherche vise à connaître l'autonomisation administrative, et pour atteindre l'objectif, un questionnaire a été conçu composé de questions. Nous avons distribué le questionnaire à l'échantillon d'étude composé de travailleurs de l'organisation. Il est très important d'atteindre la qualité de la performance de l'organisation. Chaque institution, quel que soit son domaine de travail, fournit et applique l'autonomisation administrative, ce qui conduit à atteindre la qualité de la performance des employés de l'institution, qui construit le succès de l'institution et atteint ses objectifs et ses bénéfices.

Il y a aussi un effet statistiquement significatif de l'autonomisation administrative dans notre étude à la Direction du Cadastre et de la Conservation du Territoire.



مقدمة عامة



مقدمة عامة

شهد العالم عدة تطورات وتحولات سريعة في جميع المجالات خاصة في جانب الاقتصادي، وذلك راجع لارتفاع الكبير لعدد المؤسسات واختلاف مجالات نشاطها الأمر الذي زاد من وحدة المنافسة بينها، و تأتي في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصري الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية وتأثيرا، تعتبر الثورة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية الأداء، حيث تسمح بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية العملاء وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية.

كما يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل و توسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف و الخطط و اتخاذ القرارات، وان هذا التوجه قد ينعكس في زيادة تحقيق جودة الأداء لدى العاملين في المؤسسة مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم و تحقيق جودة الأداء بفاعلية عالية و دقة.

❖ الإشكالية:

➤ ما دور تمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء؟

❖ التساؤلات الفرعية

- ما مفهوم التمكين الإداري؟

- ماهي جودة الأداء؟

- ما علاقة تمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء؟

❖ الفرضيات:

يمكن الاجابة على الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية على النحو الاتي :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - .



الفرضيات الفرعية :

- تطبق مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء.
- يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف - .

❖ الدراسات السابقة:

- سعاد قسوم (دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي - مؤسسة سوناطراك) مقدة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سنة 2018-2019 تتمحور الإشكالية حول ما دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي ؟ و توصلت هاذا الدراسة بالإجابة على هذه الإشكالية: (للتمكين الاداري دور في تطوير الاداء الوظيفي من خلال ابعاده الثلاث و هي تفويض السلطة ،فرق العمل ،التحفيز ، و ان بنجاح العملية التمكينية ساهم بشكل كبير في تطوير اداء العمال اتجاه وظيفته).

- بن سديرة نور الدين (دور التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية - مؤسسة الاتصالات موبيليس- قسنطينة) مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر- بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير سنة 2014 -2015 تتمحور الإشكالية حول ما هو دور التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات موبيليس بقسنطينة ؟ و توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية :

✓ الميزة التنافسية هدف تسعي جميع المؤسسات لتحقيقه و الحفاظ عليه

✓ ان التدريب المستمر و الفعال للعاملين يساعدهم على الوصول إلى افكار جديدة في اعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قراراتهم اكثر فعالية و هذا يخلق ميزة تنافسية

- إيمان جدي و بشري كبير (دور التمكين الاداري في تعزيز الالتزام التنظيمي - مؤسسة اسمنت تبسة) مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال جامعة العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير سنة 2019-2020 تتمحور الإشكالية حول ما تأثير التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي ؟ و توصلت هذه الدراسة الى الإجابة على هذه الإشكالية: تم التوصل الى وجود علاقة تأثير قوية بين التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي

❖ أهداف الدراسة:

ولدراسة موضوعنا هذا تكمن أهمية لدراستنا التي تكمن في مايلي:

- محاولة جمع أكبر القدر ممكن من المعطيات المهمة حول موضوع التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء و أهميتها و التعرف على أبعادها و مكوناتها.
- إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء على الواقع المعاش بمديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري .
- معرفة مدى ارتباط نجاح أو فشل المؤسسة بتطبيق التمكين الإداري.
- رصد و تشخيص أهم فجوات التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء الدراسة الميدانية و محاولة اقتراح حلول و توصيات لتحقيق الأداء المتميز للعاملين و الأهمية العملية في استفادة متخذي القرار من نتائج الدراسة و مدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

❖ أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة بنسبة للبدان النامية لأنه محور الحديث وموضوع التمكين الإداري أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي تضيفي بحد ذاتها أهمية من الجانب النظري أما الجانب العلمي فيعد التمكين و يساهم في زيادة الاهتمام بجودة الأداء و بالتالي يزداد الانتاج كما انه له فوائد كتالي:

- الإحاطة بمفاهيم التمكين الاداري و جودة الأداء.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة في تحسين الأداء.

❖ أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي للموضوع، معرفة و تطور الرصيد العلمي، أهمية معرفة.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المديرية.
- معرفة مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة .
- تطابق الدراسة مع تخصصنا.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بما يلي :

- أ. الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة داخل مديرية مسح الاراضي و الحفظ العقاري - تندوف -
- ب. الحدود الزمانية : الفترة الممتدة من شهر افريل الى ماي 2023.

أسباب اختيار الموضوع :

- لم نختار الموضوع بمحض الصدفة بل الميل الشخصي لموضوع " الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري " ؛
- وأن السبب الرئيسي لإختيارنا لهذا الموضوع هو الحاجة إلى تبنى هذا المفهوم داخل المؤسسات؛
- يعتبر من المواضيع المتجددة و الحديثة باستمرار التي تحتاج الى البحث بصفة دائمة وتمتاز بالتطور و بالتالي تفتح طموحات وافاق للبحث و الدراسة ضمن مستويات اعلى .

❖ منهج الدراسة

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث.
- بنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة حالة.

❖ صعوبة البحث

- قلة المراجع في الولاية
- قلة المكتبات

❖ هيكل البحث

خلال البحث تطرقنا إلى مقدمة عامة و فصلين نظريين و فصل تطبيقي و ختمناها بخاتمة عامة و تحصلنا فيها إلى نتائج الدراسة و التوصيات حيث خصصنا كل فصل إلى ما يلي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى "مدخل التمكين الإداري" و قسمنا إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول "ماهية التمكين الإداري" و خصصنا المبحث الثاني "اسس التمكين الإداري و مبادئه" أما في ما يخص المبحث الثالث "مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري و مزاياه و معيقاته".

وخصصنا الفصل الثاني "جودة الأداء" و قسمنا إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول "مفاهيم الجودة" و المبحث الثاني "عموميات الأداء" ، كما مررنا في المبحث الثالث " جودة الأداء".

وخصصنا الفصل الثالث كان (تطبيقي) أي دراسة حالة" و قسمنا إلى مبحثين فكان المبحث الأول "تقديم المؤسسة" و خصصنا المبحث الثاني "دور التمكين في تحقيق جودة الأداء".



الفصل الأول: مدخل التمكين الإداري



تمهيد

إن المؤسسات من أجل البقاء في السوق و هي تعمل على البقاء في الصدارة و القمة بهذا تكون الانتاج و الدخل يرضي المدراء، ولمواكبة السوق و الدول المتطورة أهتمت المؤسسات بالتمكين الإداري بحيث انه يقوم بتزويد الموظفين بالمعلومات و الموارد و الفرص في العمل و بهذا الصدد يتحمل العامل المسؤولية عن نتائج عمله، و بالتالي يكون الأداء جيد و يعمل العامل بثقة أثر و راحة في المؤسسة و بالتالي يعمل على تحقيق أهدافها و كما يعد التمكين الإداري استراتيجية حيث يساعدهم في الاعتماد على مهارات العمال في العمل بدون المراقبة من الإدارة لأن التمكين الإداري يعمل على أن أهداف المؤسسة و المؤسسة بحذ ذاتها مسؤولية الجميع ومن هنا يمكن ان نبدأ دراستنا بانطلاق عن معرفة جيدة للتمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

التمكين الإداري هو الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة و خلال هذا المبحث الأول "ماهية التمكين الإداري" و خصصنا مفهوم التمكين الإداري (المطلب الأول) و كذلك سنعرف أهداف التمكين الإداري (المطلب الثاني)، كما تطرقنا إلى اسباب و دافع التمكين الإداري و مبادئه (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

لتتعرف حول التمكين الإداري و نتطرق إلى دراسته بشكل مفهوم سو نتطرق إلى مفهوم التمكين الإداري تطرقنا إلى التمكين لغة (الفرع الأول) أما التمكين الاصطلاح (الفرع الثاني)

الفرع الأول: التمكين لغة

يمكن تعريف التمكين لغة ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية فقد عرق في لسان العرب بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، يقال : أن فلان لذو مكنه من السلطان أي تمكن. ومكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وفي التنزي العزيز إنا مكننا له في الأرض وتمكن عند الناس، أي: علا شأنه ، بينما يعرف قاموس وبستر (التمكين) بأنه "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما " .

الفرع الثاني: التمكين الاصطلاح

للتمكين تعريفات متعددة، منها أنه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها".¹

ويشير محبوب إلى أن التمكين يعني انتقال قوة القرارات من قمة الهرم التنظيمي إلى مواقع الممارسة الفعلية، الأمر الذي يستجيب لآليات تكوين المنظمة المتمكنة والتي تشير الأدبيات إلى كونها الأنسب في مواجهة متطلبات البيئة المعاصرة قياساً إلى سابقتها التي توصف بمنظمة التحكم والأوامر، التي أظهرت عجزاً عن التفاعل مع تقنية المعلومات والاتصالات وتحديات المنافسة".

¹ د.محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، شفا بدران، شارع العرب مقابل جامعة اللوم التطبيقية، ط1، 2018، ص 20.

كما يرى العتيبي أن التمكين معناه تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع"، بينما يرى فتحي أن تمكين العاملين هو تشجيعهم على الاهتمام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر على أدائهم للمهام ومتطلبات وظائفهم".

ويشير الهواري إلى أن التمكين يعني "منح الأفراد إمكانيات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى".

وينظر إلى التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه القيام ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع والتمكين عند آخرين هو بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي¹ ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في جماع الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحجر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحجر إمكانية الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة .

كما يعرف بأنه استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

وتضيف عبد الحسين 2012م، ص 83 بأنه ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وتحفيزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية ويتفق البشاشة مع هذا التعريف، حيث يعرف التمكين بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي".²

التمكين هو مفهوم في الإدارة حيث أنه إذا تم تزويد الموظفين بالمعلومات و الموارد و الفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فسكونون أكثر إنتاجية و لديهم رضا وظيفي أعلى من المهم أن نفهم أن الشركة لا تستطيع تنفيذ التمكين ، و هو عبارة عن استراتيجية إدارية تهدف إلى تزويد الموظفين بالأدوات و الموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف.

¹ د. محمد زياد الدغيلي، مرجع سابق، ص 21.

² د. محمد زياد الدغيلي، مرجع سابق، ص 22.

المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري

يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن ان يسهم التمكين في تحقيق العديد من الامور كما اشار لها¹ ، وهي كما يلي (الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء الفرد للعمل بشكل كبير، الاحساس باطار العمل الكامل، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق باداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل، انجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين، القضاء على الاحباط والضغوط المتتالية من العمل).

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلمة...، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم، لتحقيق الاهداف استخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ارتباط التمكين بالموارد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات و المهارات تتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الالهية إعادة هيكلة المنظمات طالق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات، والرؤى الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب و تأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.²

¹ أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

² محمد بن إبراهيم محمد الأصقح (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص16.

المطلب الثالث: أسباب و دوافع تبني التمكين الإداري

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات الاعتماد التمكين باعتباره فلسفة استراتيجية و قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية و الاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، و فيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل باستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestal) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية. وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة¹.

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي ترك عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضال عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة و توافر الخيارات المتعددة، وكذلك التمكين خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، و يضيف (Chakerlouy & Iramzadeh) أن المنظمات تعتمد استراتيجية التمكين لأسباب منها: التمكين طريقة فاعلة الاستعمال أفضل المواهب و المهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة شعور العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي و بالتالي انعدام إجراء التغييرات و التحسينات يخلق التمكين لدى الأفراد قلق الأمان الوظيفي².

¹ مؤيد الساعدي (2010)، ص 180.

² إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2012)، ص 45.

المبحث الثاني: أسس التمكين الإداري

خصصنا هذا المبحث إلى أسس التمكين الإداري حيث تطرقنا من خلاله إلى دراسة مبادئ التمكين الإداري (المطلب الأول) و ابعاد التمكين الاداري (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد Tomas Stirr أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ و هذه المبادئ تتمثل في ¹ :

1. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة أأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها
2. **الدايفية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الإستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
4. **Ownership** يقترح Stirr معادلة للتمكين تتكون من ثالث حروف يسميها (As3) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة + المساءلة = الإنجاز، و لتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا و كان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
5. **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الإداء ستؤدي إلى الفشل.

¹ محمد مطر الزيدانيين (2006)، اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص26.

6. **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات تباعوا النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.
7. **الاحترام:** إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لي سبب من الأسباب ألن عدم الاحترام يؤدي إلى افشال كافة جهود التمكين الإداري

المطلب الثاني: ابعاد التمكين الإداري

- ان دراسة التمكين الاداري يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول الى محتواه، واختلف الباحثين تبعا لاتباعاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الاداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد:¹
- **تنمية السلوك الإبداعي:** الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير.²
 - **تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.³
 - **التقليد والمحاكاة:** تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

¹ ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 21.

² عطية، حسين. (2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 22.

³ ملحم، يحيى سليم، (2006)، مرجع السابق، ص 22.

- **العمل الجماعي:** العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي.¹
- **التحفيز الذاتي:** تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

¹ مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص32.

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري

تطرقنا فيه إلى أثر التمكين الإداري حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب، مررنا بمراحل تطبيق التمكين الإداري (المطلب الأول) و مزايا التمكين الإداري (المطلب الثاني) ، معيقات التمكين الإداري (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مراحل تطبيق التمكين الإداري

فيقصد بما تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والامكانيات المادية والبشرية، وعموما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:¹

- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.
- **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في

¹ يحيى سليم ملحم . (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 33.

المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الافقية والتنظيم المنبسط بدال من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الاداء وهذا لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كلاً منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

المطلب الثاني: مزايا التمكين الإداري

يعد التمكين من أهم ضمانات و حيوية و استمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد و المزايا ، و تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا و بالنسبة لمدراء الأقسام و بالنسبة للعاملين على النحو التالي¹:

- بالنسبة للمنظمة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا و تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .امدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم.
- بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، و يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية و يمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

¹ ملحم يحيى، مرجع السابق، ص 40.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري

يمكن تصنيف أهم المعوقات و الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري إلى معوقات تنظيمية وإدارية، معوقات بشرية:¹

1. **المعوقات التنظيمية والإدارية:** وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات و الأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة و حمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية و تخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة و ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين و رداءة نظام الاتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين و بالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين.
2. **المعوقات البشرية:** وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية و العاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية و مجتمعية تتعلق بالشخص. ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم و خوف العاملين من تحمل المسؤولية و خوف المدراء على ليس لديه مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب و التطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامداً بذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقه مسيرة متقادما الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصر يواكب التغيير و التمكين، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائماً والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعجال نتائجه، ومن المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير و يفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين

و من خلال استعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة.

¹ محمد مانع علي القحاني، (2013)، سابق الذكر، ص 51.

خلاصة الفصل

أن التمكين الإداري هو مواكبة العصر الحالي لجميع الدول النامية حيث مفهوم مهم للغاية لأنه يركز على العنصر البشري، كما انه يساهم في التنظيم كالمشاركة في قوة وخلق الجراءة في المبادرة و حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ، كما انه يساهم في زيادة اداء الانتاج للمؤسسة وضرورة تزويدهم بالمعلومات خلال التدريب و تطوير مهارات الموارد البشرية و تفويض السلطات و مشاركة في اتخاذ القرارات و المساهمة جميع العمال في تنمية انتاج و تطور و الوصول إلى أهداف المؤسسة و القدرة على البقاء في الاستثمار التي ترمي اليه.



الفصل الثاني: جودة الأداء



تمهيد

تعتبر جودة الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة جودة أداء مواردها البشرية ، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية و دقة عالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ، وهي وظيفة جودة أداء عالية الدقة للعاملين.

المبحث الاول: مفاهيم جودة الأداء

لجودة الاداء دور مهم جد عالي أو بالأحرى عمود المؤسسة فهو يساهم في الانتاج و تقدم المؤسسة ومن هذا المنطلق لابد لنا ان نتعرف عليها و خلال هذا مررنا ب تعريف جودة و تطورها التاريخي (المطلب الاول) و خصصنا أهمية و اسباب الاهتمام بالجودة (المطلب الثاني)، كما لابد ان نمر على ابعاد و محددات الجودة (المطلب الثالث) و لا ننسى بالذكر تكاليف الجودة (المطلب الرابع)

المطلب الأول: تعريف جودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والابواب التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور¹ لإغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لإغراض الحماية وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

وقد عُرفت الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات) ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغييرات المتوقعة.

كما عرف البعض الجودة بأنها (مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة)، والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والامان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال ويلاحظ على التعريف السابق تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة. كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين) كما عرفت الجودة بأنها (صنف السلعة المنتجة) أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة فإذا قسمت السلعة إلى درجات حسب الترتيب التالي C، BA، فإن الجودة تعني الصنف A.²

وقد عرفها (Connell) (بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2، 2015م، ص 15.

² نفس المرجع ص 16.

تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم .

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء هذه تقديم السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.¹

المطلب الثاني: أهمية و أسباب الاهتمام بالجودة

بما انا تعرفنا على معنى الجودة و تطورها لابد لنا ان نعرف مدى أهمية الجودة و الأسباب التي تدفع المؤسسات للإهتمام بالجودة ، حيث خصصنا أهمية الجودة (الفرع الأول) و أسباب الاهتمام بالجودة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك او المنظمة ، إذ انها تمثل احد اهم العوامل الاساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات اي منظمة ... ويمكن تحديد نقاط الاهمية من خلال النقاط الآتية :²

1. **تعزيز سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الاخرى العاملة في ذات الصناعة او القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، فشركة (Mercedes) لإنتاج السيارات او شركة (IBM) لإنتاج الحاسبات خير مثال على ذلك ... فشهرة هاتين الشركتين متأتية من جودة منتجاتهما.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، ص 17.

² علوان ، قاسم نايف ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 20000 : 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، سرت ، 2005 .

2. القدرة على المنافسة العالمية: تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطن قدم في الاسواق العالية .
 3. حماية المستهلك: عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة.
 4. زيادة الحصة السوقية للمنظمة: ان طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس ايجابياً في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً .
 5. تخفيض الكلفة: إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض كلف فضلات الانتاج وكذلك كلف الضمان مما يسهم بتخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة.
- إن تخفيض الكلف (الثابتة والمتغيرة) سيسهم بشكل مباشر في زيادة أرباح المنظمات التي تطبق برامج تحسين الجودة لمنتجاتها.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتحلى ضرورة الجودة فيما يلي¹:

أولاً: الضرورة المالية : إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهضة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال...، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبديراً في المواد الأولية و المنتجات المصنعة و الطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة، ونادراً ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء ، والنفايات والمردودات بدقة

¹أمير مستشار، أسباب الاهتمام بالجودة، 2013/07/01، 10:26، على الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com> ، شوهده يوم 2023/05/01، على الساعة 16:37.

ثانيا: الضرورة التجارية : تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردود ديتهما و قدرتها التنافسية أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث:

تخفيض تكاليف الالجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج، بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على صورة المؤسسة و تحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، و هذا بهدف المحافظة على ثقة الزبائن و تطوير أسواقها.

ثالثا: الضرورة التقنية: إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.

الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر و تصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة كل مجالات عملها¹.

¹ نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: ابعاد و محددات الجودة

و بما ان الجودة لديها كل هذه الاهميات و اسباب وجودها و الاهتمام بها في المؤسسات لا بدى من وجود ابعاد الجودة (الفرع الأول) كما انها لا تخلو من محددات الجودة (الفرع الثاني)

الفرع الأول: ابعاد الجودة

يمتلك المنتج أبعادا متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن، والتي قدمها Garvin في ثمانية عناصر:¹

1. مستوى الأداء: هل أن المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة؟
 2. الاعتمادية (المعولية): هل يحقق المنتج عجزا ، بكم يقدر؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه؟
 3. مدة الحياة: ما هي المدة التي يبقى فيها المنتج قابلا للاستخدام؟
 4. إمكانية الصيانة : أي أن تكون صيانة المنتج سهلة , مع توفر خدمات ما بعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة.
 5. التطابق (التوافق) مع المواصفات : هل أن المنتج مطابق فعلا لما تم وضعه في التصميم؟
- إن الأبعاد السابقة نموذجية (كلاسيكية) وقد أضاف Garvin ثلاث أبعاد أخرى
6. المظهر: اللون، الطراز، الشكل...والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج
 7. الوظائف الثانوية: والتي توضح الفرق في الجودة التقنية بحيث تكون التكلفة متساوية مثلا بين منتجين ولكن المنتج الجيد هو الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف الغير أساسية فيه.
 8. تمييز الجودة : جد معقدة، تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة، الصلابة والرفاهية ...

¹ Zohra Cherfi, la qualité: démarche, méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002, pp 27-28.

الفرع الثاني: محددات الجودة

1. **التصميم:** وهذا المحدد من مسؤوليات المصمم، حيث يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار على أن يُدخل بعض الخصائص والمميزات إلى السلعة أو الخدمة أو أن لا يدخلها. ويجب أن يُراعي المصمم احتياجات الزبون ورغباته ويضعها في عين الاعتبار، كما يجب عليه أن يُركز على قرارات الإنتاج أو قرارات التصفية للسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها وأن يُراعي التكاليف عند التصميم¹.
2. **جودة التطابق:** ويعتمد محدد جودة التطابق على مدى تطابق السلعة أو الخدمة مع التصميم. ووجوده التطابق تتأثر بمجموعة من العوامل مثل: قدرات المكائن على الإنتاج، مهارات الموظفين، مدى توفير إدارة المنظمة لتدريب وتحفيز الموظفين، تطبيق وظيفة الرقابة حتى تتم عملية التقييم للتطابق ومعالجة الانحرافات إن وجدت.
3. **سهولة الاستخدام للمنتج:** وهو مدى سهولة الاستخدام للمستهلك. وتوفر الإرشادات له طريقة استخدام السلعة أو الخدمة. وينتج عنه استخدام المنتج بطريقة صحيحة ليحقق الهدف المصمم لأجله².
4. **خدمات ما بعد التسليم:** وهي متابعة الخدمة أو السلعة، بعدما يتم تسليمها للمستهلك من صيانة وتركيب وغيرها.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي تُنفق في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته. إذن هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك. كذلك، تشمل هذه التكاليف تكاليف للإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها³.

¹ أطروحة دكتوراه إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، 2010.

² إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، معالي عباس شريف عبد الرحمن، 2018.

³ د حازم محمد عبد الفتاح . التكاليف الخفية للجودة . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2019 . الإسكندرية . جمهورية مصر العربية

حسب المواصفات البريطانية : BS6143 هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة.

تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات والمنشآت الإنتاجية.

أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق؛ أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب، بل وأيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له.¹

إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية ؛ فبالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج ، الصيانة، التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة.

أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط؛ والتي تضم المنتجات الغير مطابقة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات، التالف من الإنتاج الضمانات والإصلاح في المكان

¹ Edgard Hamalian, Jacques ségot, la démarche qualité, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996, p p 136-137.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء

يقال أن كل مؤسسة تهتم بالأداء و هو يعتبر القلب النابض للأداء فهو يتعلق بالموارد البشرية و لذلك توجب علينا تعريف الأداء (المطلب الأول) و لدراسته بشكل ادق خصصنا مكونات و ابعاد الأداء (المطلب الثاني) ، كما مررنا بمحددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه (المطلب الثالث) و لا ننسى بالذكر معايير الأداء (المطلب الرابع).

المطلب الاول: تعريف الأداء

المعنى اللغوي : مشتق من الفعل " أدّى " و يعني قام بالفعل ، و أدّى الدين أي قضاة . و قضاء الصلاة : قام بها في وقتها ، و في الشهادة أدلى بها ، وإليه الشيء أي أوصله إليه ¹.

المعنى الاصطلاحي : الأداء كلمة إنجليزية الأصل REFORMANCE و التي كانت في البداية أعمال و أشغال أو استغلال ما ، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة و أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها . فبالإضافة العلمي و التقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية لقياس و تحقيق أهداف المنشأة ، وقد تعرض الباحثون و العلماء إلى تعريف الأداء و من بينهم G.NEBTO بقوله " عن الأداء هو النتائج المحصل عليها ، وهو يعني قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المعينة."

- كما يعرفها عاطف محمد عبيد " الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ، ومدى سلوكهم أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء. "
- كذلك عرفها أحمد صقر عاشور " الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله. "
- كما عرفها منصور أحمد منصور " أنه مدى صلاحية العامل لعمله و سلوكه فيه من أجل النهوض بأعباء عمله ، و تحمله لمسئولته في مدة زمنية محددة. "
- لذلك نستطيع القول أنه من خلال التعريف الأول للأداء هو ذلك الأسلوب التنظيمي الذي تأخذ منه المنشأة بعين الاعتبار في توجيه و تنظيم استخدام مواردها ².

¹ المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية ، قام بإخراجه مصطفى و آخرون ، ج1 دار التراث العربي ، بيروت لبنان، بدون سنة ، ص 10.

² بوادي محمد الصغير و منصور نجيب ، مرجع سابق ، ص52 .

- وفي التعريف الثاني ركز على العمل بدلا من مفهوم الأداء ، واقتصر على السلوك فقط.
- و تعريف صقر عاشور ركز على مختلف النشاطات التي يؤديها العامل و كذا مختلف السلوكيات التي يسلكها من أجل ذلك.
- أما تعريف أحمد منصور فقد ركز على الجانبين : السلوكي و المادي ، ومن بينهم نجد محمد سيدي منصور حيث عرف الأداء انه يمكن أن نحصل عليه بمقارنة حجم و مستوى ما يقوم به العامل في عمله و إنجازه.
- الأداء هو ”درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد”¹
- إن تعريف الأداء هو ”قياس للنتائج، وهو يجب على سؤال بسيط :
- هل أتممت عملك؟
- بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟
- ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى²

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.³

المطلب الثاني: مكونات و ابعاد الاداء

الاهتمام البالغ للأداء في الوقت الحالي لا بد من ان نتطرق إلى مكونات و ابعاد الأداء حيث خصصنا مكونات الأداء (الفرع الأول) و ابعاد الاداء (الفرع الثاني).

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ”رؤية مستقبلية“، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص202.
² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص368.
³ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999، ص28.

الفرع الأول: مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من¹ :

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
3. **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤديها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قامها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

الفرع الثاني: ابعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

¹ سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية SETAM بالمدينة) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس المدينة، 2007، 2008 ص 3-2.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

1. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.
2. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).

المطلب الثالث: محددات الأداء و العوامل المؤثرة

وللأداء المؤسسة عناصر أساسية و قيود و محددات و مؤثرات بما انه يعد مؤشرات لأي مؤسسة من حيث أدائها او تطورها في الانتاج ولذلك توجب علينا معرفة محددات الأداء (الفرع الأول) كما خصصنا العوامل المؤثرة على الأداء (الفرع الثاني)

الفرع الأول: محددات الأداء

أن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

ومحدداته تتمثل في:¹

- 1- **الجهد:** وهو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً للدافعية هي قوة حرك و تهي المستخدم كي يؤدي العمل، إي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرتة واستمراره في الأداء.

¹ سعاد رحمني ، الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة : العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة : 2018/2019، ص 40-42

- 2- **القدرات** : وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة اليت تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعليم و التدريب ، اما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في القدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر و السمع.
- 3- **الإدراك** : هي عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو التغيير و تفسير المعلومات اليت تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات و المعايير.
- 4- **الوظيفة** : كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و إمكانياتها العلمية و الجسمية ، بالإضافة إلى ما تتو فر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- و الجدير بالذكر إن هذه العوامل و المحددات التي يمكن إن تعمل خارج اتحادها ولا يمكن إن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الأخر ومعنى ذلك انه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر بحيث يعتبر تفاعل و إدراك و محتوى من مضامين الأداء من أساسيات و خصوصياته ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

الفراغ الثاني: العوامل المؤثرة

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي¹:

1. **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف
2. **عدم المشاركة في الإدارة**: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

¹ أحمد الكردى، عناصر إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليها، من موقع إلكتروني <https://kenanaonline.com> ، شوهد يوم

2023/05/01، على الساعة 17:08.

3. **أختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة
- التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

المطلب الرابع: معايير الأداء

- وينقسم دوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق ، والى جانب آخر يمكن تقسيم الأداء حسب معايير التالية:
- **حسب معيار الطبيعة :** تقسم الأهداف الى اقتصادية و اجتماعية وسياسية و غيرها وعليه يمكن تصنيف الأداء الى اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، تقني وفي هذا التصنيف يقول احد الباحثين لا يمكن للمنظمة إن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.
 - **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار نجد أن الأداء ينقسم إلى نوعين هما:
 - **الأداء الداخلي:** أو أداء الوحدة وهو ينتج كما يلي: الأداء البشري (أداء الأفراد)، الأداء التقني استعمال الاستثمار بشكل فعال، الأداء المالي (تهيئة واستخدام الوسائل المادية المتاحة).
 - **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ولا تسبب المؤسسة فيه وهو يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.
 - **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار نجد نوعين من الأداء هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

المبحث الثالث: جودة الأداء

تتوجه المؤسسات في بيئات الأعمال الحالية إلى تبني إدارة الجودة الأداء، كنهج للوصول إلى رضا عملائها وتعظيم أرباحها وحصصها السوقية في مختلف القطاعات، ويعتبر تقييم الأداء أحد أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات والمنظمات نظراً لأهميته الكبيرة، الأمر الذي دعا تلك المؤسسات والمنظمات إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم جودة الأداء.

كل مؤسسة تهتم بشكل دقيق و بأدق تفاصيله إلى جودة الأداء لأنها اهم شيء في المؤسسة كما انه لا يمكن لأي مؤسسة ان تكمل مسيرتها المهنية بدون جودة الأداء و لذلك خصصنا جودة الخدمة (المطلب الأول)، و مررنا بجودة الإنتاج (المطلب الثاني) و جودة أداء الموارد البشرية (المطلب الثالث).

المطلب الاول: جودة الخدمة

تعتبر الخدمة طبقاً لما اوردته جمعية التسويق الامريكية بأنها منتج غير ملموس او على الاقل هي كذلك إلى حد كبير ... إذ لا يمكن نقلها او خزنها او فصلها عن مقدمها ... وفي ضوء ذلك يمكن التعبير عن الخدمة بأنها أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجات معينة يختلف في خصائصه عن منتج المنظمات الصناعية ... ويمكن توضيح نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس [السلعة] والمنتج غير الملموس [الخدمة] كما يوضحها جدول (1).¹

¹ د. سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، ص 27-32.

جدول (1): اهم نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس والمنتج غير الملموس

المنتج الملموس (السلعة)	المنتج غير الملموس (الخدمة)
يمكن اعادة بيعه	لا يمكن إعادة بيعه
المنتج يكون جاهز قبل الشراء	المنتج غير موجود قبل الشراء
يمكن تخزينه	لا يمكن تخزينه
تقدم المنتج يسبق نفاذه	تقدم المنتج ونفاذه في وقت واحد
لا يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون	يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون
قياس الجودة أكثر سهولة	قياس الجودة معقد

وفي ضوء ذلك نجد ان هناك اختلاف جوهري في الابعاد بين السلعة والخدمة ... ويتفق أغلب الباحثين ان اهم ابعاد جودة الخدمة تشمل الآتي:

أ. **المعولية أو الدقة Reliability**: وهي قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى المستهلكين بشكل دقيق وصحيح وثابت.

ب. **الاستجابة Responsiveness**: وهي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة.

ج. **الثقة Assurance**: وتعني كسب الرضا والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالجمالة والمعرفة والكياسة والدقة في العمل ومدى قدرة المنظمة وموظفيها على بناء الثقة.

د. **العناية Empathy**: وتعني تركيز الخدمة على أساس فردي ، اي ابداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وخلف انطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه هو الاكثر اهمية .

هـ. **الملموسية Tangibility**: وهي الدليل المادي للخدمة ، والتي تعد كمرافق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ، وهيئة العاملين ومعدات الاتصال .

المطلب الثاني: جودة المنتج

أن الجودة بوجه عام تعني أشياء متعددة بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها تبدو حقيقة واضحة يدركها العديد من الناس ... فالجودة مفهوم نسبي وليس مطلق ، فقد يعني مفهوم الجودة بالنسبة للمستهلك هو قدرة المنتج على إشباع حاجاته ومتطلباته ... في حين قد تعني بالنسبة للمنتج مدى تطابق المنتج مع المواصفات الموضوعية في مرحلة التصميم ، وقد يرى البعض ان الجودة تعني الشكل الخارجي للمنتج ... في حين يرى آخرون أن فترة ديمومة المنتج هي التي تعكس جودته ... ويرى البعض الآخر ان أداء المنتج عند الاستخدام هو أفضل مؤشرات جودته.¹

وفي واقع الامر فإن الجودة تعني كل ما ذكر اعلاه ... لأن الجودة تتضمن عدة أبعاد تشمل الآتي:

- أ. **الأداء performance**: يمثل هذا البعد الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج ... فبعد الاداء بالنسبة للسيارة يتمثل بالقدرة على نقل الافراد من مكان لآخر وكلما كان هذا النقل أفضل فيعني ان هذا البعد متوفر بدرجة اعلى ، كذلك الحال بالنسبة لوضوح الصورة والصوت في جهاز التلفزيون.
- ب. **الخصائص الثانوية للمنتج Features**: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج كتي تعزز درجة الإقبال على إقتناؤه من خلال تعزيزها لبعد الأداء ، فوجود نظام التكييف في السيارة وجهاز التحكم عن بعد في التلفزيون هي أمثلة على ذلك .
- ج. **المعولية أو الدقة Reliability**: وتسمى أيضاً الاعتمادية او الموثوقية ، وهي احتمالية عمل المنتج خلال فترة زمنية معينة دون عطل ... وكلما إزدادت فترة عمل المنتج بدون عطل فإن ذلك يعني توفر هذا البعد بدرجة اعلى ... ويعتبر بعد المعولية من الابعاد الأساسية التي يركز عليها المستهلك خصوصا في السلع المعمرة .
- د. **التطابق Conformance**: وتعكس درجة تماثل او تطابق التصميم مع المواصفات ويشمل التطابق عناصر داخلية واخرى خارجية ... ويشير (Garvin) إلى تحسين التطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الخدمة (خدمات ما بعد البيع) مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- هـ. **المظهر الخارجي Aesthetic**: ويقصد به المعايير الذوقية وهو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة او الأداء او المعولية ... ويكون هذا البعد أساسياً في الملابس والسلع الكمالية والاكسسوارات.
- و. **المتانة Durability**: ويمثل هذا البعد استخدام المنتج وفقاً لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره ... أو ان المتانة تعني فترة عمل المنتج إلى حين استبداله ومدى الإفادة منه قبل تدهوره.

¹ د. سمير كامل الخطيب، نفس المرجع

ز. امكانية الخدمة **Serviceability**: اي سرعة وكفاءة ومدى توفر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل او الاستخدام بعد عطله او فشله ... ويقاس هذا البعد من خلال سرعة الخدمة وتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة او الاصلاح.

ح. الجودة المدركة **Perceived Quality**: ويسمى ايضاً (السمعة) او (الشهرة) ويقصد به الانطباع المتولد لدى المستهلك عن العلاقة التجارية لتلك الشركة ... ففي العراق مثلاً هناك سمعة جيدة لشركة (Panasonic) اليابانية او شركة (Mercedes) الالمانية ، فنجد ان المستهلك لا يتردد في شراء منتجات هاتين الشركتين بسبب توفر هذا البعد لمنتجاتهما.¹

المطلب الثالث: جودة أداء الموارد البشرية

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام ب²:

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحاً من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.

أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم

¹ د. سمير كامل الخطيب، نفس المرجع.

² أحمد نبيل فرحات، جودة الموارد البشرية، نشر يوم 2008/11/21، على الساعة 10:29، شوهد يوم 2023/05/28، على الساعة

- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.

خلاصة الفصل

جودة الأداء من الصفات الضرورية لاستمرار أي منتج أو خدمة وقدرتها على التنافس لكونها ما يبحث عنه العميل في المقام الأول، وتتم عملية الجودة الأداء بعدة مراحل تعتمد على وضع أهداف تضمن تحقيق مجموعة من المعايير في المنتج أو الخدمة أو إدارة المؤسسة، ولهذا السبب إن جودة الأداء محور مهم بالنسبة لجميع المؤسسات لأنها لا يتم تحقيق الجودة بسهولة فهي من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط ومجهود كبير، وقد يحتاج تحقيقها إلى وضع ميزانية مخصصة لذلك، وتعتبر الميزانية الموضوعة للجودة في هذه الحالة استثمار يؤدي بشمار عديدة بعد فترة من الزمن، حيث تؤدي الجودة لزيادة الأرباح بنسبة أكبر لما تحققه من فوائد للمؤسسة.



الفصل الثالث دراسة حالة



تمهيد

بعد ما تعرفنا على التمكين الإداري و جودة الأداء لدى المؤسسات و ما مدى أهميتهم في الإدارات و المؤسسات خلال الفصلين النظريين الآن أخذنا مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري لولاية تندوف كعينة لدراسة التطبيقية (دراسة حالة) و سوف نتطرق إلى التعرف على مديرية من حيث تعريفها و مهامها و الهيكل التنظيمي لها و كما سوف نقوم بدراسة وفقا لإحصائيات قمنا بها لتأكد من صحة الدراسة النظرية من خلال أداء الإستبيان الذي يحتوي على أسئلة تخص التمكين الإداري و جودة الأداء و ادراجها في برنامج الاحصاء spss لتتحصل على نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

تحتل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي، حيث شهد عدة اصلاحات نتج عنها انشاء مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري و من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى مفهوم مديرية (المطلب الاول) و أهميتها و اهدافها (المطلب الثاني) و الهيكل التنظيمي (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم أملاك الدولة

نصت المادتين (17) و(18) من دستور 23 فيفري 1989 على مفهوم الأملاك الوطنية فهذه الأخيرة تشمل على مجموع الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعاتها المحلية في كل ملكية عمومية او خاصة.

تحدد طبيعة الأملاك الوطنية بالاعتماد على عدة معايير وهذا ما نص عليه القانون رقم 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية وتمثل هذه المعايير في معيار الغرض من استغلال الاملاك أو الغرض المخصص له المال فنص هذا القانون على أن الأملاك الوطنية لا يمكن ان تكون محل ملكية خاصة بحكم طبيعتها أو غرضها أما الأملاك الخاصة فهي تلك مصنفة ضمن الأملاك العمومية والتي تؤدي إلى وظيفة إمتلاكية ومالية.

- تكوين الاملاك الوطنية:

تكوين الأملاك الوطنية بطرق ووسائل امتلاك قانونية، طرق عادية منها عقود الشراء ، التبرع، التبادل التقادم، الحيازة، الشفعة، التركات التي لا وارث لها طرق استثنائية كنزع الملكية من اجل المنفعة العامة... وبصفة عامة كل العقارات التي لا ملك لها والتي تقع في الإقليم الجزائري هي ملك الدولة الجزائرية بقوة القانون، وتنص المادة 51 من قانون 30/90 في المجال على أنه: " إذا لم يكن للعقار مالك معروف أو توفي مالكة دون أن يترك وارثا يحق للدولة المطالبة أمام الجهات القضائية المختصة بإثبات انعدام الوارث أو الوارثة وإعلان

الشعور حسب الأشكال والإجراءات القانونية ثم تسليم أموال التركة عقارات ومنقولات لمديرية أملاك الدولة ،
ليتم جردها وإدراجها في الممتلكات الوطنية الخاصة".

- تاريخ الانشاء

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 جويلية 2022 الموافق 12 ذي الحجة 1443 يحدد صلاحيات و
تنظيم هيكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري على مستوى الولاية.
صدر في العدد (59) من الجريدة الرسمية، مؤخرا قرار وزاري مشترك، يحدد صلاحيات وتنظيم هيكل
مديرية أملاك الدولة ومديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المديرية

جاء في المادة (08) و (09) من الجريدة الرسمية، مهام ومصالح مديرية مسح الأراضي و الحفظ
العقاري في الولاية تحت سلطة المدير الولائي لمسح الأراضي و الحفظ العقاري و التي تتكون من خمس مصالح
تتمثل في:

- مصلحة مسح الأراضي
- مصلحة الحفظ العقاري
- مصلحة منازعات مسح الأراضي و الحفظ العقاري
- ومصلحة الرقمنة و الاتصال و الأرشيف
- ومصلحة الوسائل العامة.

وتتكفل مصلحة مسح الأراضي على الخصوص بتنفيذ برامج الإنتاج المسحي و تجديده، وكذلك
القيام بإجراءات إعداد و إيداع و تسليم الوثائق المسحية و ضمان تحينها و توافقها مع السجل العقاري مع
ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية و تعيين حدود الملكيات ورسمها وتقسيمها.

هذه الأخيرة تنظم في ثلاث مكاتب، مكتب الأشغال المسحية ومكتب الأشغال الطبوغرافية ومكتب الحفظ المسحي، حيث يكلف مكتب الأشغال المسحية على الخصوص بإعداد الملفات المتعلقة بعمل لجان مسح الأراضي، لتعيين الحدود مع ضمان أمانة هذه اللجان، تنفيذ ومتابعة برنامج الإنتاج المسحي، القيام بإجراءات إعداد و إيداع و تسليم الوثائق المسحية.

من جهة أخرى، يكلف مكتب الأشغال الطبوغرافية على الخصوص بضمن إنجاز الأشغال الطبوغرافية و تعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها مع مركزة المسوحات و المخططات ذات المقاييس الكبيرة.

أما فيما تعلق مكتب الحفظ المسحي فيكلف على الخصوص بضمن تحين الوثائق المسحية وتوافقها مع السجل العقاري، معاينة التعديلات الواجب القيام بها على الوثائق المسحية، ضمان تنفيذ ومتابعة برنامج تجديد مسح الأراضي يضيف ذات المصدر.

الشكل (1): هيكل المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المديرية

مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري

مكتب أمانة

مصلحة المنازعات

مكتب المنازعات
العقارية ومسح
الراضي

مكتب شؤون ما قبل
المنازعات

مصلحة التنظيم والتحليل والرقابة

مكتب مراقبة
تسيير المحافظات
العقارية والتحليل
والإحصائيات

مكتب التنظيم
ومعالجة المعلومة
والمناهج

مصلحة عمليات المسح العقاري

مكتب تأسيس
السجل العقاري
والتوافق مع مسح
الأراضي

مكتب فحص
عمليات الشهر
العقاري والوثائق

المادة 8: تتكون مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري في الولاية تحت سلطة المدير الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري من خمس (5) مصالح:

- مصلحة مسح الأراضي.
- مصلحة الحفظ العقاري.
- مصلحة منازعات مسح الأراضي والحفظ العقاري.
- مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف.
- مصلحة الوسائل العامة.

المادة 9: تكلف مصلحة مسح الأراضي ، لاسيما بما يلي :

- تنفيذ برامج الإنتاج المسحي وتحديدته .
- القيام بإجراءات إعداد وإيداع وتسليم الوثائق المسحية وضمان تحيينها وتوافقها مع السجل العقاري.
- ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية وتعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها.

وتنظم في ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب الأشغال المسحية.
- مكتب الأشغال الطبوغرافية.
- مكتب الحفظ المسحي.

❖ يكلف مكتب الأشغال المسحية ، لاسيما بما يلي:

- إعداد الملفات المتعلقة بعمل لجان مسح الأراضي لتعيين الحدود، مع ضمان كتابة هذ اللجان.
- تنفيذ ومتابعة برنامج الإنتاج المسحي .
- القيام بإجراءات إعداد وإيداع وتسليم الوثائق المسحية.

❖ يكلف مكتب الأشغال الطبوغرافية، لاسيما بما يلي :

- ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية، وتعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها.

- مركز المسوحات والمخططات ذات المقاييس الكبيرة.

❖ يكلف مكتب الحفظ المسحي ، لاسيما بما يلي :

- ضمان تحين الوثائق المسحية وتوافقها مع السجل العقارية.
- معاينة التعديلات الواجب القيام بها على الوثائق المسحية .
- ضمان تنفيذ ومتابعة برنامج تجديد مسح الأراضي .

المادة 10: تكلف مصلحة الحفظ العقاري لاسيما بما يلي:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بتأسيس السجل العقاري وتعيينه.
- القيام بمعاينة حق الملكية وتسليم سندات الملكية عن طريق التحقيق العقاري.
- تأطير تنفيذ خدمات المحافظات العقارية.

❖ تنظيم في أربعة (4) مكاتب:

- مكتب الشهر العقاري
- مكتب السجل العقاري
- مكتب البطاقية والوثائق وخدمات المحافظات العقارية
- مكتب مراقبة أنشطة المحافظات العقارية ومتابعة المداخل.

❖ يكلف مكتب الشهر العقاري ، لاسيما بما يلي:

- السهر على تنظيم عمليات الشهر العقاري
- القيام بمعاينة حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق التحقيق العقاري.

❖ يكلف مكتب السجل العقاري، لاسيما بما يلي:

- السهر على تنفيذ النشاطات التي تساهم في تأسيس في السجل العقاري وتعيينه
- القيام بمعاينة تطور عمليات ترقيم العقارات المسوحة في السجل العقاري.

❖ يكلف مكتب البطاقية والوثائق وخدمات المحافظات العقارية ، لاسيما بما يلي :

- السهر على تأطير عمليات إنشاء وتعيين البطاقات العقارية.
- تأطير تنفيذ خدمات المحافظات العقارية.
- ❖ يكلف مكتب مراقبة أنشطة المحافظات العقارية ومتابعة المداخيل ، لاسيما بما يلي :
- مراقبة أنشطة المحافظات العقارية وإعداد تقارير بذلك وتبليغها للسلطة السلمية.
- متابعة عمليات تحصيل الحقوق الناتجة عن خدمات مسح الأراضي والحفظ العقاري وإعداد الوضعيات الخاصة بذلك.
- السهر على توحيد مناهج عمل المحافظات العقارية.

المادة 11: تكلف مصلحة منازعات مسح الأراضي والحفظ العقاري لاسيما بما يلي :

- متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بمسح الأراضي والحفظ العقاري أمام الهيئات لقضائية المختصة.
- دراسة، بالتنسيق مع المصالح الأخرى للمديرية الولائية ، العرائض والشكاوي المستلمة وضمن متابعتها.

وتنظم في مكتبين (2):

- مكتب العرائض والمذكرات القضائية.
- مكتب متابعة الإجراءات القضائية.
- ❖ يكلف مكتب العرائض والمذكرات القضائية
- ضمان تمثيل إدارة مسح الأراضي والحفظ العقاري أمام الهيئات القضائية المختصة .
- إعداد العرائض والمذكرات القضائية .
- دراسة، بالتنسيق مع المصالح الأخرى للمديرية الولائية، العرائض والشكاوي المستلمة وضمن متابعتها.

❖ يكلف مكتب متابعة الإجراءات القضائية ، لاسيما بما يلي :

- متابعة تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية .
- التنسيق مع المساعدين القضائيين في القضايا ذات الصلة يسمح الأراضي و الحفظ العقاري .

المادة 12: تكلف مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف لاسيما بما يلي:

- تنفيذ البرامج المتعلقة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري.
- تنظيم استقبال الجمهور إعلامه والعمل على تحسين الخدمة العمومية
- تنظيم وتسيير أرشيف وثائق المديرية الولائية.

وتنظيم في ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري.
- مكتب التوجيه والاتصال.
- مكتب الأرشيف.

❖ يكلف مكتب رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري: لاسيما بما يلي

- إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري وإستغلالها وتبادلها.
- تنفيذ البرامج التي تسطرها السلطة السلمية في مجال رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري.
- صيانة تجهيزات الإعلام الآلي المخصصة لمختلف هيكل المديرية الولائية والسهر على استغلالها الأمثل.

❖ يكلف مكتب الأرشيف، لاسيما بما يلي:

- تنظيم استقبال وتوجيه الجمهور.
- تطوير وسائل الاتصال بين الإدارة والمتعاملين وتحسين العلاقة بينهما.
- السهر على تحسين العمومية.

❖ يكلف مكتب الأرشيف، لاسيما بما يلي:

- تنظيم وتسيير أرشيف و وثائق المديرية الولائية.
- تحضير ومتابعة عمليات ترتيب وتحويل الوثائق الموجهة للأرشيف بالتنسيق مع المصالح المعنية.

المادة 13: تكلف مصلحة الوسائل العامة لا سيما بما يلي :

- ضمان تسيير ، تحت سلطة المدير الولائي ، ميزانية المديرية الولائية.
- ضمان تزويد هياكل المديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل والسهر على صيانتها.
- تنسيق مع المديرية الجهوية الأنشطة المتعلقة بتسيير مستخدمين المديرية الولائية والمصالح التابعة لها.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية

بعد ما تعرفنا على مديرية سوف نتعرف على أداة الدراسة (المطلب الأول) و عينة الدراسة (المطلب الثاني) كما سوف نقوم بتحليل و دراسة نتائج الاستبيان (المطلب الثالث)

المطلب الأول: أداة الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمنا الاستبيان أداة لدراسة و تأكد من صحة الدراسة و الفرضيات حيث قسمنا (20) استبيان و قمنا بتجزئة الاستبيان إلى الجزء الأول "البيانات الشخصية" و يحتوي على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، أقدمية، الحالة العائلية)، و خصصنا الجزء الثاني "التمكين الإداري" خصصنا له (10) أسئلة و يتم الإجابة عليهم ب (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

أما المحور الثالث "جودة الأداء" حيث يحتوي على (07) أسئلة و الإجابة عليهم تكون على وضع العلامة امام الاقتراحات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المطلب الثاني: عينة الدراسة

بعد الدراسة النظرية حتى نتأكد من دراستنا النظرية قمنا بإختيار أحد فروع أملاك الدولة المتمثل في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف- و خصصنا عمال المديرية عينة الدراسة الذين يساعدونا في الإجابة على أسئلة الاستبيان حيث قسمنا بشكل عشوائي على عينة الدراسة في المديرية (20) استبيان بمختلف الاجناس و الوظيفة في المؤسسة و استرجعنا (20) استبيان، بعد استعادة الاستبيانات قمنا بتوزيع على برنامج SPSS و استخرجنا النتائج الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل و دراسة نتائج الاستبيان

بعد القيام بتفريغ المعلومات في SPSS استخرجنا النتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: دراسة النتائج الإستببيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس و العمر والمؤهل العلمي و أقدمية و الحالة العائلية

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	12	60,0
	أنثى	8	40,0
	المجموع	20	100,0
العمر	أقل من 31 سنة	1	3,3
	من 31-41 سنة	10	50,0
	من 41-51 سنة	6	33,3
	سنة أكبر من 51 سنة	3	13,3
	المجموع	20	100,0
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	10	40,0
	ليسانس	7	36,7
	ماجستير/ماجستير	3	23,3
	دكتوراه	0	0
	المجموع	20	100,0
أقدمية	أقل من 5 سنوات	2	6,7
	من 5 إلى 15 سنة	17	56,7
	من 15 إلى 25 سنة	7	23,3

13,3	4	أكثر من 25 سنة	الحالة العائلية
100,0	20	المجموع	
5,7	3	أعزب (ة)	
91,2	16	متزوج(ة)	
3.3	1	مطلق(ة)	
0	0	أرمل (ة)	
100,0	20	المجموع	

تحليل الجدول (2) الذي يمثل الجزء الأول "البيانات الشخصية"

أولاً: الجنس: نلاحظ ان نسبة الذكور أكبر حيث تحصلت على 60% و الإناث وصلت نسبته 40% ومن دلالة على ان مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف- تحتوي على الجنسين معا اي لا يعتمد على جنس معين.

ثانياً: العمر تحصلت اقل نسبة 3.3 % أقل من 31 سنة، و كانت المرتبة الثالثة أكبر من 51 سنة حيث تحصلت على 13.3 % و لأمل المرتبة الثانية من 41-51 سنة وصلت إلى 33.3 % وفي ما يخص من 31-41 سنة حصلت على 50.00% وهي المرتبة الأولى ، وهذا دلالة على ان مديرية يمثل نسبة كبيرة في الفئة العمرية من 31-41 سنة أي العمر المتوسط للأشخاص أي قديمة النشأة و كما ان لها طاقم جديد من العمال.

ثالثاً: المؤهل العلمي: المرتبة الرابعة الدكتوراه لا يوجد أي احد يحمل شهادة الدكتوراه 0% ، "ماستر/ماجستير" المرتبة الثالثة حيث تحصلت 23.3% أما ليسانس 36.7 % ، أما المرتبة الأولى بكالوريا فأقل تحصلنا على 40%، دلالة على ان مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف-، تحتوي على جميع المؤهل العلمي و المستويات الدراسية ، أي انه تختلف في المؤهلات من اقل مستوى إلى أعلى مستوى على حسب المنصب العمل او التوظيف على اساس الشهادة.

رابعاً: أقدمية: بعد الإحصاء وجدنا أن أقل نسبة هي 6.5% التي تتمثل في أقل من 5 سنوات، اما المرتبة الثالثة أكثر من 25 سنة حيث وصلت نسبته إلى 13.2% ، فيما يخص من 15 إلى 25 سنة كانت المرتبة

الثانية و تحصل على 23.3% ، و كانت الأغلبية من 5 إلى 15 سنة و نسبتها وصلت إلى 56.7%، و هذه النتائج دلالة على ان عمال المديرية قديمة النشأة و عمال المديرية لهم أقدمية "خبرات" عمل مختلفة في عدد سنوات كما ان لها تجديد في الادارة من حيث العمال أي استقبال فئة الشباب.

خامسا: الحالة العائلية: بعد الإحصاء وجدنا أن نسبة المدومة تتمثل في ارملة (ة) حيث تحصلت على 0% ، اما المرتبة الثالثة مطلق(ة) حيث وصلت نسبته إلى 3.3% ، فيما يخص أعزب(ة) كانت المرتبة الثانية و تحصل على 5.7% ، و كانت الأغلبية من 5 إلى 15 سنة و نسبتها وصلت إلى 91%، و هذه النتائج دلالة على ان عمال المديرية بنسبة للحالات العائلية مختلفة و تتكون في اغلب نسبة هي المتزوجون أي تهتم بالذي يكون مسؤولية على عائلتهم كما انها تعطي الفرص الى أعزب(ة) الذي يريد بناء حياته من جديد. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة "دور التمكين الاداري في تحقيق جودة الاداء، وذلك بإستخدام الحاسوب بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الجزء الثاني: التمكين الإداري

الجدول (3): يمثل الإحصاء التمكين الإداري

رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1.	الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام	4,00	0,78	موافق
2.	التقدير و الاعتراف بالجودة المبذولة في ميدان العمل	3,97	0,80	موافق
3.	من السهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها بمكان عملك	3,83	0,69	موافق
4.	يثق الرؤساء في كفاءة مرؤوسيههم وعادة ما يفوضون لهم بعض المهام	4,00	0,52	موافق
5.	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصهم	3,97	0,61	موافق
6.	تشعر بالحرية في أخذ القرارات اثناء أداء مهامك	4,10	0,54	موافق
7.	تحس نفسك شريك في العمل وليس اجيرا	4,37	0,49	موافق
8.	يمدك رئيسك بالدعم اللازم من خلال التدريب	3,10	1,29	موافق
9.	تقوم الإدارة بإجراء مقابلات مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول مختلف الخدمات المقدمة	2,73	1,50	غير موافق بشدة
10.	تساهم بوضع خطط واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها	4,10	4,10	موافق
الدرجة الكلية للمجال		3.60	0.87	موافق

باستعراض جدول رقم (3) تبين أن مستوى التمكين الإداري لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف- ، كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60) و بانحراف معياري بلغ (0.87) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن التمكين الإداري للمديرية متوافق جدا مع العمال حيث كانت نسبة الإجابات بدرجة "موافق"، تعمل المديرية على التمكين الإداري بانه استراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المديرية التي يعملون، وتهتم المديرية بإعطاء العاملين

الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات الصحيحة لتوجه إلى هدف المؤسسة المراد الوصول إليه

الجزء الثالث: الاتصال الداخلي

جدول (4) المتوسطات الحسابية جودة الأداء

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم
موافق	0,56	3,77	يعتمد في مؤسستكم مبدأ تحسين الجودة في كل العمليات	1.
موافق	0,72	3,60	الجودة تعتبر كهدف أسمى يسعى كل العاملين لتحقيق في المؤسسة	2.
موافق	0,55	3,97	تدرك إدارة المؤسسة ان الجودة تودي الى الرفع من الأداء المؤسسة	3.
موافق بشدة	0,73	3,87	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين	4.
موافق	0,80	3,80	توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الاداء	5.
غير موافق	0,61	3,97	هناك تقييم خارجي من طرف الشركة او مؤسسة عالمية لإداء إدارة الجودة لديكم	6.
موافق	1,22	2,87	تقييم الأداء على أسس و المعايير المعتمدة على الكفاءة له في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة	7.
موافق	0.74	3.62	الدرجة الكلية للمجال	

باستعراض جدول رقم (4) تبين أن مستوى جودة الأداء كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن مديرية مسح

الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف- ، تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات و اكتساب الوقت حيث تم تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة ، يهدف إلى قياس حالي التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف ، و معرفة مدى إمكانية تحقيق المراد في المديرية فهي تعمل على الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء لتأكد من ان المديرية تسيير على الهدف المرسوم أي التطور و الريح.

جدول رقم (5): نتائج دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء

البيان	متوسط الحسابي	إنحراف معياري	T	الجدولية T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء	2.78	0.56	23.95	1.71	22	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5) أظهرت النتائج دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء حيث بلغت قيمة t المحسوبة (23,95) بالمقارنة مع t الحدولية (1,71) كما قدرة القيمة الإحتمالية sig= 0,000 ، وبما أن قيمة إحتمال وقوع الخطأ $\alpha=0,05$ ، فعليه فإن قيمة الإحتمالية أقل من قيمة إحتمال الوقوع في الخطأ.

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التمكين الإداري	10	0.875
2	جودة الأداء	07	0.740
3	معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان	17	0.820

وهذا دليل على مصداقية دراستنا و اثبات الاستبيان الذي وضعناه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ

0.82

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي والذي ينص: " ما دور تمكين الإداري في تحقيق جودة

الأداء؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - .

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة

الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - .

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.564	معامل إرتباط بيرسون	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف -
0.000	مستوى المعنوية	
20	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - ، ويظهر الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.564 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري و تحقيق جودة الأداء لدى مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - ، فهو يعمل على تحفيز العمال

المديرية ومتطورة دون خوف وتردد من فشلها في ظل تطبيق التمكين الإداري في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري –تندوف-، قائمة على كسر الروتين في العمل و تطوير مع وقت العصرنة العلم و التطور.

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تطبق مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء.

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون يوجد علاقة تطبق مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء.

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
معامل إرتباط بيرسون	0.578	
مستوى المعنوية	0.000	
عدد أفراد العينة	20	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة تطبق مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء ، ويظهر الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.578 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية تطبق مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء، ويرى أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما بالضرورة إلى التقدم والتطور وتحسين أداء المديرية بشكل عام، يوفر تبني مفهوم التمكين الإداري و معايير واضحة يمكن الرجوع إليها لتقييم جودة الأداء .

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) - يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري –تندوف- .

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون يوجد يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري - تندوف - .

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.543	معامل إرتباط بيرسون	يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف - .
0.000	مستوى المعنوية	
20	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة يوجد يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف - ،ويظهر الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.543 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية يؤثر التمكين الإداري بشكل كبير على جودة الأداء في مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري -تندوف - ، أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة يوجد اثر التمكين الاداري يساهم في تحسين جودة الأداء، حيث أن وفر جميع فرص التعلم واكساب المهارات الجديدة، أي ان مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري تطبق التمكين الإداري في المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور نتائج رائعة في جودة الأداء و هذا ما يدفع المؤسسة للأمام في تحقيق انتاج عالي و تطور في الخدمة.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق إلى نتائج دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري تندوف ، تمت هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة إلى عينة العاملين بالمديرية بمختلف مناصبهم المهنية بطريقة عشوائية.

كان هدفنا من خلال الأداة المتمثلة في إستبيان الإجابة على إشكالية دراستنا " ما دور تمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء؟" مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري تندوف، وبعدها قمنا بتفريغ و معالجتها باستخدام برنامج SPSS بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نتائج دور تمكين الإداري في تحقيق جودة الأداء في المديرية و انما تعمل على تطبيق التمكين الاداري وجود علاقة طردية ايجابية حيث تؤثر على تحقيق الجودة الادارية العالية الدقة.

الافاق المستقبلية:

من خلال دراستنا لموضوع دور التمكين الاداري في تحقيق جودة الأداء مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري، تبين لنا عمق هذا الموضوع خصوصا لحدائته، ويكتسي اهمية كبيرة تفتح افاق لدراسات وبحوث اكثر تعمقا يمكنها اثناء مختلف الجوانب الجديدة بالبحث من خلال التطرق الى النقاط التالية:

- التمكين الإداري استراتيجية مهم للإدارة.
- نماذج لتطوير التمكين الإداري المطبق في المؤسسات.
- تأثير الكبير لتمكين الإداري على جودة الأداء.
- دراسة التمكين الإداري وتأثيرها على جودة الأداء.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائه واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، لدى كل مؤسسة تعمل على تبني التمكين الإداري لأن هذه الإستراتيجية لها تأثير فعال إيجابي على جودة الأداء ، كما يعرف الجميع الموارد البشرية هي الشريان بنسبة للمؤسسة و لهذا انهم هم المستفيدون من التمكين الإداري لأن العمال هم الدعامة الرئيسية التي تنافس بيهم المؤسسة من خلال أحدث أساليب الموارد البشرية .

كما تعتبر جودة الأداء أهم وسيلة لجذب الزبائن و تسهيل العمل ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط ، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة الأداء في طريقة عمل و في المنتجات التي تقدمها لكي تتمكنها من الدخول إلى البقاء في سوق المنافسة .

و لتمكين الإداري تأثير إيجابي على جودة الأداء في أي مؤسسة مهما كان مجال عملها و نحن اليوم استعملنا عينة دراسة التي تتمثل في " مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري تندوف " التي برهنا من خلالها أن أي مؤسسة أو مديرية عامة كانت أو خاصة تعمل على ان تبني التمكين الإداري لأنه يعمل على تطوير و مساهمة في تسهيل سير المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها من خلال تحسين و تحقيق جودة الأداء للعاملين.

❖ التوصيات:

- على كل مؤسسة كانت تطبيق التمكين الإداري.
- دراسة على تطوير التمكين الإداري.
- معرفة العوامل التي تؤثر بإيجابية على التمكين الإداري.



قائمة المراجع و المصادر



1. الكتب

- د.محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، شفا بدران، شارع العرب مقابل جامعة اللوم التطبيقية، ط1، 2018.
- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمد بن إبراهيم محمد الأصقعه(2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2020/11/02.
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني (2012).
- ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عطية، حسين. (2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- يحيى سليم ملحم . (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الخدمة الشاملة وخدمة العملاء.
- العاني ، خليل ابراهيم محمود القزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 ، مطبعة الأشقر ، بغداد2002.
- طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- علوان ، قاسم نايف ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 20000 : 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، سرت ، 2005 .
- إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، معالي عباس شريف عبد الرحمن ، 2018.

2. المقالات

- أمير مستشار، أسباب الاهتمام بالجودة.
- أحمد الكردي، عناصر إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليها
- د .سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة والايزو . مدخل معاصر.
- أحمد نبيل فرحات، جودة الموارد البشرية، نشر يوم 2008/11/21، على الساعة 10:29.

3. مذكرات تخرج

- محمد مطر الزيدانيين (2006)، اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- أطروحة دكتوراه إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، 2010.
- يوسف عبد الرحمن - تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي - جامعة العربي بن مهدي أم البواقي - السنة الجامعية 2013-2014.
- سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية SETAM بالمدينة) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس المدينة، 2007، 2008 .
- سعاد رحمانى ، الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة : العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة : 2018/2019.

4. الموقع الإلكتروني

- [/https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)
- www.wikipedia.com
- [/https://kenanaonline.com](https://kenanaonline.com)

5. مراجع الأجنبية

- Zohra Cherfi, la qualité: démarche, méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002.
- Edgard Hamalian, Jacques ségot, la démarche qualité, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996.



الملاحق



الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف -
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية



قسم: علوم التسيير.

تخصص: : تسيير موارد بشرية

الموضوع: إستمارة بحث

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الاداء

دراسة حالة — — تندوف -

السادة الموظفين

أخي/ أختي الموظف(ة) في مديرية ، تحية طيبة وبعد:

أضع بن أيديكم استمارة ،خاصة بموضوع " دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الاداء"

أرجوا منكم الاجابة عن أسئلة الواردة فيها بموضوعية هدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد البحث، العلمي

كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر.

مع العلم بأن هذه البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث، العلمي وستكون مساهمتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى

نتائج علمية وموضوعية.

لكم مني جزيل الشكر والعرفان

الملاحق

الجزء الأول : البيانات الشخصية

انثى		ذكر		الجنس:
				الوظيفة:
العمر:	أقل من 31 سنة	من 31_41 سنة	من 41_51 سنة	سنة أكبر من 51 سنة
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	ليسانس	ماجستير / ماجستير	دكتوراه
أقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة
الحالة العائلية	أعزب(ة)	متزوج (ة)	مطلق (ة)	أرمل (ة)

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
01	الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام					
02	التقدير و الاعتراف بالجودة المبذولة في ميدان العمل					
03	من السهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها بمكان عملك					
04	يثق الرؤساء في كفاءة مرؤوسيههم وعادة ما يفوضون لهم بعض المهام					
05	يتم تكليف العاملين بالاعمال التي تقع ضمن اختصاصهم					
06	تشعر بالحرية في أخذ القرارات اثناء أداء مهامك					
07	تحس نفسك شريك في العمل وليس اجيرا					
08	يمدك رئيسك بالدعم اللازم من خلال التدريب					
09	تقوم الإدارة بإجراء مقابلات مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول مختلف الخدمات المقدمة					

الملاحق

					تساهم بوضع خطط واستراتيجيات المؤسسة التي تحقق أهدافها	10
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: جودة الاداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتمد في مؤسستكم مبدأ تحسين الجودة في كل العمليات					
02	الجودة تعتبر كهدف أسمى يسعى كل العاملين لتحقيق في المؤسسة					
03	تدرك إدارة المؤسسة ان الجودة تؤدي الى الرفع من الأداء المؤسسة					
04	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين					
05	توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الاداء					
06	هناك تقييم خارجي من طرف الشركة او مؤسسة عالمية لإداء إدارة الجودة لديكم					
07	تقييم الأداء على أسس و المعايير المعتمدة على الكفاءة له في مدى تطبيق ادراة الجودة الشاملة					

قرارات، مقررات، آراء

وزارة المالية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1443 الموافق 11 يوليو سنة 2022، يحدد صلاحيات وتنظيم هيكل مديرية أملاك الدولة ومديرية مسح الأراضي والخطط العقارية على مستوى الولاية.

إنّ الوزير الأول،

ووزير المالية،

— وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-275 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1443 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

— وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-281 المؤرخ في 26 ذي القعدة عام 1443 الموافق 7 يوليو سنة 2021 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المحل،

— وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

— وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيفة العمومية والإصلاح الإداري،

— وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 21-393 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأمن الوطني وصلاحياتها، لا سيما المادتان 8 و11 منه،

— وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 شوال عام 1438 الموافق 27 يونيو سنة 2017 الذي يحدد مصالحي ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الخطط العقارية على مستوى الولايات،

يقترآن ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادتين 8 و11 من المرسوم التنفيذي رقم 21-393 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد صلاحيات وتنظيم هيكل مديرية أملاك الدولة ومديرية مسح الأراضي والخطط العقارية على مستوى الولاية.

الفصل الأول

المديرية الولائية لأموال الدولة

المادة 2 : تتكون مديرية أملاك الدولة في الولاية، تحت سلطة المدير الولائي لأموال الدولة، من خمس (5) مصالح :

- مصلحة عمليات أملاك الدولة،
- مصلحة الخيرات وتقييمات أملاك الدولة،
- مصلحة العقود ومنازعات أملاك الدولة،
- مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف،
- مصلحة الرسائل العامة.

المادة 3 : تكلف مصلحة عمليات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

- تنظيم العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة للأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها،
- ضمان تسيير الممتلكات والشركات الشافرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي،
- متابعة عمليات تحصيل حقوق ومدافعيل أملاك الدولة،
- التحقيق في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها وتنظيم في أربعة (4) مكاتب :
- مكتب تسيير أملاك الدولة،
- مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية،
- مكتب متابعة التخصيصات والحقوق المعايينة،
- مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها،

* يكلف مكتب تسيير أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

■ تطبيق التنظيم المتعلق بإدارة وتسيير الأملاك التابعة للدولة،

■ ضمان تسيير الممتلكات والشركات الشافرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي،

■ مسك وتعيين جرد الأملاك المنقولة،

* يكلف مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية، على الخصوص، بما يأتي :

■ تنظيم العمليات المتعلقة بجرد العقارات التابعة للدولة،

■ مسك ومراجعة الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية،

■ متابعة عمليات تعيين سجلات المستويات وكل سجل يتعلق بجرد الأملاك التابعة للدولة.

* يكلف مكتب متابعة التخصيصات والحقوق المعايينة، على الخصوص، بما يأتي :

■ تنسيق ومتابعة عمليات تحصيل حقوق ومدافعيل أملاك الدولة،

■ إصدار سندات التخصيص، والتأكد من استلامها من طرف رؤساء مفتشيات أملاك الدولة،

■ العمل بالتنسيق مع مفتشيات أملاك الدولة، على استرداد كل الأثواب والحقوق المعايينة للأملاك الدولة التي لم يكتمل تحصيلها،

■ طلب، عند الاقتضاء، من المصلحة المكلفة بالمنازعات مباشرة المتابعات القضائية المتعلقة بالتخصيصات، والتنسيق معها في هذا الشأن.

* يكلف مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها، على الخصوص، بما يأتي :

■ مراقبة أنشطة مفتشيات أملاك الدولة وإعداد تقارير بذلك وعرضها على السلطة السامية،

■ السهر على توحيد مناهج عمل مفتشيات أملاك الدولة،

المادة 4 : تكلف مصلحة الخيرات وتقييمات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

■ تأطير عمليات تقييم العقارات أو الحقوق العقارية أو المحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة،

■ دراسة السوق العقاري المحلي وإتشاء مراجع بيانات الأسعار الخاصة به،

والتنظيم في مكتبين (2) :

■ مكتب تقييمات أملاك الدولة،

■ مكتب دراسة السوق العقاري والتقييم،

* يكلف مكتب تقييمات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

■ تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات أو الحقوق العقارية أو المحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة أو التي تخضع لمصالح الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها،

■ المشاركة في إجراءات نزوح الملكية من أجل المنفعة العمومية،

■ إعطاء الرأي المسبق، فيما يخص العمليات العقارية المنجزة من طرف مصالح الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة،

إعداد العرائض والمذكرات القضائية.

* يكلف مكتب متابعة الإجراءات القضائية، على الخصوص، بما يأتي :

– متابعة تنفيذ الأحكام والأوامر والقرارات القضائية،

– التنسيق مع الممارسين القضائيين في القضايا ذات الصلة بأحكام الدولة.

المادة 6 : تكلف مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف على الخصوص، بما يأتي :

– تنفيذ البرامج المتعلقة برقمنة أنشطة أملاك الدولة،

– تنظيم استقبال الجمهور وإعلامه والعمل على تحسين الخدمة العمومية،

– تنظيم وتسيير أرشيف وثائق المديرية الولائية وتنظيم في ثلاثة (3) مكاتب :

– مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة،

– مكتب التوجيه والاتصال،

– مكتب الأرشيف.

* يكلف مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

– إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة المديرية الولائية لأحكام الدولة واستغلالها وتبادلها،

– تنفيذ البرامج التي تسيطرها السلطة السلمية في مجال رقمنة أنشطة أملاك الدولة.

– ميانة تجهيزات الإعلام الآلي المخصصة لمختلف هيئات المديرية الولائية والسهر على استغلالها الأمثل.

* يكلف مكتب التوجيه والاتصال، على الخصوص، بما يأتي :

– تنظيم استقبال وتوجيه الجمهور،

– تطوير وسائل الاتصال بين الإدارة والمواطنين وتحسين العلاقة بينهما،

– السهر على تحسين الخدمة العمومية.

* يكلف مكتب الأرشيف، على الخصوص، بما يأتي :

– تنظيم وتسيير أرشيف وثائق المديرية الولائية،

– تحضير ومتابعة عمليات ترتيب وتحويل الوثائق الموجهة للأرشيف بالتنسيق مع المصالح المعنية.

المادة 7 : تكلف مصلحة الوسائل العامة، على الخصوص، بما يأتي :

* يكلف مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص، على الخصوص، بما يأتي :

– دراسة عمليات بيع العقارات والمعاملات التجارية على المستويين المحلي، ومتابعة تطورها وإنشاء مراجع بيانات الأسعار الخاصة بذلك.

– مسك السجل المحلي للمخبرات وتقييمات أملاك الدولة.

المادة 8 : تكلف مصلحة العقود ومناقصات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

– تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية لأحكام الدولة ويحفظ النسخ ذات الصلة بها،

– تحرير العقود والقوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي ويحفظ النسخ ذات الصلة بها،

– متابعة قضايا المناقصات المتعلقة بأحكام الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة.

وتنظم في أربعة (4) مكاتب :

– مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة،

– مكتب العقود والقوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي،

– مكتب العرائض والمذكرات القضائية،

– مكتب متابعة الإجراءات القضائية.

* يكلف مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي :

– تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية لأحكام الدولة ويحفظ النسخ ذات الصلة بها،

– متابعة عمليات تسجيل وإشهار العقود المتعلقة بالقطاع الاقتصادي العمومي، ومسك سجل فهرستها.

* يكلف مكتب العقود والقوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي، على الخصوص، بما يأتي :

– تحرير العقود والقوانين الأساسية المتعلقة بالقطاع الاقتصادي العمومي ويحفظ النسخ ذات الصلة بها،

– متابعة عمليات تسجيل وإشهار العقود المتعلقة بالقطاع الاقتصادي العمومي، ومسك سجل فهرستها.

– متابعة عمليات تسجيل القوانين الأساسية المتعلقة بالقطاع الاقتصادي العمومي، ومسك سجل فهرستها.

* يكلف مكتب العرائض والمذكرات القضائية، على الخصوص، بما يأتي :

– ضمان تمثيل إدارة أملاك الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة،

- مصلحة مسح الأراضي،
- مصلحة الحفظ العقاري،
- مصلحة منازعات مسح الأراضي والحفظ العقاري،
- مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف،
- مصلحة الوسائل العامة.

المادة 9 : تكلف مصلحة مسح الأراضي، على الخصوص، بما يأتي :

- تنفيذ برامج الإنتاج الممضي وتجديده،
- القيام بإجراءات إعداد وإيداع وتسليم الوثائق الممضية وضمنان تحيينها وتوافقها مع السجل العقاري،
- ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية وتعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها،
- وتنظيم في ثلاثة (3) مكاتب :
- مكتب الأشغال المسحية،
- مكتب الأشغال الطبوغرافية،
- مكتب الحفظ المسحي

* يكلف مكتب الأشغال المسحية، على الخصوص، بما يأتي :

- إعداد الملفات المتعلقة بعمل لجان مسح الأراضي لتعيين الحدود، مع ضمان أمانة هذه اللجان،
- تنفيذ ومتابعة برنامج الإنتاج الممضي،
- القيام بإجراءات إعداد وإيداع وتسليم الوثائق الممضية،
- * يكلف مكتب الأشغال الطبوغرافية، على الخصوص، بما يأتي :

- ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية، وتعيين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها،
- مركززة المسوحات والمخططات ذات المقاييس الكبيرة،
- * يكلف مكتب الحفظ المسحي، على الخصوص، بما يأتي :

- ضمان تعيين الوثائق الممضية وتوافقها مع السجل العقاري،
- معاينة التعديلات الواجب القيام بها على الوثائق المسحية،
- ضمان تنفيذ ومتابعة برنامج تجديد مسح الأراضي،

- ضمان تسيير ميزانية المديرية الولائية، تحت سلطة المدير الولائي،

- ضمان تزويد هيكل المديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل، والمسير على صيانتها،

- تنسيق مع المديرية الجهوية الأنشطة المتعلقة بتسيير مستخدمي المديرية الولائية والمصالح التابعة لها وتنظيم في مكتبين (2) :

- مكتب تنسيق تسيير المستخدمين،
- مكتب الوسائل والمهامية.

* يكلف مكتب تنسيق تسيير المستخدمين، على الخصوص، بما يأتي :

- تقدير الاحتياجات السنوية في مناصب الشغل اللازمة للمسير الحسن لمختلف المصالح التابعة للمديرية الولائية، وإعداد تقرير بذلك للمديرية الجهوية،
- تقديم الاقتراحات المرتبطة بتسيير المستخدمين وتنسيق تنفيذها مع المديرية الجهوية.

- إبلاغ المديرية الجهوية بكل تغيير في الحياة الاجتماعية والمهنية للمستخدمين، والمساءلة المُعين لملفاتهم ووضمات تعديلي.

- المشاركة في تنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

* يكلف مكتب الوسائل والمهامية، على الخصوص، بما يأتي :

- تنفيذ ميزانية المديرية الولائية،

- تقدير احتياجات الهياكل التابعة للمديرية الولائية، من الوسائل المادية والتقنية والمالية، وإعداد تقرير بذلك للمديرية الجهوية،

- ضمان تزويد هيكل التابعة للمديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل، والمسير على صيانتها،

- اتخاذ التدابير الوقائية في إطار أمن الأشخاص والممتلكات على مستوى جميع المصالح والهياكل التابعة للمديرية الولائية،

- تسيير المطبوعات ومتابعة استغلالها على مستوى الهياكل التابعة للمديرية الولائية.

الفصل الثاني

المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري

المادة 8 : تتكون مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري في الولاية، تحت سلطة المدير الولائي لمسح الأراضي والحفظ العقاري، من خمس (5) مصالح :

- إبلاغ المديرية الجهوية بكل تغيير في الحياة الاجتماعية والمهنية للمستخدمين، والمسك المُحدَث لملفاتهم ووضعيات تعدادهم.

= المشاركة في تنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

* يكلف مكتب الوسائل والمصاريف، على الخصوص، بما يأتي :

- تنفيذ ميزانية المديرية الولائية.

- تقدير احتياجات الهياكل التابعة للمديرية الولائية، من الوسائل المادية والثقنية والمالية، وإعداد تقرير بذلك للمديرية الجهوية.

= ضمان تزويد الهياكل التابعة للمديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل، والمهر على صيانتها.

= اتخاذ التدابير الوقائية في إطار أمن الأشخاص والممتلكات على مستوى جميع المصالح والهياكل التابعة للمديرية الولائية.

- تسيير المطبوعات ومناخنة استغلالها على مستوى الهياكل التابعة للمديرية الولائية.

الفصل الثالث

أحكام ختامية

المادة 14 : مع مراعاة أحكام المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 309/21 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021 والمذكور أعلاه، تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار، لا سيما أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 شوال عام 1438 الموافق 27 يونيو سنة 2017 الذي يحدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات.

المادة 15 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حور بالجزائر في 12 ذي الحجة عام 1443 الموافق 11 يوليو سنة 2022.

عن وزير المالية الأمين العام	عن الوزير الأول المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري
إبراهيم جمال كسمالي	بلقاسم بوشمال

= إصدار البيانات الرسمية المتعلقة بأنشطة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري واستغلالها وتبادلها.

= تنفيذ البرامج التي تسطرها السلطة الملمّعة في مجال رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري.

= صيانة تجهيزات الإيصال الآلي المخصصة لمختلف هياكل المديرية الولائية، والمهر على استغلالها الأمثل.

* يكلف مكتب التوجيه والاتصال، على الخصوص، بما يأتي :

= تنظيم استقبال وتوجيه الجمهور.

= تطوير وسائل الاتصال بين الإدارة والمُتعلّمين وتحسين العلاقة بينهما.

= المهر على تحسين الخدمة العمومية.

* يكلف مكتب الأرشيف، على الخصوص، بما يأتي :

= تنظيم وتسيير أرشيف وثائق المديرية الولائية.

= تحضير ومتابعة عمليات ترتيب وتصويل الوثائق الموجهة للأرشيف بالتنسيق مع المصالح المعنية.

المادة 13 : تكلف مصلحة الوسائل العامة، على الخصوص، بما يأتي :

= ضمان تسيير ميزانية المديرية الولائية، تحت سلطة المدير الولائي.

= ضمان تزويد هياكل المديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل، والمهر على صيانتها.

= تنسيق مع المديرية الجهوية الأنشطة المتعلقة بتسيير مستطعمي المديرية الولائية والمصالح التابعة لها.

وتنظم في مكثتين (2) :

- مكتب تنسيق تسيير المستخدمين.

- مكتب الوسائل والمصاريف.

* يكلف مكتب تنسيق تسيير المستخدمين، على الخصوص، بما يأتي :

= تقدير الاحتياجات السنوية في مناصب الشغل اللازمة لتسيير الحسن لمختلف المصالح التابعة للمديرية الولائية، وإعداد تقرير بذلك للمديرية الجهوية.

= تقديم الاقتراحات المرتبطة بتسيير المستخدمين وتنسيق تنفيذها مع المديرية الجهوية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي ادناه

السيدة (ة) 1: باعلي الهلومية
حامل ب.ت. و. رقم: 10928099 ه صادرة بتاريخ 2018.05.19 عن دائرة: تندوف

السيدة (ة) 2: بيهة نيرة
حامل ب.ت. و. رقم: 109160268 ه صادرة بتاريخ: 2018.05.07 عن دائرة: تندوف

طلبة مسجلين ب: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر بعنوان: دور التمكين الإلزامي في تحقيق جودة الأداء

أصح بمقتضى شرفي لأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

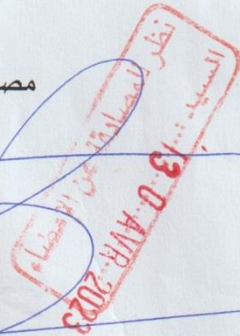
تندوف في:

امضاء الطالب 2



مصادقة البلدية

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
بوبكري شهبانار رابحة فتحة



امضاء الطالب 1

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Center Ali Kafe Tindouf
Institute of Economic, Commercial and Management
Sciences
Department of Management Sciences



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: / م ع ا ت ع ت / 2023

شهادة إدارية

يشهد مدير معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير أن الطلبة المشار لهم أدناه بصدد إعداد مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية للموسم الجامعي 2023/2022.

رقم التسجيل	الإسم واللقب
.....	بديّة شهنيرة
.....	بأعلي معلومة
.....	عنوان المذكرة
دور التكوين الإداري في تحقيق جودة الأداء	

تندوف في :

مدير المعهد

أد بكن عابدين مختار
مدير معهد العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

