



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



## عنوان المذكرة

### تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الضخ مكرر 1 المرارة جامعة ولاية الوادي

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

د . حليلو نبيل

إعداد الطالب :

هباز ضياء الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في أتمام هذا العمل وعلى رأسهم المشرف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور حليلو نبيل على كل التوجيه والدعم كما أشكر كل من ساعدني في الدراسة الميدانية من المدير إلى موظفين كما أشكر الأسرة الجامعية ككل سواء أساتذة زملاء إدارة لكم جزيل الشكر والاحترام والتقدير وشكرا .

هباز ضياء الدين

## الفهرس

| الصفحة  | العناصر                                       |
|---|---|
| أ   | شكر وتقدير                                    |
| ب   | فهرس المحتويات                                |
| د   | فهرس الجداول                                  |
| هـ  | فهرس الأشكال                                  |
| ز   | المقدمة                                       |
| <b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>                  |   |
| 10  | <b>المبحث الأول : إشكالية الدراسة</b>         |
| 12  | <b>المبحث الثاني : أهمية وأهداف الدراسة</b>   |
| 13  | <b>المبحث الثالث : الدراسات المشابهة</b>      |
| 17  | <b>المبحث الرابع : تحديد المفاهيم</b>         |
| <b>الفصل الثاني : الإطار النظري لتفويض السلطة</b>   |   |
| <b>المبحث الأول : الدعائم النظرية لتفويض السلطة</b> |   |
| 25  | <b>المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية</b>     |
| 26  | <b>المطلب الثاني : النظريات النيوكلاسيكية</b> |
| 28  | <b>المطلب الثالث : النظريات الحديثة</b>       |
| <b>المبحث الثاني : عملية تفويض السلطة</b>           |   |
| 30  | <b>المطلب الأول : أنواع التفويض</b>           |
| 31  | <b>المطلب الثاني : أسباب اللجوء للتفويض</b>   |
| 32  | <b>المطلب الثالث : مبادئ التفويض</b>          |
| 33  | <b>المطلب الرابع : خطوات التفويض الفعال</b>   |

|   |  |
|---|--|
| 34  | المطلب الخامس : مزايا وعيوب التفويض                            |
| <b>الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية في المؤسسة</b>       |  |
| <b>المبحث الأول : عناصر الفعالية التنظيمية</b>            |  |
| 37  | المطلب الأول : أبعاد الفعالية التنظيمية                        |
| 38  | المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة                |
| 40  | المطلب الثالث : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية           |
| <b>المبحث الثاني : مؤشرات قياس نجاح المنظمة</b>           |  |
| 41  | المطلب الأول : مقاييس فعالية المنظمة                           |
| 43  | المطلب الثاني : المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة |
| 44  | المطلب الثالث : نماذج قياس فعالية التنظيم                      |
| <b>الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة</b>             |  |
| <b>المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>          |  |
| 51  | المطلب الأول : مجالات الدراسة                                  |
| 54  | المطلب الثاني : المنهج المستخدم                                |
| 55  | المطلب الثالث : عينة الدراسة                                   |
| 55  | المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات                             |
| <b>المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b> |  |
| 56  | المطلب الأول : عرض وتحليل وتفسير البيانات                      |
| 84  | المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية                 |
|   | خاتمة  |
|   | المراجع  |
|   | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 56     | توزيع العينة حسب الجنس   | (1)   |
| 57     | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي                                      | (2)   |
| 57     | توزيع العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة                                  | (3)   |
| 57     | توزيع العينة حسب نوع التفويض المعتمد في المؤسسة                        | (4)   |
| 58     | توزيع العينة حسب عدد مرات ممارسة التفويض في المؤسسة                    | (5)   |
| 58     | الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة             | (6)   |
| 59     | مساعدة الصلاحيات الممنوحة في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب    | (7)   |
| 60     | مساهمة الصلاحيات المفوضة في زيادة السرعة في التعامل مع مختلف الظروف    | (8)   |
| 61     | دور منح الصلاحيات اللازمة في اتخاذ قرارات حاسمة                        | (9)   |
| 62     | مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة            | (10)  |
| 63     | التفويض وفتح المجال أمام إيجاد حلول مختلفة ومتعددة                     | (11)  |
| 64     | مساهمة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب         | (12)  |
| 65     | دور الصلاحيات في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات                         | (13)  |
| 66     | تحمل مسؤولية العمل الجديد المفوض بكل اهتمام وتقبل                      | (14)  |
| 67     | الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض           | (15)  |
| 68     | مساعدة التفويض على صقل المهارات الخاصة والتصرف بطلاقة                  | (16)  |
| 69     | مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها | (17)  |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 70 | دور التفويض في تغيير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبء إلى كونها مسؤولية | (18) |
| 71 | تحمل المسؤولية باستمرار في تعزيز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه     | (19) |
| 72 | مساعدة التفويض في تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم دائماً   | (20) |
| 73 | يغرس التفويض في العاملين تحملهم مسؤولية عملهم الخاص وكذا العمل الجماعي     | (21) |
| 74 | مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمسؤولين                     | (22) |
| 75 | يساعد تفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على العمل بأكبر مجهود            | (23) |
| 76 | التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة       | (24) |
| 77 | يجعل التفويض من الفرد قادراً على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل             | (25) |
| 78 | يساعد التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن              | (26) |
| 79 | يساعد التفويض على تنمية المهارات والقدرات وتطويرها                         | (27) |
| 80 | التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته وتكيفه مع الظروف             | (28) |
| 81 | يساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية                         | (29) |
| 82 | يعمل التفويض على إكسابك المزيد من المهارات الجديدة باستمرار                | (30) |
| 83 | أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض بالمؤسسة                        | (31) |

### قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                       | الصفحة |
|-------|-----------------------------------|--------|
| (1)   | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية  | 52     |
| (2)   | الهيكل التنظيمي لمحطة الضخ مكرر 1 | 52     |
| (3)   | الهيكل التنظيمي للبلدية           | 53     |



## مقدمة

يعتبر التفويض من بين أنجح الإستراتيجيات التي أصبحت تستخدم من طرف المؤسسات الحديثة الإنتاجية منها أو الخدمية ، بل أصبح التفويض ضرورة ملحة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ودخول سوق العمل والمنافسة بقوة وكصورة من صور المشاركة في اتخاذ القرارات ومن أجل القضاء على مركزية السلطة وتحسين وتطوير عمل المنظمات خاصة في مجال التسيير والعمليات التنظيمية

وعليه ومن أجل دراسة هذا المتغير وإبراز أهميته فقد عولج هذا الموضوع من خلال محاولة ربطه بأحد المتغيرات التي لها علاقة به وتبرز دوره وأهميته وتأثيره على الفرد والمؤسسة بشكل عام ، و اخترنا الفعالية التنظيمية لما تحمله من معايير ومؤشرات تستخدم لقياس فعالية المؤسسات والحكم على مدى مواكبتها للتطور الحاصل في مجال العمل ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة مسبقا.

لذلك حاولنا في دراستنا الراهنة التطرق لعملية التفويض عن طريق ربطها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على الأدوار التي يلعبها التفويض في جعل المؤسسات فعالة تنظيميا وهذا بهدف تحديد هذه الأدوار والتأكيد على أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة ، هذه الدراسة التي بنيت على متغيرين مستقل تمثل في تفويض السلطة والفعالية التنظيمية كتابع والتي حاولنا قياسها عن طريق تحديد مجموعة من المؤشرات القابلة للتحقق والقياس ميدانيا . ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية والفصل الرابع تطبيقي ميداني كما يلي :

الفصل الأول بعنوان موضوع الدراسة خصص كمدخل للموضوع طرحنا فيه الإشكالية وما ترتب عنها من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية ، أهمية وأهداف الدراسة وكذا الدراسات المشابهة ، كما تناولنا فيها بعض المفاهيم النظرية والإجرائية المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تسليط الضوء على الفرق بين التفويض والتمكين .

الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري لتفويض السلطة وقسم إلى مبحثين الأول تناولنا فيه الدعائم النظرية لتفويض السلطة وتمثلت في نظريات كلاسيكية ونيوكلاسيكية وحديثة أما المبحث الثاني فخصص لعملية تفويض السلطة انطلاقا من أنواع التفويض أسبابه مبادئه وخطوات التفويض الفعال ومزايا وعيوب التفويض .

الفصل الثالث عنون بالفعالية التنظيمية في المؤسسة قسمناه إلى مبحثين الأول تطرقنا فيه إلى عناصر الفعالية التنظيمية من خلال أبعاد الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وكذا أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية ، أما المبحث الثاني فخصص لمؤشرات قياس نجاح المنظمة وتناولنا فيه مقاييس فعالية المنظمة و المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة وأخيرا نماذج قياس فعالية التنظيم.

أما الفصل الرابع فخصص للجانب الميداني للدراسة تناول المبحث الأول منه الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق لمجالات الدراسة ، عينة الدراسة المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، وأما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، بداية من عرض وتحليل وتفسير البيانات ثم مناقشة هذه النتائج وأخيرا عرض النتائج النهائية للدراسة .



# الفصل الأول

## الفصل الأول : موضوع الدراسة

المبحث الأول : إشكالية الدراسة

المبحث الثاني : أهمية وأهداف الدراسة

المبحث الثالث : الدراسات المشابهة

المبحث الرابع : تحديد المفاهيم

## المبحث الأول : إشكالية الدراسة

المنظمات كانت من أبرز ما أفرزته الثورة الصناعية في مجال العمل، لتكون بدايتها على شكل تكتلات صغيرة الحجم بسيطة الوسائل والأهداف، عرفت باعتمادها على الأفراد واستغلال طاقاتهم البدنية والفكرية وهذا بتطبيق مبدأ التنظيم وتحديد الأهداف، لتعرف بعد ذلك توسعا في مختلف نواحيها سواء تعلق الأمر بالحجم أو الأهداف وحتى الوسائل وإدخال إستراتيجيات من أجل تسيير هذه المنظمات، لتصل إلى ما يعرف بالمنظمات الضخمة ذات الأهداف غير محدودة والتي تعتمد على أنماط التسيير الحديثة .

إن هذا التوسع الذي وصلت إليه المنظمات جعل منها بنية مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وفتح آفاقها أمام تحديات جديدة على الصعيدين الداخلي والخارجي، من أجل مواكبة التقدم والتطور ودخول سوق العمل بقوة، خاصة بعد التطور الحاصل في المجال التكنولوجي ووسائل الاتصال، بحيث دخلت في عالم السرعة والتنافس، هذا العالم الذي تسوده روح المنافسة والدخول في صراع من أجل التقدم والبقاء أو التراجع والاندثار. من هنا سعت المنظمات إلى انتهاج أنجع الاستراتيجيات التنظيمية من أجل مواكبة التقدم الحاصل في مجال التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية، من أجل تحقيق الفاعلية المنشودة وبلوغ الأهداف المسطرة على أكمل وجه، والوقوف على النقائص التي كانت تحول دون ذلك والتي من بينها محدودية السلطة أو مركزيتها، والذي يعتبر كنقطة ضعف في العملية التنظيمية، هذا ما جعل منه محط أنظار المختصين في مجال التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، فظهر ما يعرف بتفويض السلطة كحل لهذه الأزمة ومن أجل القضاء على مركزية السلطة ومحدوديتها، ومنحها بأشكال متنوعة و بنسب متفاوتة من طرف أصحاب السلطة لمن هم أقل منهم سلطة. بحيث لا يكون هذا التفويض عشوائيا إنما يكون على أساس مجموعة من المعايير المحددة بنص قانوني لفترة زمنية محددة هذا التفويض يمنح صاحبه مجموعة من الصلاحيات لم يكن يملكها، ليخوله مزاوله بعض المهام من أجل ضمان سير العمل بشكل طبيعي، وعدم تأثره بغياب بعض أصحاب السلطة واحتكارهم لكل الصلاحيات وتخفيف العبء عنهم وكخاصية من خصائص الديمقراطية بتشارك السلطة واتخاذ القرارات بين أعضاء المنظمة .

هذا النمط الجديد من الديمقراطية والتشارك في السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين يضع المنظمة في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف المسطرة بل ويتعداها إلى تكوين منظمة حديثة بفاعلية تنظيمية يمكن قياسها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، فتعتبر الفاعلية في إطارها العام مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة مسبقا وحتى تلك التي لم تكن مسطرة، وتقاس أيضا بما تفرزه من مخرجات فكما كان هناك تحقيق لعدد أكبر من الأهداف وارتفاع في نسبة مخرجات المنظمة يمكننا القول عنها أنها فعالة تنظيميا وناجحة. وأما إذا ما تكلمنا بلغة التخصص فإن المؤسسة ذات الفعالية التنظيمية لا تقتصر على

تحقيق الأهداف وزيادة المخرجات فقط ،بل تتعداها إلى أنماط السلطة والتسيير وأساليب مواجهة الأزمات والصراعات والتنافس ،كما تتجلى في قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها واحتياجات موظفيها المادية والمعنوية .ويمكن إدراج هذه المقاييس وتصنيفها كمعايير ومؤشرات من شأنها تحديد الفعالية وقياسها .

وإذا ما أردنا الغوص أكثر في دور عملية تفويض السلطة في حل ومواجهة العديد من المشاكل والدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أعلى قيمة من الفاعلية ،فسننتقل من سبب المشكلة وهو مركزية السلطة واحتكار الصلاحيات ،فالتفويض جاء كحل فهو يعني امتلاك عدد أكبر من الصلاحيات وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرارات ضمنية ذاتية ومنه يصبح هناك نوع من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات ،وعملية اتخاذ القرارات الذاتية بصورة مستمرة ومتكررة من شأنه أيضا تدريب العاملين على اتخاذ القرارات بنفسهم دون الحاجة الدائمة إلى الرجوع للمسؤولين ،وهذه العملية هي بمثابة فرصة لإثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات ،وبهذا تكون المؤسسة قد وصلت إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة ، فهي لم تعد تحتاج إلى كم هائل من الموظفين بصلاحيات محدودة ،ولا تحتاج إلى انتداب كفاءات خارجية من أجل تعزيز الهيكل التنظيمي وتدعيمه فهذه الحلول شأنها رفع قيمة التكاليف وتضييع المزيد من الوقت بل أصبحت هذه العملية ضمنية بأقل تكلفة واختصار في الوقت والمجهود .ومن أجل دراسة هذا الموضوع بصورة علمية ومنهجية تمت ترجمة هذه الإشكالية وصياغتها على شكل سؤال رئيسي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وكانت كالآتي :

التساؤل الرئيسي :

✓ ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة؟

وتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية كانت كالتالي :

1. ما هو دور تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار في المؤسسة؟
2. ما هو دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية في المؤسسة ؟
3. ما هو دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة ؟

## المبحث الثاني : أهمية وأهداف الدراسة

### المطلب الأول :أهمية الدراسة

- بعد انتشار الشركات والمؤسسات ذات الحجم الكبير أصبح التفويض من بين أهم المبادئ التنظيمية في تسيير هذه المؤسسات .
- التأكيد على دور التفويض في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الربط بين التفويض والفعالية

- زيادة الوعي بأهمية مبدأ التفويض ودوره في تسهيل العملية التنظيمية

## المطلب الثاني : أهداف الدراسة

- الوقوف على مدى الوعي بعملية التفويض في الإدارة ودرجة تطبيقها والتأكيد على أهميتها .
- التعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في زيادة سرعة اتخاذ القرارات .
- التعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .
- التعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في رفع كفاءة المؤسسة .
- فهم عملية التفويض وأشكالها بالمؤسسة .

## المبحث الثالث : الدراسات المشابهة

### 1. الدراسة الأولى :

دراسة لخنش فريد مذكرة ماجستير بعنوان " تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمدينة حاسي ببح بالجلفة . (لخنش فريد 2015)

حاول الباحث في هذه الدراسة صياغة إشكالية بحثه بناء على شعوره أن لتفويض السلطة أهمية بالغة ،وأعتبره أحد الأساليب الضرورية في المؤسسة ،خاصة مع توسع حجم المؤسسات .وحاول فهم التأثير الذي يحدثه التفويض على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وحاول قياس هذا التأثير عن طريق محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات بالتحقق من الفرضيات التي وضعها وكانت التساؤلات كالتالي :

- ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟
- وتفرع عنه مجموعة من الأسئلة :
- هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة الأستشفائية ؟
- هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الأستشفائية ؟
- هل تساهم عملية تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الأستشفائية ؟

وكانت فرضياته كالتالي :

- تؤثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الأستشفائية ؟
- وتفرع عنه مجموعة من الفرضيات :

- تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة الأستشفائية ؟
- تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الأستشفائية ؟
- تساهم عملية تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الأستشفائية ؟

وقد قسم الباحث دراسته لخمس فصول كان الفصل الأول تحت عنوان التأسيس المنهجي للدراسة وتطرق فيه للإشكالية والتساؤلات والفرضيات وأسباب وأهداف الدراسة، كما عرض الدراسات المشابهة، ثم تحديد المفاهيم وختاما الإجراءات المنهجية للدراسة. وكان الفصل الثاني تحت عنوان عملية تفويض السلطة والمداخل المفسرة لها، وتطرق فيه للنظرات التي تناولت عملية التفويض الكلاسيكية والحديثة منها. وأما الفصل الثالث كان بعنوان الفعالية التنظيمية والمداخل المفسرة لها، وتناول فيه تطور مفهوم الفعالية ثم المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية وكذا العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية والمعايير المختلفة لقياسها وخصائص التنظيم الفعال. أما الفصل الرابع فكان بعنوان الأداء الوظيفي وتفويض السلطة وجاء فيه التعريف بالأداء الوظيفي، كما تطرق إلى الأداء الوظيفي وتحمل المسؤولية وأخيرا التعريف بعملية تفويض السلطة ومكوناتها وخصائصها. وكان الفصل الأخير لعرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

وكانت أهداف الدراسة عبارة عن قسمين :

- التعرف على عناصر ومكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة .
  - التعرف على عناصر ومكونات الفعالية التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة .
  - التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية .
  - التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية .
  - التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية .
  - الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية .
- أستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بينما كانت العينة قصدية موجهة لفئة الإطار الإدارية وأعوان التحكم في المؤسسة والدين بلغ عددهم 62 موظفا في المجموع 21 منهم إطار إداري و 41 عون تحكم .

كانت نتائج الدراسة كانت كالتالي :

يؤثر تراكم الأعمال في المؤسسة على الأسلوب المتبع في التفويض أي أنه كلما تراكمت الأعمال أكثر كلما كان اللجوء للتفويض الشفوي أكثر .

يؤثر عامل الثقة على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه ذلك لزيادة الأداء أكثر وتحمل المسؤولية .

يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل .

تؤثر التوجيهات المتكررة من طرف المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال الاستفادة منها في تنمية مهاراتهم في العمل .

### تقييم الدراسة :

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة التفويض في المؤسسة محل الدراسة ، وتأثيره على الفعالية التنظيمية فيها وهذا ما يتضح من خلال الجانب النظري الذي تطرق فيه للعملية بالتفصيل ، كما وفق الباحث في تفكيك المتغير ووضع الفرضيات ومؤشراتها مع اختيار المنهج المناسب وكانت العينة أيضا صحيحة .

غير أنه تطرق لعملية التفويض أكثر من اللزوم ووقع في بعض الخلط في خطة البحث وترتيب عناصرها ، كما لم يوفق نوعا ما في صياغة المقدمة والإشكالية .

أما بالنسبة لمواطن الاستفادة من الدراسة :

- أعطتنا صورة أوضح عن الموضوع وهذا لكونها تحتوي على متغيرين مشتركين مع دراستي .
- زودتنا بالمراجع المتعلقة بالموضوع وتم استعمالها كمرجع .
- استفدنا من المؤشرات التي طرحها الباحث في دراسته والتي تخص المتغير الثاني الفعالية التنظيمية .
- أعطتنا صورة عن طبيعة العينة وكذا استمارة البحث الميداني .

### 2. الدراسة الثانية :

دراسة " نور الدين تاويريريت " أطروحة دكتوراه بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " كمساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي . (نور الدين تاويريريت . 2005 . 2006)

حاول الباحث صياغة إشكالية بحث من خلال محاولة تسليط الضوء على دور الفعالية التنظيمية وما تحمله من خصائص ، وحاول تحديد أساليب لقياسها وتقديم البعض من النماذج المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي :

- لماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟

- وهل هناك إستراتيجية فعالة يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا ؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية أحد أبرز الإستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية ؟
- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي ؟

وكانت الفرضيات كما يلي :

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة .
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية .
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية للمنظمة .

ولقد قسم الباحث دراسته إلى ستة فصول ،فكان الفصل الأول ل طرح الإشكالية وصياغة التساؤلات والفرضيات وكذا تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة وعرض الدراسات السابقة فيما عنون الفصل الثاني بتطور الفكر التنظيمي وقام فيه بعرض النظرات التي تناولت الفكر التنظيمي بداية من الكلاسيكية لتليها النظريات السلوكية وبعدها النظريات الحديثة ،أما الفصل الثالث كان بعنوان المنظمة وتناول فيه المنظمة وكل ما يتعلق بها من سمات خصائص أهداف ادوار .... في حين خصص الفصل الرابع للتقييم التنظيمي ليعطي فيه لمحة تاريخية عن التقييم مراحلها ،إستراتيجياته ....وركز فيه أيضا على الأداء وأساليب تقييم الأداء ،وكان الفصل الخامس لتسليط الضوء على الفعالية التنظيمية لي طرح فيه كل ما يتعلق بها بداية من تعريفها مقاييسها مؤشراتنا نماذج قياسها .....أما الفصل السادس والأخير كان مخصص لعرض أساليب الدراسة ونتائجها .

أهداف الدراسة :

كانت الدراسة من أجل الوقوف على وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية (تحقيق المنظمة لأهدافها ) .

المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفتى في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة .

الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة على تخطيط الأهداف وبلوغها .

لمساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر

كانت العينة عبارة عن بعض المنظمات الصناعية وبالتحديد :

- ولاية قسنطينة (sonacom)
- ولاية بسكرة (sonitex.enicab)

أما منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على الوصف فقط بل يتعداه إلى تحليل النتائج .

وكانت نتائج الدراسة :

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة .
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة .
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس فعالية المنظمة .

تقييم الدراسة :

تعد هذه الدراسة من بين الدراسات العديدة التي تناولت الفعالية التنظيمية كموضوع وقد اعتمدت على نماذج التقييم التنظيمي وهذا من خلال مجال نظري تم فيه التفصيل في الموضوع من جميع الجوانب السلوكية والتنظيمية بدقة وكانت النتائج عبارة عن نموذج مقترح أو مقدم وهو عبارة عن ثمرة جهد ميداني يعمل على تقديم إضافة في هذا المجال سواء تعلق الأمر بالتراث النظري أو استغلال النتائج والتوصيات في الميدان .

غير متناسين تلك الجوانب التي غفل عنها الباحث والتي لا تنقص من قيمته طبعاً ونذكر منها لتكرار والتفصيل الذي جعل الباحث في بعض الأحيان يتطرق لمعطيات لا تخص البحث وكان يمكن الاستغناء عنها ناهيك عن بعض الأخطاء الطفيفة في المنهجية والتهميش.

مواطن الاستفادة من الدراسة :

لقد ساعدتنا هذه الأطروحة في تكوين صورة عن ماهية الفعالية التنظيمية لكونها تعتبر متغير مشترك مع دراستنا ، وساهمت في إثراء التراث النظري بما طرحته من تفصيل وخاصة فيما يخص النماذج وهذا لكون الدراسة تركز عليها .

## المبحث الرابع : تحديد المفاهيم

في البداية وقبل التطرق إلى مفاهيم الدراسة لابد من توضيح بعض المفاهيم المشابهة التي قد تجعل هناك خلط في الموضوع وهذا من خلال التعرف على التمكين والفوارق الموجودة بينه وبين التفويض من أجل القضاء على هذا اللبس .

### ✓ مفهوم التمكين :

• يرى عبد الوهاب: " أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج . " (الرقب .2010.25)

في هذا التعريف يعطي عبد الوهاب صورة عامة عن التمكين بكونه نوع من أنواع المشاركة النسبية للعاملين سواء في مجال اتخاذ القرارات أو حل المشكلات ،ويشجع على الإبداع وتحمل المسؤولية .

• التمكين الإداري هو إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا . " (القاضي .2008.20)

هذا التعريف وبإدخال مصطلح إداري عرف إدخال التخصص والتدقيق في تحديد مفهوم التمكين فهو لم يعد بالصورة العامة وإنما ركز على نقاط أساسية وهي السلطة والصلاحيات والمسؤولية وما يترتب عنها من نتائج وتكلم عن كونها تلعب دورا هاما في تأهيل العاملين مهنيا وسلوكيا .

❖ يمكن أن نستخلص ان التمكين هو إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات وذلك بمنحهم السلطة والصلاحيات من أجل التفكير والتقرير وتحمل مسؤولية النتائج ومراقبة سير العمل وفق القرارات المتخذة من طرفهم ،من أجل تشجيعهم على الإنجاز والإبداع وتدريبهم على تحمل المسؤولية

✓ **العلاقة بين التمكين والتفويض :** إن العلاقة بين التمكين والتفويض تلازمية وترابطية وعلاقة بين الجزء والكل ،فالتفويض ما هو إلا جزء من التمكين ويمكن أن نقول أيضا أن التفويض أحد أساليب أو وسائل التمكين ويمكن أن نلخص أوجه التشابه أو الخصائص المشتركة فيما يلي :

• الأساس الذي يقوم عليه هو أن الأفراد أقرب للمشكلة ومن ثم فأنهم الأقدر على حلها وكذلك ،ويعتبران حل من أجل التقليل من تمركز السلطة .

• الهدف من كل منهما الإسراع في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين .

- التمكين ليس سوى وجه أوسع للتفويض فجوهره الدافعية والأبتكارية والذاتية .
- يمنح الاثنان صاحبهما مجموعة من الصلاحيات لم يكن يمتلكها ،لقيام ببعض المهام والوظائف . (الرقب .33.2010)

#### ✓ الفرق بين التمكين والتفويض :ويمكن إجماله في النقاط التالية :

التفويض هو نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ،بينما التمكين هو إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر .  
تحديد السلطات في مجالات محددة بدرجة محددة في التفويض ،أما التمكين تتاح الصلاحيات للموظفين في نطاق أوسع متفق عليه .

في التفويض تضل المسؤولية في يد المفوض ،أما التمكين فينسب النجاح للموظف الممكن والفشل أيضا مسؤوليته .

في التفويض يقاد الموظف ،بينما تتاح للموظف قيادة ذاتية في التمكين .

المعلومات تتاح بشكل جزئي في التفويض ،بينما في التمكين تكون مشاعة بين الرئيس والمرؤوسين .

إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض ،أما في التمكين فيحاول الفرد التحري عن الأسباب ويعالجها .

التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى او يعدل نطاقه ،بينما التمكين يمثل قناعة وخيار وإستراتيجية وهو مستمر . (خليل حرب .35.2011)

#### المطلب الأول : السلطة

لقد تعددت التعريفات واختلفت وجهات نظر المفكرين حول تحديد مفهوم السلطة ويمكن فهم السلطة من خلال عرض بعض هذه التعريفات .

1) عرفها هنري فايول : "هي الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة " . (أنس عبد الباسط .149.2011)

وتطرق هنري في تعريفه إلى الحق في إصدار الأوامر وفي المقابل أيضا وجوب الطاعة والردوخ لهذه الأوامر وهذه الطاعة إجبارية وليست اختيارية .

(2) بينما عرفها سايمون على أنها: "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات " . (القريوتي. 2009.237)

ويمس هذا التعريف الطرف الثاني الذي تمارس عليه السلطة والذي يتقبل هذه القرارات ويعتبرها كموجه للسلوك ويتقبلها بصورة طوعية عن قناعة وغير إلزامية .

(3) ويراهما أنتوني غدنز على أنها : " تتضمن أحيانا استخدام القوة التي تتمثل عنده عنصر أساسيا في جميع العلاقات الإنسانية بما فيها العلاقات بين المستخدمين والمستخدمين " . (غيدنز. 2005.446)

لقد تطرق غيدنز في تعريفه على القوة والتي يقول أنه قد يلجأ إليها المستخدمون في بعض الأحيان من أجل السيطرة وهي تستخدم في العلاقات التي تحكم التنظيم .

(4) وفي تعريف آخر : "هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين " . (محمد عبد المقصود. 2011.69)

ويأخذ هذا التعريف الجانب القانوني للسلطة ويصفها بكونها شرعية وتخضع للقانون ومتفق عليها بين الطرفين .

❖ إن هذا الاختلاف البارز في وجهات النظر ما هو إلا صورة لتعدد الآراء والأفكار ويمكن أن نستخلص فنقول: السلطة هي عبارة عن حق قانوني تمنح صاحبها مجموعة من الصلاحيات تخوله لفرض قوته وإصدار الأوامر للآخرين للقيام بمهام هذه الأوامر .

### المطلب الثاني : تفويض السلطة

سنحاول إعطاء صورة عن بعض التعريفات المختلفة وهي الآتي :

(1) ويعرفه علي شريف على أنه : "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه " . (علي شريف. 2001.268)

ويركز هذا التعريف على ان المدير يكلف أحد المرؤوسين الدين هم تحت أمرته للقيام بأحد المهام الموكلة إليه في الأصل .

(2) يقول القريوتي عن تفويض السلطة أنه : "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبو عنه في بعض الأعمال ويبقى مسئول عنها أمام الجهات العليا " . (القريوتي. 2002.241)

هذا التعريف يعتبر أكثر دقة من سابقه لكونه لم يكتفي بتسليط الضوء على النيابة من المدير بل تجاوزها إلى كون هذه النيابة مؤقتة ويعتبرها جاءت بعد تفشي المركزية وكان لها دور في تعميم اللامركزية كما تطرق إلى كون المدير يبقى مسئول عن هذه المهام أمام الجهات العليا .

3) ويعرف أيضا : "إسناد بعض المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمرا ضروريا لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة ، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصا أو يشرف كليا على جميع مهام المنظمة " (هناء محمود القيسي. 135.2001)

هذا التعريف المفصل والذي تناول الجانب الرسمي للمهام المتنازل عنها من طرف المدير لمرؤوسيه وهذا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وهذا التفويض يكون بسبب عجز المدير عن القيام بكل المهام لوحده .

❖ يمكن أن نستخلص من هذه التعريفات أن تفويض السلطة هو تنازل المدير عن بعض من سلطته لمن هم تحت أمرته مما يمنحهم مجموعة من الصلاحيات للقيام ببعض المهام التي تخصه في الأصل ليتحملوا مسؤولية السلطات الموكلة إليهم وما يترتب عنها من مساءلات .

### المطلب الثالث : الكفاءة التنظيمية

سنعرض بعض التعريفات المختلفة

1) يمكن تعريف الكفاءة على أنها "درة قابلية الجهاز الإداري الخدمي والحكومي على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة ، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقل فترة زمنية ممكنة " (حامد أحمد. 331. 1982)

لقد ركز هذا التعريف على جودة الخدمة ومطابقتها للمعايير مع التركيز على الاقتصاد في الوقت والمجهود المهدور في أداء هذه الخدمات .

2) وفي تعريف آخر : "تعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسب المردودية منها ، وكذلك إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمنظمة " (حامد أحمد. 330.1982)

وتطرق هذا التعريف إلى العقلنة في استخدام الموارد ، كما ركز على إشباع رغبات العاملين وخاصة الجانب المعنوي على خلاف التعريف الأول .

3) ويقول كارزو و يانوزاس : "المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات .

❖ يمكن ان نستخلص أن الكفاءة تعني استغلال الموارد المتاحة للمنظمة على أكمل وجه بما يضمن تحقيق أهدافها وإشباع حاجاتها وبأقل مجهود و أقل تكلفة وأكثر جودة ونوعية . أي أن الكفاءة هي تحقيق أجود إنتاج بأقل تكلفة ومجهود باستخدام الطاقة الكاملة للموارد المتاحة مع إشباع حاجاتها المادية والمعنوية .

### المطلب الرابع : الفعالية التنظيمية

وتوجد هناك العديد من التعريفات سنحاول عرض البعض منها :

1) يذهب أتزيوني في تعريفه للفعالية إلى أنها : "تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " . (محمد علي محمد . ب س . 305)

ويربط أتزيوني في تعريفه للفعالية بتحقيق الأهداف في علاقة تلازمية قوية وكون مدى تحقق الأهداف يعبر عن الفعالية .

2) بينما يقول ألفار : "تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف " . (خليل محمد الشماع . 2007. 327)

ويضيف هذا التعريف إلى التعريف السابق ثلاثة معايير أخرى لتحديد الفعالية وهي التكيف والنمو والقدرة على البقاء .

3) ويقول هاوس عن الفعالية : "أنها تقدر بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه ، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به " . (عالية خلف . 2006. 799)

وعلى خلاف التعريفين السابقين تطرق هاوس إلى الجانب النفسي والحالة النفسية للعاملين والتي تتضح من خلال الرضا عن العمل وعن القائد ومدى ثقتهم به مما يدفعهم إلى الإنجاز

4) وقد أوضح Cenzo Robbins : أنها تعني " التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى على تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه " . (شاكر جاد الله . 2007. 27)

إن الإشارة إلى لفظ التأكد يفهم منه الرقابة أي مراقبة الموارد المادية والبشرية التي لها دور في تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يعتبر إضافة إلى للتعريفات السابقة .

❖ يمكن ان نستخلص فنقول أن الفعالية تعني تضافر الجهود داخل المؤسسة من خلال التعاون والتكامل من أجل استغلال الموارد المتاحة داخل المنظمة بأحسن صورة تضمن بقاء المنظمة وتكيفها ونموها من أجل تحقيق أهدافها وإشباع رغبات وحاجيات العاملين فيها .

## المطلب الخامس : المفاهيم الإجرائية

### (1) تفويض السلطة :

تفويض السلطة هو تنازل المدير عن مجموعة من السلطات لموظفيه الذين يعملون تحت أمره مع منحهم مجموعة من الصلاحيات تخولهم للقيام ببعض المهام في إطار محدد واتخاذ قرارات يكون الموظف مسئولاً عن ما ينجم عنها من نتائج ومسائلات أمام مديره الذي فوض إليه السلطة .

### (2) الفعالية التنظيمية :

وتعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة والتي أسست من أجل تحقيقها وإشباع حاجاتها وحاجات العاملين فيها وهذا من خلال التكيف والتطور والتعامل مع ما يواجهها في بيئتها الخارجية والداخلية من عقبات ومنافسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية .

### (3) الكفاءة الإدارية :

يمكن أن نقول عن الكفاءة المهنية أنها عمل المؤسسة بأقصى طاقة لديها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وأهداف أعلى منها أيضا وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية التي تملكها وتقديم أجود السلع والخدمات من أجل تحقيق التميز والمنافسة بقوة بأقل تكاليف ووقت ممكن .

### (4) سرعة اتخاذ القرارات :

وهي عبارة عن اتخاذ القرارات اللازمة في وقتها المناسب دون أي تأخير قد يتسبب به غياب الصلاحيات وعليه فسرعة اتخاذ القرارات تعني سرعة الاستجابة والفهم للأوضاع التي يواجهها الموظفون مما يسهل عملية اتخاذ القرار بأقصى سرعة ممكنة .

### (5) تدريب العاملين على تحمل المسؤولية :

وهي عملية تتم عن طريق التدريب الميداني وذلك بمزاولة التفويض وتحمل مختلف المسؤوليات وبالتعامل مع مختلف الظروف وعملية التدريب ذاتية توجيهية أي أن الممارسة المتكررة هي التي تلعب دور كبير في عملية التدريب ويتبعها التوجيه والإشراف .

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني :الإطار النظري لتفويض السلطة

المبحث الأول :الدعائم النظرية لتفويض السلطة

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية

المطلب الثاني : النظريات النيوكلاسيكية

المطلب الثالث : النظريات الحديثة

المبحث الثاني :عملية تفويض السلطة

المطلب الأول : أنواع التفويض

المطلب الثاني : أسباب اللجوء للتفويض

المطلب الثالث : مبادئ التفويض

المطلب الرابع : خطوات التفويض الفعال

المطلب الخامس : مزايا وعيوب التفويض

## المبحث الأول : الدعائم النظرية لتفويض السلطة

### المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية

لقد كانت النظريات الكلاسيكية تعتمد على جانب وهو تحقيق الزيادة الإنتاجية متبينة مبدأ سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين، بالتركيز على تحقيق الكفاية الإنتاجية بالاعتماد على مبدأ العقلنة والرشد في تحليل العمل، حيث اعتمدت على نماذج تنظيم تركز مركزية السلطة وعمليات اتخاذ القرارات على مستوى قمة الهرم التنظيمي، حيث درست التنظيم على انه نسق مغلق يعتمد على العقلنة. حيث لم تولي النظريات الكلاسيكية موضوع تفويض السلطة اهتماما واعتبرته يخص فئة معينة، ويمكن إعطاء ثلاثة نماذج لهذه النظريات :

#### (1) النظرية البيروقراطية :

يقول ماكس فيبر (max weber 1864.1920) أن النظرية البيروقراطية "هي البداية لنظرية التنظيم العلمي، قد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي . (علي السلمي. 28.1980)

وتكلم فيبر عن مركزية السلطة وتحديد السلطة واحتكارها وأن توزيع السلطة يكون على أساس السلم الهرمي للسلطة داخل التنظيم، ويكون وفق قواعد مضبوطة . ويمكن أن نقول "وأن اتخاذ القرارات هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية" (محمد علي محمد 89)

إن هذا المنطق يجعل من عملية اتخاذ القرار حكر على المسؤولين الكبار للمنظمات وعدم مشاركة من هم أدنى منهم مكانة في عملية التسيير واتخاذ القرارات .

#### (2) نظرية الإدارة العلمية :

لصاحبها تاييلور (fredrick taylor 1856\_1915) حيث يقول " ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وذلك لتحقيق كفاءة إنتاجية .(حسن الشماع وآخرون. 47.2000)

لقد ركز تاييلور على الجانب الاقتصادي والإنتاجية وهذا بالاعتماد على الرشد والعقلنة في العمل وكذا تقسيم الأعمال والأدوار بحيث تعمل الإدارة على التنظيم والتخطيط والرقابة وإصدار القرارات، بينما يعمل العمال على تنفيذ المهام على أرض الواقع. وهذا يعتبر مبدأ مركزية السلطة واتخاذ القرارات " إن الإدارة وحدها

تتحلى بالمسئولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز الأعمال ،تاركا للعمال واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه " (كعباش .102.2006)

### 3) نظرية التقسيم الإداري :

يركز هنري فايول (henri fayol 1841\_1924) هو آخر على " مبدأ تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تدرج السلطة والمسئولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته " (علي السلمي .74.1980)

وهذا ما يؤكد على الرأيين الآخرين على أن السلطة موحدة ومركزة وبذلك تقل مشاركة العمال في السلطة واتخاذ القرارات .

ومن هنا يمكن أن نستخلص أن النظريات الكلاسيكية لم تتطرق لعملية تفويض السلطة كعملية أساسية ولازمة وإنما اعتبرتها كمجرد سياسة تستخدم في بعض الحالات الخاصة ولدى دواعي تنظيمية معينة وفق معطيات محددة وبضوابط ،بحيث كانت النظريات الكلاسيكية تعتمد على وحدة السلطة ومركزيتها وخضوعها إلى التنظيم الهرمي التسلسلي للسلطات .

### **المطلب الثاني : النظريات النيو كلاسيكية**

وعرفت هذه النظريات بداية الاهتمام بالموارد البشري ومعاملته على أنه مورد أساسي وفعال داخل التنظيم ،وتكلمت عن ضرورة الاهتمام بمشاعره وأحاسيسه وهذا من خلال الحوافز والمشاركة في السلطة والتدريب على تحمل المسؤولية ،من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة ونذكر من هذه النظريات :

### 1) نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد أكد ألتون مايو (elton mayo 1880\_1949) الأسترالي الأصل من خلال تجاربه التي أجراها وزملائه في وسترن إلكتريك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو ، على ضرورة توافر أسلوب ديموقراطي في القيادة والأشراف بدلا من القيادة التسلطية ،وضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في القرارات الخاصة بالعمل داخل البناء التنظيمي ،مما يعني ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في اتخاذ القرارات " وإذن يتعين أن يتبنى التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق بتفويض السلطة ونطاق المراقبة بحيث تسمح هذه السياسة بوجود اتصالات قوية بين الجماعات المختلفة وأن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل " (محمد علي محمد .155.2003)

وبالتالي ركزت النظرية على ضرورة تفويض السلطة من أجل إشباع حاجات العاملين النفسية وتعزيز شعورهم بالانتماء ، وهذا عن طريق مشاركتهم في القرار وتمتعهم ببعض الصلاحيات وبالتالي إحساسهم بالكرامة والإنسانية . "أوضحت أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها ، لذلك فإنه يصبح ألزاما على الإدارة أن تتقاسم السلطة مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم " ( العميان .45.2005)

### (2) نظرية تفويض السلطة :

لصاحبها سلزنيك (selznick) وأكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ذلك أن مستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد ، وتكلم عن الدور الذي يلعبه التفويض في عملية تدريب العاملين على تحمل المسؤولية "على أنه ينجم على التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب " (رابح كعباش .182.2006)

إن التوسع الذي عرفته المنظمة جعل من تفويض السلطة ضرورة حتمية من أجل مراقبة مختلف الأعمال في المؤسسة ، وبالتالي يتدرب العاملون على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية "يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها " (الحسيني .8.1994)

وكذا يعمل على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح ويؤكد سلزنيك على أن " الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض " (صالح بن نوار .167.2006)

### (3) نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية :

وهي عبارة عن وجه آخر لحركة العلاقات الإنسانية وتتطوي على ما يطلق عليه النظريتان X و Y والتي طرحها دوجلاس ماكجروجر وتتعلق بالعمال .

• نظرية X : وفيها "ينظر المديرون إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا ، ولا طموح له ويكره المسؤولية وأنه إنسان منغلق داخليا أي أنه لا تهمه أهداف المنظمة " (كامل بربر .105.2000)

وهو يريد أن يقول أن العامل لا يريد تحمل المسؤولية أصلا وبالتالي لا يريد المشاركة في اتخاذ القرارات ولا يسعى لتحقيق الكفاءة .

- نظرية y : 'ينظر المديرون للفرد على أنه تتوفر لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية وأنهم (العمال) يتمتعون بقدرات إبداعية ويحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف " (القيوتي 2008.3 . 88)

وعلى عكس النظرية الأخرى تعتبر y العامل طموح ويطمح لتحمل المسؤولية وتحقيق الكفاءة وخدمة أهداف المنظمة .

غير أن دوجلاس توجه نحو الطرف الثاني والذي يقول أن العامل طموح ،فهو يؤمن بهذه الفكرة وينظر للأفراد على أنهم ملتزمين ومسؤولين ومبتكرين ويستطيعون إثبات جدارتهم إذا ما أتاحت لهم الفرصة عن طريق تفويض السلطة ،ومنحت لهم الصلاحيات لحل المشاكل واتخاذ القرارات .

### المطلب الثالث : النظريات الحديثة

سنقوم بعرض بعض هذه النظريات

#### (1) نظرية قبول السلطة :

لصاحبها رانيسيس ليكرت وهو من الدين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية وقد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير والأشراف ويمكن عرضها كما يلي :

- نسق 1 :وفيه لا تثق الإدارة بالعاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم والعمل يكون دون مشاركتهم وتقتصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا . (طريف شوقي . 1992 . 112)
- نسق 2 :تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين وتتخذ القرارات الكبرى وتسمح للبعض باتخاذ قرارات بمستوى أقل أهمية وتستعمل المكافآت والعقوبات كسياسة لتحفيز العاملين وتستعمل التفويض للقيادات الوسطى في التنظيم من أجل ممارسة بعض الصلاحيات . (طريف شوقي . 1992 . 113)
- نسق 3 : وفيه تكون ثقة الإدارة بالعاملين أكثر وضوحا وتنتقل إمكانية اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا فهذا النسق يعتمد على تفويض السلطة في المستويات الدنيا .
- نسق 4 : وفيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ،وتشجع على الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين لتسود بينهم علاقات بطابع ودي ،وهذا ما جعل الأهداف تتوحد بين التنظيم الرسمي والغير رسمي ،مما جعل منها تعمل بانسجام من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة .

ويرى ليكون أن النسق الأخير هو الأمثل وهو ما يجب أن تكون عليه العلاقات داخل التنظيم من أجل تحقيق الانسجام والكفاءة .

### (2) نظرية اتخاذ القرارات :

لصاحبها هربت سيمون وتهتم هذه النظرية باتخاذ القرارات وكيفية اتخاذها ويرى سيمون أن " التنظيمات أبنية لاتخاذ القرارات " (رابح كعباش . 2006 . 143)

وينظر للأفراد على أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية ،وقد أعارت النظرية مسألة تفويض السلطة جانبا كبيرا لكونها أسلوب يعمل على تخفيف العبء .

"أن مهمة المدير المسئول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة والمسؤولية إلى المستويات الأدنى التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات وأقسام فرعية ،هكذا إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم . " (فاروق مداس . 2002 . 76)

ويرى سيمون أن الاتصال هو أساس نجاح العملية التنظيمية ،ويرى أن " أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه وهي :تقسيم العمل ،السلطة ،الاتصال والتدريب .على أن هذه العوامل لا تحرم الفرد من فرص المبادرة " (السيد الحسني . 1994 . 140)

ومنه يمكننا القول أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقنضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية .

### (3) النظرية اليابانية Z :

بعد التطور الكبير الذي عرفته الصناعة في اليابان قام ويليام أوشي بأعداد دراسة قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية ليقوم باستخلاص نظرية ثالثة أسماها Z .

وهي تعتبر مزيج مطور لكل من التجريبتين اليابانية والأمريكية ،بحيث كان الارتكاز في هذه النظرية على روح العمل الجماعي والمشاركة الجماعية من خلال إبداء كل رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار .

وبالتالي فهي تتيح الفرصة أمام المستويات الدنيا لأخذ المبادرة وإعطاء الرأي في أهداف ومشاكل المؤسسة وهذا يعتبر نوع من الصلاحيات وتحمل المسؤولية وبالتالي فهي تحاول تدريب العاملين على مسؤوليات أكبر .

## المبحث الثاني : عملية تفويض السلطة

### المطلب الأول : أنواع التفويض

ويمكن أجمالها فيما يلي :

#### (1) تفويض الصلاحيات :

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا "مفوض" على سلطة دنيا "مفوض إليه" . وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها لغيرها طوال مدة التفويض ، وتفويض الصلاحية يعطى للمركز الوظيفي الأدنى ، أي من سلطة عليا لدنيا بغض النظر عن شاغل الوظيفة . (عبد السلام وأبو قحف .15.2002)

#### (2) تفويض التوقيع :

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها ببعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة ، ولا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات . هذا ويحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع . (عبد السلام وأبو قحف .15.2002)

#### (3) التفويض الرسمي (كتابي) والتفويض الغير رسمي (شفهي) :

التفويض الرسمي يجرى بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمؤوسين يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف ضمنها ، مما لا شك فيه أن هذا النوع هو الأكثر دقة ووضوحا .

التفويض الغير رسمي يكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عمل معين وإعطائه السلطة التي تساعد على الإنجاز شفويا ، خلال مقابلة بينهما أو عن طريق الهاتف وهذا الشكل لديه خطورته وسلبياته إذ قد لا تتضح صورة التفويض وحدوده . (عمر وصفي عقيلي .347. 2007)

#### (4) التفويض الكامل والتفويض الناقص :

يكون التفويض كاملا عندما يفوض المفوض إليه سلطة كاملة لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوضه السلطات .

ويكون التفويض ناقصا عندما يطلب المفوض من المفوض إليه أداء جزء من المهمة على أن لا تتم المهمة كاملة إلا بالتفاهم مع المفوض .

### **المطلب الثاني : أسباب اللجوء للتفويض**

إن التوسع الكبير الذي عرفته المنظمات وكذا التنوع والتخصص في الوظائف والمهام جعل المدير يعاني من مشكلة في الإلمام بجميع المهام والوظائف ،ولهذا يجد نفسه مجبرا على التنازل عن بعض هذه المهام لمروؤسيه وهذا الأمر لا ينطبق على المدير العام فقط وإنما حتى مديري المصالح وهذا ما سيتبين من خلال ما يلي :

#### **(1) التفرغ للقرارات ذات الطابع الإستراتيجي :**

يمكن القول أن التفويض أمر حتمي وضروري وهو مفتاح نجاح المدير بل المنظمة ككل فمن خلاله يمكن للمدير أن يوسع نطاق عمله وإشرافه ،وفي الوقت نفسه يسمح له بأن يركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة والإستراتيجية ، ويمنع تأخير العمل و البث في مختلف القرارات بالعكس لو ركز كل السلطة في يده . (عمر وصفي عقيلي . 348.2007)

#### **(2) القدرة الإشرافية المحدودة :**

من منطلق أن إشراف أي مدير محدود بعدد معين من المرؤوسين ،يجب أن تتم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين حتى يستطيعون أداء العمل واتخاذ القرارات كل فيما يخصه من واجبات. (سمير أحمد عسكر . 223.2005)

#### **(3) جسامه المهام الموكلة إلى المسؤولين :**

إن واقع تطور الأعمال الإدارية وتعقدها وما ترتب عن ذلك من زيادة حجم التنظيمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها ،أدى إلى الازدياد المطرد للأعباء الملقاة على كاهل المديرين والرؤساء والإداريين ،ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين من اجل تأدية تلك الأعمال والأعباء الكثيرة والمتزايدة ،أن يفوضوا جزءا منها إلى أفراد يجدون فيهم الكفاءة والقدرة على القيام بها ،على أن يحتفظوا بحق سحب هذه السلطات إذا أرادوا ذلك . (نواف كنعان ط1. 229.2009)

## المطلب الثالث : مبادئ التفويض

### (1) اختيار الأشخاص الأكفاء :

ويعد اختيار الأشخاص الأكفاء أحد أهم مبادئ من أجل إنجاز عملية التفويض ،فليس كل شخص داخل التنظيم يصلح لتفويض إليه المسؤولية وإنما يجب توفر مجموعة شروط ومنها القدرة والأهلية وكذا الرغبة في تحمل المسؤولية وتعلم مهارات جديدة . (القحطاني يحي سعيد .2010.21)

### (2) وحدة القيادة :

وهذا المبدأ يقول يحاسب المرؤوس إلى رئيس واحد وهو رئيسه فهو يتلقى التفويض من طرفه فقط ،إن هذا المبدأ يقرر شيئاً نعرفه جميعاً "أن الفرد لا يخدم سيدين "وهذا يعني ضرورة أن يتولى تشخيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة . (علي شريف .1997.152)

### (3) التحديد الوظيفي :

يتطلب إنشاء الوحدات التنظيمية التجميع في كل وحدة للأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف ،مدير كل وحدة يجب أن يكون لديه السلطة اللازمة لتنسيق الأنشطة مع المشروع ككل ،وكما كان هناك تحديد جيد للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة وعلاقات السلطة ،وكانت المعلومات مفهومة وواضحة من طرف الوحدات التنظيمية الأخرى كلما أستطاع الفرد المساهمة بفعالية في إنجاز الأعمال المسطرة .

### (4) تكافئ السلطة والمسؤولية :

حيث أن السلطة هي القوة التي تمكن المسئول من القيام بالمهام المسندة إليه ،فإن المسؤولية هي تعده وتلزمه باستعمال السلطة لإنجاز هذه المهام ،ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة به مع المسؤولية الملقاة مع المسؤولية الملقاة عليه . (سمير أحمد عسكر .2005.223)

### (5) المتابعة والتقييم :

بعد عملية التفويض يبقى الرئيس مسئول عن مرؤوسيه الذين فوض إليهم السلطة ،ومتابعة أدائهم للمهام المفوضة إليهم وكذا تقييم أدائهم وهذا بصفتهم مرؤوسيه أولاً وبصفتهم يمارسون بعض السلطات باسمه ونيابة عنه ،ويجب أن يكون التقييم موضوعياً وعلمياً .

## المطلب الرابع : خطوات التفويض الفعال

وتوجد ثلاثة خطوات مهمة ورئيسية وهي :

### 1) تحديد المسؤولية :

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

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

### 2) منح السلطة :

يجب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية إذ يلاحظ أن بعض المدراء يميلون إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية ولا يزيدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم . فيجب أن تعطى السلطة جانبين هما التمكّن والنيابة . (مهدي، العامري، الغالي. 382.2008)

من جانب التمكّن من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكناً من التصرف لإنجازها ، والسلطة هي التي تمكن الفرد من التصرف وبدونها يصبح عاجزاً أو غير قادر على ذلك .

وأما جانب النيابة فإن الفرد الذي فوضت إليه السلطة يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض إليه هذا الحق (أي ينوب عليه) ويترتب عن ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة ، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة وبمعنى أدق فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عنها . (علي شريف مسلم . 224.2008)

### 3) المسائلة والمحاسبة :

إن المرؤوس عندما يقبل السلطة الممنوحة إليه واللازمة لإنجاز العمل المطلوب فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل ، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه . إن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين ومن جهة أخرى تنظيمية يطلق عليه المسائلة ، بمعنى أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام غير الملائم للسلطة المفوضة إليه وكذلك عن إنجاز المهام والأعمال والواجبات المحددة له . (علي شريف . 269.2004)

إن المرؤوس ووفقا لما سبق يعد مسئولا عن إنجاز العمل المخصص له من قبل الرؤساء ويساءل من طرفهم عن الأداء المفضي إليه العمل .

### المطلب الخامس : مزايا وعيوب التفويض

(1) المزايا :ويمكن تلخيص بعضها فيما يلي :

- تطوير وتنمية الأفراد :يعتبر التفويض كفرصة أمام المفوض إليه لتحسين أداءه واكتساب التجربة والخبرة .
- استغلال المهارات والقدرات المتاحة لدى المرؤوس :حيث يقوم المدير باستغلال القدرات الموجودة لدى المرؤوسين .
- تخليص المدير من الأعمال الروتينية :وذلك بتفويض بعض المهام والتفرغ للمهام الرئيسية . (عبد الغفار حنيفي.438.2007)
- زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين :يؤثر التفويض الفعال إيجابيا على معنويات العاملين ،فالتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين كل ذلك يرفع معنويات المرؤوسين ويزيد من شعورهم بالرضا . (عبد بالفتاح المغربي.383.2006)
- السرعة والسهولة في أداء الأعمال :يكون ذلك كنتيجة منطقية إلى تقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوس كل مرة إلى السلطة الأعلى .

(2) العيوب :ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب .
- أنها تؤدي في الكثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة
- تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفرون في المنطقة .
- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة ،بينما يكون الاتصال أسرع وأسهل تحت النظام المركزي .
- عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزي وتحد من سلطاته . (محمد المغربي.181.2004)



## الفصل الثالث

## الفصل الثالث :الفعالية التنظيمية في المؤسسة

### المبحث الأول :عناصر الفعالية التنظيمية :

المطلب الأول : أبعاد الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة

المطلب الثالث : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

### المبحث الثاني : مؤشرات قياس نجاح المنظمة

المطلب الأول : مقاييس فعالية المنظمة

المطلب الثاني : المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة

المطلب الثالث : نماذج قياس فعالية التنظيم

## المبحث الأول :عناصر الفعالية التنظيمية

### المطلب الأول : أبعاد الفعالية التنظيمية

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة لى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية ، أما الإنتاجية و في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية، وتطور البعد الإنساني و الاجتماعي أصبحت هناك أوجه مختلفة للفعالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها.

و إذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة. ويمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي:

#### (1) البعد الاقتصادي :

هنالك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية ،ويعبر عنها من خلال النتائج المعبر عنها من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة ،وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير ومنها :الإنتاجية ،جودة السلع والخدمات ،اقتصاد الموارد ،رقم الأعمال ،تحقيق الميزة التنافسية الربحية ،القيمة المضافة .....

#### (2) البعد الاجتماعي والنفسي :

الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها ،في حين أن هذا البعد للفاعلية يصعب قياسه كميًا والفاعلية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركين في حياة المنظمة ،وكذا القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة وإمكانياتها ،ويعتبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي من المؤشرات الأساسية للفعالية التنظيمية . (خيري.1982013)

إن الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة ،مصلحة ،وحدة كاملة ) هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة ،القيمة المضافة المنتجة ،وتحسين الالتزام للمنظمة .

### (3) البعد التنظيمي :

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها kalika بأنها "كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغض النظر عن النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو حتى الاقتصادية " (340.1988.kalika)

وطرح أربعة أبعاد :

- احترام الهيكل الرسمي :عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة .
- العلاقات بين المصالح :العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية .
- جودة انتقال المعلومة :على المنظمات تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة .
- مرونة الهيكل :والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها .

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة

إن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف، ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء مجموعة من العوامل نذكر منها :

(1) العوامل الفنية والتكنولوجية :وهي المتعلقة بالآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة ،والسلوك المنظم وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها بوجه عام .

(2) العوامل المرتبطة بالموارد البشري :وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة ،وهذا الكلام يخص تلك الموارد البشرية المدربة والمؤهلة .

(3) العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام، سواء تعلق الأمر بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها .

(4) عوامل تتعلق بنظام م التسيير: إن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية :

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة .

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم .

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الآلية. (حلباوي. 2011. 70)

(5) عوامل تتعلق بنظام اتخاذ القرارات : ويعنى بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة، بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية :

- إن المنظمات التي تربط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك التي تمثل قراراتها رغبة عامليها .

- المنظمات التي تكون قراراتها مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات تفاعلية مشبوهة .

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة . (مشير. 2008. 80)

(6) عوامل تتعلق بالنظام الرقابي: إن المعنى الخاص لنظام رقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها .

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمؤوسين محددة وموضوعية يمكنها أن تكون أكثر فعالية فيما كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج المدراء .

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات. (عامر وقنديل. 60.2011)

### المطلب الثالث : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير وقدر كبير من الخيال الواسع المبدع من جانب الإدارة لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وعلى كل هناك عدة متطلبات من شأنها زيادة الفعالية التنظيمية ونذكر منها : (هشام عبد لله. 171.1999)

#### (1) اللامركزية والتفويض :

وهي طريقة لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبك وشركائهم" مثلاً مهما فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف " وتضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم .

#### (2) توسيع العمل :

وفيها يتم التشجيع على تقبل المسؤولية لدى أدنى المستويات في التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور .

#### (3) التقييم التنظيمي وتقييم الأداء :

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة التي تتبع مناهج تشرك الأفراد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل، وتقييم أداءه بشكل دوري أو سنوي. ويلعب المسئول الأعلى الدور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً. (نور الدين. 2005. 166)

#### 4) الإدارة الاستشارية المشاركة :

حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة ،فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

#### 5) تسطير الأهداف وصياغة القرار :

ويقوم من خلال تسطير أهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها ،ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة ،حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها .وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا فهي مشتقة منها لكونها نتائج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل الموارد البشرية من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف . (ريتشارد هال . 2001 . 259)

#### 6) زيادة فعالية الاتصال :

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي .
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض .
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها .
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية ،والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين . (بوفلجة غيات ب س 43)

### **المبحث الثاني : مؤشرات قياس نجاح المنظمة**

#### **المطلب الأول : مقاييس فعالية المنظمة**

إن فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة الداخلية والخارجية ،وأن الفعالية تختلف عن الكفاءة حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى المدخلات وتبين لنا

أن عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها . (تاويريت نور الدين . 2006. 152)

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة ،الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها ويعاب على هذا الاتجاه أنه في الواقع يوجد اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها ،اختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة .ومن أجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة ،والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة ،أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف .وعلى الرغم من أهمية ذلك لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف ،وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا من أجل ذلك يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمييار للحكم على فعالية المنظمة ،ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف.(حامد رمضان .1982. 374)

وفي هذا الإطار يمكن القول أن عناصر فعالية المنظمة يجب أن تشمل على الأقل على التالي :

#### (1) الإنتاجية :

وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية المقبولة في ظل ظروف المنظمة ،وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات ،الأرباح ،نصيب المنظمة في السوق ،ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة .

#### (2) الكفاءة :

ويمكن قياسها باستخدام معدل قسمة المخرجات على المدخلات ،ومن أمثلة قياس الكفاءة معدل العائد على رأس المال ،تكلفة الوحدة ،العائد على الاستثمار .

#### (3) الرضا :

ويشمل رضا العاملين والمتعاملين وأفراد الظروف الخارجية ،ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين ،إنجازاتهم ،معدل غياب العاملين ،عدم الشكاوي ،درجة رضائهم عن العمل ودرجة رضائهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم . (تاويريت نورالدين . 2006. 152)

#### (4) التأقلم :

ويقصد به درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية وذلك بأن تغير في سياستها وإستراتيجياتها وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها ،والتأقلم

يظهر بشكل ملموس في أهداف ،خطط، إستراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف ،كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها .

#### (5) التطور :

ويتمثل في درجة نمو المنظمة ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد ،وذلك بإدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة وذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المشابهة .(تاوريريت نورالدين .153.2006)

#### (6) البقاء :

فكلما كانت المنظمة فعالة تستطيع أن تضمن بذلك بقائها .

### المطلب الثاني : المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة

ويمكن تقسيمها إلى نوعين داخلية وخارجية :

#### (1) المؤشرات الخارجية :ويمكن إجمالها في النقاط التالية :

- إنتاج السلع والخدمات :إن المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع تزويد البيئة الموجودة فيها بما تحتاجه من سلع وخدمات لتؤكد على مبرر وجودها .
- الجودة :إن ارتفاع جودة مخرجات المنظمة (سلع ،خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها
- تحقيق الأرباح :إن تحقيق الأرباح يساعد على النمو والتطور والبقاء ومن دونها يصعب على المنظمة تحقيق العديد من الأهداف .
- القدرة على التكيف :يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة لتقلبات البيئة المحيطة . (تاوريريت .155.2006)
- النمو :يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بزيادة حجم القوة العاملة ،الممتلكات ..... .
- تحقيق أهداف جديدة :فالمنظمة الفعالة دائما ما تسعى لتحقيق أهداف جديدة وهامة .
- المسؤولية الاجتماعية :وأصبح هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات وهو المحاولة الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها . (تاوريريت .156.2006)
- البقاء :عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة وخدماتها تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .

## (2) المؤشرات الداخلية :

- التخطيط وتحديد الأهداف :إن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد أهدافها وعلى تحديد المسار المؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف .
- المهارات العملية للمدير :حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد توفر موظفين أكفاء وخاصة المديرين ولديهم خبرة ومهارة في كيفية إنجاز المهام وعملية التسيير .
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة :وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات .
- التحكم في سير الأعمال داخل المنظمة :أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطات على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد . (العيسوي 144.2003)
- المشاركة في اتخاذ القرارات :بحيث يرى الكثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم الفاعلية التنظيمية .
- تدريب وتنمية الأفراد :وهو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم مما يعود بالنفع على المنظمة والموظفين .
- الإدارة السليمة للصراع :إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات تدل على فعالية المنظمة .(محمد المغربي 238.1995)
- الحوادث والغياب :إن ارتفاع نسبة الحوادث والغيابات لهو دليل على ضعف الفعالية في المنظمة والعكس صحيح .

## المطلب الثالث : نماذج قياس فعالية التنظيم

ويمكن أن نقول بأنه توجد العديد من الدراسات التي حاولت تقديم أشكال مختلفة لهذه النماذج ولعل من بين أبرز هذه النماذج ما يلي :

### (1) نموذج الأهداف :

من أبرز رواد هذا النموذج "ايتزيوني" و"بيرو" و"كوريبيد" وانطلاقا من نموذج الأهداف فإن الفعالية تعرف بأنها : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " (عبد الرحمان 209.2003)

حيث تعتبر المنظمات أنساقا اجتماعية لها أهداف محددة ،تسعى لتحقيقها باستخدام استراتيجيات مرسومة من طرفها ،وقد جاء في تحليل "بيرو" لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي :

- الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد .
- التقارير الدورية .
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين .
- بيانات المسؤولين الآخرين . (ريتشارد . 2001 . 571)

أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحدها السياسات العملية الواقعية للمنظمة ،وما هو عملها في الواقع وقد تربط مباشرة بالأهداف الرسمية كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة لتغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية ،حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير كما عليها أن تستعد للتطورات التكنولوجية ،وهذا لكون القيم والأهداف أيضا تتكيف مع هذه الظروف البيئية .

ولهذا يمكننا القول أنه ومن وجهة نظر هذا الاتجاه نحكم على المنظمة أنها فعالة إذا ما استطاعت بلوغ وتحقيق أهدافها .

غير أن هذا النمط واجه مجموعة من الصعوبات نذكر منها :

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها وهذا يؤثر على فعالية المنظمة .
- الدقة في تحديد الأهداف فهي عملية معقدة لحد ما خاصة في ظل المنافسة بين المنظمات .
- كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى متوسطة وبعيدة مشكلة كبيرة .(ريتشارد . 2001 . 581 )

## (2) نموذج تنظيم الموارد :

ينظر للمنظمة في إطار هذا النموذج على أنها : "شبكة العلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى . " وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ،ومن الرواد البارزين في هذا النموذج نجد "يوتشمان " و "سيشور " و "جور غوبلوس " و"تاننبوم " ويؤكد هؤلاء على أن كل مؤسسة تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما ،وعليه فإنه وضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري بالرغم من قلة هذه الموارد ،والتي يبقى الحصول عليها مرهون بإمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد .(عباس . 1996 . 80 )

### 3) نموذج العمليات الإدارية :

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من "سيرت و مارش " و"فيلي و هاوس " و "بغيفنر وشيروود " ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة أنها فعالة من خلال قدراتها وكفاءاتها في أداء الوظائف الإدارية مثل :

التخطيط ،الموازنة ،اتخاذ القرارات....

### 4) نموذج المساومة أو رضا المشارك :

وضع الباحث "بيرنارد " تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي :

"الأفراد يؤدون نشاطهم في المنظمة مقابل حوافز ،ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافه الخاصة ،تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين ."

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة حيث أعتبر "بيرنارد " دوافع الأفراد العاملين في المنظمة محددات جوهرية لأن نمو المنظمة يتوقف على شعورهم بالرضا أما الباحث " جورجيو " فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز . (ريتشارد . 2001 . 586)

وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج نذكر منها :

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة ،خاصة إذا لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة .
- المبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم ،مما قد يترتب عليه إهمال للمنظمة ككل .
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية .

### 5) نموذج التطور التنظيمي :

من زعماء هذا الاتجاه "دوغلاس ماك قريقر " والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "x" و "y" ،حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها ،كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من " بلاك موتون " و " رنيس ليكرت " حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي . (نور الدين . 2006 . 160)

فالنظام الأول مبني على الاستغلال ،بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة ،كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على هذا النموذج أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة .

#### (6) نموذج الوظيفة الاجتماعية :

تتحد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه ،ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

ومن أبرز الداعمين لهذا النموذج نجد " بارسونز " في تحليله للمنظمات ،حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربعة مشاكل أساسية هي :

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي ،وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها .
- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير والإمكانات والوسائل المادية والبشرية .
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة . (نور الدين . 2006 . 160 )

وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية ،ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه ،وعليه ينظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل .

#### (7) نموذج النسق :

ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية وينقسم هذا النموذج إلى ما يلي :

1. نموذج البقاء : ويركز على متطلبات النسق ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار ،حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة ،وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء .
2. نموذج الفاعلية : يركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق ،ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف . (رشاد . 2000 . 254 )

يمكن أن نقول أنه ورغم تعدد الآراء حول نماذج الفعالية التنظيمية إلا أنها مجتمعة تعطينا تفاصيل المنظمة الفعالة من مختلف النواحي والاختصاصات، وهذا من خلال التكامل الموجود فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الوارد وكيفية الحصول عليها أو مستوى ودرجة تحقيق الرضا، وكذلك مستوى النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي ودور المحيط والبيئة.



## الفصل الرابع

## الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها

### المبحث الأول :ا لإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : مجالات الدراسة

المطلب الثاني : المنهج المستخدم

المطلب الثالث : عينة الدراسة

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات

### المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : عرض وتحليل وتفسير البيانات

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الأول : مجالات الدراسة

(1) المجال المكاني :

ولقد كانت الدراسة على مستوى مؤسستين وهما كالتالي :

1- المؤسسة الأولى : تعتبر محطة الضخ

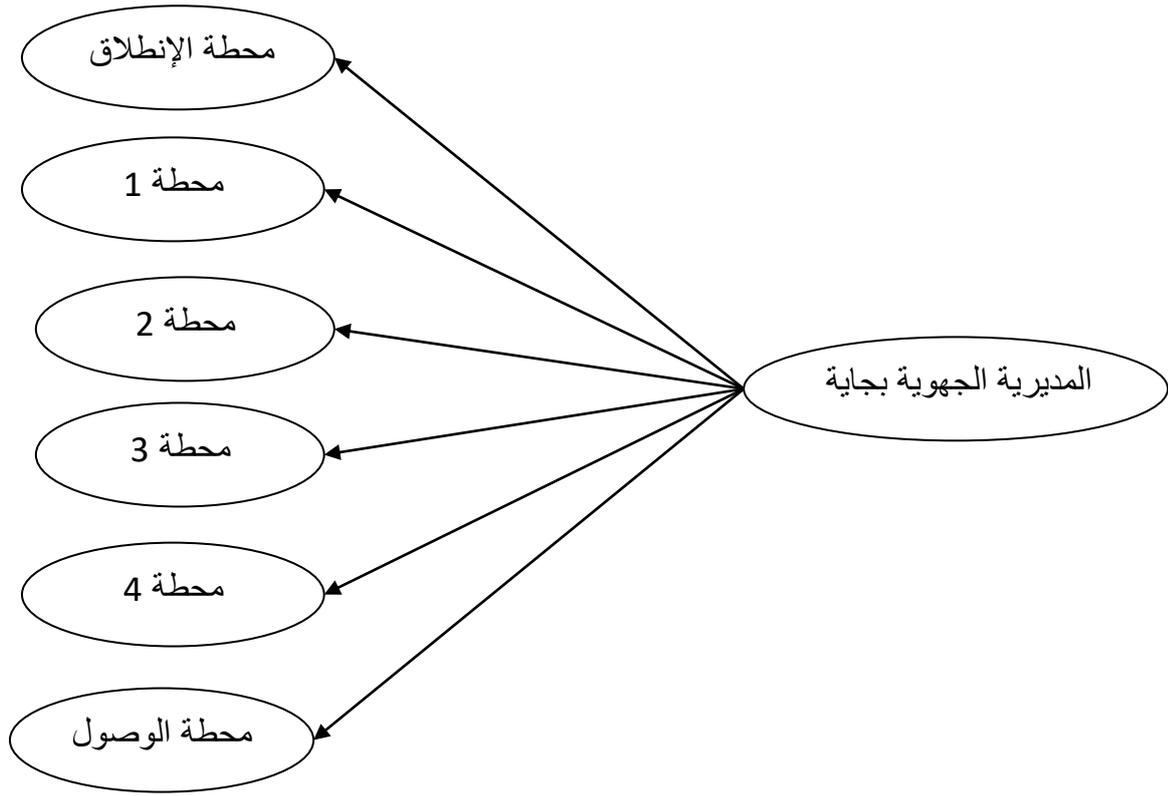
المكرر 1 بجامعة والتابعة للمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بجاية مؤسسة صغيرة لنقل النفط بها 50 عامل وأكثرهم يعملون بالنظام العائلي وهذا نظرا لقرب المحطة من مقر سكناهم .

أنشأت المحطة في العهد الاستعماري الفرنسي سنة 1959 بإنشاء أول أنبوب للنفط ذو قطر (24 بوصة ما يعادل تقريبا 61 سم) حينذاك و مازالت مستغلة إلى يومنا هذا حيث أجريت لها عدة ترميمات و تجديد لآلاتها و منشآتها الحيوية على مدار هذه الحقبة

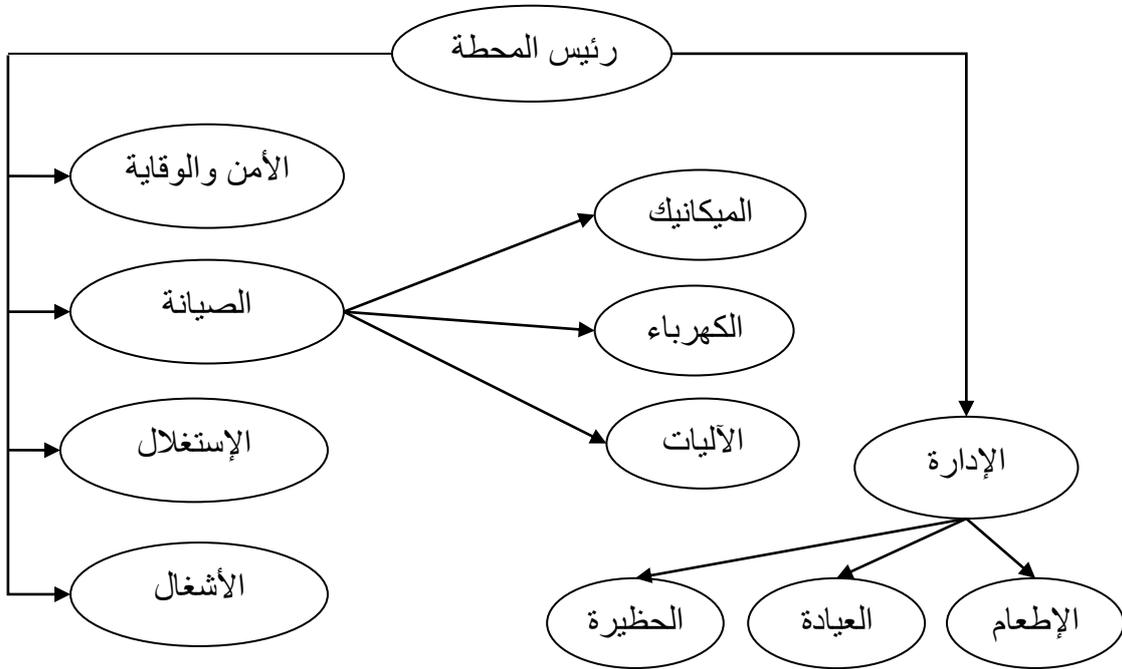
إن دورها هو ضخ النفط وهو الدور الرئيسي لكل المحطات الكائنة بين محطة الانطلاق و الوصول , ليصل النفط إلى الميناء وفق دراسات تحدد الضغط و تدفق السائل حيث يختار موقع المحطة وفق حسابات دقيقة تقوم به جهات مختصة في هذا المجال.

تقع محطة الضخ 01 مكرر على تراب بلدية جامعة على الطريق الرابط بين بلدية جامعة وبلدية المرارة على بعد 32 كم من مدينة جامعة ولاية الوادي ، وهي جزء من سلسلة من المحطات كما يوضح الهيكل التنظيمي (الشكل 1).

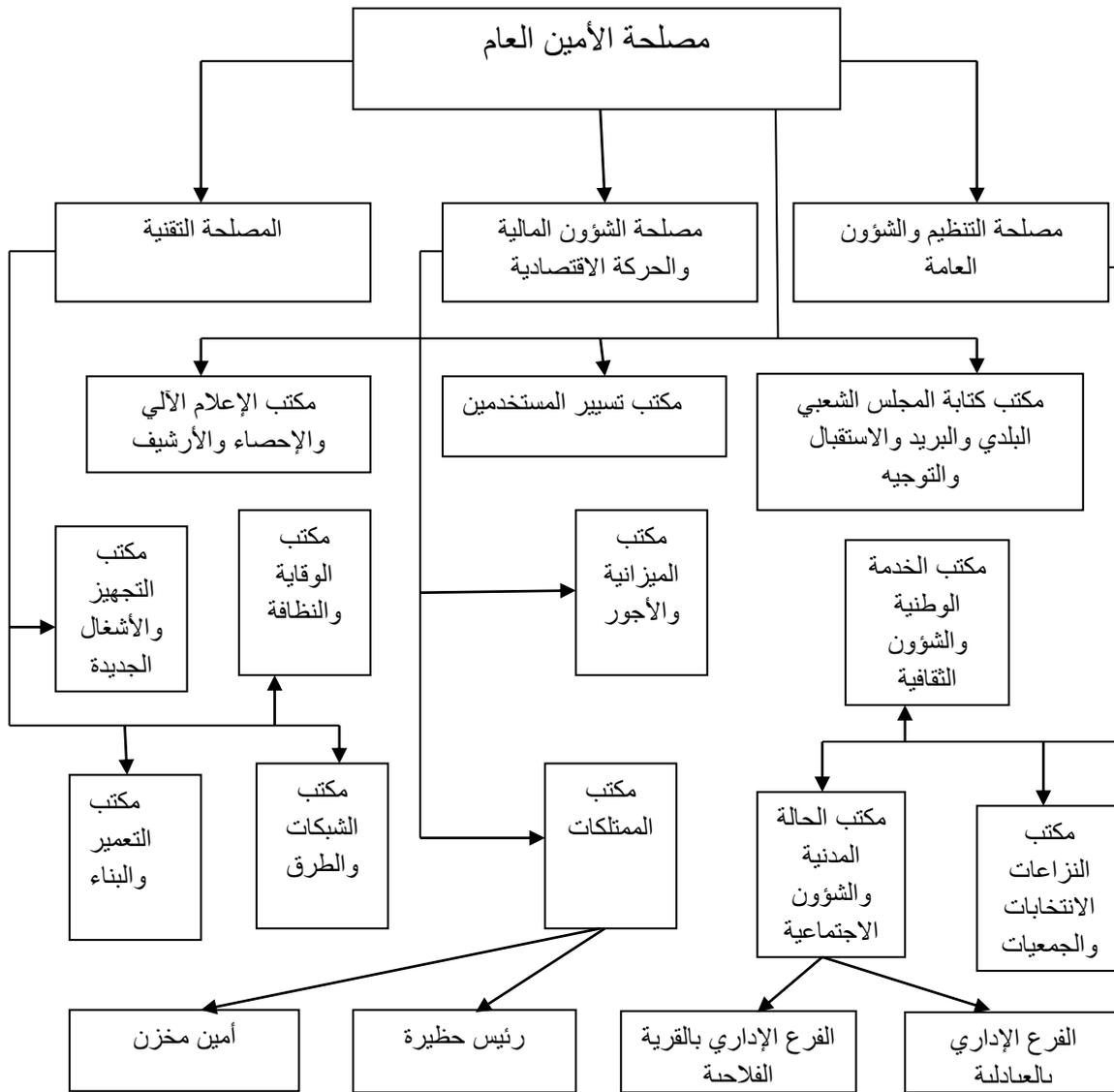
2- المؤسسة الثانية : مقر بلدية المرارة والقابع بالمرارة دائرة جامعة ولاية الوادي وسط مدينة المرارة ولديه العديد من الفروع في بعض القرى المحيطة غير أن الدراسة أجريت في المقر الرئيسي والذي يحتوي على 137 موظف يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام كما يتضح في الهيكل التنظيمي (الشكل رقم 3) ، وتمت الدراسة بالتحديد على مستوى مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية لما لها من أهمية داخل المؤسسة فهي من أهم المصالح وأكثرها نشاطا وتحتوي على 35 موظف من ذوي الكفاءات .



شكل 1 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية



شكل 2 الهيكل التنظيمي لمحطة المكرر 1



الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي لبلدية المرارة

المجال الزمني :

(2)

ويبدأ المجال الزمني منذ الشروع في الدراسة الميدانية لينتهي بنهايتها وقد كانت البداية بتاريخ 2020|07|07 وذلك بإجراء مقابلة مع مدير المحطة من أجل الاستفسار عن المؤسسة وطرح موضوع الدراسة عليه من أجل المساعدة وبالفعل تم توزيع الاستمارة بالمؤسسة من طرفه يوم 2020|07|12 على الموظفين وتم جمعها يوم 2020|07|26 بينما تم توزيع الاستمارات على مستوى البلدية وبالتحديد مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية بتاريخ 2020|08|03 وتم جمعها بتاريخ 2020|08|08 .

تحتوي المؤسسة الأولى وهي محطة الضخ مكرر 1 على 50 عامل في مختلف الأقسام والتخصصات بينما كان المجال البشري المدروس هو 15 عامل من المجموع 50 .

بينما تحتوي المؤسسة الثانية وهي بلدية المرارة على 113 موظف في مختلف المصالح وكانت الدراسة بالتحديد بمصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية التي تحتوي على 35 موظف وكان المجال البشري يتكون من 15 موظف من بين 35 .

### المطلب الثاني : المنهج المستخدم

من دون شك أن دراسة أي ظاهرة سوسيوولوجية بشكل عام وتنظيمية بشكل خاص يستلزم استخدام أساليب وقواعد علمية، تساعد الباحث في الإجابة على تساؤلاته التي قام بصياغتها في الإشكالية، وهذا ما يشكل في جوهره ما يسمى بالمنهج حيث نجد أن بدوي عرفه بقوله: "أن المنهج العلمي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، فاعتماد الباحث على منهج معين ليس بالأمر الاعتيابي أو الخاضع للصدفة". (فيروز زرارقة وآخرون. 35.2007)

فاختيار منهج دون آخر راجع لمجموعة من العوامل والأسباب وإلى طبيعة الموضوع وكذا خصائص المشكلة المطروحة. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى توصيف ظاهرة تفويض السلطة وكذا الفعالية التنظيمية، والتعرف على واقعها في المؤسسة الجزائرية ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي عرف بأنه: "تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا". (عبد الناصر جندي. 200.2010)

وعليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي المنهج الأكثر مواءمة لهذه الدراسة الراهنة وكفيل بوصفها والوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيراتها

## المطلب الثالث : العينة وطريقة اختيارها

جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على موضوع مهم وهو دور تفويض السلطة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، وعليه ومن أجل التحقق ميدانيا ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم اختيار **العينة القصدية** التي كانت تتكون من مجموعة من الموظفين مختلفي المستوى والمنصب غير أنهم جميعا يتعاملون بتفويض السلطة في المؤسسة ، بشكل أوضح العينة كانت عبارة عن الموظفين الذين تعاملوا بالتفويض ولو لمرتين على الأقل خلال مشوار عملهم بالمؤسسة . والذين بلغ عددهم 30 موظفا ممن كانوا متواجدين بالمؤسسة أثناء إجراء الدراسة الميدانية أو بالأحرى من تمكنا من التوصل إليهم في ظل الظروف الراهنة موزعين 15 عينة بكل مؤسسة وهذا التوزيع المتساوي لم يكن مقصود أو بطريقة حساب معينة وإنما هو وليد الصدفة .

تمثل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا وخلفية علمية يمكن الانطلاق منها لتفسير العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة ، ولذلك فإن خصائص وسمات العينة تعطينا نظرة شاملة عن مدى ارتباطها بموضوع الدراسة ، وتمحورت هذه البيانات في خمسة متغيرات وهي الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، نوع التفويض المطبق في المؤسسة عدد المرات التي مارس فيها المبحوث التفويض .

## المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات

وتعتبر أدوات جمع البيانات تلك الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات التي تخص بحثه ، ويكون اختيار الأدوات بصورة مقصودة وهذا وفقا لمتطلبات البحث وطبيعة الموضوع ومجاله وحتى الأسلوب المستعمل ولقد كانت الأدوات المستخدمة في الدراسة كالتالي :

### • الاستمارة :

والتي عرفت على أنها : "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من طرف المستجيب . " ( فوزي غرابية وآخرون . 71.2008 )

وانطلاقا من المتغيرات تم تفكيك الأسئلة إلى مجموعة من الأسئلة صيغت وفقا لمجموعة من المؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي والاضطلاع على الدراسات السابقة ليتم تحويل المؤشرات إلى أسئلة صنف تحت ثلاثة محاور أساسية .

وقد قمنا ببناء استمارة مكونة من مجموعة من البيانات الشخصية للموظفين تمثلت في جنس الأقدمية مرات ممارسة التفويض ..بينما وزع باقي الاستمارة على ثلاث محاور كل محور يتطرق لعدد من الأسئلة تخص تساؤل من الأسئلة الفرعية فكان المحور الأول يتكون من 8 أسئلة وكذلك المحور الثاني 8 أسئلة بينما

المحور الثالث فكان من 10 أسئلة تم اختيار هذه الأسئلة على أساس مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالمتغير في كل محور .

وبعد بناء الشكل الأولي للاستمارة كما هو موضح في (الملحق رقم 1) تم توزيعه على مجموعة من أساتذة التخصص من أجل التحكيم وبعد التشاور مع المحكمين بشأن بعض التعديلات ، تم بالفعل تعديل الاستمارة لتأخذ شكلها الأخير والنهائي كما هو في (الملحق رقم 2) . وعلى سبيل المثال تم تغيير صياغة التساؤل رقم 5 من (يعمل التفويض على تطوير ردة فعلك وتحكمك في كل الظروف ) إلى (يساعد التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة ) وللوقوف على المزيد من التغييرات راجع الفرق بين الملحقين 1 و2. كما تم إدراج قائمة الأساتذة المحكمين في الملاحق أنظر الملحق رقم 3.

## المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات

البيانات الشخصية :

-1

#### جدول رقم 1 :توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | العينة       |
|----------|---------|--------------|
| 97%      | 29      | الجنس<br>ذكر |
| 3%       | 1       | أنثى         |
| 100%     | 30      | المجموع      |

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن جانب الذكور مسيطر على العينة .

جدول رقم 2: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | العينة / المستوى التعليمي |
|----------|---------|---------------------------|
| 3%       | 1       | متوسط                     |
| 20%      | 6       | ثانوي                     |
| 74%      | 22      | جامعي                     |
| 3%       | 1       | معهد                      |
| 100%     | 30      | المجموع                   |

توضح لنا نتائج الجدول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع فالنسبة الأكبر منهم من خريجي الجامعات والمعاهد والبعض من أصحاب المستوى الثانوي فقط وهم من أصحاب الأقدمية والخبرة في المؤسسة

جدول رقم 3: توزيع العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة

| النسبة % | التكرار | العينة / السنوات |
|----------|---------|------------------|
| 17%      | 5       | من 1 إلى 3       |
| 23%      | 7       | من 4 إلى 6       |
| 10%      | 3       | من 7 إلى 10      |
| 50%      | 15      | أكثر من 10       |
| 100%     | 30      | المجموع          |

يتضح من خلال هذه المعطيات أن الأغلبية أفراد العينة من ذوي الأقدمية والخبرة في المؤسسة الذين فاقت مدة خدمتهم 10 سنوات بالمؤسسة وهذا مؤشر على أن الخبرة خاصة يتميز بها عدد كبير من أفراد العينة .

جدول رقم 4: توزيع العينة حسب نوع التفويض المعتمد في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | العينة / نوع التفويض |
|----------|---------|----------------------|
| 23%      | 7       | شفوي                 |
| 37%      | 11      | كتابي                |
| 40%      | 12      | النوعين معا          |
| 100%     | 30      | المجموع              |

يتضح من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة تميل إلى الجانب الرسمي في التعاملات وهذا لا ينفي وجود الجانب الغير رسمي أيضا .

**جدول رقم 5 : توزيع العينة حسب عدد مرات ممارسة التفويض في المؤسسة**

| النسبة % | التكرار | العينة<br>العدد |
|----------|---------|-----------------|
| 57%      | 17      | من 1 على 10     |
| 36%      | 11      | أكثر من 50      |
| 7%       | 2       | لا يتكرر        |
| 100%     | 30      | المجموع         |

توضح هذه النتائج نسبة استعمال التفويض فكانت أكبر نسبة لمن كانت ممارستهم وتليها نسبة المتمرسين في التفويض مع وجود بعض العناصر التي لا تتذكر عدد المرات .

**المحور الأول : دور تفويض**

-2

السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات :

**جدول رقم 6 : الصلاحيات المفوضة ومساعدتها في تشخيص وفهم المواقف المختلفة**

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 33%      | 10      | دائما               |
| 57%      | 17      | أحيانا              |
| 10%      | 3       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة في الجدول الموضح أعلاه تبين لنا ما يلي :

- 33% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن الصلاحيات المفوضة تساعدهم دائما على تشخيص وفهم المواقف المختلفة .
- بينما 57% يرون أن هذه الصلاحيات أحيانا تساعد التشخيص والفهم .

أما 10% المتبقية فتوجهوا

إلى كونها لا تساعد أبدا على التشخيص وفهمهم للمواقف المختلفة .

ويتضح من خلال هذه النسب المتفاوتة أن الأغلبية كانت إيجابتها بالتأكيد فكانت الأغلبية القصوى كان تأكيدها أحيانا لتليها نسبة التأكيد المطلق ،وفي المقابل كانت نسبة الدين توجهوا نحو النفي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي النسب وعليه وبما أن النسبة كانت لصالح المؤيدين يمكن اعتبار الإجابة تأكيد على دور الصلاحيات في تشخيص وفهم المواقف المختلفة .

من خلال ما سبق يمكن

تفسير الفروق النسبية سواء بين الموافقين بدائما وأحيانا أو حتى الراضين للفكرة أبدا لأن أصحاب أكبر نسبة من العينة هم من ذوي الخبرة من فاقت سنوات عملهم بالمؤسسة 10 سنوات ومع ذلك كانت أكبر نسبة لممارسة التفويض لمن لم تتخطى مرات مزاولتهم التفويض 10 مرات أي بمعدل تفويض في السنة تقريبا ومن هنا نستنتج أنه لم تكن هناك أوضاع جديدة تتطلب منح مزيد من الصلاحيات وبالتالي مزيد من الخبرة والممارسة للتفويض ورغم ذلك كانت النسبة مقبولة جدا وهذا يدل على أن التفويض وصلاحياته فعلا له دور كبير في تشخيص الأوضاع الجديدة.

جدول رقم 7: مساعدة الصلاحيات الممنوحة في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب

| النسبة % | التكرار | المعطيات      |
|----------|---------|---------------|
| 53%      | 16      | الإجابة دائما |
| 37%      | 11      | أحيانا        |
| 10%      | 3       | أبدا          |
| 100%     | 30      | المجموع       |

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن :

نسبة 53% من إجمالي أفراد

العينة كانت إجابتهم كون الصلاحيات الممنوحة تساعدهم على جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب دائما .

أما 37% كانت إجابتهم أنها

تساعد أحيانا فقط .

بينما توجهت 10% من أفراد

العينة إلى أنها لا تساعد أبدا .

يمكن أن نقول من خلال هذه الشواهد الكمية أن الأغلبية وأصحاب أكبر نسبة من العينة كان تأكيدهم دائما لتليها نسبة اللذين يعتبرونها أحيانا فقط تساعد بينما كانت الفئة التي تنفي هي الأقل ،وعليه يمكن أن نقول أن الأغلبية يؤكدون وبقوة على دور الصلاحيات في المساعدة على جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب .

يمكننا أن نفسر هذا التفاوت

في النسب وارتفاع نسبة من يعتبرون الصلاحيات الممنوحة تساعد دائما لكون المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي في تعاملاتها وهذا انطلاقا من نسب نوع التفويض فنلاحظ أن من يقولون أن المؤسسة تعتمد على التفويض الشفوي لم تتعدى نسبتهم 23% أما النسبة الباقية فكانت لمن يقولون أن التفويض إما كان كتابي أو الاثنيين معا وعليه فهم يعتبرون الصلاحيات ضرورية لجمع المعلومات في الوقت المناسب في المؤسسة .

**جدول رقم 8 : مساهمة الصلاحيات المفوضة في زيادة السرعة في التعامل مع مختلف الظروف**

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإيجابية |
|----------|---------|-----------------------|
| 40%      | 12      | دائما                 |
| 47%      | 14      | أحيانا                |
| 13%      | 4       | أبدا                  |
| 100%     | 30      | المجموع               |

بعد تفريغ إجابات المبحوثين وتقنينها كانت النتائج كما في الجدول ويمكن إجمالها فيما يلي :

أعلى نسبة وهي 47%

وكانت لمن يعتقدون أن الصلاحيات تساعد أحيانا وهي نسبة معتبرة .

أما النسبة التي تليها وهي

40% للذين يعتقدون أنها تساعد دائما وهي أيضا نسبة قوية .

بينما كانت نسبة 13% من

إجمالي العينة صرحوا بأنها لا تساعد أبدا وهي نسبة ضعيفة.

من خلال هذه المعطيات الكمية والتي كان فيها النصيب الأكبر من النسب للذين يعتقدون أن الصلاحيات تساعد على زيادة سرعة التعامل مع مختلف الظروف سواء كانت هذه المساعدة دائما أو أحيانا فهي تبقى موجودة ، في مقابل النسبة الضعيفة للذين يعتبرونها لا تساعد أبدا وغير مفيدة وعليه يمكن اعتبار الإجابة إيجابية نظرا لرأي الأغلبية .

■ جاءت نسبة الموافقين على

الطرح كون الصلاحيات تساهم في سرعة التعامل مع الأوضاع الجديدة بناء على كون العينة في أغلبها من أصحاب الممارسة والخبرة وعليه فهم يعلمون بدور الصلاحيات في ربح الوقت خاصة في ظل مؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي في تعاملاتها فقد يشكل عدم امتلاك الصلاحيات أحيانا مشكلة أو تضيق في الوقت وهذا ما أتضح من خلال نسب الإجابة والتي كانت أعلى نسبة لمن يقولون أن الصلاحيات تساعد أحيانا في زيادة سرعة التعامل مع مختلف الظروف .

#### جدول رقم 9 : دور منح الصلاحيات اللازمة في اتخاذ قرارات حاسمة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 33%      | 10      | دائما               |
| 50%      | 15      | أحيانا              |
| 17%      | 5       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

من خلال حساب التكرارات والنسب في الجدول الموضح يمكن أن نوضح ما يلي :

- 50% من إجمالي العينة كانت إجابتهم بأن اتخاذ القرارات الحاسمة يكون أحيانا .
- بينما كانت نسبة 33% يقولون أن اتخاذ القرارات الحاسمة يكون دائما بعد منح الصلاحيات .
- أما 17% فيعتقدون أنه لا توجد قرارات حاسما أبدا حتى بعد منح الصلاحيات

تعتبر النسبة الأكبر والتي تمثلت في نصف العينة أن منح الصلاحيات يساعد على اتخاذ قرارات حاسمة في بعض الأحيان ، وتليها نسبة الثلث تقريبا من إجمالي العينة للذين يعتبرونها تساعد دائما على اتخاذ القرارات أي أن النصيب الأكبر من النسبة العامة كان من نصيب اللذين يعتقدون أنها تساعد سواء كان ذلك دائما أو أحيانا ، وكانت النسبة الأقل للذين يعتبرونها لا تساعد أبدا وهي نسبة ضعيفة بالنسبة للموافقين .

■ نلاحظ من خلال المعطيات

ارتفاع نسبة من يعتبرون الصلاحيات تساعد على اتخاذ قرارات حاسمة أحيانا وهذا راجع إلى انخفاض نسبة منح التفويض والتركيز على التفويض الكتابي الرسمي وبالتالي نقص التجربة والممارسة والتي من خلالها تزيد نسبة اتخاذ القرارات وزيادة نسبة اتخاذ القرارات يزيد من نسبة صحة هذه القرارات وتكون هناك بعد ذلك قرارات حاسمة ، من جهة أخرى فهناك فئة من العينة يمكن أن تكون أتخذت قرارات أو اثنتين طيلة مسيرتها في المؤسسة فكيف لها أن تكون قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة وهذا يمكن أن يكون تفسير لهذه النسب المتفاوتة ورغم ذلك كانت النسب الموافقة مقبولة جدا وهذا يدل على دور الصلاحيات فعلا في اتخاذ قرارات حاسمة .

جدول رقم 10 : مساعدة التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 40%      | 12      | دائما               |
| 47%      | 14      | أحيانا              |
| 13%      | 4       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

من خلال بيانات الجدول يتضح ما يلي :

● 47% من العينة يعتبرون

السلطات تساعد في التحكم في الظروف الطارئة أحيانا .

40% يعتبرون السلطات

تساعد دائما فقط في التحكم في الظروف الطارئة .

بينما 13% يقولون أنها لا

تساعد أبدا في التحكم في الظروف الطارئة .

كانت النسبة الأعلى من نصيب الدين يعتبرون السلطات الممنوحة تساعد في التحكم في الظروف الطارئة مع وجود بعض التفاوت الطفيف في النسبة فكانت نسبة الذين يقولون أنها تساعد أحيانا أعلى .

بينما كانت النسبة الأضعف بل والتي تعتبر ضعيفة جدا للذين يعتبرون التفويض وسلطاته لا يساعدون أبدا على اتخاذ قرارات حاسمة . ومنه يمكن اعتبار السلطات الممنوحة تساهم في التحكم في الظروف الطارئة سواء كان ذلك دائما أو في بعض الأحيان وهذا بحسب رأي الأغلبية من عينة الدراسة .

نلاحظ أن النتائج كانت

مطابقة لنتائج التساؤل السابق وهذا إنما هو تأكيد على التفسير السابق وعلى مدى منطقية هذا التفسير فرغم اختلاف المعيار من قرارات حاسمة إلى تحكم في ظروف طارئة فهي تبقى أدوار لمعطى واحد وهو الصلاحيات التي يمنحها التفويض فلو كانت هناك نسبة أعلى من منح التفويض لارتفعت نسبة التحكم في الظروف الطارئة لدى الموظفين فالممارسة تكون خبرة في التعامل مع مختلف الظروف وتقضي على الخوف والصلاحيات هي السلاح وخصوصا في مؤسسة كما وصفناها تعتمد على الجانب الرسمي من الصلاحيات والتعاملات .

جدول رقم 11: التفويض وفتح المجال أمام إيجاد حلول مختلفة ومتعددة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 33%      | 10      | دائما               |
| 50%      | 15      | أحيانا              |
| 17%      | 5       | أبدا                |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 30 | %100 |
|---------|----|------|

بعد تفريغ البيانات في الجدول يمكن أن نجملها فيما يلي :

- 50% نسبة الذين يقولون أن التفويض يفتح المجال أمام إيجاد حلول مختلفة أحيانا .
- أما 33% فكانت لمن يعتبرونها تفتح المجال دائما لإيجاد حلول مختلفة .
- بينما 17% فيعتبرونها لا تفتح المجال أبدا نحو إيجاد حلول .

من خلال هذه المعطيات الكمية والنسب المتباينة يمكن أن نلاحظ كون النسبة الأكبر للذين يعتبرونها تفتح المجال أحيانا وهي تمثل نصف العينة لتليها نسبة الذين يعتبرونها تفتح المجال دائما وكانت نسبتهم تمثل ثلث إجمالي العينة ، بينما كانت النسبة الأضعف من نصيب الذين يعتبرون التفويض لا يفتح المجال أبدا نحو إيجاد حلول مختلفة . ومن هنا يتضح لنا أن الصلاحيات تفتح المجال نحو إيجاد حلول مختلفة سواء كان ذلك أحيانا أو دائما وهذا حسب رأي الأغلبية .

■ النسبة الكبرى من العينة

تذهب إلى كون التفويض يفتح المجال أمام إيجاد حلول مختلفة أحيانا وهذا راجع لكون الحلول تكون أحيانا مربوطة بالصلاحيات ، فبعض الحلول قد تحتاج إلى صلاحيات تفوق التي يمتلكها الموظف والتفويض يقضي على هذا المشكل ولماذا أحيانا وليس دائما ، هذا لأن بعض الحلول لا تحتاج إلى صلاحيات جديدة ويمكن لأي كان تطبيقها والبعض من الحلول لا يمكن تطبيقها أبدا ولهذا كانت النسبة الوسطية مرتفعة قليلة مقارنة مع من قال وان السلطات تفتح المجال دائما أمام إيجاد حلول مختلفة ، أما من أجابوا بالنفي أبدا فهم في الأغلب من ليس لهم تجربة خاصة في هذا الموضوع الذي يخص الحلول المختلفة .

جدول رقم 12 : مساهمة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب

|          |         |          |
|----------|---------|----------|
| المعطيات | التكرار | النسبة % |
| الإجابة  |         |          |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| دائما   | 16 | 53%  |
| أحيانا  | 11 | 37%  |
| أبدا    | 3  | 10%  |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول يتضح ما يلي :

- 53% من العينة يعتبرون التفويض يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب دائما.
- 37% هي نسبة من يعتبرونها تساهم أحيانا فقط .
- 10% يقولون أنها لا تساهم أبدا .

من خلال هذه النسب يتجلى لنا أن النسبة الأعلى من العينة يعتبرون التفويض يساهم دائما في اتخاذ القرارات اللازمة لتليها نسبة اقل للذين يقولون أن التفويض يساهم أحيانا فقط في اتخاذ القرارات ، بينما كانت النسبة الأضعف على الإطلاق فكانت للذين يعتبرونها لا تساهم أبدا . وعليه فيعتبر التفويض مساهم كبير في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا حسب الأغلبية الكبيرة من العينة والتي تقول أن التفويض يساهم سواء دائما أو أحيانا .

■ فيما يخص اتخاذ القرارات

اللازمة في الوقت المناسب كانت أكبر نسبة لمن أجابوا بالتأكيد بدائما وهذا راجع إلى كون القرارات غير محددة من حيث النوع أو الأهمية وبالتالي نسبة كبيرة جدا من العينة قد اتخذت قرارات لازمة في وقتها المناسب ولو لمرة واحدة طويلة فترة الخدمة في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تأخذ الطابع الرسمي فهو يحتاج للصلاحيات دائما لاتخاذ القرارات وقد تفوق بعض القرارات صلاحيات الموظف وهنا يكون دور التفويض كبير في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب فمنح الصلاحيات يوفر الوقت ويسرع عملية اتخاذ القرارات .

جدول رقم 13 : دور الصلاحيات في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإيجابية |
|----------|---------|-----------------------|
| 60%      | 18      | دائما                 |
| 30%      | 9       | أحيانا                |
| 10%      | 3       | أبدا                  |
| 100%     | 30      | المجموع               |

بعد تفريغ المعطيات في الجدول يتضح لنا ما يلي :

- 60% من العينة يعتبرون الصلاحيات لها دور دائما في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات
- 30% بينما يعتبرون أن لها دور أحيانا .
- 10% بينما لا يعتبرونا أن لها دور أبدا .

يمكن أن نلاحظ أن النسبة الأكبر والتي فاقت نصف العينة تقول أن الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة لتليها نسبة أولئك الذين يعتبرون أن لها دور في بعض الأحيان فقط بينما كانت أقل نسبة وهي ضعيفة تعتبر أن الصلاحيات ليس لها دور أبدا في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات . هذه النسبة الكبيرة جدا والتي تمثل الأغلبية سواء تعتبر الدور موجود دائما أو أحيانا تؤكد على أن الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات .

■ إن منح الصلاحيات من طرف الرئيس لمرؤوسيه يعتبر ثقة فيهم هذا من جهة ومن جهة أخرى بعد منح الصلاحيات الممارسة ترفع من ثقة الموظف في نفسه ، وعليه فتتقن المسئول في الموظف وثقة الموظف في نفسه تجعلان من الموظف فرد لديه ثقة في اتخاذ القرارات وهذا ما أتضح من خلال نتائج تصويت العينة فكانت إجابة الأغلبية إيجابية النسبة الكبيرة منها يقولون أن لها دور دائما ونصفهم يقول أحيانا ، بينما الراضين للفكرة فكانت نسبتهم ضعيفة جدا وهذا ربما راجع لأنه ليس لديهم الثقة الكافية في القرارات الراجع ربما لنقص الخبرة والممارسة .

-3

المحور الثاني : دور تفويض

السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .

جدول رقم 14 : تحمل مسؤولية العمل الجديد المفوض بكل اهتمام وتقبل

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإيجابية |
|----------|---------|-----------------------|
| 77%      | 23      | دائما                 |
| 23%      | 7       | أحيانا                |
| 0%       | 0       | أبدا                  |
| 100%     | 30      | المجموع               |

من خلال الجدول يتضح ما يلي :

- 77% من إجمالي العينة يتحملون مسؤوليات العمل الجديدة بكل تقبل دائما .
- 23% كان تحملهم للمسؤوليات بكل تقبل أحيانا .
- بينما 0% تعني أنه لم يكن هناك من لم يتحمل المسؤوليات بتقبل أبدا .

من خلال الجدول نلاحظ أنا أعلى نسبة وهي تعتبر نسبة كبيرة جدا تتحمل مسؤوليات العمل الجديد المفوض بكل اهتمام وتقبل دائما وتليها بنقي النسبة وهي تمثل ما تبقى من أفراد العينة يعتبرون تحملهم للمسؤولية يكون أحيانا ، وهكذا توزعت العينة بين المجيبين بدائما وأحيانا بينما لم يكن هناك من أفراد العينة من لا يتحمل المسؤولية أبدا ومنه فتحمل المسؤولية كان بالإجماع .

فيما يخص تحمل مسؤولية العمل المفوض الجديد كانت النتيجة بالموافقة الكلية غير أن نسبة قليلة أجابت أنها مستعدة لتحمل المزيد من المسؤوليات بكل تقبل أحيانا وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتوي على بعض القدامى من ذوي الخبرة

من فاقت سنوات خدمتهم بالمؤسسة 10 سنوات وبالتالي لم تعد هناك تلك الروح الكبيرة لاكتشاف ما هو جديد من ناحية يكونون قد مروا بالفعل بمختلف الظروف ومن جهة أخرى الحمل المركز عليهم والتعويل الكبير من طرف المؤسسة والزملاء يجعل منهم يعملون في ضغط كبير ، هذا ما ساهم في شعورهم بالإرهاق ومحاولة تجنب بعض المسؤوليات أحيانا مما يفسر النسبة القليلة التي كانت إجابتها بأحيانا . أما البقية من أجابوا بدائما فهم يشعرون بالثقة ويحاولون إثبات أنفسهم عن طريق تحمل المزيد من المسؤوليات بكل تقبل وسرور .

**جدول رقم 15: الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض**

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 40%      | 12      | دائما               |
| 40%      | 12      | أحيانا              |
| 20%      | 6       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

وكانت نتائج العينة موزعة بالشكل التالي :

- 40% مستعدين لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض دائما .
- 40% مستعدين لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض أحيانا .
- 20% غير مستعدين لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منح التفويض أبدا .

فيما يخص تحمل المزيد من المسؤوليات بعد منح التفويض فقد تساوت نسبة اللذين كانت أجابتهم بدائما وأحيانا بينما كانت النسبة الأقل الأضعف للذين هم غير مستعدين أبدا لتحمل مسؤوليات جديدة ومنه نلاحظ أن الأغلبية تبدي استعدادها لتحمل المزيد من المسؤوليات بعد منحها التفويض سواء كان ذلك دائما أو أحيانا وهذه النسبة تعبر معبرة بشكل كافي .

انقسمت نسبة الموافقين بين

من قالوا دائماً وأحياناً وهذا يمكن أن يرجع إلى الاختلاف الموجود في العينة سواء من ناحية الأقدمية في المؤسسة والتي تلعب دور كبير في عامل الثقة سواء بين الرئيس ومرؤوسيه أو العكس وكذا الثقة بين الموظفين أنفسهم ، ومن ناحية أخرى عدد مرات ممارسة التفويض فهناك من يحاول ممارسة التفويض وتحمل المزيد من المسؤولية لإثبات نفسه بينما بالمقابل هناك جرب التفويض ويراه مزيد من المسؤوليات تعمل على إقبال كاهله في بعض الأحيان ، أما بالنسبة لمن رفضوا الفكرة أصلاً ولا يريدون تحمل أي مسؤوليات جديدة فيمكن تفسير ذلك إما لتخوفهم من المسؤولية أو نتائج لتجارب سابقة فاشلة في هذا الموضوع .

#### جدول رقم 16 : مساعدة التفويض على صقل المهارات الخاصة والتصرف بطلاقة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإيجابية |
|----------|---------|-----------------------|
| 50%      | 15      | دائماً                |
| 33%      | 10      | أحياناً               |
| 17%      | 5       | أبداً                 |
| 100%     | 30      | المجموع               |

يمكن أن نستخلص من الجدول ما يلي :

- 50% من أفراد العينة يعتبرون التفويض يساعد على صقل المهارات والتصرف بطلاقة دائماً .
- 33% من أفراد العينة يعتبرون التفويض يساعد على صقل المهارات والتصرف بطلاقة أحياناً .
- 17% من أفراد العينة يعتبرون التفويض لا يساعد على صقل المهارات والتصرف بطلاقة أبداً .

يتضح من خلال بيانات الجدول أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الذين يعتبرون التفويض يساعد على صقل المهارات والتصرف بطلاقة دائماً وتليها نسبة أقل للذين يعتبرون التفويض يساعد أحياناً فقط ، بينما

كانت النسبة الأقل لمن يعتبرونه لا يساعد أبدا . وعليه يمكن أن نقول أن الأغلبية الكبيرة من جملة العينة تعتبره يساعد سواء كان ذلك دائما أو أحيانا وبنسبة مقنعة جدا .

■ يمكن تفسير هذه النتائج من ناحية ارتفاع المستوى التعليمي للعينة فهم في الأغلب من خريجي الجامعات وبعض خريجي المعاهد مما جعلهم أفراد لا نقول موهوبين كليا ولكن نسبة كبيرة منهم لديها فعلا موهبة وتطمح إلى صقلها وتطويرها ، من ناحية أخرى كون الأغلبية ليس لديهم خبرة كبيرة في التفويض ودوره وهذا ما خلق نسبة من التردد وتراجع في نسبة الإجابة بدائما لصالح الإجابة بأحيانا ، بينما تفسر نسبة من رفضوا الفكرة لكون البعض من العينة يعتبرون التفويض في الأساس وما يترتب عليه من مسؤوليات عبء من الأساس وهم ليسو بحاجة إليه ويكتفون بأداء مهامهم الروتينية فقط وهذا ما لاحظناه خلال تفرغ بعض الاستثمارات فمنهم من كانت إجاباته سلبية في مجملها أو معظمها .

**جدول رقم 17 :مساعدة التفويض في تنمية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها**

| المعطيات      | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| الإجابة دائما | 16      | 53%      |
| أحيانا        | 11      | 37%      |
| أبدا          | 3       | 10%      |
| المجموع       | 30      | 100%     |

البيانات الكمية للعينة توضح ما يلي :

- 53% من إجمالي العينة يعتبرون التفويض ينمي القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها دائما .
- 37% من إجمالي العينة يعتبرون التفويض ينمي القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها أحيانا .

• 10% من إجمالي العينة لا

يعتبرون التفويض ينمي القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها أبدا .  
حسب البيانات المستقاة من الجدول فإن النسبة الأكبر من العينة تقول أن التفويض يساعدها على التشخيص والتعامل مع الأوضاع الجديدة دائما وتليها نسبة أقل للذين يقولون أنه يساعدهم أحيانا بينما كانت النسبة الأضعف من نصيب الذين يعتبرون التفويض لا ينمي قدرتهم على التشخيص والتعامل أبدا يتضح لنا من خلال ذلك أن الغالبية الكبرى تعتبر التفويض ينمي قدرهم وهي نسبة تكاد تكون تامة وعليه تعتبر الإجابة المقبولة .

■ يعود الفضل في ارتفاع نسبة

من أجابوا بدائما إلى معرفة الموظفين لحاجتهم لمثل هذه الإجراءات للتعامل ما مختلف الأوضاع خاصة في ظل تعاملهم بجانب كبير من الرسمية بالمؤسسة بينما كان أصحاب أحيانا من أصحاب الممارسات القليلة للتفويض كما وضحنا سابقا أنهم يحضون بنسبة لا بأس بها من إجمالي العينة ، أما أصحاب الموقف الراض فهم من أصحاب التجارب الفاشلة أو بعض الملزمين والذين يقومون بأداء أعمالهم الروتينية لا أكثر ولا أقل .

**جدول رقم 18: دور التفويض في تغيير النظرة للمهام الإضافية من كونها عبء إلى كونها مسؤولية**

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 57%      | 17      | دائما               |
| 30%      | 9       | أحيانا              |
| 13%      | 4       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

يتضح من خلال البيانات الكمية للعينة ما يلي :

• 57% من عينة الدراسة

يعتبرون التفويض له دور في تغيير النظرة للمهام الإضافية دائما .

30% من عينة الدراسة

يعتبرون التفويض له دور في تغيير النظرة للمهام الإضافية أحيانا .

13% من عينة الدراسة لا

يعتبرون التفويض له دور في تغيير النظرة للمهام الإضافية أبدا .

هذه النسب المتفاوتة والتي كانت النسبة الأكبر فيها للذين يعتبرون التفويض له دور في تغيير نظرتهم للمهام الإضافية دائما وتليها نسبة أقل يعتبرونها دوره يكون أحيانا فقط ،أما النسبة الأضعف فتعتبر دوره غير موجود أبدا .كانت إجابة الأغلبية بوجود الدور غير أن الاختلاف في النسبة بين الذين يعتبرون الدور دائما أو أحيانا بينما نسبة الذين ينفون وجود الدور ضعيفة وغير جديرة بالمقارنة ومنه نأخذ برأي الأغلبية بوجود الدور .

أجابت نسبة تخطت نصف

العينة بكون التفويض له دور في تغيير نظرتهم للمهام الإضافية من كونها عبء إلى كونها مسؤولية وهذا راجع إلى الممارسة ففي الغالب هذه الفئة من أصحاب الأقدمية بالمؤسسة والذين أصبحوا يدركون أهمية التفويض بمرور الوقت وعن طريق الممارسة أما أصحاب الإجابة أحيانا فهم ليسو متأكدين وفي الغالب هم أصحاب التجارب المحدودة ومن ليس لديهم تجربة كافية للجزم فكانت إجابتهم بأحيانا ، بينما كانت هناك نسبة ضعيفة أجابوا بالنفي وقد يكونون ذوي التجارب الفاشلة في التفويض .

جدول رقم 19: دور تحمل المسؤولية باستمرار في تعزيز الثقة في النفس وثقة الرئيس في رؤوسيه

| النسبة % | التكرار | المعطيات         |
|----------|---------|------------------|
| 50%      | 15      | الإجابة<br>دائما |
| 37%      | 11      | أحيانا           |
| 13%      | 4       | أبدا             |
| 100%     | 30      | المجموع          |

بعد تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن أن نلاحظ ما يلي :

- 50% يعتبرون تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه دائما .
- 37% يعتبرون تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه أحيانا .
- 13% لا يعتبرون تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه أبدا .

من خلال هذه المعطيات والتي كانت النسبة الأكبر فيها من أفراد العينة تقول أن تحمل المسؤولية تعزز من الثقة دائما وتليها نسبة أقل للذين يعتبرون المسؤولية تعزز الثقة أحيانا فقط ،بينما كانت النسبة الأضعف تقول أن المسؤولية لا تعزز الثقة أبدا .يمكن أن نستخلص أن الأغلبية الكبرى تعتقد بكون المسؤولية تعزز الثقة سواء كان ذلك أحيانا أو دائما ونعتبر وفقا لذلك المسؤولية لها دور في تعزيز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه .

■ يمكن تفسير النتائج السابقة

المعلقة بتعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين إلى عدة عوامل والتي ننكر منها تركيز المؤسسة على الجانب الرسمي في التعاملات في الأغلب وثانيها تقارب المستوى الوظيفي أي أن منح التفويض للبعض دون البعض رغم تقارب المستوى يخلق نوع من التوتر والتزعزع في الثقة المتبادلة ، وثالثها وجود فئة من أصحاب الأقدمية ولديهم خبرة وممارسة رغم أن مستواهم الدراسي ليس جامعي كما هو الحال مع الفئة المقابلة قليلة الخبرة ذات المستوى الجامعي هذه الفوارق هي التي خلقت هذا التذبذب والتفاوت في النسب ولكن رغم ذلك جاءت النسبة الأغلبية إيجابية جدا .

جدول رقم 20: مساعدة التفويض في تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم دائما

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإيجابية |
|----------|---------|-----------------------|
|----------|---------|-----------------------|

|         |    |      |
|---------|----|------|
| دائما   | 5  | 17%  |
| أحيانا  | 15 | 50%  |
| أبدا    | 10 | 33%  |
| المجموع | 30 | 100% |

يتضح من خلال الجدول ما يلي :

- 50% يعتبرون التفويض يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم أحيانا .
- 33% لا يعتبرون التفويض يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم أبدا .
- 17% يعتبرون التفويض يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم دائما .

بعد حساب النسب الإجابات كانت النسبة الأكبر والتي تمثل نصف العينة يقولون أن التفويض يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم أحيانا وتليها نسبة من لا يعتبرونه يعمل على تكوينهم أبدا بينما كانت النسبة الأقل للذين يعتبرونه يعمل دائما على تكوينهم ،وعليه فنسبة الذين يعتبرون التفويض يعمل على تكوين العاملين سواء كان ذلك أحيانا أو دائما هي النسبة الأكبر بكثير رغم أن نسبة الذين يعتبرون العكس مرتفعة بعض الشيء عما سبقها من الأسئلة ومنه نأخذ برأي الأغلبية والتي تعتبر التفويض يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة لغيرهم .

- يمكن اعتبار هذا السؤال فخ لقياس صدق الباحثين وجديتهم في الإجابة فتصويت الأغلبية يكون التفويض يعمل على تكوين أنفسهم دون الحاجة لغيرهم أحيانا وتليها نسبة الراضين للفكرة نتيجة مقبولة جدا ومنطقية لكون التفويض له دور في التكوين طبعا ولكنه منطقيا لا يكفي وحده فمهما كان هو يعتبر أحد الوسائل الفعالة ولكنه غير كافي لوحده وهذا ما يفسر النسبة الضعيفة التي أجابت بكونه يعمل على تكوين العاملين لأنفسهم دائما ، وعليه يمكن اعتبار نتائج هذا التساؤل برهان بالتراجع والإجابة بأحيانا أو النفي هي المقبولة عكس باقي الأسئلة السابقة وكانت النتائج كما توقعناها من العينة مما أكد لنا مصداقية الإجابات وتركيز الباحثين وحرصهم .

جدول رقم 21: يفرس التفويض في العاملين تحملهم مسؤولية عملهم الخاص وكذا العمل الجماعي

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 53%      | 16      | دائما               |
| 37%      | 11      | أحيانا              |
| 10%      | 3       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

من خلال المعطيات الكمية للعينة يتضح ما يلي :

- 53% من أفراد العينة يعتبرون التفويض يفرس فيهم روح تحمل مسؤولية عملهم الخاص والجماعي دائما .
- 37% من أفراد العينة يعتبرون التفويض يفرس فيهم روح تحمل مسؤولية عملهم الخاص والجماعي أحيانا .
- 10% من أفراد العينة لا يعتبرون التفويض يفرس فيهم روح تحمل مسؤولية عملهم الخاص والجماعي أبدا .

يتضح لنا من خلال النسب التي تعبر عن آراء أفراد العينة أن النسبة الأكبر منهم توجهت إلى كون التفويض يفرس روح تحمل مسؤولية العمل الخاص والجماعي فيهم دائما ، وجاءت النسبة الثانية وهي أقل من الأولى لمن يعتبرونها تفرس روح تحمل المسؤولية أحيانا ، بينما كانت النسبة الأضعف لمن اعتبروا التفويض لا يفرس روح تحمل المسؤولية أبدا . و بما أن إجابات الأغلبية من العينة وتمثلت في من أجابوا بدائما وأحيانا يمكن اعتبارها الإجابة المقبولة والتي ستعبر عن كل المجموعة .

■ لقد انخفضت النسبة عند

إدخال روح تحمل مسؤولية العمل الجماعي عما كانت عليه في تساؤل سابق عندما كانت المسؤولية تتعلق فقط بالعمل الشخصي وهذا شيء طبيعي ومنطقي ولو أن النتيجة كانت العكس لقنا أنه يوجد خلل أو تناقض ، ولكن يبقى السؤال المطروح لماذا هذا الانخفاض في النسبة . يمكن تفسير ذلك لوجود بعض التخوف والصراع الموجود كما أشرنا سابقا بين من لديهم خبرة في التفويض ومن هم بصدد تجريب التفويض كنوع جديد من الأساليب التنظيمية ، ورغم ذلك كانت النسبة الأكبر لمن أجابوا بدائما وهذا

مؤشر على وجود روح العمل الجماعي رغم وجود هذه الصراعات وضعف خبرة البعض في هذا المجال

-4

المحور الثالث : دور

تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة .

جدول رقم 22 : مساعدة التفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس للمسؤولين

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 50%      | 15      | دائما               |
| 33%      | 10      | أحيانا              |
| 17%      | 5       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

بعد تفريغ البيانات يمكن أن نستخلص ما يلي :

- 50% من المبحوثين يعتبرون التفويض يساعد على إبراز القدرات وإثبات النفس دائما .
- 33% من المبحوثين يعتبرون التفويض يساعد على إبراز القدرات وإثبات النفس أحيانا.
- 17% من المبحوثين لا يعتبرون التفويض يساعد على إبراز القدرات وإثبات النفس أبدا.

من خلال تفريغ النتائج وتكميمها يتضح أن أعلى نسبة إجابات كانت لمن يعتبرون التفويض يساعد على إبراز القدرات وإثبات النفس دائما ، وتليها نسبة الذين يعتبرونه يساعد أحيانا ، بينما كانت أقل نسبة لمن اعتبروا التفويض لا يساعد أبدا . هكذا وقد جاءت نسبة من ينفون وجود دور للتفويض في إبراز القدرات وإثبات النفس في الأخير ولا يمكن مقارنتها سواء مع من أجابوا بدائما أو أحيانا فعليه تعتبر إجابة الأغلبية كافية ومعبرة بكون التفويض يساعد على إثبات النفس وإبراز القدرات .

كانت نسبة من أجابوا بالتأكيد

دائما نصف العينة وهي نسبة مقبولة جدا وما ساهم في خفض هذه النسبة هو ربما أن البعض لم تتسنى لهم الفرصة لإبراز قدراتهم أو إثبات أنفسهم وهذا إما راجع لتخوفهم أو لقلّة تجربتهم وعدم ممارستهم للقدر

الكافي من التفويض ، من جهة أخرى هناك من يعتقد أن التفويض وما يأخذه من منحى رسمي رغم أنه فعلا يشجع إلا أنه يبقى كنوع من التقييد وهذا ما يفسر انخفاض نسبة المؤكدين بدائما وتوجه البعض منهم للإجابة بأحيانا ولكن تبقى أحيانا تأكيد هي أيضا ويمكن اعتبارها كمعيار لشفافية إجابة المبحوثين خاصة في ما يخص الأمور الشخصية فهي دليل على وجود فروق شخصية بين قدرات المبحوثين .

**جدول رقم 23 : يساعد تفويض الصلاحيات في التشجيع والتحفيز على العمل بأكبر مجهود**

| المعطيات / الإجابة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| دائما              | 16      | 53%      |
| أحيانا             | 11      | 37%      |
| أبدا               | 3       | 10%      |
| المجموع            | 30      | 100%     |

يتضح من خلال تفريغ البيانات ما يلي :

- 53% من المبحوثين يعتبرون تفويض الصلاحيات يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود دائما .
- 37% من المبحوثين يعتبرون تفويض الصلاحيات يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود أحيانا .
- 10% من المبحوثين لا يعتبرون تفويض الصلاحيات يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود أبدا .

ما يمكن استخلاصه من هذه النسب والتي كانت أعلى نسبة فيها لمن كانت إجابتهم بكون التفويض يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود دائما وتليها نسبة أقل لمن يعتبرون التفويض يساعد أحيانا ، بينما كانت النسبة الأضعف لمن نفوا وجود أي دور للتفويض في التشجيع على العمل بأكبر مجهود . وعليه تعتبر نسبة الإجابة بوجود الدور أغلبية وهي نسبة مقنعة وكافية لناخذ بها كإجابة معبرة عن المجموعة .

كما سبق ووضحنا سابقا فقد

أكدت نتائج هذا التساؤل ما سبقها غير أنها سجلت ارتفاع طفيف في النسبة لمن أجابوا بدائما على حساب من أجابوا بأحيانا وهذا طبعاً راجع إلى الفروق الفردية كما قلنا سابقاً فكلهم تقريباً يرون أن التفويض يشجع ويحفز غير أن نسبة التحفيز تختلف من فرد لآخر وهذا راجع لعوامل مختلفة قد تكون بحسب الصلاحيات فمن لا يملك صلاحيات ليس كمن يملك البعض منها ومن لديه خبرة في مجال التفويض ليس بنفس القدر من التحفيز كم هو جديد وغيرها من العوامل والفوارق الفردية .

#### جدول رقم 24 :التفويض ينمي الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 37%      | 11      | دائماً              |
| 43%      | 13      | أحيانا              |
| 20%      | 6       | أبداً               |
| 100%     | 30      | المجموع             |

يتضح من خلال البيانات ما يلي :

- 43% من العينة لديهم الرغبة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة أحيانا .
- 37% من العينة لديهم الرغبة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة دائماً .
- 20% من العينة ليس لديهم الرغبة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة أبداً .

تقول النسبة الأكبر من عينة الدراسة أن لديهم الرغبة لتحمل المزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة وهذا أحيانا فقط بينما كانت النسبة الأقل منها فليدعم الرغبة دائما لتحمل المسؤولية و تقديم المزيد ، أما النسبة الأضعف في تمثل الذين ليس لديهم رغبة أبدا في تحمل المسؤولية وتقديم المزيد للمؤسسة . وعلى هذا الأساس كانت الأغلبية تقول أن لديها الرغبة في تحمل المسؤولية سواء كانت دائما أو أحيانا وهذه النسبة تعتبر معبرة عن الجماعة وبقوة .

يبدو من خلال المعطيات

الكمية أن الأغلبية من المبحوثين لديهم رغبة لتحمل المزيد من المسؤولية وتقديم المزيد للمؤسسة غير أن الرغبة اختلفت في شدتها بين أفراد العينة ويمكن أن نرجع ذلك لعدة جهات نظر فالبعض من ذوي الخبرة لديهم ضغط كبير ومهام ترتبت عن كفاءتهم ولذلك تجدهم يترددون أحيانا في تحمل المزيد من المهام ، بينما من جهة أخرى البعض لا يملك الثقة والجرأة الكافية ويعتبرون المهام والمسؤوليات المفوضة تفوق قدراتهم ولذلك هم يبدون نوع من التردد في تحمل مزيد من المسؤوليات . ولا يمكن أن نغفل أنه أيضا توجد نسبة كبيرة أيضا تقول أنه يمكنها تحمل المزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد للمؤسسة وهي دائما مستعدة لذلك وهذا يدل على وجود روح حب العمل وتحسين الأداء وتطوير الذات وانتشار الطاقة الإيجابية وسط الموظفين ، بينما كانت هناك فئة من الموظفين وهم أصحاب أضعف نسبة لا يبدون أي رغبة في تحمل المزيد من المسؤولية ويمكن أن يرجع ذلك لشعورهم بالإرهاق والتعب والضغط المستمر .

**جدول رقم 25 : يجعل التفويض من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل**

| المعطيات / الإجابة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| دائما              | 17      | 57%      |
| أحيانا             | 10      | 33%      |
| أبدا               | 3       | 10%      |
| المجموع            | 30      | 100%     |

من خلال البيانات الكمية للعينة يتضح ما يلي :

57% من العينة يعتبرون

التفويض يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد دائما .

33% العينة يعتبرون

التفويض يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد أحيانا .

10% العينة لا يعتبرون

التفويض يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد أبدا .

من خلال هذه المعطيات الكمية والتي كانت النسبة الأعلى فيها لمن يعتبرون التفويض يجعل من الفرد قادرا على مواجهة كل جديد دائما وتليها نسبة أقل منها لأولئك الذين كانت أجابتهم بأحيانا بينما كانت النسبة الأضعف لمن قالوا أنه لا يجعل منهم قادرين على مواجهة كل ما هو جديد أبدا . هذه النسب والتي كانت الأغلبية الكبرى فيها ترجح دور التفويض في كونه يجعل الفرد قادر على مواجهة ما هو جديد يمكن اعتبارها معبرة عن المجموعة بقوة .

تشير النتائج الكمية للعينة

إلى أن الأغلبية يعتبرون التفويض له دور كبير في جعل الفرد قادرا على مواجهة كل جديد وهذا لكون التفويض والصلاحيات الممنوحة يساعد على توسيع نطاق عمل الموظفين فالصلاحيات المحدودة تجعل الموظفين مقيدون وصلاحياتهم تلزمهم بنوع معين من المهام والتفويض يعمل على توسيع نطاق عملهم ويجعلهم مستعدين لمواجهة كل ما هو جديد وهذا ما أكدت عليه نسبة كبيرة من أفراد العينة من ذوي التجربة والخبرة فكانت إجابتهم بدائما بينما يمكن إرجاع النقص الطفيف في النسبة لكون العديد من المبحوثين كما تشير البيانات الشخصية للعينة لا يملكون الخبرة الكافية في عملية التفويض .

جدول رقم 26 : يساعد التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 37%      | 11      | دائما               |
| 53%      | 16      | أحيانا              |
| 10%      | 3       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

بعد تفريغ البيانات الكمية يتضح لنا ما يلي :

- 53% من المبحوثين أجابت بأن التفويض يساعد على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن أحيانا .
- 37% من المبحوثين أجابت بأن التفويض يساعد على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن دائما .
- 10% من المبحوثين أجابت بأن التفويض لا يساعد على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن أبدا .

يتضح من خلال هذه المعطيات الكمية أن أكبر نسبة من العينة كانت إجابتهم بأن التفويض يساعد على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت أحيانا بينما من كانت إجابتهم بكون التفويض يساعد دائما فكانوا أصحاب النسبة التي هي أقل من الأولى أما باقي العينة وهي نسبة ضعيفة جدا فكانت إجابتهم بأن التفويض لا يساعد أبدا ، النسبتين الأكبر كانت للذين يقولون أن التفويض يساعد بينما كانت نسبة من قالوا لا يساعد ضعيفة جدا ومنه نأخذ بإجابة الأغلبية كون التفويض يساعد على استغلال الموارد المتاحة.

فيما يخص دور التفويض في

استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن فقد كانت الأغلبية تؤكد على دورها غير أن من يقولون بأن هذا الدور أحيانا فقط أكبر وذلك يرجع إلى كون المبحوثين كما سبق وقلنا عبارة عن مزيج بين قلبي الخبرة وأصحاب الأقدمية وعليه من الطبيعي أن ترتفع نسبة لإجابة الوسطية فالبعض يمكن أن يكون لديه فكرة أو حتى جرب ولكنه ليس متأكد بصفة تامة ولا يمكن أن نغفل النسبة الكبيرة التي أجابت بالتأكيد على دور التفويض دائما والتي هي من أصحاب الخبرة ومن الطموحين الذين لديهم شغف لخدمة المؤسسة والجماعة ويهدفون إلى تطوير أنفسهم ، أما بالنسبة لمن كانت إجابتهم بالنفي فهم عبارة عن مجموعة من المتشائمين أو لم يأخذوا البحث بمحمل من الجد أو لكونهم يرون أنهم أجبروا على الإجابة

جدول رقم 27 : يساعد التفويض على تنمية المهارات والقدرات وتطويرها

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 50%      | 15      | دائما               |
| 37%      | 11      | أحيانا              |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| أبدا    | 4  | %13  |
| المجموع | 30 | %100 |

بعد تفريغ البيانات الكمية يتضح ما يلي :

- 50% من أفراد العينة أجابوا بأن التفويض يساعد على تنمية المهارات والقدرات ويطورها دائما .
- 37% من أفراد العينة أجابوا بأن التفويض يساعد على تنمية المهارات والقدرات ويطورها أحيانا .
- 13% من أفراد العينة أجابوا بأن التفويض لا يساعد على تنمية المهارات والقدرات ويطورها أبدا .

جاءت النتائج النسبية لتفريغ البيانات متفاوتة فكانت النسبة الأكبر للذين أجابوا بأن التفويض يساعد على تنمية المهارات والقدرات دائما وهي نسبة تمثل نصف العينة ، بينما كانت نسبة من أجابوا بكونه يساعد أحيانا تليها وهي أقل منها ، أما أضعف نسبة فكانت لأصحاب الإجابة النافية وهم الذين أجابوا بكون التفويض لا يساعد أبدا . وعليه نأخذ برأي الأغلبية والتي قالت أن التفويض يساعد سواء دائما أو أحيانا فنسبتهم كانت كبيرة جدا وهي معبرة ومقبولة .

■ يتبين لنا من خلال البيانات

الكمية أن نصف العينة تعتبر التفويض يساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ويمكن تفسير هذه النسبة لكون بعض أفراد العينة لعبت التجربة والخبرة دور كبير في وصولهم للمستوى العملي الذي هم فيه ، غير الطموحين من أصحاب الخبرة المحدودة كانوا بالفعل بمستوى مقبول وهم يرون في التفويض فرصة لإثبات القدرات وتشجيع على الممارسة ونوع من الحرية والديموقراطية والتي لها دور كبير في تنمية المهارات ، بينما كان النصف الثاني من العينة يتجه في غالبته إلى أن التفويض يساعد أحيانا وهذا راجع على نقص خبرة البعض وربما إلى الرسمية في التعاملات وغياب التشجيع المعنوي نوعا ما ، أما بالنسبة لمن رفضوا الفكرة فهم كما أشرنا سابقا نسبة من المتشائمين وهي نسبة كانت إجابتها سلبية على كافة الأسئلة ربما لعدم ارتياحها.

**جدول رقم 28 : التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته وتكيفه مع الظروف**

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 43%      | 13      | دائما               |
| 53%      | 16      | أحيانا              |
| 4%       | 1       | أبدا                |
| 100%     | 30      | المجموع             |

من خلال المعطيات الكمية يتضح لنا ما يلي :

- 53% من المبحوثين أجابوا بأن التمتع بالصلاحيات يزيد جودة الأداء ومرونته أحيانا .
- 43% من المبحوثين أجابوا بأن التمتع بالصلاحيات يزيد جودة الأداء ومرونته دائما .
- 4% من المبحوثين أجابوا بأن التمتع بالصلاحيات لا يزيد جودة الأداء ومرونته أبدا .

بعد ترتيب النسب المؤوية لإجابات المبحوثين حول دور التمتع بالصلاحيات في زيادة جودة الأداء كانت النسبة الأعلى لأصحاب الرأي بأن الصلاحيات تزيد من جودة الأداء أحيانا بنسبة تخطت نصف أفراد العينة ، لتليها نسبة من أجابوا أنها تزيد في جودة الأداء دائما ، أما أقل نسبة وهي ضعيفة جدا فكانت إجابتهم بأن الصلاحيات لا تزيد من جودة الأداء أبدا .ومنه ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نعتبر الصلاحيات لها دور كبير جدا في زيادة جودة الأداء .

■ إن التكلم عن جودة الأداء ومرونته يعني بالضرورة التطرق للخبرة والأقدمية وتزويد الموظفين بمزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات من شأنه فعلا تحسين الأداء ومرونته ويصبح كل ما يحتاجه الموظف هو فقط الممارسة والخبرة والوقت مع الصلاحيات كفيلا بهذه المهمة ونتائج العينة الكمية خير دليل فقد كانت نسبة الراضين للفكرة هو مبحوث واحد أي أنها تكاد تكون منعدمة تماما ، بينما التفاوت النسبي بين موافقين بدائما وأحيانا فيعود كما قلنا لعامل الخبرة والوقت والتجربة وكذلك الثقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس ومدى تناغمهم وتقاومهم وكما تبرز العينة أنه هناك بعض التوتر في العلاقات التي نشبت على أثر تصادم أصحاب الخبرة مع أصحاب المستوى الدراسي الجيد .

جدول رقم 29: يساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية

| المعطيات      | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| الإجابة دائما | 21      | 70%      |
| أحيانا        | 8       | 26%      |
| أبدا          | 1       | 4%       |
| المجموع       | 30      | 100%     |

يتضح لنا من خلال تفريغ البيانات الكمية ما يلي :

- 70% من المبحوثين أجابوا بأن التفويض يساعد على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية دائما .
- 24% من المبحوثين أجابوا بأن التفويض يساعد على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية أحيانا .
- 4% من المبحوثين أجابوا بأن التفويض لا يساعد على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية أبدا .

يمكن أن نلاحظ من هذه النتائج أن أعلى نسبة كانت لمن أجابوا بأن التفويض يساعد على اكتساب خبرة ميدانية دائما ، وجاءت بعدها من أجابوا بأنها تساعد أحيانا فقط بينما كانت نسبة من قالوا أنها لا تساعد أبدا أقل نسبة وهي نسبة ضعيفة جدا ، ومنه يمكن أن نعتبر الإجابة المعبرة عن العينة هي إجابة الأغلبية وهي الإجابة بأن التفويض يساعد على اكتساب خبرة ميدانية .

- جاءت نتائج المبحوثين بنسبة كبيرة جدا تؤكد على دور التفويض في اكتسابهم للخبرة الميدانية دائما وهذا راجع كما قلنا لأن المؤسسة تحتوي على أصحاب الخبرات رغم أنهم ربما ذوي مستوى تعليمي متواضع إلا أنهم اكتسبوا مهارات ميدانية وثقة المؤسسة ككل ، وكذلك لكون الموظفين يحتاجون إلى صلاحيات التفويض للتعامل مع مختلف الظروف التي يواجهونها في الميدان وهذا نظرا لاعتماد المؤسسة على الجانب الرسمي في التعاملات في الأغلب ، وعليه فهم يدركون دور الصلاحيات الكبير في فتح المجال أمامهم لاكتساب المزيد من الخبرات عن طريق تجريب مختلف المسؤوليات والمهام المتنوعة .

جدول رقم 30 : يعمل التفويض على إكسابك المزيد من المهارات الجديدة باستمرار

| المعطيات / الإجابة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| دائما              | 22      | 73%      |
| أحيانا             | 5       | 17%      |
| أبدا               | 3       | 10%      |
| المجموع            | 30      | 100%     |

يتضح لنا من خلال البيانات الكمية للعينة ما يلي :

- 73% من المبحوثين يقولون بأن التفويض يعمل على إكسابهم المزيد من المهارات الجديدة دائما .
- 17% المبحوثين يقولون بأن التفويض يعمل على إكسابهم المزيد من المهارات الجديدة أحيانا .
- 10% المبحوثين يقولون بأن التفويض لا يعمل على إكسابهم المزيد من المهارات الجديدة أبدا .

كانت نتائج النسب المؤوية للبيانات الكمية للعينة تتوزع بنسب متفاوتة فجاءت أعلى نسبة وهي نسبة تعتبر كبيرة جدا للذين أجابوا بأن التفويض يعمل إكساب العاملين المزيد من المهارات الجديدة دائما وتليها نسبة من أجابوا بكونه يكسب الخبرات أحيانا فقط ،بينما كانت أضعف نسبة لمن قالوا أنه لا يكسب أي مهارات جديدة أبدا . وعليه وبناءا على ذلك يمكن أن نعتبر الإجابة كون التفويض يعمل على إكساب المزيد من الخبرات الجديدة هي الإجابة المعبرة عن العينة لأنها النسبة المعبرة عن الأغلبية .

- أن التمتع بالمزيد من الصلاحيات الجديدة يعني تجريب المزيد والمزيد من الأنواع المختلفة للمهام والمسؤوليات خاصة في ظل

مؤسسة مهمة وتركز على الجانب الرسمي في تعاملاتها وتعمل على تكوين موظفيها بدل استقطاب موظفين من خارجها ، وهذا ما لاحظناه من خلال خصائص العينة والأسئلة السابقة وتأتي نسبة من أجابوا بأن التفويض يعمل على إكسابهم المزيد من المهارات الجديدة دائماً وهي نسبة مرتفعة جداً من أفراد العينة لتؤكد على وجهة النظر تلك ، ورغم نقص خبرة عدد من أفراد العينة إلا أننا نلاحظ أنهم توجهوا إلى التأكيد على هذا الرأي وهذا إن دل فيدل على الدور الكبير الذي يلعبه التفويض في إكساب الموظفين المزيد من المهارات والخبرات الميدانية .

### جدول رقم 31 : أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض بالمؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعطيات<br>الإجابة |
|----------|---------|---------------------|
| 50%      | 15      | دائماً              |
| 37%      | 11      | أحياناً             |
| 13%      | 4       | أبداً               |
| 100%     | 30      | المجموع             |

يتضح من خلال تفريغ البيانات ما يلي :

- 50% من المبحوثين أجابوا بأنه أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض دائماً .
- 37% المبحوثين أجابوا بأنه أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض أحياناً .
- 13% المبحوثين أجابوا بأنه لم تصبح هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض أبداً

تبين البيانات الكمية للعينة أن هناك اختلاف في آراء المبحوثين فكانت أكبر نسبة منهم تقول أنه أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض في المؤسسة دائماً وتليها نسبة أقل لمن أجابوا أنه أصبحت هناك دقة أحياناً ، بينما كانت أضعف نسبة لمن قالوا أنه لم تكن هناك أي دقة في الأداء أبداً .

وعليه يمكن اعتبار إجابة الأغلبية بأنه أصبحت هناك دقة في الأداء هي المعبرة عن المجموعة لأنها كانت نسبة معبرة ومقبولة .

■ يمكن أن نفسر هذه النتائج

الكمية والتي كانت إجابة منتصف العينة بأن التفويض له دور في تحسين دقة الأداء تعود إلى أصحاب الأقدمية والخبرة ممن تكونوا في المؤسسة نفسها وحتى من واجهوا بعض العقبات بعد توجيههم إلى العمل الميداني من خريجي الجامعات بينما تردد البعض في الإجابة وكانت إجابتهم بأحيانا فقط وهم نسبة مقبولة أيضا وفي الغالب هذا يرجع إلى نقص خبرتهم وخاصة في التفويض أما الراضين تمام فكانت نسبتهم قليلة وهم من أصحاب التجارب الفاشلة .

## المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تناول الجانب النظري والميداني لموضوع تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة فقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات المبنية على أسس العلمية والتي يتم من خلالها التحقق من صحة النتائج على ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات .

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج التي تشابهت في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات المشابهة :

- دور التفويض في إبراز القدرات الشخصية وتنميتها وتطويرها والعمل على استعمالها في تحسين مستوى الأداء وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة " تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية " في إحدى نتائجها التي تقول أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

كما اتفقت دراستنا مع ما توصلت إليه نفس الدراسة في إحدى نتائجها في كون الصلاحيات تساعد على جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب كما جاء فيها كون المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة .

وكذلك اتفقت معها في نتيجة أخرى وهي أن الصلاحيات تساعد على إيجاد حلول مختلفة كما جاء في النتيجة التي تقول أن امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد الموظفين المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن .

• اتفقت الدراسة مع دراسة " أثر تفويض السلطة على فعالية القرار " وذلك في كون منح المزيد من الصلاحيات وتحمل المسؤولية يدرّب العاملين على اتخاذ القرارات كما جاء في أحد نتائجها التي تقول أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات . كما اتفقت دراستنا معها في كون التفويض يزيد من فرص التدريب وتطوير المهارات وإكساب العاملين خبرة ميدانية كما جاء في تحليل بيانات جدول رقم 10 في دراسته .

• كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة صبرينة ميلاط بعنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " حيث توصلت إلى أن إعطاء الفرصة للعامل في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس ويجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية ، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية باعتبار التفويض له دور في تشجيع العاملين على تحمل المزيد من المسؤوليات وتقبله لها .

• اتفقت دراستنا أيضا مع دراسة " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " في إحدى نتائجها إلى أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة سرعة العمل المنجز ، كما اتفقت أيضا مع دراستنا في كون التفويض له دور في تطوير المرونة في العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار وعدم تعطيل العمل بسبب غياب المدير الإداري . هذا ما يتوافق تقريبا مع نتائج دراستنا التي تقول أن التفويض يساعد على تطوير المواهب والقدرات كما يزيد من مرونة التعامل مع الأوضاع الجديدة المختلفة وإيجاد حلول لها .

## 2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات :

جاءت الدراسة من أجل الكشف عن الأدوار التي تلعبها عملية التفويض في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على عملية التفويض وكذا التطرق إلى بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية والتي تمثلت في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وسرعة اتخاذ القرارات وكذا الكفاءة الإدارية محاولة الربط بين هذه المؤشرات وعملية التفويض . ومن خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه بعض نظريات الفكر التنظيمي من نتائج يتضح لنا ما يلي :

• اتفقت الدراسة مع ما جاء به سلزنيك :

" الذي تكلم عن الدور الذي يلعبه التفويض في عملية تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وعلى أنه  
ينجم على التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب " هذا ما يتطابق مع توصلت إليه  
الدراسة الحالية حول دور التفويض في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية والتشجيع على تحمل المزيد من  
المسؤوليات .

وكما انتقلت معها أيضا في كون التفويض وصلاحياته تساعد على مواجهة المشاكل التي تواجه الموظفين  
كما قال هو " يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها "   
وتكلم أيضا عن كون التفويض يعمل على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح ويؤكد سلزنيك  
على أن " الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض " ، هذا ما يتفق مع  
النتائج المتوصل إليها كون التفويض يزيد من سرعة التعامل مع مختلف الظروف ويزيد من سرعة جمع  
المعلومات ...

• كما انتقلت مع نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية  $y$  و  $x$ :

حيث دوجلاس توجه نحو الطرف الثاني  $y$  والذي يقول أن العامل طموح ، فهو يؤمن بهذه الفكرة وينظر  
للأفراد على أنهم ملتزمين ومسؤولين ومبتكرين ويستطيعون إثبات جداتهم إذا ما أتيحت لهم الفرصة عن  
طريق تفويض السلطة ، ومنحت لهم الصلاحيات لحل المشاكل واتخاذ القرارات . فنتفق الدراسة الحالية معها  
كون التفويض يجعل من العاملين مستعدين لتحمل المزيد من المسؤولية من أجل تطوير قدراتهم وإثبات  
جداتهم .

وانتقلت معها أيضا في كون الصلاحيات لها دور كبير في حل مختلف المشاكل التي تواجه العاملين .

• انتقلت نتائج الدراسة مع نظرية اتخاذ القرارات :

فيقول فيها سيمون أن " أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه وهي: تقسيم العمل ، السلطة  
، الاتصال والتدريب . على أن هذه العوامل لا تحرم الفرد من فرص المبادأة " . فهو يرى التدريب عن طريق  
ممارسة التفويض من شأنه جعل الفرد قادر على اتخاذ قرارات حاسمة .

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في نتائجها كون التفويض يدرّب العاملين على اتخاذ قرارات  
حاسمة ويحسن من جودتها .

3- مناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الفرعية :

✓ في ضوء التساؤل الجزئي الأول :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها يتضح أن التفويض وصلاحياته الممنوحة له دور كبير في  
زيادة سرعة اتخاذ القرارات بالمؤسسة وهذا ما تم استخلاصه من إجابات المبحوثين كما جاء في نتائج  
الجدول رقم 7 التي تؤكد على أن الصلاحيات تساعد على جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ، كما

أكدت ذلك نتائج الجدول رقم 13 والتي أكدت على دور الصلاحيات في تعزيز ثقة الموظفين في اتخاذ القرارات ، وعليه يمكن أن نجيب على التساؤل الفرعي الأول كالتالي :

- تفويض السلطة يلعب دور المحفز للموظفين ويساهم في زيادة سرعة اتخاذهم للقرارات في المؤسسة .  
✓ في ضوء التساؤل الجزئي الثاني :

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على ما جاء في الإطار النظري على أن التفويض يعمل على تدريب العاملين وتكوينهم وهذا من خلال منح الصلاحيات وتحمل جانب من المسؤولية دائما كما جاء في نتائج الجدول رقم 14 التي تؤكد على أن التفويض يجعل من الموظفين يتحملون مسؤوليات العمل الجديد بكل تقبل ، وما جاء في الجدول رقم 17 الذي يشير إلى دور التفويض في تغيير نظرة الموظفين للأعمال الإضافية من كونها عبء إلى أنها مسؤولية ويجعلهم يطمحون لتحمل المزيد وعليه يمكن أن نجيب على التساؤل الثاني فنقول :

- تفويض السلطة له دور كبير في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية عن طريق تحميلهم جانب من المسؤولية باستمرار .  
✓ في ضوء التساؤل الجزئي الثالث :

كانت النتائج مؤكدة على ما جاء في الجانب النظري كون التفويض له دور كبير في الرفع من الكفاءة المهنية للموظفين والمؤسسة بشكل عام كما توضح من خلال نتائج الجدول رقم 29 التي أكدت على دور التفويض في إكساب الموظفين خبرة وتجارب ميدانية عملية ، وأيضا نتائج الجدول رقم 30 والتي تشير إلى أن التفويض يكسب الموظفين المزيد من المهارات باستمرار وعليه يمكن أن نجيب على التساؤل الثالث كالتالي :

- تفويض السلطة يعمل على تحسين وتطوير الأداء وبالتالي يرفع من كفاءة الموظفين والمؤسسة .  
من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن أن نستخلص إجابة للتساؤل الرئيسي وهي كالآتي :
- تفويض السلطة له عدة أدوار تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة



الخاتمة

## الخاتمة

يعد موضوع التفويض من بين أبرز الأساليب الحديثة في الإدارة وهذا ما أردنا التأكيد عليه من خلال هذه الدراسة التي اعتمدت على جانب نظري تناولنا فيه بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، وقمنا بتسليط الضوء على عنصرين مهمين في الدراسة وهما عملية التفويض و الفعالية التنظيمية ، كما قمنا بطرح تساؤل رئيسي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية للوصول لإجابات حول الدور الذي يلعبه التفويض في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، لذلك ولتدعيم الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية للتحقق من ما جاء في الجانب النظري وما طرحته من مختلف التصورات النظرية والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع ، وقمنا بتقديم مجموعة من التصورات والتي تم صياغتها على شكل تساؤلات ضمن محاور في استمارة وزعت على مجموعة من المبحوثين .وقمنا بتوزيع هذه الاستمارة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لنتوصل لمجموعة من النتائج والتي نذكر أهمها .

توصلنا إلى أن التفويض له دور كبير في مساعدة الموظفين على تشخيص أوضاع العمل والتعامل معها بكل دقة وسرعة ، كما أبرزت لنا النتائج الكمية أن التفويض يساعد على زيادة سرعة تعامل الأفراد مع مختلف الظروف التي تواجههم .كما أن التفويض وما يمنحه من صلاحيات يعمل على تكوين عاملين بكفاءة مهنية وخبرات ميدانية عملية ، ويلعب التفويض أيضا دورا هاما في تحسين أداء العاملين والأداء العام للمؤسسة ، ويعمل على تحسين مهارات العاملين ويشجعهم على صقلها ، كما يرفع من روحهم المعنوية وثقتهم في أنفسهم لاتخاذ المزيد من القرارات . كما أكدت الدراسة على دور التفويض في تحقيق الكفاءة التنظيمية عن طريق استغلال الموارد المتاحة بأقل وقت وتكلفة ممكنة ، بل ويدفع ويحفز العاملين للعمل بأكبر مجهود لديهم لخدمة المؤسسة وتشجيعهم على تحمل المزيد من المسؤوليات باستمرار .

ولقد أكدنا على هذه النتائج من خلال مقارنتها مع ما قدمته بعض النظريات والدراسات السابقة التي طرحت في الجانب النظري .

رغم أننا حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على بعض دور التفويض في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أنه هناك العديد من الأدوار التي تعتبر مهمة أيضا ولم نتناولها ، لكن تبقى هذه

النتائج نسبية قد تتفق مع بعض الدراسات وقد تختلف مع البعض الآخر وقد تختلف النتائج في نفس الموضوع باختلاف المجتمع أو الزمان وحتى من مؤسسة لأخرى لكنها تبقى لها نتائج لها أهميتها في تقديم رؤية عن هذا الموضوع .



# المراجع

## أولاً: المراجع العربية

### 1. الكتب :

- 1) أنتوني غيدنز ،ترجمة فايز الصياغ ، علم الاجتماع التنظيم ط1 ،المنظمة العربية للترجمة ، الأردن ، 2005 .
- 2) أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الأعمال ،ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان 2011.
- 3) أسامة خيرى ، القيادة الإدارية ، دار الراجة للنشر والتوزيع ط1، 2013 .
- 4) الحسيني السيد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار التضامن للطباعة ، القاهرة ، 1994 .
- 5) السيد الحسيني ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ن الإسكندرية مصر، 1994.
- 6) الشماع ، خليل محمد حسن وآخرون ، نظرية المنظمة ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 .
- 7) العميان محمد سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3 ، دار وائل للنشر عمان ، 2005 .
- 8) القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف ) ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ن الأردن ن 2009 .
- 9) القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ،ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 10) بوفلجة عياث :مقدمة في علم النفس التنظيمي ، (ب ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، بدون تاريخ .
- 11) بربر كامل ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ط2 ،دار المنهل اللبناني ، بيروت ، لبنان ، 2008 .
- 12) حامد أحمد رمضان بدر : إدارة المنظمات ، (د ط ) ، دار المعلم ، الكويت ، 1982.
- 13) حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام ، تنظيم وإدارة أعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 14) خليل محمد الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن ، 2007 .
- 15) ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط15 ، دار الفكر الأردن ، 2013 .
- 16) رشاد أحمد عبد اللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، (ب ط) ، المكتبة الجامعية الإسكندرية ، مص ، 2000 .

- 17)ريتشارد هـ هال :المنظمات . هيكلها ،عملياتها ومخرجاتها ،ترجمة سعيد بن حمد الهاجري مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ،السعودية ، 2001 .
- 18)شريف علي ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2004.2005 .
- 19)شريف علي ، مسلم علي عبد الهادي ، الإدارة المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 20)صالح بن نوار ، فعالية التنظيم ، ب ط ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة الجزائر ، 2006 .
- 21)طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، ب ط ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1992 .
- 22)عبد الرحمان محمد العسوي ، علم النفس والإنتاج ، ط2، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2003.
- 23)عبد السلام أبو قحف ، دليل المدير في تفويض السلطة ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ن مصر ، 2002 .
- 24)عبد الناصر جندلي ، تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 25)عالية خلف أخو راشدة ، المسائلة والفعالية ، ط1 ، دار مكتبة الحامد ، الأردن ، 2006 .
- 26)علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر ، 1980.
- 27)علي شريف ، الإدارة المعاصرة ط2 ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
- 28)علي شريف ، مبادئ الإدارة ، ب ط ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2001 .
- 29)فيروز زرارقة وآخرون ، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي ، مكتبة اقرأ، ط2007، 1.
- 30)كعباش رابح ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2006 ،
- 31)كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق ) ط1 ، الإصدار الثامن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 32)محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ط1 ن مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2009.
- 33)محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم (مدخل التراث والمشكلات الموضوع والمنهج ) دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 34)محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ط3 ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ب س .
- 35)محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ط3 ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، 2004 .

36) هناء محمود القيسي ، الإدارة التربوية ط 1 ، دار المنهج للنشر ، الأردن ، 2010 .

## II . المذكرات :

37) القحطاني يحيى سعيد ، تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ن 2010 .

38) زبيدة مشير ، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008 .

39) سمية عجمي ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2016 .

40) عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المستوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراة دولة في علوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 .

41) فوزية بوقطف ، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر ، 2009 .

42) لخضر حلباوي : تفويض السلطة وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، بوزريعة 2011.

43) لخنش فريد ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، الجزائر . 2015

44) محمد بن موسى ، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013 .

45) نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة محمد منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .

### ..III. المجلات :

46)شاكر جاد الله الخشالي وآخرون ، فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، مجلد 3 العدد 1 ، كانون الثاني 2007 .

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

47)Michel Kalika, Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances, Edition ECONOMICA, Paris, 1988, p340

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة تحكيم حول :

## تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

د.حليلو نبيل

إعداد الطالب :

هباز ضياء الدين

✓ ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟

1. ما هو دور تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار في المؤسسة؟
2. ما هو دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية في المؤسسة؟
3. ما هو دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة؟

ملاحظة :

يسعدني أن ألتبس منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، وذلك بعلامة X في الخانة المناسبة، ونتعهد بأن المعلومات المستقاة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم على تعاونكم معنا من أجل إتمام هذا العمل .

الموسم الجامعي: 2020/2019

المعلومات الشخصية :

- الجنس ( ذكر ) ( أنثى )  
 المستوى التعليمي (.....)  
 المنصب الوظيفي (الرتبة ) (.....)  
 عدد سنوات العمل بالمؤسسة (..... )  
 هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ( نعم ) ( لا )  
 نوع التفويض المعتمد في المؤسسة (شفوي) (كتابي) (النوعين معا)  
 عدد المرات التي منحت فيها التفويض في مسيرتك المهنية بالمؤسسة (.....)

المحور الأول : دور تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات .

| الملاحظة |       |       | الإجابة |        |       | السؤال :  |
|----------|-------|-------|---------|--------|-------|---|
| يعدل     | مرفوض | مقبول | أبدا    | أحيانا | دائما |   |
|          |       |       |         |        |       | 1) الصلاحيات المفوضة إليك تساعدك في تشخيص وفهم المواقف والمختلفة            |
|          |       |       |         |        |       | 2) تساعدك الصلاحيات الممنوحة إليك في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب |
|          |       |       |         |        |       | 3) تساهم الصلاحيات المفوضة في زيادة سرعتك في التعامل مع مختلف الظروف        |
|          |       |       |         |        |       | 4) تستطيع اتخاذ قرارات حاسمة بعد ما منحت إليك الصلاحيات اللازمة             |
|          |       |       |         |        |       | 5) يعمل التفويض على تطوير ردة فعلك وتحكمك في كل الظروف                      |
|          |       |       |         |        |       | 6) التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة                     |
|          |       |       |         |        |       | 7) يساهم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب            |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  | 8) الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات |
|--|--|--|--|--|--|---|

أي ملاحظات :

**المحور الثاني:** دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .

| السؤال :   | دائماً | أحياناً | أبداً | مقبول | مرفوض | يعدل |
|--|--------|---------|-------|-------|-------|------|
| 9) تتحمل مسؤولية عملك الجديد المفوض إليك بكل وتقبل                     |        |         |       |       |       |      |
| 10) أصبح لديك استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة               |        |         |       |       |       |      |
| 11) التفويض يساعدك على سقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة               |        |         |       |       |       |      |
| 12) التفويض ينمي قدرتك على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها         |        |         |       |       |       |      |
| 13) تغيرت نظرتك للمهام الإضافية من كونها عبء إلى كونها مسؤولية         |        |         |       |       |       |      |
| 14) تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه |        |         |       |       |       |      |
| 15) يعمل التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة لغيرهم          |        |         |       |       |       |      |
| 16) يشجع التفويض على روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل بعض المسؤولية |        |         |       |       |       |      |

أي ملاحظات :

المحور الثالث: دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة .

| السؤال :  | دائماً | أحياناً | أبداً | مقبول | مرفوض | يعدل |
|---|--------|---------|-------|-------|-------|------|
| 17) يساعدك التفويض في إبراز قدراتك وإثبات نفسك للمسؤولين            |        |         |       |       |       |      |
| 18) تفويض الصلاحيات يشجعك ويحفزك على العمل بأكثر مجهود لديك         |        |         |       |       |       |      |
| 19) لديك رغبة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد لمؤسستك        |        |         |       |       |       |      |
| 20) يجعل التفويض منك فرداً قادراً على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل |        |         |       |       |       |      |
| 21) يساعدك التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن  |        |         |       |       |       |      |
| 22) يساعدك التفويض على تنمية مهاراتك وقدراتك وتطويرها               |        |         |       |       |       |      |
| 23) التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته وتكيفه مع الظروف  |        |         |       |       |       |      |
| 24) يساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية              |        |         |       |       |       |      |
| 25) يعمل التفويض على إكسابك المزيد من المهارات الجديدة باستمرار     |        |         |       |       |       |      |
| 26) أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض بالمؤسسة             |        |         |       |       |       |      |

أي ملاحظات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول :

**تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية**

دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

د.حليلو نبيل

إعداد الطالب :

هباز ضياء الدين

**ملاحظة :**

يسعدني أن ألتمس منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة ، وذلك بعلامة X في الخانة المناسبة ، ونتعهد بأن المعلومات المستقاة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ونشكركم على تعاونكم معنا من أجل إتمام هذا العمل .

الموسم الجامعي : 2020/2019

المعلومات الشخصية :

الجنس ( ذكر ) ( أنثى )  
 المستوى التعليمي ( متوسط ) ( ثانوي ) ( جامعي )  
 المنصب الوظيفي ( الرتبة ) ( )  
 سنوات العمل بالمؤسسة ( من 1 إلى 3 ) ( من 4 إلى 6 ) ( من 7 إلى 10 ) ( أكثر من 10 سنوات )  
 هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ( نعم ) ( لا )  
 نوع التفويض المعتمد في المؤسسة ( شفوي ) ( كتابي ) ( النوعين معا )  
 عدد المرات التي منحت فيها التفويض في مسيرتك المهنية بالمؤسسة ولو بالتقريب ( )

المحور الأول : دور تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرارات .

| الإجابة |        |       | السؤال :  |
|---------|--------|-------|---|
| أبدا    | أحيانا | دائما |   |
|         |        |       | 1) الصلاحيات المفوضة إليك تساعدك في تشخيص وفهم المواقف والمختلفة            |
|         |        |       | 2) تساعدك الصلاحيات الممنوحة إليك في جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب |
|         |        |       | 3) تساهم الصلاحيات المفوضة في زيادة سرعتك في التعامل مع مختلف الظروف        |
|         |        |       | 4) تستطيع اتخاذ قرارات حاسمة بعد ما منحت إليك الصلاحيات اللازمة             |
|         |        |       | 5) يساعد التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة               |
|         |        |       | 6) التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة                     |
|         |        |       | 7) يساهم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب            |
|         |        |       | 8) الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات                       |

المحور الثاني: دور تفويض السلطة في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .

| السؤال :  | دائماً | أحياناً | أبداً |
|---|--------|---------|-------|
| 9) تتحمل مسؤولية عمك الجديد المفوض إليك بكل اهتمام وتقبل                    |        |         |       |
| 10) أصبح لديك استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات الجديدة بعد منحك التفويض   |        |         |       |
| 11) التفويض يساعدك على سقل مهاراتك الخاصة والتصرف بطلاقة                    |        |         |       |
| 12) التفويض ينمي قدرتك على تشخيص الأوضاع الجديدة والتعامل معها              |        |         |       |
| 13) تغيرت نظرتك للمهام الإضافية من كونها عبء إلى كونها مسؤولية              |        |         |       |
| 14) تحمل المسؤولية باستمرار يعزز الثقة في النفس وثقة الرئيس في مرؤوسيه      |        |         |       |
| 15) يعمل التفويض على تكوين العاملين لأنفسهم دون الحاجة للرجوع لغيرهم دائماً |        |         |       |
| 16) يغرس التفويض في العاملين تحملهم مسؤولية عملهم الخاص وكذا العمل الجماعي  |        |         |       |

المحور الثالث: دور تفويض السلطة في رفع الكفاءة المهنية في المؤسسة .

| السؤال :  | دائماً | أحياناً | أبداً |
|---|--------|---------|-------|
| 17) يساعدك التفويض في إبراز قدراتك وإثبات نفسك للمسؤولين            |        |         |       |
| 18) تفويض الصلاحيات يشجعك ويحفزك على العمل بأكثر مجهود لديك         |        |         |       |
| 19) لديك رغبة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتقديم المزيد لمؤسستك        |        |         |       |
| 20) يجعل التفويض منك فرداً قادراً على مواجهة كل جديد فيما يخص العمل |        |         |       |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | (21) يساعدك التفويض في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت ممكن |
|  |  |  | (22) يساعدك التفويض على تنمية مهاراتك وقدراتك وتطويرها              |
|  |  |  | (23) التمتع بالصلاحيات يزيد من جودة الأداء ومرونته وتكيفه مع الظروف |
|  |  |  | (24) يساعد التفويض على اكتساب خبرة وتجارب ميدانية عملية             |
|  |  |  | (25) يعمل التفويض على إكسابك المزيد من المهارات الجديدة باستمرار    |
|  |  |  | (26) أصبحت هناك دقة في الأداء بعد تطبيق التفويض بالمؤسسة            |

ملحق رقم 3 :

| الاسم واللقب | الرتبة                  | الجامعة               |
|--------------|-------------------------|-----------------------|
| بوبكر عصمان  | أستاذ محاضر قسم . أ .   | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| عزيز سامية   | أستاذة محاضرة قسم . أ . | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| العيدي صونيا | أستاذة محاضرة قسم . أ . | جامعة محمد خيضر بسكرة |

## ملخص :

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، وذلك من خلال التطرق لما هو موجود من أفكار للمنظرين وكذا بطرح ما جاءت به بعض الدراسات السابقة فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة عينة تكونت من 30 مفردة وذلك باستخدام أداة الاستمارة .

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التفويض له دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب ، كما أن الصلاحيات تزيد من سرعة التعامل مع مختلف الظروف التي تواجه العاملين ، ويعمل أيضا على مساعدة وتشجيع العاملين على صقل وتنمية مهاراتهم ، وله دور في تغيير نظرهم للمسؤولية ويشجعهم على تحمل المزيد من المسؤوليات ، كما أنه يعمل على الرفع من جودة الأداء والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة .

## **Résumé :**

Cette étude est venue tenter de découvrir le rôle que joue la délégation d'autorité dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle de l'institution algérienne, en abordant les idées existantes des théoriciens et en présentant ce que certaines études précédentes ont abouti sur le côté théorique de l'étude. Quant à l'aspect appliqué, nous avons utilisé l'approche descriptive. Etude analytique afin d'étudier un échantillon composé de 30 items, à l'aide du questionnaire.

Grâce à cette étude, nous avons conclu que la délégation a un rôle majeur dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle de l'organisation en prenant les décisions nécessaires au bon moment, et les pouvoirs augmentent la vitesse de traitement des différentes conditions auxquelles les travailleurs sont confrontés, et cela travaille également pour aider et encourager les travailleurs à raffiner et à développer leurs compétences. Et il a un rôle à jouer dans le changement de leur perception de la responsabilité et les encourage à assumer plus de responsabilités, car il travaille à améliorer la qualité de la performance et l'utilisation optimale des ressources disponibles dans l'organisation.

## **Summary :**

This study came to try to uncover the role that delegation of authority plays in achieving organizational effectiveness in the Algerian institution, by addressing the existing ideas of theorists and by presenting what some previous studies have come up with regarding the theoretical side of the study. Analytical study in order to study a sample consisting of 30 items, using the questionnaire.

Through this study, we concluded that delegation has a major role in achieving organizational effectiveness for the organization by taking the necessary decisions at the right time, and the powers increase the speed of dealing with the various conditions facing workers, and it also works to help and encourage workers to refine and develop their skills. And it has a role in changing their perception of responsibility and encourages them to assume more responsibilities, as it works to raise the quality of performance and optimal utilization of the resources available in the organization .