



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من

وجهة نظر الإطارات

دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع إدارة وعمل

إشراف الأستاذ:

عبد الحميد لحر

إعداد الطالبة:

نسرین حسینی

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف **الحمير عبد الحميد** الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والتي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر كل من **الدكتورة بولقواس زرفة، والدكتور حليو نبيل،** وكل موظفي مقر ولاية بسكرة، وكل الزملاء تخصص علم اجتماع إدارة وعمل.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير
-	فهرس الموضوعات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
11-3	الفصل الأول: موضوع الدراسة
3	أولا . مشكلة الدراسة
4	ثانيا . مبررات الدراسة
6	ثالثا . الإطار المفاهيمي
11	رابعا . الدراسات السابقة
35-16	الفصل الثاني: تفويض السلطة
16	تمهيد
16	أولا . السلطة
16	I- السلطة: الخصائص، التطور والأهمية
20	II- أنواع ومصادر ونظريات السلطة

25	ثانيا . تفويض السلطة
25	I-أسس تفويض السلطة
29	II- تصنيفات تفويض السلطة والتقييم
35	خلاصة
56-37	الفصل الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار
37	تمهيد
37	أولا . صنع واتخاذ القرار
37	I-أسس عملية صنع واتخاذ القرار
42	II- أهمية عملية صنع واتخاذ القرار، الأنواع والمعوقات
48	ثانيا . المشاركة في صنع القرار
48	I-أسس المشاركة في صنع القرار
54	II-فوائد وعيوب المشاركة في صنع واتخاذ القرار
56	خلاصة
67-58	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
58	تمهيد
58	أولا . مجالات الدراسة
60	ثانيا - منهج وفرضيات الدراسة
63	ثالثا . أدوات جمع البيانات
64	رابعا. الإطار البشري للدراسة
65	خامسا - وحدة الدراسة والأساليب الإحصائية

66	خلاصة
97-68	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج
68	تمهيد
68	أولاً- خصائص إطار الدراسة
72	ثانياً . تحليل تقديرات المبحوثين حول تفويض السلطة
82	ثالثاً . تحليل تقديرات المبحوثين حول المشاركة في صنع واتخاذ القرار
92	رابعاً . اختبار الفرضيات
95	خامساً . نتائج الدراسة
98	خاتمة
99	ملخص الدراسة
102	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	عدد إطارات ولاية بسكرة	60
(2)	عدد إطارات مقر ولاية بسكرة	64
(3)	جنس المبحوثين	68
(4)	توزيع المبحوثين وفقا للسن	69
(5)	المستوى التعليمي للمبحوثين	70
(6)	الحالة الاجتماعية للمبحوثين	71
(7)	وضوح المهام المفوضة	72
(8)	قدرات وإمكانيات المفوض إليه	75
(9)	الثقة في المفوض إليه	79
(10)	وضوح موضوع القرار	82
(11)	القدرة على صنع واتخاذ القرار	86
(12)	الثقة في قرارات المفوض إليه.	89
(13)	اختبار الفرضية الأولى	93
(14)	اختبار الفرضية الثانية	94
(15)	اختبار الفرضية الثالثة	95

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	السلطة في الهيكل التنظيمي	17
(2)	الدائرة النسبية للنسب المئوية للجنس	68
(3)	توزيع المبحوثين وفقا للسن	69
(4)	توزيع المبحوثين وفقا للمستوى التعليمي	70
(5)	الحالة الاجتماعية للمبحوثين	71

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1)	استبيان
(2)	ثبات الأداة
(3)	الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بسكرة

مقدمة

مقدمة:

أصبح تفويض السلطة اليوم عملية أساسية في التسيير الإداري- خاصة في المؤسسات الكبيرة - للتخلص من تركيز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري، وللاستفادة من مزاياه المتعددة في التخفيف عن المسؤول الإداري، لتوفير الوقت والمجهود، ورفع مستوى المشاركة من جانب المرؤوسين.

ولقد اقتضى التحقق من أهمية التفويض هذه تطورا تاريخيا، إذ ثار في البداية فهم خاطئ عن تفويض السلطة، حيث اعتقد البعض أن ذلك يعني إقرار بالضعف وعدم استطاعته تحمل المسؤوليات، وخوف الرؤساء من ضياع سلطاتهم القوية، وفي شك في استخدام السلطة.

ومع مرور الزمن وتطور العلاقات الاجتماعية والنظم الإدارية، أضحى التفويض هو الأسلوب الأمثل للتخفيف من التركيز في السلطة، بما يحققه من مزايا تعود بالنفع على العمل الإداري.

فلتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوس خاصة في ظل تنامي الدور الذي يلعبه المورد البشري في نجاح وتحقيق الأهداف، وعليه فإن تفويض السلطة هو التجسيد العلمي للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، على اعتبار أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات.

فربط السلطة في يد رجل واحد يؤدي إلى بطء تنفيذ الأعمال وضعف جودتها، من هنا تظهر أهمية التفويض وما يرتبط بها من منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على وضوح المهام المفوضة و قدرات المفوض إليه، والثقة فيه، وعلاقتهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

وتضمن البحث خمس فصول وهي:

الفصل الأول: موضوع الدراسة وتضمن إشكالية الدراسة ومبررات الدراسة و الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تفويض السلطة وتضمن محورين هامين هما: محور السلطة ومحور تفويض السلطة.

الفصل الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتضمن محورين هما: محور عملية صنع واتخاذ القرار، ومحور المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة، وتضمن: مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات وتضمن: خصائص إطار الدراسة، تحليل تقديرات المبحوثين حول تفويض السلطة، وتحليل تقديرات المبحوثين حول المشاركة في صنع واتخاذ القرار، اختبار الفرضيات، والنتائج.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولا - إشكالية الدراسة

ثانيا - مبررات الدراسة

ثالثا - الإطار المفاهيمي

رابعا - الدراسات السابقة

أولاً- مشكلة الدراسة:

إن التطور في حجم التنظيمات الإدارية، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها ، ضاعف من الأعباء على عاتق المسيرين بزيادة مهام التسيير والأعمال الإدارية المعقدة ، بحكم مركزهم القيادي في التنظيم، أصبح لزاماً عليهم التنازل عن بعض المهام اليومية وغير الحساسة لمساعدتهم ، ليتاح لهم الوقت الكافي للتفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم، والإطلاع على نشاطات مرؤوسيهوم ومعالجة مشاكلهم، وحل المشكلات التي تعترض المشروع ، ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها اللجوء إلى إحدى أهم آليات التسيير وهي تفويض السلطة.

والتفويض يحتل أهمية كبرى لأنه يعد أحد الأساليب الإدارية التي يسعى إلى نقل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، وهو لا يعني تخلي المسير عن اختصاصه ومسؤولياته لمرؤوسيه، بل إنه مجرد طريقة أو أسلوب لإنجاز الأعمال الإدارية بسرعة وكفاءة عالية مع احتفاظ المسير بمسؤولياته الأساسية لكي يتفرغ للقضايا الكبرى.

وعليه فقد أصبح توافر القدرة على تفويض السلطة لدى المسيرين أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة وكذا إحدى المهارات الإدارية الأساسية التي يتم من خلالها توجيه وتدريب القيادات الناشئة، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على المسير أو المشرف فقط، ولكنها تمتد لتشمل المرؤوسين والمؤسسة معاً، ومن أهم مزايا التفويض، مشاركة المفوض إليه في صنع واتخاذ القرارات.

ولهذه العملية - صنع واتخاذ القرارات - أهمية كبرى في المجالات الإدارية فقد اعتبرها "هربرت سايمون" القلب النابض للإدارة.

فالقرار الصائب يحقق للمؤسسة استمراريته في العمل، وكل إدارة ، ما هي في الأصل إلا سلسلة من القرارات المتخذة في المجالات المختلفة في شكل متكامل ومتربط لتحقيق أهداف محددة.

وتبرز أهمية عملية صنع واتخاذ القرار باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية، كما أن تأخر اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتذبذب النشاطات والتصرفات.

ومنه فإن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع تعدد الأفكار وتكاملها لصناعة واتخاذ القرارات لمعالجة مشكلات العمل.

وبناء على ما سبق تبرز ملامح مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار؟

ويمكن تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما علاقة وضوح المهام المفوضة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار؟
 2. ما علاقة قدرات وإمكانيات المفوض إليه بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار؟
 3. ما علاقة الثقة في المفوض إليه بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار؟
- وسيتم تحويل هذه التساؤلات إلى فرضيات كإجابات عنها، في الإطار المنهجي للدراسة.

ثانياً . مبررات الدراسة:

1. أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت به لاختيار مشكلة من أجل دراستها و اكتشاف الحقيقة، من أهم الأسباب التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الدراسة الراهنة من المواضيع التي تصب في تخصص علم الاجتماع الإدارة و العمل.
- الرغبة في تناول موضوع تفويض السلطة بالدراسة، نظراً لتركيز الاتجاهات النظرية الحديثة على أهمية تفويض السلطة ، وانطلاقاً من قناعة الباحث النابعة من الملاحظات الواقعية أثناء التعامل مع المؤسسات الإدارية من تأخير وتماطل وتأجيل للمعاملات بسبب تركيز سلطة إنهاء المعاملة أو إصدار القرار في يد شخص واحد نتيجة امتناع بعض المسيرين تفويض بعض سلطاتهم، ربما للمحافظة على تميزهم في التسيير ، أو لضعف ثقتهم في مرؤوسيه على أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة، أو الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم و منافستهم بعد تمكنهم وتحكمهم في آليات التسيير أو بسبب الجهل بمبادئ الإدارة و بكيفية توزيع المهام المصاحبة لتفويض السلطة في التنفيذ واتخاذ القرارات .

- معرفة مدى الحرية الممنوحة للمرؤوس في ممارسة المهام المفوضة.
- معرفة ما إذا كان للمفوض له صلاحية المشاركة في صنع و اتخاذ القرار أم أنها من اختصاص المسيرين فقط.

- معرفة ما إذا كان المسير مستعدا للتخلي عن بعض مهامه كرئيس أو مدير وتوقع دور للشريك المرؤوس.

2. أهمية اختيار الموضوع:

تنبثق أهمية الدراسة العلمية في أن تفويض السلطة يعد من أهم الوسائل للارتقاء و النهوض بالعمل الإداري، فهو يسهم في تحرر المسير من الأعمال الروتينية و الأقل أهمية فيتركها لمرؤوسيه ليتفرغ للأعمال الأكثر أهمية، و قد أصبح تفويض السلطة في الإدارة عملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم، في حين أنه يولد العديد من الآثار الايجابية لدى المرؤوسين إذ يتم إشراكهم في إصدار القرارات الإدارية المسيرة لنشاط المؤسسة، و هذا يمنحهم الشجاعة على تحمل المسؤولية و يولد في نفوسهم روح الاهتمام و الحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

و تكمن الأهمية العلمية للموضوع في ما يلي:

- قد تشكل هذه الدراسة امتدادا ونقطة الانطلاق للعديد من الدراسات السابقة واللاحقة من خلال:.

- تزويد الباحثين بالأدوات والإجراءات المتبعة والتي قد تفيدهم في إجراء بحوث لاحقة ذات الصلة بالموضوع.

- الاستفادة من نتائج البحث في بناء فرضيات مكملة للإحاطة بالموضوع والتوسع فيه.

- الاستفادة من المراجع التي استخدمت في الدراسة الراهنة.

و تتمثل الأهمية العملية للموضوع في إمكانية استفادة المسيرين في المؤسسة من النتائج التي ستصل إليها الدراسة و إدراك أهمية تفويض السلطة و مزاياه و ضرورة مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرار للاستفادة من الطاقات الموجودة بالمؤسسة و تحقيق أهدافها.

3. أهداف موضوع الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي غرض يسعى إليه، و منه فإن أهداف البحث الراهنة تتمثل في ما يلي:

- الهدف الرئيسي: محاولة الوصول للعلاقة المحتملة بين تفويض السلطة و المشاركة في صنع و اتخاذ القرار.

• الأهداف الفرعية: و تتمثل في:

- التعرف على ما إذا كان لوضوح أبعاد وحدود المهام المفوضة علاقة بقدرة المفوض لهم للمشاركة في صنع و اتخاذ القرار بفعالية .
- التعرف على ما إذا كان لطبيعة الثقة . بين المفوض و المفوض له . علاقة بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرار .
- التعرف على ما إذا كان لقدرات و إمكانيات المفوض له علاقة بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرار .
- الاختبار الميداني للتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة.

ثالثا . الإطار المفاهيمي:

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث الاجتماعي و لا ينبغي تجاوزها في أي بحث من البحوث الاجتماعية، و المفهوم يمثل حلقة وصل بين النظرية و الميدان و بدونها تنتفي الصلة بين الطرفين، و كلما تطورت صياغة المفاهيم دل ذلك على تقدم المعرفة العلمية.(دليو،1999، ص91)

و المفاهيم ما هي إلا تصورات ذهنية عامة و مجردة لظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينها.(أنجرس،2004، ص 158)

هذه الصورة التجريدية تحتم علينا مقاربتها للواقع، هذا عن طريق تفكيكها إلى أبعاد و مؤشرات ملموسة، و عليه سيتم استعراض المفاهيم الجوهرية و تحديدها إجرائيا بما يتماشى مع أهداف البحث.

تعريف السلطة:

السلطة مفتاح المهمة الإدارية، إذ تعطي مركز المديرين قيمته الفعلية و ما قيام المديرين بوظائفهم الأساسية في الحصول على أعمال منجزة من قبل الآخرين عن طريق التخطيط و التنظيم والتوظيف و التوجيه و الرقابة إلا ممارسة لسلطاتهم.(محمود،2011،ص250)

توجد العديد من التعريفات للسلطة، فيعرفها "هربرت سايمون" السلطة هي "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود أعمال الآخرين".(عواد،2012، ص)

و تعرف كذلك على أنها حق اتخاذ القرار، و الحق في توجيه أعمال الآخرين، و الحق في إصدار الأوامر و هي تعد عاملا هاما في التنظيم، طالما أن المديرين و الموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ الوظائف الموكلة إليهم.(العلاق، 2008، ص160)

يلاحظ مما سبق أن هناك اتفاق على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف، و إعطاء الأوامر و امتثال المرؤوسين لهذه الأوامر.

تعرف السلطة كذلك بأنها: الحق الشرعي الممنوح للموظف من أجل مزاولة وظيفته، و توجيههم إلى أداء الأعمال المطلوبة منهم، و لذلك فهي من أساسيات عمل المدير، و امتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة صلاحياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي و القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا التعريف يضيف ميزة أخرى للسلطة و هي التقسيم و التخصص في العمل، و أن من خلالها يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.(الخالدي،258،2011)

تعريف تفويض السلطة:

انتقال حق ممارسة القوة القانونية أو السياسية من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى.(مداس، 2003، ص76).

و تفويض السلطة هو أن يعهد الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدتها من القانون إلى أحد مرؤوسيه.(الحو، 2007، ص304).

يلاحظ أن التعاريف السابقة تتسم بالعمومية، باعتبار أن تفويض السلطة ما هو إلا منح السلطة أو بعض المهام للمرؤوسين.

تفويض السلطة هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم.(مصطفى، 2012، ص304).

يلاحظ أن هذا التعريف يضيف الهدف من عملية تفويض السلطة، و هو استثمار طاقات و جهود الموظف . المفوض له . من أجل خدمة التنظيم.

و هناك من يعرف تفويض السلطة بأنه التنازل أو منح أو تخويل بعض سلطات الرئيس لمؤوسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة، فالتفويض هو دفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى، فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لانجاز المهام.(الأغبري، 2000، ص298).

يلاحظ على هذا التعريف أنه يحدد بعض شروط تفويض السلطة كأن يكون هذا الأخير من أعلى إلى أسفل، و تناسب السلطة مع المسؤولية.

التعريف الإجرائي لتفويض السلطة: التنازل أو منح جزء من صلاحيات الرئيس لمؤوسيه لإنجاز مهام معينة في نطاق محدد.

تعريف القرار الإداري:

يعرف القرار الإداري بأنه عمل قانوني يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة.(المكاوي، 2012، ص11).

يتصف هذا التعريف بالإيجاز، حيث اهتم بإبراز خصائص القرار الإداري.

و قد عرفه الفقيه "هوريو" بأنه إعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية أي في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر.(الجبوري، 2012، ص14)

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن القرار الإداري يهدف إلى إحداث أثر قانوني تجاه الأفراد، و أن هذا القرار قابل للتنفيذ، إلا أنه لم يذكر إمكانية تعديل أو إلغاء هذا الأثر.

القرار الإداري هو سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي و يتمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل مشكلة و يعد هذا البديل الأكثر كفاية و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.(الصيرفي، 2008، ص12).

يلاحظ على هذا التعريف أنه ينصب في مجال الإدارة، بينما التعريف السابقة كانت ذو صبغة قانونية، و بالتالي هذا التعريف هو الأكثر دقة و تحديدا، باعتبار أن القرار ما هو إلا البديل المختار بين عدة بدائل.

تعريف اتخاذ القرار:

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرار بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص.

حيث عرف "Nigro" اتخاذ القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين. (كنعان، 2008، ص83).

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود موقف معين (مشكلة/فرصة) حيث تتعدد البدائل التي تطرح للنقاش و التي تتم دراستها و تقييمها حتى يتم اختيار أفضلها، عن وعي و إدراك.

ويعرف أحمد غنيم (2002) اتخاذ القرار بأنه: استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر.

يلاحظ في هذا التعريف أن المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توافر المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار.

و يعرف اتخاذ القرار بأنه: عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة. (كورتل، وبوغليطة، 2010، ص 153).

هذا التعريف يعتبر عملية اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية، كما يبين أن البدائل المتاحة يجب أن تكون في حدود الإمكانيات المتاحة و الأهداف المراد تحقيقها.

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف معين يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. (الخالدي، 2011، ص16).

يلاحظ على هذا التعريف أنه شامل، فهو يجمع بين خصائص التعاريف السابقة.

تعرف صنع القرار:

يعرف "جينسبيرج و كيز" "Ginsberg & Keys" عملية صنع القرار على أنها العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار. (خليل، 2009، ص94).

يلاحظ على هذا التعريف أنه حصر عملية صنع القرار في مجموعة من العمليات، إلا أنه لم يحدد فيما تتمثل هذه العمليات.

و هناك من يعرف صناعة القرار بأنها: عملية تحديد المشكلات، و تقديم الحلول البديلة، و اختيار بديلا واحدا و تنفيذه.(محمد، 2013، ص48).

صنع القرار هو: مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف و جمع البيانات و تطوير البدائل و من ثم تقييمها و التوصية بأفضل البدائل.(العامري، والغالبي، 2008، ص 302).

و يشير مصطلح صنع القرار إلى النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة، و البدائل و التقييم، و اختيار البديل المناسب.(ماهر، 2008، ص22).

يلاحظ من خلال التعاريف الثلاثة الأخيرة أن هناك اتفاق بينها، في أن عملية صنع القرار مجموعة عمليات تتعلق بتحديد المشكلة، و تحديد البدائل...، على عكس التعريف الأول الذي لم يشير إلى هذه العمليات أو الإجراءات.

الفرق بين اتخاذ القرار و صنع القرار:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار و مفهوم اتخاذ القرار و يستخدمنا بمعنى واحد، بيد أنه في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن هذا الأخير عملية تتضمن عدة خطوات و مراحل تتداخل فيها عوامل متعددة و متباينة و تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين.(خليل، 2009، ص94).

تعريف المشاركة في صنع القرار:

تعني دعوة القائد لمروسيه، و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.(محمد، 2013، ص48)

يتبين من خلال هذا التعريف أن المشاركة تتعلق بالمشاكل الإدارية للوصول إلى الحلول المناسبة، في ظل الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

وتعرف على أنها: إشراك المرؤوسين و المنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة و المتعلقة بالتخطيط للعمل و تنظيم الجهود اللازمة لأدائه و تنفيذه و الرقابة على هذا التنفيذ.(عزيرو، د.س، ص2)

يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على أن المشاركة تتعلق بالقرارات الإدارية المختلفة، و تتعدى هذا إلى المشاركة في التنفيذ، طبعاً في ظل الرقابة.

التعريف الإجرائي للمشاركة في صنع واتخاذ القرار: منح الصلاحيات الكاملة للمفوض إليه لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار في حدود المهمة المفوضة.

رابعاً . الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة الدراسات والأبحاث التي جرت في المجال الذي يفكر فيه الباحث، وتكمن أهمية الدراسات السابقة في تعرف الباحث بالصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون وما هي الحلول التي توصلوا إليها لمواجهة تلك الصعاب ومن ثم يتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون، تزويد الباحث بالعديد من المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع بحثه، تزويد الباحث بالأدوات و الإجراءات والاختبارات التي يمكن أن يستفيد منها في إجراءاته لحل مشكلته، الاستفادة من نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة في مجالين أساسيين هما: بناء فروض البحث اعتماداً على النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة وبذلك تتكامل وحدة الدراسات و الأبحاث العلمية. (الصيرفي. 2001.ص93)

وبناء على ما سبق، سيتم التطرق إلى بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي.

الدراسة الأولى: دراسة لـ: فوزية بوقطف بعنوان: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار وأجريت الدراسة الميدانية بمصنع الجزائر للخزف بقالمة لنيل درجة الماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2009/2008. و تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيس وهو: هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار؟

والأسئلة الفرعية التالية:

1. هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرار؟
2. هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب؟
3. هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من خلال القرارات؟

وقامت الباحثة باستخلاص وصياغة الفرضيات التالية من التساؤلات المطروحة:

الفرضية العامة: هناك علاقة دالة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار.

الفرضية الجزئية 1: يؤدي تحمل المسؤولية إلى زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات.

الفرضية الجزئية 2: هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب.

الفرضية الجزئية 3: هناك علاقة ارتباطية بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج المطلوبة من خلال القرارات.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على 32 موظف (الحصر الشامل)، كلهم إطارات وأعاون تحكم فقط، واستخدمت الاستبيان والمقابلة والملاحظة المباشرة كأدوات جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كشفت التحليلات الإحصائية ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية، وبالتالي صدق الفرضية العامة، وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء فروضها، حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين وقد تجلى ذلك ثبوت الارتباطات القائمة بين مؤشرات طرفي الفرضية الأولى، من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات.

كما أثارت الدراسة قضية ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق النتائج المطلوبة والتي تعكس الفرضية الجزئية الثانية، التي تؤكد صدقها كذلك من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين كل من المشاركة الفعلية وطلب الرأي على الترتيب بدراسة جوانب المشكلة وطرح الحل الأنسب.

كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط كل من المعلومات والرقابة الذاتية بحل المشكلات والتقليل من الأخطاء على التوالي وهي تمثل مؤشرات الفرضية الثالثة.

الدراسة الثانية: لـ: دريدي فاطمة بعنوان: تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، وأجريت الدراسة الميدانية بمقر ولاية بسكرة، لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيس هو: كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي في الأتي:

1. إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟
2. هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟
3. ما هي معوقات تفويض السلطة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على 43 موظف كلهم إطارات (أي اعتمدت على المسح الشامل)، واستعانت بأدوات جمع البيانات الاستبيان، والمقابلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اعتماد إدارة المجتمع المحلي ولاية بسكرة على مبدأ أساسي من مبادئ التنظيم وهو مبدأ تفويض السلطة.

هناك ارتباطا وثيقا بين عملية التفويض الوظيفي وتحمل المسؤولية بالدرجة الأولى، وكذا المستوى والمؤهلات بدرجة أقل.

وتوصلت هذه الدراسة أيضا إلى أهمية عملية التفويض في تخفيف العبء عن كاهل الرؤساء، و السرعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الوقت الذي يستثمره المسؤول لانجاز أمور أخرى كالتنسيق، التوجيه...، فهذه العملية تتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوينهم، وتدريبهم، وتعوديهم على تحمل المسؤولية.

وتوصلت الباحثة إلى أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية الإدارية فيما يخص الصعوبات التي تتعلق بالرؤساء كعدم استيعابه لعملية التفويض أو اعتقاده أن التخلي عن جزء من صلاحيته دليل على عجزه وعدم قدرته على انجاز عمله، وصعوبات تتعلق بالمرؤوسين كقلة كفاءتهم المهنية والعلمية وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، وصعوبات وظيفية التي تتعلق بقوانين التفويض.

أهمية الدراسات السابقة الواردة بالنسبة للدراسة الحالية :

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بتفويض السلطة.
- تم الاستفادة في بناء الإطار المنهجي للدراسة (المنهج، أدوات جمع البيانات، إطار الدراسة).

- كما تم الرجوع للدراسات السابقة في تحليل وتفسير البيانات من خلال مقارنة النتائج الجزئية.

الفصل الثاني : تفويض السلطة

تمهيد

أولا – السلطة:

I- السلطة: الخصائص، التطور والأهمية

II- أنواع ومصادر ونظريات السلطة

ثانيا – تفويض السلطة:

I-أسس تفويض السلطة

III-تصنيفات تفويض السلطة والتقييم

خلاصة

تمهيد:

ينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المؤسسة، وتأخذ هذه العلاقات شكل علاقات رأسية، كالعلاقة بين الرئيس و المرؤوس، أو شكل علاقات أفقية كالعلاقة بين المسيرين في المستوى التنظيمي الواحد، ولكي يتمكن المسيرين و رؤساء الأقسام من القيام بالأعمال المنوطة بهم ، فإنهم يمنحون سلطات مناسبة، و هذه السلطات تعطيمهم حق التصرف و اتخاذ القرارات، و يكونون مسؤولين أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم، ولذا فإنه من الأمور التي يوليها المنظم اهتمامه، موضوع توزيع السلطات و تحديد المسؤوليات، و تحديد العلاقات بين العاملين، و بناء على هذا فإنه سيتم التعرض في هذا الفصل للمحورين التاليين:

- المحور الأول يخص السلطة - و المحور الثاني يخص تفويض السلطة.

أولا . السلطة:

I . السلطة :الخصائص،التطور والأهمية:

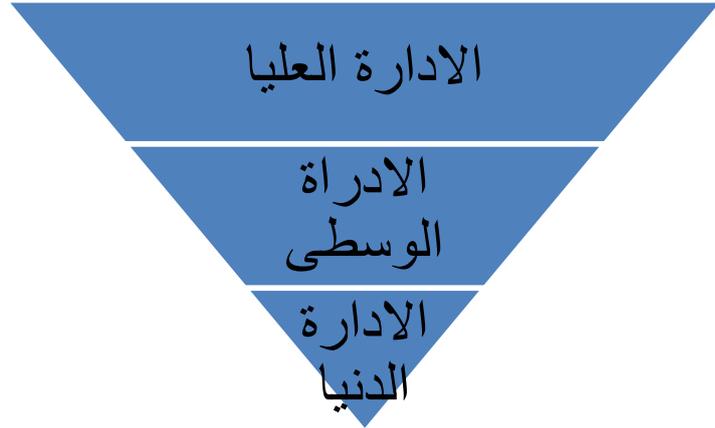
أ . خصائص السلطة:

تتمثل خصائص السلطة في النقاط التالية:

1. (السلطة هي قوة رسمية يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، و هذه القوة تعطيه الحق في :
 - الحصول على الطاعة و الامتثال من قبل المرؤوسين عند إصداره لهم الأوامر و التعليمات و التوجيهات.
 - الحصول على العمل من قبل الآخرين وفق ما يريد في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
2. السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء.
3. السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، من خلال خط يدعى السلطة الرسمية، الذي تتساب منه الأوامر.
4. يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته و إشرافه.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

5. السلطة تعطي صاحبها الحق في فرض العقوبات و منح المكافآت. (كافي و آخرون، 2013، ص216)
6. يكون نطاق السلطة بحده الأعلى في قمة الهرم التنظيمي و في حده الأدنى في قاعدة التنظيم، حيث تقل سعة هذا النطاق تدريجيا كلما اتجهنا نحو الأسفل في الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي: (الشواورة، 2013، ص152)



الشكل رقم (1): يوضح السلطة في الهيكل التنظيمي.

7. تكافؤ السلطة و المسؤولية، السلطة و المسؤولية مرتبطان ارتباطا وثيقا، و يجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية و المسؤولية مساوية للسلطة، على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة. (حريم، 2006، ص)

ب . تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

يرى العالمان "ميلر" Miller و "D.C. Miller" و "فروم" W.H. Form أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية: (لطفی، 2007، ص82، 80)

1. **مرحلة العلاقات الاستبدادية:** تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، و في هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، و يقومون بتنفيذها فقط، و ليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

2. **مرحلة العلاقات القانونية:** في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالنقد بالشكاوي و الالتماسات التي تقبلها الإدارة، و تعمل على حل المشكلات وفقا لنظام مقرر، و قد يتدرج الموقف بين الإدارة و العاملين، و تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثليهم.

و من العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية، بل إن هناك من العلماء مثل "كلج" H.A.Clegg من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج: الإدارة و العمال، على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح و الحقوق، و على أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام.

3. **مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:** في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، و يتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، و قد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، و تساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين و الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين و حياتهم المهنية.

4. **مرحلة الديمقراطية في الإدارة:** تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، و تتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل)، إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل (الأجور و ساعات العمل و التغييرات الفنية).

5. **مرحلة الإدارة المشتركة:** تمثل في هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، و في هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية و نشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع و إدارته.

و يهدف إشراك العاملين في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات و مشكلات العمل المختلفة....

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

يلاحظ هنا أن هناك تدرج في تطور علاقات السلطة من المرحلة الاستبدادية إلى مرحلة الإدارة المشتركة، إلا أن هذا العنصر يتشابه نوعا ما أو يعكس مستويات المشاركة في صنع القرار الذي سيعرض في الفصل الثالث.

ج . أهمية السلطة:

(كثيرا ما نمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم، و في حياتنا العادية اليومية نقبل من الأطباء علاجا معيناً أو نقبل رأي محامي، أو يتضمن العقد القانوني شرطا معيناً فقبله...، و طالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية، فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذو الخبرة، و إلا نتوقع أن نفهم كل الأسباب التي تتطوي عليها المقترحات، إذ لا نملك القدرة على صحة هذه المقترحات، و يمكن أن نطبق هذا الكلام الذي يحدث في حياتنا اليومية على ما يحدث في التنظيم، و سوف نرى الدوافع النفسية لقبول المقترحات . مهما كانت طبيعتها . هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم و خارج التنظيم، هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر مما يحدث خارج التنظيم.

و يستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم و خاصة من نطلق عليهم المشرفين، الإداريين، القياديين، إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون، علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي تتخذها أعضاء التنظيم، تتم عن طريق العمل الجماعي أي أنها عملية جماعية، بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم، و لكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة، المناقشة و الاتصال.) (الحاج، 2009/2010، ص 230)

و تكمن أهمية السلطة في النقاط التالية: (عامر و قنديل، 2010، ص 149)

1. تؤدي إلى إرساء مسؤولية المرؤوس أمام الرئيس، و ذلك في ضوء اللوائح و القواعد التي تحكم العمل، ففي حالة مخالفتها تلعب السلطة دورها.
2. ممارسة السلطة تولد الخبرة باتخاذ القرارات و تدعم القدرة عليها.
3. السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
4. السلطة هي وسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسة، خاصة في ضوء العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

5. السلطة حلقة وصل بين المدير في مستواه الإداري و المستوى الأعلى منه، و بين نفس المستوى، و بينه و بين المستويات الدنيا.

II . أنواع ومصادر ونظريات السلطة:

أ . أنواع السلطة:

داخل كل مؤسسة يوجد ثلاث أنواع من السلطة الرسمية يتم بواسطتها تسيير و إدارة العمل فيها، و هذه الأنواع كالتالي:

1. **السلطة التنفيذية:** بموجب هذا النوع من السلطة يحق لصاحبها اتخاذ قرارات و إصدار أوامر ملزمة للآخرين، و هي تشكل خط يدعى بخط السلطة الذي تنساب من خلاله الأوامر و التعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية لا انفصام بينها من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، و هذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل و تحقيق أهدافه. (كافي و آخرون، 2013، ص219)

2. **السلطة الاستشارية:** فهي تستند إلى الخبرة و المعرفة لدى الفرد، و هي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة و التوصيات لغيره، و لا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى و إرغامها على قبول التوصيات و المقترحات، و ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، الأبحاث...) و يركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية. (حريم: 2006، ص)

3. **السلطة الوظيفية:** و يطلق عليها بعضهم تسمية "السلطة التخصصية" و بموجبها يحق لصاحبها إصدار الأوامر للآخرين داخل المؤسسة تكون ملزمة التنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه، و إن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته. (كافي و آخرون، 2013، ص220)

و حسب "ماكس فيبر" هناك ثلاث أنواع رئيسية للسلطة و هي (السواط والسندي والشريف، 2009، ص38)

1. **السلطة التقليدية:** يرتكز هذا النمط بشكل أساسي على مجموعة القيم و المعايير، التقاليد، الأعراف التي تم تكريسها و ترسيخها في المجتمع و بالتالي اكتسبت نوع من الاحترام و التقدير و الاعتزاز و الاستعداد الكامل بالخضوع و الإذعان.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

2. **السلطة الكارزمية:** هذا النمط من السلطة يرتكز على أساس ما يتفرد به الفرد من صفات و قدرات خارقة من خلالها يستطيع أن يؤثر على أتباعه ومرؤوسيه و بالتالي هناك طاعة و إذعان كاملين لأوامر و توجيهات القائد نتيجة لما يتمتع به من صفات و قدرات.

3. **السلطة القانونية:** هذا النمط يختلف عن النمطين السابقين حيث ترتكز سلطة الفرد على أساس مجموعة القوانين و الأنظمة التي تحظى بقبول بين أفراد المجتمع و بالتالي تكتسب شرعيتها.

يلاحظ أن السلطات لدى "فيبر" تعكس مصادر السلطة، فالسلطة القانونية هي سلطة رسمية، و السلطة التقليدية و الكارزمية يمثلان السلطة غير التقليدية.

ب - مصادر السلطة:

يوجد مصدرين للسلطة الإدارية هما:

1. **المصدر الرسمي:** و هو المصدر الذي يتمثل في المركز الوظيفي أو الموقع الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم أو هو المصدر الذي تقره القوانين و الأنظمة و التعليمات. (الشواورة، 2013، ص151).

2. **المصدر غير الرسمي:** و تسمى السلطة النابعة من هذا المصدر "بالسلطة غير الرسمية" و يمكن أن يستمددها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلي: (كافي و آخرون، 2013، ص218)

- الشخصية: يتمثل هذا المصدر في القوة الشخصية و الصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة، و حسن تعامله مع مرؤوسيه، و قيادته الديمقراطية لهم، حيث يؤدي إلى رفع درجة الثقة ما بينه و بين المرؤوسين، و يجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة و قناعة.
- المقدرة و المهارة الفنية: و تمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام و مهارة و خبرة فنية في العمل، تكسبه احترام و تقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطاع من قبلهم احتراماً لخبرته في العمل.
- مهارة التعامل مع الآخرين: الفرد الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين، و اكتساب محبتهم، لا شك أن ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، و يحصل منهم على الطاعة و الامتثال نتيجة المحبة التي يكنها مرؤوسه له.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

و منه فإن المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس يحتاج إلى السلطة الرسمية تعطيه القوة و النفوذ لأن يكافئ و يعاقب و يحصل على الطاعة و الامتثال، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولا من قبل من يمارس عليهم السلطة الرسمية. (كافي و آخرون، 2013، ص 219).

ج - نظريات السلطة:

تقسم نظريات السلطة إلى الأنواع التالية:

1. **نظرية السلطة الرسمية:** ترى هذه النظرية أن السلطة التي يتمتع بها أي مدير تتوقف على المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة، و هو يتمتع بهذه السلطة طالما أنه يشغل هذا المنصب، فإذا ما فقد منصبه فقد معه السلطة، و هو يمارس السلطة بالحدود و الشروط التي تقررت لهذه السلطة المرتبطة بالمنصب. (الصرن، 2004، ص 103)

يربط أنصار نظرية السلطة الرسمية بين القيادة و السلطة، إذ يعتقدون بأن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف القيادة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد و تمكنه من السيطرة عليهم و توجيههم لخوفهم من المسؤولية و العقاب. (عبد الله، 2008، ص 316)

(و يترجم مفهوم السلطة من القوانين الاجتماعية الأساسية للمديرين الفرديين و هذا ما يسمى بالسلطة الرسمية، وإن أغلب واضعي هذه النظرية يؤكدون على الجوانب القانونية للملكية الخاصة كمصدر للسلطة، و يجب أن يوسع التحليل الاجتماعي الجيد المصدر بحيث يتضمن جميع القوانين الاجتماعية المرتبطة بها

و هذا لا يعني أن مصدر الأول لتفويض السلطة في الأعمال التجارية مؤسسا على الملكية الخاصة التي تساندها مجموعة من القوانين و الحقوق و الأعراف و التقاليد، و هي تمكن الأفراد من السيطرة على الموارد المادية، هذا بالطبع إلى جانب المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في أعضاء السلطة، لأن المدير و حامل الأسهم كليهما يجد نفسه مقيد بالقانون و الاعتبارات السياسية و الخلقية، و بالمؤسسات الاقتصادية التي يسود التنافس بينها، و لكننا نرى بصورة عامة أن المؤسسات الاجتماعية السياسية كانت أم اقتصادية أم تربية تقرر حدود و محتوى الملكية الخاصة، و بهذا العمل تحدد الفرد الذي يتمتع بحقوق الملكية، إن ملكية وسائل الإنتاج العامة و الخاصة، لا تملك السلطة بالقدر الذي تحدده مجموعة القوانين و التنظيمات النافذة المعمول بها في البلد الذي تقع فيه المؤسسة، وبلاستناد إلى اعتبارات اقتصادية و سياسية و أخلاقية متعددة، و طالما أن هذه

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

القوانين و الاعتبارات المتعددة تقرر من قبل الشعب، لهذا يمكن رد مصدر السلطة الخاصة بأعمال الإدارة داخل المنظمات إلى الشعب نفسه.) (الصرن، 2004، ص 103)

2. **نظرية قبول السلطة:** نقطة البداية لهذه النظرية هي رفضها لفكرة السلطة الرسمية، و تأكيدها على أن الرئيس الذي يعتمد على هذه الفكرة وحدها في عمله نادرا ما يكتب له النجاح.

و بناء على ذلك فإن القيادة الحقيقية من منطلق هذه النظرية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من قدرتها على التأثير في سلوك الآخرين. (عبد الله، 2008، ص 317)

(يعرف برنارد السلطة على أنها: " صفة و خاصية الاتصال (الأوامر) في التنظيم الرسمي، و هي تمثل في تأثيرها و قبولها من أعضاء المنظمة" نستنتج من هذا التعريف الجانبان التاليان:

- الجانب الموضوعي الشخصي الذي يتمثل في قبول الاتصال من قبل السلطة.
- جانب الهدف، صفة الاتصال في التأثير و القبول.) (الصرن، 2004، ص 104)

و قد لفت "برنارد" الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل "تيد" و "تانباوم" لنظرية السلطة المقبولة... لتفسير مصدر سلطة المدير متخذ القرار، و التي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تتبع من شخصه و إنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة، و أنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسوه بها، فالنظرية لا تعلق أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات و هم المرؤوسون الذين ما أن تلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة و فعالة.

ويضيف "برنارد" في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله، أن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن طاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره، و لذلك فإن الحكم على وجود السلطة أو عدمه يمكن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار لا في أولئك الذين يصدر الأوامر و القرارات، و تفسير ذلك عند "برنارد" أن الموظف عندما يرفض أمرا أو قرارا صادرا إليه من مديره فإن الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، و أنه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر أو القرار لا يكون عن طواعية و اختيار في جميع الأحوال، و أنما قد يقبل الأمر دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه، و غالبا ما يكون خضوعه للسلطة في مثل هذه المواقف نابعا من عدم وجود أي اختيار أمامه، و هكذا أبرز "برنارد" أهمية دور المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، و تأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له، و

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

ذلك على ضوء وزنهم للأمر و الموازنة بين المكاسب التي يجنوها . ماديا و نفسيا و اجتماعيا . عند قبولهم القرار، و المضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قبولهم لها. (كنعان، 2007، ص61)

(ومن ناحية أخرى، فقد اهتم Tannanbaum بدراسة هذه النظرية، إذ يقول أن السلطة هي: "تصف العلاقات و الاتصال الشخصي حيث يتقبل الفرد أو المرؤوس قرار صدر عن سواه(أي الرئيس) سامحا له بالتأثير المباشر على سلوكه."

و على هذا نلاحظ أن Tannanbaum يقول أن الفرد لديه دائما الفرصة ليقبل أو يرفض قرار صدر عن سواه عندما يكون هذا القرار ذا أثر مباشر على سلوكه، و مقدار السلطة التي يتمتع بها الرئيس رهن بالمقدار الذي يقبله المرؤوسون، و من خلال هذا المفهوم وضع Tannanbaum قاعدة عامة تحدد مدى قبول الفرد للسلطة هي :

"يتقبل الفرد ممارسة السلطة عليه عندما تكون الفوائد التي يجنيها من القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من جراء عدم القبول، تفوق الفوائد التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول، أما في الحالة العكسية فإنه لا يقبل السلطة." (الصرن، 2004، ص 106)

3. **نظرية الكفاءة:** يعتقد البعض بالإضافة إلى نظرية السلطة الرسمية و نظرية القبول أن السلطة تتولد

لدى الأفراد عن طريق المؤهلات الشخصية أو الكفاءة الفنية التي يتمتعون بها، و في الواقع أن المؤهلات و الكفاءة تكون بتأثير القوة الكامنة في شخصيتهم.

و بفعل هذه المؤهلات و الكفاءات يمكن للأفراد أن يعودوا أصحاب هذه المؤهلات و الكفاءات و يطلبون الأوامر و التعليمات و يعملون على إطاعتها و التقيد بها بالشكل الذي يريده و يطلبه صاحب السلطة، و خير مثال على هذه النظرية الأطباء، الذين تكون سلطاتهم على مرضاهم نتيجة قناعة المرضى بكفاءتهم و قدرتهم، و لهذا عندما تتكون هذه القناعة يستطيع الطبيب أن يمارس سلطة كاملة و حقيقية على مريضه تجعله يأتمر بأمره و يقدم على طاعته تماما كما هو الحال في مديري المنظمات و أصحاب الشركات الذين يستطيعون السيطرة على مرؤوسيه من خلال قوة شخصياتهم و الأوامر و التعليمات التي يصدرونها، على عكس الحال بالنسبة للمديرين الذين يتمتعون بشخصية ضعيفة و خبرة و كفاءة قليلة، فإنهم لن يكونوا موضع احترام و تقدير من قبل المرؤوسين. (الصرن، 2004، ص 108).

ثانيا . تفويض السلطة:

I . أسس تفويض السلطة:

أ . لماذا تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، و يجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها:

1. أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا. (عواد، 2012، ص).
2. عندما لا يتوفر لديه الوقت الكافي لإنجاز الأعمال ذات الأهمية و الأولوية
3. عندما يكون هناك مرؤوس يستطيع القيام بالعمل على أكمل وجه
4. عندما يكون هناك مرؤوس يهتم بمهمة أو مشروع ما) (أموس، ص 21)
5. (اعتبار التفويض وسيلة لتدريب المرؤوسين على أعمال القيادة الإدارية و تنمية المهارات الإدارية لتكوين جيل ثاني للقيادة الحالية لكي تمارس مهامها عندما تتاح لها الفرصة في المستقبل
6. اعتبار التفويض وسيلة لتصغير المؤسسات الإدارية الكبيرة و منحها فرصة الاستفادة من مزايا المؤسسات الإدارية الصغيرة و المتمثلة في سرعة انجازها لأعمالها و تحقيق لأهدافها.
7. اعتبار التفويض مشاركة السلطة العليا في ممارسة اختصاصاتها مع سلطة لا نقل عنها كفاءة أو قوة في ممارستها لهذه الاختصاصات) (أحمد، 2007، ص 116)
8. إن كل مؤسسة من مؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم، في هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم (الجهيمي وآخرون، ص 6)

ب . مبادئ و متطلبات تفويض السلطة:

هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح ومن هذه المبادئ ما يلي:

1. وضع الأهداف و تحديد المعايير: يجب أن يشارك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف المراد بلوغها و تحديد المعايير الخاصة بالأعمال لقياس مدى تحقق الأهداف (جواد، 2010، ص 273)

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

2. التحديد الوظيفي: أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها، محددة و ليست عامة، واضحة و ليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لانجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض(كنعان، 2009،ص231)

3. مستوى السلطة: كل مستوى في المستويات الإدارية في المؤسسة له سلطاته، و أسلوب لممارسة كل سلطة.(حسين، 2004، ص 205)

4. المسؤولية المطلقة: المرؤوس دائما مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، و الرئيس مسؤول أيضا عن الأعمال أو السلطة التي فوضها لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية(المعاينة، 2007، 313)

5. تعادل السلطة مع المسؤولية: من الضروري أن يكون هناك تطابق السلطة مع المسؤولية و يمكن تحديد ثلاث عوامل قد تؤدي إلى عدم التعادل بينهما:

1. أن تكون السلطة ممنوحة أقل من اللازم لإتمام المهمة.

2. توجد مواقف لا يستطيع فيها المدير فرض تصرفات معينة على الآخرين.

3. كثيرا ما تضع سياسات و إجراءات المؤسسة قيودا على السلطة.

6. وحدة الأمر: يجب على المرؤوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط ويكون مسؤولا أمامه.

7. الرقابة اللازمة: يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على الأعمال المفوضة، للتأكد من سلامة الأداء.(محمود،2005،ص91)

هناك من يضيف إلى هذه المبادئ بعض المتطلبات الضرورية لضمان نجاح التفويض و هي كالتالي:

8. (أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب و الذي تتوافر لديه القدرات و الاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه.

9. أن تتم عملية التفويض في الوقت المناسب.

10. توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوس الذي تفوض له بعض السلطات)(مهنا،2006،ص 40)

11. استعداد الرؤساء لتخصيص وقت كافي لتدريب المرؤوسين(بوزيد، 2013،ص72)

12. التأكد من حصول المرؤوس على المعلومات و الموارد التي تمكن من أداء المهمة.(العلاق، 2008، ص 165).

13. المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس و المرؤوس.

14. المكافأة عن التفويض الفعال و مزولة السلطة بنجاح(العصفور،1999،ص 180)

ج . شروط تفويض السلطة:

لكي يكون التفويض فعالا لا بد من توافر عدة شروط منها :

1. أن يكون التفويض جزئيا: بمعنى أن يكون التفويض محددًا بموضوعات معينة بحيث لا يفوض الرئيس جميع السلطات و الاختصاصات التي منحها له القانون، بل يجوز تفويض بعض سلطاته و اختصاصاته لتسهيل العمل و تحقيق الأهداف. (أحمد، 2007، ص117)
2. لا تفويض للمسؤولية: التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية أي أن الرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة. (زويلف و آخرون، 1999، ص 82)
3. عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: لا يجوز لمن جرى تفويضه بعض الاختصاصات أن يعتمد إلى تفويضها إلى أحد مرؤوسيه، فهذه الاختصاصات التي فوضت إليه ليست من سلطاته الأصلية حتى يتصرف بها كيفما شاء. (قطيش: 2013، ص 127)
4. حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: بمعنى له أن يسترد السلطات التي فوضها أو يغير من نطاق التفويض بالزيادة أو النقصان. (الحو، 2007، ص 304)
5. (قانونية التفويض: لا يوجد تفويض بدون نص.
6. علنية التفويض: يجب أن يكون تفويض السلطة مكتوبا و ليس شفويا، ويتم إعلانه بطريقة رسمية و واضحة.) (اللوزي، 1999، ص 155، 154)

و منه ينبغي على الرؤساء و المرؤوسين الالتزام بالمبادئ و الشروط المذكورة أعلاه لضمان نجاح عملية التفويض و تحقيق الأهداف المقصودة.

د . خطوات تفويض السلطة:

تمر عملية تفويض بعدة خطوات لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال، و تتضمن هذه الخطوات ما يلي:

1. تحديد ما يمكن تفويضه: و من جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي: (بوزيد، 2013، ص70)

• مهام روتينية مستهلكة للوقت و لكنها ضرورية.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

• تتكرر باستمرار.

- واجبات يستطيع الموظفون القيام بها أفضل من المدير.
- واجبات تضيف إلى دور الآخر نوعاً من التنوع في عمله.

و المهام التي لا يجوز للمدير التفويض فيها:

- (المسائل المالية و التصرف في الميزانية.
- القرارات الكبيرة المتعلقة بالتشريع داخل المؤسسة.) (العجمي، 1999، ص 262)
- (التعيين أو الفصل في الوظائف الأساسية الكبرى للمؤسسة.
- التغييرات الكبيرة في طرق العمل.
- الإشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين.) (العصفور، 1999، ص 178)

2. اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات وذلك بمراعاة قدراتهم و استعداداتهم و اهتماماتهم. (دريدي، 2014، ص 42)

3. (القيام بعملية التفويض: و تراعى في عملية التفويض النقاط التالية:

• تحديد النتائج المتوقعة.

• تحديد مدى السلطات.

• تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص و المؤسسة.

• الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض و المفوض إليه.

4. المتابعة: مراقبة لعملية التنفيذ ، و إقرار الإنجاز أو تعديله، و قد يكون هناك مكافأة لمن يقوم بأداء ممتاز.) (زويلف و آخرون، 1999، ص 90)

و منه فإن للتفويض مستويات و هي كالتالي: (عامر و قنديل، 2010، ص 154)

1. المستوى الأول (شبه المقيد): يتم التفويض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء العمل، مع ترك

قدر بسيط من الحرية، فيما يتعلق بطريقة العمل والرقابة.

هذا المستوى غير فعال نظراً لتقييد المرؤوس بإجراءات و خطوات تنفيذية يخشى الخروج عنها.

2. المستوى الثاني (الاختياري): يتم على أساس ما يجب عمله، مع ترك لمرؤوسين اختيار أسلوب

الأداء و معدل الأداء.

هذا المستوى مرن نوعاً ما يساعد المرؤوس على الإحساس بذاته.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

3. **المستوى الثالث (الحر):** يتم التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف و ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد ما يجب عمله و أسلوب العمل و معدل الأداء. هذا الأسلوب فعال و يترك اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصقل مهاراته وخبراته. هذه المستويات ترجع إلى مدى ثقة الرئيس بالمرؤوسين في أداء المهام و المشاركة في اتخاذ القرارات، و في قدراتهم و إمكانياتهم.

II . تصنيفات تفويض السلطة و التقييم:

أ . أنواع و أشكال تفويض السلطة:

يوجد نوعان من التفويض هما: (أبو قحف، 2002، ص15)

1. **تفويض الصلاحية:** و يعني نقل الصلاحية من سلطة عليا. مفوض . إلى سلطة أدنى . مفوض إليه . بمعنى التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، و لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس الصلاحيات التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض.
2. **تفويض التوقيع:** و يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات و الأعمال الإدارية نيابة عنها، و لا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات. هذا و يحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الأخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع.

و تعددت تقسيمات الباحثين لأشكال التفويض وهي أنواع:

1. **(التفويض إلى أسفل:** وذلك عندما يفوض الرئيس الأعلى إلى السلطة الدنيا، كما هو في حال تفويض رئيس الجمهورية لنائبه في بعض اختصاصاته، أو إلى رئيس الوزراء أو أحد الوزراء.
2. **التفويض إلى أعلى:** وذلك حين تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حال تفويض المساهمين في الشركة إلى مجلس إدارتها في بعض الأعمال.) (حجاب، 2009، ص149)
3. **(التفويض الجانبي:** و يمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

4. **التفويض المباشر و غير المباشر:** و يترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات و السلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة، و دون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس لمن هم دونه مباشرة، أما في حالة التفويض غير المباشر، وهذا قليلا ما يتم تطبيقه، فإنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات و السلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه و السماح له بمباشرة عملية التفويض.
5. **التفويض الرسمي و غير الرسمي:** يكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية، و أنظمة مكتوبة و بشكل متعارف عليه، و غير الرسمي عكس ذلك. (بوزيد، 2013، ص 69)
6. **(التفويض المشروط و غير المشروط:** يكون التفويض مشروطا عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة و مراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بممارسة الأعمال على أرض الواقع، و يكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس حرا في البدء بممارسة الأعمال دون أخذ موافقة و مراجعة الرئيس الأعلى.
7. **التفويض العام و الخاص:** التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام و الواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس و لكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة. (اللوزي، 1999، ص 150)
8. **(التفويض الصريح و الضمني:** التفويض الصريح يبلغ الشخص المفوض إليه، و لكافة العاملين في التنظيم الإداري، و في بعض الأحيان يتم التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل، أو احتراما للتقاليد.
9. **التفويض المؤقت و الدائم:** يكون التفويض مؤقتا لظروف طارئة و لفترة زمنية معينة كالحالة المرضية، أو غياب طارئ و ينتهي بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصدور قرار من الرئيس المفوض بإنهائه. (زويلف و آخرون، 1999، ص 81)

ب - مزايا تفويض السلطة:

يحقق التفويض مجموعة من المزايا أبرزها ما يلي:

1. مزايا التفويض بالنسبة للمؤسسة:

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

- تحقيق ديمقراطية الإدارة: يؤدي التركيز الشديد في السلطة عند قمة الهرم الوظيفي للمؤسسة إلى حرمان الطبقات الوظيفية الأخرى من المشاركة في صنع القرار و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن التفويض يؤدي إلى تحقيق الديمقراطية. (قريطم، 2011، ص 81)
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم: إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المطلوبة، الأمر الذي ينعكس على الأفراد إيجابيا و بالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام و التقدير لرئيسه و تسود بذلك روح الفريق و الولاء و الاعتزاز بالانتماء. (اللوزي، 1999، ص 147)
- تخفيض التكاليف: تساهم في تخفيض التكاليف المادية و المعنوية و تساعد على الإسراع في الإنجاز و تقلل الكثير من الإجراءات الروتينية. (مصطفى، 2012، ص124)
- التنمية الإدارية: يعد التفويض أحد أهم وسائل التنمية الإدارية. (فليه و عبد المجيد، 2005، ص324)

2. مزايا التفويض بالنسبة للرؤساء الإداريين:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: أن تفويض السلطة يمكن الرئيس من القيام بالعمليات الأساسية في التنظيم و متابعة تنفيذ أهداف التنظيم. (اللوزي، 1999، ص 147)
- منح الرئيس فرصة لاختيار من يحل محله: فأن التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق أهداف أخرى منها منح الرئيس فرصة لاختيار من يحل محله في حالة غيابه أو يعاونه في أداء مهامه، منعا لعرقلة عمل المؤسسة، و تحقيق ديمومة العمل. (قريطم، 2011، ص85)

3. مزايا التفويض بالنسبة للمرؤوسين:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين: نظرا لأن تفويض السلطة يولد الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية و يدفعهم لأداء المهام المفوضة على أحسن وجه. (كنعان، 2009، ص 240)

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

- زيادة مهارة المرؤوسين الإدارية و إعدادهم لتولي مناصب إدارية مستقبلية (محمود، 2011، ص 250)
- أن التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات. (عواد، 2013، ص166).

لتفويض السلطة فوائد كثيرة، فهو يزيل عن كاهل الرئيس الكثير من الأعمال الروتينية، و هو وسيلة للتدريب و التطوير الشخصي، كما أنه حافز كبير على تحمل المسؤولية، و يشركهم في اتخاذ القرارات.

ج - معوقات تفويض السلطة:

في هذا الإطار هناك جملة من المعوقات التي تحيط بعملية تفويض السلطة، تتفاوت أبعادها و تنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى:

1. العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري: تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات و يتمثل ذلك في ما يلي:

- (الخوف من عدم السرية: يعتبر الخوف من عدم السرية عائقا في المؤسسات التي تتميز بطبيعة عمل سرية، حيث يعتقد الرئيس بضرورة المحافظة على أسرار و معلومات المؤسسة لذا يخشى عندما يفوض سلطاته أن تنتشر المعلومات خارج المؤسسة.
- التعطش للسلطة: قد تكون رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة في أيديهم و حب الظهور بمظهر صاحب السلطة و القوة في المؤسسة رغبة شديدة و أصيلة في نفسه.) (حجاب، 2009، ص566)
- الخوف من منافسة المرؤوس: قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة فيعمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافسا له و يخشى من تعيين هذا المرؤوس بدلا عنه. (العثمان، 2003، ص 69)
- عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس: قد يتولد لدى الرئيس الشعور بعدم الثقة في قدرات المرؤوسين لأداء المهام و الأعمال المفوضة إليهم، ربما لسابقة التعامل الفاشلة مع بعض منهم وتدني معدلات إنجازاتهم، أو التوقع السلبي لمستوى أداء الآخرين، و عدم وفائهم بالتزامات و واجبات الأعمال المفوضة إليهم. (رضوان، 2013/2012، ص59)

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

- (تعارض التفويض مع مصالح الرئيس الشخصية: يمكن أن يقوم الرئيس بمزاولة بعض الأعمال و اتخاذ بعض القرارات التي تخدم مصالحه الشخصية بصرف النظر عن مصلحة المؤسسة، لذلك فهو يحجم عن التفويض لقيام المرؤوسين بأعمالهم حسب الأنظمة و اللوائح و التعليمات الموضوعة و التي تحكم سير العمل، مما يتعارض مع ما يبتغيه الرئيس من وراء هذه الأعمال.
- تجرد الرئيس على أساليب معينة: يتردد الرئيس في تفويض السلطة خوفا من إتباع أساليب جديدة تتناقض مع أفكاره و أساليبه التي اتبعها طويلا، لذلك لا نجده يرغب في التفويض، و هو إن اضطر إلى التفويض فإنه يختار من المرؤوسين من يطمئن بأنه سيسير وفق منهجه و أفكاره و يتجنب الذين يميلون للتجديد و الابتكار في أداء أعمالهم و لو كانت كفاءتهم عالية.
- الفشل في وضع أساليب للمتابعة: قد يخشى الرئيس من عدم مقدرته على إحكام السيطرة و الرقابة على العمل إن هو فوض سلطاته.) (حجاب، 2009، 569، 570)
- نقص الخبرة بعملية التفويض: الرئيس الذي تنقصه الخبرة، يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات، و هذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض. (بوزيد، 2013، ص 76)

2. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: و تتمثل فيما يلي:

- عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح، الذي قام به المرؤوس، و نتيجة لذلك فإن المرؤوس يحجمون عن قبول التفويض.
- ضعف الثقة بالنفس، لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية و الشخص المفوض إليه لا يثق بنفسه أو بقدراته على إنجاز ما فوض إليه، و يظل مترددا و مشككا في معظم أعماله، مما قد يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية. (بوزيد، 2013، ص 76)
- عدم ثقة و اطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض. (اللوذي، 1999، ص 159)
- (الانقياد للغير: وهو عائق يتعلق بشخصية المفوض إليه الذي يكون شخصا ضعيف الشخصية غير قادر على اتخاذ القرارات بمفرده، فهو يحتاج دائما إلى شخص بجانبه في كل خطوة، فهو بهذه الكيفية غير مؤهل لتفويض السلطة إليه.

الفصل الثاني: تفويض السلطة.

• كثرة الأعمال الأصلية التي يقوم بها المفوض إليه: فقد يكون العمل الأصلي المسند إلى المرؤوس يشغل جانبا كبيرا من وقته و جهده فلا يمكن أن يقوم بعمل آخر.) (حجاب، 2009، ص574)

• الخوف من عدم منحه السلطة الكافية: يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية عجزه عن تنفيذ الواجبات المفوضة، فيصبح عرضة للمسألة، مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة و كبيرة خوفا من الخطأ و المسؤولية. (العثمان، 2003، ص71)

3. العوامل المتعلقة بالتنظيم: تتحدد المعوقات بالجانب التنظيمي بما يلي:

• (عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية: و ذلك باستخدام الوصف الوظيفي لتحديد كل من الواجبات و المهام و المسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، و بالتالي يصبح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه.

• عدم توفر أنظمة اتصال و رقابة إدارية جيدة.) (اللوزي، 1999، ص161)

• عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي: و الذي يزيد من ثقة بين الرئيس و مرؤوسيه، في القيام بعملية التفويض نتيجة الاطمئنان لكافة المرؤوسين، و كفاءة البيئة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز و الكفاءة و الفعالية. (بوزيد، 2013، ص77)

• صغر حجم المؤسسة و تمركزها في مكان واحد: كلما اتسع حجم المؤسسة، كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الإدارة تنفيذ معظم المسؤوليات المؤسسة، و بالتالي يستلزم ذلك تفويض السلطات. (العثمان، 2003، ص67)

ومنه يمكن القول أن معوقات التفويض تتعلق أكثر بإحجام الرئيس على عملية التفويض وذلك خوفا على منصبه، لأنه قد يكون سببا في ترقية المرؤوس، أو لعدم ثقته بالمرؤوس سواء تعلق الأمر بالقدرات أو الإحساس بالأمن. و نجد كذلك أهم معوق يتعلق بالمرؤوسين وهو الخوف من تحمل المسؤولية.

خلاصة:

يعتبر التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في التنظيم، و تحديد الإطار الذي يمكن العمل فيه، و من مزاياه أنه يزيل عن كاهل المسير الكثير من الأعمال الروتينية، فيستطيع تخصيص وقته للأمور أكثر أهمية في المؤسسة، كما أنه يوسع المجال أمام المرؤوسين للتدريب على القيام بأعمال قيادية، و سرعة إصدار القرارات الإدارية، و إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المستويات الدنيا في المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية، مما يزيد من ثقة المرؤوسين في أنفسهم، و بالتالي يوفر مناخا تنظيميا يحقق المودة و الألفة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

الفصل الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار

تمهيد

أولا - صنع واتخاذ القرار

I-أسس عملية صنع واتخاذ القرار

II- أهمية عملية صنع واتخاذ القرار ، الأنواع والمعوقات

ثانيا - المشاركة في صنع القرار

I-أسس المشاركة في صنع القرار

II-فوائد وعيوب المشاركة في صنع واتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد:

يرى بعض كتاب الإدارة و علمائها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وفي كثير من الأحيان يجد المسيرين أن عملية صنع و اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله و من الذي سيقوم بهذا العمل و متى و أين و كيف، و بالتالي فإن عملية صنع و اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط و تنظيم و رقابة...، و لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها نتيجة صنع و اتخاذ القرارات، و منه فإن في هذا الفصل سيتم عرض محورين: المحور الأول حول صنع و اتخاذ القرارات و المحور الثاني حول المشاركة في صنع القرارات.

أولا. صنع و اتخاذ القرار:

I. أسس عملية صنع و اتخاذ القرار:

أ. خصائص عملية صنع و اتخاذ القرار:

تتمثل هذه الخصائص في ما يلي:

1. (القرار عملية فكرية بحتة: باعتبار أن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل و التنبؤ و التفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة).
2. أنها عملية مستمرة: ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ القرار، و يتم بصورة متواصلة، و الاستمرارية تعني أيضا أن هذه العملية لا تنتهي بمجرد تحديد البدائل، بل تتعدى ذلك إلى التنفيذ و المتابعة و التقويم.) (الحري، 2008، ص 230)
3. (أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إليها على أنها نتاج جهد مشترك، يبرز من خلال مراحلها المتعددة).
4. أنها عملية تتصف بالعمومية و الشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات و أسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية، و هي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.) (العجمي، د.س، ص 228)

5. (أنها عملية تعتمد على العقلانية و الرشد.
6. أنها عملية مرنة: فالقرار هو من صنع البشر و من الممكن إعادة النظر فيه إذا ما ظهرت بوادر فشله.) (الحريري، 2008، ص 231)
7. أنها عملية معقدة و صعبة: و تتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة و ما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات و مهارات لإنجازها. (العجمي، ديس، ص 229)
8. أن هذه العملية تتكون من العناصر الأساسية التالية:
 - (صانع القرار: إن صانع القرار أو متخذه غالبا ما يكون فردا أو جماعة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار و إمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.
 - موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة معينة أو ظاهرة تحتاج لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها.) (المساعدة وآخرون، 2013، ص 119)
 - (الأهداف و الدوافع: وراء كل قرار دافع معين من أجل الوصول إلى هدف محدد.
 - المعلومات و البيانات: وهي المعلومات التي يتم جمعها عن طبيعة المشكلة و أبعادها من أجل اتخاذ قرار بشأنها، و هي تعطي متخذ القرار رؤية واضحة و تساعد في عملية التنبؤ.) (خواجة، 2005، ص 79)
 - (التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين.
 - البدائل: يضع المدير عدة حلول ثم يقوم باختيار بديل أو الحل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق الهدف.) (عباس، 2004، ص 102)
 - القيود: يواجه صاحب القرار مجموعة من الحواجز البيئية الداخلية و الخارجية تشكل معوقات أمامه، لهذا يجب التعامل معها بذكاء و التخفيف من أثارها السلبية.) (خواجة، 2005، ص 80)

عناصر عملية صنع و اتخاذ القرار تعني مكونات هذه العملية، وهناك من يرى أن القيود هي عنصر من عناصر العملية، و منه لا يمكن اعتبارها عنصر فهي عائق للعملية.

ب . أهم مقومات القرار الفعال:

لتحقيق القرار الفعال فإنه ينبغي مراعاة الأتي: (الحريري، 2008، ص ص 232-236)

الفصل الثالث: المشاركة في صنع و اتخاذ القرار

1. أن يتصدى لمفاهيم فكرية مجردة و عالية، مفاهيم إستراتيجية شاملة قوية التأثير و ليست قرارات شكلية.
 2. أن تكون إمكانية تنفيذ القرار قد دخلت في تكوين القرار ذاته، أي أن يصبح القرار مترجما إلى خطة عمل.
 3. إيجاد بيئة عمل مناسبة، هناك مجموعة من العناصر المادية و المعنوية تشكل مناخا تنظيميا جيدا، ولعل أهم هذه العناصر هو وضوح أهداف العمل، و توضيح المهام و المسؤوليات لكل فرد في التنظيم، وتوفير قنوات اتصال فاعلة، و توفير نظام للدعم المادي و المعنوي و المعلوماتي و الإنساني للأفراد، و توفير عناصر الأمن و الاستقرار النفسي داخل المؤسسة، توفير الإمكانيات المادية و التكنولوجية، تشجيع الإبداع و الابتكار و المبادرة، و وضع نظام للحوافز و اللجوء إلى العدل و الإنصاف و الموضوعية في المعاملة.
 4. الالتزام بالأسلوب العلمي في صناعة القرارات . في كل خطوات العملية . أمر في غاية الأهمية لصناعة و اتخاذ القرار الفعال.
 5. اختيار أفضل الحلول، إن طرح عدة بدائل تساعد المدير في تحديد الحل الأفضل و ذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها: قلة الأخطار المتوقعة، قلة الجهد المبذول الذي يعطي أفضل النتائج، و قدرة الأفراد و مهاراتهم.
 6. إشراك المرؤوسين في صناعة القرار، يفضل الكثيرون القرار الذي تتخذه الجماعة لأنه يسمح بالمناقشة، و يساعد على توليد الأفكار العديدة و تساعد أيضا في تقوية نوعية القرار المتخذ، كما أن الإشراك يضمن تعاونهم و التزامهم بالتنفيذ.
 7. العقلانية و ضبط النفس، يحتاج القرار الفعال إلى درجة من العقلانية و عدم التسرع في اتخاذ القرار، إلا بعد وصول إلى نوع من القناعة و الإحاطة بجميع جزئيات المشكلة موضوع القرار ودراسة البدائل المتاحة من جميع الجوانب.
 8. الترفع عن المصالح الشخصية، من الضروري أن ينظر متخذ القرار إلى المصلحة العامة و يضعها فوق كل اعتبار .
- للوصل إلى القرار الفعال ينبغي الالتزام بالأسس المذكورة أعلاه، و خاصة التركيز على المنهج العلمي في مراحل و خطوات عملية صنع و اتخاذ القرار .

ج . مراحل صنع و اتخاذ القرار:

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار، و إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية...

تتضمن عملية صنع القرار عناصر أخرها اتخاذ القرار الذي هو عبارة عن عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد لبدل من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

يلتقي الباحثون في أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل و ترتيبها. (عبد الله، 2012، ص56)

و تتمثل مراحل عملية صنع و اتخاذ القرار فيما يلي:

1. **تحديد المشكلة:** تعتبر هذه الخطوة من أهم و أخطر الخطوات في عملية اتخاذ القرارات، ففي ضوء تحديد المشكلة بشكل دقيق يتوقف الحل، و عندما نفشل في تحديد المشكلة فإن قرارنا قد لا يكون صائباً. (درة ، و جودة، 2011، ص334)

2. **جمع المعلومات و البيانات:** (لا يمكن التوصل إلى إيجاد حل للمشكلة دون التعرف عليها من خلال البحث و الاستقصاء و جمع الحقائق و المعلومات، و على الرغم من أهمية البيانات و المعلومات و أهمية تحليلها للوقوف على أعراض المشكلة و أسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة هذه البيانات، حتى يمكن التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلة. و تجمع المعلومات عادة بوسائل مختلفة منها:

- دراسة السجلات و النشرات الدورية و التقارير السنوية و الإحصائيات، و الدراسات و البحوث التي تتعلق بعمل المؤسسة و بالتالي بالمشكلة الحقيقية.
- الملاحظات الشخصية لأعمال المؤسسة، أو الوحدة، أو أي موقع عمل له علاقة بالمشكلة، و تشمل المقابلات الشخصية المباشرة مع ذوى العلاقة.
- الاستبيان، و تعني قائمة الأسئلة أو وسائل استقصاء الآراء.
- الأجهزة الإلكترونية أو الكمبيوتر لخرن المعلومات و تبويبها و تصنيفها بغية تسهيل مهمة الرجوع إلى الجزء المطلوب منها عند الحاجة إليها و في هذه العملية توفير للوقت و الجهد الذي يستلزمه الرجوع إلى السجلات و ملفات حفظ المعلومات.)

(ياغي،2011،ص ص107،106)

3. **وضع البدائل:** و يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه.(علي

عباس:2004،ص104)

و ثمة وسائل و أساليب كثيرة يمكن للمدير أن يعتمد عليها لتطوير بدائله و تحديدها: (درة،و

جودة،2011،ص336)

- استخدام أسلوب عصف الأفكار.
- قراءة التقارير و الرجوع إلى الملفات.
- أخذ مشورة عدد من المديرين و المختصين، و أصحاب الخبرات الأخرى في المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل.
- الاعتماد على مصادر خارجية، وقد تكون مستشارا خارجيا أو نشرات تصدرها منظمات مهنية.
- توفير مناخ الإبداع.

4. **تقييم البدائل:** يقوم صانع القرار بتقويم البدائل حيث يحدد: (محمد،2009،ص31)

- النتائج المترتبة على اختيار كل بديل الإيجابية و السلبية منها.
- فترة مواجهة البديل للموقف أو المشكلة.
- تكلفة اختيار حل بديل، و الوقت الذي تستغرقه.
- قدرة البديل على المواجهة الشاملة للموقف أو المشكلة.
- درجة تقبل المنفذين لكل بديل.

5. **اختيار البديل المناسب:** ينتج عن تقييم البدائل . في الخطوة السابقة . تحديد أفضل بديل و بالتالي

اتخاذ القرار و يشترط في البديل المختار: (السواط و آخرون،2006،ص261)

- أن يسهم بفعالية في تحقيق الهدف.
- أن يقوم قابلا للتطبيق العملي.
- يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية من عادات و تقاليد، و قيم .
- أن يكون سهل التنفيذ.
- أن يحظى هذا البديل بالقبول من قبل أفراد المؤسسة، وأن يكون لديهم استعداد لتنفيذه.
- أن يكون ممكن التنفيذ في الوقت المحدد.

• أن يتفق البديل المختار مع قيم المؤسسة و نظمها و إجراءاتها.

6. **تنفيذ القرار:** على المدير أن يضع خطة لتنفيذ القرار، و أن يبادر إلى تنفيذه، لأن الموقف أو الوضع قد يتغيران، و بذلك يصعب تنفيذ القرار، و قد يقوم المدير بتنفيذ القرار و قد يكلف آخرين بتنفيذه. (درة، و جودة، 2011، ص337)

كما تتطلب هذه المرحلة شرح و تفسير القرار للقائمين بتنفيذه. (كورتل، و بوغليطة، 2010، ص 171)

7. **متابعة و تقييم القرار:** تتطلب القرارات ضرورة متابعة تنفيذها و تقييمها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار و الغايات المنتظرة للتعرف على نواحي النقص و الضعف في هذا القرار، للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في العمل و ذلك متى كان هذا التعديل جائزا من الناحية القانونية. (كورتل، و بوغليطة، 2010، ص171).

II. أهمية عملية صنع و اتخاذ القرار الأنواع و المعوقات:

أ. أهمية عملية صنع و اتخاذ القرار:

أهمية هذه العملية على مستوى المؤسسة تزداد بازدياد درجة تعقدها نتيجة تضخم حجم المؤسسة و انفتاحها على البيئات المختلفة، و سرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة، و يرجع السبب في أهمية صنع و اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر و تؤثر على الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و خارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع ككل. (ياغي، 2010، ص6)

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، من هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، و أن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات، و أن قدرته على اتخاذ القرارات و حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. (العجمي، د.س، ص230)

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، و أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف . إلى حد بعيد . على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. (كورتل، و بوغليطة: 2010، ص156)

الفصل الثالث: المشاركة في صنع و اتخاذ القرار

و يقتضي فهم أهمية عملية صنع و اتخاذ القرارات في الإدارة بيان دورها و ارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، و تنظيم، و توجيه...

1. **اتخاذ القرار و التخطيط:** التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين و يسير طبقا لقواعد معينة، خاصة و أن الخطوات التي تتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، و الإستراتيجيات، و السياسات، و الإجراءات، و أخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، و تمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط. و عندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط، عليهم أن يختاروا أفضلها، و حتى عندما تقف خطة لسبب أو لآخر، فعليهم البحث عن الخطة البديلة الأكثر قربا و ملائمة للموقف المستجد، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم. (المصري، 2008، ص227)
2. **اتخاذ القرار و التنظيم:** التنظيم الإداري يرتبط بعملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل، و تحديد الاختصاصات للعاملين، و تحديد القواعد و الإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، و نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو على المستوى الأفقي. و تختلف طبيعة و أهمية صنع و اتخاذ القرار تبعا لطبيعة التنظيم، و درجة اللامركزية التي يؤخذ بها. (العجمي، د.س، ص232)
3. **اتخاذ القرار و التوجيه:** إن الاهتمام بالفرد، و بالمناخ الذي يعمل فيه، و توجيهه نحو الأهداف و تصحيح انحرافات أو الأخطاء التي قد يقع فيها، يضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة. (المصري، 2008، ص229)
4. **اتخاذ القرار و الرقابة:** الرقابة هي التأكد من تطبيق التعليمات و الأوامر في العمل، و إن وجود انحرافات معينة على الأداء أو عن الخطة الموضوعة، يلزم أن تكون هناك إجراءات تصحيحية، و لا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة. (المصري، 2008، ص229)
5. **اتخاذ القرار و التنسيق:** يعتبر التنسيق عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية، فالمدير الناجح هو الذي يقوم بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته، و يرى William French أن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يبرز من خلال تنظيم و توحيد الجهود و الطاقات البشرية و المادية في المؤسسة، لضمان حسن استخدامها. (العجمي، د.س، ص234)

و منه فإن أي نشاط في المؤسسة يرتبط بالقرارات، و هي تتغلغل في جميع العمليات أو الوظائف الإدارية، و يجب أن تكون هذه القرارات على قدر كبير من الترابط و التكامل لتحقيق الأهداف المقصودة، وتتطلب هذه الأخيرة مقومات ينبغي الالتزام بها للوصول إلى الهدف.

ب . أنواع القرارات الإدارية:

هناك عدة تصنيفات للقرارات نذكر من بينها:

1. القرارات الروتينية وغير روتينية:

- (القرارات الروتينية: هي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمؤسسة، و التي يتم تطبيق إجراءات و معايير موضوعية بالنسبة لها، و من أمثلة هذه القرارات الأمور التي تتعلق ترقيات الموظفين،...و مثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى و السفلى.
- القرارات غير الروتينية: تظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة، و تتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي، و عندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوابق و إجراءات جاهزة و موضوعة لمعالجتها.) (لعويسات، 2003، ص64)

2. القرارات حسب تنظيمها: و تتمثل فيما يلي: (موسى، 2010، ص49)

- قرارات تنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها و يتمكن عن طريقها تفويض السلطة للآخرين.
- قرارات شخصية: و هي قرارات فردية يتخذها المدير و تعكس ميوله و قيمه الذاتية، و لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية.

3. القرارات حسب مصادرها: و هي كالتالي: (عباس، 2004، ص108)

- إدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج و حجمه، و القرارات الرقابية على الجودة،...
- إدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد، و التدريب، و الترقية و التعيين، و الفصل و الإجازات و الرواتب...

الفصل الثالث: المشاركة في صنع و اتخاذ القرار

- الإدارة المالية: تتخذ القرارات التي تتعلق بتدبير الأموال و أوجه صرفها على المشروعات، و تحديد مصادر التمويل...
- إدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق و أساليب الترويج للسلعة و تحديد الأسعار...
- إدارة البحث و التطوير: و تتخذ القرارات التطورية و البحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد...

4. القرارات على أساس الهدف: و تتمثل في: (خليل، 2009، ص 91)

- القرارات الفعالة: هي التي يتم على مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية ، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ و يحقق نتيجة فعالة.
- القرارات غير الفعالة: و هي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

5. القرارات حسب المستويات الإدارية: وهي: (بلعجوز، 2010، ص 103)

- القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، و هي أقرب لإتباع تعليمات و إرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل، و عادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها.
- القرارات الإدارية: و هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء و التأكد من استخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.
- القرارات الإستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، و هي تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة و تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة، كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها و السياسات التي تحكم عمليات التوزيع و الاستخدام لهذه الموارد.

و منه فإن القرارات التشغيلية تتعلق بالممارسات الروتينية اليومية داخل المؤسسة ذات التخطيط قصير المدى، و القرارات الإستراتيجية تتعلق بالمؤسسة ككل و تدخل ضمن التخطيط طويل المدى.

6. (القرارات حسب درجة سريتها: و تتمثل في ما يلي:

- القرارات الصريحة: و هي التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.
 - القرارات الضمنية: و هي القرارات التي لا يفصح فيها المدير عن رأيه و إنما يستشف من قوله بالموافقة أو عدمها.
7. القرارات وفقا لنوع إصدارها: و هي كالتالي:

- القرارات المكتوبة: وهي القرارات التي تصدر في صحيفة أو صحائف مكتوبة (لائحة تعليمات).
 - القرارات الشفوية: تصدر عن طريقة كلمات يتفوه بها المدير. (موسى: 2010، ص52)
8. قرارات مشكلة معينة و الفرص السانحة: وهي كالتالي: (خواجة، 2005، ص 89)
- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة: يتم اتخاذها لحل مشكل قائم و متوقع.
 - القرارات المتعلقة بالفرص السانحة: فيتم اتخاذها لاغتنام فرص سانحة، و غالبا ما تكون قرارات إيجابية.
9. القرارات حسب درجة التأكد: وهي تنقسم إلى: (تركي، 2006، ص94،95)

- القرارات في ظل ظروف التأكد: بعض القرارات تكون المعلومات المتعلقة بها لدى متخذ القرار كاملة غير منقوصة، و في هذه الحالة يتخذ المدير القرار بدرجة كبيرة من الثقة.
 - القرارات في حالة المخاطرة: في هذه الحالة تتوفر لدى المدير بعض المعلومات المتعلقة بالحالات المتوقعة و نسب احتمال حدوث كل منها.
 - القرارات في حالة عدم التأكد: يتخذ هذا النوع من القرارات عند عدم توفر معلومات فيما يتعلق بالحالات المتوقعة و لا بنسب احتمال حدوث كل من هذه الحالات.
- يمكن القول أن هذه التقسيمات لأنواع القرارات المختلفة حسب طبيعة نشاط المؤسسة و الهيكل التنظيمي (المستويات، المصالح)، و طبيعة الموقف، و من خلال هذه الأنواع يمكن معرفة القرارات التي يمكن تفويضها و التي لا يمكن تفويضها.

ج . المعوقات التي تعترض عملية صنع و اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية صنع و اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة و كلفة العملية و إذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود

أحيانا إلى قرارات خاطئة . قرارات غير رشيدة . لهذا اتخاذ أي قرار و مهما كان بسيطا و ذا آثار فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) و بعضها خارج التنظيم (عوامل خارجية)، و بعضها شخصي. (الصيرفي، 2008، ص142)

هناك العديد من العقبات التي تقف في سبيل متخذ القرار، من أهمها ما يلي:

1. (صعوبة تشخيص المشكلة: قد يتعذر أو يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة لتحديد الأسباب، و يضيع أو يتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي ورائها مشكلات حيوية و لكنها غير واضحة، و قد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية و بين ظواهرها.
2. قلة المعلومات أو عدم دقتها: إن جودة القرار الإداري يتوقف على دقة ووفرة المعلومات، فهي تمكن الإدارة من تفهم المواقف بدقة و وضع التنبؤات و تشخيص المشكلات تشخيصا يساعد على حلها.
3. تناقض الأهداف و النتائج: قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع الخطط و برامج أهداف أخرى، ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق نتائج مثلى.) (تعلب، 2011، ص327، 326)
4. (عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة مما يجعله يختار حلا أقل قيمة من الحلول الأخرى.
5. انعدام الانسجام و التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين، و بروز انعدام الثقة و غياب مبدأ التعاون.
6. عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل و تقييمها، مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج و قد يكون القرار المتخذ غير سليم.) (عزي، 2012/2011، ص35)
7. عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال. (كورتل و بوغليطة، 2010، ص179)
8. قد تتدخل القيم الفلسفية و الاجتماعية و الأخلاقية لمتخذ القرار في عملية صنع و اتخاذ القرار، فقد يميل بعض الرؤساء إلى التركيز على الجوانب الإنسانية، بينما يميل البعض الآخر إلى

- التركيز على القيم الروحية و الدينية ...، و عليه فإن القرار السليم يجب أن يتخذ في حدود أهداف المؤسسة بعيدا عن الأهواء و النزاعات الشخصية. (عزي، 2011/2012، ص 36)
9. (التسلط و إنفراد الرئيس باتخاذ القرارات و حجب مسألة المشاركة من قبل الأطراف الأخرى.
10. عدم وضوح المهام و توزيع المسؤوليات.) (الحريري، 2008، ص 242)
11. (مدى وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام.
12. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
13. مدى توفر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة.) (بونخلة، 2006/2007، ص 137)
14. عوامل البيئة الخارجية: و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة و التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل أن إرادة المؤسسة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل في: (الصيرفي، 2008، ص 144)
- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع.
 - التطورات التقنية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
 - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين.
 - العوامل التنظيمية و الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.
 - درجة المنافسة في السوق.

ثانيا . المشاركة في صنع القرار:

I . أسس المشاركة في صنع القرار:

أ . متطلبات المشاركة في صنع القرار:

حتى تكون المشاركة فعالة، و تتحقق الأهداف المتواخاة منها فإنه يتطلب توافر جملة من المتطلبات اللازمة، و من هذه المتطلبات ما يلي:

1. (توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين، حيث تكون المشاركة أثارا إيجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسون من الخبرة و المعرفة ما لا يكون متوافرا لدى الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة و ميدان التطبيق.

2. رغبة المرؤوسين و الرؤساء في المشاركة، أي أن يتوفر لدى الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة و بذل الوقت و الاهتمام اللازمين.
3. أن لا يصنع القرار تحت ضغط السرعة و ضيق الوقت، فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ و الأزمات.
4. ثقة الرئيس بجدوى المشاركة.
5. مهارة الرئيس في استخدام أساليب المشاركة.
6. أن تصبح المشاركة معترف بها رسميا في التنظيم و لها موقع واضح في القوانين و الأنظمة و الهيكل التنظيمي، ولها إجراءات محددة و معروفة. (حجاجه، 2010، ص 205، 207)
7. (الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
8. الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
9. قدرة متبادلة على الاتصال.
10. أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الجماعة. (بن داود، 2014، ص 175)

و منه فإن المتطلبات تتعلق بشخصية المدير أو الرئيس (مستواه العلمي و مدى ثقته في الآخرين) و بالعوامل التنظيمية (الإجراءات البيروقراطية، تقسيم العمل، تفويض السلطة، نمط الثقافة التنظيمية السائدة)، و بالمرؤوسين (قدراتهم و إمكانياتهم). و هذه المتطلبات تعكس أشكال المشاركة في صنع القرار.

ب . مستويات المشاركة في صنع القرار :

قدم "تانيبيوم و شميت" نموذجا يشمل سبعة مستويات يتيحها الرئيس لمرؤوسيه في صنع القرار و هي: (عزيرو، د.س، ص 4)

1. صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذه المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمرؤوسيه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.
2. صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، و إنما يشرح لهم مبرراته و يستميلهم لقبوله، و هو يعمد إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، و عدم تعاونهم في تنفيذه.

3. **صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:** يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار و اتخاذه، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار و آثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم و التأكد من فهمهم و استيعابهم و إقناعهم بالقرار.
 4. **اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره:** يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، و تحديد أنسب هذه الحلول . القرار المبدئي . و في عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا من القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء و وجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، و تبقى للرئيس سلطة البت النهائي في الأمر و تحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.
 5. **عرض الرئيس للمشكلة و دعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات و حلول:** يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، و يطلب منهم أن يشخصها و يحددوا أسبابها و يقترحوا حلولا لها، و قد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات و الحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين بدائل و المقترحات التي عرضها المرؤوسون.
 6. **تحديد الرئيس للمشكلة و القيود على حلها و الطلب من المرؤوسين صنع القرار:** يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، و يشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه و إنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين و قيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
 7. **تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى قرار:** في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة و تشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، و هذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار.
- هذه المستويات تختلف من مستوى لآخر، و نلاحظ تدريجيا زيادة مستوى المشاركة في صنع القرار وصولا إلى التفويض و هو يتضمن كل خطوات صنع القرار و اتخاذه، وهذه المستويات ترتبط بنوع الأسلوب المناسب للمشاركة.

ج . أساليب المشاركة في صنع القرار:

هناك أساليب عادية (تقليدية) للمشاركة في صنع القرار، و هناك أساليب علمية حديثة، و هي كالتالي:

1. الأساليب العادية: و تتمثل فيما يلي:

- (نظام الاقتراحات: من خلال هذا النظام يتم فتح المجال للعاملين بإبداء آرائهم حول موضوع القرار بإحدى الطريقتين:

الأولى: صندوق الاقتراحات: حيث يتم وضع صندوق خاص بالاقتراحات، و تطلب الإدارة من العاملين وضع آرائهم و مقترحاتهم في الصندوق، و تكون الآراء سرية.

الثانية: الطلب المباشر: تطلب الإدارة من العاملين من خلال إدارتهم و رؤسائهم و مشرفيهم المباشرين كتابة آرائهم حول الموضوع الذي تحدده الإدارة بشكل خطي و ترفع إلى الرؤساء.) (حجابه، 2010، ص 207)

- مجلس الإدارة: يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة و تحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات و التوصيات الخاصة بها، و لضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة لابد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة، و يجب أن تتوفر في الأعضاء الخبرة و الذكاء و الابتكار و القدرة على النقد البناء، و أن يتوفر في رئيس المجلس المؤهلات العلمية و النزعة الديمقراطية، و أن يكون ماهرا في إدارة الجلسات. (غنيم، 2002، ص 139)

- اللجان: تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتم تشكيل لجان دائمة، و مؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامها عند النظر في مشكلة معينة لدراستها و تحليلها، اتخاذ قرار بحلها. (كورتل و بوغليطة، 2010، ص 204)

- الاجتماعات: يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط و أعمال، و يتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب و حاجات العاملين و مشكلات العمل، و بالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها و تعليماتها للعاملين، و يشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر إليها. (عزيرو، ص 5)

- المقابلة الشخصية مع المختصين: قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه. (عزيرو، ص 6)

- الاتصال الهاتفي: قد تلجأ الإدارة إلى الاتصال الهاتفي مع العاملين لتبادل الرأي معهم حول موضوع ما أو الحلول المقترحة لمشكلة ما، و عادة ما يتم إتباع هذا الأسلوب في الحالات التالية: (حجاجه، 2010، ص 217)

- ضيق الوقت و الحاجة الملحة لأخذ الآراء.
- انتشار العاملين (تواجدهم في مواقع متباعدة)
- ضغط العمل و صعوبة ترك موقع العمل.
- استكمال نقص المعلومات الناتج عن إحدى الطرق السابقة.

2. الأساليب الحديثة: و تتمثل فيما يلي:

- أسلوب دلفي: و يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، و تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل و مناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجه لوجه. (ماهر، 2008، ص 329)

و تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية: (ماهر، 2008، ص 329)

- (1) تحديد المشكلة، و هنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- (2) تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء و ذوي الرأي و كلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
- (3) تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل و سلوك المشكلة و تأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم.
- (4) تحليل الإجابات و اختصارها و تجميعها في مجموعات متشابهة، و كتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- (5) إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول و المشكلة.
- (6) تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، و أيضا الخطوة الخامسة، و ذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.
- (7) يتم تجميع الآراء النهائية و وضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

و يلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء و كتابة التقارير.
(ابراهيم،2008،ص32)

• العصف الذهني: يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة معينة.

تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، و بعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها و اتخاذ القرار بالطريقة العادية، تتكون جلسة العصف في الغالب من 6 إلى 12 فردا، و يمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة. (ابراهيم،2008،ص 33)

• طريقة الجماعات الاسمية: يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول الإبداعية لها، من خلال مجموعة من الأفراد و لكن دون تفاعل بين الأعضاء، حيث يجلسون حول طاولة واحدة يتراوح أعضاء المجموعة من 6 إلى 9 أفراد، أين تطرح عليهم المشكلة، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل الذي يراه على بطاقة، دون مناقشة مع أعضاء المجموعة ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم و يقوم بتسجيلها على لوحة (السبورة) دون إصدار أحكام أو تعليق من قبل أفراد المجموعة أثناء عملية التسجيل، و بعدها تأتي مرحلة مناقشة الحلول المقدمة و الدفاع عنها أو مهاجمة أفكار الأطراف الأخرى، و في النهاية يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل الحلول.
(بلعجوز،2010،ص109)

يلجأ المدير أو الرئيس إلى أسلوب معين حسب مهارته في استخدام أساليب المشاركة، و حسب طبيعة المسائل المطروحة، و تعكس هذه الأساليب الوقت المستغرق و التكاليف، بالإضافة إلى التشاور ومدى الاستفادة من الأفكار الجماعية.

II. فوائد و عيوب المشاركة في صنع القرار:

أ . أهمية المشاركة في صنع القرار:

إن الاسترشاد بعلم و رأي الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، و كذلك المستشارين و الخبراء في الميادين الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية...، لازمة في عملية صنع القرار.

و من الحقائق المسلم بها، أنه ليس من البشر من هو خبير في كل شيء، كل فرد يحتاج إلى مساعدة و معاونة ورأي الآخرين، فالعقل البشري مهما كان نضجه و ذكائه لا يستطيع . في غالب الأحيان . أن يحيط بكل جوانب المشاركة و هذا من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في كل عصر. (حجاجه،2010،ص218)

هناك الكثير من الدراسات و البحوث أوضحت أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لأهمية دور المرؤوس في القرار و انعكاس ذلك على أدائه و فعاليته، و المرؤوس مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات و المشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية و ثقة مديره أو المشرف فيه، و كذلك ثقة المؤسسة فيه. (بن داود، 2014،ص173)

و منه فإن المشاركة وسيلة ناجحة و أسلوب بارع لتقبل القرارات و زيادة فاعليتها، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية. (حجاجه،2010،ص 219).

ب . مزايا المشاركة في صنع القرار :

تتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، و من أهم هذه المزايا ما يلي: (كنعان،2007،ص235،233)

1. إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
2. من خلال المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم و يفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله.
3. المشاركة تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا.
4. المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين في التنظيم، و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
5. المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة.
6. المشاركة تساعد على قبول المرؤوسين للقرار و وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، و تخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

ج . عيوب المشاركة في صنع القرار :

في هذا الصدد يرى معارضو المشاركة أن هناك أثارا سلبية قد تترتب على المشاركة، و أن هناك حدود لفعالية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها. و تتمثل هذه الآثار فيما يلي :

1. (تستغرق القرارات التي تصنع بطرق ديمقراطية تعتمد على المشاركة، وقتا أطول من تلك التي تصنع انفراديا بواسطة الرئيس، لذلك فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ و الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

2. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين، إلى زيادة طموح و اتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها إشراكهم فيها، و بهذا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في مختلف القرارات.

3. قد تترك المشاركة انطباعا لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعتمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته، و ضعف ثقته بقراراته، فأن تكون لدى المرؤوسين انطباع بضعف الرئيس، فإن قدرته في التأثير عليهم ستضعف و تنقلص.

4. إن المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار، إذا لم تتوفر الخبرة و المهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار، أو إذا لم تتوفر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المؤسسة.) (حاجحه، 2010، ص226، 224)

5. تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، و عندما يكون القرار المتخذ هو حصيلة لمشاركة أكثر من فرد فإن تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب و العقاب يصبح أمرا صعبا. (برويس، 2014/2015، ص255)

6. ما يؤخذ على المشاركة أنها تصبح غاية في حد ذاتها، و ليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة باعتبار أن المسؤول هو صاحب الاختيار و إنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي. (كنعان، 2007، ص237)

رغم هذه المآخذ على المشاركة، هذا لا يعني عدم الاعتماد عليها، فهي إحدى الأساليب التي تؤدي إلى ترشيد القرار و تحسين نوعيته و زيادة فعاليته، و هو مظهر من مظاهر العلاقات الإنسانية و إحساس المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

خلاصة:

إن عملية إشراك المرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار، تعبر عن أسلوب حضاري راقى للإدارة، فهي تعكس تقبل و احترام أفكار المرؤوسين و وجهات نظرهم و إن اختلفت عن أفكار و وجهات رؤساء العمل، و لابد أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية و العقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو استمرارية المؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً – مجالات الدراسة

ثانياً – منهج وفرضيات الدراسة

ثالثاً – أدوات دمع البيانات

رابعاً – الإطار البشري للدراسة

خامساً – وحدة الدراسة والأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، فهو خطوة أساسية تساهم في تناسق وتكامل البحث العلمي.

وفي هذا الفصل سيتم عرض أهم الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة و المتمثلة في: مجالات الدراسة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً - مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة أمر ضروري في البحوث الاجتماعية، وهذه المجالات تحدد انطلاقاً من عنوان وموضوع الدراسة والهدف منها.

1 - المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة "بالمقر الإداري لولاية بسكرة" وتم اختيارها بناء على متطلبات موضوع الدراسة من تنظيم كبير الحجم ببناء تنظيمي يتميز بتعدد وتدرج مستويات التسيير التي تتطلب تفويض للمهام لكثرتها، وبالتالي توفر البيئة الملائمة لدراسة موضوع تفويض السلطة واتخاذ القرار.

ويقع مقر ولاية بسكرة وسط المدينة يتربع على مساحة قدرها 10856.97م يحده من الشمال ساحة الحرية، ومن الجنوب جنان بن يعقوب، ومن الشرق نزل ترونزات، *Transatlantique* ومن الغرب حي سطر ملوك (زقاق بن رمضان).

ويتشكل الهيكل التنظيمي العام للولاية من:

1. الوالي

2. الديوان

3. المفتشية

4. الأمانة العامة: و تتكون من:

- مصلحة التلخيص: وفيها ثلاث مكاتب وهي: مكتب التنظيم، مكتب،التنسيق، مكتب الصفقات.
- مصلحة التوثيق: وتتكون من مكتبين هما: مكتب التلخيص، ومكتب التوثيق و بنك المعلومات.
- مصلحة الأرشفة: وتتكون من مكتبين هما: مكتب الحفظ،و مكتب الإعلام.

5. مديرية التنظيم و الشؤون العامة: وتتكون من:

- مصلحة التنظيم: وفيها ثلاث مكاتب وهي: مكتب التنظيم، مكتب التنسيق، مكتب الصفقات.
- مصلحة تنقل الأشخاص: و تتكون من المكاتب التالية: مكتب تنقل الأجانب، مكتب تنقل الموظفين، مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية.
- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات: و تتكون من: مكتب العقود الإدارية و المداورات الولائية، مكتب المنازعات، مكتب العقود الإدارية و المداورات البلدية.

6. مديرية الإدارة المحلية: و تشمل المصالح و المكاتب التالية:

- مصلحة الموظفين: وتتكون من: مكتب تسيير مستخدمي البلديات، مكتب تسيير مستخدمي الولاية.
- مصلحة الميزانية و الممتلكات: و تشمل المكاتب التالية: مكتب الممتلكات و الوسائل العامة، مكتب الميزانية اللامركزية للولاية، مكتب الميزانية اللامركزية للدولة.
- مصلحة التنشيط المحلي: و تتكون من: مكتب الصفقات و البرامج، مكتب الميزانية وأملاك البلدية.

2 - المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي بدأ فيها الباحث بالدراسة الميدانية، والتي مرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تم فيها الزيارة الاستطلاعية و استغرقت مدة أسبوعين توزعت بين الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة ، وبين استكشاف مختلف المديرية والمصالح والمكاتب لتحديد ملامح مجالات تطبيق استمارة الاستبيان ، إضافة إلى المقابلات الحرة مع بعض المسيرين للحصول على المعلومات الأساسية البشرية والتنظيمية المتعلقة بولاية بسكرة كتتنظيم.

المرحلة الثانية: استغرقت مدة أسبوعين، لتوزيع استمارة الاستبيان وجمعها.

3 - المجال البشري:

يعد المجال البشري أحد مكونات الخطوات الأساسية للبحث الميداني، حيث يقابل المجال البشري ما يسمى مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي أو المجتمع النظري للدراسة والذي تحدد طبيعته متطلبات موضوع الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة يدور حول ،علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

القرار من وجهة نظر الإطارات ، فإن المجتمع الإحصائي يتمثل في مجموع إطارات ولاية بسكرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح عدد إطارات ولاية بسكرة.

العدد	مجال النشاط		الإطارات
	بالمقر الإداري للولاية	خارج مقر الولاية	
47	√		إطارات مقر ولاية بسكرة
12	√		رؤساء الدوائر
12	√		الأمناء العامون للدوائر
33	√		الكتاب العامون للبلديات
13	√		المديرون التنفيذيون
117			المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، بناء على البيانات المستقاة أثناء المقابلات الحرة مع المسؤولين.

ثانيا - منهج وفرضيات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

المميز للدراسات العلمية عن غيرها من الدراسات اعتمادها على المنهج العلمي الذي يعتبر الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات وإلى نتائج بطريقة علمية، و تتعدد مناهج البحث العلمي وتختلف تبعا لطبيعة الموضوع المدروس.

والمشكلة التي تم تناولها بالدراسة هي: "علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرار" تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بطريقة المسح الشامل.

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل و التفسير المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". (عبيدات، وأبو نصار، ومبيضين، 1999، ص49)

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وفقا للخطوات التالية:

1. المرحلة الاستكشافية: وتتمثل في الخطوة الأولى في البحث و تشمل:

- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة.
- عرض التراث النظري المجمع على ذوي الاختصاص و الخبرة، واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلاؤما مع موضوع الدراسة.

2. مرحلة الوصف المعمق: وقد شملت ما يلي:

- تحديد و صياغة تساؤلات الدراسة انطلاقا من التساؤل الرئيسي المنبثق عن مشكلة الدراسة.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات الميدانية للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث و هي: استمارة استبيان والمقابلة.
- تحليل البيانات و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات.

أما المسح الشامل فهو أسلوب لجمع البيانات عن جميع مفردات الدراسة، أو وحدات المجتمع موضوع الدراسة.

يعتبر المسح واحد من الأساليب الأساسية بل أكثرها شيوعا في البحوث الوصفية، والدراسة المسحية هي دراسة شاملة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات و تحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين، أي أن البحث المسحي ينصب على الوقت الحاضر، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلا. (عوض، خفاجة، 2002، ص89)

حيث تتنوع الدراسات المسحية فمنها ما يهدف إلى جمع بيانات تكرارية بسيطة، منها ما يهدف إلى تحليل العلاقات. (عوض، خفاجة، 2002، ص89)

وعملية جمع البيانات في الدراسات المسحية لا بد من أن تعتمد على أداة أو أكثر من أدوات جمع البيانات كالمقابلة والاستبيان. (عوض، خفاجة، 2002، ص99)

2. فرضيات الدراسة:

يسعى أي بحث علمي إلى إيجاد حلول وإجابات مبدئية انطلاقاً من محتوى التساؤلات للمشكلة المطروحة كمنطلق لبناء بحثي متكامل.

ومما لا شك فيه أن الفروض تقوم بدور هام وأساسي في البحث العلمي، فهي تساعد على بلورة البحث، باعتبارها أداة توجيهية نحو البيانات و الحقائق المطلوبة لدراسة المشكلة، كما أن الفروض تحدد تصميم البحث وكذلك تنظيم وعرض البيانات وتقدم تفسيراً أو تفسيرات محتملة للمشكلة البحثية.

وعليه تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية، ترتبط بين الظاهرة موضوع الدراسة و العوامل المرتبطة بها والتي تكون مبنية في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، على اعتبار أنها تمثل حل و الإشكالية. (بوزيد، 2003/2004، ص105)

الدراسة الراهنة، هي محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي:
ما علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرار؟

وللإجابة المبدئية على هذا التساؤل وما تفرع منه من تساؤلات تم بناء وصياغة فرضيات على النحو التالي:

الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة والمشاركة في صنع و اتخاذ القرار
وتبعا لسياق طرح التساؤلات، فقد تم تجزئة الفرضية العامة إلى فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضيات الفرعية الأولى:

هناك علاقة ارتباطيه بين وضوح المهام المفوضة ووضوح موضوع القرار.

الفرضيات الفرعية الثانية:

هناك علاقة ارتباطيه بين قدرات وإمكانيات المفوض إليه والقدرة على صنع واتخاذ القرار.

الفرضيات الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطيه بين الثقة في المفوض إليه والثقة في قرارات المفوض إليه.

ثالثا - أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو فحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته وأن يكون ملما بالأدوات المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي. (عليان، وغنيم، 2000، ص81)

وفي هذا البحث تم الاستعانة بالأدوات التالية:

1. **الاستبيان:** ووزعت على الأمين العام، مديري المديرية و رؤساء المصالح و المكاتب، لكن تعذر الوصول إلى كل المبحوثين.

وتضمنت استمارة استبيان المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: مقياس تفويض السلطة

المحور الثالث: مقياس المشاركة في صنع و اتخاذ القرار.

• صدق وثبات استمارة الاستبيان:

- **صدق الاستبيان:** تم مراجعة استمارة الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف فقط نظرا لضيق الوقت.
- **ثبات الاستبيان:** و يقصد به مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار النتائج و من الطرق المستخدمة لقياس درجة ثبات الأداة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة التجزئة النصفية، قسم خاص بالأسئلة التي تحمل الأرقام الفردية ، وقسم خاص بالأسئلة التي تحمل الأرقام الزوجية، و بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط سيبرمان بواسطة برنامج SpssV.21 وكانت النتيجة: 0.86

معامل الارتباط * 2

بعد ذلك تطبيق قانون الثبات: **معامل الارتباط + 1** والنتيجة هي: 0.92، ومعناه أن الأداة ثابتة.

2. **المقابلة:** وقد تم الاعتماد على المقابلة الحرة مع بعض المسؤولين حول بعض المعلومات.

رابعا - الإطار البشري للدراسة: يتمثل إطار الدراسة في مجموع إطارات مقر ولاية بسكرة وعددهم 47 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): يوضح عدد إطارات مقر ولاية بسكرة.

العدد	الإطارات
1	الوالي
7	ملحقو الديوان
4	مفتشي المفتشية
1	الأمين العام
4	مصلحة الترخيص
3	مصلحة التوثيق
3	مصلحة الأرشيف
1	مدير مديرية التنظيم و الشؤون العامة
4	مصلحة التنظيم
4	مصلحة تنقل الأشخاص
4	مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات
1	مدير مديرية الإدارة المحلية
3	مصلحة الموظفين
4	مصلحة الميزانية و الممتلكات
3	مصلحة التنشيط المحلي
47	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

ونظرا لكون إطار الدراسة يشتمل على عدد قليل من الإطارات فقد تم استبعاد الدراسة بالعينة و الاعتماد على المسح الشامل لكل مفردات الإطار، إلا أنه تم استبعاد مجموعة المفتشين وعددهم 4، إضافة إلى ملحقو الديوان وعددهم 7، وذلك لكونهم غير معنيين بالتفويض منهم، حيث أصبح عدد الإطارات محل الدراسة 36 إطار.

لقد تم توزيع 36 استمارة استبيان، إلا أنه تعذر على الباحثة استرجاع كل الاستمارات نتيجة لتماطل وتسويق بعض الموظفين المستهدفين بالدراسة، مما دفع بالباحثة لصرف النظر عنها لضيق الوقت، وبالتالي

فقد تحددت مفردات الدراسة بـ 30 مفردة، وهذا ما استوجب التحقق من صلاحية مفردات الدراسة بحساب نسب الاستجابة وللاستجابة كالتالي:

$$R=1 - \frac{(n-r)}{n}$$

$$R=1 - \frac{(36-30)}{36}$$

$$R=1-0.16$$

$$R=0.84 \times 100$$

$$R=84\%$$

حيث تمثل نسبة 84% نسبة استجابة المبحوثين وهي نسبة مقبولة.

خامسا: وحدة التحليل والأساليب الإحصائية:

1. وحدة الدراسة:

تتمثل وحدة الدراسة في كل موظف دائم بالمقر الإداري للولاية، يشغل منصب يخول له تفويض جزء من صلاحياته (كروؤساء المديريات، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب).

2. الأساليب الإحصائية :

لقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية و هذا من اجل إعطاء الصبغة العلمية الموضوعية على الدراسة، والأساليب الإحصائية هي:

- قانون عدد الفئات
- النسبة المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط سبيرمان
- معامل الارتباط بيرسون
- قانون ثبات الأداة

خلاصة:

في هذا الفصل تم عرض بشئ من التفصيل الإجراءات المنهجية للدراسة، من مجالاتها، المنهج، الفرضيات،...وفي الفصل الموالي سيتم التطرق إلى عرض وتفسير البيانات والنتائج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج

أولاً - خصائص إطار الدراسة

ثانياً - تحليل تقديرات المبحوثين حول تفويض السلطة

ثالثاً - تحليل تقديرات المبحوثين حول المشاركة في صنع

واتخاذ القرار

رابعاً - اختبار الفرضيات

خامساً - النتائج

خاتمة

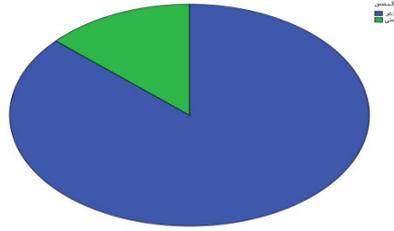
تمهيد:

في هذا القسم سيتم عرض ووصف النتائج بالنسبة للبيانات الشخصية للمبحوثين ومن حيث البيانات المتعلقة بتفويض السلطة (وضوح المهام المفوضة، قدرات وإمكانيات المفوض إليه، الثقة بين المفوض والمفوض إليه)، وكذا المشاركة في صنع واتخاذ القرار (وضوح موضوع القرار، القدرة على صنع واتخاذ القرار، تقبل قرارات المفوض إليه)، بالاعتماد في تحليل البيانات على النسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

أولا - خصائص إطار الدراسة:

إن إطار الدراسة يتميز بخصائص والجدول التالية تبين ذلك:

الجدول رقم (3): يوضح جنس المبحوثين شكل رقم (2): يوضح الدائرة النسبية للنسب المئوية لجنس المبحوثين

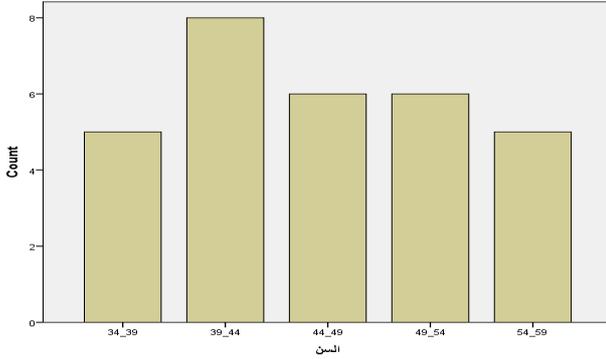


الجنس	fi	%
ذكر	26	86.7
أنثى	4	13.3

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك تفاوت كبير بين جنس المبحوثين، حيث أن نسبة الذكور تمثل 86.7%، والإناث نسبة 13.3%، ولعل ذلك مرده أن المبحوثين يشغلون مناصب عليا في الولاية ما يتطلب لبلوغها اقدمية معتبرة، وحيث أن العمل الإداري والتنظيمي في العشرية السابقة كان مقصورا على الموظفين الذكور بالنظر لطبيعة المنصب الذي يتطلب حضور دائم، ومسؤولية كبيرة، وتقلات داخل وخارج الولاية من أجل أداء بعض المهام، وهذا الأمر قد لا يتوافق مع ما هيئت له الإناث نظرا لخصوصية المجتمع وقيمه آنذاك، إضافة إلى أن الذكور هم أكثر الموظفين حاملي الشهادات المهنية أو الجامعية، لكون فرص التعلم في المعاهد والجامعات بعيدا عن مقر الإقامة متاحة لهم أكثر من الإناث. (يدعم هذا ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الاستطلاعية، تفويض السلطة من قبل رئيسة مصلحة إلى رئيس مكتب بمهمة تقتضي التنقل إلى ولاية أخرى).

شكل رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين وفقاً للسن



الجدول رقم (4): توزيع إطارات ولاية بسكرة وفقاً للسن

الفئات	Fi	%
39-34	5	16.7
39-44	8	26.7
44-49	6	20
49-54	6	20
54-59	5	16.7

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج spss.v21

حساب عدد الفئات:

$$K=1+(3.3\log n)$$

حيث:

1: عدد ثابت

3.3: عدد ثابت

Log n: هو العشري لحجم العينة.

$$K=1+(3.3\log 30)$$

$$K=5$$

حساب طول الفئة: $\frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}}$

حيث أن: المدى العام = أكبر قيمة - أصغر قيمة في التوزيع.

$$\text{المدى العام} = 59 - 34$$

$$\text{المدى العام} = 25$$

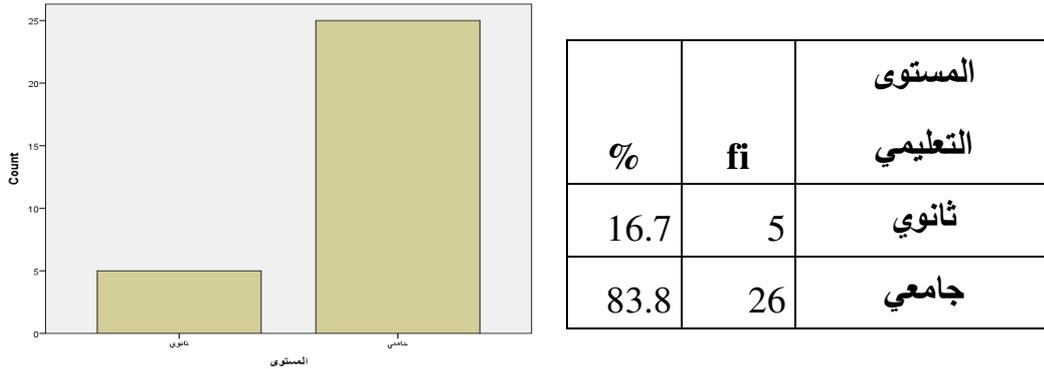
$$\text{طول الفئة} = \frac{25}{5}$$

طول الفئة = 5

يتضح من خلال الجدول أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة العمرية 39-44، لتليها 44-49، ثم 54-49، 39-34، ثم 59-54 بنسب على التوالي: 26.7 %، 20 %، 20 %، 16.7 %، 16.7 %.

يلاحظ على هذه البيانات، أن أغلبية المبحوثين من إطارات مركز الولاية متقدمين في السن، حيث نجد نسبة ما مجموعه نسب ثلاث فئات عمرية، أن 56.7 % تتراوح أعمارهم بين 44 و 59 سنة، هذا ما يدعم الطرح السابق لحالة عدم التوازن بين الجنسين في جدول الجنس. وحتى النسبة المكتملة وهي 43.4 % لا تقل أعمارهم عن 34 سنة، وتتراوح بين 34 و 44 سنة بل واغلبها في الفئة العمرية 39-44، أي أن أغلبية إطارات الولاية مجال الدراسة من الكهول المتقدمين في السن نسبياً.

جدول رقم (5): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين. شكل رقم (4): يوضح المدرج التكراري توزيع المبحوثين على المستوى التعليمي



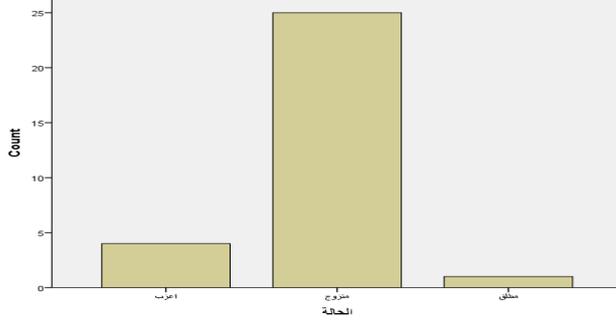
المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نستخلص أن أغلب المبحوثين جامعيين وبنسبة 83.8 %، في حين أن ذوي المستوى الثانوي يمثلون نسبة 16.7 %.

وبالمقارنة مع دراسة سابقة للباحثة دريدي في سنة 2013/2014 وفي نفس المجال المكاني للدراسة، نلاحظ أن هناك تطورا في مجال المستوى التعليمي لإطارات الولاية إذ ارتفعت نسبة ذوي المستوى الجامعي من 62.5 % في تاريخ الدراسة السابقة إلى 83.8 % في الدراسة الحالية. في المقابل انخفضت نسبة ذوي المستوى الثانوي إلى 16.7 % الدراسة الحالية بدلا من 37.5 % في الدراسة السابقة.

جدول رقم (6): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين.

شكل رقم (5): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين



الحالة الاجتماعية	fi	%
أعزب	4	13.3
متزوج	25	83.3
مطلق	1	3.3

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 83.3%، أما الفئات الأخرى فلم تتعد في مجموعها نسبة 16.6%، وهي حالة طبيعية بالنظر لأعمار المبحوثين التي تتراوح بين 34 - 59 سنة أي في سن متقدم للزواج، إضافة لمنصب العمل القار والمميز. ويمكن الاستفادة مما ورد في البيانات الشخصية في التحليل لاحقاً.

ثانياً - تحليل تقديرات المبحوثين نحو تفويض السلطة:

جدول رقم (7): وضوح المهام المفوضة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً	أحياناً	دائماً	رقم العبارة
4	0.57	2.53	1	12	17	fi
			3.3	40	56.6	%
3	0.62	2.53	2	10	18	fi
			6.7	33.3	60	%
2	0.49	2.60	0	12	18	fi
			0	40	60	%
5	0.71	2.20	5	14	11	fi
			16.7	46.7	36.7	%
1	0.44	2.73	0	8	22	fi
			0	26.7	73.3	%
	0.57	2.52	الإجمالي			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبارة رقم (5): توضح للمفوض إليه حدود السلطة اللازمة لأداء المهمة.

أجابت نسبة 73.3% من المبحوثين أنه يتم دائماً تحديد حدود السلطة اللازمة للمفوض إليه، وبلغ الانحراف المعياري 0.95، وهذا ما سمح للعبارة أن تأتي في المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 2.73 عبر عن سيادة توضيح حدود السلطة بصورة مرتفعة.

فالمفوض إليه لا يستطيع أداء الأعمال و تحمل المسؤوليات إلا إذا منح السلطات الملائمة لها و ينطوي تحت لواء هذه السلطات وجود إطار يستطيع المرؤوس في ثناياه إصدار القرارات التي تسمح له بأداء العمل وتنفيذه، ومنه ينبغي منح المفوض إليه القدر اللازم من السلطة التي تمكنه من انجاز الأعمال المفوضة فيها

لا أكثر ولا أقل، إذ لو فوضت إليه سلطة أكبر مما يحتاجه لانجاز العمل المفوض في القيام به فقد يسيء استخدامها، ولو فوضت إليه سلطة أقل لعجز عن تنفيذ المهام المفوض فيها.

العبارة رقم (3): تحدد للمفوض إليه المعلومات اللازمة لأداء المهمة.

أجاب المبحوثون بنسبة 60% تحدد للمفوض إليه المعلومات اللازمة لأداء المهمة بصفة دائمة، وأحيانا كثيرة بنسبة 40% ما تحدد هاته المعلومات.

هذه النسب سمحت أن تكون هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.60 عبر من ممارسة مرتفعة لها، وبتشتت بلغ قيمة 0.49.

هذه النتائج تدل على أن أغلب الرؤساء أو المديرين يحددون المعلومات اللازمة للمفوض إليه، فيجب أن يعرف المرؤوس المعلومات الكاملة الخاصة بالتفويض، ودرجات الحرية والسلوكيات المتوقعة من أجل ممارستها.

فعندما لا يستطيع المفوض إليه الحصول على البيانات الصحيحة و اللازمة لأداء الواجبات، أو عدم الحصول عليها في الوقت المناسب بالقدر اللازم، مما يضعف قدرته على أداء الأعمال المفوضة إليه.

فالتفويض الفعال يتطلب تدفقا سليما للمعلومات بين الرئيس و المرؤوس، ليتيسر لمن فوضه منهم بعض صلاحياته الحصول على المعلومات التي لا يقتصر أثرها على مساعدته عند اتخاذ القرار فحسب، بل أيضا تمكنه من تفسير السلطة المفوضة إليه وفهماها فهما صحيحا.

العبارة رقم (2): تحدد للمفوض إليه النتائج المنتظرة منه بدقة.

أجاب المبحوثون بنسبة 60% تحدد للمفوض إليه النتائج المنتظرة بصفة دائمة، و نسبة 33.3% أحيانا كثيرة ما تحدد النتائج من المفوض إليه، و تقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 2.53، ونشتت الإجابات المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.62، الشئ الذي وضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

حيث أن تفويض السلطة على أساس النتائج المنتظرة يعني ضمنا أن هناك أهداف سبق تحديدها وخططا سبق وضعها، وذلك يتضمن أيضا فهم هذه الأهداف و الخطط، و إبلاغها لمن يعينهم الأمر، وتوزيع الأعمال حسب مقتضياتها.

العبارة رقم (1): حجم العمل الموكل للمفوض إليه محدد وواضح.

جاءت إجابات المبحوثون بأن حجم العمل الموكل للمفوض إليه محدد وواضح بصفة دائمة بنسبة 56.6% وأحيانا كثيرة بنسبة 40%.

بهذه الإجابات جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب: 2.53، وبتشتت قدر انحرافه ب: 0.57.

فقبل الشروع في تفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديدا واضحا للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد و الأعمال المكلفين بأدائها وواجباتهم.

في التفويض لا بد أن يوضح الرئيس حدود التصرف بما هو مسموح به و ما هو غير مسموح به، أي تحديد نطاق السلطة المفوضة، ويتحدد هذا النطاق تبعا للموقف الذي يتم فيه التفويض، ويشترط أن يكون كافيا لأداء هذا العمل، ويجب على الرئيس أن يتأكد من وضوح السلطة في أذهان مرؤوسيه كما هي واضحة في ذهنه، فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن المهام المفوضة سوف يؤدي إلى الارتباك والصراع.

العبارة رقم (4): تحدد للمفوض إليه التوقيت اللازم لأداء المهمة المفوضة.

أجاب المبحوثون بنسبة 46.7% أحيانا كثيرة ما يحدد للمفوض إليه التوقيت اللازم لأداء المهمة ،و بصفة دائمة بنسبة 36.7 %، من خلال هذه الإجابات جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.20، وبتشتت قدر ب: 0.71.

حيث يرجع تحديد التوقيت اللازم لأداء المهمة حسب طبيعة المهمة و الأهداف المراد تحقيقها، و الخطط الموضوعة مسبقا.

فيشترط لصحة التفويض أن يكون محدد المدة ضيقا أو اتساعا باختلاف الظروف الاستثنائية و التي تدعو إلى التفويض كما يجب أن تكون هذه المدة محددة في نص أو قرار التفويض الصادر من الرئيس أو المدير.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول وضوح المهام المفوضة للمفوض إليه، أن المتوسط الحسابي العام له قدر ب 2.52 عبر عن الدرجة المرتفعة لهذا البعد، و بانحراف معياري بلغ 0.57 وهو ما دعمته أيضا المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مؤشر من مؤشرات وضوح المهام المفوضة، وكانت في مقدمة هذه المؤشرات ما يلي: توضيح حدود السلطة اللازمة في عملية تفويض السلطة بمتوسط 2.73، ثم تحديد

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المعلومات اللازمة للمفوض إليه بمتوسط 2.60، تحديد النتائج المنتظرة من المفوض إليه، و حجم العمل الموكل للمفوض إليه بمتوسط 2.53، وتحديد التوقيت اللازم لأداء المهمة المفوضة بمتوسط 2.10.

هذه النتائج تعبر عن الممارسة المرتفعة لهذه توضيح المهام المفوضة، فبمقتضى التفويض يعهد الرئيس جزء من صلاحياته إلى المرؤوس، ويجب هنا توضيح المهمة المفوضة، وذلك يتطلب وصف المهمة المفوضة، وتحديد حدود السلطة الممنوحة، وتحديد ما يجب، ولا يجب، والمعلومات اللازمة وتدريب المفوض إليه وتوجيهه خاصة إذا لم يكن معتاد على هذا النوع من المهام، حتى يتسنى له أدائها بالشكل المطلوب وتحقيق النتائج.

جدول رقم (8): قدرات وإمكانيات المفوض إليه.

رقم العبارة	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يراعى في تفويض السلطة الكفاءة المهنية والمهارة	fi	26	4	0	2.86	1
	%	86.7	13.3	0		
يتميز المفوض إليه بمهارات لا توجد في موظف آخر	fi	12	18	0	2.40	2
	%	40	60	0		
يقوم المفوض إليه بأداء العمل كما لو تقوم به شخصيا	fi	10	17	3	2.23	3
	%	33.3	56.7	10		
يقوم المفوض إليه بأداء المهام أفضل من قيامك بها	fi	5	21	4	2.03	5
	%	16.7	70	13.3		
يقوم المفوض له بأداء المهام بأقل وقت وجهد	fi	7	20	3	2.13	4
	%	23.3	66.7	10		
الإجمالي						
				2.33	0.51	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبارة رقم (6): يراعى في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارة.

أجاب المبحوثون بنسبة 86.7% بأنه يراعى في تفويض السلطة الكفاءة و القدرات بصفة دائمة، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.86 وتشتت بلغ 0.34.

فقدرة وكفاءة المرؤوس الذي يفوضه الرئيس أو المدير بالمهمة المراد تفويضها، تعتبران من متطلبات التفويض الفعال، وعلى الرئيس أن يتأكد من كفاءة وقدرة من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه وأن يتأكد من أنهم يستعملون هذه السلطات استعمالاً سليماً دون انحراف عن الغرض الأساسي للتفويض، وإلا فإنه سيضطر لسحب التفويض منهم وتوجيهه لمن يراه أكثر قدرة وكفاءة على إنجاز المهام المفوضة.

ومنه يمكن القول بأنه لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها.

العبارة رقم (7): يتميز المفوض له بمهارات لا توجد في موظف آخر.

أجاب المبحوثون بنسبة 60% أحياناً كثيرة ما يتميز المفوض إليه بمهارات لا توجد في موظف آخر، وبصفة دائمة بنسبة 40% ، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2.40، وانحراف معياري ب: 0.49.

يختلف المرؤوسون من المهارات والقدرات والخبرات، حيث دائماً ما نجد أن بعض المرؤوسون يتميزون عن غيرهم في القدرات والإمكانات وهذا راجع للفروق الفردية، وأن أساس التفويض هو أن يكون المفوض إليه قادراً على تحمل المسؤولية، وأداء المهمة على أكمل وجه، لذلك يلجأ الرئيس إلى اختيار أفضلهم لمنحه بعض صلاحياته، وباعتبار أن أغلب الرؤساء ذوي مستوى عالي كما بينت نتائج الجدول الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين.

العبارة رقم (8): يقوم المفوض له بأداء العمل كما تقوم به شخصياً.

أجاب المبحوثون بنسبة 56.7% أحياناً كثيرة ما يقوم المفوض إليه بأداء العمل كما يقوم به رئيسه، وبصفة دائمة بنسبة 33.3% ، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر 2.23 وتشتت بلغ 0.62.

يرجع قيام المفوض بأداء المهمة كما يقوم بها رئيسه إلى فهمه الجيد للصلاحيات الممنوحة له، وإدراكه كيفية القيام بها، وذلك يكون نتيجة خبرة المفوض إليه، وخاصة إذا كان اختيار رئيسه له على قدراته وإمكاناته، فإنه بالتأكيد سينجز العمل بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى أن بعض من المبحوثين من الإناث

حيث لا يستطيعون تأدية بعض المهام كالتنقل من ولاية إلى أخرى، فنقوض جزء من صلاحياتها إلى أحد المرؤوسين حيث يصبح له خبرة كافية في هذه المهمة، ويؤديها بالشكل المطلوب.

العبارة رقم (10): يقوم المفوض له بأداء المهام بأقل وقت وجهد.

جاءت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بنسبة 66.7% أحيانا، ونسبة 23.3% دائما، و10% أبدا.

واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.23، وتشتت بلغ 0.57.

يرجع قيام المفوض إليه بأداء المهام بأقل وقت وجهد إلى وضوح المهام الموكلة إليه، وفهمها فهما صحيحا كما هي في ذهن رئيسه، والإمكانيات متاحة حتى يتسنى له القيام بها خاصة المعلومات اللازمة والضرورية، كما قدراته ومهاراته لها دور في انجاز هذه المهام بأقل وقت وجهد.

العبارة رقم (9): يقوم المفوض له بأداء المهام أفضل من قيامك بها.

أجاب المبحوثين بنسبة 70% أحيانا، و16.7% دائما، و13.3% أحيانا، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.03، وتشتت 0.55.

حين يقوم المفوض إليه بأداء المهام المفوضة أفضل من رئيسه، هذا راجع إلى أن رئيسه لديه أعمال كثيرة ولا يستطيع القيام بها كلها بكفاءة عالية، حيث يلجأ إلى تفويض بعض منها، إلى من يملك قدرات وإمكانيات عالية، فمن إطارات الولاية هناك من اعترف بان مرؤوسيه يقومون بالأعمال المفوضة أفضل من قيامه بها، خاصة وأن بعض المبحوثين ذوي مستوى ثانوي، وهذا ما توصلت له الدراسة السابقة لدريد فاطمة في جدول رقم (14)، الذي يخص اعتراف الرؤساء بقدرة المرؤوس في العمل، وذلك بنسبة 70.37%.

نستنتج من النتائج السابقة المتعلقة بقدرات وإمكانيات المفوض إليه، أن المتوسط الحسابي العام لها 2.33 عبر على الدرجة المرتفعة لهذا البعد، وانحراف معياري بلغ 0.51 وهو ما تدعمه المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة والتي كانت معظمها مرتفعة، حيث كانت في مقدمة هذه العبارات: مراعاة الكفاءة المهنية والمهارة في تفويض السلطة بمتوسط 2.86، تميز المفوض إليه بمهارات لا توجد في موظف آخر بمتوسط 2.40، المفوض إليه يقوم بأداء العمل كما تقوم به شخصيا بمتوسط 2.23، يقوم المفوض إليه بأداء المهام أفضل من قيامك بها بمتوسط 2.03.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

فالتفويض الفعال يعتمد على قدرة ومهارة المفوض إليه وكيفية استغلاله لمهاراته، وهذا يعكس الاستخدام السليم للسلطة، حيث يجب مراعاة تفويض السلطة بمراعاة ما يتفق مع مهارات وإمكانيات المفوض إليه.

فهناك أصحاب القدرات القصوى، وهم الموظفون الذين يملكون خبرة كافية، ومن الضروري إعطائهم الصلاحيات اللازمة في أعمالهم المفوضة، إلا إذا طلبوا المساعدة.

وهناك أصحاب الخبرة المتوسطة، وهم الموظفون الذين خبرتهم متواضعة، ويحتاجون إلى الدعم والمساندة، والمراقبة في أعمالهم المفوضة.

وهناك أصحاب الخبرة القليلة، وهم الموظفون الذين يحتاجون إلى التدريب على الأعمال المفوضة، وهذا لا يعني نقص في قدراتهم إنما يحتاجون إلى بعض التدريب لتكتمل الخبرة والقدرة على أداء المهمة.

جدول رقم (9): يوضح الثقة في المفوض إليه.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	رقم العبارة
2	0.46	2.70	0	9	21	fi
			0	30	70	%
4	0.77	2.43	5	7	18	fi
			16.7	23.3	60	%
1	0.40	2.80	0	6	24	Fi
			0	20	80	%
5	0.64	2.16	4	17	9	Fi
			13.3	56.7	30	%
3	0.49	2.60	0	12	18	Fi
			0	40	60	%
	0.55	2.54	الإجمالي			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبارة رقم (13): تثق في المفوض إليه لأنه يتميز بصفة الالتزام.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 80%، أن الثقة في الموظف المتصف بالالتزام والانضباط في العمل هي أساس تفويض السلطة له وبصفة دائمة لتولي بعض الأدوار والمهام.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ: 2.80 عبر عن الدرجة المرتفعة لهذا المؤشر، وانحراف معياري بـ: 0.40.

حيث أن الثقة هي الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو شيء، وتعتبر عامل مهم يربط أفراد التنظيم، وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال، فالالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود تجعل الفرد محل ثقة لدى غيره من أفراد التنظيم، وهذا ما أكد عليه إطارات ولاية بسكرة.

لنجاح عملية التفويض يجب تأكيد التزام المرؤوس بالوفاء بمتطلبات تحمل أعباء السلطة المفوضة إليهم وأداء مهامها وفقا للحدود الموضوعة بشأنها دون إجبار أو ضغط، وإنما بدافع ورغبة داخلية تدفعه لقبول هذا الالتزام وتنفيذ مهامه بما يستشعره من أهمية هذه المهام وانتقال سلطة اتخاذ القرارات المتصلة بها إليه.

العبارة رقم (11): تفويض السلطة للمرؤوس على أساس قدراته.

أجاب أغلب المبحوثين بنسبة 70% أنهم يراعون في تفويض السلطة الثقة في قدرات المرؤوس. وتحثل هذه العبارة الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر به: 2.70، وتشتت بلغ 0.46.

بمعنى أنه يختار الرئيس موظف دون الآخر لتفويضه بعض صلاحياته مراعاة في ذلك قدراته و إمكانياته، حيث يجب أن يكون قادرا على أداء المهمة المفوضة إليه، حيث أن أغلب المبحوثين ذوي مستوى جامعي، لذلك يعمد الرئيس إلى اختيار الأكفاء منهم وهذا ينعكس على الاستغلال السليم لحدود السلطة الممنوحة وتحقيق النتائج المنتظرة منه والتي حددها الرئيس.

العبارة رقم (15): المفوض له يستعمل السلطة استعمالا صحيحا.

أجاب المبحوثون وبنسبة 60% بأن المفوض إليه يستعمل السلطة بشكل صحيح وبصفة دائمة، في حين يرى 40% منهم بأن أحيانا كثيرة يستعملها استعمالا صحيحا، وجاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدر به: 2.60، وتشتت بلغ 0.49 هذا ما جعلها تأتي في المرتبة الثالثة.

فاستعمال السلطة استعمالا صحيحا يعني استعمالها للغرض الذي فوضت من أجله، وهذا يرجع إلى أن الرئيس قد حدد المهام للمفوض إليه بوضوح، كما منحه السلطة الكافية لأداء تلك المهام كما تم توضيحه في العبارة رقم 5، بالإضافة إلى عامل مهم وهو الثقة في قدرات المرؤوس كما تم توضيحه في العبارة رقم 7.

فلا بد أن يكون الرئيس على استعداد لقبول الطريقة التي ستؤدي بها الآخرون العمل لأنها قد تكون مختلفة عن طريقته، وليس معنى ذلك السماح لأي موظف العمل بحسب ما يروق له، فهناك أعمال تتطلب إتباع خطوات محددة دون الخروج عنها، ويجب على المفوض أو الرئيس دائما وضع حدود معينة حتى يكون مطمئنا بشأن الاستعمال السليم للسلطة.

العبارة رقم (12): تفويض السلطة على أساس الثقة في أمانته.

كانت إجابات المبحوثين بنسبة 60% بأنه تفويض السلطة على أساس الثقة في المرؤوس لأنه أمين ، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب: 2.43، و انحراف معياري 0.77.

يفوض أغلب الرؤساء سلطاتهم لمن يثقون في أمانتهم، باعتبار أنه يحفظ أسرار العمل، وهذه إحدى أخلاقيات المهنة، خاصة وأن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية بين 44-59 بنسبة 56.7% فلذلك نجد أنهم يركزون على الثقة في الأمانة.

فإذا كان الرئيس ملتزم بالقوانين الداخلية للمؤسسة ويسير وفق أخلاقيات العمل سيختار من يفوضهم سلطته بحيث يكون المفوض إليه يتمتع بنفس أخلاقياته، أما إذا كان الرئيس يعمل بطرق غير مشروعة سيختار من الموظفين من هو مثله.

فالأمانة شئ مهم وضروري لتفويض الصلاحيات حتى يشعر المفوض بأن تلك المهام أو الصلاحيات بين أيدي أمانة ويشعر بالاطمئنان.

العبارة رقم (14): تراجع الأعمال التي يقوم بها المفوض له.

جاءت إجابات المبحوثون بأن 56.7% الرئيس يراجع الأعمال المفوضة أحيانا كثيرة، وبصفة دائمة بنسبة 30%.

وتحتل هذه العبارة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب: 2.16، و تشتت بلغ 0.64.

يقوم الرئيس بمراجعة الأعمال المفوضة لمعرفة ما إذا كان المفوض إليه أدى المهام بالشكل المطلوب وساهم في تحقيق الهدف المنشود، أما إذا كان هناك أخطاء يقوم الرئيس بتصحيحها و تنبيه المفوض إليه لعدم الوقوع فيها، وهذه المراجعة ليست لانعدام الثقة، بل لتفادي الأخطاء، خاصة إذا كان المرؤوس يكلف بالمهمة لأول مرة.

هذا ما وضحته الدراسة السابقة لدريدي (2014/2013) بأن نسبة 59.25% يتابعهم الرئيس وذلك عن طريق رفع التقارير إلى المكتب، أو عن طريق الاتصال السمعي.

نستخلص من النتائج السابقة المتعلقة بالثقة بين المفوض والمفوض إليه، أن المتوسط الحسابي العام 2.54، عبر على الدرجة المرتفعة للثقة في تفويض السلطة، وانحراف معياري بلغ 0.55، هذا ما أكدته

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة ، كانت في مقدمة هذه العبارات، الثقة في المفوض إليه لأنه يتميز بصفة الالتزام بمتوسط 2.80، لتليها تفويض السلطة على أساس الثقة في قدرات المفوض إليه بمتوسط 2.70، المفوض إليه يستعمل السلطة استعمالا صحيحا بمتوسط 2.60، تفويض السلطة على أساس الثقة في الأمانة بمتوسط 2.43.

الثقة عامل مهم في تفويض السلطة، فقد تكون مبنية على التجارب السابقة أو مصداقية الأفعال، تجعل من المفوض أو الرئيس يثق في مرؤوسه الذي منحه جزء من صلاحياته من حيث قدراته وأمانته والتزامه بأداء المهمة المكلف بها واستخدام السلطة استخداما سليما وفقا لحدود السلطة الممنوحة.

ثالثا- تحليل تقديرات المبحوثين حول المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

جدول رقم (10): وضوح موضوع القرار.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	رقم العبارة
3	0.49	2.36	0	19	11	Fi
			0	63.3	36.7	%
1	0.49	2.40	0	18	12	Fi
			0	60	40	%
5	0.46	2.30	0	21	9	Fi
			0	70	30	%
2	0.55	2.36	1	17	12	Fi
			3.3	56.7	40	%
4	0.47	2.33	0	20	10	Fi
			0	66.7	33.3	%
	0.49	2.35	الإجمالي			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبرة رقم (17): المفوض إليه يستطيع تشخيص المشكلة بشكل واضح.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 60% أن المفوض إليه أحيانا كثيرة و 40% بصفة دائمة ما يستطيع تشخيص المشكلة التي قد تعترضه أثناء عملية التفويض، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ: 2.40، وانحراف معياري بلغ 0.49.

حيث أن تحديد المشكلة هي أهم خطوة حيث يعتمد عليها باقي الخطوات، إن متخذ القرار الذي يتمكن من الإدراك الصحيح للمشكلة وأعراضها، وضبطها بشكل جيد سيكون قادرا على صنع القرار المناسب، لكن عادة ما يقع متخذي القرار في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في حلها، وهي من أهم أسباب هذا الإخفاق أنه قد لا تكون لدى المفوض إليه الخبرة الكافية، عدم وضوح المهام المفوضة، صعوبة التمييز بين المشكلة الحقيقية و ظواهرها العرضية، عدم توفر المعومات الكافية، بالإضافة إلى التعقيد الذي يحوم حول المشكلة.

العبرة رقم (19): المفوض إليه يدرك مصادر المعومات المتعلقة بالمشكلة.

أجاب المبحوثون بأن المفوض إليه أحيانا كثيرة بنسبة 56.7% و 40% بصفة دائمة ما يدرك مصادر المعومات المتعلقة بالمشكلة، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط 2.36، و تشتت بلغ 0.55. على الرغم من أن الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق هو أول خيط يقود إلى اتخاذ القرار، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك بعيدا عن تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، حيث أن هذه الأخيرة ستمكن متخذ القرار من استبعاد البيانات التي لا يحتاج لها.

وفي هذه المرحلة (جمع المعلومات)، فقد تكون من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ، بطرق رسمية أو غير رسمية كإجراء المقابلات، قواعد المعلومات، التقارير والسجلات ..، وهذا راجع إلى مدى قدرة ومهارة المفوض إليه في معرفة مصادر المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وكذا منحه الصلاحيات الكافية للقيام بهذه المهمة.

العبارة رقم(16): المفوض إليه يستطيع أن يدرك المشكلة بشكل واضح.

كنتيجة لإجابات المبحوثون وبنسبة 63.3% أحيانا كثيرة، وبنسبة 36.7% بصفة دائمة ما يستطيع المفوض إليه إدراك المشكلة بشكل واضح، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ: 2.36، وانحراف معياري بلغ 0.49.

وعليه يجب على كل متخذي القرار إدراك مشاكل مؤسساتهم والفرص المتاحة أمهامهم لاتخاذ القرارات، فالمسؤول الناجح هو الذي يدرك المشاكل قبل حدوثها، وهذا يتطلب إدراك الأهداف بوضوح و المعايير المراد انجازها، ووجود نظام لاسترجاع المعلومات لإدراك الانحرافات الحاصلة عن المعيار الأمثل من الجهة، ومعرفة المتغيرات من جهة لأخذها بعين الاعتبار.

العبارة رقم (20): المفوض إليه يستطيع أن يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.

كانت إجابات المبحوثون بأن المفوض إليه يستطيع أن يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أحيانا كثيرة بنسبة 66.7%، وبنسبة دائمة بنسبة 33.3% ، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.33، وتشنت بلغ 0.47.

إذا استطاع المفوض إليه تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، ومعرفة مصادر المعلومات المتعلقة بالمشكلة، فإنه سيستطيع جمع المعلومات حولها.

فجودة القرار تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومات الدقيقة سواء عن الحاضر أو احتمالات المستقبل ذات أهمية كبيرة لمتخذ القرار، إذ تمكنه من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصا يساعد على حلها.

وقد تواجه متخذ القرار مشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار السليم، وان وجدت فقد تكون غير دقيقة أو تعطي جزءا من الحقيقة، هذا إلى جانب عدم ثبات المعلومات وتأثرها بعوامل لا تقع تحت السيطرة.

العبارة رقم(18): المفوض إليه يستطيع أن يدرك نوع المشكلة التي تواجهه.

كانت إجابات المبحوثين بأن المفوض إليه أحيانا كثيرة بنسبة 70%، وبصفة دائمة بنسبة 30% ما يستطيع إدراك نوع المشكلة التي تواجهه، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.30، وتشتت بلغ 0.46.

حيث أن وضوح السلطة المفوضة، بالإضافة إلى قدرات ومهارات المفوض إليه، هذه العوامل تساعد المفوض إليه في تحديد المشكلة التي قد تواجهه، هذا التحديد يمكنه من معرفة نوع هاته المشكلة، فقد تكون مشكلة تتعلق بالأفراد، الأهداف التنظيمية، الخدمات، الإمكانيات المادية..، أو قد تكون مشكلة متكررة، أو طارئة، وعلى متخذ القرار أن يحدد بدقة نوع المشكلة حتى يتسنى له جمع المعلومات حولها، واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

نستنتج من النتائج السابقة المتعلقة بوضوح موضوع القرار أن المتوسط الحسابي قدر بـ 2.35، وانحراف معياري بلغ 0.49، هذا ما أكدته متوسطات العبارات السابقة، والتي كانت في مقدمتها، المفوض عليه يستطيع تشخيص المشكلة بشكل واضح بمتوسط 2.40، المفوض إليه يدرك مصادر المعلومات المتعلقة بالمشكلة بمتوسط 2.36، المفوض إليه يستطيع أن يدرك المشكلة بشكل واضح بمتوسط 2.36، المفوض إليه يستطيع أن يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بمتوسط 2.33، المفوض إليه يستطيع أن يدرك نوع المشكلة التي تواجهه بمتوسط 2.30.

إعطاء الصلاحيات الكافية للمفوض إليه، وفهم المهام المفوضة بشكل صحيح، يستطيع المفوض إليه أن يدرك الموقف أو المشكلة التي تتطلب قرار، ويستطيع من خلال ذلك تشخيصها، وتحديد أبعادها وجمع المعلومات حولها، فهذه أهم خطوة يركز عليها القرار الصائب، فكثيرا ما يختلط الأمر على متخذ القرار بشأن تحديد المشكلة بين ظواهر العرضية والحقيقية، فهذا اللبس يؤدي بصانع القرار إلى اتخاذ قرار غير صائب.

جدول رقم (11): القدرة على صنع واتخاذ القرار.

رقم العبارة	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المفوض إليه يستطيع طرح عدد من الحلول بخصوص المشكلة	11	16	3	2.26	0.63	3
	36.7 %	53.3	10			
المفوض إليه يستطيع المفاضلة بين الحلول المقترحة للمشكلة	10	14	6	2.13	0.73	5
	33.3 %	46.7	20			
المفوض إليه يستطيع اختيار الحل المناسب للمشكلة	12	18	0	2.40	0.49	1
	40 %	60	0			
المفوض إليه يستطيع حل المشكلة في الوقت المناسب	8	22	0	2.26	0.44	4
	26.7 %	73.3	0			
المفوض إليه يستطيع أن يتخذ القرار في إطار الإمكانيات المتاحة	14	10	6	2.26	0.78	2
	46.7 %	33.3	20			
الإجمالي						
				2.26	0.61	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبارة رقم (23): المفوض إليه يستطيع اختيار الحل المناسب للمشكلة.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 60% أحيانا كثيرة، وبنسبة 40% بصفة دائمة ما يستطيع المفوض إليه اختيار الحل المناسب للمشكلة، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.40، وتشتت بلغ 0.49.

حيث يمكن التمييز بين المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي يتخذ القرار بشأنها، فالمفوض إليه يستطيع اتخاذ القرار المناسب في ظل ظروف التأكد، وهذا القرار يتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن

المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف هنا واضحا، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق الهدف، ويتميز مثل هذا النوع من القرارات بسهولة اتخاذها و الاطمئنان إلى نتائجها.

أما القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد، ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، وربما هذه المشكلة تتجاوز صلاحيات المفوض إليه، فيتركها لرئيسه.

العبارة رقم (25): المفوض إليه يستطيع أن يتخذ القرار في إطار الإمكانيات المتاحة.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 47.7% المفوض إليه يستطيع أن يتخذ القرار في إطار الإمكانيات المتاحة بصفة دائمة، وبنسبة 33.3% أحيانا كثيرة ما يستطيع، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.36، وانحراف معياري 0.78.

إن الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة تعتبر أحد القيود التي تجعل عملية اتخاذ القرار تحت مظلتها، ويتدخل هذا القيد بالضبط في مرحلة تقييم البدائل إذ يجب اختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات المتاحة.

ومنه عندما تعطى للمفوض إليه الصلاحيات اللازمة مع توضيح حدود السلطة بإمكانه اتخاذ القرار في إطار ما هو متاح، بالإضافة إلى مدى خبرته في هذا المجال.

العبارة رقم (21): المفوض إليه يستطيع طرح عدد من الحلول بخصوص المشكلة.

أجاب المبحوثون بأن المفوض إليه أحيانا كثيرة ما يستطيع طرح البدائل بخصوص المشكلة بنسبة 53.3%، وبصفة دائمة بنسبة 36.7%، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.26، وتشتت 0.63.

يتم حصر البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات والمعلومات التي قد تم جمعها، حيث يتطلب الأمر البحث عن الحلول البديلة و التعرف عليها والتي تصلح أساسا لمواجهة الموقف أو لحل المشكلة،

ويجب مقارنة الحلول في الظروف والملايسات التي تحيط بالوقف أو المشكلة بهدف ترجيح واحدة منها فوق سائر الحلول البديلة.

العبارة رقم (27): المفوض إليه يستطيع حل المشكلة في الوقت المناسب.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 73.3% أن المفوض إليه أحيانا كثيرة ما يستطيع حل المشكلة في الوقت المناسب، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.26، وانحراف معياري بلغ 0.44.

يحتاج صانع القرار بمراحله المختلفة إلى وقت معين ويختلف هذا الوقت من موقف لآخر، حسب سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة وإجراء المفاضلة بين البدائل، ولكن أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لمعالجة الموقف، ومنه فالوقت المناسب يرتبط بالظروف المحيطة بالمشكلة، وبمهارة المفوض إليه وخبرته بما هو مكلف به، فقد يتعذر على المفوض إليه حل المشكلة، فيترك الأمر لرئيسه .

العبارة رقم (22): المفوض إليه يستطيع المفاضلة بين الحلول المقترحة لحل المشكلة.

أجاب المبحوثون بأن المفوض إليه أحيانا كثيرة ما يستطيع المفاضلة بين الحلول أو البدائل المقترحة بنسبة 64.7%، وبصفة دائمة بنسبة 33.3%، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 2.13، وتشتت بلغ 0.73.

فهذه الخطوة التي تتلخص في تقييم كل بديل من حيث مزاياه، وعيوبه أو بمعنى آخر المقارنة بين تكلفة كل بديل و العائد منه حتى يمكن استخلاص أبسب بديل لحل المشكلة.

وعندما يقوم صانع القرار بتقويم البدائل يجب أن يحدد النتائج المرتبة على اختيار كل بديل الايجابية والسلبية منها، فترة مواجهة البديل للموقف أو المشكلة، تكلفة اختيار البديل والوقت الذي يستغرقه، قدرة البديل على المواجهة الشاملة للموقف أو المشكلة، درجة تقبل المنفذين لكل بديل.

ومنه فإن المفاضلة بين البدائل بالنسبة للمفوض إليه ترجع إلى قدراته ومهاراته ومدى خبرته في هذا المجال.

نستخلص من النتائج السابقة المتعلقة بقدرة المفوض إليه بصنع واتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي العام 2.26، وانحراف معياري 0.61، هذا ما تؤكدته متوسطات العبارات السابقة، والتي في مقدمها المفوض إليه

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

يستطيع اختيار الحل المناسب للمشكلة بمتوسط 2.40، المفوض إليه يستطيع أن يتخذ القرار في إطار الإمكانيات المتاحة بمتوسط 2.36، المفوض إليه يستطيع طرح عدد من الحلول بخصوص المشكلة، والمفوض إليه يستطيع حل المشكلة في الوقت المناسب بمتوسط 2.26، المفوض إليه يستطيع المفاضلة بين الحلول المقترحة لحل المشكلة بمتوسط 2.13.

فصنع واتخاذ القرار من قبل المفوض إليه يتعلق أساسا بمدى وضوح المهام المفوضة وفهمها فهما صحيحا، وكذا قدرات المفوض إليه، حيث أن المفوض إليه قد لا يستطيع صنع واتخاذ القرار، وقد يستطيع صنع القرار فقط دون اتخاذه، وقد يستطيع صنع واتخاذ القرار، وهذا مرتبط كذلك بطبيعة الموقف ومدى قدرة المفوض إليه في معالجة هذا الموقف.

جدول رقم (12): الثقة في قرارات المفوض إليه.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	رقم العبارة	
			4	18	8	fi	
4	0.62	2.13	13.3	60	26.7	%	
			0	11	19	fi	
1	0.49	2.62	0	36.7	63.3	%	
			0	18	12	fi	
2	0.49	2.40	0	60	40	%	
			3	16	11	fi	
3	0.63	2.26	10	53.3	36.7	%	
			5	19	6	fi	
5	0.61	2.03	16.7	63.3	20	%	
			الإجمالي				
	0.57	2.29					

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

العبارة رقم (27): المفوض إليه يبذل جهده لحل المشكلة.

جاءت إجابات المبحوثين بنسبة 63.3% أن المفوض إليه أحيانا كثيرة ما يبذل جهده لحل المشكلة، وبصفة دائمة بنسبة 36.7%، واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 2.63، وانحراف معياري بلغ 0.49.

بما أن الرئيس اختار المفوض إليه على قدراته وإمكانياته كما وضح في نتائج العبارة رقم 14، فإنه عندما تواجهه مشكلة سيبذل جهده لتحديدها وجمع المعلومات حولها للخروج بحل يتلاءم مع طبيعة الموقف أو المشكلة.

فالمفوض إليه في هذه الحالة قد يحاول كسب رئيسته، بالإضافة إلى أنه يتدرب من أجل تولي منصب قيادي مستقبلا.

ومنه فأن المفوض إليه سيبذل جهده إذا وجهته مشكلة، إلا إذ استعصى عليه الأمر لم يجد مخرجا فإنه يترك الأمر لرئيسه.

وهذا ما بينته نتائج جدول رقم 07، لمذكرة دريدي (2013/2014)، أن المرؤوسين قادرين على انجاز الأعمال المفوضة بنسبة 70.37%.

العبارة رقم (28): تتقبل قرارات المفوض إليه.

كنتيجة لإجابات المبحوثين وبنسبة 60% أحيانا كثيرة ما يتقبل الرئيس القرارات التي يتخذها المفوض إليه، و بنسبة 40 % بصفة دائمة، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدره: 2.40، وتشنت بلغ 0.49.

ويرجع تقبل الرئيس لقرارات المفوض إليه، نظرا لخبرته السابقة، ومن أهم الأسباب التي تدعو لتقبل القرار هي : صياغة الأهداف بدقة وعناية، أخذ الوقت في الاعتبار عند اتخاذ القرار، التحلي بروح المسؤولية عن نتائجها، وجمع البدائل الممكنة واختيار أنسبها.

العبارة رقم (29): تثق في أي قرار يتخذه المفوض إليه.

أجاب المبحوثون بنسبة 53.3% أنه أحيانا كثيرة ما يكون هناك ثقة في القرار الذي يتخذه المفوض إليه، وبنسبة 36.7% بصفة دائمة، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ: 2.26، وانحراف معياري بلغ 0.63.

الثقة عنصر أساسي في عملية تفويض السلطة، فكلما زادت الثقة، زادت القدرة على تحقيق الهدف وإنجاز العمل، خاصة إذا كانت الثقة مبنية على التجارب السابقة، ومصداقية الأفعال.

ومنه فإذا المفوض إليه لديه خبرة في اتخاذ القرارات الصائبة خاصة في ظروف التأكد، فإن الرئيس حتما سيثق في كل قرار يتخذه.

وإذا كان المفوض إليه المفوض إليه مازال في مرحلة التدريب وليس لديه خبرة سابقة، فإن الرئيس رغم ثقته به وبقدراته فإنه لا يستطيع تجاوز تلك القرارات، فأحيانا ما يخطئ المفوض إليه في مرحلة من المراحل، هذا ما يؤدي بالرئيس إلى المتابعة.

العبارة رقم (26): المفوض إليه حر في اختيار الأسلوب المناسب لحل المشكلة.

أجاب المبحوثين بنسبة 60% بأن المفوض إليه أحيانا كثيرة ما له الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لحل المشكلة، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.13، وتشتت بلغ 0.62.

المشاركة في صنع واتخاذ القرار مستويات، منها مستوى تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة وتشخيصها، إلى تحديد البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي.

وحسب إجابات المبحوثين فالمفوض له حر في اختيار الأسلوب المناسب للمشكلة إذا كان هناك نوع من حرية التصرف والاستقلالية، وحسب طبيعة الموقف، وأحيانا قد يتعذر عن المفوض إليه اختيار الطريقة الملائمة لمعالجة الموقف.

العبارة رقم (30): تعيد النظر في قرارات المفوض إليه.

كنتيجة لإجابات المبحوثين بنسبة 63.3% أحيانا كثيرة ما يعيد الرئيس النظر في قرارات المفوض إليه، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.03، وتشتت بلغ 0.61.

يتعلق أمر إعادة النظر في القرار التي اتخذها المفوض إليه بظروف القرارات، فظروف حالة التأكد، والمستقرة، لا تحتاج إلى إعادة النظر في القرارات المتخذة طبعاً في إطار الثقة (مصادقية الأفعال)، بعكس القرارات في الظروف المتغيرة و المعقدة.

ويهدف المفوض من وراء إعادة النظر في القرارات المتخذة من قبل المفوض إليه إلى تصحيح الانحرافات التي قد وقع فيها، خاصة إذا كان المفوض إليه غير معتاد على التكيف بهذه المهام، وباعتبار أن الإدارة ما هي إلا سلسلة من القرارات المرتبطة مع بعضها البعض، لتحقيق الهدف، فيجب على الرئيس في بعض الحالات الإطلاع على القرارات المتخذة من قبل المفوض إليه.

حيث بينت الدراسة السابقة لدريدي (2014/2013)، من خلال الجدول رقم 09 أن الرئيس يتابع عمل المرؤوسين عن طريق رفع التقارير والمتابعة عن بعد بنسبة 59.25%.

نستخلص من النتائج السابقة لثقة الرئيس بقرارات المفوض إليه أن المتوسط الحسابي 2.29، وتشنتت 0.57، هذا ما دعمته المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة التي كانت في مقدمتها، المفوض إليه يبذل جهده لحل المشكلة بمتوسط 2.63، الثقة في أي قرار يتخذه المفوض إليه 2.26، المفوض إليه حر في اختيار الأسلوب المناسب لحل المشكلة بمتوسط 2.13، إعادة النظر في قرارات المفوض إليه بمتوسط 2.03.

تعتبر الثقة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف وإنجاز العمل، فالثقة بقرارات المفوض إليه، ترجع إلى الثقة في قدراته ومهاراته، والثقة في استعمال السلطة استعمالاً صحيحاً، وتحمل أعباء السلطة المفوضة، وإتباع الخطوات الصحيحة لاتخاذ القرار.

رابعاً- اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة بين وضوح المهام المفوضة ووضوح موضوع القرار.

H_1 : توجد علاقة بين وضوح المهام المفوضة ووضوح موضوع القرار.

جدول رقم(13): اختبار الفرضية الأولى

وضوح موضوع القرار	وضوح المهام المفوضة	
,601** ,000	1	ارتباط برسون القيمة المعنوية (وضوح المهام المفوضة)
30 1	30 ,601** ,000 30	عدد المبحوثين ارتباط برسون القيمة المعنوية(وضوح موضوع القرار) عدد المبحوثين
0.36		معامل التحديد:

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال النتائج نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة بين وضوح المهام المفوضة، ووضوح موضوع القرار، وأن نسبة 36% لها معنى ومفسرة، بينما النسبة المتبقية 64% ترجع إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بعين الاعتبار، و أن القيمة المعنوية لبرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة ، وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن هذه العلاقة تدل على أن كلما كانت المهام المفوضة واضحة بقدر ما استطاع المفوض إليه أن يحدد الموقف أو المشكلة التي تتطلب قرار معين.

اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة بين قدرات المفوض إليه، وقدرته على صنع واتخاذ القرار.

H_1 : توجد علاقة بين قدرات المفوض إليه، وقدرته على صنع واتخاذ القرار

جدول رقم (14): اختبار الفرضية الثانية

قدرته على صنع واتخاذ القرار	قدرات المفوض إليه	
581** ,000	1	ارتباط برسون القيمة المعنوية (قدرات المفوض إليه)
30	30	عدد المبحوثين
	581** ,000	ارتباط برسون
	30	القيمة المعنوية (قدرته على صنع القرار)
		عدد المبحوثين
	معامل التحديد:	0.33

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية بسيطة، بمعنى أنه كلما زادت قدرات المفوض إليه كلما زادت قدرته على صنع واتخاذ القرار.

وأن القيمة المعنوية لبرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة، وقبول الفرضية البديلة.

ونجد أن معامل التحديد 33% يمثل إجابات المبحوثين المفسرة، بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بعين الاعتبار.

اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة بين الثقة في المفوض إليه، وفي قراراته التي يتخذها.

H_1 : توجد علاقة بين الثقة في المفوض إليه، وفي قراراته التي يتخذها.

جدول رقم(15): يوضح اختبار الفرضية الثالثة.

الثقة في قراراته	الثقة في المفوض إليه	
0,584** 0,000 30	1 30 0,584** 0,000 30	ارتباط برسون مستوى المعنوية (الثقة في المفوض إليه) عدد المبحوثين ارتباط برسون مستوى المعنوية(الثقة في قراراته) عدد المبحوثين
معامل التحديد: 0.33		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة طردية بسيطة بين الثقة في قدرات المفوض إليه، وفي القرارات التي يتخذها، وأن القيمة المعنوية لبرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة ، وقبول الفرضية البديلة

ونجد أن نسبة 33% من إجابات المبحوثين مفسرة، بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بعين الاعتبار.

خامسا - نتائج الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة طردية متوسطة بين وضوح المهام المفوضة ووضوح موضوع القرار وهذا ما عبر عنه ارتباط برسون بنسبة 0.65، حيث كلما كانت المهام المفوضة واضحة بشكل جيد، بقدر ما استطاع المفوض إليه تحديد الموقف أو المشكلة التي تتطلب قرار معين، وبالتالي يسهل عليه اتخاذ القرار الصائب، وهذا راجع إلى مدى خبرة المفوض إليه في هذا المجال، ومدى تدريب رئيسه له على هذه المهمة، بالإضافة إلى مدى تقبل المرؤوس لعملية اتخاذ القرار، وما يتبعها من مسؤولية.

- ومن خلال اختبار الفرضية الثانية القائلة بأن هناك علاقة بين قدرات وإمكانيات المفوض إليه وقدرته على صنع واتخاذ القرار، حيث كانت النتيجة بأن هناك علاقة طردية متوسطة وهو ما عبر عنه ارتباط برسون بنسبة 0.58، ومعنى ذلك أن قدرات المفوض إليه هي التي تحدد ما إذا كان المفوض إليه قادراً على صنع واتخاذ القرار أو لا، باعتبار أن هناك أصحاب القدرات القصوى، وأصحاب الخبرة المتوسطة، وأصحاب الخبرة القليلة، إلا أن المفوض إليه حين يستعصى عليه الأمر في صنع واتخاذ قرار معين، فيجد أنه من الأيسر الرجوع إلى رئيسه.
- نستخلص من خلال اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالثقة في المفوض إليه و في القرارات التي يتخذها، أن هناك علاقة طردية متوسطة وهو ما عبر عنه ارتباط برسون بنسبة 0.58، بمعنى أنه كلما زادت الثقة في المفوض إليه، كلما زادت الثقة في القرارات التي يتخذها، إلا أن العلاقة متوسطة تعبر عن أن المفوض أو الرئيس قد لا يثق في كل القرارات التي يتخذها المفوض إليه وذلك راجع لخوف الرئيس من أن يتخذ المفوض إليه قرارات غير صائبة خاصة إذا كان من أصحاب الخبرة القليلة أو المتوسطة، باعتبار أن الإدارة ما هي إلا مجموعة من القرارات المترابطة، فكل قرار يبني على قرار آخر ويتأثر به، هذا ما يدعو إلى المفوض إلى مراجعة بعض القرارات الهامة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر تفويض السلطة من أهم مبادئ الإدارة، التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن التفويض لا يعني منح جزء من الصلاحيات للمرؤوس فقط، بل يجب أن يقوم الرئيس بتوضيح هذه الصلاحيات، ومنحها بما يتوافق مع قدرات وإمكانيات كل مرؤوس، في إطار الثقة المتبادلة بينهم، فمن غير المعقول أن يفوض الرئيس صلاحياته لمرؤوسين لا يثق فيهم، حتى وإن كان هناك نوع من الثقة إلا أنه دائماً يبقى محتاط خوفاً من مرؤوسيه.

وتفويض السلطة في مضمونها تحمل معنى المشاركة في صنع واتخاذ القرار، هذه الأخيرة ليست بالعملية السهلة، وإنما تتطلب بعض الشروط، وليس بإمكان أي مرؤوس صنع واتخاذ القرار.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة، بينت أن هناك علاقة طردية متوسطة بين تفويض السلطة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمعنى أن المفوض إليه يشارك في صنع واتخاذ القرار بنسبة متوسطة، أي البعض من المفوضين إليهم، ويرجع ذلك إلى مدى تدريب الرئيس للمرؤوسين على الأعمال المفوضة، وكذا نسبة خوف الرئيس على منصبه خاصة إذا كان المفوض إليه من المتميزين، بالإضافة إلى مدى تقبل المرؤوسين لهذه العملية، ومدى تحمله للمسؤولية.

وفي الأخير نستنتج أن العلاقة بين تفويض السلطة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار هي علاقة تحديد.

قائمة المرجع

قائمة المراجع:

المعاجم والقواميس:

1. الخالدي، إبراهيم.(2011). معجم الإدارة. عمان، الأردن: دار أسامة.
2. بدوي، أحمد.(د.س). معجم العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري.
3. مداس، فاروق.(2003). قاموس مصطلحات علم اجتماع. الجزائر: دار مدني.

الكتب:

4. أبو قحف، عبد السلام.(2002). دليل المدير في تفويض السلطة (ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات). الأزريطة، الإسكندرية: دار الجامعية الجديد أبو قحف، عبد السلام.(2002). دليل المدير في تفويض السلطة (ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات). الأزريطة، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة.
5. أحمد، فرج.(2007). قضايا إدارية معاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
6. آن أموس، جولي.(د.س). فن الإدارة بالتفويض.(ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق.
7. أنجرس، موريس.(2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون). الجزائر: دار القصبية.
8. الأغبري، عبد الصمد.(2000). الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر). بيروت: دار النهضة.
9. الحريري، رافدة.(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج.
10. الحلو، ماجد.(2007). علم الإدارة ومبادئ الشريعة الإسلامية. الأزريطة: دار الجامعية الجديدة.
11. الجبوري، ماهر.(2012). القرار الإداري. عمان، الأردن: دار اليازوري.
12. السواط، طلق وسندي، طلعت والشريف، طلال.(2006). الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة). جدة: دار حافظ.
13. الشواورة، فيصل.(2013). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار المناهج.

14. الصيرفي، محمد.(2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين. عمان، الأردن: دار وائل.
15. الصيرفي، محمد.(2008). القرار الإداري ونظم دعمه. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
16. العامري، صالح والغالبي، طاهر.(2008). الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل.
17. العجمي، محمد.(د.س). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
18. العصفور، محمد.(1999). أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار المسيرة.
19. اللوزي، موسى.(1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل.
20. المصري، أحمد.(2008). الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
21. المعاينة، عبد العزيز.(2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد.
22. المكاوي، عاطف.(2012). القرار الإداري. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
23. بلعجوز، حسين.(2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
24. تعلق، سيد.(2011). نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الفكر.
25. حجاب، شروق.(2009). النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي دراسة مقارنة. الأزريطة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
26. حريم، حسين.(2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان: دار الحامد.
27. حسين، سلامة.(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان.الأردن: دار الفكر.
28. جواد، شوقي.(2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي. عمان، الأردن: دار الحامد.
29. خليل، منى.(2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
30. خواجه، عبد العزيز.(2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران:درا الغرب.

31. درة، عبد الباري وجودة، محفوظ.(2011).الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي.عمان،الأردن:دار وائل.
32. دليو، فضيل. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: دار البحث.
33. رضوان، محمود.(2013/2012). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
34. صابر، فاطمة وخفاجة، ميرفت. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية.
35. عامر، سامح وقنديل، علاء.(2010). التطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار الفكر.
36. عباس، علي.(2012). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
37. عبد الله، رايح.(2012). القرار الإداري. عمان، الأردن: دار الحامد.
38. عبد الله، عبد الغني.(2008). أصول علم الإدارة العامة. الإسكندرية: د.د.ن.
39. عبيدات، محمد وأبو نصّار، محمد ومبيضين، عالية.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل.
40. عليان، رحي وغنيم، عثمان.(2002). مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء.
41. عواد، فتحي.(2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء.
42. عواد، فتحي.(2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء.
43. غنيم، أحمد.(2002). إدارة الأعمال. المكتبة العصرية المنصورة.
44. فلييه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد.(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
45. قريطم، عيد.(2011). التفويض في الاختصاصات الإدارية دراسة مقارنة. بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
46. قطيش، عبد اللطيف.(2013). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة. بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
47. كافي، مصطفى وآخرون.(2013). المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة). عمان: مكتبة المجتمع العربي الحديث.

48. كنعان، نواف.(2007). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق). عمان، الأردن: دار الثقافة.

49. كنعان، نواف.(2009). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة.

50. كورتل، فريد وبوغليطة، إلهام.(2010). الاتصال واتخاذ القرار. عمان: دار كنوز المعرفة.

51. لطفي، طلعت.(2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب.

52. لعويسات، جمال.(2003). مبادئ الإدارة. بوزريعة، الجزائر: دار هومه.

53. ماهر، أحمد.(2008/2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الدار الجامعية.

54. محمد، عبد الفتاح.(2009). الاتجاهات النظرية في دراسة المنظمات

المجتمعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

55. محمود، أبو بكر.(2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار

الجامعية.

56. محمود، علاء الدين.(2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء.

57. مراد، صلاح.(2002). الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية.

القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.

58. مصطفى، محمد.(2012). الإدارة العامة. عمان: دار البداية.

59. موسى، شهرزاد.(2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. عمان: دار

صفاء.

60. ياغي، محمد.(2011). مبادئ الإدارة العامة. ط2. عمان، الأردن: دار وائل.

دوريات:

61. الحاج، عرابة. (2010/2009). ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكاليات.

مجلة الباحث. العدد 07.

62. بن داود، العربي.(سبتمبر 2014). المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من

ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 16.

63. بوزيد، سليمة.(ماي 2013). تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية. مجلة العلوم

الإنسانية. العدد 30.

64. تركي، زينب.(2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرار نموذجاً-.
مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد06.
65. عزيزو، راشدة.(د.س). المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها. جامعة بن خلدون. تيارت.
66. محمد، ريب الله.(2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس
في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد
السادس.العدد11.

مذكرات:

67. ابراهيم، فهد.(2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته
بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
68. إبراهيم، مهنا.(2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام
الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير
غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
69. العثمان، محمد.(2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير
منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
70. برويس،وردة.(2015/2014). فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في
المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه.منشورة. جامعة
محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
71. بوزيد، سليمة.(2004/2003).التضخم الإداري و التنمية المحلية دراسة ميدانية بمدينة
بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
72. بوقطف، فوزية.(2009/2008). أثر تفويض السلطة على فعالية القرار دراسة ميدانية
بمصنع إبتار للخزف بقالمة. رسالة لنيل ماجستير. منشورة. جامعة 20 أوت. سكيكدة. الجزائر.
73. دريدي، فاطمة.(2014/2013). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة
ميدانية بمقر ولاية بسكرة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة استبيان



جامعة محمد خيضر . بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استبيان حول:

علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرار من
وجهة نظر الإطارات
"دراسة ميدانية بولاية بسكرة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع إدارة و عمل

إشراف الأستاذ:

عبد الحميد لحر

إعداد الطالبة:

نسرین حسینی

ملاحظة: نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و موضوعية، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية و هذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. و نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية، و ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. و شكرا.

السنة الجامعية: 2015/2016

أولاً: البيانات الشخصية.

الجنس:

أنثى ذكر

السن:

أقل من 30 30-40 40-50 50-60

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج أرمل مطلق

المستوى التعليمي:

ثانياً: مقياس تفويض السلطة.

رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
وضوح المهام المفوضة				
1	حجم العمل الموكل للمفوض له محدد و واضح			
2	تحدد للمفوض له النتائج المتوقعة منه بدقة			
3	تحدد للمفوض له المعلومات اللازمة لأداء المهمة			
4	تحدد للمفوض له التوقيت اللازم لأداء المهمة المفوضة			
5	توضح للمفوض له حدود السلطة اللازمة لأداء المهمة			
قدرات و إمكانيات المفوض له				
6	يراعى في تفويض السلطة الكفاءة المهنية و المهارة			
7	يتميز المفوض له بمهارات لا توجد في موظف آخر			

			يقوم المفوض له بأداء العمل كما تقوم به شخصيا	8
			يقوم المفوض له بأداء المهام أفضل من قيامك بها	9
			يقوم المفوض له بأداء المهام بأقل وقت و جهد من قيامك بها	10
الثقة بين المفوض و المفوض له				
			تفوض السلطة للمرؤوس على أساس الثقة في قدراته	11
			تفوض السلطة للمرؤوس على أساس الثقة في أمانته (أمين)	12
			تثق في المفوض له لأنه يتميز بصفة الالتزام	13
			تراجع الأعمال التي يقوم بها المفوض له	14
			المفوض له يستعمل السلطة استعمالا صحيحا	15

ثالثا: مقياس المشاركة في صنع و اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
وضوح موضوع القرار				
16	المفوض له يستطيع أن يدرك المشكلة بشكل واضح			
17	المفوض له يستطيع تشخيص المشكلة			
18	المفوض له يستطيع أن يدرك نوع المشكلة التي تواجهه			
19	المفوض له يدرك مصادر المعلومات المتعلقة بالمشكلة			
20	المفوض له يستطيع أن يجمع المعلومات التي تتعلق بالمشكلة			
القدرة على صنع و اتخاذ القرار				
21	المفوض له يستطيع طرح عدد من الحلول بخصوص المشكلة			
22	المفوض له يستطيع المفاضلة بين الحلول المقترحة لحل المشكلة			

			المفوض له يستطيع اختيار الحل المناسب للمشكلة	23
			المفوض له يستطيع حل المشكلة في الوقت المناسب	24
			المفوض له يستطيع أن يتخذ القرار في إطار الإمكانيات المتاحة	25
الثقة في قرارات المفوض له				
			المفوض له حر في اختيار الأسلوب المناسب لحل المشكلة	26
			المفوض له يبذل جهده لحل المشكلة	27
			تتقبل قرارات المفوض له	28
			تثق في أي قرار يتخذه المفوض له	29
			تعيد النظر في القرارات التي يتخذها المفوض له	30

ملحق رقم (2): يوضح ثبات الأداة.

الأعداد الزوجية:

الأفراد								
8	7	6	5	4	3	2	1	العبرة
3	3	2	3	1	3	2	3	2
3	3	2	2	2	3	3	3	4
3	3	2	3	2	3	3	3	6
3	3	3	3	2	3	2	3	8
3	3	3	2	2	3	2	2	10
2	3	3	3	2	3	3	3	12
3	3	1	2	2	3	2	2	14
3	3	2	2	2	3	3	2	16
2	2	2	2	2	3	2	2	18
2	2	3	3	2	3	2	3	20
3	2	2	2	2	3	3	2	22
3	2	3	3	2	3	2	2	24
2	3	2	3	2	2	3	3	26
3	2	3	2	3	2	1	3	28
2	2	3	2	2	3	2	2	30
41	42	36	39	35	45	37	40	المجموع

الأعداد الفردية:

الأفراد								
8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة
2	3	3	2	1	2	3	2	1
3	2	2	2	2	3	3	3	3
3	2	2	3	1	3	2	2	5
3	3	2	3	2	3	3	3	7
2	2	2	3	3	2	1	3	9
3	3	2	3	2	3	2	3	11
2	3	2	2	2	3	2	2	13
2	2	2	2	2	3	3	2	15
3	3	3	2	2	3	2	3	17
3	3	2	3	2	3	2	2	19
2	3	3	3	3	2	3	3	21
2	3	2	2	3	2	2	2	23
2	2	2	2	2	3	2	2	25
2	3	3	3	3	3	3	3	27
2	2	3	2	2	3	1	2	29
33	35	32	35	28	40	32	34	المجموع

تم حساب معامل سبيرمان بواسطة برنامج SpssV.21 وكانت النتيجة: 0.86

معامل الارتباط * 2

بعد ذلك تطبيق قانون الثبات: معامل الارتباط + 1 والنتيجة هي: 0.92، ومعناه أن الأداة ثابتة.

ملحق رقم (3)

