

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

"أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية"

دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة

إعداد الطالب

حسام الدين خليل حرب

إشراف

أ.د. ماجد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة

الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

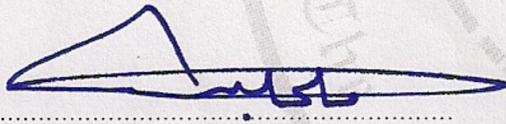
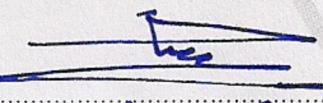
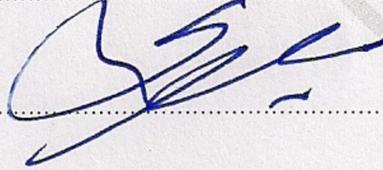
ج س غ/35
الرقم Ref
2011/04/03
التاريخ Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسام الدين خليل محمد حرب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 07 جماد أول 1432هـ، الموافق 2011/04/11م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


.....

.....

.....

مشرفاً ورئيساً

أ.د. ماجد محمد الفراء

مناقشاً داخلياً

د. رشدي عبد اللطيف وادي

مناقشاً داخلياً

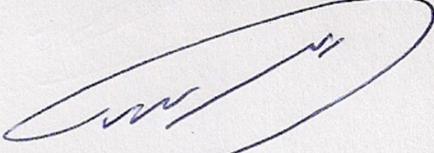
د. يوسف عبد عطية بحر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا


.....
د. زياد إبراهيم مقداد

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

11 المجادلة

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى أصفى وأنقى حب في الحياة

إلى من أحبني الله من أجلهما

وجعلني أرتشف من تحت قدميهما رحيق وعطر جنته

إلى من تكرمني الملائكة من أجلهما

أبي وأمي الأعزاء

وإلى جميع إخوتي وأخواتي

وإلى زملائي في رابطة الصحفيين الرياضيين الفلسطينيين

وإلى زملائي في بوليتكنك فلسطين

وإلى الأستاذ الدكتور زاهر كحيل رئيس بوليتكنك فلسطين

وإلى جامعتي الغراء - الجامعة الإسلامية

إلى هؤلاء جميعاً اهدي هذا الجهد

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (النمل: 19)

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث ، وهياً لي من الأساتذة والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجاز هذا العمل المتواضع والشكر والامتنان لله عز وجل الذي ألهمني إلى طريق العلم والنجاح، والشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور " ماجد الفرا " عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية لحسن تفضله ومثابرته بالإشراف والمتابعة والتوجيه المتواصل في إعداد هذه الدراسة، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ يوسف عطيه بحر والدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث...

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني - ولو بالقليل - من الأصدقاء والإخوان والذين شجعوني ووقفوا بجانبني، فجزاهم الله عني كل خير.

وفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع 476 إستبانة على الموظفين وتم الحصول على 382 إستبانة، بنسبة 80%.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهيكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.

وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة الإهتمام بتفويض السلطة ونطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية، وزيادة الإهتمام بتوضيح الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الواقعية، والتركيز على تدريب المرؤوسين لإتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتركيز على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من إتخاذ القرارات، تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا.

Abstract

This study aimed to identify the impact of personal and organizational variables on the reality of the delegation of authority to the administrative leadership in the Palestinian ministries

The researcher used a descriptive analytical method for being one of the most curricula used in the study of social phenomena and to achieve the objectives of the study was the work of a questionnaire, the researcher distributed questionnaires to members of the study population who work in supervisory positions in the ministries the Palestinian Gaza Strip, were distributed 476 questionnaire to staff have been obtained 382 questionnaire, by 80%.

The study found the following results: the existence of a positive correlation statistically significant between the scope of supervision and clarity of regulations, procedures and process control, efficiency and skill, organizational structures, delegation of authority to administrative leadership.

The study showed a statistically significant differences between the answers of respondents about the impact of personal variables and organizational on the reality of the delegation of authority to the administrative leadership due to gender, academic qualification, job title, years of experience, and showed no statistically significant differences in the response of the subjects of the study on the impact of variables personal and organizational on the reality of the delegation of authority to the administrative leadership to this area may be attributed to age.

The study has come out with several recommendations was the most important: the need for attention to the delegation of authority and scope of supervision to the administrative leadership, and greater attention to clarifying the regulations and procedures of the Palestinian ministries to give employees the freedom to apply the law as required by circumstances, attitudinal, and a focus on the training of subordinates to make decisions and take responsibility, and focus the decentralization of authority to enable the lower levels of the organization decision-making, strengthening the role of women in senior management positions.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الجداول
	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	فرضيات البحث
5	متغيرات الدراسة
6	أهداف البحث
6	أهمية البحث
	الفصل الثاني (التفويض)
10	المبحث الأول (تفويض السلطة)
10	تعريف تفويض السلطة
12	تفويض السلطة
13	مستويات التفويض
14	اعتبارات تفويض السلطة
15	مبادئ تفويض السلطة
16	الشروط التي ترتكز عليها عملية التفويض الفعال

19	العوامل المؤثرة في إتباع المركزية أو اللامركزية
20	مزايا التفويض
21	سبل التغلب على معوقات التفويض
22	لماذا يفشل التفويض
23	نطاق الإشراف
24	المبحث الثاني (المفاهيم الأساسية للسلطة)
24	مقدمة
24	مفهوم السلطة
25	مصادر السلطة
27	أنواع السلطة
29	المبحث الثالث (المسؤولية والمساءلة)
29	المسؤولية
31	المساءلة
31	المبحث الرابع (تمكين العاملين)
31	مفهوم التمكين
33	أسباب التمكين
35	خطوات تطبيق التمكين
35	درجات التمكين
36	مزايا ومعوقات عملية تمكين العاملين
37	المبحث الخامس (الهيكل التنظيمية)
38	مفهوم الهيكل التنظيمي
39	الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي
40	أنواع الهياكل التنظيمية
41	العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية الرسمية:
43	المبحث السادس (الكفاءة والمهارة)
44	قياس الكفاءة
47	المبحث السابع (الرقابة)
48	أهمية الرقابة
49	أنواع الرقابة

51	وسائل الرقابة
	الفصل الثالث (واقع السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)
54	المقدمة
54	تعريف السلطة الوطنية الفلسطينية
56	نشأة وتطور السلطة الفلسطينية
59	الحكومات الفلسطينية المتتابعة منذ نشأة السلطة
60	الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة
	الفصل الرابع (الدراسات السابقة)
67	مقدمة
68	الدراسات المحلية
75	الدراسات العربية
83	الدراسات الأجنبية
85	تعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الخامس (الطريقة والإجراءات)
88	أسلوب الدراسة.
89	مجتمع وعينة الدراسة.
90	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
90	أداة الدراسة.
94	صدق الإستبانة.
100	ثبات الاستبيان.
	الفصل السادس (تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة)
104	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
108	اختبار فرضيات الدراسة.
109	عرض وتحليل فقرات الاستبانة.
	الفصل السابع (النتائج والتوصيات)
139	النتائج
140	التوصيات
143	عناوين مقترحة لدراسات أخرى

المراجع	
144	المراجع العربية
151	المراجع الأجنبية
الملاحق	
154	ملحق (1) قائمة المحكمين
155	ملحق (2) الإستبانة بصورتها النهائية
160	ملحق (3) تسهيل مهمة الباحث

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
27	يوضح تسلسل السلطة الوظيفية	شكل (1)
28	يوضح تسلسل السلطة التنفيذية	شكل (2)
29	يوضح تسلسل السلطة الاستشارية	شكل (3)
36	يوضح تدرج التمكين	شكل (4)

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
34	فروق رئيسية بين التفويض والتمكين	جدول (1)
89	يوضح أعداد الموظفين في الوظائف الإشرافية في الوزارت الفلسطينية في قطاع غزة	جدول (2)
92	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	جدول (3)
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	جدول (4)
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	جدول (5)
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	جدول (6)
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	جدول (7)
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	جدول (8)
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال	جدول (9)
100	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	جدول (10)
101	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	جدول (11)
102	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	جدول (12)
104	الخصائص الشخصية	جدول (13)
108	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول "نطاق الإشراف"	جدول (14)
111	معامل الارتباط بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة	جدول (15)
111	معامل الارتباط بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة	جدول (16)
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "وضوح الأنظمة والإجراءات"	جدول (17)
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث "العملية الرقابية"	جدول (18)
118	معامل الارتباط بين العملية الرقابية وتفويض السلطة	جدول (19)

118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع "الكفاءة والمهارة"	جدول (20)
120	معامل الارتباط بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة	جدول (21)
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس "الهيكل التنظيمية"	جدول (22)
123	معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمية وتفويض السلطة	جدول (23)
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع الفقرات السابقة	جدول (24)
125	معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة	جدول (25)
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السادس "تفويض السلطة"	جدول (26)
129	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الجنس	جدول (27)
130	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - العمر	جدول (28)
131	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - العمر	جدول (29)
132	نتائج الفرضية نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي	جدول (30)
133	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي	جدول (31)
134	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي	جدول (32)
134	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي	جدول (33)
136	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة	جدول (34)
136	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة	جدول (35)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- فرضيات البحث
- متغيرات الدراسة
- أهداف البحث
- أهمية البحث

1.1 المقدمة:-

يعتبر التفويض إحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والايجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.

وإن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، والذي يمكننا تعريفه على أنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادةً يبدأ بيد تفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (عبد القادر، 2007، ص286).

ويقصد بتفويض السلطة، نقل الرئيس الإداري جانب من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى (زويلف والعضايله، 1996، ص175).

وتفويض السلطة لا يعني التخلي عنها ولا يفقد المدير المفوض للسلطة سلطته بل يبقى محتفظاً بها ومسئولاً عن ممارستها مسؤولية كاملة وله الحق في استرداد هذا التفويض في أي وقت من المرؤوسين وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض.

والتفويض يدفع حركة العمال في المنشأة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين وكما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية (العتيبي وآخرون، 2007، ص221).

ويساعد التفويض أيضاً في تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة (كنعان 2009 م، ص240).

ومما لا شك فيه أن عملية التفويض تتأثر بالعديد من العوامل ومنها زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، وخطورة القرار فعندما يكون ذا أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها، وتوفر الكوادر الإدارية الكفؤة، وقد يكون حجم المنشأة أو المشروع أو المصنع كبير لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات.

وتعتبر المتغيرات الشخصية "العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المرتبة الوظيفية، مسمى الوظيفة، سنوات الخبرة" من أهم المتغيرات التي تؤثر على تفويض السلطة لدى الأشخاص في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المنظمة.

وتتكون السلطة الوطنية الفلسطينية من مجموعة من الوزارات التي تنظم وترتب الشأن الداخلي لكافة الأمور التي تهتم المواطن، وتتبع مجلس الوزراء وهي جزء هام من السلطة، وتنفذ السياسات والخطط التي تضعها الحكومة، وأنه من المفيد أن يتم توضيح الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية وواقع عملية التفويض فيها.

2.1 مشكلة الدراسة

إن نجاح أي مؤسسة وتميزها عن غيرها، ناتج عن العديد من الأمور ومن أهمها الاهتمام الكبير بالموظفين وتهيئة الظروف لهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية وذلك بمواكبة الموظفين وتحسين الأداء الخاص بهم، من خلال استخدام الأساليب الإدارية المختلفة ويعتبر التفويض أحد أهم هذه الأساليب ولذلك فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية لعملية تفويض السلطة وكذلك معرفة مستوى التفويض لديهم وعلى أثر عملية تفويض السلطة على أداء الأعمال وعلى معوقات تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، وتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

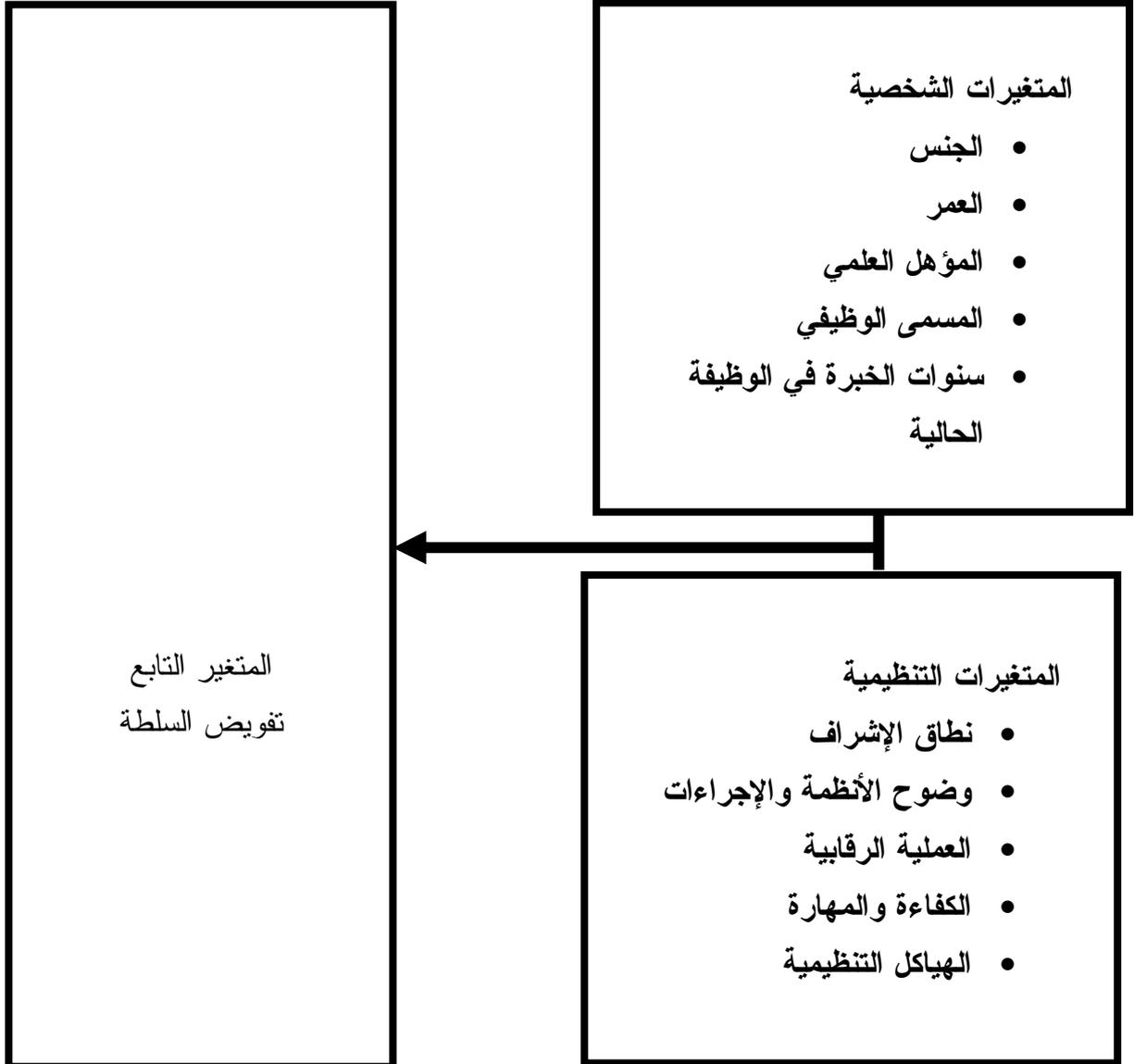
"ما أهم العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في عملية تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية؟"

3.1 فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5 ويتفرع منها:-
 - 1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.
 - 1.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5
 - 1.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقابية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5
 - 1.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5
 - 1.5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5 تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

4.1 متغيرات الدراسة



5.1 أهداف البحث:

1. فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في الوزارات الفلسطينية لتطبيق سياسة التفويض وفق الأصول والقواعد المتعارف عليها لزيادة فعالية الوزارات بشكل كبير.
2. بيان علاقة خصائص القيادات الإدارية العاملة في الوزارات الفلسطينية بتفويض السلطة
3. التعرف على مدى مساهمة عملية التفويض في تنظيم العمل داخل المؤسسة وعدم تأثره بغياب المسئول المباشر.
4. بيان علاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بتفويض السلطة في الوزارات الفلسطينية.

6.1 أهمية البحث:

هناك العديد من الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من هذا البحث:

أولاً: بالنسبة للوزارات:

- 1- المساعدة في استخدام أساليب أكثر موضوعية في تفويض السلطة وبالتالي سيزيد من قدرة الوزارات على تحسين الأداء البشري.
- 2- كشف كافة الانحرافات التي من شأنها إعاقة عملية التقييم بشكل موضوعي، وبالتالي معالجة هذه المشاكل.
- 3- مساعدة الوزارات في تطوير أداء العاملين الذي ينعكس على سرعة إنجازهم للأعمال الموكلة لهم.

ثانياً: بالنسبة للجامعة:

1- سيكون هذا البحث بمثابة مرجعاً للطلاب والطالبات المتخصصين بمجال إدارة الأعمال في مجال دراستهم.

2- مد الطلاب بالعديد من الأمور التي تحدث في موضوع تفويض السلطة.

ثالثاً: بالنسبة للباحث:

1- إكساب الباحث معلومات جديدة حول مفهوم تفويض السلطة وتنمية القدرات الإدارية،

وهذا ربما يساعد في تنمية المهارات لدى الباحث

2- تحسين أداء الباحث من خلال قيامه بعملية البحث وفق الأصول العلمية.

3- ربط الباحث وبين الواقع العملي من خلال الزيارات الميدانية للأشخاص أصحاب

الاختصاص.

الفصل الثاني

التفويض

- المقدمة
- تفويض السلطة
- أنواع التفويض
- مستويات التفويض
- العوامل التي تؤثر في تفويض السلطة
- الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعال
- اعتبارات ومبادئ تفويض السلطة
- التفويض والمركزية واللامركزية
- مزايا التفويض
- النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.
- أسباب كراهية التفويض
- قيود تفويض السلطة
- نطاق الإشراف
- السلطة
- مصادر وأنواع السلطة
- المسؤولية و المساءلة
- تمكين العاملين
- مفهوم الهياكل التنظيمية

- أنواع وخصائص الهياكل التنظيمية
- الكفاءة والمهارة
- قياس الكفاءة
- الرقابة
- مفهوم وأهمية الرقابة
- أنواع ووسائل الرقابة

- مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ خلفية واسعة حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتفويض إضافة إلى السلطة والمسؤولية إضافة باختلاف أنواعه ومستوياته ويتكون هذا الفصل من أربع مباحث وهي على النحو التالي: (1) تفويض السلطة (2) المفاهيم الأساسية للسلطة، (3) المسؤولية والمساءلة، (4) تمكين العاملين. (5) الهياكل التنظيمية، (6) الكفاءة والمهارة، (7) الرقابة

2.2 تفويض السلطة

1.2.2 تعريف تفويض السلطة

تفويض السلطة يعطي للمفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل (زويلف والعضايلة، 1996، ص175).

وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنشأة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام، وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إماماً تاماً بتجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى وإن وجد مثل هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فإن المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري التنظيمي ويحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم (ال علي والموسوي، 2001، ص113).

والتفويض هي العملية التي يقوم من خلالها المدراء بتخصيص جزء من عملهم
للآخرين (Griffin, 1997,p306).

والغرض الرئيسي لتفويض السلطة هو إيجاد التنظيم الفعال الكفيل بتحقيق الأهداف
بأفضل الوسائل وأقل التكاليف (دويكات، 2000، ص28).

وعملية تفويض السلطة هي " العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض
اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك
الاختصاصات المفوضة" (عبد الله، 1993، ص257).

وعرفه كنعان على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه
(كنعان، 2009م، ص230)، وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري
بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم
بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام
رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003 م، ص71).

وعرفها اللوزي على أنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال
طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين
للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين (اللوزي، 2002 م، ص38).

يعتبر التفويض عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال
التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها
خطورة تؤثر على المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005 م، ص3).

ومما سبق يمكن تعريف التفويض على أنه قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز
الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام

بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسئول عن هذه السلطات المفوضة" (ربيع، 2006، ص31).

2.2.2 كيف يتم التفويض

لنجاح عملية التفويض على المدراء معرفة أي المهام التي ستفوض ويمكن إجمال خطوات التفويض كالتالي: (rue, byars, 2008,p164).

- أ. تحليل كيف يتم قضاء وقتك.
- ب. يتم إقرار المهام التي يمكن أن تُسند.
- ت. تقرر من الذي يستطيع التعامل مع كل مهمة.
- ث. يتم هنا تفويض السلطة.
- ج. يتم إنشاء التزاماً ويتم المحاسبة عليه.
- ح. السيطرة على التفويض.

3.2.2 تفويض السلطة

أنواع التفويض: يوجد نوعان من التفويض هما

1. **تفويض الصلاحية:** ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض. (أبو قحف، 2002، ص15).
2. **تفويض الاختصاص:** يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في

المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه. (حبيش،
1991، 185).

4.2.2 المسؤولية والتفويض

إن المسؤولية لا يمكن تفويضها لكونها إلتزام بالأداء بمعنى التعهد من الشخص لرئيسه
بالقيام بالواجبات والمهام حين لا يمكن للمرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسؤوليته عن طريق
التفويض لشخص آخر سلطة أداء ذلك الواجب (الجبوسي، جاد الله، 2008، ص126).

5.2.2 مستويات التفويض

توجد ثلاثة مستويات للتفويض (هاينز، 1988، ص ص 310 :316) وكالاتي:
أولاً: المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل. وترك
بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. ويناسب هذا
المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا
على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة.
ثانياً: المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في
اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر
مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.
ثالثاً: المستوى الثالث: التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية
للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم
بها العمل. وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون
تدخل من المفوض، وبلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من
النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

6.2.2 عوامل تؤثر في تفويض السلطة

مما لا شك فيه في أن التفويض يتأثر بشكل أو بآخر بالعديد من العوامل والتي يمكن سردها في النقاط التالية (العنبي وآخرون، 2007، ص224).

1. مدى توفر أساليب رقابية الأمر الذي يشجع المستويات الإدارية العليا في زيادة درجة تفويض السلطة.
2. خطورة القرار فعندما يكون ذا أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها.
3. توفر الكوادر الإدارية الكفؤة فدرجة تفويض السلطة تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر الإدارية وتوافرها.
4. قد يكون حجم المنشأة أو المشروع أو المصنع كبير لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات.

7.2.2 اعتبارات تفويض السلطة

إن عملية تفويض السلطة تتأثر بالعديد من الإعتبارات التي لا بد على الشخص المفوض أن يأخذها بعين الإعتبار وهي: (القريوتي، 2009، ص242).

1. يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس فهم وقبل السلطة المفوضة إليه.
2. يجب على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة ومعايير الأداء، وترك حرية التصرف ضمن هذه الحدود للمرؤوس.
3. ضرورة إشراف الرئيس على المرؤوس والاستماع لملاحظاتهم.

8.2.2 مبادئ تفويض السلطة

وإحافاً بما سبق فإن للسلطة العديد من المبادئ والتي تعتبر أساساً للعمل الجيد وهي: (علاقي، 2000، ص 270-272).

1. مبدأ تفويض السلطة وفقاً للنتائج المتوقعة: حيث أن هدف السلطة هو تسهيل مهمة

الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتساهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

2. مبدأ تعريف الواجبات الوظيفية: يعني أنه لكي يتحقق الهدف من تفويض السلطة فإن

واجبات الأفراد أو الأقسام الوظيفية لا بد وأن تكون محددة واضحة.

3. مبدأ تسلسل السلطة: وهذا يتطلب أن يعرف الشخص المفوضة إليه السلطة مصدر هذا

التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته، والشخص الذي يمكن الرجوع إليه في

حال وجود مشكلة تتجاوز صلاحياته.

4. مبدأ الاستفادة من تفويض السلطة: ويعني أنه على الشخص المفوضة إليه السلطة أن

يستفيد من التفويض في إدارة شؤون قسمه واتخاذ القرارات اللازمة في إطار هذا

التفويض.

5. مبدأ توفير الإمكانيات والتسهيلات: بمعنى أن فعالية تفويض السلطة لن تتحقق إذا لم

تقترن السلطة المفوضة بتوفير الاحتياجات المادية والتسهيلات اللازمة لإدارة دفة

العمل.

6. مبدأ وحدة القيادة: هذا المبدأ يقول لا يحاسب المرؤوس إلا شخص واحد فقط هو

رئيسه، يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة

فرد واحد (شريف، 2001، ص 333).

7. مبدأ المسؤولية: بمعنى أن يسأل الشخص المفوض عن الكيفية التي استخدم بها هذه السلطة والإنجازات التي حققها.

9.2.2 الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعال

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بالمهام. كما أن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يؤول التفويض ثماره لا بد أن تحدد الواجبات والمسئوليات والسلطات المخولة للمديرين، ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض، وهذه الشروط كما أوردها كل من: (العمارة، 1999، ص270)، (كنعان، 2002، ص132)، (السلمي، 1999، ص102)، (الشرقاوي، 2006، ص83).

1. أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
2. أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.
3. ارتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله و أن يتحمل المسئولية كاملة اتجاه هذا العمل .
4. أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
5. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراته.
6. فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.

7. يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
8. تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
9. استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسئول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.
10. الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.
11. يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
12. يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.

10.2.2 التفويض السلبي

يتواجد التفويض السلبي في الحالات التالية (الصيرفي، 2003، ص104).

- أ. عندما لا يوجد شخص آخر يستطيع أن يقوم بالعمل.
- ب. عندما يضطر المدير إلى الاحتفاظ برقابة تامة على العمل.
- ت. إذا أراد المدير أن يتعلم العمل بنفسه.
- ث. عندما لا يشعر المديرون بالأمن في وظائفهم ومرتكزهم
- ج. عندما لا تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوس.

11.2.2 النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.

هناك بعض من نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه أو يحسن

وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي:

1. المسائل المالية لخطورتها وأهميتها (كنعان، 2009، ص 232).
2. مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها.

3. القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين.
4. عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى (كنعان، 2009، ص 233).
5. القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها (حبتور، 2009 م، ص 169).
6. الأمور المتعلقة بالرقابة: فإن سلطة الرقابة أصلية يجب على من تخول إليه أن يمارسها بنفسه وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الإنحرافات (عساف، 1982، ص377).

12.2.2 أسباب كراهية التفويض

1. عدم الثقة بالنفس (العتيبي وآخرون، 2007، ص223).
2. بعض المديرين لديهم كراهية تلقائية لأخذ الفرصة والتفويض وبعض المديرين – بعبارة أخرى – فقط لا يحبون أخذ الفرص ودائماً يقومون بالتفويض فيما يتعلق بمخاطر عدم إنجاز العمل أو إنجازه بشكل جيد (ديسلر، 1992، 287).
3. الاعتقاد بمقولة " إذا أردت الأداء الجيد فعليك القيام بالعمل بنفسك (العتيبي وآخرون، 2007، ص223).
4. الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير (العتيبي وآخرون، 2007، ص223).
5. يفتقد بعض المديرين القدرة على توجيه مرؤوسيهم وبعض المديرين لا يجيد تنظيم أفكاره ولا يجيدون إصدار أوامره، كما أنهم يشعرون بالتحدي بسهولة، ويفضلون ألا يضعوا أنفسهم في وضع المضطرين لإعطاء الأوامر لمرؤوسيهم (ديسلر، 1992، 287).

13.2.2 التفويض والمركزية واللامركزية

يختلف مفهوم اللامركزية عن مفهوم التفويض، فاللامركزية تعني نمطاً معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسئوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، وتصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسئولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليها بصفتها المسئولة الوحيدة عنه، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدتها، إذ يقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال، ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا، إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض (القريوتي، 2009، ص 241).

والمركزية تستخدم لتشير إلى مدى التفويض في منظمة أي كحالة وصفية للمنظمة، وللتنظيم الرسمي فنقول هذه المنظمة فيها مركزية عالية ونعني بذلك بأنه ليس فيها تفويض كبير لأن السلطات محصورة بأيدي قليلة، ونابعة من مصدرين الأول شكل التنظيم والثاني أوامر محددة للفرد (برنوطي، 2001، ص 314).

14.2.2 العوامل المؤثرة في إتباع المركزية أو اللامركزية

مما لا شك فيه أن عملية التفويض لا تكون مستقلة بحد ذاتها بل تتأثر بالعديد من العوامل وفيها: (العلاق، 2008، ص 236).

أ. تكلفة القرار: كلما زاد التكلفة الناتجة عن اتخاذ القرار كلما كان هناك ميل إلى اتخاذ

هذا القرار بمعرفة المستويات الإدارية العليا.

ب. الحجم الاقتصادي: كلما زاد حجم المشروع زاد عدد إدارته وأقسامه ومستوياته

الإدارية وزاد عدد القرارات الواجب اتخاذها.

- ت. لا مركزية الأداء: بصفة عامة تميل السلطة إلى اللامركزية إذا كانت هناك لا مركزية في الأداء حتى يكون المستوى الإداري الذي يتخذ القرارات ويتحمل المسؤولية.
- ث. توفر المديرين: إن ذريعة عدم توفر العدد الكافي من المديرين الفاعلين القادرين على اتخاذ قرارات فاعلة تدفع كثيراً من المنشآت والمنظمات إلى الأخذ بمبدأ مركزية السلطة وعدم تفويضها.
- ج. توحيد السياسات: إن توحيد السياسات من العوامل المشجعة على المركزية الإدارية.

15.2.2 مزايا التفويض

1. أن التفويض ينمي القدرة المهنية للمرؤوسين وذلك من خلال تدريبهم.
 2. أن عملية التفويض تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات وخصوصاً في حالة غياب المدير أو إذا كان هناك فروعاً للشركة.
 3. يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا والإدارات الأخرى.
 4. التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسون رؤسائهم في مواجهة مشكلات العمل (الفراء، وآخرون، 2002 م، ص132) .
- ومما سبق يتضح أن تشجيع الموظفين على انجاز الأعمال عن طريق التفويض يساعدهم على كيفية مواجهة المشاكل وتحمل تبعاتها بعيداً عن المخاوف والتعقيدات والعمل على خلق روح التعاون مع مدرائهم، والحاجة تكون إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام، والعملية الإدارية في الوزارات الفلسطينية على وجه الخصوص، ويجب تغيير معتقدات المدراء ونظرتهم إلى التفويض وتوضيح مزاياه وأهميته حيث أنه وسيلة فعالة لسير العمل الإداري بدقة وبأعلى كفاءة ممكنة وأن التفويض لا يمثل انتقاصاً لبعض سلطاتهم أو صلاحياتهم بل تزيد العمل

الإداري مزيداً من الانجازات بكفاءة عالية. فالقائد الناجح الذي يسعى إلى التطوير الإداري، وينال رضا موظفيه ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقاتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر وأكثر أهمية التي قد تؤدي إلى تقدم الوزارة.

16.2.2 سبل التغلب على معوقات التفويض

أ. نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية لمشاركة الموظفين في صنع القرار ومساعدة المدير في المهام الموكلة إليه والعمل على تنمية التفاعل والتعاون بين العاملين في الوزارات.

ب. تشجيع ودعم الثقة في قدرات العاملين والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين بالوزارات ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.

ت. إعطاء العاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، لأن ذلك يقوي عندهم الشعور بتحمل المسؤولية وتنمية التفكير الابتكاري عندهم وبذل جهود أكبر لنجاح عملية التفويض. وتظهر شخصية الإداري المحنك الذي يختار العناصر الصالحة من مرؤوسيه لتحمل المسؤولية ومساعدته في انجاز الأعمال الإدارية

ث. إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض (فليه وعبد المجيد، 2005، ص335).

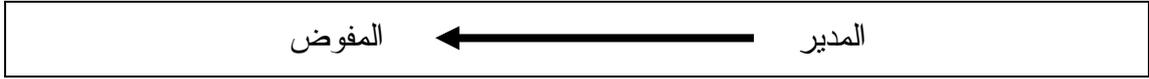
ج. تحفيز العاملين المفوضين وتنمية مواطن القوة لديهم وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز المادية والمعنوية بمنح مكافآت مالية وإعطاء شهادات تقديرية وترقيتهم في مناصب أعلى.

ح. جعل العاملين المفوضين مسئولين عن انجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق وأسرعها وتحقيق النتائج بدون ممارسة النشاطات الأقل أهمية، وبالتالي يمكن التغلب على روح الاتكالية والسلبية واللامسئولية والقضاء على شكوك الرؤساء في قدرات المرؤوسين وعدم ثقتهم فيهم.

خ. أن يكون المدير واضحاً في وصفه للمهام الذي سيفوضها للعاملين.

17.2.2 لماذا يفشل التفويض

يفشل التفويض إذا حدث أي خلل في دعائمه الأساسية التالية: (الصيرفي، 2003 م، ص 110).



أ. نقص الخبرة في التفويض

ب. عدم وضوح المهام

ت. عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين

ث. الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء.

ج. الخوف من عدم السرية

ح. رفض السماح بحدوث أخطاء



أ. تجنب المسئولية

ب. سوء التنظيم

ت. الأعباء الزائدة في العمل

ث. الانغماس في التفاهات

ج. افتقار الخبرة

أ. سياسة إظهار الرجل الواحد

ب. عدم التسامح في الأخطاء

ت. حساسية القرارات

ث. التداخل في الصلاحيات

ج. تعقد السياسات والإجراءات

18.2.2 نطاق الإشراف

تطلق عليه أحياناً تسميات عديدة مثل: نطاق الإشراف، نطاق الإدارة، نطاق السلطة، نطاق التمكين أو نطاق المسؤولية وفي كل الأحوال يشير هذا المفهوم إلى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن للرئيس أن يشرف عليها ويديرها بكفاءة (النعيمي، 2008، ص126).

ونطاق الإشراف يتمثل في كم المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بكفاءة

وفعالية وبشكل مباشر (Robbins, 2002, p197).

فلا يمكن لمدير واحد أن يشرف إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاطات متعددة ومتخصصة في ذات الوقت، ولذا يضطر الرئيس إلى أن يوزع أوجه النشاطات على عدد من التقسيمات التنظيمية يمارس كل منها وجهاً محدداً من أوجه النشاط ويخضع في ذات الوقت لتوجيه وإشراف رئيس مستقل (العلاق، 2008، ص248).

وقد اختلفت أفكار كتاب الإدارة حول نطاق الإشراف المعقول، إذ أن نطاق الإشراف

المناسب يعتمد على عدة عوامل منها (القيوتي، 2009، ص237).

1. كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي إذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت أماكن العمل

زاد نطاق الإشراف.

2. طبيعة العمل: فكلما كان العمل روتينياً زاد نطاق الإشراف، إذ يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكرياً أو تخطيطياً.

3. كفاءة الرئيس والمرؤوسين: فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف.

وختاماً لا بد من الإشارة إلى العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع نطاق الإشراف المعتمد في المنظمة، فإذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف واسع تصبح سلسلة الأمانة قصيرة وعدد المستويات الإدارية قليلة ويكون الهيكل التنظيمي مفلطحاً أفقياً، أما إذا اعتمدت نطاق إشراف ضيق فإن سلسلة الأمانة تصبح طويلة ويزداد عدد المستويات الإدارية ويصبح شكل الهيكل التنظيمي طويلاً (العامري، الغالبي، 2007، ص351).

3.2 المفاهيم الأساسية للسلطة

1.3.2 مفهوم السلطة

يعبر مفهوم السلطة عن الحق القانوني الذي يضيفه القانون أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للآخرين، وواجبهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر (القيوتي، 2009، ص237).

وتعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمراً ضرورياً حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا (العتيبي وآخرون، 2007، ص217).

وتعرف السلطة على أنها الحقوق والإلتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة (حبتور، 2009، ص164).

وتعرف السلطة على أنها الحق في اتخاذ قرارات والقيام بأعمال أخرى مباشرة في المسائل ذات الصلة بواجبات وأهداف الشخص (bartol & martin, 1998, p271). وقد عُرفت السلطة على أنها الحق الشرعي المحدود لإستخدام المصادر التنظيمية البشرية والمادية وتوجيه جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة(الشامي، نينو، 2001، ص187)، وتعرف السلطة أيضاً على أنها القوة التي شرعت بالمنظمة (Griffin, 1997,p305).

ويتضح مما سبق أن السلطة ليس لها صبغة شخصية إنما يستمدها صاحبها من المركز الذي يحتله، وبعبارة أخرى هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوي عليها هذا المركز كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

2.3.2 مصادر السلطة

تتبع السلطة من تصنيفات عديدة أهمها:

أ. سلطة المكافأة: وهي تعني تقديم القائد المكافأة للشخص المستهدف والتي سوف يتلاقها في حالة طاعته (زويلف والعضايلة، 1996، ص173).

ب. السلطة الشرعية بموجب حق الملكية: يؤكد هذا الاتجاه أنه بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله، وهو حق تضمنه القوانين والتشريعات والأعراف الاجتماعية وفي منشآت الأعمال يفوض المالكون هذا الحق

لمجلس الإدارة الذي يقوم بتفويض سلطتهم أو جزءاً منها إلى المدير العام للمنشأة وهكذا تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى (ال علي والموسوي، 2001، ص109).

ت. سلطة المرجع: اندماج هوية الشخص بهوية المرجع، ورغبة المستهدف في التطابق مع صاحب السلطة فإذا كان صاحب السلطة فرداً قد يحتاج (التابع) المستهدف إلى أن يصبح وثيق الصلة به، وإذا كان صاحب السلطة مجموعة فالتابع يسمى عضواً في الجماعة (زويلف والعضايلة، 1996، ص173).

ث. قبول الرئيس للسلطة: تنص هذه النظرية بأن الرئيس يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، والسلطة هنا عبارة عن العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس وقبول المرؤوسين لأداء الأعمال هي التي تعود على الرئيس بالسلطة (العنبي وآخرون، 2007، ص218).

ج. سلطة الإكراه: وتقوم على إدراك المستهدف لقدرة المصدر على فرض العقوبات وأن الفشل في عدم الانصياع للأوامر يقود إلى فرض العقوبات (زويلف والعضايلة، 1996، ص173).

ح. سلطة الخبرة: سلطة تعتمد على مقدار المعرفة والعلم الذي يتمتع به الشخص، بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وإن هذه الخبرة تعطيه نفوذاً على العاملين تمكنه من إعطاء توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة الرئيس وحاجتهم لها (زويلف والعضايلة، 1996، ص174).

خ. السلطة الشخصية: بموجب هذه النظرية فإن الفرد يكتسب سلطة معينة تجاه الآخرين عندما يكون ماهراً وخبيراً وبارعاً في مجال عمله، أو عندما يكون بحق قدوة ومثلاً

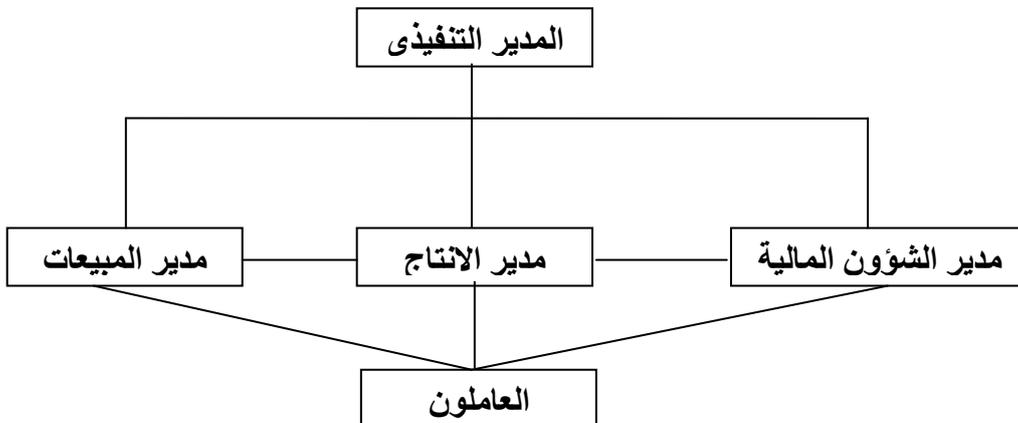
للآخرين من زملاء العمل أو المهنة، فقد تكون السلطة مستمدة من شخصية فذة (عالم أو خبير أو فنان أو دبلوماسي)، أو شخصية ذات نفوذ (جاه ومال) أو له الصفات والخصائص الجسمانية (القوة الجسمانية أو المنظر الحسن) (العلاق، 2008، ص236).

3.3.2 أنواع السلطة

السلطة الوظيفية

هي تلك السلطة التي تفوض إلى الأفراد المديرين بخصوص عمليات محددة تتم بواسطة الأفراد العاملين في إدارات مختلفة، أي أنها مستمدة من الخدمات التي يقدمها المديرون إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونهم رؤساء عليها (الجيوسي وجاد الله، 2008، ص117). ومن أمثلة ذلك مدير شؤون العاملين في أي منظمة، فهذا الشخص بموجب وظيفته لحق الحق في في الإتصال بالعاملين وإصدار توجيهات في حدود مهام وظيفته (العلمي، 2006، ص96)

شكل (1) يوضح تسلسل السلطة الوظيفية



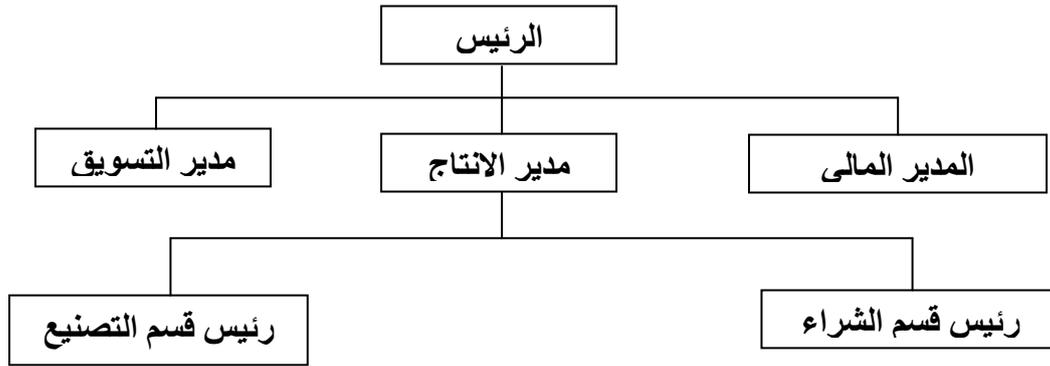
المصدر: برنوطي، 2001، ص307.

السلطة التنفيذية:

يمارس مدير الأفراد السلطة التنفيذية بتوجيه أنشطة الأفراد في القسم الخاص به، وفي مجالات الخدمة (مثل الكافتيريا الخاصة بالمصنع) وبعبارة أخرى، فإن الفرد يمارس السلطة التنفيذية من خلال قسم الأفراد الخاص به (ديسلر، 1992، ص279).

فمدير وحدة المشتريات مثلا يملك سلطة وقوى شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته.

شكل (2) يوضح تسلسل السلطة التنفيذية

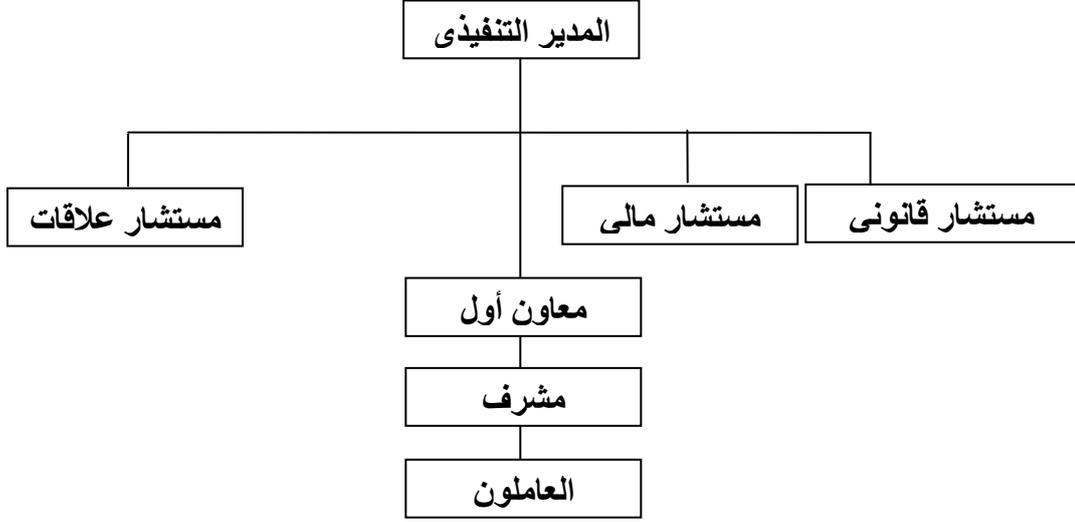


المصدر: الصيرفي، 2003، ص76.

السلطة الاستشارية

هي سلطة مساعدة حيث تقوم بتقديم المشورة والنصح إما للإدارة العليا أو للإدارة التنفيذية وتعتبر هذه غير ملزمة وهي تمثل اقتراح يمكن أن يؤخذ به أحيانا بعد دراسته وإثبات جدواه ويمكن أن يضرب به عرض الحائط أحيانا أخرى، ونلاحظ أن بعض المشاريع تقوم بتعيين مستشار للقيام بهذا الدور (العتيبي وآخرون، 2007، ص220).

شكل (3) يوضح تسلسل السلطة الاستشارية



المصدر: برنوطي، 2001، ص310.

سلطة اللجان

قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو هيئة أو فريق أو غيرها من المسميات والتي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة، وأهم ما يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الوقت والمال ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو إمكانية إنفراد أحد أعضائها بمركز القوة الذي قد يقضى على فعاليتها (العلاق، 2008، ص238).

4.2 المسؤولية والمساءلة

1.4.2 المسؤولية

تعني تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته، والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات (ال علي والموسوي، 2001، ص116).

والمسؤولية "هي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة، وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعة" (الشرقاوي، 2006، ص116).

وتعني المسؤولية: تعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء مهام محددة يؤديونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية، والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى (القيوتي، 2009، ص237).

وتعتبر المسؤولية هي إلزام أو توقع للإداء (robbins, coulter,1996.p305).

ويلزم الموظفين في عملية قيامهم بأعمالهم وتحمل مسؤولياتهم أن يكون لديهم السلطة الكافية التي تساعدهم على أداء هذه المهام بشكل مرضي.

ويمكن أن تكون المسؤولية واجباً مستمراً، أو تنتهي بانتهاء العمل، وتختلف السلطة عن المسؤولية في أن المسؤولية لا تفوض إذ عندما يفوض الإداري جزءاً من سلطته فإنه يظل مسئولاً مسؤولية كاملة عن تحقيق التزامه (اللوزي، وآخرون، 1998، ص88).

ويعود تحديد المسؤولية في الهيكل التنظيمي إلى اعتبارين هما: (النعيمي، 2008، ص125).

أ. دفع الفرد لإنجاز المهمات التي يكلف بها.

ب. محاولته تحقيق نتائج مرضية لتجنب ما يترتب على حالة الفشل أو الإخفاق.

2.4.2 المساءلة:

تعتبر المساءلة الوجه الثاني للمسؤولية وتتمثل في محاسبة الشخص المسئول عن النتائج المتحققة جراء منحه السلطات (الصلاحيات) لإنجاز المهمة أو مجموعة المهمات المرتبطة بالعمل أو الموقع الوظيفي (النعيمي، 2008، ص125).

وإن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له ، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المساءلة معنى ذلك أن المرؤوس يسأل أو يحاسب أمام رئيسته عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسئوليات (الوجبات) المحددة له (الفراء، وآخرون، 2002 م، ص13).

وتشير المساءلة إلى فلسفة الإدارة حيث يتم محاسبة الأشخاص عن مدى حسن استخدام سلطتهم للإرتقاء إلى مستوى مسئولياتها في تنفيذ الأنشطة المحددة سلفا (certo,2003,p245).

وترتبط المساءلة بالمسؤولية وبالسلطة، حيث بعد تحديد المسئوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة، لقيام هذا المرؤوس بمسئوليته فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى (العتيبي وآخرون، 2007، ص230).

5.2 تمكين العاملين

1.5.2 مفهوم التمكين

تبلور مفهوم التمكين في أدبيات الإدارة خلال التسعينيات من القرن العشرين بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة سواء على المستوى الحكومي أو المستوى الخاص، نتيجة

ضغوط ومحفزات عديدة منها العولمة وظهور دور المجتمع المدني وإتفاقيات تحرير التجارة العالمية.

ينظر البعض إلى التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع بينما يرى آخرون أن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحق في تحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (الجميلي، 2008، ص33).

ويرى عبد الوهاب أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (الرقب، 2010، ص25).

والتمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (القاضي، 2008، ص20).

ومما سبق إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

أ. يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

ب. يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

ت. يستهدف (تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

ث. يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

ج. يجعل (التمكين) الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

2.5.2 أسباب التمكين

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة الموارد البشرية وأكدت الدراسات أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات بفعالية.

وحدد أفندي أسباب اللجوء للتمكين في النقاط التالية (أفندي، 2003، ص25).

1. حاجة المنظمة إلى الإستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة
2. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
3. عدم إنشغال الإدارة بالأمر التقليدي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل

4. ضرورة الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة البشرية

5. الحد من التكاليف وسرعة إتخاذ القرارات

6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم.

3.5.2 العلاقة بين التمكين والتفويض

يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة فالتفويض هو

صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهواري، 2002، ص223).

التمكين يتفق مع التفويض في (الرقب، 2010، ص33).

أ. الأساس الذي يقوم عليه وهو أن الأفراد أقرب للمشكلة ومن ثم فإنهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز إتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.

ب. إستمرار تحمل الرؤوساء للمسؤولية في تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ت. الهدف من كل منهما حيث يهدفان إلى الإسراع في إتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي والحد من تكلفة التنفيذ من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية

أما الإختلاف في أن التمكين مفهوم أوسع واشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوه الدافعية والإبتكارية والذاتية

أ. التمكين يرتبط بمشاعر العاملين وتقديراتهم أكثر من إرتباطه بأسلوب الإدارة والإستراتيجية

ب. التمكين يتطلب خلق وتهيئة ظروف بيئة العمل لزيادة الحوافز لإنجاز العمل من خلال تنمية شعور قوي بالمقدرة الشخصية

ت. التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة

جدول رقم (1)

فروق رئيسية بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع متفق عليه	تحديد السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة

النجاح ينسب للموظف المُمكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التفويض يقاد الموظف
المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض
التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً	التفويض قد يكون مؤقتاً وقد يلغى أو يعدل نطاقه

المصدر: الجميلي، 2008، ص37.

4.5.2 خطوات تطبيق التمكين

إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية (الرقب، 2010، 29).

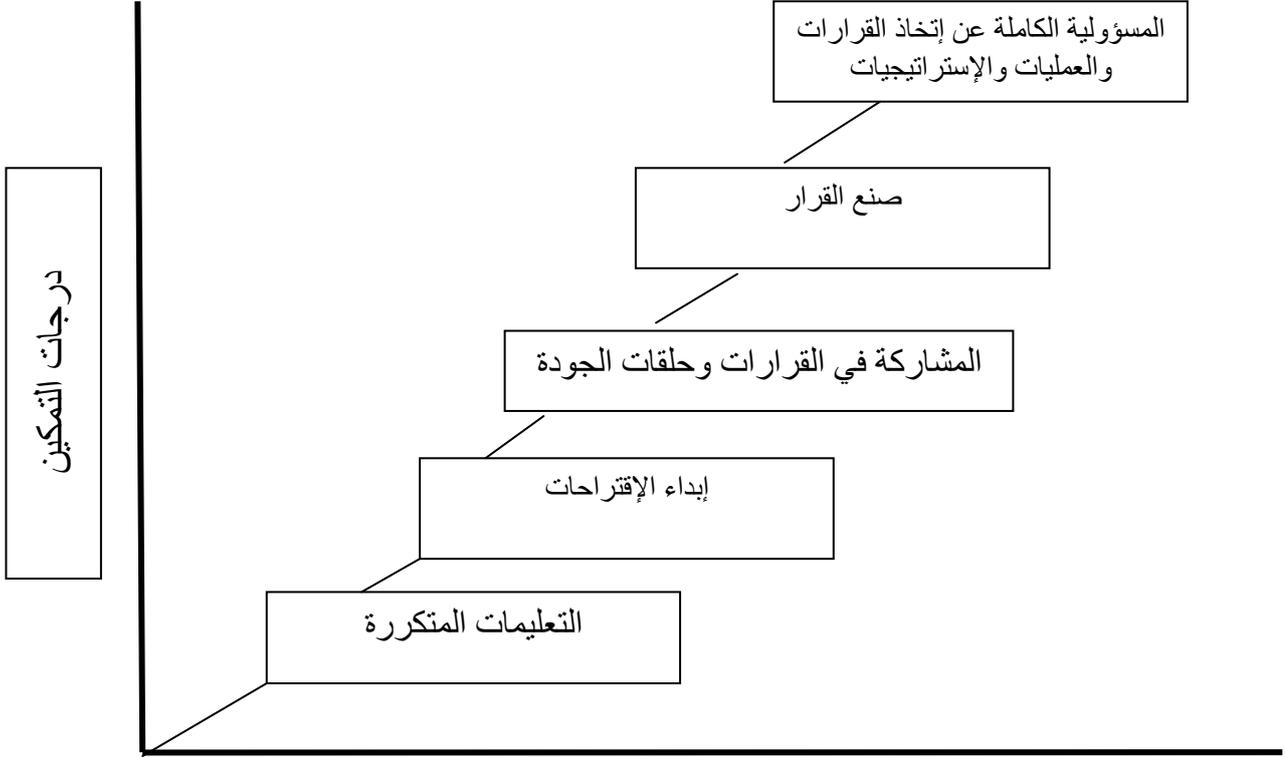
- أ. وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف
- ب. تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف
- ت. إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والإتصال الفعال
- ث. إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات
- ج. زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة
- ح. تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

5.5.2 درجات التمكين

يوضح الشكل (4) تدرج التمكين من عدم المشاركة إلى المشاركة الكاملة في إتخاذ القرارات، وتعتمد أعلى درجات التمكين العديد من المتغيرات مثل:

دور القيادة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في المعلومات، توفير الموارد اللازمة للعاملين، الدعم المعنوي للعاملين، توفير التدريب اللازم.

شكل رقم (4) يوضح تدرج التمكين



Soure: Raymond&Richard, 2001

6.5.2 مزايا ومعوقات عملية تمكين العاملين

أولاً: مزايا عملية تمكين العاملين

لا شك في أن عملية تمكين العاملين تجلب العديد من المزايا وهي على النحو التالي: (الرقب، 2010، ص34).

- زيادة درجة رضا العاملين وولائهم في العمل، زيادة كفاءة العاملين نتيجة التدريب والتعليم، ارتفاع الإنتاجية وتدني التكاليف بالمنظمة، انخفاض ضغوط العمل، ارتفاع درجة الإحترام بين العاملين، شيوع العمل بروح الفريق، زيادة قدرة المنظمة التنافسية، ظهور أفكار إبداعية ومبتكرة.

ثانياً: عوائق التمكين

وكما أسلفنا عن مزايا عملية تمكين العاملين، فإن للتمكين عوائق وهي على النحو التالي (الجميلي، 2008، ص61).

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.
- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي فشل بعض القرارات.
- عدم إستعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والإبتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
- المديرون يخشون فقد السلطة.
- غياب الأمن الوظيفي فلن يبدع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

6.2 الهياكل التنظيمية

لقد احتل موضوع تصميم الهيكل التنظيمي قلب العملية الإدارية، منذ بدأ الباحثون والكتاب الأوائل تطوير نظريات التنظيم والإدارة، ومع تزايد انتشار المنظمات وتوسعها في عصرنا الحالي وتساعد أهميتها ودورها في مختلف منحي حياتنا اليومية (حريم، 2000، ص290).

ويواجه المدراء في المنظمات ، وبصورة مستمرة ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفاء حيث هناك نوع نمطي من البنية التنظيمية التي تصلح لان تكون نموذجاً يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات سيما وان لكل منظمة أهدافها وظروفها

الخاصة بها (الشماع، 2000، ص166)

1.6.2 مفهوم الهيكل التنظيمي:

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية سليمة ويحظى هذا الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية فهو احد الوسائل داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف (اللوزي، 2002، ص45). والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه " : الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (المدهون، والجزراوي، 1995، ص 433)

الهيكل التنظيمي كما يعرفه Robinns بأنه " : إدارة نصف من خلالها إدارة التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته " ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق ، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين ، أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا (المدهون، والجزراوي، 1995، ص 433).

كما يعرفه عبد الباري دره بأنه " ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم الى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية" (دره وآخرون، 1994، ص 16)

2.6.2 الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة و أشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولا حصر لها ، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية ؟ ولتسهيل ذلك حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي (حريم، 2000،ص290)

1. درجة التعقيد

وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم والتخصص الأفقي ، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

أما التقسيم الراسي ، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح.

أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها .

2. الرسمية

وتشير هذه الخاصية / البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية ، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله ويرى الكتاب انه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين

والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر ، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضا.

3. المركزية

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا فقد حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره .ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة.

3.6.2 أنواع الهياكل التنظيمية:

تسعي جميع المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال ضمان انتظام و استمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق هذه الأهداف وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل ، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق لذلك فان المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة ومن هذه الهياكل التنظيمية ما يلي:-

1. الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وتحدد فيه الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسئولية.

2. الهياكل التنظيمية غير الرسمية: وهي عبارة عن خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

3. الهياكل التنظيمية المعاصرة

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي: يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي:

أ. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي (التنظيم التنفيذي، التنظيم الوظيفي، التنظيم التنفيذي الاستشاري)

ب. الهيكل التنظيمي العضوي.

ج. الهيكل التنظيمي الشبكي.

د. تنظيم الفريق

6.2.4 العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية الرسمية:

بينت تجارب ودراسات عديدة بان هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار

وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي (العميان، 2002، ص206).

1. حجم المنظمة

إن حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الأنشطة فإذا كانت المنظمة صغيرة فان

ذلك سيكون معقدا ولكن إذا كان حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا

مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب

الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة.

2. دورة حياة المنظمة

إن لكل منظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج

وأخير ا فترة الانحدار، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع هيكلها التنظيمي بما تناسب مع دورة

حياتها.

3. الموقع الجغرافي للمنظمة

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى

حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

4. درجة التخصص

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.

5. القدرات البشرية المطلوبة

تلعب القدرات البشرية دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فإن الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطاً، وإذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

6. التكنولوجيا

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب . ويمكن القول انه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7. نطاق الإشراف

يعني نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعاً أو ضيقاً ، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدوداً ، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

8. الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية)

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا ، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر

على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

9. البيئة الخارجية

تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ انه في الحالة الأولى يكون بسيطا وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدا.

7.2 الكفاءة والمهارة

تتأثر كفاءة أي مؤسسة ، سواء أكانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه ، بمركبات هيكلها التنظيمي .ولقد برهنت دراسات سابقة على وجود علاقات ارتباط موجبة وأخرى سالبة بين واحد أو أكثر من مركبات الهياكل التنظيمية وبين الكفاءة .

1.7.2 الكفاءة الإدارية

الكفاءة تعني نسبة الناتج إلى المدخلات أي إمكانية الاستغلال الأقصى للموارد المتوفرة في عمليات انجاز الأهداف، أما الفاعلية فهي القدرة على اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها، أي أنها القدرة على النجاح في إدارة المشروع (chatham,n.j.,1989, p .18).

أما كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فتتمثل بقياس مركباته الرئيسية الثلاثة (المركزية ،درجة التعقيد، والترسيم) ويعد الهيكل التنظيمي احد المكونات الرئيسية للمؤسسات إلى جانب العاملين والمهمة والتكنولوجي ا وهي مكونات تتفاعل مع بعضها البعض باعتماد تبادلي

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة ، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها .وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء بالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي ، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط أو تؤكد، من حيث الولاء على أساس اعتماد الحافز المادي فقط لدعم متطلبات الولاء ، لا تستطيع تحقيق كفاءة الأداء، إذ انه على الرغم من أن اعتماد هذا العامل يعطي ثماره في الأجل القريب لكنه يعزز في الأجل الطويل، حالة التعامل المادي الصرف بعيدا عن أصالة الولاء أو الانتماء العضوي والتضحية والإبداع ثم إن سيادة حالة من هذا القبيل ستؤدي في الأجل الطويل إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمعلومات بشكل امثل وقد يعترى أوجه نشاطها الفشل في الكثير من المواقف.

2.7.2 قياس الكفاءة

لغرض قياس الأداء ، هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:
أ. المؤشرات أو المعايير المباشرة: وتتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات (بالمدخلات) لموارد المستخدمة (خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي (الشماع، حمود، 2000، ص331).

المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية) المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)، المقاييس النوعية للكفاءة مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها (وقد تعجز مثل هذه

المؤشرات) وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة (عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب. المؤشرات أو المعايير غير المباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة. وكذلك بسبب عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طرقا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما تتحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتهم لتقييم كفاءة أداء الآن شطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

ج. العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية و الكفاءة)

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، والنجاح مقياس مركب يجمع ما بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو اشمل من أي منهما والمنظمة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل امثل وفي كلتا الحالتين أي السعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة معا تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها فالمنظمة القادرة على تامين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل دائم هي اقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى

لبلوغها. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهمها ما يأتي (الشماع، حمود، 2000، ص334)

أ. العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمي وترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

ب. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل مع نويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

ج. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء مايتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية او قدراتها على توفير سبل الإشباع في الوقت و المكان المناسبين ، وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

ويتضح بان هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها ، لذلك فإن السعي الحثيث للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة

باستمرار على التطور والنمو وعلى خلق مرتكزات الاستقرار والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

8.2 الرقابة

يمكن تشبيه الرقابة في المنظمة بالجهاز العصبي في جسم الإنسان حيث تؤثر هذه الوظيفة وتتأثر بكل جانب من جوانب العملية الإدارية في المنظمة وكلمة رقابة والتي تعني متابعة وملاحظة الأداء تعتبر العين الساهرة على سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة فهي ميزان قياس الأداء.

1.8.2 مفهوم الرقابة

بالرغم من اختلافات تعريفات الرقابة إلا أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وتعرف الرقابة على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعية لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب (الشاعر، 1977، ص6)

وتعرف الرقابة على أنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المدبرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء (الهواري، 2002، ص320)

والرقابة هي وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة (جواد، 2000، ص385)

وكذلك تم تعريفها على أنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له ما هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً (الفراء، 2000، ص205)

مما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقيق من أن ما نفذ أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط وذلك باستخدام معايير تدعي المعايير الرقابية التي تقيم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها، والرقابة ليست اكتشاف الانحرافات وإنما وضع الحلول المناسبة.

2.8.2 أهمية الرقابة

تبدو أهمية الرقابة بمثابة منظم الحرارة أي الترموستات الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة حينما تتحرف الحرارة داخل الثلاجة أو الأماكن المكيفة يقوم هذا الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك حتى تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب (ماهر، 2004، ص252)

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نظراً للعديد من الأسباب وهي (جاد الرب، 2005، ص285)

1. توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة

لتصحيح هذه الانحرافات

2. تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي

أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط

والإجراءات

3. تعمل على الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن

الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد

4. الرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها أيضا من زاوية أخرى وهي الزاوية

الاقتصادية وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهظة ومن ثم

فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف

5. النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث

يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة.

3.8.2 أنواع الرقابة

تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد على معايير متنوعة منها الزمن والهدف والتخصص

والمصدر وغيرها

أولاً: الرقابة حسب المعايير: تتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

1. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس

التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط

والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات

الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2. الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي

تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع

ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء

1. الرقابة السابقة: تسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2. الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة غلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها:

1. الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

الرقابة الخارجية: يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

4.8.2 وسائل الرقابة

من الكتاب من يرى تقسيم وسائل الرقابة الإدارية على أساس المستويات الإدارية وتم تقسيمها على ثلاث مستويات كالآتي (ماهر، 2005، ص587).

1. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة العليا: وتتم الرقابة على مستوى المنظمة باستخدام أدوات تقيس الإنجاز العام غالباً في نهاية عام ومن أهم هذه الأدوات الرقابة باستخدام الحسابات الختامية.

2. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة الوسطى: ويمكن للإدارات والأقسام استخدام أدوات التخطيط التنفيذي مثال على ذلك جداول وخرائط العمل وقوائم العمل والموازنات المختلفة.

3. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة التنفيذية: ويمكن تقسيمها إلى الرقابة الذاتية لمستوى الأداء وهي تعني رقابة الإنسان لنفسه تتبع من إيمانه بالله مستشعراً رقابته.

ومن وسائل الرقابة

1. الملاحظة الشخصية: هي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ومدراء الإدارات المساعدين ورؤساء الأقسام والموظفين ومشرفي العمال (عباس، 1995، ص80).

2. التقارير الإدارية بأنواعها: يمكن تعريفها على أنه نظام محدد للمعلومات وليس مجرد حشد أو تجميع لها بغض النظر عن طبيعة هذه المعلومات (عساف، 1993، ص304).

والتقارير الإدارية هي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاية العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف (المفتي، 1984، ص126).

يقصد بالتقارير الرسمية تلك التي ينبغي أن تكتب بقواعد معينة وأنماط محددة، أما التقارير غير الرسمية فتكتب في شكل مذكرة مختصرة وهي تتعرض لبعض النقاط التي يكون لها أهمية خاصة وسريعة.

والتقارير الشفوية التي تبلغ بالتلفون وتتم عن طريق تبادل الرأي والمقابلات، أما التقارير المكتوبة فتأخذ شكل البيانات الرقمية أو إنشائية

3. الإشراف: عبارة عن مهمة إدارية وأسلوب قيادي تستعين به المشروعات لضمان مركز تنافسي وتسويقي ربحي والإشراف وسيلة هامة أيضاً لكسب تأييد العمال لقرارات الإدارة من جهة وكسب ولائهم وتعاونهم من جهة أخرى، والإشراف مجموعة من الجهود اللازمة لاختبار الشخص المناسب للوظيفة وتعليمه طريقة الأداء المناسبة وإخضاعه للتدريب وتنمية قدراته وانتهاج نظام الحوافز بتشجيع المبدع ومعاينة من استحق لعدم كفاءته (الصباح، 1996، ص44).

الفصل الثالث

واقع السلطة الفلسطينية في قطاع غزة

- المقدمة
- تعريف السلطة الوطنية الفلسطينية
- نشأة وتطور السلطة الفلسطينية
- الحكومات الفلسطينية المتتابعة منذ نشأة السلطة

1.2 مقدمة

تتكون السلطة الوطنية الفلسطينية من ثلاث سلطات، هي السلطة القضائية والسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، ويضمن القانون فصل السلطات الثلاث وينظم العلاقة بينهم بحيث يضمن الشفافية والمحاسبة والمقازاة لأي من المسؤولين في أحد هذه السلطات عند الضرورة وحسب القانون (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

ولأغراض البحث تم التطرق وبشكل عام للسلطة الفلسطينية بوزارتها المختلفة، حيث إن الوزارات تتبع مجلس الوزراء وهي جزء هام من السلطة، وتنفذ السياسات والخطط التي تضعها الحكومة، وأنه من المفيد أن يتم توضيح الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية.

2.3 الهياكل التنظيمية للوزارات في الدولة

يتكون الجهاز الإداري للدولة من وحدات تنظيمية بواسطتها تمارس الدولة سلطاتها، ولكي تمارس الدولة تلك السلطات فإنها تباشر العديد من الوظائف التقليدية التي تتمثل في تقديم كل الخدمات لهم والى جوار هذه الوظائف التقليدية يوجد العديد من الوظائف الجديدة التي تتطلبها الظروف الاقتصادية والسياسية مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والخدمية والقيام ببعض الأنشطة التي يتولاها القطاع الخاص.

وتعتبر الوزارة هي الوحدة التنظيمية الأساسية في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري، بل هي العمود الفقري له، ولذلك فهي تتولى هذه الوظائف وتنقسم بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع الوزارات السيادية والوزارات الخدمية والوزارات الإنتاجية (مركز التخطيط الفلسطيني).

3.3 مبررات إختيار الوزارات

تم توزيع الإستبانة على الوزارات السيادية هي " وزارة الداخلية، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الإقتصاد الوطني، وزارة العدل، ديوان الموظفين العام، وزارة الشباب والرياضة، وزارة العمل، وزارة الشؤون الإجتماعية" و ذلك للأسباب التالية:

1. حجم الموظفين الذي يؤهل لتوزيع الإستبانة بيسر وضمان إسترداد أعداد

جيدة

2. تتمتع الوزارات بعدد وافر من المستويات الإدارية المختلفة.

3. ضمان التمثيل لأغلب الموظفين من خلال الحضور القوي لأغلبهم في

الوزارات سابقة الذكر

3.4 مواقع الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية

نتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي والمتبع لمواقع الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئا كبيرا على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من نقطة الصفر لبناء الهياكل والدولة الرسمية الحكومية.

فبعد توقيع إعلان المبادئ في واشنطن في 13 9 1993 و اتفاق غزة - أريحا في القاهرة / 4

5 1994 اصدر الرئيس ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم 5 الصادر 19 5

1994 ، والذي نص على ان تؤول إلى السلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في

التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية

وقطاع غزة قبل 19 5 1994 واستنادا لذلك بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة

فلسطينية من مقره في تونس ، تم استكمالها بعد دخوله أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في

1 7 1994 وفي قرار رقم (1) لسنة 1994 اقر الرئيس ياسر عرفات " أن يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 5 6 1967 في الأراضي الفلسطينية " الضفة الغربية وقطاع غزة" حتى يتم توحيدها"

5.3 السلطة التنفيذية في السلطة الوطنية الفلسطينية:

تتألف السلطة التنفيذية حالياً من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، ورئيس الوزراء ومجلس الوزراء ويتمتع كل منهم بصلاحيات بحيث تحافظ على نوع من الاستقرار والضبط الإداري. فيما يلي أهم صلاحيات وأدوار كل من عناصر السلطة التنفيذية:

١- الرئيس:

ضمن هذه المنظومة الحالية للسلطة، يعد رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية هو رأس السلطة، ويتمتع بصلاحيات واسعة، خارجياً وداخلياً، وقد كان رئيس السلطة عند إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، هو نفسه رئيس الحكومة إلى أن تم استحداث منصب رئيس الوزراء بدعوى الإصلاح الإداري، وبعدها تم نزع بعض الصلاحيات من رئيس السلطة ومنحها لرئيس الوزراء، ومنذ استحداث منصب رئيس الوزراء، ما زال الصراع على السلطات بين مؤسستي الرئاسة ومجلس الوزراء يهيمن على طبيعة العلاقة بين المؤسستين، متأثراً بالمتغيرات السياسية الداخلية والخارجية، رغم ذلك، لا يزال رئيس السلطة الوطنية يتمتع بكثير من الصلاحيات التي تجعله مسؤولاً عن الحفاظ على استقرار الوضع الأمني والسياسي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

٢- رئيس الوزراء:

يشرف رئيس الوزراء على مجلس الوزراء وهو مسئول عن وضع السياسات العامة وأداء الوزراء الذين يعينهم، كما أن كل وزير من مجلس الوزراء مسئول عن حقيبة الوزارة التي

يرأسها وهو مسئول أمام المجلس التشريعي وبشكل مشترك مع رئيس الوزراء عن أي أخطاء يرتكبها مخالفة للقانون (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

٣- الوزير:

والوزير هو الرئيس الإداري الأعلى لوزارته ويختص كل وزير ضمن مهام الوزارة المكلف بها، تحت إشراف رئيس مجلس الوزراء، بما يلي:

- اقتراح السياسة العامة لوزارته والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها
- الإشراف على سير العمل في الوزارة وإصدار التعليمات اللازمة لأداء مهامه.
- أن يقدم إلى مجلس الوزراء اقتراحات مشروعات القوانين الخاصة بوزارته.
- تنفيذ الموازنة العامة في نطاق وزارته وضمن الاعتماد المقررة لها.
- اختيار كبار الموظفين وتنسيبهم لتعيينهم من مجلس الوزراء، ويكون تعيين الموظفين ذوي الدرجات الأدنى من صلاحيات الوزير في إطار القانون وضمن حدود الموازنة.
- تفويض بعض صلاحياته الإدارية إلى وكيل الوزارة أو غيره من موظفي الإدارة العليا في وزارته وفقاً للقانون.
- الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بوزارته أية صلاحيات تسند إليه قانوناً.

٤- الإدارة العامة لشؤون مجلس الوزراء:

يعتبر مجلس الوزراء واللجان الوزارية العمود الفقري للحكومة وهو حلقة الوصل الفعلية ما بين وزارات ومجلس الوزراء حيث يتم من خلال جلساته مناقشة القضايا الداخلية ذات العلاقة المباشرة بعمل الوزارات كما يتم من خلالها تقديم التوصيات اللازمة لمجلس الوزراء وذلك من أجل الخروج بقرارات مدروسة وديناميكية تتناسب مع الواقع المعقد الذي يسود عمل

الوزارات في هذه المرحلة.تقوم بمتابعة هذه المهام الإدارة العامة لشؤون مجلس الوزراء، حيث يتلخص عملها في الدوائر التالية (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2010).

أ- دائرة شؤون مجلس الوزراء:

تتلخص مهام دائرة شؤون مجلس الوزراء بالتالي:

- تحضير وتعميم أجندة مجلس الوزراء الأسبوعية
- إعداد وتوزيع ملفات جلسات مجلس الوزراء
- تقديم المشورة للوزارات حول تحضير أوراق مجلس الوزراء والتأكد من تسليم هذه الأوراق وفقاً للتعليمات وإجراءات مجلس الوزراء بما فيها المذكرات التفسيرية ومشاريع القرارات للبنود المدرجة على جدول أعمال جلسات المجلس.
- ترتيب أولويات إدراج البنود على جدول أعمال مجلس الوزراء بالتنسيق مع الوزارات المعنية والأمين العام ووفقاً لبرنامج الحكومة.
- تحضير شرح موجز لرئيس الوزراء ورؤساء الجان حول اجتماعات مجلس الوزراء.
- تحضير وتعميم محاضر اجتماعات مجلس الوزراء ولجان مجلس الوزراء
- متابعة قرارات مجلس الوزراء مع الوزارات وتقديم التقارير حول تنفيذها.
- تنسيق آلية تقديم التقارير إلى مجلس الوزراء وفق المواد التي ينص عليها القانون.

ب- دائرة شؤون اللجان الوزارية والحكومية:

يرتبط عمل دائرة شؤون اللجان الوزارية بشكل كبير بجوهر عمل الأمانة العامة لمجلس الوزراء وهي تقوم بـ:

- تقديم الدعم الفني والإداري لهذه الاجتماعات بما يشمل الإعداد الفني لمشروع جدول الأعمال وملفات اجتماعات اللجان.

- تلخيص المواد المدرجة على أجندة اجتماعات اللجان بهدف تسهيل التعامل مع ملف الاجتماع.
- إعداد الترتيبات الفنية والإدارية بما يتعلق بقاعة الجلسات وما يتبع ذلك تنسيق مع الجهات المحلية الأخرى.
- أرشفة جميع وثائق جلسات اللجان.
- التنسيق مع سكرتاريا اللجان ومقرري اللجان حول متابعة تنفيذ توصيات اللجان.
- متابعة عرض توصيات اللجان المختلفة على مجلس الوزراء.

ج- دائرة التنسيق والمتابعة:

- المتابعة والتنسيق مع وحدات مجلس الوزراء في الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة.
- دعم وتطوير آليات التواصل مع وحدات ودوائر شؤون مجلس الوزراء في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- أرشفة ومتابعة الوارد والصادر والمراسلات الخاصة بالإدارة.
- العمل كحلقة وصل بين وحدات شؤون مجلس الوزراء في الوزارات ومؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

6.3 الحكومات الفلسطينية المتعاقبة منذ إنشاء السلطة الفلسطينية:

بتاريخ 19-5-1994، وبعد توقيع إعلان المبادئ عام 1993 أصدر ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم (5) والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المعمول

بها في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 19-5-1994، واستنادا إلى ذلك بدأ بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس ثم استكملها بعد دخوله أراضي السلطة الفلسطينية في 1-7-1994م (مركز التخطيط الفلسطيني، 2010).

وقد تعاقب على رئاسة تلك الحكومات خمسة أشخاص فقط، هم رئيس السلطة الفلسطينية الراحل ياسر عرفات، والذي قاد الحكومات الأولى وصولاً للخامسة، ورئيس السلطة الحالي محمود عباس "أبو مازن" والذي شكل الحكومة السادسة التي سرعان ما قدمت استقالتها، نتيجة للضغوط الهائلة التي تعرضت لها، في حين كان رئيس الوزراء أحمد قريع على رأس الحكومات السابعة والثامنة والتاسعة، وبعد ذلك جاء إسماعيل هنية كأول رئيس وزراء عن حركة حماس وذلك بعد فوز الحركة بأغلبية الأصوات في المجلس التشريعي، إلا أن حصل الانقسام الفلسطيني فتم تشكيل حكومة تسيير أعمال في الضفة برئاسة سلام فياض وأخرى في غزة برئاسة إسماعيل هنية حتى وقتنا الحالي.

وشكلت التغييرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية التي تكون وزارات السلطة الفلسطينية عنصر عدم الاستقرار، يضاف إلى العناصر الأخرى التي انعكست على الواقع الرقابي وساهمت في تطور سوء التنظيم الإداري، وزيادة مظاهر الخلل والإرباك في الجهاز الإداري . وقد : شهدت الفترة من ١٩٩٤ وحتى نهاية ٢٠٠٣ تشكيل سبعة حكومات، على النحو التالي:

1.6.3 الحكومة الأولى

وكان الرئيس الراحل عرفات، قد عين نفسه يوم ٢٠ أيار /مايو ١٩٩٤ ، على رأس أول حكومة فلسطينية بعد تأسيس السلطة . ولكن لم يكن هناك مسمى "رئيس الوزراء" ، الذي أطلق لأول مرة على محمود عباس "أبو مازن" عام ٢٠٠٣ . وتأسست هذه الحكومة قبل

إجراء أول انتخابات للمجلس التشريعي الفلسطيني، واحتفظ عرفات لنفسه بعدة حقائب وزارية مهمة، أهمها وزارة الداخلية، دون أن يعلن نفسه رسمياً وزيراً للداخلية (مركز التخطيط الفلسطيني، 2010).

2.6.3 الحكومة الثانية:

بعد توقيع الاتفاق الإسرائيلي الفلسطيني حول الضفة الغربية وقطاع غزة في 1995 والذي مهد لامتداد ولاية السلطة الفلسطينية على مناطق إضافية في الضفة الغربية، وبعد إجراء الانتخابات التشريعية الأولى بنحو أربعة أشهر، رأت الحكومة الفلسطينية الثانية النور وتحديدا بتاريخ التاسع من أيار/مايو 1996، وقد حظيت بتأييد 50 نائبا في المجلس التشريعي، فيما عارضها 24 نائبا، وامتنع 6 نواب عن التصويت.

3.6.3 الحكومة الثالثة:

وتشكلت حكومة جديدة، بعد عدة أشهر، ميزها ارتفاع عدد الوزراء من حركة فتح، الذين كانوا يعتقدون بأحقيتهم بتولي مناصب وزارية في الحكومات السابقة وولدت الحكومة الثالثة بتاريخ 8 كانون الأول/ديسمبر 1998، وحصلت على ثقة 55 نائبا في المجلس التشريعي، في حين صوت ضدها 28 نائبا، وامتنع 3 نواب عن التصويت وتعتبر الحكومة الثالثة من أطول الحكومات عمراً، فقد استمرت لنحو 4 سنوات، حتى أصدر الرئيس عرفات في 5 حزيران/يونيو 2002، قرارا بحلها (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2010).

4.6.3 الحكومة الرابعة:

وأعلن عرفات عن حلّ الحكومة الثالثة، وشكل حكومة رابعة، وعرضها على نواب التشريعي الذين اجتمعوا برام الله، وحظيت بثقة 52 نائبا، ومعارضة 17، وامتنع نائب عن التصويت.

وكانت هذه الحكومة قليلة الحظ، ومن الصعب إطلاق وصف حكومة عليها أو اعتبار أعضائها وزراء، بعد أن فقدوا ما تبقى من ثقة قليلة بهم من قبل الجمهور، الذي وصفوهم بالجبن، وبأنهم تخلوا عن الشعب في محنته، وتحديداً بعد أن عاش الفلسطينيون لأشهر متواصلة تحت منع التجول الذي كانت تفرضه القوات الصهيونية على مختلف المدن وتدني مستوى المعيشة وارتفاع نسبة البطالة (الدقي، 2006، ص76).

كما أن فرض قوات الاحتلال حصاراً مشدداً على الرئيس عرفات في مقره المعروف باسم المقاطعة، ومنعه من التحرك، زاد من فقدان ثقة الشعب بوزرائه وحكومته.

5.6.3 الحكومة الخامسة:

خلافاً للحكومة الثالثة، لم تعمر الحكومة الرابعة سوى أربعة أشهر، ليقوم الرئيس عرفات بتشكيل حكومة خامسة بتاريخ ٢٩ تشرين الأول /أكتوبر ٢٠٠٢ ، بالوجوه القديمة نفسها، حصلت على ثقة ٥٦ نائباً في المجلس التشريعي، ومعارضة ١٨ نائباً.

ومع تقديم الحكومة الخامسة لاستقالتها، أسدل الستار على حكومات عرفات، وتصاعد الضغط الدولي عليه لاستحداث منصب رئيس وزراء، بهدف إيجاد شخصية بديلة عنه (المركز الفلسطيني للإعلام).

مرحلة وجود رئيس وزراء

لأول مرة يتم تشكيل حكومة تضمنت وجود رئيس لمجلس الوزراء غير رئيس السلطة، ويشكل القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002م، الصادر بتاريخ 29-5-2002م، والتعديلات التي أدخلت عليه بتاريخ 18-3-2003م، إثر استحداث منصب رئيس الوزراء وإعلان السلطة رسمياً بتاريخ 14-2-2003م، وقراره بتعيين رئيساً للوزراء، المرجعية القانونية التي توطر وتحدد مهام وصلاحيات مجلس الوزراء ورئيسه، فقد نصت المادة (63)

من القانون الأساسي المعدل على أن مجلس الوزراء (الحكومة) هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا التي تضطلع بمسؤولية وضع البرنامج الذي تقره السلطة التشريعية موضع التنفيذ، وفيما عدا ما لرئيس السلطة من اختصاصات تنفيذية يحددها القانون الأساسي، تكون الصلاحيات التنفيذية والإدارية من اختصاص مجلس الوزراء، ووفقاً لأحكام المادة (64) من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003م، يتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء لا يتجاوز 24 وزيراً ويحدد في قرار التعيين الوزارة التي تسند إلى كل وزير وتنظم اللائحة الداخلية لمجلس الوزراء رقم (5) لسنة 2003م الصادرة بتاريخ 27-10-2003م آليات عمله الداخلية.

6.6.3 الحكومة السادسة: (حكومة محمود عباس)

وفي التاسع والعشرين من نيسان ٢٠٠٣ أعلن عباس حكومته، التي حظيت بثقة ٥١ نائباً، ومعارضة ١٨ نائباً، وامتناع ٣ نواب عن التصويت.

7.6.3 الحكومة السابعة: (حكومات أحمد قريع)

وافقت اللجنة المركزية على تعيين أحمد قريع "أبو علاء" خلفاً لمحمود عباس، وكذلك فعلت اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير في الثامن من الشهر ذاته . ويبدو أن قريع حاول العمل على تشكيل حكومة مستقرة قادرة على تحقيق برامج طويلة المدى، وهذا ما اتضح من جملة المشاورات التي أجراها قريع قبيل الإعلان رسمياً عن تشكيل حكومته السابعة في الأراضي الفلسطينية يوم الخميس ٥ تشرين الأول /أكتوبر ٢٠٠٣ (جريدة القدس، 2003).

8.6.3 الحكومة الثامنة والتاسعة:

وكلف عرفات، قريع من جديد بتشكيل الحكومة الثامنة، والتي ضمت العديد من المقربين له، وأعلن عنها يوم ١٢ تشرين الثاني /نوفمبر ٢٠٠٣ ، وعرضت على المجلس

التشريعي، حظيت على تأييد ٤٨ نائباً، وعارضها ١٤ نائباً، وامتنع ٥ نواب عن التصويت، ولكن هذه الحكومة لم تكن مقنعة للرأي العام المحلي، الذي مل من تشكيل حكومات كان يطلق عليها وصف "الحكومات الوهمية" لا تعرف مهامها أو وظيفتها.

9.6.3 الحكومات بعد الانتخابات التشريعية 2006 (الحكومة العاشرة)

ولم تحل الحكومة التاسعة بعد أربعة شهور كما تم الاتفاق في المجلس التشريعي، وبقيت تعمل كحكومة، توصف أحيانا بحكومة مؤقتة أو حكومة طوارئ أو تصريف أعمال، حتى جرت الانتخابات التشريعية الجديدة في شهر كانون الثاني /يناير الماضي، التي فازت فيها حركة المقاومة الإسلامية "حماس"، لتكون أكبر كتلة في المجلس التشريعي، فأُسند "أبو مازن" لرئيس قائمة "التغيير والإصلاح" إسماعيل هنية تشكيل حكومة جديدة، والتي حظيت بثقة النواب في المجلس التشريعي، فقد صوت ٧١ نائباً معها واعترض عليها ٣٦ نائباً وامتنع نوابان عن التصويت، فباتت الحكومة العاشرة في فلسطين (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2010).

10.6.3 الحكومة الحادية عشر (الوحدة الوطنية)

بعد حالة من الشد والجذب والافتتال الداخلي بين حركتي حماس وفتح تم التوصل في النهاية إلى اتفاق مكة بتاريخ 8-2-2007م، والذي بدوره أدى لاستقالة الحكومة العاشرة بتاريخ 15-2-2007م، وبالرغم من الأجواء الإيجابية التي سادت وقتها إلا أن الخلاف الفلسطيني لم يتوقف وزادت وتيرته بصورة رهيبية وانتقل الصراع إلى معظم المحافظات وإن كان قطاع غزة شهد النصيب الأكبر منها.

وبتاريخ 14-6-2007م، قامت حركة حماس بحسم الصراع عسكرياً مع الأجهزة الأمنية ومقاتلي حركة فتح في قطاع غزة، باعتباره حسم لمرحلة الفوضى والفلتان الأمني،

واعتبرت حركة فتح أن ما قامت به حماس يمثل انقلاباً على السلطة ومؤسساتها وعلى ضوء ذلك أصدر رئيس السلطة مرسوماً رئاسياً بحل حكومة الوحدة الوطنية بتاريخ 15-6-2007.

11.6.3 حكومة تسيير الأعمال

بعد قرار رئيس السلطة الفلسطيني بحل حكومة الوحدة الوطنية، وتكليفه لشخص جديد بتشكيل الحكومة الثانية عشر، ورفض الحكومة المقالة بغزة لقرار رئيس السلطة ثم عدم منح المجلس التشريعي الثقة لحكومة الضفة الغربية، فقد أفرزت حالة جديدة وهي بوجود حكومتين فلسطينيتين إحداهما في غزة والأخرى بالضفة الغربية في ظل سجلات الشرعية حيث ترفض رئاسة السلطة التنفيذية شرعية الحكومة بغزة، وترفض السلطة التشريعية حكومة الضفة، مما انعكس على الأداء الفلسطيني الرسمي بصورة كبيرة وأصابته هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، خاصة في ظل تعليق الآلاف من المواطنين بغزة لأعمالهم استجابة لأوامر رئاسة السلطة والحكومة الموجودة بالضفة الغربية في وقت استغلت حركة حماس هذا الفراغ الكبير لتملأه بموظفين جدد سدوا الفراغ القائم.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات في البيئة المحلية
- الدراسات في البيئة العربية
- الدراسات في البيئة الأجنبية
- تعقيب على الدراسات السابقة

1.4 مقدمة

إن الناظر إلى موضوع التفويض رغم أهميته لم يحظ بدراسات ميدانية كثيرة، كما أن نتائج مثل تلك الدراسات حول مدى ممارسة التفويض متناقضة في نتائجها إذ يرى بعض الدارسين انه ليس هناك عملية تفويض للسلطة في معظم الأحيان في حين يرى آخرون أن الرؤساء يفوضون بعض من أعمالهم للمرؤوسين وفيما يلي الإشارة لأهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة في هذا المجال.

2.4 الدراسات المحلية

1.2.4 دراسة (أبو وطفة، 2010) بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم والكشف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت 72.6%، ووجود علاقة إرتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلميهم، وأظهرت بأن أعلى درجة لفعالية الإدارة كانت في الرقابة ثم التنظيم ثم التخطيط ثم التوجيه، وأظهرت عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأظهرت وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية، وأوصت الدراسة بالتالي:

1. تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن

التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

2. توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح

للإختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله

ونتأجه.

3. إهتمام إدارة التربية والتعليم العالي ومديري المدارس الثانوية بتوجيه العاملين والتنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف وعدم إهمال هذه العملية.

4. الإهتمام بآراء المعلمين في المدارس الثانوية، وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط.

2.2.4 دراسة (الرقب، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث إعتد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع عدد (660) وتم إسترداد (567) بنسبة 80% وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة) وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض

والتمكن، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي والإهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

8.2.3 دراسة (الحلو، 2010) بعنوان: "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات

الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض % 70.92 ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي "% 71.33" ، وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات ، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه ، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاز عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

4.2.4 دراسة (أبو معمر، 2009)، بعنوان " درجة ممارسة القيادات الإدارية في

الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام 60,57%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة وتوجد فروق ذات دلالة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجامعة وأوصت الباحثة بما يلي:

1. ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض ،وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية.
2. ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام ،والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف ،ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
3. ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.
4. منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم، و ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفا من التعرض للنسيان.
5. إعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع الخطط للعمل.

5.2.4 دراسة (مهنا، 2006)، بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ

القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وأظهرت التالي:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من

تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

3. أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات كبيرة جداً، ووصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.2%).

4. أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة، وصلت إلى (76%).

6.2.4 دراسة (ذياب، 2004)، بعنوان " تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث

في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت بأن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين، وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات (التربوية، والفني، والاجتماعي)، بينما كانت الفروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها أكثر من عشرين شعبة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة في المجال الاجتماعي، بينما كانت هناك فروق واضحة في المجالات (الإدارية، والتربوية، والفنية، و الدرجة الكلية).

9.2.3 دراسة (دويكات، 2000) بعنوان " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء الثانوية الحكومية واشتملت الدراسة على الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين.

2. ما مستوى تفويض السلطة عند كل نمط قيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

3. هل هناك اثر للمتغيرات " الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المدرسة، المحافظة) على متوسطات استجابات المعلمين على مقياس تفويض السلطة.

4. هل هناك اثر للمتغيرات " الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المدرسة، المحافظة) على تحديد أنماط القيادة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع برامج تدريبية وتنظيم لقاءات وندوات وورش عمل تحت إشراف مختصين بالقيادة التربوية، وضرورة قيام المسؤولين في الوزارة بتأهيل مدراء المدارس والتركيز على القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة، والتوجه الواضح نحو اللامركزية لإتباع المنهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم.

3.4 الدراسات العربية

1.3.4 دراسة (الحربي، 2007 م)، بعنوان :- " تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية-دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بالسعودية، والتعرف على المجالات التي يتم بها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات ، والتعرف على العوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالوزارة، وبلغت عينة الدراسة (250) قائد وقائدة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ. نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً.

ب. عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض.

ت. تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض.

وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات من أهمها:

أ. حث القيادات الإدارية على الالتحاق بدورات متخصصة في العمليات الإدارية وتحسين مهارتهم الإدارية ومن ضمنها مهارة التفويض.

ب. الحد من الأسباب التي تحول دون تفويض الصلاحيات ومن ضمن تلك الإجراءات .

ت. توفير الاستقرار الوظيفي والتنظيمي.

ث. توفير وسائل رقابة وإشراف فعالة تساند وتشجع على تفويض الصلاحيات .

ج. زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

2.3.2 دراسة (الصغير 2005) بعنوان " واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات ولتحقيق ذلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الإستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها:

- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة مهما اختلفت مدة خدمتهم في العمل أو عدد الدورات التدريبية أو حجم المدرسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس.

3.3.3 دراسة (الزعبي، 2004) بعنوان : " درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية

في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من (128) فرداً، استجاب منهم (60) فرداً بنسبة (47 %). واشتملت الدراسة على خمس متغيرات هي الجنس، وسنوات الخبرة، المرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل، واشتملت على متغير واحد هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعملية التفويض.

واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، قيمة الذات، الأثر.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن درجة التفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرارات، والنمو المهني، وقيمة الذات، الأثر، المكانة.

2. أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لأثر المرتبة العلمية، لصالح الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، والمدرس المساعد، مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد، مقابل المدرس، ولصالح المدرس المساعد، مقابل المدرس.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لأثر الجنس وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

4.3.3 دراسة العثمان (2003) بعنوان: "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها التفويض وأثره على كفاءة الأداء ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري حيث توصلت الدراسة إلى الآتي:

1. إظهار معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.
2. إظهار القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.
3. إظهار تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

5.3.3 دراسة (الحجري، 2003 م)، بعنوان :- " أثر تفويض السلطة على أداء القيادات

الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عُمان وأثرها في أداء القيادات الإدارية، والتعرف على أثر درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بالسلطنة على أداء القيادات الإدارية، وقام الباحث بتطوير استبانته لهذه الغاية وتم توزيع الاستبانة على عينتين للدراسة في مركز هذه الوزارات، إحداهما تكونت من فئة القيادات الإدارية وبلغ عددها (208) مشاركين، والأخرى تكونت من فئة الإداريين والتنفيذيين، وبلغ عددها (128) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ. فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة، وقد كان مستوى أداء القيادات الإدارية مرتفعاً، وأن المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطة تُعد قليلة نسبياً.

ب. وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لدرجة فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة في درجة تفويض السلطة لديهم في مركز الوزارات بالسلطنة، ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي) للقيادات الإدارية أداء ورؤساء الأقسام في مركز الوزارات بالسلطنة.

6.3.3 دراسة القريوتي (2002) بعنوان: "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات

والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختار الباحث عينة الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في الكويت والتي بلغ عددهم (160) شخصا ولقد تم توزيع استبيانات الدراسة عليهم جميعا مباشرة من قبل الباحث واثنين من مساعدي البحث. وقد تم إجراء المقابلات الشخصية في أحيان كثيرة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تفهما كبيرا من قبل شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت لأهمية وضرورة تفويض الرؤساء بعض

السلطات لمؤوسيهم من أجل سرعة الانجاز وتقليل عقبات التنفيذ، وعلى أن هناك تفهما لمبادئ التفويض الفعال التي لابد من مراعاتها عند تفويض السلطة. فقد أخذ هذان البعدان على درجة موافقة وصلت إلى ما يزيد على (80%) ولكن يبدو أن هناك أسبابا اجتماعية وشخصية تحول دون الانتقال بالتفويض من كونه شعارا مقبولا إلى ممارسة ملموسة على أرض الواقع.

ويوجد هناك اعتقادا قويا لدى شاعلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعا من التهديد للمراكز القيادية للرؤساء. قد حاولت الدراسة تقديم بعض الأفكار والتوصيات التي قد تساهم في تغيير اتجاهات الإداريين بما ينسجم مع أهداف التطوير الإداري الذي لا يمكن له أن يتحقق إلا بذهنية متطورة خاصة لدى شاعلي الوظائف القيادية.

7.3.3 دراسة (سعيد، 1998) وكانت تهدف إلى التعرف على واقع التفويض وتبسيط

الإجراءات في الوزارات اليمينية

وقد استخدم الباحث استباننتين، فالأولى تم تخصيصها للإدارة العليا، أي لوكيل الوزارة والمدير العام، أما الثانية فكانت للإدارة الوسطى أي مدير إدارة أو رئيس قسم. وقد تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط والتنمية، وزارة العمل والتدريب المهني، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ. أن (94 %) من الإدارة العليا يفوضون بعض صلاحياتهم لمؤوسيهم بحسب

متطلبات العمل، في حين أوضح (44 %) من الإدارة الوسطى إلى انه سبق

تفويضهم من قبل رؤسائهم، وكذلك (44 %) يفوضون أحيانا.

- ب. ضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات.
- ت. ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا ويرجع ذلك إلى عدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات مما يؤدي إلى تداخل في الاختصاصات، وكذلك سحب الصلاحيات من وحدة إدارية إلى أخرى.
- ث. أشار (44 %) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرعوسيه من هو أهل بالتفويض.
- ج. عدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى مما ينتج عنه سوء في إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى الازدواجية في العمل، وعدم الالتزام بالنظام والقانون.
- ح. رغبة بعض الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرعوسيه وتردد بعض المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفا من المسؤولية.

8.3.3 دراسة (العتيبي، 1996 م)، بعنوان " موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال " .

تتركز مشكلة البحث في ظاهرة ميل القيادات الإدارية بالسعودية إلى تركيز السلطة وعدم تفويضها لمرؤوسيه، مما تترتب عليه بعض الآثار السلبية التي تواجه منظمات الخدمات العامة في المملكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة، وتم اختيار العينة منهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع (215) استبانة، واستخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة بحثه، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أ. أوضحت الدراسة بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض ، وإن طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض، وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقياداتها.

ب. محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة، لأسباب تعود إلى الرؤساء أو المرؤوسين أو الموقف الإداري.

ت. أهمية التفويض في العمل الإداري نفسه لما يحققه من مزايا وفوائد لتحقيق أهداف الدولة ومتطلبات التنمية، وذلك من خلال توفير القيادة التي تتحمل مهمات أكثر في المستقبل.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

أ. تغيير النظرة الخاطئة للقيادات نحو تفويض السلطة من أنها تضعف مقدرتهم على تيسير العمل الإداري.

ب. تقوية الثقة في كفاءة مرؤوسيههم على تحمل أعباء أعمال جديدة وتنظيم العديد من البرامج للتدريبية على كيفية إنجاز الأعمال المفوضة، واستخدام التفويض كأسلوب تحفيزي.

ت. توفير بعض العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض، وذلك بتحديد الاختصاصات والسلطات لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي، ووجود توصيف وظيفي واضح ومنح السلطات التي تتناسب مع الأعمال المفوضة، وتحديد النتائج المرتقبة من عملية التفويض.

ث. توفير المتابعة الجيدة للتفويض واهتمام بنشر التجارب الناجحة في التفويض.

4.4 الدراسات الأجنبية

1.4.4 دراسة (Hung.J، 2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي

لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض لصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.

2. عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

2.4.4 دراسة (White & Warlingham، 2005)، بعنوان: "التفويض والتنسيق ودوره

في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التفويض و مجموعات العمل باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بالوصول إلى مستوى

مناسب من المنافسة وذلك من خلال تركيز جهودهم التنموية على عملية التفويض وقد استخدم الباحثان طريقة دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستهما على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية وقد توصل الباحثان إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء وكيف أن الأسلوب فرق العمل يعتبر عامل عام لصقل المهارات القيادية كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض باعتبارها عنصراً أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة.

3.4.4 دراسة (Johnston، 2000)، بعنوان : "التفويض وطبيعة الهيكلية التنظيمية

لمديري الشركات الصغيرة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العلاقات الاجتماعية لمديري الشركات الصغيرة على علاقاتهم بموظفيهم، وعلى اتجاهاتهم نحو عملية التفويض، وتأثير ذلك على الطبيعة الهيكلية للتنظيم، وعلى نمط اتخاذهم للقرارات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة مع المحيط الذي يعيشون ويعملون فيه يكونون أكثر ميلاً لإتباع الأسلوب اللامركزية في الإدارة، في حين يميل المديرون الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية في علاقاتهم مع الآخرين نحو الأسلوب المركزي في الإدارة وأنهم غير قادرين على عملية تفويض السلطة.

4.4.4 دراسة (بروست، 2000)، بعنوان "تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل"

فقد قام الباحث بتوزيع استبانته على مدراء المدارس الثانوية واستبانته أخرى على طلابها في إنجلترا، وهدفت الاستبانتين إلى استطلاع آرائهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير

التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى نتيجة أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

5.4.4 دراسة (Antonioni 1999) بعنوان: أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى

تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة. وطبقت الدراسة على أكثر من (1000 مدير من المستويات الإدارية الوسطى. وتبين من خلال هذه الدراسة أن من أهم تلك العوامل الثقة والاحترام والاهتمام التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين، والاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

تعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث على إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:-

1. أكدت معظم الدراسات علي أهمية التفويض الصلاحيات وعلى دور عملية تفويض الصلاحيات في خلق بيئة إبداعية لدي العاملين والعمل على رفع مستوى الكفاءة وتحفيز العاملين على الابتكار لدى العاملين.
2. أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية تدريب العاملين ودور عملية التدريب في إنجاح عملية التفويض.
3. أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية التفويض ودورها في خلق إحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
4. ركزت بعض الدراسات السابقة على بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التفويض مثل الخوف من التفويض و قلة التدريب وحساسية بعض القرارات وعدم الحصول على التشجيع و عدم كفاية الحوافز
5. أكدت بعض الدراسات على أهمية عملية التفويض ودورها في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وزيادة الرضي الوظيفي لديهم
6. أكدت بعض الدراسات على دور الاستقرار الوظيفي في زيادة عملية التفويض وأن عدم الاستقرار الوظيفي يؤثر سلبًا على تفويض الصلاحيات

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تبحث الرسالة في معرفة تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة.
2. الوزارات هي الأولى لتطبيق تفويض السلطة لكثرة الأعباء والمهام المنوط بها وتفرغ القيادات الإدارية الأكثر كفاءة للقيام بالأعمال الأكثر أهمية والتي لا يمكن لأي شخص أن يقوم بها.

3. تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- بأنها أول دراسة تتناول موضوع تفويض السلطة وتطبيقه على الوزارات الفلسطينية بينما الدراسات السابقة طبقت في خارج فلسطين.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

- أسلوب الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث.

1.5 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة , وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي

للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة , وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة, وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها, ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيها, والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة , وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج , وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.5 أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, الذي يهتم بدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها, أشكالها, علاقاتها, العوامل المؤثرة في ذلك, وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر, ويعتمد على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات, من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعده في فهم الواقع وتطويره (عليان وآخرون, 2008,ص44)

3.5 وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.3.5 المصادر الثانوية

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة, والدوريات والمقالات والتقارير, والأبحاث

والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2.3.5 المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على جميع الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

4.5 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حسب المستويات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم 2801 (انظر جدول 2)

جدول رقم (2)

يوضح أعداد الموظفين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

العدد	الصفة
3	وكيل وزارة
5	وكيل مساعد
83	مدير عام
33	نائب مدير عام
1114	مدير دائرة
1041	رئيس قسم
522	رئيس شعبة
2801	المجموع

المصدر: ديوان الموظفين العام، 2010

5.5 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتكون مجتمع الدراسة من 2801 وبلغت حجم العينة 476 وتم الحصول على 382 إستبانة بنسبة استرداد 80%، وتم توزيع الإستبانة في 20-12-2010، وتم استردادها في 20-1-2011

وتم توزيع الإستبانة على الوزارت السيادية التي تتمتع بعدد وافر من المستويات الإدارية المختلفة الموجودة في الإستبانة والوزارات هي " وزارة الداخلية، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الإقتصاد الوطني، وزارة العدل، ديوان الموظفين العام، وزارة الشباب والرياضة، وزارة العمل، وزارة الشؤون الإجتماعية"

6.5 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة لقياس " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "، حيث تعتبر الإستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

7.5 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قام الباحث بالإجراءات التالية:-

1. الحصول على كتاب من كلية التجارة موجهة إلى عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية (ملحق رقم 3)، ومن ثم الحصول على كتاب من الدراسات العليا موجهة إلى الوزارات الفلسطينية لتطبيق أداة الدراسة (ملحق رقم 2) حيث تمت الموافقة على تطبيق الإستبانة من قبل جميع العاملين في الوزارات .

2. تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة ، حيث قاموا بالإجابة على كل فقرة من فقرات الإستبانة من وجهة نظرهم.

8.5 خطوات بناء الإستبانة:

1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة,

والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- استئثار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد

الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وتم عرض الإستبانة على (7) من المحكمين

الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية. والملحق رقم (1) يبين أسماء

أعضاء لجنة التحكيم.

في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة

والتعديل, لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة, ملحق (2).

وقد قسمت الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما::

القسم الأول: وهو عبارة عن الخصائص الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي, المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 67 فقرة موزعة على 6

مجالات هي:

المجال الأول: نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية , ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية, ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية , ويتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية , ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: الهياكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية , ويتكون من (14) فقرة.

المجال السادس: تفويض السلطة , ويتكون من (15) فقرة.

ملاحظة: تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

1. يتصف المرؤوسون الخاضعون لإشرافكم بالكفاءة.

2. هناك ازدواجية في العمل داخل وحدات الوزارة.

3. يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمركزية في العمل.

حيث تبين عدم وجود اتساق داخلي بين الفقرات السابقة ومجالاتهم حيث أن القيمة الاحتمالية

كانت أكبر من مستوى 0.05.

9.5 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (3).

جدول (3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية	*0.000
2.	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية	*0.000
3.	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية	*0.000
4.	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية	*0.000

*0.000	الهياكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية	5.
*0.000	تفويض السلطة	6.
*0.000	جميع مجالات الدراسة	7.

* البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي و عليه لقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية، وذلك حسب اختبار التوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات .

- 4- اختبار الإشارة في حالة عينة واحدة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

10.5 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1.10.5 صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد ذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (2)،

2.10.5 صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	عدد العاملين الخاضعين لإشرافكم كبير (نطاق الإشراف)	0.602	*0.000
-2	هناك كفاءة متوفرة في وسائل الاتصال مع المرؤوسين	0.545	*0.000
-3	يوجد تقارب جغرافي بينك وبين المرؤوسين	0.607	*0.000
-4	يتحلى المرؤوسين لديكم بالمهارات الإدارية والفنية المناسبة	0.579	*0.000
-5	يتأثر عدد المرؤوسين الخاضعين لإشرافكم بمستوى صعوبة العمل	0.626	*0.000
-6	لديكم المهارة المناسبة للإشراف على المرؤوسين	0.452	*0.000
-7	يتأثر نطاق الإشراف بالتكاليف المتوقعة	0.629	*0.000
-8	يتأثر نطاق الإشراف بدرجة تداخل الوظائف	0.544	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين	0.625	*0.000
-2	يتم تحديد الوظائف الإشرافية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.	0.649	*0.000
-3	يتم تحديد الوظائف التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.	0.639	*0.000
-4	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح والتعليمات يسهل الرجوع إليها	0.696	*0.000
-5	تتم مراجعة الإجراءات بين فترة وأخرى	0.727	*0.000
-6	يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات	0.509	*0.000
-7	تساعد اللوائح والتعليمات في شرح وتبسيط إجراءات العمل	0.672	*0.000
-8	تقر الأنظمة واللوائح والتعليمات في الوقت المناسب	0.663	*0.000
-9	توجد أنظمة ولوائح وتعليمات كاملة ووافية تنظم أعمال الوزارة	0.689	*0.000
-10	تعتبر الإجراءات المطبقة لديكم بأنها واقعية	0.602	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر

المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع الموظفين	0.682	*0.000
-2	يوجد نظام للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين من خدمات الوزارة	0.711	*0.000

3-	0.732	*0.000	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها
4-	0.709	*0.000	يتم تشجيع الموظفين المتميزين لمواصلة العطاء
5-	0.728	*0.000	تستخدم الملاحظة الشخصية والإشراف الإداري كأداة رقابية
6-	0.607	*0.000	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية
7-	0.665	*0.000	تؤدي الملاحظة الشخصية إلي تحسين الأداء
8-	0.669	*0.000	يتم تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً
9-	0.710	*0.000	يستفاد من التغذية الراجعة لأعمال الموظفين
10-	0.638	*0.000	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء
11-	0.674	*0.000	تتضمن التقارير الإدارية مقارنات دورية بين نتائج الفترات

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر

المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.737	يتم تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
2.	*0.000	0.789	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء
3.	*0.000	0.743	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتطوير المهارات
4.	*0.000	0.777	يتم دعم المرؤوسين للوصول إلى الأهداف الحقيقية بجدارة
5.	*0.000	0.773	يتم الاستغلال الأمثل للكفاءة والمهارة المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة
6.	*0.000	0.754	يعتمد المدراء على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة لضمان إنجاز أداء الوزارة
7.	*0.000	0.724	يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية
8.	*0.000	0.690	يتم التواصل مع المدراء بشكل مستمر لضمان الإنجاز

0.679	*0.000	9. هناك ثقة متبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بانجاز
-------	--------	--

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية

للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.539	يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات
2.	*0.000	0.666	تم إعداد الوصف الوظيفي من قبل مختصين حتى يتم تحقيق أهداف الوزارة
3.	*0.000	0.665	تم إعداد الهيكل التنظيمي من قبل مختصين حتى يتم تحقيق أهداف الوزارة
4.	*0.000	0.660	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف
5.	*0.000	0.732	يوجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
6.	*0.000	0.687	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة
7.	*0.000	0.630	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة
8.	*0.000	0.450	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.
9.	*0.000	0.607	الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية
10.	*0.000	0.721	تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات
11.	*0.000	0.537	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسئول الأعلى لسهولة تسيير العمل
12.	*0.000	0.575	تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات الهيكل التنظيمي للوزارة
13.	*0.000	0.569	التكنولوجيا الموجودة ساعدت في سرعة اتخاذ القرار
14.	*0.000	0.655	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة تجاه التغييرات التكنولوجية المتطورة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.638	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام والسلطة الممنوحة
2.	*0.000	0.647	يزيد التفويض من قدرة العاملين على العمل بروح الفريق
3.	*0.000	0.686	يعمل التفويض المستخدم على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
4.	*0.000	0.695	يساعد التفويض في الوزارة على إعداد القيادات الإدارية المختلفة
5.	*0.000	0.682	يساهم التفويض المستخدم لديكم في زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة
6.	*0.000	0.657	ساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام
7.	*0.000	0.670	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم
8.	*0.000	0.624	الموظفون الذين تفوضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة
9.	*0.000	0.683	يساعد التفويض المطبق على استغلال كافة أوقات العاملين.
10.	*0.000	0.610	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز التي يتم إعطاؤها للموظفين
11.	*0.000	0.735	التفويض المستخدم يتم وفقاً لخطة مدروسة
12.	*0.000	0.644	لدى الإدارة القدرة على متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة
13.	*0.000	0.634	ساهم التفويض في تقليل عبء العمل على المدراء
14.	*0.000	0.713	ساهم التفويض في المؤسسة في تحسين أداء العاملين
15.	*0.000	0.702	التفويض المستخدم عزز روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية	0.617	*0.000
2.	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية	0.791	*0.000
3.	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية	0.895	*0.000
4.	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية	0.863	*0.000
5.	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية	0.891	*0.000
6.	تفويض السلطة	0.889	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3.10.5 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1.3.10.5 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي

مبينة في جدول (11).

جدول (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية	8	0.728	0.853
2.	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية	10	0.878	0.937
3.	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية	11	0.920	0.959
4.	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية	9	0.932	0.965
5.	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية	14	0.791	0.889
6.	تفويض السلطة	15	0.934	0.967
	جميع مجالات الاستبانة	67	0.972	0.986

*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت

مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.728 ، 0.934) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع

فقرات الإستبانة (0.972). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين

(0.853 ، 0.967) . كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.986) وهذا يعنى أن

معامل الثبات مرتفع.

2.3.10.5 طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات

الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة

الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman
:Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية

و درجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (12)

جدول (12)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية	0.609	0.757
2.	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية	0.862	0.926
3.	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية	0.902	0.949
4.	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية	0.932	0.965
5.	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية	0.741	0.851
6.	تفويض السلطة	0.914	0.955
	جميع مجالات الاستبانة	0.976	0.988

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون
Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

من خلال اختباري معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية تكون الإستبانة في صورتها النهائية
كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة
الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على
أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- عرض وتحليل فقرات الاستبانة.

1.6 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة).

2.6 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

جدول رقم (13)

الخصائص الشخصية

النسبة %	التكرار	الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة	
80.4	304	ذكر	الجنس
19.6	74	أنثى	
100.0	378	المجموع	
20.6	78	20 _ اقل من 30	العمر
36.4	138	30 _ اقل من 40	
28.8	109	40 _ اقل من 50	
14.2	54	50 فأكثر	
100.0	379	المجموع	
10.4	39	دبلوم	المؤهل العلمي
69.9	262	بكالوريوس	
17.6	66	ماجستير	
2.1	8	دكتوراه	
100.0	375	المجموع	
36.9	136	اقل من 5	سنوات الخبرة
29.3	108	5 إلى اقل من 10	
33.9	125	10 فأكثر	

100.0	369	المجموع	المسمى الوظيفي
0.8	3	وكيل وزارة	
1.1	4	وكيل مساعد	
8.9	34	مدير عام	
4.5	17	نائب مدير	
33.4	127	مدير دائرة	
35.8	136	رئيس قسم	
15.5	59	رئيس شعبة	
100.0	380	المجموع	

من جدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

- فيما يتعلق بتوزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، يلاحظ أن الذكور يشكلون 80.4% من مجتمع الدراسة، أما الإناث فيشكلون النسبة المتممة والبالغة 19.6% ، بينما يوجد 4 أشخاص لم يجيبوا على السؤال، ويلاحظ أن النسبة الأعظم من العاملين في المناصب الإدارية هم من الذكور، وتظهر هذه النتيجة طبيعة العوامل الثقافية المجتمعية السائدة داخل المجتمع الفلسطيني، وتتسجم مع تركيبة القوة العاملة في فلسطين والتي تتكون من 70% ذكور، و30% إناث حسب إحصائية المركز الفلسطيني للإحصاء للعام 2010.
- أما بالنسبة لأعمار مجتمع الدراسة ، يلاحظ أن ما نسبته 20.6% أعمارهم من 20 _ أقل من 30، وأن 36.4% أعمارهم من 30 _ أقل من 40، وأن 28.8% أعمارهم من 40 _ أقل من 50، وأن 14.2% أعمارهم 50 سنة فأكثر، ويلاحظ أن معظم العاملين تزيد أعمارهم عن 31 سنة وهذا يتوافق مع طبيعة الوظيفة الحكومية التي تستقطب الخريجين بعد إنهاء دراستهم للبكالوريوس والانتظار للحصول على وظيفة حكومية.

■ أما بالنسبة لمؤهلات مجتمع الدراسة العلمية , يلاحظ أن الغالبية من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 69.9% , وأن 10.4% يحملون درجة الدبلوم، وأن 17.6% يحملون درجة الماجستير، وأن 2.1% يحملون درجة الدكتوراه، يلاحظ أن معظم العاملين من حملة درجة البكالوريوس وهذا يتوافق مع طبيعة الوظيفة الحكومية، وكذلك مع إعلانات ديوان الموظفين الذي يستقطب هذه الفئة في إعلاناته في الوظائف التي يتم الإعلان عنها.

■ أما بالنسبة لسنوات الخبرة، يلاحظ أن 36.9% من مجتمع الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وأن 29.3% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 33.9% لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، ويلاحظ من النسب السابقة أن معظم العاملين من أصحاب المناصب الإدارية لديهم خبرة عملية مناسبة، قد تساهم بشكل قوي في ممارستهم لتفويض الصلاحيات وذلك من خلال إمامهم الكامل بطبيعة المهام التي يقومون بها والمهام التي يمكن تفويضها.

■ أما بالنسبة للمسميات الوظيفية لمجتمع الدراسة، يلاحظ أن 0.8% مساهم الوظيفي وكيل وزارة، وأن 1.1% مساهم الوظيفي وكيل مساعد، وأن 8.9% مساهم الوظيفي مدير عام، و 4.5% مساهم الوظيفي نائب مدير، وأن 33.4% مساهم الوظيفي مدير دائرة، وأن 35.8% مساهم الوظيفي رئيس قسم، و 15.5% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، وهذا يتناسب مع تركيبة الجهاز الإداري والإشرافي في الوزارات الفلسطينية، حسب الجدول رقم (13)

3.6 اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة.

تم استخدام الاختبارات الغير المعلمية (اختبار الإشارة) لتحليل فقرات الإستبانة وذلك حسب نتائج اختبار التوزيع الطبيعي جدول (3).

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ثانياً: اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت $Sig.(P-value)$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما

إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

4.6 الفرضية الرئيسية الأولى:

1.4.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5 .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الأول "نطاق الإشراف".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول "نطاق الإشراف"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	عدد العاملين الخاضعين لإشرافكم كبير (نطاق الإشراف)	5.22	52.20	-3.97	*0.000	8
2.	هناك كفاءة متوفرة في وسائل الاتصال مع المرؤوسين	7.26	72.57	11.11	*0.000	2
3.	يوجد تقارب جغرافي بينك وبين المرؤوسين	6.82	68.19	8.21	*0.000	6
4.	يتحلى المرؤوسين لديكم بالمهارات الإدارية والفنية المناسبة	7.10	70.98	11.44	*0.000	3

7	*0.000	5.34	64.07	6.41	يتأثر عدد المرؤوسين الخاضعين لإشرافكم بمستوى صعوبة العمل	5.
1	*0.000	15.82	78.87	7.89	لديكم المهارة المناسبة للإشراف على المرؤوسين	6.
5	*0.000	9.54	69.23	6.92	يتأثر نطاق الإشراف بالتكاليف المتوقعة	7.
4	*0.000	9.75	69.92	6.99	يتأثر نطاق الإشراف بدرجة تداخل الوظائف	8.
	*0.000	10.56	68.25	6.82	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " لديكم المهارة المناسبة للإشراف على المرؤوسين " يساوي 7.89 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.87 %، قيمة اختبار الإشارة 15.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على توفر المهارات المناسبة للإشراف لدى المستويات الإدارية الإشرافية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " عدد العاملين الخاضعين لإشرافكم كبير (نطاق الإشراف) " يساوي 5.22 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.20 %، قيمة اختبار الإشارة 3.97- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 مما يدل على أن نطاق الإشراف ليس كبيراً بل ربما يتناسب مع قدرات المشرفين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 6.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.25 %، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نطاق الإشراف" مناسباً لانه بحاجة إلى مزيد من التطوير. فلا بد من الارتقاء بمستوى مهارات المرؤوسين والرؤساء لتعزيز الثقة بينهم وكذلك العمل على تقليل حجم التداخل بين الوظائف لتحسين جودة الإشراف، وهذا يظهر أن الهيكل التنظيمي رأسي

وهذا هو واقع القطاع العام، وأن نطاق الإشراف ضعيف وانفتحت مع دراسة (الحلو 2010) التي أكدت أن الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92%، وانفتحت مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي أكدت على ضرورة توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل توصيف واضح للإختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات، ودراسة (الحربي، 2007) التي أكدت على زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

يبين جدول (15) أن معامل الارتباط يساوي 0.493، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ويمكن إرجاع ذلك إلى التقارب الجغرافي ووسائل الإتصال مع المرؤوسين والمهارات الجيدة للإشراف على المرؤوسين، وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحلو، 2010) التي أكدت على وجود علاقة بين التفويض ونطاق الإشراف وكذلك دراسة (الحربي، 2007) التي أكدت بأن تفويض الصلاحيات لدى القيادات بشكل عام مقبول، ودراسة (الحجري، 2003) التي أكدت بأن مستوى أداء القيادات الإدارية مرتفعاً، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص كافة المؤسسات على تقوية المهارات الإدارية من خلال تفعيل نطاق الإشراف بطريقة مهنية وبالتالي رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

جدول (15):

معامل الارتباط بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	0.493	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثاني "وضوح الأنظمة والإجراءات".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة

الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "وضوح الأنظمة والإجراءات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين	75.72	7.57	14.78	*0.000	1
2.	يتم تحديد الوظائف الإشرافية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.	73.18	7.32	12.31	*0.000	5
3.	يتم تحديد الوظائف التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.	74.15	7.41	13.82	*0.000	2
4.	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح والتعليمات يسهل الرجوع إليها	73.80	7.38	12.24	*0.000	4

8	*0.000	9.89	69.66	6.97	5. تتم مراجعة الإجراءات بين فترة وأخرى
10	*0.000	8.38	66.69	6.67	6. يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات
3	*0.000	12.75	73.96	7.40	7. تساعد اللوائح والتعليمات في شرح وتبسيط إجراءات العمل
9	*0.000	10.38	68.95	6.89	8. تفر الأنظمة واللوائح والتعليمات في الوقت المناسب
7	*0.000	11.58	71.00	7.10	9. توجد أنظمة ولوائح وتعليمات كاملة ووافية تنظم أعمال الوزارة
6	*0.000	12.87	72.25	7.23	10. تعتبر الإجراءات المطبقة لديكم بأنها واقعية
	*0.000	14.50	71.90	7.19	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين" يساوي 7.57 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.72 %، قيمة اختبار الإشارة 14.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات" يساوي 6.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.69 %، قيمة اختبار الإشارة 8.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.19، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 71.90%، قيمة اختبار الإشارة 14.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وضوح الأنظمة والإجراءات" مناسب مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويلاحظ أن الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية واضحة، الأمر الذي يعطي الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الموقفية.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين، وكذلك مراجعة الإجراءات بين فترة وأخرى، وإقرار الأنظمة واللوائح والتعليمات في الوقت المناسب، وهذا يتعارض مع دراسة (سعيد، 1998) التي أظهرت ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا، ودراسة (White & Warlingham 2005) التي أظهرت أهمية التفويض لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين، ويعزو الباحث ذلك إلى ويرجع ذلك إلى عدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الإختصاصات مما يؤدي إلى تداخل في الإختصاصات و لذلك سحب الصلاحيات من وحدة إدارية إلى أخرى.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

يبين جدول (17) أن معامل الارتباط يساوي 0.603، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وضوح الأنظمة وسهولة

وتبسيط إجراءات العمل في الوزارات، وواقعية هذه الإجراءات وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو وطفة 2010) التي أكدت بضرورة وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله ونتائجه، وكذلك دراسة (الحلو، 2010) التي أوصت بضرورة بمنح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات ليتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه.

جدول (17):

معامل الارتباط بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	0.603	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأنظمة والإجراءات وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقابية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثالث "العملية الرقابية".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة

الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث "العملية الرقابية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع الموظفين	7.02	70.16	11.10	*0.000	7
2.	يوجد نظام للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين من خدمات الوزارة	6.63	66.31	8.39	*0.000	10
3.	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها	6.79	67.89	9.01	*0.000	9
4.	يتم تشجيع الموظفين المتميزين لمواصلة العطاء	6.50	65.03	6.51	*0.000	11
5.	تستخدم الملاحظة الشخصية والإشراف الإداري كأداة رقابية	7.15	71.50	11.66	*0.000	4
6.	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	7.12	71.18	11.69	*0.000	5
7.	تؤدي الملاحظة الشخصية إلي تحسين الأداء	7.23	72.29	12.09	*0.000	2
8.	يتم تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً	7.32	73.24	12.64	*0.000	1
9.	يستفاد من التغذية الراجعة لأعمال الموظفين	7.07	70.74	11.33	*0.000	6
10.	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء	7.21	72.05	12.79	*0.000	3
11.	تتضمن التقارير الإدارية مقارنات دورية بين نتائج الفترات	6.87	68.67	9.99	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	6.99	69.88	13.08	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتم تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً" يساوي 7.32 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.24 %، قيمة اختبار الإشارة 12.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتم تشجيع الموظفين المتميزين لمواصلة العطاء" يساوي 6.50 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.03 %، قيمة اختبار الإشارة 6.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 69.88 %، قيمة اختبار الإشارة 13.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العملية الرقابية" مناسب، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن الوزارات تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح وتستفيد من التغذية الراجعة، وتستفيد من التقارير المكتوبة والملاحظة الشخصية من أجل تحسين الأداء وذلك بهدف تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً، وتوافقت مع دراسة (أبو وطفة 2010)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة وفعالية الإدارة بالمجالات الأربعة وخاصة الرقابة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقابية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

يبين جدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 0.724، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقابية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى

دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) ، وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعيبي، 2004)، والتي أكدت على أن درجة التفويض عالية في مجال إتخاذ القرار، ودراسة (بروست، 2000) والتي أكدت على أن تفويض السلطة وإتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، ودراسة 1999 (Antonioni) التي بينت أن الثقة والاحترام والاهتمام التي تعطىها الإدارة العليا تزيد من فعالية العملية الرقابية. ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح العملية الرقابية وتشجيع الموظفين، والعمل على تصحيح الإنحرافات والمقارنة الدورية بين نتائج الفترات.

جدول (19)

معامل الارتباط بين العملية الرقابية وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	0.724	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقابية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الرابع "الكفاءة والمهارة".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة

الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع "الكفاءة والمهارة"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	يتم تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	6.80	68.02	10.00	10.00	*0.000	8
2.	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء	6.88	68.82	10.67	10.67	*0.000	6
3.	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتطوير المهارات	6.77	67.74	9.82	9.82	*0.000	9
4.	يتم دعم المرؤوسين للوصول إلى الأهداف الحقيقية بجدارة	6.82	68.16	9.06	9.06	*0.000	7
5.	يتم الاستغلال الأمثل للكفاءة والمهارة المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة	6.94	69.42	10.31	10.31	*0.000	4
6.	يعتمد المدراء على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة لضمان إنجاز أداء الوزارة	6.90	68.96	9.81	9.81	*0.000	5
7.	يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية	7.02	70.16	11.20	11.20	*0.000	3

1	*0.000	11.99	72.55	7.26	يتم التواصل مع المدراء بشكل مستمر لضمان الإنجاز	8.
2	*0.000	11.05	72.46	7.25	هناك ثقة متبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بانجاز	9.
	*0.000	11.87	69.55	6.95	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتم التواصل مع المدراء بشكل مستمر لضمان الإنجاز" يساوي 7.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.55 %، قيمة اختبار الإشارة 11.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتطوير المهارات" يساوي 6.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.74 %، قيمة اختبار الإشارة 9.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 69.55 %، قيمة اختبار الإشارة 11.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الكفاءة والمهارة" مناسب مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويمكن إرجاع ذلك إلى تحمل المسؤولية من قبل

المروسين على اتخاذ القرارات، وتطوير المهارات لدى الموظفين من خلال الإستغلال الأمثل للكفاءة والمهارة للوصول إلى الأهداف، وتعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بانجاز، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2007) التي أكدت على زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة لهم، ودراسة (الزعبي، 2004) التي أكدت أن التفويض عالي في مجال إتخاذ القرار.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

يبين جدول (21) أن معامل الارتباط يساوي 0.751، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات لتحسين الأداء وتطوير المهارات، وتوافقت الدراسة مع دراسة (أبو معمر، 2009) التي ركزت على ربط الكفاءة في ممارسة السلطات بالحوافز المادية والمعنوية، (النعمان، 2003) التي أكدت بأن تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

جدول (21):

معامل الارتباط بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	0.751	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارة وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الخامس "وضوح الهياكل التنظيمية".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس "الهياكل التنظيمية"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات	7.09	70.87	11.94	*0.000	3
2.	تم إعداد الوصف الوظيفي من قبل مختصين حتى يتم تحقيق أهداف الوزارة	6.87	68.68	10.58	*0.000	8
3.	تم إعداد الهيكل التنظيمي من قبل مختصين حتى يتم تحقيق أهداف الوزارة	6.88	68.84	10.69	*0.000	7
4.	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف	6.79	67.91	9.05	*0.000	11
5.	يوجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.	6.80	67.99	8.92	*0.000	10
6.	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	7.03	70.26	11.57	*0.000	5
7.	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة	5.82	58.21	-1.78	0.076	14
8.	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.	7.06	70.61	8.55	*0.000	4
9.	الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية	7.12	71.21	11.09	*0.000	2
10.	تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات	6.23	62.33	4.51	*0.000	13
11.	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسئول الأعلى لسهولة تسيير العمل	6.73	67.32	8.97	*0.000	12
12.	تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات الهيكل التنظيمي للوزارة	7.01	70.11	10.36	*0.000	6

1	*0.000	11.76	72.26	7.23	التكنولوجيا الموجودة ساعدت في سرعة اتخاذ القرار	13.
9	*0.000	8.48	68.47	6.85	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة تجاه التغيرات التكنولوجية المتطورة.	14.
	*0.000	10.75	68.19	6.82	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " التكنولوجيا الموجودة ساعدت في سرعة اتخاذ القرار" يساوي 7.23 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.26 %، قيمة اختبار الإشارة 11.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة " يساوي 5.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.21 %، قيمة اختبار الإشارة 1.78- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.076 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.19 %، قيمة اختبار الإشارة 10.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وضوح الهياكل التنظيمية" مناسب مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الهيكل

التنظيمي تم إعداده من قبل مختصين، وأن هنالك سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا، وكذلك فإن التكنولوجيا الموجودة تقلل من تعقيدات الهيكل التنظيمي للوزارة، وكذلك يساعد في سرعة اتخاذ القرار

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.763، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى التنظيم الإداري المستقر ووضوح الوصف الوظيفي، وسهولة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا، وتوافقت الدراسة مع دراسة (الحو، 2010) التي أكدت وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي للجامعة ومستوى تفويض تفويض الصلاحيات وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية وتقوية العلاقات الإنسانية، وكذلك دراسة (دويكات، 2000) التي أكدت على التوجه نحو اللامركزية من أجل اتباع المنهج الديمقراطي ودراسة (العنبي، 1996) و التي ركزت على تحديد الاختصاصات والسلطات لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي ووجود توصيف وظيفي واضح، ودراسة (Johnston، 2000)، التي أكدت بأن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة مع المحيط الذي يعيشون ويعملون فيه يكونون أكثر ميلا لإتباع الأسلوب اللامركزية في الإدارة، في حين يميل المديرون الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية في علاقاتهم مع الآخرين نحو الأسلوب المركزي في الإدارة.

جدول (23):

معامل الارتباط بين الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفرض
*0.000	0.763	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

جميع المجالات السابقة معاً

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع الفقرات السابقة

القيمة الاحتمالي (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	13.15	69.52	6.95	جميع الفقرات السابقة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 6.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.52 %، قيمة اختبار الإشارة 13.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع الفقرات السابقة بشكل عام.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي 0.816، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المتغيرات التنظيمية " نطاق الإشراف، وضوح الأنظمة والإجراءات، العملية الرقابية، الكفاءة والمهارة، الهياكل التنظيمية" واضحة ومفهومة لدى الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد من فعالية التفويض، وهذا يتعارض مع دراسة (ذياب 2004) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث.

جدول (25):

معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرض
*0.000	0.816	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

تحليل فقرات المجال السادس "تفويض السلطة"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة

الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السادس "تفويض السلطة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام والسلطة الممنوحة	6.70	67.03	8.41	*0.000	13
2.	يزيد التفويض من قدرة العاملين على العمل بروح الفريق	7.33	73.26	13.12	*0.000	6
3.	يعمل التفويض المستخدم على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	7.41	74.13	13.36	*0.000	3
4.	يساعد التفويض في الوزارة على إعداد القيادات الإدارية المختلفة	7.47	74.71	13.72	*0.000	1
5.	يساهم التفويض المستخدم لديكم في زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة	7.30	73.03	12.67	*0.000	7
6.	ساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام	7.25	72.53	12.72	*0.000	9
7.	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم	7.14	71.42	11.40	*0.000	10
8.	الموظفون الذين تفوضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة	7.28	72.75	13.14	*0.000	8
9.	يساعد التفويض المطبق على استغلال كافة أوقات العاملين.	7.08	70.76	11.47	*0.000	12
10.	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز التي يتم إعطاؤها للموظفين	6.06	60.64	3.45	*0.001	15
11.	التفويض المستخدم يتم وفقاً لخطة مدروسة	6.46	64.55	6.49	*0.000	14
12.	لدى الإدارة القدرة على متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة	7.11	71.14	11.73	*0.000	11
13.	ساهم التفويض في تقليل عبء العمل على المدراء	7.36	73.61	13.07	*0.000	4
14.	ساهم التفويض في المؤسسة في تحسين أداء العاملين	7.34	73.43	13.15	*0.000	5
15.	التفويض المستخدم عزز روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين	7.42	74.22	13.37	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.11	71.11	13.94	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يساعد التفويض في الوزارة على إعداد القيادات الإدارية المختلفة " يساوي 7.47 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.71 %، قيمة اختبار الإشارة 13.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز التي يتم إعطاؤها للموظفين " يساوي 6.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.64 %، قيمة اختبار الإشارة 3.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 71.11 %، قيمة اختبار الإشارة 13.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تفويض السلطة" مناسب مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التفويض يزيد من قدرة العاملين على العمل بروح الفريق، ويعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وكذلك ساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة، وأن التفويض ساهم في تحسين أداء العاملين، وعزز روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوافقت الدراسة مع دراسة (الرقب، 2010)

التي أكدت على زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، وكذلك دراسة (الحلو، 2009) التي أكدت بأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية وتقوية العلاقات الإنسانية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين، ودراسة (الحربي، 2007) التي أظهرت بأن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات متوسطاً وكذلك دراسة (الصغير، 2005) التي أظهرت بأن التفويض يكون في التخطيط والإشراف الفني بدرجة متوسطة ودراسة (White & Warlingham 2005) التي أكدت على أهمية تفويض الأعمال الإدارية الإعتيادية من قبل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية عند مستوى دلالة 0.5 تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس.

يوضح جدول (27) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)

لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على

واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، وهذا يدل على ان ليس للجنس

تأثير على راي المبحوثين حول عملية التفويض لدى القيادات الادارية في وزارات كون

الجميع يعمل بيئة مشابهه لا يوجد فيها تميز بسبب الجنس، وتوافقت الدراسة مع دراسة)

الحو، 2010) و (أبو معمر، 2009) و (مهنا، 2006) و (الزعبي، 2004) و (Hung.J، 2006).

جدول (27): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المجال
0.381	10.994	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
0.411	11.058	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
0.103	10.037	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
0.220	10.418	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
0.057	9.882	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
0.413	10.989	تفويض السلطة
0.256	10.696	جميع مجالات الدراسة معا

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى العمر.

يوضح جدول (28) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال " العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية " كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على ان ليس للعمر تأثير على رأي الباحثين حول عملية التفويض لدى القيادات الادارية في وزارات كون الجميع يعمل بيئة مشابهه.

جدول (28): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.000	3	33.521	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
*0.001	3	16.386	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
0.059	3	7.429	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
*0.000	3	19.204	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
*0.016	3	10.342	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
*0.001	3	16.352	تفويض السلطة
*0.000	3	21.837	جميع مجالات الدراسة معا

جدول (29) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر المتغيرات الشخصية

والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى العمر.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (29) تبين أنه بالنسبة للمجالات " نطاق

الإشراف، وضوح الأنظمة والإجراءات، تفويض السلطة " كان متوسط الرتب للذين أعمارهم

50 سنة فأكثر أكبر من متوسطات الرتب لباقي الأعمار الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة

حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهذا نابع

للخبرة الكبيرة التي يتمتعوا بها.

أما بالنسبة للمجالات " الكفاءة والمهارة ، الهيكل التنظيمية " كان متوسط الرتب للذين أعمارهم

تتراوح بين 40 _ اقل من 50 سنة أكبر من متوسطات الرتب لباقي الأعمار الأخرى. هذا

يعني أن درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم

تتراوح بين 40 _ اقل من 50 سنة، وذلك لأن الكفاءة والمهارة تكون أفضل لهذه الفئة

لتراكمات الخبرة التي تم الحصول عليها.

جدول (29): متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - العمر

متوسطات الرتب				المجال
20 _ اقل	30 _ اقل	40 _ اقل	50 فأكثر	
133.81	186.98	213.19	232.08	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
160.42	176.84	215.14	215.60	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
176.07	176.39	208.36	204.68	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
159.33	173.26	218.97	211.85	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
163.35	181.88	211.81	201.57	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
154.79	180.14	212.06	214.16	تفويض السلطة
153.38	176.87	218.65	218.62	جميع مجالات الدراسة معا

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

يوضح جدول (30) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)

لمجال" نطاق الإشراف " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية

على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين

للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذا يؤكد بأن مجتمع الدراسة يتمتع بخبرة مناسبة،

وتوافقت الدراسة مع دراسة (أبو وطفة، 2010) و(مهنا، 2006) و(ذياب، 2004).

وتعارضت مع دراسة (أبو معمر، 2009) و (الحجري، 2003) ويرجع ذلك إلى إختلاف مجتمع الدراسة.

جدول (30): نتائج الفرضية نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.033	3	8.766	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
0.176	3	4.941	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
0.227	3	4.345	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
0.442	3	2.692	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
0.250	3	4.113	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
0.172	3	5.001	تفويض السلطة
0.059	3	7.463	جميع مجالات الدراسة معا

جدول (31) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (31) تبين أنه بالنسبة لمجال " نطاق الإشراف " كان متوسط الرتب للذين يحملون درجة الدكتوراه أكبر من متوسطات الرتب لباقي المؤهلات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يحملون درجة الدكتوراه، وهذا ناتج لطبيعة الشهادة العلمية التي حصوا عليها والتي تعطيهم فرصة أكبر من غيرهم.

جدول (31): متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي

متوسطات الرتب	المجال
---------------	--------

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
291.75	192.53	186.60	168.46	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
261.00	186.77	183.66	204.27	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
264.38	184.36	187.20	179.05	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
242.19	190.70	186.20	174.78	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
263.88	187.23	185.21	187.63	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
261.44	188.26	187.16	168.04	تفويض السلطة
285.31	191.58	186.57	171.55	جميع مجالات الدراسة معا

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي. يوضح جدول (32) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "نطاق الإشراف ، الكفاءة والمهارة ، تفويض السلطة " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي، وتعارضت الدراسة مع دراسة (الحجري، 2003) ويرجع الباحث ذلك إلى إختلاف الخبرة في مجتمعي الدراسة.

جدول (32): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.004	6	19.186	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
0.316	6	7.048	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
0.153	6	9.396	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
*0.017	6	15.419	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
0.097	6	10.728	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
*0.010	6	16.916	تفويض السلطة
*0.009	6	17.063	جميع مجالات الدراسة معا

جدول (33) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي. من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (33) تبين أنه بالنسبة للمجالات " نطاق الإشراف، الكفاءة والمهارة، تفويض السلطة " كان متوسط الرتب للذين مساهم الوظيفي وكيل مساعد أكبر من متوسطات الرتب لباقي المسميات الوظيفية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين مساهم الوظيفي وكيل مساعد، وهذا نتيجة خبرتهم وقوة منصبهم الوظيفي،

جدول (33): متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي

متوسطات الرتب							المجال
رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير	مدير عام	وكيل مساعد	وكيل وزارة	نطاق الإشراف لدى القيادات
145.69	189.81	207.69	183.85	189.78	323.33	263.75	

							الإدارية
174.96	184.01	197.09	175.79	213.82	298.50	214.38	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
174.11	184.31	199.79	152.24	210.04	307.67	211.38	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
162.86	173.05	212.68	183.85	209.13	278.67	197.75	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
174.14	178.85	205.65	157.47	206.07	297.00	224.75	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
152.00	181.20	212.76	167.15	198.35	282.83	224.75	تفويض السلطة
158.54	180.27	210.09	167.35	207.53	323.83	241.25	جميع مجالات الدراسة معا

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة. يوضح جدول (34) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "نطاق الإشراف، وضوح الأنظمة والإجراءات، تفويض السلطة" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة، وتوافقت الدراسة مع دراسة (أبو وطفة، 2010) و (أبو معمر، 2009) و (مهنا، 2006) و (ذياب، 2004)، وتعارضت مع دراسة (الرقب، 2010)

جدول (34): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.000	2	16.776	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية
*0.003	2	11.974	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
0.880	2	0.255	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
0.070	2	5.321	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
0.400	2	1.830	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
*0.038	2	6.539	تفويض السلطة
*0.046	2	6.170	جميع مجالات الدراسة معا

جدول (35) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر المتغيرات الشخصية

والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة .

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (35) تبين أنه بالنسبة للمجالات " نطاق

الإشراف، وضوح الأنظمة والإجراءات، تفويض السلطة " كان متوسط الرتب للذين سنوات

الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر أكبر من متوسطات الرتب لباقي سنوات الخبرة الأخرى. هذا

يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين سنوات الخبرة

لديهم 10 سنوات فأكثر، وهذا نابع من الخبرة التي تم إكتسابها والكفاءة والمهارة التي يتمتعوا

بها.

جدول (35): متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة

متوسطات الرتب			المجال
10 فأكثر	5 إلى أقل	أقل من 5	
204.24	200.10	155.33	نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية

207.62	187.67	162.09	وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية
188.29	183.56	181.79	العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية
200.88	181.14	170.78	الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية
187.30	193.00	175.11	الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية
203.69	173.32	174.24	تفويض السلطة
202.00	185.25	169.18	جميع مجالات الدراسة معا

الفصل السابع

النتائج و التوصيات

● نتائج الدراسة

● التوصيات

1.7 النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة وهي كما يلي:-

▪ بينت الدراسة أن لدى الرؤساء المهارة المناسبة للإشراف على المرؤوسين، في

حين دلت على أن نطاق الإشراف ليس كبيراً وربما يتناسب مع قدرات المشرفين،

وبلغ الوزن النسبي لنطاق الإشراف 68.25%

▪ أظهرت الدراسة أن الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى

المرؤوسين، وأنه يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة واللوائح

والتعليمات، وبلغ الوزن النسبي للأنظمة واللوائح 71.9%

▪ يتم تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً، وأنه يتم تشجيع

الموظفين المتميزين لمواصلة العطاء، وبلغ الوزن النسبي للعملية الرقابية

69.88%.

▪ يتم التواصل مع المدراء بشكل مستمر لضمان الإنجاز، ويتم إشراك المرؤوسين

في اتخاذ القرارات لتطوير المهارات، وبلغ الوزن النسبي للكفاءة والفعالية

69.55%.

▪ أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا الموجودة ساعدت في سرعة اتخاذ القرار، في

حين أنه من الصعوبة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة، وبلغ الوزن

النسبي للهيكل التنظيمية 68.19%.

▪ يساعد التفويض في الوزارة على إعداد القيادات الإدارية المختلفة، ويوجد تكافؤ

بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز التي يتم إعطاؤها للموظفين.

■ لم يتضح أي فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس و العمر.

■ توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

7.2 التوصيات:

- ضرورة الإهتمام بنطاق الإشراف وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
- توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على إنجاح عملية التفويض.
- توفير عدد المرؤوسين بما يتناسب مع القدرات والإمكانيات للرئيس.
- مراعاة التكاليف في عملية الإشراف.
- الإهتمام بالتواصل الجغرافي بسن الرئيس والمرؤوس لضمان فعالية نطاق الإشراف.
- توضيح الوظائف الإشرافية والتنفيذية بصورة علنية.
- التأكيد على كتابة اللوائح مكتوبة بطريقة واضحة ومفهومة وواقعية.
- توزيع الإختصاصات والمسؤوليات في العمل الإداري.
- زيادة الإهتمام بتوضيح الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الواقعية.

- ضرورة الإهتمام بوضيح الأنظمة واللوائح والتعليمات لدى المرؤوسين.
- التركيز على إستخدام الوسائل الرقابية والإستفادة من التغذية الراجعة لتنفيذ الخطط بفعالية عالية.
- بث روح الإلتزام لدى الموظفين من خلال تشجيع الموظفين لمواصلة العطاء.
- الإهتمام بالتقارير الإدارية من أجل تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.
- ضرورة التركيز على تدريب المرؤوسين لإتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ضرورة الإستغلال الأمثل للكفاءة والمهارة لدى المرؤوسين لتحقيق أهداف الوزارة.
- ضرورة الإهتمام والتركيز على تمكين العاملين من إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة لضمان إنجاز أداء الوزارة.
- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بانجاز.
- الإهتمام بالهيكل التنظيمية للوزارة لتساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية.
- ضرورة الإهتمام والتركيز على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من إتخاذ القرارات.
- التركيز على التكنولوجيا لمحاولة تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي للوزارة والمساهمة في سرعة اتخاذ القرار.
- التركيز على التفويض لأنه يساهم في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام.

- تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تفويض السلطة لدى المتغيرات الشخصية.
- تدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاز عملية التفويض.
- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تعزيز الثقة بالعاملين معهم، و العمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم إنتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة.
- تعزيز العلاقة بين المدراء والموظفين من خلال الاجتماعات الدورية ومصارحتهم بأخطاء العمل وتوضيح سبل تجنبها وعدم تكرارها.
- العمل على إيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين.
- تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا.

دراسات مقترحة

1. أثر تفويض السلطة والصلاحيات على تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في الوزارت الفلسطينية.
2. أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية.
3. معوقات التفويض في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

المراجع العربية

- القرآن الكريم
- أبو قحف، عبد السلام، (2002)، دليل المدير في تفويض السلطة، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- أفندي، عطيه (2003) "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أل علي، رضا والموسوي، سنان (2001) وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، عمان مؤسسة الوراق للنشر.
- برنوطي، سعاد (2001) الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- الجبوسي، محمد، جادالله، جميلة (2008) "الإدارة علم وتطبيق" الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2009) مبادئ الإدارة العامة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حبيش ، فوزي (1991) "الإدارة العامة والتنظيم الإداري" ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- حريم ، حسين (2000)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان دار الحامد، ط 2.
- ديسلر، جاري (1985) أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب : د. محمد عبد القادر، مراجعة: د. سلطان بن محمد سلطان ، الرياض، دار المريخ.

- زويلف، مهدي، العضالية، علي (1996) إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، الأردن، عمان، جامعة مؤتة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1999) السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
- شريف، علي، (1997)، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- شريف، علي (2001) "مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الشامي، لبنان، نينو، ماركو (2001) " الإدارة المبادئ الساسية"، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
- الشاعر، رمزي طه (1977)، دروس في مبادئ الإدارة العامة - الجزء الثالث - مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- الشرقاوي، علي (1980) إدارة الأعمال الوظائف والممارسات ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة.
- الشرقاوي، مريم محمد (2006)، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة، المصرية، القاهرة.
- الشماع، خليل، حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة ط 1، 2000م.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصباح، عبد الرحمن (1996)، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

- العلمي، صباح (2006) الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، الطبعة الأولى، فلسطين، مكتبة اليازجي.
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل للنشر.
- عبد الله ، شوقي (2006) إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الباري ، دره وآخرون ، الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات، ط 1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان.
- عباس، علي (1995)، الرقابة المالية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان،.
- عساف، محمود (1982) "أصول الإدارة، القاهرة، مصر.
- عساف، عبد المعطي (1993) مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،.
- علاقي، مدني (2000)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، السعودية، جدة، دار جدة للنشر.
- العامري، صالح، الغالبي، طاهر (2007) "الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- العتيبي، ضرار، وآخرون (2007) العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر.
- العميرة، محمد حسن (2001)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 2، دار المسيرة، عمان.
- غنايم، عمرو، الشرقاوي، علي، (1982) تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، لبنان، بيروت، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية.
- فليه، فاروق، عبد المجيد، محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
- الفراء، ماجد محمد وآخرون (2002) الإدارة المفاهيم والممارسات ، فلسطين ، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- القريوتي، محمد (2009) مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة.
- كنعان، نواف (2002)، القيادة الإدارية، ط 2، دار الثقافة بيروت.
- اللوزي، سليمان، وآخرون (1998)، أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية- العملية الإدارية- وظائف المنشأة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.
- اللوزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- مصطفى، أحمد سيد (2005) "المدير ومهارته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
- ماهر، أحمد، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005م،

- المغربي، كامل (2007) "الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- المدهون، موسى، والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية.
- النعيمي، صلاح (2008)، الإدارة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر.
- هاينز، ماريون أي (1988) "إدارة الأداء"، ترجمة محمد مرسي، زهير الصياغ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الهواري، سيد (2002) "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الرسائل الجامعية

- أبو معمر، وصفية (2009) "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو وطفة، (2010) "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العثمان، محمد بن عبد الله (2003) "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2003) أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، صحيفة الوطن.
- الحربي، محمد بن عطية (2007) تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية - دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الحلو، (2010) "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- دويكات، فيصل (2000): "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- ذياب، أمجد تركي (2004): "تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- الرقب، أحمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الصغير، علي بن سويلم بن حسين، (2005) "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- العتيبي، عايض سعدون (1996) موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

- مهنا، (2006)، بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الدوريات

- الجميلي، مطر (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.
- الدقي، أيمن (2006): " واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية".
- الرقب، حماد (2008) : "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الزعبي، دلال محمد (2004) درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الثالث، سبتمبر.
- سعيد، أمين (1998):" تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات- الواقع وأساليب تطويره"، دراسة قدمت إلي مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن.
- القاضي، نجاح (2008) أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، عمان، الأردن.

- القريوتي، محمد قاسم (2003):"اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد(2).
- كلاب، سعيد (2004) : " واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية".

المراجع الأجنبية

- Antonioni, David (1999) "What Motivates Middle Managers", Industrial Management, vol.41 (6).Nov.
- Bartol, khthryn, martin, davic (1998) " management", third edition ,mcgraw-hill
- Brost,P.(2000): Shared decision making for better schools principal leadership
- Certo, Samuel, (2003) "modern management", ninth edition, prentice hall
- Griffin, ricky, (1997) "management", fifth edition.
- Hung,Cheng- Jen.(2006): A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China), Dissertation, University of the incarnate word, Taiwan
- Johnston, Michelle, (2000) "Delegation and Organizational structure in small Businesses", Group and Organization Management, VOL .25(1 .(
- Richard, L. & Raymond, A. (2001): "Organizational Behavior", By Harcourt.

- Robbins, Stephen (2002) "management today", last edition, prentice hall.
- Robbins, Stephen, coulter, mary (1996) "management", sixth edition, prentice hall.
- Rue, leslie, byars, lioyd (2008) "management skills & application", thirteenth edition, mcgraw-hill

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمين أحاطة الدراسة

الإسم	جهة العمل	التخصص
د.رشدي وادي	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
د.يوسف بحر	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
د.أكرم سمور	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
د.وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية	أدارة أعمال
د.سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
د.سمير صافي	الجامعة الإسلامية	إحصاء

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد

نرجو التكرم بمساعدتنا في تعبئة الإستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية، علماً أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان

"أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية"

دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

حسام الدين خليل حرب

الإستبانة

أولاً: المتغيرات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: 20-أقل من 30 30-أقل من 40 40-أقل من 50 50 فأكثر
- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- مسمى الوظيفة: وكيل وزارة وكيل مس مدير نائب مدير
- مدير دائرة رئيس قسم رئيس شعبة
- سنوات الخبرة في أقل من 5 5 إلى أقل 10 10 فأكثر
- الوظيفة الحالية

ثانياً: المتغيرات التنظيمية

#	الفقرات	10-1
نطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية		
1	عدد العاملين الخاضعين لإشرافكم كبير (نطاق الإشراف)	
2	هناك كفاءة متوفرة في وسائل الإتصال مع المرؤوسين	
3	يوجد تقارب جغرافي بينك وبين المرؤوسين	
4	يتحلى المرؤوسين لديكم بالمهارات الإدارية والفنية المناسبة	
5	يتأثر عدد المرؤوسين الخاضعين لإشرافكم بمستوى صعوبة العمل	
6	لديكم المهارة المناسبة للإشراف على المرؤوسين	
7	يتأثر نطاق الإشراف بالتكاليف المتوقعة	
8	يتأثر نطاق الإشراف بدرجة تداخل الوظائف	
وضوح الأنظمة والإجراءات لدى القيادات الإدارية		
9	الأنظمة واللوائح والتعليمات واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين	

10	يتم تحديد الوظائف الاشرافية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
11	يتم تحديد الوظائف التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
12	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح والتعليمات يسهل الرجوع إليها
13	تتم مراجعة الإجراءات بين فترة وأخرى
14	يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات
15	تساعد اللوائح والتعليمات في شرح وتبسيط إجراءات العمل
16	تقر الأنظمة واللوائح والتعليمات في الوقت المناسب
17	توجد أنظمة ولوائح وتعليمات كاملة ووافية تنظم أعمال الوزارة
18	تعتبر الإجراءات المطبقة لديكم بأنها واقعية
العملية الرقابية لدى القيادات الإدارية	
19	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع الموظفين
20	يوجد نظام للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين من خدمات الوزارة
21	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها
22	يتم تشجيع الموظفين المتميزين لمواصلة العطاء
23	تستخدم الملاحظة الشخصية والإشراف الإداري كأداة رقابية
24	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية
25	تؤدي الملاحظة الشخصية إلي تحسين الأداء
26	يتم تصحيح ما يحدث من انحرافات لتجنب وقوعها مستقبلاً
27	يستفاد من التغذية الراجعة لأعمال الموظفين
28	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء
29	تتضمن التقارير الإدارية مقارنات دورية بين نتائج الفترات
الكفاءة والمهارة لدى القيادات الإدارية	
30	يتم تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
31	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء
32	يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتطوير المهارات
33	يتم دعم المرؤوسين للوصول إلى الأهداف الحقيقية بجدارة
34	يتم الإستغلال الأمثل للكفاءة والمهارة المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة
35	يعتمد المدراء على تمكين العاملين من إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة لضمان إنجاز أداء الوزارة

36	يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية
37	يتم التواصل مع المدراء بشكل مستمر لضمان الإنجاز
38	هناك ثقة متبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بانجاز
الهيكل التنظيمية لدى القيادات الإدارية	
39	يتسم التنظيم الإداري بالإستقرار الوظيفي للقيادات
40	تم إعداد الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي من قبل مختصين حتى يتم تحقيق أهداف الوزارة
41	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف
42	يوجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
43	تتميز الإتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة
44	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة
45	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.
46	الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية
47	تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من إتخاذ القرارات
48	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمركزية في العمل.
49	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسئول الأعلى لسهولة تسير العمل
50	تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات الهيكل التنظيمي للوزارة
51	التكنولوجيا الموجودة ساعدت في سرعة اتخاذ القرار
52	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة تجاه التغييرات التكنولوجية المتطورة.
تفويض السلطة	
53	يوجد توازن بين مستوى التفويض للمهام والسلطة الممنوحة
54	يزيد التفويض من قدرة العاملين على العمل بروح الفريق
55	يعمل التفويض المستخدم على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
56	يساعد التفويض في الوزارة على إعداد القيادات الإدارية المختلفة
57	يساهم التفويض المستخدم لديكم في زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة
58	ساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام
59	يشعر العاملون حولك أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم

60	الموظفون الذين تفويضهم ينجزون أعمالهم في المواعيد المقررة
61	يساعد التفويض المطبق على استغلال كافة أوقات العاملين.
62	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والسلطات الممنوحة
63	التفويض المستخدم يتم وفقاً لخطة مدروسة
64	لدى الإدارة القدرة على متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة
65	ساهم التفويض في تقليل عبء العمل على المدراء
66	ساهم التفويض في المؤسسة في تحسين أداء العاملين
67	التفويض المستخدم عزز روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين

تم بحمد الله
شكراً لتعاونكم معنا