



شكر وتقدير

بعد حمد الله المنان وشكره... أتوجه بشكري الخالص إلى الأستاذة الدكتورة زارقة مامي فيروز أولا على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وثانيا على التسهيلات والتوجيهات القيمة وعلى الجدية في العمل، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة: د. نويصر بلقاسم وكذا د. بلخيري كمال ود. قنيفة نورة على قبول مناقشة هذه المذكرة، كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى طاقم جامعة سطيف 2 عامة، وأساتذة قسم علم الاجتماع خاصة، وعلى رأسهم أ.د. سفاري الميلود، كما أوجه الشكر إلى كل موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة على رأسهم مدير المؤسسة وإلى كل اللذين وقفوا إلى جانبي بخدماتهم الفكرية والعلمية والثقافية.

لحنش فريد

الفهرس

	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة
	تمهيد
05	أولا : الإطار المفاهيمي
06	1- تحديد وصياغة المشكلة
08	2- الفرضيات
10	3- الدراسات المشابهة
24	4- أهمية و أسباب اختيار الموضوع
25	5- أهداف الدراسة
25	6- تحديد المفاهيم
	ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
33	1- مجالات الدراسة
42	2- عينة الدراسة

47	3- المنهج المستخدم
48	4- أدوات جمع البيانات
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: عملية تفويض السلطة والمدخل المفسرة لها
	تمهيد
	أولاً: النظريات الكلاسيكية
55	1- نظرية البيروقراطية
57	2- نظرية الإدارة العلمية
59	3- نظرية التكوين الإداري
62	4- نظرية العلاقات الإنسانية
64	5- نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماكر يغور
	ثانياً: النظريات الحديثة.
66	1- البنائية الوظيفية
67	1-1- نظرية النسق الاجتماعي
68	1-2- نظرية المعوقات الوظيفية
72	1-3- نظرية تفويض السلطة
74	3- نظرية قبول السلطة
76	4- نظرية اتخاذ القرار

78	ثالثا: المقاربة النظرية
	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية والمداخل المفسرة لها
	تمهيد
84	أولا: تطور مفهوم الفعالية التنظيمية
84	ثانيا: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
85	1- المداخل التقليدية
85	1-1- مدخل النظم
86	1-2- مدخل العمليات الداخلية
88	1-3- مدخل تحقيق الأهداف
88	2- المداخل الحديثة
89	2-1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم
93	2-2- مدخل القيم المتنافسة
94	ثالثا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
94	رابعا: المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية
102	خامسا: خصائص التنظيم الفعال
	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الأداء الوظيفي وتفويض السلطة

	تمهيد:
108	أولاً: الأداء الوظيفي
108	1- الأداء الوظيفي كمقياس للفعالية التنظيمية
108	1- الدافعية
109	2- تفويض السلطة كدافع
110	3- تفويض السلطة والرقابة
110	4- الرضا الوظيفي
	ثانياً: تحمل المسؤولية والأداء الوظيفي
113	1- نظرية سلم الحاجات لبورتر
115	2- نظرية ذات العاملين لهرزبرج
118	3- المشاركة في اتخاذ القرار
	ثالثاً: تفويض السلطة
	1- الخطوات الرئيسية في عملية تفويض السلطة
118	1-1- تحديد المسؤولية
119	1-2- تفويض السلطة
120	1-3- المسائلة
121	2- أنواع التفويض
121	2-1- تفويض الصلاحية

121	2-2- تفويض التوقيع
122	2-3- التفويض في الاختصاص
122	1- مبادئ التفويض
124	2- شروط التفويض الفعال
125	3- مزايا ومساوئ تفويض السلطة
126	6- التفويض واللامركزية
127	7- معوقات التفويض
127	8- أنواع السلطات في المنظمة
	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.
132	أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات
	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء:
165	1- الدراسات السابقة
167	2- النظريات
170	3- الفرضيات
178	ثالثاً: النتيجة العامة
180	خاتمة
185	المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
46	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	04
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
90	يوضح معايير الفعالية التنظيمية من منظور ثلاثي	06

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
132	التفويض والرغبة في تحمل المسؤولية.	01
134	التفويض وتأثيره في قدرة الموظف على استغلال الموارد المتاحة	02
135	التوجيهات المتكررة وإكتساب المهارات	03
136	دقة الصلاحيات والمسؤوليات وتأثيرها على الأداء	04
137	المسائلة وتأثيرها على الأداء الوظيفي	05
138	التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية	06

139	تأثير المستوى التعليمي على كفاءة الموظف في استغلال الموارد المتاحة	07
140	طريقة تحمل المسؤولية النهائية للعمل وتأثيرها في كيفية متابعة المرؤوسين	08
141	حالات التفويض الممكنة وتأثيرها على كيفية متابعة المرؤوسين	09
143	أسلوب التفويض وتأثيره على الإلتزام بحدود الصلاحيات المفوضة	10
144	يوضح تأثير سنوات الخبرة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.	11
145	نوع الحوافز التي يمكن تحصيلها من خلال التفويض	12
147	الحوافز ودورها في إبراز قدرات ومهارات الموظفين	13
148	أثر الحوافز من خلال الصلاحيات المفوضة على الرضا الوظيفي	14
149	العدالة في توزيع المهام والصلاحيات وتأثيرها على الرضا الوظيفي	15
151	الثقة المتبادلة وتكافؤ الصلاحيات المفوضة مع المسؤوليات	16
153	السن ونوع الحوافز المفضلة في العمل	17
154	امتلاك الصلاحيات وجمع المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة	18
155	نوعية القرارات التي يشارك فيها الموظفين من خلال تفويضهم	19
156	امتلاك الصلاحيات الزائدة واتخاذ القرارات الحاسمة	20
157	الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة	21
158	نسبة المشاركة وتأثيرها على سرعة القرار	22
160	تأثير عوامل زيادة سرعة القرار في التقليل من نسبة الخطأ	23
162	التفويض وفق الاختصاص وتأثيره على سرعة وفعالية القرار	24

164	الجنس ونسبة المشاركة في القرارات	25
-----	----------------------------------	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	نموذج البيروقراطية المعدل " مرتون "	01
75	نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك "	02
92	النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية	03
95	نموذج للأبعاد المختلفة للفاعلية لتنظيمية	04
101	يوضح العناصر السبعة للفعالية التنظيمية	05
114	سلم الحاجات لبورتر	06
117	نظرية ذات العاملين " لهر زيرج "	07
120	يوضح خطوات عملية تفويض السلطة	08

مقدمة

مقدمة:

أثارت التنظيمات على مرّ التاريخ اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مجالات عديدة، إلا أن هذا الاهتمام ازداد أكثر مع بداية الثورة الصناعية، والتي وفرت الظروف الملائمة لإنشاء مثل هذه التنظيمات ونموها، فتعددت بذلك المداخل التي تناولتها بالدراسة والتحليل، كما أسهمت في إثراء هذا الجانب العديد من فروع العلم والمعرفة كعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس، وقد أصبحت دراسة التنظيمات الشغل الشاغل للكثير من المنظرين خاصة في علم الاجتماع ومازالت تشكل الإطار العام الذي يؤثر على نمط الحياة وأساليب المعيشة وجميع جوانب وأنشطة المجتمع الحديث، وقد أدى اتساع التنظيمات الإدارية وتعقدتها إلى الإلتجاء نحو التقليل من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكنا، لأنه لم يعد بإمكان القائد الإداري في أي منظمة الإمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، حتى وإن توفرت لديه القدرة والمهارة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي لمعالجة الأنشطة كافة في المنظمة بكفاءة عالية.

يعد تفويض السلطة كأحد أبرز الوسائل الإدارية الحديثة التي قد تزيل عن كاهل المدير الكثير من المهام والأعمال الشكلية والروتينية في المؤسسة، بل وتفسح له المجال للعناية بالأمور والمهام المتعلقة بوضع السياسات والخطط والبرامج التي تحقق الأهداف العليا للمؤسسة، وإلى جانب ذلك فهو يمكن أن يساهم في الكشف عن قدرات المرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية وتدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، فالمدير لا يستطيع القيام بالأعمال الإدارية الكثيرة دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، فتفويض بعض السلطات أو الصلاحيات قد يخفف كثيرا من العبئ الملقى على كاهله خاصة في المؤسسات الصحية، حيث يجمع المختصين والباحثين في مجال الإدارة الصحية والقطاع الصحي ومؤسساته على أن المنظمة الصحية تعتبر أحد أكثر التنظيمات تعقيدا وتميزا في المجتمع بالمقارنة مع التنظيمات الأخرى بما فيها التنظيمات الخدمية.

ولعلّ هذا التعقيد والتميز ينبع من خصوصية وتميز هذه التنظيمات عن غيرها وما يتطلبه ذلك من ترتيبات إدارية وتنظيمية خاصة تتفق مع طبيعتها المتميزة وعلى ذلك فإن مدير المنظمة الصحية يتحمل مسؤولية تعيين مهام وواجبات مساعديه ورؤساء الدوائر والأقسام في المنظمة ومن ثم يقوم هؤلاء بتعيين مهام مرؤوسيههم وأثناء ذلك من الضروري مراعاة توزيع المهام بشكل عادل ليتمكن كل مرؤوس من القيام بواجباته بشكل مرضي، وهذا يتطلب من المدير أن يكون على علم وتفهم بطبيعة ومفردات كل نشاط أو عمل ولا بد له من معرفة قدرات ومهارات مرؤوسيه، فقد يكون المدير ميالا إلى إسناد الواجبات والمهام الصعبة للموظفين الأكثر كفاءة ومقدرة لأنها الطريقة الأسهل في تحديد الواجبات ومع ذلك قد يؤدي الاهتمام أكثر بالموظفين الأقل كفاءة إلى

تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات عدة، وهذا ما يمكن المدير من الاستفادة أكثر من خدمات عدد كبير من ذوي المهارة بهدف المحافظة على وتيرة العمل المناسبة دون أن تتأثر الأنشطة والأعمال بغياب بعض الأشخاص لأي سبب ما، لذلك فإنه قد يكون من الأفضل توفر عدد كاف من الموظفين المدربين بشكل مناسب، وهذا ما من شأنه أن يوفر لدى المدير أو القائد الإداري سهولة في تعيين الواجبات والمسؤوليات المختلفة كلما عمل على تنمية وتطوير خبرات كافة الموظفين لديه، الأمر الذي قد يجعل من إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم الفعالية أمرا ممكنا في ظل المشاركة الجماعية والفردية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدات التي ينتمي إليها الموظفون والتي تتيحها عملية تفويض السلطة لهؤلاء من أجل تحقيق التوازن التنظيمي والتوافق ما بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف المؤسسة ككل.

ولتناول هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل الأول يتعلق بالجانب المنهجي للدراسة ويتألف من قسمين الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي والذي تم التعرض فيه لتحديد وصياغة المشكلة، الفرضيات، الدراسات المشابهة، أهمية و أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، أما القسم الثاني فيتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويضم مجالات الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثاني والمعنون بعملية تفويض السلطة والمداخل المفسرة لها، فقد تعرضنا فيه لمختلف نظريات الفكر التنظيمي التي تناولت متغير التفويض بداية بالنظريات الكلاسيكية التي ضمت كل من النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماكريغور، أما في النظريات الحديثة فقد تناولنا فيها كلا من نظرية البنائية الوظيفية، نظرية المعوقات الوظيفية، نظرية تفويض السلطة، نظرية قبول السلطة، نظرية اتخاذ القرار، إضافة للمقارنة النظرية.

وفي الفصل الثالث والمندرج تحت عنوان الفعالية التنظيمية والمداخل المفسرة لها، فقد تعرضنا فيه لتطور مفهوم الفعالية التنظيمية، المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية بداية بالمداخل التقليدية والتي ضمت مدخل النظم، مدخل العمليات الداخلية، مدخل تحقيق الأهداف، وفي المداخل الحديثة تم التطرق إلى مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم، مدخل القيم التنافسية، إضافة لذلك تعرضنا لأهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وكذا المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية وأخيرا خصائص التنظيم الفعال.

أما الفصل الرابع الذي يندرج تحت عنوان الأداء الوظيفي وتفويض السلطة والذي تعرضنا فيه لمفهوم الأداء الوظيفي كقياس للفعالية التنظيمية إضافة لمفهوم الدافعية، وتفويض السلطة كدافع، تفويض السلطة

والرقابة، الرضا الوظيفي، كما تعرضنا لعنصر تحمل المسؤولية والأداء الوظيفي والذي ضم كل من نظرية سلم الحاجات لبورتر ونظرية ذات العاملين لهزربرج، إضافة لذلك تم التعرض لعنصر المشاركة في اتخاذ القرار، على غرار تناول مفهوم تفويض السلطة من خلال الإشارة لأهم مبادئ التفويض، شروط التفويض الفعال، المزايا والمساوئ المترتبة عن التفويض، التفويض واللامركزية، معوقات التفويض، أنواع السلطات في المنظمة.

أما في الفصل الخامس والذي كان بعنوان عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج حيث تعرضنا فيه أولا لعرض وتحليل وتفسير البيانات، أما ثانيا فقد تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء النظريات وكذا في ضوء الفرضيات، أما الجزء الأخير فيتعلق بالنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولا : الإطار المفاهيمي

- 1- تحديد وصياغة المشكلة.
- 2- الفرضيات.
- 3- الدراسات السابقة.
- 4- أهمية وأسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1-مجالات الدراسة.
- 2-عينة الدراسة.
- 3-المنهج المستخدم.
- 4-أدوات جمع البيانات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

قبل التعرض للجانب النظري لموضوع الدراسة الحالي وما يتعلق به من نظريات، وكذا التعمق في كل ما يرتبط به من متغيرات ومن أهمية وأهداف وخصائص وغيرها مما يمكن التطرق إليه، ينبغي أولاً أن نعرّف بمشكلة البحث حتى نتحدد أبعاد ومعالم الدراسة، ويتضح الإشكالات المطروح فيها، والذي يظهر أكثر من خلال التساؤل العام للدراسة والتساؤلات الفرعية والتي تصاغ لها فرضيات كإجابات مؤقتة، فضلاً عن ذلك لا بد من التعرض لأهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وكذا الدراسات السابقة والتي تمثل دعماً للدراسة في الكثير من الجوانب، كما لا بد من تحديد المفاهيم وتوضيحها قصد التوصل لتعريفات إجرائية لها حتى تتضح حدود الدراسة ويتبين إطارها العام.

أولاً: الإطار المفاهيمي

1- تحديد وصياغة الإشكالية:

تميزت المجتمعات التقليدية بسمات وخصائص متنوعة، مثلما إتصفت تعاملات الأفراد فيها كما لو كانوا أسرة كبيرة فكانوا يتشابهون في أفكارهم ومآكلهم ومشربهم ولباسهم، كما تميزت أيضاً بنشاط إقتصادي متشابه وبسيط، فضلاً عن ذلك أنها عانت من تأخر في الأساليب التكنولوجية على غرار التعليم المحدود الذي لا يرتفع عن مستوى القراءة والكتابة إضافة لصفة الولاء للجماعة مع عدم مساهمة الأفراد في النشاطات الاجتماعية المختلفة، على غرار صفة الثبات وعدم التغيير أو التطور في المجتمع، وكذا الإهتمام أكثر بالجانب المحلي وإهمال الجوانب القومية والدولية، في حين أن المجتمعات الحديثة اليوم تتوفر على أحدث الوسائل التكنولوجية المتقدمة وتتميز بعالمية العلاقات الاجتماعية وبتفاعل أفراد التنظيم الاجتماعي العصري مع غيره ممن يعيشون في تنظيمات اجتماعية أخرى عبر العالم، ويعتبر التغيير الكبير في مهام المنظمات والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من أبرز المظاهر التي اتسمت بها المجتمعات العصرية الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد، ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلي الاحتياجات الجديدة.

فقد أصبح من الضروري على المنظمات ذات الطابع الإداري إذا ما أرادت تحقيق أهدافها أن تزود مدراءها بمسؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة؛ يساعدهم في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافهم وفق ما هو

محدد في البناء التنظيمي وتبعاً للأنظمة والقوانين الخاصة بكل مؤسسة، إضافة إلى إعطاء هؤلاء بعض الاختصاصات أو المهام التي يكلف الرئيس بها بعض الأفراد لغايات وأهداف مختلفة يقصد بها في الغالب تدريب وتحسين أداء المورد البشري حتى يصبح أكثر كفاءة في الأداء وأكثر فعالية في بلوغ ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، فرغم تمتع المدراء بهذه الصلاحيات إلا أنها تشكل لهم أحياناً عبئاً كبيراً وتراكمات، مما يضطرهم إلى تفويض جزء منها إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقدرات والكفاءات أي أن على الرؤساء تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما فيها تفويض الصلاحيات والذي يعتبر من المواضيع التي تم البحث فيها بصور مختلفة.

لقد اهتم حقل علم الاجتماع بالبحث في كيفية توزيع الصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث ظهرت العديد من الدراسات الميدانية التي حاولت فهم عملية تفويض السلطة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة.

وفي الجزائر شهدت السنوات الأخيرة إهتماماً متزايداً بمتغير تفويض السلطة وتأثيراته المختلفة خاصة في مجالات الأداء وفعالية القرار والفعالية التنظيمية، وقد برز هذا الاهتمام من خلال تزايد عدد الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي هدفت إلى إثارة الانتباه إلى ارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى، ضف إلى ذلك اهتمام المؤسسة العلمية بعقد الملتقيات والمؤتمرات والتي عاجلت قضايا تتعلق بالسلطة التنظيمية وكيفية توزيعها عبر مختلف المستويات التنظيمية، إضافة لذلك تطور الدراسات التنظيمية التي ركزت إهتمامها أكثر على مسألة المشاركة في مختلف العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في المؤسسة العمومية الجزائرية ودور ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية، غير أن التساؤل الرئيسي الذي يمكن طرحه هنا والذي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليه هو:

ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
2. هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

3. هل يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

الفرضيات الجزئية:

1- تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها:

* وضوح المهام والمسؤوليات المفوضة وارتباطها بزيادة القدرة على تحمل المسؤولية.

* التفويض والرغبة في تحمل المسؤولية.

* إمتلاك الصلاحيات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتاحة.

* التوجيهات المتكررة واكتساب المهارات.

* تحمل المسؤولية النهائية للعمل.

* التوجيهات المتكررة واكتساب المهارات.

* دقة الصلاحيات والمسؤوليات وزيادة الأداء الوظيفي.

* مدى تجاوز المفوضين لحدود الصلاحيات.

* المسائلة والأداء الوظيفي.

* تحمل المسؤولية النهائية وطريقة متابعة المرؤوسين.

* تأثير سنوات الخبرة على الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

2- تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها:

* العدالة في توزيع المهام والصلاحيات.

* نوع الحوافز التي يمكن تحصيلها من خلال التفويض.

- * نوع الحوافز المفضلة والرضا.
 - * الحوافز وإبراز القدرات والإمكانيات.
 - * الصلاحيات والرضا الوظيفي.
 - * التكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة.
 - * الثقة المتبادلة ودورها في زيادة الرضا الوظيفي.
 - * الحوافز والرضا عن الصلاحيات المفوضة.
 - * الثقة المتبادلة وتكافؤ الصلاحيات المفوضة مع المسؤوليات.
- 3- يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها:

- * المهام المفوضة وفق الاختصاص وتشخيص مشاكل العمل.
- * امتلاك الصلاحيات وجمع المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة.
- * نوعية القرارات التي يشارك فيها الموظفين.
- * امتلاك الصلاحيات الزائدة واتخاذ القرارات الحاسمة.
- * تفويض الصلاحيات والتقليل من القرارات الخاطئة.
- * العوامل المساعدة على اتخاذ القرارات السريعة.
- * الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة.
- * نسبة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال التفويض.
- * المشاركة في القرارات وتأثيرها على سرعة القرار.
- * تأثير عوامل زيادة سرعة القرار في التقليل من نسبة الخطأ.
- * التفويض وفق الاختصاص وتأثيره على سرعة وفعالية القرار.

3- الدراسات المشابهة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية بالغة لأي باحث بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث فيما اختار من مشكلة، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات المشابهة ومن ثم يبنى عليها الباحث دراسته وهو الهدف الرئيسي من هذه الأخيرة، غير أنها تشكل أهمية بالنسبة للباحثين المستجدين حيث

توفر لهم كما من المعلومات الجاهزة ليس هذا فحسب بل أنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

الدراسة الأولى:

دراسة إدريس خطابي بعنوان " تفويض السلطة والأداء " ، رسالة ماجستير، موسم 2006/2007، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP سكيكدة، الجزائر.

إشكالية الدراسة:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم وتفسير طبيعة تفويض السلطة والأداء في المؤسسة الجزائرية التي حسبه أنها تشهد تحولا في نظمها التسييرية وانتقال المجتمع إلى تطبيق الليبرالية، وإعادة هيكلة المؤسسات بغية ترشيدها وعقلنتها ومن هذا المنطلق بالذات حاول الباحث أن يطرح سؤال الإنطلاق على النحو التالي:
هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات إختصاصهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وبتحسين أداء الفرد ؟
2. هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء ؟
3. ما هي عوائق تفويض السلطة؟
4. ما هي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة ؟
5. إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفعالية من حيث إنجاز العمل والولاء للمؤسسة ؟
6. هل التفويض جزء من عملية لامركزية القرارات أم أنه إجراء يساعد الأفراد على التكوين والتدريب والمشاركة ومن ثم استغلال قدراتهم وإمكانياتهم في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ؟

الفرضية العامة:

يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصاتهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض.

أهداف الدراسة:

* محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء.

* الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر .
* محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.

العينة ومنهج الدراسة:

لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك قصد الإلمام بمتغيرات تفويض السلطة والأداء. أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف موزعين على 08 مديريات أربعة منها تنفيذية والباقي موزعين على مديريات مركزية وقد تم أخذ 40 موظف من المجتمع الكلي بما يعادل 20 %.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية:

الملاحظة بدون مشاركة، الإستمارة، المقابلة.

نتائج الدراسة :

* تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء.
* تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.
* نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين.
* الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه.
* أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض إليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي.

تقييم الدراسة:

من خلال الإطلاع على محتوى هذه الدراسة والتي تناولت العديد من المتغيرات المتعلقة بعملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، فقد قام الباحث بتفكيك متغيرات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات متعددة مثل: التكوين والتدريب والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية وعلاقتهم بالأداء، حيث أن الباحث قد تطرق للعلاقة بين هذه المتغيرات وهذا يتطلب عددا من العلاقات المختلفة بين أغلب أبعاد المتغير المستقل ومؤشراته وتأثيرها على متغير الأداء؛ وبالتالي فهذه النقطة يمكن التعقيب عليها من ناحية أنه قد لا يتم التحكم بالدراسة بشكل

ملائم في حالة ما إذا أراد الباحث قياس العلاقة بين المتغيرات لأنها في هذه الحالة تعتبر علاقة متبادلة أي علاقة تأثير وتأثر، مما قد يؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها.

توظيف الدراسة:

فيما يخص توظيف الدراسة يمكن القول بأنها قد خدمت موضوع الدراسة الراهنة خاصة من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث كانت الإستعانة بها متمثلة في تحديد بعض الأبعاد المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية في موضوع الدراسة الحالي، فضلا عن أنها ساهمت في بناء وطرح التساؤلات من جهة، ومن جهة ثانية كانت مفيدة في إجراء التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة وكذا في بناء فرضيات الدراسة الحالية، وعلى غرار تم توظيفها في بناء وصياغة بعض الأسئلة المتعلقة باستمارة البحث الحالية.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003.

إشكالية الدراسة:

لقد حاول الباحث أن يصوغ إشكالية بحثه بناء على ما لاحظته من معاناة لدى أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة والتي من مظاهرها حسبه تركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث إختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين منها وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى هذا الأساس طرح الباحث إشكالية دراسته محاولا بذلك التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة وكذا العوامل التي تعمل على تحقيقها بنجاح، وكذا تأثيرها على أداء شرطة منطقة الرياض، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض ؟
2. ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟
3. ما هي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض لدى شرطة منطقة الرياض ؟
4. ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض ؟

الفرضيات:

هناك فوائد يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟

أهداف الدراسة:

* التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة.

* التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية التفويض في السلطة.

* التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض.

عينة ومنهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول وفي الشق الآخر إعتد على الفروق والعلاقات وفق

المتغيرات الأساسية للدراسة بهدف الإجابة على الأسئلة.

أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بطريقة عشوائية من ضباط شرطة منطقة الرياض وعددهم 668 ضابطا بنسبة

50% من العدد الإجمالي.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تصميمها بصورة

تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

* من فوائد تفويض السلطة في تطوير المرونة لدى عمل الشرطي منها وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى

المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال عند غياب القائد الإداري.

* من معوقات تفويض السلطة منها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ في السلطة

والمسؤولية.

* أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز.

* أما عن القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض فتمثلت في تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء وزيادة الأداء

واستثمار الوقت.

تقييم الدراسة:

لقد تمحورت الدراسة حول محاولة التعرف على أثر عملية تفويض السلطة على كفاءة الأداء حيث

هدفت إلى معرفة معوقات التفويض، وكذا عوامل نجاحها والفوائد الناجمة عن تطبيقها، فمن خلال الإطلاع على

محتوى الجانب النظري الذي تناول فيه الباحث العديد من العناصر والمكونات التي تتضمنها عملية التفويض وكذا

الأداء الوظيفي، وعموما يمكن القول أن الدراسة كانت واضحة المفاهيم والمعاني ومتناسقة فيما يخص الارتباط بين

الجانب النظري والتطبيقي، أما من حيث البناء المنهجي فقد كانت الدراسة متماسكة ومترابطة، وما يعاب على هذه الدراسة هو إفتقارها إلى المقاربة النظرية.

توظيف الدراسة:

من خلال الاطلاع على النتائج المتوصل إليها في هذه كانت الاستفادة هذه الدراسة إذ تم توظيفها في بناء موضوع الدراسة الحالية وخاصة في صياغة التساؤلات والفرضيات رغم اختلاف مجتمع البحث، فمن حيث النتائج فقد ساهمت بداية في التعرف على فوائد وعوامل نجاح عملية التفويض في السلطة ومدى تأثيرها على الأداء وكان توظيف الدراسة أيضا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة التي تم الإعتماد عليها كأداة لجمع المعلومات.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011 .

إشكالية الدراسة:

صاغ الباحث إشكالية دراسته بناء على تصوره للتطوير الإداري على أنه ناتج من تغيير بعض أساليب الأداء المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، والتي من بينها حسبه أن التفويض يعد أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ومن هنا عبر الباحث عن إشكالية الدراسة في ما مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

الفرضيات: جاءت الفرضيات كالآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وبين التنظيم الإداري. (عبد

العزير محمد الحلو، 2010/2011)

أهداف الدراسة:

- * التعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية.
- * التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من أصحاب المناصب الإدارية.
- * التعرف على بعض العوامل الدافعة بنجاح عملية التفويض.
- * الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

عينة ومنهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الهادف إلى توفير البيانات والحقائق وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين وإداريين وأكاديميين مثبتين في الجامعة الفلسطينية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل والذين بلغ عددهم 304 مفردة

نتائج الدراسة: أن عملية التفويض تساهم في:

- * رفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.
- * في تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.
- * زيادة السرعة في انجاز الأعمال الإدارية وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.
- * التدريب لدى العاملين على المهام والوظائف الجديدة بشكل دوري بمستوى منخفض تؤثر سلبا على المهام التي يتم تفويضها.
- * عدم تكافؤ الحوافز والمهام الإضافية المفوضة لدى المرؤوسين.

تقييم الدراسة:

لقد تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، والتي من خلالها أراد الباحث أن يتعرف على مستوى التفويض وارتباطه بعنصر الوقت ومستوى العلاقات الإنسانية وكذا التنظيم الإداري، فقد كانت الدراسة مبنية بشكل متناسق ومتوازن من خلال تناول مفهوم التفويض وتنمية المهارات الإدارية في الجانب النظري، وفي ذات السياق تعرض الباحث للعديد من العناصر والنقاط المهمة التي تكون كلا المتغيرين، فرغم أن الموضوع لم يتم تناوله في نظريات الفكر التنظيمي ويفتقر إلى

التحليل السوسيوولوجي، إلا أن الإستفادة من هذه الدراسة كانت في اختيار موضوع الدراسة الراهن وكذلك من أجل التعرف على كيفية تعامل الباحث في إحتصاص الإدارة مع مثل هذه المواضيع.

توظيف الدراسة:

لقد تم التركيز من خلال هذه الدراسة على النتائج التي توصلت إليها وعلى المفاهيم التي اقترحها الباحث في الفرضيات على إعتبار أن تنمية المهارات من المزايا التي يمكن أن تتحقق في حال ما إذا تمت عملية التفويض بشكل ملائم، إضافة إلى مسألة إدارة الوقت من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث كان توظيفها بشكل أساسي في بناء واستخراج بعض المؤشرات والتي كانت مفيدة في بناء بعض أسئلة الإستمارة الخاصة بموضوع الدراسة الحالي.

الدراسة الرابعة:

دراسة صبرينة ميلاط بعنوان: " التكوين المهني والفعالية التنظيمية "، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز، جيغل نموذجاً، 2006، 2007.

إشكالية الدراسة:

لقد أراد الباحث في هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير التكوين في علاقته بمتغير الفعالية التنظيمية، وعلى هذا الأساس حاول تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين والفعالية التنظيمية عن طريق جملة من المؤشرات مثل التكوين الداخلي، التعليم، وتنمية المهارات والكفاءات ومدى تأثير هذه المتغيرات على الأنشطة والصفقات التجارية وعلى الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، وكذا الاستقرار في العمل، والانتماء والولاء وطبيعة العلاقات الإنسانية والشخصية، ومن هنا قام الباحث بصياغة إشكالية بحثه على هذا الأساس والتي مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التساؤلات التالية:

الأسئلة الفرعية:

1. هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ؟
2. هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه ؟
3. إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1. التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
2. هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءاته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه.
3. يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل.

أهداف الدراسة:

* التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني وإعتمادها عليه بإعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.

* محاولة التعرف على مدى رغبة وإستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم .

* محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.

عينة ومنهج الدراسة:

إستخدم الباحث في دراسته طريقة المسح بالعينة الذي يعد إحدى أساليب المنهج الوصفي

عينة الدراسة:

فقد كانت العينة الكلية 207 عامل، قام الباحث باختيار 41 عاملا من بين ثلاث مصالح: الإدارة،

الإنتاج، الصيانة، وقد تم الاختيار بطريقة عشوائية طبقية منتظمة.

أدوات الدراسة:

إستخدم الباحث كلا من التقنيات التالية:

الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة منها:

* جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وإشعارهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.

* خلق جو تنافسي بين العمال بمكافئة الجهود التي يقوم بها العمال النشيطون.

* الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطريقة عادلة.

* خلق الجو المناسب ومشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.

* وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإستبعاد المحسوبة.

* إعطاء الفرصة للعامل في المشاركة الإيجابية في اتخاذا لقرارات يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس ويجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية.

تقييم الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة الكثير من المفاهيم والمتغيرات لمفهومي التكوين المهني والفعالية التنظيمية، حيث هدف الباحث إلى دراسة العلاقة بينهما من خلال تفكيك متغير الفعالية التنظيمية ومحاولة قياس العلاقة بين المتغيرات، فمن حيث البناء المنهجي فقد كانت الدراسة مبنية بشكل مترابط ومتزن من خلال وضوح المفاهيم التي حددها الباحث، وكذا التعريفات الإجرائية التي إستخدمها في دراسته، حيث كان الربط بين الجانب النظري والميداني إيجابيا إلى حد كبير.

توظيف الدراسة:

لقد كان توظيف هذه الدراسة في بناء الجانب المنهجي لموضوع الدراسة الراهن من خلال الإستفادة من التحليل المفهومي لمتغير الفعالية التنظيمية، مما ساهم في أخذ فكرة أولية حول هذا المفهوم قصد محاولة ربطه بمتغير تفويض السلطة كموضوع للدراسة، ومما توصلت إليه هذه الدراسة كانت المحاولة أيضا متمثلة في الوقوف على أهم نتائجها والتي ساعدت على بناء وبلورة بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي خاصة في الأسلوب الذي إتبعه الباحث في تفكيك المتغيرات في أسئلة الإستمارة.

الدراسة الخامسة:

دراسة بلقاضي الأمين بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 02، 2010/2011، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية روية للإنارة بالأسهم.

إشكالية الدراسة:

حاول الباحث في هذه الدراسة صياغة إشكالية بحثه بناء على تصوره أن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة واعتباره أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة، خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، حيث أصبحت التوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر على نتائج نشاط المؤسسة، حيث تحدد هذه النتائج أي الفعالية بالدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الإهتمام به داخل المنظمة، ووفق هذا الأساس طرح الباحث سؤال الإنطلاق الذي يهدف إلى التحري عن مدى تأثير نوع الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية.

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير نوع الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية؟
وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. كيف يؤثر الاتصال الداخلي الأفقي الصاعد النازل على الفعالية التنظيمية؟
 2. كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي الكتابي والشفهي على الفعالية التنظيمية؟
- الفرضيات:**

كإجابات مؤقتة على التساؤلات المقترحة قدم الباحث الفرضيات الآتية:

1. إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي بالأخص الصاعدة يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
2. إن حسن استخدام المؤسسة لأساليب اتصال كتابية منها أو شفوية يساهم في تحقيق الأهداف وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

أهداف الدراسة:

- * التعرف على أكثر أساليب الاتصال فعالية في المؤسسة قيد الدراسة.
- * التعرف على تأثير الاتصال الداخلي الأفقي الصاعد والنازل على الفعالية التنظيمية.
- * التعرف على كيفية تأثير أسلوب الاتصال الداخلي الشفهي والكتابي على الفعالية التنظيمية.

عينة ومنهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي، أما العينة فقد كانت طبقية من فئة الإطارات وأعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وقد إختار الباحث 151 مفردة من المجتمع الكلي المقدر بـ 242 عامل وذلك بنسبة 50%، أي ما يعادل نصف العدد الإجمالي.

أدوات الدراسة: إستخدم الباحث التقنيات التالية :

المقابلة، الملاحظة من دون مشاركة، وكذا الاستمارة بالمقابلة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

* رغم وجود الاتصال النازل والصاعد إلا أنه لم يؤهل المؤسسة إلى إشباع البعدين الاجتماعي والاقتصادي وكذا غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وضعف القدرات التنسيقية بين مختلف الوحدات والمصالح يضعف من الفعالية التنظيمية. (بلقاضي الأمين، 2010/2011)

* رغم وجود اتصال بين العمال المشرفين إلا أنه لا يرقى إلى مستوى معرفة المشرف لمختلف مشاكل العمال، مما ينتج عنه فقدان الثقة في الأخير وعدم تقديم أي تضحية أو جهد إضافي في العمل.

* الاتصال الدائم بالمشرف يجعل العاملين على دراية بالأهداف العامة.

تقييم الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة متغيرات الاتصال الداخلي و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، والتي قد خلصت نتائجها إلى وجود عدة نقاط تعتبر بمثابة دعم لموضوع بحثنا خاصة من حيث العوامل التي يمكنها أن تحقق الفعالية مثل الاتصال الصاعد والنازل بين أغلب مستويات التنظيم، والذي ساهم في وضع صورة أولية حول عملية الاتصال ومدى علاقتها بتحقيق الأهداف العامة للتنظيم والأداء الوظيفي من جهة أخرى مما ساعدنا أيضا على أخذ فكرة أولية حول العمليات التنظيمية التي تحقق الفعالية في المؤسسات العمومية، والذي يعاب على هذه الدراسة هي أن الباحث قام بتفكيك متغير الاتصال الداخلي فقد كان من الأفضل أن يفكك مفهوم الفعالية التنظيمية على إعتبار أنه المفهوم الأوسع في هذه الدراسة، لأن هناك عوامل عديدة من شأنها أن تلعب دورا أكثر أهمية في تحقيق الفعالية بغض النظر عن عملية الاتصال التنظيمي.

توظيف الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة العديد من المتغيرات من بينها المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في تعزيز فعالية التنظيم، تم توظيف هذه الدراسة من خلال هذه الجزئيات في بناء نموذج الدراسة الحالي على أساس أن تفويض السلطة يمثل مشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات، إضافة لذلك مسألة الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوسين حيث يساعد الموظفين على معرفة حقيقية بأهداف المؤسسة، وهذا ما قد سمح ببلورة وتوسيع الخيال السوسولوجي حول موضوع البحث الحالي ومعرفة أبعاده من زوايا متعددة، وبالتالي إعتبار التفويض عملية ضرورية لدعم عملية الاتصال الداخلي بين الرئيس والمرؤوسين بواسطة المسائل المتكررة والمتعلقة بالمهام والصلاحيات التي كلفوا بها.

الدراسة السادسة:

دراسة فوزية بوقطف بعنوان: " أثر تفويض السلطة على فعالية القرار" رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالة نموذجيا، 2008/2009.

إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة في علاقته بفعالية القرار وذلك من خلال تناول متغيرات تفويض السلطة: المسؤولية، المشاركة، الصلاحيات ومتغيرات فعالية القرار: التكوين، اختيار الحل الأنسب، تحقيق النتائج المطلوبة وعلى هذا الأساس تمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة العلاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار.

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرار؟
 2. هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب؟
 3. هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد بين تحقيق النتائج من القرارات؟
- الفرضية العامة: هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة.
2. محاولة الكشف عن واقع تحمل المسؤولية لدى الأفراد وعلاقة ذلك بزيادة تكوينهم في اتخاذ القرارات.
3. محاولة التأكد من دور الصلاحيات الممنوحة في تحقيق النتائج المطلوبة.

عينة ومنهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر من أحد طرق المنهج الوصفي، أما العينة فقد ضمت 32 موظفا، وحسبه أن الدراسة وصفية تطلبت منه أن يقوم بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من إطارات وأعاون التحكم.

نتائج الدراسة:

- * وجود علاقة بين الحالة المدنية وتحمل المسؤولية.
- * أن المستوى التعليمي له علاقة بتحمل المسؤولية.
- * أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وكذا يزيد من مهاراتهم.
- * أن تحمل المسائلة يزيد من القدرات لدى الأفراد على اتخاذ القرارات ويساهم في اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار.
- * أن هناك علاقة بين الأقدمية وتحقيق الرضا لدى العاملين.

* أن طلب الرأي والمشورة من العاملين يساهم في طرح الحل الأنسب وكذلك يساعد على فهم مراحل اتخاذ القرار.

* إمتلاك العاملين لصلاحيات إضافية يجعلهم يلتزمون بمواقيت العمل، ولا يتغيبون .

* أن الرقابة التي يفرضها العامل على نفسه تساهم في التقليل من الأخطاء.

* أن وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يساهم في حل المشكلات.

* أن التفويض يساهم في زيادة فعالية القرار. (فوزية بوقطف، 2008/2009)

تقييم الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة مميزة من حيث أنها تناولت موضوع التفويض وأثره على فعالية القرار بطريقة إيجابية وبشكل واسع النطاق من خلال تفكيك متغيرات التفويض وفعالية القرار ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة المتبادلة بينها، حيث كان التنسيق والبناء المنهجي منطقيا حيث إستخدم الباحث طريقة استخراج المؤشرات من خلال التعريفات الإصطلاحية للمفاهيم بالإعتماد على الخصائص البنائية المشتركة لكل مفهوم تم بناء نموذج يعتمد على نسب مئوية تؤكد ضرورة إتباع أكثر المؤشرات تداولاً في تلك التعريفات قصد بناء الفرضيات والتساؤلات بكيفية ملائمة، وكذا المفاهيم الإجرائية التي كان سيعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة، وكتعقيب على هذه الطريقة أنه رغم تميزها إلا أنها قد تؤدي إلى إهمال بعض الأبعاد والعوامل وإعتبارها عرضية في الدراسة.

توظيف الدراسة:

بعد الإطلاع على محتوى هذه الدراسة، يمكن القول أنها قد ساهمت بشكل إيجابي في بلورة بعض الأفكار خاصة من حيث الكيفية التي تناول بها الباحث موضوع التفويض وكذلك طريقة التحليل التي ساهمت في بناء وتحليل متغيرات الدراسة الحالية، وكان توظيفها كذلك في بناء الجانب المنهجي من خلال الإطلاع على المتغيرات التي إعتمدها الباحث في بناء التساؤلات والفرضيات، أيضاً تمت الاستفادة منها في صياغة بعض أسئلة الإستمارة، إلا أن الاختلاف بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة يكمن في تناول بعض المتغيرات التي يمكن القول أنها الأنسب للبحث فيها والتي تتضمن مفهوم الفعالية التنظيمية والذي يعتبر المفهوم الأوسع في الدراسة الذي يتطلب التحليل.

4- أهمية وأسباب الدراسة:

" إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث والتعلم هي اليوم أشد منها في أي وقت مضى، فالعلم والعالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم التي تكفل الراحة والرفاهية

للإنسان". (عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، 2009: 23)، وعلى أساس هذا المنطلق سنحاول أن نبرز أهمية موضوع دراستنا وكذا الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا للبحث في مثل هذه الموضوعات.

أ- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع في:

* أنه محاولة للربط بين متغيرين " تفويض السلطة والفعالية التنظيمية"، والسعي لمعرفة دور عملية التفويض في تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

* ضرورة معالجة موضوع التفويض لكونه أحد المبادئ التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات ذات الحجم الكبير والأقسام الإدارية المتعددة، مما قد يتيح الفرصة أمام المدراء للقيام بالمهام الأكثر أهمية بكفاءة، إضافة للمزايا الكثيرة التي تعود على الفرد والمنظمة نتيجة عملية التفويض إذا ما تمت بنجاح.

* ضرورة معالجة موضوع الفعالية التنظيمية لكونه مفهوماً واسعاً له أبعاد كثيرة وقد يتأثر بمتغيرات مختلفة على غرار عملية التفويض.

وتتضح الأهمية أكثر من خلال عينة الدراسة التي تركز على رؤساء المصالح والأقسام وكذا أعوان التحكم الذين توكل إليهم الصلاحيات والمسؤوليات لأسباب متعلقة بالاختصاص أو لغرض تكوينهم على اتخاذ القرارات أو تحمل المسؤولية.

ب- أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

* الشعور بالمشكلة وملاحظتها من خلال التردد على المؤسسات قصد استخراج بعض الوثائق، حيث صادفنا مشكلة قلة تفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين لأجل تسيير العمل وهذا ما ساهم في تعطيل مصالح بعض الزبائن بشكل متكرر.

* محاولة معرفة واقع تفويض السلطة والمسؤولية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

* تميز الموضوع ببعض الغموض والإثارة.

2- الأسباب الموضوعية:

* قابلية الموضوع للتحقق الميداني وتطبيق الإجراءات المنهجية عليه.

* محاولة التعرف على نوعية القرارات المفوضة للمرؤوسين وإنعكاساتها على الفعالية التنظيمية والأهداف العامة للمؤسسة.

* توضيح الأثر الفعلي لعملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

5- أهداف الدراسة: لكل عمل بحثي غاية يحاول الباحث الوصول إليها وعلى ضوء ما سبق سنحاول من خلال دراستنا الحالية أن نسعى لتحقيق نمطين رئيسيين من الأهداف وهما كما يلي:

الأهداف النظرية:

- * التعرف على عناصر و مكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة.
- * التعرف على عناصر ومكونات الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الأهداف الميدانية:

- * التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية.
- * التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية.
- * التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية.
- * الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية

6- تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم يشكل المنطلق الذي يبدأ منه الباحث في تناوله للدراسة، وذلك إستنادا على أنها خطوة أساسية في البحث العلمي، وخاصة البحث السوسيولوجي وباعتبارها أيضا خطوة توجه الباحث في مساره من بداية بحثه إلى نهايته.

وسنحاول أن نستعرض مضمون مفاهيم الدراسة الحالية على ضوء التراث النظري وكذا محاولة التعرف على أهم الخصائص المشتركة بينها، ومن ثم الوصول إلى التعريف الإجرائي لكل مفهوم على حده.

6-1- السلطة:

إختلفت التعريفات حول مفهوم السلطة، باختلاف إتجاهات المفكرين والدارسين في مجالات عديدة، حيث عرف هنري فايول السلطة على أنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة". (أنس عبد الباسط، 2011:149)، يبدو أن هذا التعريف قد ركز في تفسيره لمفهوم السلطة على مبدأ الحق في إصدار الأوامر.

في حين يذهب سايمون إلى تعريفها بأنها: "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات". (القيوتي، 2009: 237)، يشير هذا التعريف لمسألة قبول سلطة اتخاذ القرار من منطلق أنها لا تكتسي طابع الإلزامية باعتبارها محدد للسلوك الذي يقوم به منفذ الأوامر وبالتالي تعتبر عملية لتفويض القرار.

فيما يوضح ماكس فيبر كذلك أن: "جوهر السلطة عنده هو الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة". (أحمد رشوان، 2006: 132)

نستنتج من هذين التعريفين أن كلا من فيبر وسايمون إتفقا على مسألة الطاعة الاختيارية من قبل الأفراد للأوامر أو القرارات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة ويعتبرانها مسألة جوهرية في تفسير مفهوم السلطة.

ومن جهة أخرى يعرفها ناصر قاسيمي بأنها: "هي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الإمتثال لها رؤساء ومرؤوسين". (قاسيمي، 2011: 75)، أشار هذا التعريف كذلك لمفهوم القوة الشرعية النابعة من القانون، وأكد على أن الطاعة والإمتثال متعلقة بإعتقاد وقبول المرؤوسين والرؤساء لهذه السلطة الشرعية وهذا ما أكده كل من فيبر وسايمون أيضا.

وفي تعريف آخر على أنها: "هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين." (محمد عبد المقصود 2011: 69)، ركز هذا التعريف على مسألة الحق القانوني والذي بموجبه يتم إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين للقيام بالمهام والمسؤوليات.

في حين يذهب "Frédéric Le baron" في تعريفه على أنها: "تعبّر عن أشكال التأثير التي يوجه من خلالها فرد معين أفعال وتمثيلات وخطابات فرد آخر" (Frédéric le baron, 2009: 93)، إذا فهذا التعريف يفسر السلطة من حيث أنها تمثل نوعا من التأثير على الأفراد من خلال قيامهم بمهام وواجبات تمثل الجهة المسؤولة، وبالتالي فمسألة التأثير تبقى عنصرا مميزا لم يذكر في التعريفات الماضية.

وقد قصد فيبر بالسلطة في تعريف آخر له على أنها: "إمكانية فرض انصياع مجموعة محددة من الأشخاص لأمر له محتوى معين." (ماكس فيبر، 2011: 92)، يؤكد فيبر مرة أخرى على مسألة القدرة على فرض الطاعة، وقد تناول عنصرا آخر وهو التحديد سواء كان ذلك يخص مجموعة أشخاص أو يخص مهام ومسؤوليات معينة توكل إليهم .

فيما يراها " أنتوني غيدنز " على أنها " تتضمن أحيانا استخدام القوة التي تمثل عنده عنصرا أساسيا في جميع العلاقات الإنسانية بما فيها العلاقات بين المستخدمين والمستخدمين". (غيدنز، 2005: 446) ركز غيدنز هنا على مسألة القوة بإعتبارها عنصرا رئيسيا يستخدم في كل العلاقات الإنسانية والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل خاص، مما يؤكد لنا تعارض وجهات النظر بين كل من فيبر وغيدنز حول العنصر الأساسي الذي يتضمن مفهوم السلطة.

بناءً على ما سبق من تعاريف لمفهوم "السلطة" يمكن القول أن السلطة هي إمتلاك الحق القانوني والقوة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين من أجل القيام بمهام ومسؤوليات معينة.

6-2- تفويض السلطة

تعددت الرؤى والتعريفات لمفهوم تفويض السلطة حيث سنتناول أهم ما جاء فيها، فقد عرف علي شريف التفويض على أنه: "هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه." (علي شريف، 2001: 268)، يركز هذا التعريف على مسألة إسناد المسؤولية والسلطة من طرف المدير لأحد مرؤوسيه لينابو عنه في حالة غيابه عن العمل، وأيضاً إعتبار التفويض عملية تتضمن خطوات معينة، في حين يوضح فيليب سلزنيك في تعريفه لتفويض السلطة "أنها أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة." (علي السلمي، 1980: 48)، يؤكد سلزنيك أن عملية التفويض تعتبر كأداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي فوجهة النظر هذه تشكل نقطة اختلاف مع التعريف السابق من حيث أنه يعتبر التفويض كأداة تسهل على المدير عملية الرقابة على الموظفين، في حين أن علي الشريف لم يتناول هذا الجانب وإكتفى بشرح مبسط لهذا المفهوم.

فيما يذهب القريوتي لإعتباره أنه: "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا". (القريوتي، 2009: 241)، لقد إتفق كل من علي الشريف و القريوتي على مسألة النيابة عن المدير حول بعض الصلاحيات ولكن هذا الأخير كان أكثر دقة من خلال تحديده للتفويض على أنه مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية وكذلك أوضح أن هذه الصلاحيات الممنوحة يمكن إسترجاعها في أي لحظة من طرف المدير إضافة لذلك تناول أيضاً عنصر المسائلة.

وفي موضع آخر عرف التفويض بأنه: "إسناد بعض المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلية على جميع مهام المنظمة" (هناء محمود القيسي، 2001: 135)، يركز هذا التعريف على إسناد المسؤولية والمسائلة وكذا إعتبار التفويض أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ومقارنة بما ذكره القريوتي فإن هذا التعريف تناول مسألة مهمة تتمثل في عدم إستطاعة أي مدير الإشراف على جميع مهام المنظمة بشكل كامل، مما يؤدي به للتخلي عن جزء منها لبعض مساعديه، وعرف على أنه: "تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين". (إيهاب رزيق، 2001: 65)، تضمن هذا

التعريف عنصر التنازل عن الصلاحيات لبعض الأفراد المساعدين في تسيير وتدبير بعض المهام و الاختصاصات الأصلية التابعة للمدير.

في حين يعتبر Bruno وآخرون على أن: "التفويض يوفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة." (Bruno et autre, 2010,364)، أشار هذا التعريف إلى نقطة مهمة تتمثل في قضية توفير الوقت بالنسبة للمدير قصد أداءه لمهام أخرى ذات أهمية أكبر؛ فوجهة النظر هذه تعتبر مهمة مقارنة بما ذكر في التعريفات الماضية وخاصة تعريف القريوتي الذي ذكر عدة عناصر ولكنه لم ينتبه لمسألة ربح الوقت واستغلاله عن طريق تفويض بعض القرارات الروتينية للمرؤوسين.

فيما يرى " Laurent " التفويض على أنه: "يتكون من أنشطة وواجبات يتم إنجازها بواسطة توفير الوسائل المناسبة قصد تحقيق الأهداف المرجوة." (Laurent, 2005 :67)، يؤكد هذا التعريف على أهمية توفر الإمكانيات والوسائل الضرورية بغية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وفي تعريف آخر: "يعني نقل أو تحويل السلطات والمسؤوليات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى ومنح حق التصرف في اتخاذ القرار الإداري." (يوسف قزاقره وآخرون، 2013: 69)؛ يشير هذا التعريف إلى مبدأ أساسي وهو ضرورة منح حق التصرف في اتخاذ القرار الملازم للمسؤوليات والواجبات المفوضة، في حين نجد أن تعريف Laurent لم ينبه لهذه النقطة وركز أكثر على ضرورة توفير الوسائل لغرض تحقيق الأهداف.

ومما سبق ذكره من تعريفات حول مفهوم تفويض السلطة واستنادا لبعض الخصائص المشتركة فإن تفويض السلطة في الدراسة الحالية يعني "إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن إمتلاك السلطة."

6-3- التنظيم:

لغة: يقال في اللغة العربية " نظم " الأشياء، أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض ويقال " نظمه فإنتظم " أي تألف وإتسق، والنظم ما تناسقت أجزاءه على نسق واحد(الرجوب، 2001: 58)
إصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم التنظيم بتعدد إتجاهات الباحثين والمنظرين في مجالات مختلفة فهو يعتبر الوسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف بشكل جيد وفعال، حيث يذهب " ستيفن روفينز " في تعريفه للتنظيم على أنه: " كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. " (القيوتي، 2008: 48)، نستشف من هذا التعريف أن التنظيم ذو وجود إجتماعي يتحقق بتلاؤم الأفراد والجماعات وأيضا أن للتنظيم إطار محدد بالنسبة لأعضائه ولكل عضو حق النشاط في هذا الإطار بغية تحقيق الهدف المشترك للتنظيم.
في حين أن الحسيني يعرفه على أنه: " وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم المنظمة لتحقيقه ". وحسبه فإن المنظمة تتخذ هيكلا تنظيميا معيناً يتوافق مع الغايات والأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها، لم يختلف التعريفين السابقين كثيرا إلا أن روفينز نبه لمسألة مهمة وهي الإستمرارية في العمل على تحقيق الأهداف.

فيما عرف كل من و Pierre Morin و ric Delavallée التنظيم على أنه : "عبارة عن شبكة من الجهات الفاعلة يرتبط بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف العامة". (Pierre Morin, 2000: 20)

جاء التعريف التالي مبني على أساس وجود مجموعة علاقات متداخلة فيما بينها تتكون بين أعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى الأهداف العامة التي قام من أجلها.

على أنه: "علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط يكون الإلتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام وهم: المدير ومن الممكن أيضا هيئة الإدارة ". (فيبر، 2011: 85)، هكذا يرى فيبر التنظيم على أنه علاقة اجتماعية مغلقة تنبني على أساس

إلتزام أعضاءه من رؤساء ومرؤوسين بالقواعد التنظيمية و بالسلوك المتوقع منهم القيام به، وقد أشار أيضا إلى فكرة مهمة تتمثل في أن التنظيم ينشأ على أساس ضبط السلوك لدى العاملين فيه، في حين يذهب إمتاي إتزيوني في تعريفه للتنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين". (طلعت إبراهيم، بدون سنة: 23)، يرى إتزيوني أن التنظيم بمثابة وحدة اجتماعية، حيث يتأسس بناء على أهداف وإحتياجات معينة تسعى المنظمة لتحقيقها.

وبالتالي تتشابه آراء هذا التعريف مع ما ذكر في تعريفات كل من الحسيني و Morin Pierre و Delavallée وستيفن روفينز على إعتبار التنظيم وحدة أو كيان اجتماعي يعمل على تحقيق أهدافه.

فيما يقدم باك رأيا آخر بتعريفه للتنظيم على أنه: "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة الخارجية". (السلمي، بدون سنة: 270) يركز باك في هذا التعريف على مسألة الإستمرارية في النشاط متفقا بذلك مع رأي روفينز على هذه النقطة، ولكنه سلط الضوء أكثر على عناصر أخرى تتمثل في إعتبار التنظيم نظاما مفتوحا، وكذا على البيئة الخارجية التي لا يعمل التنظيم بمعزل عنها وعلى أنه يتفاعل مع غيره من النظم الأخرى وبالتالي فهو يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ويشبع رغبات أفراد داخل التنظيم وخارجه من خلال السلعة أو الخدمة التي يقدمها.

يبدو أن معظم التعريفات الماضية تتشابه في تفسيرها لمفهوم التنظيم رغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة وبناءا عليه يمكن القول أن التنظيم: هو "عبارة عن وحدة اجتماعية تضم شبكة من العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تتفاعل فيما بينها من أجل إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".

رابعا: الفعالية التنظيمية

لغة: يشير مصطلح الفعالية في معناه اللغوي إلى التأثير أو إحداث أثر قوي ، أو إلى النشاط والقوة في التأثير.

<http://www.almaany.com/hom,.5.5.2014,2:10>

إصطلاحا:

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لمفهوم الفعالية التنظيمية وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين بهذا المجال، وسنحاول أن نستعرض أهم ما جاء فيها من آراء قصد بناء تعريف إجرائي للمفهوم تعتمد عليه دراستنا الحالية.

حيث يذهب إيتزيوني في تعريفه لمفهوم **الفعالية** على أنه : " يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها." (محمد علي محمد، بدون سنة: 305)؛ يؤكد إيتزيوني في تعريفه على أن تحقيق الأهداف هو العنصر الرئيسي والذي بدوره يمثل مؤشرا هاما للفعالية التنظيمية.

فيما يرى شستر برنارد الفعالية على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة على تحقيق أهدافها ." (خليل محمد الشماع، 2007: 327)؛ إذا يتفق برنارد و إيتزيوني على أن المعيار الأساسي للفعالية هو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

في حين يذهب ألفار في تعريفه على أنها: " تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف." (خليل محمد الشماع، 2007: 327)؛ حسب رأي ألفار الذي أكد أيضا على تحقيق الأهداف كمعيار من معايير الفعالية، إلا أنه أضاف ثلاثة عناصر جديدة لا تقل أهمية وهما القدرة على البقاء والتكيف والنمو وهذا ما لم يشر إليه في تعريف كل من إيتزيوني وبرنارد.

فيما يقدم هاوس رأيا مخالفا وإعتبر الفعالية على أنها: " تقدر بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به." (عالية خلف، 2006: 79)، استدل هاوس بالحالة النفسية لأفراد التنظيم أي أنه كلما كانت الروح المعنوية والرضا لدى المرؤوسين مرتفعتين كلما زادت الدافعية للعمل أكثر، وقد ربط ذلك أيضا بمدى تقبل المرؤوسين وثقتهم بقائدهم، فهذه الأبعاد لم يتم تناولها في التعريفات الماضية، مما يجعل هذا الرأي يتميز ببعده الإنساني في تناوله لمفهوم الفعالية

التنظيمية، في حين يشير أحمد ماهر في تعريفه على أنها: " تعبر عن مدى تحقيق النتائج المرغوبة من استخدام الموارد، فكلما كانت النتائج جيدة كانت الفعالية عالية وهكذا". (أحمد ماهر، بدون سنة: 24).

لقد أوضح ماهر بعض العناصر التي تتمثل في مدى كفاءة الموارد المستخدمة على تحقيق الأهداف وحسب قوله، فإنه كلما كانت النتائج المتحصل عليها جيدة كلما زاد ذلك في فعالية التنظيم.

وقد أوضح "Robbins and Cenzo" أن الفعالية تعني: "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه." (شاكر جاد الله، 2007: 27)، يتوافق هذا التعريف مع ما ذكره أحمد ماهر حول عنصر تحقيق الغايات إلا أن الباحثان نبها لمسألة حساسة تتمثل في الرقابة على الموارد المادية وكذا الموارد البشرية والتحقق من سلامتها قصد الوصول للنتائج المطلوبة.

فيما يراها أيضا "مصلح الصالح" على أنها: " تعبر عن الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها أو القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد". (مصلح الصالح، 1999: 88)، يشترط هذا الأخير ضرورة التعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف، وكذلك أشار لعامل مهم وهو السرعة في الأداء بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن حتى نصل إلى الدرجة التي تمكننا من تحقيق الفعالية، فما يلاحظ على هذا التعريف أنه تناول عنصر استغلال الزمن أو السرعة في الأداء حيث لم يتم الإشارة إليه في كل التعريفات السابقة.

وبناء على ما سبقت الإشارة إليه حول مفهوم الفعالية التنظيمية ومن خلال الخصائص البنائية المشتركة بين مختلف آراء الباحثين، يمكننا القول أن:

الفعالية التنظيمية: " تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تعاون وتناسق أفرادها العاملين لضمان إشباع رغباتهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار، مما يمنحهم القدرة على البقاء والتكيف والاستمرارية ."

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة:

من دونك شك أن مجالات الدراسة تعتبر من العناصر والنقاط الرئيسية في أي بحث اجتماعي، حيث تتجسد هذه الدراسة الميدانية والمتكونة من عدة مجالات هي: المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني.

1-1- المجال المكاني:

نبذة تاريخية:

فتحت المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة حاسي بجبح بالجلفة أبوابها يوم 1985/10/10، حيث ضمت عدة مجمعات و مراكز صحية وقاعات علاج و بمطلع التسعينات 1991 إستفادت من خبرات أطباء عسكريين وبالتالي فتحت مجالا رطبا لإستقطاب الكثير من المرضى ومع إنتهاء مهمة الفرق العسكرية بمطلع سنة 2002 بدأت المؤسسة بإعادة هيكلتها من جديد للحصول على أطباء متخصصين جدد، وتصدر الإشارة أنها أنشئت سنة 1985، حيث كانت تسمى "القطاع الصحي بحاسي بجبح" من الفئة "ج" ضم المستشفى والمراكز القاعدية، أما سنة 2007 وبصدور المرسوم رقم 07-140، تغيرت التسمية إلى " المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بجبح".

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المؤسسة العمومية الإستشفائية تعتبر مؤسسة عمومية متنوعة الاختصاصات لكي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وعلى رأسها خدمة المريض ومعالجته حيث تنقسم إلى مصالح إستشفائية لها علاقة مباشرة مع المريض وإلى مصالح إدارية تسهر على حسن سير المصالح الإستشفائية لأداء واجباتها على أكمل وجه.

الفرع الأول: المصالح الإستشفائية ومهامها.

يشرف عليها المدير المكلف بالمصالح الإستشفائية يعمل على تسيير هذه المصالح وتقديم الخدمات والتوجيه لرؤساء المصالح عن طريق هيكل بشري مكون من المراقبين الطبيين وأهم هذه المصالح ما يلي:
الإستعجالات: تقدم الأولوية للمريض وتحديد أولي للمرض مع توجيهه إلى مصلحة أخرى أو قطاع آخر.
الأشعة:

وهي تقوم بالتصوير بالأشعة لتحديد مكان الكسور أو المرض مع وجود أشعة بالشاشة لبعض الأمراض مع تخميص الأفلام لدراستها من طرف الطبيب وتحديد العلاج المناسب لذلك.

مصلحة الولادة وأمراض النساء:

وهي المسؤول على تقديم النصائح والعلاج وكذا متابعة الحمل من الشهر الأول حتى التاسع مع القيام بعمليات الولادة والتلقيح الأولية للمولود الجديد مع وضع الأم تحت الملاحظة والرعاية.

مصلحة الأمراض المعدية:

وهي التي تتابع الأمراض المعدية المنتشرة عبر محيطها وتقوم بعزل المريض إلى غاية شفائه الكامل مع وجود طبيب مشرف على الحالة وكذا منع الزيارات في بعض الأحيان.

المخبر:

يشرف عليه فريق متخصص وأهم ما يقومون به في هذه المصلحة التحاليل ويعتمدون عليها لتشخيص المرض حتى يكون العلاج مناسباً.

الصيدلية:

وتقوم بتخزين الأدوية وتوزيعها مع العتاد الطبي وكل هذا يوزع بأمر من الطبيب المسؤول أو رئيس المصلحة حسب وصفة طبية يحددها الطبيب للمريض.

غرفة العمليات: وهي المكان المحدد لإجراء العمليات الجراحية وهي غرفة معقمة يشرف عليها الجراح وفريق طبي متخصص في ذلك.

الإنعاش:

وتستقبل المريض الوافد من غرفة العمليات والذي يكون في حالة غيبوبة من جراء التخدير الذي تعرض له أثناء العملية الجراحية أو قدوم مريض تعرض لحادث ما.

جراحة الرجال:

وتستقبل المرضى الذكور الذين خضعوا لعمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل إلى غاية الإستشفاء الكامل.

جراحة النساء:

وتستقبل المرضى الإناث الذين خضعوا لعمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل إلى غاية الإستشفاء الكامل.

الطب العام:

وهي مصلحة خاصة بتشخيص الأمراض العادية وتنقسم إلى جناحين واحد للنساء وآخر للرجال ويسيرها 03 أطباء عامين وطبيبة مختصة في الأمراض الصدرية مع فريق من المرضى الذين يسهرون على أداء مهامهم على أحسن وجه.

الفرع الثاني: المصالح الإدارية ومهامها.

يمكن تعريف المديرية الفرعية للمؤسسة الإستشفائية بأنها الإدارة الساهرة على حسن سير المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بجح وهي تعمل تحت السلطة السليمة للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث هي المشرف الرئيسي والمسؤولة على جميع المصالح الأخرى، ويعتبر مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية المسؤول الأول والمباشر والأمر الأول بالصرف وممثل المؤسسة في كل الحالات وأمام العدالة مثل المنازعات وينظم أعماله مكتب الأمانة العامة والذي يعتبر أقرب مصلحة لمكتب المدير وهو همزة الوصل بينه وبين المصالح الأخرى، وقد أنشئ بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 1998/04/26 مكتب جديد وهو:

مكتب الاتصال:

يوضع تحت الإشراف المباشر للمدير ويعتبر الوسيط بين المواطن والقطاع الصحي وله مهام:

* الإعلام والاتصال.

* توزيع جميع القوانين والأوامر إلى جميع العمال في المؤسسة.

* نشر وتوزيع الملصقات والمناشير الإعلامية.

* إعداد جميع محاضر الاجتماعات.

أما مهام المديرية الفرعية فيكمن في:

أولاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتتكون المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية من عدة مكاتب، حيث يهتم كل مكتب بأداء عدة مهام بالتنسيق والتواصل المستمر تحت رقابة وإشراف المدير الفرعي ونذكر من هذه المكاتب: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مصلحة الأجور، الأرشيف كما يعتمد تسيير الموارد البشرية على تحقيق عدة وسائل من بينها:

أ- الاتصال:

يعتبر أهم وسيلة للتسيير خاصة إذا أحسن المدير الاتصال بالمستخدمين من أجل توضيح مهامهم فهي تتخذ الطابع الإنساني قبل أن تكون وسيلة لتسيير في مؤسسة عمومية.

ب - التحفيز: لا يقل أهمية عن الاتصال لأنه يحفز ويدفع بالمستخدمين إلى أداء مهامهم على أحسن وجه خاصة بدفع رواتبهم وعلاواتهم في أوقاتها مع بعض الليونة في التعامل دون أن تفقد الإدارة هيبتها.

ثانيا: مكاتب المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية:

1- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

تتم بالموظف من بداية توظيفه بالقطاع إلى غاية إنتهاء مهامه سواء بالإستقالة أو التقاعد أو الوفاة وكذا معرفة الخبرات المكتسبة لدي الموظف عبر مراحل توظيفه وعليه فالمكتب يقوم بالإحصاء الدائم لقدم وذهاب الموظفين من وإلى المؤسسة.

* السهر على المتابعة الدائمة لترقية الموظفين عند وصولهم سنوات الخبرة اللازمة مما يحفزهم على أداء أعمالهم.

* إعداد مقررات وقرارات التوظيف، والترقية في الدرجة، وتعويض الخبرة.

متابعة الوضعية التأديبية للموظفين (غياب، سوء تصرف، عدم تنفيذ المهام...)

* متابعة العطل بمختلف أنواعها (سنوية، تعويضية، زواج، مرضية،...)

* كما يقوم بالمحافظة على أرشيف وملفات الموظفين وتوزيعهم عبر المصالح والوحدات كل سنة وإن دعت الضرورة كل شهر.

كما يتفرع عن المديرية الفرعية للموارد البشرية مصلحة الأجور والتي تعمل على إعداد الرواتب للموظفين في أوقاتها و تطبيق مقررات الخصم والعطل... الخ. ولهذا المصلحة علاقة مباشرة بالمستشفي وتسهر على حسن صرف الأموال.

2- الأرشيف:

يحتوي جميع الملفات الطبية والإدارية من سنة 1985 ويعمل تنظيمها على تسهيل الإستفادة منها في حالة إحتياجها.

3- مصلحة الأجور:

3-1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تعتبر العصب الأساسي في تسيير القطاع وضمان ديمومة وإستمرارية خدماته حيث تتكون هذه المديرية من عدة مصالح إقتصادية تعمل تحت السلطة المباشرة للمدير الفرعي (المقتصد) وهي مرتبة كما يلي:

أ- مكتب المحاسبة والتسيير:

تتلخص مهامه في التسيير المحاسبي لمختلف تعاملات القطاع من التسجيل في سجلات اليومية وسجل الحساب الكبير والتقارير الدورية والحساب الإداري في نهاية السنة، كما يعنى هذه المكتب بتسجيل الفواتير الخاصة المختلفة وتصفياتها وإحالتها على مصلحة المالية ثم على الخزينة ما بين البلديات لتخليصها.

كما يهتم هذا المكتب بالتسيير المالي للمؤسسة العمومية الإستشفائية من إعداد ميزانية المستشفى ويسهر على حسن صرف الأموال بحيث يجب أن لا تكون هناك تجاوزات بالتنسيق مع أمين خزانة القطاع الصحي وكذلك يعد الحسابات الإدارية وحوالات الدفع المختلفة سواء الراتب الشهري أو فواتير المومنين، تعويض الأوامر بالمهام، مصاريف التربصات والدورات التدريبية التي تدخل ضمن إطار التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسة، وهذا يكون بالتنسيق مع المحاسبة التابعة للمديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية.

ب- مكتب الصفقات العمومية.

ج- مكتب الوسائل العامة والهياكل.

4- مصلحة الجرد:

تقوم هذه المصلحة على جرد كل ممتلكات المؤسسة (كل ما يزيد قيمته على 500 دج) من عتاد طبي وأغطية وغيرها وتعمل أيضا على تنسيق دائم مع مصالح أملاك الدولة.

5- مصلحة الصيدلية: تعمل هذه المصلحة على تزويد المصالح المختلفة الداخلية والخارجية بالأدوية اللازمة وكذا تسيير مخزونات الطوارئ.

6- مصلحة الصيانة:

تعمل هذه المصلحة على الصيانة الدورية والإضطرابية للعتاد الطبي والهياكل الصحية كما تعمل هذه المصلحة على صيانة بعض المعدات البسيطة.

7- حاضرة السيارات:

تعمل هذه المصلحة على تنظيم عمل السائقين التابعين للقطاع في شكل مداومات لسيارات الإسعاف كما تعمل على صيانة السيارات من خلال مستودع السيارات.

8- **المطعم:** يعمل على إعداد الوجبات الخاصة بالمرضى والعمال المداومين.

9- **المغسل:** وتقوم هذه المصلحة على تنظيف الأفرشة والأغطية للمرضى وألبسة العمال المداومين.

10- **المخزن:**

تعمل هذه المصلحة على تسيير المخزونات التي يحتاجها القطاع من مواد البناء واللوازم المكتبية.

11- **التخليص:**

تعمل هذه المصلحة على تسيير دفاتر التخليص من خلال جمع المبالغ المحصلة وإيداعها على مستوى

خزينة ما بين البلديات.

3- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

1- **مكتب القبول:**

هو المكتب الوحيد الذي له علاقة مباشرة بالمرضى ويعمل على تسجيل المريض عند الدخول والخروج

وتقييده في سجلات خاصة وهو من يلجأ له أقارب المريض للإستعلام أو لمعرفة معلومات عن المريض.

2- **مكتب القبول والتوجيه:**

وهو أول مكتب يدخل إليه المريض بعد عبوره مصلحة الحراسة والأمن، حيث يقوم عون مكتب

الإستقبال والتوجيه للإستقبال المريض على أحسن وجه وتوجيهه حسب الحالة (إستعجاليه،عادية) كما يوضح له

مكان المصالح الطبية أو بالمعنى العام يجب عليه الإجابة عن كل تساؤلات المريض بصفة أخلاقية وإنسانية.

3- **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:**

يعمل على الإحصاء الدائم والمستمر لمعدل التكاليف على مستوى المؤسسة عن كل ثلاثي ويمكن جعل

ذلك شهري إن دعت الضرورة لذلك.

4- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية المرافقة:** تعمل هذه المديرية على متابعة وتسيير التجهيزات

الطبية على أحسن وجه.

1-2- **المجال الزمني:**

"يشكل المجال الزمني الفترة التي إستغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني

فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد

مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية" (محي الدين مختار، 1981: 235)، لقد مرت الدراسة الحالية بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث بالموضوع، وبعد أخذ الموافقة على الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة كان ذلك في يوم 2014/10/28، وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة بدأ جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 2014/01/02، حيث جرى البحث عن الكتب والمراجع وكذا الدراسات السابقة، وفي السياق ذاته تم قراءة المعلومات المحصل عليها وذلك بهدف التعرف طبيعة الموضوع المراد دراسته، حيث إستغرق الأمر أربعة أشهر وذلك لعدم توفر المراجع التي تناولت الموضوع، وقد تم في هذه المرحلة كذلك صياغة الخطة النهائية للدراسة الحالية، كذلك تم القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة وأخذ الموافقة المبدئية من طرف مدير المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم الإستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من إعداد الإستمارة وصياغة الأسئلة وكخطوة أولى وبعد القيام ببعض التعديلات تم عرض عبارات الإستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص والمقدر عددهم 05 أساتذة جامعيين 02 من جامعة الجلفة، 02 من جامعة سطيف، أستاذ من جامعة البليدة، من أجل مناقشة عباراته وإبداء الرأي في عبارات الأداة وتحديد موقفهم من حيث مدى إنسجام الفقرات، ومدى مناسبتها وكذا الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف وتسمية العبارات حسب محاور الفرضيات.

إذا وبعد جمع الأداة من المحكمين تم الإطلاع على العبارات وإقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض العبارات، وتم تعديل الفقرات اعتمادا على إتفاق ثلاث محكمين فأكثر، فتم حذف عبارات كانت غير مناسبة إذ اشتملت الدراسة على 35 فقرة وكانت خلاصة تحكيم المحكمين حذف 04 عبارات لعدم ارتباطها بالجمال وكثرة تكرار بعض العبارات، وبعد القيام بعملية التصحيح والتعديل خلصنا إلى أداة جمع البيانات بصورتها النهائية ذات 29 عبارة والتي يرون أنها شاملة للإطار العام للدراسة وقد إندرجت تحت 3 محاور، كل محور يمثل فرضية من الفرضيات المطروحة.

وفي الفترة الممتدة من 01 أكتوبر 2014 إلى غاية 28 أكتوبر 2014، تم فيها توزيع 62 إستمارة باليد على عينة الدراسة المعنية بالبحث، وأثناء ذلك تم شرح بعض النقاط حول الموضوع كلما سمحت الفرصة لتزويد المبحوثين أكثر بمعلومات تساعدهم على الإجابة، حيث تم ملئ بعض الإستمارات من طرف المبحوثين واستلامها مباشرة، بينما فضل بعض المبحوثين أخذ الإستمارة معهم نظرا لتراكم عملهم وبعد أسبوعين تم تحصيل بقية الإستمارات أين تم تسجيل عدم وجود أخطاء من طرف المبحوثين لأنهم قاموا بملئ الإستمارات بعناية فائقة وهو ما أدى بجمع كل الإستمارات بشكل كامل، وفي الأخير جاءت الخطوة التالية المتمثلة في معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها والخروج بالنتائج من خلال هذه الدراسة.

1-3- المجال البشري:

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص

مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي". (موريس أنجريس، 2006: 299)

وبغية أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق، وعليه فالبحال البشري في هذه الدراسة يتعلق بفئة الإداريين وبشكل أكثر دقة هم فئة الإطارات وأعاون التحكم بحكم أنهم الفئة الأكثر ملائمة لموضوع تفويض السلطة وأكثر ممارسة لهذه العملية في المؤسسة بحال الدراسة، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة خلال سنة 2014 والمقدمة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية، فقد بلغ عدد العاملين بالمؤسسة 441 عاملا موزعين كما يلي:

النسبة	التكرار	الفئات
6.34%	28	الأطباء العامين
41.73%	184	مستخدمي الشبه طبي في كل التفرعات
4.77%	21	الإطارات الإدارية
9.29%	41	أعاون التحكم
37.41%	165	أعاون التنفيذ
0.23%	01	الصيدلاني
0.23%	01	عيادي نفساني
100%	441	المجموع

المصدر: أرشيف المؤسسة الإستشفائية العمومية بالجلفة سنة 2014.

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نتناول في هذه الدراسة الحالية مسألة التأثير التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بحاسي بجبح بالجلفة، وبما أن العينة قصدية فهي موجهة لفئة الإطارات الإدارية وأعوان التحكم في المؤسسة، والذين بلغ عددهم 62 موظفا إداريا من بينهم 21 إطار إداري و41 عون تحكم فقد إتبعنا الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لهؤلاء العاملين وذلك قصد التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع من حيث الدور الذي يؤديه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي وفي تحقيق الكفاءة الإدارية وكذا في زيادة سرعة اتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى المصالح والأقسام وعلى مستوى المؤسسة ككل.

وبناء عليه يمكن إعتبار أن أسلوب الحصر الشامل ينصب على تناول كل أعضاء مجتمع الدراسة قصد التحقق من جانب معين ومحدد في هذه الدراسة والمتمثل في معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التفويض على الفعالية التنظيمية، فقد حصرنا العينة في الإطارات الإدارية وأعوان التحكم لأن عمال التنفيذ غير معينين بالتفويض ولعل المعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات الاستكشافية التي تم القيام بها قد أثبتت أن عمال التنفيذ يعملون وفق التعليمات والأوامر الواردة، وذلك وفق ما تم ملاحظته أثناء القيام بتوزيع الإستمارات التجريبية، وعليه كان من الضروري حصر الدراسة في الإطارات وأعوان التحكم.

2-1- خصائص العينة:

تمثل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا وخلفية عملية نطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك أن خصائص وسمات مجتمع الدراسة تعطينا نظرة شاملة عن مدى ارتباطها بالأسئلة والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تمحورت في خمسة متغيرات وهي الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية وكذا المنصب الذي يشغله المبحوث في المؤسسة.

جدول رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	إطارات		أعوان تحكم		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	17	81	33	80	50	81
أنثى	04	19	08	20	12	19
المجموع	21	100	41	100	62	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الذكور أكبر بكثير من الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 81% وذلك في الاتجاه العام للجدول، وقد قدرت نسبتهم بـ 81% من فئة الإطارات و بـ 19% من فئة أعوان التحكم، في حين قدرت نسبة الإناث في المجموع الكلي بـ 19% وبنسبة 19% من فئة الإطارات وبنسبة 20% من فئة أعوان التحكم، مما يدل على هيمنة واضحة بالنسبة للذكور بما يتعلق بالأعمال الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة وذلك راجع ربما إلى طبيعة العمل نفسه الذي لا يثير إهتمام فئة الإناث بشكل كبير وهذا ما يعكس توجه هذه الفئة إلى مهن أخرى في المستشفى وخاصة مصلحة الولادة وكذا المخابر التي تضم عددا معتبرا من الطبيبات والممرضات، فضلا عن عمل بعضهن في المغسل الخاص بتنظيف الأغطية والأفرشة، إضافة للأعمال البسيطة الأخرى مثل التنظيف.

جدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
56	35	61	25	48	10	أقل من 35 سنة
32	20	34	14	29	06	من 36 – 45
11	07	05	02	24	05	من 46 – 55
100	62	100	41	100	21	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بالسن أن أكبر نسبة تمثلت في 56% وهي ما يمثل الاتجاه العام له، أي أن ما يفوق النصف بقليل من الباحثين يقل سنهم عن 36 سنة، وهم موزعين بنسبة 48% لدى فئة الإطارات وبنسبة 61% لدى فئة أعوان التحكم، وفي الترتيب الثاني في الاتجاه العام سجلنا نسبة 32% من الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة وهم موزعين بنسبة 29% لدى فئة الإطارات وبنسبة 34% لدى فئة الأعوان، وفي الترتيب الثالث نجد أن نسبة 11% في الاتجاه العام ممن تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 سنة وهم موزعين بنسبة 24% لدى الإطارات ونسبة 4.88% لدى فئة الأعوان.

جدول رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	
08	05	10	04	05	01	متوسط
34	21	34	14	33	07	ثانوي
58	36	56	23	62	13	جامعي
100	62	100	41	100	21	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه بلغت 58% والتي تدل على المستوى الجامعي وتوزع على الفئات بنسبة 62% لدى فئة الإطارات وبنسبة 56% لدى فئة الأعوان، في حين نسجل نسبة 34% من الباحثين في المجموع الكلي فيما يتعلق بمستوى التعليم الثانوي وهم موزعين على الفئات بنسبة 33.33% لدى فئة الإطارات ونسبة 34% لدى فئة الأعوان.

وفي الترتيب الأخير نجد نسبة 8% من ذوي المستوى التعليمي المتوسط موزعين بنسبة 05% لدى فئة الإطارات وبنسبة 10% لدى فئة الأعوان.

يبدو أن أغلب الباحثين من كلا الفئتين يتمتعون بمستوى جامعي وثنانوي وهذا ما يدل على وجود مستوى ثقافي مرتفع لدى الموظفين خاصة فئة الإطارات والذين يعتبرون الفئة الأكثر ممارسة للأعمال الإدارية والصلاحيات بما فيها تفويض السلطة فهم يشكلون الحلقة القوية في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة قيد الدراسة والذين يعتمد عليهم في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة حيث يتأسس أغلبهم مكاتب ومصالح حيوية في المؤسسة.

جدول رقم 04: توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية

النسبة %	العدد	العينة	الفئات
34	21	الإطارات	
66	41	أعوان التحكم	
100	62	المجموع	الوضعية الموضحة

فيما يخص
الوظيفية
في الجدول

أعلاه يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن: نسبة 66% هم من فئة الأعوان، و34% هم من فئة الإطارات، وهذا مرده لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة والذي يحتاج إلى إطارات إدارية تسهر على تسيير وتحقيق التكامل بين كل الوحدات التنظيمية في كل المستويات وهذا ما يتطلب أعوان تحكم ومنفذين إلى جانب لإطارات بهدف تسهيل القيام بالأعمال الإدارية المختلفة بشكل سريع ومتناسق.

جدول رقم 05: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		العينة
%		%		%	ت	الفئات
26	16	20	08	38	08	أقل من 04 سنوات
60	37	73	30	33	07	من 05 - 15
14	09	07	03	29	06	16 فما فوق
100	62	100	41	100	21	المجموع

فيما يخص الأقدمية توضح المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول أن:

* نسبة 60% ينتمون إلى الفئة العمرية من 05- 15 سنة، 33% منهم ينتمون لفئة الإطارات و 73% منهم ينتمون لفئة الأعوان.

* نسبة 26% ينتمون لفئة أقل من 04 سنوات، 38% منهم ينتمون لفئة الإطارات و 20% منهم ينتمون لفئة الأعوان.

* نسبة 16% ينتمون إلى الفئة العمرية من 16 سنة فما فوق، 29% منهم ينتمون لفئة الإطارات و 07% منهم ينتمون لفئة الأعوان.

من خلال المعطيات يمكن تبرير سبب ارتفاع عدد الموظفين الذين لديهم خبرة 15 سنة إلى وجود إستقرار كبير في المؤسسة الإستشفائية بغية المحافظة على مواردها البشرية والتي تشكل ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الإستشفائية الأخرى والتي تفتقد لليد العاملة المؤهلة خاصة في المجال الإداري ومما كان ملاحظا أن العاملين يشيدون بإنتمائهم التنظيمي لهذه المؤسسة وذلك بما تقدمه من خدمات صحية على أعلى مستوى.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

من دون شك أن دراسة أي ظاهرة سوسيولوجية أو تنظيمية كانت في علم الاجتماع عموما وفي علم الاجتماع التنظيم والعمل خصوصا قد يتطلب استخدام أساليب وقواعد تساعد الباحث في الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في إشكاليته، وهذا ما يشكل في جوهره ما يسمى بالمنهج حيث نجد أن "بدوي" عرفه بقوله: " أن منهج البحث العلمي يعني الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة بإعتماد الباحث على منهج معين ليس بالأمر الإعتباطي أو الخاضع للصدفة" (فيروز زرارقة و آخرون، 2007: 58)، فاختيار منهج معين دون الأخر راجع لعدة عوامل وأسباب من بينها طبيعة موضوع الدراسة، وكذلك خصائص المشكلة المطروحة التي يريد الباحث دراستها.

وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة توصيف ظاهرة تفويض السلطة وكذا الفعالية التنظيمية، والتعرف على واقعها في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومحاولة التعرف على العلاقة الإرتباطية بينهما، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي عرف على أنه: " تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي إستخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا". (عبد الناصر جندلي، 2010: 200)، وبناء عليه يمكن إعتبار

المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة الراهنة وكفيل بوصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها.

4- أدوات جمع البيانات:

" تعتبر أدوات جمع البيانات جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين". (إحسان محمد الحسن، 1981: 54)، وبالنظر لطبيعة الموضوع ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية فقد الإعتماد على:

4-1- الإستمارة:

والتي عرفت على أنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب" (فوزي غرايبي وآخرون، 2008: 71)، ومن خلال تفكيك المتغيرات المقترحة في فرضيات الدراسة تم إعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي بشكل أكثر دقة، وتحويل كل مؤشر إلى سؤال أو أكثر، وفي السياق نفسه تم إعداد بنود الإستبانة المكونة من 35 بند موزعة على ثلاث محاور (فرضيات) حيث تم كما سبقت الإشارة لذلك توزيعها على عينة تجريبية مكونة من 33 موظف بطريقة عشوائية وبعد شرح عبارات الإستبيان تم خلال أسبوع جمع أغلب الإستمارات تقريبا وتم تسجيل الملاحظات التالية:

* بعض الإستمارات ترك المبحوث بعض الإجابات فارغة و ذلك لعدم فهمهم لها.

* عدم ملئ العبارات الخاصة بذكر السبب أو عبارة (لماذا ؟ ، كيف؟).

وقد تم الإعتماد في هذه الإستمارة على ثلاث أنواع من الأسئلة:

أولا: الأسئلة المغلقة:

" تكون الإجابة عن الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم، لا) وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار الإجابة المناسبة، وتمتاز بسهولة تفريغ المعلومات منه و قلة التكاليف ولا يأخذ وقت طويل للإجابة عن الأسئلة ولا مجهود للتفكير". (عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، 1999: 67)

ثانيا: الأسئلة المغلقة المفتوحة:

"هي نوع من الإستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، وللمفحوصين الحرية في الإجابة، ويستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة". (عمار بوحوش، 1999: 68)

4-2- الملاحظة:

"وهي وسيلة يتبعها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معينا يجعل ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة." (ذوقان عبيدات وآخرون، 2013: 124)

فقد تم استخدام الملاحظة المباشرة في التعامل مع الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -أحمد بوقرة- وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وكذا طبيعة أعمالهم بهدف الاستكشاف عن ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حيث العلاقات الاجتماعية، وكذا التعرف على كيفية التفويض داخل المؤسسة وطبيعة الأعمال المفوضة ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وكذا التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في هذه المؤسسة قصد الحصول على المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الحالي. وبالاعتماد على هذه التقنية أثناء توزيع الإستمارات أمكن الوقوف على بعض المشاكل المفاجئة في العمل ومشاهدة الكيفية التي تم بها إيجاد الحل المناسب والسريع لبعض منها، على العموم يمكن القول بأن الملاحظة ساهمت في إعطاء نظرة جيدة حول الموضوع، إلا أنها اتسمت ببعض الصعوبة في ميدان الدراسة.

4-3- المقابلة:

إضافة للملاحظة تم الإعتماد أيضا على المقابلة الحرة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية والتي تخدم موضوع الدراسة الحالية وقد إستخدمت المقابلة في المجالات التالية:

1/ مقابلة مع مدير المؤسسة من أجل أخذ الموافقة المبدئية ومحاولة التحقق من بعض النقاط المهمة حول عملية التفويض وكيفية سيرورتها داخل المؤسسة.

2/ مقابلة مع بعض رؤساء المصالح الإستشفائية وتوضيح الأهداف المراد الحصول عليها من هذه الدراسة، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المفصلة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا عدد العمال المهنيين والأطباء والإطارات الإدارية وعدد أعوان التحكم وعمال التنفيذ وكيفية توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3/ مقابلة مع بعض أعوان التحكم وأعوان التنفيذ قصد التعرف على طبيعة المهام التي تسند إليهم والتأكد من مدى ممارستهم للأعمال في إطار التفويض وهذا ما أكد على أن عملية التفويض تتم بشكل متكرر من طرف المدير إلى رؤساء المصالح وصولاً عند أعوان التحكم، على إعتبار أن أعوان التنفيذ لا يملكون معرفة كافية ولا يتم تفويضهم أبدا فهم يلتزمون بالتعليمات و ينفذون الأوامر.

4-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: التكرار، النسب المئوية، كما تم استخدام الجداول البسيطة وكذا الجداول المركبة في عملية عرض النتائج.
* وقد تم حساب النسب المئوية وفق العلاقة التالية:

$$\text{قانون النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

خلاصة الفصل:

يبدوا من خلال هذا الفصل والذي تم التعرض في الجزء الأول منه للإطار المنهجي لموضوع البحث بداية بتحديد وصياغة المشكلة وكذا الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع إضافة لأهداف الدراسة النظرية والميدانية وكذا الدراسات السابقة إنتهاء عند عنصر تحديد المفاهيم، وقد كانت المحاولة متمثلة في التعرف على مختلف متغيرات الدراسة من خلال القيام بعملية التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة وكذا متغير الفعالية التنظيمية وذلك بعرض جملة من التعاريف الإصطلاحية لكلا المفهومين، وهذا ما ساهم في إبراز مجموعة من الأبعاد والمؤشرات مما تمخض عنه استنتاج بعض الخصائص المشتركة بين مختلف مفاهيم الدراسة وذلك بعد القراءة والتحليل والتفسير وإيجاد أوجه الشبه والاختلاف بين أبرز التعريفات المتعلقة بكل مفهوم، والغاية من ذلك كانت متمثلة في تحديد التعاريف الإجرائية الخاصة بكل مفهوم على حدى حتى تتضح معالم الدراسة وحدودها بشكل دقيق وكذلك قصد التحقق من الفرضيات المقترحة في الدراسة من خلال محاولة ضبط المتغيرات والمؤشرات وربطها بالجانب الميداني، أما في

الجزء الثاني فقد تم التعرض فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجالات الدراسة وكذا عينة الدراسة فضلا عن ذكر المنهج المستخدم في الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات، وعموما يمكن القول هذا الفصل كان بمثابة الموجه الحقيقي لمسار الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: عملية تفويض السلطة والمدخل المفسرة لها

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

- 1- نظرية البيروقراطية.
- 2- نظرية الإدارة العلمية.
- 3- نظرية التكوين الإداري.
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 5- نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماكر يغور.

ثانياً: النظريات الحديثة.

- 1- البنائية الوظيفية.
- 1-1 نظرية المعوقات الوظيفية.
- 1-2 نظرية تفويض السلطة.
- 2- نظرية قبول السلطة.
- 3- نظرية اتخاذ القرار.

ثالثاً: المقاربة النظرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

من بين أبرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جليا مبدأ تفويض السلطة كعملية مرتبطة تقريبا بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجري داخل المنظمة، ويمكن القول أن التفويض يعتبر كأسلوب من الأساليب الحديثة التي تعمل على تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجع الأفراد وتحفزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بموارد بشرية ذات نوعية مميزة يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم إكتسابها للمهارة والخبرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المستمدة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تواجه التنظيم مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة ويتيح لهم الفرصة للاهتمام بقضايا أكثر أهمية.

في الجزء الأول من هذا الفصل سيتم التطرق لمختلف النظريات التي تناولت موضوع تفويض السلطة بإعتباره أحد مبادئ الإدارة الحديثة التي لقيت اهتمام الباحثين والدارسين من أمثال فيليب سلزنيك، وروبرت مرتون وغيرهم، وفي هذا السياق ستكون المحاولة متمثلة في التعرف على متغير تفويض السلطة كيف تم تناوله عبر مراحل تطور الفكر التنظيمي، أما في الجزء الثاني والأخير من هذا الفصل فسيخصص للمقاربة النظرية والتي من خلالها يمكن تبني مدخل نظري يتلائم مع موضوع الدراسة الحالية وذلك قصد إثراء الموضوع أكثر من الناحية السوسيولوجية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" (1920-1984) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف ماكس فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات البيروقراطية وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. (علي السلمي، 1980: 32)، ويشير المعنى اللغوي لمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب أو "الإدارة عن طريق الموظفين " ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية، وقد قدم فيبر تعريفا لهذا المصطلح والذي لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. (طلعت إبراهيم، 2007: 37)

بنظرة عالم الاجتماع الثاقبة كتب فيبر في علم الإقتصاد والعلوم السياسية وعلم الأديان والتاريخ وقد كانت البيروقراطية محصلة لدراساته بدليل أن أغلبها يتميز بالتعقيد العلمي، فقد كان يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي متقدم نحو العقلانية التكنولوجية واعتبر أن البيروقراطية تلعب دورا أساسيا ومهما في تقدم المجتمع، ومن خلال دراسته للتاريخ والظروف التي عاشتها أوربا فقد حدد فيبر ثلاث نماذج للتنظيم باعتبارها دراسة نظرية في أبنية السلطة مما قاده إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة.

1-1- السلطة التقليدية:

وهي السلطة التي تركز على قوة التقاليد السابقة، فالتقاليد والأعراف الاجتماعية التي يسير المجتمع على ضوئها هي التي تعطي حق الحكم إلى رجل أو عائلة أو عشيرة تتميز بالقوة والهيبة والجاه والاحترام، ومن الجدير بالذكر أن السلطة التقليدية لا تعتمد على القوانين الشرعية بل تعتمد على نفوذ وقوة العادات والتقاليد والأعراف التي تلزم المواطنين على الإجابة لحكم السلطان أو الملك الذي وصل إلى الحكم عن طريق تأثير التقاليد والأعراف التي يقرها المجتمع. (إحسان محمد، 2010: 287)

1-2- السلطة الكاريزمية:

تستند السلطة الإلهامية أو الكاريزماتية على الولاءات البطولية أو تقديس الشخصيات المثالية أو الاستثنائية، بحيث تستند السلطة فيه على قائد ملهم يتمتع بسمات نادرة يصبح بمقتضاها قائدا أو زعيما، حيث أن السمات والخصائص التي يتوفر عليها القائد أو الزعيم تجعله منفردا بها ومميزة له ويمتلكها بالفطرة. (كعباش، 2006: 48)

3-1- السلطة القانونية:

يستند النمط الثالث والأخير من أنماط السلطة إلى الإيمان بسيادة القانون وصوابه ومن الطبيعي أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة في هذا النمط من السلطة لا تكون لشخص بعينه وإنما لمجموعة من المبادئ الموضوعية تفرض إتباع التوجيهات والأوامر التي يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصيته. (الحسيني، 1994: 49)

4-1- خصائص التنظيم البيروقراطي:

تعتبر البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من الخصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها فيما يلي:

* تقسيم العمل والتخصص: تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم استبدال من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.

* لا بد من وجود نظام ثابت رسمي (قواعد وقوانين) تحكم تصرفات الأفراد وتنظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم. (حسين عبد الحميد، 2006: 136).

* يتم تنظيم المكاتب/ الوظائف في شكل هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.

* استبدال جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو إستنادا للتعليم والتدريب.

* الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

* الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.

* الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها. (أنس عبد الباسط، 2011: 71)

* يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في

ملكية وظيفته كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من الفصل أو النقل التعسفي وعلى

التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة. (عبد الهادي الجوهري، 1998: 59)

نقد وتقييم:

بناء على هذا الطرح النظري لنظرية البيروقراطية يمكن القول أن مبدأ الترقية بالأقدمية قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة أي أن الأداء الوظيفي للفرد العامل لا يكون إيجابيا بما يكفي وبالتالي لا يحفز على بذل جهد إضافي طالما أنه يعتقد أنه سيرتقي لوظيفة أعلى مع مرور الوقت.

* لا يتوقف نجاح التنظيم وزيادة فعاليته على الخصائص الداخلية له فقط، بل ربما قد يتعدى ذلك إلى الظروف المحيطة به على اعتبار أن التنظيم نسق مفتوح، بيد أن النظام البيروقراطي يعتبره نظاما مغلقا.

* أن التركيز على مبدأ الإشراف والرقابة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة ويترتب عن ذلك إهمال الجوانب الرئيسية للتنظيم تحول دون تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

كما أن النظرية البيروقراطية قد ركزت بشكل أساسي على مبدأ الرقابة المغلقة في تسيير وإدارة التنظيم في ظل الاستخدام العقلاني للموارد التنظيمية، وبالتالي فإن البيروقراطية لا تعطي أهمية بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تفويض السلطة وتدعو للمبادئ المساندة للمركزية، وحدة الأوامر، القيادة الأتوقراطية، وعموما ومن منطلق أن هذا المدخل البيروقراطي يركز أكثر على الجوانب الاقتصادية في التنظيم وعلى الرقابة المغلقة وكذا السلطة القانونية التي تحدد بدقة متناهية كل التفاصيل المتعلقة بأداء الأدوار، مما يجعل من التسلسل الهرمي للسلطة في حد ذاته يعمل على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

2- نظرية الإدارة العلمية:

ترتبط هذه النظرية إرتباطا وثيقا بأراء العالم "فريدريك ونسلو تايلور" الذي يعد من رواد الحركة العلمية، فلقد قام بدراسات وبحوث متعمقة في الإدارة والإنتاج والحركة، حيث أن تايلور إستقاها كطريقة أو كمنهج يزيد من إنتاج العامل، كما يزيد أيضا في ساعات الراحة لدى العامل. (علي السلمي، 1980: 68)، وتتلخص أهم آراء تايلور الممثلة لمقومات الحركة العقلية للإدارة العلمية في النقاط التالية:

* استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات. (قباري محمد، 1983:

86)

* ألا يكتفي بالتوجيهات الفنية وحدها، بل يجب أيضا الاعتماد على نظام الأجور الحافزة، لأن العمال لا يتجربون مع التعليمات والطرق الحديثة لأداء العمل ما لم يتأكدوا من البداية من أن هذه التعديلات سوف تزيد من أجورهم ودخولهم وذلك بمشاركة في ثمار زيادة الإنتاج.

* تحليل وتركيب العمليات التي تتألف منها العملية الإنتاجية بغية الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل وهي الطريقة التي تتطلب جهودا بسيطة حتى لا يرهق العامل ولا ينال الإجهاد منه. (جبارة عطية، 2001: 29)

* تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بنسب متساوية، حيث تتولى الإدارة والأعمال التي تتقنها أكثر من العمال وبخاصة في حقل التخطيط ويتولى العمال التنفيذ وفق الخطط المقررة بعد تعليمهم الطرق المناسبة للعمل. (القيوتي، 2009: 54).

في حين يذهب "علي السلمي" إلى ذكر سمات وخصائص الإدارة العلمية بشكل مختصر كما يلي:

* التخصص وتقسيم العمل.

* الرشد في العمال والإدارة.

* هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

* استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل. (السلمي، 1980: 70)

وفقا لما قدمه تايلور " أن العمال شديدي الغباء "، فلا يسمح لهم بالتفكير، بل يسمعون فقط لما يقال لهم، كان تعليق أحد الباحثين حديثا " أن الوقت الذي يتوقف فيه الإنسان عن التفكير هو جزء من الوقت الذي لا ينتج فيه. (وليم روث، 2001: 36)

نقد وتقييم:

مما تقدم يبدو أن نظرية الإدارة العلمية قد أعطت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا، وكذلك اهتمت أكثر بإيجاد الأسلوب الأمثل الذي يجب إتباعه من أجل المساهمة في رفع الكفاءة والإنتاجية لدى العامل، مما يترتب عنه إغفال عن دور الإنسان في التنظيم وتجعل منه مجرد آلة تبرمج لأداء حركات معينة في العمل، إضافة لذلك أن " التaylorية ركزت بشكل أساسي على مسألة تقسيم المهام " (Sabine Erbé، 2004: 23)، مما يوضح أن هذه النظرية قد تغاضت عن حقيقة التفاعل بين البيئة الخارجية والتنظيم في حد ذاته، وسلطت الضوء بالمقابل على الجانب الإنتاجي أو الفني للعمل، كما أغفلت جانبا آخر لا يقل أهمية يتمثل في المبادرات الفردية، " كما أن الاتجاه نحو التخصص الدقيق بالرغم مما حققه من مزايا في التخطيط وجدولة العمل، إلا أنه أنشأ كثيرا من الوظائف الروتينية المملة، مما أدى إلى حالات عدم الرضا ودوران العمل والتغيب ".

(أندريودي سيزلاقي، 1991: 145)، وفي هذا السياق يمكن القول أن حركة الإدارة العلمية اعتبرت أن مهام المدير تقتصر على اتخاذ القرارات الخاصة بالعائد الاقتصادي وكذا منح الحوافز المادية على أساس الإنجاز بهدف زيادة الفعالية في الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

3 - نظريات مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية):

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب "هنري فايول" (Henry Fayol)، فقد كان مهندساً وعمل مديراً لمدة طويلة وتميز عن تايلور في جانبين وهما:

أ- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

ب- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، ومن خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف، كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير فعله)، وقد لخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916. (حسين حريم، 2009: 23)

لقد إقترح فايول (14) مبداءً علمياً يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع أن كثيراً من هذه المبادئ تفتقر للعلمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المدراء، وهذه المبادئ هي:

* تقسيم العمل:

يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

* السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية):

السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية. (عادل محمد زايد، 2003: 22، 23).

* الإنضباط (إلتزام العامل بالأنظمة).

* وحدة الأمر.

* وحدة التوجيه.

- * خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- * تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم.
- * المركزية، تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف / حالة .
- * التسلسل الهرمي / الرئاسي .
- * الترتيب والنظام .
- * العدالة .
- * الاستقرار الوظيفي .
- * المبادرة .
- * روح الفريق . (حسين حريم ، 2009: 23)
- وقد خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة هي :
- * النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع .
- * النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة .
- * النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية .
- * النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات .
- * نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد .
- * النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق .
- وأكد فايول على جانب النشاط الإداري، على أساس أنه المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .
- (خليل محمد الشماع، 2007: 52)

نظرية موني وريللي:

- كان كل من موني وريللي من رجال الأعمال الأمريكيين وهما يقدمان نظرية للتنظيم تتفق مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري وتعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي وتقوم النظرية على أساس مجموعات أربع من المبادئ التنظيمية هي:
- * مبدأ التنسيق .
 - * مبدأ التدرج .
 - * المبدأ الوظيفي .

* المبدأ الاستشاري . (علي السلمي، 1980: 68)

وفيما يلي تفسير لتلك المبادئ وما تنطوي عليه من أفكار تساعد في فهم السلوك التنظيمي:

* يقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ولا يتوقف التنسيق في رأي موني وريल्ली على استخدام السلطة، بل يتم أيضا من خلال وجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم.

* مبدأ التدرج (الهرمي) وينطوي على العمليات الفرعية التالية:

أ. القيادة.

ب. تفويض السلطة.

ج. تحديد الوظائف.

ويشير مبدأ التدرج إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته.

* المبدأ الوظيفي ويشير إلى عملية التخصص.

* المبدأ الاستشاري وهو تحديد أن دور الاستشاري هو تقديم النصح والإرشاد بينما التنفيذي مسؤول عن النتائج وبالتالي يتحمل المسؤولية وتفويض السلطة. (السلمي، 1980: 69)

وبناء على ما سبقت الإشارة إليه يمكن القول أن نموذج موني وريल्ली مازال يتبع المذهب الكلاسيكي في تركيزه على الأركان التنظيمية الأربعة الأساسية:

* الهيكل الرسمي.

* تدرج السلطة.

* التخصص وتقسيم العمل.

* نطاق الإشراف.

نقد وتقييم:

إن أكثر المفاهيم المستخدمة في إجراء هذا التحليل منها السلطة والوظيفة فالبناء التنظيمي هو عبارة عن تسلسل رئاسي أمكن تحديده وفقا لمبدأ تفويض السلطة والمسؤوليات من قمة هذا التسلسل حتى المستويات

الرئاسية الدنيا في التنظيم، كما أنه أفقيا يمثل مجموعة من الوظائف المختلفة التي تتكامل داخل وحدات معينة لتحقيق بعض الأهداف. (محمد علي محمد، بدون سنة: 144).

من خلال نظريات التقسيم الإداري يمكن القول بأنها قد سلطت الضوء على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي، كما ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد واهتمت أكثر بالإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، وبالتالي أهملت الأفراد العاملين في المراتب الدنيا، في حين أنها تناولت مسألة تفويض السلطة داخل البناء التنظيمي، وكما سبقت الإشارة لذلك على أنها تستند على المبادئ الأربعة التي ذكرها كل من موني وريللي، إضافة لهذا فإن أصحاب هذا الاتجاه يؤكدون على أهمية العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وكذلك ما تم الإشارة إليه من مبادئ كوحدة الأمر والتوجيه، وتشجيع المبادرة والإبتكار وروح الفريق والمساواة وغيرها.

وبشكل عام يمكن القول بأن مسألة التفويض من خلال هذه النظريات قد أخذت حيزا واسعا وفق ما ذكر من مبادئ تنظيمية تتضمن مبدأ تفويض السلطة، وذلك يظهر جليا من خلال تناول بعض العناصر التي تدل على ذلك من بينها نطاق الإشراف، مبدأ الوضوح وكذا مبدأ الاتصال، مبدأ المسؤولية، مبدأ التفرقة بين السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية لدى العاملين في التنظيم.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تطورت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية فيما بين عامي 1927- 1932، لإختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على إنتاجية العمال، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها بتأثير حركة الإدارة العلمية أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والإضاءة. (علي السلمي، 1979: 30)

ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسية وهي: تجارب مصنع هاوثورن، في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية.

التجارب في المرحلة الأولى:

سميت تجارب هاوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكتريك ولاية إلينوى في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية المتعلقة بالجهد، الأجور والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تناولها لاحقا ومن تلك التجارب: (القريوتي، 2008: 79)

تجربة الإضاءة:

في أحد ورشات مصانع هاوثورن، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات تجريبية وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية إلى إضاءة جيدة وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين، ولدهشة فريق البحث فلم يكن هناك فرق ذات دلالة ومعنى في مستويات الإنتاج مما استدعى فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية أيضا تتصل بأهمية الظروف المادية وهي إثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

تجربة جدولة العمل:

قام فريق البحث بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة. (القيوتي، 2008: 82)

وقد لاحظ الباحثون بعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية، فانتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية وبين زيادة الإنتاجية.

تجربة الأجر:

كانت الفرضية في هذه التجربة مؤداها أن العامل كائن إقتصادي وأن الحافز الوحيد الذي يحفزهُ هو الأجر، فثبت أن حافز الأجر على الكفاية الإنتاجية واضح ومستمر إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسّن الروح المعنوية للعاملين ومن دون ذلك يكون الأجر ضعيفا ويستنفذ مفعوله بسرعة. (القيوتي، 2008: 82)

تجارب مصنع هاوثورن تدخل مرحلة جديدة:

انضم في هذه المرحلة "إلتون مايو" مترئسا لفريق البحث بصفته استشاريا واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات، ومن خلال القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به ومن هذه التجارب:

تجربة المقابلات:

توجه فريق البحث مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب عليهم، وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العاملين من أفكار

وتوقعات، حيث طلب منهم أن يحددوا مختلف الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات، أسلوب الإشراف المفضل لديهم وحتى يتم التأكد من صحة المعلومات المجمعة تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي. (القيروتي، 2008: 83)

تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:

قام فريق البحث للتيقن من المعلومات التي تم تجميعها عن طريق المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها:

* أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة على الإنتاجية.

* التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاجية لدى العمال بما ترى فيه من مصلحة للجماعة ككل. (القيروتي، 2008: 83، 84)

نقد وتقييم:

من خلال هذا المدخل النظري لنظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها قد ركزت على جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل وتأثيرها على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء، فرغم النتائج الإيجابية المحققة في ظل التجارب "إلا أن هذا المدخل قد تعرض لانتقادات على أساس أنه يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغيرة دون تحليل الوحدات الكبرى". (طلعت إبراهيم، 2007: 105)

أيضا إعتبر التنظيم على أنه نسق مغلق، كما أغفل أصحاب هذا المدخل عن بعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية مثل اهتمامات العامل بأسرته وأصدقائه خارج مكان العمل والملل الموجود نتيجة تكرار بعض الأعمال.

ويمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها قد ساهمت في إثراء الفكر التنظيمي خاصة في تناولها لبعض العوامل الأساسية مثل كرامة العامل وكذلك عملية الاتصال الجماعية الغير الرسمية التي لها دورها في التأثير على سلوك العاملين، إضافة إلى تركيزها على نمط الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة العاملين في

السلطة، مما يظهر تقدما من المركزية إلى اللامركزية، ويتضح هذا أكثر من خلال دراسة القيادة الديمقراطية وكذا الحوافز الجماعية من إقتصادية واجتماعية سعيا وراء تحقيق الأهداف وإنجاز المهام في الوقت المحدد.

5- نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريغور:

تعد هذه النظرية " لماكريغور " في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس الاتجاه التقليدي وبين مدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في كيفية فهم العلاقات بين الفرد والمنظمة.

وقد قدم ماكريغور نظريته مفترضا أن لكل تصرف إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجال الإدارة (بوعي وبغفوية) محدداساسيا للسلوك الإداري، أما سلوك أعضاء المنظمة فإنه يكون بصيغة إستجابة لسلوك الإدارة، وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمي. (هناء محمود القيسي، 2010: 28، 29)

فقد بين " ماكريغور " أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية وأصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتل النقاش، ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء المنظمة إلا أن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير وأن هناك وسائل أخرى كالإقناع والإكراه التي يمكن ممارستها. (كامل المغربي، 2004: 56)

وقد وضع ماكريغور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بإفتراضات (X) الإيجابية والثاني بإفتراضات (Y) الإيجابية.

أ- الإفتراضات التقليدية (إفتراضات X):

تعبّر عن فلسفة الاتجاه التقليدي، وتستند على الفروض التالية:

- * الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- * أنه حامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- * يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- * العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- * أن الأجر والمزايدة المادية الأخرى هم أهم حوافز العمل. (مصطفى شاويش، 2005: 50)

ب- الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان (إفتراضات Y):

* العمل يمثل للإنسان مصدرا للرضا.

- * الإنسان يوجه نفسه بنفسه لأنه يتقبل أهداف عمله.
- * الفرد يقبل تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها. (Rager Aim ، 2006 : 47)

نقد وتقييم:

إستنادا لما تم طرحه في هذه النظرية يمكن القول أن إفتراضات نظرية (Y) والتي تؤكد على نظرتها للإنسان باعتباره محبا للمسؤولية والمبادرة والإبتكار ويمتلك طاقات ذاتية تعزز إحساسه بالمسؤولية إتجاه ما يفوض إليه من صلاحيات ومهام قد تدفعه للسعي باستمرار للبحث عن المسؤولية طالما أنها تمكنه من تحقيق عائداً مادية أو معنوية، فمن النقاط الإيجابية والمحفزة والتي إن كان بمقدور المسؤولين في التنظيم توفيرها مثل إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي قد تمكنهم من زيادة الكفاءة والخبرة ، وتجدر الإشارة هنا لنقطة مهمة غفلت عنها هذه النظرية حسب ما أشار لذلك "القبوتي" في تحليله لنظرية سلم الحاجات لما سلوا حول مسألة الحاجات الأساسية حيث يؤكد في كلامه: " أنه لا يمكن إعتبار زيادة إشباع الحاجات الأساسية نوعاً من الدافعية " (القبوتي: 59، 2009)، وهنا يؤكد "القبوتي" أن نظرية "ماكريغور" قد غفلت عن توضيح هذه المسألة، وضمن هذا الصياغ يمكن القول أن إفتراضات نظرية (Y) قد أثارت العديد من المسائل مثل أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يتيح للفرد في المنظمة حرية أكبر في العمل، مما قد يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الأداء والإنتاجية بصفة عامة.

ثانياً: النظريات الحديثة:

لقد تناولت النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع التنظيم الأبعاد الأساسية للتنظيمات بالرغم من إختلاف وجهات النظر وإستنادها على دراسة التنظيمات القديمة إلا أنه لا يمكن تعميمها على كل التنظيمات الحديثة الاقتصادية والإنتاجية وتبقى غير كافية لتحليل التنظيمات الحديثة، فقد برزت مداخل نظرية حديثة محاولة تحليل واحتواء الجوانب التي لم يتم التطرق لها في النظريات الكلاسيكية وقد ظهرت في هذا المجال اتجاهات حديثة تتميز بالتنوع في دراسة التنظيم.

1- البنائية الوظيفية:

لقد عرفت هذه النظرية بإسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث والدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقديم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، ولكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتجاه البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة، وبناءا عليه سنحاول فيما يلي أن نستعرض أبرز التجارب والنتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال بارسونز وروبرت مرتون وغيرهم الذين ساهموا في تطوير وإثراء هذا الاتجاه النظري.

1-1- تالكوت بارسونز و نظرية النسق الاجتماعي:

قدم بارسونز نموذجا حول مسألة التوازن في المجتمعات ونظر إليها باعتبارها أنساقا اجتماعية ، وهو نموذج يخالف النموذج المثالي عند ماكس فيبر ونموذج سيمون الذي يهتم بالفرد، حيث " نظر بارسونز إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق والمنظمة عنده هي نسق اجتماعي يتألف من مجموعة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وهو يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وهو يسعى إلى تحقيق نمط معين من الأهداف". (رشوان، 2006: 151)، لقد تحول بارسونز في بحثه حول مسألة النسق الاجتماعي من التركيز على الفعل الاجتماعي والفاعل إلى تسليط الضوء على الدور والمكانة واعتبارها محورا أساسيا في تحليل النسق الاجتماعي". ونظر إلى المجتمعات على أنها أنساق إلا أنه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهم، فالتنظيمات تتمتع بأهداف واضحة نسبيا ولتحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف" (إبراهيم عيسى، 2008: 53).

إتضح أفكار بارسونز في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان: "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات"، فقد اعتبر بارسونز في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح، وبذلك عالج التنظيم والبيئة الخارجية على أنهما مسلمتان، وبعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكون التنظيم مع البيئة الخارجية"، حيث يرى أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل فهم التنظيم وأن أساس التحديد والتوجيه لتحقيق الأهداف يعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية. (رابح كعباش، 2006: 158)، ويذهب بارسونز إلى " أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء إثنان منهما ذو طابع آلي وهما: الموائمة، وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلوبان

الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه". (الحسيني، 1994: 74)

"الموائمة في التنظيم تعبر عنها مشكلة تدبير كل الموارد المادية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية"، (إعتماد محمد، 1994: 158) ويشير مطلب الكمون " إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر "

وقد صنف "بارسونز" الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول: النسق الفني الذي يختص بالأنشطة التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم، والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم، والثالث: النسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين الفني والإداري بالبيئة الخارجية". (إعتماد محمد، 1994: 158)

يتضح من خلال هذا التصنيف عند بارسونز أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية.

نقد وتقييم:

ما يمكن إستنتاجه من خلال هذا المدخل النظري لنظرية بارسونز هو أن التحليلات التنظيمية التي قدمها في سياق التحليل الوظيفي، كان تركيزه فيها منصبا على محاولة القيام بربط أفكاره النظرية بالملاحظات المستمدة من الواقع وهذا بتوظيفه لمفاهيم وتصورات تخص التنظيم والفرد والبيئة الخارجية، مما يؤدي إلى إحداث التوازن والتكامل التنظيمي ورغم ذلك فلم ينتبه لمسألة الصراع التنظيمي.

ومن بين الانتقادات المقدمة نجد الحسيني الذي يشير بقوله "وبرغم النقاط الهامة التي تضمنها الإطار الذي قدمه بارسونز وما إتصف به من إتساع وشمول إلا أنه ينطوي على تأكيد مبالغ فيه لدور القيم في التنظيم، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام بارسونز بما هو كامن وراء القيم" (الحسيني، 1994: 108) يؤكد الحسيني على أن بارسونز قد أعطى أهمية كبيرة للقيم في التنظيم وأكد على أهميتها أيضا في تحقيق التكامل بين التنظيم والمجتمع وعلى أهميتها أيضا في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن بارسونز قد تطرق إلى أهمية السلطة وكيفية تداولها في المنظمة من خلال دراسة الأنساق الفرعية التي يتألف منها التنظيم (النسق الفني والإداري والنظامي) وكذلك تناولها للمتطلبات الوظيفية

التي ينبغي أن يحققها التنظيم إذا ما أراد البقاء وتحقيق التوازن التنظيمي قصد احتواء التوترات التي قد تلحق بالبناء التنظيمي.

1-2- نظرية المعوقات الوظيفية:

دخل "مرتون" مهنة السوسيولوجيا في الفترة التي كان يهيمن فيها تالكوت بارسونز على السوسيولوجيا الأمريكية والمدافع عن السوسيولوجيا النظرية، حيث اهتم مرتون بمكاملة وبتجاوز هذين الجانبين، في كتابه عناصر النظرية والمنهج السوسيولوجي". (فيليب كابان، 2010: 111)، فيعتبر "مرتون" من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

الثانية: هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة إستقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الإرتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء. (أحمد بيومي، 2009: 98) اهتم **مرتون** بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي، وقد أدخل ثلاثة مفاهيم:

- * الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.

* الخلل الوظيفي.

* البدائل الوظيفية، تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل، فالمدخل الذي إتبعه مرتون يستطيع أن يقدم أفكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، وما يعتقد أنه رديء للتنظيم، بعد الدراسة المتفحصه قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية. (الجوهري، 1998: 132) وتقوم نظرية مرتون على أساس الفروض الآتية:

- * أن الإدارة العليا للتنظيم تريد نوع من الرقابة أي أن هناك طلبا للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم.
- * أن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد أي أن السلوك يكون معروفا ويتم بالإلتزام بأنماطه المحددة مسبقا.
- * أن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الإختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساعدتهم. (السلمي، 1980: 43)

ويترتب على هذه الفروض النتائج الآتية:

* تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم إذ تصلح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

* تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بين الأفراد أي تتم عملية الإكتساب بتلك القواعد والإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد.

* يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات، تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة (جمود السلوك التنظيمي) وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة. (السلمي، 1980: 44)

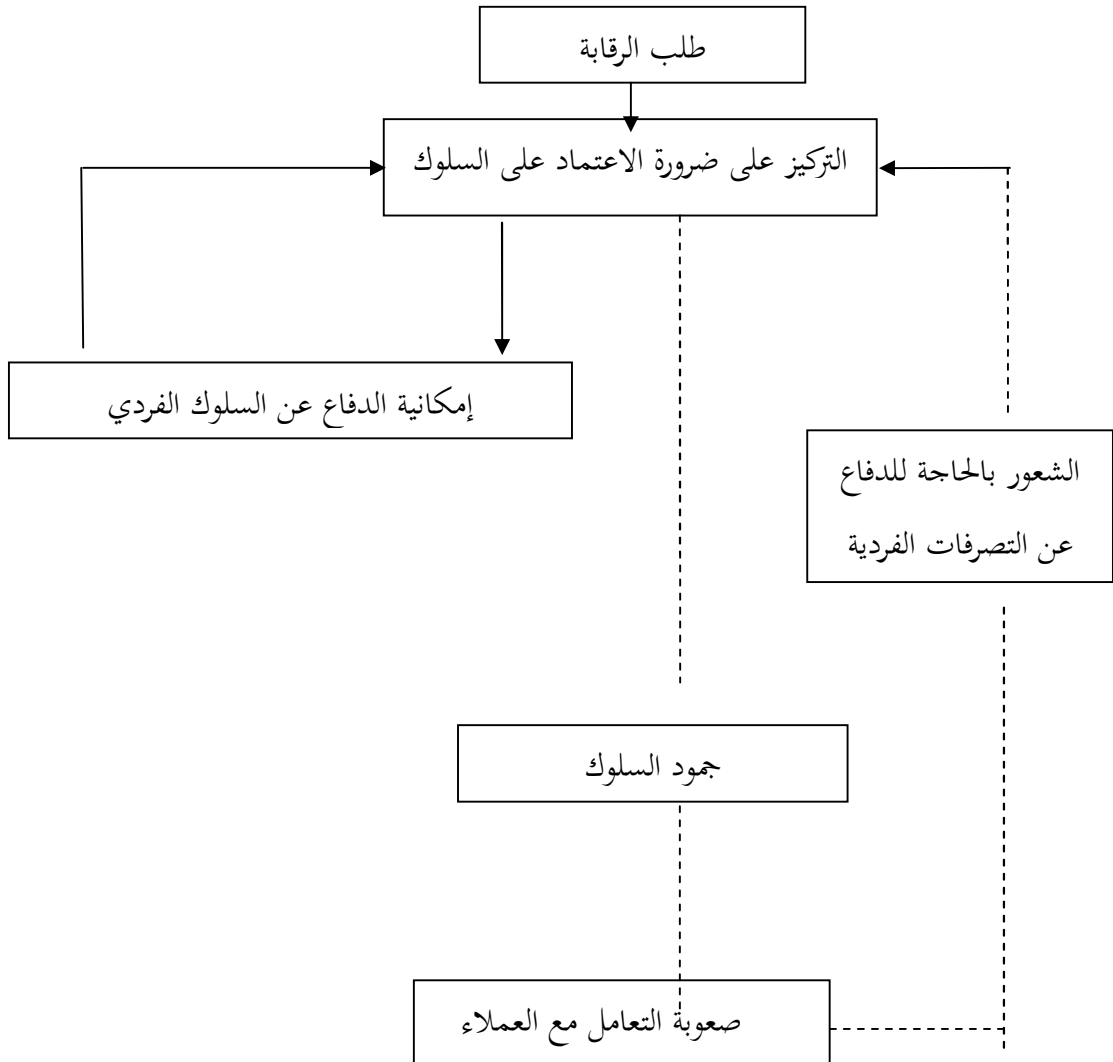
نقد وتقييم:

بالرغم من النتائج التي توصلت إليها نظرية مرتون، إلا أن هناك بعض المسائل التي ظلت غامضة على حد تعبير الحسيني في كلامه: "وبرغم الفوائد التي حققها إطار مرتون، إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها إجابات مرضية فالإطار لم يوضح مثلا أسباب تمسك الأفراد بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الأفراد به فلماذا لا يعد متخلفا مثلا؟" (الحسيني، 1994: 84)، إضافة لذلك أشار "الحسيني" إلى نقطة أخرى بقوله "تظل هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها إجابة حاسمة في إطار مرتون مثل: المعوقات الوظيفية بالنسبة لمن؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة؟ ويبدو أن عدم تقديم إجابة حاسمة راجع إلى أن مرتون لم يهتم في الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات"

وفي نفس السياق يشير "سيلفرمان": إلى أن مرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد والجماعات ولكنه يشير إلى حاجات النسق سواء كان مجتمعا أو منظمة، وقد اهتم بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، وهما في الواقع أمران مختلفان" (الجهوري، 1998: 125)، بناء على ما جاء في هذا الطرح النظري لنظرية مرتون الذي يعالج بعض أوجه القصور في نموذج فيبر من خلال طرح مطلب الرقابة الصادر عن الإدارة العليا للتأكيد على السلوك المطلوب، مما يعكس الحاجة لمسائلة الموظف، حيث أطلق مرتون على الأساليب المستخدمة لتنظيم السلوك بالنموذج الآلي للسلوك الإنساني وينشأ تبعا لذلك تقليص في حجم العلاقات الشخصية والتحول إلى العلاقات المكتبية مع زيادة تقبل الموظفين والعاملين للقواعد والتعليمات الرسمية وتضييق نطاق التصرف، وهذا يكرس جمود السلوك وإنغلاق العاملين وانخفاض مستوى أداءهم، مما قد يؤدي إلى زيادة متاعب المنظمة في

التعامل مع الزبائن وبذلك يطغى تنميط السلوك والآلية على هدف المنظمة الرئيسي وهو خدمة الزبائن ليصبح هدفاً بحد ذاته، فيتحه الموظف نحو الدفاع عن تلك القواعد ويؤدي ذلك إلى التوتر في مناخ العمل وبالتالي تصبح بؤرة الصراع محددة داخل التنظيم.

شكل رقم: 01 نموذج البيروقراطية المعدل "مرتون"



نتائج مقصودة
نتائج غير مقصودة

المصدر: (علي السلمي، 1980: 45)

1-3- نموذج سلزنيك وتفويض السلطة:

بينما يركز روبرت مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين، فكلاهما يسعى لتوضيح كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى ظهور النتائج غير المتوقعة بالنسبة للتنظيم، ويسير نموذج سلزنيك على النسق التالي:

- * هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم.
- * نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.
- * يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل. (السلمي، 1980: 46)
- * تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم.
- * المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتمامهم بالمصالح والمشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم. (السلمي، 1980: 46)

العوامل السابقة حسب رأي سلزنيك تؤدي إلى:

* التفرقة والإختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء، وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة متزايدة على إعتبرات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة.

* نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الشقة في الإتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا الموقف فإنه يعمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة. (السلمي، 1980:47)

نقد وتقييم:

بناء على ما جاء في هذا المدخل النظري الذي قدمه " فيليب سلزنيك " وبالرغم من النتائج والنقاط الإيجابية التي تم التوصل إليها، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة، وعلى حد تعبير الجوهرى " أن سلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافر المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافر ستعكس دائما حاجات المنظمة، وقد إنتقد سيلفرمان هذا الموقف لتفسير السلوك في ضوء حوافر الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما فلم يدرك سلزنيك الصعاب الكامنة في موقفه " ويضيف الجوهرى " أن سلزنيك اعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية في التحليل التنظيمي يفتح باب الإعتراضات (الانتقادات)" (الجوهرى، 1998: 127) ، وبناء على هذه الانتقادات يمكن القول أن زيادة وعي أعضاء التنظيم بأهداف ومصالح الوحدات التي يعملون بها تجعلهم يتخذون من الأهداف الفرعية أهدافا مستقلة تخدم مصالحهم الخاصة، رغم تناقضها وعدم إتفاقها مع أهداف التنظيم العامة.

ومن جهة ثانية يشير سلزنيك إلى نقطة هامة متعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تتم داخل الأجزاء المكونة للتنظيم، فهي تسعى بشكل تلقائي إلى تحقيق الأهداف الخاصة، مما يساهم في توجيه مجهود أعضاء التنظيم نحو تحقيق لأهداف الفرعية لوحدهم على حساب أهداف التنظيم العامة.

وعلى أساس أن أفراد الوحدات لا يتخذون الأهداف العامة للتنظيم أساسا لاتخاذ القرارات، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة إعتمادهم على أهدافهم المستقلة بشكل رئيسي في عملية اتخاذ القرار، وبذلك تصبح الوحدات الفرعية مستقلة بذاتها عن ما تسعى إليه المنظمة ككل وهذا يعتبر من ضمن النتائج الغير متوقعة والتي

أشار إليها "سلزنيك" من خلال هذا الطرح النظري والذي تناول فيه متغير تفويض السلطة بإعتباره أداة رقابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، مما ينتج عن ذلك بالتالي بعض النتائج المتوقعة مثل زيادة الكفاءة والخبرة لدى الأفراد من خلال التفويض والذي يمثل في حد ذاته أسلوباً يمنح للموظفين فرصة حقيقية للمشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرار.

فهذا المدخل عموماً يعتبر من أبرز المداخل النظرية الذي تناول فيه سلزنيك عملية تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتساهم بشكل رئيسي في ضبط وتوجيه التنظيم نحو تحقيق الفعالية في الأداء عن طريق منح الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، مما قد يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة وتعوديهم على مواجهة المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بكفاءة.

2- نظرية قبول السلطة:

يعتبر "رانسيس ليكوت" من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية وقد إرتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير والإشراف وتحرك تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأنوقراطية النسق الأول وينتهي بالديمقراطية النسق الرابع، وفيما يلي سنقدم موجزاً لتلك الأنساق:

النسق الأول: وفيه لا تثق الإدارة في العاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم والعمل دون مشاركتهم، وتقتصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا. (طريف شوقي، 1992: 112)

النسق الثاني:

تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين وتتخذ القرارات في القمة مع السماح للبعض منهم في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها وتستخدم المكافآت وبعض الأساليب العقابية لحفز بعض العاملين، وتمنح بعض القيادات الوسطى تفويضاً لممارسة بعض من تلك الصلاحيات. (طريف شوقي، 1992: 113)

النسق الثالث:

حيث تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة في العاملين ويسمح للمستويات الدنيا في اتخاذ بعض القرارات البسيطة حيث يتم في هذا النسق تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

النسق الرابع:

وفيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، وتشجع الاتصالات المتبادلة بينهم ويسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الطابع الودي ويغلب في ظل هذا النسق أن

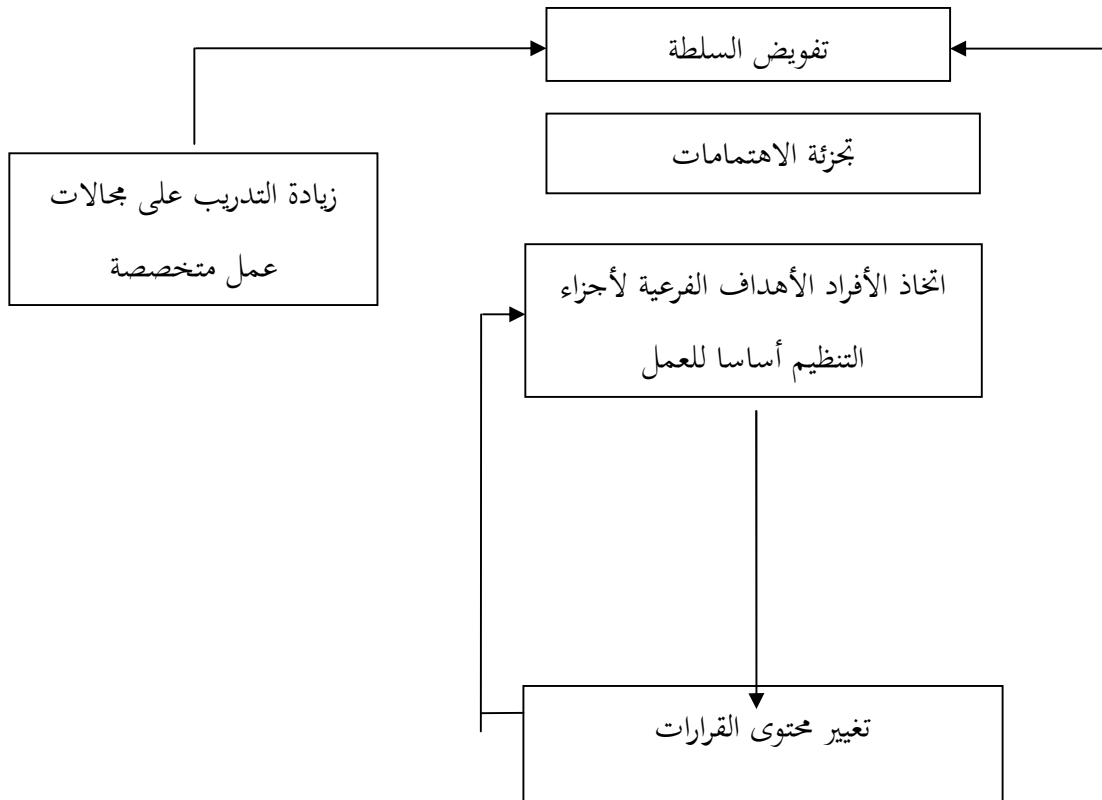
تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة.
(طريف شوقي، 1992: 113)

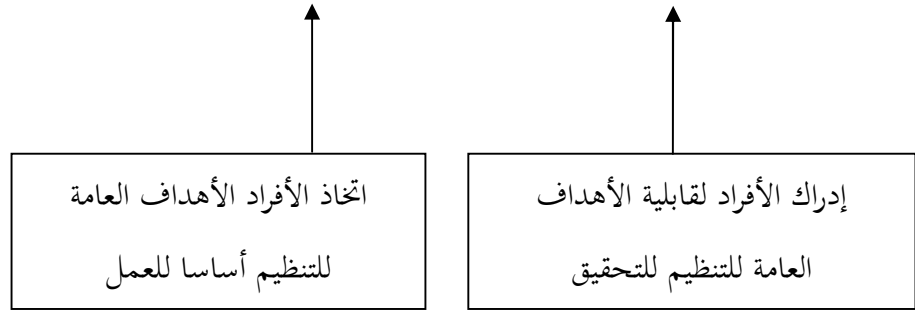
نقد وتقييم:

إستنادا لما قدمه " ليكورت " في هذا المدخل النظري يمكن القول بأن إفتراض النسق الرابع والذي يمثل عنده الأسلوب الأمثل والأكفأ للإدارة، ومن بين الانتقادات الموجهة أن ليكورت قد وجه تركيزه حول أثر الدوافع والقيادة كأساس لنظرية معدلة للتنظيم، وبشكل عام نجد أن النظريات الجديدة تركز على الإنسان بإعتباره من المتغيرات الرئيسية وحين نستعرض تلك النظريات سنلمس نوعا من المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم" وفي سياق هذا فإن استخدام مثل هذا النوع من الأساليب قد يساهم بشكل أو بآخر في زيادة الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين ويخفض بالضرورة من غيابهم ويزيد من نسبة الإلتزام والإنضباط بمواقيت العمل، وذلك ينتج تبعا للمزايا التي يتميز بها هذا النسق والذي يعتبر نموذجا يسمح للعاملين في التنظيم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الناتجة من خلال استخدام عملية تفويض السلطة على نطاق واسع مما قد يساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة لدى الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مطابقة الأهداف بين الوحدات الفرعية للتنظيم وأهداف المنظمة ككل.

شكل رقم 2.

نموذج البيروقراطية المعدل " سالزنيك "





المصدر: (علي السلمي، 1980: 49)

3- نظرية اتخاذ القرار:

رأى "سايمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، ومن خلال تعريف سايمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد المحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعليه الإقتناع بما هو أقل وتتلخص عناصر نظرية سايمون في النقاط التالية:

عنصر اتخاذ القرار:

التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين.

عنصر البيئة:

يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعا لبدائل الاستبدال المتاحة لهم.

(المغربي، 2004: 61)

عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

عنصر التخصص:

يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها.

عنصر التأثير:

حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير للأعضاء والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل. (المغربي، 2004: 62)

نقد وتقييم:

بناء على هذا الطرح النظري يمكن القول أن نظرية اتخاذ القرارات قد أبدت اهتماما كبيرا بمسألة القرارات المرتبطة بتفويض السلطة، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية عموما هو "ادعائها بأن لها طابع تكاملي، يقوم بتقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب الغير رشيدة في نفس الوقت" (كعباش، 2006: 150). كما أشار سعد مرسي إلى " أن هذه النظرية تفترض إمكانية الوصول لكل إستراتيجيات الفعل الممكنة، إلا أنه من الصعب أن يكون لدى صانع القرار معرفة كاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات." (كعباش، 2006: 151)، بناء على هذه الانتقادات التي سبقت الإشارة إليها يمكن توضيح بعض النقاط المهمة والمتعلقة بمسألة صنع القرار، فمن الصعوبة على متخذ القرار نظريا أن يتنبأ بكل العواقب المحتملة في ظل عدم توفره على المعلومات الكافية، كما أن تركيز "سايمون" على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية مثل تدرج السلطة ونطاق الإشراف وشبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرارات جعله يغفل عن تأثير كل متغير على الآخر، فمن الممكن أن يتخذ المسؤول قرارا يخدم قسم معين دون أن يحقق أهداف المؤسسة ككل، على كل يؤكد "سايمون" على دور المدير في البحث عن الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إعتماده على عملية تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.

المقاربة النظرية:

من خلال التعرض لمختلف النظريات والمداخل في الفكر التنظيمي والتي سلطت الضوء على بعض العوامل المفسرة لتفويض السلطة وكذا الفعالية التنظيمية، فقد أشارت النظرية الكلاسيكية إلى تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وكذا تعيين نطاق الإشراف والرقابة على إعتبار أنها عوامل تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. فقد أبرزت النظرية البيروقراطية عوامل ومؤشرات عديدة أهمها "تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والتدرج الهرمي للسلطة" والتي من شأنها أن تحقق الرشد والعقلانية في التنظيم، حيث اعتبر فيبر التنظيم كنسق مغلق يعتمد على الرقابة الصارمة ومركزية اتخاذ القرار وهذا ما يعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويزيد من مستوى الفعالية، كما يتفق تايلور مع هذه النظرية حيث نجد أنه قد خلص إلى أن العوامل التي تحدد الإنتاجية متمثلة في مركزية اتخاذ القرار وتوحيد إجراءات العمل وفي التركيز على الجوانب الفيزيولوجية وإعتبار العامل مثله مثل الآلة، وبناء عليه يمكن إعتبار أن نظرية تايلور قد ركزت على مسألة فصل أعمال الإدارة والعامل وتركت مسؤولية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي بغية تحقيق أهداف التنظيم.

كما أكد فايول في نظريته على نفس العوامل حيث نجد أنه اعتمد على مبدأ الرشد والعقلانية وتقسيم العمل والتخصص والمركزية في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وفي السياق نجد أنه فايول يركز على ضرورة تحمل المدراء المسؤولية النهائية في العمل وكذا ضرورة تفويض بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين مع قدر كاف من الصلاحيات حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما يؤشر على أن المركزية تطغى على اللامركزية، مما ينتج عنه إحتكار مسألة المشاركة في عملية اتخاذ القرار على بعض المسؤولين في المؤسسة.

مثلما أبرزت مدرسة العلاقات الإنسانية عوامل من بينها ما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجارب مصانع الهاوثون من نتائج، حيث أكد على ضرورة الاهتمام بالعامل وإشعاره بأهميته والجماعة التي ينتمي إليها في التنظيم وبالذور الإيجابي الذي تؤديه مسألة ضرورة من أجل رفع الروح المعنوية لدى العاملين وهذا يؤثر بالضرورة بشكل إيجابي على الإنتاجية، مما يؤكد على أن للجماعات غير الرسمية أهمية كبيرة داخل التنظيم، كما نجد كذلك أن إلتون مايو قد أكد على ضرورة تفويض السلطة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أن ماكغريغور من خلال نظريته قد أشار لمسألة المشاركة من خلال إفتراضات (Y) والتي أكد فيها على ضرورة منح العاملين الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات على إعتبار أن العامل محب لعمله وبيحث باستمرار عن المسؤولية، على العموم نجد أن هذه النظرية قد أثارت العديد من المسائل كأسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يمنح للعامل حرية أكبر في القيام بإنجاز الأعمال المسندة إليه. وهذا ما يمكن أن يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أما النظريات الحديثة فقد أشارت كذلك إلى بعض العوامل التي قد ساهمت في زيادة فهم سلوكيات الأفراد العاملين من خلال فهم البيئة التنظيمية التي يعملون فيها.

حيث أن بارسونز قد أكد على أهمية السلطة وكيفية تداولها في المنظمة من خلال دراسة الأنساق الفرعية التي يتألف منها التنظيم (النسق الفني والإداري والنظامي) وكذلك بتناوله للمتطلبات الوظيفية التي ينبغي أن يحققها التنظيم إذا ما أراد البقاء وتحقيق التوازن التنظيمي قصد احتواء التوترات التي قد تلحق بالبناء التنظيمي.

كما قد ركز مرتون في نظريته على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا من أجل تحقيق قدر أكبر من الرقابة التنظيمية وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، مثلما أكد فيليب سلزنيك من خلال الأبحاث التي قام بها في منظمة التنس فالي وهي إحدى المنظمات الأمريكية على أن أكثر العوامل مساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية وضبط التنظيم في مختلف المستويات التنظيمية هو تفويض السلطة وبناء على هذا الأساس فالتفويض يزيد من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة وإكتساب الخبرة في إختصاصات محددة وهذا ما من شأنه أن يساعد أفراد التنظيم على مواجهة وحل المشكلات ومعالجتها.

مثلا أكد ليكرت على مفهوم المشاركة من خلال تحليله للأتماط الأربعة للتسيير وتأكيده على أن المجتمعات متى دخلت في النمط الرابع أي الإدارة بالمشاركة فإن التنظيم يمكنه أن يحقق الفعالية التنظيمية، وبالتالي يمكن القول أن ليكرت قد أشار إلى ضرورة تفويض السلطة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة وهذا قصد زيادة فعالية الأداء الفردي والجماعي للعاملين وزيادة فعالية القرارات الإدارية.

يعتبر الإقتراب النظري أحد أهم الركائز لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم بشكل ملائم في موضوع بحثه، ومما لا شك فيه أن النظرية التي يتبناها الباحث كمدخل نظري وكخلفية فكرية تمكنه من بناء وتحليل الظاهرة المراد دراستها تحليلا مناسبا، وعلى إعتبار أن النظرية تمثل إطارا فكريا يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط ومتناسق.

فمن أجل التعرف والكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، يمكن الاعتماد على مقارنة نظرية تتلائم والأهداف المراد الوصول إليها، من خلال التعرض لأبرز المداخل والنظريات التي تناو لها الفكر التنظيمي والتي تعرضت لكلا المتغيرين من زوايا مختلفة، يمكن القول أن النظرية الأقرب لموضوع الدراسة الحالي هي نظرية تفويض السلطة "لفيليب سلزنيك" والتي جاءت معدلة لنظرية روبرت مرتون والتي توصلت للعديد من النتائج الإيجابية من بينها مثلا تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة مستوى الأداء من خلال عملية التفويض، إذ اعتبرها سلزنيك بمثابة أداة رقابية تمكن المسؤولين في الإدارة العليا من ضبط التنظيم والتحكم فيه بشكل ملائم، وذلك يتم عن طريق منح بعض الإختصاصات والصلاحيات وحق التصرف التي من شأنها أن تخفف بعض الأعباء والمسؤوليات عن المدراء، وزيادة الثقة المتبادلة وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والفعالية في الأداء لدى الأفراد على مستوى الوحدات الفرعية وعلى مستوى المنظمة ككل، مما يساهم في إكتساب المهارة في مجالات عديدة من بينها عملية اتخاذ القرار والتي يمكن إعتبارها عملية جوهرية تتخلل معظم العمليات التنظيمية والإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه التي تجري بشكل مستمر داخل الوحدات التنظيمية، خاصة من بينها القرارات المتعلقة بالمهام الروتينية في العمل، فهذه العناصر إذا تعتبر من ضمن النتائج المتوقعة التي أشار لها سلزنيك في نظريته، وبناءا عليه يمكن التركيز على هذه العناصر عن طريق توظيفها في التحليل السوسولوجي ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

في سياق هذه النظريات يتبين دور تفويض السلطة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع ككل من خلال تسهيل المعاملات وسرعة اتخاذ القرارات، إذ يعتبر التفويض كمبدأ من المبادئ الرئيسية لبناء التنظيم والذي يمكنه أن

يساهم في تطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية المختلفة، ويساهم كذلك في تكوين وإعداد القيادات الإدارية الجديدة، فتفويض بعض السلطات والمسؤوليات لأفراد تابعين في التنظيم ومحاولة خلق المسؤولية عن طريق دمجهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وعدم تمركز المسؤولية في يد أفراد قلائل في التنظيم، قد يشكل عاملا ايجابيا يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وفي رفع مستوى الكفاءة الإدارية وكذا زيادة سرعة القرارات وفعاليتها، مما قد يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين الوظائف المختلفة المشكلة للتنظيم ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف التنظيمية المخطط لها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية والمدخل المفسرة لها

تمهيد:

أولاً: تطور مفهوم الفعالية التنظيمية.

ثانياً: المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية.

1- المدخل التقليدية.

مدخل النظم.

* مدخل العمليات الداخلية.

* مدخل تحقيق الأهداف.

2- المدخل الحديثة.

* مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم.

* مدخل القيم المتنافسة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

رابعاً: المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية.

خامساً: خصائص التنظيم الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بصورة عامة، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز المواضيع المثيرة للاهتمام والتي تناولها الكثير من الدارسين والباحثين في الفكر التنظيمي وفي مجالات وميادين أخرى متعددة، فلا يمكن التحدث عن مؤسسة متطورة دون تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي تركز عليها بالدقة اللازمة، حيث أن هذه الأسس والمبادئ التي ينبني عليها موضوع الفعالية التنظيمية والمصنفة من ضمن المفاهيم والمصطلحات التي اهتم بها الفكر التنظيمي منذ بداية نشأته إلى اليوم، وكما سبقت الإشارة لمفهوم الفعالية في الفصل الأول من هذه الدراسة يمكن القول أن إيجاد تعريف موحد هو أمر بالغ الصعوبة، وذلك بالنظر لوجود العديد من المتغيرات والأبعاد التي يتألف منها مفهوم الفعالية وكذا الرؤى المختلفة التي طرحها المفكرون من أمثال "إتزيوني" و"شستر برنارد" و"هاوس" وغيرهم.

ففي هذا الفصل الحالي الذي سيتم التطرق فيه للأبعاد المختلفة لمتغير الفعالية التنظيمية وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولته، فضلا عن ذكر العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم، وكذا المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، إضافة لذكر الخصائص الهامة للمنظمة الفعالة.

أولاً: تطور مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعود الاهتمام بالفعالية إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين (1880/1940)، وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة إن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزداد فعالية وكفاءة الإدارة في المنظمة. (عالية خلف أخو راشدة، 2006: 112)

وتهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية ومن الواضح أن مركزات نظرية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، وتحديد أدوار العاملين، وعلاقات العمل فيما بينهم، وهي عوامل محددة لفعالية التنظيم، وإذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها، وان المديرين أكثر نجاحاً يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب بشكل أفضل مع الظروف.

لقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء، تعتبر مؤشراً كافياً على الفعالية ويتجاهل هذا الفهم للفعالية عدة قضايا مثل: ما هي الأهداف المقصودة، هل هي الأهداف بعيدة المدى؟ أم متوسطة المدى؟ أم أهداف قصيرة للبحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر استمرارها. (القريوتي، 2008: 111)

وقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث ونسبة الغياب عن العمل... الخ.

ثانياً: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور تصورات نظرية مختلفة.

حيث صنفت هذه المداخل إلى نوعين أساسيين هما:

* المداخل التقليدية.

* المداخل المعاصرة.

1- المدخل التقليدي:

لقد ركزت المدخل التقليدي للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد، الحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها على النحو التالي: (صالح بن نوار، 2006: 202).

1-1- مدخل النظم:

يشير هذا المدخل لمسألة المطالب الكثيرة والمعقدة التي تقع على عاتق المنظمات وديناميكية، فمن الصعوبة وضع أهداف محددة وبطريقة منطقية، لذلك فالهدف الرئيسي للمنظمات هو البقاء والنمو، "ومن هنا يركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على الحصول على المصادر النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية واستخدامها لذلك لقياس فاعلية المنظمة، لا من تقييم الإنسجام الداخلي للمنظمة، وكفاءتها في استخدام مصادرها وخصوصا النادرة والقيمة منها". (عالية خلف، 2006: 89)

نقد وتقييم:

بناء على هذا التصور النظري فإن المؤسسة الأكثر فعالية هي التي تحسن التفاوض من أجل الحصول على مصادرها من البيئة الخارجية، ومن الانتقادات التي تعرض لها هذا المدخل هي "عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المنظمات الربحية أو الخدمية، وكذا المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب المصادر إضافة لعدم الفصل بين مفهومي الكفاءة والفعالية". (عالية خلف، 2006: 90)، وفي سياق ذلك يمكن القول أن هذا المدخل بالرغم من النقاط الايجابية التي أشار إليها، إلا أنه قد أغفل عن تناول العديد من الأهداف التنظيمية الأخرى ولم يفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية بشكل دقيق، إضافة لهذا أن هذا المدخل ركز على مسألة استغلال الموارد أو المدخلات بأفضل السبل الممكنة، وهذا ما يشير إلى مفهوم الكفاءة بشكل دقيق، في حين أن مفهوم الفعالية التنظيمية من الناحية النظرية يعتبر المفهوم الأوسع والذي يشمل عنصر الكفاءة كأحد أبرز المؤشرات والعناصر الدالة على الفعالية في المنظمة.

2-1- مدخل العمليات الداخلية:

تتركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية وتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي. (سلاطية وآخرون، 2013: 29)، ومن مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشموع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل إتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة، إضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

نقد وتقييم:

بناء على ما جاء في هذا المدخل يمكن القول أنه وبالرغم من اهتمامه وتركيزه على المورد البشري واعتباره موردا هاما وحيويا في المنظمة، إلا أنه قد غفل عن تلك العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وكذلك فإن مسألة الاهتمام برضا الفرد العامل عن ما تحتويه وظيفته من واجبات ومسؤوليات تبقى مسألة نسبية فمن الممكن أن تتوفر مؤشرات عديدة ذاتية لدى الفرد لا يمكن حصرها وفهمها بسهولة في كل الأحوال، وعموما يبقى أن مدخل العمليات يلائم دراسة فعالية المنظمات المحدودة وغير المعقدة والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها بشكل كبير.

1-3- مدخل تحقيق الأهداف:

وهو أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشارا، واستنادا لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وأن فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف. (حسين حريم، 2009: 93) حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها ما هي إلا شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية كأن نسأل مثلا:

ما هي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي يتم تحقيقه بالفعل؟

ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة، كإدارة التخطيط وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وغيرها....؟

ثم ماذا أنجز العاملون؟ وأخيرا ما هي المحصلة النهائية للمنظمة؟ (صالح بن نوار، 2005: 281)، حسب هذا المدخل تعتبر هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة، فالفعالية هنا تشير إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المحددة مسبقا، وعليه فيجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة؟ وليس

ما الذي تفعله الإدارة ؟ لأن ما تفعله الإدارة لا يعد بالضرورة أداة لتحقيق الأهداف، حيث يمكن النظر إلى الأهداف على أساس أنها أساسية أو طويلة الأمد خاصة الأهداف المتعلقة بالأمر الجوهري وبالسياسات العامة للمنظمة، أما الأهداف الفرعية أو المرحلية قصيرة الأجل فهي التي تخص الإدارة أو الأقسام وكذا السياسات والإجراءات التسييرية اليومية في العمل والأهداف التي يتم تحقيقها بصفة منتظمة.

نقد وتقييم:

يبدوا من خلال هذا المدخل أنه يركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، وهذا ينطبق مثلا على إنتاجية العمال حين ينتج الكمية المطلوبة منه من سلعة أو خدمة ما، أو كأن تحقق مؤسسة تجارية ما نسبة عالية من المبيعات أو نسبة من الأرباح المخطط لها مسبقا فحسب هذا المدخل هي فعالة، إذا فهذا المدخل يركز اهتماماته أكثر على المخرجات التي تنتجها المنظمة ويعتبرها معيارا أساسيا لتحقيق فعاليتها.

ومن ضمن الإنتقادات الموجهة لهذا النموذج مثلما يشير لذلك القريوتي " إن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا المنهج لقياس الفعالية التنظيمية هي الإفتراض بأن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه لأهداف هم الإدارة العليا مثل المديرين ونوابهم، ولكن من المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية، ولا يقتصر الأمر على هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا، والسؤال هنا كيف يمكن شمول كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقق الأهداف كما يرونها جميعا؟ أما المشكلة الأخرى في قياس الفعالية وفق هذا الأسلوب فهي وجود عدة مستويات من الأهداف الإستراتيجية ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى". (القريوتي، 2008: 117)

إن هذا الموقف الذي قدمه القريوتي يشير إلى وجود تعارض في الأهداف بين المستويات الإدارية حسب الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والمتوسطة المدى، وهذا يتضح أكثر من خلال المثال الذي قدمه في تساؤله عن الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تقدم سلعة ما أو خدمة معينة بجودة عالية وكلفة أقل، فهذان الهدفان مهمان ولكنهما متعارضان في نفس الوقت، فما يفكر فيه الزبون هو الحصول على سلعة جيدة وبسعر معقول، وهناك ربما أمثلة كثيرة تؤيد مثل هذه الفكرة.

2- المداخل الحديثة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات ومن أهمها ما يلي:

2-1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في على التنظيم:

وهو من وجهة نظر كل من "جيفري بفايفر" و"جيرالد صلا نسيك" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. (صالح بن نوار، 2006: 206)

يلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن هذا المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس الفعالية بمدى نجاحها في إرضاء الجهات الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.

نقد وتقييم:

بناء على ما جاء في هذا النموذج يمكن القول أن المسألة المتعلقة بكيفية إرضاء جميع الأطراف الخارجية للمنظمة بأقل أضرار وأقل تكلفة هي مسألة ليس من السهل تحقيقها قصد زيادة الفعالية في إحتواء كل التناقضات الموجودة في البيئة الخارجية من بينها مثلا: العملاء، الموردون، المالكون للمنظمة... الخ، فقد تكمن الصعوبة في اختيار أو تحديد الجهة الأكثر أهمية التي تستحق الإرضاء أكثر وذلك راجع ربما للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجهات المتصلة بالمنظمة، مما يجعلها في حالة إستعداد تام ومستمر في إدراك عواقب هذه المتغيرات، وعموما فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساهم في إيجاد الحل المناسب للتعامل مع ظروف العمل الخاصة بها وطبيعة العمل لديها والتي تمثلت فيما يلي:

أ. النموذج النسبي:

يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا يفصل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب. نموذج القوة:

على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة التعامل مع كل الأطراف دون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره، أي منح نفس الأهمية لكل أصحاب المصالح المختلفة.

ج. نموذج العدالة الاجتماعية:

هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة. (عبد العزيز شنيق، 2008: 62)

د. النموذج التطوري:

يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضا خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل. (صالح بن نوار، 2006 : 208)

وما يمكن أن نلاحظه على هذا المدخل أنه قد إشتمل على العديد من النماذج أكثر من غيره، واستنادا لما تم تناوله حول مفهوم الفعالية التنظيمية بشكل واسع حيث أنه ألم بكثير من الأبعاد والجوانب المختلفة المتمثلة في المؤثرات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الفعالية وتلعب دورا أساسيا في دعم وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

2-2- مدخل القيم المتنافسة:

طور مدخل القيم المتنافسة من قبل "كوين وورباغ" والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدم من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطارا متكاملا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية. (صبيحة قاسم، 2011: 129)، يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم. (عبد العزيز شنيق، 2008: 62)، ومن جهة ثانية فقد قام كل من "كوين وورباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكننت التمييز بين نوعين من التوجهات:

* **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

* **التوجه الخارجي:**

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

أ. **الهيكل الجامد:**

ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل. (عبد الهادي مسلم، 2001: 176)

ب. **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

لقد قدم هذا المدخل أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة وهي كالآتي:

ج. **نموذج العلاقات الإنسانية:**

ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

د. **نموذج النظم المفتوحة:**

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

و. **نموذج الهدف الرشيد:**

يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم

الأهداف. (علي عبد الهادي مسلم، 2001: 176، 179)

هـ. **نموذج العمليات الداخلية:**

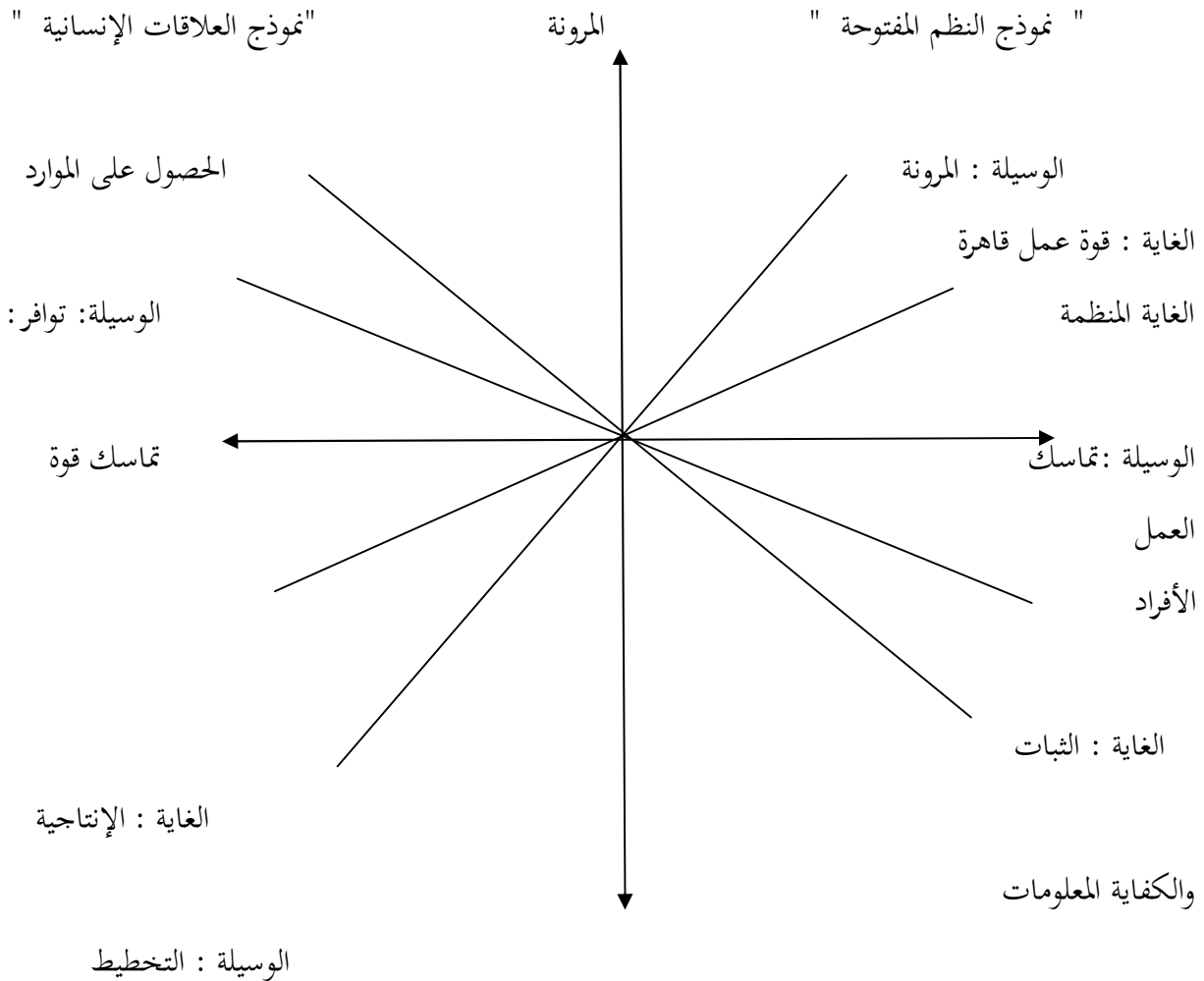
ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال والمعلومات وصنع القرارات، وما يمكن أن نستخلصه من هذا المدخل أنه يؤكد أن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد يعتبر شيء سلبي وخطير والشكل الموالي يوضح. (صالح بن نوار، 2006 : 210)

نقد وتقييم:

بناء على ما جاء في هذا النموذج يمكن استنتاج بأنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية قد يؤدي بالضرورة لإهمال الأهداف الأخرى فالمبالغة بالاهتمام بالعمال مثلا قد يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المخطط لها، والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة على حساب البيئة الداخلية قد يؤدي إلى بروز بعض السلوكيات العدوانية، كل هذا يظهر جليا في شكل عدم الفعالية، وبناء عليه يمكن القول بأن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا الطرح النظري تمثل عملية توازن بين القيم المتنافسة.

الشكل رقم : 03

النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية



نموذج العلاقات

النموذج العقلاني للهدف (الهدف الرشيد)

الداخلية

المصدر: (محمد قاسم القريوتي، 2008: 128)

ثالثا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

تتأثر فعالية التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها على الإنتاجية من منظمة لأخرى وهذا قد يرجع إلى اختلاف وتباين في النشاطات وكذا الحجم ومدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة على حدا ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل الداخلية وخصائص المنظمة: وتشتمل على ما يلي:

* الخصائص التنظيمية مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية.
* نمط السلوك الإداري أو سياسات الإدارة وممارساتها الخاصة لتفويض السلطة، إتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتفاوض وحل المشكلات والاتصال.

* طبيعة الاستراتيجيات التي تنتجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة. (عبد السلام أبو قحف، 2002: 39)

* نظم العمل وتشمل الإجراءات وعمليات الصنع، ونظم المعلومات، ونظم الرقابة وإعداد الموازنات.
* العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.
* المهارات المتوافرة لدى المنظمة وإمكاناتها المادية والفنية والتكنولوجية والتدريب والأعمار والاتجاهات ومستويات طموحهم.

* خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وعدد الورديات (نوبات العمل) الأمن الصناعي والتخطيط الداخلي، الضوضاء، التهوية، الإضاءة..... إلخ.

2- العوامل الخارجية:

وتحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة مثل:

* درجة المنافسة في السوق.

- * مدى توفر الموارد الطبيعية والمادية لإنجاز أنشطة المنظمة.
- * النظام الاقتصادي المطبق في الدولة.
- * القوانين السائدة في المجتمع. (أبو قحف، 2002: 39)

رابعاً: المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:

إن اختلاف المعايير وتباينها يظهر جلياً من خلال مراحل التطور التي مر بها التنظيم ففي المراحل الأولى في إنشاء أي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء وتحقيق التوازن هدفاً مبدئياً ولكن مع مرور الزمن قد يصبح المعيار الأساسي مثلاً زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

ويوضح منطق تغيير المعايير لقياس الفعالية التنظيمية ضرورة وجود معايير مركبة ومتعددة، تعتمد عوامل مختلفة تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به التنظيم وتشتمل على بنود تتصل بالأهداف وسلامة الوسائل المعتمدة للوصول إليها، وفي محاولة حديثة لدمج معايير الفعالية قدم كل من "توم بترز" و"روبرت روترمان" في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع"، ثمانية خصائص ومعايير للمنظمات المبدعة الفعالة على النحو التالي:

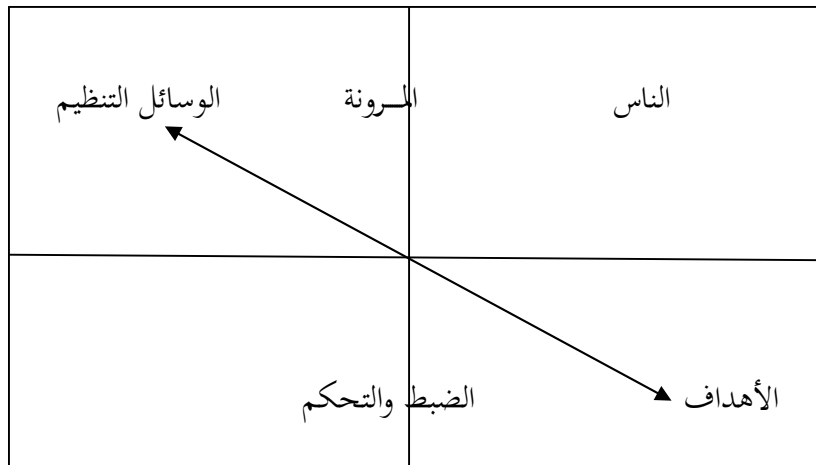
- * إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
- * الاهتمام بالعملاء.
- * الاهتمام بالعاملين.
- * رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- * ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
- * الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.
- * بساطة الهيكل التنظيمي.
- * منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف. (حنان تيغرة، 2013: 163)

نقد وتقييم:

يتضح مما سبق أن الفعالية التنظيمية تحتوي على عناصر كثيرة، لذلك فمن الصعوبة الاعتماد على مقياس واحد لها، ويمكن القول بأن المشكلة الحقيقية و بإجماع كثير من المهتمين بخصوص هذه المسألة تتلخص في كيفية التوصل إلى تقييم حقيقي للفعالية التنظيمية يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية، كما يمكن الإشارة لنقطة أخرى متمثلة في أن مقاييس الفعالية تختلف من مؤسسة لأخرى سواء تعلق الأمر بمؤسسة ذات طابع اقتصادي أو خدماتي أو تجاري.

شكل رقم: 04

نموذج للأبعاد المختلفة للفاعلية لتنظيمية



المصدر: (محمد قاسم القريوتي، 2008: 124)

جدول رقم: 01 " يوضح معايير الفعالية التنظيمية من منظور ثلاثي "

الرقم	المعيار	التعريف
01	المرونة	<u>القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها</u>
02	الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي وعلى التوسع في القوة
03	التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة
04	الإنتاجية والكفاءة	زيادة حجم الإنتاج، معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات
05	توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات تعرف العاملين بالمؤثرات على العمل
06	الثبات والاستقرار	وجود نظام واستمرار وسلاسة في العمل
07	قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين
08	قوة بشرية مؤهلة	توفير التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم ليكونوا قادرين على تأدية المهام بشكل جيد

المصدر: (محمد قاسم القريوتي، 2008: 122)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة متغيرات يمكن أن تستخدمها الإدارة وغيرها من الأطراف المتصلة بالمنظمة، في تحديد مدى قدرتها على البقاء في تحقيق أهدافها.

– قدرة المنظمة على الإنتاج:

وهي عبارة عن قدرات المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لإنتاج الخدمات أو المنتجات بالتنوع والكمية التي تتفق مع متطلبات النظام البيئي وهناك مؤثرات كثيرة للحكم على مخرجات أية منظمة، والتي تختلف عن طبيعتها طبقاً لماهية نشاط المنظمة وعملياتها المختلفة. (محمد علي شهاب، 1986: 28)

– الكفاءة الإنتاجية:

وتشير إلى نسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات في ضوء مستوى الأداء في عناصر النظام المختلفة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات والقدرة على التكيف، ويمكن قياس كفاية المنظمة بعدد من المؤشرات التي تختلف طبقا لطبيعة كل منها.

- درجة الرضا:

ويقصد بها درجة رضا العاملين في المنظمة والتي يمكن النظر إليها من خلال مستوى إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية المختلفة، وكذلك درجة رضاهم عن الأجر والعلاقات السائدة في التنظيم وغيرها من العوامل ويمكن قياس درجة الرضا من خلال مجموعة من المقاييس مثل اتجاهات العاملين لعدد من العوامل السائدة في التنظيم ومعدل الدوران لدى العاملين، معدلات الغياب، معدلات البطء في العمل ومعدلات الشكاوي.(محمد علي شهاب، 1986: 28)

- التكيف:

يعتبر التكيف مع النظام البيئي المحيط بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في فاعليتها، وخصوصا إذا ما نظرنا إلى المنظمة على أنها نظام متكامل مع عديد من النظم الأخرى، وبمعنى آخر فإن التكيف يعتبر معيارا أساسيا يدخل في تحديد مستويات الإنتاج والكفاية والرضا التي يمكن تحقيقها في المنظمة.(محمد سعيد سلطان، 2002: 120)

- التطوير التنظيمي:

لا شك إن ظهور الحاجة إلى التغيير وتطوير التنظيم بما يتلائم مع المتغيرات المطلوبة، إنما ينبع من أهمية قيام الإدارة بنوع من الموازنة بين المتغيرات البيئية من ناحية، وبين تأثير تلك المتغيرات على العمليات التي تؤدي في المنظمة من ناحية أخرى ويظهر تأثير التغيرات البيئية على الأداء التنظيمي من خلال آثارها على اتجاهات ومعتقدات الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم في التنظيم، وعلى ذلك يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي على أنه احد المسؤوليات الأساسية لإدارة المنظمة.

- تماسك الجماعة:

أي حالة تكون فيه القوى الحائثة لأفراد الجماعة على البقاء أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها، ومن ثم يمكن التعبير في مستوى التماسك رقمياً على متصل يبدأ من التماسك المرتفع حيث القوى الدافعية للبقاء أكبر من المثيرة للإبتعاد، وهناك عناصر عديدة تكون فيما بينها ركائز مفهوم التماسك منها:

- * نمو شعور قوي لدى أفراد الجماعة بوجود هدف عام يجمع بينهم.
- * إحساس الفرد بالآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات في العمل.
- * تفضيل الفرد البقاء داخل الجماعة.
- * تضائل حجم ومعدل حدوث الصراعات داخل الجماعة.
- * إدراك كل منهم للآخر على أنه يتبنى ويتمسك بمعايير الجماعة.

– مستوى الدافعية:

تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد. (محمد سعيد سلطان، 2002: 120)

– الأمن والاستقرار:

حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم كفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلائم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج، أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضاً بالإضافة إلى عامل الأمن والأمان لما يحدث عند سن المعاش، ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية. (عبد الغفار، 1993: 368)، إضافة لما سبق سنتعرف على بعض المعايير التي تبنها بعض الدارسين في هذا المجال أمثال: "دوبرين" و"هنث" و"سيلر"، فقد قدم دوبرين أربعة عشر معياراً للفعالية ومدللاً على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الإقتصار على مقياس واحد وهذه المعايير كما ذكرها دوبرين هي: بلوغ الأهداف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام

الكفاء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين. (صالح بن نوار، 2006: 214).

يبدو أن **دوبرين** قد أحصى عدد كبير من المعايير لقياس الفعالية ورغم ذلك فإن كيفية تقييم الفعالية قد يحتاج لمعيار حقيقي يعبر عنه بلغة الأرقام.

أما "سيلر" فقد اكتفى بتحديد ثلاثة معايير أساسية لقياس الفعالية وهي:

* **الإنتاجية:** والتي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

* **الرضا:** ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

* **التطوير:** ويتمثل في تدريب القوى العاملة والرفقي بمهارتها وقدراتها .

ولعل معيار الرضا يعتبر من المعايير التي من الصعب قياسها وذلك راجع ربما لوجود رغبات وأهداف مختلفة لدى

الأفراد في المنظمة، فكيف يتم تحقيق كل هذه الرغبات والأهداف المتباينة في آن واحد لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أما "بريس" فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها وفي نفس

الوقت يضع خمسة عوامل سماها "العوامل الوسيطة" والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة وهي:

الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات

إتساق السلوك: وتعني قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها

الروح المعنوية: وتعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

* **التكيف:**

وهو إستجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في

علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

استقرار المنظمة:

وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبته في منتجاتها.

كما إستخدم "هوث" في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة:

* **الإنتاجية:** مقسمة إلى ثلاث جوانب

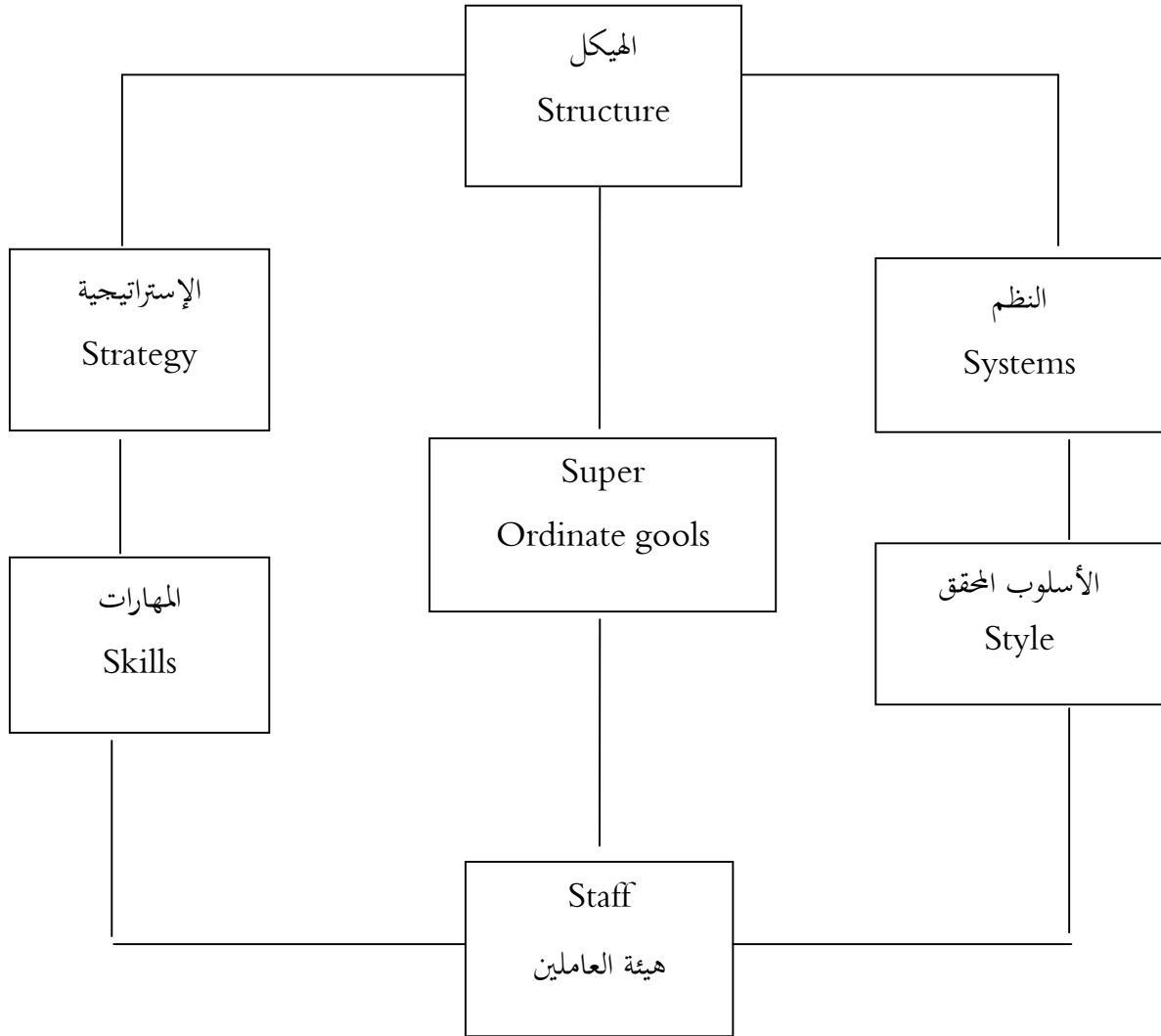
* كمية المنتج، * نوعية المنتج، * درجة الكفاءة التي أنتج بها.

* **التكيف:** ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها.

- * **المرونة:** وتعني إستعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة.
- أما "هنث" فقد وضع رابع معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير هي:
- * **التحصيل:** ويعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ونصيب السوق والكفاءة.
- * **التعاون:** وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.
- * **النزاع:** وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل إتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر والمستقبل.
- * **إشباع الحاجات:** ويتكون من معيارين
- * مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية مثل احترام النفس واثبات الذات.
- * مدى إشباع الحاجات الأساسية ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان. (صالح بن نوار، 2006 : 215)
- في حين يشير كل من "ماشيل وبيتر لميمون" إلى وجود سبعة عناصر تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومن ثم
الفعالية التنظيمية ووهي كالاتي: (أحمد يوسف سعد وآخرون، 2009: 15)
- * **النظم** وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأنشطة اليومية.
- * **المهارات** زهي القدرات، الكفاءات، التي تميز التنظيم.
- * **الأسلوب** ويشير إلى كيفية أو طريقة العمل وقضاء وقت فريق الإدارة.
- * **الأهداف العليا** وهي الأهداف العليا التي توجه التنظيم أو المؤسسة وتحكم أدائها.
- * **هيئة العاملين** وهي الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة.
- * **الهيكل التنظيمي.**
- * **الإستراتيجية** أي الطريق بعيد المدى تختاره المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق النجاح.

الشكل رقم : 05

يوضح العناصر السبعة للفعالية التنظيمية



المصدر: (أحمد يوسف سعد وآخرون، 2009: 15)

خامسا: خصائص التنظيم الفعال:

لقد بينت أغلب الدراسات أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ومن ضمن هذه المتغيرات يمكننا ذكر الخصائص التالية:

5-1- الخصائص الاقتصادية:

وقد تحددت أهم هذه الخصائص في الآتي:

- * أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي الحالة فان ذلك يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتحزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية بصورة إيجابية.
- * أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقييم المتخصص للإدارات.
- * درجة عالية من الآلية أي الإستعانة بمصادر الطاقة غير البشرية.
- * دقة عالية من الإنتاج المستمر. (السلمي، 1980: 246)

إن هذه الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها من ناحيتين أساسيتين هما: الروح المعنوية والإنتاجية.

5-2- الخصائص الإدارية:

وقد تحددت فيما يلي:

- * أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لإتخاذ القرارات يحظى بقبول التنظيم جميعا إن إتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية، وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول لقرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالا، وتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة إتخاذ القرارات بما ينعكس على فعالية التنظيم. (السلمي، 1980: 246)

* أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم إتخاذ القرار على أساسها، ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لا بد من الإشارة إليها وهذه الأمور هي:

- * ن أهداف التنظيم المستمدة من إستقراء حاجات المجتمع المتماشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير إتخاذ القرارات.

* أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس إتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه.

* أن هذه المعايير موضع إتفاق موجود بين متخذي القرارات وأن استخدامها على أسس موحدة.

* أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية إتخاذ القرارات سواءا الإستراتيجية منها أو التكتيكية، وهذا يسمح بتحقيق درجة عالية من الفعالية.

* أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الإستقلال وحرية الحركة أي درجة عالية من الحرية في إتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم. (السلمي:1980:247)، إضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى يمكن ذكرها منها ما يلي:

5-3- مناخ العمل الصحي:

تحدد فعالية التنظيم بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد للتنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر وتعميق الإستعداد أو التعاون كفريق متكامل من جانب ثالث.

* التطبيق الفعال لسياسة التمكين:

لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المسائل عن الإجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.

* التحفيز السليم للعاملين في المنظمة:

لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيه، يتطلب ذلك تفهم إحتياجات العمل وموضوع اهتمامهم وتحديد ما الذي يحركهم ويجفزهم، هل هو المشاركة والتأثير والإحساس بالسيطرة؟ أم توفر قدرة من التحدي والإحساس بقيمة الوظيفة أو المهنة التي يمارسها الفرد؟ هل الرغبة في التعليم وتحقيق إنجازات متواصلة؟ (مصطفى أبو بكر، 2003: 81، 82)

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم طرحه في هذا الفصل من مداخل ونماذج نظرية تتعلق بالفعالية التنظيمية يمكن القول بأن هذا المفهوم كما يبدو أنه مفهوم واسع ومتعدد الجوانب بدليل وجود عدة أبعاد ومقاييس يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم ، كما يمكن اعتبار مفهوم الكفاءة من بين أبرز المفاهيم التي تؤثر على الفعالية، رغم أن بعض المداخل لم تفرق بين كلا المفهومين بشكل ملائم يوضح الفرق الجوهرى بينهما، إلا أن هناك مداخل أخرى ساهمت بشكل كبير في تطوير وبلورة الكثير من المعايير والمؤشرات التي من الملاحظ أنها شملت

عدة جوانب تتعلق بالمدخلات أو بالموارد سواء كانت مادية أو بشرية والتي تسعى المنظمة للحصول عليها، أيضا يمكن الإشارة لجوانب أخرى تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

وهكذا نجد أن خاصية الفعالية بالنسبة للمؤسسة المتطورة كنظام مفتوح لا يمكن أن تكون إلا خاصية متعددة تكمن في قدرتها على التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي وكذا التنسيق الداخلي وتحقيق التكامل، وبالتالي فكل هذه الجوانب تجتمع حول مختلف العمليات الاستغلالية للموارد المستخدمة في المؤسسة وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على كفاءة تلك العمليات، فالهدف من هذا الفصل الحالي كان يتمحور بشكل رئيسي للتعرف عن كثر على أبعاد الفعالية التنظيمية وكذا معايير قياسها من خلال التعرض لأبرز المداخل النظرية التي عاجلت هذا المفهوم الواسع والمعقد.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي وتفويض السلطة

تمهيد:

أولا: الأداء الوظيفي

- * الأداء الوظيفي كمقياس للفعالية التنظيمية.
- * الدافعية.
- * تفويض السلطة كدافع.
- * تفويض السلطة والرقابة.
- * الرضا الوظيفي.

ثانيا: تحمل المسؤولية والأداء الوظيفي

- * نظرية سلم الحاجات لبورتر.
- * نظرية ذات العاملين لهرزبرج.
- * المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثا: تفويض السلطة

- * مبادئ التفويض.
- * شروط التفويض الفعال.
- * مزايا ومساوئ تفويض السلطة.
- * التفويض واللامركزية.
- * معوقات التفويض.
- * أنواع السلطات في المنظمة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة ومثابة الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها، ومما يزيد من أهميته أنه عملية تتسم بالإستمرار والتجدد والدوام، حيث تختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها حيث يكون نطاق الإدارة داخلها محددًا، مما يجعل مباشرة جميع السلطات والمسؤوليات وتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بالنسبة للمدراء أمرا في غاية الصعوبة، وهذا ما قد يحتم عليهم تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، فالتفويض هو جزء من التنظيم ويعتبر جوهر العملية الإشرافية داخل المنظمة، مثلما ينظر إليه البعض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا يوضح أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به ووفقا لهذا المنظور يمكن القول أن الشخص المفوض يمنح المسؤولية وفقا للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي، وحتى تتم العملية بشكل ملائم فمن الضروري أن يكون المشرف أو المسؤول عن التفويض على دراية واسعة ودقيقة عن ما يملكه المرؤوسون من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية، ما قد يساهم في دعم وتفعيل عملية استغلال المورد البشري أحسن استغلال.

وقصد التعرف على هذه العملية سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى متغير الأداء الوظيفي بإعتباره أحد أبرز المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية من خلال محاولة ربط هذا الأخير بمتغير الدراسة الرئيسي "تفويض السلطة"، على غرار ذكر أبرز المداخل النظرية التي تناولت الأداء الوظيفي، وذلك بهدف التعرف والكشف عن مدى تأثير التفويض في السلطة على الأداء العام للمنظمة وكذا على أداء الموظفين، فضلا عن ذكر بعض المتغيرات التي تتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات تفويض السلطة، وسنخصص الجزء الثاني من هذا الفصل للتعرف على أهم المبادئ وكذا الخطوات التي تنطوي عليها عملية التفويض، إضافة إلى الشروط التي تتضمنها هذه العملية، وكذا المزايا والمساوئ الناتجة عن استخدامها في المؤسسة، فضلا عن ذكر بعض المعوقات التي من شأنها أن تعيق هذه العملية، وكذا أنواع السلطات في المنظمة.

أولاً- الأداء الوظيفي:

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معاً بمعنى:

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

ويتضح من هذا التعريف أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية. (محمد سعيد سلطان، 2002 : 119)

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه: "يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو المعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن تحقق". (خضير الكبيسي، 2005: 189)

1- الأداء الوظيفي كمقياس للفعالية التنظيمية:

إن المنظمات توجد لتحقيق أهداف وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية فإن أي قياس لفعالية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمعايير والمستويات التي حدتها كأهداف لها، وبالمثل أن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه. (محمد سعيد سلطان، 2002 : 162)

ونجد في معظم الأحيان وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء، تستخدم المنظمات بدائل للأداء بمعنى أنه نتيجة صعوبة قياس الأداء نفسه ن فمثلاً قد يصعب على المنظمة تحديد ما إذا كان الفرد فعالاً في عمله أم لا.

ولكن يمكننا مثلاً أن نعرف مدى التزامه بمواعيد العمل ومدى احترامه للسلطة ومدى تنفيذه للأوامر، وكذلك هل هو لطيف ومحبوب أم لا، وهل يبدو عليه الانهماك في عمله أم لا، وقد ترتبط هذه الخصائص بالأداء أو قد لا ترتبط به، ولكن يسهل عادة قياسها عن قياس الأداء ذاته. (محمد سعيد سلطان، 2002 : 162)

وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد من أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة)، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة)، وأي من المجالات الثلاثة ستؤثر سلباً في الأداء.

ولذلك على أن يتأكد من توفر هذه الشروط الثلاثة: $\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة}$

2- الدافعية:

الواقع أن مفهوم الدافعية كان محورا لاهتمام العديد من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية من أمثال ماسلوا و بورتر ولولر وغيرهم من العلماء البارزين ، حيث يلاحظ في الأدب الذي كتب عن الدافعية محاولات كثيرة لتوضيح هذا المفهوم ومنها:

أنها: " الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوكه وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف ". (أبو جادو، 2005 : 292)

على أنها: " تشير إلى درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه." (أحمد ماهر، 2003 : 136)

نقد وتقييم:

بناء على ما جاء في التعريفين السابقين يمكن القول أن مفهوم الدافعية يعبر عن شيء داخلي لا يمكن رؤيته بشكل مباشر، بل يمكن الإستدلال عليه عن طريق مثير خارجي كالحافز أو الباعث، لذلك فمثل هذه المفاهيم لا يمكن قياسها بسهولة خاصة إذا تعلق الأمر بأداء الفرد داخل المنظمة ويصعب معرفة الدوافع لدى جميع الأفراد فكل حسب الحاجات التي يريد أن يشبعها على غرار الرضا الوظيفي، وكل ذلك له علاقة أيضا بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، حيث أن الباحثين في مجال علم النفس بشكل خاص لم يتفق أغلبهم على إيجاد مفهوم موحد للدافعية بدليل المداخل والنظريات العديدة التي تناولها أغلبهم بأبعاد وتصنيفات مختلفة.

3- تفويض السلطة كدافع:

يجب على المشرفين تفويض السلطة للمرؤوسين طالما كان ذلك ممكنا كوسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والإحترام وتحقيق الذات، ومما لا شك فيه أن الإخفاق في تفويض السلطة يرجع إلى المستوى الأعلى ويمتد ذلك إلى مختلف أجزاء التنظيم. (عبد الغفار حنفي، 1993 :

376)

4- تفويض السلطة والرقابة:

تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل المسؤوليات التنظيمية، يتم التغلب على الحاجة إلى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية. (عبد الغفار حنفي، 1993 : 377)

إتضح من خلال إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عديد من الشركات، أن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل إلى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي المرؤوسين بعض الحرية في إنجاز العمل، أما من يتبعون نظام الإشراف عن قرب يميلون إلى تقييد حرية الفرد في أداء العمل حسب ما يحدد لهم ويترتب على ذلك إخماد عنصر النمو والتطوير. (عبد الغفار حنفي، 1993 : 378)

نقد وتقييم:

بناء على ما سبقت الإشارة إليه من مكونات وعناصر لعملية تفويض السلطة وبما تتطلبه من خطوات ضرورية من أجل المساهمة في بلوغ أهداف المنظمة، فتفويض الصلاحيات وحق التصرف من طرف المدير في المؤسسة قد يمثل دافعا وحافزا للتقدم في العمل وتحمل المسؤولية والمسائلة، وكذا الرقابة الذاتية التي قد يفرضها الموظف على نفسه بصفته مسؤولا، أمام منصب العمل وأمام رئيسه المباشر عن إنجاز المهام الموكلة إليه، وبهذا الشكل فهو يساعد مديره في فرض الرقابة على المستويات والوحدات الدنيا في المنظمة وكذلك ينمي مهاراته الإدارية بتقلده لأدوار جديدة قد تمنحه القدرة على الإبداع والابتكار وباعتبار أن عملية التفويض في حد ذاتها أداة للضبط والرقابة الغير مباشرة على الأجزاء التنظيمية للمؤسسة، فهي بذلك تساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خاصة عند حدوث المشاكل الطارئة في العمل.

5- الرضا الوظيفي:

هناك تعريفات عدة لمفهوم الرضا الوظيفي فلقد حدد، "فورم" مفهوم الرضا عن العمل أنه: "الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يشغلونها حاليا" ونتيجة لدراسته التي أجراها فلقد رسم "فورم" صورة عامة عن الدور

الإيجابي في العمل الذي يتسبب في حدوثه، المرتب، الفرص الحيوية للترقية، النظام الإشرافي، الواجبات الملائمة لقدرات الفرد وموقعه في العمل. (مجدي أحمد بيومي، 2009: 144).

وفي تعريف آخر على أنه: "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل المحيطة ببيئة العمل" وبصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من جزئيات ومن عناصر الرضا التالية:
الرضا عن:

* الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي للوظيفة.

* الأجر وملحقاته.

* علاقات العمل.

* الرؤساء.

* أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة

* بيئة العمل.

* تقييم الأداء.

* نظام الترقى.

* طرق التحفيز.

* الخدمات التي تقدم للفرد. (نبيل الحسيني النجار: 126)

وهناك محددات كثيرة تساهم بشكل مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه ويمكن تصنيف هذه

المحددات منهجيا على النحو التالي:

– عوامل مرتبطة بالوظيفة:

وهذه العوامل يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وتلك العوامل: الأجر، حوافز مادية أخرى مثل إجازات تعليم وتدريب بمرتب، إجازات مرضية بمرتب، خدمات صحية، مواصلات، الشعور بالأمن في الوظيفة عن طريق (الإستمرار في العمل، مدى فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء، الرؤساء المرؤوسين). (مجدي أحمد بيومي، 2009: 146)

– عوامل مرتبطة بالوظيفة ذاتها:

وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها وتنوع الأنشطة في الوظيفة من حيث عمقها ومدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات، وهذه العوامل هي: اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة، السيطرة

على الوظيفة من ناحية التخطيط والرقابة لتنفيذ الوظيفة، شعور الفرد بالإنتاج، مدى استغلال قدرات الفرد، مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته والمستوى الإداري للوظيفة. (بيومي، 2009: 146)

– عوامل تنظيمية:

وهذه العوامل غير مترتبة على قيام الفرد بوظيفته، كما أنها مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على رضا العاملين وهي: ساعات العمل، ظروف العمل، نظم الاتصال.

– عوامل متعلقة بالفرد نفسه:

لقد وجد في بعض الأبحاث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة مثل: شخصية الفرد، القيم الشخصية، مجموعات الإنتماء الخارجية، تكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها، درجة استقرار الفرد في حياته، السن، درجة تعليمه، أهمية العمل بالنسبة له، الجنس. (بيومي، 2009: 146)

ثانيا: تحمل المسؤولية والأداء الوظيفي:

من خلال بعض المداخل النظرية سنحاول أن نستخلص العلاقة التي تربط بين أبعاد ومكونات التفويض في السلطة ومتغيرات الفعالية التنظيمية التي تم ذكرها في فرضيات دراستنا الحالية كما يلي:

1- نظرية الحاجات أبراهام ماسلوا: في ميدان العلوم الإنسانية يوجد مجموعة من كبار المهتمين البارزين و ماسلو واحد من هؤلاء فنظريته تحتوي على عنصرين:

ترتيب الحاجات الإنسانية:

حسب ماسلوا الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 05 عناصر متتالية:

- * **الحاجات الفسيولوجية:** الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.
- * **الحاجة للأمن:** الإحساس بالأمن من كل خطر قادم.
- * **الحاجة للإنتماء:** الصداقة والعلاقات الحميمة، التواجد في جماعة عمل وعدم البقاء وحيدا. (بوخرسية وآخرون، 2008: 124)

* الحاجة إلى التقدير:

تقدير العمل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس وبما يعمل وأيضا الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة إجتماعية معقولة والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والإعتراف.

* الحاجة لتحقيق الذات:

أي إستعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات ومهارات الفرد، وأن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، مع تحسين كل الطرق الممكنة. (بوخريسية وآخرون، 2008: 124).

ومن خلال هرم ماسلوا يمكن استخلاص ما يلي:

- * أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منيع أو عامل للدوافع.
- * أن الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- * عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- * الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا وبالترتيب.

نقد وتقييم:

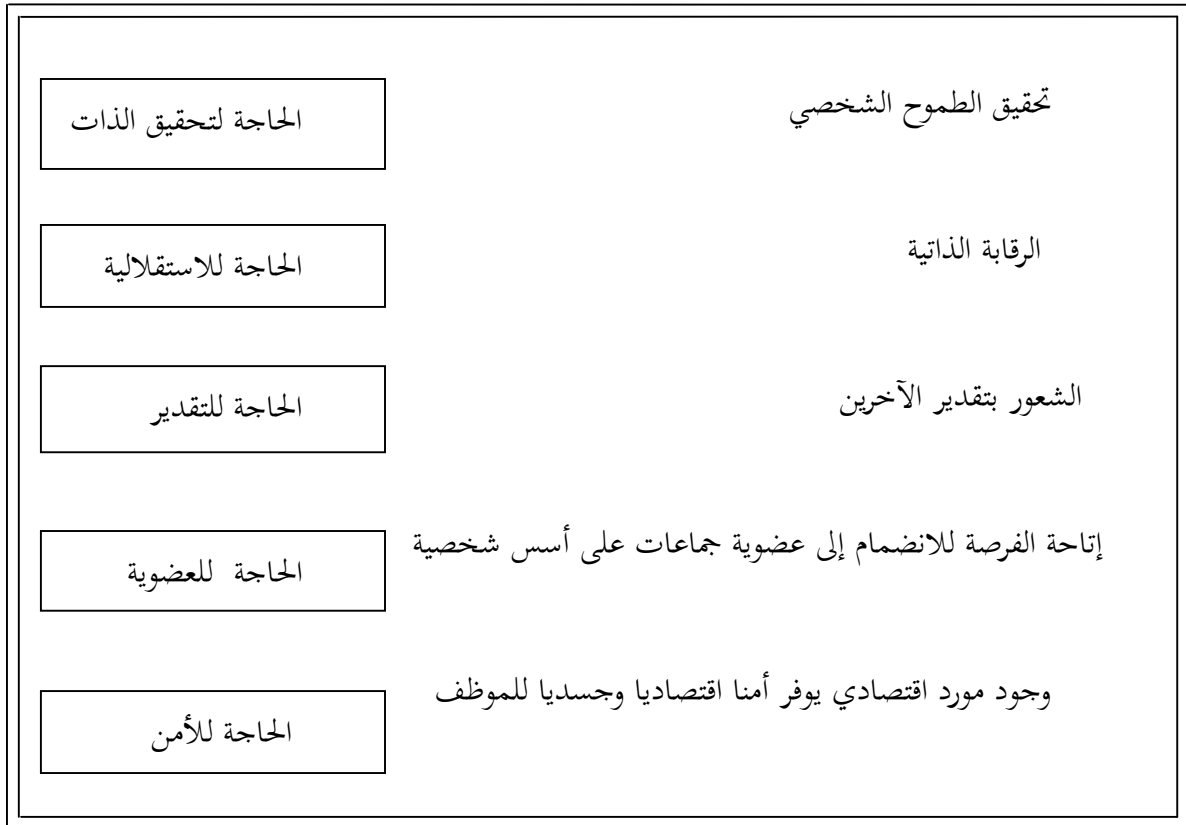
بناء على هذا الطرح النظري الذي قدمه "ماسلوا" يمكن الإشارة لبعض العناصر من بينها العناصر المرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها خاصة فيما يتعلق بالمستوى الرابع والخامس لسلم الحاجات، والذي يخص تقدير الذات والمركز والإحترام، وتأكيد الذات واللذان اشتملا على عدة نقاط من بينها: مسمى الوظيفة، علاوة الجدارة، المسؤولية، تقدير الزملاء في العمل، طبيعة العمل نفسه والنمو والإبداع والتقدم في الوظيفة وغيرها من الخصائص، وما يمكن استخلاصه هنا هو أن عضو التنظيم كثيرا ما يحتاج إلى الشعور بالإنجاز وتقدير الآخرين له جراء تحمله لمسؤوليات باعثة على التحدي والمنافسة، وهذا ما قد يحفز ويدفعه لإبراز مواهبه ومهاراته في العمل ويزيد من شعوره بالثقة بالنفس وكذا الولاء التنظيمي، حتى أن مسمى الوظيفة واستخدام الألقاب البراقة يمكنه أن يساهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

وعلى اعتبار أن تفويض سلطة اتخاذ القرار كما سبقت الإشارة لذلك يعتبر أسلوبا من الأساليب الإدارية الذي يمنح العامل فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمسائلة، من دون شك أن ذلك قد يعمل على تحقيق طموحات وأهداف الفرد في المنظمة وزيادة فعالية أداءه للمهام الوظيفية الموكلة إليه ومن ثمّ المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

2- نظرية سلم الحاجات لبورتر:

تتشابه هذه النظرية إلى حد كبير مع ما جاء به ماسلو مع اختلاف شكلي بسيط يتمثل في إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات حيث تم استبدال الحاجات الفسيولوجية الأساسية عند ماسلو بالحاجة إلى الأمن كحاجة أسفل الهرم عند بورتر، كما تم إضافة الحاجة للاستقلالية في هرم بورتر في مرحلة مستقلة، حيث أصبح سلم الحاجات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: 06 "سلم الحاجات لبورتر"



المصدر: (مصطفى نجيب شاويش، 2005: 57)

نقد وتقييم:

إن الإضافة التي قدمها "بورتر" خاصة مسألة الاستقلالية والتي تليها مسألة تأكيد الذات، والتي إعتبرها عناصر من شأنها أن تساعد في خلق المسؤولية، فالحاجة للاستقلالية كما أشار إليها "بورتر" أي الحرية في أداء الواجبات والمهام أو ما يسمى بالرقابة الذاتية، فالعلاقة التي يمكن استنتاجها حول مسألة التفويض وزيادة الكفاءة لدى الموظف، هي أن كون الاختصاصات المفوضة بما فيها من سلطة يمكنها أن تساعد على بذل الجهد أكثر والتقليل من التغيب والالتزام بمواقيت العمل وكذا الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية والتدريب على اكتساب الخبرة والمهارة بهدف تولي مناصب قيادية أعلى في المؤسسة، ويمكن القول بأن الرقابة الذاتية كمكون من المكونات المتأدية جراء استخدام عملية التفويض قد يؤدي إلى تحفيز الفرد واستثارة الدافعية لديه، مما قد يتيح له الفرصة لإبراز قدراته وتنمية كفاءته في الاختصاص وتحسين أداءه الوظيفي.

وبناء عليه يمكن القول أن منح الحرية اللازمة أو الاستقلالية للمرؤوسين في أداء العمل المطلوب من خلال الاختصاصات الوظيفية المفوضة الأكثر ملائمة لاختصاصاتهم قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء واستغلال الإمكانيات المتوفرة بشكل أفضل يحقق الفعالية التنظيمية.

3- نظرية ذات العاملين لهرزبرج:

من خلال هذه النظرية سنحاول أن نستخلص بعض المفاهيم التي تناولها هرزبرج والتي لها علاقة بعملية تفويض السلطة والرضا الوظيفي وكذا الأداء لدى المرؤوسين والمتمثلة في ما يلي:

3-1- العوامل الدافعية:

ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا وتتمثل في العوامل التالية:

- * القدرة على إنجاز العمل.
- * وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- * حصول الفرد على تقدير الآخرين له وإحترامهم.
- * فرص التقدم والنمو في العمل.
- * أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.

3- 2- العوامل الوقائية:

فقد أطلق عليها هرزبرج هذا الإسم أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل، ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل وتشمل عوامل منها:

* ظروف العمل المادية. (راوية حسن، 2002: 119)

* العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

* العلاقة بين الفرد والزملاء.

* نمط القيادة والإشراف.

* الأجر

* سياسات المنظمة.

نقد وتقييم:

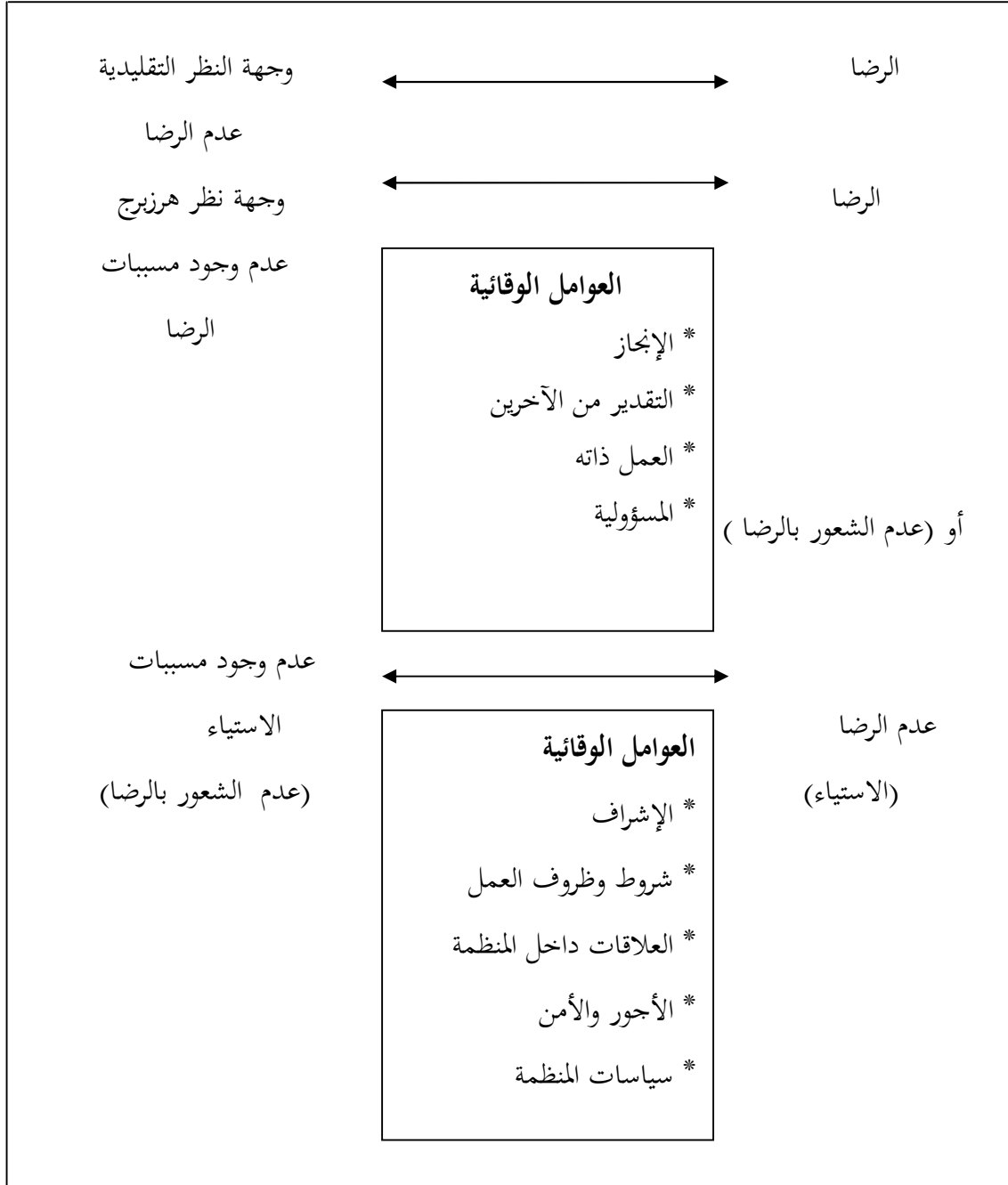
من بين العناصر التي تم تناولها في الجزء الخاص بالعوامل الدافعية، ففي النقطة الثانية التي وردت فيها والمتعلقة بعنصر وضوح المسؤولية، يمكن القول أن هذه المسألة تعتبر خطوة أساسية تدخل ضمن عملية تفويض الصلاحيات، فحسب رأي "هيزبرج" أنها تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

وهكذا فإن تحديد المهام والمسؤوليات بالدقة اللازمة من الممكن أن يشكل عاملاً إيجابياً يساعد على تفادي تداخل الأدوار بين رؤساء المصالح والأقسام داخل المؤسسة، بالتالي تفادي الصراعات التنظيمية التي من شأنها أن تعطل العمل، أما في ما يتعلق بعنصر القدرة على الإنجاز فحسب رأي "هرزبرج" أن هذا المفهوم يشير إلى مسألة الحرية في التصرف أي وجوب تمتع الموظف بالحرية اللازمة في التصرف من خلال امتلاك السلطة الكافية التي تمكن العاملين من القيام بالمسؤوليات بأفضل طريقة ممكنة.

ففي الحالة التي يتم فيها تفويض السلطة من طرف المدير إلى بعض مساعديه يمكن القول أنه كلما كانت المهام والمسؤوليات محددة بشكل واضح ودقيق كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي وكلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى المهارة والأداء الوظيفي، ومن دون شك أن هذه العوامل قد تساعد عضو التنظيم على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول أي مشكلة مفاجئة قد تواجهه التنظيم.

شكل رقم (07)

نظرية ذات العاملين " لهر زبرج "



المصدر: (راوية حسن، 2002: 119)

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

يشير مفهوم المشاركة في القرار إلى مساهمة الأفراد الذين يتأثرون بالقرار في صنع هذا القرار، ويترتب على إشراك العاملين في القرار ضمان قبولهم للقرار والعمل على نجاح تنفيذ هذا القرار، كما أن إشراك العاملين في صنع القرار له آثار نفسية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويجب الأخذ في الاعتبار أن إشراك الأفراد الذين لا يتأثرون بالقرار المطلوب اتخاذه يؤدي إلى التعارض والتعامل مع عوامل أو عناصر غير ضرورية للقرار. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2002: 135)

وعلى الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية، إلا أن المشاركة في صنع القرار تختلف عن القرارات الجماعية ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرارات، كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل. أما في حالة المشاركة في صنع القرار لأن المدير هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد المدير بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل. (الصحن وآخرون، 2002: 136)

ثالثاً: تفويض السلطة

1- الخطوات الرئيسية في عملية تفويض السلطة:

كما قد سبقت الإشارة لمفهوم تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على وجود ثلاث خطوات أساسية تتمثل في: تحديد المسؤولية، تفويض السلطة، والمسائلة، حيث سيتم هنا محاولة توضيح المعنى المقصود لكل مصطلح كما يلي:

1-1- تحديد المسؤولية:

إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهناك أسباب تفسر لماذا إقتصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازها. * في محادثتنا اليومية عادة ما تستخدم لفظ المسؤولية أو الواجب، عندما نتحدث عن مسؤولية الأب عن واجباته أو مسؤولية الطالب.... إلخ، أي أن هذا اللفظ من الألفاظ الشائعة.

* أن العديد من المنظمات عن توصيفها للمراكز الإدارية المختلفة، تقرر وتحدد المسؤولية والواجبات المرتبطة بكل مركز.

* السبب الآخر والأهم لقصر معنى المسؤولية على واجبات العمل، وهو وجود لفظ آخر كثيرا ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية، هذا اللفظ الجديد هو المسائلة، والذي يعبر عن الالتزام المترتب على المسؤولية. (علي شريف، 2001: 327)

بناء عليه فإن المسؤولية تعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.

وفي تعريف آخر لمفهوم المسؤولية: "يعني تعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء مهام نددة، ينجزونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية والإنسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى". (القيوتي، 2009: 237)

وباعتبار أن "الوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمي التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من أجلها". (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2010: 101)

إذا فتحديد المسؤولية يعتبر خطوة أساسية تبنى عليها الوظيفة في حد ذاتها وتدخل ضمن إطار عملية التفويض كخطوة رئيسية، وترتبط بشكل مباشر بأداء المهام والواجبات المكونة للوظيفة.

1-2- تفويض السلطة:

"إن كلمة التفويض تحمل معنى محددًا، فالفرد الذي يفوض سلطة إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة عنه، وهذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهما: التمكين والنيابة.

من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إن السلطة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادرا على التصرف، أما النيابة: فإن الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق أي يناوب عنه". (علي شريف، 2001: 329)

وبالتالي فإن العمل بالنيابة عن المدير أو الرئيس يعتبر ضمنا عملية تمكن المرؤوس من أداء المهام والواجبات المكلف بها بشكل ملائم، في حين أن المدير يبقى مسؤولا عن الأعمال التي فوضها ويبقى المرؤوس تحت رقابة المدير بشكل مباشر.

1-3- المسائلة:

تمثل المسائلة أحد أبرز الخطوات في علمية تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يسأل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فإن ذلك يحمله إلتزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له

ولتوضيح الفرق الجوهرى بين مفهوم المسائلة والمسؤولية يشير **علي شريف** إلى أن: "هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية والمسائلة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسؤولا عن إنجاز العمل المخصص له، ويسأل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل. (علي شريف، 2001: 329) حيث تمثل "المسائلة جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فإن المسائلة ليست تحقيقا أو محاكمة، بل القصد منها أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي ووفق المعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية". (عالية خلف، 2006: 79)

على غرار الخطوتين السابقتين لعملية تفويض السلطة فالمسائلة التنظيمية تشكل أحد العناصر التي ينبغي النظر إليها وتطبيقها بشكل يضمن نجاح عملية التفويض، وهذا عن طريق مراقبة أداء المرؤوسين الذين فوضت إليهم الصلاحيات، وكذا متابعة الاستخدام السليم للسلطة المفوضة عن طريق التقارير اليومية التي يقدمها المرؤوس لمديره في العمل عن مدى كفاءته وتقدمه في إنجاز الواجبات التي كلف بها.

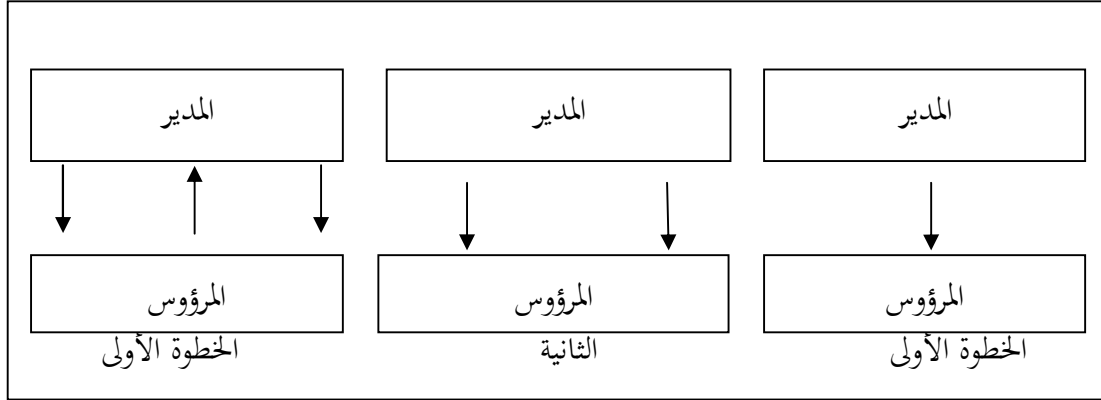
في حين أنه قد أشير في موضع آخر إلى مسألة قبول المسؤولية باعتبارها مكونا رئيسيا ثالثا يدخل ضمن إطار عملية التفويض والذي يقصد به "خلق الإلتزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه لتنفيذ الواجبات المحددة له، وقبول هذا الإلتزام من جانب المرؤوس هو الذي يخلق المسؤولية والتي بدونها لا تكتمل عملية التفويض". (فريد نصيرات، 2012: 200).

نقد وتقييم:

بناء على ما سبقت الإشارة إليه يمكن القول أن المسؤولية وبشكل دقيق تشير في معناها إلى إلتزام المرؤوس بالقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منه، وبمجرد قبول المرؤوس بالعمل أو الوظيفة يعني ذلك قبوله بالإلتزام

والمسؤولية تجاه عمله، وهذا يفسر أن المسؤولية لا يمكن فرضها بشكل تعسفي على المرؤوس، بل تنتج عن إتفاق متبادل يوافق فيه المرؤوس على إنجاز بعض الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه مقابل ما يحصل عليه من إمتيازات وحوافز مادية أو معنوية تحفزها على الأداء المرضي.

الشكل رقم: 08 "يوضح خطوات عملية تفويض السلطة"



المصدر: (محمد فريد الصحن وآخرون، 2002: 230)

2- أنواع التفويض:

2-1- تفويض الصلاحية:

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا " مفوض " 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، وتفويض الصلاحية يعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، بغض النظر عن شاغل الوظيفة. (عبد السلام أبو قحف، 2002: 15)

2-2- تفويض التوقيع:

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة، ولا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات. هذا ويحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الأخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع. (عبد السلام أبو قحف، 2002: 15)

2-3- التفويض في الاختصاص:

عرف التفويض في الاختصاص على أنه: " يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أوجهة إدارية محددة، في إبرام التصرفات القانونية العامة - قرارات إدارية وعقود إدارية."

وفي تعرف آخر بأنه: " القدرة القانونية لعون الإدارة لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين، والاختصاص بهذا المفهوم يعد إلزاما يفرض على صاحبه القيام به بنفسه ". (السعيد بن محمد قارة، 2010: 51)

إذا فالاختصاص يعبر عن الصلاحية القانونية لموظف ما في المنظمة أو جهة إدارية معينة لها الحق في اتخاذ قرارات معينة في ظل وجود قواعد قانونية تمنح الرخصة لهذا الموظف أو هذه الهيئة في التصرف لممارسة سلطات ونشاطات معينة داخل المؤسسة.

3- مبادئ التفويض:

3-1- مبدأ حدود الرقابة:

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لان المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو. (مصطفى محمود، 2001 : 212)

3-2- مبدأ التدرج الوظيفي:

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمرا ممكنا وبعكسه سوف تكون هناك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (أنس عبد الباسط، 2011: 152)،

3-3- مبدأ التدرج الهرمي:

ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحية من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فان وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأى

مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الإتصال المباشر التي تربط بينهما في المؤسسة. (أنس عبد الباسط، 2011: 152)

3-4- مبدأ وحدة القيادة:

هذا المبدأ يقول لا يسائل المرؤوس إلا شخص واحد وهو رئيسه، إن هذا المبدأ يقرر شيئاً نعرفه جميعاً هو " أن الفرد لا يخدم سيدين " وهذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة. (علي شريف، 1997: 152)

3-5- مبدأ المسؤولية المطلقة:

كلما كانت المسؤولية كاملة أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة، وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسئولاً عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، فإذا وقع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فإنه يظل مسئولاً عنه.

3-6- مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية:

كلما قلت السلطة كلما إزدادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصاً بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها.. إلخ، أي يجب أن يعطيه السلطة الكافية والتي تمكنه من أداء عمله.

فإذا لم نعطه هذه السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطى الفرد كمية كافية (مسؤولية كافية) ولكن الشكوى عموماً هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل. (مصطفى محمود، 2001: 213)

إضافة للمبادئ السابقة الذكر هناك ثلاث مبادئ أخرى يمكن إضافتها من ناحية أخرى تعتبر ضرورية من الجانب القانوني بشكل عام وهي:

3-7- مبدأ قانونية التفويض:

"لا تفويض إلا بنص" حيث أنه لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين، وكل نص لا يستند إلى نص يبيحه باطل، كما لا يجوز التفويض إلا لمن حدد هم القانون أو النظام، ولا يجوز التفويض للصلاحيات التي أعطيت لشخص ما أو سلطة ما بموجب الدستور، كما أن لتفويض الصلاحيات المفوضة لا يجوز إلا إذا أجازته النصوص القانونية صراحة، بالإضافة إلى ما سبق لا يجوز تفويض سلطة التفويض ذاتها.

3- 8- جزئية التفويض:

لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات، فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات ويبقى المفوض بدون عمل مثلا. (عبد السلام أبو قحف، 2002 : 16)

3- 9- علنية التفويض:

أي أن يكون صريحا وليس ضمنيا، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه وأن ينشر بالجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير ولا يمكن التعرف إليه إلا بواسطة النشر. (عبد السلام أبو قحف، 2002 : 16)

4- شروط التفويض الفعال:

كما سبقت الإشارة للمبادئ والخطوات التي تنطوي عليها عملية تفويض السلطة والتي قد ساهمت في بلورة بعض العناصر الأساسية حول طبيعة هذه العملية في إطارها النظري، والتي قد يؤدي أن تطبيقها بشكل ملائم وفعال إلى تحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف، أما عمليا فيتطلب ذلك عدة شروط وهي كما يلي:

4-1- تحديد الأهداف:

"إن وجود أهداف واضحة وصريحة يعتبر أمرا ضروريا في عملية التفويض وذلك لسببين:

- * أن الواجبات التي يتضمنها العمل تشتق من أساسا ثم توجه نحو تحقيق تلك الأهداف.
- * إن الفرد الذي يخصص له عمل معين، سوف يحاسب بواسطة رئيسته عن مدى نجاحه في إنجاز العمل بما يتضمنه من واجبات، فإذا لم يكن هذا العمل مرتبطا بهدف ما فإن مفهوم الحساب أو المسائلة بأكمله يصبح غامضا."

(علي شريف، 1997: 326)

4- 2- تحديد الواجبات:

في كثير من الحالات يلجأ المدراء إلى تخصيص الأعمال الثانوية أو القرارات الروتينية إلى مساعديهم، مع استيفاء القرارات الهامة لأنفسهم، وهذا التصرف لا يعتبر تفويضا للسلطة بالمعنى الفعلي، حيث أن تعريف العمل الكلي ورسم حدوده بدقة من البداية يعتبر أساسا جوهريا لتطبيق مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، إضافة إلى ذلك فإن تحديد العمل بكل جوانبه قد يساعد الموظفين على الأداء الأفضل.

وهناك بعض النقاط الأخرى التي يمكن الإشارة إليها وهي:

* " يجب على المدير أيضا أن يتأكد من وضوح السلطة في أذهان رؤوسيه كما هي واضحة في ذهنه فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن مدى سلطته سيؤدي للإرتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فقدرته على التصرف ستكون محدودة، فيجب أن تكون عملية الإيضاح مستمرة ". (مصطفى محمود أبو بكر، 2003: 90)

* إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة، عن طموحات الشركة وما هي أهدافها ونقل كل ذلك إلى رؤوسيه.

* إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وتجارية، وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله فالموظفون يتعلمون من أفعال مديريهم أكثر من الإصغاء لكلامهم.

* عندما يبني المفوض علاقة فعالة وقوية مع رؤوسيه، ويثق بهم في اتخاذ قرارات حاسمة يشمل ذلك التعبير عن خيبة أمله عندما لا تتحقق توقعاته، ومدحه لهم عندما تتحقق يمكن بناء علاقة من الثقة بين الرئيس و رؤوسيه بمرور الزمن من خلال إتصالات صريحة ومستمرة وجيدة.

* عندما يكون المفوض على إستعداد لقبول أخطاء رؤوسيه ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة، يتعلم العديد من الأفراد من خلال أخطائهم الصغيرة ولكن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون من العقاب. (ريتشارد ويليامز، 1999: 57)

5- مزايا ومساوى تفويض السلطة:

5-1- المزايا :

* السرعة في اتخاذ القرارات.

* إنعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المشروع.

* الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعا لعمله.

* وجود الديمقراطية بين والعلاقات غير الرسمية في الإدارة.

* تحقيق الإنسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من الرؤوسيين في المؤسسة.

* سهولة إكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.

* وجود نظام إستعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا. (محمد كامل المغربي، 2004: 280)

5-2- المساوى:

* أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب

- * أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة معتمدة
 - * تطبيق اللامركزية يتطلب أعدادا كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع.
 - * تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الإتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الإتصال السريع أسرع وأسهل تحت النظام المركزي.
 - * عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزي وتحد من سلطاته.
- (محمد المغربي، 2004 : 281)

6- التفويض واللامركزية:

يشير مفهوم التفويض مثلما سبقت الإشارة لذلك إلى أن العمل الذي يقوم به المدير حين يوكل أداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسؤولا عن أدائه ويعطيه السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض هو علاقة بين شخصين، وبهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها في نقطة أو مستوى معين من مستويات التنظيم.

" إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التنظيم هو أن يكلف الأفراد بأعمال معينة دون أن تعطيتهم السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمال والتنظيم الناجح هو الذي يتوفر لدى قادته العليا الرغبة في القدرة على منح الأفراد في المستوى الأدنى السلطة التي تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم، فكلما إزداد عدد القرارات التي يقوم الشخص باتخاذها لنفسه، فكلما إزداد الرضا النفسي الذي سيمكنه من تنفيذ تلك القرارات " (مصطفى محمود أبو بكر، 2003: 94)

أما إذا أشرنا مفهوم اللامركزية فحسب ما ذهب إليه "القربيوتي" أن مفهوم اللامركزية يختلف عن مفهوم التفويض". فالمركية تعني نمطا معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، وتصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليه بصفتها المسؤولة الوحيدة، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركية واللامركزية، تقتضيها طبيعة إتساع التنظيمات وتعقدتها. " (القربيوتي، 2009: 241)

نقد وتقييم:

بناءً عليه يمكن توضيح بعض الخصائص البارزة مثل صفة التلازم، أي أنه عندما تجرى عملية التفويض فإن ذلك قد يوجب بالضرورة على الجهة المفوضة أن تتأكد من حسن سير الأداء، ولا شك أن المرؤوس مسؤول أمام الجهة التي فوضته السلطة عن أي تقصير أو إهمال في أداء الوظائف المقرر إنجازها، فإذا كان مفهوم اللامركزية يشير إلى النقل الكلي والدائم لبعض الاختصاصات والسلطات.

فعلى العكس تماما نجد أن التفويض في السلطة يشير إلى نقطتين أساسيتين تتمثل في أن المهام الموكلة إلى المرؤوس تكون مؤقتة وجزئية والتي تمكن المسؤول أو المشرف على التفويض من سحب ثقته من المرؤوسين طالما أراد ذلك بصفته صاحب القرار و المسؤول الرئيسي عن تلك المهام والصلاحيات التي قام بتفويضها بشكل جزئي أمام الجهات أو الهيئات الإدارية الأعلى منه رتبة.

وهناك بعض المبادئ والأساليب المختلفة التي تساعد في فعالية اللامركزية ويمكن إجمالها في ما يلي:

* إعداد الهيكل التنظيمي الملائم.

* تحديد السلطات الهامة الرئيسية.

* التوازن بين المركزية واللامركزية.

* إحكام أساليب الرقابة.

* تنمية مهارات المديرين. (مصطفى محمود، 2003: 95)

7- معوقات عملية التفويض:

هناك بعض المشاكل التي يمكنها أن تعيق عملية التفويض منها:

* تردد بعض المدراء في عملية تفويض سلطاتهم وهناك بعض المدراء غير المنظمين في عملهم لدرجة عدم قدرتهم على وضع خطط العمل مقدما وكنتيجة لذلك فإنهم لا يستطيعون تفويض سلطاتهم، وهناك مجموعة أخرى من المدراء الذين يخشون أن يؤدي المرؤوس ما فوض إليه من عمل بشكل لافت للنظر مما يسبب تهديدا لمستقبلهم وترقيتهم في المنظمة. (الصحن وآخرون، 2002 : 231)

* بعض المدراء لا يثقون في قدرات مرؤوسيههم على أداء العمل بشكل جيد مما يمنع بالقيام بعملية التفويض، وبالمثل فإن هناك عددا من الموظفين يترددون في قبول السلطة المفوضة لهم فهم قد يخشون من الفشل في أداء ما هو مطلوب منهم من عمل بشكل يرضي الرئيس أو أنهم يرون أنه لا توجد مكافآت إضافية في مقابل تلك الريادة في مسؤولياتهم في العمل. (الصحن وآخرون، 2002 : 231)

* إزدیاد نفقات التفويض في السلطة حيث أنه تحتاج إلى تدريب المساعدين وتحمل أخطائهم ونتائجها.

* في المنظمة رغبة الأفراد في زيادة نفوذهم.

* تقاليد العمل القديمة أو الموروثة.

* تردد المدير في الاعتراف بعجزه عن القيام بكل مسؤولياته. (علي السلمي: 83)

8- أنواع السلطات في المنظمة:

يمكننا أن نحدد ثلاث أنواع من السلطات هي الأكثر شيوعا بمنظمات الأعمال:

8-1- السلطة التنفيذية:

هي سلطة الإنجاز وأداء الأعمال اليومية وينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومنقسمة بإنحدارها إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوس. ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية:

* السلطة في التخطيط:

وتشمل السلطة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.

* السلطة في التوجيه:

وتشمل سلطة الإتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين.

* السلطة في الرقابة:

ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الإنحرافات. (أنس عبد الباسط ، 2011 : 155)

8-2- السلطة الاستشارية:

هي سلطة استشارية بطبيعتها فأصحاب هذه السلطة يمكنهم القيام بالدراسة والتقدم بتوصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية، فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبة أو التنبؤ.

8-3- السلطة الوظيفية:

هي قوة التوجيه أو طلب إتباع بعض الإجراءات أو السياسات أو بعض التطبيقات الخاصة في وحدات تنظيمية أخرى والتي لا توجد تحت الإشراف المباشر للشخص الذي يمتلك هذه السلطة ، فوحدة الموارد البشرية كوحدة استشارية للمنظمة قد تمتلك السلطة الوظيفية لكي تطلب من الوحدات ذات السلطة التنفيذية دفع أجور مختلفة للعاملين المختلفين في الوحدة. (أنس عبد الباسط ، 2011 : 155)

خلاصة الفصل:

عموما ومن خلال هذا الفصل يمكن القول بأن عملية تفويض السلطة تبدأ من الناحية النظرية مسألة معقدة ومتعددة الجوانب وتتطلب إجراءات قانونية وإدارية متعددة، وفي نفس الوقت لا يمكن التغاضي عن وجود بعض المزايا والمميزات التي تتسم بها هذه العملية، وبطبيعة الحال يبقى استخدام مثل الطرق في المنظمات مرتبط بالكثير من الأبعاد والخلفيات والسياسات التي تتبعها المؤسسات الحديثة في عصرنا الحالي، والتي تسعى وراء تحقيق الأهداف التنظيمية خاصة فعالية الأداء وكذا فعالية القرارات على مستوى الوحدات الفرعية للمنظمة وعلى مستوى المنظمة ككل.

وبناء على هذا يمكن القول بأن عملية التفويض تمثل أحد أبرز الأساليب التي من شأنها أن تساعد المسؤولين على الرقابة والضبط في كافة مستويات التنظيم وتصحيح أداء الموارد البشرية في حين وقوع الأخطاء، وبالتالي تخفيف الأعباء وتراكمات العمل على المدراء، ومن زاوية أخرى يمكن إعتبار التفويض وإثراء الوظائف ببعض المسؤوليات المهمة كمحفز معنوي يمكنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين قصد بذل أقصى الجهود الممكنة والباعثة على الإثارة وروح التحدي والمنافسة والتي قد تمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال ما إذا منحت لهم الفرصة المناسبة، وعليه فإن التركيز كان موجها في هذا الفصل نحو التعرف على بعض الخصائص المشتركة بين متغيري التفويض والأداء الوظيفي.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء:

1- الدراسات السابقة.

2- النظريات.

3- الفرضيات.

ثالثاً: النتيجة العامة

خاتمة

المراجع

الملاحق

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

1-1- المحور الأول: عملية تفويض السلطة ودورها في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

جدول رقم 01: التفويض والرغبة في تحمل المسؤولية.

المجموع		أعوان		الإطارات		الفئات		البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
97	248	41	102	42	68	41	34	القدرة على القيام بمهام جديدة
		27	66	29	48	21	18	الوظيفة المفوضة عمل جديد
		15	37	16	27	12	10	المستوى أقل من المهام المفوضة.
		17	43	13	21	26	22	التلاؤم مع الاختصاص
		100	248	100	164	100	84	المجموع
03	07	لا						
100	*255	المجموع						

* تغيير حجم العينة لأن الباحثين أجابوا على أكثر من احتمال.

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يعكس تأثير عملية التفويض على الرغبة في تحمل المسؤولية يتضح أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 97% وهي ما يمثل الاتجاه العام وهم ممن أكدوا بأن لديهم الرغبة والاستعداد لقبول المهام والصلاحيات المفوضة، أما نسبة 41% من الباحثين فهي تمثل أكبر نسبة في المجموع الجزئي وهم ممن أكدوا على أن لديهم القدرة على تولي مهام جديدة في إطار التفويض وهي موزعة كما يلي: 41% من فئة الإطارات ونسبة 42% من فئة الأعوان، وتليها نسبة 27% من الباحثين وهم ممن اعتبروا الوظيفة المفوضة عمل جديد وهي موزعة كما يلي: 21% من فئة الأعوان ونسبة 29% من فئة الإطارات، وتليها نسبة 17% من أفراد العينة وهم ممن أكدوا على أن المهام المفوضة ملائمة لاختصاصاتهم وهي موزعة كما يلي: 26% من فئة الأعوان ونسبة 13% من فئة الإطارات، وتليها نسبة 15% من الباحثين وهم ممن أكدوا على أن المستوى أقل من المهام المفوضة وهي موزعة كما يلي: 12% من فئة الأعوان ونسبة 16% من فئة الإطارات.

في حين نسجل في الاتجاه الثاني نسجل نسبة 03% من المبحوثين ممن صرحوا بأن ليس لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المدرجة ضمن عملية التفويض.

يبدو من خلال المعطيات الكيفية أن أغلبية المبحوثين يملكون رغبة واستعداد كبيرين للقيام بمهام إضافية في وظائفهم الحالية، وهذا ما يعكس اهتمامهم بزيادة تحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل ويعكس أيضا حالة تجاوب كبيرة وروح معنوية عالية من قبلهم تدفعهم للإقبال على العمل بحماس وتعاون عال مع الجماعة والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما أكد عليه أغلبية المبحوثين أي أنهم قادرين على تحمل المسؤولية ويعتبرون المهام المفوضة عملا جديدا، فيما أكد بعضهم على أن مستواهم أقل من المهام المفوضة، وهذا ما يدل على أن هؤلاء الموظفين لديهم نقص في الإمكانيات وبالتالي يسعون لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم في مواجهة المشاكل الطارئة في العمل وهذا ما قد يساهم إلغاء كل الحواجز النفسية والتقنية والعملية التي يمكن أن تقف في وجه اندماجهم في المهام الجديدة، فيما يرى بعضهم أن رغبتهم تزداد أكثر كلما كانت المهام المفوضة ملائمة لاختصاصاتهم الوظيفية، مما يدل على أن هؤلاء المرؤوسين رغم أن لديهم رغبة واستعداد ذهني لقبول المهام المفوضة إلا أنهم يجذون تطوير وتنمية مهاراتهم الإدارية في اختصاصاتهم أكثر.

أما إذا أشرنا إلا تلك الفئة من المبحوثين رغم قلتها والتي عبرت عن عدم قبولها واستعدادها للقيام بالمهام المفوضة، فهذا مرده ربما لوجود نوع من الضغوطات في العمل وهذا ما صرح به بعض المبحوثين أثناء توزيع الاستمارة حيث أكدوا على أن المهام التي يتولون تنفيذها في وظائفهم الأصلية لا تسمح له بقبول مهام أخرى لأن ذلك يزيد من الضغط عليهم وبالتالي لا يستطيع إتمام المهام في الوقت المناسب فضلا عن ذلك أنه يخضع للمسائلة والمتابعة بشكل مكثف عن طريق تقديم تقارير يومية عن مدى تقدمه في أداء تلك الأعمال.

جدول رقم 02: التفويض وتأثيره في قدرة الموظف على استغلال الموارد المتاحة.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
87	54	88	36	86	18	نعم
13	08	12	05	14	03	لا
100	62	100	41	100	21	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نسجل أعلى نسبة 87% ممن صرحوا بأن التفويض يساعد على استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتتنوع هذه النسب بين كلا الفئتين بنسبة 86% لدى الإطارات ونسبة 88% لدى الأعوان، في حين نسجل نسبة 13% من النسبة الإجمالية ممن كان ردهم سلبيا وهم موزعين كالتالي: نسبة 14% لدى الإطارات ونسبة 12% لدى الأعوان.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن كلا الفئتين من إطارات وأعوان تحكم يؤكدون وبنسب مرتفعة على أن التفويض يساهم بشكل إيجابي في استثارة قدراتهم ومهاراتهم على استغلال الإمكانيات والموارد المتوفرة لديهم مادية كانت أو بشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويبدوا كذلك أن هؤلاء الموظفين يفضلون تحمل المسؤولية في إطار التفويض وذلك نظرا لأن هذه العملية تتيح لهم فرصة الظهور والتميز وإبراز القدرات الذهنية والمواهب في كيفية استغلال الوقت والموارد بأقل تكلفة وأقل وقت، وهذا ما لمسناه في السؤال السابق المتعلق بالرغبة في تولي مهام جديدة حيث كانت النسبة إيجابية جدا.

ونجد بالمقابل نسبة قليلة من الموظفين من إطارات وأعوان يرون العكس بأن التفويض لا يساعد على استغلال الموارد المتوفرة بشكل إيجابي وهذا راجع ربما لطبيعة المهام والصلاحيات المفوضة إليهم والتي لا تلائم اختصاصاتهم الوظيفية أو ربما يتهربون من المسؤولية تفاديا للوقوع في الأخطاء التي قد تزيد من تقيدهم أكثر من

خلال الحضور اليومي للعمل وعدم التأخر وحتى يصبح أكثر حرية في التنقل والحركة داخل المؤسسة وبدليل أن بعض الأعوان رغم أنهم مفوضون لأداء بعض الأعمال إلا أنهم يعبرون عن رفضهم بطرق مختلفة بالتراخي والكسل بدليل تواجدهم بشكل متكرر في المقهى الداخلي للمؤسسة في أوقات العمل الرسمية هذا ما لوحظ أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم 03: التوجيهات المتكررة واكتساب المهارات.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
63	39	54	22	81	17	نعم
37	23	46	19	19	04	لا
100	62	100	41	100	21	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 63% والتي تمثل الاتجاه العام وهي مقسمة كالتالي: نسبة 81% من فئة الإطارات ونسبة 54% من فئة الأعوان والذين صرحوا بأن التوجيهات المتكررة تساهم في تنمية مهاراتهم، وفي المقابل نجد نسبة 37% وهي موزعة كالتالي: نسبة 19% من الإطارات ونسبة 46% من الأعوان ووهم ممن صرحوا بأن تكرار التوضيحات والتوجيهات لا يساعدهم على تنمية مهاراتهم.

من خلال الشواهد الكمية يتبين أن فئة الإطارات هم الفئة الأكثر قبولا للتوجيهات خاصة من طرف المدير العام للمؤسسة إضافة إلى المنسقين وحسب رأيهم فهي لا تعيق عملهم بل بالعكس تساعدهم على كسب بعض الخبرات وذلك تفاديا للوقوع في الخطأ التي قد تضعف من عامل الثقة بالنفس لديهم، وقد يرجع سبب ذلك أيضا لوجود عدد معتبر من الإطارات الأكفاء وهم يعتبرون الأكثر نضجا وخبرة بدليل وجود نسبة كبيرة تملك رصيда ومعرفة من خلال الممارسة والخبرة الميدانية في مجال التفويض بالنظر للبيانات التي سبقت الإشارة لها في الجدول المتعلق بالخبرة والأقدمية، بالمقابل نجد فئة الأعوان قد انقسموا بين مؤيد ومعارض لمسألة التوجيهات المتكررة، حيث كانت نسبة المؤيدين منهم تجاوزت 60%، ما يفسر أنهم يتولون تنفيذ مهام في غالبها روتينية، وبحكم المسؤولية التي تلقى على عاتق الرئيس المباشر كالإطارات أو المدير العام فإن المهام المفوضة منها ما يستدعي المسؤولية المشتركة نظرا لصعوبتها ومنها ما يتطلب التوجيه المتكرر من طرف المفوض لأن فئة الإطارات

تمثل حلقة وصل بين المستويات التنظيمية العليا والدنيا للمؤسسة بخصوص عملية التفويض وهم من يتحكمون بالمهام والصلاحيات التي يتم تفويضها إلى أعوان التحكم.

جدول رقم 04: دقة الصلاحيات والمسؤوليات وتأثيرها على الأداء.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
48	30	49	20	48	10	زيادة التحكم في العمل
36	22	39	16	29	06	زيادة السرعة في التنفيذ
16	10	12	05	24	05	الاتصال الجيد بالزملاء
100	62	100	41	100	21	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمتمثلة في 48% وهذا يمثل الاتجاه العام فيما يتعلق بإجابة المبحوثين الذين يرون بأن دقة الصلاحيات تزيد من قدرتهم على التحكم في العمل حيث نسجل نسبة 48% من الإطارات ونسبة 49% من الأعوان، وتليها نسبة 36% ممن صرحوا بأن الدقة في المهام والصلاحيات المفوضة يساهم في السرعة في التنفيذ، وهم موزعين بنسبة 29% من الإطارات ونسبة 39% من الأعوان، في حين نسجل نسبة 16% من المبحوثين ممن صرحوا بأن دقة الصلاحيات المفوضة تساعدهم على الاتصال الجيد وهم موزعين بنسبة 24% من فئة الإطارات و12% من فئة الأعوان.

يبدو أن النسب الواردة في هذا الجدول متقاربة وتؤكد على وجود ردود فعل إيجابية اتجاه التفويض خاصة لدى فئة الأعوان الذين يقرون بنسبة معتبرة أن دقة المهام والصلاحيات تساعدهم على التحكم أكثر في أدائهم للأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، في حين أن فئة الإطارات يقرون بأن دقة الصلاحيات والمهام المفوضة تساعدهم على التحكم في العمل وتمكنهم من زيادة السرعة في التنفيذ، من خلال ردود الفعل هذه يمكن القول أن مسألة الدقة والوضوح بخصوص المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى

الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر على العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

جدول رقم 05: المسائلة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين.

المجموع		أعوان		الإطارات		الفئات		البدائل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
96	186	27	50	22	27	37	23	التعود على تفادي الأخطاء	نعم
		45	83	39	48	56	35	دقة الحلول وتحمل المسؤولية	
		28	53	39	48	8	05	اكتساب الخبرة الميدانية	
		100	186	100	123	100	63	المجموع	
4	08	لا							
100	*194	المجموع							

* تغير حجم العينة لأن المبحوثين أجابوا على أكثر من احتمال.

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يعكس تأثير المسائلة على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، يتضح أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 96% من المبحوثين وهي ما يمثل الاتجاه العام وهم ممن أكدوا بأن المسائلة تؤثر على أدائهم بشكل إيجابي ، أما نسبة 45% من المبحوثين فهي تمثل أكبر نسبة في المجموع الجزئي وهم ممن أكدوا على بأن المسائلة تساعدهم على حل المشكلات بدقة مع تحمل المسؤولية وهي موزعة كما يلي: 56% من فئة الإطارات ونسبة 39% من فئة الأعوان، وتليها نسبة 28% من المبحوثين وهم ممن أكدوا بأن المسائلة تساعدهم على اكتساب الخبرة الميدانية وهي موزعة كما يلي: 08% من فئة الأعوان ونسبة 39% من فئة الإطارات،

وتليها نسبة 27% من أفراد العينة وهم ممن أكدوا بأن المسائلة تساعدهم على عدم الوقوع في الأخطاء وهي موزعة كما يلي: 37% من فئة الأعوان ونسبة 22% من فئة الإطارات، وبالمقابل نسجل نسبة 04% من أفراد العينة ممن كان رأيهم مخالفا أي أن المسائلة ليست عملية غير ضرورية لتوجيه الموظف وتحسين أداءه.

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن هناك نسبة مرتفعة من الردود الإيجابية والتي يقر بشأنها أغلب الباحثين بأن المسائلة تساعدهم على الأداء الجيد وحل المشكلات التي تواجههم بكل دقة مع تحمل مسؤولية الأداء وذلك سعيا وراء اكتساب الخبرة أكثر في العمل وبالتالي التعود على عدم الوقوع في الأخطاء الإدارية، يبدو أن الموظفين من خلال هذه البدائل والخيارات أن لديهم استعداد كبير لأداء مهام إضافية تمكنهم من الظهور والتميز في الأداء بشكل لافت للنظر داخل المؤسسة فهم بهذا الشكل يعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال التفويض الذي قد يمنحهم فرصة مناسبة لتحمل المسؤولية والمسائلة وزيادة المشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 06: التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

الجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
90	56	93	38	86	18	نعم
10	06	07	03	14	03	لا
100	62	100	41	100	21	المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة وهي 90% من أفراد العينة والتي تمثل الاتجاه العام وهي موزعة كالتالي: نسبة 86% من فئة الإطارات ونسبة 93% من فئة الأعوان وهم ممن أقروا بأن عملية تفويض السلطة تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية، وفي المقابل نجد نسبة 10% من الباحثين ممن كانت إجاباتهم سلبية وهي مقسمة كالتالي: نسبة 14% من فئة الإطارات ونسبة 07% من فئة الأعوان.

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن هناك نسبة عالية من الباحثين ممن صرحوا بأن لعملية التفويض دور إيجابي في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة، وهذا ما لمسناه من خلال تحليل النسب المئوية الواردة في الجداول السابقة والتي تشير لوجود بعض العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء على المستوى الفردي والجماعي وتساهم في إبراز القدرات والمهارات

: للعاملين خاصة في طريقة التسيير المتبعة في عملية التفويض والاستفادة منها على اعتبار أنها أحد أبرز الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تسهل إنجاز الأعمال بمرونة كبيرة وتمنح الفرصة للموظفين الأكفاء وتدفعهم لبذل الجهد أكثر والمثابرة من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة.

جدول رقم 07: تأثير المستوى التعليمي على كفاءة الموظف في استغلال الموارد المتاحة.

المجموع		لا		نعم		استغلال الموارد
%	ت	%	ت	%	ت	
08	05	12.5	01	07	04	متوسط
34	21	37.5	03	33	18	ثانوي
58	36	50	04	59	32	جامعي
100	62	100	08	100	54	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يعكس تأثير المستوى التعليمي على كفاءة الموظف في استغلال الموارد يتضح أن:

* 59% من الباحثين ذوي المستوى الجامعي أكدوا بأن التفويض يتيح لهم استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، ونسبة 50% من الباحثين ذوي المستوى الجامعي أكدوا بأن التفويض لا يمكنهم من استغلال الموارد المتاحة بشكل ملائم.

* 37.5% من الباحثين ذوي المستوى الثانوي أكدوا بأن التفويض لا يمكنهم من استغلال الموارد المتاحة بشكل ملائم.

* 33% من الباحثين ذوي المستوى الثانوي أكدوا بأن التفويض يتيح لهم استغلال الموارد المتاحة بشكل ملائم. * 12.5% من الباحثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أكدوا بأن التفويض لا يتيح لهم استغلال الموارد المتوفرة بالشكل الملائم.

* 07% من الباحثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أكدوا بأن التفويض لا يتيح لهم استغلال الموارد المتاحة. من خلال القراءة الأولية للجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتاحة ، ويمكن أن نستنتج أنه كلما كان المستوى التعليمي للموظف المفوض أعلى كلما زادت مهاراته في استغلال الموارد المتوفرة لديه بشكل مناسب وهذا يضمن عدم إهدار الوقت والتكاليف المادية، بالتالي فالتفويض تزداد فعاليته كلما اقترن ذلك بالمستوى التعليمي الجامعي للموظفين الذين تمنح لهم الثقة في أداء بعض مهام والمسؤوليات بغض النظر عن كونهم إطارات أو أعوان، بدليل أن نسبة 59% من ذوي المستوى الجامعي وبدليل نسبة 33% من ذوي المستوى الثانوي صرحوا بذلك، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن حاملي الشهادات الجامعية لديهم معرفة نظرية مسبقة بمجال الإدارة وبمراحل عملية اتخاذ القرار، وبالتالي تزداد الكفاءة في الأداء كلما زاد مستوى العامل العلمي والثقافي، حيث أن القدرة على استغلال الوقت والموارد المادية والبشرية لمصلحة المؤسسة متعلقة أكثر بمدى قدرة الأفراد العاملين على فهم واستيعاب مختلف المهام التي تحتوي عليها وظيفته الحالية، وبالتالي يصبح أكثر فعالية في أدائه لمختلف المهام والصلاحيات المفوضة إليه.

الجدول رقم 08: السؤال رقم 05 و 06:

طريقة تحمل المسؤولية النهائية للعمل وتأثيرها في كيفية متابعة المرؤوسين.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيفية المتابعة
13	08	50	03	03	01	22	04	التدخل أثناء العمل

52	32	17	01	63	24	39	07	تقديم التقارير لمكتبه
35	22	33	02	34	13	39	07	متابعة عن بعد
100	62	100	06	100	38	100	18	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول يتضح أن:

* 63% من المبحوثين أكدوا أن مديريهم في العمل أحيانا ما يتحمل معهم المسؤولية ويتابعهم بواسطة التقارير، ونسبة 50% أكدوا بأن رئيسهم في العمل لا يتحمل معهم المسؤولية أبدا ويتابعهم بواسطة التدخل المباشر في عملهم المفوض.

* 39% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل يتقاسم المسؤولية معهم دائما ويتابعهم عن طريق التقارير، ونسبة 39% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل يتقاسم معهم المسؤولية دائما ويتابعهم عن بعد.

* 34% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل أحيانا ما يتقاسم معهم المسؤولية ويتابعهم عن بعد، 33% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل لا يتحمل معهم المسؤولية ويتابعهم عن بعد.

* 22% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل يتحمل معهم المسؤولية دائما ولكن يتدخل في عملهم الذي فوضهم إياه، ونسبة 17% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل لا يتحمل المسؤولية معهم ولكن يتابعهم عن طريق التقارير.

* 03% أكدوا بأن رئيسهم في العمل أحيانا ما يتحمل معهم المسؤولية ويتابعهم بالتدخل في عملهم.

يتبين من خلال هذه النسب المئوية المتفاوتة أن المتابعة من طرف المسؤولين تتم بواسطة التقارير الكتابية وأحيانا فقط ما يتم تحمل المسؤولية مع المرؤوسين بشكل مشترك وهذا يتوقف على حسب نوعية المهام المفوضة إن كانت صعبة التنفيذ أو روتينية لا تحتاج متابعة عن طريق التدخل المباشر من الرئيس، مما يوضح أن طريقة المتابعة من طرف المسؤولين ومسألة تحمل المسؤولية مرتبطة بنوعية المهام المفوضة، أي أنه كلما كانت المهام معقدة أكثر كلما كانت طريقة المتابعة تتم عن طريق التدخل المباشر وتحمل المسؤولية المشتركة، وكلما كانت المهام المفوضة أقل تعقيدا كان تحمل المسؤولية المشتركة أقل وكانت طريقة المتابعة تتم عن بعد أو عن طريق التقارير، وعليه يتأكد أن طبيعة المهام المفوضة تتحكم في طريقة متابعة الرؤساء لمرؤوسيه في طريقة تحمل المسؤولية.

جدول رقم 09: حالات التفويض الممكنة و تأثيرها على كيفية متابعة المرؤوسين.

السؤال رقم 03 و 05

المجموع		أثناء تواجد المسؤول المباشر		خروجه في عطلة مرضية		خروجه في عطلة سنوية		خروجه في مهمة رسمية		حالات التفويض الممكنة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيفية المتابعة
13	08	06	01	/	/	13	02	24	05	التدخل أثناء العمل
52	32	55	10	37.5	03	53	08	52	11	تقديم التقارير
35	22	39	07	62.5	05	33	05	24	05	متابعة عن بعد
100	62	100	18	100	08	100	15	100	21	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن:

* 62.5% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة مرضية وتتم متابعتهم عن بعد، ونسبة 55% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون أثناء تواجد المسؤول وتتم متابعتهم بواسطة التقارير، ونسبة 53% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول المباشر في عطلة سنوية وتتم متابعتهم بواسطة التقارير.

* 52% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول المباشر في مهمة رسمية وتتم متابعتهم عن طريق التقارير.

* 39% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون أثناء تواجد المسؤول وتتم متابعتهم عن بعد، ونسبة 37.5% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة مرضية.

* 33% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة سنوية وتتم متابعتهم عن بعد.

* 24% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في مهمة رسمية وتتم متابعتهم عن طريق التدخل المباشر في العمل، ونسبة 24% من الباحثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في مهمة رسمية وتتم متابعتهم عن بعد.

* 13% من المبحوثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة سنوية ويتم متابعتهم عن طريق التدخل المباشر في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن تفويض المهام والصلاحيات وبنسبة كبيرة يتم عند خروج المسؤول المباشر في مهمة رسمية وفي حالة تواجده أيضا في المؤسسة وتتم متابعتهم عن طريق التقارير، مما يفسر أن الموظفين يمنحون حرية التصرف في إنجاز بعض الأعمال واتخاذ القرارات في كلتا الحالتين خاصة أثناء تواجد المسؤولين داخل المؤسسة وهذا يؤشر على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين فئتي الإطارات والأعوان، ما يدل مرة أخرى على أن هناك تراكم كبير في العمل يستدعي التفويض بشكل شفهي الذي قد يساعد المفوض والمفوض إليه على تحمل مسؤوليات معينة وإتمامها في وقت وجيز، وبالتالي يمكن القول بأن الأسلوب المتبع في التفويض والحالات التي يتم من خلالها يساهم في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال منحهم الفرصة الملائمة للقيام بمهام متنوعة تؤهلهم لتولي مناصب قيادية مستقبلا.

ونلاحظ كذلك أن معظم أفراد العينة تتم متابعتهم بواسطة التقارير الكتابية وكذلك عن بعد باستخدام وسائل الاتصال المختلفة وكذا عن طريق الاجتماعات في بعض الأحيان مثلما أشار لذلك بعض المبحوثين، ما يفسر وجود نوع من المرونة في التعامل مع الموظفين، خاصة المفوضين منهم.

ويمكن تأويل ذلك أيضا بالنسبة لفئة الإطارات على اعتبار أنهم يمثلون حلقة وصل بين المدير والمستويات التنظيمية الأخرى وبالنظر لهذه المعطيات يمكن القول أن هذه العملية رغم أنها تأخذ طابعها الرسمي داخل المؤسسة إلا أنها في الكثير من الأحيان تأخذ مسار آخر غير رسمي سببه تراكم العمل والذي يجعل من التفويض الشفهي أسلوبا أو حلا مؤقتا للتخلص من الضغط الموجود في العمل، وبالتالي نستنتج أن التفويض يحقق فوائد عديدة من بينها، أنه يستخدم كوسيلة لتخفيف الأعباء على المدير وعلى الموظف المفوض والذي يقوم بدوره بزيادة تفويض بعض المهام.

فكما سبقنا الإشارة في التحليل السابق أن الثقة المتبادلة تلعب دورا في زيادة الأداء وهذا تؤكد مرة أخرى من خلال طريقة المتابعة لسير العمل، إلا أن هذا لا يمنع من وجود فئة قليلة من المبحوثين تقرر بأن متابعتهم تتم عن طريق التدخل أثناء العمل، وربما يرجع الأمر إلى قلة خبرتهم أو أنهم يعملون في مكان عمل موحد مثلما لاحظنا ذلك أثناء القيام بتوزيع الاستمارات.

جدول رقم 10: أسلوب التفويض وتأثيره على الالتزام بحدود الصلاحيات المفوضة.

السؤال رقم 01 و 09

المجموع		كتابي		شفهي		أسلوب التفويض
%	ت	%	ت	%	ت	
26	16	43	03	24	13	نعم
74	46	57	04	76	42	لا
100	62	100	07	100	55	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن:

* 76% من الباحثين ممن أكدوا على أن أسلوب التفويض داخل المؤسسة شفهي وأنه لا يوجد أي تجاوز بالنسبة للصلاحيات المفوضة.

* 57% من الباحثين ممن أكدوا على أن أسلوب التفويض داخل المؤسسة يتم بشكل كتابي وأنه لا توجد أية تجاوزات لحدود الصلاحيات المفوضة.

* 43% من الباحثين ممن أكدوا على أن أسلوب التفويض داخل المؤسسة يتم بشكل كتابي وأنه توجد تجاوزات لحدود الصلاحيات المفوضة.

* 24% من الباحثين ممن أكدوا بأن أسلوب التفويض شفهي وأنه يتم تجاوز الصلاحيات المفوضة.

تشير المعطيات الكيفية السابقة لوجود نسبة مرتفعة من الباحثين ممن أكدوا على عدم وجود أي تجاوز لحدود الصلاحيات المفوضة في ظل الأسلوب الشفهي المتبع في عملية التفويض داخل المؤسسة، ومما سبقت الإشارة إليه في التحليلات الماضية يمكن القول بأن هذه الطريقة المتبعة في التفويض ما هي إلا دلالة على وجود تراكم كبير في الأعمال داخل الأقسام الإدارية وهذا ما صرح به بعض الباحثين من فئة الإطار خاصة، والذين يسعون بواسطة التفويض إلى زيادة تفويض بعض الأعمال الروتينية إلى مساعديهم والقيام بمتابعتهم على حسب الإمكانيات المتوفرة وهذا قصد إتمام الأعمال بأسرع وقت ممكن.

ومن زاوية أخرى يمكن القول بأن عملية التفويض رغم طابعها القانوني الذي تكتسبه داخل هذه المؤسسة، إلا أن ذلك حسب ما هو ملاحظ من خلال المعطيات لا توجد تجاوزات لحدود الصلاحيات الممنوحة

للموظف سواء كان إطارا أو عون تحكم، بالتالي فعملية الرقابة تكون فعالة من خلال منح المرؤوسين حرية التصرف وخلق المسؤولية وكذا المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار المتعلقة ببعض الواجبات مما قد يساعد على زيادة خبرتهم ومهاراتهم العمل.

الجدول رقم 11: يوضح تأثير سنوات الخبرة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

المجموع		لا		نعم		الخبرة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
26	16	67	04	21	12	أقل من 04 سنوات
60	37	33	02	62.5	35	من 05 إلى 16
15	09	/	/	16	09	16 فما فوق
100	62	100	06	100	56	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن:

* 67% ممن لديهم خبرة أقل من 04 سنوات يرون أن التفويض يحقق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين المفوضين، ونسبة 62.5% ممن لديهم خبرة 10 سنوات يقرون بأن التفويض يحقق الكفاءة الإدارية لديهم.
* 33% ممن لديهم خبرة 10 سنوات كان رأيهم سلبيا، ونسبة 21% ممن لديهم خبرة أقل من 04 سنوات كان رأيهم إيجابيا، ونسبة 16% ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنة يقرون بان لعملية التفويض دور إيجابي في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين المفوضين.

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول نستنتج أن هناك نسبة مرتفعة من الباحثين من كلا الفئتين يقرون بأن لعملية تفويض السلطة دور إيجابي في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين خاصة أولئك الذين لديهم 10 سنوات خبرة بالإضافة لذوي الخبرة الأكثر من 16 سنة في مجال الإدارة وفي المؤسسة التي يعملون فيها فهم يقرون بالتالي بأنهم استفادوا من هذه العملية وقد زادت خبرتهم أكثر بحصولهم على الصلاحيات المناسبة لاختصاصاتهم

الوظيفية والتي قد مكنتهم من تنمية قدراتهم ومهاراتهم في التسيير الجيد لمختلف المهام التي يتولون تنفيذها بحكم تواجدهم في مناصب حساسة في المؤسسة تؤهلهم لتولي مهمة التفويض في حد ذاتها وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الطارئة في العمل وبدليل أن العملية تتم بشكل شفهي في ظل تراكم الأعمال على مستوى مختلف المديرية والمكاتب التابعة للمؤسسة.

1-2- الفرضية الثانية: عملية تفويض السلطة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

جدول رقم 12: نوع الحوافز التي يمكن تحصيلها من خلال التفويض.

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
	ت	%	ت	%		
					البدائل	
37	92	42	68	29	24	علاوات
41	102	43	70	38	32	فرص الترقية
15	38	13	22	19	16	شهادات تقدير
07	16	02	04	14	12	إجازات
100	*248	100	164	100	84	المجموع

* تغير حجم العينة لأن المبحوثين أجابوا على أكثر من احتمال.

من خلال القراءة الأولية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 41% من أفراد العينة والتي تمثل الإتجاه العام للجدول تبعا للخيارات الموجودة وهي مقسمة كالتالي: نسبة 38% من فئة الإطارات ونسبة 43% من فئة الأعوان وهم ممن صرحوا بأنهم يتوقعون الحصول على فرص الترقية جراء التفويض، وتليها نسبة 37% من المبحوثين ممن توقعوا الحصول على علاوات وهي موزعة بنسبة 29% من فئة الإطارات ونسبة 42%، في حين نسجل نسبة 15% ممن توقعوا الحصول على شهادات تقديرية وهي موزعة بنسبة 19% من الإطارات ونسبة 13% من الأعوان، وتليها نسبة 07% من المبحوثين ممن توقعوا الحصول على إجازات وهي موزعة بنسبة 14% من فئة الإطارات ونسبة 02%.

يتبين من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول أن النسب متقاربة خاصة في ما يتعلق بتوقعات الموظفين في الحصول على فرص الترقية زيادة على العلاوات فهما يمثلان أبرز الخيارات المتوقعة من طرف الباحثين جراء عملية تفويض السلطة، مما يدل على أن كلا الفئتين لديهما استعداد كبير لتحمل المسؤولية، لذا فهم يسعون باستمرار للحصول على فرص تسمح لهم بتلقي علاوات أو مكافآت مادية نظير ولائهم التنظيمي وتفانيهم في العمل تساعدهم على تحقيق الحاجات الفسيولوجية وكذا الحاجة لتحقيق الذات وفي نفس الوقت إعطاء صورة جيدة لأنفسهم من خلال كسب ثقة المسؤولين والحصول على امتيازات وتسجيل سيرة ذاتية حسنة أثناء سنوات العمل من خلال الانضباط والحضور وقلة التغيب وكذا القيام بمجهود إضافي، وبالتالي فإن هذه التوقعات تمثل حافزا لزيادة الأداء من خلال التفويض.

وفي المقابل نجد فئة قليلة من الإطارات والأعوان تفضل أكثر شهادات الشكر والتقدير وتتوقع الحصول على إجازات ويمكن تصنيف هؤلاء الموظفين ممن يفضلون الأمور المعنوية بشكل كبير مثل التشجيع والتعامل معهم بطريقة جيدة لا تهمين كرامتهم أو تنقص من قيمتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة.

جدول رقم 13: الحوافز ودورها في إبراز قدرات ومهارات الموظفين.

المجموع		أعوان		الإطارات		الفئات		البدائل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
98	186	41	77	38	47	48	30	الإقبال والمحبة	نعم
		34	63	39	48	24	15	الثقة بالنفس	
		25	46	23	28	28	18	الإحساس بالمكانة	
		100	186	100	123	100	63	المجموع	
02	03	لا							
100	*189	المجموع							

* تغير حجم العينة لأن الباحثين أجابوا على أكثر من احتمال.

من خلال القراءة الأولية للجدول أعلاه نسجل أعلى نسبة 98% وهي ما يمثل الإتجاه العام للجدول وهم ممن كان ردهم إيجابيا وتبعاً للخيارات التبريرية فقد كانت النسب متقاربة نوعاً ما حيث نسجل أعلى نسبة 41% ممن أقرروا بأن الحوافز تزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل وهي موزعة بنسبة 48% من فئة الإطارات ونسبة 39% من الأعوان، في حين نسجل نسبة 34% ممن أكدوا بأن الحوافز يمنحهم الثقة بالنفس والنسب مقسمة كالتالي: نسبة 24% من الإطارات ونسبة 39% من الأعوان، ونسجل كذلك في الترتيب الأخير نسبة 25% ممن أجابوا بأن الحوافز المقدمة تمنحهم الإحساس بالمكانة داخل المؤسسة وهي موزعة بنسبة 28% من فئة الإطارات ونسبة 23% من الأعوان، وبالمقابل نجد نسبة قليلة من الباحثين ممن أجابوا بالسلب حيث قدرت بـ 02% من المجموع الكلي للعينة.

يبدو من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة قد صرحوا بأن الحوافز التي يحصلون عليها من خلال تحملهم لمسؤوليات وامتلاكهم لصلاحيات تزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل وكذا

تشعرهم بنوع من الثقة بالنفس والمكانة داخل المؤسسة، فهذه العوامل الناتجة عن حصول الموظفين على فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار تدعم شعورهم بالرضا عن أنفسهم أولا والرضا عن ما تحتويه وظائفهم من مهام ومسؤوليات باعثة على المنافسة والتحدي وهذا ما يسمى بأسلوب الإثراء الوظيفي، وبالتالي يمكن اعتبار تفويض السلطة كحافز معنوي يمكنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة وتيرة العمل وتحقيق الأداء المطلوب ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

جدول رقم 14: السؤال رقم 14 و 16

يوضح أثر الحوافز من خلال الصلاحيات المفوضة على الرضا الوظيفي.

المجموع		كلاهما		معنوي		مادي		الحوافز المفضلة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	منح الصلاحيات
44	27	50	05	36	12	53	10	منح كل الصلاحيات
56	35	50	05	64	21	47	09	منح جزء من الصلاحيات
100	62	100	10	100	33	100	19	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول أعلاه يتضح أن:

- * 64% أكدوا أنهم يشعرون بالرضا في حال التفويض الجزئي للصلاحيات إضافة للحوافز المعنوية، ونسبة 53% أكدوا أنهم يشعرون بالرضا في حال تفويض صلاحيات كاملة إضافة للحوافز المادية، ونسبة 50% أكدوا بأن منح جزء من الصلاحيات يشعروهم بالرضا إضافة للحوافز المادية والمعنوية.
 - * 50% أكدوا بأن منح كامل الصلاحيات يشعروهم بالرضا إضافة للحوافز المادية والمعنوية، ونسبة 47% أكدوا بأن منح جزء من الصلاحيات يشعروهم بالرضا إضافة للحوافز المادية.
 - * 36% أكدوا بأن منح كامل الصلاحيات يشعروهم بالرضا إضافة للحوافز المعنوية.
- يتبين من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول والذي يعكس العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز أن هناك نسبة مرتفعة من الموظفين المفوضين يرون أن شعورهم بالرضا مرتبط بزيادة الصلاحيات في العمل إضافة للحوافز المعنوية.

* أن تفضيل الموظفين لنوع الحافز الملائم مقترن بمعدل الصلاحيات الممنوحة إليهم والتي تمنحهم شعورا بالرضا ومن ثم تدفعهم لزيادة الأداء.

* يفضل الموظفون الحوافز المادية أكثر في ظل تفويض كامل للصلاحيات من طرف المسؤولين.

نلاحظ من خلال المعطيات أن ما يفوق نسبة 50% من كلا الفئتين إيطارات وأعوان أكدوا بأن منح جزء من الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر يزيد من شعورهم بالرضا خاصة فئة الإطارات الذين كانت نسبتهم مرتفعة بعض الشيء وهذا يؤشر على أن نوعية المهام والصلاحيات المفوضة من طرف الإدارة العليا كافية بالنسبة لهؤلاء الموظفين، ومثلما صرح أحد الإطارات أن المهام الموكلة كثيرة جدا نظرا لأنه يتمتع بخبرة كبيرة في مجال التسيير ونظرا لارتباطاته العائلية فهو لا يحب التقيد كثيرا بالعمل ويفضل تفويض بعض منها لبعض مساعديه حتى يعطي لنفسه فرصة لأخذ قسط من الراحة البدنية والنفسية.

وهذا لا يمنع من وجود نسبة متوسطة نوعا ما من كلا الفئتين تصرح بأن شعورهم بالرضا مرتبط بمنحهم كامل الصلاحيات حتى يكون أداءهم أفضل ويتمكنون من التحكم والسيطرة أكثر في العمل واتخاذ القرارات المناسبة حول أية مشكلة مفاجئة قد تصادفهم.

ومن زاوية أخرى يمكن القول أن كلا الفئتين تفضلان الحوافز المعنوية أكثر ما يفسر حاجة الموظفين الماسة المعنوي من خلال تفويض المسؤولية والصلاحيات وكذا الاعتراف بالمجهودات وذلك بتقديم شهادات الشكر والتقدير والمعاملة الحسنة، على غرار الحوافز المادية التي لا تعتبر لدى هؤلاء العامل الأساسي لزيادة الرضا على اعتبار أنهم يتلقون أجور مرتفعة جراء الزيادات التي شملت القطاع الصحي في الآونة الأخيرة منذ سنة 2013 م وذلك حسب تصريحات بعض المسؤولين، لذا فإن العامل المادي لا يشكل بالنسبة لهؤلاء الموظفين حافزا أساسيا لزيادة الأداء، وعليه يمكن القول بأن التحفيز المعنوي له دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 15: السؤال رقم 12 و 19

العدالة في توزيع المهام والصلاحيات وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

العدالة في توزيع المهام		لا		نعم		الجموع
ت	%	ت	%	ت	%	
						الرضا الوظيفي

97	60	100	34	93	26	نعم
03	02	/	/	07	02	لا
100	62	100	34	100	28	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن:

* 100% من المبحوثين ممن أكدوا على أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة ولكنهم راضون عن أعمالهم.

* 93% من المبحوثين ممن أكدوا على وجود عدالة ومساواة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة ولكنهم راضون عن أعمالهم.

* 07% من المبحوثين ممن أكدوا على أن هناك عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة ولكنهم غير راضون عن أعمالهم تماما.

من خلال البيانات المتعققة بهذا الجدول نلاحظ أن هناك نسب متقاربة في ما يخص آراء المبحوثين حول مسألة العدالة في توزيع المهام والصلاحيات، حيث نجد أن المبحوثين يشعرون بالرضا عن ما يفوض إليهم من مسؤوليات وصلاحيات تارة ونجدهم في نفس الوقت يصرحون بعدم وجود مساواة في مسألة توزيع السلطات داخل المؤسسة بشكل عام، ويمكن تفسير هذه الردود أولا لاختلاف طبيعة الأعمال المفوضة وما ي صاحبها من سلطات ولطبيعة الاختصاص الوظيفي الذي يؤديه كل موظف في منصبه كإطار أو كعون تحكم، وعموما نستطيع القول أن مستوى الفهم لدى المرؤوسين يختلف من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر ومثلما سبقت الإشارة في التحليلات السابقة أن هناك عدة عوامل تتحكم في زيادة الرضا من بينها نوع الحوافز المقدمة من خلال التفويض والتي تؤدي دورا أساسيا في تدعيم فكرة تقبل المسؤوليات الإضافية وفي تحفيز المورد البشري على الأداء المرضي والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة رغم عدم وجود مساواة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة.

وفي المقابل نجد نسبة كذلك من المبحوثين تصرح بأن هناك عدالة ومساواة في توزيع المهام ويشعرون بالرضا اتجاه ذلك وهذا ربما لتناسق وتناسب تلك المهام والصلاحيات مع الاختصاص أو أنهم يريدون تنويع وإثراء وظائفهم بمسؤوليات جديدة تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تخرجهم من جو الروتين والرتابة.

نلاحظ كذلك أن هناك فئة معتبرة من الإطارات ترى بأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام والصلاحيات بمعنى أن هؤلاء الموظفين يجدون ربما صعوبة في تنفيذ بعض الأعمال المفوضة إليهم نظرا لكثرتها أو أنها لا تناسب تخصصهم الوظيفي فهم يلجأون بالتالي لتفويض بعض منها لمساعدتهم مع تقاسم المسؤولية في بعض الأحيان. ويمكن القول بأن التفويض وبحكم أن يتم بشكل شفهي في أغلب الوقت فهو ينساب بطريقة سلسلة ويعبر عن وجود نوع من الرفض وعدم الرضا بالنسبة لفئة الإطارات بدليل أن أعوان التحكم تفوض إليهم مسؤوليات وأعمال روتينية كثيرة وهذا ما يخفف الضغط على المستويات الوسطى في البناء التنظيمي ويزيد قدرة الإطارات المسؤولة على إنجاز الأعمال التي يرون بأنها مناسبة لاختصاصاتهم الوظيفية.

وفي المقابل أيضا نجد فئة من المبحوثين ترى العكس خاصة الأعوان أي أن هناك عدالة ومساواة في توزيع المهام والصلاحيات في المؤسسة، مما يفسر أن هذه الفئة هم الأكثر استفادة من التفويض خاصة وأن أغلب الإطارات يحتاجون لتفويض بعض الصلاحيات التي تناسب اختصاصات بعض الأعوان الإداريين، وبالتالي فإن ذلك بالضرورة يؤدي إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التفويض برمتها.

جدول رقم 16: الثقة المتبادلة وتكافؤ الصلاحيات المفوضة مع المسؤوليات.

السؤال رقم 17 و 18.

المجموع		لا		نعم		تكافؤ الصلاحيات
%	ت	%	ت	%	ت	
						الثقة المتبادلة
56	35	37	12	77	23	زيادة التحفيز أكثر
16	10	25	08	07	02	زيادة الارتباط بأعضاء المؤسسة
27	17	37	12	17	05	تقبل أعمال إضافية
100	62	100	32	100	30	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول يتضح أن:

* 77% ممن أكدوا أن لديهم تكافؤ في الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة ويرون أن الثقة المتبادلة تحفزهم أكثر للعمل، ونسبة 37% ممن لا يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن عامل الثقة يحفزهم للعمل أكثر.

* 37% ممن لا يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن عامل الثقة يحفزهم للعمل، ونسبة 25% ممن لا يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن معاملتهم بنوع من الثقة يزيد من تقبلهم أكثر للمهام الإضافية.

* 17% ممن يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن معاملتهم بنوع من الثقة يزيد من تقبلهم أكثر للمهام الإضافية، ونسبة 7% ممن يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن معاملتهم بنوع من الثقة يزيد من ارتباطهم أكثر بأعضاء المؤسسة.

نلاحظ وجود نسب متقاربة بخصوص آراء الباحثين حول مسألة المعاملة على أساس الثقة المتبادلة، إذ نلمس من خلال الخيارات الموضحة في الجدول تصريحهم بأن الثقة المتبادلة تحفزهم أكثر للعمل وتشعرهم بالرضا وتساهم أيضا في زيادة تقبلهم لمهام إضافية في وظائفهم.

إذا فالمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين مع توفر عامل الثقة يساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي الذي قد يترتب عنه زيادة في الأداء، مما يعكس حاجة العاملين في هذه المؤسسة للتحفيز النفسي أكثر بدليل وجود نسبة كبيرة منهم ممن يفضلون الحوافز المعنوية، فرغم أن الموظفين يتولون بعض المهام وتسند إليهم بعض الصلاحيات، إلا أن هناك عوامل أخرى تزيد من الرضا الوظيفي على غرار تفويض السلطة.

فكما يبدو أن فعاليته التفويض تزداد أكثر كلما اقترن بنوعية المعاملة من طرف المسؤولين إن كانت توحى نوعا من الثقة أثناء تفويض الموظف بتلك الوظيفة أو المهمة، في حين أن بعض الباحثين صرحوا بأن معاملتهم على أساس الثقة يساعدهم على زيادة الارتباط بأعضاء المؤسسة فمن منظور هؤلاء الموظفين يمكن القول بأن هناك فئة من المرؤوسين ترى في هذه العملية فرصة لزيادة الاندماج مع الجماعة أكثر وبناء علاقات إنسانية جيدة مع بعض المسؤولين تساعدهم في زيادة التعرف على بعض المهارات عن طريق الاحتكاك بمن هم أكفأ منهم في الاختصاص وأعلى منهم رتبة.

ونلاحظ كذلك أن نصف أفراد العينة يصرحون بوجود تكافؤ في الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة أما النصف المتبقي فيقرون بالعكس أي بعدم وجود تكافؤ، هذا الاختلاف في الرأي يفسر وجود نسبة من الموظفين

يتميزون عن غيرهم ربما بالكفاءة والخبرة أو بالنظر لاختصاصهم الوظيفي الذي يمنحهم الأسبقية في تولي مهام إضافية تلائم تخصصهم أو بسبب وجود تفويض جزئي للصلاحيات.

ومثلما سبقت الإشارة لذلك في التحليلات الماضية خاصة بالنسبة للأعوان الذين أكدت نسبة معتبرة منهم بعدم وجود تكافؤ مما يفسر أن فئة الإطارات هي الفئة الأكثر ممارسة للتفويض خاصة بالنسبة للمهام التي لا تناسب تخصصهم فهم يعتمدون لتفويضها لفئة الأعوان من أجل مساعدتهم على إنجازها لتعويض النقص مما يؤدي بالضرورة لعدم تفويض صلاحيات مكافئة للمهام الموكلة.

وبالتالي نستنتج بأن التفويض يحفز العاملين أكثر على التعاون التنظيمي الجماعي في إنجاز المهام والمسؤوليات المفوضة وهذا ما قد يزيد من تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين.

جدول رقم 17: السن ونوع الحوافز المفضلة في العمل.

المجموع		من 55-46		من 45-36		أقل من 35 سنة		السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المفضلة
31	19	/	/	55	11	23	08	تحفيز مادي
53	33	57	04	45	09	57	20	تحفيز معنوي

16	10	43	03	/	/	20	07	كلاهما
100	62	100	07	100	20	100	35	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح أن:

* 57% من الفئة العمرية الأقل من 35 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المعنوية، ونسبة 57% من الفئة العمرية من 46-55 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المعنوية.

* 55% من الفئة العمرية من 36-45 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المادية، ونسبة 45% من الفئة العمرية من 46-55 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المعنوية.

* 43% من الفئة العمرية من 46-55 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المادية، 23% من الفئة العمرية أقل من 35 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المادية، ونسبة 20% من الفئة العمرية أقل من 35 سنة، أكدوا تفضيلهم لكلا النوعين.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن نوع الحافز المفضل هو في الغالب تحفيز معنوي لدى معظم الفئات، مما يعكس عدم اهتمام الموظفين بالحوافز المادية بشكل كبير ومرد ذلك ربما راجع إلى أنهم يتلقون أجور مرتفعة في الآونة الأخير منذ سنة 2013م، مما يزيد من نسبة الاهتمام والتركيز أكثر على الحافز المعنوي مثل شهادات التقدير والمدح والثناء والمعاملة الجيدة من طرف المسؤولين ومنح الثقة من خلال تفويض الصلاحيات الملائمة لاختصاصات الموظفين، وعليه يمكن القول أن زيادة نسبة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين من كلا الفئتين إشارات وأعاون من مختلف الفئات العمرية مرتبطة بالحوافز المعنوية أكثر.

1-3- المحور الثالث: تفويض السلطة ودوره في زيادة السرعة على اتخاذ القرار لدى الموظفين.

جدول رقم 18: امتلاك الصلاحيات وجمع المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة.

المجموع		أعاون تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	

56	35	46	19	76	16	نعم
44	27	54	22	24	05	لا
100	62	100	41	100	21	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 56% من أفراد العينة والتي تمثل الاتجاه العام للجدول وهي مقسمة كالتالي: نسبة 76% من فئة الإطارات ونسبة 46% من فئة الأعوان وهم ممن صرحوا بأن الصلاحيات المفوضة إليهم من طرف المسؤول تساعدهم على جمع المعلومات بشكل سريع ودقيق ، وفي المقابل نجد نسبة 44% من المبحوثين ممن كانت إجاباتهم سلبية وهي موزعة كالتالي: نسبة 24% من فئة الإطارات ونسبة 54% من فئة الأعوان.

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول نلاحظ أن هناك نسب متقاربة نوعا ما، حيث أننا نسجل نسبة مرتفعة من فئة الإطارات تؤكد بأن امتلاكهم حرية التصرف في وظائفهم الأصلية بالإضافة للصلاحيات الزائدة تمكنهم من تشخيص أي مشكلة تنظيمية قد تواجههم في العمل وبحكم منصب العمل وطبيعته فإنهم يستطيعون استخدام كافة الوسائل اللازمة من أجل الحصول على أدق التفاصيل المتعلقة بأي مشكل مفاجئ، مما يعني أن هذه الفئة ليس لديها صعوبة في جمع المعلومات، وهذا يؤكد مرة أخرى بأن هذه الفئة تملك إمكانيات ومهارات فنية وتقنية ونضج كبير في مجال الإدارة، وهذا لا يمنع من وجود نسبة أخرى من الأعوان تتميز ببعض المهارات الإدارية والفنية التي اكتسبها من خلال الاحتكاك المباشر بالإطارات وبحكم توليهم في أغلب الأحيان لمهام جديدة تسمح لهم بأخذ المبادرة والشعور بالإنجاز ولو من خلال المهام البسيطة التي تعطيهم دفعة قوية من أجل الحصول على أدق المعلومات والحلول المناسبة للمشاكل اليومية في العمل دون الرجوع للرؤساء وأخذ مشورتهم.

جدول رقم 19: نوعية القرارات التي يشارك فيها الموظفين من خلال تفويضهم.

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	البدائل

28	53	28	35	29	18	القرارات الروتينية
47	87	53	65	35	22	القرارات المستعجلة
25	46	19	23	36	23	القرارات الإستراتيجية
100	*186	100	123	100	63	المجموع

* تغير حجم العينة لأن المبحوثين أجابوا على أكثر من احتمال

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن:

أعلى نسبة وهي 47% من أفراد العينة وهم ممن أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات المستعجلة وهي موزعة بنسبة 35% من الإطارات ونسبة 53%، وتليها نسبة 28% من المبحوثين ممن أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات الروتينية وهي موزعة بنسبة 29% من فئة الإطارات ونسبة 28% من فئة الأعوان، وتليها نسبة 25% من المبحوثين ممن أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات الإستراتيجية وهي مقسمة بنسبة 36% من فئة الإطارات ونسبة 19% من فئة الأعوان.

من خلال المعطيات الكيفية المتعلقة بهذا الجدول نلاحظ أن هناك نسبة مشاركة عالية نسبيا لدى المبحوثين فيما يتعلق بالقرارات المستعجلة ما يدل على أن هذه الفئة من المرؤوسين تملك خبرات ومهارات جيدة في العمل تمكنهم من الإنفراد بالمشاركة في مثل هذه القرارات المفاجئة، كما نسجل نسبة مرتفعة من فئة الإطارات بخصوص مشاركتها في القرارات الإستراتيجية ونسبة منخفضة نوعا ما من أعوان التحكم، مما يؤكد بأن فئة الإطارات هم الفئة الأكثر مشاركة في القرارات الإستراتيجية، إضافة لنسبة قليلة من فئة الأعوان.

ويمكن أن نستنتج أن مشاركة هؤلاء الموظفين في مثل هذه القرارات المهمة في المؤسسة يؤثر على وجود فوارق في المهارات الذهنية والمؤهلات العلمية لدى المرؤوسين مثلما لاحظنا ذلك في الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي وزيادة استغلال الموارد، حيث سجلنا نسبة مرتفعة من ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الأكثر كفاءة في استغلال الوقت والموارد البشرية والمادية المتوفرة، وهذا ما ربما يفسر مسألة المشاركة في مثل هذه القرارات المهمة. كما أكدت فئة أخرى من الباحثين على مشاركتهم في القرارات الروتينية وقد يرجع السبب إلى تعدد اختصاصات وإلى طبيعة الوظائف التي يشغلها المرؤوسين في المؤسسة أو ربما لقلة ممارستهم ونقص خبرتهم وكفاءتهم في العمل أو أنهم يعانون من التهميش ومما تم استنتاجه سابقا حول الأسلوب المتبع في عملية التفويض يمكن القول بأن طريقة التفويض الغير الرسمية التي يتبعها المسؤول لا تخضع لقوانين رسمية في الغالب بل تخضع لظروف العمل الداخلية، فعندما تتراكم الأعمال على المسؤولين يصبح المخرج الوحيد لديهم هو زيادة التفويض للمستويات التنظيمية الأدنى وهذا ربما ما يجرم بعض الموظفين من المشاركة في القرارات الإستراتيجية وتقتصر مشاركتهم فقط في القرارات الروتينية.

جدول رقم 20: امتلاك الصلاحيات الزائدة واتخاذ القرارات الحاسمة.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
92	57	93	38	90	19	نعم
8	05	07	03	10	02	لا
100	62	100	41	100	21	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

أعلى نسبة وهي 92% من أفراد العينة والتي تمثل الاتجاه العام للجدول وهي مقسمة كالتالي: نسبة 90% من فئة الإطارات ونسبة 93% من فئة الأعوان وهم ممن صرحوا بأن امتلاك الصلاحيات يزيد من إمكانية اتخاذ القرارات الحاسمة في أقل وقت ممكن، وفي المقابل نجد نسبة 08% من المبحوثين ممن كان رأيهم مخالفاً وهي موزعة كالتالي: نسبة 10% من فئة الإطارات ونسبة 07% من فئة الأعوان.

تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين من كلا الفئتين يقرون بأن امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن، مما يفسر وجود استعداد كبير لدى الموظفين على تحمل المسؤوليات والصلاحيات المفوضة إليهم وبرغبة كبيرة خصوصاً تلك التي تتوافق مع اختصاصاتهم الوظيفية وطموحاتهم في التقدم والترقية، وكذا المنافسة في الحصول على المعلومات في أسرع وقت ممكن واتخاذ القرارات الحاسمة وتحمل تبعاتها من خلال الخضوع للمساءلة من طرف الرؤساء والمشرفين.

رغم أن هناك صعوبة في جمع المعلومات بالنظر لاتساع نطاق العمل بالمؤسسة وتمايز الوحدات التنظيمية عن بعضها البعض من حيث الأهداف والنشاطات التي تقوم بها، ولكن الموظفين في حال اكتسبوا ثقة رؤسائهم في العمل وزادت نسبة امتلاكهم للصلاحيات كلما زاد ذلك من فعاليتهم وسرعة اتخاذهم لمختلف أنواع القرارات، فالتفويض إذا من هذا الجانب يمثل تقنية وأسلوباً مميزاً يساعد أعضاء المؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف الفرع أو القسم الذي ينتمون إليه، وبالتالي التنسيق مع الوحدات الأخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

جدول رقم 21: الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة.

المجموع	أعوان تحكم		إطارات		الفئات
	ت	%	ت	%	
					الاحتمالات
	61	98	40	100	نعم
	01	02	01	00	لا
المجموع	62	100	41	100	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

أعلى نسبة وهي 98% من أفراد العينة والتي تمثل الاتجاه العام للجدول وهي مقسمة كالتالي: نسبة 100% من فئة الإطارات ونسبة 98% من فئة الأعوان وهم ممن صرحوا بأن الرقابة الذاتية تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وفي المقابل نجد نسبة 02% من المبحوثين ممن كان رأيهم مخالفا وقد اقتصر فقط على فئة الأعوان بنسبة 02% من فئة الأعوان.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة من إطارات وأعوان تحكم يرون في الرقابة الذاتية عاملا ضروريا يساعدهم في توجيه أداءهم الوظيفي بشكل أفضل وهذا بطبيعة الحال قد يتأتى من خلال الانضباط بالمواعيت وقلة الغياب وعدم تضييع الوقت وكذا الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية والمسائلة المتمخضة من خلال عملية التفويض في حد ذاتها، مما قد يمنحهم قدرة عالية على التركيز وتحقيق الانسجام مع بقية أفراد التنظيم الواحد، وبالتالي معايشة جميع الأحداث والمشاكل اليومية بشكل تفصيلي مما يمددهم بالمعلومات في حين وقوع أي مشكلة تنظيمية سواء على مستوى الوظيفة أو على مستوى الوحدات والأقسام أو على مستوى المؤسسة ككل، وهذا بدوره قد يساهم في زيادة مهاراتهم وقدراتهم العقلية على اختيار البدائل المناسبة في عملية اتخاذ القرار والتي تمر بمراحل معينة تتطلب معرفة معمقة وشاملة بمحيط العمل الداخلي والخارجي على اعتبار أن المؤسسات الصحية خاصة تسعى لتقديم أفضل خدمة لأفراد المجتمع.

جدول رقم 22: السؤال رقم 28 و 29.

يوضح نسبة المشاركة وتأثيرها على سرعة القرار.

الجموع		لا		نعم		سرعة القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
47	29	50	03	46	26	عالية
50	31	50	03	50	28	متوسطة
3	02	/	/	04	02	ضعيفة
100	62	100	06	100	56	الجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول الذي يوضح نسبة المشاركة وتأثيرها على سرعة القرار يتبين أن:

* 50% من المبحوثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم متوسطة وأن تفويض الصلاحيات يساهم في زيادة سرعة القرار، ونسبة 50% من المبحوثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم عالية وأن الصلاحيات المفوضة لا تساهم في زيادة سرعة القرار، ونسبة 50% من المبحوثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم متوسطة وأن الصلاحيات المفوضة تساهم في زيادة سرعة القرار.

* 46% من المبحوثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم عالية وأن الصلاحيات المفوضة تساهم في زيادة سرعة القرار، ونسبة 04% من المبحوثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم ضعيفة وأن الصلاحيات المفوضة لا تساهم في زيادة سرعة القرار.

من خلال المعطيات الكيفية للجدول أعلاه نستنتج أن هناك نسبة مشاركة مرتفعة نسبيا خاصة بالنسبة لفئة الإطارات التي تعتبر الأكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا مرده لأن هذه الفئة التي تتولى إدارة مختلف ديريات داخل المؤسسة ومن الطبيعي أن يتم تفويضها بعض الصلاحيات أولا بالنظر لاختصاصاتهم الوظيفية وثانيا بالنظر لتوليهم مناصب ورتب مرموقة في المؤسسة وهم يساهمون بشكل أو بآخر في تخفيف بعض الأعباء والمسؤوليات التي يتولاها مدير المؤسسة.

ومن خلال ذلك يسعى أغلبية المدراء لتسيير الوحدة أو القسم المكلف به بالشكل الملائم الذي يحقق التكامل ما بين الوحدات التنظيمية الأخرى رغم اختلاف طبيعة الأعمال في كل مديرية وفي كل قسم من الأقسام.

كذلك نلاحظ أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين ممن أكدوا بأن تفويض الصلاحيات يساعدهم على اتخاذ القرارات السريعة، ويمكن تبرير ذلك في أن عملية التفويض في هذه المؤسسة بالرغم من الطريقة الشفهية المتبعة في تطبيقها إلا أنها تحقق نسبة معتبرة من الأهداف التنظيمية من خلال زيادة كفاءة الموظفين الإدارية عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وكذا في زيادة سرعة اتخاذ القرارات الفعالة والحاسمة ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق منح المسؤوليات والصلاحيات اللازمة وخلق المسؤولية وجو المنافسة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تأهيل أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية لتولي مناصب وأدوار قيادية مستقبلا.

وعليه يمكن أن نستنتج أنه كلما زادت نسبة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات جراء تفويضهم مهام ومسؤوليات متناسبة مع اختصاصاتهم الوظيفية كلما زادت كفاءتهم في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، وكتفسير لهذه النتيجة يمكن القول أن الموظف الأكثر تحملا للمسؤولية هو الأفضل من الناحية المعنوية والنفسية وهو من تكون مشاركته في عملية اتخاذ القرارات إيجابية، وبالتالي يمكن تصنيفه كعنصر بارز وفعال في المؤسسة والذي يملك الخبرة اللازمة في العمل، وهذا ما يجعله يتميز عن غيره من الموظفين.

إذا فالممارسة المتكررة والمتنوعة بالنسبة للموظف الإداري كإطار أو كعون يمكنها أن تؤدي دورا إيجابيا في تدعيم مشاركته في أغلبية القرارات الإدارية ضمن إطار عملية التفويض وهذا ما يزيد من فرصة المشاركة الإيجابية والتي بموجبها تعطيه أولوية في زيادة المشاركة مرة أخرى في قرارات أصعب مثل القرارات المستعجلة والقرارات الإستراتيجية، وعليه فإن سرعة القرار تزداد بالنظر للخبرات والمهارات المكتسبة التي يحصل عليها المرؤوس نتيجة تحمله لبعض المسؤوليات الإضافية في عمله.

جدول رقم 23: السؤال رقم 25 و 26

يوضح تأثير عوامل زيادة سرعة القرار في التقليل من نسبة الخطأ.

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		التقليل من الأخطاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
								زيادة سرعة القرار
11	07	12	03	12.5	01	11	03	الالتزام بمواقيت العمل
56	35	50	13	50	04	64	18	الكفاءة في المنصب
32	20	38	10	37.5	03	25	07	عدم التغيب عن العمل
100	62	100	26	100	08	100	28	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول الذي يوضح تأثير عوامل زيادة سرعة القرار في التقليل من نسبة الخطأ يتبين أن:

* 64% من المبحوثين أقروا أن الكفاءة في المنصب تزيد من سرعة القرار وتقلل من الخطأ، ونسبة 50% من المبحوثين أقروا أن الكفاءة في المنصب تزيد من سرعة القرار وتقلل نوعا ما من نسبة الخطأ، ونسبة 50% من المبحوثين أقروا أن الكفاءة في المنصب تزيد من سرعة القرار و لكن لا تقلل من نسبة الخطأ.

* 38% من المبحوثين أقروا أن عدم التغيب عن العمل يزيد من سرعة القرار ويساعد على التقليل من الأخطاء، ونسبة 37.5% من المبحوثين أكدوا على أن عدم التغيب عن العمل يزيد من سرعة القرار ولكن لا يقلل من نسبة الخطأ.

* 25% من المبحوثين أكدوا على أن عدم التغيب عن العمل يزيد من سرعة القرار ويقلل من نسبة الخطأ، ونسبة 12.5% من المبحوثين أكدوا أن الالتزام بمواقيت العمل لا يزيد من سرعة القرار ولا يقلل من الأخطاء.

* 12% من المبحوثين أكدوا أن الالتزام بمواقيت العمل يزيد من سرعة القرار ويقلل نوعا ما من نسبة الخطأ، ونسبة 11% من المبحوثين أكدوا أن الالتزام بمواقيت العمل يزيد من سرعة القرار ويقلل من نسبة الخطأ.

من خلال المعطيات الكيفية الموضحة نلاحظ وجود نسبة عالية من المبحوثين أكدوا على أن العنصر أكثر أهمية هو عامل الكفاءة في منصب العمل، والذي بدوره يساعدهم على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة في نفس الوقت، مما يدل على أن هؤلاء المبحوثين يتميزون بكفاءة عالية في التسيير ومستوى عال من المعرفة التخصصية والمتابعة المستمرة لأخر المعلومات، وعليه يمكن القول أن مسألة الكفاءة تمثل عاملا ضروريا في العمل بغض النظر عن مسألة الالتزام من عدمه بالمواقف الرسمية أو عدم التغيب، خاصة لدى فئة الإطارات والتي تعتبر هي الفئة الأكثر نضجا وكفاءة وذلك بسبب تقلدها لعدة أدوار داخل التنظيم وبسبب ممارستهم المتكررة لبعض المهام والصلاحيات في إطار عملية التفويض، وبالنظر أيضا لطبيعة وظائفهم الإدارية الحساسة في المؤسسة، ومن جهة أخرى يؤكد بعض المبحوثين بأن عدم تغييبهم عن العمل يساهم في زيادة سرعة قراراتهم، وهذا ما يفسر أن الحضور المتواصل في مكان العمل يزيد من معرفة العامل أكثر بالوقائع والأحداث والنشاطات اليومية في العمل وغيرها، فيما أكدت نسبة قليلة من المبحوثين بأن الالتزام بمواقف العمل يزيد من سرعة قراراتهم ما يدل على أنهم يحاولون التميز داخل المؤسسة قصد كسب الاحترام والتقدير من طرف الجميع وبناء علاقات جيدة مع الزملاء واستغلال الوقت لصالحهم، مما يدل على أنهم ليسوا مؤهلين بشكل جيد أو أنهم لا يملكون كفاءة عالية في اختصاصاتهم الوظيفية ويحاولون تعويض النقص واستغلال فرصة تغيب بعض الموظفين من أجل الظهور كعناصر فعالة داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين من فئة الإطارات خاصة تعتبر أن تفويض الصلاحيات يساهم في التقليل من القرارات الخاطئة، بينما توجد نسبة متوسطة من فئة أعوان التحكم تصرح بأن القرارات التي تتخذها في بعض الأحيان تكون خاطئة وذلك بالنظر ربما لعدم تلقيهم حافز مالي مثلما أشار لذلك بعض المبحوثين من فئة الأعوان في أثناء توزيع الاستمارة التجريبية، وهذا ما يزيد من إمكانية حدوث الأخطاء الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات المستعجلة والتي يشارك فيها أغلبية الموظفين.

وهذا ما يفسر أن قيمة القرار في حد ذاته تشكل نقطة اختلاف بالنسبة للفئتين حيث أكد الكثير منهم بعدم رضاهم عن توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، ويبدوا كذلك من خلال هذه المعطيات أن فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال عملية التفويض مرتبطة بشكل أساسي بمستوى المؤهلات والخبرة وكذا المنصب الوظيفي وحتى صلاحية التفويض في حد ذاتها التي يمتلكها الفرد في المنظمة.

وعموماً يمكن أن نستنتج أن أغلبية الباحثين من إطارات وأعاون يرون بأن الكفاءة في المنصب العمل لها دور إيجابي في زيادة سرعة القرارات والتقليل من نسبة الوقوع في الخطأ، بدليل نسبة 64% من الباحثين ممن صرحوا بذلك، وعليه يمكن القول بأن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات يساهم في زيادة سرعة القرارات وفي التقليل من نسبة الأخطاء من خلال توفر عنصر الكفاءة في منصب العمل.

جدول رقم 24: السؤال رقم 20 و 22.

التفويض وفق الاختصاص وتأثيره على سرعة وفعالية القرار.

المجموع		لا		نعم		تناسب الاختصاص سرعة وفعالية القرار
%	ت	%	ت	%	ت	
68	42	67	02	68	40	سريعة وفعالة
13	08	/	/	14	08	بطيئة وفعالة
11	07	33	01	10	06	سريعة وغير فعالة
08	05	/	/	08	05	متوسطة
100	62	100	03	100	59	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول الذي يوضح تأثير التفويض وفق الاختصاص على سرعة

وفعالية القرار يتبين أن:

* 68% من الباحثين أكدوا أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم سريعة وفعالة، ونسبة 67

% من الباحثين أكدوا أن المهام المفوضة غير مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم سريعة وفعالة.

* 33% من الباحثين أكدوا أن المهام المفوضة غير مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم سريعة وفعالة، ونسبة

14% من الباحثين أكدوا أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم بطيئة وفعالة، وكذا نسبة 10%

من المبحوثين أكدوا أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم تتميز بالسرعة وقلة الفعالية، ونسبة 08% من المبحوثين أكدوا أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم متوسطة السرعة والفعالية.

نلاحظ من خلال المعطيات الكيفية لهذا الجدول أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين ممن أكدوا على أن المهام المفوضة وفق اختصاصهم تزيد من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة، وعليه نستنتج بأن مسألة توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع الاختصاص الوظيفي لها دور إيجابي في تدعيم عملية اتخاذ القرارات وكذا تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

بالإضافة لذلك أن المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة خاصة بما يتعلق بالقرارات الصادرة، حيث يؤكد عدد معتبر من كلا الفئتين بأن قراراتهم تتميز بالسرعة والفعالية، رغم وجود فئة قليلة تؤكد بأن قراراتها بطيئة وفعالة وهذا يرجع سببه ربما لقلة الصلاحيات خاصة لدى فئة الأعوان الذين لا يتمتعون بصلاحيات واسعة منها صلاحية التفويض في حد ذاتها وهذا يعتبر من أبرز المعوقات التي قد تنقص من سرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالمقابل نجد أن فئة الإطارات تتمتع بفرصة ملائمة أفضل من مساعديهم رغم أنهم يتقبلون بعض المهام والصلاحيات الإضافية التي ربما لا تناسبهم من حيث الاختصاص إلا أنهم يتقاسمون مع مساعديهم في شكل تفويض شفهي بمنح صلاحيات قليلة بالنسبة للأعوان، إلا في حالات قليلة يلعب فيها الاختصاص دوره في زيادة تفويض الصلاحيات الملائمة لهؤلاء حتى تستكمل المهام المفوضة بأفضل طريقة أداء ممكنة تعوض النقص وتحقق التوازن التنظيمي وتزيد من سرعة وفعالية الأداء.

جدول رقم 25: تأثير الجنس في نسب المشاركة واتخاذ القرارات.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
47	29	/	/	58	29	المشاركة في القرارات عالية
50	31	92	11	40	20	متوسطة
03	02	08	01	02	01	ضعيفة
100	62	100	12	100	50	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن:

* 92% من أفراد العينة من الإناث قد أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات متوسطة، ونسبة 58% من الذكور قد أكدوا أن نسبة مشاركتهم عالية في اتخاذ القرارات، ونسبة 40% من أفراد العينة من الذكور أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار متوسطة، ونسبة 8% من أفراد العينة من الإناث أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضعيفة، ونسبة 02% من أفراد العينة من الذكور أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضعيفة.

من خلال البيانات الإحصائية الأولية يتضح أن نسبة المشاركة في القرار تتأثر بنوع الجنس، بدليل أن الذكور أكدوا على أن نسبة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار عالية وأكدوا كذلك أن لديهم رغبة كبيرة في تحمل المسؤولية وإثبات مكانتهم داخل المؤسسة، في حين أن أقر الإناث بأن نسبة مشاركتهم تنحصر بين المشاركة المتوسطة والضعيفة في عملية اتخاذ القرار، وهذا قد يرجع لعدم وجود رغبة كبيرة لديهن في تحمل المسؤولية ويكتفين

فقط بأداء أبسط الأعمال الإدارية، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت نسبة المشاركة في القرارات عالية كلما زادت نسبة الذكور أكثر.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تمهيد:

بعد تناول الجانب النظري والميداني لموضوع تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، فقد توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من الاستنتاجات المبنية على أسس علمية والتي من خلالها سيتم التحقق من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة، وكذا مناقشة هذه الاستنتاجات في ضوء الفرضيات وكذا في ضوء النظريات.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج والتي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات المشابهة.

وفي هذا السياق فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن:

* تفويض الصلاحيات اللازمة والمكافئة للمسؤوليات إضافة لتوفر عامل الثقة يزيد من تقبل المرؤوسين لأعمال إضافية وهذا ما يتفق مع جاءت به دراسة " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" في إحدى نتائجها إلى أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز، كما اتفقت دراستنا أيضا مع ما توصلت إليه نفس الدراسة في إحدى نتائجها إلى أن للتفويض فوائد من بينها تطوير المرونة في العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار وعدم تعطيل الأعمال في غياب القائد الإداري، وتقريبا هذه النتيجة تتوافق مع تم التوصل إليه في إحدى نتائج دراستنا الحالية أي أن عملية التفويض تساهم بشكل إيجابي في إبراز مهارات الموظفين في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل يختصر الوقت ويقلل من التكاليف.

* كما تتفق إحدى النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة إدريس خطابي بعنوان " **تفويض السلطة والأداء** " والتي توصلت إلى أن الزيادة في سرعة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار ومن ثم تطبيقه وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية أيضا في النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة إضافة لنتيجة أخرى مشابهة وهي أن زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء وهذا ما تم التوصل إليه في الدراسة الراهنة أيضا أي أن عملية التفويض تساهم في زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء.

* كما اتفقت الدراسة الحالية في إحدى نتائجها مع ما جاءت به دراسة عبد العزيز محمد الحلو بعنوان: " **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية** " والتي مفادها أن التفويض يرفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

* كما تتشابه إحدى نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة فوزية بوقطف بعنوان " **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار** " من بينها أن المستوى التعليمي له علاقة بتحمل المسؤولية وأن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وكذا يزيد من مهاراتهم وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الذاتية فهي تساهم في التقليل من الأخطاء إضافة لذلك أن عملية التفويض تساهم في زيادة فعالية القرار، هذه النتائج المتوصل إليها تتطابق بشكل كبير مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، إلا أن هناك اختلاف في نتيجة أخرى توصلت إليها هذه الدراسة مفادها أن امتلاك العاملين لصلاحيات إضافية يجعلهم يلتزمون بمواقيت العمل ولا يتغيبون، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الكفاءة في منصب العمل على غرار الصلاحيات المفوضة هي أكثر العوامل مساعدة على الالتزام بالمسؤولية وعلى اتخاذ القرارات السريعة والفعالة وبالتالي يمكن القول أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تساهم في زيادة الالتزام بالمسؤولية على غرار امتلاك الصلاحيات الزائدة جراء التفويض.

* كما اختلفت إحدى نتائج الدراسة الراهنة مع ما جاءت به دراسة بلقاضي الأمين تحت عنوان " **الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية** "، والتي مفادها أن علاقة العامل المستمرة مع المشرف تزيد من إمكانية الحصول على المعلومات أكثر، مما ينتج عنه إخفاء لتلك المعلومات المهمة لدى العامل عن زملائه في نفس الرتبة خوفا على مكانته في المؤسسة، وبهذا يكون العامل الذي ليس له علاقة مستمرة مع المشرف في ضغوطات كبيرة ويزيد من توتره أكثر لأنه لا يحصل على المعلومات من كلتا الجهتين، في حين أن تفويض السلطة يساهم بشكل إيجابي في الحصول على المعلومات الدقيقة وفي أسرع وقت لحل المشكلات.

إضافة لذلك أن المفوضين يتخلصون من الضغوطات أو تراكم العمل بزيادة تفويض بعض الاختصاصات التي لا تناسبهم في العمل إلى مساعديهم ذوي الاختصاص، وبالتالي يمكن أن تكون نسبة الحصول على المعلومات وتفادي حجبها عن الزملاء كبيرة في العمل ويصبح التعاون الجماعي محركا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدة أو القسم وهذا ما يساعد على تخفيف حدة التنافس بين أفراد الوحدة التنظيمية، ويصبح التنافس في مستوى أكثر من ذلك أي على مستوى الوحدات المشكلة للتنظيم وهذا ما قد يساهم في تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

* كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة صبرينة ميلاط بعنوان: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، حيث توصلت إلى أن إعطاء الفرصة للعامل في المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس ويجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية، وهذا ما توصلت دراستنا الحالية على اعتبار أنه ومن خلال عملية التفويض يتم منح المرؤوسين فرصة المشاركة الإيجابية في القرارات والتي من شأنها أن تزيد من مستوى الثقة بالنفس لديهم ومن نضجهم أكثر في مجال عملهم الإداري.

2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

تتناول الدراسة الحالية كل من متغير تفويض السلطة والفعالية التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية العمومية " أحمد بوقرة " بالخلفة، وذلك من خلال محاولة الكشف عن دور تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين، من خلال الربط بين كل مؤشرات التفويض والكفاءة الإدارية، إضافة لذلك حاولت الدراسة الكشف عن مساهمة عملية التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين من خلال ربط مؤشرات التفويض بالرضا الوظيفي، كما أن الدراسة حاولت الكشف عن تأثير عملية التفويض على السرعة في اتخاذ القرار.

ومن خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه مختلف نظريات الفكر التنظيمي من نتائج يتضح أنه ومن خلال الطرح النظري الذي قدمه "هنري فايول" في نظريته المتعلقة بالتقسيمات الإدارية والتي أشار فيها إلى عدة مبادئ إدارية ينبغي أن تتبعها الإدارة إذا ما أرادت تحقيق أهداف المنظمة، من بينها ضرورة تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة وهذا قصد زيادة كفاءة العاملين فهذا المبدأ إذا يتطابق مع ما تم التحري عنه في الدراسة الحالية من خلال الفرضية الأولى والتي تصبوا لمحاولة الكشف عن أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة أفراد المنظمة، وبالتالي فالنتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية أن تحديد المهام والمسؤوليات المفوضة بالدقة اللازمة يساعد الموظفين المفوضين على تنمية قدراتهم من خلال التحكم والسيطرة على العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وتفادي التداخل في

الأدوار وتفادي الصراعات التنظيمية وهذه كلها تعتبر نتائج إيجابية تمكن المرؤوسين من أداء أعمالهم وتطوير مهاراتهم وسط مناخ تنظيمي مناسب للعمل.

* كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تكافؤ السلطة والمسؤولية المفوضة إضافة لتوفر عامل الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس يساهم بشكل إيجابي في زيادة الدافعية أكثر للعمل وزيادة تقبل الأعمال الإضافية أكثر، وهذا ما تطرق إليه " فايول " أيضا في أحد المبادئ التي ذكرها والتي تشير إلى ضرورة تكافؤ السلطة والمسؤولية وضرورة تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة أي "المسائلة".

* كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما جاءت به نظرية "موتون" والتي أشار فيها إلى أن المسائلة تمثل نوعا من الرقابة على الأداء والتي يجب ممارستها بشكل متكرر قصد توجيه سلوكات الأفراد العاملين نحو الأداء المرضي الذي يحقق أهداف المنظمة ويحقق الفعالية لتنظيمية، وهذا ما اتفق مع النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية أي أن عملية المسائلة أو المحاسبة على الأداء المرضي للمهام المفوضة تعتبر عملية ضرورية لتوجيه وتحسين الأداء وهذا ما أكد عليه أغلبية الباحثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " أحمد بوقرة " .

* ضف إلى ذلك أن ما توصلت إليه "مدرسة العلاقات الإنسانية" من نتائج والتي من بينها أن للحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة تأثير إيجابي على الأداء، وهذا ما يتفق مع توصلت إليه الدراسة الحالية في إحدى نتائجها أن التحفيز المعنوي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء، كذلك يمكن الإشارة لمسألة الثقة وإشراك العاملين في القرارات من خلال التفويض.

فقد توصلت الدراسة الحالية أيضا إلى أن توفر عامل الثقة المتبادلة له دور إيجابي في زيادة الدافعية وفي زيادة الإقبال والمحبة أكثر للعمل والإحساس بالمكانة داخل المؤسسة وهذا ما أشارت إليه إحدى النتائج الواردة في أبحاث إلتون مايو والتي ترمي إلى ضرورة تحسين أساليب الإشراف والتي تساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

* كما اتفقت الدراسة الراهنة كذلك مع ما جاء به "فيليب سلزنيك" في نظريته التي طرح فيها جملة من الأفكار والتصورات حول عملية تفويض السلطة، حيث اعتبرها بمثابة أداة رقابية تساعد الإدارة العليا في التنظيم على بلوغ الأهداف التنظيمية العامة وتحقيق الأداء المطلوب، وذلك من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرارات عن طريق تفويضهم بعض الاختصاصات الإضافية في وظائفهم التي من شأنها أن تساهم في زيادة تدريبهم وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وكذا اكتساب الخبرة والتجربة.

وهذا ما يتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج والتي كانت تهدف للتحقق من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن عملية تفويض السلطة تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين، فبتحقق هذه الفرضية يمكن القول أن ذلك يعتبر من النتائج المتوقعة التي أشار إليها سلزنيك في طرحه النظري.

* كما أن عملية التفويض تتيح فرصة المشاركة الإيجابية لدى الأفراد العاملين في المستويات الوسطى وتساهم في زيادة سرعة وفعالية القرارات المتعلقة بالمهام الروتينية والتي من شأنها أن تخفف على المدراء بعض الأعباء مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة معرفة المرؤوسين أكثر بأهداف المنظمة وتدعيم شعورهم بالرضا الوظيفي من خلال تحمل مسؤوليات وصلاحيات تحفزهم على بذل الجهد الإضافي، وكذا الانضباط في مواقيت العمل وقلة التغيب وزيادة الكفاءة أكثر في منصب العمل، وهذا ما ثبتت صحته من خلال نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها أن عملية التفويض تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرار لدى الموظفين وهذا ما صرح به أغلبية الباحثين في المؤسسة قيد الدراسة.

* كما اتفقت كذلك الدراسة الراهنة مع ما جاءت به **إفترضات نظرية (y)** في نظرية "ماكريغور" والتي تؤكد على نظرتها للإنسان باعتباره محبا للمسؤولية والمبادرة والابتكار ويمتلك طاقات ذاتية تعزز إحساسه بالمسؤولية اتجاه ما يفوض إليه من صلاحيات ومهام قد تدفعه للسعي باستمرار للبحث عن المسؤولية طالما أنها تمكنه من تحقيق عائدات مادية ومعنوية، فمن النقاط الإيجابية والمحفزة والتي إن كان بمقدور المسؤولين في التنظيم توفيرها مثل إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي قد تمكنهم من زيادة الكفاءة والخبرة.

وهذا ما يتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج والتي برز فيها دور عملية تفويض السلطة جليا في إجابات أغلبية الباحثين الذين صرحوا بأنهم يرغبون في تحمل المسؤوليات ويرغبون في زيادة اكتساب الخبرة والكفاءة أكثر في أعمال أخرى تمكنهم من الظهور والتميز في الأداء وتسجيل سيرة ذاتية حسنة في العمل تؤهلهم وتساعدهم في الحصول على بعض التحفيزات المادية والمعنوية التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم الأساسية.

* كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما جاء به "ليكوت" من أنساق وبالخصوص النسق الرابع حيث يشير فيه لضرورة أن تمنح الإدارة الثقة الكاملة للمرؤوسين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، وتشجع الاتصالات المتبادلة بينهم ويسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الطابع الودي ويغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة.

فهذا النسق إذا يتوافق بشكل كبير مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج على اعتبار أن التفويض يحقق مجموعة من النتائج والفوائد من بينها مسألة إشراك المرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية اتخاذ

القرار الإداري ومن ضمن النتائج والمتعلقة بالفرضية الثالثة والتي من خلالها هدفت الدراسة الحالية الكشف عن التأثير الذي تحدثه عملية تفويض السلطة على سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة وقد كانت النتائج إيجابية جدا بالنظر لتأكيد أغلبية المبحوثين على أن التفويض يمكنهم من زيادة سرعة قراراتهم الإدارية وفعاليتها ويقلل من نسبة الأخطاء الإدارية لديهم.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها " أن عملية التفويض تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية"، والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

* 97% من المبحوثين أكدوا بأن لديهم الرغبة والاستعداد لقبول المهام والصلاحيات المفوضة، حيث أكد 41% من المبحوثين بأن لديهم القدرة على القيام بمهام جديدة، كذلك نجد نسبة 87% من المبحوثين يؤكدون بأن التفويض يساعدهم ويمكنهم من استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، مما يؤكد أن هناك تأثير إيجابي تحدثه عملية التفويض على الأداء الوظيفي لدى الموظفين وذلك من خلال استثارة الدافعية لديهم نحو إبراز قدراتهم الذهنية والجسدية وبذل الجهد الإضافي في استغلال الموارد المتوفرة وإنجاز المهام المكللة إليهم بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن، مما قد يساهم في تحقيق الأهداف على مستوى الوظيفة والوحدات وتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى المؤسسة ككل.

* كما أكد 63% من المبحوثين بأن التوجيهات المتكررة تساهم في تنمية مهاراتهم ما يدل على أن هناك بعض الموظفين يتميزون بالذكاء والنضج والخبرة الميدانية في كيفية التعامل مع مثل هذه الأمور الروتينية في العمل ومنه يمكن القول أن هذه التوجيهات المتكررة لا تشكل أي عائق بالنسبة لهؤلاء بل بالعكس من ذلك.

* مثلما أكد 48% من المبحوثين بأن دقة الصلاحيات تزيد من قدرتهم على التحكم في العمل حيث أكد 36% من المبحوثين بأن الدقة في المهام والصلاحيات المفوضة تساهم في زيادة سرعة التنفيذ، مثلما أكد 16% من المبحوثين ممن صرحوا بأن دقة الصلاحيات المفوضة تساعدهم على الاتصال الجيد، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي يحدثه عنصر الدقة والوضوح في المهام والصلاحيات المفوضة وذلك بزيادة الكفاءة في الأداء.

* مثلما أكد 96% من المبحوثين بأن المسائلة تساعدهم على حل المشكلات بدقة مع تحمل المسؤولية، كما أكد 20% من المبحوثين بأن المسائلة تساعدهم على اكتساب الخبرة الميدانية، ونسبة 27% من المبحوثين ممن أكدوا بأن المسائلة تساعدهم على عدم الوقوع في الأخطاء، وهذا ما يدل على أن المسائلة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين المفوضين وذلك من خلال تفادي الوقوع في الأخطاء وحل المشكلات بكل دقة مع تحمل المسؤولية الكاملة.

* 90% من أفراد العينة ممن أكدوا بأن عملية تفويض السلطة تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية ما يشير إلى أن هناك بعض العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء على المستوى الفردي والجماعي وتساهم في إبراز القدرات والمهارات الفنية للعاملين خاصة في طريقة التسيير المتبعة في عملية التفويض والاستفادة منها على تمثل أحد أبرز التقنيات المستخدمة في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي قد تسهل إنجاز الأعمال بشكل مرن وتمنح الفرصة بالتالي للموظفين الأكفاء وتدفعهم لبذل الجهد أكثر والمشاركة من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة.

* 59% من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي أكدوا بأن المهام الموكلة إليهم في إطار التفويض تؤثر على أدائهم بشكل إيجابي خاصة من ناحية محاولة إبراز كفاءتهم والتنافس على إبراز القدرات في أداء الأعمال المسندة بأحسن طريقة ممكنة، في حين أبدا 37.5% من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي رأيا مخالفا، على غرار 12.5% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط مما أكدوا على نفس الرأي، وهذا ما يدل على أن للمستوى التعليمي لدى الموظفين تأثير واضح على كفاءتهم في إبراز القدرات فبالتالي نستنتج أنه كلما كان المستوى التعليمي لدى المرؤوسين أعلى كلما زاد ذلك من وعيهم ومعرفتهم أكثر بقيمة المهام الموكلة إليهم في إطار التفويض ومن ثم تبرز كفاءتهم أكثر في استغلال الموارد بشكل أفضل.

* كما أكد 63% من المبحوثين على أن مديريهم في العمل أحيانا ما يتحمل معهم المسؤولية ويتابعهم بواسطة التقارير، ونسبة 50% أكدوا بأن رئيسهم في العمل لا يتحمل معهم المسؤولية أبدا ويتابعهم بواسطة التدخل المباشر في عملهم المفوض.

* 39% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل يتقاسم المسؤولية معهم دائما ويتابعهم عن طريق التقارير، ونسبة 39% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم في العمل يتقاسم معهم المسؤولية دائما ويتابعهم عن بعد إضافة لذلك أكد 34% من المبحوثين بأن رئيسهم في العمل أحيانا ما يتقاسم معهم المسؤولية ويتابعهم عن بعد، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من الموظفين يتحملون مسؤولية الأعمال المسندة إليهم بمفردهم وتتم متابعتهم من طرف رئيسهم في العمل عن طريق التقارير ومما يؤكد على أن نوعية العمل المفوض تؤثر بشكل كبير في الكيفية التي تتم بها متابعة أو مسائلة الموظفين.

* 62.5% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة مرضية وتتم متابعتهم عن بعد، نسبة 55% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفوضون أثناء تواجد المسؤول وتتم متابعتهم بواسطة التقارير ونسبة 53% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول المباشر في عطلة سنوية وتتم متابعتهم بواسطة التقارير، كما أن 52% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول المباشر في مهمة رسمية وتتم متابعتهم عن طريق التقارير.

* 39% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفوضون أثناء تواجد المسؤول وتتم متابعتهم عن بعد، ونسبة 37.5% من المبحوثين ممن أكدوا بأنهم يفوضون في حالة خروج المسؤول في عطلة مرضية، مما يؤشر على أن هناك ثقة متبادلة بين المفوض والمفوض إليه أثناء عملية التفويض.

* 76% من المبحوثين أكدوا على أن أسلوب التفويض داخل المؤسسة شفهي وأنه لا يوجد أي تجاوز بالنسبة للصلاحيات المفوضة، كما أكد 57% من المبحوثين أكدوا على أن أسلوب التفويض داخل المؤسسة يتم بشكل كتابي وأنه لا توجد أية تجاوزات لحدود الصلاحيات المفوضة.

* مثلما أكد 67% ممن لديهم خبرة أقل من 04 سنوات على أن التفويض يحقق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين المفوضين، كذلك أكد 62.5% ممن لديهم خبرة 10 سنوات بأن التفويض يحقق الكفاءة الإدارية لديهم.

* 21% ممن لديهم خبرة أقل من 04 سنوات كان رأيهم إيجابيا، 16% ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنة يؤكدون بأن لعملية تفويض السلطة دور إيجابي في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين المفوضين، وهذا ما

يشير إلى أن نسبة معتبرة من الموظفين قد استفادوا من هذه العملية وقد زادت خبرتهم أكثر بحصولهم على الصلاحيات المناسبة لاختصاصاتهم الوظيفية والتي قد مكنتهم من تنمية قدراتهم ومهاراتهم في التسيير الجيد لمختلف المهام والأعمال التي يتولون تنفيذها بحكم تواجدهم في مناصب حساسة في المؤسسة تؤهلهم لتولي مهمة التفويض في حد ذاتها وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الطارئة في العمل وبدليل أن العملية تتم بشكل شفهي في ظل تراكم الأعمال على مستوى مختلف المديرية والمكاتب التابعة للمؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج السابقة يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

2- في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها "أن عملية التفويض تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي"، والتي عكست مجموعة من النتائج التي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية.

تشير المعطيات أن:

* 41% من الباحثين أكدوا بأنهم يتوقعون الحصول على فرص الترقية جراء التفويض، وتليها نسبة 37% من الباحثين ممن توقعوا الحصول على علاوات، مما يدل على أن كلا الفئتين لديهما استعداد كبير لتحمل المسؤولية، لذا فهم يسعون للحصول على فرص تسمح لهم بتلقي علاوات ومكافآت مادية تساعدهم على تحقيق الحاجات الفسيولوجية وكذا تحقيق الذات وفي نفس الوقت إعطاء صورة جيدة لأنفسهم من خلال كسب ثقة المسؤولين والحصول على امتيازات وتسجيل سيرة ذاتية حسنة أثناء سنوات العمل من خلال الانضباط والحضور وقلة التغيب، وبالتالي فإن هذه التوقعات تمثل حافزا لزيادة الأداء من خلال التفويض، في حين نجد فئة قليلة من الإطارات والأعوان تفضل أكثر شهادات الشكر والتقدير وتوقع الحصول على إجازات ويمكن اعتبار

هؤلاء ممن يفضلون الأمور المعنوية مثل التشجيع والتعامل الجيد معهم أي علاقات إنسانية مميزة تمنحهم شعورا بالرضا وترفع من روحهم المعنوية.

* كما أكد 98% من المبحوثين بأن الحوافز تزيد من إقبالهم ومحببتهم للعمل، أين نسجل نسبة 34% من المبحوثين وهم ممن أكدوا بأن الحوافز تمنحهم الثقة بالنفس ونسبة 25% وهم ممن أكدوا بأن الحوافز المقدمة تمنحهم الإحساس بالمكانة داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على أن هذه العوامل الناتجة من خلال حصول الموظفين على فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار تدعم شعورهم بالرضا عن أدائهم أولا والرضا عن ما تحتويه وظائفهم من مهام ومسؤوليات باعثة على المنافسة والتحدي وهذا ما يسمى بأسلوب الإثراء الوظيفي وبالتالي يمكن اعتبار تفويض السلطة كحافز معنوي يمكنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة وتيرة العمل وتحقيق الأداء المطلوب ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

* مثلما أكد 64% من أفراد لعينة على أنهم يشعرون بالرضا في حال التفويض الجزئي للصلاحيات إضافة للحوافز المعنوية، ونسبة 53% إدوا أنهم يشعرون بالرضا في حال تفويض صلاحيات كاملة إضافة للحوافز المادية، ونسبة 50% أكدوا بأن منح جزء من الصلاحيات يشعروهم بالرضا إضافة للحوافز المادية والمعنوية، وهذا يؤشر على أن نوعية المهام والصلاحيات المفوضة من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة كافية بالنسبة لهؤلاء الموظفين كم يمكن القول أن كلتا الفئتين تفضلان الحوافز المعنوية أكثر ما يفسر حاجة الموظفين الماسة للدعم المعنوي من خلال تفويض المسؤولية والصلاحيات وك لا اعتراف بالمجهودات وذلك بتقديم شهادات الشكر والتقدير والمعاملة الحسنة، على غرار الحوافز المادية التي لا تعتبر لدى هؤلاء العامل الأساسي لزيادة الرضا الوظيفي.

* كذلك أكد 93% من المبحوثين على أن هناك عدالة ومساواة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة وهم راضون عن أعمالهم، ويمكن تفسير هذه الردود أولا لاختلاف طبيعة الأعمال المفوضة وما يصاحبها من سلطات ولطبيعة الاختصاص الوظيفي الذي يؤديه كل موظف في منصبه كإطار أو كعون تحكم، وعموما نستطيع القول أن مستوى الفهم لدى المرؤوسين يختلف من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر في المؤسسة.

* كما أكد 77% من أفراد العينة على أن لديهم تكافؤ في الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة ويرون أن الثقة المتبادلة تحفزهم أكثر للعمل، أما 37% من أفراد العينة ممن لا يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة يرون أن عامل الثقة يحفزهم للعمل أكثر، كما يؤكد 37% من أفراد العينة ممن لا يملكون صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن عامل الثقة يحفزهم للعمل، ونسبة 25% من أفراد العينة ممن لا يملكون

صلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة ويرون أن معاملتهم بنوع من الثقة يزيد من تقبلهم أكثر للمهام الإضافية، وهذا ما يدل على أن المعاملة الحسنة من طرف المسؤولين مع توفر عامل الثقة يساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي الذي قد يؤدي إلى زيادة في الأداء، مما يعكس حاجة العاملين في هذه المؤسسة للتحفيز النفسي أكثر بدليل وجود نسبة كبيرة منهم ممن يفضلون الحوافز المعنوية، فرغم أن الموظفين يتولون بعض المهام وتسندهم إليهم بعض الصلاحيات، إلا أن هناك عوامل أخرى تزيد من الرضا الوظيفي على غرار تفويض السلطة.

* بينما أكد 57% من الفئة العمرية الأقل من 35 سنة، على تفضيلهم للحوافز المعنوية، ونسبة 57% من الفئة العمرية من 46 - 55 سنة، أكدوا على تفضيلهم للحوافز المعنوية أيضا، مما يؤكد أن الحافز المعنوي له دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي على غرار منح السلطة والمسؤوليات الإضافية من خلال التفويض بالإضافة كذلك للحافز المادي.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الثانية قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

3- في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها أن عملية التفويض تساهم في زيادة سرعة اتخاذ القرار، والتي عكست جملة من النتائج التي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية. تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

* 56% من أفراد العينة بأن الصلاحيات المفوضة إليهم من طرف المسؤول المباشر تساعدهم على جمع المعلومات بشكل سريع ودقيق عن أي مشكلة مفاجئة قد تواجههم أثناء العمل، ما يدل على أن هؤلاء الموظفين مرتاحين من هذه الناحية ولديهم صلاحيات مناسبة تمكنهم من استخدام جميع الوسائل الممكنة من أجل التحري عن أي مشكل ما قد يقع على مستوى الوحدات المشكلة التنظيم وهذا ما قد يزيد من سرعة تدفق المعلومات وبالتالي التوصل إلى البدائل الممكنة في اقل وقت ممكن.

* فيما أكد 47% من أفراد العينة على أنهم يشاركون في القرارات المستعجلة، وتليها نسبة 28% من الباحثين ممن أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات الروتينية، كما أكد 25% على أنهم يشاركون في القرارات الروتينية، ويمكن أن نستنتج أن مشاركة هؤلاء الموظفين في مثل هذه القرارات المهمة في المؤسسة يؤثر على وجود فوارق في المهارات الذهنية والمؤهلات العلمية لدى المرؤوسين مثلما لاحظنا ذلك في الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي وزيادة استغلال الموارد، حيث سجلنا نسبة مرتفعة من ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الأكثر كفاءة في استغلال الوقت والموارد البشرية والمادية المتوفرة، وهذا ما قد يفسر مسألة المشاركة في مثل هذه القرارات المهمة.

* كما أكد 92% من أفراد العينة بأن امتلاك الصلاحيات الزائدة يزيد من إمكانية اتخاذ القرارات الحاسمة في أقل وقت ممكن، مما يفسر وجود استعداد كبير لدى الموظفين على تحمل المسؤوليات والصلاحيات المفوضة إليهم خصوصا تلك التي تتوافق مع اختصاصاتهم الوظيفية وطموحاتهم في التقدم والترقية، وكذا المنافسة في الحصول على المعلومات في أسرع وقت ممكن واتخاذ القرارات الحاسمة وتحمل تبعاتها من خلال الخضوع للمسائلة من طرف الرؤساء والمشرفين. وعليه يمكن القول أنه كلما زادت نسبة امتلاك الصلاحيات لدى الموظف المفوض كلما زادت فعالية القرارات.

* مثلما أكد 98% من أفراد العينة بأن الرقابة الذاتية تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفي توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل وهذا بطبيعة الحال قد يكون من خلال الانضباط بالمواعيت وقلة الغياب وعدم تضييع الوقت وكذا الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية والمسائلة المتمخضة من خلال عملية التفويض في حد ذاتها، مما قد يمنحهم قدرة عالية على التركيز وتحقيق الانسجام مع بقية أفراد التنظيم الواحد.

* فيما أكد 50% من الباحثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم متوسطة وأن تفويض الصلاحيات يساهم في زيادة سرعة القرار، ونسبة 50% من الباحثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم عالية وأن الصلاحيات المفوضة لا تساهم في زيادة سرعة القرار، ونسبة 50% من الباحثين أكدوا بأن نسبة مشاركتهم متوسطة وأن الصلاحيات المفوضة تساهم في زيادة سرعة القرار، ومن خلال ذلك نستنتج أنه كلما زادت نسبة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات جراء تفويضهم مهام ومسؤوليات متناسبة مع اختصاصاتهم الوظيفية كلما زادت كفاءتهم في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، وكتفسير لهذه النتيجة يمكن القول أن الموظف الأكثر تحملا للمسؤولية هو الأفضل من الناحية المعنوية والنفسية وهو من تكون مشاركته في عملية اتخاذ القرارات إيجابية، وبالتالي يمكن تصنيفه كعنصر بارز وفعال في المؤسسة والذي يملك الخبرة اللازمة في العمل، وهذا ما يجعله يتميز عن غيره من الموظفين.

* كذلك أكد 64% من المبحوثين أن الكفاءة في المنصب تزيد من سرعة القرار وتقلل من نسبة الخطأ، كما أكد 38% من المبحوثين أقروا أن عدم التغيب عن العمل يزيد من سرعة القرار ويساعد على التقليل من الأخطاء، ونسبة 37.5% من المبحوثين أكدوا على أن عدم التغيب عن العمل يزيد من سرعة القرار ولكن لا يقلل من نسبة الخطأ، وعليه يمكن القول أن عنصر الكفاءة في منصب العمل يمثل عاملا ضروريا في العمل بغض النظر عن مسألة الالتزام من عدمه بالمواعيت الرسمية أو عدم التغيب.

* فيما أكد 68% من أفراد العينة أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم سريعة وفعالة، كما أكد 33% من أفراد العينة أن المهام المفوضة غير مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم سريعة وفعالة، ونسبة 14% من المبحوثين أكدوا أن المهام المفوضة مناسبة لاختصاصهم وأن قراراتهم بطيئة وفعالة، وعليه نستنتج بأن مسألة توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع الاختصاص الوظيفي لها دور إيجابي في تدعيم عملية اتخاذ القرارات وكذا تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

* بينما أكد 92% من الإناث أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات متوسطة، في حين أكد 58% من الذكور أن نسبة مشاركتهم عالية في اتخاذ القرارات، فيما أجاب 40% من الذكور على أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار متوسطة، أما 8% المتبقية من الإناث قد أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضعيفة، ونسبة 02% من الذكور أكدوا أن نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضعيفة.

وعليه نستنتج أن نسبة المشاركة في القرارات تتأثر بنوع الجنس، بدليل أن الذكور أكدوا على أن نسبة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار عالية وأكدوا كذلك أن لديهم رغبة واستعدادا كبيرين لتحمل المسؤولية وإثبات مكانتهم داخل المؤسسة، في حين أكد الإناث بأن نسبة مشاركتهم تنحصر بين المشاركة المتوسطة والضعيفة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا قد يرجع سببه ربما لعدم وجود رغبة كبيرة لديهن في تحمل المسؤولية حيث أنهن يكتفين فقط بأداء أبسط الأعمال الإدارية، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت نسبة المشاركة في القرارات عالية كلما زادت نسبة الذكور أكثر.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أن عملية تفويض السلطة تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

ثالثا: النتيجة العامة

يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تأكد صدقها الإمبريقي والتي مفادها أن: عملية التفويض تؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وبناءا عليه فإن التأثير الذي تحدثه هذه العملية يعتبر تأثيرا إيجابيا بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات الجزئية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى:

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

- * يؤدي عدم توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات المفوض إليه إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل إلى المستويات التنظيمية الدنيا مما يزيد من مشاركة العاملين أكثر في القرارات وبالتالي تزداد فرصة إبراز القدرات والمهارة في إنجاز الأعمال وإحداث التوازن التنظيمي.
- * يؤثر توفر عامل الثقة على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه ذلك لزيادة الأداء أكثر وتحمل المسؤولية.
- * يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.
- * تختلف طريقة متابعة الرئيس لمرؤوسيه باختلاف نوعية المهام والصلاحيات المفوضة إن كانت روتينية أو جديدة تستدعي التدخل المباشر أو المتابعة عن طريق التقارير أو المتابعة عن بعد.
- * تؤثر التوجيهات المتكررة من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال الاستفادة منها في تنمية مهاراتهم في العمل.
- * دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر على العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وكذا تفادي الصراعات التنظيمية التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.
- * تؤدي عملية التفويض داخل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.
- * كلما كان المستوى التعليمي للموظفين المفوضين أعلى كلما زادت مهاراتهم في استغلال الموارد المتوفرة وهذا ما يضمن عدم إهدار الوقت والتكاليف المادية.
- * تزداد فعالية التفويض كلما اقترن ذلك بالمستوى التعليمي الجامعي للموظفين الذين تمنح لهم الثقة في أداء بعض المهام والمسؤوليات بغض النظر عن كونهم إطارات أو أعوان.
- * كلما كانت الحوافز المتوقعة الحصول عليها من طرف المرؤوسين جراء التفويض مغرية كلما زادت الرغبة أكثر في تحمل المسؤولية وتقبل الأعمال الإضافية.
- * يساهم التحفيز المعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحببتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس والإحساس بالمكانة داخل المؤسسة مقارنة بالتحفيز المادي.
- * أن تفضيل الموظفين لنوع الحافز الملائم مقترن بمعدل الصلاحيات الممنوحة إليهم والتي تمنحهم شعورا بالرضا ومن ثم تدفعهم لزيادة الأداء.

- * يساهم تفويض السلطة في زيادة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء.
- * يفضل المرؤوسين الحوافز المادية أكثر في ظل تفويض كامل للصلاحيات من طرف المسؤولين.
- * أنه كلما كانت الصلاحيات المفوضة مكافئة أكثر للمسؤوليات إضافة لتوفر الثقة المتبادلة زادت الدافعية أكثر للعمل لدى المرؤوسين ومن ثم زاد تقبلهم أكثر للمهام الإضافية.
- * تزيد المهام المفوضة وفق اختصاصات المرؤوسين من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة.
- * أن المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة.
- * امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد الموظفين المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن.
- * تساهم الكفاءة في منصب العمل لدى المرؤوسين أكثر في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة والتقليل من الأخطاء ومن ثم الرفع من قيمة القرارات.
- * تشكل الرقابة الذاتية عاملا ضروريا لدى المرؤوسين وتساعدهم على توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل.
- وعليه تساهم عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية.**

خاتمة

خاتمة:

تعد عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بجميع عناصر العمليات الإدارية وفروعها، إذ تعتبر كإجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه، وذلك بتفويض غيره من الموظفين صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص بعض المهام والواجبات، علاوة على ذلك أن التفويض يتسم بخصائص معينة من بينها أنه محدد في مدته وينتهي بانتهاء المهمة المفوضة ويمتاز بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة حيث يوفر عنصر الوقت للمدير ويتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها كما يشترط أن تستمر مسؤولية المدير الذي فوض السلطة لبعض مساعديه حيث يبقى هو المسؤول الأول والأخير عن تلك السلطات، كما أن الفعالية التنظيمية تعبر عن الأداء العالي والمستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة في نطاقها حيث نجد أن الفعالية تختلف باختلاف نوع النشاط ونوع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي ومدى تطبيق عملية تفويض السلطة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، كما هدفت بشكل رئيسي للكشف عن التأثيرات التي تحدثها عملية التفويض في تحقيق الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي وكذا في زيادة سرعة اتخاذ القرارات وفعاليتها لدى الموظفين، وفي هذا السياق كانت النتائج في غالبيتها تؤكد على وجود تأثير إيجابي لهذه العملية على مستوى الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، بل أن إستخدامها بشكل شفهي أو بطريقة غير رسمية يعمل على زيادة الحركة والنشاط عند غالبية الموظفين خاصة لدى فئة الإطارات الإدارية والأعوان وهذا ما يضيف نوعا من الثقة والتحفيز في العمل ويزيد من نسبة تقبل الأعمال الإضافية، وذلك بناء على ما يتوقعه الموظف من حوافز مادية ومعنوية تساهم في تحقيق أهدافه وطموحاته في الترقية والتقدم الوظيفي وبالتالي الاستفادة من مهارات بعض الكوادر الإدارية عن طريق الاحتكاك المباشر بهم بالرغم من وجود اختلافات في نوع وطبيعة الأعمال والاختصاصات المفوضة.

ومن ضمن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية أن تراكم الأعمال في المؤسسة يؤثر على الأسلوب المتبع في التفويض حيث أن أغلبية الموظفين المفوضين يلجأون لاستخدام التفويض الشفهي للتخلص من الضغوطات، كما أن عدم توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف المفوض يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل إلى المستويات التنظيمية الدنيا، وهذا ما يزيد من مشاركة العاملين في القرارات ويزيد من فرصة إبراز القدرات والمهارة في إنجاز الأعمال وإحداث التوازن التنظيمي.

كما أن توفر عامل الثقة بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه لزيادة الأداء وبذل الجهد وتحمل المسؤولية، ضف إلى ذلك أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، إضافة لذلك أن طريقة متابعة الرئيس لمرؤوسيه تختلف باختلاف نوعية المهام والصلاحيات المفوضة إن كانت روتينية أو جديدة تستدعي التدخل المباشر أو المتابعة عن طريق التقارير أو المتابعة عن بعد.

كما أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر في العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وكذا تفادي الصراعات التنظيمية التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها، كما أن مستوى الموظف التعليمي كلما كان مرتفعا كلما زاد ذلك من مستوى مهاراته في استغلال الموارد المتوفرة وهذا ما قد يضمن عدم إهدار الوقت والتكاليف المادية، وكما أنه كلما كانت الحوافز المتوقعة الحصول عليها من طرف المرؤوسين جراء التفويض مغرية كلما زادت الرغبة أكثر في تحمل المسؤولية وتقبل الأعمال الإضافية، إضافة لذلك أن التحفيز المعنوي يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحببتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس والإحساس بالمكانة داخل المؤسسة مقارنة بالتحفيز المادي، كما أن تفضيل الموظفين لنوع الحافز الملائم مقترن بمعدل الصلاحيات الممنوحة إليهم والتي تمنحهم شعورا بالرضا ومن ثم تدفعهم لزيادة الأداء.

كما أن غالبية المرؤوسين يفضلون الحوافز المادية في ظل تفويض كامل للصلاحيات من طرف المسؤولين، ضف إلى ذلك أنه كلما كانت الصلاحيات مكافئة للمسؤوليات المفوضة أكثر إضافة لتوفر الثقة المتبادلة زادت الدافعية أكثر للعمل لدى المرؤوسين ومن ثم زاد تقبلهم أكثر للمهام الإضافية، كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاصات الوظيفية لدى المرؤوسين تزيد من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة، ضف إلى ذلك أن المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية قد تحدث داخل المؤسسة.

كما أن امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد الموظفين المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن، كما تساهم الكفاءة في منصب العمل لدى المرؤوسين أكثر في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة والتقليل من الأخطاء ومن ثم الرفع من قيمة القرارات، كما تشكل الرقابة الذاتية عاملا ضروريا لدى المرؤوسين وتساعدهم على توجيه أدائهم الوظيفي.

كما أن تمتع الموظف المسؤول ببعض الصلاحيات والتي بموجبها يصدر بعض القرارات الإدارية المهمة قد يرفع من معنوياته ويزيد من مستوى أداءه وفعاليته في وظيفته التي يشغلها في المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على نفسيته وعلى سلوكه وتصرفاته في المؤسسة مع زملاءه في العمل وخارج محيط العمل في علاقاته مع الآخرين في المنزل مع أسرته وفي المحيط الاجتماعي مع أصدقاءه المقربين، وعلى اعتبار أن التنظيمات الاجتماعية تشكل جزءا هاما في المجتمع فإن الاهتمام بالفرد على مستوى المؤسسة ومنحه فرصة المشاركة الايجابية في القرارات قد تكون له انعكاسات ايجابية من شأنها أن تساهم في تطور المجتمع وازدهاره بشكل عام.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، ويمكن القول أيضا أن ما تم طرحه من فروض ومؤشرات قد أجابت عنها هذه النتائج المتوصل إليها وأثبتت لنا صحتها بنسبة كبيرة، وبالرغم من هذا فلا يخلو أي بحث علمي من وجود بعض النقائص، إلا أن هناك العديد من المسائل التي أثارها الدراسة الراهنة، والتي يمكنها أن تكون منطلقا لدراسات أخرى تتعلق بعملية التفويض والفعالية التنظيمية.

المراجع

قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 01- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ب ط ، الدار الجامعية ، القاهرة (مصر).
- 02- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ب ط ، الإسكندرية ، 2003.
- 03- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- 04- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994.
- 05- أنتوني غيدنز، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع، ط1، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005.
- 06- أحمد يوسف سعد وآخرون، اللامركزية في التعليم، ط1، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009.
- 07- إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 158.
- 07- أندريودي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، ب ط، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 08- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008 .
- 09- إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 10- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الفكر، ط1، بيروت، لبنان، 1981.
- 11- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، ب ط ، الجمهورية العربية السورية ، دار الأنس، 2001.
- 12- بوخرسية بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008.
- 13- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 14- جبارة عطية جبارة، الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية ، 2001.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 .
- 16- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار وائل للنشر، عمان، (الأردن) ، 2010 .
- 17- خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود ، ط 3، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر، عمان (الأردن)، 2007.

- 18- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط15، دار الفكر، الأردن، 2013.
- 19- رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 20- ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة : مكتبة جرير، ط 1، مكتبة جرير للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 21- سعيد سبعون، حفصة جرادة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 22- صالح محمد أبو جادو، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر، ط 4، عمان (الأردن) ، 2005.
- 23- صالح بن نوار، فعالية التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة ، الجزائر، 2006.
- 24- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر، القاهرة (مصر) ، 2007.
- 25- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992.
- 26- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1980.
- 27- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ب ط ، دار غريب للنشر ، القاهرة (مصر) 1979
- 28- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 29- عبد الناصر جندلي، تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 30- عالية خلف اخو راشدة، المسائلة والفاعلية، ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006.
- 30- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1998.
- 31- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة (مصر).
- 32- علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 33- علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 34- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب ط ، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 35- عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (مصر)، 2002.
- 36- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الاجتماعية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط ، مصر، 2005.

- 37- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية ،1993.
- 38- فيروز زراقة و آخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة إقرأ، ط1، 2007.
- 39- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط 4، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2012.
- 40- فيليب كابان وجان فرانسو دورتيه، ترجمة: إياس حسن، علم الاجتماع ، ط1 ، دار الفرقد، سوريا ، 2010.
- 41- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، ب ط، دار المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 1983.
- 42- محمد علي الرجوب ، الإدارة التربوية في المدارس ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ، 2011.
- 43- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان (الأردن) ، 2008 .
- 44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان (الأردن) ، 2009.
- 45- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن ، 2009.
- 46- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011.
- 47- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة (مصر)، بدون سنة.
- 48- ماكس فيبر، ترجمة صلاح هلال ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، ط 1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
- 49- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- 50- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2002.
- 51- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001.
- 52- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 53- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- 54- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
- 55- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 56- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004.
- 57- محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
- 58- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات ، ب ط، دار الجامعة الجديدة (مصر)، 2002.

- 59- نبيل الحسيني النجار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ب ط ، الشركة العربية للنشر، مصر .
- 60- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010.
- 61- وليم روث، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة ، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 62- يوسف قزاقزة وآخرون ، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية ، ب ط، دار اليازوري، 2013.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
- 63- السعيد بن محمد قارة، التفويض الإداري ومدى تأثيره على فاعلية الإدارة " أطروحة دكتوراه "، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2010/2009.
- 64- إدريس خطايي، تفويض السلطة والأداء ،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ، قسم علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية ، 2007/2006.
- 65- بلقاضي الأمين، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر2، بوزريعة ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، 2011/2010.
- 66- عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011/2010 ، 2014/3/6 ، 12:30 .
- www.nauss.edu.sa
- 67- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قسنطينة،الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية. 2007/2006 .
- <http://www.umc.edu.dz/buc/theses/sociologie> ، 2014/3/6 ، 13:00 .
- 68- محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير،جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية. 2014/05/ 03 ، 23:15 . www.nauss.edu.sa 2003
- 69- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار،رسالة ماجستير ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية ، 2009/2008.
- 70- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير ، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، 2008/2007.
- 71- حنان تيغرة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013/2012.

ثالثا: المجالات

- 72- صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 2011، 21: 129 ، 2014، 3:26/3/6

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

رابعاً: القواميس والمعاجم

74- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

75- مصلح الصالح، **قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ط1، دار عالم الكتب للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

خامساً: المراجع الأجنبية

76- Pierre Morin et Éric Delavallée ,**le manager à l'écoute du sociologue** édition, paris ,2000.

77- Laurent Harmel, **La gestion du temps** ,n.v, AFORE, France, 2005.

78- Frédéric le baron, **La sociologie** ,n.d , Dunodon, Paris,2009.

79- Bruno Bachy et autres, **la fonction management**, n.d,Dunodon, Paris ,2010.

80- Rager Aim, **L'essentiel de la théorie des organisations** ,Gualino éditeur ,EJA, Paris ,2006.

81- Sabine Erbès -Seguin, **la sociologie du travail**, édition la découverte, Paris, 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إستمارة بحث حول:

تفويض السلطة والفعالية التنظيمية

مذكرة مكملة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف :

أ.د/ فيروز ما مي زارقة

إعداد الطالب:

لخنش فريد

الموسم الجامعي 2015/2014

تحية طيبة وبعد/

يسعدني أن ألتمس منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، ونتعهد بأن المعلومات المستقاة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، هذا إلتزاما منا بذلك ونحن إذا نشكركم على حسن تعاونكم .

البيانات الشخصية:

- 01 - الجنس : ذكر ، أنثى
- 02- السن :
- 03- المستوى التعليمي:
- متوسط ، ثانوي ، جامعي
- 04 - ما هي الوظيفة التي تشغلها؟
- إطار عون تحكم
- 05- عدد سنوات الأقدمية (الخبرة المهنية):
- * أقل من 04 سنوات
- * من 05- 15 سنة
- * من 16 سنة فما فوق

المحور الأول: عملية تفويض السلطة وتحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

01- كيف تتم عملية التفويض داخل المؤسسة ؟

- شفهي ، كتابي

02- هل لديك الرغبة في تولي مهام إضافية في إطار عملية التفويض ؟

- نعم ، لا

في حال إجابتك "بنعم" فما هو السبب ؟

- * القدرة على القيام بمهام جديدة
- * المستوى والقدرات أقل من المهام المفوضة
- * الوظيفة المفوضة تتلائم مع الاختصاص
- * الوظيفة المفوضة عمل جديد

03- في أي حالة يفوضك مسؤولك المباشر حرية التصرف؟

- * خروجه في مهمة رسمية * عطلة سنوية
- * أثناء تواجد المسؤول * عطلة مرضية

04- هل تعتقد أن تفويض الصلاحيات يساعد على إستخدام قدراتك في إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة

وأقل وقت ممكن؟

- نعم لا

05- كيف يتابعك رئيسك عندما تباشر عملك ؟

- التدخل أثناء إنجاز العمل
 رفع تقارير العمل إلى مكتبه
 متابعة عملك عن بعد

أخرى تذكر

.....

06- هل يتحمل معك رئيسك المباشر المسؤولية النهائية للمهام التي فوضك إليها؟

- دائما أحيانا أبدا

07- هل ترى أن التوجيهات المتكررة من طرف مسؤولك تساهم في تنمية مهاراتك وقدراتك؟

- نعم لا

08- هل تعتقد أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة إليك بشكل دقيق؟ يساعد على:

- * زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل
* زيادة السرعة في التنفيذ
* الإتصال الجيد مع الزملاء

09- هل يتجاوز المفوضون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات؟

- نعم ، لا

10- هل ترى بأن المسائلة عملية ضرورية لتوجيه الموظف وتحسين أدائه ؟

- نعم ، لا

إذا كان ردك " بنعم " فما هي الإستفادة التي حققتها في رأيك ؟

- * التعود على عدم الوقوع في المشاكل الطارئة
* حل المشكلات بكل دقة وتركيز مع تحمل المسؤولية
* إكتساب خبرة ميدانية في مجال إتخاذ القرار

إذا كان ردك بـ " لا " فما هو السبب في رأيك؟

.....

.....

11- هل تعتقد أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين؟

- نعم ، لا

المحور الثاني: عملية تفويض السلطة وتحقيق الرضا لدى الموظفين.

12- هل ترى أن هناك عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة؟

نعم ، لا

13- ما نوع التحفيز الذي ترى أنه يمكنك الحصول من خلال تفويضك؟

* علاوات ، * إجازات

* فرص الترقية ، * شهادات تقدير

14- ما هي الحوافز المفضلة أكثر في العمل؟

حوافز مادية حوافز معنوية كلاهما

15- هل يمكن لأحد هذه الحوافز أن يدفعك لتقدم أفضل ما لديك من إمكانيات؟

نعم ، لا

إذا كان ردي بـ "نعم" فما هو شعورك؟

* الإقبال والمحبة للعمل

* الثقة بالنفس

* أن لديك مكانة داخل المؤسسة

16- في رأيك كيف يتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف من خلال عملية التفويض؟

* منح كل الصلاحيات اللازمة من طرف المسؤول

* منح جزء من الصلاحيات اللازمة من طرف المسؤول

17- هل ترى أن هناك تكافؤ في الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة التي تتولاها في عملك؟

نعم ، لا

18- هل معاملتك من طرف مسؤولك بنوع من الثقة يؤدي إلى:

* زيادة التحفيز أكثر للعمل

* زيادة ارتباطك بأعضاء المؤسسة

* تقبلك لأعمال إضافية

19- هل تعتقد أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين؟

نعم ، لا

المحور الثالث: تفويض السلطة وسرعة إتخاذ القرارات.

20- هل تعتقد أن المهام المفوضة وفق اختصاصك في العمل يمكنك من تحديد المشكلات بدقة؟

نعم ، لا

21- هل تساعدك الصلاحيات المفوضة إليك في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة اللازمين؟

نعم ، لا

22- ما هي القرارات التي يعمل رئيسك في العمل على منحك الثقة في اتخاذها ؟

*القرارات الروتينية

*القرارات المستعجلة

*القرارات الإستراتيجية

23- كيف تقييم قراراتك المتعلقة بالمهام الموكلة إليك ؟

* سريعة وفعالة

*بطيئة وغير فعالة

*سريعة وغير فعالة

*بطيئة وفعالة

*متوسطة السرعة والفعالية

24- هل تعتقد أن إمتلاك الصلاحيات الزائدة يدفعك لإتخاذ قرارات حاسمة في أقل وقت ممكن؟

نعم ، لا

25- هل ترى أن تفويض السلطة يساهم في التقليل من القرارات الخاطئة ؟

نعم ، لا ، نوع ما

26- في رأيك ما هو العامل الذي تراه مناسبا أكثر لزيادة سرعة القرار؟

* الإلتزام بمواقيت العمل

*الكفاءة في منصب العمل

*عدم التغيب عن العمل

27- هل ترى أن الرقابة الذاتية ضرورية لإتخاذ قرارات أكثر ملائمة ؟

نعم ، لا

28- هل ترى أن تفويض السلطة يساهم في زيادة السرعة على إتخاذ القرارات لدى الموظفين؟

نعم ، لا

29- كيف تقييم نسبة مشاركتك في إتخاذ القرار من خلال المهام التي تؤديها؟

* نسبة مشاركة عالية

- * نسبة مشاركة ضعيفة
- * نسبة مشاركة متوسطة

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أحد أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وزعت على 62 مفردة مكونة من: إطرار، أعوان تحكم، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى، وأن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء، من خلال التحكم أكثر في العمل، زيادة سرعة التنفيذ، تفادي الصراعات التنظيمية.

أن التفويض يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحببتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية وفي زيادة سرعة الحصول على المعلومات.

Résumé :

Cette étude portait sur l'impact de la délégation du pouvoir sur l'efficacité organisationnelle à l'hôpital public de Djelfa, la ou on a utilisé la méthode descriptif, car c'est l'une des méthodes les plus utilisées dans l'étude des phénomènes sociaux, et pour arriver au butes de l'étude on a utilisé le questionnaire comme outil de recherche ou on a distribué 62 exemplaires sur 62 personne composée de: cadres et agents de contrôle (métrise).

L'étude est arrivée aux résultats suivants:

Les tâches et les pouvoirs qui sont dévolus aux spécialités de l'employé conduit à accroître les délégations des responsabilités et des pouvoirs et moins d'autorisations pour les bas niveaux d'organisation.

La précision et la clarté des tâches déléguées jouent un rôle positif dans la réalisation d'efficacité de performance, car ça permet de contrôler plus le travail, et une mise en œuvre plus rapide, tout autant en évitent les conflits organisationnels.

La délégation du pouvoir contribue à la satisfaction au travail chez les subordonnés et augmente la motivation de travail et de se sentir plus à la confiance en soi.

L'efficacité au travail contribue à augmenter la vitesse pour prendre les bonnes décisions.



Les tâches déléguées qui conformément à la compétence contribuent à accroître la capacité du personnel pour diagnostiquer les problèmes et d'augmenter la vitesse d'accès à l'information.