



جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص: علوم التسيير

بغنوان:

أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض سطيف

إعداد الطالب: محمد بن موسى

تاريخ المناقشة: الاثنين 18 مارس 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ.د/ رابح بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيساً
د/علي دبي	أستاذ محاضر(أ)	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
أ.د/ رفاع مقران	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحناً
د/ عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ محاضر(أ)	جامعة سطيف	ممتحناً

السنة الجامعية: 2013/2012

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

أبويّ الكريمين حفظهما الله تعالى وصانهما من كل مكروه، الذنّ قال الباري عزّ وجلّ فيهما:

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

سورة الإسراء، الآية 24

إخوتي، وكل أفراد العائلة، خاصة صهري: مسعود قاسم، وكل من يحمل لقب: بن موسى؛

زملائي في دفعة ماجستير إدارة المنظمات،

الزميلين: عبد الكريم خيري وعبد الرحمان رواج؛

طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: أساتذة، طلبة وإداريين.

محمد بن موسى

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على نعمته وفضله عليّ، أن وفقني وأهمني الصبر على إكمال هذه المذكرة، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتوجه بعميق شكري وخالص تقديري وامتناني إلى أستاذي الفاضل: الدكتور علي دبي، على تفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة أولاً، وما بذله في سبيل ذلك من وقت وجهد ثانياً، وتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة ثالثاً، والشكر موصول إلى لجنة المناقشة، على تكريمها بمناقشة هذا العمل المتواضع وتقويمه، بغرض تطويره وتحسينه.

كما لا يفوتني أن أقدم الشكر، إلى طاقم جامعة المسيلة، ابتداءً من مدير الجامعة إلى غاية آخر عامل، وأخص بالشكر كل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما أشكر كل من دعمني، وقدم لي يد العون والمساعدة، نصحاً ومشورةً، أو حتى كلمة طيبة.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

محمد بن موسى

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	أنواع التنظيم حسب منتزبرغ.....	(1-1)
96	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب الجنس.....	(1-3)
96	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب السن.....	(2-3)
97	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المستوى الإداري.....	(3-3)
97	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	(4-3)
98	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستمارة (ألفا كرونباخ).....	(5-3)
	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عيّنة الدراسة نحو محاور الدراسة	(6-3)
99	باختلاف الجنس.....	
	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عيّنة الدراسة نحو محاور الدراسة	(7-3)
99	باختلاف السن.....	
	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عيّنة الدراسة نحو محاور الدراسة	(8-3)
100	باختلاف المستوى الإداري.....	
	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عيّنة الدراسة نحو محاور الدراسة	(9-3)
101	باختلاف سنوات الخبرة.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي	(10-3)
103	بخطوات تفويض السلطة.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي	(11-3)
104	بدرجات أو مستويات تفويض السلطة.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بأسباب	(12-3)
106	تفويض السلطة.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بمزايا	(13-3)
107	تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بعوائق	(14-3)
109	تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين.....	
	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بمزايا	(15-3)
111	تفويض السلطة بالنسبة للعاملين.....	
112	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بعوائق	(16-3)

	تفويض السلطة بالنسبة للعاملين.....	
	المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية	(17-3)
114	تفويض السلطة.....	
	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى جودة القرارات	(18-3)
115	المتخذة.....	
	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى قبول القرارات	(19-3)
117	المتخذة.....	
	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس التوقيت الملائم لاتخاذ	(20-3)
118	القرارات.....	
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد فعالية اتخاذ القرارات.....	(21-3)
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض	(22-3)
121	السلطة) على (جودة القرار).....	
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض	(23-3)
124	السلطة) على (قبول القرار).....	
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض	(24-3)
127	السلطة) على (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار).....	

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مكونات أو أجزاء المنظمة حسب منتزيرغ.....	(1-1)
11	السلطة الخطية والسلطة المساعدة.....	(2-1)
14	نظرية القبول للسلطة.....	(3-1)
19	السلطة والمسؤولية.....	(4-1)
21	المركزية واللامركزية في المنظمة.....	(5-1)
25	نموذج التسلسل التفويضي للسلطة بالمنظمات.....	(6-1)
49	الأدوار العشرة للمدير حسب منتزيرغ.....	(1-2)
51	عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.....	(2-2)
54	تصنيف القرارات تبعاً لدرجات التأكد والمخاطرة.....	(3-2)
59	الصفات الواجب توافرها في متخذ القرار.....	(4-2)
67	نموذج ديناميكي لعملية اتخاذ القرارات.....	(5-2)
69	النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات.....	(6-2)
71	مدخل كارنيج في اتخاذ القرار.....	(7-2)
78	النموذج الموقفي في التفويض.....	(8-2)
80	الأنماط المتبعة في اتخاذ القرارات.....	(9-2)
82	النموذج السببي للقيادة التشاركية.....	(10-2)

مقدمة عامة

تمهيد:

إن اتساع نطاق العمل الجماعي في المنظمة، يجعل من الصعب على فردٍ واحدٍ أو مجموعةٍ محدودةٍ من الأفراد، أن يؤديوا الأعمال والمهام المختلفة في تناسق وانسجامٍ، وهذا الأمر راجعٌ إلى تعقد التنظيم؛ لذا يجب العمل على إيجاد مراكز تنظيمية جديدة فيه، وهذه العملية تتطلب تفويض السلطة إلى هذه المراكز، حتى تتمكن هذه الأخيرة من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يعتبر تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الهامة والراسخة، في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والممارسة العملية في كثير من المنظمات الحديثة، وتتبع الحاجة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة من مصادر عديدة أهمها: التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة، والضرورة العملية التي تتطلبها ظروف المنظمات المعاصرة، حيث يمثل التفويض شكلاً من أشكال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأسلوباً للتعاون والمبادرة وتعزيز الثقة بينهم، إلى جانب أن تفويض السلطة قد يتم لأسباب عملية، مثل إتاحة الفرصة أمام الرؤساء للتفرغ للأعمال الهامة، وكذا ضخامة حجم المسؤوليات التي يتحملونها، وغير ذلك من أسباب تعكس الضرورة العملية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة.

تطورت عملية اتخاذ القرارات في العصر الحديث، وأصبحت تحظى باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهميتها وحساسيتها في أنشطة أي منظمة، حيث أنها عملية دائمة ومستمرة وتتناول مختلف النواحي الإدارية والتنظيمية والاقتصادية، وتشمل كذلك مختلف مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، الدنيا) باعتبار أن أي عمل إداري مهما كبر حجمه أو صغر، يحتاج إلى اتخاذ قرار، ويتوقف نجاحه على حسن اتخاذ القرار.

إن محور الأنشطة التي تقوم بها أي منظمة هو عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حدٍ بعيدٍ على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهدافها، ومن منطلق أن الفعالية هي تحقيق الأهداف، فالمنظمة الفعالة هي التي تتخذ القرارات الفعالة، وعليه فالفعالية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة.

أصبح من الواجب على المديرين أن يتحولوا عن سلطة الأمر، إلى استغلال جهود العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، إلى جانب تفويض المزيد من السلطات إليهم، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في ترشيد سلوك القادة ويساعدهم على أداء مهامهم القيادية، سيما ما تعلق منها بمجال اتخاذ القرارات.

I/ إشكالية الدراسة:

يعتبر تفويض السلطة بالنسبة لأي مؤسسة من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وذلك ناتج عن حصر كل السلطات في مستوى معين، كما أن التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة يساعد على التوزيع المناسب للأعباء والمسؤوليات، والمهام التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في المؤسسة، وبالتالي فإن التعرف على مدى وعي العاملين في المؤسسة بأهمية وأهمية تفويض السلطة، قد يسهم بشكل كبير في تحديد تأثير هذا الوعي على عدة جوانب أخرى ذات أهمية بالغة، ومن بين هذه الجوانب فعالية اتخاذ القرارات، وأخذاً بعين الاعتبار خصوصية ميدان الدراسة، والمتمثل في مجمع الرياض سطيف، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الآتي:

هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة

في مجمع الرياض سطيف؟

يتفرع هذا السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1/ ما مستوى الوعي السائد لدى الأفراد العاملين في مجمع الرياض سطيف بماهية وأهمية تفويض السلطة؟

2/ ما مدى فعالية القرارات المتخذة على مستوى مجمع الرياض سطيف؟

3/ هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف؟

II/ فرضيات الدراسة:

تتطلب الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها، وضع الفرضية الأساسية الآتية:

يوجد تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

تندرج ضمن هذه الفرضية الأساسية، الفرضيات الفرعية الآتية:

1/ يتمتع الأفراد العاملون في مجمع الرياض سطيف بالوعي اللازم بماهية وأهمية تفويض السلطة؛

2/ تتسم القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف بالفعالية؛

3/ يوجد تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

III/مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار هذا الموضوع كان نتيجةً لعدة أسباب، يمكن إيجازها في الآتي:

- 1/ الرغبة في معالجة أحد المفاهيم الإدارية الهامة: تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، والتي تشكل أحد المتغيرات الإدارية الهامة في المنظمة، الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها؛
- 2/ تنامي الوعي بمدى أهمية تفويض السلطة، وعدم تركيزها في مستوى معين، الأمر الذي لفت انتباهنا إلى إيلاء مزيد من الاهتمام لعملية تفويض السلطة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، تفادياً لأي أثر محتمل وغير مرغوب على سيرورة نشاطها؛
- 3/ يعتبر تفويض السلطة واتخاذ القرارات أحد المواضيع التي هي في صميم تخصصنا (إدارة المنظمات)؛
- 4/ استدراك بعض الجوانب التي تم إغفالها، أو لم يتوفر الوقت أو الجهد الكافيين لمعالجتها في الدراسات السابقة، فيما يخص أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات.

IV/أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1/ التركيز على متغيرين إداريين هامين، هما تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، إذ من خلالهما يتم زيادة فعالية وكفاءة العاملين في أداء مهامهم، وبالتالي زيادة الفعالية الكلية للمنظمة؛
- 2/ توعية القيادات الإدارية بأهمية مبدأ تفويض السلطة كأحد المبادئ الإدارية الثابتة، والتي لا بد من تبني ممارستها في الواقع العملي؛
- 3/ تعتبر عملية اتخاذ القرارات لبُّ وجوهر العملية الإدارية، والتي ترافق كل سلوك من السلوكيات المرتبطة بالمنظمة، لذا فمتطلب تفعيل هذه الأخيرة هو ضرورة ملحة تحتمها ضرورات النمو والتطور؛
- 4/ الخروج بجملة من النتائج المتعلقة بالعلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي من شأنه توضيح الصورة أمام متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها أولوية الاهتمام.

V/أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي والجوهري لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات بمجمع الرياض سطيف، وذلك من خلال تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

- 1/ عرض الإطار النظري الخاص بالدراسة، من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية والنظرية، ومحاولة استخلاص أبرز المؤشرات التي من شأنها أن تفيد في بناء الإطار الميداني والأمبيرقي للدراسة؛
- 2/ التعرف على مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، ومدى فعالية القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف؛
- 3/ التعرف على تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف.

VI/ حدود الدراسة:

- 1/ الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية، على مستوى مجمع الرياض سطيف.
- 2/ الحدود الزمنية: ترتبط بالمدة المستغرقة ببناء أداة الدراسة، والحصول على البيانات والمعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة (مجمع الرياض سطيف)، ومعالجتها، وتمثلت في الفترة الممتدة من شهر ماي 2012، إلى غاية شهر سبتمبر من نفس السنة.

VII/ مَحَدَّاتُ الدَّرَاسَةِ:

- 1/ تم تطبيق الدراسة على عينة من الأفراد العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية، في مجمع الرياض سطيف، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على مستوى مجمع الرياض سطيف، دون غيره من المؤسسات الاقتصادية؛
- 2/ المتغيرات التي شملتها هذه الدراسة، متمثلة في: مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، وفعالية اتخاذ القرارات؛
- 3/ عينة الدراسة، والمتمثلة في الأفراد العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية، في ثلاث فروع تابعة لمجمع الرياض سطيف هي: (المؤسسة الأم *Société mère*، مطاحن الهضاب العليا *Les Moulins des Hauts Plateaux Sétif* و مطاحن سيدي عيسى *Les Moulins de Sidi-Aïssa*).

VIII/ منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة، فقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة، وهذا باعتباره منهجاً يركز على وصف دقيق للظواهر المختلفة، ومن ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاعتماد على الاستمارة لغرض جمع المعلومات الميدانية عن تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات

في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول في الأخير إلى اكتشاف وجود أو عدم وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات.

IX/ عرض ومناقشة الدراسات السابقة:

أثناء عملية المسح المكتبي، تم مصادفة العديد من الدراسات التي عالجت موضوعي تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، كل على حدة، إلا أن الدراسات التي ربطت بين هذين الموضوعين، كانت محدودة جداً، لذا سيتم الاقتصار على ذكر دراسة واحدة من بين كل الدراسات التي عالجت موضوع تفويض السلطة، في حين سيتم سرد كل الدراسات التي ربطت بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات.

أدراسة عبد العزيز بن إبراهيم التويجري، مذكرة ماجستير بعنوان: **تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض**، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

تمثلت أهم أهداف هذه الدراسة في التعرف على واقع وفهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض السلطة، والتعرف على مدى توافق ممارسة الأسلوب العلمي لتفويض السلطة لمرؤوسيه، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم تفويض السلطة وممارستهم للأسلوب العلمي لتفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستمارة في جمع المعلومات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة التي تتكون من (93) من القيادات بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض. أثارت هذه الدراسة عدة أسئلة، أهمها:

- ما مدى فهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض السلطة؛
 - ما مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية للأسلوب العلمي لتفويض السلطة؛
 - هل هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم تفويض السلطة وممارستهم للأسلوب العلمي لتفويض السلطة؛
 - هل هناك علاقة بين تفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين من وجهة نظر العاملين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.
- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- معظم القيادات الإدارية بالجمرك مدركة وفاهمة لماهية وأهمية تفويض السلطة؛

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض السلطة، و ممارستها للأسلوب العلمي في تفويض السلطة؛
- الخاضعون للدراسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة نفس المتغير المستقل، المتمثل في تفويض السلطة، من حيث التعرف على مدى الوعي بماهيته وأهميته، إلا أننا نلمس الاختلاف من خلال سعي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الكامنة بين تفويض السلطة وتنمية مهارات المرؤوسين، في حين تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر مستوى الوعي بماهيته وأهميته تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرار، إلى جانب أن هذه الدراسة تم تطبيقها على مستوى هيئة حكومية، وعلى خلاف ذلك، طُبقت دراستنا على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

ب/دراسة فوزية بوقطاف، مذكرة ماجستير بعنوان: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.

حاولت هذه الدراسة تقصي طبيعة تفويض السلطة وعلاقتها بفعالية القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ممثلة في مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة كنموذج. قامت الباحثة بمسح شامل لأعوان وإطارات المصنع، حيث كان عدد أفراد العينة (32) مفردة، وتم استخدام الاستمارة كأداة أساسية، إلى جانب المقابلة الموجهة مع أفراد العينة، أما من حيث تحليل البيانات، فقد جمعت الدراسة بين الأسلوبين الكمي والكيفي.

تدور معالم المشكلة البحثية التي تم معالجتها حول سؤال محوري هو: هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بوضع الفرضية العامة الآتية: هناك علاقة دالة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار، كما وضعت الفرضيات الجزئية الآتية:

- يؤدي تحمل المسؤولية إلى زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات؛
- هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب؛
- هناك علاقة ارتباط بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج المطلوبة من خلال القرارات.

كشفت نتائج هذه الدراسة ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية، وبالتالي صدق الفرضية العامة، حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين، و تجلّى ذلك من خلال ثبوت الارتباطات بين مؤشرات طرفي الفرضية الأولى، من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات، على الترتيب.

كما بيّنت هذه الدراسة ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق النتائج المطلوبة، والتي تعكس ثبوت صدق الفرضية الثانية، من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين المشاركة الفعلية بدراسة جوانب المشكلة، وطلب الرأي بطرح الحل الأنسب.

أظهرت هذه الدراسة أيضاً، وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط المعلومات والرقابة الذاتية، بحل المشكلات والتقليل من الأخطاء على الترتيب، وهي تمثل مؤشرات الفرضية الثالثة.

يمكن أن نلمس تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في ميدان الدراسة، حيث تم إجراء كلتا الدراستين في مؤسسة اقتصادية، هذا مع مراعاة الفرق بينهما من حيث الحجم والطبيعة التنظيمية، إلى جانب ذلك نجدتها تتفق مع دراستنا في التركيز على دراسة العلاقة التآثرية بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، إلا أنها تختلف مع دراستنا في ما يلي:

• قامت الباحثة في هذه الدراسة بتجزئة المتغير المستقل المتمثل في تفويض السلطة كمفهوم، إلى ثلاث متغيرات جزئية تمثلت في (المسؤولية، المشاركة والصلاحيات)، في حين تعرضت دراستنا إلى تفويض السلطة من خلال قياس مستوى الوعي بماهيته وأهميته، عن طريق سبعة متغيرات جزئية هي (مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة، مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة، مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة، مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين)؛

• قامت الباحثة بتجزئة المتغير التابع المتمثل في فعالية القرار، إلى ثلاث متغيرات جزئية هي (التكوين، اختيار الحل الأنسب وتحقيق النتائج المطلوبة)، في حين عملت دراستنا على قياس متغير فعالية اتخاذ القرارات من خلال ثلاث مؤشرات هي (جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار).

ت/دراسة إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، مذكرة ماجستير بعنوان: **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد أجابت هذه الدراسة عن مجموعة من الأسئلة والفرضيات منها:

- ما درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- تكوّنت العينة التي أُجريت عليها هذه الدراسة من (370) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جداً؛
- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة؛
- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.
- تتفق دراستنا مع هذه الدراسة من خلال استهداف البحث عن وجود علاقة بين متغيري تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، إلا أنها تختلف مع دراستنا في الجوانب الآتية:
- عمل الباحث في دراسته على معالجة المتغير المستقل (تفويض السلطة) من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، عن طريق مقياس مُقسّم إلى خمس مجالات هي (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة أو المنصب، فعالية الذات، الأثر)، في حين ركزت دراستنا على تفويض السلطة من جانب مستوى الوعي بماهيته وأهميته؛
- للتعرف على فعالية اتخاذ القرارات، قام الباحث في دراسته بالاستعانة بمقياس موزع على ثلاثة مجالات هي (المهام التعليمية، المهام الإدارية وممارسة عملية اتخاذ القرارات)، في حين استعنا في دراستنا بمؤشرات ثلاث، لقياس فعالية اتخاذ القرار هي: (الجودة، القبول والتوقيت الملائم)، مما يشكل اختلافاً جذرياً في مسار الدراسة وأسلوبها؛
- طُبِّقت هذه الدراسة على مستوى الجامعات، في حين كان ميدان دراستنا هو المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول:

المنطلقات الفكرية والروافد النظرية
لتفويض السلطة

تمهيد:

بعد إتمام مرحلة تكوين وإنشاء الوحدات التنظيمية، والمندرجة ضمن إعداد وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، من خلال تجميع الأعمال والأنشطة، تأتي مرحلة تحديد السلطات والمسؤوليات، تتمثل هذه المرحلة أساساً في تحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، لتعمل معاً بفعالية لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، ويشمل ذلك تحديد العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى الإداري.

السلطة تعد عاملاً هاماً وعنصراً ضرورياً في عملية التنظيم، إذ أن وجودها أمر ضروري، حتى يتمكن الفرد في التنظيم من أداء مهامه وإتمام واجباته، وهي تتضمن الحق في اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، كما تكون السلطة أكبر في المستويات الإدارية العليا، ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، إذ كلما انخفضت الوظيفة في السلم الإداري، انخفض معها مستوى السلطة.

يتطلب التنظيم تفويض كل مديرٍ سلطاتٍ معينةٍ لاتخاذ القرارات، ففي كل يوم، هناك حاجة لعدد كبير من القرارات حول العمل وكيفية تنفيذه، ومعالجة المشاكل التي تحصل، فإذا لم يتم تفويض سلطة اتخاذ قرارات إزاء هذه المواقف، فإنه سيحتاج إلى إحالتها إلى المستوى الأعلى، مما يؤخر العمل أو يُربكُ عملية إنجازهِ.

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون تفويض، حيث يعتبر متطلباً رئيساً، وعاملاً مهماً، وعنصراً فاعلاً، في سياق بناء التنظيم الإداري، وذلك لتعدد الوظائف والمستويات الإدارية بالمنظمة. من هذا المنطلق يمكن القول أن عملية تفويض السلطة ضرورية جداً في المنظمات، سيما الكبيرة منها، وهذا حتى تستطيع ممارسة أعمالها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لغرض الإلمام بعملية تفويض السلطة والإحاطة بجوانبها المختلفة، فُمنّا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، هي:

المبحث الأول: ماهية السلطة في المنظمة؛

المبحث الثاني: تفويض السلطة وعلاقته بأنماط التسيير؛

المبحث الثالث: أنواع تفويض السلطة والعوامل المؤثرة فيه؛

المبحث الرابع: مقومات تفويض السلطة وتقييم دوره في التنظيم.

المبحث الأول: ماهية السلطة في المنظمة

تعتبر السلطة من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية، والمشكلة الأساسية المرتبطة بها تكمن في توزيعها على الأفراد والوحدات بالتنظيم، فالسلطة كعملية تنظيمية داخل المنظمة تتفاوت من حيث أنواعها، مصادرها ومضامينها، ولأنه من الصعب على الإدارة العليا أن تستحوذ كل سلطات اتخاذ القرار في المنظمة، فإنها تعمل على تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى.

المطلب الأول: التنظيم و الهيكل التنظيمي

إن تحديد كيفية توزيع السلطة، وتفويضها بين المراكز التنظيمية المختلفة في المنظمة، يعتبر أحد الركائز الهامة لبناء الهيكل التنظيمي، وعليه فعملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون تفويض للسلطات، حيث يعتبر هذا الأخير أمراً ضرورياً في بناء كل من التنظيم والهيكل التنظيمي، وذلك لتعدد الأقسام والمستويات الإدارية بالمنظمة.

I/ مفهوم التنظيم: يعتبر التنظيم عنصراً هاماً من عناصر الإدارة، فهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، إذ من خلاله يتم تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة، والربط والتنسيق بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام، لغرض تمكينها من ممارسة أعمالها، ولتسهيل عمليات الرقابة والإشراف.

يُعرّف **لويس ألن Louis Allen** التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، يُفوض من خلاله السلطات، ويحدد المسؤوليات، وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف.¹

التنظيم أيضاً هو عملية تحديد الأعمال التي يُراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.²

يوضح هذان التعريفان، أن عملية التنظيم تركز على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة والمهام والأعمال من جهة، وبين الوظائف والأفراد من جهة أخرى، فالتنظيم يعمل على تحديد شكل العلاقات، من خلال توضيح نوع ومستوى السلطات والصلاحيات لشاغلي الوظائف، ومجال ونطاق مسؤولياتهم وواجباتهم.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011، ص 219.

² محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 122-123.

II/ مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يُحدّد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة، واللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.¹

بالنسبة لمنتزبرغ *Mintzberg* يتمثل الهيكل التنظيمي في مجموع الوسائل المُسَخَّرة لغرض تقسيم العمل إلى مهام مختلفة ومتباينة، بهدف تحقيق التنسيق بين هذه المهام. يمكن أن يتضمن الهيكل التنظيمي العلاقات غير الرسمية، كما يمكن أن يتضمن العلاقات الرسمية، وفي هذه الحالة الأخيرة يطلق عليه الخريطة التنظيمية.²

إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة لا بد وأن يكون ملائماً لأهدافها وطبيعتها نشاطها، لهذا لا يوجد هناك هيكل أمثل يصلح للتطبيق في كل الحالات، أو حتى في الحالات المشابهة، ذلك لأن أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطاً، في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة، أو في الظروف التي تحكم العمل بها، فإنه سيؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي.³

يعتبر الهيكل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال توضيحه لكل العلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم، فمن خلاله تتحدد سلطات ومسؤوليات كل فرد في التنظيم، مما يساعد على تلافي تداخل وتعارض السلطات والصلاحيات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تذبذب العلاقات التنظيمية واضطرابها، كما يسمح الهيكل التنظيمي بتنظيم الأنشطة، فهو يُجزأ المنظمة إلى أقسام رئيسية، وأقسام فرعية، من أجل السماح بإحاطة أفضل بالمهام، وتسهيل العمل، وكذا تحديد نمط العلاقة في كل مصلحة، وقد عرف مفهوم الهيكل التنظيمي تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري حيث:⁴

1/ عرض فايول *Fayol* الهيكل الهرمي أو السلم *Structure hiérarchique* الذي يقوم على وحدة القيادة (كل مرؤوس لا يتبع إلا رئيس واحد)؛

2/ كما قدم تايلور *Taylor* الهيكل الوظيفي *Structure fonctionnelle* والذي يقوم على مبدأ التقسيم الوظيفي للسلطة، وجماعية القيادة (كل مرؤوس يتبع عدة رؤساء، كل واحد منهم يمتلك سلطات مستقلة عن الآخر، تشمل ميدان عمله)؛

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 108.

² Frédéric Nils, Théorie des organisation, disponible sur le site web :

<http://www.needocs.com/documentmanagement-divers-organisations-theorie-des-organisations,9613>

(consulté le 20/03/2012, 18: 35)

³ عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 137.

⁴ Les structure de l'entreprise, disponible sur le site web:

http://www.needocs.com/telechargement.php?edocs_action=telecharger&documentId=9609

(consulté le 29 /03/2012, 13:10)

3/ أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد رأت أنه من الواجب أن يأخذ في حسبانها الحاجات و تحفيز الأفراد؛

4/ وفي الفترة الحالية، فقد أصبحت متغيرات المحيط المتمثلة في: النمو المتواصل، العولمة، تبني مبادئ اللامركزية، واعتماد نهج الإدارة بالأهداف وتفويض السلطات، من العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار من طرف المنظمة، وهي بصدد إعداد وتصميم هيكلها التنظيمي.

III/ نماذج الهيكل التنظيمي:

حسب منتزبرغ فإن أي منظمة تضم ستة أجزاء أو مكونات رئيسة هي:

1/ **القمة الإستراتيجية** *Sommet stratégique*: تتمثل وظيفة القمة الإستراتيجية في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وتلبية احتياجات الذين يتولون ممارسة مهمة رقابة المنظمة (أصحاب السلطة). الواجب الأول للقمة الإستراتيجية هو الإشراف المباشر، بمعنى أنها تتولى اتخاذ القرارات الهامة، حل الصراعات، تخصيص الموارد والرقابة، كما تتولى القمة الإستراتيجية أيضاً، الاتصال الخارجي لصالح المنظمة، إضافة إلى تولى المركز الاستراتيجي تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة، ففي القمة توجد النظرة الإستراتيجية الشاملة، لمشاكل المؤسسة وكيفية معالجتها؛

2/ **خط التسلسل الهرمي أو تدرج السلطة (الإدارة الوسطى)** *Ligne hiérarchique*: يربط خط تدرج السلطة بين القمة الإستراتيجية ومركز العمليات، ويكون ممتداً من القمة-أي من الإطارات الموجودين تحت سلطة المديرية العامة- إلى غاية إطارات الخطوط الإشرافية الأولى (أعوان التحكم)؛¹

3/ **المركز التشغيلي** *Centre opérationnel*: يشمل قاعدة المنظمة، ويضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي، ويمكن أن يكونوا مؤهلين أو غير مؤهلين، ويقومون باتخاذ القرارات التشغيلية؛

4/ **الجهاز الاستشاري** *Analystes de la technostructure* يضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يقومون بتحليل وتعديل العمليات وطرق التخطيط والرقابة وتأهيل العاملين، ويمتد ذلك ليشمل أيضاً نظام المعتقدات والقيم للعاملين؛

5/ **الجهاز المساند** *Fonction de support logistique*: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات الأخرى، مثل خدمات البريد، والخدمات القانونية والسكرتارية.²

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مخاطر تبني المؤسسة إستراتيجية التسيير الخارجي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، يومي 16-18 أبريل 2007، ص 4.

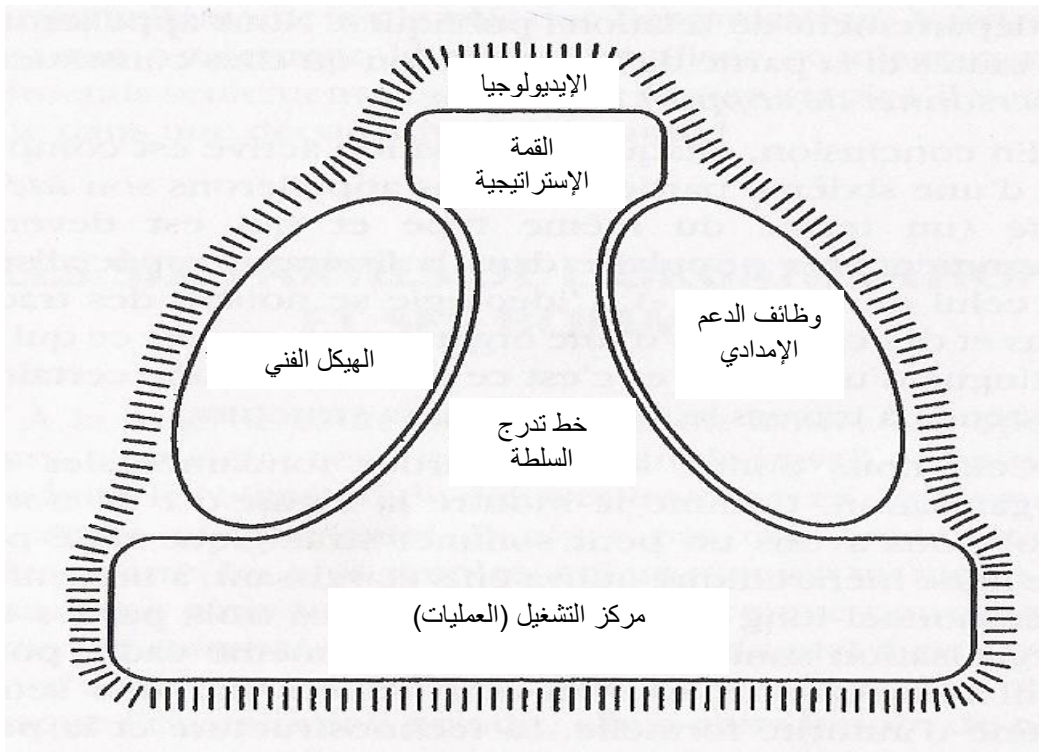
² Gérard Pirotton *Les organisation vues par Henry Mintzberg présentation schématique*, disponible sur le site web :

<http://www.users.skynet.be/gerard.pirotton/.../Autour-Mintzberg-GP-ligne.pdf> (consulté le 29/03/2012, 12:45).

6/الإيديولوجيا *Idiologie*: تمثل ثقافة المنظمة، مجموع القيم المشتركة، العادات والمعتقدات السائدة في المنظمة.¹

الشكل الآتي يوضح الأجزاء المكوّنة للمنظمة، ويُلاحَظ أن الأجزاء الثلاثة والتي تمثل الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والقوة التشغيلية، تمثل كياناً مترابطاً بفضل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الجهازان الاستشاري والمساند فيقعان على جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية في المنظمة بصورة غير مباشرة.

شكل رقم (1-1): مكونات أو أجزاء المنظمة حسب منتزيرغ



Source: Gérard Piroton, *Les organisation vues par Henry Mintzberg présentation schématique*, disponible sur le site web :

www.users.skynet.be/gerard.piroton/.../Autour-Mintzberg-GP-ligne.pdf

¹http://www.mip.ms.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHER=1295877018138#_Toc477492266 (consulté le 15/03/2012, 17:11).

استناداً إلى التقسيم السابق للمنظمة ميّز منتزبرغ بين سبعة أنواع من التنظيمات:

جدول رقم (1-1): أنواع التنظيم حسب Mintzberg

	<p>1- التنظيم المقاوِاتي Organisation entrepreneuriale: المنظمة صغيرة الحجم، المقاوِل (القمة الإستراتيجية) يلعب دور مميّز، الهيكل بسيط وغير رسمي مما يجعله يتمتع بقدرة جيّدة على التكيف، إلا أنه من الناحية المالية هشّ. مثال: (PME/PMI).</p>
	<p>2- التنظيم الآلي (الميكانيكي) Organisation mécaniste: تنظيم فعال في ظل بيئة بسيطة ومستقرة، يتميّز بحجم كبير، أين يتم تنفيذ الأعمال بعقلانية ووفق إجراءات معيارية، هذه الإجراءات تعد من طرف خبراء ومتخصصين، لذلك تعد وظائف الدعم والمساندة والوظائف الاستشارية ذات أهمية كبيرة، لكن هذا النوع من التنظيم يتطور بصعوبة أو من خلال تغييرات جذرية. مثال: الإدارات العمومية.</p>
	<p>3- التنظيم المُقسّم Organisation divisionnalisée: عندما تصل المنظمة إلى حجم معين تنتشر من خلاله في عدة أسواق، بإمكانها أن تُقسّم هيكلها وفق المنتج، تشكيلة المنتجات، المناطق... الخ. كل قسم لديه نوع من الاستقلالية إلا أنه يبقى مُراقباً ومُرتبطاً بالإدارة العامة، هنا أنشطة الدعم والمساندة مهمة وضرورية، لأنها تضمن التنسيق بين الأقسام المختلفة. مثال: الشركة متعدّدة الجنسيات (FMN).</p>
	<p>4- التنظيم المهني Organisation professionnelle: البيئة مستقرة ومعقدة، التنظيم يكون لا مركزي، يُبقي أقصى ما يمكن من الاستقلالية للأفراد، القمة الإستراتيجية تكتفي بوضع الخطوط العريضة لمختلف الأنشطة، ولعرض ضمان التنسيق بين أعضاء القاعدة التشغيلية، وظيفة الدعم والمساندة تكون جدّ متطورة.</p>
	<p>5- التنظيم المبدع Organisation innovatrice: البيئة معقدة وديناميكية، وهو هيكل متكيف مع بيئة متغيّرة، يحصل الإبداع من خلال التبادل الأفقي للمعلومات ما بين الخبراء الاستشاريين ووظائف الدعم والمساندة، الاستقلالية تكون كبيرة ومبرّرة بالتأهيل العالي للأفراد، القاعدة التشغيلية غير موجودة؛ بمعنى لا يوجد مُنفذين. مثال: الجامعة، مخابر البحث.</p>
	<p>6- التنظيم المُبشّر Organisation missionnaire: الهيكل على درجة كبيرة من غير الرسمية يعتمد على الاعتقادات، الثقافة، الإيديولوجيات (الأفكار والآراء) المشتركة. مثال: الدَيْر.</p>
	<p>7- التنظيم المُسيّس Organisation politisée: لا توجد هرمية أو سُلّمية محددة، كل فرد يقوم بفرض وجهة نظره عن طريق السلطة المتاحة له، القرارات المُتخذة تكون نتيجة لهذه اللعبة السياسية. مثال: مجلس النواب.</p>

Source :

http://www.mip.ms.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichergw?ID_FICHIER=1295877018138#_Toc47749226

ضمن الأنواع السابقة التي يمكن أن يكون عليها هيكل التنظيم، نوعان فقط يتضمنان أفكاراً وتوجّهات ديمقراطية، هذان النوعان هما: التنظيم المهني والتنظيم المبدع. منتزبرغ ينظر إلى هذين

النوعين على أنهما شكلاً الهيكل الأكثر ملائمة لما يُسمّى **الميريتوقراطية * Méritocratie**، فتعقدُ الغاية والهدف التي يسعى كلٌّ من التنظيم المهني والتنظيم المبدع إلى تحقيقهما، يتطلب تفويضاً كبيراً لسلطة اتخاذ القرار لأفراد متخصصين.

نجد في الأنواع الأخرى للتنظيم -أين يكون العمل بسيطاً نسبياً- تفويض السلطة بدرجة كبيرة غير ضروري، إلا أنه يتطلب تنسيق شديداً، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال جهاز إداري يفهم وبعمق أوامر وتوجيهات المدير.¹

IV/العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي:

يرتبط اختيار الهيكل التنظيمي الملائم بعدة عوامل، منها:

1/الإستراتيجية والأهداف Stratégie et Butes: إذا كانت المنظمة بصدد إتباع إستراتيجية معينة، فإنه عليه تعديل هيكلها التنظيمي من أجل تطبيق هذه الإستراتيجية، ولكن يجب أيضاً أن يأخذ الهيكل في حسبانها الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن تحديد الهيكل التنظيمي لا بد وأن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة، لأن الهيكل موضوع لیتبع الإستراتيجية؛

2/التكنولوجيا Technologie: تُشكّل التكنولوجيا حلقة الوصل بين العاملين، المستهلكين والموردين، وهي تؤثر على أفراد المنظمة، وبالتالي تؤثر على مستويات الأداء، وبذلك فهي تُشكّل أحد المتغيرات الهيكلية الهامة؛

3/حجم المنظمة Taille: كلما نمت المنظمة، فهي تحتاج إلى الرقابة المركزية وبعض البيروقراطية والرسمية، على هذا عندما تصبح المنظمة كبيرة وممتدة جداً، تحتاج إلى إنشاء وحدات أصغر أكثر مرونة، تجعل المنظمة ذات قدرة تكيفية عالية؛

4/الاستقرار البيئي Stabilité environnementale: عندما تواجه المنظمة بيئة غير مستقرة وملينة بعدم التأكد، فهي تحتاج هيكلًا ذا مرونة كبيرة، وعلى العكس فهيكلاً بيروقراطي هو الأنسب في ظل بيئة مستقرة، متميزة بالتأكد.²

* الميريتوقراطية تعني امتلاك السلطة من طرف أفراد لديهم المعارف والمهارات الضرورية واللازمة لنشاط المنظمة، و بمعنى آخر السلطة هي لمن يستحقونها وجديرون بها.

¹ Henry Mintzberg, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, traduit de l'anglais par Agnès Prigent, édition d'Organisation, Paris, 2004, P 77.

² Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, Ninth edition South-Western USA, 2012, P 283.

5/ السلطة *Pouvoir* : تختلف درجة المركزية في الهيكل التنظيمي تبعاً لمستوى توزيع السلطة في المنظمة، فالرقابة على المنظمة تجعل من هيكلها أكثر مركزية ورسمية، وعلى العكس كلما خفّت درجة الرقابة، كلما مال الهيكل إلى اللامركزية المبنية على استقلالية ومسؤولية الوحدات.¹

يظهر بجلاء تموضع السلطة في التنظيم، وما يتعلق بها من عمليات، كأحد العناصر الهامة التي ينبغ إعطاؤها أهمية فائقة في عملية التنظيم، نظراً لأن غالبية المشكلات التنظيمية والإدارية ترجع بالأساس إلى عدم وضوح السلطة، أو عدم تحديدها بدقة، كما أن تفويض السلطة من منطلق كونه مرتبباً بعملية تقسيم العمل بين الأفراد، بتكليف كل منهم بأداء جزء معين، يتضمن تحديد الأشخاص الذين يقومون بكل عمل من هذه الأعمال، وهذا ما يبرر وجود الهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية.

يتبين لنا مما سبق أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تتم فيه ممارسة السلطة، ولضمان التنسيق يتوجب ربط الوحدات التنظيمية المكونة له، بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، وذلك لا يتم إلا من خلال علاقات السلطة المختلفة؛ فالعلاقة الرأسية تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، أما العلاقات الأفقية فهي تكون بين الأفراد الواقعين ضمن نفس المستوى التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم السلطة، أنواعها ومصادرها

تشغل السلطة مكانة هامة ضمن عملية التنظيم، فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، من هذا المنطلق تتباين أنواع السلطة ومصادرها، بتباين الأطراف المتدخلة فيها، وتباين المنظمات في حد ذاتها.

I/ مفهوم السلطة:

لغرض توضيح مفهوم السلطة نستعرض جملة التعاريف الآتية:

يرى **برنارد *Barnard* (1951)** بأن السلطة هي الصفة المميزة للتنظيم الرسمي، بحكم قبولها من العاملين في الهيكل التنظيمي، وهي تحكم بدورها أعمالهم التي يقدمونها للمنظمة.² ما يميز هذا التعريف هو استناده إلى ضرورة قبول السلطة من طرف المرؤوسين.

أما **سيمون *Simon* (1960)** فيرى أن السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين.³ يحصر **سيمون** السلطة في القرارات المتخذة، والتي التي توجه سلوك الآخرين.

¹ http://www.mip.ms.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHIER=1295877018138#_Toc477492266 (consulté le 15/03/2012, 17:11).

² Chester Barnard, *The Function Of Executive*, Cambridge, H.U, Press 1951, 163. disponible sur le site web: http://www.books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=W9BsFQf834wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Function+Of+Executive&ots=oOuuy_tDGO&sig=LfQMkH0Rj7smxEffvH_Hc8TEk&redir_esc=y (consulté le 11/11/2012, 08:41).

³ ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول وعلم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

يُعرّف *Ramond* (2004) السلطة بأنها مجموع الموارد والوسائل المنوطة بشخص ما، والتي تحدد نوع العلاقة معه ومع شخص أو مجموعة أشخاص، وهي تسمح لهذا الشخص بأداء النشاط المُكَلَّف به وتحقيق الأهداف.¹ هذا التعريف يشير إلى كون السلطة هي أداة أو وسيلة تعريفية للعلاقة بين طرفين. حسب *العلاق* (2008) السلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، وهي تُعدّ عاملاً هاماً في عملية التنظيم، طالما أن المدير والموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.² ينظر هذا التعريف إلى السلطة من زاوية الأهمية التي تمثلها السلطة كأحد عناصر التنظيم، لأن أساس تحديد السلطة بالنسبة للأفراد هو تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم.

أما *جواد* (2010) فيرى أن السلطة تتطوي على منح الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو عدم القيام بعمل معين، وتُمارَس من قبل المتمتع بها ابتداءً من قمة الهيكل التنظيمي (مدراء القمة) وحتى القاعدة (مدراء الخط الأول).³ يشير هذا التعريف بوضوح إلى ضرورة توزُّع السلطة على امتداد وطول الهيكل التنظيمي.

يصف *العتيبي* (2002) السلطة بأنها الحق القانوني في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها، وتفتقر بمفهومين هما القوة والنفوذ، فالقوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، أما النفوذ فهو التأثير الذي يتمتع به الشخص لتكييف سلوك الآخرين حسبما يريد، كما أن القوة تتبع من الشخص الذي يصدر الأمر وحده، في حين أن النفوذ حالة لدى مُصدر الأمر ومُتلقِّيه.⁴ ينطوي هذا التعريف على التقريب بين السلطة، القوة والنفوذ.

يرى *منتزبرغ* (2003) أن السلطة بكل بساطة هي القدرة على توليد أو تغيير النتائج، فالسلطة تجعل صاحبها قادراً على تنفيذ ما يرغب به، بغرض الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.⁵ يعكس هذا التعريف أحقية صاحب السلطة بالقدرة على تنفيذ كل ما يرغب به، طالما ذلك ضمن مسعى تحقيقه لأهداف المنظمة.

يتَّضح مما سبق، تعدد التعاريف المتعلقة بالسلطة، بتعدد الزوايا والاتجاهات التي نظر من خلالها الباحثون إلى هذا المفهوم، إلا أنه وعلى الرغم من هذا التعدد، فإن التعاريف السابقة تشير إلى أن السلطة

¹ Philippe Ramond, *Le Management Opérationnel Direction et Animation des équipes*, troisième édition, Maxima Laurent du mesnil éditeur, Paris, 2004, P 213.

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 160.

³ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 271.

⁴ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 126.

⁵ Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Traduit de l'américain par Paul Sager, édition d'organisation, Paris, 2003, P 39.

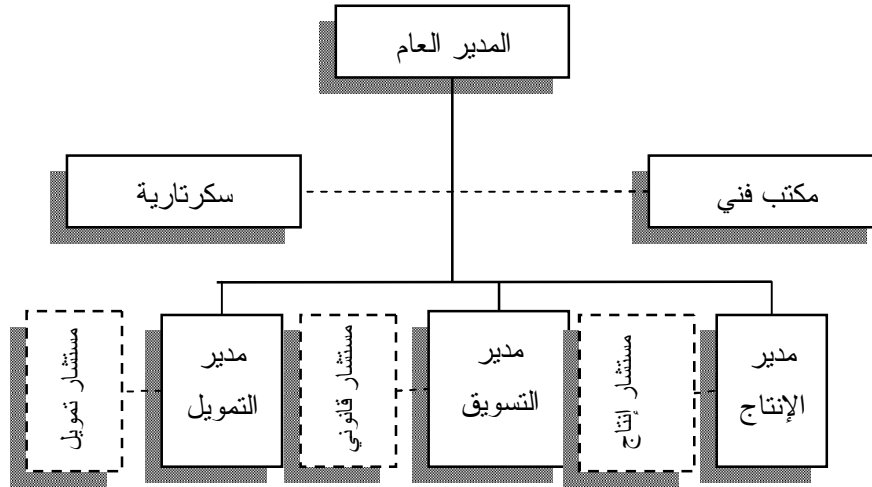
تتضمن حق إصدار الأوامر، حق التنفيذ، حق اتخاذ القرارات وحق استخدام الموارد، حتى يمكن لصاحبها انجاز الواجبات المنوطة به، أو تحقيق نتائج مرغوبة؛ وهي موزعة على كامل الهيكل التنظيمي، حسب مبدأ تدرج السلطة.

II/علاقات السلطة داخل المنظمة:

هناك نوعين من علاقات السلطة داخل المنظمة:

- 1/السلطة الخطية: تتمثل في علاقات السلطة التي تُوجّه تصرفات المرؤوسين، وتمتد في شكل خطوطٍ مستقيمة، من أعلى هرم المنظمة إلى أسفله، ونمطها " رئيس - مرؤوس"، حيث يحق لكل رئيسٍ على خط السلطة، إصدار الأوامر لمن يليه على نفس الخط، أي أنها تعكس سلسلة الأوامر؛
- 2/السلطة المساعدة (الاستشارية): تتمثل في علاقات السلطة التي تمتد أفقياً، لتدعم وتساعد وتتصح من هم على نفس المستوى الإداري (على نفس خط السلطة)، وتقلّ العبء الواقع على كلٍ منهم، ونمطها "مسؤول إداري - مسؤول إداري"¹. الشكل الآتي يوضح السلطة الخطية والسلطة المساعدة في المنظمة، حيث تم تحديد السلطة الخطية بخطوطٍ مستمرة، أما السلطة المساعدة فقد تم تحديدها بخطوطٍ منقطعة.

شكل رقم (2-1): السلطة الخطية والسلطة المساعدة



المصدر: محسن هلال، أيمن النحاس، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 140.

¹ طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 454-455.

III/أنواع السلطة و مصادرها:

1/أنواع السلطة: تُقسّم السلطة إلى تنفيذية (أو رأسية)، استشارية ووظيفية.

أ/السلطة التنفيذية أو الرأسية: تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة، فمدير وحدة المشتريات مثلاً، يملك سلطة وقوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يُوجّه ويُصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته، ومدير التسويق بنفس المنطق، يمتلك سلطة إصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين، الذين يعملون في الوحدة المسؤولة عن أداء النشاط التسويقي بالمنظمة... وهكذا.¹

إن أساس السلطة التنفيذية بصورة عامة، يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة، ونظراً لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزءٍ من هذه السلطة، إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزءٍ منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا؛ فإن السلطة التنفيذية تُمارسُ من قبل المدراء أو الرؤساء، مهما اختلفت أعمالهم.²

مما سبق، نجد أنه بموجب السلطة التنفيذية، يحق للمدير اتخاذ القرار وإصدار التعليمات والأوامر المُلزِمة للتنفيذ، وهي تأخذ شكل خط (خط السلطة الإدارية)، والذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات، كما تساعد بصورة مباشرة في تنفيذ الأعمال اليومية من جانب المرؤوسين.

ب/السلطة الاستشارية: يُعبّر مفهوم السلطة الاستشارية عن سلطة الخبرة والاختصاص، التي تعطي الحق للخبراء بتقديم الرأي والمشورة لجهة ما، وتتحصّر هذه الاستشارة كما يتضح من التسمية في تقديم الرأي والمشورة، ويُترك لصاحب القرار حرية الأخذ أو عدم الأخذ بها، و من الأمثلة على ذلك: وظيفة المستشار القانوني، الذي نجده في معظم الدوائر والوزارات والمؤسسات، فهو شخصٌ متخصصٌ بالقانون، تُحال عليه قضايا معينة ليبيدي رأياً استشارياً عنها، وغالباً ما يرتبط أصحاب الوظائف الاستشارية بالجهات الإدارية العليا، نظراً للمستوى العالي لتأهيلهم، وخبرتهم.³

يتمحور مضمون السلطة الاستشارية أساساً في تقديم النصح، فالاستشاريُّ هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين، كما يمكن أن نعتبر السلطة الاستشارية كسلطة مساعدة للسلطة التنفيذية.

ت/السلطة الوظيفية: يمارس كلُّ من المدير التنفيذي أو الاستشاري بحكم السلطة الوظيفية، سلطات وضع السياسات والبرامج والتعليمات، ضمن مجالات يشرف عليها مديرون آخرون، وبالتالي فإن السلطة

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 207.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

الوظيفية، تعني حق المدير إصدار أوامر لأفراد لا يتبعون له من ناحية رسمية.¹ السلطة الوظيفية سلطةً مقبّدة، لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين، ويؤدي إلى تعقّد علاقات السلطة الإدارية، لذلك يُفضّل الحذر في استخدامها، وعدم امتدادها إلى أكثر من مستوى إداري واحد، بهدف الإبقاء على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين²، بمعنى أن السلطة الوظيفية تُستمد من الخدمات التي يقدمها المديرون أو الرؤساء إلى الإدارات أو الأقسام الأخرى، وليس بحكم كونهم مسؤولين عليها.

2/ مصادر السلطة: هناك وجهتي نظر حول مصادر السلطة: السلطة الرسمية، وقبول السلطة.

أ/ السلطة الرسمية: وتتمثل أهم مصادرها فيما يلي:

• السلطة الشرعية بموجب حق الملكية: معنى هذا أن صاحب المشروع أو مالكة، يحق له إصدار الأوامر والتعليمات وإلزام الآخرين بتنفيذها، وذلك لكونه له الحرية الكاملة في التصرف في أمواله الخاصة.³

• الرقابة الحكومية: يُقصد بها التشريعات والقوانين التي تعطي وتمنح الصفة الشرعية والرسمية، ومعنى السلطة لمديري وأصحاب الأعمال، و كأمثلة عنها نذكر: السياسات المالية، قوانين التجارة والتعامل، قوانين الشركات وتأسيسها.⁴

ب/ نظرية القبول للسلطة: وهي من الأفكار الهامة التي أسهم بها **شستر برنارد Chester Bernard** (1951) في كتابه **وظائف المدير التنفيذي The Function of Executive**، فبدلاً من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإن للعامل إرادة حرة في اختيار (قبول أو رفض أوامر الإدارة).⁵

يؤكد **برنارد** بأن هناك مجالات كثيرة، يرفض فيها المرؤوس سلطة الرئيس، على الرغم من أن قبول السلطة هو ركن أساسي في جعل السلطة فعّالة، كما يرى أن هناك بعض السلطات التي يُحتمل أنها لا تُقبل من قبل المرؤوس، وبالتالي سوف لا يتحقق إذعان المرؤوسين لها؛ كما توجد مجموعة أخرى من السلطات التي تُقبل من قبل المرؤوس.

مبدأ هذه النظرية قائم على أنه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة، وهذا يمكن أن يُفسّر على الحالات التي يمكن أن يتقمّصها المرؤوس، وهي:

- إذا استطاع المرؤوس أن يفهم الأمر الصادر إليه؛
- إذا اعتقد المرؤوس أن الأمر منسجم مع غرض المنظمة؛
- إذا رأى المرؤوس أن الأمر منسجم مع اهتماماته الشخصية؛

¹ ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سابق، ص 220.

² زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 130.

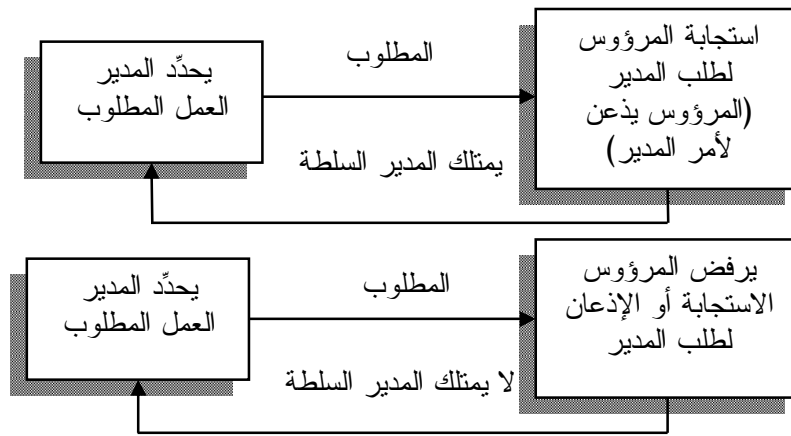
³ ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 218.

⁴ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص 115.

⁵ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 27.

- إذا كان المرؤوس قادراً فكرياً و جسماًنياً على إطاعة الأمر والاستجابة له.
 - بيّن **برنارد** الإرشادات التي يمكن أن يتبعها المديرون، من أجل قبول وإطاعة المرؤوسين لأوامرهم على النحو الآتي:
 - استخدام قنوات اتصال من قبل المدير مألوفة لجميع المرؤوسين؛
 - الاتصال المباشر بين المدير والأفراد؛
 - حصول المديرين على مهارات اتصال ملائمة وكافية؛
 - وجود ثقة لدى المرؤوس بأن الأمر كما هو صدر عن المدير دون تحريف.¹
- يوضح الشكل الآتي وجهة النظر الخاصة بقبول السلطة:

شكل رقم (1-3): نظرية القبول للسلطة



المصدر: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 238.

يُلاحَظ من خلال هذا الشكل، أن المرؤوسين هم الذين يقررون مدى تمتع المدير بالسلطة، فبعد تحديد المدير لمطالبه، أمام المرؤوسين خياران اثنان: إما تقبل سلطة المدير؛ وينتج عن ذلك الاستجابة للمطالب، أو رفض سلطة المدير؛ وينتج عن ذلك رفض الاستجابة لتلك المطالب، وعدم تنفيذها. يشير تحليل **برنارد** في هذا الصدد، إلى أن المرؤوس لا يقبل كل سلطات رئيسه مهما كانت، ويزعن لأوامره، وذلك بعكس ما ذهبت إليه المدرسة التقليدية من توافر القبول الدائم للسلطة من قبل أفراد المنظمة، وهذا يعني أن السلطة ليست مطلقة في المنظمة، فالمدراء يتمتعون بالسلطة، وعليهم ممارستها لصالح المنظمة، كما لا يعني وجود قوة لدى المرؤوسين لرفض السلطة، أن المدير أصبح بدون القوة

¹ محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص ص 115-116.

اللازمة لممارستها، بل يعني أن الممارسة تلك، يجب أن تكون ضمن القرارات السليمة، مع تفادي الأوامر التي تصعب، أو يتعذر إطاعتها.¹

المبحث الثاني: تفويض السلطة وعلاقته بأنماط التسيير

يُعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم، فالسلطة تتجمع كلها في مركز واحد (المدير العام)، ولاشك أنه لا يستطيع أن يُلِّم إماماً تاماً بتفاصيل العمل المختلفة، لذا فإن المدير العام يُفوض جزءاً من سلطاته إلى من يليه في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، محتفظاً دائماً بسلطته الأساسية، فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد سيما فيما يتعلق بالسلطات المفوضة إليهم.

المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة

السلطة تتدفق من المدير إلى الأفراد، حيث يقوم بتوزيعها عليهم، وتسمى هذه العملية تفويض السلطة، وبالمثل يتم توزيع السلطة على مستويات التنظيم المختلفة، وهو ما يطلق عليه اللامركزية.

I/ تفويض السلطة في الفكر الإداري:

النظرية البيروقراطية² كما وصفها فيبر *Weber* هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، فقد هدف من خلال نظريته عن البيروقراطية، إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

قسّم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع: أولها، **السلطة الكاريزمية** وهي التي تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية، لبطولة ما، أو صفات خارقة تفوق قوة الشخص العادي³، وثانيها، **السلطة الرشيدة أو العقلانية** وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المنطقية على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى المنصب، أن يمارسها وفقاً للقواعد المقررة، وأخيراً، **السلطة التقليدية** وهي تُركّز أساساً على السن والمكانة التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة، وتميّزت المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من السلطة.⁴

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 180-181.

² إدريس خطابي، تفويض السلطة والأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 16.

³ عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 213.

⁴ الحاج عرابية، ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010/2009، ص 234.

يمكن القول أن النظرية البيروقراطية من خلال تكريسها للرقابة الشديدة في إدارة شؤون المنظمة، لا تؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، فهي تدعم كلاً من المركزية، وحدة الأمر والقيادة الأوتوقراطية.

إن نظرية التقسيم الإداري (مبادئ الإدارة) التي تتمثل في أعمال كل من *Fayol*، *جيبليك* *Gulick*، *أرويك* *Urwick*، *موني* و *ريللي* *Monney & Reiley* وغيرهم، ركزت في تحليلاتها حول الأسس التي تستند عليها العملية الإدارية داخل التنظيمات، وعلى طبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل المجال التنظيمي، ولكن لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في كتابات *آدم سميث* *A. Smith*، تحديداً في كتابه *ثروة الأمم*، وتركيزه على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص.¹ ففي بداية (1920) أصدر *موني* و *ريللي* أول كتاب لهما بعنوان *مبادئ التنظيم*، حيث قدّم نموذجاً للتنظيم الرسمي، وتضمن أحد مبادئه² التسلسل أو التدرج الإداري، وهو مبدأ يعتمد أساساً على القيادة، تفويض السلطة والتحديد الوظيفي، فهو نابع عن التقسيم الرأسي للسلطة، والتحليل الأفقي لواجبات الوحدات التنظيمية المختلفة.

تايلور *Taylor* وضمن الحركة العلمية التي كان ينادي بها، على *غرار جيلبرث* *Gilbreth* و *جانت* *Gantt*، وصل إلى عدة مبادئ للإدارة العلمية، من بينها تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويُعهد للعاملين بأداء عمل محدد على أن يُوفّر لهم الآلات والأدوات، ويُقدّم لهم التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.³ حسب هذه النظرية مستوى تفويض السلطة يكون شبه معدوم، لكونها تسعى ضمن تصورهما لتحقيق أعلى معدل من الإنتاجية، بالتركيز على الجوانب المادية، واستغلال الطاقة القصوى للعامل، وقتل روح المسؤولية لديه، ومنع مشاركته في عملية اتخاذ القرارات.

تتدرج الاتجاهات السابقة تحت ظل النظريات الكلاسيكية، وقد ركزت في مجملها على الرقابة الشديدة و مركزية السلطة، فهي تميل إلى تكريس الجانب المادي بدرجة كبيرة، مما جعلها تُغفل الجوانب الأخرى (الجوانب الإنسانية).

أما بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية، فقد ركزت على العنصر البشري وأهميته في التنظيم، وشدّدت على ضرورة مراعاة مشاعر باقي أفراد التنظيم، وإتاحة الفرصة أمامهم لطرح آراءهم في سياق وضع الأهداف، فنجد *إلتون مايو* *Elton Mayo* ركز على التنظيم غير الرسمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما قدم من خلال الدراسات التي أجراها (دراسات هاوثورن)، محاولةً لإبراز أهمية

¹Voir : *Adam Smith, Recherches Sur La Nature et Les Causes De La Richesse Des Nations*, Tome(1): *Des causes qui ont perfectionné les facultés productives du travail, et de l'ordre suivant lequel ses produits se distribuent naturellement dans les différentes classes du peuple*, édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, Chicoutimi, Québec, 2002, PP 16-28.

² عبد الغفور يونس، *نظريات التنظيم والإدارة*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 65-66.

³ حسين حريم، *إدارة المنظمات منظور كلي*، مرجع سابق، ص ص 21-22.

التفويض، وأن الكفاءة في الأداء الوظيفي تتحقق من خلال عملية التفويض، وأن غياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه.¹

من جانب آخر، نجد **سيمون Simon** يركز على مسألة القرارات المتعلقة بتفويض السلطة، وأنه لتحقيق الرقابة التنظيمية والفعالية التي تنشدها المنظمة، يتطلب ذلك تفويضاً متدرجاً ودائماً للسلطة، كما أن صنع القرار هو حجر الزاوية لأي تنظيم.² ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الإداري، نجد أن المدرسة النيوكلاسيكية ترى أن درجة مشاركة العامل في اتخاذ القرار وتفويض السلطة له، من بين العوامل التي تحسّسه بالانتماء إلى المنظمة، كما ساهمت هذه النظرية في بلورة مفاهيم جديدة تؤكد على إنسانية الإدارة كالتعاون، المشاركة، تفويض السلطة و روح المبادرة.

أما بالنسبة للنظريات الحديثة، فقد ركزت في مجملها على قدرات الأفراد وكفاءاتهم وخبراتهم، ورغبتهم في تحمل المسؤولية والمبادرة إليها، مما يترتب عليه ضرورة فسخ المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، عن طريق عدة وسائل، من بينها تفويض السلطة إليهم.

II/مختلف التعاريف المتعلقة بتفويض السلطة:

تتوّعت التعاريف التي تطرقت إلى تفويض السلطة، وكلّ منها يتناولها من وجهة نظر معينة، فمنها من ينظر إلى التفويض من خلال محتواه، ومنها من ينظر إليه من زاوية الهدف منه:

يُعرّف **أوليفي ميي Olivier Mieier** (2009) تفويض السلطة بأنه وضعية قانونية تسمح بنقل السلطة، المرتبطة بطرفٍ حائزٍ عليها، وهو المُفوض (Le délégué)، نحو طرفٍ آخر يسمى المُفوض إليه (Le délégataire)، هذا الأخير يحلّ محلّ المُفوض، الذي يبقى محتفظاً وفي كل الحالات، بالمسؤولية النهائية. فإمكانية تفويض سلطة ما، يعني جزء فقط من السلطة المملوكة، وليس كلها.³

أما بالنسبة لـ **مارلين هيلمس Marlyn Helms** (2006) فالتفويض عملية إعطاء سلطة اتخاذ القرار، للعاملين في المستويات الأدنى.⁴

كما يرى **حنفي** (2006) بأن التفويض عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسؤوليات مناظرة لها للمرؤوسين، والذين يكونون قد قبلوا بهذه المسؤوليات، حيث تشمل عملية التفويض الأعمال غير الحساسة، أما الأعمال التي يرى المدير أنها ذات علاقة جوهرية بالنشاط المسؤول عنه، فيحتفظ بها لنفسه.⁵ يركز هذا التعريف على مبدأ توازن السلطات الممنوحة مع المسؤوليات المترتبة عنها، إلى جانب عدم إمكانية تفويض الأعمال، ذات الارتباط الوثيق بالنشاط الرئيس للمفوض.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

² رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 144.

³ Olivier Meier, *Dico du Manager*, Dunod, Paris, 2009, PP 57-58.

⁴ Helms Marlyn M, *Encyclopedia of Management*, fifth e dition, Thomson Gale, USA, 2006, P 174.

⁵ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 239.

حسب عبد العزيز بن حبتور (2009) يظهر تفويض السلطة في الإجراء الذي تعهد بمقتضاه إحدى السلطات، إلى سلطة أخرى -بصفة مؤقتة- بجزء من اختصاصاتها على وجه مشروع، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته ومسؤولياته، بل هو مجرد طريقة لانجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.¹ يشير هذا التعريف إلى أن التفويض ليس تخلياً عن السلطة أو تهرباً من المسؤولية، بل وسيلة مُساعدة على انجاز الأعمال.

يرى جواد (2010) بأن تفويض السلطة هو العملية التي يتمكن المدير من خلالها، من تكليف مرؤوس معين بالقيام باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات، مع إعطائه قدرًا كافٍ من السلطة، ليتمكن من تسيير الأمور والأعمال، وفق معايير محددة.² يضيف هذا التعريف، ضرورة تحديد المعايير اللازمة والضابطة لاتخاذ القرارات، ضمن حدود السلطات المُفوضّة.

يرى كلٌّ من جيمس.ف.افراد و جي.أريك.افراد (2008) بأن التفويض هو التقسيم المنطقي والموضوعي لكمية العمل إلى وحدات، يمكن إدارتها بطريقة تثير التحدي، ثم وضع هذه الوحدات في أيدي الموظفين بالكامل، مع منحهم كل الأدوات الضرورية للقيام بالعمل.³ يشير هذا التعريف إلى أهمية إعطاء الموظفين كل الأدوات والوسائل، التي من شأنها تسهيل القيام بالعمل، والسلطة المُفوضّين.

إن استعراض التعاريف السابقة، يجعلنا نخلص إلى أنها تميل في مجملها إلى الاتفاق على أن المحور الرئيس لتفويض السلطة، يتمثل في قرار صادرٍ من طرفٍ من بيده السلطة (مدير، قائد، رئيس...،) ونسميه المُفوضّ - بإعطائه جزء من سلطاته، بما فيها اتخاذ القرار إلى أحد مرؤوسيه - ونسميه المُفوضّ إليه - في المستوى الإداري الأدنى، لغرض تأدية مهام وأعمال هي أصلاً من اختصاص صاحب السلطة الأصلي، بغية مساعدته في تحقيق أهداف التنظيم بأيسر السبل وأسهلها، كما أن:

أ/ نجاح التنظيم يرتبط بتفويض السلطة، حيث لا يمكن أن نتصور أن مدير المنظمة هو الفرد الوحيد الذي يمتلك كل السلطات والصلاحيات، بل لابد من تفويضها، من أجل تحقيق الأهداف؛

ب/ لا يمكن للمدير أن يفوض سلطةً لا يمتلكها؛

ت/ لا يمكن للمدير أن يفوض كل السلطات التي يمتلكها.

إن تفويض السلطة لا يمكن أن يعني في أيِّ حالٍ من الأحوال تخلي المُفوضّ عن السلطة، بل هناك دائماً إمكانية قائمة لسحبها، في أي وقت "استرجاع السلطة"، ويحدث هذا الأخير في الحالة التي يتأكد فيه المُفوضّ بأن المُفوضّ إليه غير كفؤ، أو أساء استخدام السلطة، أو خرج عن نطاق السلطات

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 167.

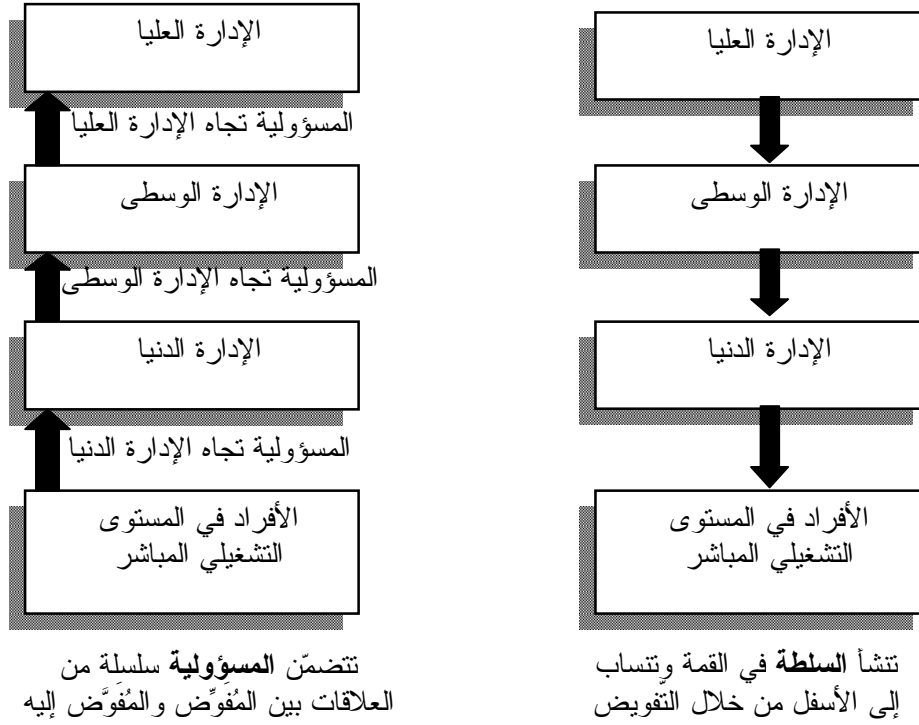
² شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 272.

³ جيمس.ف.افراد و جي.أريك.افراد، الإدارة ببساطة، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع،

مصر، 2008، ص ص 91-92.

الممنوحة له، إضافة إلى كون المَفُوض لا يُعْفَى من المسؤولية المترتبة عن أخطاء من فُوضت إليه السلطة، فتفويض السلطة يُنشئ علاقة إضافية بين الرئيس ومرؤوسيه، تتجسد أساساً في السلطة والمسؤولية، ويمكن توضيح تكامل كل من السلطة والمسؤولية في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-4): السلطة والمسؤولية



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 189، (بتصرف).

المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة بكل من المركزية واللامركزية

إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة عدم قدرة تغلب إحداهما على الأخرى، فكلٌ منها يحقق مزايا لا تتوفر في الأخرى.

I/ مفهوم المركزية واللامركزية:

يُقصد بمركزية السلطة رغبة المدير في تركيز عملية اتخاذ القرار وتسيير أمور المنظمة بين يديه، أو لدى جهات قليلة داخل الهيكل التنظيمي، أما اللامركزية فتعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطاته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة، بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتسيير الأمور الإدارية في المنظمة، فإذا كان المدير يُفوض سلطاته بدرجة كبيرة نقول أن الإدارة في المنظمة لامركزية، وإذا كان من النوع الذي يرغب في تركيز السلطة وجعلها محصورة به، فإننا نقول أن الإدارة في المنظمة مركزية، ولا يجب أن نفهم من ذلك أن المركزية

أو اللامركزية عملية مطلقة؛ إذ وجود المركزية وتركيزها في جهة أو أفراد محددين، يؤدي إلى تعطيل الأعمال أو يؤخر إنجازها، ويحدّ بصورة كبيرة من تطور المنظمة، وقدرتها على تنفيذ الأعمال الكبيرة والمركبة، بعكس اللامركزية التي تفسح المجال لاتخاذ القرارات والتسيير، في وقت قياسي¹.

II/ خصائص اللامركزية ومزاياها:

تتمثل أهم خصائص اللامركزية في الآتي:

1/تزداد اللامركزية بزيادة تشكيلة المنتجات؛

2/تزداد اللامركزية بزيادة حجم المنظمة؛

3/تزداد اللامركزية بزيادة ميل البيئة للتغير وعدم الاستقرار.²

يمكن أن نعرض أهم مزايا تطبيق اللامركزية في الآتي:

1/السرعة في اتخاذ القرارات، وقصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ؛

2/تأهيل المستويات الإدارية الدنيا، لشغل وظائف وأخذ مواقع إدارية أعلى في المستقبل؛

3/زيادة رضا العاملين نظراً لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار؛

4/تستخدم في المنظمات التي تمتلك فروعاً خارجها، أو فروعاً جغرافية متنوعة³، فهي تجعل المنظمة والعاملين فيها في وضعية تتسم بالمرونة، إزاء النمو والتوسع الذي يمكن أن تتبناها المنظمة.⁴

III/ مؤشرات المركزية ومزاياها:

يمكن الاعتماد على عدة عناصر لغرض قياس درجة المركزية في المنظمة، أهم هذه العناصر:

1/مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات الإدارية، كالإنتاج، التسويق، المالية والأفراد... الخ؛

2/مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

3/مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تقاسم وتشارك المعلومات.⁵

تحقق المركزية عدة مزايا للمنظمة، يمكن إجمال بعض منها في الآتي:

1/مساعدة المدير أو الرئيس في الاطلاع على الأمور كافة، والإمساك بزمام أمور المنظمة كلها؛

2/حسن سير المنظمة صغيرة الحجم، والتي يكون فيها نطاق الإشراف محدوداً؛

3/تشعور الأفراد العاملين بالعدالة؛

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

² بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 166-167.

³ ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

⁴ Jennifer M. Geoge & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Education, New Jersey, USA, 2012, P 484.

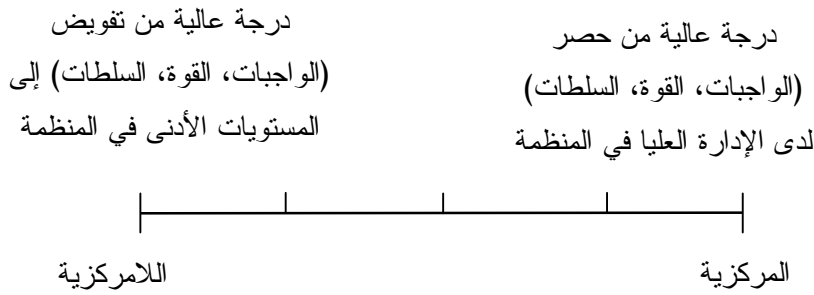
⁵ سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005، ص 6.

4/تزويد المستويات الإدارية العليا بالقوة والمكانة.¹

5/يؤدي الأخذ بالمركزية إلى تلافي الازدواجية في القرارات.²

تجدر الإشارة إلى عدم وجود مركزية، أو لامركزية بشكلٍ مطلقٍ في المنظمة، وإنما تتجه المنظمة نحو اللامركزية، عندما يكون هناك تفويضٌ واضحٌ للسلطات، بحيث يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، والعكس صحيح بالنسبة للمركزية، ويوضح الشكل الآتي المركزية واللامركزية في المنظمات:

شكل رقم (5-1): المركزية واللامركزية في المنظمة



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

IV/التفويض بين مركزية ولا مركزية السلطة:

تعتبر اللامركزية بمثابة موقف يتسع فيه نطاق تفويض السلطة، أو تُمنح فيه السلطات لمستويات أدنى، وذلك وفقاً لما يسمح به التنظيم السائد بالمنظمة، وبمقتضى هذا الموقف تتكون وحدات إدارية مستقلة عن السلطة المركزية، فيما يتعلق ببعض الأعمال³، و هنا يُعتبر التفويض مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة اتساع المنظمات وتعقدتها⁴، وتعد سلطة اتخاذ القرارات المركزية ضرورة حتمية في المنظمات التي تواجه تحديات أو تهديدات، تستهدف المنظمة برؤيتها، وليس أحد أجزائها، أو وحداتها الفرعية.⁵

يُشار هنا إلى أن مفهوم التفويض يُستخدم عندما نتكلم عن تفويض السلطة لفرد ما، فنقول بأنه تم تفويض مدير الإنتاج السلطات أو تم منحه الصلاحيات، أما اللامركزية فتُستخدم للإشارة إلى مدى التوسع

¹ زيد منير العبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار نجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص ص 72-73.

² محمد بن عبد الله، العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 34.

³ محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 79.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، مرجع سابق، ص 241.

⁵ راي سي أومان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة: تاريخه، مفاهيمه، أساليبه، ترجمة فهد بن معيقل العلي، راجع الترجمة معدي بن محمد آل مذهب، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 55.

في التفويض في منظمة ما، أي كحالةٍ وصفيةٍ للمنظمة والتنظيم الرسمي، فنقول مثلاً هذه منظمة فيها لامركزية منخفضة، ونعني بذلك أنه ليس فيها تفويض كبير، لأن سلطات إصدار الأوامر محصورة عند فئة قليلة.

يمكننا أن نقدر درجة المركزية في منظمة ما، من خلال تحديد نسبة الأفراد الذين يملكون سلطات اتخاذ القرارات:¹

- إذا كان شخص واحد يتخذ كل القرارات، لأنه لم يُفوض أحداً بذلك، نقول أن المركزية في هذه المنظمة هي مطلقة وكلية؛
 - أما إذا كانت نسبة ولو بسيطة من مجموع العاملين، لها سلطة اتخاذ القرارات، فنقول بأن هناك بعض التفويض، ولكن تبقى المركزية في المنظمة عالية؛
 - أما إذا كنت هناك نسبة كبيرة جداً من العاملين يملكون سلطات اتخاذ القرارات، فنقول بأن هناك تفويض كبير أو موسع، وأن المركزية في هذه المنظمة منخفضة، أو اللامركزية فيها عالية.²
- كخلاصة، يمكن القول أن مفهوم التفويض يركز على سلطات فرد ما مُخوّل استخدامها، في حين يوضح مفهوم المركزية واللامركزية خصائص التنظيم عموماً، ومدى سعة التفويض فيه. يرتبط تفويض السلطة بمفهوم لا مركزية السلطة، إذ أنهما يسيران في نفس الاتجاه، فإذا كان التفويض هو عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين، فإن هذا المنح يؤدي إلى لامركزية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، بمعنى أن المرؤوسين الذين فُوضت إليهم السلطة، يمكنهم اتخاذ القرارات ذات الصلة بالسلطة المُفوضّة إليهم.

المبحث الثالث: أنواع تفويض السلطة والعوامل المؤثرة فيه

تتعدد أنواع التفويض، فهو لا يقتصر على نوع واحدٍ أو نمطٍ محددٍ، ومصدر هذا التنوع هو الآلية التي يتبعها الشخص المُفوض في تفويضه لسلطاته، على هذا لا يمكن أن تكون الدرجة التي يكون عليها التفويض ثابتة، أو تقتصر على مستوى معين، وباعتبار أن التفويض واللامركزية يسيران في نفس الاتجاه، فإن العوامل التي تؤثر في درجة اللامركزية، هي نفس العوامل التي تؤثر على درجة التوسع، من عدمها، في تفويض السلطة.

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 213 - 214.

² سعاد نائف برنوطي، الأعمال (الخصائص والوظائف الإدارية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 277.

المطلب الأول: أنواع وأشكال التفويض

تفويض السلطة له عدة أنواع وأشكال، تختلف وفقاً لوجهات النظر التي ركزت عليها مختلف الكتابات في علم الإدارة، ويمكن أن نلمس هذا التعدد فيما يلي:

I/ التفويض الرسمي (الكتابي) والتفويض غير الرسمي (الشفهي):

التفويض الرسمي يجري بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمؤوسيه، يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف ضمنها، ومما لا شك فيه أن هذا النوع هو الأكثر دقة ووضوحاً، ويقضي تماماً على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس.

أما التفويض غير الرسمي، فيكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عمل معين، وإعطائه السلطة التي تساعد على هذا الانجاز شفهيّاً، خلال مقابلة بينهما، أو عن طريق الهاتف، مثلاً، وهذا الشكل لديه خطورته وسلبياته، إذ قد لا تتضح صورة التفويض وحدوده، بالشكل الجيد والكافي لدى المرؤوس.¹

II/ التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص*:

يكون التفويض الجزئي كاملاً، عندما يُفوضُ المُفوضُ إليه، سلطةً كاملةً لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوضه السلطات، ويكون التفويض الجزئي ناقصاً عندما يطلب المُفوضُ من المُفوضُ إليه أداء جزءٍ من المهمة، على أن لا تتم المهمة كلها، إلا بالتفاهم مع المُفوضُ.

III/ التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:

يكون التفويض مشروطاً، عندما يُشترطُ على المُفوضُ إليه موافقة الرئيس على العمل قبل أداءه، ويكون غير مشروطٍ عندما يكون المُفوضُ إليه حراً في أداء العمل دون أي تحفظات.

IV/ التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:

التفويض غير المباشر هو التفويض الذي يصدر من طرف سلطة أعلى من صاحب الاختصاص (المُفوضُ)، بتفويض بعض من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره، أما التفويض المباشر فهو التفويض الذي يصدر من المُفوضُ نفسه، وهذا الأخير، هو التفويض المُمارس بصفة شائعة في الإدارة.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 347-348.

* للإشارة، كان يمكن أن يطلق على هذا النوع اسم التفويض الكامل والتفويض الناقص، ولكن هذا يجعله يُفسر ويُفهم على خلاف المعنى المقصود به، لأنه سيدل حينها على أن التفويض سرى على كل مهام وسلطات المُفوضُ، وهذا ما يتنافى مع كون التفويض هو دائماً جزئي ويقتصر على جزء فقط من سلطات ومهام المُفوضُ، ولا يمكن أن يكون كلياً أو كاملاً، وهذا ما سنشير إليه لاحقاً في الشروط العامة لتفويض السلطة.

V/ التفويض البسيط والتفويض المركب:

التفويض البسيط يتم عندما يُفوض المُفوض جزءاً من اختصاصاته وسلطاته إلى واحدٍ فقط من مرؤوسيه، أما التفويض المركب فيتم عندما يفوض جزءاً كبيراً من اختصاصاته وسلطاته إلى عددٍ من المرؤوسين.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية وتفويض السلطة

إن تفويض السلطة ليس له قدر معين ومحدد، فهو لا يتصف بالثبات، فحجم السلطة التي يُفوضها الرئيس لمرؤوسيه تكون عادة بقدر المهمة التي سيكلفهم بها، فإذا كانت هذه المهمة كبيرة وعلى قدر عالٍ من الأهمية والحساسية، يتوجب على الرئيس أن يُفوض مرؤوسيه سلطة كافية، تمكنهم من تحمل مسؤولية هذه المهمة وتنفيذها، أي أن السلطة تكون على قدر المسؤولية، لذلك لا يمكننا القول أن هناك قدراً محدداً وثابتاً لتفويض السلطة.²

يرى **ماريون هاينز Marion E. Haynes (1980)** أن تفويض السلطة أو حجبتها عن المرؤوسين لا يتم بشكلٍ مطلق، فالسلطة يجب أن تُفوض بدرجات متفاوتة للمرؤوسين، وهناك على الأقل خمس درجات مختلفة للتفويض.³

وفقاً لنموذج التسلسل التفويضي* المقدم من **ماريون** هناك درجات أساسية (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) لتفويض السلطة بالمنظمات، تتخللها درجات جزئية، ينطوي كلٌّ منها على نشاطٍ أو تصرفٍ يرتبط بدرجة هذا التفويض.**

¹ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن 2009، ص ص 334-335.

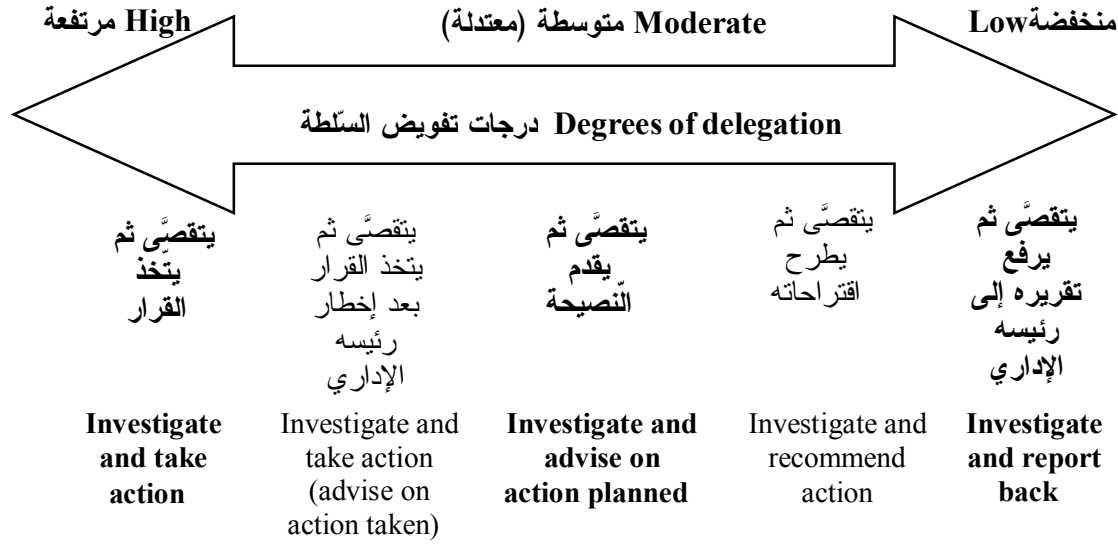
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 352.

³ Robert Kreinter, *Management*, eleventh edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Canada, 2009, P253.

* Delegation Continuum Model.

** voir : Marion E. Haynes, *Delegation: There's More to It Than Letting Someone Else Do It!*, Supervisory Management, (25 January 1980), PP 9-15

شكل رقم (1-6): نموذج التسلسل التفويضي للسلطة بالمنظمات



Source : Robert Kreinter, *Management*, eleventh edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Canada, 2009, P 253.

إن النموذج السابق يُبين أن درجة (أو مستوى) التفويض، يمكن أن تتحدد من خلال ثلاث درجات (أو مستويات) أساسية هي:¹

- المرؤوس الذي يُمنح درجةً منخفضةً من التفويض، تنحصر ممارسته للسلطة في مجرد التقصي عن المشكلة أو الموقف محل اتخاذ القرار، ثم يقوم برفع تقريره إلى رئيسه الإداري المباشر، وينتهي بذلك دوره عند هذا الحد، وهذه هي **الدرجة المنخفضة للتفويض**؛
- أما المرؤوس الذي يُمنح درجةً متوسطةً من التفويض، فله الحرية في تقصي المشكلة وتقديم النصيحة، وطرح خطة التصرف حيال الموقف الذي تم تقصيه، وهذه هي **الدرجة المتوسطة للتفويض**؛
- بينما المرؤوس الذي يتمتع بدرجة عالية من تفويض السلطة، فله حرية التقصي واتخاذ القرار، دون الرجوع لأي مستوى إداري أعلى منه، وهذه هي **الدرجة المرتفعة للتفويض**.

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 478.

توجد هناك مجموعة من العوامل، تؤدي دوراً هاماً في تحديد درجة تفويض السلطة واللامركزية، تسمى العوامل الشرطية، نذكر من بين هذه العوامل:¹

I/أهمية القرار وتكلفته:

تحتفظ الإدارة العليا في الغالب بسلطة اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأنشطة المكلفة مادياً أو معنوياً*، فعلى سبيل المثال، لا يمكن أن تفوض الإدارة العليا، صلاحية اتخاذ قرار الدخول في أسواق جديدة إلى المستويات الأدنى؛

II/مدى الرغبة في توحيد السياسات:

إذا رغبت الإدارة العليا في أن تحتفظ بسلطة وضع سياسات موحدة للمنظمة في مجالات التوظيف، المشتريات أو المحاسبة... الخ، فإنها ستلجأ إلى تركيز السلطات المتعلقة بكل هذه الأنشطة في إدارات مستقلة تقع تحت إشرافها المباشر، مما يحدّ من إمكانية تفويض السلطة؛

III/حجم المنظمة:

قد ينتمى حجم المنظمة إلى درجة يصعب معه توفير التنسيق اللازم والضروري بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يتسبب في عرقلة وبطء عملية اتخاذ القرار، عند ذلك يلزم بالضرورة تقسيم المنظمة إلى وحدات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، وتفويض السلطة إليها لتمكينها من القيام بمهامها؛

IV/فلسفة الإدارة العليا:

قد ينظر بعض المدراء إلى اللامركزية على أنها وسيلة هامة لتطوير المرؤوسين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتنمية روح المبادرة لديهم، فيميل مثل هؤلاء المدراء إلى اللامركزية، أما البعض الآخر فيحرص على عدم التفريط في أي من السلطات التي يمتلكها، لسببين: إما حباً في التسلّط، أو عدم الثقة في المرؤوسين، ومن ثم يميل مثل هؤلاء المدراء إلى المركزية، كما تتوقف درجة المركزية واللامركزية إلى حد كبير على نظرة أعضاء الإدارة العليا إلى مسألة تفويض السلطة؛

V/ظروف المنظمة:

كلما اتسمت ظروف المنظمة بالاستقرار، كلما مالت الإدارة إلى عدم تفويض السلطة، أما المنظمة ذات الظروف غير المستقرة، فتحتاح إلى درجة عالية من تفويض السلطة؛

VI/جودة السياسات والإجراءات بالمنظمة:

إن السياسات والإجراءات بالمنظمة توضح كيفية تنفيذ القرارات، وطريقة أداء المهام، فكلما كانت ذات جودة كبيرة، كلما كان للأفراد استعداد أكبر لتحمل المسؤولية، وكلما أمكن للإدارة تفويض السلطة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 379-381.

* يقصد بالتكلفة المعنوية الآثار السلبية على سمعة المنظمة أو على معنويات العاملين فيها، وهي أحد مصادر التكلفة المادية.

المبحث الرابع: مقومات تفويض السلطة وتقييم دوره في التنظيم

تفويض السلطة أمرٌ لا غنى عنه في المنظمة، لأنه لا يمكن أن تتجمع السلطة كلها في قمة الهرم التنظيمي، وذلك لأنه عندما يُعهد للمرؤوس بأداء مهمة ما، يجب أن يتم تفويضه وإعطائه السلطة الكافية لإنجازها، وهذا يكون بمراعاة مبادئ و شروط ومراحل محددة، كما يترتب على تفويض السلطة العديد من المزايا بالنسبة للعاملين والمسؤولين، إلا أن هناك جملة عوائق من شأنها أن تُشكّل حجرة عثرة أمامه، وتحد من فعاليته ونجاعته.

المطلب الأول: تفويض السلطة: الأسباب، المبادئ والخطوات

تفويض السلطة لا يكون بطريقة اعتباطية أو عشوائية، بل لابد أن يتم وفق مبادئ وأسس معينة، و باحترام مجموعة من الخطوات والمراحل المحددة، لغرض تمكين الأفراد أو الوحدات التنظيمية من التصرف السريع لمواجهة المشاكل، ومختلف الظروف في ميدان العمل.

I/أسباب ودواعي تفويض السلطة:

إن المدير العام لا يمكن أن يلمّ بجميع الاختصاصات والأعمال داخل المنظمة، ووقته لا يسمح بتنفيذ كافة المهام، لذلك يجد نفسه مجبراً على تكليف رؤوسيه بأداء بعض المهام، كما يفوضهم جزءاً من سلطاته لتمكينهم من أداء هذه المهام، وهذا الأمر لا ينطبق على المدير العام فحسب، بل ينطبق على أي مدير، وفي أي مستوى إداري، وفي أي مجال عمل داخل المنظمة، فعملية التفويض هذه، هي التي تنشئ المستويات الإدارية داخل الهرم التنظيمي للمنظمة.

يمكن أن ترجع أسباب تفويض السلطة في كثير من المنظمات إلى التطور الذي يصاحب نموها، وإلى فلسفة الإدارة العليا اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، كما أن المدير يجب عليه القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها:

1/التفرغ للقرارات ذات الطابع الإستراتيجي: يمكن القول أن التفويض أمر حتمي وضروري، وهو مفتاح نجاح المدير، بل المنظمة ككل، فمن خلاله يمكن للمدير (خاصة في المستوى الإداري الأعلى) أن يوسع نطاق عمله وإشرافه، وفي الوقت نفسه، يسمح له أن يركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة والإستراتيجية، ويمنع تأخير العمل، والبت في مختلف القرارات، على عكس لو ركزت السلطة كلها في يده.¹

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 348.

2/ القدرة الإشرافية المحدودة: من منطلق أن إشراف أي مدير محدود بعدد معين من المرؤوسين، يجب أن تتم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين، حتى يستطيعوا أداء العمل واتخاذ القرارات، كل فيما يخصه من واجبات.¹

3/ جسامه المهام الموكلة إلى المسؤولين: إن واقع تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات وتعقد أعمالها، وتشعب نشاطاتها، أدى إلى الازدياد المضطرد للأعباء الملقاة على كاهل المديرين والرؤساء والإداريين، من ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين، ولكي يؤديوا تلك الأعباء الكثيرة والمتزايدة، أن يفوضوا جزءاً منها، إلى أفراد يجدون فيهم الكفاءة والقدرة على القيام بها، على أن يحتفظوا بحق سحب هذه السلطات إذا أرادوا ذلك.²

II/ مبادئ تفويض السلطة:

يرتكز التفويض على عدة مبادئ، يمكن ذكر أهمها في الآتي:

1/ التفويض على أساس النتائج المتوقعة: حيث يتم التفويض من أجل تحقيق نتائج محددة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، على أن تكون السلطة التي يتم تفويضها للفرد كافية، حتى يمكنه تأكيد قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة. إن التفويض بالنتائج المتوقعة يتطلب أن تكون الأهداف محددة، والخطط تم تفهّمها وإيصالها لكل الأفراد في المنظمة، كما يتطلب تحديد الوظائف اللازمة والتي تتناسب معها، وذلك من أجل تحقيقها.³

2/ وحدة القيادة: يعتبر من المبادئ الأساسية من مبادئ تفويض السلطة، فالشخص المفوض إليه لا بد أن يتلقى هذا التفويض من مصدر واحد، وأن يحاسب عن نتائج هذا التفويض أيضاً، أمام هذا الشخص نفسه، ويعتبر هذا المبدأ كأداة رقابة، أي أنه يُعمّق الشعور بالمسؤولية لدى الشخص المفوض إليه فيما يتعلق بالنتائج المطلوب منه تحقيقها، فإذا تعددت المراكز التي قد يرجع إليها هذا الشخص لرفع تقارير عمله، فإنه يوجد نوع من التشتت في المسؤولية، وهذا ما يُضعف دور الإدارة، وبالتالي الإنقاص من فعاليتها وأدائها.⁴

كذلك يمكن أن تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم، مما يؤثر ذلك على عمله، الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً لجعل الشخص مسؤولاً أمام رئيس واحد، ليتحمل مسؤولية كاملة إزاء العمل المنوط به.

¹ سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، الطبعة السادسة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 223.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 229.

³ أمجد تركي واصف نياض، تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص ص 34-35.

⁴ إدريس خطابي، مرجع سابق، ص 86.

3/التحديد الوظيفي: يتطلب إنشاء الوحدات التنظيمية، التجميع في كل وحدة، الأنشطة اللازمة لانجاز الأهداف، ومدير كل وحدة يجب أن يكون لديه السلطة اللازمة لتنسيق الأنشطة مع المشروع ككل، وكلما كان هناك تحديد جيد للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة وعلاقات السلطة، والمعلومات مفهومة وواضحة من طرف الوحدات التنظيمية الأخرى، كلما استطاع الفرد، المساهمة بفعالية في انجاز أهداف المشروع.

4/المسؤولية المطلقة: إن المسؤولية عبارة عن التزام، وعليه فإن أي مدير لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته والتزاماته عن طريق تفويضها للمرؤوس، إذ أن مسؤولية الرئيس هي مسؤولية مطلقة، تنشأ بمجرد قبوله لها، كما أنه بالرغم من تفويض السلطة إلى المرؤوس، فالمسؤولية لا يمكن أن تُفوض¹.

5/ تكافؤ السلطة و المسؤولية: حيث أن السلطة هي القوة التي تُمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده والتزامه باستعمال السلطة لإنجاز هذه المهام، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة به، مع المسؤولية الملقاة عليه²، وسنشير إلى علاقة السلطة بالمسؤولية بشيء من التفصيل لاحقاً، ضمن الخطوات المتبعة أثناء تفويض السلطة.

6/تسلسل(تدرج) السلطة: هذا المبدأ ركز عليه الكثير من كُتّاب ومفكري التنظيم والإدارة، ويقوم على وجود سلسلة أوامر، وتسلسل إداري في كل منظمة، انطلاقاً من افتراض وجود شخص أو هيئة في قمة السلم الهرمي، يعتبر المرجع النهائي في اتخاذ القرارات، ولكنه لا يستطيع القيام بجميع المهام والمسؤوليات، فيُفوض سلطة أداء بعض الواجبات لفئة من المديرين، يكونون مسؤولين أمامه مباشرة عن أداء هذه الواجبات، وهؤلاء المديرين يُفوضون بدورهم بعضاً من سلطاتهم للمسؤولين الأدنى منهم مباشرة، وهكذا.

ينشأ عن ذلك خط واضح للسلطة عبر المنظمة، يتدرج من أعلى سلطة في المنظمة مروراً بالمستويات الإدارية المختلفة، وانتهاءً بأدنى مستوى إداري، فهذا التسلسل يشكل خط مسار الاتصالات الرأسية في المنظمة (من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى).

كلما كان خط السلطة والتسلسل الإداري واضحاً، كلما ساعد ذلك على تفويض السلطة بشكل أفضل، وساعد أيضاً على اتخاذ القرارات بصورة فعالة³. هنا يجب أن نشير إلى أهمية وضرة أن يعي كل مرؤوس من هو المسؤول الذي يمكن أن يُفوضه السلطة، وكذلك من هو المسؤول الذي عليه أن يرجع إليه بشأن الأمور، القضايا والقرارات التي لا تدخل ضمن حدود سلطاته.

¹ محسن هلال، أيمن النحاس، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 146-147.

² سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص ص 224-225.

³ حسين حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

ص ص 159-160.

7/متابعة وتقييم أداء من تُفوض إليهم السلطة: يبقى الرئيس المُفوض للسلطة، مسؤولاً عن ممارسات من فوض إليهم سلطاته، وعليه متابعة وتقييم أدائهم بصفقتهم مرؤوسين أولاً، ويمارسون بعض السلطات باسمه ونيابةً عنه ثانياً، ويجب أن يكون التقييم موضوعياً وعملياً، بحيث يتناول جوانب متعددة مثل: انجاز الشخص للمهمة المحددة له في الوقت المحدد، وبالشكل المناسب كما ونوعاً، وتحليله بنزعات ايجابية تجاه تلك المهام الموكلة إليه، ولا بد أن تركز عملية التقييم على النتائج، مع ترك حرية اختيار من تُفوض إليهم السلطة، للوسائل والآليات، ما دامت في نطاق المشروعية، كما لا بد من اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييمهم، مما يوفر نوعاً من التغذية العكسية أو الراجعة؛

8/اختيار الأشخاص الأكفاء: يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية، ضرورة ملحة لنجاح عملية التفويض، إذ لا بد من أن تتوفر لديهم الرغبة، القدرة والأهلية على تعلم واكتساب المهارات الجديدة.¹

9/التأكد من حصول المرؤوس على المعلومات والموارد اللازمة.²

III/الشروط العامة لتفويض السلطة:

إن عملية تفويض السلطة داخل المنظمة من المدير إلى المرؤوس، يعني أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المُفوضة، كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الأمر، ولإنجاح هذه العملية لا بد من توفر مجموعة من الشروط، نذكر منها:

1/ أن يكون التفويض جزئياً: حيث لا يمكن أن يكون التفويض شاملاً لكل السلطات؛

2/السلطات المُفوضة لا تُفوض: القاعدة العامة أن السلطات التي تم تفويضها، لا ينبغي تفويضها مرة أخرى من قبل المُفوض إليه.³

3/لا ينبغي تفويض المسؤولية: إن التفويض يُنصب على السلطة فقط دون المسؤولية، أي أن الرئيس أو المدير يقوم بعملية التفويض لجزء من سلطاته بصفة مؤقتة، مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات؛

4/أن يكون التفويض معلناً وصريحاً وبنص يأذن به: حيث أنه ومن خلال هذا النص يتم فهم التفويض، ولا يُعتبر هذا النص كافياً، حيث لا بد من توفر قرار يكون ملازماً لهذا النص، ومن خلال هذا القرار يتم تحديد السلطات الواجب تفويضها، وكذلك تبرز إرادة الأصل (المُفوض) في استخدام التفويض، وهذا يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض، والذي يمكن أن يتضمن: نص التفويض، التاريخ والتوقيع،

¹ يحي سعيد القحطاني، تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 21-24.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 240.

³ عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في: تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 13.

...الخ، ثم بعد ذلك نشر هذا القرار، حيث أن النشر يعتبر مرحلة ضرورية وهامة، في حين أن القرارات الإدارية الأخرى، تعتبر سارية المفعول بمجرد صدورها من حيث المبدأ حتى ولو لم يتم نشرها، أما بالنسبة للتفويض، لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس السلطات المفوضة استناداً إلى قرار لم يُنشر.¹

IV/الخطوات المتبعة أثناء تفويض السلطة:

كلما ازداد حجم المنظمة، وتعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة، وإيجاد ما يُعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة ابتداءً من مدير المنظمة وحتى أبسط عامل، لا بد لهذه العملية من مجموعة خطوات، تتمثل عادةً في ثلاث خطوات مترابطة، هي:

1/تحديد المسؤولية: نال تحديد المسؤولية على مر تاريخ الإدارة اهتماماً كبيراً من قبل المُشغّلين بأمور الإدارة، والمُشغّلين بها على حدٍ سواء، فقلما نجد رئيساً أو مديراً لا يزودُ مرؤوسيه بنفاصيل واضحة عن الوصف الوظيفي للمهام والواجبات التي يجب أن يؤديها، وبذلك فإن أي مرؤوس يستطيع أن يصف عمله بشكل مناسب، في صيغة أداء واجبات والقيام بمهام، لكن ذلك لا يكفي لتحديد المسؤولية، ولا يشكل سوى جانباً من مضمون تحديد المسؤولية، أما الجانب الآخر والأهم، تحديد النتائج المتوقعة من قيام المرؤوس بأداء واجباته.

السؤال الجوهرى الذي يجب طرحه: لماذا تدفع المنظمة للأفراد رواتبهم وأجورهم؟ هل للقيام بالعمل عدد معين من الساعات يؤدون خلالها مهام وواجبات معينة، أم لتحقيق نتائج محددة جراء أداء هذه الواجبات.

والجواب، هو كلا الأمرين، أما بشأن النتائج فنقاس عادة بطرق شتى منها: إنتاج عدد معين من الوحدات، تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد وتقليل فترة انتظار العملاء إلى حدّ الأدنى... الخ.² هكذا يتضح أن تحديد المسؤولية ليس بالبساطة والسهولة التي نتصورها نظرياً، لذلك ومن مقتضيات الضرورة الملحة، ينبغي تحقيق قدر كبير من التفاهم والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس حول الأمور الآتية:

أ/الواجبات والأعمال التي يُعهد للمرؤوسين إنجازها؛

ب/النتائج والأهداف المحددة التي يكون المرؤوس مسؤولاً عن تحقيقها؛

ت/مجالات عمل المرؤوس التي يكون مسؤولاً ضمنها أمام رئيسه عن تحقيق النتائج أو الأهداف؛

ث/كيفية أو طريقة قياس الأداء في كل مجالٍ من المجالات.

¹ إدريس خطابي، مرجع سابق، ص ص 89-90.

² حسين حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سابق، ص ص 165-166.

2/منح السلطة: يجب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، إذ يلاحظ أن بعض المدراء، يميلون إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية، ولا يزيدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم¹، فالسلطة الممنوحة يجب أن تغطي جانبيين هما التمكّن والنيابة.

من حيث التمكّن؛ من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكّنًا من التصرف لانجازها، والسلطة هي التي تمكّن الفرد من التصرف، وبدونها يصبح عاجزاً أو غير قادر على ذلك. أما من حيث النيابة؛ فإن الفرد المفوض إليه السلطة، يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوّض إليه هذا الحق -أي ينوب عنه- ويترتب على ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوّض إليه تلك السلطة، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة، وبمعنى أدق، فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عنها.²

3/المساءلة أو المحاسبة: إن المرؤوس عندما يقبل السلطة الممنوحة إليه، واللازمة لانجاز العمل المطلوب، فإن ذلك يُحمّله التزاماً بانجاز ذلك العمل، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين ومن وجهة نظر تنظيمية؛ يطلق عليه المساءلة، بمعنى أن المرؤوس يُساءل أو يُحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام غير الملائم للسلطة المفوضة إليه، وكذلك عن انجاز المهام والأعمال والواجبات المحددة له.³

لغرض محاسبة المرؤوس وتدارك أي انحرافات يمكن أن تحدث في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم، يجب المتابعة المستمرة لأدائه، طالما لا تزال المهمة المفوضة إليه قائمة.⁴

إن المرؤوس وفقاً لما سبق، يعد مسؤولاً عن انجاز العمل المخصص له من قبل الرؤساء، ويُساءل من طرفهم عن الأداء المفضي إلى هذا العمل.

المطلب الثاني: مزايا التفويض، عوائقه ومتطلبات التفويض الفعال

مما لا شك فيه، أن عملية تفويض السلطة من شأنها أن تعود على المنظمة، وعلى كل العاملين فيها بعدة مزايا، تتفاوت في أهميتها ونوعها، بتفاوت درجة تفويض السلطة، وبتفاوت قدرات كل من الرؤساء والمرؤوسين، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع على الإطلاق مواجهة عملية التفويض لعوائق، من شأنها أن تنعكس سلباً على عملية تفويض السلطة وتحد من فعاليتها، لذا توجد

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 382.

² علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 224-225.

³ علي شريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/2004، ص ص، 269-270.

⁴ طارق طه، مرجع سابق، ص 480.

مجموعة من المبادئ والشروط والإرشادات، على المنظمة أن تأخذها كمدخل ضروري وهام في سبيل تحقيق نجاح التفويض وزيادة فعاليته.

I/مزايا تفويض السلطة:

أكد الكثير من الكتاب والمفكرين الإداريين على أهمية تفويض السلطة، وعلى المزايا والفوائد العديدة التي تعود على كل من الفرد والمنظمة والعمل على حد سواء، نتيجة عملية التفويض، نذكر من أهم هذه المزايا:

1/ تطوير وتنمية الأفراد: إن تفويض السلطة يتيح أمام المَفوض إليه الفرصة لتحسين أدائه، فكلما تعلم أكثر، من خلال الخبرة والتجربة، تُسند إليه سلطات أكبر، وأعمال أكثر صعوبة، وكذا تُمنح له الاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ من هذا المنطلق لا بد على المدير أن يحقق مشاركة مرؤوسيه -من خلال تفويض السلطة إليهم- إذا ما أراد أو رغب في تنمية مهاراتهم أو صقلها؛

2/ استغلال المهارات والقدرات المتاحة لدى المرؤوس: يساعد التفويض بشكل كبير على ضمان استخدام مهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، إلا أن المدير لا يستطيع أن يستكشف إمكانات المرؤوسين الحقيقية ويسبر أغوارها، وسيبقى حكمه على ذلك مجرد اجتهاد ذاتي وغير موضوعي.¹

3/ تخليص المدير من الأعمال الروتينية: وذلك عن طريق تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى والتفرغ لوظائفه الأساسية²، فدور المدير يتركز أساساً في إنجاز العمل من خلال الأفراد الذين يرأسهم، مما يعني أن عليه تحديد الأعمال والنتائج، ثم العمل مع الأفراد على تقرير كيفية تحقيق النتائج، إلى جانب مساعدة الأفراد على التعرف على المشكلات وحلها، وتقديم النصح والإرشاد لهم حينما يحتاجون لذلك، وأخيراً فتح المجال لهم لإثبات ذاتهم وقدراتهم، فبقدر ما يُفوض المدير من سلطاته، فهو يخفف عن كاهله الكثير من المهام الثانوية، مما يجعله يتفرغ للأعمال الهامة، على غرار إعداد الخطط والبرامج، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

4/ زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين: يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات العاملين، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، كل ذلك يمكن أن يساعد على رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا.³

5/ السرعة والسهولة في أداء الأعمال: يكون ذلك كنتيجة منطقية إلى تقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوس، كل مرة، إلى السلطة الأعلى.⁴

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سابق، ص 174.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 438.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 383.

⁴ نائل عبد الحافظ العواملة، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد السابع، (1414هـ/1994م)، ص 96.

II/عوائق تفويض السلطة:

يمكن أن تُصنّف العوائق التي من شأنها أن تحد من تفويض السلطة، أو تنقص من فعاليته، أو تجعله لا يؤدي الغرض المُتوخى منه، في مجموعتين؛ الأولى: تُعبّر عن جملة العوائق المرتبطة بالرؤساء (المفوضون) والمرؤوسين (المفوض إليهم)، أما الثانية: فمرتبطة بالجوانب النفسية والتنظيمية.

1/العوائق المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين:

أ/العوائق المتعلقة بالرؤساء: نذكر منها:

- اعتقاد المدير وبقينه الراسخ أنه يمارس سلطته بشكلٍ مرضٍ جداً، فلا يحتاج أبداً إلى أن يُفوض أياً من سلطاته إلى أشخاص آخرين؛
- تخوف بعض الرؤساء من أن المرؤوسين لا يقومون بأداء الوظيفة أو العمل كما ينبغي، إذا ما فوّضت السلطة إليهم؛
- عدم توافر الكفاءات المؤهلة بين المرؤوسين.¹
- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف، مما يؤدي إلى امتناع الرئيس عن القيام بالتفويض، لعدم إشرافه ومراقبته المباشرة على حسن تنفيذ ما تم تفويضه.²
- تخوف الرؤساء من فقد سلطاتهم أو وظائفهم، نظراً لتطور وتنامي مهارات وخبرات المرؤوسين، الناجم عن تفويض السلطة إليهم.³
- التردد في التفويض من قبل الرئيس: قد يُبرّرُ المدير عدم قيامه بتفويض السلطة لعدة أسباب، منها أنه يفضل الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه، أو أن المرؤوسين ليست لديهم القدرة اللازمة لممارسة السلطة، وهذه كلها مبررات وأسباب، تخفي في طياتها أن المدير لا يرغب في تفويض السلطة.⁴
- يمكن أن يُفسّر هذا التردد في عدم ثقة الرئيس في المرؤوسين، أو خوفه من الفشل في تفويض السلطة مما يعرضه للمساءلة، أو خوفه من فقدان النفوذ والقوة، إذا ما تم التفويض لأحد المرؤوسين في إنجاز العمل، ونجح وأجاد فيه، وهذا راجع بالأساس إلى عدم كفاءة المدير أو عدم معرفته بما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به. أما القول بأن التردد في تفويض السلطة يرجع إلى عدم كفاءة المرؤوسين، فإن كان صحيحاً في الأجل القصير، فإنه ليس كذلك في الأجل الطويل، إذا ما أُعطيت للمرؤوسين الفرصة للتدرب على اتخاذ القرارات، واستعمال السلطة.

¹ محسن هلال، أيمن النحاس، مرجع سابق، 144.

² Sean McPheat, *Leadership Skills*, MTD Training and Ventus Publishing Aps, 2010, disponible sur le site web: <http://www.bookboon.com>

³ Bruno Bachy & Christine Harache, *Toute La Fonction Management*, Dunod, Paris, 2010, P 365.

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص 438-439.

• وجود أمور لا يجوز أصلاً للمدير تفويضها، مما يشكل عائقاً وعقبةً في وجه التفويض، وهذه الأمور تتمثل فيما يلي:¹

- وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية؛
 - المسائل المالية، لخطورتها وحساسيتها؛
 - القرارات النهائية، الخاصة باختيار العاملين وترقيتهم؛
 - عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة، وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى؛
 - القرارات المهمة والإستراتيجية المدرجة ضمن سياسة عمل المنظمة، وتعيين المترشحين للوظائف الهامة والرئيسية فيها.
- هذه الأمور لا ينبغي تفويضها، كونها مسائل أساسية تتعلق بكيان المنظمة، وسياساتها الكبرى، وتوجهاتها المستقبلية.

ب/العوائق المتعلقة بالمرؤوسين: يتمثل أهمها في:²

- عدم قبول المرؤوسين للسلطة المفوضة إليهم، خوفاً من الفشل أو الإخفاق في اتخاذ القرارات؛
- عدم الثقة بالنفس، وذلك بسبب قلة الخبرة في استعمال السلطة المفوضة؛
- عدم وجود الحوافز المادية اللازمة والكافية لقبول السلطة.

2/العوائق التنظيمية والعوائق النفسية:

يمكن النظر أيضاً إلى عوائق تفويض السلطة من زاويتين: زاوية التنظيمية وأخرى نفسية.

أ/العوائق التنظيمية: وتظهر في العناصر الآتية:

- طبيعة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة: فكلما زادت التكنولوجيا تعقيداً وتطوراً، كلما احتفظ أصحاب التخصصات التقنية (الفنية) بسلطاتهم، أكثر من نظرائهم أصحاب العمليات الأقل تعقيداً في المجال التقني أو الفني.³

• عدم استقرار طرق العمل والإجراءات: إن عملية التغيير المستمر في طرق وإجراءات العمل، يسبب التداخل والتضارب، مما يؤدي إلى الحد من التفويض داخل المنظمة؛

- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد: كلما اتسع انتشار المنظمة أو زاد حجمها، كلما كان من الصعب على عدد محدودٍ من المسؤولين، تنفيذ معظم مسؤوليات المنظمة، وبالتالي استلزم ذلك تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمرؤوسيه، وعلى العكس فصغر حجم المنظمة يحد من التفويض لانتفاء الأسباب السابقة؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 189.

² محسن هلال، أيمن النحاس، مرجع سابق، ص 144.

³ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 262-264.

• **عدم الاستقرار الوظيفي:** إن عدم استقرار الموظف وتعرضه -باستمرار- للنقل أو الإعارة، يؤدي في الغالب إلى إحجامه عن القيام بالتفويض؛

• **المركزية الشديدة:** تسيير كثير من الإدارات والمصالح على نظام شديد المركزية، ففي ظل هذا النظام يكون الرؤساء موجهين أنظارهم إلى من هم في المستوى الإداري الأعلى من مستواهم، بالتالي وفي وسط هذا الجو المشبع بالمركزية، نجد الرئيس يخشى دائماً تفويض السلطة، لكي لا تحدث أي نتائج ناجمة عن التفويض، وغير مرغوب فيها غضب الرؤساء الأعلى منه.¹

ب/العوائق النفسية: إن للخصائص الذاتية والشخصية للمدير أثراً مباشراً في قبوله أو رفضه لتفويض السلطة، أو تضييقه في استخدامه لأبعد حد ممكن، فمن المديرين من يرغب في ممارسة رقابة مكثفة على أعمال مرؤوسيه، مما يدل على عدم قبوله أي تفويض لسلطاته، فمثل هذا المدير يشعر أن المرؤوسين لا يمكن الثقة فيهم، كما لا يشعر بالاطمئنان إذا ما فوضت السلطات إليهم، بحيث أنه يخشى من انعكاسات أداء المرؤوسين على موقعه ومكانته في المنظمة.

كما يمكن نجد مديراً يجد نفسه أو يحقق ذاته، إذا ما تكرر تردد المرؤوسين في مراجعته باستمرار، والاستفسار منه في كل صغيرة وكبيرة في شؤون أعمالهم، لذلك نجده يمتنع عن تفويض سلطات بسيطة لأي من مرؤوسيه، حتى يشعر بالمكانة والأهمية، وفي المقابل هناك من المرؤوسين من يخشى ويتجنب المسؤولية، ولا ينظر إليها إلا مجرد أعباء ومهام إضافية هو في غنى عنها.²

III/متطلبات التفويض الفعال:

إذا أدركنا بأن موضوع التفويض قد نال اهتمام الكتاب الأوائل في ميدان التنظيم والإدارة، فإننا سندرك أنهم وبحكم خبرتهم وتمرسهم، سيخرجون بعدة مبادئ تزيد وتحسن من فعالية التفويض.

التفويض الفعال عبارة عن علاقة شخصية بين اثنين: المدير والمرؤوس، والعلاقة الشخصية أساسها الثقة. ولا يمكن أن يتم التعاون والمشاركة بين المدير والمرؤوس عن طريق أوامر وتعليمات تصدر من أعلى، وقد يكون للأوامر من أعلى بعض الأثر كأبي تعليمات رسمية، فالمدير يكون مسؤولاً عن تحقيق نتائج معينة، ويكلف المرؤوس بالقيام ببعض أجزاء العمل، ويعطيه السلطة التي تمكنه من ذلك، وكلما زادت حرية المرؤوس في الحركة، كان التفويض في نطاق أوسع، ويقبل المرؤوس تحمل المسؤولية، ويبدل في سبيل ذلك كل طاقاته وقدراته.³

¹ محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق، ص 70.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 169.

³ إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2006، ص 40.

1/ مبادئ التفويض الفعال: حسب أوستن و بيرنز *Austin & Burnis* (1985) هناك ستة مبادئ مفيدة، من شأنها أن تزيد من فعالية التفويض، وهذه المبادئ هي:¹

أ/ وضع الأهداف وتحديد المعايير: يجب أن يشارك المرؤوسون في عملية وضع الأهداف المراد بلوغها، وكذا تحديد المعايير الخاصة بمختلف الأعمال، لغرض قياس مدى تحقيق الأهداف؛

ب/ تحديد السلطة والمسؤولية: يجب أن يفهم المرؤوس ويستوعب العمل المسند إليه، ويعرف درجة السلطة التي سيتمتع بها، والمسؤولية التي سيتحملها جرّاء ممارسة هذه السلطة؛

ت/ مشاركة المرؤوسين: وذلك بتشجيع المرؤوس على المشاركة بأعمال صناعة واتخاذ القرار، والعمل على إحاطتهم علماً بكل الأمور التي تخص وظائفهم، وتمكينهم من تطوير قابلياتهم وتحسين مهاراتهم؛

ث/ تكامل الإنجاز: حيث يقتصر دور المدير في الإرشاد والتوجيه، وتقديم المساعدة والمعلومات إلى المرؤوس، على أن يقوم المرؤوس بإنجاز الأعمال المسندة إليه؛

ج/ التدريب المستمر والمتواصل: يجب أن توفر إدارة المنظمة البرامج التدريبية اللازمة، لغرض تزويد المرؤوسين بالمهارات والمعارف، والتي تكون ضرورية لتعزيز قدراتهم، مما يمكنهم من التغلب على صعوبات تنفيذ الأعمال؛

ح/ وضع نظام رقابة ملائم: يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على جميع الأعمال عموماً، وعلى ممارسة السلطة خصوصاً، للتأكد من أن مرؤوسيهم يؤدون واجباتهم على أحسن وجه، مع عدم إغفال أنه لا يجب أن يُضَيِّع المدراء وقتهم في متابعة كيفية أداء المرؤوسين للأعمال بالتفصيل، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام رقابي موثوق به، يتم عن طريقه تخفيض وقت الإشراف إلى حده الأدنى.

2/ شروط نجاح عملية التفويض: إن ضمان نجاح التفويض، يشترط توافر مجموعة من الشروط، نذكر منها:

أ/ الرغبة الحقيقية لدى المدراء، في إعطاء مرؤوسيهم فرصة الظهور والتمتع بسلطة اتخاذ القرارات؛

ب/ الثقة التامة والمبررة في المُفَوِّض إليه؛

ت/ القدرة الذكية للمُفَوِّض في الإشراف على مسار منظّمته ككل، لكي يتأكد أن العمل يسير سيراً طبيعياً؛

ث/ اختيار المُفَوِّض للمُفَوِّض إليه يجب أن يكون مبنياً على مبدأ القدرات الكفؤة لتحمل المسؤولية، مع التدريب والإعداد لذلك؛

ج/ يُفضَّل أن يكون التفويض مكتوباً وواضحاً، لغرض تحديد المسؤولية بدقة؛

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 273.

ح/ العمل على إيجاد خطوط واضحة للسلطة، تمتد من المستويات الإدارية العليا، إلى غاية المستويات التشغيلية في المنظمة، هذا التدرج في السلطات وفقاً للمستويات الإدارية، يُبين لكل مدير، تلك المواقع الوظيفية التي يمكنه التفويض إليها، وكذلك تلك المواقع التي يمكنها أن تُفوضه سلطات معينة؛

خ/ يجب أن يكون كل من تُفوض إليه السلطة، مسؤولاً أمام موقع وظيفي واحد، وهو فقط الذي يمكنه مساءلته؛

د/ اطلاع المرؤوس على كل ما من شأنه أن يجعله يتفهم مسؤوليته لإنجاز المهام، ويحقق قبوله للسلطات اللازمة.¹

ذ/ أن يُعطى المُفوض إليه ما يكفي من السلطة لأداء مهمته، بحيث يكون ذلك مكافئاً للمسؤوليات المنوطة به.²

المطلب الثالث: إشكالية تفويض السلطة بين التنسيق والرقابة

إن ممارسة تفويض السلطة بشكل جيد وفعال، مع تحقيق الرقابة والتنسيق الضروريين، تمنح المدير فرصة التركيز على النتائج والأهداف النهائية، مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المُفوض إليهم إتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، وهنا تُطرح إشكالية تحقيق القدر اللازم والكافي من التنسيق، بغرض تفادي الاضطرابات والتداخلات بين السلطات، والناجمة عن عملية التفويض، كذلك الأنماط والطرق الرقابية، الكفيلة بالسير الحسن والمنتظم، لعملية تفويض السلطة بهدف تحقيق الأهداف المُسطرة.

I/ آليات التنسيق المرتبطة بتفويض سلطة اتخاذ القرارات:

يعتبر التنسيق عنصراً هاماً من عناصر العملية الإدارية، والمدير الناجح هو الذي يعمل -أثناء قيامه بمهامه- على التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة، والتي تدخل في نطاق سلطاته، ويرى بعض كُتّاب الإدارة على غرار **لويس ألن (1958)** أن التنسيق فيما يخص عملية اتخاذ القرارات وكل العمليات المرتبطة بها (تفويض السلطة مثلاً)، يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة، وذلك لضمان حُسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، وتفادي أي نوع من الاضطرابات والتعارضات التي من الممكن أن تظهر نتيجة تداخل السلطات... الخ، ومن هنا يتوجب على المدير مراعاة ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بالتنسيق، هي:³

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 265.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 169.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 100.

1/التوازن (*Balancing*): يستهدف تحقيق التوازن، تزويد كل إدارة باحتياجاتها التي تتيح لها تحقيق المزيد من الفعالية، على أن يكون ذلك بشكل متوازن؛

2/التوقيت (*Timing*): ويتطلب أن يُتخذ القرار في التوقيت الملائم، دون أدنى تأخير، لأن التأخير في اتخاذ القرار من شأنه إعاقة انجاز الأعمال، ويجعلها تتداخل فيما بينها، الأمر الذي يُصعّب التنسيق بين المرؤوسين؛

3/التكامل (*Integration*): والذي يستهدف وحدة التنظيم ككل، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة، وبين جهود العاملين في القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتجميعها، وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق.

يُفترض إنجاز عملية التنسيق، مراعاة عدة أساليب واعتبارات، نذكر منها الآتي:

1/تحديد الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة: من خلال تحديد حدود الصلاحيات والسلطات بين المرؤوسين، وكذلك نمط العلاقات الوظيفية التي يستطيعون إجراؤها مع بعضهم البعض، وذلك حتى يستطيع كل مرؤوس معرفة عمله جيداً، والإحاطة بقدر كافٍ بكل سلطاته وصلاحياته، الأمر الذي يجعله يتحاشى التعدي على مهام وسلطات الآخرين، كما أن ذلك يُمكنه من معرفة أين ومتى، وكيف يُجري اتصالاته مع الآخرين (في نفس المستوى التنظيمي)، بدون أي مشاكل، أو حساسيات، قد تؤدي إلى اضطراب وتذبذب العلاقات التنظيمية، وتعكر المناخ التنظيمي، أو حتى ظهور الصراعات؛

2/سلسلة الأمر: وهي التي توضح نظام العلاقة الرأسية، تبعاً لمبدأ وحدة الأمر، حيث لا بد لكل مرؤوس أن يتصل بالرئيس الأعلى منه مباشرة، ويتحقق التنسيق من خلال التوجيهات، التعليمات والأوامر التي يُصدرها كل رئيس لمرؤوسيه، ومن خلال المعلومات التي غدّى بها كل مرؤوس رئيسه؛

3/لجان أو مكاتب التنسيق: وهي التي تُشكّل، ويُشارك في عضويتها، أشخاص من عدة إدارات وأقسام داخل المنظمة، وذلك نظراً لوجود أعمال مشتركة بينهم، وتكون مهمة لجنّتهم هي تنسيق العمل المشترك، أو تنسيق التداخلات، التقاطعات و الترابطات الموجودة بين أعمالهم.¹

من جهة أخرى، يمكن أن تتباين الميكانيزمات (الآليات) المتبعة في التنسيق، وذلك حسب نوع التنظيم في حد ذاته، وفي هذا الصدد اقترح منتزبرغ سنة ميكانيزمات للتنسيق، نذكرها في الآتي:²

1/ التسوية المشتركة: أي التنسيق بواسطة الاتصال غير الرسمي، مثلما يحدث بين عاملين بسيطين، وهذا الميكانيزم يناسب كلاً من التنظيمين البسيط والمعقد؛

¹ عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 299.

² جيلالي عياد غلام الله، النظام الجامعي تنظيمه وتسييره، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 78-79

2/الإشراف المباشر: يعتمد أساساً على السلطة السُّلمية والتي تتيح لفرد في التنظيم، إعطاء أوامر رسمية إلى عدة أطراف يعملون بصفة تفاعلية، مثل مسؤول يشرح لمرؤوسيه -وبشكل مفصل- ما يتوجب عليهم القيام به؛

3/تنميط طرق وإجراءات العمل: يتم ذلك عن طريق تحديد طرق العمل التي يجب أن يتبناها المرؤوسون، وذلك للقيام بمهامهم المرتبطة بالأعمال الموكلة إليهم، والمنبثقة أساساً عن الدراسات العلمية لتنظيم العمل، والتي تتجسد عادة وفق نموذج معياري. نجد هذا الآلية من التنسيق تعتمد في المؤسسات الكبرى و كذا المرافق العامة؛

4/تنميط النتائج: يتمثل في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وشرح النتائج المراد الوصول إليها؛

5/تنميط المؤهلات: هو تنسيق مبني على التكوين، القدرات والمهارات التي ينفذ عن طريقها الأفراد المتخصصون -ذوي القدرة على الرقابة الذاتية- العمل، من أجل بلوغ أحسن النتائج؛

6/تنميط المعايير: هو تنسيق من خلاله يكون العمل المنجز، مبنياً ومؤسساً على معايير موضوعية للتنظيم ككل، والتي على ضوءها يسير أفراد التنظيم، هذه المعايير يمكن أن تكون معتقدات أو قيم تخص المنظمة (مثل الثقافة التنظيمية).

II/النمط الرقابي المتعلق بالسلطات المفوضّة:

يتطلب تفويض السلطة انتهاج خطة جيّدة ومدروسة، تتميز بالوضوح والبساطة، بمعنى أن تكون بعيدة عن الغموض والتعقيد، حتى يفهمها القائمون على تنفيذها، إضافة إلى المرونة والقدرة التلاؤمية اللازمة، والتي تسمح بإدخال التعديلات الضرورية، واستحداث الأدوات الجديدة والمبتكرة في التنفيذ.

إن الرقابة هي النشاط الذي يتم على مستوى الإدارة، من قبل أشخاص معينين، وذلك لغرض متابعة تنفيذ السياسات الموضوعية (والتي يعتبر تفويض السلطة أحدها) وتقييمها، والعمل على تصحيح الانحرافات، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة باتقان مقبول، وبأكبر كفاءة وفعالية ممكنتين.

يُطرح هنا مشكل الرقابة على السلطات المفوضّة، من حيث مدى العقلانية، الكفاءة والفعالية في استخدامها، فالمدير إذا تبنى نمطاً رقابياً مركزاً وشديداً، بحيث يقوم بمتابعة التقدم اللحظي للعاملين في أداء الأعمال المفوضّة إليهم، فإن هذا يقود حتماً إلى التساؤل عن جدوى تفويض سلطة اتخاذ قرارات، يقوم المدير بمتابعتها آنياً، الأمر الذي يهدم الأسس التي يقوم عليها التفويض، والتي من أهمها تفرغ المدير إلى القرارات والأمور ذات الطابع المهم والاستراتيجي، فالمدير¹ يجب عليه عدم الإكثار أو التشديد في الرقابة، والذي يكون عادة بداعي التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضّة، أو بغرض متابعة الأداء، ولكن إن كان ذلك ضرورياً، فلا بد من أن تكون ممارسة الرقابة عن بُعد، وأن ينحصر

¹ إدريس خطابي، مرجع سابق، ص 93.

تدخل المدير فقط في حالة تصويب الأداء وتقويمه، أو عند ملاحظة سوء استخدام السلطة المُفَوَّضة، وعلى العكس، تبني المدير لنمط رقابي متساهل، يتضمن عدم متابعة السلطات والأعمال المُفَوَّضة إلى العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى نتائج ذات أثر سلبي على أداء العاملين، ومنه على الأداء العام للمنظمة، في هذا السياق يشكل مسعى التأسيس لنمط رقابي سلس ومرن، يتلاءم مع طبيعة العاملين أنفسهم، سواءً من حيث تكوينهم، تعليمهم و دوافعهم، من الأولويات التي يجب أن يضطلع بها المدير.

ضمن هذا التصور، نجد أن المدير عند قيامه بتفويض السلطة، يجب أن يدمج ضمن أولوياته التركيز على كيفية تحقيق الرقابة على السلطات المُفَوَّضة، وذلك دون إفراط أو تفريط، ويمكن أن يتم من كالتالي:¹

1/ أن يتم التعرف بصفة دورية ومنتظمة على أداء العاملين، وذلك في كل مرحلة من مراحل أداء وتنفيذ الأعمال والأنشطة المتعلقة بالسلطات المُفَوَّضة إليهم، حيث يتم مناقشة العاملين في أدائهم، بصورة تُنمِّي فيهم روح المسؤولية والتعاون؛

2/ وضع مستويات للأداء المميز، وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين المُفَوَّض إليهم سلطات اتخاذ القرار، إلى جانب اعتماد سياسات وإجراءات واضحة لنظم الحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة؛

3/ تفعيل أسلوب الرقابة بالأهداف، حيث يقوم المدير بتحديد المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المُسَطَّرة.

كذلك، يشكل وضع معايير رقابية، أساساً لمحاسبة العاملين، ومسائلتهم عن ما تم تفويضه إليهم من صلاحيات وسلطات، وهذه المعايير لا بد وأن تكون معروفة تماماً من قبل المُفَوَّض إليهم، إلى جانب ذلك يجب أن يتم إعلام هؤلاء بالأخطاء المسموح لهم بها، وهو ما يُعرف بمجال الخطأ، وذلك لأن المدير عندما يقوم بتفويض السلطة، يكون من واجبه تقبُّل الأخطاء من الآخرين، إلا أن هذا لا يعني تغاضي المدير عن الأخطاء الجسيمة، والتي يمكن أن تهدد كيان المنظمة واستقرارها.

¹ سماهر مرزوق، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 41.

اقترح وليام أوشي *William Ouchi* (1979)، نموذجاً واضحاً، قدم من خلاله العلاقة الوثيقة بين أنماط الرقابة و التفويض.

حسب أوشي ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة الجيدة، والدقيقة بالمهام أو العمليات موضوع التفويض، وفي هذا الصدد يمكن مصادفة ثلاث حالات:¹

الحالة الأولى: إذا كانت المهام والعمليات مُعرّفة ومُحدّدة جيّداً، يكفي اختيار العاملين ذوي المهارات العالية، والذين لديهم قابلية لتطبيق الأوامر بشكل صحيح، وهذا ما يُعرف بنمط الرقابة عن طريق السلوك **(le contrôle par le comportement)؛**

الحالة الثانية: إذا كان بالإمكان قياس النتائج المحقّقة، فيكفي تطبيق نمط الرقابة عن طريق النتائج **(le contrôle par les résultats)؛**

الحالة الثالثة: إذا كانت المهمة أو العملية غير محددة جيّداً، وقياس النتائج المترتبة عنها ليس بالإمكان القيام به، لا بد من تبني نمط الرقابة عن طريق الجماعة **(le contrôle par le "clan")**، والتي تعمل بشكل مستقل، و في ظل مناخ من الثقة المتبادلة، على أن تتم الرقابة في القمة من طرف المدير، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار -عند تكوين فرق العمل- اختيار الأفراد المرَجَّح عملهم، في الاتجاه الذي يقود نحو تحقيق مصلحة المنظمة، الأمر الذي يلغي الحاجة إلى تسليط أو فرض عليهم رقابة رسمية وصارمة. من جهة أخرى، نجد ما يُعرف "بنطاق التمكّن" أو "نطاق الرقابة" ويسمى أيضاً "نطاق الإشراف"، والذي يمكن اعتباره محدداً هاماً ورئيساً، في تحديد القدرة الرقابية للمدير على مرؤوسيه، فيما يتعلق بالسلطات المُفوَّضة.

يقصد بنطاق التمكّن عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بالمدير، بحيث يستطيع أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية، وقد اقترح العديد من الباحثين أن يكون إشراف الرئيس على عدد قليل من المرؤوسين، وذلك حتى يُتاح له الوقت الكافي لإدارتهم بفعالية. الواقع أن نطاق التمكّن (الإشراف) يعتمد على جملة من العوامل، نذكر منها:²

1/ مهارة الرئيس، وقدراته النفسية والاجتماعية؛

2/ مهارات المرؤوسين، وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي؛

3/ طبيعة العمل أو المهمة التي سيُكلّف المرؤوسون للقيام بها.

من هذا المنطلق، نستنتج أن قدرة المدير على فرض رقابته الضرورية، فيما يخص سلطاته التي فوّضها، ترتبط إلى حد كبير بنطاق تمكّنه أو مستوى إشرافه، فهذا الأخير من شأنه أن يحدد مدى فعالية

¹ Alain Fernandez, *comment déléguer ? le pouvoir et la délégation*, disponible sur le site web : <http://www.piloter.org/decision/pouvoir-delegation.htm> (consulté le: 19/06/2012, 10:23).

² زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 136.

العملية الرقابية وجودتها، فكلما زاد نطاق تمكُّن المدير، أدى ذلك إلى صعوبة مراقبة ممارسة السلطات المفوَّضة، نظراً لتشتت جهد المدير وضياع وقته، بين مرؤوسيه الكُثر، وعلى العكس فكلما قل نطاق التمكُّن، والذي يقل تبعاً له عدد المرؤوسين المُشرف عليهم، فإن ذلك سيؤدي إلى تدعيم المساعي الرقابية للمدير، فيما يخص حسن استخدام السلطات المفوَّضة، وضمان الفعالية اللازمة فيما يخص القرارات المرتبطة بها.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا مما سبق أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تتم فيه ممارسة السلطة، ولضمان التنسيق يتوجب ربط الوحدات التنظيمية المكونة له، بعضها ببعض، رأسياً وأفقياً، وذلك لا يتم إلا من خلال علاقات السلطة المختلفة؛ فالعلاقة الرأسيّة تكون بين الرئيس ومروّوسيه، أما العلاقات الأفقية فهي تكون بين الأفراد الواقعين ضمن نفس المستوى التنظيمي.

كما تعتبر اللامركزية موقفاً يتسع فيه نطاق تفويض السلطة، أو تُمنح فيه سلطات لمستويات أدنى، وفقاً لما يسمح به التنظيم المعمول به في المنظمة، وبمقتضى هذا الموقف تتكون وحدت إدارية مستقلة عن السلطة المركزية فيما يتعلق ببعض الأعمال، إلى جانب أن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة عدم قدرة تغلب إحداهما على الأخرى، فكلٌ منها يحقق مزايا لا تتوفر في الأخرى.

إن مستوى تفويض السلطة ليس له قدر معين ومحدد، فهو لا يتصف بالثبات، إذ تتحكم فيه مجموعة من العوامل، فالسلطة التي يُفوضها الرئيس لمروّوسيه تكون عادة بقدر المهمة التي سيكلفه بها، وبقدر درجة تأهيل المرؤوس، هنا يمكن القول أن التفويض أمر حتمي وضروري، وهو مفتاح عمل المدير، بل المنظمة ككل، فمن خلاله يمكن للمدير (خاصة في المستوى الإداري الأعلى) أن يوسع نطاق عمله وإشرافه، وفي الوقت نفسه يسمح له أن يركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة والإستراتيجية، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتأتى إلا باحترام مبادئ أساسية وشروط محددة، واتباع خطوات ثلاث هي: تحديد المسؤولية، منح السلطة والمساءلة.

يحقق تفويض السلطة عدة مزايا منها: تطوير وتنمية الأفراد، زيادة الرضا الوظيفي للمروّوسين وتعزيز فعالية الإدارة ككل في تحقيق أهدافها، إلى جانب ذلك يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، ويسمح بتفرغ الرؤساء لأداء الأمور، واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.

بعد عرض مختلف المفاهيم والمنطلقات النظرية والفكرية المتعلقة بتفويض السلطة، سننطلق في الفصل الموالي إلى عملية اتخاذ القرارات، محاولين الإشارة إلى متطلبات تحقيق الفعالية فيها، وكذا علاقة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني :
أساسيات اتخاذ القرارات وأثر تفويض
السلطة على فعاليتها

تمهيد:

يحظى اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة، وذلك لكونه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من أداء أنشطتها المختلفة، وهذا راجع بالأساس لكون عملية اتخاذ القرار جد ضرورية في سياق النشاط الذي تقوم به أي منظمة، كما أنها الشغل الشاغل للمديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم. تتغلغل عملية اتخاذ القرارات وتتدخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال التي تقوم بها المنظمة، فكل فرد في المنظمة يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو إستراتيجية، تتعلق في مجملها بوظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وسائر العمليات الإدارية الأخرى.

تساهم الفعالية في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، إذ تشكل أحد المداخل الهامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، على اعتبار أنها تتيح للمنظمة الوقوف على الجوانب الإيجابية، فتعمل على تدعيمها وتعزيزها، والوقوف على الجوانب السلبية، فتعمل على معالجتها أو تفاديها. يمثل المزج بين الفعالية واتخاذ القرارات، ما يُعرف بفعالية اتخاذ القرارات، هذه الأخيرة تشكل وسيلة هامة للحكم على القرار من خلال عدة مؤشرات، أهمها: جودة القرار، قبول الأفراد للقرار واقتناعهم به والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

يترتب على تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى العاملين عدة مزايا، تنعكس آثارها الإيجابية على عدة جوانب، كالسرعة والسهولة في أداء الأعمال، تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وتنمية وتطوير قدراتهم، خصوصاً في مجال اتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يدعم استعداد المدير لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض، مما يعطي الفرصة للعامل المُفوض إليه السلطة لكي يتعلم ويتدرب، ويصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

للتفصيل أكثر في موضوع اتخاذ القرارات وفعاليتها، وعلاقة هذه الأخيرة بتفويض السلطة، سننترق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات؛

المبحث الثاني: فعالية اتخاذ القرارات؛

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات: المراحل، المداخل والأساليب؛

المبحث الرابع: علاقة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

يعد اتخاذ القرارات واحداً من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيراً في أنشطة المنظمات، مما جعله نال -ولا يزال ينال- قسطاً وافراً من الدراسات والبحوث، ساهمت في توضيح وشرح الكثير من جوانبه.

المطلب الأول: اتخاذ القرارات في الفكر الإداري

تطورت عملية اتخاذ القرارات في الفكر الإداري بشكل كبير وملحوظ، مما أدى إلى إحداث نقلة نوعية في التوجهات الفكرية للمهتمين بميدان الإدارة عموماً، وعملية اتخاذ القرارات خصوصاً، وساهم في بلورة توجه فكري جديد يتطور باستمرار.

I/ اتخاذ القرارات في ظل المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أول مساهمة في الفكر الإداري، وتتركز فلسفتها على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، من خلال تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية ممكنة، حيث عكف رواد هذه المدرسة (تاييلور *F. Taylor*، فايول *H. Fayol*) على تحديد القواعد التي يتوجب احترامها وتطبيقها، من أجل التسيير الأمثل للمنظمة.¹

نجد أن هذه المدرسة قد ساهمت في إبراز خطوط السلطة والمسؤولية، من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، واعتبرت أن للمستويات الإدارية الحق في اتخاذ القرارات، بينما المستويات الدنيا يجب عليها التنفيذ، كما اعتبرت أن متخذ القرار هو شخص رشيد يستطيع تعريف، تحديد، تشخيص البدائل المتاحة وترتيبها بكل دقة، وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، ومن ثم اختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تعظيم الربح أو تقليل التكاليف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية تتم في حالة التأكد التام.²

اعتمد الفكر التقليدي على نموذج الرجل الرشيد، المُستند -في اتخاذ القرارات- إلى العقلانية والرشد، وذلك من منطلق فكرة أساسية، مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذه القرار تعظيم الربح أو العائد، مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

¹ Gérard Charreaux & Jean Pierre Pitou-Belin, *Les théories des organisations*, disponible sur le site web : <http://www.needocs.com/documentmanagement-divers-organisations-les-theories-des-organisations.8563> (consulté le 06-04-2012, 9 :47)

² رباح بوقرة، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية يومي 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 3.

II/اتخاذ القرارات في ظل المدرسة السلوكية:

جعلت المدرسة السلوكية أولى أولوياتها دراسة العنصر البشري، باعتباره أحد أهم محاور اتخاذ القرار، كما عكفت على دراسة تأثير العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية على اتخاذ القرارات، ويظهر ذلك واضحاً في مدرسة اتخاذ القرارات، التي برزت من خلال أفكار ودراسات سيمون *Simon* و *بارنارد Barnard*، الذّين أكّدا على أن هناك قيوداً ومعوّقات تحدّ أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرار، وأن هذه القيود ليست ساكنة، بل تتسم بالحركية والديناميكية، وقد سمي هذا الاتجاه باتجاه الرجل الإداري.¹ اعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القدرة المحدودة للفرد في الوصول إلى القرار الأمثل²، فعوضاً عن ذلك يمكن أن يصل إلى القرار المرضي.

تعد المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار، من أكثر المنطلقات الفكرية والنظرية تجسيداً لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات، وفق منظور حركي، يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر، فجوهر توجهها يدور حول التركيز على ارتباط عملية اتخاذ القرارات بالعمل اليومي لمتخذ القرار، لتحقيق أهداف متعددة، كما اعتبر أصحاب هذه المدرسة أن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة، بما تتضمنه من عوامل داخلية وعوامل خارجية، والتي تشكل حدود الرشد، ولا بد من أخذها بعين الاعتبار، بغية تحقيق الرشد في القرارات.

III/اتخاذ القرارات في ظل الفكر الإداري الحديث:

اعتمدت المدرسة الكمية (ميلز *Miles*، بولدان *Bouldin*)، على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وقد ساعدت هذه المدرسة المدراء في اتخاذ قراراتهم، عن طريق استعمال أساليب ونماذج كمية باستخدام الطرق الإحصائية والرياضية³، مع إمكانية تحليل هذه النماذج وفقاً لحالات التأكد، المخاطرة وعدم التأكد، وصولاً في نهاية المطاف إلى اتخاذ القرار.

بالرغم من الإمكانيات التحليلية والإحصائية التي أتاحتها المدخل الكمي، إلا أن ذلك لم يجعل المديرين يعتمدون عليه اعتماداً كلياً، كمدخل أساسي في اتخاذ القرارات، ولكن كعامل مساعد، بمعنى قيامهم باستخدام الأساليب الكمية لتخفيض عدد الحلول والبدائل الممكنة، يرجع ذلك بالأساس إلى تجاهل النماذج الكمية للمتغيرات غير قابلة للقياس الكمي، إلى جانب عدم تلاؤمها إلى حد كبير مع القرارات غير النمطية (غير المبرمجة)، أو تلك التي يصعب التنبؤ بها مستقبلاً.

¹ وداد عزيزي، حنان بوفروم، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية يومي 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 1.

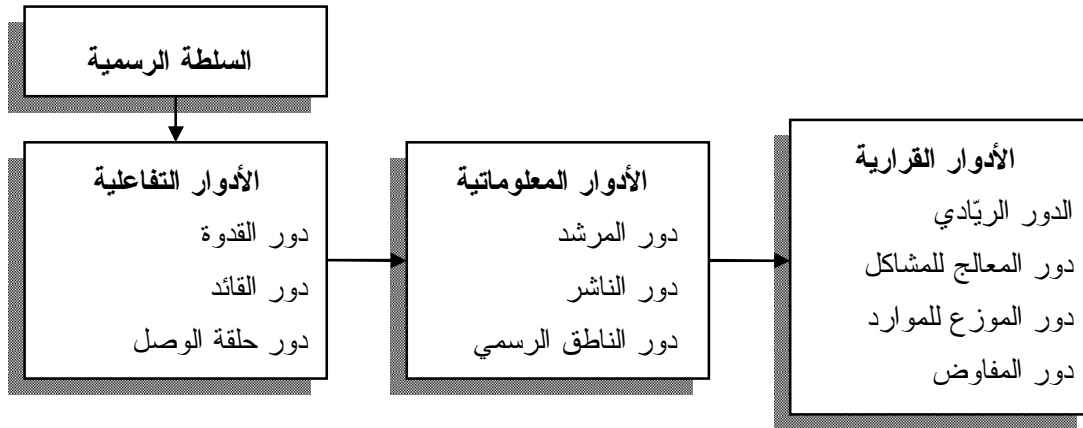
² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 52.

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 25.

تتطلق النظرية الموقفية (أو الظرفية) كأحد الاتجاهات الفكرية الحديثة، من فرضية منطقية تنص على أنه لا توجد نظرية صالحة التطبيق في كل زمان ومكان، وبموجب هذا يتعين على المدير أن يطبق النظرية أو المبدأ الإداري، الذي يتلاءم مع الظرف الذي يتطلب القرار، كما يجب على المدير في ظل النظرية الموقفية أن لا يستمر في حل المشاكل واتخاذ القرارات بنفس الطريقة، وإنما عليه أن يأخذ في حسبان الظروف البيئية المحيطة. طُبِّقت فرضيات النظرية الموقفية في مجال القيادة، وسميت النظرية الظرفية في القيادة، على اعتبار أنه لا يوجد قائد ناجح على الدوام، أو فاشل على الدوام، وينطبق ذلك على المديرين أيضاً، فقد يكون المدير ناجحاً في اتخاذ قرارات معينة، وقد لا يكون كذلك في قرارات أخرى.¹

نجد **منتزبرغ Mintzberg (1975)** قام بدراسة مجموعة متنوعة من الأعمال الإدارية، وتوصل إلى عشرة أدوار يؤديها المدراء، وتقع في ثلاثة مجموعات هي: الأدوار التفاعلية (*Interpersonal Roles*)، الأدوار المعلوماتية (*Informational Roles*) والأدوار القرارية (*Decisional Roles*). هذه الأدوار يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-1): الأدوار العشرة للمدير حسب **منتزبرغ**



Source: Henry Mintzberg, *Le Management voyage au centre des organisations*, deuxième édition, traduire par Jean M Behar, réviser par Nathalie Tremblay, éditions d'Organisation, Paris, 2008, P 37.

إن النظر إلى هذه المجموعات الثلاث للأدوار، يجعلنا نجد الأدوار التفاعلية مرتبطة بالعلاقات الموجودة بين الأفراد الموجودين داخل المنظمة وخارجها، إذ أن المدير يحاول من خلال تفاعله مع هؤلاء الأفراد، الحصول على المعلومات، وتزويد الآخرين بها، في حين تُظهر الأدوار المعلوماتية كيف يمكن أن يؤدي المدير دور عصب مركزي لنقل ونشر المعلومات، أما بالنسبة للأدوار القرارية فهي

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص ص 58-59.

تتمثل في كيفية تعامل المدير مع المواقف، أين يجب أن يبحث عن حلول أو يقوم بأنشطة معينة.¹ قام منتزبرغ في سياق تحديد العلاقة بين هذه الأدوار، بشرح كيفية تدفق الأدوار المعلوماتية من الأدوار التفاعلية، وبين كيف تتيح كل من الأدوار التفاعلية والمعلوماتية أداء الأدوار القرارية الأربع للمدير. إن الأدوار القرارية تتطلب النظر في المواقف التي تواجهها المنظمة، فهي تنطوي على قيام المدير باتخاذ قرارات جوهرية أو مؤثرة على المنظمة وأنشطتها، بناءً على المعلومات المتوافرة لديه، تتمثل هذه الأدوار في الآتي:

1/ الدور الريادي (Entrepreneur Role): ضمن هذا الدور يبحث المدير عن تحسين وتطوير المنظمة، محاولاً التكيف مع كل أشكال التغيرات للبيئة المحيطة.²

2/ دور المفاوض (Negotiator Role): من خلال هذا الدور، المدير يناقش ويحاور ويتبادل الرأي-عند لقائه بالأفراد- حول الحالات المُختلفة فيها، وصولاً إلى اتفاق تحكمه المصالح المشتركة بينهم، فالتفاوض حالة مكملة لعمل المدير، لأنه يتحدث، يأخذ ويعطي، لحين التوصل إلى حالة من حالات الاتفاق والوفاق.³

3/ دور المعالج للأزمات (Disturbance Handler Role): من خلال هذا الدور، يتعامل المدير مع الأزمات والقضايا الطارئة، والتي تعتبر خارج نطاق السيطرة الاعتيادية، على خلاف المشاكل التي يجب حلها في إطار استغلال الفرص المتاحة، ومن هذه المشاكل نذكر (الصراع بين المرؤوسين، اندلاع نيران أو حوادث... الخ)، على هذا يجب أن يعطي المدير هذا الدور الأولوية على باقي الأدوار؛

4/ دور موزع الموارد (Resources Allocator Role): المدير يستعمل السلطة التي يتمتع بها، من أجل توزيع الموارد المالية والمادية.. الخ. ينطوي هذا الدور على كل القرارات المتعلقة باختيار وتوزيع الموارد سابقة الذكر.⁴

إن استعراض النظريات السابقة، يجعلنا نجد أن عملية اتخاذ القرارات قد حظيت بنصيب وافر من التحليل في الفكر الإداري، وهذا راجع لكون هذه الأخيرة عملية أساسية وهامة في حياة أي تنظيم أو منظمة، كما أنها الشغل الشاغل للمديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم. إلى جانب ذلك نجدها تتغلغل وتتدخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو

¹ Richard Andersson & Lisa Liliegren, *The role of Micro Business Managers A Replication of Mintzberg's study on "The Nature of Managerial Work"*, Master's thesis within Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University 2005, PP 5-6.

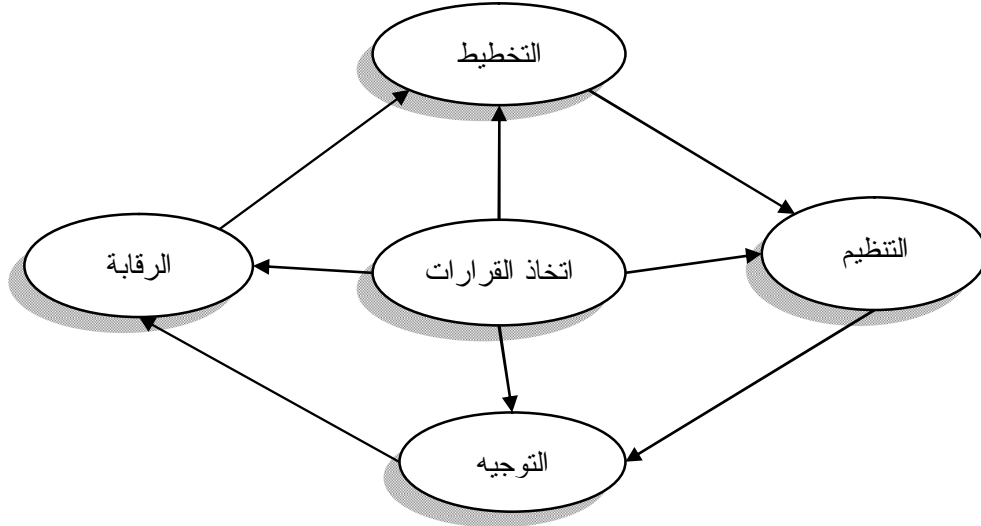
² Henry Mintzberg *Le Management voyage au centre des organisations*, deuxième édition, traduire par Jean M Behar, réviser par Nathalie Tremblay, Editions d'Organisation, Paris, 2008, P 43.

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 35-36.

⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, seventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010, P 35.

صغيرة، روتينية أو إستراتيجية، تتعلق في مجملها بوظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وسائر العمليات الإدارية الأخرى¹، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2-2): عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 68، (بتصرف).

المطلب الثاني: مفهوم القرار وأنواعه

نجد أن هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للقرار، ومصدر هذا التعدد نابع من اختلاف وجهات النظر والتوجهات الفكرية، كما أن القرارات المراد اتخاذها تتباين وفقاً لدرجة الأهمية التي تنتم بها وبالمهام المقترنة بها، لذا تم وضع عدة معايير، يتم في إطارها تحديد درجة هذه الأهمية.

I/ مفهوم القرار:

عرف **كونتز و فيريش Koontz & Weihrich** (1988) القرار بأنه ذلك الاختيار الذي يتبناه المدير، بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين.² يركز هذا التعريف على كون القرار هو نتاج "اختيار"، منبثق عن عملية تحليل عميقة للخيارات المتاحة.

أما **هارسون Harrison** فنظر إلى القرار على أنه مرحلة من مراحل عملية مستمرة، تتضمن العديد من البدائل التي ترتبط بهدف أو أهداف معينة، يندفع من خلالها الفرد نحو تحديد الطريق الأفضل لمعالجة تلك البدائل، ويترتب عليها التزام الفرد ببذل قصارى جهوده العقلية والفكرية لتحقيق ذلك

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 68.

² كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 123-124.

الهدف.¹ انطلق هذا التعريف من ارتباط القرار بهدف معين، وتضمن الإشارة إلى تكريس الفرد لكامل جهوده في سبيل تجسيد القرار.

كما نجد سيمون *Simon* يعتبر أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري.²

أما **حاججة** (2010) فيعرف القرار بأنه عملية البحث عن حل وسط، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً، غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل السائدة في حدود الظروف المحيطة، حيث نجد أن قيود البيئة المحيطة تحد من تنوع البدائل المتاحة.³ يشير هذا التعريف بوضوح إلى عدم وجود بديل أو حل أمثل قادر على تحقيق الهدف، وإنما يوجد حل أفضل أو وسط، هو القرار، يلبي جزئياً احتياجات تحقيقه، في ظل القيود التي تفرضها البيئتان الداخلية والخارجية.

II/أنواع القرار:

تتعدد تصنيفات وتقسيمات القرار، حسب نوع المعيار المعتمد كأساس للتقسيم، نذكر من بين أهم هذه التقسيمات الآتي:

1/القرارات وفقاً لوظائف المؤسسة: أي أنها مرتبطة بوظائف المؤسسة كما هو واضح من تسميتها، فيمكن أن نجد:

أ/قرارات متعلقة بالإنتاج: وهي القرارات المرتبطة بحجم الإنتاج، حجم المصنع، موقع المصنع، التصميم والترتيب الداخلي للمصنع، طرق ووسائل الإنتاج،...الخ؛

ب/قرارات تتعلق بالمبيعات: وتشمل كل ما هو مرتبط بالحصة السوقية، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامات التجارية المستخدمة، منافذ التوزيع، بحوث التسويق المتبعة،...الخ؛

ت/قرارات تتعلق بالتمويل: القرارات المتعلقة بالهيكل التمويلي، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، الاندماج، التصفية،...الخ؛

ث/قرارات تتعلق بالموارد البشرية: تشمل القرارات المتضمنة مصادر الحصول على القوة العاملة، أساليب الاختيار والتعيين، سياسات التدريب والتكوين، تحليل العمل وتصميمه، طرق الترقية،...الخ.⁴

¹ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة ودار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167.

² فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 24.

³ علي خلف حاججة، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

⁴ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 161-163.

2/القرارات وفقاً لأهميتها: ونميز فيها ما يلي:

أ/القرارات الإستراتيجية: تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارة العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها إلى جانب تحديد سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج. .. وغيرها؛ فهي تتصّب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تتصّب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إتباع الإستراتيجية المختارة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.¹

ب/القرارات التكتيكية: تتمثل في القرارات التي تُتخذ على مستوى المنظمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية، من خلال تجزئة الخطة إلى مجموعة برامج أو سياسات قابلة للتطبيق، واتخاذ القرارات بشأنها؛ وهي تكون أكثر تفصيلاً من القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، مقارنة بالقرارات الإستراتيجية، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة الوسطى.²

ت/القرارات التشغيلية: على الرغم من أن بعض القرارات التكتيكية يكون قابلاً للتطبيق المباشر، إلا أن غالبيتها تحتاج إلى التبسيط، لذا فهي تحتاج إلى ترجمتها إلى قرارات تشغيلية روتينية، تتعامل مع الواقع اليومي للمنظمة والعاملين فيها، فهي قرارات تتخذها الإدارة التنفيذية، وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الروتيني في المنظمة.³

3/القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها: قسم كونتز و زملاؤه *Koontz & all* القرارات إلى نوعين، هما:

أ/القرارات المبرمجة: هي قرارات متكررة، والمخاطرة فيها تكون منخفضة، ولها أساليب وطرق وإجراءات تعامل محددة مسبقاً، وبالتالي يمكن تفويضها، لأنها تتسم بالروتينية والتكرار؛

ب/القرارات غير المبرمجة: هي قرارات غير متكررة وربما جديدة، لذا تكون المخاطرة فيها عالية، ويظهر هذا النوع من القرارات في الظروف الاستثنائية، وغالباً ما تُتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا.⁴

¹ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004، ص 8.

² هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 138.

³ مصعب إسماعيل طيبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 56.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 202.

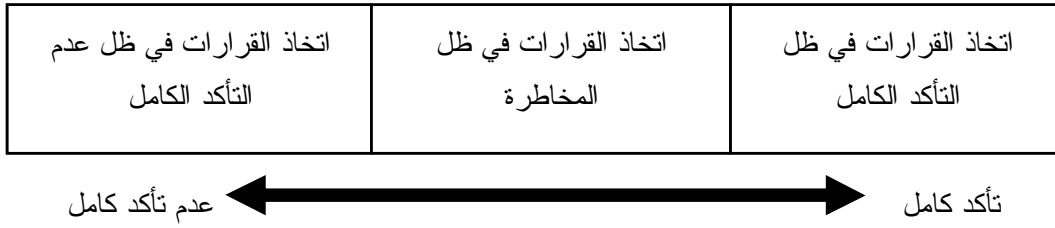
4/القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: وتتفرع إلى ثلاث أنواع:

أ/القرارات في ظروف التأكد: تتسم بدرجة عالية من التأكد، من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها، إذ لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول، فهذا النوع من القرارات يعتمد وبشكل كبير على الموثوقية العالية بالمعلومات؛

ب/القرارات في ظل المخاطرة: تتمثل بتحديد احتمالات حصول كل الحالات أو البدائل، في ضوء تحقيق النتائج المتوقعة لكل بديل، وهذا النوع هو الأكثر انتشاراً، حيث تكون البدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها؛

ت/القرارات في ظروف عدم التأكد: تُمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها وفقاً للبدائل المتاحة، أو أنها أقل تحديداً ووضوحاً منها في حالة المخاطرة، إذ أن حالات عدم الاستقرار التي تُتخذ فيها القرارات كبيرة، لذا غالباً ما يتم استخدام الخبرة المتراكمة لدى متخذ القرار، أو الاستعانة بالآراء والمقترحات الجماعية والخبرات المتاحة لدى أفراد المنظمة، أو حتى الاستعانة بآراء الخبراء أو بنوك وقواعد المعلومات.¹ والشكل الآتي يبين الأنواع الثلاث السابقة.

شكل رقم (2-3): تصنيف القرارات تبعاً لدرجات التأكد والمخاطرة



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 263.

5/القرارات وفقاً للنمط القيادي: وتصنف في مجموعتين:

أ/القرارات الأوتوقراطية (أو الفردية): وهي قرارات تصدر عن فرد واحد، باعتباره مركزاً لاتخاذ القرارات، فلا يعير كبير الاهتمام لآراء غيره من المرؤوسين.²

¹ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 181-182.

² سامر بطرس جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 149-150.

ب/القرارات الديمقراطية (أو الجماعية): وهي قرارات لا تصدر إلا بعد أن يُناقش متخذ القرار الأمور محل القرار، مع ذوي العلاقة بها، وتتم من خلال الترغيب وليس التخويف، والمشاركة وليس احتكار سلطة اتخاذ القرار، فهذا النوع من القرارات يعتمد أساساً على إشراك المرؤوسين في القرار.¹

III/ صنع القرار واتخاذ القرار:

يمكن التمييز بين صنع القرار (*Decision Making*) واتخاذ القرار (*Decision Taking*)، رغم ارتباطهما وتكاملهما وتشابكهما، ففي معظم كتب الإدارة باللغة العربية يتم التركيز على اتخاذ القرار من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، وكذلك يتم تحليل مضمون صنع القرار دون أي فصل بينهما، إلا أنه يُلاحظ أن الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار يكمن فيما يلي:

عملية اتخاذ القرار تكون مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، وكذلك من خلال دوره القانوني المستمد من المركز الوظيفي، ومن خلال المواقف التي تتطلب منه التصرف لاتخاذ القرار واختيار البديل المناسب.

بينما عملية صنع القرار تتمثل في الأعمال المهنية والتقنية، الهادفة إلى تحديد المشكلة، وجمع البيانات المتعلقة بها، وترتيبها وتصنيفها، وبعد ذلك وضع البدائل وتحليلها وتقييمها، ليقوم بعدها متخذ القرار باختيار أنسب بديل لحل المشكلة، حيث تظهر في عملية صنع القرار خصائص متخذ القرار العلمية، وخبراته المهنية، وإبداعاته الشخصية في صنع واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار واتخاذها وجهان لعملة واحدة، من خلال تعزيز الترابط والتكامل الإيجابي بينهما، إذ تزداد الحاجة لصنع القرار واتخاذها، عندما تتعدد الأطراف المساهمة فيه.²

يتم التفريق أيضاً بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار من خلال أن (عملية صنع القرار) تشتمل على إدراك متطلبات الموقف أو المشكلة أو الفرصة، والتي تحتاج إلى قرار، ومن ثم جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد، ثم تطوير البدائل المناسبة، والتي هي عبارة عن حلول ممكنة، للتعامل مع الموقف أو المشكلة أو الفرصة، وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل، لتبدأ بعدها العملية الثانية (عملية اتخاذ القرار)، التي يتم من خلالها اختيار البديل المناسب، للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا تطلب الأمر، وإذا ما أردنا التحدث عن عملية متكاملة لصنع واتخاذ القرار، فإننا نتكلم عن مجمل مراحل العمليتين السابقتين.³

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 205-206.

² فائق عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 225-226.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 303-304.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار (صنع القرار) سبباً للنتيجة النهائية المتمثلة في (القرار المتخذ)، وقد ذكر **ستيفن فيتزجيرالد Stephen Fitzgerald** أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة.¹

نستنتج مما سبق، أن عملية صنع القرار تعبر عن مجمل المراحل التي يمر بها القرار، والتي يجري من خلالها توليد البدائل والحلول الممكنة لمشكلة ما، وهي تتضمن البحث عن المعلومات وتهيئتها لمتخذ القرار، في حين أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة التي يقوم فيها متخذ القرار بالاختيار من بين البدائل أو الحلول المتاحة، والتي مصدرها من داخل مراحل صنع القرار، أو حتى من خارجها أحياناً بالاستناد إلى خبرة وتجربة وشخصية متخذ القرار، ومدى فهمه للظروف المحيطة بالمشكلة.

لُوحظ من خلال -عملية المسح المكتبي- وفي حدود المراجع والمصادر التي أتيح الإطلاع عليها، أن معظم الباحثين العرب في علم الإدارة لا يميزون بين مصطلحي (صنع القرار واتخاذ القرار)، كما أن الدارج هو الاعتماد على مصطلح اتخاذ القرار للتدليل على صنع القرار، والذي يرجع - حسب رأي الباحث - إلى حساسية هذه المرحلة (اتخاذ القرار) وأهميتها الكبيرين، كونها الحد الذي يخرج من خلاله القرار من جانب التصور، إلى جانب التطبيق.

المبحث الثاني: فعالية اتخاذ القرارات

تساهم الفعالية في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة، وكذا مستوى النجاح الذي وصلت إليه، فهي تشكل مدخلاً هاماً للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، لأن هذه الأخيرة من خلال الوقوف على درجة فعاليتها، تعمل على تدعيم النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية، وتشكل فعالية اتخاذ القرار أحد الجوانب المضمنة في الفعالية الكلية للمنظمة، والتي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين أداء المنظمة، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل داخل كل وظائف المنظمة وأنشطتها.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الفعالية، نتيجة اشتداد المنافسة بين المنظمات، ونتيجة ظاهرة العولمة التي وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات، أهمها زيادة فعاليتها، والذي أصبح بالنسبة لكثير من المنظمات التي تخضع لآلية اقتصاد السوق، أمراً حيوياً لبقائها واستمرارها. كما لم يعد مقبولاً الحكم على فعالية المنظمات على أساس معيار واحد فقط، على غرار الربحية، الكفاءة أو الإنتاجية، وأصبح تقييم فعالية المنظمة يرتبط بصفة مباشرة بمسألة أهداف المنظمة، وعليه فإن تحقيق

¹ إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 7.

هدف واحد أو اثنين، لا يمكن أن يشكل المعيار الوحيد للحكم على فعاليتها، ولا بد من استخدام جملة معايير، لأن أهداف المنظمة متداخلة ومتكاملة فيما بينها.

إن تحديد مفهوم الفعالية، لاقى تعدداً واختلافاً في التعاريف المقدمة، وذلك نابع أساساً من اختلاف المعايير والأسس المستعملة في التعريف، وسنحاول فيما يلي استعراض أهم هذه التعاريف: الفعالية تعبر عن قدرة المنظمة على تحريك مراكز القوة فيها، نحو الفعل الخاص بكل من الإنتاج والتكيف.¹

تعني الفعالية انجاز المهمة المناسبة، أو القيام بالعمل المطلوب، مع إمكانية قياسها.² تتمثل الفعالية في مؤشرات نوعية، تبرز أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف.³ تعني الفعالية الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والاستثمار للموارد والطاقات المتاحة، في سبيل تعظيم الهدف، الذي هو في النهاية إضافة القيم إلى هذه الموارد في شكل قيم مضافة، لم تكن موجودة من قبل، فكلما كانت القيم المضافة أعظم وأكبر، كلما كانت المنظمة ذات فعالية أكبر.⁴ الفعالية هي الأحكام الصادرة حول أفضلية نتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات أو الأطراف المختلفة ذات المصلحة، والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وليس فقط من وجهة نظر المالكين أو المؤسسين.⁵

تتجسد فعالية المنظمة من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها.⁶ نلاحظ مما سبق عدم الاتفاق على تعريف واحد للفعالية، إذ تباينت التعاريف من حيث تركيزها على الموارد، وتحقيق الأهداف، إلى إرضاء المنتفعين (أصحاب المصلحة)، وتحقيق النمو، وهذا مرده بالأساس إلى تباين وجهات النظر حولها، وما الذي يُسعى إلى تحقيقه من وراءها، ومن يحكم على الإنجاز أو الأداء، وعلى الرغم من هذا، نخلص إلى أن مختلف التعاريف السابقة تصبُّ في قالب واحد، مضمونه أن الفعالية تُعبّر عن:

- حسن اختيار العناصر التي تشكل المزج الأمثل لتحقيق النتائج أو الأهداف المتوقعة؛
- القدرة على تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، طبقاً لمعايير محددة سلفاً؛

¹ محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 101.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ، ص 36.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 112.

⁴ صلاح عباس، تنمية وتحديث المهارات الإدارية للمديرين الجدد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 49.

⁵ حسين حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سابق، ص 38.

⁶ علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم المنظمات، "مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 153.

- درجة استجابة مخرجات النظام (سلع أو خدمات)، لمطالب واحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مؤشرات فعالية اتخاذ القرارات

يرى فروم و بيتون *Vroom & Yitton* (1973) أن الفعالية الكلية للقرار - وفقاً للنموذج الذي اقترجاه- * يمكن قياسها من خلال ثلاث مؤشرات أو معايير أساسية، هي:

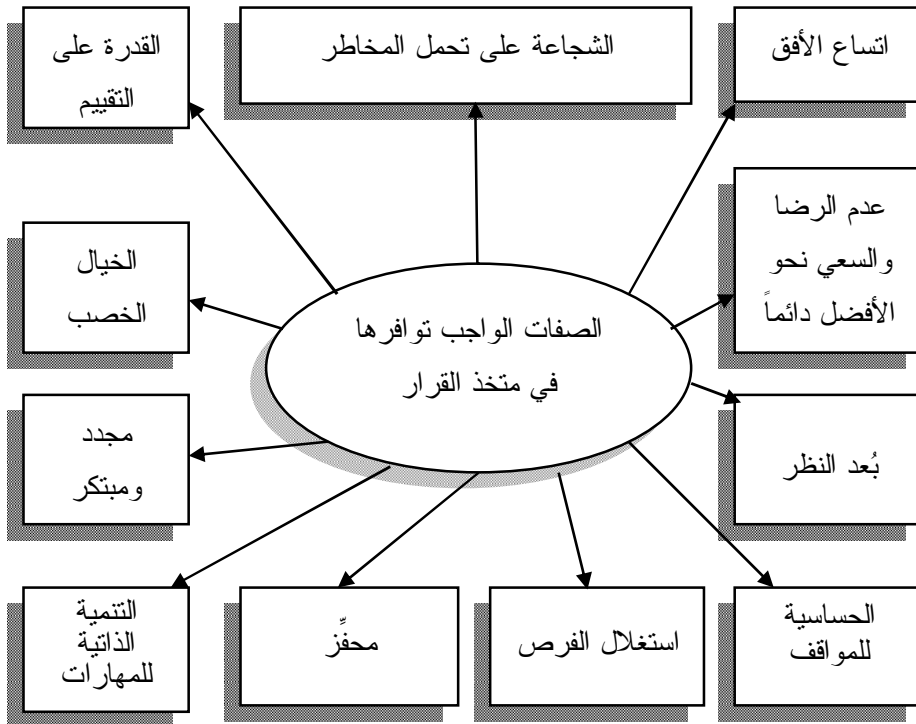
- جودة القرار؛
 - قبول القرار؛
 - التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.¹
- كما يتم وصف القرار بأنه فعال إذا:
- كان يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة؛
 - أدمجت إمكانية تنفيذ القرار في تكوين القرار، وبمعنى آخر، أن لا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب إقناع الناس بتنفيذه، وإنما يصبح قراراً مترجماً في شكل عمل، بالرغم من أنه نشأ أصلاً من فكر مجرد على مستوى عال.²
- يمكن النظر إلى فعالية القرار من خلال الصفات أو السمات الواجب توافرها في متخذ القرار، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

* voir : Vroom Victor & Philip Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973.

¹ Gary Yukl, Op.Cit. , PP 95-96.

² سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

شكل رقم (2-4): الصفات الواجب توافرها في متخذ القرار لتحقيق فعالية القرار



المصدر: سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

I/ جودة القرار:

إن جودة القرار تتمثل حسب فروم وبيتون في كل المظاهر المرتبطة بالقرار والمؤثرة على أداء المرؤوسين، أو على حفزهم بصفة مباشرة.¹

يمكن تحديد مدى جودة القرار المتخذ، من خلال استيفاء الجوانب الآتية:

1/ **الإمكانات المادية والفنية:** يجب الأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة، وبناءً عليها تُستبعد القرارات صعبة التنفيذ، سواء بسبب نقص المعرفة التقنية والفنية، أو عدم توفر الموارد والإمكانات اللازمة لها؛

2/ **المثالية في القرار:** لكل مشكلة توجد العديد من الحلول الممكنة، إلا أن القرار المثالي هو الذي يتم وفق أفضل الممكن، فعلى سبيل المثال: أفضل الممكن - في حالة اعتماد معيار الربح - هو القرار الذي يحقق للمنظمة أعلى ربح؛

3/ **فعالية التطبيق (التنفيذ):** يقصد بذلك قابلية تطبيق القرار من الناحية العملية، إذ أن توفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا يكفي لتطبيق القرار، والحصول على النتائج المرجوة، بل تدريب منفي القرار،

¹ James L. Gibson & all, *Organizations: behavior, structure, processes*, fourteenth edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2012, P 344.

والتأكد من توفر المهارات اللازمة، ونظام للمعلومات الإدارية اليدوية منها والإلكترونية، ونظام جيد للاتصال، ووجود حوافز مختلفة؛ من شأنه أن يزيد من فعالية التطبيق¹، فحتى يكون تنفيذ القرار فعالاً، فإنه يحتاج إلى بعض الدعائم والركائز، تتمثل في أنظمة ومهارات إدارية، تستخدم لتقوية وتعزيز عملية التنفيذ، من أهم هذه الأنظمة و المهارات، ما يلي:²

أ/التفويض: هناك قرارات بسيطة تتضمن أعمال تنفيذية قليلة، يمكن لشخص واحد التعامل معها، ولكن هناك قرارات مركبة، ومعقدة وتنقسم إلى عدد كبير من المهام، فلا يمكن لمتخذ القرار أو من ينفذه، أن ينفرد به لوحده، وعليه أن ينقل بعض هذه المهام إلى الآخرين، وهذا يتم عن طريق التفويض إليهم، سلطة التعامل مع تلك المهام، واتخاذ القرارات الملائمة بصدها؛

ب/فرق العمل: يحتاج تنفيذ القرار أحياناً إلى تكوين فرق عمل على كل أو جزء من القرار، ويحتاج ذلك إلى مهارات عالية جداً من متخذ القرار أو منفذه، بشأن تكوين وإدارة فرق العمل؛

ت/الاتصال: يحتاج متخذ القرار إلى الاتصال، وذلك لغرض نقل ما لديه من معلومات عن القرار، إلى القائمين على عملية التنفيذ؛

ث/رفع الحماس: إن متخذ القرار بحاجة إلى حوافز، يستخدمها لإثارة حماس الأفراد وتحفيزهم؛

ج/القيادة: يعتمد النجاح في اتخاذ القرار وتنفيذه، على مهارات قيادية عالية، تساهم في تعزيز قدرة التأثير في المنفذين للقرار.

II/قبول القرار:

يرتبط قبول القرار بمدى اقتناع العاملين بالقرار والرغبة في تنفيذه، وشعورهم بالرضا إزاءه، وهذا ما يشكل أحد التحديات التي تواجه تنفيذ القرار، إذ أن الصعوبات التي تجابه القرار لا تنحصر في لحظة اتخاذه، أو في صعوبة المفاضلة بين البدائل وحسب، ولكن تتعدى ذلك إلى كافة المراحل التي تلي اتخاذه، من حيث الآثار الجانبية المترتبة، ووجود مقاومة ظاهرة أو خفية تسعى إلى إحباطه، لأن هناك دائماً أطرافاً في المنظمة ترى أنه لا يتفق مع مصالحها.³

يمكن الرفع من مستوى قبول القرار عن طريق:⁴

1/ التعرف بوضوح على المشكلة قبل محاولة حلها؛

2/ صياغة الأهداف بعناية،

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص ص 108-109.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008/2007، ص ص 470-474.

³ علي خلف حجاجبة، مرجع سابق، ص 22.

⁴ محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 96-97.

- 3/ اتخاذ قرارات تعكس بشكل قوي مستوى عالي من الأخلاق؛
- 4/ عدم اتخاذ قرارات من طرف المدير من المفروض أن يتخذها المرؤوسون؛
- 5/ تقبل حقيقة انطواء القرارات على أخطار، والاستعداد لتحملها؛
- 6/ إتباع خطوات متتابعة ومتسلسلة، تفادياً للاندفاع في اتخاذ القرارات.

III/ التوقيت الملائم لاتخاذ القرار:

يتضمن التوقيت الملائم لاتخاذ القرار تحيُّن الوقت الذي يمكن عنده اتخاذ القرار، لضمان حسن سير تنفيذه، وكذا نجاعته في حل المشكل، إلا أن هذا لا يجب أن يتم على حساب الوقت الكافي لاتخاذ القرار، بحيث لا يكون هذا الأخير أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مكتملة، أما الوقت الأكثر من اللازم، فيؤدي إلى تعقد وتطور المشكلة أو الموقف الذي استدعى اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرارات

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك متخذ القرار، أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتؤثر بالتالي على فعالية اتخاذ القرار، لهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً، أو ذا أثر محدود، يستلزم من متخذ القرار التفكير في عددٍ من العوامل ذات التأثير المباشر على القرار وفعاليتها، بعضها مصدره من خارج المنظمة أو من داخلها، وبعضها سلوكي أو إنساني.

I/ العوامل الإنسانية والسلوكية:

تتمثل أهم هذه العوامل في الآتي:

- 1/ مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه؛
- 2/ العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة (الثقافة التنظيمية) ومدى تماشي القرارات المتخذة معها؛
- 3/ التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات، دون دراسة متأنية أو تقييم جيد للحلول؛
- 4/ الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة؛
- 5/ الخلط بين المشكلة ومظاهرها (عوارضها)؛
- 6/ التحيز والذاتية في تبني أحد البدائل على حساب الآخر؛
- 7/ عدم أخذ متخذ القرار في حسابه لاحتمالات مقاومة التغيير من جانب العاملين.²

¹ علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 138.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 140.

II/العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

يمكن إجمال أهم هذه العوامل في:¹

- 1/عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة؛
- 2/عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- 3/درجة المركزية واللامركزية، حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي؛
- 4/درجة الوضوح بالنسبة للأهداف الأساسية للمنظمة؛
- 5/مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

III/عوامل أخرى:

يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- 1/ضغوط الوقت: بعض الأحيان تتطلب بعض الأمور والأعمال قرارات سريعة، فيجب أن يأخذ متخذ القرار في اعتباره عدم تأجيل القرار وتأخيره إلى أمد طويل.²
- 2/التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية، مثل: العملاء، الموردين، الأجهزة الحكومية،...الخ.
- 3/المتغيرات السياسية والاقتصادية السائدة؛
- 4/درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة؛
- 5/درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.³

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات: المراحل، المداخل والأساليب

إن الأهمية التي تتمتع بها عملية اتخاذ القرارات، تجعل من غير الممكن أن تتم على دفعة واحدة، أو ضمن مرحلة واحدة، وهذا ما يُبرِّرُ تعدُّد مراحلها، وتوَّعُّع الأطراف المتدخلة فيها، كما أن الاختلافات ما بين متخذي القرارات، وتباين شخصياتهم وأفكارهم، مهدت إلى ظهور عدة مداخل وأساليب متبعة في اتخاذ القرارات.

¹ سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 24.

² فاتن عوض الغزوي، مرجع سابق، ص 229.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 141.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات

لمّا كانت القرارات تحاول معالجة مشكل ما، أو تسعى إلى تحقيق هدف معين، فإنه ينبغي أن يُراعى عند اتخاذها، مراحل منهجية ومتسلسلة، تتضمن خطوات مترابطة، تهدف في نهايتها إلى حل المشكل أو تحقيق الهدف المُسَطَّر، وذلك عن طريق دراسة البدائل الممكنة أو المحتملة، والتقييم والاختيار بين هذه البدائل وفقاً للنتائج المتوقعة، في هذه الصدد، تعتبر الخطوات التالية أساسية وضرورية للوصول إلى اتخاذ القرار الأفضل، في حدود القيود والموارد المتاحة:

I/تحديد وتشخيص المشكلة أو الهدف:

إن الهدف هو نتيجة محددة، يُراد الوصول إليها من وراء قرار معين، وقد عرفه **سيمون** بأنه مجموعة من المشاكل التي تُحدّد أدوار الإدارة العليا في منظمة ما، فهدف المنظمة قد يكون حل مشكلة معينة، قائمة أو متوقعة، مزمنة أو طارئة، فالمشكلة إذاً هي انحرافات عما هو مُحدّد مسبقاً، أو الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون.¹

يعتبر تحديد المشكلة من بين أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، مهما كانت درجة الدقة والالتزام والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة، بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدّها تحديداً دقيقاً، من حيث نوعها وكيفية نشوئها، وإيضاح الأسباب الرئيسة والثانوية لها، فعند التعرف على هذه الأسباب تُوجّه وتُركّز الجهود لحل المشكلة.²

II/البحث، الاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات:

إن التوصل إلى إيجاد حل للمشكلة لا يمكن أن يتحقق دون التعرف عليها، من خلال البحث، الاستقصاء وجمع الحقائق والمعلومات التي من شأنها أن تسهل عمل متخذ القرار في تحديد المشكلة، والتمييز بينها وبين عوارضها أو مظاهرها.

عملية جمع الحقائق والمعلومات تستنفذ جزءاً كبيراً من جهد ووقت متخذ القرار، وعليها يعتمد اتخاذ القرار النهائي كحل مناسب للمشكلة، فكلما كانت المشكلة واضحة ومحددة ودقيقة، كلما كانت مهمة متخذ القرار في تحديد البيانات والمعلومات سهلة ويسيرة. يتوقف جمع المعلومات المطلوبة على طبيعة

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 251-252.

² صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 68.

المشكلة ومدى توفر المصادر والإحصائيات¹، فالمعلومات يجب أن تكون دقيقة وكاملة، و ذات صلة بالموضوع، للترشيد في التكاليف، والاستغلال الأفضل للوقت.²

III/ تطوير البدائل (البحث عن البدائل):

بعد أن يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة، وينتهي من دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها، ينتقل إلى مرحلة وضع البدائل وتطويرها.

يتبع متخذ القرار-في سبيل البحث عن البدائل- عدة طرق، يمكن أن نذكر منها:³

1/ **العصف الذهني**: تعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم وأفكارهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل، حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل؛
2/ **طريقة دلفي***: تعتمد على تقدير الخبراء أو ذوي الرأي ضمن مناظرات، لتحديد المشكلة ثم تحديد بدائل الحل ثم تصفيتها، وهي تحتاج إلى وقت طويل، نظراً لاستغراق الوقت في انتظار وصول ردود واقتراحات الخبراء؛

3/ **تنظيم الذهن**: عبارة عن محاولة لإعادة ترتيب عناصر المشكلة أو الظاهرة، في شكل مرتب ومنظم، يوضح العلاقات المنطقية بين عناصر المشكلة، مما يؤدي إلى توليد الأفكار؛

4/ **طريقة السلم**: تُستخدم من خلال جعل العمل الجماعي يتم على مراحل، حيث يضاف عضو جديد في كل مرحلة، ويُستخدم العضو الجديد في إثارة الأفكار الجديدة، مما يساعد على توليد أفكار أكثر جودة؛

5/ **طريقة التركيز**: تُستخدم من أجل استغلال كل الوقت المتاح، وبذل أكبر قدر ممكن من النشاط الذهني في دراسة المشكلة، مما يؤدي إلى التوصل إلى حلول كثيرة وجيدة؛

6/ **طريقة التحدي الابتكاري**: تتم من خلال استخدام السؤال (لماذا؟)، لأنه يعني رفض الوضع الراهن، مما يثير نوع من التحدي الفكري والذهني، للتوصل إلى أفكار جديدة أو مبتكرة؛

7/ **طريقة إثارة الأفكار**: تتم من خلال خروج الذهن عما هو مألوف، حتى ولو كانت الأفكار غير معقولة؛

8/ **طريقة الجماعات الصورية (الاسمية)**: وتسمى بذلك لأن تكوينها صوري، وعلى الورق فقط، وأعضاؤها لا يتقابلون أثناء اقتراح البدائل تقادياً للتأثيرات المتبادلة بينهم، ويجتمعون فقط أثناء مناقشة مزايا وعيوب كل بديل.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، أربد، الأردن، 2009، ص ص 272-273.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 205.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 326-329.

* *Delphi* اسم هذه الطريقة مستوحى من معبد دلفي اليوناني، والذي يقع على بعد 180 كلم شمال غرب أثينا باليونان.

IV/تقييم البدائل:

إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات ومعايير وأدوات كثيرة، من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة.

أحد هذه المعايير هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح، وذلك باستخدام أسلوب تحليل أصحاب المصالح*، وهناك أسلوب آخر يسمى تحليل المنفعة- التكلفة، ويعتمد على مقارنة ما يكلفه الخيار مقارنة بالمنافع المتوقعة منه، فيجب أن تكون المنفعة الناتجة عن البديل أكبر من التكاليف المترتبة عنه.¹ يمكن أن نذكر أهم المعايير والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تقييم البدائل في الآتي:

1/الجدوى: يكون البديل ذا جدوى، عندما يمكن تطبيقه مع مراعاة القيود المفروضة على المنظمة داخلياً وخارجياً، ويحقق الفوائد المرجوة من وراء حل المشكلة، أي يجب أن يكون البديل متناسباً مع قيود الوقت والموارد والإمكانات المالية، والقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على المشكلة، إضافة إلى ذلك فإن النتائج المتوقعة من هذا البديل تُبرر الوقت والموارد التي سوف يتطلبها عند التنفيذ.²

2/التكلفة: ما هي تكلفة تنفيذ البديل؟ وهل يمكن تحملها؟ وهل العائد أكبر من التكلفة؟

3/الوقت: هل البديل يتناسب مع الوقت المتاح؟ وهل يمكن تنفيذ البديل في الوقت المناسب؟

4/القبول: هل يمكن قبول البديل من جانب من سينفذونه؟ هل البديل مقبول لدى الإدارة العليا؟ وهل يتناسب البديل مع أخلاقيات وثقافة المنظمة؟

5/العائد: هل يقدم البديل عوائد عاجلة أم آجلة؟ هل يرفع البديل من الإنتاج والمبيعات؟³

V/اختيار البديل المناسب:

يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، بعد الانتهاء من مرحلة تقييم البدائل المتاحة، ويُراعي عند اختيار هذا البديل، بأن يكون أكبر البدائل المتاحة من حيث المزايا، وأقلها من حيث العيوب، فالبديل المختار يجب أن يكون قادراً على:

1/التوفير والاقتصاد في الجهد مقارنة مع البدائل الأخرى؛

2/التقليل من درجة المخاطرة المترتبة على التنفيذ؛

3/تحقيق الملائمة والتوافق مع الإمكانيات والموارد المتاحة؛

4/تحقيق الأهداف المُسطرة؛

* أسلوب يركز على التعرف على أصحاب المصلحة الأساسيين الذين تعنيهم المشكلة موضوع القرار، ومحاولة التوفيق بين مصالحهم، والتي تكون عادة متعارضة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 306.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 263.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 381-383.

5/تقليل الآثار الجانبية أو السلبية عند التنفيذ؛

6/تخفيض و تدنئة التكاليف؛

7/تحقيق القبول من جانب جميع أو معظم الأطراف ذات المصلحة.¹

كما يمكن أن يستند متخذ القرار في اختيار البديل الأفضل، إلى جانب المعايير آفة الذكر إلى:²

• خبراته السابقة: على أساس أن بعض القرارات كانت قد أُتخذت في الماضي، وعُرفت آثارها و متطلبات تنفيذها، والعوائق التي يمكن أن تصادفها؛

• التجربة: تجريب البديل على عينة محدودة قصد التنبؤ بنتائجه؛

• البحث والتحليل والتقصي.

VI/تنفيذ البديل المُختار:

إن الوصول إلى هذه الخطوة، يضع متخذ القرار في بداية الحل الحقيقي للمشكلة، أو التحقيق الفعلي للهدف، كما يمكن أن تعطي هذه الخطوة مؤشرات ودلالات واضحة، للحكم على مدى كفاءة التعامل مع المراحل السابقة، وبالتالي الحكم على فعالية القرار، ولضمان التنفيذ الجيد، لا بد من التخطيط لكيفية التنفيذ، والاستفادة من المعلومات المرتردة (التغذية العكسية) للمراحل السابقة.³

VII/متابعة تنفيذ القرار والتقييم:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي أحسن النتائج، أما عندما يُطبَّق القرار وتظهر نتائجه، يقوم متخذ القرار بتقييم هذه النتائج ليرى مدى فعاليتها، ومقدار النجاح الذي حققه القرار في حل المشكلة أو تحقيق الهدف.

تتمّي عملية المتابعة لدى متخذ القرار ومساعدته، القدرة على تحريّ الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواطن القصور، ومعرفة أسبابها، واقتراح سبل علاجها.

يضاف إلى ذلك، أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار، تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.⁴

إن المراحل السابقة تدخل في تكوين ضمن ما يُعرف بالنموذج الديناميكي لاتخاذ القرار، فهذه المراحل تعتبر بمثابة عناصر، تتواجد في حالة تغير وحركة دائمين، ويضم هذا النموذج أربع مستويات من المؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات:⁵

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 264.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 257.

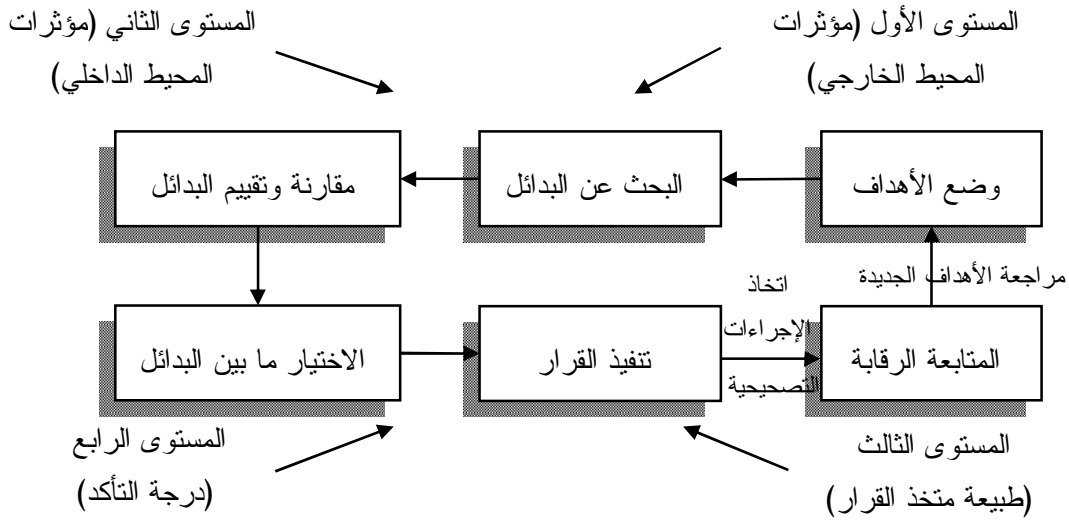
³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 129.

⁴ زيد منير العيوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008، ص 159.

⁵ سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص 179.

- يتكون المستوى الأول من مؤثرات المحيط الخارجي، مثل: الحكومة، المنافسين، المستهلكين، والقيم الاجتماعية؛
 - يضم المستوى الثاني مؤثرات المحيط الداخلي، مثل: الأهداف العامة للمشروع، الموارد المادية والبشرية المتاحة للتعامل مع القرار، إضافة إلى الضغوط التي قد تمارس على متخذ القرار من الرئيس والمرؤوسين والزملاء؛
 - المستوى الثالث من المؤثرات هو طبيعة متخذ القرار، ذلك أن عملية وضع الأهداف والبدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب، يمكن أن تتأثر بالقيم الشخصية لمتخذ القرار، ومدى ميله نحو المخاطرة؛
 - المستوى الرابع الذي يحيط بعملية اتخاذ القرارات، هو درجة التأكد التي تكتنف المشكلة محل القرار (التأكد، المخاطرة، عدم التأكد).
- يتضمن الشكل التالي خطوات عملية اتخاذ القرار سابقة الذكر، وهي خطوات متصلة ومتتابعة، وتتأثر بكل العوامل المتغيرة الموجودة في المستويات الأربع:

شكل رقم (2-5): نموذج ديناميكي لعملية اتخاذ القرارات



المصدر: سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، الطبعة السادسة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 179، (بتصرف).

المطلب الثاني: مداخل (نماذج) اتخاذ القرارات

يتطلع أي متخذ قرار إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية ما أمكن، أي أن تكون القرارات المتخذة موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولكن الواقع يثبت عكس ذلك تماماً، فتعقد المشاكل،

المعلومات غير الكافية أو الناقصة، وسيادة حالة عدم التأكد، تجعل من غير الممكن الالتزام الكامل بالرشد والعقلانية الكاملين.

I/مداخل اتخاذ القرارات الفردية:

نجد أكثر تصنيفات مداخل اتخاذ القرارات شيوعاً، ما قدمه *دافت* *Daft* (1992)، حيث ميّز بين: مداخل اتخاذ القرارات الفردية، ومداخل اتخاذ القرارات التنظيمية.

القرارات الفردية هي التي تتخذ بواسطة فردٍ واحدٍ، دون مشاركةٍ مباشرةٍ مع غيره من الأفراد، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها، تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخبرات السابقة، والأحكام الشخصية لمتخذ القرار، لذلك فإن مداخل توصيف عمليات اتخاذ القرار الفردية، تُبنى على فهم الإطار المعرفي للفرد، وحدوده وقدراته الإدراكية والمعرفية¹، نميز ضمن هذا المدخل ما يلي:

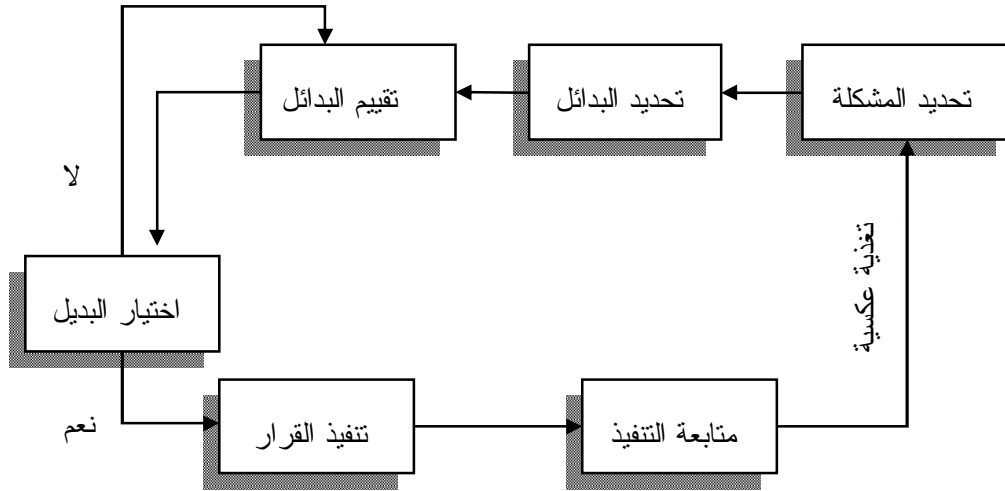
1/مدخل الرشد التام (أو النموذج الرشيد): يُطلق على هذا المدخل أيضاً اسم المدخل المثالي، وهو مدخل يركز على ماذا يتوجب على الفرد فعله، وكيف يجب أن يتخذ قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية، التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد والعقلانية، ولديه كل المعلومات اللازمة، وأنه يأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل، و يعرف -وبدقة- جميع النتائج والآثار المترتبة عن كل بديل. يقوم هذا النموذج على الفروض الآتية:

- أ/إن المديرين يتوفر لديهم معلومات كاملة بخصوص المشكل أو الموقف؛
 - ب/إن المديرين لديهم قائمة تفصيلية بجميع البدائل، الممكن الاختيار والمفاضلة بينها؛
 - ت/إن المديرين عقلانيون تماماً، وبالتالي فهم قادرون على تقييم البدائل بطريقة موضوعية ومنطقية، ونتيجة معرفتهم بكل الاحتمالات، فإنهم يستطيعون اختيار البديل الأمثل².
- والشكل الآتي يوضح النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات:

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ، ص 189.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 91.

شكل رقم (2-6): النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 130.

يمكن القول في ظل الظروف السابقة، أن النموذج العقلاني ليس واقعياً في نظرتنا إلى السلوك الإداري، والسبب في ذلك أنه أهمل العديد من العوامل والقوى؛ مثل نقص المعلومات وعدم كفايتها، العواطف والانفعالات، الدوافع الشخصية، التفضيلات والميول الذاتية، وكلها عوامل تؤثر بدرجات متفاوتة على عملية اتخاذ القرارات.¹

2/مدخل الرشده المحدود (أو النموذج السلوكي)*: يقوم الافتراض الأساسي لهذا النموذج على وجود مُحدِّداتٍ لعمليات اتخاذ القرارات، تتمثل في:

أ/الافتقار إلى المعلومات الكاملة؛

ب/القيود التي تتعلق بكل من الوقت والموارد؛

ت/شدة تعقيد المشكلة.²

يرى العديد من علماء الإدارة أن الافتراضات التي بُني عليها النموذج الرشيد، نادراً ما تتحقق وتتوافر، إن لم يكن مستحيلاً ذلك، لأن الواقع عكس ذلك تماماً؛ كما يرون أن القرارات بعيدة كل البعد عن الرشده الكامل، وهي مُحدَّدة ومُقيَّدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد متخذ القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أُطلق على هذا الموقف أو الحالة (الرشده المحدود).

إن أي سلوك يسعى للرشده هو بطبيعته محدود، وذلك أخذاً بعين الاعتبار أن المنظمات تنشط في بيئة مضطربة ومعقدة، بحيث أن هناك العديد من البدائل، ونتائجها تبقى غير معروفة كلياً، من هذا

¹ علي شريف، مرجع سابق، ص 242.

* ويسمى أيضاً نموذج العقلانية المحدودة.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 130.

المنطلق يعتقد سيمون أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلاً من السعي إلى الوصول إلى القرار الأمثل.¹

II/ مداخل اتخاذ القرارات التنظيمية:

تُتخذ القرارات التنظيمية عادة عن طريق المشاركة بين مديري الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، وفي بعض الأحيان تتم بمشاركة أفراد من خارج المنظمة، وبالتالي فإن هذه القرارات تخرج عن نطاق سيطرة الفرد الواحد، نجد *دافت* (1992) قد ميّز بين أربع مداخل هي: مدخل علم الإدارة، مدخل كارنيج، مدخل العمليات التراكمية ومدخل سلة المهملات.

1/مدخل علم الإدارة: ظهر هذا المدخل إبان الحرب العالمية الثانية، عن طريق استخدام الأساليب الرياضية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الحربية، انتشر بعد ذلك استخدامها في مجال الإدارة والأعمال، ويوجد الآن في معظم الشركات العالمية أقسام تقوم بهذه المهام، وقد كان لظهور الحاسبات الآلية عظيم الأثر في تطوير وزيادة فعالية هذه الأساليب، فأساليب البرمجة الخطية، المباريات، النقل، تقييم المشروعات والمحاكاة، ما هي إلا أساليب رياضية في حل المشكلات الإدارية، التي تتضمن عدداً كبيراً من المتغيرات، حيث يتم التوصل إلى الحل بشكل أسرع وأدق، مما يمكن أن يقوم به العقل البشري يدوياً، يمكن أن يظهر قصور هذا المدخل في المشكلات التي لا يمكن التعبير عنها كمياً.

2/مدخل كارنيج * Carnegie : كان الافتراض السائد قبل ظهور هذا المدخل هو أن المنظمة تعمل كوحدة واحدة، وأن كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة تتجه إلى الإدارة العليا، وهي التي تتولى تحليلها وتشخيصها، لكن ما قدمته مجموعة *كارنيج* يقوم على افتراض أن القرارات يتم اتخاذها بواسطة العديد من المديرين والأفراد، وبالتالي فإن القرار النهائي يكون مبنياً على آراء ناتجة عن تحالف بعض المديرين، وليس كل المديرين في المنظمة، فالتحالف هو عبارة عن مجموعة من المديرين يوجد بينهم اتفاق بشأن الأهداف، وفهم مشترك لأولويات حل المشاكل، يمكن أن يشتمل هذا التحالف على أفراد من مستويات تنظيمية مختلفة، كما قد يضم أفراداً من خارج المنظمة مثل العملاء، موظفي البنوك، وممثلي الاتحادات العمالية، والأجهزة الحكومية وغيرهم.² يُظهر الشكل التالي عملية اتخاذ القرار وفقاً لمدخل

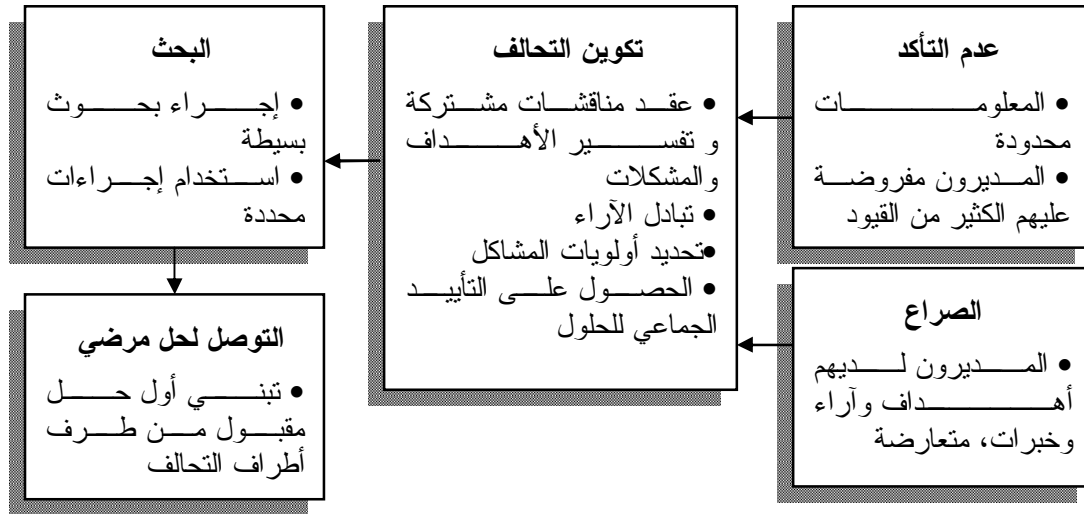
كارنيج:

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص ص 91-92.

* مدخل منسوب إلى جامعة كارنيج ميلون *Carnegie Mellon* بالولايات المتحدة الأمريكية.

² علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص ص 194-202.

شكل رقم (2-7): مدخل كارنيج في اتخاذ القرار



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم المنظمات، "مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 179.

3/مدخل عمليات القرار التراكمية: قام **منتزبرغ (1970)** بدراسة عملية اتخاذ القرارات، باستخدام منهج مغاير لما استخدمته المداخل السابقة، حيث درس الأحداث المرتبطة باتخاذ خمس وعشرين قراراً، منذ لحظة اكتشاف المشكل حتى التوصل للقرار النهائي، وذلك كله بغية التعرف على الخطوات الفعلية التي تمر بها عمليات اتخاذ القرارات، وتحديد المتابع الذي غالباً ما تتم به هذه الخطوات، من بين ما أظهرته نتائج هذه الدراسة، أن القرارات تكون عادة عبارة عن سلسلة من الاختيارات البسيطة، والتي من خلال تراكمها ينتج القرار النهائي، كما ميز **منتزبرغ** بين ثلاث مراحل رئيسة لاتخاذ القرار، هي: مرحلة التعرف على المشكلة، مرحلة تنمية الحل ومرحلة اختيار الحل؛

4/مدخل سلة المهملات Garbage: إن الفكرة الأساسية لهذا المدخل يمكن تلخيصها في أن كلاً من: المشاكل، الحلول، متخذي القرارات، وفرص الاختيار (البدايل)، موجودة في المنظمة بشكل عشوائي، كما هو الحال تماماً في سلة المهملات، التي تشتمل على العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها، إلى أن يحدث توفيقٌ وتلاقٍ بينها، عندئذٍ يتم اتخاذ القرارات، فالقرارات وفق هذا المدخل هي ذات أسباب واعتبارات عرضية، عشوائية وليست عقلانية.³

³ علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 180-183.

III/مداخل أخرى في اتخاذ القرارات:

يمكن أن نجد إلى جانب هذه المداخل أو النماذج، العديد من النماذج أخرى، نذكر منها:

1/النموذج السياسي: يتضمن هذا النموذج طريقة اتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمد الممتنّفون من أصحاب المصالح. والممتنّف هو ذلك الشخص القادر على إحداث التأثير، أو ممارسة السلطة على نشاط أو قرارات الأفراد الآخرين، أو ممارسة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة أو اختيار الهدف، أو تحديد الحلول والبدائل المناسبة¹، فالقرار يُتخذ على حسب الفائدة المحققة من ورائه، والتي تمس بصفة متفاوتة أصحاب المصلحة، من خلال مروره بعملية تفاوض بين هذه الأطراف، والتي من الممكن أن يترتب عنها صدمات أو تحالفات على حسب هيكل السلطة في كل منظمة.²

يحاول أصحاب المصلحة (حملة الأسهم، الموردون،...الخ) في ظل النموذج السياسي، تحديد وإدراك مشكلات المنظمة في إطار مصالحهم ومنافعهم المتوقعة؛

2/نموذج عدم التدخل في القرار: تعمل مجموعة الأفراد في ظل هذا النموذج، دون أي توجيهات من قائدها، مما يؤدي إلى فقدان الكثير من الوقت والجهد والموارد؛

3/نموذج المشاهدة أو التقليد: يعتمد هذا النموذج على أن اتخاذ القرارات، يكون أساسه تقليداً وتطبيقاً حرفياً لحلول اتبعها مديرون آخرون، في حل مشاكل ومواقف مشابهة.³

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات

تتعدد الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات، وتتفاوت من حيث درجة سهولتها أو صعوبتها، من حيث الجهد، الوقت أو التكلفة. يُعدّ الحدس، التخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة، أسهل وسائل اتخاذ القرارات، وتندرج بعد ذلك هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة.

يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة، وعلى تقدير متخذ القرار. يمكن القول عموماً بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة أساليب تعتبر أفضل من غيرها، بالإمكان تطبيقها في شتى الظروف، بل من الممكن حتى أن يُملي كل ظرف، نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، بمعنى آخر اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على اجتماع مجموعة من العناصر هي: رأي متخذ القرار، تقديره للموقف، طبيعة المشكلة، الظروف المحيطة، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام الأسلوب.⁴

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 56.

² Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999, P 245.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 259.

⁴ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 71.

I/ الأساليب الكيفية (أو التقليدية):

يُعتبر علماء الإدارة، أن القرارات التي يتم التوصل إليها وفق هذا النوع من الأساليب غير دقيقة، إذ أنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة وعدم الوضوح، ويعللون وجهة النظر هذه، بأن القرارات التي تُتخذ وفق هذه الأساليب، تكون على أساس الخبرة والرأي الشخصي لمتخذ القرار، دون النظر إلى مدى المعرفة بالمتغيرات المؤثرة على القرار، كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على التخمينات والتقديرية الشخصية، في تقدير النتائج المتعلقة بالقرار.¹

يمكن إجمال أهم هذه الأساليب في الآتي:²

1/ الخبرة: تعبر عن خبرة متخذ القرار التي تراكمت ضمن شخصيته، من خلال تجاربه وخبراته ومواقفه السابقة. يؤخذ على هذا الأسلوب استبعاد تطابق المواقف المستقبلية مع المواقف الماضية، لاختلاف الظروف المحيطة بكل منهما؛

2/ دراسة الآراء: يعتمد متخذ القرار على آراء ومقترحات أفراد منظمته، فهو أسلوب ديمقراطي تشاوري، لكن أغلب المديرين لا يميلون إلى الأخذ به؛

3/ الحكم الشخصي أو البديهية: يعتمد بالدرجة الأولى على شخصية المدير، قدراته الفكرية، اتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية، لكنه لا يمكن أن يشمل القرارات الإستراتيجية أو المهمة، لأن القرار المتخذ بواسطة هذا الأسلوب، يبقى دائماً مبنياً على أسس ذاتية، غير موضوعية.

II/ الأساليب الكمية (أو العلمية):

يعتمد هذا النوع من الأساليب على استخدام الطرق الكمية في تحديد النتائج المتوقعة، حيث لا يكون للجانب الشخصي دورٌ مهمٌ في عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب لا تكون دقيقة في كل الحالات، و في ظل كل الظروف، لعدة أسباب أهمها:³

- هذه الأساليب لا تأخذ في كثير من الأحيان العنصر البشري بعين الاعتبار؛
- ارتفاع تكلفة التوصل إلى القرارات، لأنه يُستخدم فيها حاسبات آلية تحتاج إلى مستلزمات تشغيل مكلفة (حزم البرامج مثلاً)؛
- صعوبة وضع البرامج الخاصة بعملية اتخاذ القرار، وكذا صياغة النموذج والتأكد من صلاحيته.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 109.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 151-151.

³ علي عباس، مرجع سابق، ص 110.

على الرغم من هذه الصعوبات، إلا أن هذا النوع من الأساليب انتشر على نطاق واسع، خاصة بعد تطور الحاسبات الآلية، وزيادة قدرتها على حل المسائل الرياضية والمعقدة، ومن بين أهم الأساليب الكمية المستخدمة ما يلي:

1/النموذج الاحتمالي (نظرية الاحتمالات): نموذج يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالاً) لغرض الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة، وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة، بمعنى آخر الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببديل معين.¹

2/المحاكاة: عبارة عن نماذج تقوم بوصف نظام أو مشكلة واقعية، وتعمل على تطوير نموذج لها، ثم إجراء تجارب عليها بشكل منتظم، لتقدير سلوك النظام أو المشكلة عبر الزمن، ولمعرفة ردود فعل النظام الحقيقي أو المشكلة الفعلية حول بعض التغييرات، فإنه بالإمكان إحداث هذه الأخيرة أولاً على النموذج، وملاحظة سلوكه بعد حدوثها. يُستخدم الحاسوب على نطاق واسع في إجراء عمليات المحاكاة، ويعتبر أسلوب المحاكاة أداة فعالة في حل المشاكل الإدارية، واتخاذ القرارات في المسائل المعقدة.²

3/نظرية المباريات: تطبق هذه النظرية لتوصيف وتحديد خصائص الأطراف المتنافسة (ويطلق عليهم اللاعبون)، من أجل أن يحقق كل طرف هدفه المناقض لأهداف الأطراف الأخرى.³

4/ صفوف الانتظار: إن الانتظار يعتبر مكلفاً للمنظمة، وبالتالي فإن نموذج صفوف الانتظار يعتبر أداة للتخلص من تكاليف خطوط الانتظار أو التخفيف منها، على هذا يكون الهدف من هذا النموذج، اتخاذ قرار يحقق الموازنة بين تكلفة الانتظار، وتكلفة الطاقات المعطلة؛

5/نموذج النقل: يهدف هذا النموذج إلى الوصول إلى قرار، يتعلق بتحمل الحد الأدنى من التكاليف المتعلقة بنقل عدد معين من الوحدات، من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، علماً بأنه يجب إرضاء جميع الأطراف، أي إرضاء الزبائن عن طريق تلبية طلباتهم، وأيضاً نقل وحدات جميع المصنع. في ظل هذا النموذج يجب أن تكون الوحدات المطلوبة مساوية للوحدات المعروضة أو المنتجة.⁴

6/التحليل الشبكي: يضم مجموعة من الأساليب، يُعبّر من خلالها عن الاحتمالات الخاصة بالمشكلة عن طريق الرسم أو التمثيل البياني، مما يُسهّل على المدير تحديد بدائل القرار، والتعرف على النتائج

¹ حسين عبد الرحمن التهامي، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 265-266.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 332-333.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة المقارنة، مرجع سابق، ص 154.

⁴ زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

المتوقعة لكل بديل من أجل اتخاذ القرار المناسب، ومن الأمثلة على أساليب التحليل الشبكي (أسلوب بيرت لتقييم البرامج، أسلوب المسار الحرج و شجرة القرارات).¹

المبحث الرابع: علاقة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات

إن تفويض السلطة ما هو إلى مظهر من المظاهر التنظيمية، الهادفة إلى تحقيق أكثر مرونة وفعالية للمنظمة في أداء أنشطتها، وبما أن جوهر أنشطة المنظمة عبارة عن اتخاذ قرارات، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تتغلغل في كل وظيفة من وظائف المنظمة كما أشرنا سابقاً، فإنه من المنطقي أن تتأثر فعالية القرارات بتفويض السلطة بالنظر إلى أن هذا الأخير (تفويض السلطة) هو أحد ركائز وظيفة التنظيم، وهذا يتضح بصورة جلية، إذا كانت المنظمة تسلك توجهاً تنظيمياً، نحو تدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: علاقة اللامركزية باتخاذ القرارات

إن تطور الأعمال الإدارية و تعقدها، أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على المدير، وذلك لكون زيادة حجم المنظمات الحديثة، تعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، أدى بدوره إلى تزايد مسؤوليات المديرين، وأصبح من أولى الاهتمامات التي تشغلهم، العمل على سحب الواجبات اليومية والروتينية غير الهامة عن عاتقهم، ليتسنى لهم التفرغ والتفكير في العمليات والمسائل الإستراتيجية، والهامة في المنظمة، وليتاح لهم الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات العاملين، ومعالجة مشاكلهم.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية في المنظمة، وكما هو معلوم فإن تفويض السلطة ما هو إلا أحد أشكال اللامركزية، وقد حدد *ارنست ديل E. Dale* (1952) العلاقة بين درجة اللامركزية واتخاذ القرارات بقوله إن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:²

1/ كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة؛

2/ كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة؛

3/ كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، أي كلما زاد عدد الوظائف والأنشطة التي تتأثر بقرارات المستويات الدنيا، فالإدارات التي تسمح لفروعها باتخاذ قرارات نمطية فقط، تكون أقل لامركزية من تلك التي تسمح باتخاذ قرارات مهمة؛

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 202.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 293.

4/كلما قل عدد عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار، فاللامركزية تكون واسعة عندما تكون:

- درجة تدخل الإدارة العليا في الفحص والتدقيق أقل.
- عدد الأفراد الذين يلزم استشارتهم في اتخاذ القرار أقل.
- مراكز الأفراد التي تتخذ القرارات متموضعة في المستويات الدنيا أو قريبة منها.

المطلب الثاني: علاقة درجة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات

يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات، وذلك نظراً لما يترتب على تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى العاملين من مزايا تنعكس آثارها بصفة ملحوظة على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من ناحية، على تنمية قدرات العاملين في مجال اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة لمن هم في المستويات الدنيا، ذلك لأنه من الثابت عملياً، صعوبة التدريب الذاتي للعاملين، على المخاطرة في اتخاذ القرارات، إذ أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا بتفويض سلطة اتخاذ القرارات إليهم، كما أن هذا لا يمكن أن يتحقق، إلا في ظل نمط ديمقراطي للقيادة،¹ فضمن هذا النمط يقوم القائد بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، حيث تميل المنظمات الحديثة إلى الأخذ بهذا الأسلوب، لأنه في ظل ظروف التعقد وعدم التأكد، المدير لا يمكن أن تتوفر لديه كل الأجوبة و الحلول، لكل الأسئلة والمشاكل، والقرار لا يعتبر نهائياً ما لم تشارك فيه كل الأطراف المرتبطة به، إذ في ظل النمط الديمقراطي، تكون وظيفة المدير هي الاختيار ما بين الآراء والاقتراحات، التي تصدر من المرؤوسين، قبل قيامه باتخاذ القرار.²

كل هذا من شأنه أن يدعم استعداد المدير لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب عن تفويض السلطة، مما يعطي الفرصة للعامل المَفوض إليه السلطة لكي يتعلم ويتدرب، ويصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

I/النموذج الموقفي في التفويض:

من الخطأ أن يفكر المدير في القيام بتفويض أي مهمة أو قرار يخطر على باله، فتحديد ما يجب تفويضه، يتطلب منه التفكير في كل أعماله، وكل ما يتوجب فعله، ووضع لائحة بالمهام التي تندرج تحت المحاور الآتية:³

1/المهام التي يتوجب تفويض الآخرين للقيام بها: هذه المهام تتمثل في الأعمال الروتينية، والتي لم تدخل سابقاً في اعتبار المدير كمهام يمكن تفويضها، ولكنها مهام يمكن للآخرين القيام بها وبسهولة؛

¹ نفس المرجع ونفس الصفحة سابقاً.

² Andrew J. Dubrin, Op.Cit. , PP 362-363.

³ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، مرجع سابق، ص ص 343-344.

2/المهام التي يمكن تفويض الآخرين للقيام بها: هذه المهام تتمثل في الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها، إذا كانوا قادرين على ذلك بصفة كلية، فتفويض الآخرين للقيام بهذه المهام يوفر لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك طالما بإمكان المدير التأكد من توافر التدريب اللازم، لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة لأداء المهمة؛

3/المهام التي يجب أن يحتفظ بها المدير لنفسه: هذه الأعمال هي التي تقع في صلب مسؤولياته، مثل مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد.

نجد ضمن النموذج الموقفي للتفويض* *Klatt & Hiebert* (2001) مجموعة من العناصر المطلوب من المَفوض أن يأخذها بعين الاعتبار وهو بصدد تفويض السلطة، هذه العناصر تتمثل في الآتي:

1/تعقد المهمة *Task complexity*: وترتبط بعدد المتغيرات التي تتضمنها، درجة وضوح هذه المتغيرات ومعدل تغييرها؛

2/الخطر *Risk*: يرتبط بالوضعيات التي ستجابهها المنظمة، إذا لم يتم إنجاز العمل وفق الشكل والمعايير المطلوبة؛

3/النضج *Maturity*: يعني قدرة ومهارة والتزام الأفراد أو الفريق، في أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم.¹

إن التوليفة الثلاثية المكونة من تعقد المهمة، الخطر ومستوى النضج للفرد أو الفريق، سمحت بظهور أربعة أدوار للمفوض، هي: مطور *Devloper*، مدرب مرافق *Coach*، شريك *Partner* وزميل *Colleague*.

* Situational Model of Delegation.

¹ Bruce Klatt, Murray Hiebert, *The encyclopedia of leadership a practice guide to classic and contemporary leadership theories and techniques*, McGraw-Hill, USA, 2001, P 271.

شكل رقم (2-8): النموذج الموقفي في التفويض



Source : Bruce Klatt, Murray Hiebert, *The encyclopedia of leadership*, McGraw-Hill, NewYork, USA, 2001, P 271.

يمكن شرح الأدوار السابقة للمفوض كالاتي:

1/ بالنسبة لوضعية المفوض كمطور (نضج منخفض، تعقد المهمة و/أو الخطر منخفض): لا يكون هناك مخاطرة كبيرة مترتبة عن التفويض، ونظراً للنضج المنخفض للعاملين، يقوم المفوض بدوره كمطور بدفع العاملين نحو بلوغ حدود النمو والنضج، عن طريق عمله على تبسيط المهام، وتعليم العاملين كيفية أدائها؛

2/ بالنسبة لوضعية المفوض كزميل (نضج عالي، تعقد المهمة و/أو الخطر منخفض): نظراً للنضج العالي أو المرتفع الذي يتمتع به العاملون، وانخفاض درجة المخاطرة وعدم تعقد المهمة، فإن المفوض يقوم بتفويض كامل المهمة، ويترك كامل الحرية للعاملين في كيفية أدائها، إلا أنه يفرض الحد الأدنى من القيود الواجب على العاملين احترامها والتقيد بها، وهذا ضماناً لتحقيق التنسيق في انجاز الأهداف، وتقادي تعارضها وتضاربها؛

3/ بالنسبة لوضعية المفوض كمدرب مرافق (نضج منخفض، تعقد المهمة و/أو الخطر عالي): يؤدي هنا المفوض دور المدرب المرافق، فيقوم بدفع العاملين نحو النضج والنمو، عن طريق تفويض المهام إليهم، دون إغفال متابعتهم باستمرار، بالنظر إلى نضجهم المنخفض وارتفاع درجة الخطر والتعقد السائدين؛

4/ بالنسبة لوضعية المفوض كشريك (نضج عالي، تعقد المهمة و/أو الخطر عالي): يتكفل هنا المفوض بتوضيح ما هو مطلوب من العاملين، إلا أنه ونظراً لدرجة التعقد للمهمة والخطر العالين، يكون المفوض دائماً في موقف (المفاوض) حول المهمة المفوضة (أداء المهمة يكون دائماً كمحصلة التفاوض بين المفوض والمفوض إليه)؛

ما يمكن ملاحظته بالنسبة لدرجات التفويض، هو:¹

بالنسبة للدرجة الأولى (التفويض المنخفض) يناسب العاملين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، في حين تناسب الدرجة الثانية (التفويض المتوسط) العاملين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً، أما (الدرجة المرتفعة) فتلائم العاملين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يُمنح العاملون جانباً من السلطة والحرية في اتخاذ القرارات، ويصل بهم ذلك إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة، بدون تدخل من المفوض.

II/ المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات:

يعتبر مفهوم تفويض السلطة، كوصف يطلق على درجات وأشكال متفاوتة لتقاسم السلطة وتشاركها مع المرؤوسين، كما أن تفويض السلطة شأنه شأن أشكال تقاسم السلطة وتشاركها، يمكن أن يرفع أو يحسن من جودة القرار، وهذا يتحقق من خلال مدى توافر الخبرة التي يمتلكها المرؤوسون في أداء المهمة، بالمقارنة مع الخبرة التي يمتلكها المدير، من جهة أخرى، يمكن تحسين جودة القرار إذا كان العمل الذي يؤديه المرؤوسون يتطلب استجابة سريعة إزاء الموقف، أو إذا كانت خطوط الاتصال لا تسمح للمدير برصد الموقف بصفة جيدة، ولا تسمح له باتخاذ القرار بصفة فعّالة وسريعة، فالمرؤوس بصفته أكثر قرباً من المشكل، وأكثر تزوداً بالمعلومات المرتبطة به، بإمكانه أن يتخذ قرارات سريعة و جيدة، من شأنها أن تكون أكثر فعالية في حل المشكل، وهنا نشير إلى أن تفويض السلطة لن يساهم في الرفع من جودة القرار، إذا كان المرؤوسون لا يتمتعون بالمهارات والقدرات الكافية لاتخاذ القرارات، أو لا يعون بصفة جيدة وكافية، الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من طرف المدير.²

1/ التفويض كأحد أنماط المشاركة في اتخاذ القرارات:

القيادة التشاركية يمكن أن تأخذ عدة أشكال وأنماط، كما أن هناك عدة أنواع من الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات لغرض إشراك المرؤوسين في هذه العملية، نجد هناك العديد من المنظرين والكتاب في ميدان القيادة (*Schmidt Tennenbaum & Strauss, 1969 Heller & Yukel, 1977*)

¹ حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 13.

² Gary Yukl, Op.Cit. , PP 104-105.

1958، 1973 Vroom & Yetton) قاموا باقتراح مجموعة تصنيفات لأنماط اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعكس بجلاء عدم وجود اتفاق تام على عدد معين لهذه التصنيفات، وعلى الطريقة المثلى لتعريف كل صنف، ومع ذلك، أغلب هؤلاء المنظرين قاموا بتمييز أربع أنماط من الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات:¹

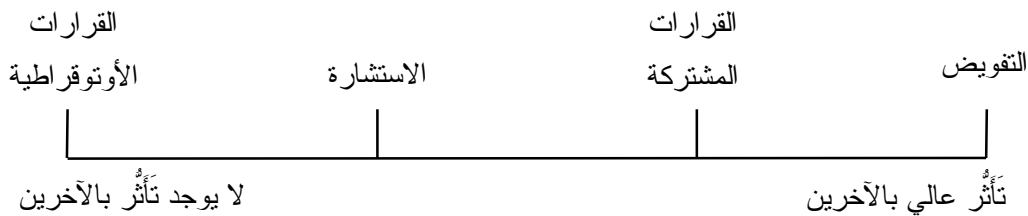
أ/القرارات الأوتوقراطية (Autocratic Decision): يقوم المدير باتخاذ القرارات لوحده، ودون أن يأخذ بآراء أو مقترحات المرؤوسين، بحيث لا يكون لهؤلاء المرؤوسين أي تأثير مباشر على القرار، بمعنى لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار؛

ب/الاستشارة (Consultation): المدير يطلب من المرؤوسين تقديم آرائهم، مقترحاتهم وأفكارهم، ثم يقوم باتخاذ القرار لوحده، ولكن بعد التفكير العميق والجدي في هذه المقترحات و الآراء؛

ت/القرار المشترك (Joint Decision): يجتمع المدير بمرؤوسيه، لأجل مناقشة المشكل الذي هو بصدده اتخاذ القرار المناسب لمعالجته، حيث يتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بين المدير ومرؤوسيه، فتأثير المدير في هذه الحالة على اتخاذ القرار، شأنه شأن تأثير أي مرؤوس من المرؤوسين؛

ث/التفويض (Delegation): هنا يقوم المدير بإعطاء فرد أو مجموعة أفراد سلطات اتخاذ القرارات، وعادة ما يقوم المدير بوضع بعض الحدود، التي على ضوءها يتضح ما يجب أن يكون عليه القرار. الأنماط المتبعة من طرف المدير في اتخاذ القرار كما تظهر في الشكل أدناه، يمكن أن ترتب على طول قطعة مستقيمة تبدأ بعدم وجد تأثر بالآخرين، وتنتهي بوجود تأثر عالي أو كبير بالآخرين.*

شكل رقم (2-9): الأنماط المتبعة في اتخاذ القرارات



Source: Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, seventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010, P 88.

¹ Ibid. , P 87.

* تجدر الإشارة إلى أن هذه الأنماط الأربع في اتخاذ القرارات ليست هي الأنماط الوحيدة، بل هي الأنماط الرئيسية أو الأساسية فقط، حيث نجد كلا من تانينوم و شميدت (1958) ميزا بين نوعين من القرارات الأوتوقراطية: (أولهما يتخذ المدير القرار ثم يعلنه للمرؤوسين وقد أطلقا عليه «tell style»، وثانيهما يتخذ المدير القرار ثم يشرحه للمرؤوسين وقد أطلقا عليه «sell style»)، كما نجد نفس الكاتبين يميزان بين ثلاثة أنواع من الاستشارة: (أولها يقدم المدير قراره المتخذ بدون اعتماده على أي استشارة مسبقة، إلا أنه ينوي تغيير هذا القرار تحت طائلة الاعتراضات القوية والمقنعة، وثانيها تقديم المدير لمقترحات أولية، ثم يعمل على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم التي من شأنها تحسين هذه المقترحات الأولية، أما ثالثها فيقوم المدير بعرض المشكل، ثم يطلب من المرؤوسين المشاركة في تشخيص المشكل وتطوير البدائل، إلا أن القرار يقوم المدير باتخاذها لوحده).

2/ الآثار المحتملة الناجمة عن المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن القيادة التشاركية - والتي يشكل التفويض أحد أنماطها على النحو الذي ذكرناه أعلاه- تترتب عنها العديد من الآثار المحتملة، وهذه الأخيرة تتوقف على طبيعة المشاركين في اتخاذ القرارات، والحيثيات (المظاهر) المحيطة بالقرار، وكذلك نوع القرار في حد ذاته. تتجسد هذه الآثار ضمن عدة مستويات، نذكر منها:

- جودة القرار (*Decision Quality*)؛

- القبول الواسع للقرار (*Higer Decision Acceptance*) من طرف المشاركين فيه؛

- تطوير مهارات المشاركين في اتخاذ القرار (*Development of Participant Skills*).¹

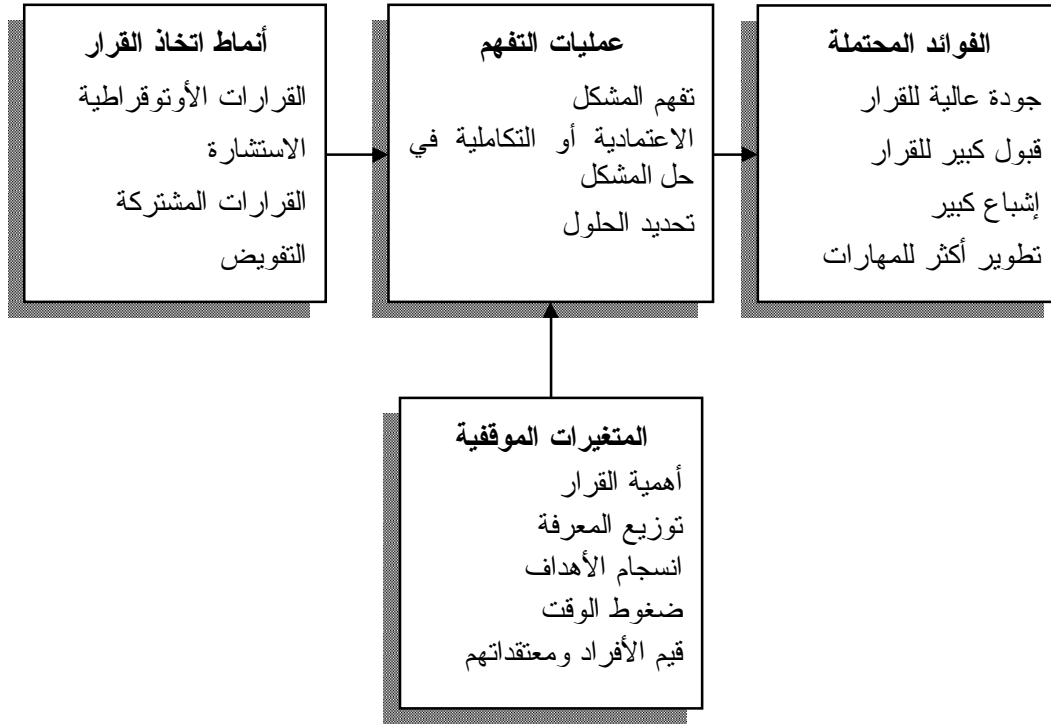
نلاحظ هنا، أن الآثار التي تتركها عملية تفويض السلطة على اتخاذ القرارات، هي نفسها الآثار التي تترتب عن المشاركة في اتخاذ القرارات، على اعتبار أن تفويض السلطة ما هو إلا أحد أنماط المشاركة في اتخاذ القرارات، كما نلاحظ أن هذه الآثار، تحمل في طياتها التأثير على عدة مستويات، من بينها: **جودة القرار، وقبول القرار من طرف المرؤوسين، مع العلم أن هذين المستويين هما مؤشرين رئيسيين وجوهريين، للحكم على فعالية اتخاذ القرار حسب فرووم وبيتون، الأمر إلي يدفعنا إلى القول أن هناك تأثيراً واضحاً لتفويض السلطة على فعالية القرارات.**

يمكن توضيح الأفكار السابقة في الشكل الآتي، والذي يبيّن النموذج السببي للقيادة التشاركية

: (*Causal Model of Participative Leadership*)

¹ Ibid., P 89.

شكل رقم (2-10): النموذج السببي للقيادة التشاركية



Source: Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, seventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010, P 89.

1/ جودة القرار: إشراك المرؤوسين وإدماجهم ضمن عملية اتخاذ القرار، بإمكانه أن يرفع من جودة القرار، وذلك عندما تتوافر لدى المرؤوسين المعلومات والمعرفة الذين يفتقدهما المدير، كذلك عندما تتواجد لديهم القدرة على التنسيق الضروري واللازم، لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة محل القرار.

إن التنسيق وتشارك المعرفة، يمكن أن يرتبطا بمدى الثقة والتعاون بين المرؤوسين والمدير، فإذا كان لدى كل من المرؤوسين والمدير أهداف متعارضة، لا يمكن أن يتحقق التعاون، وفي حالة غياب التعاون ما بينهما، المشاركة من شأنها أن تُخفّض من جودة القرار، من جهة أخرى، التعاون الكبير مابين المدير والمرؤوسين، لا يمكن أن يضمن بصفة قطعية اتخاذ قرار فعّال. ما يمكن قوله، هو عندما تتواجد لدى الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار تصورات متباينة عن المشكل، لا يمكن الوصول إلى قدر كبير من جودة القرار؛

2/ قبول القرار: إن إحساس المرؤوسين بأن لديهم تأثيراً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، يجعلهم يعوا ويفهموا القرار، كما أن هذه الإحساس من شأنه أن يرفع درجة تحفيز المرؤوسين للالتزام بالقرار المتخذ. إن المشاركة يمكن أن ينجر عنها تفهم أحسن فيما يتعلق بطبيعة المشكل، كذلك تفهم سبب تبني بديل على حساب بديل آخر، أخيراً عندما تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار، يعتبر هذا الأخير شرعياً بالنسبة لأغلب أفراد التنظيم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل هؤلاء الأفراد يمارسون نوعاً من الضغط ذي

الطابع الاجتماعي والأخلاقي على أي من الأفراد المعارضين، يفرض عليهم أداء الجزء الملزمين به في القرار؛

3/ تطوير مهارات المشاركين في اتخاذ القرار: إن الخبرة الناجمة عن المساعدة في اتخاذ قرارات معقدة، يمكن أن تكون السبب في تطوير مهارات المشاركين في اتخاذ القرار. نلاحظ هنا أن المشاركين في كافة مراحل اتخاذ القرار، يتعلمون بقدر أكبر من المشاركين في مرحلة أو مراحل محددة، وبالنسبة للمشاركين الذين يتمتعون بخبرة قليلة في اتخاذ القرارات المعقدة، ترتبط سيرورة تعلمهم بمدى تلقينهم للتدريب المرافق والتشجيع (*Coaching and Encouragement*) من المدير، أثناء المراحل المختلفة لاتخاذ القرار.¹

III/ علاقة الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات:

إن المطلوب من المفوض عند إقدامه على تفويض بعض من سلطاته، أن يبحث عن تقدير مستوى النضج الوظيفي للعاملين الذين يريد أن يفوض إليهم (مستوى منخفض أو مستوى مرتفع نسبياً أو مستوى مرتفع)، وبناءً عليه يحدد درجة التفويض التي يمكن أن يمنحها، لأن هذا يشكل وسيلة هامة في الرفع من فعالية القرارات المتخذة من طرف العاملين.

التفويض لا يرتبط بوضعية معينة أو موقف واحد، فاختلاف العاملين فيما بينهم، يحتاج إلى تفويضهم بدرجات متفاوتة.²

يكون دور العاملين أو المرؤوسين في ظل درجة منخفضة لتفويض السلطة مقصوراً - كما أشرنا آنفاً - في الطلب منهم تقصي المشكلة: من حيث طبيعتها، ظروفها ومسبباتها، وهنا ينتهي دورهم ليبدأ دور من لديه سلطة اتخاذ القرار، ليقوم على ضوء تحديد المشكلة، الذي تم بمساهمة العاملين، بتحديد البدائل وإجراء عملية التقييم لها، وإعداد خطة التصرف الملائمة، تمهيداً لاتخاذ القرار. هنا نلاحظ وبوضوح الدور المحدود الذي يؤديه العاملون في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يمكن أن ينعكس سلباً على عدة متغيرات، تؤثر تأثيراً مباشراً على الفعالية الكلية للقرار.

إن حصر دور المرؤوسين في تقصي المشكلة فقط، يؤدي إلى التأثير على سيرورة باقي مراحل اتخاذ القرار، إذ أن عدم مشاركة المرؤوسين في تحديد البدائل، من شأنه أن يحد من عددها وتنوعها، لأن متخذ القرار عادة ما يميل إلى الخيارات والبدائل الأكثر سهولة ووضوحاً، ولكن البديل الأفضل غالباً لا يكون بارزاً في كل الأحوال.³ هنا يظهر دور المرؤوسين في القيام بتحديد البدائل، قصد إثرائها وتحقيق التنوع فيها، فتنوع البدائل، يؤدي حتماً إلى تقليص احتمالات غياب البديل الأفضل.

¹ Ibid., P 90.

² Bruce Klatt, Murray Hiebert, Op.Cit. , P 273.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2010، ص 180.

كذلك، لا يمكن إهمال الميزة الهامة التي يتمتع بها العاملون، وهي تشكيلهم للمركز التنفيذي للقرار، مما يعطيهم ميزة القرب من عملية تنفيذ القرار، والتي تتيح لهم الإلمام بأمور ومؤثرات لا يكون المسؤولون في المستويات العليا على معرفة بها، بحكم انشغالهم، ومحدودية قدراتهم، التي لا تسمح لهم بالإطلاع على كل شيء.

يظهر أثر الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة، من خلال إسهامها في تحقيق الفعالية لقرارات، تُفوض إلى عاملين يتمتعون بمستوى منخفض نسبياً من النضج الوظيفي.

IV/ علاقة الدرجة المتوسطة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات:

تتميز الدرجة المتوسطة لتفويض السلطة عن سابقتها (الدرجة المنخفضة)، بعدم اقتصرها على تكليف المُفوض للمفوض إليه بمجرد تقصي المشكلة، بل يفسح أمامه المجال لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرار، سيما إذا كان المرؤوس يتمتع بمستوى لا بأس به من النضج الوظيفي، الأمر الذي يجعل الاقتراحات والآراء التي يبديها، تتمتع بقدرة كبيرة من الواقعية والنجاح.

إن إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين لإبداء اقتراحاتهم لحل المشكلات، تؤدي إلى تلافي ردود الفعل السلبية وغير المتوقعة الصادرة من طرفهم (كالإضرابات مثلاً)، والتي يترتب عنها عادةً التأخر في اتخاذ القرار، فالمرؤوسون كما يقول **سيمون**، لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع تُحركه، إلى جانب أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة أو قدرة على التعلم وحل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا وبشكل فعّال، من خلال آرائهم، في إيجاد الحلول والبدائل، التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل.¹

تظهر هنا القدرة أو المهارة التفاوضية للمدير، فالتفاوض وسيلة مهمة للحصول على المطالب، أو المساهمة في تقريب وجهات النظر، ويشترط في عملية التفاوض:²

- احترام مطالب الآخرين أو مقترحاتهم، دونما تركيز على الكسب من جانب واحد، لأن ذلك سيؤدي حتماً إلى التباعد بين الأطراف المعنية (في حالتنا: المُفوض والمُفوض إليه)؛
- تقدير المدير (المُفوض) لمستوى وحجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها، والجوانب التي يتمسك بها أثناء عملية التفاوض، وصولاً إلى "الحلول الوسط"، والتي يفترض أن يحقق من خلالها، معظم الأهداف التي خطط لها.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 281.

² صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 84.

يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات، في المراحل الأولى لها، خاصة في مرحلة تحديد المشكلة، وجمع المعلومات الوافية وإمداد المدير بها، إذ يكون لاقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة، والحلول البديلة، واسترشاد المدير بها، تأثيراً في اختيار البديل الأفضل، يضاف إلى ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعال على تنفيذه، وخاصة في القرارات التي يتطلب تنفيذها التعاون والالتزام من جانب المرؤوسين¹، وذلك على اعتبار أن حماس المرؤوسين لتطبيق القرار، ووضعه حيز التنفيذ وإنجاحه، يتناسب طردياً مع درجة الفائدة المترتبة عليه.²

من جهة أخرى لا يمنح التفويض المتوسط للسلطة شعوراً بالاستقلالية، لأن العامل مجبر على البقاء على ارتباط دائم برئيسه المباشر، فهو يحد من قدراته على الإبداع وروح المبادرة، إلا أنه ومن جانب آخر، تقدم هذه الدرجة من التفويض مساهمة واضحة في اتخاذ قرارات فعالة، إذا كان المرؤوسون يتمتعون بنضج وظيفي مرتفع نسبياً.

V/ علاقة الدرجة المرتفعة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات:

لا يقتصر دور العاملين -في ظل الدرجة المرتفعة لتفويض السلطة- في مجرد تقصي وتحري المشكلة موضوع القرار، أو حتى إبداء الاقتراحات أو تقديم النصائح بصددها، بل يرتقي إلى أعلى من ذلك، إذ يتاح للعاملين بعد تقصيهم للمشكلة، الحرية في اتخاذ القرار الملائم لحلها، دون الرجوع إلى رئيسهم الإداري الذي فوضهم.

هذا لا يكون على الإطلاق والتعميم بالنسبة لكل العاملين في المنظمة على السواء، بل يقتصر على العاملين ذوي النضج الوظيفي المرتفع، والذي يتيح لهم الإلمام الجيد والكافي بحوثيات المشكلة التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم، ففي هذه الحالة تكون القرارات المتخذة على مستواهم على درجة كبيرة من الفعالية، وهذا طبعاً في حدود قيود الموارد والوقت المفروضة عليهم، أما في الوضعية المقابلة أين يتم تفويض العاملين بدرجة مرتفعة رغم محدودية قدراتهم ومهاراتهم، فإن هذا يشكل حتماً مخاطرة كبيرة فيما يخص فعالية القرارات التي سيتخذونها.

يسمح تفويض السلطة بدرجة مرتفعة للعاملين، باتخاذ قرارات يكونون على علم جيد بظروفها وحيثياتها، وهذا راجع لكون القرارات المفضولة إليهم سلطة اتخاذها، تكون دائماً في صميم الوظيفة أو النشاط الذي يؤديه في المنظمة، الأمر الذي يعطيهم ميزة القرب من المشاكل التي تصادفهم، ويمنحهم أولوية تشخيصها والتعرف عليها.

¹ المرجع السابق، ص 282.

² عبد المعطي محمد العساف، مرجع سابق، ص 133.

من جانب آخر، يتمتع العاملون في ظل التفويض المرتفع للسلطة بنوع من المرونة فيما يخص التوقيت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى عدم إجبارهم على الرجوع إلى من فوّضهم سلطة اتخاذ القرار حتى تتم استشارته فيما يخص تنفيذه، وهذا يجعل القرار يتمتع بالفعالية المطلوبة من جانب التوقيت الملائم، حيث يُعطى للقرار الوقت الكافي للتفكير فيه، مما يؤدي إلى تفادي التسرع أو المماطلة في اتخاذه.

إن تفويض السلطة يعمل على تجسيد أحد أبعاد اللامركزية، من خلال توزيع السلطات على مختلف المستويات، وعدم حصرها في مستوى معين، كما يعمل على تحقيق مبدأ التدرج في السلطة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية، مع ضرورة اتفاق السلطات المفوّضة إلى المفوّض إليه مع إمكاناته وقدراته، بالدرجة التي تجعل المسؤول الأعلى يفوّض جزءاً من سلطاته، حسب ما هو معمول به بشكل انسيابي وسلس.¹

¹ طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2005، ص 35.

خلاصة الفصل:

عرفت عملية اتخاذ القرارات تطوراً ملحوظاً، وذلك كان نتاجاً لتتوع الأفكار والرؤى التي كونتها مدارس الفكر الإداري عنها، والذي ساهم إلى حدٍ كبيرٍ في بلورة توجه فكري يتطور بشكل مستمر، كما أن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات، والبحث عن سبل تحقيق الفعالية فيها، يرجع أساساً إلى أن عملية اتخاذ القرارات تمثل أحد أهم العمليات الإدارية.

تشكل الفعالية في اتخاذ القرارات أحد الجوانب الهامة المضمنة في الفعالية الكلية للمنظمة، والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة، لأن كل نشاط داخل المنظمة بغض النظر عن أهميته، لابد وأن يكون مرفوقاً باتخاذ قرارات، تساهم في ترجمته على أرض الواقع، ويكون الحكم على فعالية القرارات من خلال مؤشرات أو معايير تتمثل في: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، وكل مؤشر من هذه المؤشرات يحمل في طياته عناصر يجب توافرها لغرض تحقيقه.

يؤثر تفويض السلطة على عملية اتخاذ القرارات، نظراً لما يترتب عن تفويض المدير لبعض من سلطاته إلى العاملين، من مزايا تنعكس آثارها بشكل ملحوظ على القرارات المتخذة من طرف العاملين، خصوصاً لمن هم في المستويات الدنيا، وهذا راجع بالأساس إلى الفرصة التي يتيحها التفويض للتدريب الذاتي للعاملين على اتخاذ القرارات، إلا أن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل نمط ديمقراطي للقيادة، لكون هذا الأخير يدعم استعداد المدير لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب عن التفويض، مما يفسح المجال أمام العاملين للتعلم والتدريب، الأمر الذي يصل بهم في نهاية المطاف إلى اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.

من أجل الوقوف الميداني على عملية تفويض السلطة، والتأثير المحتمل الذي يمكن أن يحدثه تفويض السلطة -من خلال مستوى الوعي به وبماهيته- على فعالية اتخاذ القرارات، سنكرس الفصل الثالث لإسقاط مختلف المفاهيم التي تم عرضها نظرياً على المؤسسة الاقتصادية، وبالتحديد في مجمع الرياض سطيف.

الفصل الثالث :

دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية
القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

تمهيد:

بعد عرض مختلف المنطلقات الفكرية والروافد النظرية لتفويض السلطة في الفصل الأول، ومعالجة أهم الأساسيات المتعلقة باتخاذ القرارات وأثر تفويض السلطة على فعاليتها، من خلال الفصل الثاني، سيُكرّس هذا الفصل كجانب تطبيقي لإجراء الدراسة الميدانية لأثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات، في مجمع الرياض سطيف.

سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها من خلال الفصلين السابقين، في الجانب العملي، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، في محاولة للوصول إلى نتائج توضح أهمية متغيرات الدراسة والعلاقة التأثيرية الموجودة بينها.

إن تحقيق الأغراض السابقة تطلّب تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول: منهجية البحث الميداني؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث الميداني

تعتبر منهجية البحث الميداني بمثابة حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي ونظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في المؤسسة محل الدراسة، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتوفر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار، بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية. من أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، تم التعرض في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة، إلى جانب وصف منهج الدراسة وأدواتها المختلفة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

سننطلق فيما يأتي إلى تعريف موجز بميدان الدراسة، عن طريق إعطاء نبذة تاريخية عن نشأته وتطوره، وتوضيح الفروع التابع له، الأمر الذي من شأنها أن يكون لدينا تصوراً واضحاً عن الطبيعة التنظيمية التي يتمتع بها مجمع الرياض سطيف.

I/نشأة مؤسسة الرياض سطيف

تأسست أول وحدة لهذه المؤسسة (وحدة زعيم الشريف) سنة 1900، عن طريق أحد المزارعين المختصين في صناعة السميد، ثم تحولت هذه الوحدة إلى مطاحن مع تحديث معداتها وآلاتها سنة 1949. بعد الاستقلال، عملت الحكومة الجزائرية على وضع جهاز مكلف بالتسيير، وهو ما يسمى بلجان التسيير لأجل استمرار نشاط الوحدات التي كانت تحت وصاية الحكومة الفرنسية، وذلك كان سنة 1963 وفقاً للمرسوم 63-168 المؤرخ في 29 ماي 1963، ثم سُوِّرت من طرف إدارة المحافظة على المطاحن إلى غاية إنشاء الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي (S.N Sempac) في 25 مارس 1965 وفقاً للمرسوم 65-83.

أنشئت مؤسسة الرياض سطيف (المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها) في 01 جانفي 1983 وذلك بموجب المرسوم رقم 82-376 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982، بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي، والتي انقسمت إلى خمس مؤسسات جهوية هي:

- مؤسسة الرياض الجزائر؛
- مؤسسة الرياض قسنطينة؛
- مؤسسة الرياض تيارت؛
- مؤسسة الرياض سطيف؛

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

- مؤسسة الرياض سيدي بلعباس.

انبتق مجمع الرياض سطيف سنة 1983 عن الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي (سمباك) وتحول إلى شركة ذات أسهم، بتاريخ 02 افريل 1990 وتم تفريعه إلى شركات تابعة في أكتوبر 1997.

تُشغَل ممتلكات ونشاطات الرياض سطيف من طرف (8) شركات تابعة ذات أسهم، (7) منها تختص في تحويل القمح الصلب واللين، موفراً بذلك للسوق:

3170 طن/يوم من السميد من القمح الصلب؛

1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين؛

60 طن/يوم من العجائن الغذائية؛

12 طن/يوم من الكسكسي؛

6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء؛

6 طن/يوم من الدقيق اللين للأطفال.

بفضل الشركة التابعة (فلاحة الجنوب) يُنمّي مجمع الرياض سطيف نشاط استصلاح واستغلال الأراضي في الجنوب من خلال امتلاكه لمساحة (544) هكتار قابلة للتوسع، إلى (1000) هكتار مخصصة لزراعة الحبوب والبقول والنخيل وتربية المواشي.

II/الفروع التابعة لمؤسسة الرياض سطيف:

يتكون مجمع الرياض سطيف من (8) فروع تابعة، تتمثل في الآتي:

- مطاحن الهضاب العليا (سطيف)، رأس مالها 265.000.000 دج؛

- مطاحن البيبان (برج بوعريريج)، رأس مالها 672.000.000 دج؛

- مطاحن الصومام (سيدي عيش، بجاية)، رأس مالها 528.000.000 دج؛

- مطاحن الحضنة (مسيلة)، رأس مالها 479.000.000 دج؛

- مطاحن الزيبان (القنطرة، بسكرة)، رأس مالها 235.000.000 دج؛

- مطاحن سيدي عيسى (سيدي عيسى، المسيلة)، رأس مالها 81.000.000 دج؛

- مطاحن الواحات (تقربت، ورقلة)، رأس مالها 261.000.000 دج؛

- فلاحة الجنوب (ورقلة) رأس مالها 70.000.000 دج؛

III/ أهداف مجمع الرياض سطيف ومهامه:

1/أهداف المجمع: يقوم مجمع الرياض سطيف بعدة مهام من أجل تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطن، باعتباره يقوم بإنتاج المادة الأساسية والضرورية للمستهلك، ويحاول من خلال ذلك تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

أ/تحويل الحبوب (قمح لين، قمح صلب)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة: السميد، العجائن الغذائية والكسكسي؛

ب/تطوير النوعية و مردودية المنتجات، من خلال اهتمامه بدراسة السوق وتطوراته اليومية، وهذا من أجل الحفاظ على مركزه في السوق الوطنية؛

ت/الاستثمار في ترقية الإنتاج ووسائله، و كذلك تحديث طرق التسيير لهذه الصناعة؛

ث/القيام بعمليات ومشاريع استثمارية في الجنوب من أجل استصلاح أكبر قدر ممكن من الأراضي الزراعية.

2/ مهام المجمع: تتحصر أهم المهام المنوطة بمجمع الرياض سطيف في الآتي:

أ/ تطوير وحدات إنتاج السميد والدقيق و مشتقاته؛

ب/السهر على ضبط مقاييس ومراقبة نوعية منتجاته؛

ت/العمل على تكوين المُستخدَمين وتحسين مستواهم، لأجل تحسين الإنتاج وتطويره.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدواتها

I/منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في مجمع الرياض سطيف، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات.

إن هذا المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى،¹ كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية -الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 50.

II/ أدوات جمع وتحليل البيانات

1/ أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم بناؤها من خلال استعراض مختلف الأدبيات التي بحثت في هذا الموضوع، وبالإستفادة من الإطار النظري للموضوع، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وغايات الدراسة، وجاءت استمارة الدراسة في ثلاثة محاور، هي:

المحور الأول: تضمّن (28) عبارة تتعلق بقياس متغير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة بالنسبة للمفوضين والمفوض إليهم، من خلال سبعة متغيرات جزئية، هي:

- مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة (العبارات: 1، 2 و 3)؛
- مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة (العبارات: 4، 5، 6، 7، 8 و 9)؛
- مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة (العبارات: 10، 11 و 12)؛
- مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين (العبارات: 13، 14، 15، و 16)؛
- مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين (العبارات: 17، 18، 19، 20، 21 و 22)؛

- مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين (العبارات: 23، 24 و 25)؛

- مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين (العبارات: 26، 27 و 28).

المحور الثاني: تضمّن (13) عبارة تتعلق بقياس متغير فعالية اتخاذ القرارات، من خلال ثلاث متغيرات جزئية، هي:

- جودة القرار (العبارات: 29، 30، 31، 32، 33 و 34)؛
- قبول القرار (العبارات: 35، 36، 37، 38 و 39)؛
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار (العبارتان: 40 و 41).

المحور الثالث: تضمّن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، هذه المتغيرات تتمثل في: (الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة في العمل داخل المؤسسة).

بعد تصميم الاستمارة في شكلها الأولي، تم مناقشتها مع المشرف، وعرضها على مجموعة من الأساتذة ليقوموا بتحكيماها، فجاءت اقتراحاتهم بتعديل بعض العبارات من حيث صيغتها أو درجة وضوحها، إلى جانب مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه.

في مرحلة توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، صادفتنا بعض الصعوبات تمثل أهمها في التكوين الفرانكفوني لبعض أفراد العينة، وبالنظر إلى أن أداة الدراسة مصاغة باللغة العربية، فقد عملنا على تخصيص جلسات لهذه الفئة، لغرض شرح محتوى العبارات وتوضيح معناها، من أجل الحصول على أكبر نسبة استجابة.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت *Likert* الخماسي، وذلك بأن يُقابل كل عبارة من عبارات المحاور، قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

موافق بشدة (خمس درجات "5")، موافق (أربع درجات "4")، محايد (ثلاث درجات "3")، غير موافق (درجتان "2")، غير موافق بشدة (درجة واحدة "1").

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المُستخدم في الدراسة، تطلب حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.

2/ أدوات تحليل البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، عن طريق جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية*) أو كما أصبح يسمى مؤخراً (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات**) والذي يرمز له اختصاراً (*SPSS*)، حيث تم استخدام الإصدار التاسع عشر لهذا البرنامج (*version 19*)، وفيما يلي المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

1/معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستمارة؛

2/التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛

* Statistical Package for Social Science.

** Statistical Product and Service Solutions.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

3/ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛

4/ تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي، لصالح أقل تشتت؛

5/ اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؛

6/ الارتباط البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

I/ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية في مجمع الرياض سطيف، ويبلغ عددهم (489) فرداً، موزعين على ثمانية فروع تابعة، ويبرر اختيارنا لهذه الفئة بالتحديد في سبب جوهري، هو أن الفرد العامل في الموقع الإشرافي يتم تفويضه سلطات متعددة، وفي الوقت ذاته يقوم أيضاً بتفويض بعض من سلطاته إلى من هم أدنى منه في السلم الهرمي، الأمر الذي يجعله يعطينا صورة واضحة وصادقة عن عملية تفويض السلطة، بالنسبة للطرفين المتدخلين فيها (المفوض والمفوض إليه).

II/ عينة الدراسة وخصائصها:

إن الأسلوب المتبع في اختيار العينة، هو أسلوب العينة العمدية (القصدية) من خلال اختيار ثلاثة فروع تابعة لمجمع الرياض سطيف هي (المؤسسة الأم *Société mère*، مطاحن الهضاب العليا *Les moulins des Hauts Plateaux Sétif* و مطاحن سيدي عيسى *Les Moulins de Sidi-Aissa*)، حيث بلغ عدد العاملين بصفة دائمة في الأعمال الإشرافية في هذه المؤسسات (121) عاملاً، ونلاحظ أن نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة تقارب (25%)، وهي نسبة مقبولة تسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تم توزيع (100) استمارة على أفراد عينة الدراسة، نظراً لعدم تواجد (21) منهم في الخدمة بسبب العطلة السنوية، وهذا بسبب إجراء الدراسة الميدانية في الفترة التي تزامن الموعد الذي يأخذ فيه أغلب العاملين عطلتهم السنوية. نجد من بين (100) استمارة موزعة، أسترجت (95) استمارة، بنسبة استرجاع بلغت (95%)، وبعد مراجعة الاستثمارات والتدقيق فيها، تبين أن (14) استمارة من مجموع الاستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمالها، وعليه أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (81) استمارة، بنسبة (81%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة في العمل.

1/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يشير الجدول (1-3) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 75.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 24.7% هم من الإناث.

جدول رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	61	75.3
أنثى	20	24.7
المجموع	81	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

2/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

يشير الجدول (2-3) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير السن للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 55.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 40 سنة، في حين قُدرت نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة بـ 44.5%.

جدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	30	37
من 30 إلى 39 سنة	15	18.5
من 40 إلى 49 سنة	20	24.7
أكبر من 50 سنة	16	19.8
المجموع	81	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

يشير الجدول (3-3) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى الإداري للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 9.9% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المدراء، أما ما نسبته

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف

29.6% من الأفراد المستجوبين هم من رؤساء المصالح، في حين شكلت نسبة المستجوبين من فئة العمال التنفيذيين 60.5%.

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
9.9	8	مدير
29.6	24	رئيس مصلحة
60.5	49	عامل تنفيذي
100	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

4/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل:

يشير الجدول (3-4) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 66.7% من الأفراد للمستجوبين يقل عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، في حين شكل عدد الأفراد الذين يزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات ما نسبته 33.3%.

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
43.2	35	أقل من 5 سنوات
23.5	19	من 6 إلى 10 سنوات
33.3	27	أكبر من 11 سنة
100	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

III/صدق وثبات الاستمارة:

1/صدق الاستمارة: تم عرض الاستمارة -إلى جانب الأستاذ المشرف- على عدد من الأساتذة (المُحكِّمين)، وذلك لغرض تحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محاور الدراسة، حيث أبدوا عليها مجموعة ملاحظات تتعلق بجانب الشكل والمضمون، وبناءً على هذه الملاحظات، تم تعديل الاستمارة لتصبح أكثر دقة وموضوعية في قياس ما وُضعت لقياسه.

2/ ثبات الاستمارة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات، لمختلف محاور وأبعاد الاستمارة، وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-5): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستمارة (ألفا كرونباخ)

المحور/البعد	معامل ألفا كرونباخ
مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة	0.903
مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة	0.361
مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة	0.700
مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة	0.412
مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين	0.782
مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين	0.653
مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة للعاملين	0.570
مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة للعاملين	0.572
فعالية اتخاذ القرارات	0.882
جودة القرار	0.790
قبول القرار	0.610
التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	0.696

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أيضاً تمتع محوري الاستمارة بنسبة ثبات عالية جداً، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.903)، أما المحور الثاني فبلغ (0.882)، وبشكل عام تُبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفر عنها الاستمارة نتيجة تطبيقها.

بالنسبة للأبعاد المكوّنة للمحاور، نلاحظ ثبات أغلب الأبعاد، وذلك بتجاوز معامل ألف كرونباخ (0.60)، باستثناء الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى كل من: الوعي بخطوات تفويض السلطة، الوعي بأسباب تفويض السلطة، الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين والوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لكل منها: (0.361) و(0.412) و(0.570) و(0.572) على التوالي، وهذا يعكس ضعف المقياس المستخدم لقياس هذه الأبعاد. إن هذا الضعف مصدره الرئيس هو حداثة أداة الدراسة، حيث تم الاستعانة في بنائها على الجانب النظري والأدبيات الفكرية، نظراً إلى عدم العثور على مقياس تم استعماله قبلاً.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

IV/الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة، من خلال تحليل التباين للاختلافات بين إجاباتهم حول محاور الدراسة.

1/الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس:

جدول رقم(3-6): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف

الجنس

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.084	3.059	1	1.415	1.415	بين المجموعات	مستوى الوعي بماهيّة وأهميّة تفويض السلطة
			79	36.550	36.550	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.564	0.336	1	0.206	0.206	بين المجموعات	فعالية اتخاذ القرارات
			79	0.615	48.592	داخل المجموعات	

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-6) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمحوري الدراسة (مستوى الوعي بماهيّة وأهميّة تفويض السلطة، فعالية اتخاذ القرارات) تُعزى للجنس، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2/الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف السن:

جدول رقم(3-7): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف

السن

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.596	0.633	3	0.305	0.914	بين المجموعات	مستوى الوعي بماهيّة وأهميّة تفويض السلطة
			77	0.481	37.051	داخل المجموعات	

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

لا توجد اختلافات	0.310	1.216	3	0.736	2.207	بين المجموعات	فعالية اتخاذ القرارات
			77	0.605	46.591	داخل المجموعات	

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-7) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمحوري الدراسة (مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، فعالية اتخاذ القرارات) تُعزى للسن، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3/الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى الإداري:

جدول رقم(3-8): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف

المستوى الإداري

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.176	1.778	2	0.827	1.655	بين المجموعات	مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة
			78	0.466	36.110	داخل المجموعات	
توجد اختلافات	0.035	3.512	2	2.016	4.032	بين المجموعات	فعالية اتخاذ القرارات
			78	0.574	44.766	داخل المجموعات	

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-8) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمحور الأول من محاور الدراسة (مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة)، تُعزى للمستوى الإداري، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين أيضاً وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمحور الثاني من محاور الدراسة (فعالية اتخاذ القرارات) تُعزى للمستوى الإداري، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف

4/الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخبرة:

جدول رقم(3-9): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.880	0.128	2	0.062	0.124	بين المجموعات	مستوى الوعي بماهيّة وأهميّة تفويض السلطة
			78	0.485	37.841	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.733	0.312	2	0.193	0.387	بين المجموعات	فعالية اتخاذ القرارات
			78	0.621	48.411	داخل المجموعات	

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-9) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمحوري الدراسة (مستوى الوعي بماهيّة وأهميّة تفويض السلطة، فعالية اتخاذ القرارات) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة، إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة، لأجل ذلك تم عرض مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة، من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، وعرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مدى فعالية اتخاذ القرارات، وكذا عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بتأثير أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى، والتي تقيس مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سظيف، من خلال قياس مستوى الوعي بكل من:

- خطوات تفويض السلطة؛
- درجات (أو مستويات) تفويض السلطة؛
- أسباب تفويض السلطة؛
- مزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين؛
- عوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين؛
- مزايا تفويض السلطة للعاملين؛
- عوائق تفويض السلطة للعاملين.

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

I/مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة:

جدول رقم (3-10): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.534	3.51	14	11	7	18	31	تك	1/يتم تزويد العاملين المفوض إليهم بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها
		17.3	13.6	8.6	22.2	38.3	%	
1.255	3.54	8	9	15	29	20	تك	2/تُمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم
		9.9	11.1	18.5	35.8	24.7	%	
1.183	3.56	4	14	16	27	20	تك	3/يتم محاسبة العاملين عن انجاز الأعمال التي أوكلت إليهم
		4.9	17.3	19.8	33.3	24.7	%	
0.883	3.54	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-10) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بخطوات تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.54) بانحراف معياري قدره (0.883)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بخطوات تفويض السلطة بدرجة عالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1/جاءت العبارة رقم (3): (يتم محاسبة العاملين عن انجاز الأعمال التي أوكلت إليهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.56) بانحراف معياري قدره (1.138)، كما كانت نسبة الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق بشدة وموافق): $58\% = 33.3 + 24.7$ من مجموع المستجوبين؛

2/جاءت العبارة رقم (2): (تُمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف

الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.255)، كما كانت نسبة الموافقين: $60.5\% = 35.8 + 24.7$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (1): (يتم تزويد العاملين المُفوض إليهم بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سظيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.51) بانحراف معياري قدره (1.534)، كما كانت نسبة الموافقين: $60.5\% = 28.2 + 38.3$ من مجموع المستجوبين.

II/ مستوى الوعي بدرجات (أو مستويات) تفويض السلطة:

جدول رقم (3-11): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بدرجات (أو

مستويات) تفويض السلطة

الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.030	3.80	0	13	13	32	23	تكم	4/ يتم تفويض السلطة للعاملين بدرجات مختلفة حسب المهارات التي يمتلكونها
		0	16.0	16.0	39.5	28.4	%	
1.205	3.48	7	10	18	29	17	تكم	5/ يتم الإنصات إلى العاملين فيما يخص وجهات نظرهم حول المشاكل التي تظهر أثناء العمل
		8.6	12.3	22.2	35.8	21.0	%	
1.333	3.46	6	16	21	11	27	تكم	6/ عندما تصادفني مشكلة ما، أعمل على التعرف عليها عن طريق تكليف العاملين بإعداد تقرير حولها
		7.4	19.8	25.9	13.6	33.3	%	
1.243	3.32	9	15	9	37	11	تكم	7/ أستفيد من آراء العاملين عندما أكون بصدد اتخاذ قرار معين
		11.1	18.5	11.1	45.7	13.6	%	
1.124	3.75	3	10	15	29	24	تكم	8/ لا أميل إلى التدخل في كيفية أداء العاملين للمهام التي أطلب منهم إنجازها
		3.7	12.3	18.5	35.8	29.6	%	
1.384	3.62	9	11	11	21	29	تكم	9/ أترك للعاملين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم
		11.1	13.6	13.6	25.9	35.8	%	
0.772	3.57	المتوسط الحسابي العام والاتحراف المعياري العام لمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

يشير الجدول (3-11) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بدرجات تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.57) بانحراف معياري قدره (0.772)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بدرجات تفويض السلطة بدرجة عالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1/ جاءت العبارة رقم (4): (يتم تفويض السلطة للعاملين بدرجات مختلفة حسب المهارات التي يمتلكونها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.80) بانحراف معياري قدره (1.030)، كما كانت نسبة الموافقين: $39.5+28.4=67.9\%$ من مجموع المستجوبين؛

2/ جاءت العبارة رقم (8): (لا أميل إلى التدخل في كيفية أداء العاملين للمهام التي أطلب منهم إنجازها) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (1.124)، كما كانت نسبة الموافقين: $35.8+29.6=65.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (9): (أترك للعاملين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.62) بانحراف معياري قدره (1.384)، كما كانت نسبة الموافقين: $25.9+35.8=61.7\%$ من مجموع المستجوبين؛

4/ جاءت العبارة رقم (5): (يتم الإنصات إلى العاملين فيما يخص وجهات نظرهم حول المشاكل التي تظهر أثناء العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.48) بانحراف معياري قدره (1.205)، كما كانت نسبة الموافقين: $35.8+21.0=56.8\%$ من مجموع المستجوبين؛

5/ جاءت العبارة رقم (6): (عندما تصادفني مشكلة ما، أعمل على التعرف عليها عن طريق تكليف العاملين بإعداد تقرير حولها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.46) بانحراف معياري قدره (1.333)، كما كانت نسبة الموافقين: $33.3+13.6=46.9\%$ من مجموع المستجوبين؛

6/ جاءت العبارة رقم (7): (أستفيد من آراء العاملين عندما أكون بصدد اتخاذ قرار معين) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

(3.32) بانحراف معياري قدره (1.243)، كما كانت نسبة الموافقين: $45.7+13.6=59.3\%$ من مجموع المستجوبين؛

III/مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة:

جدول رقم (3-12): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بأسباب

تفويض السلطة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.249	3.70	6	10	12	27	26	تك	10/أقوم بتفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات لأجل التفرغ لقرارات ذات أهمية أكبر
		7.4	12.3	14.8	33.3	32.2	%	
1.245	3.73	6	8	16	23	28	تك	11/ألجأ إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي أقوم بها تفوق طاقتي
		7.4	9.8	19.8	28.4	34.6	%	
1.441	3.54	12	9	11	21	28	تك	12/تفويض السلطة ضروري لأنه ليس بإمكانني الإحاطة بكل المهام و الأعمال
		14.8	11.1	13.6	25.9	34.6	%	
0.891	3.66	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-12) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بأسباب تفويض السلطة لدى العاملين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.66) بانحراف معياري قدره (0.891)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بأسباب تفويض السلطة بدرجة عالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1/جاءت العبارة رقم (11): (ألجأ إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي أقوم بها تفوق طاقتي) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

الموافقة (3.73) بانحراف معياري قدره (1.245)، كما كانت نسبة الموافقين: $28.4+34.6=63\%$ من مجموع المستجوبين؛

2/ جاءت العبارة رقم (10): (أقوم بتفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات لأجل التفرغ لقرارات ذات أهمية أكبر) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) بانحراف معياري قدره (1.249)، كما كانت نسبة الموافقين: $32.2+33.3=65.5\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (12): (تفويض السلطة ضروري لأنه ليس بإمكانني الإحاطة بكل المهام والأعمال) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.441)، كما كانت نسبة الموافقين: $25.9+34.6=60.5\%$ من مجموع المستجوبين.

IV/ مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين:

جدول رقم (3-13): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بمزايا

تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.225	3.67	6	10	12	30	23	تك	13/ تفويض السلطة يسمح بتجنب ضياع الوقت
		7.4	12.3	14.8	37	28.4	%	
1.286	3.65	7	13	4	34	23	تك	14/ يسمح التفويض بانجاز الأعمال بسرعة
		8.6	16.0	4.9	42.0	28.4	%	
1.269	3.80	7	6	14	23	31	تك	15/ يقضي التفويض على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات
		8.6	7.4	17.3	28.4	38.3	%	
1.459	3.49	12	11	11	19	28	تك	16/ يتيح التفويض التخلص من الأعمال الروتينية والتفرغ للأمور الهامة
		14.7	13.6	13.6	23.5	34.6	%	
1.02	3.65	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-13) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بمجمع الرياض سطيف،

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.65) بانحراف معياري قدره (1.02)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بدرجة عالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (15): (يقضي التفويض على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.80) بانحراف معياري قدره (1.269)، كما كانت نسبة الموافقين: $38.3+28.4=66.7\%$ من مجموع المستجوبين؛

2/ جاءت العبارة رقم (13): (تفويض السلطة يسمح بتجنب ضياع الوقت) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67) بانحراف معياري قدره (1.225)، كما كانت نسبة الموافقين: $37+28.4=65.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (14): (يسمح التفويض بانجاز الأعمال بسرعة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) بانحراف معياري قدره (1.286)، كما كانت نسبة الموافقين: $42+28.4=70.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

4/ جاءت العبارة رقم (16): (يتيح التفويض التخلص من الأعمال الروتينية والتفرغ للأمور الهامة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49) بانحراف معياري قدره (1.459)، كما كانت نسبة الموافقين: $34.6+23.5=58.1\%$ من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطييف

V/مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين:

جدول رقم (3-14): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بعوائق

تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.299	2.30	27	27	11	8	8	تك	17/ لا يفوض المسؤول لأنه يرى بأنه يستطيع إنجاز كل الأعمال بنفسه
		33.3	33.3	13.6	9.9	9.9	%	
1.490	3.59	12	11	7	19	32	تك	18/ لا يفوض المسؤول لأنه لا يثق في قدرة الآخرين على إنجاز العمل كما ينبغي.
		14.8	13.6	8.6	23.5	39.5	%	
1.367	2.41	25	28	8	10	10	تك	19/ لا يفوض المسؤول لأنه لا يجد من هو مؤهل لتحمل المسؤولية.
		30.9	34.6	9.9	12.3	12.3	%	
1.456	3.59	13	7	9	23	29	تك	20/ لا يفوض المسؤول لعدم قدرته على الرقابة فيما يتعلق بالسلطات التي يفوضها.
		16.0	8.6	11.1	28.4	35.8	%	
1.369	2.43	28	19	13	13	8	تك	21/ لا يفوض المسؤول لأنه متخوف من زيادة نفوذ العاملين ومناقستهم له
		34.6	23.5	16.0	16.0	9.9	%	
1.247	3.65	8	7	12	32	22	تك	22/ لا يفوض المسؤول نظرا لعدم استقرار طرق العمل والإجراءات في المؤسسة
		9.9	8.6	14.8	39.5	27.2	%	
0.830	2.99	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يشير الجدول (3-14) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بمجمع الرياض سطييف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بمجمع الرياض سطييف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.99) بانحراف معياري قدره (0.83)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على وجود وعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين بدرجة متوسطة من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطييف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

1/ جاءت العبارة رقم (22): (لا يفوض المسؤول نظراً لعدم استقرار طرق العمل والإجراءات في المؤسسة) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) بانحراف معياري قدره (1.247)، كما كانت نسبة الموافقين: $27.2+39.5=66.7\%$ من مجموع المستجوبين؛

2/ جاءت العبارة رقم (20): (لا يفوض المسؤول لعدم قدرته على الرقابة فيما يتعلق بالسلطات التي يفوضها) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (1.456)، كما كانت نسبة الموافقين: $35.8+28.4=64.2\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (18): (لا يفوض المسؤول لأنه لا يثق في قدرة الآخرين على انجاز العمل كما ينبغي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (1.490)، كما كانت نسبة الموافقين: $39.5+23.5=63\%$ من مجموع المستجوبين؛

4/ جاءت العبارة رقم (21): (لا يفوض المسؤول لأنه متخوف من زيادة نفوذ العاملين ومناستهم له) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.43) بانحراف معياري قدره (1.369)، كما كانت نسبة الموافقين: $9.9+16=25.9\%$ من مجموع المستجوبين، إن هذا العائق حصل على نسبة عدم موافقة بلغت 58.1%، الأمر الذي يشير وبوضوح إلى عدم تخوف المسؤولين من زيادة نفوذ العاملين، نتيجة السلطات الإضافية التي يتم تفويضهم بها؛

5/ جاءت العبارة رقم (19): (لا يفوض المسؤول لأنه لا يجد من هو مؤهل لتحمل المسؤولية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.41) بانحراف معياري قدره (1.367)، كما كانت نسبة الموافقين: $12.3+12.3=24.6\%$ من مجموع المستجوبين، نلاحظ هنا أن العائق الذي يحول دون تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، والمتمثل في عدم تحلي الأفراد بروح تحمل المسؤولية، لاقى عدم موافقة أغلبية أفراد العينة، بنسبة بلغت 65.5%، وهذا يعكس الثقة العالية التي يمنحها المسؤولون لمروؤوسيهم؛

6/ جاءت العبارة رقم (17): (لا يفوض المسؤول لأنه يرى بأنه يستطيع إنجاز كل الأعمال بنفسه) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.30) بانحراف معياري قدره (1.299)، كما كانت نسبة الموافقين: $9.9+9.9=19.8\%$ من مجموع المستجوبين، إن عدم الموافقة بنسبة كبيرة على هذا العائق، والتي بلغت 66.6%، يدل على

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

الاقتناع الكبير للمسؤولين، بعدم إمكانية انجازهم كامل أعمالهم بأنفسهم، وبالتالي فإن هذا العائق لا يمكن أن يحول دون تفويض سلطاتهم لمرؤوسيههم.

VI/ مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين:

جدول رقم (3-15): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.361	3.49	11	9	12	27	22	23/ يتيح التفويض استغلال كامل المهارات
		13.6	11.1	14.8	33.3	27.2	
1.305	3.51	8	14	8	31	20	24/ يمنح التفويض الشعور بالرضا في العمل
		9.9	17.2	9.9	38.3	24.7	
1.173	3.89	5	7	9	31	29	25/ يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار
		6.2	8.6	11.1	38.3	35.8	
0.939	3.63	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-15) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.63) بانحراف معياري قدره (0.939)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين من وجهة نظرة المستجوبين بدرجة عالية بمجمع الرياض سطيف.

وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (25): (يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.173)، كما كانت نسبة الموافقين: $38.3+35.8=74.1\%$ من مجموع المستجوبين؛

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

2/ جاءت العبارة رقم (24): (يمنح التفويض الشعور بالرضا في العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.51) بانحراف معياري قدره (1.305)، كما كانت نسبة الموافقين: $24.7 + 38.3 = 63\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (23): (يُتيح التفويض استغلال كامل المهارات) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49) بانحراف معياري قدره (1.316)، كما كانت نسبة الموافقين: $27.2 + 33.3 = 60.5\%$ من مجموع المستجوبين.

VII/ مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين:

جدول رقم (3-16): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الوعي بعوائق

تفويض السلطة بالنسبة للعاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.337	3.84	8	8	7	24	34	تك	26/ لا يميل العاملون إلى تقبل مهام إضافية نظرا لعدم وجود مكافآت تشجعهم على قبولها
		9.9	9.9	8.6	29.6	42.0	%	
1.346	2.30	29	24	13	5	10	تك	27/ يتم رفض المزيد من المهام الإضافية نظراً للخوف من الفشل في أدائها.
		35.8	29.7	16.0	6.2	12.3	%	
1.323	3.46	8	15	11	26	21	تك	28/ يتم رفض المهام الإضافية لعدم وجود خبرة كافية للتعامل معها
		9.9	18.5	13.6	32.1	25.9	%	
0.980	3.20	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-16) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على وجود وعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.20) بانحراف معياري قدره (0.980)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على وجود وعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين بدرجة متوسطة من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (26): (لا يميل العاملون إلى تقبل مهام إضافية نظرا لعدم وجود مكافآت تشجعهم على قبولها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.84) بانحراف معياري قدره (1.337)، كما كانت نسبة الموافقين: $71.6 = 29.6 + 42$ % من مجموع المستجوبين؛

2/ جاءت العبارة رقم (28): (يتم رفض المزيد من المهام الإضافية لعدم وجود خبرة كافية للتعامل معها) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.46) بانحراف معياري قدره (1.323)، كما كانت نسبة الموافقين: $58 = 32.1 + 25.9$ % من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (27): (يتم رفض المزيد من المهام الإضافية نظرا للتخوف من الفشل في أدائها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.3) بانحراف معياري قدره (1.346)، كما كانت نسبة الموافقين: $18.5 = 6.2 + 12.3$ % من مجموع المستجوبين، نلاحظ هنا أن العائق الذي يحول دون تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، والمتمثل في عدم تقبلهم للمهام الإضافية، نظراً لتخوفهم من الفشل في أدائها، لاقى عدم موافقة أغلبية أفراد العينة، بنسبة بلغت 65.5%، وهذا يعكس الثقة الكبيرة للعاملين في أنفسهم، الأمر الذي يمكن أن يُفسَّر، بالتكوين والتدريب الجيدين الذين يتلقاهما العاملون، في مسارهم العملي.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة وترتيبها كما يلي:

جدول (3-17): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة

أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة	3.54	0.833
مستوى الوعي بدرجات (أو مستويات) تفويض السلطة	3.57	0.772
مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة	3.66	0.891
مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين	3.65	1.020
مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين	2.99	0.830
مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين	3.63	0.939
مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين	3.20	0.890
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.43	0.689

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول (3-17) أن العاملين بمجمع الرياض سظيف يوافقون على وجود وعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.43) بانحراف معياري قدره (0.689)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود وعي بماهية وأهمية تفويض السلطة بدرجة عالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض، وقد جاء بعد (مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.891)، في حين حصل بعد (مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.99) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.43)، وانحراف معياري قدره (0.830).

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مدى فعالية اتخاذ القرارات

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية، والتي تقيس مدى فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سظيف، وذلك من خلال قياس:

- جودة القرارات المتخذة؛
- قبول القرارات المتخذة؛
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

جدول رقم (3-18): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى جودة القرارات

المتخذة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.183	3.89	3	12	7	28	31	تك	29/يمثل القرار المتخذ في غالب الأحيان أفضل الاختيارات الممكنة
		3.7	14.8	8.6	34.6	38.3	%	
1.089	4.30	3	4	9	15	50	تك	30/يتم توفير مختلف الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار المتخذ
		3.7	4.9	11.1	18.5	61.7	%	
1.156	3.63	3	14	14	29	21	تك	31/توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين
		3.7	17.3	17.3	35.8	25.9	%	
1.276	3.81	8	4	14	24	31	تك	32/يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم
		9.9	4.9	17.3	29.6	38.3	%	
1.288	4.06	7	6	4	22	42	تك	33/النجاح في تنفيذ القرار يكون مرفوقاً بمكافآت تشجيعية
		8.6	7.4	4.9	27.2	51.9	%	
1.387	3.78	9	9	7	22	34	تك	34/تتناسب المكافآت الممنوحة مع الجهود الذي يبذله العامل في العمل
		11.1	11.1	8.6	27.2	42.0	%	
0.861	3.91	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجودة القرارات المتخذة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-18) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى جودة القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على تَمَتُّع القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف بالجودة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.91) بانحراف معياري قدره (0.861)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على تَمَتُّع القرارات المتخذة بدرجة عالية من الجودة من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد جودة القرارات المتخذة حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

1/ جاءت العبارة رقم (30): (يتم توفير مختلف الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار المتخذ) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.30) بانحراف معياري قدره (1.089)، كما كانت نسبة الموافقين: $61.7+18.5=80.2\%$ من مجموع المستجوبين، يتضح من خلال موافقة أغلب عينة الدراسة على هذه العبارة، أن القرارات المتخذة يُوفر لها الإمكانيات اللازمة والضرورية لضمان حسن تنفيذها، مما يشكل أحد مصادر تعزيز وزيادة جودة القرارات المتخذة؛

2/ جاءت العبارة رقم (33): (النجاح في تنفيذ القرار يكون مرفوقاً بمكافآت تشجيعية) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.06) بانحراف معياري قدره (1.288)، كما كانت نسبة الموافقين: $51.9+27.2=79.1\%$ من مجموع المستجوبين، تعكس درجة الموافقة الكبيرة على هذه العبارة تبنى المسؤولين في مجمع الرياض سطيف سياسات داعمة للرفع من جودة القرارات، وذلك من خلال إرفاق النجاح في تنفيذها بحوافز ومكافآت، تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد لأجل ضمان حسن تنفيذ القرار؛

3/ جاءت العبارة رقم (29): (يمثل القرار المتخذ في غالب الأحيان أفضل الاختيارات الممكنة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.183)، كما كانت نسبة الموافقين: $38.3+34.6=72.9\%$ من مجموع المستجوبين؛

4/ جاءت العبارة رقم (32): (يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81) بانحراف معياري قدره (1.276)، كما كانت نسبة الموافقين: $38.3+29.6=67.9\%$ من مجموع المستجوبين؛

5/ جاءت العبارة رقم (34): (تتناسب المكافآت الممنوحة مع المجهود الذي يبذله العامل في العمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.78) بانحراف معياري قدره (1.387)، كما كانت نسبة الموافقين: $42.2+27.2=69.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

6/ جاءت العبارة رقم (31): (تُوفّر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.63) بانحراف معياري قدره (1.156)، كما كانت نسبة الموافقين: $25.9+35.8=61.7\%$ من مجموع المستجوبين.

II/قبول القرار:

جدول رقم (3-19): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى قبول القرارات المتخذة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.062	3.49	3	12	22	30	14	تك	35/يتم تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها
		3.7	14.8	27.2	37.0	17.3	%	
0.894	4.33	1	4	5	28	43	ك	36/يتم إقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح أسباب وأهداف اتخاذها
		1.2	4.9	6.2	34.6	53.1	%	
1.423	3.54	14	4	12	26	25	ك	37/يتم تحديد أهداف المؤسسة بدقة
		17.3	4.9	14.8	32.1	30.9	%	
1.427	3.37	13	14	3	32	19	ك	38/يتم أحيانا إتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ بعض القرارات لأنها قريبة جداً من مهامهم ووظائفهم
		16.0	17.3	3.7	39.5	23.5	%	
1.244	3.57	7	10	15	28	21	ك	39/يراعى في اتخاذ القرار خطوات محددة ومتسلسلة
		8.6	12.4	18.5	34.6	25.9	%	
0.767	3.66	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لقبول القرارات المتخذة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-19) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى قبول القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على تَمَتُّع القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف بالقبول، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.66) بانحراف معياري قدره (0.767)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على تَمَتُّع القرارات المتخذة بدرجة عالية من القبول من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف. وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد قبول القرارات المتخذة حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

1/ جاءت العبارة رقم (36): (يتم إقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح أسباب وأهداف اتخاذها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.33) بانحراف معياري قدره (0.894)، كما كانت نسبة الموافقين: $53.1+34.6=87.7\%$ من مجموع المستجوبين، نلاحظ أن قبول القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف، يتمثل مصدرها بشكل رئيس، في عمل المسؤولين على إقناع العاملين بجدوى القرارات، من خلال توضيح دوافع اتخاذها، والأهداف المتوخاة منها؛

2/ جاءت العبارة رقم (39): (يُراعَى في اتخاذ القرار خطوات محددة ومتسلسلة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.57) بانحراف معياري قدره (1.244)، كما كانت نسبة الموافقين: $25.9+34.6=60.5\%$ من مجموع المستجوبين؛

3/ جاءت العبارة رقم (37): (يتم تحديد أهداف المؤسسة بدقة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.423)، كما كانت نسبة الموافقين: $30.9+32.1=63\%$ من مجموع المستجوبين؛

4/ جاءت العبارة رقم (35): (يتم تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49) بانحراف معياري قدره (1.062)، كما كانت نسبة الموافقين: $17.3+37=54.3\%$ من مجموع المستجوبين؛

5/ جاءت العبارة رقم (38): (يتم أحياناً إتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ بعض القرارات لأنها قريبة جداً من مهامهم ووظائفهم) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطيف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.37) بانحراف معياري قدره (1.427)، كما كانت نسبة الموافقين: $23.5+39.5=63\%$ من مجموع المستجوبين.

III/التوقيت الملائم لاتخاذ القرار:

جدول رقم (3-20): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس التوقيت الملائم لاتخاذ القرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.229	3.84	5	8	14	22	32	تلك	40/يتم اتخاذ القرار بدون تسرع
		6.2	9.8	17.3	27.2	39.5	%	
0.964	4.09	3	4	4	42	28	تلك	41/لا تتم المماثلة والتأخير في اتخاذ القرار
		3.7	4.9	4.9	51.9	34.6	%	
0.968	3.96	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (3-20) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى اتخاذ القرارات في التوقيت الملائم بمجمع الرياض سطييف، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن القرارات تتخذ في التوقيت الملائم بمجمع الرياض سطييف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.96) بانحراف معياري قدره (0.968)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على أن القرارات تُتخذ في التوقيت الملائم بدرجة عالية، من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض سطييف.

وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التوقيت الملائم لاتخاذ القرارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

- 1/جاءت العبارة رقم (41): (لا تتم المماثلة والتأخير في اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطييف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.09) بانحراف معياري قدره (0.964)، كما كانت نسبة الموافقين: $51.9+34.6=86.5\%$ من مجموع المستجوبين؛
- 2/جاءت العبارة رقم (40): (يتم اتخاذ القرار بدون تسرع) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمجمع الرياض سطييف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.84) بانحراف معياري قدره (1.229)، كما كانت نسبة الموافقين: $27.2+39.5=66.7\%$ من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

تعكس نسبة الموافقة الكبيرة على العبارتين السابقتين، حرص مُتخذي القرارات في مجمع الرياض سطيف على عدم تفويت التوقيت الملائم لاتخاذ القرار، من خلال تفادي أي نوع من المماطلة أو التسرع.

جدول (3-21): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد فعالية اتخاذ القرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد فعالية اتخاذ القرارات
0.861	3.91	جودة القرار
0.767	3.66	قبول القرار
0.968	3.96	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
0.781	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول (3-21) أن العاملين بمجمع الرياض سطيف يوافقون على تمتع القرارات المتخذة بالفعالية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.82) بانحراف معياري قدره (0.781)، ويدخل هذا المتوسط ضمن (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على تمتع القرارات المتخذة بدرجة عالية من الفعالية من وجهة نظرة المستجوبين بمجمع الرياض، وقد جاء بعد (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.891)، في حين حصل بعد (قبول القرار) على المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.82)، وانحراف معياري قدره (0.767).

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بتأثير أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات (جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار)، تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر كل بُعد على حدة.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

I/ نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على (جودة القرار):

جدول رقم (3-22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على (جودة القرار)

Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	
0.00	0.611	1	0.00	50.953	0.392	0.626	تأثير (الوعي بخطوات تفويض السلطة) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.659	1	0.00	42.279	0.349	0.591	تأثير (الوعي بدرجات تفويض السلطة) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.614	1	0.00	53.306	0.403	0.635	تأثير (الوعي بأسباب تفويض السلطة) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.370	1	0.00	18.757	0.192	0.438	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.566	1	0.00	33.454	0.297	0.545	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.507	1	0.00	34.856	0.306	0.553	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على جودة القرار
		79					
		80					
0.00	0.461	1	0.00	29.940	0.275	0.524	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على جودة القرار
		79					
		80					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-22) تأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على جودة القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي:

1/ وجود أثر لمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.626) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² (0.392)، أي أن ما قيمته (0.392) من التغيرات في مستوى جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، ناتج عن التغير في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.611) وهذا يعني أن

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.611)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (50.953) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2/ وجود أثر لمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.591) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.349)، أي أن ما قيمته (0.349) من التغيرات في مستوى جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.659) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.659)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.279) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3/ وجود أثر لمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.635) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.403)، أي أن ما قيمته (0.403) من التغيرات في مستوى جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.614) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.614)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (53.306) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.438) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.192)، أي أن ما قيمته (0.192) من التغيرات في مستوى جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.370) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.370)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.757) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.545) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.297)، أي أن ما قيمته (0.297) من التغيرات في جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.566)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.454) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.553) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.306)، أي أن ما قيمته (0.306) من التغيرات في مستوى جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.507) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.507)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.856) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على جودة القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.524) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.275)، أي أن ما قيمته (0.275) من التغيرات في جودة القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.461) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة جودة القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.461)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.940) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

II/نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على (قبول القرار):

جدول رقم (3-23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض

السلطة) على (قبول القرار)

Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	
0.00	0.543	1	0.00	50.571	0.390	0.625	تأثير (الوعي بخطوات تفويض السلطة) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.576	1	0.00	40.101	0.337	0.580	تأثير (الوعي بدرجات تفويض السلطة) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.535	1	0.00	49.601	0.386	0.621	تأثير (الوعي بأسباب تفويض السلطة) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.282	1	0.00	12.913	0.140	0.375	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.545	1	0.00	42.252	0.348	0.590	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.380	1	0.00	21.851	0.217	0.465	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على قبول القرار
		79					
		80					
0.00	0.372	1	0.00	23.100	0.226	0.476	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على قبول القرار
		79					
		80					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-23) تأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على قبول القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي:

1/وجود أثر لمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.625) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² (0.390)، أي أن ما قيمته (0.390) من التغيرات في مستوى قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.543) وهذا يعني أن

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.543)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (50.571) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2/ وجود أثر لمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.580) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.337)، أي أن ما قيمته (0.337) من التغيرات في مستوى قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.576) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.576)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.101) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3/ وجود أثر لمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.621) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 (0.386)، أي أن ما قيمته (0.386) من التغيرات في مستوى قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.535) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.535)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.601) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.375) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.140)، أي أن ما قيمته (0.140) من التغيرات في مستوى قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.282) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.282)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.913) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.348)، أي أن ما قيمته (0.348) من التغيرات في قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.545) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.545)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.252) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.465) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 (0.217)، أي أن ما قيمته (0.217) من التغيرات في مستوى قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.380) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.380)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.851) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على قبول القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.476) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$), أما معامل التحديد R^2 (0.226)، أي أن ما قيمته (0.226) من التغيرات في قبول القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.372) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة قبول القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.372)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.100) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطييف

III/نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار):

جدول رقم (3-24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (أبعاد الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار)

Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	
0.00	0.640	1	0.00	40.966	0.341	0.584	تأثير (الوعي بخطوات تفويض السلطة) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.772	1	0.00	39.336	0.332	0.577	تأثير (الوعي بدرجات تفويض السلطة) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.542	1	0.00	26.296	0.250	0.500	تأثير (الوعي بأسباب تفويض السلطة) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.388	1	0.00	15.905	0.168	0.409	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.471	1	0.00	15.438	0.163	0.404	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.399	1	0.00	13.996	0.151	0.388	تأثير (الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					
0.00	0.465	1	0.00	22.571	0.222	0.471	تأثير (الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين) على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
		79					
		80					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-24) تأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على قبول القرار،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي:

1/وجود أثر لمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطييف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.584) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

التحديد R^2 (0.341)، أي أن ما قيمته (0.341) من التغيرات في التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.640) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.640)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.966) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2/ وجود أثر لمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.577) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.332)، أي أن ما قيمته (0.332) من التغيرات في مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.772) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.772)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.336) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3/ وجود أثر لمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.500) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.250)، أي أن ما قيمته (0.250) من التغيرات في مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.542) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.542)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.296) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.409) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.168)، أي أن ما قيمته (0.168) من التغيرات في التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.388) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.388)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.905) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

5/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.404) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.163)، أي أن ما قيمته (0.163) من التغيرات في التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.471) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.471)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.438) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6/ وجود أثر لمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.388) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.151)، أي أن ما قيمته (0.151) من التغيرات في التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.399) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.399)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.996) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7/ وجود أثر لمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.471) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 (0.222)، أي أن ما قيمته (0.222) من التغيرات في التوقيت الملائم لاتخاذ القرار في مجمع الرياض سطيف ناتج عن التغير في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.465) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، يؤدي إلى زيادة مستوى التوقيت الملائم لاتخاذ القرار بمجمع الرياض سطيف بقيمة (0.465)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.471) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أثارت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة، كما قدّمت أيضاً فرضيات تعلقت أساساً بقياس المتغيرات المدروسة، وتحديد طبيعة التأثير بينها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت إلى حد كبير في معالجة إشكالية الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لكل من (مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) و (فعالية اتخاذ القرارات):

I/ مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة:

بالرغم من أن نتائج الدراسة قد أكدت بصورة عامة على أن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة من طرف العاملين بمجمع الرياض سطييف عالٍ، إلا أن أبعاده تباينت من حيث متوسطات الموافقة عليها، وجاء ترتيبها على النحو الآتي:

أ/ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتع العاملين بمجمع الرياض سطييف بدرجة عالية من الوعي تجاه الأسباب الكامنة وراء تبني تفويض السلطة، والتي على رأسها التفويض لغرض التفرغ للقرارات والأعمال ذات الأهمية الكبيرة، وتُظهر هذه النتيجة اقتناع المُفوض بأن السبب الجوهرى الذي يدفعه إلى التنازل عن جزءٍ من سلطاته، هو ممارسة مهام، واتخاذ قرارات أخرى على درجة كبيرة من الأهمية، والذي من الممكن أن يشكل فرقاً واضحاً ومؤثراً على مستقبل المؤسسة ونشاطها؛

ب/ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتع المسؤولين بمجمع الرياض سطييف بدرجة عالية من الوعي تجاه المزايا التي يتيحها لهم تفويض السلطة، وتظهر أهم هذه المزايا في القضاء على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات. يتبين من خلال هذه النتيجة أن القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات هو من بين أهم المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال تبني ممارسة تفويض السلطة، وهي نتيجة منطقية جداً، بالنظر إلى أن اعتماد مبدأ تفويض السلطة هو أحد التوجهات الرئيسة في سبيل تجسيد اللامركزية، الأمر الذي يؤدي بالتوازي إلى تقليص درجة المركزية والتخفيف من حدتها؛

ت/ جاء البعد الخاص بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتع العاملين بمجمع الرياض سطييف بدرجة عالية من الوعي تجاه المزايا التي يمكن أن تترتب عن تفويض السلطة، وتظهر أهم هذه المزايا في مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرار. إن هذه النتيجة تشكل سندا قوياً للنتيجة المنشودة من هذه الدراسة، والمتمثلة في البحث عن وجود تأثير لتفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات، ذلك أن تطور مهارات

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

العاملين في اتخاذ القرارات نتيجة تفويضهم المزيد من السلطات، يُشكّل متغيراً حاسماً، يساهم بشق كبير في التأثير على مستوى فعالية القرارات المتخذة؛

ث/جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتّع العاملين بمجمع الرياض سطيف بدرجة عالية من الوعي تجاه درجات تفويض السلطة، حيث نجد أكثر الدرجات تبنياً في تفويض السلطة هي الدرجة المرتفعة، والمتمثلة في عدم التدخل في كيفية أداء العاملين المُفوّض إليهم السلطة في المهام التي تُطلب منهم إنجازها. تعكس هذه النتيجة ميل المُفوّض إلى إتاحة الفرصة كاملة أما المُفوّض إليه، في استغلال كامل مهاراته وقدراته، في سبيل اتخاذ قرار يتمتع بدرجة كبيرة من الفعالية، على اعتبار أنه أكثر ارتباطاً بحوثيات القرار وظروفه، كونه يتصل بصفة مباشرة بوظيفته ومهامه؛

ج/جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتّع العاملين بمجمع الرياض سطيف بدرجة عالية من الوعي تجاه خطوات تفويض السلطة، حيث حازت المرحلة الأخيرة من مراحل تفويض السلطة (يتم محاسبة العاملين عن إنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم) على أكبر نسبة موافقة، مما يشير بوضوح إلى أن تركيز المُفوّض ضمن سيرورة مراحل تفويض السلطة، يكون على محاسبة المُفوّض إليه على نتائج القرارات التي يتخذها، فيما يخص الأعمال والقرارات المُفوّضة إليه؛

ح/جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتّع العاملين بمجمع الرياض سطيف بدرجة متوسطة من الوعي تجاه العوائق التي من شأنها أن تقف في طريق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، حيث يظهر أهم هذه العوائق في غياب المكافآت التي من شأنها أن تحفز العاملين على قبول الأعمال والمهام الإضافية، كذلك تشير النتائج إلى عدم الموافقة على أن عدم تقبل المزيد من المهام الإضافية، هو نتيجة التخوف من الفشل في أدائها، وهذا يمكن تفسيره بثقة العاملين في أنفسهم، وفي المهارات والخبرات التي يمتلكونها؛

خ/جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تمتّع المسؤولين بمجمع الرياض سطيف بدرجة متوسطة من الوعي تجاه العوائق التي تحول دون السير الحسن لتفويض السلطة، ويظهر أهم هذه العوائق في عدم استقرار طرق الإجراءات والعمل بمجمع الرياض سطيف، في حين يتبين عدم الموافقة على أن كلاً من: زيادة نفوذ العاملين، عدم أهلية العاملين لتحمل المسؤولية وعدم التفويض بسبب الاقتناع بالقدرة على تنفيذ كل الأعمال بصفة ذاتية، يمكن أن تُشكّل عائقاً في وجه تفويض السلطة، وهذا يمكن تفسيره

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

بنقطة المسؤولين في أنفسهم وفي العاملين، نتيجة التكوين الجيد الذي يتمتعون به، وكذا إتباع أساليب علمية في التوظيف والترقية تركز بصفة جوهرية على مبدأ الكفاءة والجدارة.

II/فعالية اتخاذ القرارات:

تتميز القرارات المتخذة من طرف الأفراد العاملين بمجمع الرياض سطيف بدرجة عالية من الفعالية، حيث يمكن ترتيب مؤشرات فعالية اتخاذ القرارات كالآتي:

أ/التوقيت الملائم لاتخاذ القرار: تتخذ القرارات في مجمع الرياض سطيف في توقيت ملائم إلى حد كبير، حيث يتحرى متخذوا القرارات التوقيت الملائم دون تسرع أو مباطلة (تأخير)؛
ب/جودة القرار: تتمتع القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف بجودة عالية، من خلال تحري متخذوها أفضل البدائل المتاحة، وتوفيرهم لمختلف الإمكانيات اللازمة لحسن تنفيذ القرار، إلى جانب العمل على تكوين العمال وتدريبهم، ومنحهم حوافز ومكافآت تشجيعية جراء النجاح في تنفيذ القرار؛

ت/قبول القرار: تلقى القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف قبولا كبيرا من طرف العاملين، وذلك ناتج عن عدة أسباب نذكر منها: إقناع العاملين بالقرارات عن طريق توضيح أسباب وأهداف اتخاذها، و مراعاة خطوات متسلسلة ومحددة ضمن سيرورة عملية اتخاذ القرار، إلى جانب العمل على تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين (أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) و كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار:

I/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على جودة القرار:

وجود أثر لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على جودة القرار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مجمع الرياض سطيف.

II/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على قبول القرار:

وجود أثر لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على قبول القرار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مجمع الرياض سطيف.

III/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار:

وجود أثر لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على التوقيت الملائم لاتخاذ القرار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مجمع الرياض سطيف.

الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف

تعكس النتائج السابقة والمتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، أن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة يؤثر على جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار من حيث الارتفاع والانخفاض، أي أن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، من خلال انطوائه على تفهم عناصر هامة تتمثل في (خطوات تفويض السلطة، درجات تفويض السلطة، أسباب تفويض السلطة، مزايا تفويض السلطة بالنسبة لكل من المسؤولين والعاملين، وعوائق تفويض السلطة بالنسبة لكل من المسؤولين والعاملين)، يشكل أحد الأسباب التي تعكس جودة القرار المتخذ وقبوله والتوقيت الملائم لاتخاذها، مما يدفعنا للوصول إلى نتيجة نهائية، مفادها وجود تأثير لتفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

IV/النتائج المتعلقة بالاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة:

أظهرت الدراسة أنه لا توجد اختلافات ذات بين آراء مجتمع الدراسة حول المحور الأول من محاور الدراسة (مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى الإداري و سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود اختلافات بين آراء مجتمع الدراسة حول المحور الثاني من محاور الدراسة (فعالية اتخاذ القرارات) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات: الجنس، السن و سنوات الخبرة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات بين آراء مجتمع الدراسة حول المحور الثاني من محاور الدراسة (فعالية اتخاذ القرارات) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير: المستوى الإداري.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي، توضيح منهجية البحث التي تم استخدامها في الحصول على بيانات الدراسة ومعالجتها، بالوجه الذي يُمكن من تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، والمتمثلة بصفة جوهرية في الإجابة عن أسئلة الدراسة وإشكالياتها، حيث تم عرض وتحليل مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة، إلى جانب عرض كل من: النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

تبيّن على ضوء النتائج المتوصل إليها؛ أن العاملين بمجمع الرياض سطييف يتمتعون بالوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة بدرجة عالية، كما اتضح أن القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطييف تتميز على العموم بمستوى عالٍ من الفعالية، إلى جانب وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطييف، من خلال تأثيره على كل من: جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث، إلى محاولة عرض الإطار النظري الخاص بمتغيري تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات الفكرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذا التعرف على محتوياتها الفكرية والنظرية، الأمر الذي مكن من استخلاص أبرز وأهم المؤشرات التي ساهمت إلى حد كبير في بناء الإطار الميداني والأمبيرقي للدراسة.

من جانب آخر، حاولت هذه الدراسة في إطار معالجة الإشكالية الرئيسية لها - والتمثلة في محاولة البحث عن وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات - التعرف على مستوى كل من: الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، إلى جانب تحديد أثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة، والمتعلقة بالفرضيات الثلاث التي تم وضعها مسبقاً، إلى جانب عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتمثلة في النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة والنتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، سيتم في هذه المرحلة عرض نتائج اختبار الفرضيات، إلى جانب طرح جملة من الاقتراحات، وتصور أهم جوانب الدراسات التي من شأنها أن تكون مكملة لهذه الدراسة أو مدعمة لها.

I/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، سنقوم بالحكم على فرضيات الدراسة قبولاً أو رفضاً، بغرض محاولة الوصول إلى تقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة.

1/ نتائج اختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه (يتمتع الأفراد العاملون في مجمع الرياض سطيف بالوعي اللازم بماهية وأهمية تفويض السلطة).

انطلاقاً من عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول من محاور الدراسة، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المحصل عليها، يتبين أن العاملين بمجمع الرياض سطيف يتميزون بوعي عالٍ بماهية وأهمية تفويض السلطة، وذلك من خلال تمتعهم بوعي بدرجة عالية بكل من: خطوات تفويض السلطة، درجات تفويض السلطة، أسباب تفويض السلطة، مزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين الإداريين، مزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، وتمتعهم بوعي بدرجة متوسطة بكل من: عوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين الإداريين، عوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى ويثبتها.

2/نتائج اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه (تتسم القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف بالفعالية).

انطلاقاً من عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمشور الثاني من مشاور الدراسة، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المحصل عليها، يتبين أن القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف تتسم بالفعالية، وذلك من خلال تمتعها بكل من الجودة، القبول، والتوقيت ملائم بدرجة عالية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية ويثبتها.

3/نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى (وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات).

انطلاقاً من عرض وتحليل بيانات الدراسة، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، يتبين وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة ويثبتها.

من خلال إثبات الفرضيات الفرعية للدراسة، يمكن القول بأن الفرضية الرئيسة والتي تنص على (وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف)، مثبتة وصحيحة.

II/اقتراحات الدراسة وآفاقها:

مما سبق، يمكن أن نخرج بمجموعة من الاقتراحات من شأنها أن تسهم في الحفاظ على المستوى المرتفع للوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، وفعالية اتخاذ القرارات بمجمع الرياض سطيف، كما نقترح مجموعة من المواضيع التي تشكل آفاقاً مستقبلية لدراسات مكملة لهذا الدراسة، تعمل على التعمق أو التوسع في جوانب أخرى.

1/اقتراحات الدراسة: يمكن أن نقدم كإقتراحات ما يلي:

أ/ الحرص على المحافظة على النسق العالي للوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، من خلال تأكيد وترسيخ مبدأ تفويض السلطة كأحد أهم ركائز التنظيم عموماً، وتوزيع السلطات خصوصاً، الأمر الذي من شأنه أن يجعل الهيكل التنظيمي يتميز بنوع من المرونة والسهولة، ويجعل القرارات تتخذ بصفة فعالة في ظل ظروف مستقرة ومواتية؛

ب/ الحرص على المحافظة على فعالية اتخاذ القرارات ضمن المستوى المرتفع الذي تتمتع به، عن طريق منح العاملين المزيد من فرص التعلم واكتساب المهارات في مجال عملهم، وكذا إعطائهم

حوافز ومكافآت مرافقة للنجاح في اتخاذ القرارات وتنفيذها، إلى جانب التوفير الكامل للإمكانيات اللازمة والضرورية لضمان تنفيذ القرارات وتجسيدها على أرض الواقع؛
ت/ العمل على زيادة درجة الوعي لدى المسؤولين بعوائق تفويض السلطة، والتي لمسنا من خلال هذه الدراسة مستوى متوسطاً من الوعي بها، وذلك من أجل تلافي أي تأثيرات سلبية محتملة، تجعل المسؤولين يميلون إلى الاستئثار بالسلطات التي يمتلكونها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية، توضح وتشرح أهم النتائج الإيجابية المترتبة عن تفويض السلطة؛
ث/ ضرورة العمل على إزالة مختلف العوائق التي تقف في وجه السير الحسن لعملية تفويض السلطة بمجمع الرياض سطيف، وذلك من خلال:

- تشجيع المسؤولين على تفويض المزيد من سلطات اتخاذ القرارات، وعدم التخوف من عدم قدرة العاملين على إنجازها بالشكل المثالي، لأن عملية التفويض في حد ذاتها تعتبر بمثابة تدريب العاملين على اتخاذ القرار.
- تكوين مناخ تنظيمي داخل مجمع الرياض سطيف، يكرس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويشجع على تبني تفويض السلطة ضمن كل المستويات الإدارية.
- إزالة تخوف المسؤولين من تعرضهم للمسائلة الناجمة عن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العاملون نتيجة تفويض السلطة، وذلك عن طريق تعزيز ثقة المسؤولين في إمكانيات وقدرات العاملين.

2/آفاق الدراسة: إن معالجة موضوع تفويض السلطة وأثره المحتمل على فعالية اتخاذ القرارات، يثير عدة مواضيع على درجة كبيرة من الأهمية، تشكل في مجملها آفاقاً بحثية جديرة بالاهتمام، نذكر من بين هذه المواضيع:

- السبل والآليات التي من شأنها أن ترفع من فعالية تفويض السلطة: وذلك من خلال البحث في العوامل التي من شأنها أن تساهم في تعزيز فعالية تفويض السلطة على غرار التحديد الجيد للسلطة والمسؤولية، التركيز على تكامل الإنجاز بين الرئيس والمرؤوس و مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف؛
- أثر تفويض السلطة في حدوث الصراعات التنظيمية: إن تفويض السلطة يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات تنظيمية بين المرؤوسين، نتيجة ميل بعض الرؤساء إلى المحاباة في تفويض السلطة لمرؤوس دون آخر؛
- دور تفويض السلطة في تعزيز عملية التطوير التنظيمي: يظهر هذا الدور بجلاء من خلال عمل الإدارة على إعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، والطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل، وبالتالي فالإدارة تُتيح للأفراد الفرصة للمساهمة في التغيير من خلال تفويض سلطات اتخاذ القرار إليهم؛

- أثر تفويض السلطة على تنمية مهارات العاملين في اتخاذ القرار: من خلال دراستنا توصلنا إلى أن تفويض السلطة يمكن أن يؤثر على تنمية مهارات العاملين المتعلقة باتخاذ القرارات، وهذا يستدعي المزيد من البحث، لغرض توضيح كيفية وطبيعة هذا التأثير.

الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
142	استمارة الدراسة	(1)
147	قائمة الأساتذة المحكّمين للاستمارة.....	(2)
148	الهيكل التنظيمي لمجمع الرياض سطيف.....	(3)
149	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة (المؤسسة الأم) لمجمع الرياض سطيف....	(4)
150	الهيكل التنظيمي لمطاحن الهضاب العليا بسطيف.....	(5)
151	الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي عيسى.....	(6)

الملحق رقم (1): استمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماجستير إدارة المنظمات

قسم: علوم التسيير

استمارة

أخي المحترم، أختي المحترمة، تحية طيبة وبعد:

استكمالاً لمذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان: أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، يقترح الطالب الاستمارة التي بين أيديكم.

يُرجى التكرم بالإطلاع على الاستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة. نأمل منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية لغرض تحقيق وإنجاح الغرض الذي أعدت من أجله هذه الاستمارة.

أخيراً نحيط علم سيادتكم بأن التعامل مع محتويات الاستمارة سيكون بسرية تامة، و لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

ملاحظة:

- تفويض السلطة: هو عبارة عن عملية إعطاء سلطة اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى.

- ذكر الاسم غير مطلوب.

إشراف الدكتور: علي دبي

إعداد الطالب: محمد بن موسى

المحور الأول: مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة

✓الرجاء إبداء درجة موافقتك على العبارات الآتية:

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الوعي بخطوات تفويض السلطة					
					1/ يتم تزويد العاملين المُفوض إليهم بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها.
					2/ تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم.
					3/ يتم محاسبة العاملين عن انجاز الأعمال التي أوكلت إليهم.
الوعي بدرجات تفويض السلطة					
					4/ يتم تفويض السلطة للعاملين بدرجات مختلفة حسب المهارات التي يمتلكونها.
					5/ يتم الإنصات إلى العاملين فيما يخص وجهات نظرهم حول المشاكل التي تظهر أثناء العمل.
					6/ عندما تصادفني مشكلة ما، أعمل على التعرف عليها عن طريق تكليف العاملين بإعداد تقرير حولها.
					7/ أستفيد من آراء العاملين عندما أكون بصدد اتخاذ قرار معين.
					8/ لا أميل إلى التدخل في كيفية أداء العاملين للمهام التي أطلب منهم إنجازها.
					9/ أترك للعاملين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.
الوعي بأسباب تفويض السلطة					
					10/ أقوم بتفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات لأجل التفرغ لقرارات ذات أهمية أكبر.
					11/ ألجأ إلى تفويض السلطة نظرا لكون المهام التي أقوم بها تفوق طاقتي.
					12/ تفويض السلطة ضروري لأنه ليس بإمكانني الإحاطة بكل المهام و الأعمال.
الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين					
					13/ تفويض السلطة يسمح بتجنب ضياع الوقت.
					14/ يسمح التفويض بانجاز الأعمال بسرعة.
					15/ يقضي التفويض على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
					16/ يتيح التفويض التخلص من الأعمال الروتينية والتفرغ للأمور الهامة.

الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين					
					17/ لا يفوض المسؤول لأنه يرى بأنه يستطيع إنجاز كل الأعمال بنفسه.
					18/ لا يفوض المسؤول لأنه لا يثق في قدرة الآخرين على إنجاز العمل كما ينبغي.
					19/ لا يفوض المسؤول لأنه لا يجد من هو مؤهل لتحمل المسؤولية.
					20/ لا يفوض المسؤول لعدم قدرته على الرقابة فيما يتعلق بالسلطات التي يفوضها.
					21/ لا يفوض المسؤول لأنه متخوف من زيادة نفوذ العاملين ومنافستهم له.
					22/ لا يفوض المسؤول نظرا لعدم استقرار طرق العمل والإجراءات في المؤسسة.
الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين					
					23/ يتيح التفويض استغلال كامل المهارات.
					24/ يمنح التفويض الشعور بالرضا في العمل.
					25/ يساعد التفويض على تطوير مهارات اتخاذ القرار.
الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين					
					26/ لا يميل العاملون إلى تقبل مهام إضافية نظرا لعدم وجود مكافآت تشجعهم على قبولها.
					27/ يتم رفض المزيد من المهام الإضافية نظرا للتخوف من الفشل في أدائها.
					28/ يتم رفض المهام الإضافية لعدم وجود خبرة كافية للتعامل معها.

المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرارات

✓الرجاء إبداء درجة موافقتك على العبارات الآتية:

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
بُعد جودة القرار					
					29/ يمثل القرار المُتخذ في غالب الأحيان أفضل الاختيارات الممكنة.
					30/ يتم توفير مختلف الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار المُتخذ.
					31/ توفرُ المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
					32/ يُتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم.
					33/ النجاح في تنفيذ القرار يكون مرفوقاً بمكافآت تشجيعية.
					34/ تتناسب المكافآت الممنوحة مع المجهود الذي يبذله العامل في العمل.
بُعد قبول القرار					
					35/ يتم تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها.
					36/ يتم إقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح أسباب وأهداف اتخاذها.
					37/ يتم تحديد أهداف المؤسسة بدقة.
					38/ يتم أحياناً إتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ بعض القرارات لأنها قريبة جداً من مهامهم ووظائفهم.
					39/ يُراعَى في اتخاذ القرار خطوات محددة ومتسلسلة.
بُعد التوقيت الملائم لاتخاذ القرار					
					40/ يتم اتخاذ القرار بدون تسرع.
					41/ لا تتم المماطلة والتأخير في اتخاذ القرار.

المحور الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية

✓ الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1/الجنس: ذكر أنثى

2/السن:

أقل من 29 سنة 39-30 سنة
 49-40 سنة 50 سنة فأكثر

3/المستوى الإداري:

مدير رئيس مصلحة عامل تنفيذي

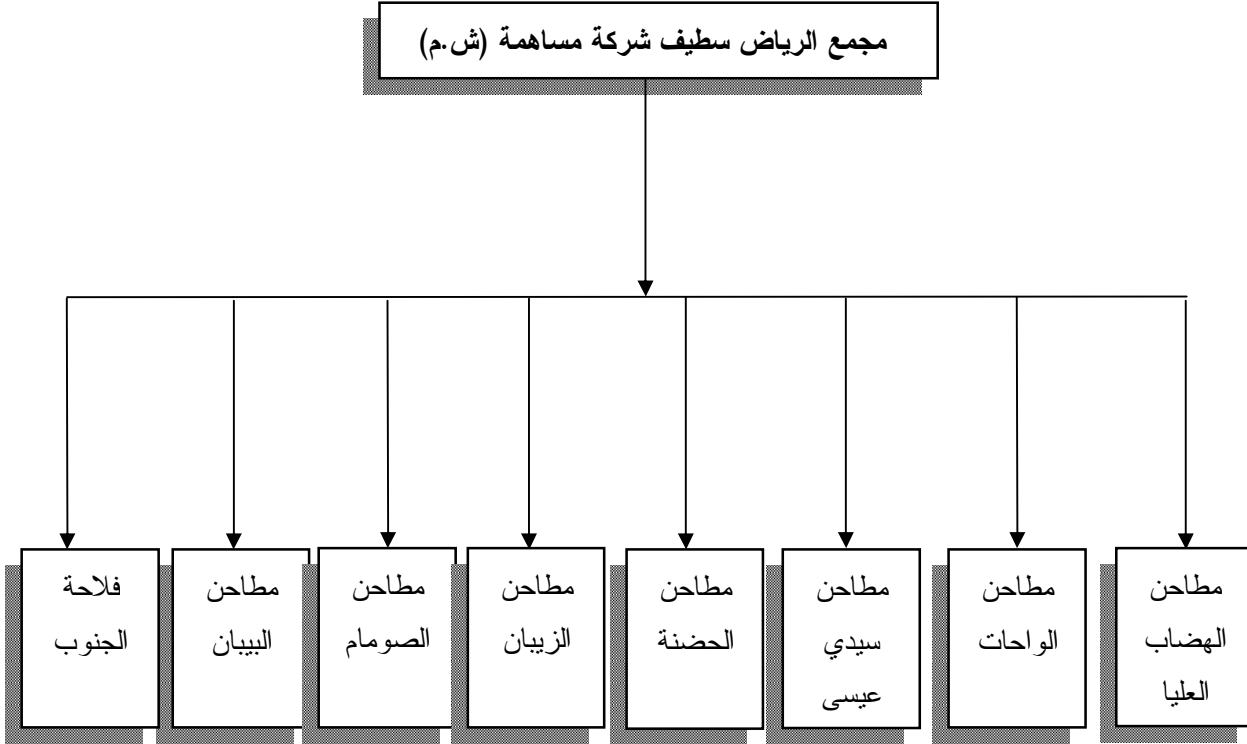
4/سنوات الخبرة في العمل داخل المؤسسة:

أقل من 05 سنوات 10-06 سنوات 11 سنة فأكثر

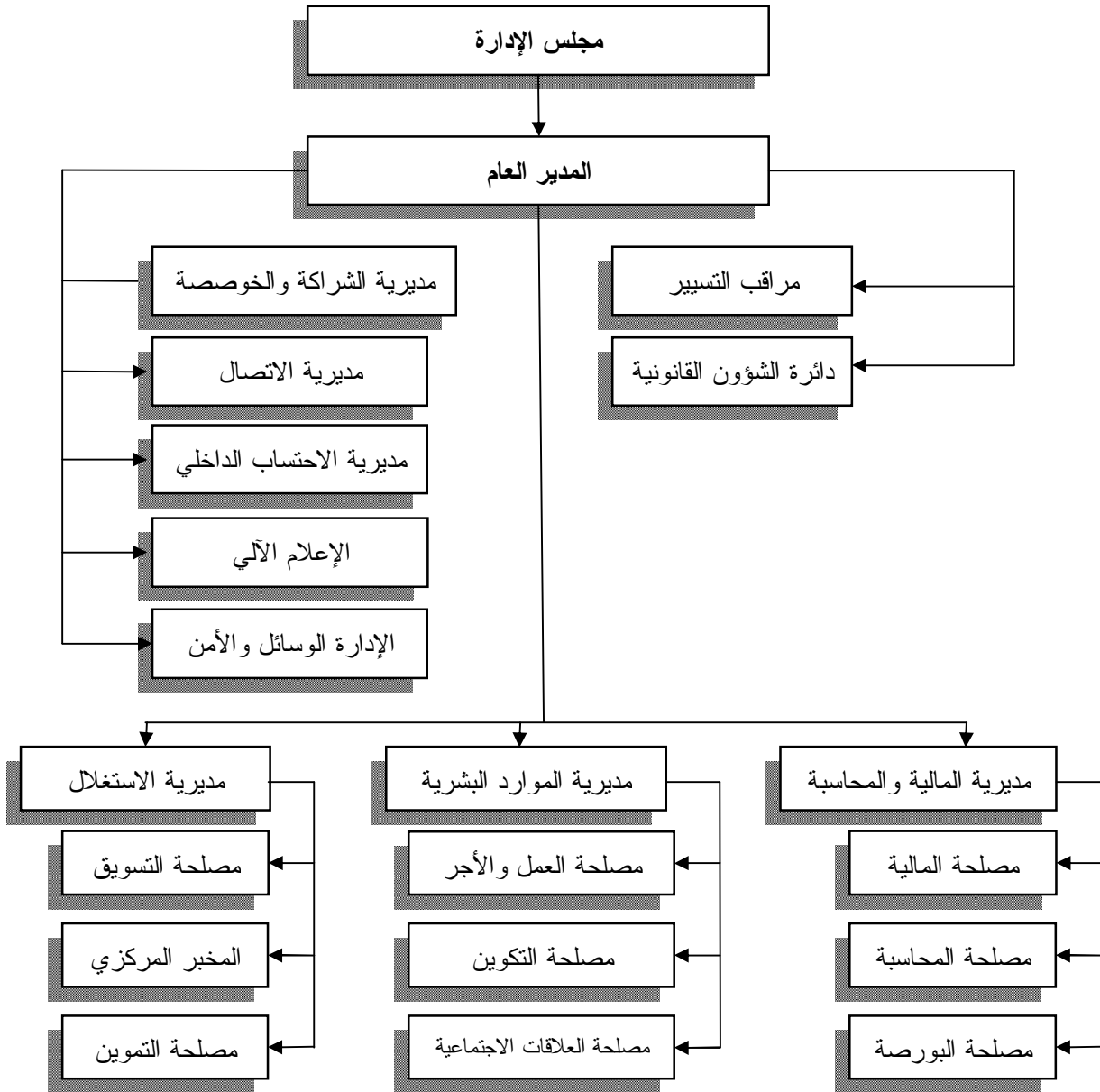
الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المُحكِّمين للاستمارة

الاسم الكامل	الجامعة
الأستاذ الدكتور: رابح بوقرة	جامعة المسيلة
الأستاذ الدكتور: كمال رزيق	جامعة البليدة
الدكتور: يحي سعيدي	جامعة المسيلة
الدكتور: كمال قاسمي	جامعة المسيلة

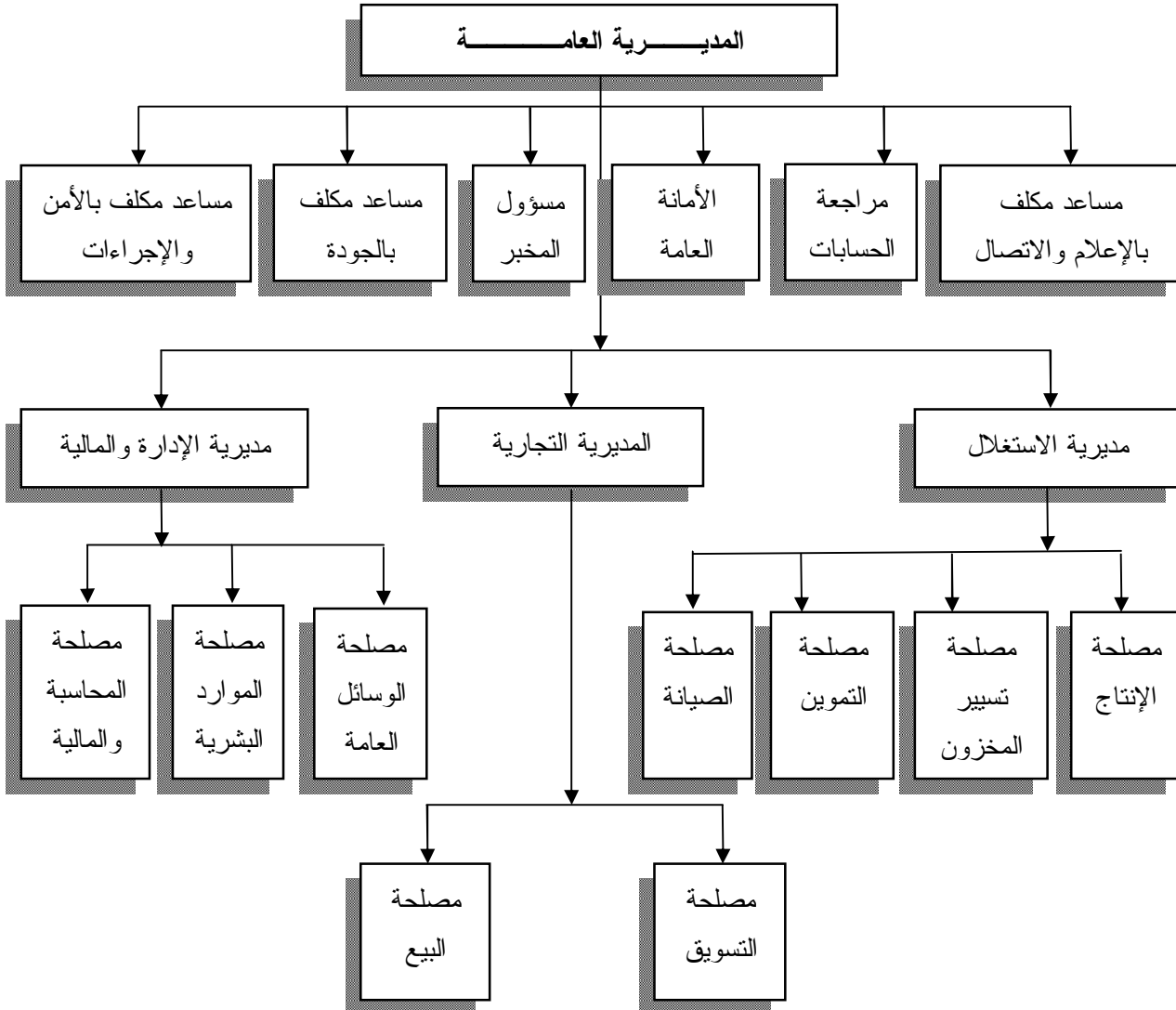
الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمجمع الرياض سطيف



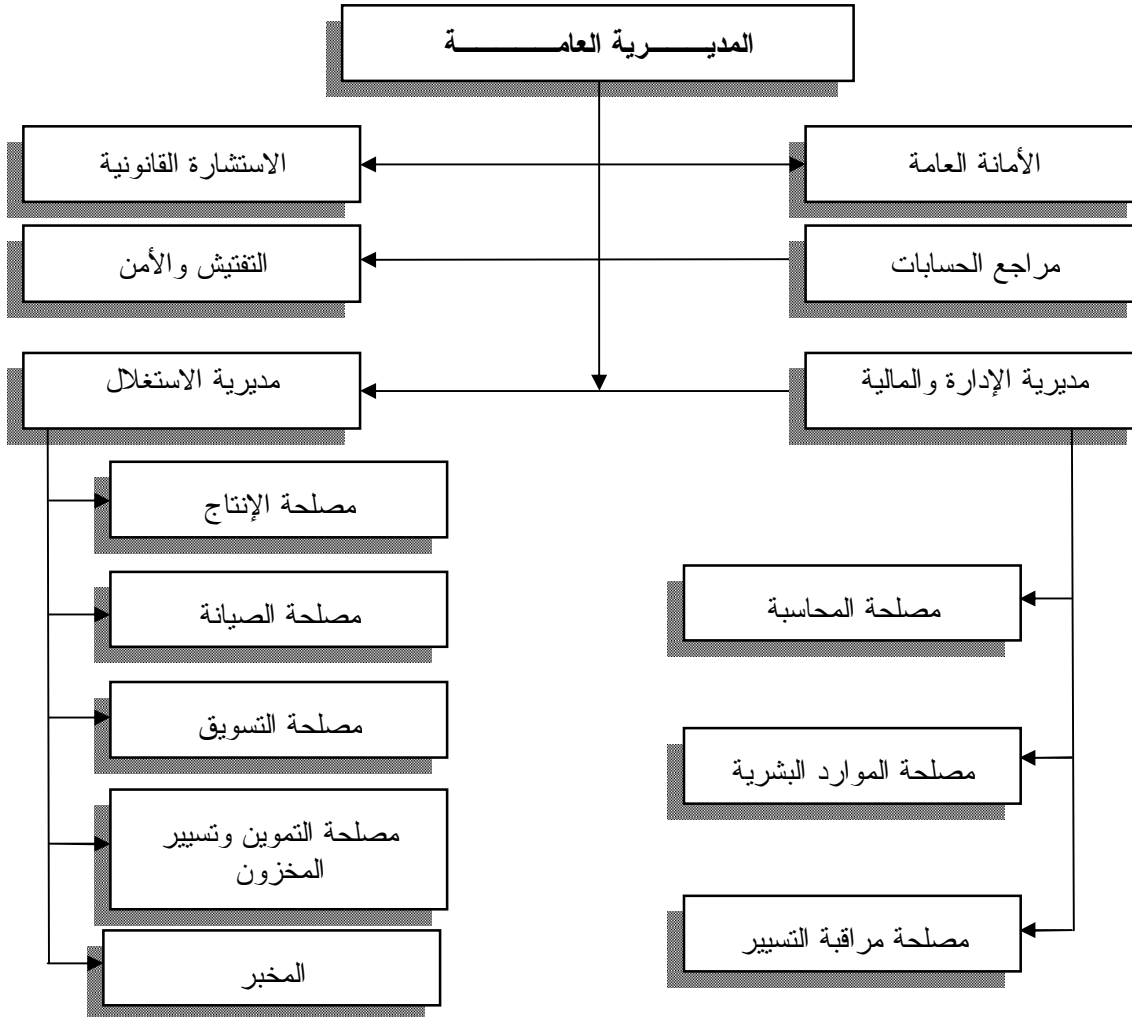
الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة (المؤسسة الأم)
لمجمع الرياض سطيف



الملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي لمطاحن الهضاب العليا بسطيف



الملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي عيسى



قائمة المراجع

أولاً : باللغة العربية

I/الكتب:

- 1/إدريس، ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2/أبو قحف عبد السلام، دليل المدير في: تفويض السلطة -ملاحح الإصلاح الإداري- العقود الإدارية- إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 3/أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 4/افراد جيمس.ف، افراد جي.اريك، الإدارة ببساطة، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 5/البدرى طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2005.
- 6/التهامي حسين عبد الرحمن، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 7/الجبوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 8/الخطيب أحمد، المعاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- 9/الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 10/الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 11/الصيرفي محمد، التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 12/الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 13/الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ.
- 14/الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2010.

- 15/الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011.
- 16/العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17/العاني مزهر شعبان، جواد شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18/العبد جلال إبراهيم، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 19/العبوي زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 20/العبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- 21/العبيدي قيس محمد، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 22/العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 23/العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 24/العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول وعلم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 25/العجمي محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 26/العساف عبد المعطي محمد، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27/العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 28/العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 29/الغزو فانتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 30/القيوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31/القيوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32/القيوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 33/اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 34/المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 35/المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
- 36/النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37/النعيمي صلاح عبد القادر، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 38/أومان راي سي وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة: تاريخه، مفاهيمه، أساليبه، ترجمة: فهد بن معقل العلي، راجع الترجمة: معدي بن محمد آل مذهب، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 39/بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 40/برنوطي سعاد نائف، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41/برنوطي سعاد نائف، الأعمال (الخصائص والوظائف الإدارية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 42/بن حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 43/بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 44/جلدة سامر بطرس، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 45/جلدة سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 46/جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 47/حجاجة علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 48/حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 49/حريم حسين محمود، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 50/حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 51/حسن عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 52/حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 53/حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 54/زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 55/شريف علي وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 56/شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/2004.
- 57/شريف علي، مسلم علي عبد الهادي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 58/طه طارق، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 59/عباس علي، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 60/عبد زياد محمد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 61/عبد الرحمن عبد الله، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.

- 62/عسكر سمير أحمد، أصول الإدارة، الطبعة السادسة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- 63/عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 64/فياض أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 65/كعباش رباح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 66/قدي عبد المجيد، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية -الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 67/كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 68/كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 69/لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 70/ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008/2007.
- 71/مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
- 72/مسلم علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم المنظمات، "مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 73/منصور هالة، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 74/هلال محسن، النحاس أيمن، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 75/يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

II/المذكرات:

- 76/بوقطاف فوزية، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.

- 77/التويجري عبد العزيز بن ابراهيم، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 78/حرب حسام الدين خليل، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 79/خطابي إدريس، تفويض السلطة والأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 80/خلفي اسمهان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
- 81/ذياب أمجد تركي واصف، تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
- 82/الصفيان فهد بن ناصر، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 83/طباش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 84/العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 85/غلام الله جيلالي عياد، النظام الجامعي تنظيمه وتسييره، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 86/القحطاني يحي سعيد، تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

87/القحطاني صالح بن ناصر شغرد، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

88/مناصيرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004.

89/مهنا ابراهيم عفيف ابراهيم، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2006.

III/ المداخلات والمقالات:

90/بوخمخ عبد الفتاح، مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، يومي 16-18 أبريل 2007.

91/العبادي سمير عزيز، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمة، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005.

92/العوامله نائل عبد الحافظ، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد السابع، (1414هـ/1994م).

93/بوقرة رابع، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية يومي 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

94/دياب عبد الحميد أحمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية، 2001.

95/عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2009/2010.

96/عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية يومي 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

ثانياً: باللغة الأجنبية

الكتب/1

- 97/Bachy Bruno & Harache Christine, **Toute La Fonction Management**, Dunod, Paris, 2010.
- 98/Barnard Chester, **The Function Of Executive**, Cambridge, H.U, Press 1951.
- 99/Dubrin Andrew J., **Essentials of Management**, Ninth edition South-Western USA, 2012.
- 100/Geoege Jennifer M. and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Pearson Education, New Jersey, USA, 2012.
- 101/Gibson James L. & all, **Organizations: behavior, structure, processes**, fourteenth edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2012.
- 102/Helms Marlyn M., **Encyclopedia of Management**, fifth edition, Thomson Gale, USA, 2006.
- 103/Klatt Bruce , Hiebert, Murray, **The encyclopedia of leadership a practice guide to classic and contemporary leadership theories and techniques**, McGraw-Hill, USA, 2001.
- 104/Kreinter Robert, **Management**, eleventh edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Canada, 2009.
- 105/Le Duff Robert, **Encyclopédie de la gestion et du management**, édition Dalloz, Paris, 1999.
- 106/McPheat Sean, **Leadership Skills**, MTD Training and Ventus Publishing Aps, 2010.
- 107/Meier Olivier, **Dico du Manager**, Dunod, Paris, 2009.
- 108/Mintzberg Henry, **Le Management voyage au centre des organisations**, deuxième édition, traduire par Jean M Behar, réviser par Nathalie Tremblay, Editions d'Organisation, Paris, 2008.
- 109/Mintzberg Henry , **Pouvoir et gouvernement d'entreprise**, traduit de l'anglais par Agnès Prigent, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- 110/Ramond Philippe, **Le Management Opérationnel Direction et Animation des équipes**, 3eme édition, Maxima Laurent du mesnil éditeur, Paris, 2004.
- 111/Sean McPheat, **Leadership Skills**, MTD Training and Ventus Publishing Aps, 2010.
- 112/Yukl Gary , **Leadership In Organizations**, seventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010.

II/المذكرات:

113/Richard Andersson & Lisa Liliegren, **The role of Micro Business Managers A Replication of Mintzberg's study on "The Nature of Managerial Work"** , Master's thesis within Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University 2005.

ثالثاً: مراجع الويب

114/Frédéric Nils, **Théorie des organisation**, disponible sur le site web :

<http://www.needocs.com/documentmanagement-divers-organisations-theorie-des-organisations.9613> (consulté le 20/03/2012, 18: 35).

115/**Les structure de l'entreprise**, disponible sur le site web:

http://www.needocs.com/telechargement.php?edocs_action=telecharger&documentId=9609
(consulté le 29 /03/2012, 13:10)

116/Gérard Piroton **Les organisation vues par Henry Mintzberg présentation schématique** disponible sur le site web :

<http://www.users.skynet.be/gerard.piroton/.../Autour-Mintzberg-GP-ligne.pdf> ,(consulté le 29/03/2012, 12:45).

117/http://www.mip.ms.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877018138#_Toc477492266 (consulté le 15/03/2012, 17:11).

118/http://www.books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=W9BsFQf834wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Function+Of+Executive&ots=oOuuy_tDGO&sig=LfQMkh0Rj7smxEfVh_Hc8TEk&redir_esc=y

119/Gérard Charreaux & Jean, Pierre Pitot-Belin, **Les théorie des organisations**, disponible sur le site web :

<http://www.needocs.com/documentmanagement-divers-organisations-les-theories-des-organisations.8563> (consulté le 06-04-2012, 9 :47)

الفهرس

الفهرس

I	الإهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
III	قائمة الجداول.....
V	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والروافد النظرية لتفويض السلطة (1-44)
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية السلطة في المنظمة.....
3	المطلب الأول: التنظيم والهيكل التنظيمي.....
3	I/ مفهوم التنظيم.....
4	II/ مفهوم الهيكل التنظيمي.....
5	III/ نماذج الهيكل التنظيمي.....
8	IV/ العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي.....
9	المطلب الثاني: مفهوم السلطة، أنواعها ومصادرها.....
9	I/ مفهوم السلطة.....
11	II/ علاقات السلطة داخل المنظمة.....
12	III/ أنواع السلطة ومصادرها.....
15	المبحث الثاني: تفويض السلطة وعلاقته بأنماط التسيير.....
15	المطلب الأول: مفهوم تفويض السلطة.....
15	I/ تفويض السلطة في الفكر الإداري.....
17	II/ مختلف التعاريف المتعلقة بتفويض السلطة.....
19	المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة بكل من المركزية واللامركزية.....
19	I/ مفهوم المركزية واللامركزية.....
20	II/ خصائص اللامركزية ومزاياها.....
20	III/ مؤشرات المركزية ومزاياها.....
21	IV/ التفويض بين مركزية ولامركزية السلطة.....
22	المبحث الثالث: أنواع تفويض السلطة والعوامل المؤثرة فيه.....

23	المطلب الأول: أنواع وأشكال التفويض.....
23	I/التفويض الرسمي (الكتابي) والتفويض غير الرسمي (الشفهي).....
23	II/لتفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص.....
23	III/التفويض المشروط والتفويض غير المشروط.....
23	IV/التفويض المباشر و التفويض غير المباشر.....
24	V/التفويض البسيط والتفويض المركب.....
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية وتفويض السلطة.....
26	I/أهمية القرار وتكلفته.....
26	II/مدى الرغبة في توحيد السياسات.....
26	III/حجم المنظمة.....
26	IV/فلسفة الإدارة العليا.....
26	V/ظروف المنظمة.....
26	VI/جودة السياسات والإجراءات بالمنظمة.....
27	المبحث الرابع: مقومات تفويض السلطة وتقييم دوره في التنظيم.....
27	المطلب الأول: تفويض السلطة: الأسباب، المبادئ والخطوات.....
27	I/أسباب ودواعي تفويض السلطة.....
28	II/مبادئ تفويض السلطة.....
30	III/الشروط العامة لتفويض السلطة.....
31	IV/الخطوات المتبعة أثناء تفويض السلطة.....
32	المطلب الثاني: مزايا التفويض، عوائقه، ومتطلبات التفويض الفعّال.....
33	I/مزايا تفويض السلطة.....
34	II/عوائق تفويض السلطة.....
36	III/متطلبات التفويض الفعّال.....
38	المطلب الثالث: إشكالية تفويض السلطة بين التنسيق والرقابة.....
38	I/آليات التنسيق المرتبطة بتفويض سلطة اتخاذ القرارات.....
40	II/النمط الرقابي المتعلق بالسلطات المفوضّة.....
44	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات وأثر تفويض السلطة على فعاليتها (45-87)

46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.....
47	المطلب الأول: اتخاذ القرارات في الفكر الإداري.....
47	I/اتخاذ القرارات في ظل المدرسة الكلاسيكية.....
48	II/اتخاذ القرارات في ظل المدرسة السلوكية.....
48	III/اتخاذ القرارات في ظل الفكر الإداري الحديث.....
51	المطلب الثاني: مفهوم القرار وأنواعه.....
51	I/مفهوم القرار.....
52	II/أنواع القرار.....
55	III/صنع القرار واتخاذ القرار.....
56	المبحث الثاني: فعالية اتخاذ القرارات.....
56	المطلب الأول: مفهوم الفعالية.....
58	المطلب الثاني: مؤشرات فعالية اتخاذ القرارات.....
59	I/جودة القرار.....
60	II/قبول القرار.....
61	III/التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.....
61	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرارات.....
61	I/العوامل الإنسانية والسلوكية.....
62	II/العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة.....
62	III/عوامل أخرى.....
62	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات: المراحل، المداخل والأساليب.....
63	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات.....
63	I/تحديد وتشخيص المشكلة أو الهدف.....
63	II/البحث، الاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات.....
64	III/تطوير البدائل (البحث عن البدائل).....
65	IV/تقييم البدائل.....
65	V/اختيار البديل المناسب.....
66	VI/تنفيذ البديل المختار.....
66	VII/متابعة تنفيذ القرار والتقييم.....
68	المطلب الثاني: مداخل (نماذج) اتخاذ القرارات.....

68I/مداخل اتخاذ القرارات الفردية
70II/مداخل اتخاذ القرارات التنظيمية
72III/مداخل أخرى في اتخاذ القرارات
72المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات
73I/الأساليب الكيفية (أو التقليدية)
73II/الأساليب الكمية (أو العلمية)
75المبحث الرابع: علاقة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات
75المطلب الأول: علاقة اللامركزية باتخاذ القرارات
76المطلب الثاني: علاقة درجة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات
76I/النموذج الموقفي في التفويض
79II/المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات
83III/علاقة الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات
84IV/علاقة الدرجة المتوسطة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات
85V/علاقة الدرجة المرتفعة لتفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات
87خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف
	(88-134)
89تمهيد
90المبحث الأول: منهجية البحث الميداني
90المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
90I/نشأة مؤسسة الرياض سطيف
91II/الفروع التابعة لمؤسسة الرياض سطيف
92III/أهداف مجمع الرياض ومهامه
92المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدواتها
92I/منهج الدراسة
93II/أدوات جمع وتحليل البيانات
95المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
95I/مجتمع الدراسة
95II/عينة الدراسة وخصائصها
97III/صدق وثبات الاستمارة

99	IV/الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عيّنة الدراسة نحو محاور الدراسة...
102	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مستوى الوعي بماهية وأهمية
102	تفويض السلطة.....
103	I/مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة.....
104	II/مستوى الوعي بدرجات (أو مستويات) تفويض السلطة.....
106	III/مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة.....
107	IV/مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين.....
109	V/مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين.....
111	VI/مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين.....
112	VII/مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين.....
114	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مدى فعالية اتخاذ القرارات.....
115	I/جودة القرار.....
117	II/قبول القرار.....
119	III/التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.....
	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بتأثير أبعاد مستوى الوعي بماهية
120	وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار.
	I/نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة) على
121	(جودة القرار).....
	II/نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة)
124	على (قبول القرار).....
	III/نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد (الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة)
127	على (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار).....
130	المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.....
	المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لكل من (مستوى الوعي
130	بماهية وأهمية تفويض السلطة) و (فعالية اتخاذ القرارات).....
130	I/مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة.....
132	II/فعالية اتخاذ القرارات.....
	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقات التآثرية بين (أبعاد مستوى الوعي
132	بماهية وأهمية تفويض السلطة) و كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ

	القرار
132	I/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على جودة القرار
132	II/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على قبول القرار
	III/النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على التوقيت الملائم
132	لاتخاذ القرار
134	IV/النتائج المتعلقة بالاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة
134	خلاصة الفصل
135	الخاتمة
140	الملاحق
152	قائمة المراجع
162	الفهرس

يصعب على الإدارة العليا الاضطلاع بكل سلطات اتخاذ القرار في المنظمة، الأمر الذي يحتم تفويض بعضها إلى المستويات الإدارية الأدنى، محاولة بذلك ممارسة أعمالها، اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنتين.

في هذه الدراسة حاولنا توضيح وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف كنموذج للمؤسسة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على الاستمارة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بتغيري الدراسة، والمتمثلين في: مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة ومستوى فعالية اتخاذ القرارات.

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات، حيث أبرزنا تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرار، قبول القرار، والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة فعالية اتخاذ القرارات، جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

Résumé

Comme la direction générale n'arrive pas à assumer tous les pouvoirs, elle devrait déléguer une partie de ses pouvoirs aux niveaux inférieurs afin de mieux réaliser les décisions, les actions et les objectifs de l'organisation avec plus d'efficacité et d'efficacités.

Nous avons essayé dans cette étude de montrer l'effet du niveau de la conscience de la nature et de l'importance de la délégation du pouvoir sur l'efficacité de la prise de décision dans le groupe Erriad Sétif comme exemple des entreprises économiques. Nous avons utilisé le Questionnaire pour recueillir les données, afin de mesurer les variables de cette étude: le niveau de la conscience de la nature et de l'importance de la délégation du pouvoir et l'efficacité de la prise de décision.

Cette étude a montré l'effet du niveau de la conscience de la nature et de l'importance de la délégation du pouvoir sur le niveau d'efficacité de prise de décision. Nous avons révélé également l'effet du niveau de la conscience de la nature et de l'importance de la délégation du pouvoir sur : la qualité de la décision, l'acceptation de la décision, et le moment approprié pour prendre les décisions.

Mots-clés: Délégation du pouvoir, La conscience de la nature et de l'importance de la délégation du pouvoir, L'efficacité de la prise de décision, La qualité de la décision, L'acceptation de la décision, Le moment approprié pour la prise de décision.

Abstract

Difficult for top management to assume all decision-making powers in the organization, so it should delegate some of its powers to lower administrative levels, in an attempt to exercise their work, make decisions and achieve their goals with greater efficiency and effectiveness.

We tried in this study to show the effect of the level of the consciousness of the nature and importance of delegation of power on the effectiveness of decision making in the group Erriad Sétif as an example of economic enterprises. We used the Questionnaire to collect data to measure the variables in this study: the level of the the consciousness of the nature and importance of delegation of power and effectiveness of decision making.

This study showed the effect of the level of the consciousness of the nature and importance of delegation of power on the level of effectiveness of decision making. We also revealed the effect of the level of the consciousness of the nature and importance of delegation of power on: decision quality, decision acceptance and the appropriate instant for the decision making.

Keywords: Delegation of power, The consciousness of the nature and importance of delegation of power, Effectiveness of decision making, Decision quality, Decision acceptance, The appropriate instant for the decision making.