

1 - أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- لقد وقع إهتمامنا على اختيار هذا الموضوع لعدة إعتبرات نذكر منها :
- يتماشى الموضوع وطبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل .
- لقد رأينا بأن هذا الموضوع مهم للدراسة . كما أنه أثار فضولنا وشغفنا نظرًا لأهميته
- تفويض السلطة يشغل جانبًا و حيزًا هامًا من جوانب التنظيم الإداري .
- قلة الدراسات حول هذا الموضوع في المنظمات الجزائرية وبالخصوص في مدينة الجلفة.
- محاولة إثراء المكتبة الفرعية لعلم الاجتماع بموضوع يفتح المجال أمام المواضيع الجديدة والمفيدة مستقبلاً .

الأسباب الموضوعية :

- تتناول دراستنا وتناقش موضوعًا هامًا و المتمثل في تفويض السلطة للمرؤوسين وتأثير ذلك على أدائهم لوظائفهم اليومية داخل المنظمة .
- لذا سنحاول الكشف عن عدة جوانب متعلقة بالرؤساء والمرؤوسين ومحاولة الإحاطة بالموضوع من زوايا مختلفة ، والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم والاستفادة منها في المستقبل سواء من جانب العلم والدارسين أو بالنسبة لأفراد المنظمة .

2 - أهداف الدراسة :

- التعرف على الفوائد المترتبة على تفويض السلطة للعاملين بالمنظمة ومحاولة معرفة الأساليب المستخدمة والمراعاة في عملية تفويض الصلاحيات ، والعوامل المؤثرة في هذه العملية ، وكيفية تطبيق الرئيس واستجابة لشروط وقواعد هذه المهمة ، وهذا المبدأ الحيوي من مبادئ الإدارة وكذا التعرف على مدى اهتمام العاملين به وتنفيذهم له ، وتأثير ذلك في أدائهم لوظائفهم اليومية ومساعدتهم في الاستفادة من نتائج الدراسة سواء من خلال تطبيقهم للأساليب الفعالة أو من جانب تدارك الأخطاء والنقائص .

3 - الإشكالية :

لقد أصبح للمنظمة اليوم دورًا غالبًا في حياة أعضاء المجتمع، بمقارنتها بغيرها من الأدوار التي تلعبها الوحدات الاجتماعية الأخرى وتتضمن المنظمة تسيير النشاطات التي سيتم ممارستها وذلك من خلال دمج الموارد البشرية والمادية عن طريق هيكل رسمي ينظم ويبين المهام والسلطات قصد تحقيق أهداف مشتركة متفق عليها .

ولكي تحقق المنظمة وجودها عليها أن تصوغ أهدافا محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاتها وتوجهها نحو أمور يتعين عليها أن تكافح من أجلها إذا ما أرادت البقاء وتكمن هذه الأهداف بأنها السند الذي يبرز وجودها، والأساس الذي ينظم معاييرها وأحكامها والمحك الذي يكمن في ضوئه قياس فاعليتها وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف بنجاح وهي باختصار علة وجودها ومصدر توجهها .

وتختلف المنظمات في ممارستها للواجبات الإدارية تبعا للنمط الإداري السائد ، ويتولى المدير القائم على الإدارة المنظمة مجموعة من الوظائف الإدارية كالتوجيه، التخطيط، التنظيم والرقابة، وذلك بغرض تسيير تعامله مع المهام ومتطلبات المنظمة.

ومن المهام والأساليب التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس مهمة تفويض السلطة، وذلك عندما يكون الوقت غير كاف للانتهاء من كل الأعمال، لذا يقوم بتحديد جزء من مهامه ليفوضها لأحد أو بعض مرؤوسيه أو إعطائهم السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل أو القيام بهذه المهمة ويتبع هذا منحهم الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات .

وبناءً على هذا نجد أن عملية تفويض السلطة تمتاز بأصول وقواعد ومراحل وكذلك تتصف بأن لها العديد من الإيجابيات والسلبيات علاوة على أنه ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بحيث يعتبر تفويض السلطة مرتبطا بقدرات المرؤوسين وخبراتهم فلا يمكن تحميلهم أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدربين عليها ولا يملكون الخبرة اللازمة للقيام بها.

كما يجب تحميلهم المسؤولية عن ممارسة السلطة باعتباره إجراء مؤقت فالمدير أو الرئيس الذي فوض جزءاً من مهامه يبقى المسؤول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وممارسة تلك الصلاحيات وما يترتب عنها من نتائج .

وبناءً على ذلك فإن إشكالنا تتحدد منطلقاته في ما يأتي :

- كيف تؤثر عملية تفويض السلطة على أداء العامل داخل المنظمة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي كما يأتي :

- هل تحقق عملية تفويض السلطة التقارب بين أعضاء السلم الإداري ؟

- هل يراعي في عملية تفويض السلطة جانب الخبرة بالنسبة للمرؤوسين ؟

4 - فرضيات الدراسة :

- تمكن عملية تفويض السلطة من تحقيق أداء أفضل للعمل .

- تحقق عملية تفويض السلطة التقارب بين أعضاء السلم الإداري .

5 - تحديد المفاهيم :

1- مفهوم السلطة :

لقد تطرق العديد من الباحثين سواء في علم الاجتماع أو الإدارة إلى مفهوم السلطة ، وفي مفاهيم متنوعة جدا ،ويمكن تحديد مفهوم السلطة من خلال ما يأتي :

تعرف السلطة على أنها نمط معين من القوة ، ويعرفها معظم علماء الاجتماع تبعاً لـ تالكوت بارسونز : " بأنها القوة الشرعية والمعترف بها بوصفها قوة لها ما يصوغها أدبياً سواء من جانب من يملك القوة " ¹ .

ويأخذ التفسير التقليدي للسلطة من الزاوية القانونية ، وتعرف على أساس أنها الحقوق والالتزامات و الواجبات ،فالذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة ² .

من خلال ما ورد من هذه التعاريف يمكن القول بأننا تناولنا السلطة من حيث أنها القوة النظامية و الحق الشرعي في التصرف أو إعطاء الأوامر و إتخاذ القرارات المستمدة من القانون و المتفق عليها من طرف أعضاء المنظمة و هي بذلك تحكم و تقود أعمال الآخرين.

لذا فإننا نعتبر السلطة بأنها ذلك الشخص الذي له الحق القانوني يطلب طاعة الغير له وهذا يعني أن هناك نظاماً معيناً فرضه القانون يقبله العاملون بالمنظمة على أن إلزام و الذي ينص على أنه في ظل بعض الظروف فإن الآخرين سوف يقبلون القرارات الذي يتخذها الشخص الأول .

1- عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح ، موسوعة العلوم الاجتماعية ، ب ط ، دار المعرفة

الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 67 .

2- عبد العزيز صالح بن حنتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،

عمان ، 2000 ، ص 130 .

2- مفهوم تفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة بأنه عملية يعهد أحد الرؤساء الإداريين بجزء من سلطته و صلاحياته التي أعطيت له بموجب القوانين المرعية لممارسة اختصاصاته إلى أحد أو أكثر من مساعديه أو معاونيه أو الموظفين الآخرين العاملين معه في المستويات الإدارية الأدنى ليتمكنهم من التصرف في الموضوعات المفوضة إليهم دون الرجوع إليه ¹ .

و يرى أحمد ماهر و آخرون أن التفويض يتبلور في إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ، و يتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات و إصدار أوامر و تعليمات و أيضا ضرورة مساءلة المرؤوس عن مدى استخدامه لهذه السلطة في تنفيذ العمل و إنجازه ² .

كما يعد تفويض السلطة بأنه نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه هذا و لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس صلاحيته التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض ³ .

لقد تطرقنا من خلال بحثنا في هذا الموضوع إلى أن التفويض أو تفويض السلطة هو عبارة عن نقل للصلاحية و منح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين .

1- عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي ، ط1، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2006 ، ص 64 .
2- أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، ب ط ،الدار الجامعية، مصر، 2001 - 2002 ، ص 482 .
3- عبد السلام أبوقحف، دليل المدير في تفويض السلطة ،ب ط ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002 ، ص 15 .

3- مفهوم الصلاحية :

لقد تعددت و تنوعت تعريفات الصلاحية يمكننا نذكر أهمها ¹ :

- عند التقليديين وعلى رأسهم " فايول " الصلاحية هي حق الأمر أو التصرف أو القوة لغرض الطاعة وهكذا يصبح المصطلح مكوناً من شقين هما الحق والقوة .

- والصلاحية عند الوظائفيين وعلى رأسهم " ماري باركر فوليت " التي إنتقدت التعريف التقليدي : " لقد عفا عليه الزمن لعدم وجود الحق أو القوة الملزمة أو مطلقة أو نهائية " .

و أناطت الصلاحية بالوظيفة و ليس بمن يشغلها قائلة : " أنها حصيلة العمليات و من خصائص الوظائف ولا صلة لها بالمديرين " .

- وهناك فريق آخر يمكن تسميته بالتوفيقيين الذين يحاولون جمع الشمل و الأخذ من الآراء ما يناسب توحيدها ،ومن هؤلاء " بيترسون " و " بلومان " وتتضمن عنصرين مهمين هما : الترخص والقدرة ،بدلاً من عنصرى الحق والقوة .

ويرى " عامر الكبيسي " أنه ينبغي لنا ندرك جيداً أن الصلاحية الإدارية تظل حقا رسمياً يمارس ضمن المنظمة ،وأنها استعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعامل مع رؤسائهم .

يمكن القول أن الصلاحية الإدارية هي الحق الذي تخوله القوانين و النظم للمديرين والرؤساء لإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لمرؤوسيهـم وهي بذلك حق في التصرف سواء في الأمر أو النهي عند إدارة الأفراد والأشياء .

4- مفهوم المنظمة :

يرى مدحت محمد أبو النصر أن ² :

المنظمة من منظور اجتماعي : هي وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

1- عامر الكبيسي ،مرجع سابق ،ص ص 65 - 68 .
2- مدحت محمد أبو نصر، إدارة المجتمع المدني ، ط 1 ، أيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2007 ، ص

المنظمة من منظور هيكلية : هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار ،بينها علاقات تبادلية .

المنظمة من منظور سلوكي : هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها .

المنظمة من منظور وظيفي : عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل : التخطيط ، التنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات ... الخ .

ويعرف " شيستر برنارد " المنظمة : " بأنها نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه ¹ .

يمكننا من خلال ما ورد من تعريفات سابقة أن نعرف المنظمة على أنها : وحدة اجتماعية هادفة ذات هيكل تنظيمي رسمي ، متكونة من مجموعة أنشطة إنسانية مختلفة و مترابطة وموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية مطالب أعضائها وكذا مطالب المجتمع .

و يجدر بنا الإشارة هنا إلى أننا حددنا المنظمة بكونها المؤسسة أو التنظيم .

5 - مفهوم اتخاذ القرار :

- مصطلح " Décision " مشتق من أصل لاتيني و يعني البث النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة و نهائية ² .

ويمكن تعريف القرار في علم الإدارة العامة بأنه : الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها ³ .

1- عامر الكبيسي ، الفكر التنظيمي ، دار الرضا للنشر، سوريا ، 2004 ، ص 46.

2- علي حسين ، نظرية القرارات الإدارية ، ب ط ، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص 17.

3- السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط 1، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 63.

وعرفه البعض بأنه : منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة ويلاحظ أن كل متخذ قرار يعتبر مديرا حيث أن هناك من الأفراد في المنظمة ليسوا مدراء ولكن أن يتخذوا قرارات شخصية¹.

ويرى الباحث علي حسين أن عملية إتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بديلين².
يمكننا أن نستنتج أن إتخاذ القرار عملية متسلسلة بدءا من الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي وصولا إلى الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ بغرض إنجاز الهدف أو الأهداف التي يعتنيها .

6- مفهوم المسؤولية :

يعرفها " موسى اللوزي " بأنها : "إلتزام العالمين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في المنظمة والقوانين ومحاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام"³.
كما يعرفها " عبد العزيز صالح " على : أنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات أو أنها قوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة ، فالعنصر الأساسي في المسؤولية هو الإلتزام بأداء العمل والمحاسبة عليه ، وحينما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية⁴.

وتعرف كذلك بأنها إلتزام المرؤوس بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته والإلتزام هو الأساس أي أساس المسؤولية ، وتنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة الرسمية التعاقدية بين الرئيس والمرؤوس لأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد⁵.

-
- 1- خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2003، ص ص 20 - 21.
 - 2- علي حسين ، مرجع سابق ، ص 17.
 - 3- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، ط1، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2002، ص 38.
 - 4- عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 135 - 136.
 - 5- موفق حديد محمد ، إدارة المبادئ النظرية والوظائف ، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 150.

- المسؤولية هي تعهد أو التزام للقيام بعمل أو لإنجاز واجب معين ومحاسبة الأفراد عن هذا الالتزام عند أداء الواجبات، فالعنصر الأساسي في المسؤولية هو الالتزام، وهنا تجدر بنا الإشارة إلى لفظ آخر كثيرا ما يختلط معناه بمعنى لفظ المسؤولية وهو لفظ المساءلة والذي يعني الالتزام المترتب على المسؤولية .

7- المساءلة :

يعرفها " موفق حديد محمد " بأنها : " محاسبة المرؤوس عن النتائج التي من خلال المسؤولية وتفويض السلطة، وتتم المحاسبة داخل الصلاحيات الممنوحة للمرؤوس" ¹ . ويعرفها علي الشرقاوي فيقول : " عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمة لها فإنه يترتب على نفسه التزاما وهو الالتزام بأداء الأعمال المسنودة عليه وحسن استخدام السلطة المفوضة إليه ويعرف هذا الالتزام في مجال العمليات التنظيمية بأن الملتزم يخضع للمساءلة فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن أداء الأعمال التي أسندت إليه ولكي نفرق بين المسؤولية والمساءلة لابد أن المسؤولية تكون عن إكمال الأعمال أما المساءلة فهي أمام الرئيس عن الأداء لهذا العمل ² . تمثل المساءلة الالتزام المترتب عن المسؤولية فعندما يتعهد المرؤوس بالنهوض بمهمة أو القيام بإنجاز عمل ما، فإنه يتقبل المسؤولية والسلطة اللازمة لها وبذلك تتم محاسبته على أداء الأعمال المسنودة له في إطار الصلاحيات الممنوحة، وهذه المحاسبة يمكن تسميتها بالمساءلة الإدارية .

8- مفهوم الأداء : وجاء في كتاب عبد البارئ إبراهيم درة التعاريف الآتية :³

يرى " عبد البارئ إبراهيم " أن مصطلح الأداء يعني : " النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال " .

1- موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 136.

2- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، ب ط ،الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 378.

3- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ب ط ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص 25.

ويلقى توماس جلبرت " Thomas Gilbert " الضوء على هذا المصطلح ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفنيس . أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج .مثال ذلك :تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما .

- وجاء في مذكرة الطالب " محمد بن عبد الله العثمان " ما يلي من تعاريف ¹ :

يعرف " ألمير " الأداء الوظيفي بأنه : " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة " .
ويعرف " بدوي مصطفى " الأداء بأنه : " نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو المجموعة لإنجاز عمل معين " .

- ويعرف " أحمد صقر عاشور " أداء الأفراد للعمل بأنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

- أما "سيتر ميستر . Sutermeister " فيرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون القدرة على العمل لذلك تنعدم العلاقة بين الدافع و الأداء الوظيفي .

- ويشير بدوي إلى الأداء بأنه : عبارة عن القيام بالوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب .

- من التعاريف السابقة يتضح لنا وجود تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب التوصل إلى تعريف محدد وواضح للأداء الوظيفي إلا أننا حاولنا تعريفه في هذا البحث من حيث أنه :

مجموعة الأنشطة و المهام والواجبات التي يزاولها الفرد في المنظمة مع تحمل الأعباء

1- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص ص 51 - 52.

والمسؤوليات الوظيفية وهو بذلك نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين وفق توافر متغيرين أساسيين هما: الدافع والقدرة، قصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

6 - المنهج المستخدم :

إعتماداً على طبيعة وأهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالواقع¹ معبراً عنها بصورة كمية وكيفية .

حيث يمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة².

7 - الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا في موضوع تفويض السلطة وأثرها على أداء العمال داخل المنظمة لاحظنا قلة الدراسات حول هذا الموضوع في الجزائر ولكننا إستطعنا الحصول على بعض الدراسات العربية من أهمها :

1/ دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان : تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء وأجراها الباحث محمد بن عبد الله العثمان تطرق من خلالها إلى مشكلات تفويض السلطة والتي ذكر من مظاهرها أنها تركز في يد عدد محدود من الرؤساء الأمر الذي قال بأنه يترتب عليه حدوث إختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة وتآثر الروح للمرؤوسين وكانت أجهزة الشرطة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية هي المعنية بهذه الدراسة وقد ذكر الباحث بأن جوهر مشكلة تفويض السلطة يمكن في صعوبة التحرك دون الحصول على موافقات الجهات الأمنية العليا وذلك خوفاً من تجاوز الصلاحيات وعدم الحصول على تفويض أعلى .

1- مصطفى فؤاد عبيد ، مهارات البحث العلمي ، ب ط ، أكاديمية الدراسات العالمية ، فلسطين، 2003، ص 18.

2- حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ، ط 2 ، ب د ن ، الجزائر ، ص 72.

وقد طرح الباحث التساؤلات الآتية ¹ :

- ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير عمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ما هي العوامل الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟

- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض ؟

ومن خلال هذه التساؤلات ذكر الباحث فرضيات الدراسة والتي جاءت كالآتي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة أو فروق ذات دلالة إحصائية في فوائد تفويض السلطة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة أو فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تفويض السلطة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة وفروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإيجابية تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة أو فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الدافعة تعزى للعوامل الديمغرافية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة أو فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفويض السلطة على الأداء تعزى للعوامل الديمغرافية .

وفي بنائه للمنهج و إختياره للأداة والعينة إتبع الباحث ما يأتي ² :

وقد إتبع الباحث في بنائه لموضوعه المنهج الكمي الذي من بين أساليبه القياس العددي مثل:

إستخدام المؤشرات ،النسب ،المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة وقد

ذكر الباحث بأن المنهج الوصفي يعد أنسب الطرق في مجال الدراسات الإجتماعية الجديدة

1- محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق، ص 09.

2- المرجع نفسه، ص ص 78 - 79.

وقال بأنه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات والذي يمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال ومن خلال هذا يمكننا القول بأن الباحث استخدم الأسلوب الوصفي وصفا دقيقا بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

وبالنسبة للأداة التي اعتمد عليها الباحث فهي إستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي ذكر الباحث بأنه قام بتصميمها في ضوء الدراسة النظرية وتم تحكيمها لدى مجموعة من المحكمين .

وقد اعتمد الباحث في دراسته لمجتمع البحث على العينة العشوائية من ضباط الشرطة بمنطقة الرياض الذي بلغ عددهم 688 ضابط بنسبة 50 % تقريبا من مجتمع الدراسة وتم توزيع 335 إستبانة أعيد منها 289 إستبانة تم إستبعاد 07 منها وتبقى 282 إستبانة بـ 2003/05/11.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحث ¹ :

1- يمكن أن يحقق تفويض السلطة فوائد عدة في تطوير ومرونة عمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض منها :

- أ. تنمية الروح الإبتكار و المبادرة لدى المرؤوسين .
 - ب. عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد .
 - ج. تقوية العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية للموظف .
- 2- أظهرت نتائج الدراسة معوقات عدة لتفويض السلطة منها :
- أ. حساسية وأهمية بعض القرارات التي تقبل التفويض .
 - ب. عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة .
 - ج. عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس .

1- المرجع نفسه ،ص ص 142 - 149.

3- أظهرت كذلك تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء وقد جاء التأثير مرتبا حسب الأهمية وهو :

- أ. يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوس للأعمال الإضافية .
- ب. يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز .
- ج. يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة .

2/ دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان: المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، من إنجاز الباحث خالد بن فيحان المنديل¹ تناول من خلالها المشاكل المتعلقة بتوزيع صلاحيات التصرف وصنع القرارات، أي توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، ورأى الباحث أنه هناك أنماطا لهذه العلاقات تتميز بتركيز السلطات والصلاحيات في التصرف وإتخاذ القرارات لدى المستوى التنظيمي الأعلى أو المستوى التنظيمي المركزي، وتسمى هذه الأنماط بالأنماط المركزية وفيها لا تتمتع المستويات التنظيمية التي تقع أدنى من المستوى الأعلى بسلطات أو صلاحيات التصرف ورأى الباحث بأنه بالمقابل توجد أنماط أخرى مغايرة تتميز بتمتع المستويات التنظيمية الأدنى فيها بسلطات وصلاحيات التصرف وإتخاذ القرار، فهذه الأنماط الأخيرة من العلاقات التي تعرف بالأنماط اللامركزية إشارة إلى عدم تمركز السلطات والصلاحيات لدى المستوى الأول المركزي وإلى توزيعها وتشتتها بين الوظائف و الوحدات التنظيمية المختلفة.

- وقد استهدفت هذه الدراسة المؤسسات الإصلاحية التابعة للمديرية العامة للسجون والتي هي إحدى الإدارات التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وقد رأى الباحث من خلال خبرته في المجال الأمني تأثير الأداء الوظيفي للعاملين بالمركزية و اللامركزية ومالهما من تأثيرات سلبية وإيجابية على الأداء .

1- خالد بن فيحان المنديل، مرجع سبق ذكره، ص 02.

فطرح الباحث التساؤلات التالية بإشكالية الدراسة¹ :

أولا : التساؤل الرئيسي :

ما مدى علاقة كل من المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟

ثانيا : التساؤلات الفرعية :

- ما هو الأسلوب الإداري (المركزية - اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟

- ما علاقة تطبيق المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟

- إلى أي مدى يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ؟

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الباحث لم يتطرق إلى فرضيات خاصة بالتساؤلات ربما أن ذلك راجع - في وجهة نظرنا - إلى طبيعة الأسئلة المطروحة والتي لا نستطيع حصر فرضياتها في إجابيات محددة .

وقد رأى الباحث بأنه من الضروري أن يتناسب المنهج مع طبيعة و أهداف الدراسة واعتماد على ذلك فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ،والذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة واحدة وتنظيمها وتحليلها ،ثم تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة وذلك للتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات الصلة بها ورأى الباحث بأن هذا الأسلوب يوفر للدراسة صفة العمق و الشمولية .

وقد استخدم الباحث من خلال هذا البحث أداة الاستبانة ،كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة وذلك قصد تغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة.حيث رأى الباحث أنه نظرا

1- المرجع نفسه ،ص ص 02 - 03.

لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع الضباط وتمت الدراسة في سنة 2003.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحث¹ :

- **إتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية في إتخاذ القرارات :**

كما أوضحت هذه النتائج ميل مفردات الدراسة إلى الانقسام بين الموافقة وعدم الموافقة على لامركزية إتخاذ القرارات ، ومن خلال تحليل الباحث تبين أيضا بأن المدراء حاولوا إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي يودون إتخاذه، وأن القرارات تصدر من مدير الغدارة فقط .

- **إتجاهات مفردات الدراسة نحو الأداء الوظيفي :**

توصل الباحث من خلال نتائج دراسته أيضا إلى ميل مفرداتها بشكل عام إلى الموافقة بشدة على إرتفاع أدائهم الوظيفي من حيث الإلتزام بالأوقات والحضور للمكتب والقيام بالتخطيط والتعاون مع فريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

- **العلاقة بين اللامركزية في إتخاذ القرارات وبين الأداء الوظيفي :**

- تبين عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في إتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- كما توصل الباحث إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين اللامركزية في إتخاذ القرارات وبين المؤهل التعليمي والرتبة العسكرية، أي كلما إرتفع المؤهل والرتبة العسكرية كلما كان هناك لامركزية في إتخاذ القرارات لديهم .

3/ دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان : **تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة**

الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، أجراها الباحث أمجد تركي

واصف ذياب² الذي تطرق من خلالها إلى أن الدراسات في إطار الإدارة المدرسية في

مدارس وكالة الغوث ركزت على قضايا وظواهر مختلفة تناولت في معظمها طبيعة العلاقة

1- المرجع نفسه، ص 180.

2- أمجد تركي واصف ذياب، **تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين من**

وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2004، ص 23.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للدراسة

بين الإدارة المركزية والمعلمين وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات كالأداء وتحصيل الطلبة دون أن تعطى أهمية خاصة لعملية تفويض السلطة عند مديري مدارس الوكالة ومعوقات التفويض وتأثير ذلك على العملية التعليمية بشكل عام .

وقد رأى الباحث أنه نتيجة للزيادة التي قد لا تكون طبيعية في مدارس الوكالة حيث اتسع نطاق الإدارة المدرسية وتعددت مسؤوليات مدير المدرسة الأمر الذي أدى إلى زيادة العبء على كاهل مدير المدرسة وتشعب مسؤولياته ، ورأى أنه مهما بلغت قدرات وإمكانيات مديري مدارس وكالة الغوث فإن أيا منهم لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال هذه لوحده وبدرجة عالية من الإتقان .

ومن خلال ما توصل إليه الباحث من قدرات واستطلاعات حول طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها فإنه يرى أن المشكلة تنحصر في ثلاثة أسئلة هي ¹ :

- ما مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

- هل هناك فروق بين متوسطات إستجابات المعلمين في مدارس وكالة الغوث على مقياس تفويض السلطة حسب متغيرات (الجنس ، المحافظة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة وعدد شعب المدرسة) ؟

وقد سعى الباحث من خلال دراسته إلى التحقق من صحة الفرضيات الصفرية الآتية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس

1- المرجع نفسه ، ص 23.

عند المعلمين .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الشعب عند المدرسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخدمة عند المعلمين .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل عند المعلمين .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المعلمين لمستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة .

لقد استخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي المسحي لفرض هذه الدراسة بغرض تحديد مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم أداة الإستبانة .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المحافظة 622 معلم ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من 187 معلما ومعلمة أي ما نسبته 30 % تقريبا من مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث تم إختيار العينة على أساس العينة العشوائية بشكل يتناسب مع عددهم في كل محافظة وكان عدد المستجيبين 187 معلما ومعلمة .

وتمت هذه الدراسة خلال سنة 2004 .

حيث توصل الباحث إلى النتائج الآتية¹ :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين ومعوقات التفويض من وجهة نظر المعلمين وقد توصلت إلى :

- أن 94 % من الإدارة العليا يفوضون بعض صلاحياتهم لمرووسيهيم بحسب متطلبات العمل في حين أوضح أن 44 % من الإدارة الوسطى إلى أنه سبق تفويضهم من قبل رؤسائهم وكذلك 44 % يفوضون أحياناً .

- ضعف مشاركة الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات .

- ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا ويرجع ذلك إلى عدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات مما يؤدي إلى تداخل في الاختصاصات وكذلك سحب الصلاحيات من وحدة إدارية إلى أخرى .

- أشار إلى أن 44 % من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرووسيهيم من هو أهل للتفويض .

- رغبة بعض الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرووسيهيم وتردد بعض المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية .

1- المرجع نفسه ، ص 118.