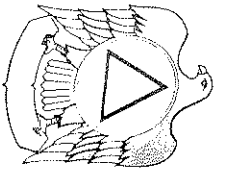


المعهد الدولي للعلوم الإدارية



دولة الإمارات العربية المتحدة  
معهد التنمية الإدارية

# المجلة الدولية للعلوم الإدارية

مجلة دولية للمناسبات الإدارية العامة القارئة

المجلة الدولية للعلوم الإدارية

(الإصدار العربي) المجلد رقم (8) العدد رقم (4) ديسمبر 2013

- في هذا العدد**
- الكلمة الافتتاحية لمعالي الأستاذ / سعيد الفيلث
  - رئيس هيئة تحرير الإصدار العربي
  - محاضرة (بريطانيا) - للعام 2013
  - تقديم «كلاروس كونيغ» -
  - ماكل دوقيت - مدير عام المعهد الدولي للعلوم الإدارية
  - تصنيف الإدارة العامة
  - سيبير كلاروس كونيغ
  - ندوة «التوجه نحو الحكم الجيد من أجل النمو والتنمية المستدامة»
  - المحرر الزائر: جبرالدين فريزن - هولندي
  - جودة الحكم من أجل التنمية المستدامة: التزام الهند بأن تكون نموذجاً
  - فانكاستورا سورمامانيام
  - الإدارة العامة الجديدة في اليابان: بين نموذج الحكم وقانون تقييم السياسات
  - البروفيسور هيروكو كودو
  - الحكم والتنوع في الخدمة العامة في كندا:
  - نحو تمثيل قابل للحياة ومستدام لمجموعات معينة
  - بي بي حمادي
  - قيم الخدمة العامة: دروس مستفادة من الاتجاهات الحديثة وموتر قمة الألفية
  - ديفيدو أوزيراريس
  - الإنجاز الإداري للهيئات شبه الحكومية في كوريا
  - بان سي. كيم
  - العناصر الأساسية لنجاح الإصلاح الإداري: تجربة المفوضية الأوروبية
  - د. روجر ليفي
  - الإدارة العامة الجديدة والضبط التنظيمي: البيروقراطية اللبرالية
  - د. ديفيد فياروفو
- المحررون العسريين
- دور التفويض الفعال في نجاح المديرين
  - د. ايتسام عبد الرحمن حطواني
- 
- مراجعة تقنية للكتب
  - بيان مؤلفات مختارة
  - أخبار المعهد الدولي للعلوم الإدارية
- هذه المجلة تنشر أيضاً باللغة الفرنسية باسم:
- "REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ADMINISTRATIVES"
- كما تنشر أيضاً باللغة الإنجليزية باسم:
- "INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES"

# دور التفويض الفعال في نجاح المديرين

■ د. ابتسام عبد الرحمن حلواني x

## مقدمة

يعتبر التفويض الوسيلة الأمثل لمساعدة المديرين على إنجاز العمل من خلال الآخرين، كما أنه يوفر لهم وقتاً أكبر للتخطيط والتفكير، إضافة إلى مساهمته في تحفيز الموظفين على استخدام مهاراتهم والإحساس بالانتماء للتنظيم والإخلاص له . فالتفويض هو أفضل وسيلة للتدريب على رأس العمل؛ حيث أنه ينمي مهارات الموظفين ويمنحهم الفرصة لتوسعة قدراتهم وقبول التحدي ومواجهته، إضافة إلى أنه يعزز ثقتهم بأنفسهم ويرفع معنوياتهم ، ومن جانب آخر فإنه يقلل من الوقت اللازم للمديرين لصناعة القرارات المهمة، ويمنحهم قدراً كافياً من الاطمئنان والثقة بأنفسهم ويمرور سبيلهم؛ مما يشجع قيام علاقات إيجابية ومثمرة بينهما .

من جهة أخرى يساعد التفويض على مرونة العمل الإداري، ويبين سعة أفق المدير وقدرته الإبداعية وحكته في المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها.

لأنك يهدف هذا البحث إلى التعريف بأهمية التفويض، ودوره الفعال في نجاح الإدارة؛ متى ما تم استخدامه بمعناه الحقيقي ، كما يتضمن البحث الإشارة إلى الأعمال التي تفوض وإيجابيات التفويض وسلبياته، وأسباب تخوف المديرين من اللجوء إليه، وكيفية مواجهة فشله، وتأمل الباحثة ان يجد المهتمون في هذا المقال ما يحقق الفائدة المرجوة، ويعين على الاستفادة من أسلوب التفويض الفعال في تحقيق نجاح الإدارة والمديرين .

أما المدبرون الواقعون في التعامل مع التفويض فهم ينظرون إليه عملية تساعدكم على التخلص من المل المرابط بالاجراءات الروتينية، وتيسر لهم في الوقت نفسه امكان التخطيط الاستراتيجي، فهم يعتبرون أنفسهم قادة وليس مدراء؛ فالإدارة تساهم في سير العمل الروتيني بالطريقة المعتادة، أما القيادة فهي التي تملك زمام المبادرة، وتيسر التغيير نحو الأفضل. (٤)

### لماذا يلجأ المدير إلى التفويض :

ان توسع المنظمات وتعدد أقسامها وتعقدتها وتشعب العلاقات التنظيمية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم قدرة الفرد الواحد مثلا في المدير على الإلمام بجميع الوظائف الإدارية، وعدم توفر الوقت الكافي لديه لإدارة كل شيء، كل ذلك يقود إلى حتمية تفويض السلطة ، فالتفويض يتيح للمدير وقتا أكبر للتفكير والتخطيط، ويقال من الوقت اللازم لصناعة القرارات كما أنه يشجع المرؤوسين على استخدام مهاراتهم بطريقة أفضل، ويسمح لهم باتخاذ القرارات وتطبيق المعرفة التي حصلوا عليها في اللقاءات المختلفة، وفي برامج التدريب. (٥)

يقول (Gonter Rommel) : (ان أحد أسباب القيادة الناجحة للمنظمات الرائدة يكمن في تفويض السلطة والمسؤولية إلى الوحدات التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإدارة الذاتية تحفيزا وتدريباً ونتاجاً) (٦) إذا فإن تفويض السلطة على أسس سليمة يعني كفاءة أكبر في أداء العمل، كما يتضمن توفير عنصر المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، وتحمل المسؤولية، وحسن الأداء بشكل عام .

لقد أصبح التفويض أمراً يجب على المديرين التعود عليه لأن مهمتهم الأساسية هي الإدارة وليس التنفيذ، كما أنه من غير الممكن أن يقوم المديرين بأعمال مرؤوسيتهم؛ لأن المرؤوسين هم الأقرب إلى مشاكلهم، وهم بالتالي الأقدر على حلها، كما ان التفويض يبين ثقة الرئيس في مرؤوسيه، واحترامه لهم، ويعتبر في الوقت نفسه خطوة ممتازة للتدريب وتنمية صف ثان مؤهل من المرؤوسين يمكن الاستفادة منه في كل وقت. (٧)

### ما هو التفويض:

يعد التفويض أمراً أساسياً وضرورياً في الهيكل التنظيمي لأي منظمة باعتباره الوسيلة التي تساعد على دفع عجلة العمل، وتساهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف التنظيم، فكلما كبر حجم التنظيم زادت الأعباء الملقاة على المدير، بالإضافة إلى محدودية قدرته على الإشراف على كل الأمور في التنظيم؛ مما يفترض أن يقوده حتماً إلى ضرورة تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه، وذلك يعني أن يقوم بتحديد واجبات ومهام معينة يفوض أداءها إلى أحد مرؤوسيه، ويزوده في الوقت نفسه بالسلطة التي تمكنه من القيام بذلك العمل، ويمكن أن يعرف تفويض السلطة بأنه: ( توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة) (٨) كما يعرف بأنه: (قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري بحيث يصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها) (٩) ويلاحظ أن المسؤولية لا تفوض مع السلطة؛ حيث يلاحظ أن الرئيس الذي فوض إلى مرؤوسيه مسؤول أمام رئيسه الأعلى عن تنفيذ العمل وإنجازه بالشكل المطلوب، لأن تفويض السلطة لا يعني تنازله عنها، وإنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل في حدود معينة، ويمكن للرئيس استرداد السلطة في أي وقت وإلغاء التفويض، ويعتمد حجم التفويض وحدوده وطبيعته على ظروف العمل المختلفة من جوانبها.

يلاحظ أن التفويض الموجه اليوم ليس تفويضاً حقيقياً بالرغم من حاجة المنظمات إليه، فالكثير من المديرين يفتقدون التفويض الحقيقي بالرغم من أنهم يتعمون بعض الإجراءات التي تشبه إجراءات التفويض؛ كتعيين المهام، وتحديد النتائج المتوقعة، ووضع مواعيد معينة لالنتهاء، ولكن عند التطبيق الفعلي لا يعملون السلطة الكافية لإنجاز العمل مما يجعل الموظفين يتابعون إنجازاتهم معهم خطوة بخطوة حتى في القرارات الروتينية مما يفقد المعنى الحقيقي للإنجاز. (١٠)

- استحالة إمام المديرين بكل الموضوعات؛ مما يستتبع أهمية التعاون.
- أهمية الاختلاف الذي قد يؤدي إلى تحقيق الهدف دون أن يكون الموظف نسخة من رئيسه.
- كسب ثقة الآخرين من الموظفين.
- بذل الحماس في نفوس الموظفين، وكسب دفاعهم واهتمامهم.
- تدريب العناصر العاملة على تحمل مسؤوليات أعلى لتصبح قيادات مستقبلية في التنظيم.

- صعوبة عزل الموظفين عن الأعمال العظيمة؛ لأنهم يتقدمون بطبيعتهم.
- تبسيط الإجراءات باختصار جزء من حقائقها، فال تفويض مهم في الحالات العادية، ويكون أشد أهمية في الأمور العاجلة والطارئة والظروف الاستثنائية.
- توفير وقت المدير للفرغ للأمر الاستراتيجية، وتخفيف الضغوط عنه.
- تلافي الأخطاء، والتخلص من التكرار الملازم للمقربين بالقرار، إضافة إلى تسهيل عملية التغيير؛ لأن انفراد القيادة لا يمكن من استيعاب كل معدلات التغييرين
- البعد عن الذاتية، وإضفاء روح التسامح على التعامل بين العاملين، وحب العمل، والشعور بأن العمل وظيفة شرعية يجب إنجازها على أكمل وجه من الجميع.

#### مبادئ التفويض:

إن نجاح المديرين في تحمل عبء العمل، وقدرةهم على الإنجاز بشكل جيد لا يعني إمكان استمرار ذلك على المدى الطويل؛ لذلك فإنه من الضروري عدم تركيز العمل في أيديهم، وأهمية إتاحة الفرصة لمرؤسيهم للمشاركة بحرية حتى لا يعجزوا عن الأداء الجيد بسبب ارتباطهم بموافقة مرؤسيهم واعتمادهم لكل عمل

ويرى (Dale Beach) أنه طالما أن الفرد الذي يجلس على قمة الهرم التنظيمي لا يستطيع أداء كل الأعمال بمفرده فإن من الضروري أن يفوض العمل إلى مرؤسيه، وهم بدورهم يفوضون جزء من هذا العمل إلى مرؤسيهم، وهكذا إلى أسفل الهرم حيث يعمل صغار الموظفين، فما دامت هناك عدة مستويات إدارية في كل تنظيم فإن التفويض الناجح يجب أن يأخذ مكانه. والسؤال الذي يجب أن يبرز ليس: هل يجب التفويض أم لا؟ بل إلى أي درجة يجب أن يتم التفويض. (٨)

إن استخدام التفويض بفعالية وإتقان يضمن لأي تنظيم مدراء واعدنين مؤهلين لوقت طويل، ويلاحظ أنه من الضروري لنجاح التفويض وفعالتيته تزويد المرؤسين بالسلطة اللازمة لإنجاز العمل المفوض إليهم طوال فترة سريان التفويض... ويعتبر التفويض من المخاطر التي ترتبط بعمل المديرين؛ فالمدير يفوض جزءاً من سلطاته إلى مرؤسيه لفترة من الزمن، لكنه يظل في الوقت نفسه مسؤولاً عن إنجاز ذلك العمل الذي فوض السلطة من أجله، وفشل المرؤوس في أداء العمل المفوض إليه لا يعد عذراً يعفي المدير من المسؤولية؛ لأن المسؤولية لا تنتقل إلى المرؤوس بالرغم من تفويض العمل إليه. (٩) ويلاحظ بالرغم من أن المديرين لا يدركون أهمية التفويض، وإمكان قيام الآخرين بالعمل بشكل جيد إلا أن التجربة ساعدت الكثيرين منهم على اكتشاف إمكان الاعتماد على مرؤسيهم، والاطمئنان إلى نتائج أعمالهم. يقول (Ken Kragen): "أعترف أنني لست مفوضاً جيداً فقد تعودت أن أجز كل الأعمال المهمة بنفسي؛ وذلك لحرصني المفرط على الإلتقان، لكنني لن أنسى ما قاله لنا العميد في أول يوم لنا بكلية الإدارة في جامعة "هارفارد" حيث قال: (اعتباراً من اليوم ستكونون بأعمال تفوق طاقة البشر ولن يستطيع أي متكم إنجازها بمفرده، ولن تتجروا إلا إذا فرقتم بين ما تفعلونه وما لا تفعلونه) ومنذ ذلك الحين وطلت نفسي على أن لا أفرق في التفصيل، لذلك أحطت نفسي بعدد من المساعدين الأكفاء الذين أعتمد عليهم في كل شيء، وقد اكتشفت مع الوقت أن المهنيين المحاصنين والمدربين إذا أعطيتهم الفرصة لا يقلون حرصاً على العمل عن أصحاب العمل أنفسهم. (١٠)

إذا يمكن إجمال الأسباب التي تدعو إلى التفويض في النقاط التالية: (١١)

الممنوحة له، فمتى ما كان خط السلطة واضحاً من قمة التنظيم إلى قاعدته فإن ذلك يؤدي إلى فاعلية مسؤولية اتخاذ القرارات والاتصالات في التنظيم.

#### ٤- مستوى استخدام التفويض :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة قيام الشخص المفوض إليه السلطة باستخدام تلك السلطة الاستخدام السليم حتى يتحقق الهدف من التفويض ، وهذا يعني اتخاذ القرارات الخاصة به في إطار هذا التفويض دون إلقاء تبعاتها على الشخص الذي فوض إليه السلطة، أو التردد في اتخاذها خوفاً من المسؤولية- مع أنها تقع في صلب السلطة المفوضة-، مما يئبئه إلى ضرورة التأكد من كفاءة الشخص المفوض إليه وقدرته على الاستفادة من التفويض.

#### ٥- وحدة الأمر :

ويعني ذلك، أن يطلق الشخص السلطة المفوضة من مصدر واحد وأن تتم محاسبتها على نتائج هذا التفويض أمام الشخص نفسه أيضاً، لأن تعدد المصادر التي يرجع إليها تتركه وتشتت مسؤوليته، فكلما كان الشخص مسؤولاً بالتفويض أمام رئيس واحد أدى ذلك إلى الحد من تعارض الأوامر، وزيادة إحساس الفرد بمسؤوليته عن تحقيق النتائج المتوقعة.

#### ٦- توفير الإمكانيات المناسبة :

إن ضعف الإمكانيات أو عجزها عن تحقيق الوفاء بالأهداف المطلوبة يقع حجر عثرة أمام نجاح التفويض؛ لأنه من غير المعقول تفويض عمل إلى شخص معين وتكليفه بتحقيق نتائج محددة دون تزويده بالإمكانيات التي تساعد على حسن الأداء، والالتزام بتحقيق النتائج المطلوبة.

#### ٧- المسؤولية المملوكة :

بالرغم من أن مسؤولية المرؤسين أمام رؤسائهم في الأداء مسؤولية مملوكة- متى ما أخذوا على عاتقهم مهمة إنجاز العمل المفوض- إلا أن ذلك لا يعني

ففرص المبادرة لابد وأن تتاح لهم لكي يتمكنوا من الأداء بنجاح.(١٦)

ويرتكز التفويض على عدة مبادئ حتى يكون تفويضاً ناجحاً، وحتى يتحقق الهدف الأساسي منه، فمن الضروري أن تكون الواجبات المفوضة محددة وواضحة، وأن يبني اختيار الشخص المفوض إليه على أسس جيدة بحيث يكون أهلاً لتحمل مسؤولية العمل المفوض إليه بصورة مناسبة، ليتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة وأصدار التعليمات الضرورية وتمثيل التنظيم إن لزم الأمر، إلى غير ذلك من الصلاحيات التي تعزز قدرته على أداء العمل المفوض إليه بكفاءة ويس، مع ضرورة توفر الإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه الأعمال المفوضة إليه في مواجهة رئيسه، ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية التي تمكن من التفويض بفعالية فيما يلي: (١٦)

#### ١- التفويض وفق النتائج المتوقعة :

وهو يعني وجود الأهداف المرغوب في تحقيقها أي أنه من الضروري أن تكون النتائج المطلوب إنجازها واضحة ومحددة أمام الشخص المفوض إليه، بالإضافة إلى السلطة اللازمة لوضع تلك النتائج موضع التنفيذ؛ وهذا يعني - ولا شك- التركيز على التخطيط الذي يعتبر المتطلب الأول لكل مهام الإدارة.

#### ٢- أهمية تحديد الواجبات :

من الضروري أن يكون هناك وضوح تام في تعريف وتحديد الواجبات الوظيفية التي تخص الأفراد والأقسام، والعلاقات المختلفة في التنظيم، فكلما كانت الأقسام والإدارات المختلفة تملك صورة واضحة للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها وأنظمة تفويض السلطة وتبادل المعلومات مع الأقسام والإدارات الأخرى ساهم ذلك في تمكين المسؤولين من تحقيق أهداف التنظيم.

#### ٣- تسلسل السلطة :

ويعني ذلك إمام الشخص المفوض إليه بالمستوى الذي فوض إليه والمرجع الذي ينبغي عليه الرجوع إليه في حالة وجود أي مشكلة، وحدود الصلاحيات

أيضا- بما يحتاجه من معلومات وصلاحيات، وتركه يعمل حتى يحقق الإنجاز المطلوب، وعلى الرئيس ألا يشعر بمسؤولية تلقائية تجاه أي مشكلة يحاول المفوض إليهم إعادتها ثانية إلى أعبائه، بل عليه أن يتحركهم يحاولون ويحاولون حتى ينجحوا، أو يطلبوا المساعدة بأنفسهم. (١٥) من جهة أخرى، على الرؤساء تمكين مرؤوسيه من الأداء الجيد بوضع الثقة فيهم قبل كل شيء.

يقول (Richard Boren) : إن تمكين مرؤوسينا من العمل والنجاح يبدأ بالثقة في القوة الفطرية المتأصلة داخل نفوسهم، والتي تساعدهم على صنع قرارات خلاقة ومبدعة، وعلينا ألا نحطم تلك الثقة بدفع أولئك المرؤوسين إلى تبني طريقتنا وأسلوبنا في العمل، فالقرارات الجيدة هي نتاج معرفة وإبداع وإعلان بالاختلاف، لذلك علينا -رؤساء- أن نضع أساليبنا وأنايتنا ودوافعنا الشخصية جانبا، وأن نساعد مرؤوسينا على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويقدراتهم. (١٦)

### ما هي الأعمال التي تفوض :

إن من أسباب نجاح التفويض وقيامه على أسس متينة تمكن من الاستمرار في اللجوء إليه إمام المدير بتوعية الأعمال والمهام التي يمكن التفويض فيها أو لا يمكن، حيث يوضح إنه من الأعمال التي لا يمكن التفويض فيها: الأمور المالية، والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم ورسم السياسة العامة، والتغييرات الخاصة بطرق العمل وإجراءاته، وإعادة التنظيم الإداري التي تتضمن إدخال الكثير من التعديلات، وإعادة توزيع القوى العاملة لا سيما في المناصب الاستراتيجية والقرارات المهمة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل التنظيم وخارجه، والموافقة على اللوائح الجديدة، إلى آخر هذه الأعمال التي يصعب التفويض فيها. (١٧) أما الأعمال التي يمكن التفويض فيها فهي الأعمال التي لها درجة نسبية من الأهمية، والمهام الروتينية اليومية المعتادة، كالقرارات اليومية الخاصة بالإجازات والمراسلات وشؤون الموظفين العادية، وحل المشكلات السهلة المطارة المتعلقة بهم، والتوقيع على المعاملات الروتينية، إلى آخر هذه الأعمال.

رؤساءهم من استمرار تحملهم لمسؤولية ذلك العمل أمام الإدارة العليا: حيث أنهم لا يستطيعون الهروب من مسؤوليتهم عن أعمال مرؤوسيهم، وبالتالي يظل مبدأ المسؤولية المطلقة من المبادئ المهمة في التفويض.

### ٨- تكافؤ السلطة والمسؤولية :

من المهم جدا في عملية التفويض الحرص على توازن السلطة المفوضة و المسؤولية بحيث لا يحاسب الشخص المفوضة إليه السلطة على نتائج لا تقع في نطاق اختصاصه أو صلاحيته، لأنه لا يمكن مساءلة الشخص بحجم يفوق السلطة المعطاة له، كما أنه في الوقت نفسه لا يجب مساءلته في حدود أقل من حدود السلطة المعطاة مما يشير إلى أهمية التوازن بين الجانبين.

هكذا يتبين أنه من الضروري توفر مبادئ معينة لإتمام عملية التفويض بنجاح. ويحمل (Newman & Warren) تلك الاعتبارات بصفة عامة في النقاط الثلاثة التالية التي يكمل كل منها الاثنتين الأخرين. (١٨)

١- أنه من الواجب على المدير أن يشرح لمرؤوسه الذي يفوض إليه النشاطات التي يجب عليه القيام بها بوضوح، والتعليمات اللازمة للإنجاز، والنتائج التي يجب عليه أن يحققها.

٢- عليه أيضا أن يعطيه الحق الذي يتمكن به من تحقيق النتائج، وهو السلطة التي تلزمه لمواجهة الآخرين، وتوجيههم، وتمثيل منظمته إلى آخر الأعمال التي يجد أنها ضرورية للوفاء بالتزامه.

٣- إن قيام المرؤوس بقبول المهمة المفوضة إليه يخلق التزاما لديه أمام رئيسه بضرورة إنجاز العمل، ويظل ملزما طوال الوقت في موجهته حتى يتحقق ذلك الإنجاز.

ومن الضروري أيضا أن يحصل المرؤوسون المفوض إليهم على القدر الكافي من المعلومات حتى يتمكنوا من حل المشكلات، بالإضافة إلى الكمية الممكنة من السلطات؛ فمهمة المدير لا تتقف عند حد اختيار الشخص المناسب، بل وتزويده-

مدى قدرة المرؤوسين، فكما كانت قدراتهم عالية، وامكانيات إنجاز المهام لديهم متطورة ارتفعت درجة التفويض، والعكس صحيح، ويمكن تحديد تلك القدرات، والتعرف على حجمها عن طريق ما يقوم به المدراء به تكليف لمرؤوسيهـم ببعض المهام، ومراقبتهم بطريقة مباشرة، ووضعهم في مجال اختيارات مختلفة، وعلى ضوء النتائج المتحققة يمكن تحديد درجة التفويض؛ حيث إنه من الصعب تحديد تلك الدرجات بدون اختيار المرؤوسين وتجربتهم.(٢٠)

إذاً لا بد من الصبر في التفويض، وعدم الإسراع في عملية التعليم، مع التدرج في التفويض، وتجنب التعقيد، أو مفاجأة المرؤوس، أو تفويض أجزاء العمل بدلا من تفويضه بأكمله.

### إيجابيات وسلبيات التفويض :

كما تبين سابقا فإنه من الصعب الاستغناء عن التفويض في أي تنظيم؛ لأنه الوسيلة المساعدة على تحقيق الأهداف التي وضع التنظيم من أجلها ، وإذا كانت عملية التفويض وسيلة إيجابية تساعد عند التطبيق الفعال على إنجاز النتائج المرجوة، وتحقيق أهداف التنظيم فإنها لا تخلو من السلبيات التي تواجهها الإدارة عند التطبيق، إلا أن مزاياها كما سيتبين فيما بعد تفوق مآخذها. لذلك نوجز فيما يلي أهم الإيجابيات والسلبيات المترتبة على عملية التفويض.

### الإيجابيات :

١- تخفيف العبء عن المديرين حتى يتمكنوا من التفريغ للأعمال المهمة، وإعطائها حقها من الوقت والجهد والتفكير؛ لأن تكس الأعمال لديهم - المهم منها وغير المهم - يتسبب في إضاعة وقت العمل ، فلقد ثبت من التطبيق العملي أن تركيز السلطة في يد المدير وعدم تفويضها يجعل منه عائق الزاجحة التي تزدهم عندها الأعمال، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من سلاحيته وانجازة، وأنه عندما يفوض بعض اختصاصاته السييرة إلى مرؤوسيه يكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله اليومية أولاً بأول وعلى

ويقتوح (دايل ماكونكي) بعض المهام التي يمكن تفويضها إلى المرؤوسين ومنها(١٨)

١- الأشياء المتكررة.

٢- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار.

٣- التفاصيل التي تأخذ وقتاً طويلاً.

٤- الأعمال التي يكرهها المدير .

٥- أجزاء من العمل الذي يفوق تخصص المدير وقدراته.

٦- أجزاء العمل التي تظهر عدم كفاءة وتخصص المدير.

ويرى بعض كتاب الإدارة: أنه من الضروري التوسع في عملية التفويض بشرط أن يتم إعداد المرؤوسين إعداداً جيداً لمقابلة ذلك التوسع، والتمكن الفعلي من تخفيف العبء عن المديرين حتى يتمكنوا من التفريغ للتأمل والتخطيط والمهام الأكثر أهمية، حيث يقول (Strauss & Sayles) : إن التفويض الموسع يعني إن المدير سيقوم باتخاذ عدد قليل من القرارات، وسيضع إشارات لأوامر عادية جداً، ومعنى ذلك أن يقوم المرؤوسون بتحديد تفاصيل العمل بأنفسهم؛ لأن المدير هنا يضع الأهداف ويشرحها لمرؤوسيه، و يبين لهم الحدود التي يجب عليهم العمل في إطارها ، فإذا كان المرؤوسون مدربين جيداً فإنه يترك لهم تقرير الكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأهداف ، وبدلاً من أن يشغل المدراء أنفسهم بقرائن أوامر طويلة فإن الواجب عليهم تقديم المعلومات الضرورية المساعدة، أو بعض الاقتراحات لمرؤوسيهـم على أن يبنوا لهم في الوقت نفسه لماذا يجب إنجاز هذه الأشياء ، فكما كانت الحرية الممنوحة للمرؤوسين كبيرة كان تجاوزهم مع أهداف التنظيم أكبر وأقوى ، لكن المشكلة الحقيقية هي: إن بعض المديرين لا يستطيعون أن يفعلوا ذلك لأنهم يحاولون إلى إعطاء مرؤوسيهـم التعليمات المفصلة والمحددة تماماً الكيفية الأداء، والطرق التي يرغبون في أن يتم إنجاز العمل بواسطتها.(١٩)

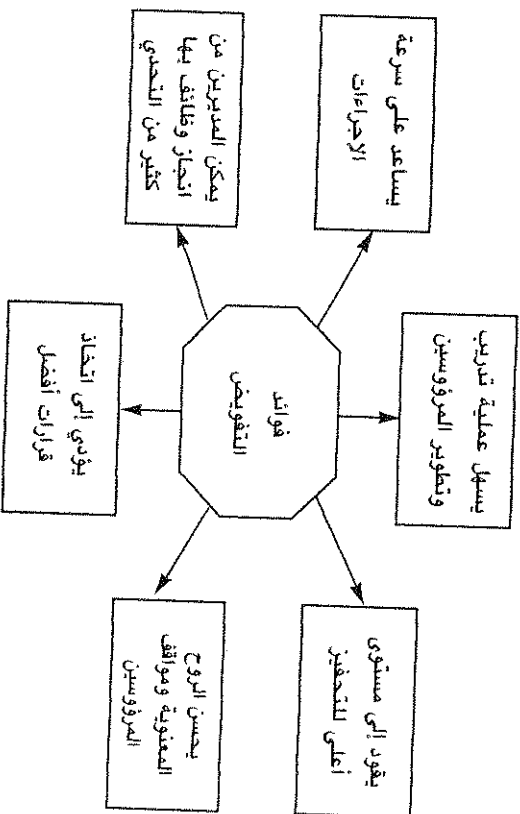
ويلاحظ أنه ليس من السهل تحديد الدرجة التي تتم بها عملية التفويض كما يقول (Koonitz & ODnell): إذ إن درجة تفويض السلطة تعتمد اعتماداً كلياً على

العملي الوحيد لحل المشكلة هو تفويض بعض سلطاتهم حتى تتسع قدراتهم، ويحصل مرؤوسوهم على تدريب قيم، وفرص تطويرية جيدة (٢٤)

٦- تحقيق أسلوب المشاركة الفعالة بين المستويات المختلفة، والذي يتحقق فعلا في ظل الإدارة الديمقراطية؛ حيث يترتب على ذلك الشعور بالألفة والاندماج والمسؤولية المشتركة والحرص على مصلحة العمل، والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف الجماعية للأفراد، والتتخيم في وقت واحد.

عموماً: فإن نجاح المديرين لا يقاس بأدائهم العادي للعمل فقط، بل - أيضاً - بقدرتهم على الابتكار والتجديد، كما أن المقياس الحقيقي لقدرتهم يتبين من خلال قدرتهم على إنجاز العمل من خلال الآخرين، مع قدرتهم على تقليل مطالب المرؤوسين، وأصرارهم على ان يجلوا لهم الحلول بدل المشكلات، من جهة أخرى؛ فإن التفويض بصفة عامة يبني فرق عمل قوامها الثقة، ويضي مهاراتها، ويزيد من رضا العاملين، ويقال معدل الاستقالة وترك العمل، كما يزيد التحفيز، ويساعد على تقويم الأداء، ويقال التوتر ويحقق القدرة على التطور مع مرور الوقت.

والشكل التالي يبين فوائد التفويض بصفة عامة: (٢٥)



أحسن وجهه) (٢٦)

٢- الكشكف عن مواطن الأفراد، وتنمية قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للممارسة الفعلية لمهاراتهم الإدارية؛ مما يؤدي إلى تأهيلهم ورفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم خاصة أنه: ( من الصعب أن تدرب الناس على المجازفة باتخاذ القرارات مثلاً دون أن تضعهم فعلاً في موضع اتخاذ القرارات الخاصة بهم وسوف يتعلم المرؤوسون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحهم) (٢٧) وذلك لأن تحميلهم لمسؤوليات أعمالهم سوف يساعدهم على تقويم تلك الأعمال، والاستفادة من ثقة رؤسائهم بهم.

٣- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وبذو الحماس في نفوسهم لأنهم سيحارسون قراراتهم ويؤدون عملهم بطريقتهم كما أنهم ( سيكفون فخورين بالنتائج التي سوف تنتج مباشرة إلى أحكامهم الخاصة فالتناس عادة ما يشعرون بضعف الانتماء إلى أعمالهم عندما يتخذ أشخاص آخرون غيرهم كل القرارات المتعلقة بها). (٢٨)

٤- توفير القدرة على حل المشاكل بشكل أفضل؛ ذلك أن مشاكل المرؤوسين، والمشاكل الروتينية عادة ما تكون بعيدة عن تفكير المديرين، لذلك فإن اتخاذ القرارات بشأنها من قباهم لن يكون بالمستوى نفسه من الجودة لأن القريبين منها أقدر على فهمها، واختيار الحل المناسب لمواجهتها. كما أن تكرار اعتمادهم على أنفسهم في وضع الحلول المناسبة يسرفح مهاراتهم الإدارية، ويزيد قدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر فيما بعد.

٥- الاستفادة من وقت العمل بشكل إيجابي؛ ذلك أن عجلة العمل ستدور بسرعة، والأعمال لن تتراكم في جهة واحدة، كما أن القدرة على الإبداع ستتوفر في عدة جهات، بالإضافة إلى الحماس والرغبة في إثبات الذات، وتطوير المهارات المختلفة؛ مما يعني في النهاية استخداماً أمثل لوقت العمل على مستوى الإدارات التنظيمية المختلفة، فالتفويض الفعال كما يرى ( W.J. Duncan ) هو: ( أحد الأدوات الرئيسية المعارزة في إدارة الوقت بمثابة، لأن القليل من المديرين هم الذين يمكنون الوقت الكافي لإنجاز كل ما هو متوقع منهم، لذلك فإن الأسلوب



من تجربة أنفسهم، والرغبة في العمل تحت مظلة رؤسائهم.

– السماح للموظفين بإعادة التفويض إلى رؤسائهم، وهذا يعني عدم القدرة على استخدام أرائك الموظفين في إنجاز القدر اللازم من العمل، كما أنه يعني العمل بعكس خط السلطة لأنهم يحاولون رؤسائهم إلى مرؤوسين عن طريق رفض العمل وإعادته بدون إنجاز. (٢٨)

من ذلك يتبين أن نشوء السلبيات في التفويض لا يعود إلى التفويض نفسه، وإنما إلى عدم فهم مبادئه، والأسس التي ينبغي أن يقوم عليها؛ مما يؤدي إلى فشله وعدم تحقيق النتائج المأمولة منه، ويرى (Knootz & ODonnel): "إن الفضل في تفويض السلطة يعود إلى عدم الرغبة، أو عدم القدرة على استخدامه أو تطبيقه فعلياً. فالتفويض يعتبر من إيجابيات الإدارة، لكن معظم الدراسات وجدت أن أهم أسباب الفشل فيه هو عدم ملاءمته للمسؤوليات المطلوبة لإنجازها، ويرجع السبب في ذلك غالباً إلى فلسفة الأفراد، أو نظرتهم الشخصية إلى التفويض. (٢٩)

### لماذا يحجم المدبرون عن التفويض

بالرغم من أهمية استخدام التفويض في المنظمات، وما يحققه من مزايا ونتائج تعزز من قدرة الإدارة على الوصول إلى أهدافها، إلا أن الكثيرين يحجمون عن استخدامه ويركزون في أيديهم مختلف السلطات والأعباء، ثم يشكون من قلة الوقت، وعجز المرؤوسين، وشدة الإرهاق، وتعدد مشاكل العمل، وعدم القدرة على التغيب خوفاً من تعطل العمل وتكدس المعاملات.. يقول (Peter Drucker): " لقد كثرت الحديث عن التفويض لسنين طويلة، كل مدير مطالب بالتفويض أياً كان نوع التنظيم الذي يعمل به حكومياً أو خاصاً أو جامعيّاً أو عسكرياً أو غير ذلك ولا فائدة، مع أن الطريق الوحيد لإنجاز الأعمال هو إعطاء الآخرين ما يمكنهم عمله كلياً". (٣٠) ويلاحظ أن الإحجام عن التفويض في إدارات الدول النامية يفوق مثيله في الدول المتقدمة، فإدراك الدول النامية لا يزالون ينظرون إلى السلطة وسيلة من وسائل العظمة والتباهي، ويعتبرون التنازل عنها إضعافاً لهيبتهم، وهم في أغلب الأحيان يميلون إلى الأعمال التنفيذية بشكل أكبر؛ فيملأون وقت العمل

### السلبيات:

١- إن أهم ما يترتب على التفويض من نتائج سيئة يعود إلى عدم اختيار الأفراد المؤهلين عند استخدام أسلوب التفويض؛ حيث لا يتناسب العمل المفوض و القرارات الموجودة لدى الشخص المفوض إليه؛ مما يعني الفشل في الإنجاز وعدم القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة.

٢- عدم اختيار الوقت المناسب للتفويض، أو تفويض أنصاف المهام، أو عدم التوضيح الكافي للمهام المفوضة مما يؤدي في مجمله إلى فشل التفويض، فلماذا يقاوم الموظفون وكيف يفشل التفويض؟

في أحيان كثيرة لا يرجع فشل التفويض إلى المدبرون وإنما إلى الموظفين المفوض إليهم، فهم قد يقاومون هذه المسؤوليات الإضافية بسبب خوفهم من الفشل، أو عدم إيمانهم بتوفر القدرة لديهم على أتمتها أو احتقارهم لمهام معينة وعدم الاعتراف بأهميتها (٣١) هذا فيما يخص المقارومة، وهناك أيضاً مكان أخذ التفويض ثم إعادته بعد فترة من الزمن دون إنجاز، وهذا قد يعود إلى أحد الأسباب التالية: (٣٢)

– عدم التدريب الكافي؛ فالموظفون الذين لم يتعودوا على التعامل مع مثل هذه الأمور يفتقدون الثقة، ويشعرون بعدم الأمان.

– الخوف من النقد خاصة عند الموظفين القلقين أصلاً الذين يودون لو أن رؤسائهم يظنون معهم، ويوجهونهم حتى لا يقعوا في الخطأ.

– الحاجة إلى الدعم والالتفاف حتى يؤدوا العمل المطلوب بثقة واطمئنان، مع الرغبة في تأمين أنفسهم خاصة إذا كانت القرارات تحتل الفشل وعدم النجاح.

– عدم التأقلم مع أسلوب المدير خاصة في حالة تغير المديرين؛ مما يؤدي إلى بعض المعاناة المرتبطة بالتغيير في أسلوب الإدارة.

– حيازة العهد بالعمل خاصة لدى بعض الموظفين الجدد، مما يشعرهم بالخوف

٦- عدم الثقة بالمرؤسين؛ فيصير المدير على أنه من الصعب أن يستطيع أي مرؤوس أداء المهام بالكيفية والكفاءة نفسها، لذلك يظل متخوفاً من أن يؤدي قيام الآخرين بالعمل إلى تحقيق نتائج غير مرضية.. وقد يتوكل لديه هذا الإحساس نتيجة لعدم نجاح التفويض في مرحلة سابقة، فيظل هذا الإحساس يلاحقه في مدار حياته الوظيفية كلها علماً بأن عدم صلاحية ذلك المرؤوس في تحمل مسؤولية معينة قد يكون راجعاً إلى المدير نفسه الذي لم يحسن اختياره، ولم يعمل على تنميته وتدريبه.(٢٤)

٧- خوف المدير من منافسة مرؤوسيه وتميزهم، مما قد يشكل خطراً على مركزه الوظيفي كما يعتقد، فيظل حريصاً على إبقائهم بعيداً عن تحمل المسؤولية، ومعرفة جوانب العمل المختلفة بالإضافة إلى تجاهل المدير اقتراحاتهم وأفكارهم، وتقليله من شأنهم حتى لا يأخذوا فرصتهم في الظهور، ويصف (Dale Beach) ذلك بأنه يمثل أهم عقبة في طريق التفويض الفعال، كما يؤكد على أن تطور الإدارة والتفويض السليم يسيران معاً جنباً إلى جنب، لكن المشكلة هي إن المدير الذي يؤمن بأن مركزه الوظيفي غير مستقل سيظل يقاوم بناء موظفيه حتى لا يصلوا إلى المكانة التي حققها لنفسه.(٢٥)

٨- تعود المديرين على أساليب معينة في أداء العمل لمدة طويلة، واقتناعهم التام بسلامة تلك الأساليب دون غيرها، لذلك فهم يرفضون أي أساليب جديدة، أو أفكار متقدمة يعتقدون أنها ستعرق سير العمل وتعطل الإنجاز

٩- خشية بعض المديرين، وتخوفهم من ترك مسؤولياتهم عمل معين تحت رحمة التجربة والخطأ من المرؤسين؛ لذلك فإنهم يكرهون المجازفة، ويحاولون إلى اتخاذ الجانب الآمن حتى يضمنوا البعد عن الفشل، والمفاجآت غير السارة خاصة أن تفويض السلطة يعتبر عملاً مرتبطاً بالمخاطرة في رأيهم .

١٠- عدم ثقة المديرين بأنفسهم، فيظلون عرضة للتردد والخوف والرغبة في تحقيق الكمال، مع المراقبة المستمرة، والمتابعة اللاهثة، والحرص الزائد مما يؤدي إلى إعراضهم التام عن فكرة التفويض، ورغبتهم في إنجاز جميع

بمهام مترابطة مترابطة، ويهتمون الأعمال التأملية، والإدارية الأساسية التي يفترض فيهم الاهتمام بها لتطوير إداراتهم ورفع إنتاجيتها، يقول Rojer Milne: "إن ظاهرة عدم رغبة المديرين في الدول النامية في تفويض السلطة تعتبر من أبرز مظاهر تخلف الإدارة في هذه الدول".(٢٦) وهي ظاهرة ملموسة فعلاً في تلك الإدارات، منبعاها انعدام الفهم السليم للدور الحقيقي الذي يجب أن تلعبه الإدارة، وفيما يلي أهم الأسباب التي تقف وراء ضعف استخدام أسلوب التفويض بصفة عامة :

١- نظرة الإدارة إلى التفويض؛ فقد تكون المركزية في نظرها هي الوسيلة المثلى لاتخاذ القرارات، فيما ترى غيرها إن حرية اتخاذ القرار هي الأفضل في المستويات التنظيمية المختلفة.

٢- الظروف الوظيفية التي تؤثر في درجة التفويض؛ كدرجة أهمية بعض القرارات، أو نوع الوظيفة من حيث محتوياتها، وتعدد واجباتها وصعوبة الإشراف عليها، أو انخفاض القدرة التعليمية والتدريبية للماملين.(٢٧)

٣- وجود بعض الميول التسلطية لدى المدير، ورغبته في الاستئثار بالسلطة، وعدم الاقتناع ببدأ المشاركة والميل إلى الأسلوب الرئاسي بدلاً من الأسلوب القيادي.

٤- الاعتقاد بأن التفويض يضعف هيبة المدير، ويقبل من أهميته ويسلب اختصاصاته التي يعتبرها ملكاً حالصاً له، بالإضافة إلى تخوف بعض المديرين من أن يوصموا بالكسل والتهاون لاعتمادهم على غيرهم في إنجاز بعض أعمالهم .

٥- اقتناع المدير بأنه المحور الذي تدور حوله كل العمليات؛ فهو يتخذ كل قرار ويفحص كل التفاصيل استناداً إلى صورة ذاتية مضخمة، وهو يتأكد من حماية وضعه الرئيسي من خلال اتصالات مختارة بشأن يكون دائماً في الصدارة لكل ما يحدث حوله.(٢٨)

الأمريكية لمعرفة مدى أهمية المهام التي يقومون بتفويضها إلى مرؤسيهم، وحجم ثقافتهم في أوائلك المرؤسين، وادراكهم لمستوى مهاراتهم، تبين بعد المقارنة بين إجابات الرؤساء ومرؤسيهم أن الثقة التي يضعونها في مرؤسيهم كانت عالية، كما تبين أن التفويض كان يحدث باستمرار أحياناً، وبين وقت وأخر أحياناً أخرى ، ولكن بالرغم من ان علاقة التفويض بأدراك الرؤساء للمهارات مرؤسيهم كانت إيجابية، إلا أن المهام المفوضة لم تكن ذات أهمية مناسبة للمستوى المرغوب. (٢٧) مما يعني أن التفويض هنا لم يحقق الهدف المطلوب.

— من جهة أخرى فإن بعض المديرين يتسرعون في التصرف مع المرؤسين الذين يفتلون في التفويض؛ وذلك أما بإنجازهم المهمة بأكملها، أو بإعطائها لشخص آخر. لذلك يحذر (Joseph Straub) من سحب أو استعادة التفويض، وإنجاز المهمة من قبل المدير، أو تكليف شخص آخر بها؛ حيث إن ذلك يدمر ثقة الموظف في نفسه، ويجعل من المدير إنساناً متردداً ومشهوراً، كما يجعل من العملية سابقة تفاق الموظفين، وتتسبب ردة فعلهم هذه في عرقلة جهود المدير في التفويض، كما تجعلهم يؤذون الوظيفة بدون اهتمام؛ لأنهم يتوقعون أنه سيستغني عنهم من أول خطأ يقومون فيه. (٢٨)

وبالنسبة لما يخص التفويض الذي يعاد دون إنجاز فإن على المديرين أن يتعاملوا مع هذا الوضع بحذية وحزم، حتى يتمكنوا من التغلب عليه ، فهم قد فوضوا تلك المهام لأنهم يريدون التخلص منها؛ وهذا يعني أنهم لا يرغبون في إعادتها إليهم ثانية، وهم قد خصصوا الوقت الذي كان مقرراً لإنجازها لمهام أخرى امتلأ بها جدول أعمالهم، وهي بحاجة إلى إنجاز، كما أن قبول المديرين للمهام المفوضة المعادة يمنع فرصة التعلم والتدريب عن المرؤسين، كما يقلل من ثقافتهم بأنفسهم وقدراتهم، ويفتح المجال أمامهم للتهرب من المهام المفوضة بأي وسيلة فيما بعد. (٢٩)

### كيف نتحقق فعالية التفويض:

يحتاج التفويض إلى قواعد واضحة لكي يكون فعالاً ، فالهمة المفوضة يجب

الأعمال بأنفسهم خوفاً من حدوث أي تقصير.

١١- ضعف وسائل المراقبة والمتابعة، إما الطبيعة ظروف العمل، أو لأي أسباب أخرى، مما يشعر المديرين بالخوف لعدم إمكان تواجدهم بالقرب من مرؤسيهم للإشراف والملاحظة، وبالتالي يظل الخوف من فشل الإنجاز ملاحقاً لهم، فيبتعدون عن التفويض خوفاً من أي نتائج غير مرضية .

١٢- اعتقاد المديرين بأن شرح المهام، وتفصيلات اإائه عند التفويض يؤدي إلى استعراقها وقتاً أطول في التنفيذ، يجعلهم يفضلون أداءها عن طريقهم شخصياً.

يقول (ج. هوبر): "إن الإحجام عن تفويض السلطة يعود إلى أن المدير قد يفكر إلى الثقة في نفسه، وفي مرؤسيه، وبالرغم من صحة هذا القول، إلا أنه لا يبرر العدول عن التفويض ، فالعمل أكثر تعرضاً للفشل إذا حاول المدير أن يفعل كل شيء بنفسه دون أن يفوض بعض السلطات لغيره". (٣١)

ويمكن القول باختصار: إن المدير يحجم عن التفويض لأنه يشعر بأن سيطرته على الأمور ستفقد مع التفويض، وإن التقدير المعنوي الذي كان يحصل عليه من الآخرين سيضيع، وأن الوقت—أيضاً—سيضيع في التدريب، وتحمل الأخطاء، وستفقد القوة في مواجهة المرؤسين، إضافة إلى الخوف من اللوم، وتحمل ثمن أخطاء الآخرين .

### مواجهة فشل التفويض

نذكرنا سابقاً: إن التفويض قد يتعرض للفشل مما يعرض المديرين للاستياء، والخوف من الإقدام عليه مرة أخرى ، والواقع إن التفويض بالرغم مما يكلفه من وقت وجهد واعداد فإنه قد يكون أيضاً تفويضاً في غير محله؛ كأن تفوض مهام غير جديرة بالتفويض، ولا تؤدي بناء على ذلك إلى تطوير قدرات المرؤسين، أو تخفيف العبء عن المديرين، أو إتاحة الفرصة للمرؤسين للتدريب على تحمل مسؤوليات أعلى وأهم. ففي دراسة ميدانية طبقت على بعض مديري المستشفيات

ومقدار الجهد والوقت والمال المخصصين للعمل.

- متابعة النتائج- وذلك عن طريق التقارير الأسبوعية- حيث أن المتابعة تساعد على التعرف على المشكلات وقت وقوعها، وتعزيز السلوك الجيد في نفوس المرؤوسين.

يقول (Roger Brunsman): "إن على المديرين ان يفرسوا الثقة والاطمئنان في موظفيهم المفوض إليهم بالدرجة التي تجعلهم يخبرونهم بأخطائهم، وبالمشكلات التي يواجهونها دون خوف، حتى لا تتحول تلك المشكلات إلى أزمات، في الوقت نفسه على الرؤساء أن يؤكدوا المرؤوسين أن تقييمهم لأدائهم لن يكون مقتصرًا على إنجازهم فقط، بل -أيضًا- على قدرتهم على إبقاء مديريهم بعيدين عن دائرة القلق، والمقاطعات، والصداغ المستمر.<sup>(٤٦)</sup>

### التمكين قبل التفويض:

يركز الاتجاه الحديث على التمكين (EMPOWERMENT): فهو الذي يساعد المرؤوسين على الأداء الجيد، وتفوق الإيجاز؛ حيث إنه يبدأ بترسخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم وامكان أدائهم للعمل بشكل قد يفوق أداء رؤسائهم، فالقرارات الجيدة يلزمها المعرفة والإبداع وقبول التحدي، لذلك فإن من المهم أن تترك للمرؤوسين المفوض إليهم فرصة اختيار الأساليب التي يؤدون بها أعمالهم حتى تقوى ثقتهم بأنفسهم، ويكتسبوا الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح وتفوق.

فالمدبر عندما يفوض السلطة الكافية للموظف، ويثق به ويقدراته فهو يمكنه ، لأنه يعطيه من السلطة والثقة ما يساعده على مواجهة الأحداث والناس، حتى يستطيع اتخاذ القرارات التي تتفق و الأهداف، خاصة أهداف الموظف نفسه، مع التمتع بحرية التصرف بالسلطة، وثقة مديره فيه، ويقدرته على الإبداع والتطوير، مما يشعره بالانتماء الحقيقي إلى عمله وبأن له صوته الفعال وسامته الفعلية.<sup>(٤٤)</sup> يقول (Robert Townsend & Warren Bennis): "إن التمكين من أكثر مصطلحات الإدارة استخدامًا في التسعينيات ، ويعني: تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل

أن تكون محددة بوضوح ، باتفاق متبادل بين الطرفين على موعد تقديم التقارير الدورية، وموعداً إنجاز المهمة، كذلك فإن المتابعة مطلوبة، و-أيضاً- التدخل في حالة الأحداث غير المتوقعة، حتى يمكن التغلب على العقبات.<sup>(٤١)</sup>

وبما أن للتفويض -كما ذكرنا سابقاً- إيجابيات ينمكس أثرها على أداء العمل، والإنتاجية والأهداف المرسومة لكل تنظيم، فإن له سلبيات ينتج معظمها من إساءة استخدام؛ بسبب عدم الألامام بالجوانب التي يقوم عليها، لذلك فإن على المديرين أن يحرصوا على تعلم أسس التفويض، وممارستها حتى يستطيعوا الحصول على الإيجابيات المترتبة عليه، تقول (Rita Thomas Noel): "إن التفويض الفعال فن، وهو مهارة يمكن اكتسابها، لذلك اختر المفوض إليه الناجح، ثم كن ملاحظاً ماهراً ، والتغذية المرتدة المستمرة سوف تساعدك على تحسين قدراتك التفويضية، وتدريب على التفويض."<sup>(٤٧)</sup>

### التفويض الجيد يساعد على الإنجاز:

بالرغم من أن المديرين يقضون أكثر من نصف يومهم في العمل إلا أن ما ينجزونه فعلياً لا يتجاوز (٦٥٪) فقط، لذلك يعتبر التفويض الجيد أهم أركان المبدأ المعروف (Doing more with less) حيث ينصح (Tom Macdonald) المديرين لتحقيق ذلك بما يلي:<sup>(٤٨)</sup>

- تفويض المهمة المناسبة: فالكتكتيكي هو ما تعمله أنت ويمكن لشخص آخر أن يعمله وذلك ملائم للتفويض، أما الاستراتيجي فهو ما يجب عليك أنت شخصياً إنجازه وهذا غير قابل للتفويض، حيث تبرز هنا قاعدة (٨٠/٢٠) وهي ان (٨٠٪) من العمل الموجود لديك يمكن إنجازه من خلال آخرين، أما (٢٠٪) الباقية فهي التي تخصصك وحده.

- منح السلطة الكافية: حيث إن المديرين غالباً ما يمنحون مسؤولية كبيرة لشخص قليل الخبرة أو العكس.

- إعطاء كامل المعلومات المتعلقة بالموضوع : مع ضرورة الثقة في فهم المرؤوسين للحقائق الخاصة بالعمل ، و طبيعة المخرجات المرجوة،

### فروض البحث :

- هناك علاقة عكسية بين شعور المديرين بأهميتهم ورغبتهم في التفويض.
- كلما قلت ثقة المديرين في مرؤوسيهم كلما زاد احجامهم عن التفويض.
- توجد علاقة عكسية بين الرغبة في التمسك بأساليب العمل القديمة والرغبة في التفويض.

- هناك علاقة طردية بين تفويض المديرين لأعمالهم وزيادة تدخلهم في أداء مرؤوسيهم.

- كلما زاد خوف المديرين من ظهور كفاءات متميزة زاد امتناعهم عن التفويض.
  - هناك علاقة طردية بين حب التسلط و الانفراد بالرأي وبين الاحجام عن التفويض.
- حدود البحث:

قامت الباحثة بتوزيع استماراتها على عينة عشوائية من المديرين التنفيذيين في مجموعة من الإدارات العامة بمدينة جدة، حيث تم توزيع الاستبانة على خمسة وعشرين إدارة بمدينة جدة، ولم تتمكن الباحثة من الحصول على تجاوب جميع القياديين هناك لمساسبة الموضوع ، وعدم رغبتهم في الاجابة عن الاسئلة المتعلقة به، اضافة الي قصر المدة المتاحة للحصول على اجابات المبحوثين مما أعاق عملية الوصول الي عدد أكبر من العدد الذي تم تطبيق الدراسة عليه.

### التحليل الإحصائي

سنتناول في هذا الجزء أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل بيانات الاستبانة التي تم وضعها لجمع معلومات هذا البحث؛ حيث قامت الباحثة بتوزيع (٤٥٠) استبانة على عدد كبير من الأجهزة الحكومية بمدينة "جدة" وذلك في محاولة لتوفير أكبر عدد ممكن من القياديين الذين يعملون في إدارات تلك الأجهزة\* وقد استعادت الباحثة (٣٥٦) استبانة استبعدت منها (٢١) استبانة

\* سيتم وضع أسماء الجهات التي تم التطبيق عليها في ملاحق البحث.

بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية، وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، أي إن المدير يمكن العاملين من عملهم، ومن مستقطبهم فكلمة (تمكين) تدل على المعنى لغويا واصطلاحيا"<sup>(٤٥)</sup>.

### مشكلة البحث

يعاني معظم المديرين من تعدد مسؤولياتهم، وتراكم أعمالهم بحيث إنهم لا يجدون الوقت الكافي لإيجان المهام الكثيرة المنوط بهم أوؤها في الإدارات المختلفة، وبالرغم مما يشكله التفويض باعتباره أسلوباً مهماً وفعالاً في التخفيف عن المديرين، وتركيز جهودهم في أداء المهام الصعبة إلا أنهم يترددون في استخدامه والاستفادة منه، لذلك تفتقد معظم الأجهزة الحكومية إلى إعتبار التفويض وسيلة إيجابية تساهم في نجاح الإدارة وتطوير منسوبيها وتلك هي مشكلة البحث، فالمدربون لا يزالون يشكون قلة الوقت المتاحة لهم، وهم يشكلون أيضا من عجز مرؤوسيهم وعدم قدرتهم على الاعتماد عليهم، كما أنهم في حالة تفويضهم لبعض المهام إليهم وإن كانت سهلة فإنهم يتابعون أداء مرؤوسيهم لها، ويسببونهم على تبني أساليبهم هم في إنجازها، مما يعني عدم ثقة أولئك المديرين في قدرات مرؤوسيهم، وعدم رغبتهم في التخلي عن أي قدر من سلطاتهم، إضافة إلى عدم إدراكهم لمعنى التفويض الحقيقي كما يجب أن يكون.

### أهداف البحث

- التعرف على وجهة نظر المديرين تجاه التفويض.
- معرفة الاسلوب الذي يستخدمه المديرين المفوضين حين ممارستهم التفويض.
- التعرف على مدى ثقة المديرين في كفاءة مرؤوسيهم وامكانية الاعتماد عليهم.
- التعرف على أساليب المديرين في التعامل مع الموظفين المفوض اليهم.
- معرفة نوعية الاعمال التي يقوم المدربون بتفويضها لمرؤوسيهم.

فإذا كان المتوسط المرجح يأخذ القيم من (١) إلى (٣.٣٩) أي يقع في فئة "عدم الموافقة" فسيرفض الفرض.

٤- إجراء تحليل التباين من اتجاه واحد (one way ANOVA) بين إجابات العينة وفق الخصائص الأساسية لعينة البحث ، لمعرفة هل توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة على أسئلة استبانة البحث باختلاف الأعمار، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،... الخ.

ومن البداية تم إجراء اختبار التباين (Reliability) لأسئلة الاستبانة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ".

ومن الجدول رقم (١) نجد أن معاملات التباين للأسئلة كانت كلها مرتفعة مما يؤكد صحة ومصداقية بيانات الاستبانة .

هذا، وقد بلغ معامل "ألفا كرونباخ" لأسئلة الاستبانة كلها (٠.٩٢١٩) مما يؤكد صحة وثبات بيانات الاستبانة.

#### جدول رقم (١)

معاملات "ألفا كرونباخ" لأسئلة استبانة البحث معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	السؤال	رقم السؤال
٠,٨٠٢٢	نظرة أفراد العينة إلى التفويض كقيادة إداريين يتعاملون مع عدد كبير من المرؤوسين.	١
٠,٧٩١٥	رأي أفراد عينة البحث في بعض العبارات إذا كانوا قد مارسوا التفويض مسبقا.	٢

وفيما يخص أسئلة الاستبانة الواردة في شكل مشابه "لمقياس ليكرت ذي الاستجابات الخمس" فقد استخدم هذا المقياس - حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات -.

لعدم الصلاحية ، وقامت بتفريع (٣٣٥) استبانة تشكل ما تزيد نسبته على (٧٤) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة .

وتتكون الاستبانة من الأسئلة الآتية:

القسم الأول: معلومات عامة عن مفردات عينة البحث وتشمل :

- العمر
- المؤهل
- سنوات الخبرة
- عدد المرؤوسين
- عدد المناصب القيادية التي شغلتها
- المرتبة الوظيفية

القسم الثاني : الفكرة عن التفويض

ويشمل مجموعة من العبارات التي توضح رأي مفردات العينة من القيادة الإداريين الذين يتعاملون مع عدد كبير من المرؤوسين، ونظرتهم إلى التفويض.

القسم الثالث: ممارسة التفويض

ويشمل مجموعة من العبارات طلب الإجابة عليها في حالة ممارسة عينة البحث التفويض مسبقا

وتعتبر أسئلة القسمين الثاني و الثالث هي الأسئلة التي تظهر اتجاهات إجابات العينة، وكذلك تستخدم في اختبار فرضيات البحث.

واستخدمت الأساليب الآتية في التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة:

- ١- عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات، والنسب المئوية لجميع أسئلة الاستبانة.
- ٢- حساب المتوسط المرجح لأسئلة القسمين الثاني والثالث من الاستبانة الواردة في شكل مشابه "لمقياس ليكرت ذي الاستجابات الخمس".
- ٣- اختبار فرضيات البحث باستخدام المتوسط المرجح للأسئلة التي لها علاقة بكل فرض من فروض البحث.

أما فيما يخص تحليل التباين:

فقد تم وضع فرض العدم "Ho"، وهو:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة باختلاف كل خصيصة من الخصائص الأساسية للبحث.

أما الفرض البديل "H1"، وهو:

ليست جميع متوسطات الإجابات متساوية؛ أي توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة لكل خصيصة من خصائص البحث.

ومن نتائج المعنوية (sig)، أو الاحتمال (prob.)، فيما أن يقبل فرض العدم "Ho" ويرفض الفرض البديل "H1" إذا كان الاحتمال (prob.) أكبر من (0.05)، أو أن يقبل الفرض البديل "H1" ويرفض فرض العدم "Ho" إذا كان الاحتمال (prob.) أقل من أو يساوي (0.05).

وبتطبيق الأساليب السابق ذكرها، حصلت الباحثة على النتائج الآتية:

القسم الأول: معلومات عامة:

١- العمر:

من الجدول رقم (٢) يتضح أن فئة العمر الشائعة هي فئة العمر من (٣١-٤٠) سنة، وذلك بنسبة (٢٦.٨٪) من عينة البحث، يليها فئة العمر (٤١-٤٥) سنة، ثم فئة العمر (٣١-٣٥) سنة، وبنسبة بلغت (٢٠٪)، و (١٩.٧٪) على التوالي ومن بعدهما فئة العمر (٤٦-٥٠) سنة بنسبة (١٤.٦٪)، وأخيرا فئة العمر (أكثر من ٥٠) سنة، (٣٥-٣٠) سنة بنسبة بلغت (٩.٣٪) لكل منهما؛ أي إن حوالي ثلث العينة تقع في فئة العمر من (٣١-٤٠) سنة، وهي فئات العمر المتوسطة لمن العمل، حيث بلغت هذه النسبة (٦٦.٥٪).

ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار، وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها.

فتم إعطاء	إجابة	"أوافق بشدة"	"الوزن والأهمية"	٥
	و إجابة	"أوافق"	"الوزن والأهمية"	٤
	و إجابة	"لا أدري"	"الوزن والأهمية"	٣
	و إجابة	"لا أوافق"	"الوزن والأهمية"	٢
	و إجابة	"لا أوافق بشدة"	"الوزن والأهمية"	١

ثم تم حساب المتوسط المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان.

فإذا وقع المتوسط المرجح لإجابات العبارة في الفئة:

"لا أوافق بشدة"	فإن الإجابات تميل إلى	(١.٧٩-١)	
"لا أوافق"	فإن الإجابات تميل إلى	(٢.٥٩-١.٨)	وإذا وقع في الفئة
"لا أدري"	فإن الإجابات تميل إلى	(٣.٣٩-٢.٦)	وإذا وقع في الفئة
"أوافق"	فإن الإجابات تميل إلى	(٤.١٩-٣.٤)	وإذا وقع في الفئة
"أوافق بشدة"	فإن الإجابات تميل إلى	(٥-٤.٢)	

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث.

ومن هنا البرنامج تظهر النتائج كما يلي:

Value	d.f.	log (prob)
القيمة	درجات الحرية	المعنوية (الاحتمال)

جدول رقم (٣)

توزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	%
ثانوية عامة	٦٤	١٩,١
بكالوريوس	١٧٣	٥١,٦
ماجستير	٦٤	١٩,١
دكتوراة	١٦	٤,٨
أخرى	١٦	٤,٨
غير مبين	٢	٠,٦
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٣- سنوات الخبرة : يتوزع عينة البحث وفق سنوات الخبرة نجد أن أكثر من نصف العينة يقلل لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠-٢٠) سنة ، منهم (٢٥,٧٪) لديهم خبرة من (١٦-٢٠) سنة، و(٢٥,٤٪) لديهم خبرة من (١٠-١٥) سنة، ويأتي بعدهم في الترتيب من هم في الفئة (٢١-٢٥) سنة، ثم باقي الفئات.

ومن الجدول رقم (٤) يمكن استنتاج أن الغالبية العظمى من عينة البحث لديهم خبرة من (١٠ سنوات فأكثر) وذلك بنسبة (٨٣,٣٪) من تلك العينة. وهذا يعطي البحث مصداقية وثقة في إجابات العينة.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة البحث وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة بالسنة	التكرار	%
(أقل من ١٠ سنوات)	٥٣	١٥,٨
سنة (١٥-١٠)	٨٥	٢٥,٤
سنة (٢٠-١٦)	٨٦	٢٥,٧

جدول رقم (٧)

توزيع عينة البحث وفق فئات العمر (بالمائة)

فئات	العمر	التكرار %
سنة (٢٥-٢٠)	٣١	٩,٣
سنة (٣٥-٣١)	٦٦	١٩,٧
سنة (٤٠-٣٦)	٩٠	٢٦,٨
سنة (٤٥-٤١)	٦٧	٢٠,٠
سنة (٥٠-٤٦)	٤٩	١٤,٦
(أكثر من ٥٠ سنة)	٣١	٩,٣
غير مبين	١	٠,٣
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٢- المؤهل:

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة البحث وفق المؤهل الحاصلين عليه ، حيث نجد ان غالبية عينة البحث من الحاصلين على درجة البكالوريوس ، بنسبة (٥١,٦٪)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير، وشهادة الثانوية العامة بالنسبة نفسها (١٩,١٪)، ثم الحاصلون على درجة الدكتوراة بنسبة (٤,٨٪) والمؤهلات الأخرى بالنسبة نفسها.

أي أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة ونسبة بلغت (٧٥,٥٪) من الحاصلين على مؤهلات عليا (بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراة)، وهذا يعطي ثقة في دقة وصحة إجابات العينة على أسئلة استبانة البحث.



شغلوا منصباً واحداً بنسبة (٢٩.٦٪)، وأخيراً من شغلوا أكثر من ثلاثة مناصب قيادية وبنسبة بلغت (١٨.٢٪)، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (٦)

توزيع عينة البحث وفق عدد المناصب القيادية التي شغلها

عدد المناصب	التكرار	%
منصب واحد	٩٩	٢٩.٦
(٢-٣) مناصب	١٦٨	٥٠.١
(أكثر من ٣) مناصب	٦١	١٨.٢
غير معين	٧	٢.١
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٢- وأخيراً، فيما يتعلق بالمرتبة الوظيفية التي تشغلها عينة البحث حصلت الباحثة على النتائج الآتية:

جدول رقم (٧)

توزيع عينة البحث وفق المرتبة الوظيفية

المرتبة	الوظيفية	التكرار	%
٤	٩	٢.٧	
٥	١٣	٣.٩	
٦	٣٤	١٠.١	
٧	٤٣	١٢.٨	
٨	٥٦	١٦.٧	

١٩.٧	٦٦	سنة (٢٥-٢١)
١٢.٥	٤٢	(أكثر من ٢٥) سنة
٠.٩	٣	غير معين
١٠٠	٣٣٥	المجموع

٤- عدد المرؤوسين: الجدول رقم (٥) يوضح عدد المرؤوسين الذين يعملون

مع عينة البحث، ومن ثم نجد أن العبد المتابع من المرؤوسين يتراوح بين (٥-١٥) مرؤوساً، حيث بلغت نسبتهم (٤٩.٣٪) أي حوالي نصف العينة، يليهم أكثر من (٣٠) مرؤوساً، بنسبة (١٩.١٪)، بينما جاء في المركز الثالث المرؤوسون من (١٦-٢٥) مرؤوساً وأخيراً من (٢٦-٣٠) مرؤوساً، وذلك بنسبة (١٧٪) و(١٠.٧٪) على التوالي.

جدول رقم (٥)

توزيع عينة البحث وفق عدد المرؤوسين

فئات عدد المرؤوسين	التكرار	%
(٥-١٥) مرؤوساً	١٦٥	٤٩.٣
(١٦-٢٥) مرؤوساً	٥٧	١٧
(٢٦-٣٠) مرؤوساً	٣٦	١٠.٧
(أكثر من ٣٠) مرؤوساً	٦٤	١٩.١
غير معين	١٣	٣.٩
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٥- وفيما يخص عدد المناصب القيادية التي شغلها عينة البحث، نجد أن غالبية العينة شغلت من (٢-٣) مناصب وذلك بنسبة بلغت (٥٠.١٪)، يليهم من

## القسم الثاني : الفكرة عن التفويض:

بتحليل إجابات عينة البحث وفق رأي أفرادها في التفويض كقادة إداريين يتعاملون مع عدد كبير من المرؤوسين ، حصلت الباحثة على النتائج الآتية، والملخصة في الجدول رقم (٨):

### أ- المعيار الرابع الأول وهي:

- تفويض بعض أعمال الرئيس إلى المرؤوسين أمر ضروري لسرعة إنجاز العمل.
- التفويض يعني عدم تعطل العمل في حالة غياب الرئيس، أو انشغاله .
- التفويض يساعد على إنجاز العمل ببسر وسهولة.
- التفويض يؤدي إلى تكوين صف ثان مؤهل من الإداريين.

كانت إجابات الغالبية العظمى من العينة أنها موافقة؛ حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارات:

(٩٦.٤٪)، (٩٨.٢٪)، (٩٧.٦٪)، (٩٤.٩٪) على التوالي، وهذا يتماشى مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات؛ حيث وقعت كلها في فئة "أوافق بشدة"

### ب- المعيار ثان السادسة والخامسة عشر:

- ازدياد أهمية الرئيس بإزدياد الأعباء الوظيفية التي يؤديها .
- تفصيل الرئيس الاحتفاظ بسرية العمل، وعدم إطلاع المرؤوسين على تفاصيله إلا فيما يخصهم.

كانت إجابات العينة عليها قريبة من بعضها في كل من حالتي الموافقة وعدم الموافقة؛ حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة الأولى (٤٦.٣٪)، ونسبة عدم الموافقة (٤٧.٨٪)، في حين بلغت نسبة الموافقة في العبارة الثانية (٤٢.٩٪)، ونسبة عدم الموافقة (٥٢.٥٪)، مما يعني ان عينة البحث لا ترجح رأياً على آخر فيما يخص هاتين العبارتين؛ ومما يؤكد هذا الرأي أن إجابات العينة على هاتين

٩	٣٦	١٠.٧
١٠	٢٦	٧.٨
١١	١٧	٥.١
١٢	١٠	٣
١٣	٣	٠.٩
١٤	١	٠.٣
غير مبين	٨٧	٢٦
المجموع	٢٣٥	١٠٠

من الجدول السابق نجد أن نسبة (٤٨٪) من عينة البحث شغلوا المراتب من السابعة حتى العاشرة ، يليهم شغلوا المراتب من الرابعة حتى السادسة بنسبة بلغت (١٦.٧٪)، وأخيراً شغلوا المراتب العليا من الحادية عشرة حتى الرابعة عشر بنسبة بلغت (٩.٣٪)، كما أنه لم يجب على هذا السؤال الأكثر من ربع العينة، أي نسبة (٣١٪) .

مما سبق يمكن استنتاج المعلومات الآتية :

- حوالي ثلث العينة تقع في فئة العمر (٣١-٤٥) سنة.
- أكثر من ثلاثة أرباع العينة من الحاصلين على مؤهلات عليا.
- غالبية عينة البحث لديهم خبرة (١٠) سنوات فأكثر.
- حوالي نصف العينة يعملون مع مرؤوسين من (٥) إلى (١٠).
- حوالي نصف العينة شغلوا مناصب قيادية.
- حوالي نصف العينة شغلوا المراتب من السابعة حتى العاشرة ، بينما حوالي عشر العينة شغلوا المراتب من الحادية عشرة حتى الرابعة عشر.

جدول رقم (٨)  
رأي عينة البحث في النظر إلى التفويض كقائد إداري يتعامل مع عدد كبير من المرؤوسين

رقم السؤال	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا أري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الدرجة المرفقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	إن تفويض بعض أعمال الرئيس إلى المرؤوسين أمر ضروري لسرعة إنجاز العمل وتيسير الأداء	٢٢٠	٦٥,٧	١٠٣	٣٠,٧	١	٠,٣	٨	٢,٤	١٠	٠,٣	٤,٦ موافق بشدة
٢	التفويض يعني عدم تعطل العمل في حالة غياب الرئيس أو انشغاله	٢٢٢	٦٦,٣	١٠٧	٣١,٩	١	٠,٣	٢	٠,٦	٠	٠	٤,٦٥ موافق بشدة
٣	التفويض يساعد على إنجاز العمل بيسر وسهولة	٢٠٨	٦٢,١	١١٩	٣٥,٥	١	٠,٣	٢	٠,٦	٠	٠	٤,٦٢ موافق بشدة
٤	التفويض يؤدي إلى تكوين صف ثاني مؤهل من الإداريين	٢٠١	٦٠	١١٧	٣٤,٩	٤	١,٢	٥	١,٥	١	٠,٣	٤,٥٦ موافق بشدة
٥	التفويض يضعف هيبة الرئيس ويقلل من أهميته ويسلب اختصاصاته	١٦	٤,٨	١٨	٥,٤	١٤	٤,٢	١٩٥	٥٨,٢	٨٩	٢٦,٦	٢,٣ غير موافق
٦	تزداد أهمية الرئيس بزيادة الأعباء الوظيفية التي يؤتيها	٧٤	٢٢,١	٨١	٢٤,٢	١٧	٥,١	١٣٣	٣٩,٧	٢٧	٨,١	٣,١٣ لا أري
٧	يسلب اختصاصات الرئيس وتحد من قدرته على الإنجاز	١٥	٤,٥	١٥	٤,٥	١٧	٥,١	٢١٨	٦٥,١	٦١	١٣,٢	٢,١ غير موافق
٨	كلما زاد التفويض كلما قلت الحاجة إلى وجود الرئيس والاستفادة من خبرته	٢٨	٨,٤	٢٥	٧,٥	١١	٣,٣	١٩٠	٥٦,٧	٧٩	٢٣,٦	٢,٢ غير موافق

العبارة تقع في فئة "لا أري"؛ حيث بلغ المتوسط المرجح لإجابات العينة (٣,١٣) للعبارة الأولى، و(٣,٨٤) للعبارة الثانية.

ج- باقي عبارات هذا السؤال:

كانت إجابات غالبية عينة البحث عليها عدم الموافقة، حيث تراوحت هذه النسبة بين (٧٧٪) للعبارة الأخيرة - وهي تعطل العمل، وتراكم المعاملات في انتظار عينة البحث عند غيابه - و(٨٨,١٪) للعبارة العاشرة - وهي قيام الرئيس وحده بكل الأعمال مهما قلت أو كثرت أهميتها، وهذه النتائج تتماشى مع المتوسط المرجح لإجابات عينة البحث على هذه العبارات؛ إذ تقع كلها في فئة "لا أوافق" ونلاحظ أن إجابات العينة على مجموعة العبارات الأخيرة تتماشى مع إجابات العينة على مجموعة العبارات الأولى؛ فالعبارات الأربع الأولى تتفق إجابات العينة فيها و مفهوم التفويض - وهو إعطاء الرئيس بعض الأعمال إلى بعض مرؤوسيه مع تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لإنجازها، في حين تظل مسؤولية العمل معه - وإجابات العينة على مجموعة العبارات الأخيرة لا تتفق على احتفاظ الرئيس بكل السلطات في يديه، ورجوع مرؤوسيه إليه في كل الأعمال مهما قلت أهميتها؛ أي لا توافق على مفهوم المركزية في العمل، وبالتالي فهي ترفض هذا المفهوم وتوافق ضمناً على المفهوم العكسي له وهو التفويض.

وهكذا نستنتج أن غالبية عينة البحث توافق على تفويض بعض الأعمال والصلاحيات إلى المرؤوسين، من منطلق حرصهم على سرعة إنجاز العمل وعدم تعطله في حالة غياب الرئيس، علاوة على تكوين صف ثان مؤهل من الإداريين لمباشرة الأعمال القيادية عندما تسنح الفرصة أمامهم.

كما أن إجابات العينة تبين سعة أفق الرؤساء، وميلهم نحو التفويض وعدم اهتمامهم بما يقال من أن التفويض يسلب اختصاص الرئيس بمخاطر بصالح العمل، ويجب على الرئيس القيام بكل الأعمال مهما كثرت أو صغرت... الخ.

وبصفة عامة نجد أن إجابات العينة تميل إلى تفهم الرؤساء للتفويض، ونظرتهم إليه من موقعهم قادة إداريين يتعاملون مع مجموعة كبيرة من المرؤوسين.

### القسم الثالث : ممارسة التفويض

وبسؤال عينة البحث عما إذا كانت قد مارست التفويض مسبقاً ، حصلت الباحثه على النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩)

وفي هذا الجدول نجد أن إجابات العينة على العبارات المختلفة تنقسم إلى المجموعات الثلاث الآتية:

أ- المجموعة الأولى: وتشمل العبارات الأولى، والثالثة، والعاشره وهي :

- عندما أفوض عملاً ما أفوض معه السلطة الكافية لإدائه.

- ينحصر تفويضي لبعض الأعمال في موظفين معينين لشئتي في قدراتهم.

- لا أفوض أي عمل إلا إذا كنت واثقاً من قدرتي على متابعته باستمرار.

وكانت إجابات غالبية العينة على هذه العبارات ، موافقة أو موافقة بشدة، وقد كانت نسب الموافقين على هذه العبارات (٥.٩٪)، و(١.٨٨.٧٪)، و(٢.٧٤.٧٪) على التوالي، ومما يؤكد هذه النتيجة المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات؛ حيث وقعت في فئة "أوافق بشدة" للعبارتين الأوليين، وفي فئة "أوافق" للعبارة العاشرة.

ب- المجموعة الثانية: وتتضمن العبارة الخامسة، والحادية عشرة، والثانية عشرة، والثالثة عشر وهي :

- أفضل أن أفوض إلى الموظف الذي تربطني به علاقة خاصة حتى أطمئن على مصير العمل المفوض.

- امتنع عن التفويض إلى المرؤوس ثانية إذا أخطأ في إنجاز العمل المفوض إليه.

- لا أحيد التفويض لأنني طبقته أكثر من مرة وفشل.

- امتنعت عن التفويض لأن المرؤوسين لا يحبون تحمل مسؤوليات أعلى من مسؤولياتهم العادية.

٩	التفويض يعني المخاطرة لتلك العمل	٢٧	١١	٢٩	٨٠	١٣	٢٩	١٩٧	٥٨	١٧	٢٣٨
١٠	المرؤوسون لن يقوموا بالقيام بواجبهم وحدهم بكل الأعمال	٢٠	٦	٢٠	٨٠	٤	٢٠	١٥١	٤٠	٢٣	١٨٤
١١	لا يستطيع المرؤوسين أداء المهام التي يفوضها إليهم إلا في ظل إشرافي	٢٩	٨	٢٩	٨٠	٢٣	٢٩	١٧٠	٥٢	١٥٨	٢٥١
١٢	من الضروري أن يظل المرؤوسين يهتدون بحكم	١٩	٥	١٩	٨٠	٦	١٨	١٨١	٥٤	٨٢	٢٤٨
١٣	من الأعمال التي لا يمكن القيام بها إلا في ظل إشرافي	٢٠	٦	٢٠	٨٠	٢٠	٢٠	١٦٦	٤٩	٨٩	٢٦٦
١٤	إن المرؤوسين يهتدون بحكم	١٧	٥	١٧	٨٠	١٤	٤	١٩٥	٥٨	٧٩	٢٢٦
١٥	الاحتياط يبرهن عدم الثقة في المرؤوسين	٤١	١٢	٤١	٥٩	١٢	٢٩	١١٢	٢٢	١٨٨	٢٨٤
١٦	تفويض المهام إلى المرؤوسين يهدد	٢٠	٦	٢٠	٨٠	١٨	٥	١٦٨	٩٥	٢٨٤	٢١٢
١٧	عندما تفويض المهام إلى المرؤوسين يهدد	٢٠	٩	٢٠	٨٠	٢١	٦	١٤٧	٤٢	٢٨١	٢٢٧

جدول رقم (٨)

رأي عينة البحث في النظر إلى التفويض كقائد إداري يتعامل مع عدد كبير من المرؤوسين

رقم السؤال	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا أري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوسط المرجح	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	إن تفويض بعض أعمال الرئيس إلى المرؤوسين أمر ضروري لسرعة إنجاز العمل وتيسير الأداء	٦٥,٧	٢٢٠	١٠,٣	٣٠,٧	١	٠,٣	٨	٢,٤	١٠	٠,٣	٤,٦	موافق بشدة
٢	التفويض يعني عدم تعطل العمل في حالة غياب الرئيس أو انشغاله	٦٦,٣	٢٢٢	١٠,٧	٣١,٩	١	٠,٣	٢	٠,٦	٠	٠	٤,٦٥	موافق بشدة
٣	التفويض يساعد على إنجاز العمل بيسر وسهولة	٦٢,١	٢٠٨	١١٩	٣٥,٥	١	٠,٣	٢	٠,٦	٠	٠	٤,٦٢	موافق بشدة
٤	التفويض يؤدي إلى تكوين صف ثاني مؤهل من الإداريين	٦٠	٢٠١	١١٧	٣٤,٩	٤	١,٢	٥	١,٥	١	٠,٣	٤,٥٦	موافق بشدة
٥	التفويض يضعف هيبة الرئيس ويقلل من أهميته ويسلب اختصاصاته	٤,٨	١٦	١٨	٥,٤	١٤	٤,٢	١٩٥	٥٨,٢	٨٩	٢٦,٦	٢,٣	غير موافق
٦	تزداد أهمية الرئيس بزيادة الأعباء الوظيفية التي يؤديها	٢٢,١	٧٤	٨١	٢٤,٢	١٧	٥,١	١٣٣	٣٩,٧	٢٧	٨,١	٣,١٣	لا أري
٧	يسلب اختصاصات الرئيس وتحد من قدرته على الإنجاز	٤,٥	١٥	١٥	٤,٥	١٧	٥,١	٢١٨	٦٥,١	٦١	١٣,٢	٢,١	غير موافق
٨	كلما زاد التفويض كلما قلت الحاجة إلى وجود الرئيس والاستفادة من خبرته	٨,٤	٢٨	٢٥	٧,٥	١١	٣,٣	١٩٠	٥٦,٧	٧٩	٢٢,٦	٢,٢	غير موافق

وكانت إجابات غالبية العينة على هذه العبارات تميل إلى عدم الموافقة ، وقد

تراوحت نسبة عدم الموافقة بين (١٧,٧٪) للعبارة الحادية عشر، و (٧٣,٥٪) للعبارة الخامسة. ويؤكد هذه النتيجة المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات؛ إذ نجد أنها في فئة "لا أوافق"

ج- المجموعة الثالثة: وتشمل باقي العبارات؛ فنجد أن نسبة الموافقين على

كل منها تكون قريبة من نسبة عدم الموافقين، وهذا يعني إن رأي العينة عليها كان "محايداً". فقد تراوحت نسبة الموافقين على هذه العبارات بين (٣١٪) (٥٩,٤٪) وتراوحت نسبة غير الموافقين على هذه العبارات بين (٣٥,٦٪) و (٦٥,٩٪).

ومما يؤكد ذلك المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه الأسئلة؛ حيث وقعت في فئة "لا أري"، مما يعني: إن اتجاهات آراء العينة لا تميل إلى الموافقة، أو عدم الموافقة، بل تقع بين هذين الرأيين.

نستنتج مما سبق ان الرؤساء ، إنما يمارسون هذا التفويض بالشروط التي ظهرت لهم من سابق ممارستهم له، حيث يعطون هذا التفويض ومعه السلطة الكافية لممارسته، يقصرونه على مرؤوسين معينين كسبوا ثقتهم.. علاوة على قدرتهم على متابعة الأعمال المفوضة إلى هؤلاء المرؤوسين.

ومن جهة أخرى أظهرت نتائج إجابات العينة على عبارات السؤال الخاص بممارسة التفويض رفض الرؤساء لمنح التفويض المرؤوسين الذين تربطهم بهم علاقة خاصة ، وامتناعهم عن منح التفويض للمرؤوسين إذا أعطوا أكثر من مرة في الأعمال المفوضة إليهم حرصا على صلاح العمل ، أو للمرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل مسؤولية أعلى من مسؤولياتهم العادية.

### اختيار فروض البحث :

سيتم اختبار فروض البحث باستخدام المتوسط المرجح للأسئلة التي لها علاقة بكل فرض من فروض البحث . ويتم الاختيار باستخدام الأسلوب الآتي:

إذا كان المتوسط المرجح يأخذ القيم من (٣.٤) حتى (٥) أي يقع في فئة "أوافق" أو "أوافق بشدة" فسيقبل الفرض. ولكن إذا كان المتوسط المرجح يأخذ القيم من (١) حتى (٣.٤) أي يقع في الفئة "عدم الموافقة" ( لا أوافق، لا أوافق بشدة ، لا أدري) فسيفرض الفرض.

ويتطبيق هذا الأسلوب على فروض البحث تحصل الباحثة على النتائج الآتية:

#### أولاً: الفروض الخاصة بالفكرة عن التفويض:

الفرض الأول: اعتقاد المديرين بأن تفويض العمل إلى مرؤسيهم يقلل من هيبتهم، يدفعهم إلى عدم التفويض.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارتين الخامسة والسادسة والثامنة من السؤال الأول وهما: (التفويض يضعف هيبة الرئيس ويقبل أهميته)، و(كلما زاد التفويض قلت الحاجة إلى وجود الرئيس والاستفادة من خبراته).

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح للعبارتين السابقتين يساوي (٢.٠٣) ، و(٢.٢٠) على التوالي، وهذا يعني وقوعهما في فئة "عدم الموافقة" وما يؤكد ذلك نسبة غير الموافقين على هاتين العبارتين إذ بلغت (٨٤.٨٪) ، (٣٠.٣٪) . ومن النتائج السابقة يرفض الفرض الأول من فروض البحث .

#### الفرض الثاني:

عدم ثقة المديرين في قدرة وكفاءة مرؤسيهم يمنعهم من التفويض.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارتين الحادية عشرة والثانية

رقم الفرض	الفرض	غير موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	موافق
٩	التفويض يعني المجازفة لذلك لا يكون من المناسب المخاطرة بمصلحة العمل	١٧	١٣	١٩٧	٥٧	٥٨,٨	٤٣	٤٠,١	١٥١	١٢	٨,٧	٢٩
١٠	الفروض أن يقوم الرئيس وحده بكل الأعمال مهما قلت أو كبرت أهميتها.	١٨٤	٤٣	١٤٤	١٨٤	١٥,٨	٤٣	٤٠,١	١٥١	١٢	٨,٧	٢٩
١١	لا يستطيع المرؤسين أداء المهم بنفس الكفاءة والكيفية التي يوردي بها الرئيس.	٢٠٦	١٥,٨	٥٢	٤٧,٨	١٦,٠	٦,٩	٢٢	١٨,٨	٦٢	٨,٧	٢٩
١٢	من الضروري أن يظل المرؤوس يتولى من أعمال أي مسؤولية إضافية حتى لا يتجاوز حدود وظيفته.	٢١٨	٢٤,٨	٨٢	٥٢	١٨١	١,٨	٦	١١,٩	٤٠	٥,٧	١٩
١٣	من الأفضل الاستمرار في استخدام سائليتي العمل التي تم التعم عليها من السابق حتى لا يتحمل المسئول المسئولية.	٢٠٢	٢١,٦	٨٩	٤٩,٦	١٦٦	٦	٢,٠	١١	٢٧	٦	٢,٠
١٤	إن الرئيس يهمل كل الأعمال ويضمحل استمرارية الأعمال وسلامة الإنتاج.	٢١٢	٢٢,٦	٧٩	٥٨,٢	١٩٥	٤,٢	١٤	٨,٤	٢٨	٥,١	١٧
١٥	العمل الاحتفاظ بسيرة العمل وعدم إطلاق المرؤوسين على تأليفه إلا فيما يخصهم.	٢٨٤	١٨,٨	٦٢	٢٢,٧	١١٢	٢,٩	١٢	٢,٠	١٢,٢	٤١	٤١
١٦	تترك الأعمال على مكفي يورديها إلى الأيدي التي لا يستطيعها الكافي للتفويض.	٢١٢	٢٨,٤	٩٥	٥٠,١	١٦٨	٥,٤	١٨	٨,٤	٢٨	٦	٢,٠
١٧	عندما يجب يتحمل المسئول المسئولية ويتفويضها للآخرين.	٢٢٧	٢٨,١	٩٤	٤٢,٩	١٤٧	٦,٢	٢١	١٠,٧	٢٦	٩,١	٢٠

والتي تنص على أن (التفويض يؤدي إلى تكوين صف ثان مؤهل من الإداريين).

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح للعبارة بلغ (٤.٥٦)، فهي تنتمي إلى فئة "أوافق بشدة". وما يؤكد هذا الكلام أن نسبة الموافقين على هذه العبارة بلغت (٩٤.٩٪). في حين أن (١٨٪) فقط من العينة لم توافق على هذه العبارة. ومن النتائج السابقة يقبل الفرض الرابع من فروض البحث.

الفرض الخامس: تعود المديرين على استخدام أساليب معينة في أدائهم لأعمالهم يمنعهم من استخدام التفويض.

وقد تم اختبار هذا الفرض من العبارة الثالثة عشر من السؤال الأول، والتي تتضمن أنه (من الأفضل الاستمرار في استخدام أساليب العمل التي تم التعود عليها من السابق حتى لا يتعمل الانحياز).

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح لهذه العبارة بلغ (٢.٢٠)، فهي تنتمي إلى فئة "لا أوافق". وما يؤكد صحة ذلك أن (٧٦.٢٪) من العينة من غير الموافقين على هذه العبارة أمام (١٧٪) فقط وافقوا عليها.

وعلى ذلك يرفض الفرض الخامس من فروض البحث. وضعف شخصية المديرين وعدم رغبتهم في المجازفة يدفعهم إلى عدم التفويض.

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح لهذه العبارة بلغ (٢.٣٨)، فهي تنتمي إلى فئة "لا أوافق". كما نجد أن نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (٧٥.٨٪) مقابل (١٩.٧٪) فقط من الذين وافقوا عليها من العينة.

وعليه يرفض الفرض السادس من فروض البحث.

عشرة من السؤال الأول وهما: (لا يستطيع المرؤوسون أداء المهام بالكفاءة والكيفية نفسها التي يؤدي بها الرئيس) و (من الضروري أن يظل المرؤوس بعيداً عن تحمل أي مسئولية إضافية حتى لا يتجاوز حدود وظيفته).

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح للعبارتين السابقتين يساوي (٢.٥٦)، (٢.١٨) على التوالي، وهذا يعني وقوع هاتين العبارتين في فئة "عدم الموافقة". وما يؤكد هذا الاستنتاج أن نسبة غير الموافقين على هاتين العبارتين بلغت (٦٣.٦٪)، (٧٨.٨٪).

وبناء على ما سبق يرفض الفرض الثاني من فروض البحث. حب التسلط والرغبة في السيطرة على كافة الأمور يمنع المديرين من التفويض.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارتين العاشرة والرابعة عشر من السؤال الأول وهما: (المفروض أن يقوم الرئيس وحده بكل الأعمال مهما قلت أو كثرت أهميتها)، و (قيام الرئيس بكل الأعمال يضمن استمرار النجاح وسلامة الانحياز).

ومن الجدول رقم (٨) نجد أن المتوسط المرجح لهاتين العبارتين بلغ (١.٨٤)، و(٢.١٢) على التوالي... وهذا يعني وقوعهما في فئة "عدم الموافقة". وما يؤكد ذلك أن نسبة غير الموافقين على هاتين العبارتين بلغت (٨٨.٩٪)، (٨١.٨٪) على التوالي.

وبناء على ما سبق يرفض الفرض الثالث من فروض البحث. يؤدي خوف المديرين من ظهور كفاءات متميزة ومنافسة لهم إلى عدم استخدام التفويض.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارة الرابعة من السؤال الأول،

الفرض الرابع:

### تحليل التباين في اتجاه واحد :

في هذا الجزء نتعرض لمعرفة: هل توجد فروق معنوية بين إجابات عينة البحث وفق الخصائص الأساسية للعينة - وهي : العمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وعدد المرؤوسين، وعدد المناصب القيادية التي شغلتها، والمرتبة الوظيفية-

أو بمعنى آخر هل اختلاف العمر - مثلاً - لعينة البحث له تأثير جوهري أو معنوي على إجابات العينة أم لا . و الشيء نفسه لباقي خصائص العينة.

لذلك تم وضع فرض العدم  $H_0$ ، ويعني:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة من فئات كل خصيصة من الخصائص الأساسية للبحث، أي ان جميع متوسطات الإجابات متساوية.

أما الفرض البديل  $H_1$ ، فيعني:

توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة من فئات كل خصيصة من الخصائص الأساسية للبحث. أي ان جميع المتوسطات ليست متساوية.

وقد تم عمل تحليل التباين (ANOVA) في اتجاه واحد بين إجابات عينة البحث لكل خصيصة من الخصائص الأساسية للبحث والموضحة في القسم الأول من الاستبانة.

أما السؤالان، الأول والثاني فحصلت الباحثة على النتائج الموضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (١٤)

جدول تحليل التباين في اتجاه واحد لاستبانة استبانة البحث الخاصة والعمر:

التفسير	المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البواين (مصدر الاختلاف)
••	٠,١٨٧	١,٤٨٨	٠,٤٠١	٦	٢,٤٣٦	السؤال الأول: التقليل من التفويض فإذا إجابا، بين المجموعات داخل المجموعات
••	٠,١٠٦	١,٧٦٣	٠,٦٤١	٦	٣,٨٤٤	السؤال الثاني: زاي العينة التي طرقت التفويض، بين المجموعات داخل المجموعات
			٠,٣٦٣	٢٢٧	١٢٠,٤٨١	المجموع

(\*) غير معنوي

(\*) معنوي

مما سبق يمكن استنتاج أن السبب الرئيسي والأساسي لعدم استخدام المديرين التفويض، يرجع إلى خوفهم من ظهور كفاءات متميزة ومتافسة لهم قد تزاممهم في مناصبهم في المستقبل القريب.

بينما تجيء باقي الأسباب -وهي: التقليل من هيبة الرؤساء، وعدم ثقة الرؤساء في قدرة وكفاءة مرؤوسيه، وحب التساط والرغبة في السيطرة، والتعود على استخدام أساليب معينة في العمل، والخوف من المجازفة - ثانوية يسوقها المدبرون مبررات غير مقنعة لعدم استخدامهم للتفويض.

### ثانياً: الفرض الخاص بممارسة التفويض:

كما قل إننا المدبرين بمقومات التفويض فشلت محاولاتهم في التفويض، وامتنعوا عن تكراره.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارات، الأولى والثالثة والرابعة من السؤال الثاني، وهي:

- عندما أفوض عملاً ما أفوض معه السلطة الكافية لأدائه.

- ينحصر تفريقي لبعض الأعمال في موظفين معينين لثقتي في قدراتهم.

- يتم اختياري للموظف المفوض إليه استناداً إلى خبرته وإمكاناته.

ومن الجدول رقم (٩) نجد أن المتوسط المرجح لهذه العبارات يبلغ (٤.٩٠)، (٤.٣١)، (٤.٥) على التوالي، وهي تنتمي إلى فئة "أوافق بشدة" ويؤكد هذه النتائج أن نسب الموافقين على هذه العبارات كانت نسباً عالية؛ حيث بلغت (٩٠.٠٪)، (٨٨.١٪)، (٩٤.٦٪) على التوالي.

وعلى ذلك يمكن قبول الفرض السابع من فروض البحث.





- ٧- عدم تقليل التفويض من هيبية المديرين.
- ٨- عدم ثقة المديرين في قدرة وكفاءة مرؤوسيهيم ليس مبرراً أساسياً أو كافياً يمنع المديرين من التفويض .
- ٩- حب السطاط والرضية في السيطرة لا يعان من الأسباب الرئيسة التي تمنع المديرين من التفويض.
- ١٠- خوف المديرين من ظهور كفاءات متميزة تنافسهم يعتبر من الأسباب الأساسية التي تمنعهم من استخدام التفويض.
- ١١- تعود المديرين على استخدام أساليب معينة في أعمالهم لا يعتبر من الأسباب الرئيسة أو المهمة التي تمنعهم من استخدام التفويض.
- ١٢- الخوف من المجازفة ليس من الأسباب الرئيسة التي تمنع المديرين من التفويض، و مصلحة العمل ما هي إلا مبرر يسوقه المديرون ليبعدوا عن أنفسهم عنصر المخاطرة، وبالتالي يمتنعون عن التفويض.
- ١٣- إمام المديرين بالمقومات الأساسية للتفويض الفعال يحفزهم إليه ويساعدهم على إدارته بشكل طيب حتى وإن فشلوا فيه مرة، حيث إن ذلك يدفعهم إلى تكرار المحاولة.
- ١٤- اختلاف المؤهل العلمي بين أفراد عينة البحث له تأثير جوهري على متوسط إجاباتهم الخاصة بالمخطرة إلى التفويض -قارة إداريين-، وكذلك على إجاباتهم المتعلقة بآرائهم بعد ممارستهم له.

### التوصيات

- ١- في البدء يجب تغيير بعض القناعات لدى القياديين حتى يؤمنوا بأن تركيز العمل في أيديهم لا يعطيهم أي أهمية بقدر ما يعرقل مسيرة العمل ويضعف الانجذاب. كما أن تكون صف ثان مؤهل من الإداريين القادرين لا يؤثر على مناصب القادة، أو يقتصب مراكزهم، بل هو وسيلة لدعم الانجذاب في المنظمة،

أما باقي أسئلة استبانة البحث ، فلا يوجد اختلاف جوهري أو معنوي بين إجابات العينة عنها، وبين الخصائص الأساسية لها.

أي إن هذه الخصائص الأساسية (العمن المؤهل، ... الخ) ليس لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على إجابات العينة على أسئلة الاستبانة.

هذا، ويلاحظ في السؤالين، الأول والثاني أن المؤهل العلمي فقط للعينة له تأثير معنوي على إجابات العينة؛ مما يعني: إن اختلاف الخصائص الأساسية للعينة ليس له تأثير على إجابات العينة على أسئلة الاستبانة .

### نتائج البحث

بعد الانتهاء من هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- يتم تفويض بعض الأعمال والصلاحيات إلى المرؤوسين رغبة في سرعة إنجاز العمل، وعدم تعطله في حالة غياب المدير، وتكوين صف ثان مؤهل من الإداريين لسد الحاجة عند وجودها.

٢- سمة أفق معظم الرؤساء، وميلهم نحو التفويض بناء على تفهمهم له، وتطلبتهم إليه قارة إداريين يتعاملون مع مجموعة كبيرة من المرؤوسين.

٣- تفويض السلطة الكافية من قبل الذين يمارسون التفويض عملياً، وقصرهم التفويض على الفئة التي يتقون فيها من الموظفين، وحرصهم على أن يكون بإمكانهم متابعة الأعمال المفوضة.

٤- عدم تفويض الرؤساء الأعمال إلى من تربطهم بهم علاقة خاصة .

٥- امتناع الرؤساء عن التفويض مرة أخرى للموظف الذي يخطئ أكثر من مرة في أداء العمل المفوض إليه .

٦- عدم استخدام التفويض مع الموظفين الذين لا يرغبون في تحمل مسؤوليات أعلى من مسؤولياتهم الحالية.

حتى يحقق أهدافه.

١٠- عدم قبول إعادة التفويض من الموظفين المفوض إليهم، بل لا بد من رفض تلك الإعادة، وتشجيع الموظفين على اكمال العمل، مع بعض التوجيه ان الازم الأ من حيث ان قبول إعادة التفويض يشعس الموظفين دائما بعدم المسؤولية تجاه العمل، وامكان التخلص منه عند الحاجة.

١١- من المهم ان يبدأ الرجال والنساء في التفويض من البيت؛ بحيث يحملون أبنائهم وبناتهم ومسئوليات متعددة بدلا من الاحتفاظ بها؛ وتركهم يلجأون إليهم في كل صغيرة وكبيرة، فهذا يعود الكبار على تفويض العمل، ويعود الصغار على تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس.

وبعد.. فان المدير الناجح هو المدير الذي ينجح جميع أعباء إدارته دون ان يفعل أي شيء، وهذا يعني ان التفويض مهم جدا، وان دور المدير هو: إدارة الجميع بعد أن يفتحهم فرصة أداء العمل بمفردهم، لذلك يظل التفويض هو الخيار الأهم لنجاح المديرين، وقدرتهم الفعلية على إنجاز العمل.

#### الهوامش

١- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، شركة دار الشعب، عمان، (ب) (ت) ص(١٣٠).

٢- سمود النمر وآخرون: "الإدارة العامة - الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، (١٩٨٩/١٤٠٩ هـ) ص(١٥٤).

٣- August. (٨)No (٣٠) Hari Bedi: " Time for Genuine Delegation" Asian Business Vol 1994 P.16

٤- Feb. 1994 (٤)No. (١٣٩)John Huey : " The New Post-Heroic Leadership" Fortune Vol. 1994 P.44

٥- روبرت بوكاتان: "كيف تفوض بفعالية" كتاب إدارة الوقت، تأليف أدرايل تيمب ، ترجمة وليد هوانة ، معهد الإدارة العامة-الرياض، (١٩٩١/١٤١١ هـ) ص(٣٧٨).

٦- جرتز رومل : "البساطة تكسب" خلاصات: "كتب المدير ورجل الأعمال"، تلخيص

والرفع من قدرتها على الأداء الفعال.

٢- أهمية الاستفادة من آراء المرؤسين وإبداعهم عن طريق التفويض الذي يعتبر فرصة لاظهار مراهبهم، مع ضرورة تزويدهم بالمعلومات الكافية واللازمة.

٣- أهمية اقتناع الرؤساء بأن "تفويض القدرة" - وهو الاعتماد على المساعدين في إدارة العمل وتنفيذه- هو الوسيلة الأفضل لاستخدام وقت العمل بمثالية، والاستفادة منه.

٤- عدم إلزام الموظف المفوض إليه باستخدام اسلوب الرئيس نفسه في الأداء مع أهمية الابتعاد عن المتابعة المستمرة التي تشعس الموظف المفوض اليه بالعجز وتضعفه من أداء العمل بالشكل الصحيح.

٥- ضرورة تشجيع الموظف، ومنحه من الثقة ما يكفي لاقدامه على أداء العمل المفوض إليه بشجاعة وثبات مع تدريبه على تحمل المسؤوليات الأعلى والبدء في التفويض المحدود.

٦- من الأهمية بمكان وضع الرئيس تفاوتت القدرات والامكانيات في الاعتبار، حتى لا يؤذي فشل موظف ما في تحمل مسؤولية التفويض، إلى الإحجام عنه مع الآخرين، مع ضرورة الحرص والدقة عند اختيار الشخص المفوض اليه.

٧- الثقة بأن الفشل مرة لا يعني الفشل في كل مرة ، مما يدعو إلى أهمية تكرار المحاولة، وتدارك الأخطاء التي تسببت في الفشل الأول ، مع ضرورة مكافأة الموظفين الذين يتكرر نجاحهم تشجيعا لهم وتحفيزا للآخرين.

٨- وجوب تفويض العمل بشكل متكامل؛ حيث إن تفويض بعض أجزاءه دون الأخرى لا يحقق الإلمام الكامل بجوانبه مما يفتح المجال للفشل ، إضافة الى أهمية وضوحه واقتنانه بالصلاحيات الكافية.

٩- يحتاج التفويض إلى الصبر وسعة الأفق من قبل الرؤساء، حتى يمكنهم تحقيق النجاح عند ممارسته، إضافة الى أهمية الإلمام بمقومات التفويض الفعال

- ١٩ - George Strauss & Leonard Sayles, Personnel: The Human Problems of Management 4th. Ed. Printice Hall, Inc, New Jersey 1980, P.243
- ٢٠ - Koontz & C. Donnell, Ibid. P.558
- ٢١ - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص (١٩٧).
- ٢٢ - G. Strauss & L. Sayles, Ibid, P.244
- Ibid, P.244
- ٢٣ - W. J. Duncan, Ibid. P.220
- ٢٥ - بسببوني البرادعي: "صديق المدير والتفويض"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (١٩٩٩ م) ص (١٦٨).
- ٢٦ - Janet Houser Carter, " Minimizing the Risks From Delegation" Supervisory Vol. Feb. 1993 P.2 (٧)No. (٣٨)Management, Boulder
- ٢٧ - Joseph T. Straub , " Reversing Reverse Delegation " Getting Results, Boulder Sept. 1996 P.6 (٩)No. (٤١)Vol.
- ٢٨ - Mary Albright & Clay Carr: 101 Biggest Mistakes Manager Make and How to Avoid a P.96 (New Jersey: Printice Hall 1997) them ,
- ٢٩ - H. Koontz & C. Donnell : Ibid. P.382
- ٣٠ - Peter Drucker , The Effective Executive Pan Book Ltd London 1970 P.38
- ٣١ - Rojer S. Milne, " Mechanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries " Administrative science Quarterly March 1970 P.57
- ٣٢ - مدني علافي ، مرجع سابق ، ص (٤١٨)
- ٣٣ - يوجين رادوسب، "فرض طريقك للنجاح" كتاب "إدارة الوقت"، مرجع سابق، ص (٤٢٣).
- ٣٤ - عرفة المتولي سند : " تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة" مجلة الإدارة بالقاهرة، مجلد (٢٠) عدد (٣) يناير (١٩٨٨ م) ص (٤٣).
- ٣٥ - Dale S. Beach, Ibid. P.180
- ٣٦ - ج. هـ. هوبر: " تفويض السلطة" مجلة كلية الملك خالد العسكرية، الرياض، عدد (١٥) أكتوبر (١٩٨٦ م) ص (٦٧).

- وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد (٦٥)، سبتمبر (١٩٩٥ م) ص (٧)
- ٧ - احمد سامر: "الإدارة، مدخل بناء المهارات" المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (١٩٨٥ م) ص (١٩٢).
- ٨ - Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work, Third ed. Macmillan Publishing. Co, Inc. New York 1975 P.178.
- ٩ - W Jack Duncan, Great Ideas in Management Jossey Bass Publishers San Francisco. P.212.
- ١٠ - كن كراجن وجيفرسون جراهام : " الحياة لعبة علاقات " خلاصات : "كتب المدير ورجل الأعمال" ، ترجمة وتلخيص الشركة العربية للإعلام العربي ، القاهرة، العدد (٤) فبراير (١٩٩٥ م) ص (٧).
- ١١ - "المديرين بين المركزية وتوزيع المسؤولية والمهام": "فوض أو فقف مكانك"، إعداد: قسم الدراسات والبحوث، مجلة الخدمة المدنية، العدد (٢٦٦) ربيع الثاني (١٤٢١ هـ) ص (٢٠)
- ١٢ - Marlys J. Harris, " Run Your Company Smarter :These Five Strategic Can Help" Nov. 1994 P.139, (١١)No. (٢٣)Money. Vol.
- ١٣ - مدني عبد القادر علافي: "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار الهلال، جدة (١٤٠١ هـ/١٩٨١ م)، ص (٤١٧:٤١٤).
- ١٤ - Harold Knootz & Cynical O'donnell, Management Asystems and Contingency Analysis of Managerial Functions, sixth ed. McGrow Hill, New York 1976 PP 378,381
- ١٤ - William H. Newman & E. Kirby Warran, The Process of Management, 4th ed. Printice Hall, Inc. New Jersey 1977 PP 39-40
- ١٥ - Ashley Korenblat " Power to The People", supervisory management, Boulder May 1994 P.33 (٥)No. (١٦)Vol.
- ١٦ - Richard Boren, " Dont Delegate- Empower" Supervisory Management, Boulder Oct. 1994 (١٠)No. (٣٩)Vol.
- ١٧ - نواف كنعان: "القيادة الإدارية"، دار العلوم، الرياض، (١٩٨٠ م) ص (١٩١)
- ١٨ - روبرت بوكاتان ، مرجع سابق ، ص (٣٨٤).

- ٣- جونتز رومل : "السياسة تكسب" خلاصات: "كتب المدير ورجل الأعمال"، تلخيص وترجمة الشركة العربية للإعلام الطمعي، القاهرة، العدد (١٥) سبتمبر (١٩٩٥م).
- ٤- ج. هـ. موير: "تفويض السلطة"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، الرياض، العدد (١٥) أكتوبر (١٩٨٦م).
- ٥- روبرت بوكاتان: "كيف تفوض بفعالية"، كتاب إدارة الوقت، تأليف أدائل تيمب ، ترجمة وليد هوانة ، معهد الإدارة العامة بالرياض، (١١/١٤١٤هـ/١٩٩١م).
- ٦- سعود التمر وآخرون : "الإدارة العامة، الأسس والوظائف" ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م).
- ٧- عروبة المتولي سند : "تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة"، مجلة الإدارة بالقاهرة، المجلد (٢٠) العدد (٢)، يناير (١٩٨٨م).
- ٨- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، شركة دار الشعب، عمان (ب ت)
- ٩- كن كراجن وجيفرسون جراهام: "الحياة لعبة علاقات"، خلاصات: "كتب المدير ورجل الأعمال"، ترجمة وتلخيص الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، العدد (٤) فبراير (١٩٩٥م).
- ١٠- "المديرين بين المركزية وتوزيع المسؤولية والمهام": "فوض او قف مكانك"، إعداد: قسم الدراسات والبحوث، مجلة الخدمة المدنية، العدد (٢٦) ربيع الثاني (١٤٢١هـ).
- ١١- مدني عبد القادر علاقي: "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار البلاد، جدة (١٤٠١هـ/١٩٨١م).
- ١٢- موسى توفيق المدحون: "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كآداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (١٣) العدد (٢) (١٤٢٠هـ).
- ١٣- نواف كنعان: "القيادة الإدارية"، دار العلوم، الرياض، (١٩٨٠م)
- ١٤- وارين بينيس وروبرت تاونسند: "إعادة اختراع القيادة"، خلاصات "كتب المدير ورجل الأعمال" تلخيص وترجمة الشركة العربية للإعلام الطمعي، القاهرة، العدد (٨٢)، مايو (١٩٩٦م).
- ١٥- يوجين زاوسب: "فوض طريق النجاح كتاب إدارة الوقت"، تأليف أدائل تيمب ، ترجمة وليد هوانة ، معهد الإدارة العامة بالرياض، (١١/١٤١٤هـ/١٩٩١م)

- ٣٧- Thomas A. Saccardi, " situational Determinants of the Delegation of Authority among Hospital Senior Executive Officers Hospital and Health Services Administration Vol. Summer 1994 P.237 (٢)No.
- ٣٨- Joseph T. Straub, " What should you do if Delegation Doesn't Work?" Supervisory , Boulder Vol. Nov. 1994 P.3 (١١)No.(٣٩)Management ,
- ٣٩- Joseph T. Straub, " Reversing Reverse Delegation ",Ibid, P.6 -٤٠ Ibid P.6 -٤٠
- ٤٢- Rita Thomas Noel, " What You Say to Your Employees when you delegate?" -٤٢ Dec.1993 P.13 (٩)No. (٣٨)Supervisory Management, Border Vol.
- ٤٣- July 1994 (٨)No. (٤٣)Tom Macdonald , " So Little Time" Successful Meeting Vol. -٤٣ P. 38
- ٤٤- Rojer Brunsmann , " Who's in Charge When You're Absent?" Supervisory Management, -٤٤ Apr>1994 P.3 (٤)No. (٣٩)Bolder Vol.
- ٤٥- Thomas R. Horton, Delegation and Team Building Management Review Vol. -٤٥ Sept.1992 P.60 (٩)No.
- ٤٦- موسى توفيق المدحون: "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كآداة لإدارة الجودة الشاملة" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (١٣)، العدد (٢)، (١٤٢٠هـ) ص (٨٢)
- ٤٧- وارين بينيس وروبرت تاونسند: "إعادة اختراع القيادة"، خلاصات "كتب المدير ورجل الأعمال" تلخيص وترجمة الشركة العربية للإعلام الطمعي، القاهرة، العدد (٨٢)، مايو (١٩٩٦م) ص (٦).

## المراجع

### المراجع العربية :

- ١- احمد ماهر: "الإدارة،مدخل ببناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (١٩٨٥م).
- ٢- يسوقى البرادعي: "صديقي المدير، والتفويض"، القاهرة، مركز العبرات المهنية للإدارة، (١٩٩٤م).

12- Peter Drucker , The Effective Executive Pan Book Ltd. London 1970

13- Peter Drucker: Managing The Nonprofit Organization, ( New York, Harper Collins, 1990)

14- Roger S. Milne, " Mechanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries " Administrative science Quarterly March 1970

15- Rita Thomas Noel, " What You Say to Your Employees when you delegate?" Supervisory Management, Boulder Vol.(38) No.(9) Dec.1993

16- Rojer Brunsmann , " Who's in Charge When You're Absent?" Supervisory Management, Boulder Vol.(39) No.(4) Apr.1994

17- Richard Boren, " Don't Delegate- Empower" Supervisory Management, Boulder Vol.(39) No.(10) Oct.1994

18- Thomas R. Horton, Delegation and Team Building, Management Review Vol.(81) No.(9) Sept.1992

19- Tom Macdonald , " So Little Time" Successful Meeting Vol.(43) No.(8) July 1994

20- Thomas A. Saccardi, " situational Determinants of the Delegation of Authority among Hospital Senior Executive Officers, Hospital and Health Services Administration Vol.(39) No.(2) Summer 1994

21- William H. Newman & E. Kirby Warran, The Process of Management, 4th ed. Printice Hall, Inc. New Jersey 1977

22- W. Jack Duncan, Great Ideas in Management, Jossey Bass Publishers San Francisco.

## المراجع الأجنبية :

1- Ashley Korenblat " Power to The People", Supervisory Management, Boulder, Vol.(16) No.(5) May 1994

2- Dale S. Beach, Personell: The Management of People at Work, Third ed. Macmillan Publishing. Co.,Inc. New York 1975.

3- Hari Bedi: " Time for Genuine Delegation" Asian Business Vol.(30) No(8), August 1994

4- Harold Knootz & Cynreal O'donnell, Management Asystems and Contingency Analysis of Managerial Functions, sixth ed. McGraw Hill, New York 1976 PP 378,381

5- George Strauss & Leonard Sayles, Personal: The Human Problems of Management 4th. Ed. Printice Hall, Inc. New Jersey 1980.

6- Janet Houser Carter, " Minimizing the Risks From Delegation" Supervisory Management, Boulder Vol.(38) No.(2) Feb. 1993

7- Joseph T. Straub , " Reversing Reverse Delegation " Getting Results, Boulder Vol.(41) No.(9) Sept.1996

8- Joseph T. Straub, " What should you do if Delegation Doesn't Work?" Supervisory Management , Boulder Vol.(39) No.(11) Nov. 1994

9- John Huey : " The New Post-Heroic Leadership" Fortune Vol.(129) No.(4) Feb. 1994

10- Marlys J.Harris, " Run Your Company Smarter :These Five Strategic Can Help" Money. Vol.(23) No.(11), Nov.1994

11- Mary Albright & Clay Carr:101 Biggest Mistakes Manager Make and How to Avoid them , ( New Jersey: Printice Hall 1997)

## مراجعة نقدية للكتاب

### القدرة على الحكم:

■ بقلم: بزركل درور مراجعة: هـ أيمان ماكروناتاند\*

يتطلب فهم الموضوعات المتداخلة لأي عمل ليزر كل درور معارف موسوعية كتلك التي لدرور ومن ثم فإن مراجعة مثل هذا العمل مهمة عسيرة. لقد أصبحت الكتابية عن الحكم شيئاً مألوفاً.. من مشذرات قبل سنوات قليلة إلى فيض حقيقي في الوقت الحاضر. على أن القليل من هذا الفوضى غاص تحت السطح للسؤال عما يشكل القدرة على الحكم. وهذا ما يباشر فيه درور في هذا العمل الذي صدر لنادي روما.

ما يفرق بين درور والدارسين لمجال الحكم هو عمق فهمه للفلسفة السياسية. ففهمه لا ينحصر فقط في آليات الحكم، وتقنيات التنظيم وأنساق السلوك المؤسسي، بل والأغراض التي من أجلها يُخطط الحكم في المقام الأول. ونتيجة لذلك، فقد أدرك أهمية إنشاء نظم ليس للحاضر فقط بل تحسباً لما ستكون عليه مستقبلاً أو كما يذكرنا "تولف جودة الحكم متغيراً رئيسياً في تشكيل مستقبل المجتمعات والدول والإنسانية ككل بما في ذلك بقائنا الفعلي. هذا هو الوضع بالرغم من الأوهام الحالية بأن السوق الحر والمجتمع المدني وغيرهما يمكن الاعتماد عليهما أن تحدد بناتهما مستقبلاً حقيقي".

يأخذ السعي وراء ذلك الهدف درور في مسيرة تحليلية منهجية وشاملة عبر أفضل وأسوأ الوسائل لتحقيق ذلك الهدف. وتتميز نظريته الثقافية بأنها تمتازة ورافضة للمقترحات الجازمة بل والطيبة في كثير من الأحيان حول الحكم الجيد. ويعترف بأنه "أصيب بالإحباط بإبداعاته غير الملائمة" على أنه قد أبلى أفضل من أولئك الذين صاروا هذه المشكلة في السنوات الأخيرة. وعلى وجه الخصوص، فهو في أفضل حالاته عند تحليله لضرورة تعزيز القدرة العقلية

\* الرئيس الفخري والاستاذ بقسم السياسات العامة والاقتصاد بجامعة يورك، تورتنو - كندا. ويعتقد بخبرة واسعة بالشؤون الحكومية والأكاديمية إلى جانب خبرات متنوعة في المنظمات الدولية.

قائمة بالجهات الحكومية التي تم تطبيق الاستبانة على قاداتها الإداريين في المستويات العليا والوسطى

عدد الاستبانات الواردة منها والمستخدمه فعلياً في الدراسة	الجهة الحكومية
٥٥	أمانة جدة و بلدياتها الفرعية.
٢٩	وزارة الخارجية.
٢٨	جامعة الملك عبد العزيز.
٢٨	ديوان المراقبة العامة.
٢٥	الخدمة المدنية.
١٩	وزارة الداخلية.
١٦	الحرس الوطني.
١٥	وزارة المالية.
١٣	وزارة الأشغال العامة والإسكان.
١٢	وزارة الزراعة.
١٠	الشرطة والمرور والدفاع المدني.
٩	معهد الإدارة العامة.
٩	رئاسة تعليم البنات.
٩	وزارة البترول والثروة المعدنية.
٨	وزارة الصحة.
٧	الأحوال المدنية.
٧	وزارة المعارف.
٦	هيئة المواصفات والمقاييس.
٦	مؤسسة اللقند العربي السعودي.
٥	محافظة جدة.
٣	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
١٦	بدون تحديد الجهة.