

دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة

نائل عبدالحافظ العواملة

أستاذ الإدارة العامة

رئيس قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الجامعة الأردنية - الأردن

المستخلص: تنبع أهمية هذه الدراسة من ندرتها النسبية، وموضوعها الحيوي (تفويض السلطة) والذي يعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة. حيث إن التعرف على واقع التفويض وتحديد مشكلاته وسبل تطبيقه بفاعلية هي عوامل إيجابية في مجال تطوير الإدارة في المؤسسات العامة والخاصة على السواء.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص. وتشمل هذه الدراسة (٧٦٧) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا في (٣١) مؤسسة حكومية و (٤٦) شركة خاصة موزعة على قطاعات الخدمات والصناعة والتأمين والمالية.

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتمثل هذه الدراسة مسحا ميدانيا لانتجاهات العاملين في المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص حول أهم جوانب تفويض السلطة ومدى انطباقها على الواقع العملي لهذه المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها ما يلي:

(١) وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه إلى المبحوثين.

(٢) تشابه دوافع تفويض السلطة في مؤسسات القطاعين العام والخاص.

(٣) اختلاف أساليب التفويض داخل كل قطاع وبين القطاعين العام والخاص.

- (٤) تماثل الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين حول خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة.
- (٥) تبين وجود معوقات هامة لتفويض السلطة في القطاعين من بينها ضعف الثقة ونقص التدريب وجهود التشريعات وتخلف الهياكل التنظيمية.
- وأوصت هذه الدراسة بضرورة تضييق الفجوة بين القناعة بالتفويض وتطبيقه وضرورة تبني أسس واضحة للتفويض والتعرف على جوانبه المختلفة لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية حوله.

مقدمة

يقصد بتفويض السلطة تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية. ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من اتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة أيضاً. كما قد يكون التفويض مكتوباً أو شفهيّاً. وبالرغم من ذلك، فإن التفويض المكتوب أفضل من الشفهي لأسباب تتعلق بتحديد المسؤولية القانونية المترتبة على ممارسة التفويض وإعلام الأشخاص والجهات المعنية به. يعتبر تفويض السلطة من المبادئ الإدارية الهامة والراسخة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر والممارسة العملية في كثير من التنظيمات الحديثة. وتنبع الحاجة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة من مصادر عديدة أهمها التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة والضرورة العملية التي تتطلبها ظروف التنظيمات المعاصرة. حيث يمثل تفويض السلطة شكلاً من أشكال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وأسلوباً للتعاون والانفتاح وتعزيز الثقة بينهم. كما أن تفويض السلطة قد يتم لأسباب عملية مثل تفرغ الرؤساء للأعمال الهامة وسرعة الأداء وسهولته وضخامة حجم المسؤوليات التي يتحملها الرؤساء وغير ذلك من أسباب تعكس الضرورة العملية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة^(١).

وبالرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة مترابطة ومتكاملة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم في أي منطقة عامة أو خاصة. أي أن تولد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة لا يتم في فراغ وبدون أية متطلبات أساسية. وفيما يلي أهم العناصر والظروف التي يتطلبها مبدأ تفويض السلطة:

- (١) وجود مناخ عمل يتصف بالروح الديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل ترتكز إلى الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات التنظيمية.

(٢) توفر الاستعداد والرغبة الذاتية لدى الرؤساء والمرؤوسين بخصوص تطبيق وممارسة مبدأ تفويض السلطة في علاقات العمل الرسمي^(٢).

(٣) توفر بعض العناصر المتعلقة بالرؤساء مثل:^(٣)

- أ. حاجتهم للتفرغ للأعمال الهامة.
- ب. رغبتهم في تدريب مرؤوسيههم على تحمل المسؤوليات.
- ج. توزيع الأعباء والنشاطات والمهام بشكل متوازن.
- د. ثقة الرؤساء بأنفسهم ومرؤوسيههم.
- هـ. وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنوياً وعملياً.

(٤) توفر بعض العناصر المتعلقة بالمرؤوسين مثل:^(٤)

- أ. المؤهلات العلمية والعملية اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياته.
- ب. الإخلاص للعمل وتكريس الجهود له.
- ج. الوعي المناسب بطبيعة التفويض وكيفية تطبيقه بنجاح.
- د. المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.
- هـ. طبيعة العلاقة بين المرؤوسين ومدى توافر الاحترام والثقة والتعاون وغيرها من الخصائص السلوكية.

(٥) توفر بعض العناصر التي تساعد في التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة، ومنها:^(٥)

- أ. الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية.
- ب. التأكد من قدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب التفويض بروح إيجابية ومخلصة وعادلة.
- ج. تدوين مضمون السلطة من حيث الأشخاص ونطاق التفويض وتاريخ سريانه وما إلى ذلك من تفصيلات تتصل بالتفويض.
- د. إعلام كافة المعنيين بمضمون التفويض في الوقت المناسب.
- هـ. وضع ضوابط قانونية وإدارية تكفل الممارسة السليمة لمبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية.

ونظراً لما يحققه مبدأ تفويض السلطة وتطبيقه العملي فإنه من واجب الإدارة في أي منظمة أن توفر المتطلبات الأساسية التي تساعد في الاستفادة من هذا المبدأ في خدمة أهداف المنظمة وتعزيز علاقاتها الداخلية والخارجية. إن التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة يحتاج إلى إجراءات تمهيدية وتوعية شاملة بأهميته وفوائده ومتطلباته. ومن أهم فوائد تفويض السلطة ما يلي:^(٦)

- (١) تعزيز العلاقات بين مختلف مستويات العاملين في أي منظمة بما في ذلك تدعيم الثقة والتعاون والانسجام والتكامل والولاء بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - (٢) السرعة والسهولة في أداء الأعمال.
 - (٣) الاستمرارية والاستقرار في تقديم الخدمات والأعمال التي ترتبط بأهداف المنظمة وحاجاتها.
 - (٤) تدعيم المعرفة والخبرة الإدارية لدى العاملين في المنظمة.
 - (٥) رفع الروح المعنوية للعاملين وخصوصاً المرؤوسين حيث إن التفويض قد يمنحهم شعوراً بالثقة والاحترام والأهمية وبالتالي يرفع من معنوياتهم.
 - (٦) توزيع الأعباء والمسؤوليات بين مختلف الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على الوفاء بها بسهولة وعدالة وتوازن.
 - (٧) الإسهام في بناء أجيال متلاحقة من القيادات الإدارية المؤهلة والخبيرة في مجال العمل وممارسة السلطة وتحمل المسؤولية بحيث يمكن تلبية احتياجات المنظمة من القادة الإداريين باستمرار.
- وبالرغم من الفوائد الكثيرة لمبدأ تفويض السلطة غير أنه لا يخلو من بعض العيوب والمحددات المحتملة بخصوص تطبيقه عملياً في أي منظمة. ومن أهم هذه الأسباب المحتملة:^(٧)
- (١) المخاطرة الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر سلباً على بعض جوانب المنظمة وأوضاعها المالية والإدارية أو غيرها. وقد تزداد المخاطرة مع تدني مستويات الخبرة في مجال التفويض.
 - (٢) إساءة استخدام السلطة من قبل الأشخاص الذين تفوض لهم السلطة أي استغلالها لأغراض شخصية وعدم التعامل الموضوعي بهذا المجال.
 - (٣) التهرب من المسؤولية أو الخوف من تحملها أو التردد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو الكيفية المناسبة.
 - (٤) اقتصار التفويض على المسائل الشكلية والإجرائية المحددة مما يقلل الفائدة العملية من تطبيقه والحفاظ على استمرارية العمل واستقراره في مختلف المجالات الشكلية والهامة في آن معاً.

(٥) غموض التفويض شكلاً أو مضموناً الأمر الذي قد يؤدي إلى الصراع وضياع المسؤولية أو غيرها من المشكلات الإدارية والتنظيمية.

وجملة القول فإن التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة يساعد في تحقيق أهداف أي منظمة (عامة أو خاصة) بكفاية وفعالية. حيث يمكن أن يتم ذلك من خلال توفر المتطلبات الضرورية اللازمة لتطبيقه والتعرف على المشكلات بهذا الخصوص والعمل على مواجهتها باستمرار. إن التعامل مع مبدأ تفويض السلطة كنظام مفتوح يتفاعل مع مكوناته الداخلية ومحيطه الخارجي يشكل أساساً للمراجعة الدورية لكل ما يتصل بهذا المبدأ وتطبيقاته وجوانبه المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك كثير من الوسائل وأنماط الممارسات الإدارية التي تتضمن شكلاً أو درجة من التفويض في السلطة. وتشمل هذه الوسائل والأنماط: اللجان، والإدارة بالأهداف، وأساليب الرقابة غير المباشرة، وتطوير الهياكل التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها.

فاللجان هي إحدى البدائل التي قد يلجأ إليها القادة الإداريون لبحث المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها في التنظيم^(٨).

والإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الفعالة في التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر من قبل الرؤساء والمرؤوسين بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذه المشاركة تعني اقتسام السلطة وتوزيعها (تفويضها) بين مختلف الأفراد والجهات والمستويات التنظيمية^(٩).

وتعتبر الرقابة غير المباشرة بمثابة توجه نحو اللاتركيز في السلطة وبالتالي تتضمن حرية أكبر في العمل ودرجة من التفويض في السلطة. وتتضمن الرقابة غير المباشرة أساليب عديدة مثل موازنة السقف أي وجود مخصصات محددة لا يمكن تجاوزها وخريطة جانت (Gantt Chart) التي تتضمن تحديداً كمياً ونوعياً وزمنياً للأداء المطلوب^(١٠).

إن تطوير الهياكل التنظيمية وتعديلها كلما دعت الحاجة لذلك يفسح مجالاً لإعادة النظر في حجم السلطة وتوزيعها وتفويضها بشكل يحقق السرعة في الإنجاز والمشاركة في اتخاذ القرارات وتضييق نطاق الإشراف. وغالباً ما يتم تطوير المنظمات الحديثة أو المعاصرة من خلال برامج التغيير المخطط في مختلف الجوانب التنظيمية والسلوكية وغيرها^(١١).

وأخيراً فإن المشاركة بين الرؤوساء والمرؤوسين في مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية هي بمثابة مظلة واسعة لاقتسام السلطة وتوزيعها وتفويضها بأشكال ودرجات متفاوتة. حيث تتضمن المشاركة جوانب مختلفة وعديدة مثل اتخاذ القرارات والتخطيط والمعلومات والرقابة وغيرها.

الدراسات السابقة

بالرغم من الاعتراف بأهمية تفويض السلطة كمبدأ راسخ في الإدارة الحديثة وكثرة الكتابات النظرية حوله، غير أن الدراسات الميدانية في هذا المجال قليلة ونادرة نسبياً. وقد عثر الباحث على دراسات نظرية تتضمن أمثلة وحالات تطبيقية لمبدأ تفويض السلطة في بعض الدول العربية. كما تم العثور على دراسة ميدانية واضحة حول هذا الموضوع في الأردن.

أما الدراسات النظرية المتعلقة بمبدأ تفويض السلطة فهي كثيرة نسبياً وتتناول جوانب متقاربة لهذا الموضوع مثل: مفهوم التفويض وأهميته ومزاياه ومحدداته ومشكلاته وعوامل نجاحه وغير ذلك من جوانب نظرية. وقد تم اختيار بعض الدراسات النظرية ووضعها على شكل قائمة مراجع لهذه الدراسة بقصد إطلاع القراء الراغبين في مزيد من التفاصيل النظرية حول مبدأ تفويض السلطة. ويرى الباحث عدم ضرورة تقديم عرض لهذه الدراسات النظرية خصوصاً وأنه لم يجد فيها إضافات هامة عما هو سائد في أدبيات الموضوع عموماً. كما أن مقدمة هذه الدراسة تفي بأغراض الخلاصة النظرية لمبدأ تفويض السلطة وتحليل أهم جوانبه التي تطرقت لها كثير من الدراسات النظرية.

ومن بين الدراسات الأخرى التي تجمع بين التحليل النظري والتطبيقات العملية لمبدأ تفويض السلطة واضحة بعنوان (تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية) تناولت هذا الموضوع بأبعاده النظرية المختلفة وأظهرت أهميته وفوائدها التطبيقية في الإدارة العامة في سلطنة عمان. وأوصت الدراسة بضرورة التغلب على الصعوبات التي تواجه الرؤوساء والمرؤوسين في مجال تفويض السلطة كإجراء تمهيدي لتطبيق هذا المبدأ الذي تتطلبه توجهات التطوير الإداري للخدمة المدنية^(١٢).

وفي دراسة نظرية وتطبيقية أخرى تبين أن مشكلة تركيز السلطة أو عدم الاهتمام بمبدأ تفويض السلطة هي ظاهرة واسعة الانتشار في الدول النامية عموماً. وبينت دراسة أيضاً العيوب والأضرار التي تنجم عن التركيز في السلطة مثل التأخر في الإنجاز وضعف الأداء والمعنويات وغيرها من المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق مبدأ تفويض السلطة وبشكل يساعد في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي^(١٣).

وبينت دراسة أخرى وجود غموض مفاهيمي في مبدأ تفويض السلطة لدى العاملين في أجهزة الإدارة العامة في مصر. وأوصت هذه الدراسة بضرورة توعية موظفي الإدارة العامة في مختلف مستوياتهم التنظيمية بمفهوم التفويض وأساليب تطبيقه بشكل فعال^(١٤).

وتناولت دراسة أخرى تحليل الجوانب القانونية لعملية تفويض السلطة وتطبيقات ذلك في مصر أيضاً. وأظهرت هذه الدراسة وجود بعض العقبات القانونية التي تحد من تطبيق مبدأ تفويض السلطة وممارسته في الإدارة العامة المصرية، حيث ينص القانون على أن صاحب الاختصاص ملزم بممارسة سلطته بنفسه وبالتالي لا يستطيع تفويض غيره بذلك إلا في حالة وجود نص قانوني صريح بهذا الشأن. وأشارت الدراسة إلى أمثلة تطبيقية في هذا المجال من قوانين وأنظمة الخدمة المدنية في مصر والتي تدل على التركيز في السلطة لأسباب قانونية^(١٥).

وقامت دراسة أخرى بتحليل الجوانب القانونية لتفويض السلطة في إطار مقارنة شمل الأنظمة البريطانية والسعودية والأردنية والمصرية. حيث أظهرت هذه الدراسة أهمية وجود سند قانوني واضح يدعم عملية التفويض ويساعد في تطبيق مبدأ تفويض السلطة بشكل سليم^(١٦).

أما دراسة الوحيدة التي تم العثور عليها ولها صلة مباشرة في موضوع هذه الدراسة فهي بعنوان (تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن: دراسة نظرية وميدانية) فقد أظهرت تأثير الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة على عملية تفويض السلطة فيها. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح عملية التفويض يتطلب توفر بعض العوامل من أهمها: استعداد الرئيس لتفويض مرؤوسيه والثقة بهم وتجاوز أخطائهم بقصد التدريب على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالمرؤوسين مثل، الرغبة والقدرة على ممارسة التفويض والفلسفة الإدارية السائدة في المؤسسة والتي تشجع التفويض. وأشارت الدراسة إلى أن التفويض يتسم بالضيق والممارسة المحدودة في المؤسسات المبحوثة لأن هناك عقبات بيئية وقانونية عديدة في هذا المجال. وأن القانون الذي يحكم عمل المؤسسات العامة في الأردن ينص على عدم التفويض أصلاً بينما يكون التفويض استثناءً وبموجب نص قانون صريح.

أهمية الدراسة وأهدافها

إن تطبيق المبادئ الإدارية في مجالات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء هو من متطلبات الإدارة الحديثة والمتطورة. ويعتبر تفويض السلطة من بين أهم المبادئ التي لها مبررات وفوائد عملية

في تحسين فعالية الأداء في أية منظمة، حيث يساعد التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة في التوزيع المناسب للأعباء والمسؤوليات والمهام التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالمشاركة والثقة والاحترام. وبالتالي فإن التعرف على طبيعة هذا المبدأ وتحليل جوانبه النظرية والعملية يساهم في الاستفادة من تطبيقاته العملية في واقع المؤسسات المختلفة.

وتأتي هذه الدراسة للتأكيد على الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة في كافة المؤسسات كما أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية موضوعها ودوره في تعزيز فعالية المنظمات وتدعيم استقرارها والتوازن في علاقتها الإنسانية وغيرها. ومما يضيف إلى أهمية هذه الدراسة هو ندرتها النسبية خصوصاً وأنها الأولى في الأردن من حيث نطاقها وشمولها وأسلوبها المقارن في القطاعين العام والخاص. إن التعرف على واقع تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية وتحليله في ضوء خلاصة نظرية لأهم جوانبه يمكن أن يساهم في زيادة الاستفادة من تطبيقات هذا المبدأ في المؤسسات الأردنية. ونظراً لأن مبدأ تفويض السلطة يأتي انسجماً مع فلسفة الإدارة الديمقراطية (أو ديمقراطية الإدارة) فإن ذلك ينسجم أيضاً مع التوجهات الديمقراطية التي يشهدها المجتمع الأردني في هذه المرحلة التاريخية. وبالتالي فإن محاولة التعرف على هذا المبدأ وتحليل جوانبه النظرية والعملية تأتي انسجماً مع المتغيرات البيئية، وتساهم في تعزيز الملائمة بين المنظمات وبيئتها المحيطة.

وترمي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- (١) التمهيد للدراسة الميدانية بخلاصة نظرية تبين أهم جوانب تفويض السلطة ومتطلباته وفوائده ومحدداته.
- (٢) تحليل واقع تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية من خلال دراسة ميدانية لعينة مختارة من هذه المؤسسات في القطاعين العام والخاص بأسلوب مقارن.
- (٣) استخلاص أهم النتائج ووضع بعض المقترحات أو التوصيات التي تتمخض عنها هذه الدراسة وتساهم في تعزيز التوجه نحو تطبيق المبادئ الإدارية الديمقراطية لما لها من آثار إيجابية في تعزيز فعالية المنظمات العامة والخاصة واستقرارها وتطورها الشامل.

منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة منهجا متعدد الأساليب والمصادر يشمل الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. كما تستقي هذه الدراسة معلوماتها وبياناتها من المصادر التالية:

أ. مصادر ثانوية جاهزة تتمثل في المقتنيات المكتبية مثل الكتب والمقالات والأبحاث العلمية والدراسات السابقة والوثائق الرسمية.

ب. مصادر أولية تتمثل في جمع البيانات من منابعها المباشرة في واقع الممارسة العملية للمؤسسات المبحوثة بواسطة إستبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتم اختبار صلاحية الإستبانة (Validity) من خلال عرضها ومناقشتها مبدئياً مع عدد من الزملاء والطلبة في الكلية بالإضافة إلى تجريبيها على عينة محدودة من مفردات دراسة قبل تصميمها وتوزيعها بشكلها النهائي على المبحوثين.

وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة عشر سؤالاً (مقفلًا - مفتوحًا) شملت مختلف جوانب تفويض السلطة واعتمدت على مقاييس محددة لإجابات المبحوثين مثل (نعم/لا) و (كبير/متوسط/قليل) واختيار من متعدد.

كما تم ربط فرضيات الدراسة بأسئلة محددة في الاستبانة بقصد التثبيت من صحة هذه الفرضيات أو عدمها. (الاستبانة مرفقة كملحق رقم ٢ في نهاية الدراسة).

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية ويقابلها أرقام الأسئلة التي تقيسها:

- (١) يوجد ميل نحو تركيز السلطة لدى الرؤساء في أجهزة القطاع العام أكثر منه لدى الرؤساء في أجهزة القطاع الخاص في الأردن. [الأسئلة ذوات الأرقام ١, ٢, ٣, ٤, ٥, ٦].
- (٢) لا يوجد نمط محدد للتفويض يطبق في مؤسسات القطاعين العام والخاص بشكل عام (سؤال رقم ٧)
- (٣) لا يوجد اختلاف في دوافع التفويض لدى الرؤساء في مؤسسات القطاعين العام والخاص [سؤال رقم ٨].
- (٤) تختلف أساليب تفويض السلطة في القطاع العام عنها في القطاع الخاص. [سؤال رقم ٩].
- (٥) يقوم الرؤساء في القطاعين العام والخاص على السواء بتفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرتبطون بهم في علاقات شخصية قوية. [سؤال رقم ١٠].
- (٦) معوقات تفويض السلطة في القطاع العام أقوى منها في القطاع الخاص. [سؤال رقم ١٢].
- (٧) لا يوجد اتفاق عام حول العوامل المساعدة في تفويض السلطة بين المبحوثين في مؤسسات القطاعين العام والخاص. [سؤال رقم ١٣].

مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل المجتمع الواسع لهذه الدراسة بكافة المؤسسات الرسمية في القطاعين العام والخاص وفي مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والخدمية والإنتاجية. ونظراً لصعوبة حصر مثل هذا المجتمع بدقة فقد تم اختيار عينة كبيرة من المؤسسات شملت (٣١) وزارة ودائرة ومؤسسة في القطاع العام و (٤٦) شركة في القطاع الخاص موزعة على أربعة قطاعات رئيسة هي الخدمات والصناعة والتأمين والمالية.

أما المفردات المستهدفة في عينة الدراسة فهي تشمل الرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية أي الأشخاص الذين يحتلون مراكز إشرافية في كافة مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا. حيث تم اختيار هذه المفردات لأسباب عديدة أهمها:

أ- إنهم يمثلون أدوار الرؤساء والمرؤوسين في آن معاً.

ب- إنهم محور عملية تفويض السلطة.

ج- إنهم أفدر عموماً على تفهم موضوع هذه الدراسة والاستجابة له.

د- السهولة النسبية في حصر أعدادهم بالرغم من وجود بعض المحددات في هذا الخصوص.

ونظراً لغياب الإحصاءات الدقيقة للعدد الإجمالي لمفردات مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بعملية تقدير لذلك استندت إلى الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة بالإضافة إلى السؤال المباشر للجهات المعنية في هذه المؤسسات بخصوص عدد الرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية فيها.

وقد واجهت عملية التقدير بعض الصعوبات من أهمها:

أ- عدم وجود معلومات دقيقة حول أعداد الرؤساء في بعض المؤسسات المبحوثة أو عدم

رغبتها وتعاونها أحياناً في هذا المجال.

ب- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومستقر لبعض المؤسسات المبحوثة أو اختلافه عن

الواقع العملي لهذه المؤسسات أحياناً.

وبالرغم من ذلك كله، فقد توصل الباحث إلى تحديد خصائص مجتمع الدراسة ومفردات

عينتها وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (١).

ويتبين من هذا الجدول أن العدد الإجمالي لمفردات مجتمع الدراسة قد بلغ (٢٥٥٧) رئيساً في

مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا. كما تم تحديد عينة الدراسة لتشمل (٣٠٪) أو

(٧٦٧) من العدد الإجمالي للرؤساء في المؤسسات المبحوثة. أما الاستجابة الفعلية فقد بلغت

(٦١٩) مفردة أي بنسبة عامة وصلت (٨١٪) وهي نسبة جيدة مقبولة.

عرض ومناقشة البيانات

تم تصنيف البيانات في جداول إحصائية تحتوي على النسب المئوية للتوزيع التكراري لآراء الباحثين. وسوف تستخدم هذه الجداول وتحلل بياناتها بغية التعرف على واقع تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة. حيث يتناول التحليل أهم جوانب تفويض السلطة في الواقع العملي لعينة مختارة من مؤسسات القطاعين العام والخاص.

جدول رقم (١)

خصائص مجتمع وعينة الدراسة حسب القطاع والمستوى التنظيمي

المجموع الكلي	القطاع الخاص				القطاع العام				القطاع والمستوى التنظيمي مجتمع الدراسة والعينة*
	المجموع	دنيا	وسطى	عليا	المجموع	دنيا	وسطى	عليا	
٢٥٥٧	١٤٧٢	٨٧٤	٣٦٨	٢٣٠	١٠٨٥	٦٢٠	٢٧٩	١٨٦	المجتمع الكلي للدراسة
٧٦٧	٤٤١	٢٦٢	١١٠	٦٩	٣٢٦	١٨٦	٤٨	٥٦	عدد مفردات العينة المستهدفة (٣٠٪ من المجتمع الكلي).
٦١٩	٣٥٠	٢٠٧	٩٥	٤٨	٢٦٩	١٥٨	٦٨	٤٣	عدد الاستجابة
	٪٧٩		٪٨٦	٪٧٠		٪٨٥	٪٨١	٪٧٧	نسبة مئوية

يبين الملحق رقم (١) في نهاية هذه الدراسة أسماء المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام

والخاص.

القناعة بمبدأ تفويض السلطة وممارسته ومدى كفايته

يتبين من الجدول رقم (٢) أن الأغلبية الساحقة من الباحثين في القطاعين على حد سواء تعتقد بوجود قناعة ذاتية وممارسة فعلية لمبدأ تفويض السلطة في مؤسساتهم. ويكاد التطابق في آراء الباحثين في القطاعين أن يكون كاملا حول القناعة والممارسة لمبدأ التفويض. حيث بلغت النسبة المئوية للباحثين الذين يرون قناعة بمبدأ التفويض وممارسة فعلية له (٩٧٪) في القطاع العام و(٩٨٪) في القطاع الخاص. وبالرغم من ضالة الفرق الإحصائي بين آراء الباحثين في القطاعين حول هذا الموضوع إلا أنه يعكس قناعة أكبر وممارسة أكثر لمبدأ تفويض السلطة في القطاع الخاص.

جدول رقم (٢)

آراء المبحوثين في مبدأ تفويض السلطة في مؤسساتهم من حيث القناعة الذاتية والممارسة ومدى كفايته

الآراء	القطاع	العام	الخاص
القناعة الذاتية بمبدأ التفويض (سؤال رقم ١)	نعم	%٩٧	%٩٨
	لا	%٣	%٢
ممارسة مبدأ تفويض السلطة (سؤال رقم ٢)	نعم	%٩٧	%٩٨
	لا	%٣	%٢
مدى كفاية التفويض من قبل الرؤساء (سؤال رقم ٥)	نعم	%٥٨	%٧٥
	لا	%٤٢	%٢٥

ويتضح من نفس الجدول (رقم ٢) تفاوتاً ملحوظاً في آراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص حول مدى كفاية التفويض الذي يتلقاه المرؤوسين من الرؤساء. حيث يشعر (%٤٢) من المبحوثين في القطاع العام و (%٢٥) من المبحوثين في القطاع الخاص بأن التفويض الذي يتلقاه المرؤوسين من رؤسائهم غير كاف. كما يعتقد (%٥٨) من المبحوثين في القطاع العام و (%٧٥) من المبحوثين في القطاع الخاص أن تفويض السلطة الذي يمنحه الرؤساء للمرؤوسين كاف. وبالتالي فإن هذه النسب تشير إلى اختلاف آراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص حول مدى كفاية تفويض السلطة من قبل الرؤساء للمرؤوسين. كما تشير النسب نفسها أيضاً إلى أن التفويض في القطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام.

ويستخلص من الجدول رقم (٢) بشكل عام أنه بالرغم من وجود قناعة ذاتية وممارسة فعلية لمبدأ تفويض السلطة لدى الأغلبية الساحقة من المبحوثين في القطاعين على حد سواء إلا أن التفاوت ملحوظ في حجم التفويض ومدى كفايته بين القطاعين لصالح القطاع الخاص. بالإضافة إلى أن حجم التفويض ومدى كفايته لا يتلاءم مع مستوى القناعة الذاتية والممارسة الفعلية التي تعكسها آراء المبحوثين.

طبيعة تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة

يستدل من الجدول رقم (٣) أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص يعكس مستوى متوسطاً لتفويض السلطة من قبل الرؤساء لمرؤوسيه في المؤسسات المبحوثة.

أي أن لجوء الرؤساء للتفويض وممارستهم له يميل إلى المتوسط وأحيانا أكبر من المتوسط وبنسبة (٣٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٢١٪) في القطاع الخاص.

جدول رقم (٣)

آراء المبحوثين في مدى قيام الرؤساء بالتفويض وأهمية المسائل التي يشملها ومدى تكراره وشكله

الخاص	العام	القطاع	الآراء
٢١٪	٣٠٪	كبير	مدى قيام الرؤساء بتفويض السلطة لمرؤوسيهـم (سؤال رقم ٣)
٧٦٪	٧٠٪	متوسط	
٣٪	-	قليل	
١٦٪	٨٪	كبير	مدى أهمية المسائل التي يشملها تفويض السلطة (سؤال رقم ٤)
٧٨٪	٩٠٪	متوسط	
٦٪	٢٪	قليل	
٢١٪	٣٠٪	دائما	مدى تكرار تفويض السلطة (سؤال رقم ٦)
٧٦٪	٧٠٪	أحيانا	
٣٪	-	نادرا	
١٠٪	٣٪	دائما مكتوب	شكل تفويض السلطة (سؤال رقم ٧)
١٠٪	١٨٪	دائما شفهي	
٨٠٪	٧٩٪	مكتوب أو شفهي وفقا للظروف	

أما بالنسبة لمدى أهمية المسائل التي يشملها تفويض السلطة فيتبين من الجدول نفسه (رقم ٣) أن (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٨٪) من المبحوثين في القطاع الخاص يرون بأن هذه المسائل متوسطة الأهمية. كما ترى نسب أقل من المبحوثين أهمية كبيرة أو قليلة للمسائل التي يتم التفويض بشأنها كما هو مبين في الجدول المذكور.

وبالنسبة لمدى تكرار تفويض السلطة فيرى (٧٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٦٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أن التفويض يتم أحيانا وكلما دعت الحاجة لذلك وهو مدى متوسطا بين الندرة والديمومة في التفويض. ويرى (٣٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٢١٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أن تفويض السلطة هو عملية مستمرة أو دائمة. بينما يرى (٣٪) فقط من المبحوثين في القطاع الخاص أن التفويض عملية نادرة.

أما بالنسبة لشكل تفويض السلطة فيرى (٧٩٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص بأن يكون شفهيًا أو مكتوبًا وفقا للظروف. أي أنه لا يوجد شكل معتمد للتفويض في كل الحالات والأوضاع التنظيمية. ويتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة محدودة من المبحوثين في القطاعين تلجأ إلى تفويض مكتوب دائما أو شفهيًا دائما.

ويلاحظ من النسب التي يحتويها الجدول رقم (٣) إجمالا بأن عملية تفويض السلطة في القطاعين تميل إلى الوسطية من حيث مدى التكرار ومدى أهمية المسائل التي تتضمنها، كما تميل إلى الظرفية أو الموقفية من حيث شكل التفويض.

دوافع تفويض السلطة

يبين الجدول رقم (٤) أهم دوافع تفويض السلطة لدى المبحوثين في القطاعين العام والخاص. وهذه الدوافع هي:

- (١) توزيع الأعباء والتخفيف عن الرؤساء حيث حاز هذا الدافع على تأييد (٦٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.
- (٢) التفرغ للأعمال الهامة مثل التخطيط ورسم السياسات وغيرها وأيده (٦٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.
- (٣) تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية مؤيدا بنسبة (٧٣٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.
- (٤) السرعة والسهولة في أداء العمل مؤيدا بنسبة (٧٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.
- (٥) انتظام العمل بشكل طبيعي في حالة غياب الرئيس المسؤول مؤيدا بنسبة (٧٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٣٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.

جدول رقم (٤)

دوافع المبحوثين بخصوص تفويض السلطة للمرؤوسين في مؤسساتهم.

القطاع		دوافع تفويض السلطة (سؤال رقم ٨)
الخاص	العام	
٧٠٪	٦٥٪	(١) توزيع الأعباء والتخفيف عن الرؤساء
٦٥٪	٦٨٪	(٢) التفرغ للأعمال الهامة مثل : التخطيط، ورسم البيانات وغيرها
٨٠٪	٧٣٪	(٣) تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية
٦٠٪	٧٨٪	(٤) السرعة والسهولة في أداء العمل
٨٣٪	٧٨٪	(٥) انتظام العمل بشكل طبيعي في حالة غياب الرئيس المسؤول

ويلاحظ من الجدول رقم (٤) إجمالاً أن التفاوت في دوافع التفويض كان محدوداً بين القطاعين العام والخاص. وقد تراوح التفاوت بين حدود متدنية بلغت (٣٪) بخصوص دافع التفرغ للأعمال الهامة، وحدود مرتفعة نسبياً بلغت (١٨٪) بخصوص دافع السرعة والسهولة في الأداء. حيث كان التفاوت لصالح القطاع العام والخاص بخصوص الدافعين المذكورين. كما يلاحظ أيضاً وجود تفاوت محدود لصالح القطاع الخاص يتراوح بين (٥٪ - ٧٪) من المبحوثين بخصوص ثلاثة دوافع للتفويض وهي: توزيع الأعباء، وانتظام العمل، وتدريب المرؤوسين.

ويلاحظ أيضاً أن كافة الدوافع المبينة في الجدول رقم (٤) قد حازت على تأييد غالبية المبحوثين وبنسب تراوحت بين (٦٠٪ - ٨٣٪) منهم. وهذه النسب تدل على أهمية مثل هذه الدوافع في مجال تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة.

أساليب تفويض السلطة

يتبين من الجدول رقم (٥) الأساليب المستعملة في تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة. وهذه الأساليب هي:

أ - تكليف المرؤوسين بمهام محددة ينتهي التفويض بانتهائها وبنسبة (٦٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٣٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.

ب - إتباع أسلوب اللجان لإنجاز المهام التنظيمية وبنسبة (٤٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٢٧٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.

ج - إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف وبنسبة (٣٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٤٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.

د - حرية التصرف للمرؤوسين في مجالات محددة وبنسبة (٦٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٣٪) من المبحوثين في القطاع الخاص.

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) إجمالاً وجود اختلافات ملحوظة في أساليب تفويض السلطة داخل القطاع الواحد وبين القطاعين العام والخاص. حيث تبين أن أسلوب اللجان هو الأقل انتشاراً في القطاع العام. كما أن هذين الأسلوبين هما الأقل انتشاراً بشكل عام في القطاعين العام والخاص بالمقارنة مع بقية أساليب تفويض السلطة.

ويلاحظ أيضاً أن أسلوب حرية التصرف للمرؤوسين في مجالات محددة قد حاز على أعلى نسبة للتوزيع التكراري لآراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص، تلاه في ذلك أسلوب تكليف المرؤوسين بمهام محددة. وهذا يعني أن هذين الأسلوبين هما الأكثر انتشاراً واستعمالاً في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (٥)

أساليب التفويض التي يمارسها المبحوثون في مؤسساتهم

القطاع		أساليب تفويض السلطة (سؤال رقم ٩)
الخاص	العام	
٪٦٣	٪٦٠	(١) تكليف المرؤوسين بمهام محددة ينتهي التفويض بانتهائها.
٪٢٧	٪٤٠	(٢) إتباع أسلوب اللجان لإنجاز المهام التنظيمية.
٪٤٥	٪٣٨	(٣) إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
٪٦٣	٪٦٨	(٤) حرية التصرف للمرؤوسين في مجالات محددة.

خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة

يبين الجدول رقم (٦) آراء المبحوثين في خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة. وهذه الخصائص هي:

- (١) المرؤوسين الذين يشق بهم الرؤساء ويعتقدون بأن لديهم القدرات الإدارية والمهنية الملائمة. وأيد ذلك (٩٧٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٩٥٪) منهم في القطاع الخاص.
- (٢) المرؤوسين الذين يرتبطون بالرؤساء بعلاقات شخصية قوية حيث وافق على ذلك (٢٪) فقط من المبحوثين في القطاع الخاص بينما لم يوافق عليها أحد من المبحوثين في القطاع العام.
- (٣) المرؤوسين الذين يحظون باحترام وثقة زملائهم وبنسبة (٣٣٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٣٨٪) منهم في القطاع الخاص.
- (٤) المرؤوسين الذين لديهم جرأة في تحمل المخاطرة وبنسبة (٥٨٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٥٣٪) منهم في القطاع الخاص.
- (٥) المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة وبنسبة (٨٠٪) من المبحوثين في كل من القطاعين على السواء.

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) إجمالاً بأن الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين متماثل بشأن خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة. حيث كانت الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم في

مقدمة هذه الخصائص وحصلت على أعلى نسبة للتوزيع التكراري لآراء المبحوثين في القطاعين على السواء تقريبا. ثم تلا ذلك من حيث الأهمية النسبية للتوزيع التكراري خصائص (الإبداع، والمرونة، والمبادرة) و (الجرأة في تحمل المخاطرة والمسؤولية) و (احترام زملاء و ثققتهم) على التوالي. بينما لم يكن لخاصية العلاقات الشخصية أية قيمة تذكر في مجال تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة.

وبالرغم من ذلك فقد تبين من الجدول نفسه (رقم ٦) وجود تفاوت محدود في آراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص وتراوحت نسبته بين (٢٪، ٥٪) فقط.

جدول رقم (٦)

يبين آراء المبحوثين في خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة

القطاع		خصائص المرؤوسين (سؤال رقم ١٠)
العام	الخاص	
صفر	٢٪	١) المرؤوسين الذين يرتبطون بالرؤساء بعلاقات شخصية قوية.
٩٧٪	٩٥٪	٢) المرؤوسين الذين يثق الرؤساء بهم ويقدراتهم الإدارية والمدنية.
٣٣٪	٣٨٪	٣) المرؤوسين الذين يحظون باحترام وثقة زملائهم.
٥٨٪	٥٣٪	٤) المرؤوسين الذين لديهم جرأة في تحمل المخاطرة والمسؤولية.
٨٠٪	٨٠٪	٥) المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة.

العناصر المؤثرة في تفويض السلطة

يتضمن الجدول رقم (٧) آراء المبحوثين في عشرين عنصرا من أهم العناصر المؤثرة في تفويض السلطة. وبعد دراسة الجدول وتحليله أمكن تصنيف هذه العناصر كما يلي:

أ- عناصر ترى أغلبية كبيرة من المبحوثين بأنها متوفرة في مجال العمل في مؤسساتهم وبدرجة متوسطة أو كبيرة على مقياس ثلاثي. حيث تراوحت نسبة التوزيع التكراري لهذه العناصر بين (٧٥٪ - ٩٧٪) في القطاع العام و (٧٥٪ - ٩٥٪) في القطاع الخاص. وهذه النسب تعكس تماثلا نسبيا في الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين العام والخاص حول هذه العناصر وهي:

(١) الانسجام بين مبدأ التفويض وفلسفة الإدارة العليا.

(٢) قبول العاملين ورغبتهم في تفويض السلطة.

- (٣) الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (٤) التوافق بين مبدأ تفويض السلطة والبيئة الخارجية المحيطة.
- (٥) استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف.
- (٦) توافر حرية التصرف للمرؤوسين في مجال العمل.
- (٧) تحمل المرؤوسين للمسؤولية والمخاطرة.
- (٨) تشجيع المشاركة في المسائل الهامة.
- (٩) التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- (١٠) أهمية القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين.

إن توافر العناصر المذكورة آنفاً بشكل كبير أو متوسط يعتبر مؤشراً إيجابياً لتفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة. وبالرغم من ذلك فإن نسبة محدودة من المبحوثين تراوحت بين (٣٪- ٢٣٪) في القطاع العام و (٥٪- ٢٥٪) في القطاع الخاص رأت توافراً قليلاً لهذه العناصر في المؤسسات المبحوثة كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

ب- عناصر ترى أغلبية كبيرة من المبحوثين بأنها متوفرة في مؤسساتهم بشكل متوسط أو قليل على مقياس ثلاثي أيضاً. حيث تراوحت نسبة التوزيع التكراري لهذه العناصر بين (٧٥٪- ٨٧٪) في القطاع العام وبين (٨٥٪- ٩٠٪) في القطاع الخاص. وهذا يعكس تماثلاً في الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول هذه العناصر، وهي:

- (١) التسامح في تجاوز الأخطاء.
- (٢) اللجوء إلى تفويض عام في مجال من المجالات الرسمية.
- (٣) خشية الرؤساء من تفوق مرؤوسيهم عليهم.
- (٤) السماح بتصرفات غير منصوص عليها مباشرة في القوانين والأنظمة.

إن توافر العناصر المذكورة آنفاً بدرجة متوسطة أو قليلة يؤثر سلباً على ممارسة التفويض وحجمه في المؤسسات المبحوثة. حيث إن انخفاض درجة التسامح في الأخطاء مثلاً لا تساعد في التوسع في تطبيق مبدأ تفويض السلطة. كما أن تجنب التفويض العام للمرؤوسين وعدم السماح بتصرفات غير منصوص عليها في القوانين والأنظمة تعمل في نفس الاتجاه وتؤثر سلباً على تطبيق مبدأ التفويض. أما العامل الوحيد الذي يؤثر إيجابياً على مبدأ التفويض من بين العناصر المذكورة آنفاً فهو تدني خشية الرؤساء تفوق مرؤوسيهم عليهم وبالتالي يساعدهم في التفويض.

جدول رقم (٧)

آراء المبحوثين في العناصر المؤثرة في تفويض السلطة في المؤسسات

التي شملتها الدراسة [سؤال رقم ١١]

القطاع الخاص			القطاع العام			مدى انطباقها في كل قطاع العناصر المؤثرة في تفويض السلطة
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير	
%٦	%٣٤	%٦٠	%٣	%٤٢	%٥٥	(١) الانسجام بين مبدأ التفويض وفلسفة الإدارة العليا
%٥	%٥٥	%٤٠	%١٠	%٥٠	%٤٠	(٢) قبول العاملين ورغبتهم في تفويض السلطة
%٦	%١٩	%٧٥	%٣	%٣٤	%٦٣	(٣) الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين
%٢٥	%٥٠	%٢٥	%١٥	%٦٢	%٢٣	(٤) التوافق بين مبدأ التفويض والبيئة الخارجية المحيطة
%٥٣	%٢٧	%٢٠	%٢٣	%٤٢	%٣٥	(٥) استعمال اللجان في المهام التنظيمية
%١٥	%٣٠	%٥٥	%٢٣	%٣٤	%٤٣	(٦) استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف
%١٠	%٣٥	%٥٥	%٨	%٤٤	%٤٨	(٧) توفر حرية التصرف للمرؤوسين في مجال العمل
%٢٠	%٢٥	%٥٥	%١٥	%٥٠	%٣٥	(٨) تحمل المرؤوسين للمستولية والمخاطرة
%٥٥	%٣٠	%١٥	%٤٠	%٤٢	%١٨	(٩) التسامح في تجاوز الأخطاء
%١٧	%٣٠	%٥٣	%١٣	%٣٢	%٥٥	(١٠) تشجيع المشاركة في المسائل الهامة
%٨	%٢٥	%٦٧	%١٣	%٣٥	%٥٢	(١١) التوازن بين السلطة والمسؤولية
%٤٥	%٣٥	%٢٠	%٣٠	%٤٥	%٢٥	(١٢) اللجوء إلى تفويض عام في مجال من المجالات الرسمية
%٢٥	%٤٠	%٣٥	%٢٧	%٤٨	%٢٥	(١٣) انتشار أساليب الرقابة غير المباشرة
%٥٠	%٣٠	%٢٠	%٣٨	%٣٧	%٢٥	(١٤) خشية الرؤساء من تفوق مرؤوسيهم عليهم
%٣٠	%٤٠	%٣٠	%٢٥	%٤٠	%٣٥	(١٥) الحاجة للمصادقة على القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
%٢٠	%٧٠	%١٠	%١٠	%٧٥	%١٥	(١٦) عدد القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
%٢٠	%٤٠	%٤٠	%٨	%٦٩	%٢٣	(١٧) أهمية القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
%٣٠	%٤٠	%٣٠	%٣٠	%٥٠	%٢٠	(١٨) تأثير القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين على بقية الوحدات في المؤسسة
%٦٠	%٣٠	%١٠	%٤٧	%٤٠	%١٣	(١٩) السماح بتصرفات غير منصوص عليها مباشرة في القوانين والأنظمة
%٣٠	%٤٠	%٣٠	%٣٨	%٣٧	%٢٥	(٢٠) مدى انتشار تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين

وبالرغم من ذلك، فإن نسبة أقل من المبحوثين تراوحت بين (١٣٪-٢٥٪) في القطاع العام وبين (١٠٪-٢٠٪) في القطاع الخاص ترى أن العناصر الأربعة المذكورة آنفا متوافرة بشكل كبير في المؤسسات المبحوثة.

ج- عناصر أخرى لم يتفق عليها المبحوثين في القطاعين العام والخاص حيث تبين من الجدول نفسه (رقم ٧) أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في آراء المبحوثين في القطاعين حول ستة عناصر وهي:

(١) استعمال اللجان في المهام التنظيمية: يرى (٧٧٪) من المبحوثين في القطاع العام أن هناك استعمالاً متوسطاً أو كبيراً للجان التنظيمية بينما يرى (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص استعمالاً قليلاً أو متوسطاً لهذه اللجان في مؤسساتهم. وهذا يعني أن استعمال اللجان في القطاع العام أكبر منه في القطاع الخاص.

(٢) انتشار أساليب الرقابة غير المباشرة: ترى نسب متماثلة (٧٥٪) من المبحوثين في القطاعين العام والخاص اختلافاً في مدى انتشار أساليب الرقابة غير المباشرة. حيث يرى (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام انتشاراً متوسطاً أو قليلاً لهذه الأساليب بينما ترى نفس النسبة من المبحوثين في القطاع الخاص انتشاراً متوسطاً أو كبيراً لهذه الأساليب. وتنعكس هذه النسب ميلاً أكبر نحو التفويض في القطاع الخاص عنه لدى القطاع العام.

(٣) الحاجة للمصادقة على القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين: يرى (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام أن مثل هذه الحاجة متوسطة أو كبيرة بينما يرى (٧٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص حاجة متوسطة أو قليلة لمثل هذه المصادقة. وجدير بالملاحظة في هذا الخصوص أن هناك نزعة مركزية نحو الوسطية في آراء المبحوثين في القطاعين على السواء. حيث ترى نسب متماثلة منهم (٤٠٪) بأن الحاجة للمصادقة متوسطة. كما أن هناك نسبة متماثلة من المبحوثين في القطاع الخاص (٣٠٪) ونسبة متقاربة (٣٥٪، ٢٥٪) في القطاع العام ترى حاجة كبيرة أو قليلة للمصادقة على القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين.

(٤) عدد القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين: يرى (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام أن عدد هذه القرارات متوسطاً أو كبيراً بينما ترى نفس النسبة (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أن عدد هذه القرارات يميل إلى الانخفاض أو المتوسط. ويلاحظ أيضاً نزعة عامة نحو التوسط في آراء المبحوثين في القطاعين بهذا الخصوص. حيث يرى (٧٥٪) منهم في القطاع العام و (٧٠٪) منهم في القطاع الخاص أن عدد القرارات متوسطاً.

(٥) تأثير القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين على بقية الوحدات في المؤسسة: يرى (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع العام بأن التأثير متوسطاً أو قليلاً بينما يرى (٧٠٪) من المبحوثين بأن التأثير متوسطاً أو كبيراً. كما يلاحظ نزعة عامة في آراء المبحوثين في القطاعين نحو التوسط نحو هذا الخصوص.

(٦) مدى انتشار تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين: يرى (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام أن مدى الانتشار متوسطاً أو قليلاً بينما يرى (٧٠٪) منهم في القطاع الخاص أن هذا المدى متوسطاً أو كبيراً. وبالرغم من ذلك فإن هناك نزعة عامة نحو التوسط في آراء المبحوثين في القطاع الخاص في هذا المجال.

ويلاحظ من الجدول نفسه (رقم ٧) أن هناك نزعة عامة نحو التوسط في آراء المبحوثين في القطاع الخاص بشأن العناصر الستة المذكورة آنفاً.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) إجمالاً نستطيع القول بأن الاتجاه العام إيجابي لعشرة عناصر وسلبياً لأربعة عناصر ومتغير لستة عناصر من تلك المؤثرة في تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة.

معوقات تفويض السلطة

يبين الجدول رقم (٨) أهم معوقات تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة. وهذه المعوقات هي:

(١) ميل الرؤساء نحو تركيز السلطة والاحتفاظ بها لديهم وقد رأت نسبة (٩٧٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق.

(٢) ضعف الثقة والصراع بين الرؤساء والمرؤوسين وقد رأت نسبة (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق.

(٣) نقص التدريب والكفاءة لدى المرؤوسين وقد رأت نسبة (٩٢٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق.

(٤) عدم رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية والمخاطرة وقد رأت نسبة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع العام أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق بينما يرى (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو قليلة للمعوق نفسه.

(٥) جمود التشريعات وقد رأت نسبة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق.

جدول رقم (٨)

آراء الباحثين في معوقات تفويض السلطة والأهمية النسبية لكل منها.

القطاع الخاص			القطاع العام			مدى الأهمية في كل قطاع معوقات تفويض السلطة (سؤال رقم ١٢)
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير	
٪١٥	٪٢٥	٪٦٠	٪٣	٪٢٠	٪٧٧	(١) ميل الرؤساء نحو تركيز السلطة والاحتفاظ بها لديهم
٪٢٥	٪٢٥	٪٥٠	٪١٠	٪٤٥	٪٤٥	(٢) ضعف الثقة والصراع بين الرؤساء والمرؤوسين
٪٢٠	٪٥٥	٪٢٥	٪٨	٪٥٩	٪٣٣	(٣) نقص التدريب والكفاءة لدى المرؤوسين
٪٢٥	٪٥٥	٪٢٠	٪١٥	٪٤٧	٪٣٨	(٤) عدم رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية والمخاطرة
٪٣٠	٪٣٠	٪٤٠	٪١٥	٪٤٠	٪٤٥	(٥) جهود التشريعات
٪٣٥	٪٢٥	٪٤٠	٪١٨	٪٢٧	٪٤٥	(٦) تختلف الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل

(٦) تختلف الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل ونرى نسبة (٨٢٪) من الباحثين في القطاع

العام و (٦٥٪) من الباحثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا المعوق.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٨) إجمالاً نستطيع القول بأن الاتجاه العام لآراء الباحثين يميل إلى

إعطاء أهمية كبيرة أو متوسطة للمعوقات المذكورة آنفاً. أما الاستثناء الوحيد في هذا الخصوص فهو أن غالبية الباحثين (٨٠٪) منهم في القطاع الخاص يرون أهمية متوسطة أو قليلة لعدم رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية والمخاطرة كمعوق لتفويض السلطة في مؤسساتهم. وهذه النسب إجمالاً تعني وجود معوقات هامة وبدرجات متوسطة أو كبيرة في مجال تفويض السلطة في المؤسسات الباحثة في القطاعين العام والخاص على حد سواء. غير أن هذا الاتجاه العام لا ينفي وجود آراء أخرى للمبشرين ولكن بنسبة قليلة ومتفاوتة تراوحت بين (٣٪، ١٨٪) في القطاع العام وبين (١٥٪، ٣٥٪) في القطاع الخاص. كما يلاحظ تفاوت آراء الباحثين نسبياً بين المعوقات لتفويض السلطة.

العوامل المساعدة في تفويض السلطة

يبين الجدول رقم (٩) أهم العوامل المساعدة في تفويض السلطة في المؤسسات الباحثة.

وهذه العوامل هي:

(١) خلق المناخ التنظيمي الملائم لتفويض السلطة والمبني على الديمقراطية والانفتاح

والمشاركة والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين. ويرى (٩٧٪) من الباحثين في القطاع العام و

(٩٥٪) من الباحثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا العامل.

جدول رقم (٩)

آراء الباحثين في العوامل المساعدة في تفويض السلطة والأهمية النسبية لكل منها

القطاع الخاص			القطاع العام			مدى الأهمية في كل قطاع العوامل المساعدة في التفويض (سؤال رقم ١٣)
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير	
٥٪	٢٠٪	٧٥٪	٣٪	٢٤٪	٧٣٪	١) خلق المناخ التنظيمي الملائم للتفويض والمبني على الديمقراطية والانفتاح والمشاركة والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين
-	١٥٪	٨٥٪	٥٪	٣٢٪	٦٣٪	٢) التوازن بين السلطة والمسؤولية
-	٢٥٪	٧٥٪	١٠٪	٤٢٪	٤٨٪	٣) تحديد واضح ودقيق للمهام والأهداف والمعايير والخطط والإجراءات
٥٪	٢٠٪	٧٥٪	١٥٪	٤٠٪	٤٥٪	٤) زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية في كافة المجالات
١٠٪	٢٠٪	٧٠٪	١٣٪	٢٧٪	٦٠٪	٥) إتباع أساليب الإدارة الحديثة
-	١٥	٨٥	١٥	١٥	٧٠	٦) تشجيع المبادرة والإبداع والمرونة وتحمل المخاطرة

(٢) التوازن بين السلطة والمسؤولية، يرى (٩٥٪) من الباحثين في القطاع العام وكافة

الباحثين (١٠٠٪) في القطاع الخاص أن لهذا العامل أهمية متوسطة أو كبيرة.

(٣) تحديد واضح ودقيق للمهام والأهداف والمعايير والخطط والإجراءات ويرى (٩٠٪) من

الباحثين في القطاع العام وكافة الباحثين (١٠٠٪) في القطاع الخاص أيضاً أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا العامل.

(٤) زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية في كافة الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية حيث

كانت نسبة الباحثين الذين يرون لهذا العامل أهمية متوسطة أو كبيرة (٨٥٪) في القطاع العام و (٩٥٪) في القطاع الخاص.

(٥) إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ترى نسبة (٨٧٪) من الباحثين في القطاع العام و

(٩٠٪) من الباحثين في القطاع الخاص أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا العامل.

(٦) تشجيع المبادرة والإبداع والمرونة وتحمل المخاطرة، ترى نسبة (٨٥٪) من الباحثين في

القطاع العام وكافة الباحثين (١٠٠٪) في القطاع الخامس أهمية متوسطة أو كبيرة لهذا العامل.

ويلاحظ من الجدول رقم (٩) إجمالاً أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين في القطاعين العام والخاص على السواء ترى أهمية متوسطة أو كبيرة للعوامل المذكورة آنفاً في تحسين فعالية تفويض السلطة في مؤسساتهم. كما يلاحظ أن اتفاق المبحوثين حول هذه العوامل كان في القطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام.

ومقارنة البيانات في الجدولين رقم (٨) ورقم (٩) يتضح أن اتفاق المبحوثين في القطاعين كان أكبر حول العوامل المساعدة في تحسين تفويض السلطة منه حول معوقاته. وهذا يدل على مدى أهمية توفير مثل هذه العوامل المساعدة في تحسين فعالية التفويض.

نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً- بخصوص فرضيات الدراسة تبين ما يلي:

الفرضية الأولى والتي تنص على وجود ميل نحو تركيز السلطة لدى الرؤساء في القطاع العام أكبر من ميل الرؤساء في القطاع الخاص نحو التركيز. تم قبول هذه الفرضية بدليل أن (٤٢٪) من المبحوثين في القطاع العام يشعرون بعدم كفاية التفويض من قبل رؤسائهم مقابل (٢٥٪) فقط من المبحوثين في القطاع الخاص لديهم نفس الشعور في هذا المجال (انظر الجدول رقم ٢).

الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود نمط محدد للتفويض في مؤسسات القطاعين العام والخاص. تم إثبات هذه الفرضية لأن غالبية المبحوثين ترى أن نمط التفويض يتوقف على الظروف المحيطة به كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

الفرضية الثالثة والتي تنص على اختلاف دوافع التفويض لدى الرؤساء في مؤسسات القطاعين تم رفضها نظراً لأن الاتجاه العام لآراء المبحوثين لم يظهر أية اختلافات هامة في الآراء حول دوافع التفويض. (انظر الجدول رقم ٤).

الفرضية الرابعة والتي تنص على اختلاف أساليب التفويض في القطاع العام عنها في القطاع الخاص. تم إثباتها بالاستناد إلى البيانات التي يحتويها الجدول رقم (٥).

الفرضية الخامسة والتي تنص على أن الرؤساء في القطاعين على السواء يقومون بتفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرتبطون بهم في علاقات شخصية قوية. تم رفضها بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٦).

الفرضية السادسة والتي تنص على أن معوقات تفويض السلطة في القطاع العام أقوى. منها في القطاع الخاص. تم رفضها بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٨) والتي أظهرت أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين متماثلة حول معوقات تفويض السلطة في القطاعين.

الفرضية السابعة والمتعلقة بعدم وجود اتفاق عام حول العوامل المساعدة في تفويض السلطة في القطاعين العام والخاص. تم رفضها بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٩) والتي أظهرت اتفاقاً ملحوظاً في آراء المبحوثين في القطاعين حول هذه العوامل.

ثانياً- ومن بين النتائج الأخرى لهذه الدراسة ما يلي:

(١) بالرغم من القناعة الذاتية والممارسة العملية لمبدأ تفويض السلطة لدى غالبية المبحوثين في القطاعين العام والخاص على السواء فإن ذلك لا يتناسب مع مدى التفويض الفعلي في المؤسسات المبحوثة.

(٢) وجود اتفاق عام بين غالبية المبحوثين في القطاعين العام والخاص حول دوافع التفويض في مؤسساتهم.

(٣) اختلاف أساليب تفويض السلطة في كل قطاع وبين القطاعين أيضاً.

(٤) تماثل الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين حول خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة.

(٥) تبين من دراسة وتحليل عشرين عنصراً من العناصر المؤثرة في تفويض السلطة أن عشرة من هذه العناصر إيجابية وأربعة منها سلبية وستة منها متغيرة (سلبية أو إيجابية) بين القطاعين.

(٦) تبين وجود ستة معوقات لتفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة حيث كان لكل منها أهمية متوسطة أو كبيرة. وهذه المعوقات هي ميل الرؤساء نحو تركيز السلطة، وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونقص التدريب، وعدم تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين، وجمود التشريعات، وتخلف الهياكل والإجراءات التنظيمية.

(٧) اتفاق الأغلبية الساحقة من المبحوثين في القطاعين العام والخاص على حد سواء حول ضرورة توفر بعض العوامل المساعدة في تحسين فعالية تفويض السلطة. وتشمل هذه العوامل خلق المناخ التنظيمي الملائم والتوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد دقيق للمهام والأهداف وزيادة فعالية الاتصالات التنظيمية وإتباع أساليب الإدارة الحديثة وتشجيع المبادرة والإبداع.

توصيات الدراسة

توصي هذه الدراسة بما يلي:

(١) نظرا للفجوة الكبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ التفويض في القطاعين العام والخاص على السواء من ناحية ومدى كفاية التفويض فلا بد من العمل على تضيق هذه الفجوة لصالح التوسع في تطبيقات فعالة لهذا المبدأ في مختلف المؤسسات العامة والخاصة. حيث إن ذلك ينسجم مع توجهات الإدارة المعاصرة والتوجهات الديمقراطية العامة في المجتمع الأردني.

(٢) تبني أسس وتعليمات وقواعد قانونية وتنظيمية واضحة ومدروسة في مجال تفويض السلطة في المؤسسات العامة والخاصة حيث إن الوضع الحالي لهذه المؤسسات يشير إلى غياب مثل هذه الأسس أو عدم وضوحها على الأقل. ويتضمن ذلك التعريف بأهمية التفويض ومفهومه ودوافعه وأساليبه وعوامل نجاحه وغير ذلك من جوانب.

(٣) التعرف على العوامل المؤثرة في تفويض السلطة وبالتالي يمكن مواجهة المعوقات وتعزيز إمكانات التفويض في المؤسسات المبحوثة. حيث يؤمل أن تلفت هذه الدراسة الأنظار إلى المعوقات المحتملة والعوامل المساعدة في تفويض السلطة والعمل على أخذها بعين الاعتبار وفقا للظروف الخاصة بكل مؤسسة.

(٤) إجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية نظرا لندرة الدراسات في هذا المجال وخصوصا أن هذه الدراسة هي الأولى من حيث النطاق والشمولية والأسلوب المقارن في القطاعين العام والخاص.

الهوامش

- (١) لمزيد من التفصيلات التي تدعم وجهة نظر الباحث في هذا المجال، انظر مثلا:
- محمد عبدالفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، ١٩٨٧، ص ١٢٩.
- مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: دار الفرقان، ١٩٩٣، ص ٤٩٧.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض، مطبعة الفرزدق التجارية، ١٩٨٥، ص ١٨٢، ٢١٨، ٢٢٩.
- Harold Koontz and Others, *Management*, 7th ed., Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha, Ltd, 1980, pp. 422-430.

- Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, *Management: Theory and Applications*, 3rd Ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1983, pp. 189-191.
- (٢) - Harold Koontz and Others, *Ibid*, pp. 429-430.
- (٣) انظر مثلاً: نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص ٢٣١ - ٢٣٤.
- (٤) لمزيد من التفصيلات انظر مثلاً: مصطفى شاويش، المرجع السابق، ص ص ٤٩٩ - ٥٠٠.
- Rue and Byars, *Ibid*, pp. 191-192.
- (٥) لمزيد من التفصيلات، انظر مثلاً:
- Samuel C. Certo, *Principles of Modern Management*, 2nd Ed., Dubque, Iowa: Wm. C. Brown Co, 1983, pp. 219-220.
- (٦) انظر مثلاً:
- نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص ٢٤٠ - ٢٤١.
- فخري جاسم السلطان " التفويض.. نحو أسس وممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الرابع، خريف ١٩٨٣، ص ١١.
- Robert Kreitner, *Management*, 2nd Ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1983, p. 258.
- (٧) انظر مثلاً:
- مصطفى شاويش، المرجع السابق، ص ص ٤٩٨ - ٤٩٩.
- فخري السلطان، - المرجع السابق، ص ص ١٥ - ١٧.
- Robert Kreitner, *Ibid*, p. 258 -
- (٨) عبدالرحمن أحمد هيجان " المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة العامة، السنة (٣٢) العدد (٧٧)، رجب ١٤١٣ هـ الموافق يناير ١٩٩٣ م، ص ص ٣٦-٣٨.
- (٩) محمد عبدالفتاح ياغي، المرجع السابق، ص ص ٢٢٠ - ٢٢٧.
- (١٠) محمد عبدالفتاح ياغي، المرجع السابق، ص ص ٤٤٦ - ٤٥٦.
- Rue and Byars, *Ibid*, pp. 169-171 -
- (١١) Donald F. Harvey and Donald R. Brown, *An Experimental Approach to Organization Development*, 4th Ed., Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall Inc, 1992, pp. 564-567.
- (١٢) أحمد الطيب غبوش " تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية "، الإداري (مسقط)، م ١٠، ع ٣٥، ديسمبر ١٩٨٨، ص ص ٩١ - ١٠٩.
- (١٣) فخري جاسم السلطان " التفويض.. نحو أسس وممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية " المجلة العربية للإدارة، م ٧، ع ٤، خريف ١٩٨٣، ص ص ٣ - ٢٥.
- (١٤) محمد عفيفي حمودة " توزيع الاختصاصات ومشاكل تفويض الصلاحيات على مستوى الوزراء ووكلاء الوزارات " المجلة العربية للإدارة، م ٣، ع ٢، أبريل ١٩٧٩، ص ص ٣١-٣٨.
- (١٥) شفيق حسن زكي " التفويض في الاختصاص: دراسة حول تطور أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري " الإدارة، م ٣، ع ٢، أكتوبر ١٩٧٠، ص ص ٨١ - ٩٤.

- ١٦) **عبدالمهدي مساعده** " جوانب قانونية في التفويض الإداري: دراسة مقارنة " الإدارة العامة، ع ٤٤، ١٩٨٥، ص ٣٢-٦٥.
- ١٧) **جميل يوسف عبدالجبار**، - تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن: دراسة نظرية وميدانية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعة الأردنية، ١٩٨٧، ص ١٤٣-١٤٩.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- همودة، محمد عفيفي** " توزيع الاختصاصات ومشاكل تفويض الصلاحيات على مستوى الوزراء وكلاء الوزارات " *المجلة العربية للإدارة*، م٣، ع٣، أبريل ١٩٧٩، ص ٣١.
- زكي، شفيق حسن** " التفويض في الاختصاص: دراسة حول تطور أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري " *الإدارة*، م٣، ع٢، أكتوبر ١٩٧٠، ص ٨١-٩٤.
- السلمان، فخري جاسم** " التفويض... نحو أسس وممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية " *المجلة العربية للإدارة*، م٧، ع٤، حريف ١٩٨٣، ص ٣-٢٥.
- شاويش، مصطفى نجيب**، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: لدار الفرقان، ١٩٩٣.
- عبدالجبار، جميل**، تفويض السلطة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٧.
- غوش، أحمد الطيب**، " تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية " *الإداري (مسقط)*، م١٠، ع٣٥، ديسمبر ١٩٨٨م.
- كنعان، نواف**، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، ١٩٨٥. مساعدة، عبدالمهدي "جوانب قانونية في التفويض الإداري: دراسة مقارنة " *الإدارة العامة*، ع٤٤، ١٩٨٥، ص ٢٢-٦٥.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد** "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة " *الإدارة العامة*، السنة الثانية والثلاثون، ع٧٧، رجب ١٤١٣هـ الموافق يناير ١٩٩٣.
- ياغي، محمد عبدالفتاح**، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، ١٩٨٧.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Certo, Samuel C.**, *Principles of Modern Management*, 2nd Ed., Dubque, Iowa: Wm. C. Brown Company, 1983.
- Harvey, Donald F. and Brown, Donald R.** *An Experimental Approach to Organization Development*, 4th Ed., Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall Inc, 1992.
- Koontz, Harold, Odonnell, C. and Wehrich, H.**, *Management*, 7th ed., Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha, Ltd, 1980.
- Kreitner, Robert**, *Management*, 2nd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1983, pp. 257-59.
- Rue, Leslie W. and Byars, Lloyd L.**, *Management: Theory and Applications*, 3rd Ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1983.

الملاحق

"ملحق رقم (١) قائمة بأسماء المؤسسات المبحوثة"

أ . القطاع العام (الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة)

- (١) وزارة التخطيط.
- (٢) وزارة الصحة.
- (٣) وزارة المالية.
- (٤) وزارة العمل.
- (٥) وزارة الإعلام.
- (٦) وزارة العدل.
- (٧) وزارة الداخلية.
- (٨) وزارة التموين.
- (٩) وزارة الثقافة.
- (١٠) وزارة التنمية الاجتماعية.
- (١١) وزارة التعليم العالي.
- (١٢) وزارة التربية والتعليم.
- (١٣) وزارة البريد والاتصالات.
- (١٤) وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة.
- (١٥) وزارة الصناعة والتجارة.
- (١٦) وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- (١٧) وزارة الطاقة والثروة المعدنية.
- (١٨) وزارة الشباب.
- (١٩) وزارة الزراعة.
- (٢٠) وزارة السياحة والآثار.
- (٢١) سلطة المصادر الطبيعية.
- (٢٢) مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- (٢٣) ديوان الخدمة المدنية.

- (٢٤) المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- (٢٥) مؤسسة المناطق الحرة.
- (٢٦) مؤسسة الإقراض الزراعي.
- (٢٧) سلطة المياه.
- (٢٨) سلطة الكهرباء الأردنية.
- (٢٩) دائرة الآثار العامة.
- (٣٠) دائرة الأراضي والمساحة.
- (٣١) دائرة ضريبة الدخل.

ب. القطاع الخاص (الشركات والمؤسسات الخدمية والصناعية والمالية والتأمين)

- (١) البيزاء للمشاريع وتأجير المعدات.
- (٢) شركة مصانع الورق والكرتون الأردنية.
- (٣) السلفوكيماويات الأردنية.
- (٤) الشركة العربية لصناعة الأدوية.
- (٥) الشركة الصناعية التجارية الزراعية (الإنتاج).
- (٦) شركة تأجير وصيانة الآليات والمعدات.
- (٧) الصناعات والكبريت (جيمكو).
- (٨) شركة الخزف الأردنية.
- (٩) شركة صناعات علاء الدين.
- (١٠) المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية.
- (١١) شركة البوتاس العربية.
- (١٢) الشرق لصناعة البطاريات الجافة.
- (١٣) الشركة العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية.
- (١٤) شركة مصفاة البترول الأردنية.
- (١٥) شركة مصانع الأسمت الأردنية.
- (١٦) شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

- (١٧) الشرق للتجمع الصناعي.
- (١٨) الشركة العربية لتصنيع وتجارة الورق.
- (١٩) بنك الاتحاد للدخار والاستثمار.
- (٢٠) بنك الأردن.
- (٢١) البنك العربي المحدود.
- (٢٢) بنك الإسكان.
- (٢٣) بنك القاهرة عمان.
- (٢٤) البنك الأهلي الأردني.
- (٢٥) البنك الأردني الكويتي.
- (٢٦) البنك البريطاني للشرق الأوسط.
- (٢٧) بنك الاستثمار العربي الأردني.
- (٢٨) البنك الإسلامي الأردني.
- (٢٩) العربية العامة للتأمين.
- (٣٠) الشرق الأوسط للتأمين.
- (٣١) الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين.
- (٣٢) العرب للتأمين.
- (٣٣) التأمين العامة العربية المساهمة.
- (٣٤) اليرموك للتأمين وإعادة التأمين.
- (٣٥) النسر العربي للتأمين.
- (٣٦) التأمين العالمية المساهمة المحدودة.
- (٣٧) البحار العربية للتأمين.
- (٣٨) المؤسسة الصحفية الأردنية.
- (٣٩) الشركة الأردنية للصحافة والنشر.
- (٤٠) شركة المؤسسة الطبية الأردنية.
- (٤١) شركة الكهرباء الأردنية.
- (٤٢) المؤسسة الوطنية لتنمية الصادرات.

- (٤٣) الصناعات الوطنية.
(٤٤) العربية لصناعة الألمنيوم - آرال.
(٤٥) المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية.
(٤٦) الشركة الأردنية للصناعات الخشبية (جوايكو).

ملحق (٢)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الإخوة والأخوات الكرام،

تحية طيبة، وبعد.

يرجى التلطف بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي تهدف لجمع بعض البيانات والمعلومات حول مظاهر تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة لأغراض البحث العلمي.

وإذ يشكر الباحث تعاونكم سلفاً ليؤكد بأن البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية وموضوعية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

الدكتور نائل العواملة أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية

ملحوظة : يقصد بتفويض السلطة تخلي الرؤساء عن جزء من سلطاتهم لصالح مرؤوسيههم بحيث يمكن للمرؤوسين القيام ببعض الأعمال واتخاذ بعض القرارات عن رؤسائهم.

- اسم المؤسسة () .(
- المستوى الإداري أ. إدارة عليا ب. إدارة وسطى ج. إدارة دنيا.
- المؤهل العلمي () .(
- الخبرة العملية (سنوات).
- (١) هل لديك قناعة ذاتية بمبدأ تفويض السلطة؟
أ. نعم ب. لا.
- (٢) هل تمارس مبدأ تفويض السلطة في علاقتك بمرؤوسيك؟
أ. نعم ب. لا.
- (٣) إلى أي مدى تفوض مرؤوسيك بعضا من سلطاتك؟
أ. كبير. ب. متوسط ج. قليل
- (٤) ما مدى أهمية المسائل التي تفوضها لمرؤوسيك؟
أ. كبير ب. متوسط ج. قليل
- (٥) هل تشعر بأن لديك تفويضا كافيا من قبل رؤسائك؟
أ. نعم ب. لا.
- (٦) متى تقوم بتفويض بعض سلطاتك لمرؤوسيك؟
أ. دائما ب. أحيانا وكلما دعت الحاجة لذلك ج. نادرا.
- (٧) ما هو شكل تفويض السلطة التي تعمل به.
أ. مكتوب دائما ب. شفهي دائما ج. مكتوب أو شفهي وفقا للظروف.
- (٨) ما هي دوافع تفويض السلطة لديك؟ (يمكن التأشير على أكثر من دافع)
أ. توزيع الأعباء والتخفيف عن الرؤساء.
ب. التفرغ للأعمال الهامة مثل التخطيط ورسم السياسات وماشابهها.
ج. تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية.
د. السرعة والسهولة في أداء العمل.
هـ. انتظام العمل بشكل طبيعي في حالة غياب الرئيس المسؤول.
و. أخرى، يرجى تحديدها.

(٩) كيف يكون أسلوبك في تفويض السلطة؟ (يمكن التأشير على أكثر من أسلوب).

أ. تكليف المرؤوسين بمهام محددة ينتهي التفويض بانتهائها.

ب. إتباع أسلوب اللجان لإنجاز المهام التنظيمية.

ج. إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

د. حرية التصرف للمرؤوسين في مجالات محددة.

هـ. أخرى، يرجى تحديدها.

(١٠) لمن تفوض السلطة من بين مرؤوسيك؟ (يمكن التأشير على أكثر من بند).

أ. المرؤوسين الذين تربطهم بك علاقة شخصية قوية.

ب. المرؤوسين الذين تثق بهم ويقدراتهم الإدارية أو المهنية.

ج. المرؤوسين الذين يحظون باحترام وثقة زملائهم.

د. المرؤوسين الذين لديهم جرأة في تحمل المخاطرة والمسؤولية.

هـ. المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة.

و. أخرى، يرجى تحديدها.

(١١) يرجى إبداء رأيك في العناصر المؤثرة في تفويض السلطة وبيان مدى انطباقها في مجال العمل وفقاً للمقياس المقابل لكل منها:

مدى انطباقها			العناصر المؤثرة في تفويض السلطة
كبير	متوسط	قليل	
			(١) الانسجام بين مبدأ التفويض وفلسفة الإدارة العليا
			(٢) قبول العاملين ورغبتهم في تفويض السلطة
			(٣) الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين
			(٤) التوافق بين مبدأ التفويض والبيئة الخارجية المحيطة
			(٥) استعمال اللجان في المهام التنظيمية
			(٦) استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف
			(٧) توفر حرية التصرف للمرؤوسين في مجال العمل
			(٨) تحمل المرؤوسين للمستولية والمخاطرة
			(٩) التسامح في تجاوز الأخطاء
			(١٠) تشجيع المشاركة في المسائل الهامة
			(١١) التوازن بين السلطة والمسؤولية
			(١٢) اللجوء إلى تفويض عام في مجال من المجالات الرسمية
			(١٣) انتشار أساليب الرقابة غير المباشرة
			(١٤) خشية الرؤساء من تفوق مرؤوسيهم عليهم
			(١٥) الحاجة للمصادقة على القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
			(١٦) عدد القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
			(١٧) أهمية القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين
			(١٨) تأثير القرارات التي تفوض صلاحيتها للمرؤوسين على بقية الوحدات في المؤسسة
			(١٩) السماح بتصرفات غير منصوص عليها مباشرة في القوانين والأنظمة
			(٢٠) مدى انتشار تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين

(١٢) يرجى إبداء رأيك في معوقات تفويض السلطة وبين أهميتها على المقياس المقابل لكل منها:

مدى الأهمية			المعوقات
قليل	متوسط	كبير	
			(١) ميل الرؤساء نحو تركيز السلطة والاحتفاظ بها لديهم
			(٢) ضعف الثقة والصراع بين الرؤساء والمرؤوسين
			(٣) نقص التدريب والكفاءة لدى المرؤوسين
			(٤) عدم رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية والمخاطرة
			(٥) جمود التشريعات
			(٦) تخلف الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل

(١٣) يرجى إبداء رأيك في العوامل المساعدة في تفويض السلطة وبين أهميتها على المقياس المقابل لكل منها:

مدى الأهمية			العوامل المساعدة في التفويض
قليل	متوسط	كبير	
			(١) خلق المناخ التنظيمي الملائم للتفويض والمبني على الديمقراطية والانفتاح والمشاركة والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين
			(٢) التوازن بين السلطة والمسؤولية
			(٣) تحديد واضح ودقيق للمهام والأهداف والمعايير والخطط والإجراءات
			(٤) زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية في كافة المجالات
			(٥) إتباع أساليب الإدارة الحديثة
			(٦) تشجيع المبادرة والإبداع والمرونة وتحمل المخاطرة

Delegation of Power in Jordanian Public and Private Institutions: A Field Study

NAIL AWAMLEH

Professor and Chairman

Department of Public Administration,

Faculty of Economics and Administrative Sciences

University of Jordan, Jordan

ABSTRACT. The importance of this study stems from its scarcity and essential subject it deals with (delegation of authority). Analyzing the actual practices of delegation including problems and ways of effective application of delegation may improve management in both public and private organizations as well.

This study aims at analyzing actual practices of delegation of authority in a sample of Jordanian institutions in both public and private sectors. It employs descriptive analysis and field study approaches. The study includes (767) employees from different organizational levels in (31) public institutions and (46) private companies in Jordan. It represents a survey of employees attitudes with regards to selected aspects of delegation of authority and their application in the surveyed institutions and companies. Among major findings of the study are:

1. A huge gap exists between the belief in the delegation of principle and its scope of application.
2. Motivations for delegation are similar in both sectors in Jordan.
3. Methods of delegation vary within each and among sectors.
4. Significant obstacles to delegation exist in both sectors. These obstacles include lack of confidence between superiors and subordinates.

Among recommendations of this study are:

1. Closing the gap between theory and practice with regards to delegation of authority.
2. The adoption of well-organized system of delegation of authority.
3. Undertaking of future studies in this area (delegation of authority).