

تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية *

دكتور/ علي محمد العضايلة

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ودرجة تفويض السلطة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأردني ، وتكونت عينة الدراسة من ٢٦٦ فرد من المديرين والمشرفين في ستة من المؤسسات العامة جرى اختيارها عشوائياً وتم استخدام استبانة صممت خصيصاً كأداة لقياس مستوى ومقدار تفويض السلطة في هذه المؤسسات .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة متوسطاً . ووجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير أسلوب اتخاذ القرارات ودرجة ثقة المفوض بالمفوض إليهم ، وسرعة إنجاز المعاملات في درجة تفويض السلطة كذلك بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات العمر والمنصب الوظيفي والخبرة في مستوى تفويض السلطة ، ولم تشر النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير المؤهل العلمي في التفويض .

* تاريخ قبول البحث النشر ١٩٩٨/٦/١٥

المقدمة :

يعدُّ تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ، ولا غنى للمدير الفعّال وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري ، وأن المديرين والمشرّفين لا يستطيعون القيام بالأعمال والنشاطات الإدارية الموكلة إليهم بأنفسهم ، ولا بُدَّ لهم وبسبب ضغط العمل من الاتجاه إلى استخدام تفويض السلطة الإدارية في منظماتهم حتى تُؤدَّى الوظيفة بكفاءة عالية . ويقود التفويض إلى الاستفادة من المواهب والمهارات المتخصصة لدى العاملين ، والتي يصعب استغلالها بالكامل ، دون أن يمنح هؤلاء العاملون صلاحيات تمكنهم من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقهم . إن تركيز السلطة في قمة الهرم يقود إلى نمط إدارة الفرد وهذا يؤدي أغلب الأحوال إلى الاستبداد وتدني مستوى الأداء الإداري ، وبالتالي إلى تأخير إنجاز الأعمال وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وفقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين . وتتضمن متطلبات تفويض السلطة الإدارية تحديداً واضحاً للمسؤوليات وللسلطة المفوضة ، وتحديد دور المشرف والمرؤوس بشكل دقيق ، بل وتخطيط وتحديد للأولويات والأهداف ، وكيفية الإنجاز ، والوقت الذي يحتاجه ، والجودة المطلوبة . وعلى الرغم من مزايا السلطة إلا أن بعض الرؤساء يمتنعون عن التفويض لأسباب منها : عدم ثقتهم بالمرؤوسين ، وعدم ثقتهم بأنفسهم ، وسوء تحديد الواجبات ، وكره المخاطر ، والخوف من المرؤوسين كمنافسين . [١] ، ص ٢٢٩]

أن تفويض السلطة الإدارية لا يتم ولا يتحقق الهدف منه إلا إذ تقبله المرؤوسين . والتفويض لا يكون مطلقاً بل له قيود ومنها أن يكون جزئياً وصريحاً سواء كان كتابياً أو شفويّاً وهو ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية . ولا بد من وجود الثقة بكفاءة المرؤوسين وقدراتهم ، ولا يكون التفويض صحيحاً في المسائل التي ورد عنها نص بعدم التفويض كالأموال المالية والتعيينات والتنقلات والقرارات الاستراتيجية . وتوجد عدة معايير تدل على وجود تفويض حقيقي للسلطة ومنها زيادة حجم وأهمية القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية الدنيا ، وسرعة إنجاز المعاملات وقلة مراجعة القرارات الصادرة من المستويات الإدارية الدنيا .

لقد تركزت اهتمامات الباحثين التي تناولت تفويض السلطة على المشاركة في اتخاذ القرارات وأنماط القيادة الإدارية والتي أشارت إلى موضوع تفويض السلطة بشكيل غير مباشر . لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في تفويض السلطة بشكل مباشر من حيث أبعاده ودرجته وعلاقة التفويض ببعض المتغيرات .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١ - ما درجة تفويض السلطة الإدارية في عينة من المؤسسات العامة الأردنية .
- ٢ - إلى أي مدى تؤثر عناصر تفويض السلطة (وهي أسلوب اتخاذ القرار وثقة الرئيس بالمرؤوسين وإجراءات سير المعاملات) في حجم تفويض السلطة .
- ٣ - ما أثر المتغيرات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة (العمر ، والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة) في مستوى تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

- ١ - التأكد من أن أبعاد تفويض السلطة (أسلوب اتخاذ القرارات ودرجة الثقة بالمرؤوسين واختصار مراحل سير المعاملات) هي أبعاد مناسبة لقياس التفويض و التعرف على درجة ومستوى التفويض في المؤسسات العامة الأردنية .
- ٢ - إلقاء الضوء على أثر الأبعاد الرئيسية في تفويض السلطة والمتمثلة بأسلوب اتخاذ القرارات ، ودرجة الثقة بالمرؤوسين واختصار مراحل سير المعاملات في درجة تفويض السلطة.
- ٣ - قياس أثر المتغيرات الشخصية على درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية.

أهمية الدراسة :

يعد تركيز السلطة في قمة الهرم الإداري في التنظيمات الإدارية من أهم المشكلات والمعوقات التي تعترض تطوير الأجهزة الإدارية في الدول النامية ، وقد سعت الأردن في السنوات الأخيرة في التوسع في اللامركزية الإدارية والتفويض الإداري كأحد العناصر التي يمكن أن تساهم في التنمية والإصلاح الإداري ، وما يتبعه من تسهيل لإجراءات سير المعاملات . وقد جاءت هذه الدراسة لوصف عملية تفويض السلطة في عينة عشوائية من المؤسسات العامة أو من في حكمها والتي تسمى سلطة (كسلطة وادي الأردن) ، وتُقدّم هذه الدراسة وجهات نظر المديرين والمشرفين لواقع عملية تفويض السلطات الإدارية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

يعد التفويض من العمليات المتصلة بالتوجيه وبمقتضاها يمنح الرئيس جزءاً من صلاحيته إلى المرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى ، أي أن الرئيس يتنازل عن جزء من سلطاته إلى المرؤوسين بالقدر الذي يمكنهم من ممارسة المهام الموكلة إليهم وتيسير عملية اتخاذ القرارات في المسائل المفوضة إليهم . [3, PP. 754- 77] [2, P. 11]

لقد نال موضوع تفويض السلطة اهتماماً من الباحثين من خلال دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات ، على أساس أن تفويض السلطة شكل من أشكال المشاركة في صنع القرارات في المنظمة [4] ، [5] ، [6] كذلك تعرضت الأبحاث التي درست أساليب القيادة، إلى موضوع تفويض السلطة لدى دراستها الأنماط القيادية المختلفة ، فالقيادة الاتقراطية لا تؤمن بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي فإن القادة لا يفوضون أي جزء من سلطاتهم ، فعلى سبيل المثال فإن نموذج فروم - يوتون [7] في القيادة مَيَّز بين الأنماط الاتقراطية والمشاركة، ونمط القيادة بواسطة المجموعة ، حيث عد أن النمط الأخير النمط المشارك فيه تفويض واسع للسلطة الإدارية.

وتفويض السلطة (Delegation) هو نقل الرئيس الإداري ، لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه ، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات

أمام رئيسه الأعلى [٨، ص ٤٢] وقد عرّف براون ومويرق [9, P. 603] تفويض السلطة « بأنه درجة من المشاركة يتم بمقتضاه منح الرئيس مرؤوسيه اتخاذ قرارات محددة ». كما عرّفه مساعدته [١٠، ص ٣٦] « بأنه عمل قانوني يقوم بموجبه الأصيل بتحويل المفوض إليه صلاحياته للقيام بعمل أو أعمال محددة لم يكن من صلاحيات الأخير القيام بها مع عدم إعفاء الأصيل من مسؤوليته وسلطته وعدم تجريدته من اختصاصاته » .

وينظر غاري ديسلر [11, P. 196] إلى التفويض على أنه تنازل الرئيس عن بعض سلطاته إلى المرؤوسين . كما عرّفه دينس أمستوت [12, P. 354] بأنه « السماح للمرؤوسين باتخاذ قرارات عن طريق تحويل جزء من سلطات الرئيس لهم وإعطائهم حرية إتخاذ القرارات بأنفسهم » .

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن التفويض لا يعني نقل السلطة كاملة ولا الحلول فيها، كما أنه لا يعني إعفاء الرئيس من مسؤوليته، بل يبقى مسؤولاً عن العمل، وعلّة ذلك أن الرئيس هو الذي اختار المفوض إليه بدلاً من أن يقوم بالعمل بنفسه، وهو أي الرئيس الذي يحدد صلاحيات المفوض إليه ونطاق هذا التفويض . إن هذا النوع من تفويض السلطة، هو أسلوب تنظيمي يتم بموجبه تخفيف العبء عن الرئيس، حتى يتفرغ للمسائل الأهم في العمل . وعملية التفويض تتضمن العناصر والخطوات التالية :

- ١ - تحديد المدير للمهام المفوضة للمرؤوس .
- ٢ - منح السلطة اللازمة للمفوض إليه لإنجاز هذه المهام .
- ٣ - التزام من قبل المرؤوس لإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مرضٍ .
- ٤ - مراقبة التزام المرؤوسين فيما فوض إليهم .
- ٥ - دعم ومساندة من الرئيس إلى المفوض إليهم، من تهيئة الوسائل التي تساعدهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- ٦ - عدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات، من العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته على إجراءاتهم . [4, P. 228] [13, P. 124]

إن تفويض السلطة الإدارية الفعال يُشترط فيه توفر المبادئ التالية :

- ١ - إن يكون مبنياً على نصوص تشريعية أو تعليمات .
- ٢ - أن يكون هذا التفويض جزئياً ، أي لا يشمل جميع اختصاصات المفوض ، وهذا يتوافق مع الحكمة من التفويض ، وهي تقليل أعباء المدير التي تشغل كاهله وإلّا انقلب التفويض إلى إنابة كاملة ، وهذا له شروطه الخاصة .
- ٣ - يشترط في التفويض أن يكون صريحاً ومُعيّنة حدوده سواء كان كتابياً أو شفويّاً حتى يكون الشخص المفوض إليه متفهماً لطبيعة السلطات المفوضة ومستلزماتها .
- ٤ - القاعدة الإدارية لا تجيز التفويض في المسؤولية فالتفويض يَنصَبُ على السلطة فقط دون المسؤولية ، أي أن الرئيس يقوم بتفويض سلطته بصورة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات ، لإن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن مسؤولياته ، وإنما هي وسيلة لتوزيع السلطة لتحقيق مصلحة العمل الإداري . حيث إن المرؤوس المفوض إليه السلطة لا يُسأل عن تصرفاته في الصلاحيات المفوضة إليه إلا أمام رئيسه المباشر الذي قام بالتفويض . [٨، ص ص ٤٥-٤٩]
- ٥ - لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة، بمعنى لا يجوز إعادة تفويض السلطة المفوضة إلى من هم أدنى في السلم الوظيفي . ولكن هذا الشرط لا يمنع المفوض إليه أن يقوم بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من يليه في السلم الإداري ، إذا شعر أنه قد يعجز عن القيام بمهامه الأصلية لوظيفته ، أو إذا أباح ذلك نص صريح .
- ٦ - أن لا يكون التفويض مما ورد عليه نص صريح بعدم التفويض كالمسائل المالية ، والقرارات الكبرى التنظيمية ، وتغيير أساليب العمل والتعيينات والتنقلات في المراكز الرئيسية .
- ٧ - يحق للرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها ولكن لا يجوز للرئيس أن يمارس السلطات المفوضة إلى آخرين طوال مدة التفويض ، لأنه لو فعل ذلك قد يسبب تعارضاً في القرارات . ولكن هذا لا يمنع الرئيس من مراقبة المرؤوس المفوض إليه الصلاحيات وتوجيهه وإرشاده ، ويستطيع الرئيس سحب

التفويض أو تعديله إذا وجد الرئيس أن في ذلك مصلحة العمل أو إذا أساء المفوض إليه استخدام السلطة الممنوحة له . [14, P. 241]

وتعدُّ المسؤوليات المفوضة لشخص ما ، لا قيمة لها إن لم ترافقها صلاحيات تتناسب معها ، وإذا وقع عدم توافق بين المسؤوليات والصلاحيات فإنه يؤدي إلى تخبط في العمل وهدر في وقت الرئيس والمرؤوس . [١٥ ، ص ٨٠]

إن عملية تفويض السلطة قد تواجه صعوبات وعقبات وتؤدي بالتالي إلى امتناع الرؤساء عن تفويض سلطاتهم وذلك للأسباب التالية : [17, P. 297] [16, P. 228] [4, P. 228] P. 28]

- ١ - الاستئثار بالسلطة لدى المديرين .
 - ٢ - عدم الثقة بالمرؤوسين واعتقاد الرؤساء بعدم مقدرة مرؤوسيههم وكفاءتهم .
 - ٣ - الخوف من المرؤوسين كمنافسين للرؤساء وهذا يؤدي إلى التقليل من شأن إنجازاتهم وحرص الرؤساء على عدم تفوق هؤلاء المرؤوسين عليهم .
 - ٤ - سوء تحديد الواجبات وعدم التأكد من أن طبيعة العمل تحول دون التفويض .
 - ٥ - امتناع المرؤوسين عن تقبل المسؤولية ، وعدم قدرتهم على تحملها وخوفهم من الوقوع في الأخطاء . [١٥ ، ص ٨١]
 - ٦ - اعتقاد المفوضين بأن التنازل عن صلاحيات المدير، يقلل من مكانته وشعوره بأن عليه أن يقوم بالعمل بنفسه إذا أراد أن يكون قائداً ناجحاً . [١٨ ، ص ٢٨٦]
- إن تفويض السلطة فوائد كثيرة ، فهي تمكن الرئيس من القيام بالمهام الرئيسية الهامة في المنظمة ، والمتعلقة بالتطوير والتخطيط ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف المنظمة ، حيث إن تفويض الأعمال ذات الطابع الروتيني يوفر الوقت الكافي له للاهتمام بالقضايا الهامة. كما يساعد التفويض على تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات حيث إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية ، يولد لديهم الشعور بالرضى والاهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من خلال الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات ، وتسيير المهام الإدارية وتهيئة قيادات إدارية مدربة ، تتولى الأمور عندما يتنحى الصف

الأول من القيادات . كما أن التفويض يساعد على سرعة إنجاز المعاملات وتوفير الوقت والجهد والمال لأن المركزية تؤدي إلى البطء الشديد في اتخاذ القرارات، وبالتالي تأخير إنجاز المعاملات، وأخيراً يساعد التفويض على إشاعة روح الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتُتيح للمرؤوسين تنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية. [١٩، ص ص ١٠٥-١٥٠] [٢٠، ص ٣٢٤-٣٤٥] [4, P. 227]

ويجب أن يكون تفويض السلطة حقيقياً ، حتى يحقق الغاية التي وضع من أجلها لأن كثيراً من المديرين يعتقدون أنهم ديمقراطيون ، ويدعون بأن السلطة غير مُركزة بأيديهم ، وأنهم يفوضونها لمن يعتقدون بكفاءتهم وأهليتهم لتحمل المسؤولية وتوجد عدة معايير تدل على وجود تفويض حقيقي للسلطة من خلال مايلي :

- ١ - زيادة القرارات التي تصدر في مستوى أدنى من المستوى الأعلى .
- ٢ - زيادة أهمية القرارات والأعمال في المستوى الإداري الأدنى .
- ٣ - كثرة عدد الوظائف والأعمال في المستوى الإداري الأدنى.
- ٤ - قلة عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات الصادرة من المستويات الدنيا .

[14, P. 241]

وتجدر الإشارة إلى أن التفويض ليس مطلقاً ، ولكن له قيوداً وحدوداً للتأكد من عملية التفويض ، وهي حق الرئيس في مراجعة قرارات المرؤوسين ، لضمان حسن استخدامهم للسلطة الممنوحة لهم . وحق إجراء تفتيش دوري من الرئيس على أعمال المرؤوسين ، وكذلك الحق في التحقيق في التجاوزات التي تقع من قبل المفوض إليهم [١٩، ص ١٠٥] . وأن من بديهيات التفويض أن يعلم الرئيس بالقرارات المتخذة بعد إجرائها وإن يوضع بالصورة عن كل ما يحدث بالمنظمة ، حيث إنه المسؤول الأول عما يجري فيها. ولا يكون التفويض الإداري للسلطة فعلياً، إذا اشترط الرئيس أن تؤخذ موافقته قبل اتخاذ القرار وفي هذه الحالة لا يكون التفويض حقيقياً، ويكون هذا التفويض في أدنى صورته . [14, P. 375]

إن تفويض السلطة الإدارية ضرورة ملحة للمسؤول الذي يهتم بإدارة الوقت ، فالمدير الفعال هو الذي يدير وقته بشكل صحيح ويضمن حسن استغلاله ، ومنها تفويضه لبعض

سلطاته لأتباعه ، حتى يتفرغ لمتابعة الأمور الهامة في المنظمة . [١٥ ، ص ٨٠-٨٥] [21, P. 368] [22, PP. 56-61]

إن الدراسات الميدانية في موضوع تفويض السلطة قليلة ، حيث إن التركيز انصب على المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتي تتضمن في طياتها تفويضاً للسلطة [23, P. 130] . وتُورد بعض الدراسات الغربية والعربية التي تناولت موضوع تفويض السلطة .

ففي دراسة ليناكاري [3, PP. 754-74] والتي أجرتها لفحص درجة تفويض السلطة ونتائجها على عينة مؤلفة من (٤٤) مديراً ومشرفاً و(١٩٨) من الموظفين في (١٩) فرعاً لأحدى المؤسسات الأمريكية ، وكان من نتائج تلك الدراسة وجود درجة عالية من تفويض السلطة عندما يشعر الرؤساء بحجم عمل كبير ، وكان هذا المتغير ذا دلالة إحصائية مهمة ، ووجدت علاقة إيجابية بين الإنجاز ودرجة التفويض .

وفي دراسة كليفور هيرستون (Cliford Hurston) [٢٤ ، ص ٤٠٧-٤١٣] أجريت على (٥٦٦) إدارياً في مجموعة من البنوك الأمريكية ، وذلك لتحديد المدى الذي يفوض فيه الإداريون في هذه البنوك مسؤوليات كتابة الرسائل ، حيث أشارت النتائج إلى أن ٨٤٪ من هؤلاء المديرين يفوضون مسؤوليات كتابة الرسائل إلى من هم أدنى في المستوى الإداري . وأشارت الدراسة إلى أن أسباب التفويض تعود في المقام الأول إلى تخفيف أعباء العمل ، والثاني لاشراك المرؤوسين ، أما الـ ١٦٪ والتي امتنع فيها المدبرون عن التفويض فتعود إلى كثرة أعباء المرؤوسين .

وفي دراسة لـ عبد الباري درة وآخرون [١٥ ، ص ٩٢] تم قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتجاهات نحو عملية التفويض والانضباط وحازت على نسبة ٦٠٪ ، وتعزى هذه النسبة المرتفعة لممارسة عمليتي الانضباط والتفويض إلى الكفاية العالية التي يمتلكها كبار الموظفين في السعودية نتيجة للإعداد المسبق للعمل الإداري وكذلك للنمو المهني أثناء الخدمة .

في دراسة قام بها فريد منى Farid Muna [25, PP. 45-61] على ٥٤ مديراً عربياً من ستة أقطار عربية لتحديد نمطهم القيادي في اتخاذ القرارات ، أشارت الدراسة

إلى أن النمط القيادي المهيمن في أسلوب اتخاذ القرارات كان النمط المشاور، حيث كانت النسبة ٥١٪ . أما الأسلوب المستبد في اتخاذ القرارات فكانت تشكل ٢٢٪ من العينة .

وفي الدراسة التي قام بها العضيلة [٢٦، ص ص ١٢٣-١٦٣] على عينة من دوائر ومؤسسات القطاع العام الأردني لتحديد النمط القيادي السائد ، تبين أن الأسلوب الديمقراطي المشارك في اتخاذ القرارات يشكل ٤٦٪ من المديرين في العينة وهذا يدل على وجود مؤشر على تفويض السلطة في هذه الدوائر والمؤسسات العامة .

أما الدراسة التي قام بها عبد الجبار [٢٧] فقد أجريت على عينة من المؤسسات العامة في الأردن تبين أن المديرين لا يميلون إلى تفويض صلاحياتهم على الرغم من وجود كفاءة لدى المرؤوسين وقدرة على تحمل المسؤولية .

فرضيات وأسئلة الدراسة :

ترتكز هذه الدراسة على سؤال رئيسي وهو : ما مستوى تفويض السلطة في مؤسسات القطاع العام الأردني ؟ ، وعلى الفرضيات الصفرية التالية :

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب اتخاذ القرارات في درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية .

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ثقة المفوض بالمفوض إليهم السلطات في درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة .

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اختصار مراحل سير المعاملات وقلة المراجعة في درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة .

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر ودرجة التحصيل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة في درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة .

منهجية الدراسة :

(أ) المشاركون :

اشتملت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الذين يعملون في ستة من المؤسسات العامة الأردنية تم اختيارها عشوائياً من بين المؤسسات العامة في الأردن . والمؤسسات العامة المشاركة في الدراسة هي (مؤسسة الضمان الاجتماعي وسلطة وادي الأردن ومؤسسة النقل العام ومؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية (قبل تحويلها إلى شركة عامة) ومؤسسة الموانئ ومؤسسة الإقراض الزراعي) . والمشاركون في الدراسة تم اختيارهم عشوائياً من خلال التحديد المسبق لعدد المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفين في كل مؤسسة من المؤسسات المشاركة في الدراسة ، وبعد ذلك تم اختيار العينة العشوائية طبقياً . وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة ٣٨٠ فرداً استجاب منهم (٢٦٦) بنسبة بلغت ٧٠٪ وهي نسبة مقبولة لغايات هذه الدراسة ، ويبين الجدول رقم (١) حجم عينة الدراسة وتوزيعها على المؤسسات العامة التي شاركت في هذه الدراسة .

جدول رقم (١)

يبين توزيع المشاركين من المؤسسات العامة المشمولة بالدراسة

اسم المؤسسة	الاستبانات المرسله	الاستبانات الراجعة	النسبة المئوية
مؤسسة الضمان الاجتماعي	٧٤	٤٧	٦٣,٥٪
سلطة وادي الأردن	٦٩	٤٩	٧١٪
مؤسسة النقل العام	٣٤	٢٨	٨٢٪
مؤسسة الاقراض الزراعي	٥٩	٣٨	٦٤,٥٪
مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية	٦٤	٤٣	٦٧٪
مؤسسة الموانئ	٨٠	٦١	٧٦٪
المجموع	٣٨٠	٢٦٦	٧٠٪

كذلك يبين الجدول رقم (٢) الصفات الديمغرافية للمشاركين في الدراسة . ويشير الجدول إلى أن الفئات العمرية من ٣٢-٤٥ تشكل ٦٨٪ من المشاركين في الدراسة ، وأن ٥٣ ٪ هم من حملة درجة البكالوريوس وأن ٥٢٪ من أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس قسم ، وأن ٧١٪ من العينة يشغلون الوظيفة الحالية من ١-٧ سنوات .

جدول رقم (٢)

الصفات الديمغرافية للمشاركين في عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغير
		العمر :
٦٥٪	١٧	٣١-٢٥ سنة
٣٣٪	٨٨	٣٨-٣٢
٣٥٪	٩٢	٤٥-٣٩
١٩٪	٥٠	٥٢-٤٦
٧٪	١٦	٥٢ فأكثر
		المؤهل العلمي :
٢٠٪	٥٢	ثانوية عامة
٧٥٪	٢٠	دبلوم كلية مجتمع
٥٣٪	١٣٩	بكالوريوس
١٦٪	٤٢	ماجستير ودبلوم عالي
٣٪	٨	دكتوراة
		المنصب الوظيفي :
٢٤٪	٦٣	مدير
٥٥٪	١٤	نائب مدير
٥٢٪	١٣٨	رئيس قسم
١٧٪	٤٧	مشرف
		الخبرة في الوظيفة الحالية :
٧١٪	١٥٧	١-٧ سنوات
١٦٪	٤٣	٨-١٥
١٥٪	٢٨	١٦-٢٣
٢٪	٥	٢٤-٣١

(ب) أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها :

تم استخدام استبانة صممت لقياس درجة تفويض السلطة الإدارية في التنظيمات ، وطورها الباحث مستعيناً ببعض فقرات المقياس المستخدم في دراسة (درة وآخرون ، ١٩٩١) وأجريت التعديلات اللازمة لتناسب طبيعة الدراسة الحالية . وتتألف الاستبانة من جزئين : الأول يشتمل على معلومات ديموغرافية ، وأما الجزء الثاني فيتألف من (٢٢) فقرة لقياس مدى موافقة الشخص أو عدم موافقته على ما جاء بكل فقرة من فقرات الاستبانة ، من خلال مقياس خماسي معروف (Likert Scale) ويتألف من خمس درجات أقلها (١) ويدل على عدم موافقة الشخص بشدة وأعلىها (٥) درجات وتمثل موافقة الشخص بدرجة عالية . وطلب من المشارك أن يضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن رأيه من (١-٥) بجانب كل فقرة من فقرات الاستبانة . وقسمت الفقرات على حسب الأبعاد المستهدف قياسها . فالفقرات من (١-٨) تتعلق ببعد أسلوب اتخاذ القرارات ، والفقرات من (٩-١٥) تقيس بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين وأخيراً الفقرات من (١٦-٢٢) تقيس بعد سرعة إنجاز المعاملات والرقابة .

أما من حيث إجراءات الدراسة فقد تم استخدام المغلف البريدي لكل استبانة وذلك لضمان سرية المعلومات ، حيث أرسلت الاستبانات بمغلقات إلى المشاركين ، وأعيدت بنفس الطريقة . وطلب من المشاركين من خلال تعليمات الإجابة عدم تدوين أي شيء يدل على شخصية المشارك.

(ج) صدق أداة الدراسة وثباتها :

تم التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية ، وهم ثمانية من المختصين . واستخدم أسلوب إجماع المحكمين ، كما تم تعديل الفقرات التي وردت عليها ملحوظات . وتم التأكد من ثبات الاستبانة (Reliability) واحتساب معامل الارتباط كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لجميع فقرات المقياس والذي بلغ (٠.٨٢) وهذا يؤكد أن هذه الأداة ذات اتساق داخلي عالٍ .

(د) الأسلوب الإحصائي :

تم استخدام الإحصاءات الوصفية ، مثل : التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، كما استخدم تحليل الانحدار الأحادي (Simple Regression) لاختبار متغير أبعاد أسلوب اتخاذ القرارات وثقة الرئيس بالمرؤوسين وسرعة إنجاز العمل في تفويض السلطة بشكل عام . كذلك تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة وهي العمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة في درجة تفويض السلطة في المؤسسات العامة المشاركة في الدراسة .

ولغايات التحليل فقد استخدم الترتيب التالي في المقياس الخماسي ، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية المرجحة على ضوء النسبة المئوية للتوزيع التكراري لإجابات المبحوثين ، كما احتسبت النسبة المئوية المقابلة للمتوسط الحسابي ، لمعرفة قيمته النسبية على المقياس الخماسي وقد تم تحديد (ثلاث درجات) أو ما نسبته ٦٠٪ على المقياس الخماسي بين تدني درجة التفويض أو ارتفاعها ، أي كل ما زادت النسبة عن ٦٠٪ دل على وجود تفويض مقبول للسلطة . وحددت النسبة من (٦١ ٪ إلى ٨٠ ٪) كدرجة متوسطة في التفويض وهي تعادل (٣١ - ٤) على المقياس الخماسي . أما النسبة من (٨١ ٪ فأكثر) فإنها تدل على درجة تفويض مرتفعة أو ما يعادل (٤١ إلى ٥) على المقياس الخماسي .

(هـ) حدود الدراسة :

تصدق نتائج هذه الدراسة على عينة المؤسسات المشاركة فيها .

عرض النتائج وتحليلها :

سؤال الدراسة «ما مستوى درجة تفويض للسلطة في مؤسسات القطاع العام في الأردن» . للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية ، لثلاثة ، أبعاد تشكل العناصر الرئيسية لتفويض السلطة في المنظمات الإدارية ، وهذه الأبعاد هي : أسلوب اتخاذ القرارات ، وثقة الرئيس بالمرؤوسين وكفاءتهم ، ومراحل سير المعاملات وقلة مراجعتها . وهذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة يُعدّ وجودها مؤشراً على درجة التفويض في السلطة من حيث التوسع أو التدني في التفويض في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة . وحددت الدراسة

ثلاث درجات أو ما نسبته ٦٠٪ على المقياس الخماسي كحد فاصل بين التدني أو التوسع في التفويض . بحيث أن ٦٠٪ أو أقل يُعدّ مستوى متدنياً في التفويض ، و٦١٪ - ٨٠٪ يُعدّ تفويضاً بدرجة متوسطة ، و٨١٪ فما فوق يُعدّ تفويضاً بدرجة واسعة . الجداول (٣ و٤ و٥) توضح استجابات الباحثين نحو الفقرات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة المار ذكرها .

١. يشير الجدول رقم (٣) إلى الفقرات المتعلقة بآلية اتخاذ القرارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا البعد (٣٦) أي ما نسبته ٧١٪ على المقياس الخماسي وهو يعطي دلالة على أن هذا البعد يدل على وجود تفويض بدرجة متوسطة في مؤسسات القطاع العام التي أجريت عليها الدراسة . وإذا استعرضنا بعض فقرات هذا البعد ، فإننا نجد أن ٧٠٪ يعتقدون أن القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا هي على درجة من الأهمية . ويشير ٦٢٪ من الباحثين إلى أن المفوض إليهم الصلاحيات لا يأخذون أذناً مسبقاً من المفوض عند اتخاذهم قرار في المهمات التي هي من صلاحياتهم التي بها تفويض . ويعتقد ٦٩٪ من الباحثين (٣٥) درجة على المقياس الخماسي أنهم لا يتعرضون للمساءلة من المفوض في حال عدم استشارته قبل اتخاذ القرار . كذلك بين ٨١٪ من العينة (٤ درجات على المقياس الخماسي أن المفوض إليه يتخذ القرار ثم يتم إبلاغ الرئيس . أما الفقرة المتعلقة بحجم القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية الدنيا فقد أشار ٦٤٪ أو ما يعادل (٣٢) على المقياس الخماسي أن حجم القرارات في المستويات الإدارية الدنيا هي أكثر من حجم القرارات في المستويات الإدارية العليا . وتشير هذه النتائج إلى أن درجة التفويض هي بنسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد ٧٢٫٣٪ أو ما يعادل (٣٦) على المقياس الخماسي وهي أكثر من الـ ٦٠٪ التي حددت كحد فاصل بين تدني التفويض وارتفاعه .

جدول رقم (٣)

يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتوزيع التكراري
لإستجابة المبحوثين على فقرات البعد المتعلق باتخاذ القرارات

النسبة %	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	مضمون الفقرة
٧٠٪	٣ر٥	١. القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا على درجة من الأهمية.
٩٠٪	٤ر٥	٢. توفر المعلومات الخاصة بعمل المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات
٦٢٪	٣ر١	٣. اتخاذ القرارات من قبل المفوض إليه السلطات دون إذن مسبق من الرئيس.
٧٠٪	٣ر٥	٤. لا يتعرض المفوض إليه للمساءلة في حال عدم استشارته لرئيسه قبل اتخاذ القرار.
٨١٪	٤ر١	٥. عادةً يتخذ القرار المفوض إليه السلطة ثم يُبلغ الرئيس بمضمونه .
٦٨٪	٣ر٤	٦. لا يتدخل الرئيس في المسائل المفوضة إلا في حالة ارتكاب خطأ من المفوض إليه.
٦٤٪	٣ر٢	٧. حجم القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية الأقل هي أكثر مقارنة مع حجم القرارات التي تصدر في المستويات الإدارية العليا
٧٢ر٣٪	٣ر٦	المتوسط الحسابي والمثوي لجميع الفقرات

٢ . يشير الجدول رقم (٤) إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني وهو ثقة الرئيس بالمرؤوسين المفوض إياهم صلاحياته . حيث يبين الجدول أن المتوسط الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد هو (٤١) أو ما نسبته ٨١٪ على المقياس الخماسي وهذه النسبة تعد مرتفعة في مجال درجة ثقة الرئيس بالمفوض إياهم صلاحياته في عينة الدراسة ، وهذا مؤشر إيجابي يعكس وجود البعد الثاني للتفويض بدرجة عالية ، حيث إن توافر الثقة بين المفوض والمفوض إليه هي شرط أساسي من شروط نجاح التفويض .

ومن خلال استعراض بعض فقرات هذا البعد يتبين أن المتوسط الحسابي لقدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بأنفسهم بلغت (٣١) أو ما نسبته ٦٢٪ على المقياس الخماسي وهي نسبة مقبولة حسب المقياس الذي وضع لهذه الدراسة . وتشير الفقرة المتعلقة بقدرة العاملين على تنفيذ العمل في حال غياب الرئيس إلى ما نسبته ٨٦٪ أو (٤٣) . وأما الفقرة المتعلقة بشعور المفوض إياهم السلطات بأنهم موضع ثقة من الرئيس فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٦) أو ما نسبته ٩١٪ من المقياس الخماسي . ومن حيث السماح للمفوض إياهم حرية العمل وتقرير الأمور بأنفسهم فقد بلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين على هذه الفقرة إلى (٣٦) أو ما نسبته ٧٣٪ . كذلك تشير النتائج إلى أن ٦٩٪ من المبحوثين يترك لهم حرية التصرف بتفاصيل العمل . نستخلص من النتائج في جدول رقم (٤) والمتعلقة بثقة الرئيس بالمرؤوسين وبقدرتهم إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هي أكثر من ٣ درجات حيث بلغت (٤١) أو ما نسبته ٨١٪ على المقياس الخماسي وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتشير إلى توافر الركن الثاني من أركان التفويض للسلطة الإدارية في المؤسسات العامة .

جدول رقم (٤)

يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتوزيع التكراري لفقرات البعد الثاني والمتعلقة بثقة الرئيس بالمرؤوسين وبقدراتهم

النسبة %	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	مضمون الفقرة
٪٦٢	٣١	٨. قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بأنفسهم .
٪٧٣	٣٧	٩. السماح للمفوض إليهم بحرية العمل وتقرير الأمور بأنفسهم .
٪٨٦	٤٣	١٠. تنفيذ العاملين للعمل في حال غياب الرئيس .
٪٩١	٤٦	١١. شعور المرؤوسين بأنهم موضع ثقة من الرئيس .
٪٦٩	٣٥	١٢. ترك تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوض إليهم . الصلاحيات .
٪٦٢	٣١	١٣. تخطي الرئيس للمرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات في أضيق الحدود .
٪٨٤	٤٢	١٤. ثقة الرئيس بالمفوض إليهم الصلاحيات .
٪٨١	٤١	المتوسط الحسابي والمثوي لجميع الفقرات

٣. يشير الجدول رقم (٥) إلى الفقرات المتعلقة بإجراءات سير المعاملات وإنجاز الأعمال في المؤسسات العامة . حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد إلى (٣٦) درجة أو بنسبة ٧٢.٥٪ على المقياس الخماسي وهي مؤشر على تفويض السلطة بدرجة متوسطة والمتعلق بسرعة إنجاز المعاملات وهذا البعد يُعدّ الركن الثالث الذي يدل على وجود تفويض للسلطة حيث كل ما زاد إنجاز العمل وسهولة سير المعاملات بدون تعقيد كلما دل على وجود توسع في تفويض السلطة .

جدول رقم (٥)

يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات البعد الثالث للتفويض والمتعلقة بإجراءات سير المعاملات وقلة المراجعة للقرارات الصادرة من المفوض إليهم

النسبة %	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	مضمون الفقرة
٪٦٩	٣ر٥	١٥ . لا يزدحم مكتب المفوض بأكوار الملفات والمعاملات التي تنتظر التوقيع .
٪٥٧	٢ر٦	١٦ . لا يقضي المسؤول وقت طويل في بحث تفاصيل العمل .
٪٦٨	٣ر٤	١٧ . غالباً لا يقوم المفوض بالتدقيق والمراجعة لكل صغيرة وكبيرة في المسائل المفوضة .
٪٧٦	٣ر٨	١٨ . عادة لا ينتقل المفوض من مكان لآخر لمتابعة سير المعاملات بشكل مستمر .
٪٦٢	٣ر١	١٩ . معظم مراحل سير المعاملات مختصرة .
٪٨٣	٤ر٢	٢٠ . مراجعة القرارات المتخذة من قبل المفوض إليهم تتم في حدود ضيقة من قبل المسؤول .
٪٨٨	٤ر٤	٢١ . المرؤوسون يعرفون حدود الصلاحيات المفوضة إليهم
٪٨٠	٤	٢٢ . توجد إمكانية للمرؤوسين للوصول إلى أدلة العمل والأنظمة التي تخص عمله .
٪٧٢ر٥	٣ر٦	المتوسط الحسابي والمثوي لجميع الفقرات

ومن خلال استعراض فقرات هذا البعد في جدول رقم (٥) نجد أن معظم الباحثين يؤكدون عدم ازدحام مكتب الرئيس بأكوار المعاملات حيث كان المتوسط الحسابي (٣ ر ٥) أو

ما نسبته ٦٩٪ على المقياس الخماسي ، وهذا يشير إلى سرعة البت في القضايا والمعاملات في المؤسسات العامة . وتشير الفقرة المتعلقة بقلة التدقيق والمراجعة المستمرة من المسؤول لكل صغيرة وكبيرة في المواضيع المفوضة إلى أن المتوسط الحسابي هو (٣٤) أو ما نسبته ٦٨٪ . اما فيما يتعلق بمراحل سير المعاملات فقد أشار المتوسط الحسابي إلى (٣١) أو ما نسبته ٦١٪ وهذا يدل على أن إجراءات سير المعاملات تتم بدرجة مقبولة وأن إجراءات المعاملات لا يوجد فيها تعقيدات كبيرة . ونستخلص من هذا أن البعد الثالث يشير إلى وجود تفويض بدرجة مقبولة في المؤسسات العامة المشاركة في هذه الدراسة .

من خلال استعراض الأبعاد الثلاثة المار ذكرها في الجداول (٣ ، ٤ ، ٥) فإن هناك مؤشراً علي وجود درجة تفويض متوسطة في المؤسسات العامة المشاركة في هذه الدراسة ، حيث تم احتساب المتوسط الحسابي لدرجة تفويض السلطة في المؤسسات المبحوثة وبلغ ٣٦٣ درجة أو متوسط حسابي مقداره ٧٢٦٪ . على المقياس الخماسي .

(١) الفرضية الأولى :

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب اتخاذ القرارات في درجة التفويض في المؤسسات العامة الأردنية) .

يظهر الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار الأحادي لبيان أثر أسلوب اتخاذ القرارات في متوسط درجة التفويض الكلي للسلطة في المؤسسات العامة ، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أسلوب اتخاذ القرارات في درجة التفويض ، حيث إن (٢٠٠٦٤٨ = F) وكذلك (P = ٠.٠٠١) وقد فسر هذا المتغير (٤٣٪) من التباين . وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب اتخاذ القرارات في درجة تفويض السلطة .

(٣) الفرضية الثالثة :

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اختصار مراحل المعاملات وقلة المراجعة في متوسط درجة تفويض السلطة) .

يظهر الجدول رقم (٨) تحليل الانحدار الأحادي لبعده اختصار مراحل المعاملات في متوسط تفويض السلطة حيث دل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير إنجاز المعاملات في متغير تفويض السلطة حيث إن $(F = ٢٣٠.٤٨)$ وكذلك $(P = ٠.٠٠٠١)$. وقد فسّر هذا المتغير (٤٦.٦%) من التباين في متغير تفويض السلطة ، ولذلك ترفض الفرضية الصفرية مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده إجراءات سير المعاملات في تفويض السلطة .

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار الأحادي لبيان أثر متغير اختصار مراحل المعاملات في درجة التفويض بشكل عام

F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
٢٣٠.٤٨	١٤٣.٠٢	١٤٣.٠٢	١	الانحدار
	٠.٦١	١٦٣.٨٢	٢٦٤	الخطأ
	-	٣.٦٨٣	٢٦٥	التباين الكلي

$$R^2 = ٠.٤٦٦$$

$$P = ٠.٠٠٠١$$

(٤) الفرضية الرابعة :

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من متغير العمر ودرجة التأهيل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة في درجة تفويض السلطة) .

تشير نتائج تحليل الانحدار الأحادي في جدول رقم (٩) للمتغيرات الشخصية المستقلة

إلى مايلي:

- أ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في درجة تفويض السلطة حيث بلغت القيمة الفائية ($F = 7,74$) ومستوى دلالة ($P = 0,0058$) .
- ب - وجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مستوى المنصب الوظيفي في درجة تفويض السلطة حيث بلغت القيمة الفائية ($F = 2,27$) والدالة الإحصائية ($P = 0,0001$) .
- ج - وجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في درجة تفويض السلطة حيث ($F = 6,36$) وقيمة الدالة الإحصائية ($P = 0,0041$) .
- د - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في درجة تفويض السلطة حيث أن القيمة الفائية هي ($F = 0,13$) والدالة الإحصائية ($P = 0,91$) .
- وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغيرات العمر والمنصب الوظيفي والخبرة ، وتقبل لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (٩)

تحليل الانحدار المتعدد لكل من متغير العمر ودرجة التاهيل
العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة في درجة تفويض السلطة

P	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
*0,0058	7,74	0,88	0,88	١	العمر
0,91	0,13	1,55	1,55	١	المؤهل العلمي
*0,00001	2,27	2,21	2,21	١	المنصب الوظيفي
*0,0041	6,36	0,92	0,92	١	الخبرة

* أثر ذو دلالة إحصائية .

مناقشة نتائج الدراسة :

١- أظهرت نتائج الدراسة الواردة في الجداول ٣ و ٤ و ٥ إلى وجود درجة متوسطة لتفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي ٣٫٦٣ درجة للأبعاد الثلاثة الرئيسية في عملية تفويض السلطة وهي أسلوب إتخاذ القرارات ، وثقة الرئيس بالمرؤوسين وبكفاءتهم وبُعد إجراءات سير المعاملات ومراجعتها ، ويمكن تفسير وجود ميل لتفويض السلطة في المؤسسات العامة إلى كون أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة إدارية أكبر من المنظمات الحكومية التقليدية التابعة لوزارات ، حيث أن هذه المؤسسات العامة مستقلة مالياً وإدارياً ، ولدى المديرين فيها حرية ومرونة أكبر في اختيار الأسلوب الإداري المناسب . كذلك أن معظم هذه المؤسسات لها فروع في محافظات المملكة ، وطبيعة هذا النوع من التنظيمات المنتشرة جغرافياً يحتم وجود نوع من اللامركزية وبالتالي لا بد من تفويض المدراء لبعض صلاحياتهم حتى يتم إنجاز المعاملات بسرعة معقولة .

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة مغايرة لما جاء بدراسة (عبدالجبار ١٩٨٧) والتي كانت من نتائجها محدودية وضيق نطاق عملية تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية ، حيث كانت هذه الدراسة قبل عشر سنوات من تاريخ إجراء الدراسة الحالية ، وخلال هذه الفترة زاد حجم المؤسسات العامة ، وركزت الجهات الحكومية في برامجها على مبدأ التوسع في اللامركزية وتفويض السلطة كأحد عناصر ومقومات التطوير الإداري الذي تبنته الحكومات الأردنية المتعاقبة منذ منتصف الثمانينات .

٢- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الأحادي لأسلوب إتخاذ القرارات (متغير مستقل) في درجة تفويض السلطة (متغير تابع) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (جدول رقم ٦) ، حيث أن $(P = ٠.٠٠٠١)$ وقيمة $(F = ٢٠٠.٦٤٨)$ ، وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية ، ويمكن تفسير ذلك أن أسلوب المديرين في عملية إتخاذ القرارات له تأثير ودور كبير في درجة تفويض السلطة فكلما كان أسلوبه يميل إلى اشراك المرؤوسين في صنع القرارات وكلما اتجه إلى اللامركزية كلما زادت درجة

التفويض وزادت أهمية وحجم القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا وبالتالي ينعكس إيجابياً على حجم تفويض السلطة .

٣- كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار الأحادي لمتغير ثقة الرئيس بمرؤوسيه وكفاءة تفويض السلطة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد جدول رقم (٧) حيث أن $(P = 0.001)$ والقيمة الفائية $(F = 166.68)$ وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية العدمية . ويمكن تفسير وجود أثر له دلالة إحصائية لمتغير ثقة الرئيس بمرؤوسيه وكفاءة تفويض السلطة فكما زادت ثقة الرئيس بمرؤوسيه ويقدرتهم وكفاءة تفويض السلطة فكما شجعه ذلك على التوسع بتفويض سلطاته ، أما عكس ذلك فعندما يتخوف المديرين من عملية التفويض لبعض صلاحياتهم يكون في أغلب الأحيان عائداً إلى عدم ثقتهم بمرؤوسيه وعدم اطمئنانهم لحسن أدائهم للمهام التي يمكن أن توكل لهم .

٤- أما فيما يتعلق بنتائج تحليل الانحدار الأحادي لمتغير إجراءات سير المعاملات (متغير مستقل) في درجة تفويض السلطة (متغير تابع) أظهرت النتائج في جدول (رقم ٨) وجود أثر ذو دلالة إحصائية ، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية ، ويمكن تفسير ذلك بأن التوسع في تفويض السلطة يقلل من مراحل سيرها وإجراءاتها وقلة حاجتها للتواقيع المتعددة ، وعدم صعودها إلى المستويات الإدارية العليا والتي قد تؤدي كثرة أعمال المديرين إلى التأخير في البت فيها ، أما في حالة تفويض السلطة فإن النتيجة المنطقية هي سرعة البت في القضايا والمعاملات ، وبالتالي سرعة في إنجازها وهذا ما أكدته نتائج التحليل لهذا البعد .

٥- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الأحادي في جدول رقم (٩) للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي والخبرة) (متغيرات مستقلة) في درجة تفويض السلطة (متغير تابع) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة من المتغيرات وهي العمر والمرتبة الوظيفية والخبرة حيث كانت القيم على التوالي ، العمر $(F = 7.74)$ و $(P = 0.0058)$ والمنصب الوظيفي $(F = 20.27)$ و $(P = 0.00001)$ والخبرة $(F = 6.36)$ و $(P = 0.0041)$ ولم تشر النتائج لأثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل

العلمي ($F = 0.1$ و $P = 0.95$) ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن تفويض السلطة يرتبط ايجابياً بعمر الفرد فكلما زاد العمر يصبح الفرد ملماً وناضج أكثر من حيث المعلومات والخبرة ويصبح أكثر ثقة بنفسه وبالعاملين في أغلب الأحيان . أما فيما يتعلق بوجود أثر لدرجة المنصب الوظيفي في تفويض السلطة حيث يكون منطقياً أنه كلما ارتفع المنصب الوظيفي كلما زادت الأعباء الإدارية والوظيفية وذلك يُحتم على المدير أن يفوض جزء من صلاحياته ، وعليه كلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما زادت درجة التفويض كذلك يمكن تفسير وجود أثر لمتغير الخبرة بدرجة تفويض السلطة ، حيث كلما زادت خبرات المسؤول ومعرفته كلما جعله ميال إلى تفويض بعض سلطاته باعتباره في وضع يكون فيه قادر على معرفة لمن يفوض صلاحياته وحجم هذا التفويض وذلك من واقع خبرته ومعرفته بمجريات الأمور في عمله الإداري .

أما عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في درجة تفويض السلطة فيمكن تفسيره أن تفويض السلطة من الرئيس لمؤوسيه يعتمد بشكل عام على شخصية المسؤول وخبرته ولا أثر لدرجة التأهيل العلمي كما جاء بنتائج هذه الدراسة .

التوصيات :

توصي هذه الدراسة :

ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الأبحاث في مجال تفويض السلطة في القطاعين العام والخاص ، لسد النقص في أدبيات هذا الموضوع ، وإدخال متغيرات أخرى كحجم المنظمة، وشخصية المدير ، ونوع العمل في المنظمة ويمكن كذلك دراسة أثر التفويض على الإنتاجية في المنظمات ، وكذلك دراسة أثر التفويض على معنويات ورضا العاملين وولائهم للمنظمة .

المراجع

- [١] كنعان- نواف، القيادة الإدارية ، الطبعة (٤)، (عمان: مكتبة دار الثقافة) ،
١٩٩٢ .
- [2] Taylor, T.O., Friedman, D.J., & Couture, D. (1987) "Operating Without Supervisors" Organizational Dynamics
- [3] Leana, C.R. (1986) " Predictors and consequences of delegation". Academy of Management Journal. 24, pp. 754 - 774
- [4] Yukle, Gary,(1981) Leadership in organization, (Englewood Cliffs, Newjersey : Pretences - Hall, Inc,)
- [5] Strauss, G (1963) Some notes in power - equalization. In H. Levite (Ed.) The Social Science of Organizations; (Englewood cliffs, N.J. Pretences Hall) PP. 40 - 84
- [6] Bass, B.M., (1981) Stogdill's Handbook of Leadership. A survey of theory and research. (New York: Freepress).
- [7] Vroom, V. & Yettoon, P. W., (1973) Leadership and Decision Making, (Pittsburgh, Pa : University of Pittsburgh press).
- [٨] بسيوني-عبدالغني، التفويض في السلطة الإدارية (بيروت : الدار الجامعية
١٩٨٦).
- [9] Brown. W., and Moberg, D. (1980) Organisation theory and Management: Amacro Approach, (New York : John Wiley and Sons. P (603).
- [١٠] مساعدة- عبدالمهدي ، «التفويض الإداري» مجلة الإدارة العامة ، عدد (٣٢) ،
١٩٨٥ ص (٣٢-٦٦) .

- [11] Dessler, Gary, (1986) 2nd.ed) Organization theory : Integrating Structure and behaviour, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentices - Hall, Inc.,)
- [12] Umstot, Denis (1988) 2nd.ed. Understanding Organizational Behaviour, (New York : West Publishing Company) P. 354
- [13] Rue, L.W. & L.L. Bayars, (1977) Management : Theory and Practice, (Homewood, Illinois : Rechard Irwin, Inc.)
- [14] Koontz, H and C. O'Donnell, (1978) Management (New York: Mc Graw -Hill) .
- [١٥] درة -عبدالباري وآخرون ، « قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة : دراسة ميدانية» مجلة أبحاث البرموك ، مجلد ٧ ، عدد ١ (١٩٩١) ص ص ٧٩-٩٨ .
- [16] Kreitner, Robert., (1987) 3rd ed, Management (New York : McGrow - Hill).
- [17] Terry, G. R., (1972) Principle of Management (Illinios' Irwin : Homewood)
- [١٨] الطويل-هاني عبدالرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة (عمان : الجامعة الأردنية) ١٩٨٦ .
- [١٩] غبوشي-أحمد الطيب ، « تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية» الإداري ، عدد(٣٥) ١٩٨٩ .
- [٢٠] هاينز-ماربوت اى هاينز، إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسي وآخرون ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ١٩٨٤ .
- [21] Mc Farland D. E., (1979) Management : Foundation and Practice (New York: Macmillan Publishing Co.) PP. 368 -369

[22] Douglas, Merrill E. (1980) The Time Management Workbook (Omaha : Time Management Centre) PP, (56 - 61)

[23] Bass, B.M, and Valenzi, E (1974) Contingent aspects of effective Management styles. In J.G Hunt & LL Larson (Eds) Contingency approaches to leadership. (Carbondale: Southern Illinois University press.)

[٢٤] هورستون-كليفلورد هورستون ، « ما مدى تفويض الإداريين لمراسلاتهم » موثق في إدارة الوقت : سلطة فن وعلم إدارة الأعمال ، مترجم ، معهد الإدارة العامة ، السعودية (١٩٩١) ، ص ص ٤٠٧ - ٤١٣ .

[25] Muna, Farid, (1980) The Arab executive , (New York: Martin's press) P. 45-61

[٢٦] العضايبة-علي محمد ، « الأنماط القيادية في القطاع العام الأردني : دراسة ميدانية في محافظتي الكرك والطفيلة » مجلة العلوم الاقتصاد والإدارة، جامعة الإمارات العربية المتحدة عدد (١٠) ، ديسمبر ١٩٩٤ ص ص (١٢٣-١٦٣) .

[٢٧] عبدالجبار-جميل يوسف ، تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن : دراسة ميدانية ، (رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية) ١٩٨٧ .