



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء

الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية

انعام يوسف محمود نصر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017 م

واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء
الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية

إعداد

انعام يوسف محمود نصر

بكالوريوس تاريخ من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب
الضفة الغربية

اسم الطالبة: إنعام يوسف محمود نصر

الرقم الجامعي: 21420237

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/2/6 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع...
التوقيع...
التوقيع...

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش

2. ممتحناً داخلياً : د. ابراهيم عوض

3. ممتحناً خارجياً: د. نضال درويش

القدس-فلسطين

1438هـ/2017م

إهداء

إلى روح والدتي صاحبة الفضل الكبير

ربي تغمدھا بواسع رحمتك

إلى أبي الفاضل امد الله في عمره

إلى الغالي رفيق الدرب زوجي عادل

إلى النور الذي يضيء حياتي أولادي

أعلى ما أملك أرام ويارا

أنعام يوسف نصر

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

الاسم: إنعام يوسف محمود نصر

التاريخ: 2017/2/6

شكر وتقدير

قال تعالى : (ومن يشكر فَأَنَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة لقمان، 12، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وهياً لي من الأساتذة والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجاز هذا العمل المتواضع، اهدي رسالتي لمن علمتني النجاح والصبر إلى من افتقدها في مواجهة الصعاب ولم تمهلها الدنيا لأرتوي من حنانها.. امي رحمها الله ، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لاتتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار والذي أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد جميله، أهدي ثمرة من ثمار غرسه. كذلك اخص بالشكر بعد الله تعالى الى من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين أستاذي المشرف على رسالتي الدكتور عزمي الاطرش، كما واتقدم بجزيل الشكر والاحترام الى الدكتور ابراهيم عوض الذي لم يأل جهداً في مساعدتي بإرشاداته السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة العميقة، فجزاه الله عني خيراً الجزاء ، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة وإثرائها الدكتور ابراهيم عوض والدكتور نضال درويش. وبكل الحب.. إلى رفيق دربي إلى من سار معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله زوجي الحبيب عادل والى ابنائي الاعزاء يارا و ارام حفظهم الله، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني ولو بالقليل من الأصدقاء والإخوان والذين شجعوني ووقفوا بجانبي، فجزاهم الله عني كل خير. وفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه.

انعام يوسف محمود نصر

مصطلحات الدراسة

(التفويض): إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لم يليه في سلم الهيكل التنظيمي ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم (عريفج، 2007، ص76).

(تفويض الصلاحيات): أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيّنًا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات، وأنه أيضا توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما. (كنعان، 1999، ص4:12، Netzer,1979).

(المهارة): هي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة، فهي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ (الخيكانى، 2014).

(المهارات الإدارية): أورد جلاب في كتابه إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير في تعريف المهارة أنها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al., 2008)، كما أشار جلاب إن هنالك عدد من المهارات الضرورية التي يجب على المدير إن يمتلكها إذا ما أراد إدارة المنظمة بنجاح ومن هذه المهارات مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، ومهارات إدارة الوقت. (Ebert & Griffin, Matteson & Invnevich: 1998).

(القيادة): هي الرؤية الموجهة، والقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالقادة يمتلكون فكرة واضحة عما يرغبون القيام به - مهنيًا وشخصيًا - ويمتلكون القدرة اللازمة للإصرار والمثابرة على الرغم من العقبات وحتى الإخفاقات (وارين بينس، 2008).

(القيادة الفعالة): هي إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها كل شخص يتطلع إلى تحقيق أحسن نتائج لفريقه أو لمنظّمته (رئاسة مجلس الوزراء لجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2010).

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولكي تتحقق أهداف الدراسة تم عمل استبانة وتم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة حيث اختارت الباحثة جميع رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية في بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (32) حيث كان عدد الذكور (20)، أما الإناث فعددهن (12). حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وقد تم استرداد 32 أداة وبذلك تكون نسبة الاسترداد 100%.

وبعد تحليل النتائج توصلت الباحثة أن درجة واقع تفويض الصلاحيات في محاكم جنوب الضفة الغربية في بيت لحم والخليل مرتفعة، وكذلك درجة الواجبات، ودرجة المسؤولية، ودرجة الصلاحيات (السلطة)، ودرجة المهارات الإنسانية مرتفعة، أما درجة المهارات الفنية، ودرجة المهارات الإدراكية (الفكرية)، فهي مرتفعة جداً، لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات. وان تفويض الصلاحيات يساهم بشكل كبير في تنمية المهارات الادارية ورفع مستوى الادارة الفعالة (المهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الادراكية).

فتوصي الباحثة هنا عدد من التوصيات منها العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما له من اثر كبير على تنمية المهارات الادارية لدى العاملين وذلك من خلال رفع ثقة الاداريين بالمرؤوسين وانهم قادرين على القيام بالواجبات والمسؤوليات المفوضة لهم على اكل وجه و العمل على المتابعة المستمرة وتفعيل الرقابة لعملية تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا - سواء على مستوى المحكمة أو على مستوى مجلس القضاء الأعلى، مما يعود بالفائدة على تنمية المهارات الادارية في محاكم الجنوب. وايضا ان تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامة وواضحة وليست غامضة، وان تكون الصلاحيات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات في المحاكم فانه ينعكس بشكل مباشر على الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة واستطاعة الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية واستطاعة المؤسسة الإستفادة القصوى من طاقات المرؤوسين وتحفيزهم لتطوير ذاتهم والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال استغلالها استغلال كامل بدون اللجوء للتفويض والعمل على تنمية الكفاءات الادارية فهي تعني وضع ميزانية

كافية وبرامج تنفذ على المدى الطويل والتي تهدف الى رفع كفاءة العاملين حيث أن تلك المهارات الادارية لا يمكن ان يكتسبها العاملين الا من خلال التدريب عليها من أجل تطبيقها في اماكن عملهم وهي تكون على شكل برامج اما تتعلق بكل مهارة على حدة واخرى تكون خاصة بمجموعة مهارات ادارية تهدف الى تنمية قدرات العاملين وايضا العمل على زيادة تفويض الصلاحيات في المحاكم فانه ينعكس بشكل مباشر على الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة.

Devolution of powers and its role of developed the administrative skills of department heads at the Southern West Bank courts.

Prepared by: Inam Yousef Mahmoud Naser

Supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash

Abstract:

This study aims to identify the effect of delegation on developing the administrative skills of heads of departments in courts located in the southern region of the West Bank. To achieve this study, the researcher used the analytical descriptive approach and prepared a questionnaire and distributed it on the study target group. The researcher chose all heads of departments at courts in the southern region of the West Bank (Bethlehem and Hebron) whose numbers totals up to 32 officials, among them 20 males and 12 females. All 32 officials received the questionnaire, which was the main tool for collecting the needed data, filled it, and returned it to the researcher (100%).

After analyzing the results of the data collected, the researcher concluded that the degree to which delegations are practiced at courts in the southern West Bank (In Bethlehem and Hebron) is high, and the degrees of duties, responsibilities and authorities, as well as human skills are high, and technical and intellectual skills scored very high. Through the opinions of the target group subject of this research, and their opposing approaches, there are no limits set by the director to delegate authorities, taking into consideration that the delegation of authority contributed tremendously to the development of administrative skills and raising the level of effective management (technical, human and cognitive skills).

The researcher came up with a number of recommendations, among them promoting the level of delegating authorities, which is considered to have a big effect on developing the administrative skills of employees by rising the confidence of managers in employees in terms of their ability to conduct delegated duties and responsibilities and conduct continuous follow up, activate the monitoring process and delegation of authorities by higher management, whether at the level of the court or at level of the high judicial council, which in turn contributes to the development of administrative skills of courts in the southern region. Furthermore, the duties and tasks to be delegated should be specific,

clear and sufficient to fulfill the expected results, taking into consideration that increasing the delegation of authorities in courts directly reflects the democratic process within any institution, and the heads of these institutions to trespass their own capacities and the institutions to benefits to the maximum from the drives of employees and encourage them to develop themselves. All these matters should not be exploited under any circumstances without reverting to delegation. It is also important to develop administrative capacities, which incorporates setting a sufficient budget and creating long-terms programs that aim to develop the capacities of employees, because these administrative skills can only be required through training, so that employees are able to apply them at the work place, and they are in the form of programs: ones that focus on each skill separately and others that focus on a number of administrative skills that aim to develop the capacities of employees.

Finally, it is important to mention that increasing the delegation of authorities in courts directly reflects the democratic practices within any institution.

الفصل الأول

1-1 المقدمة

1-2 حدود الدراسة

1-3 متغيرات الدراسة

1-4 مشكلة الدراسة

1-5 اهداف الدراسة

1-6 اهمية الدراسة

1-7 فرضيات البحث

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1- 1 مقدمة:

وتتغير البيئة الإدارية بشكل متواصل ومستمر، نتيجة للتطور التكنولوجي والفني، الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها (عبد الحليم وعابنة، 2005)، ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء على المستويات الإدارية العليا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان لابد للمسؤول من معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يخولهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته (فليه وعبد المجيد، 2005).

يهدف تفويض السلطة إلى التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام (إورتيز وآخرون، 2004)، وكما يساعد التفويض في تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة (كنعان، 2009)، حيث تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة. (السكارنة، 2009).

يعتبر موضوع تفويض الصلاحيات أحد المواضيع الهامة لما لها من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه، ولما لها من أهمية في تنمية مهارات العاملين والموظفين، حيث أن العاملين أو الموظفين حال تفويض السلطات والصلاحيات لهم يعتبرون في هذه الحالة مشاركين في المسؤولية الاجتماعية ومشاركين في عمليات التطوير والبناء التنظيمي، الأمر الذي يزيد من انتمائهم وولائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها مما يعمل على تنمية مهاراتهم.

لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير، فتتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم، وزيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين، حيث يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية، فيستطيع الموظفون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المدير إذا لزم الأمر، هذا بالتالي تستطيع الإدارة أن تقصح للموظفين عن رؤيتها وسياساتها بشكل واضح يساعد في تفويض الصلاحيات، أما في المحكمة فتفويض الصلاحيات لا يتوقف على كفاءة الموظف وثقافة المدير، حينها يبدو الموظفون مهتمين عند الطلب منهم القيام بمهام أخرى، بحيث يشعر الموظفون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع أوقاتهم وقدراتهم، فلا يراعى في تفويض الصلاحيات الكفاءة المهنية لدى الموظفين، ولا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة الإدارية لدى الموظفين، ولا تتشغل كثيرا في الأعمال الروتينية اليومية، تخوف المدراء من وقوع أخطاء لا يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين .

ونظرا لأهمية هذا الموضوع تبرز أهمية إجراء دراسة عن تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى ورؤساء الأقسام في المحاكم الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم).

2-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في محاكم جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم).
الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الاكاديمي (2016/2017)

الحدود البشرية: جميع رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم).

3-1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الجنوبية للضفة الغربية
المتغير التابع: تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الاقسام في المحاكم الجنوبية للضفة الغربية
والمتمثلة في:

(المهارات الفنية – المهارات الانسانية – المهارات الادراكية او الفكرية)

4-1 مشكلة الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول ما هو واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الاقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية؟ ومن خلال عمل الباحثة كرئيس قلم في محكمة بداية بيت لحم وعلى مدار سنين الخدمة في الوظيفة ظهرت أهمية هذه الدراسة في عملية التفويض التي تتم من قبل الإدارة العليا وتأثيره على أداء الموظفين وزيادة الثقة بأنفسهم، مما يعود بالفائدة على الخدمات المقدمة للجمهور.

5-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة الفائدة المتعلقة برؤساء الأقسام بعملية تفويض صلاحياتهم في محاكم جنوب الضفة

الغربية وما مدى تحقيقها.

2. تأثير عملية تفويض الصلاحيات على التنمية والمهارة لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

3. العلاقة بين عملية التفويض وتنظيم العمل داخل المحاكم وعدم التأثير في حال غياب المسؤول المباشر عن عملية اتخاذ القرار.

4. التطرق إلى الأسباب التي تؤدي إلى نجاح عملية التفويض.

5. معرفة المعوقات الحقيقية التي تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

1-6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في ما يلي:

- أهمية الموضوع وهو تفويض الصلاحيات لرؤساء محاكم جنوب الضفة الغربية و ما يترتب عليه من تأثيرات على أداء رؤساء الأقسام.
- أهمية الفئة المستهدفة في ادارة الاقسام لدى محاكم جنوب الضفة الغربية من اجل تقديم الخدمات الجيدة للمراجعين.
- مساعدة مديرو محاكم الضفة الغربية في توفير معرفة عن واقع تفويض الصلاحيات لرؤساء الاقسام في محاكم الضفة الغربية للمساعدة في عملية اتخاذ قرارات تعمل على رفع مستوى المهارات الادارية لرؤساء اقسام محاكم الجنوب من خلال تفويض الصلاحيات.

1-7 فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة تم تحويلها للفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية واثار

تطبيقه لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع منها عدة فرضيات:

أ) لا يوجد علاقة بين مستوى التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية ومحاسبة المرؤوسين عند أداء الواجبات باعتبارها تعهد والتزام.

ب) لا يوجد علاقة بين مستوى التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية لدى المرؤوسين عند تحمل المسؤولية.

ج) لا يوجد علاقة بين مستوى التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين باعتبارها احد عناصر التفويض.

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة بين تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع منها عدة فرضيات

أ) لا يوجد علاقة في واقع تفويض الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية وتحسين المهارات الإنسانية لديهم.

ب) لا يوجد علاقة في واقع تفويض الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية وتحسين المهارات الفنية لديهم.

ج) لا يوجد علاقة في واقع تفويض الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية وتحسين المهارات الإدراكية لديهم.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد علاقة في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الرابعة

لا يوجد علاقة في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير صلاحية نوع المحكمة.

الفصل الثاني

2-1 المقدمة

2-2 مفهوم التفويض

2-3 أهمية التفويض

2-4 عناصر التفويض

2-5 مزايا التفويض

2-6 سلبيات التفويض الخاطيء

2-7 معوقات التفويض

2-8 طرق التفويض الفعال

2-9 مفهوم تنمية المهارات الادارية

2-10 أهمية المهارات الادارية

2-11 معايير القياس

2-12 تعريف القيادة والقيادة الفعالة

2-13 التفويض والمركزية واللامركزية

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مقدمة

يستعرض هذا الفصل من الدراسة عرضاً للأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة، يشتمل هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات وإيضاً يتصل بالأدب النظري المتعلق بتنمية المهارات الإدارية، حيث أن تفويض الصلاحيات يعد بوابة رئيسية لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في أي مؤسسة تعنى بتطور موظفيها وإيضاً أن مهارة التفويض من المهارات القيادية الهامة والتي تعد من أهم مواصفات القائد حيث تعرف هذه المهارة بأنها نقل مجموعة من صلاحيات مدير المؤسسة إلى أشخاص آخرين ومدير الإدارة الذي يتجه إلى تفويض بعض صلاحياته إلى مساعديه أو مديري إدارته الوسطى نجد أن شخصيته تتسم بالثقة بالنفس، والثقة بالآخرين، وحب التخطيط، والإيمان بأهمية الشراكة في العمل، والعمل على استشراف مستقبل المؤسسة، وتقديم خدمات متميزة إلى الآخرين. كما أن هذا القائد يملك الرؤية والرسالة لمؤسسته لأنه بهذا التفويض سوف يجد وقتاً لتأمل مؤسسته مع من حوله والعمل على التخطيط المستمر. وسيتم خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم التفويض ومبادئه وإيضاً عناصر التفويض كذلك عرض مزايا التفويض وسلبياته ومعوقاته كما سيتم التعرف على مفهوم المهارات الإدارية والتعرف على أقسام المهارات الإدارية (المهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الادراكية) وكذلك التعرف على تعريف القيادة والقيادة الفعالة التي تسهم بشكل كبير في عملية التفويض. وأخيراً دور التفويض في تنمية المهارات الادارية.

2-2 مفهوم تفويض الصلاحيات

التفويض في اللغة أي فوض الأمر إليه، أي جعل له حق التصرف فيه، وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه، والمفاوضة في أمر أي جاره، والمفوض : الوزير، والمفوض سياسي يمثل دولته في بلاد أجنبية، ورتبته أقل من رتبة السفير ومن رتبة القائم بالأعمال. (المعجم الوسيط، 2004)

أما اصطلاحاً: يقصد بالتفويض، "تحويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحمل المفوض المسؤولية " (عبد الباري، 1991) وعرف التفويض على أنه عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤولين عنهم بجزء ما من صلاحياته (حبتو، 2009) وقد عرف التفويض على أنه نقل المهام للعاملين وكذلك السلطات الموازية لضرورة القيام بهذه المهام. (1995، certo) وجاء في تعريفاته أيضاً أن يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مرؤوسيه " وقد أضاف: يعرف بأن نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطراً كبيراً يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه، مصدر ذلك أنه يحق لمن فوضت إليه الاختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض وأضافت (سلسلة الإدارة العلمية) على ما سبق، أن عملية التفويض توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة منحهم قدراً ملائماً من حرية العمل لضمان إنجازهم لما تم نقله إليهم من مسؤوليات بكامل الإنتاجية وبأقصى كفاءة ممكنة (الحو، 1985). فيما ذهب (الصيرفي) لنفس الاتجاه حين قال أن التفويض نقل جزء ما من الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس بشكل اختياري وعلى المفوض أن يلتزم بالواجبات التي كلفه بها من فوضه، ويحق له ممارسة الصلاحيات التي تلزم لأداء هذه الواجبات ويكون المسؤول مباشرة أمام رئيسه عن الأعمال التي قام بها (الصيرفي، 2003) كذلك الحال تعتمد عملية التفويض على توزيع لاتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود وضمن الإطار اللازم من الصلاحية كي يتمكن المفوض من إنجاز هذه الصلاحيات

(الراشد وآخرون، 2006). في تعريف للتفويض جاء على أنه عملية يجري من خلالها إعادة توزيع الأدوار بين الرئيس والعاملين في المنظمة ما يعطيهم فرصة اكتساب الخبرات والمهارات وفي الوقت نفسه يمنح الرئيس ما يكفيه من وقت للقيام بمهامه على أكمل وجه ما ينعكس ايجاباً على نجاح الفريق وبالتالي المؤسسة. (هلال، 2003) وقد عرف ايضاً على أنه منح الصلاحيات اللازمة للموظف وكذلك إعطاؤه المسؤولية الكاملة لكي يستغل مهاراته وطاقاته وقدراته في الصالح العام للمؤسسة من خلال قيام الرئيس بنقل جزء من صلاحياته للأشخاص الذين يرأسهم بهدف منحهم صلاحية القيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على كلا الطرفين، المفوض والمفوض. (اللوزي، 2002). وبالنظر الى منحى آخر الى التفويض فهو أن تكون الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة، وأن يتم الأمر تحت إشراف الرئيس ويترتب على ذلك كنتيجة عدم انتقال المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس، وحال خطأ المرؤوس أثناء قيامه بما طلب منه فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى هو الرئيس الذي قام بالتحويل وليس المرؤوس. (حمدات، 2007).

بناء على ما سبق يتضح أن التفويض هو عملية نقل مهام محددة من الرئيس المفوض الى المرؤوس المفوض مع الصلاحيات الملائمة للقيام بها - أي المهام - بموجب الأنظمة الداخلية، بما يمنح المفوض حرية التفكير وممارسة الصلاحيات ووضع الخطط من ثم تنفيذها، وذلك لضمان استغلال طاقات ومهارات المرؤوسين بأقصى كفاءة ممكنة، تحقيقاً للصالح العام للمنظمة، ولمنح الرئيس الوقت الكافي للقيام بمهامه، دون إغفال حقيقة أن نوعية هذه الواجبات - أي المفوض بها - يجب ألا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطراً كبيراً على المنشأة، وحال حدوث خطأ يتحمل مسؤوليته الطرفين، المفوض أمام المفوض والمفوض أمام رئيسه الأعلى منه.

2-2-1 مبادئ التفويض

هناك عدد من المبادئ الهامة التي تمثل إرشادات لعملية تفويض السلطة، وعدم اتباع هذه المبادئ في التطبيق العملي يترتب عليه عدم فعالية التفويض، وبالتالي فعدم فعالية التنظيم ومواجهة العملية الإدارية لمعوقات خطيرة (هاشم، 1988).

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض فيما يلي:

1. أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامة وواضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض. (كنعان، 2009).
2. فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومروؤسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له الصلاحيات من مروؤسيه. (كنعان، 2009).
3. حسن اختيار القائد للمروؤسين الذين يتم تفويض الصلاحيات لهم، فقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال (كنعان، 2009).
4. عدم انتقاد المروؤسين، فالنقد يجعل المروؤس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية.
5. منح المروؤس الصلاحيات الكافية للأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطائه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.
6. الحذر من أن يصبح عمل المروؤس عملاً للمدير، فغالباً ما يأتي المروؤس إلى المدير شاكياً وجود مشكلة ما، فيظهر المدير استعداده التام للقيام بحلها ثم يرحل المروؤس تاركاً المسؤولية على

عائق مديره. إنه أمر جيد أن يكون المدير متعاوناً، لكن الواجب أن ينجز المدير أعماله من خلال مرؤوسيه (العلاق، 1999).

3-2 أهمية التفويض

طالما كان هناك قصور في فهم التفويض كمفهوم وممارسة وعملية متكاملة، نابع من أسباب عدة بعضها يتعلق بروتين العمل وأخرى مرتبطة بفهمنا لطبيعة السلطة وغيرها مما يتعلق بخوف المفوض من أن يكون التفويض اقرار منه بالضعف والفشل في أداء كامل مهامه، أو لعدم ثقته الكاملة بمن يرأسهم وقدراتهم، لكن هنا كباحثة أرى مع نمو المؤسسات وزيادة حجم المهام الموكلة للرؤساء وتطور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والثورة التي زامنت ذلك في علم الإدارة والتي مكنتنا بدورها من فهم أفضل لمصطلح " التفويض "، أرى أن عملية التفويض تأتي للتخفيف من عبء الرئيس واكتشاف واستخدام طاقات المرؤوس بما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل. (القيروتي، 2003) فالتفويض يحفز الأفراد لصقل ذواتهم، ويساعدنا عند حدوث الأزمات، لأن الرئيس الذي يركز كل السلطات في يده، سيعجز وقتها عن التأثير على المرؤوسين، فهو لطالما استخدم قوة سلطته في تحديد مساحة تصرفاتهم وبالتالي لن يساعده على حل الأزمة، فهم لم يقوموا بذلك من قبل، وعلينا البدء في تعويدهم على القيام بالأمر لسبب بسيط، هو أن الناس يتعلمون أسرع عندما يكون لديهم احساس فعلي بالمسؤولية. (هلال، 2003).

ويضاف لما سبق أن المهام المطلوب من الرئيس القيام بها، قد تكون بحاجة لوقت أكبر بكثير من الذي يمنحه إياه اليوم للقيام بها بشكل شخصي، من هنا علينا أن نطرح سؤالاً مهماً ليس عن طرق زيادة الشواغل واختيار العاملين الجدد للمنشأة. بل عن حجم التفويض الذي يجب على الرئيس القيام به، ولا يتعلق الأمر بتدريب المرؤوسين بقدر ما يتعلق بتفويضهم، إذا أردنا حقاً تنمية قدراتهم والاستفادة منها، فهذا تماماً هو جوهر البرامج التنموية، وأياً كانت قدرة من يشغل المناصب الإدارية

ومهاراته وكفاءته، قد تخلو بعض منها فجأة لأسباب تتعلق بنا (الترقية، النقل، الاستقالة) أو لا تتعلق بنا (كالمرض و وفاة شاغليها)، ومن هنا لا بدّ لنا أن ندرك حقيقة أن الرئيس ليس إلا شخصاً - على أهميته - بين مجموعة من الأشخاص، سبقه فريق وفي نهاية الأمر سيتلوه آخر (القريوتي، 2009). ونجد أنه كلما زاد تفويض الصلاحيات زادت الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة واستطاع الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية واستطاعت المؤسسة الاستفادة القصوى من طاقات المرؤوسين وتحفيزهم لتطوير ذواتهم والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال استغلالها استغلال كامل بدون اللجوء للتفويض (هلال، 2003). وأشار (أبو خيران، 2011) في دراسته ان للممارسة الناجحة لعملية التفويض إيجابيات وفوائد لكل من الرئيس والمرؤوس والتنظيم على حد سواء، وقد أصبح التفويض حديثاً أحد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية، وبدون التفويض يفقد التنظيم أحد أعمدته ويصبح فشل العملية الإدارية حتمياً كما أن التفويض فن من فنون تنمية الأفراد، وضرورة من ضروريات التنظيم، وتبين أهمية التفويض كالتالي:

1) للرئيس (المفوض)

- يساعد على توفير الوقت للرئيس، وزيادة المدى الإداري له، ليتفرغ لاتخاذ القرارات والتخطيط للتطوير المستقبلي للمؤسسة.
- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس، مما يمكنه من مباشرة الأعمال الرئيسية والحاسمة، ومراقبة الأعمال السارية.
- يساعد الرئيس على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل له في أوقات انشغاله أو غيابه .
- كما تساعد الرئيس على تمكنه من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين (أبوخيران، 2011).

(2) للمرؤوس (المفوض إليه)

- يوفر التفويض للمرؤوسين قدرًا أكبر من الثقة بالنفس ، واحترام الذات مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة.
- يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج، كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.
- يساعد التفويض على تدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات المهمة، ويوفر لهم قسطاً كبيراً من القدرة على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.
- كذلك يساعد التفويض على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه.
- يساعد على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسي (أبوخيران، 2011).

(3) التنظيم

إن التفويض إيجابي للتنظيم، وذلك من النواحي التالية:

- سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات.
- يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- يمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة، توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.
- إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل، والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين (أبوخيران، 2011).

4-2 عناصر التفويض

تطفو الحاجة إلى التفويض من خلال كبر حجم المؤسسة وزيادة الأعباء على المدير مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال أي لابد من وجود أشخاص آخرين يتعاونوا على القيام بهذه الأعباء من

المعلمين ذوي الكفاءة القادرين على القيام بإنجاز العمل، وتتضمن عملية ثلاثة عناصر هي كالتالي
الواجبات والسلطة والمسئولية والأخيرة تقع على كل من المفوض أو المفوض إليه.

ومن هنا فإن العملية بكاملها تنطوي على ما يلي:

1. تكليف شخص بأداء عمل معين، وتزويده بالمعلومات العامة بشأن أسلوب أدائه.
2. إعطاء السلطة في استخدام الوسائل المختلفة - آلات، مواد، رجال، أموال - لأدائه.
3. إحاطة الأفراد الآخرين - الذين لأعمالهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمله - علماً بما أعطي لهذا الشخص من سلطات.
4. تحميل هذا الشخص بمسئوليته تأدية هذا العمل بالكفاءة المطلوبة وفي التاريخ المحدد (الصيرفي، 2003).

فمن قواعد وتشريعات التفويض إن عمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية وذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعاً للسلطات المخولة للمديرين من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية، وهو ما يتفق مع (بسيوني، 2013).
تدور عملية التفويض أساساً حول العناصر الثلاثة للوظيفة وهي:

1. الواجبات والاختصاصات.
2. المسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية.
3. صلاحية السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته (كنعان، 2009).

أولاً: الواجبات

وهي المهام التي يقوم الرئيس بتحديدتها ويعمل مروضيه على إنجازها ويتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

- اعتبارها نشاطات وتعهد الشخص بإنجازها.
- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها (الصيرفي، 2003).

يوضح (المغربي) بعض العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال كالآتي:

1. تحديد النتائج المتوقع أن يصل إليها المرؤوس والأعمال التي يجب أن يلتزم بها وينفذها بشكل ملائم.

2. بيان الأسباب التي أدت إلى التفويض: بفضل أن يشرح الرئيس لمرؤوسه الأسباب وراء تفويضه القيام بالأعمال والواجبات المختلفة.

3. إعلام الغير بموضوع التفويض: يجب إن يعرف الغير ممن لهم علاقة بموضوع التفويض إن هناك مجالا معيناً من الأعمال التي تم تفويضها، سواء تم ذلك من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية.

4. الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين فالمرؤوسين سوف لا يقومون بأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها (المغربي، 2012).

في السابق كان هناك فهم خاطئ حول تفويض الرئيس الإداري لصلاحياته إلى مرؤوسيه، حيث اعتقد بعض الرؤساء أن ذلك إقراراً منهم بضعفهم، وعدم قدرتهم على أداء مهامهم، وكان الخوف يملكهم من ضياع سلطتهم، ولكن مع مرور الوقت وتطور النظم الإدارية ونمو العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، أصبح التفويض أفضل طريقة للتخفيف من تركيز السلطة (عبد الله، 1986). فالواجبات تعتبر أفضل من التدريب في رفع كفاية المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية وتحسين الممارسة الإدارية، بل إن البعض اعتبره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة، مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري للإصلاح الإداري والاقتصاد في الوقت والجهد (فليه وعبدالمجيد، 2009).

وايضا أن التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، بحيث يساعده الآخرون في أداء بعض المهام وفي نفس الوقت، هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن استغلالها استغلالاً كاملاً بدون التفويض (المعاينة، 2007).

فالواجبات مهمة للإداري الذي يحرص على التميز والنجاح في العمل، حيث أن التفويض عنصر محفز للأفراد لتطوير ذواتهم، ويدفعهم للبحث عن أساليب جديدة تمكنهم من تحقيق الأهداف، كما أن التفويض تبرز أهميته عند حدوث الأزمات أو تعرض المنظمة للمشكلات، فالمدير المركزي سيشعر بالعجز في التأثير على الآخرين وذلك لاعتماده على سلطته في تحديد تصرفاتهم، وسيجد حوله مجموعة من الأشخاص غير القادرين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، لأنهم لم يتعودوا على ذلك من قبل، ولأن الناس يتعلمون بسرعة عندما يكون لديهم إحساس حقيقي بالمسؤولية (هلال، 2003) يجب القضاء على (القانون المغلق) الذي يتيح ممارسة السلطة لفئة خاصة، دون إشراك غيرهم بها عن طريق التفويض. وايضا يجب إعطاء الموظفين المزيد من الفرص لاكتساب المعلومات والمهارات، وإعطائهم المزيد من الحوافز والدافعية لإتمام العمل على الوجه الصحيح (Alonso, 2007).

نرى من هنا أن الواجبات من الأدوات المهمة والضرورية التي يتم إنجاز العمل من خلالها بنجاح، وكلما زاد تفويض السلطة زادت فرصة الممارسة الديمقراطية وبحرية أكبر والتي أرى من خلالها أن هذه العملية وسيلة جيدة لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل العمل.

ثانياً: صلاحية السلطة

يحتاج كل شخص مسئول إلى قوة تجعل الآخرين يقومون بتنفيذ الأعمال المرادة هذه القوة تسمى السلطة وتعرف السلطة على أساس أنها الحقوق والواجبات والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة

له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة (حبتو، 2009). كما وتعرف بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته (كنعان، 2009). وقد عرفها كيرتو على أنها الحق في إصدار القرارات والأوامر (Certo, 2007). وقد اتبع مولينز السلطة إلى السلطة الوظيفية التي يتمتع بها الموظف (Mullins, 2007) وقد عرفها العتيبي على أنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها (العتيبي، 2005) وحددها الصيرفي على بقوة الإيجار أو الإلزام وتبنى على أساسين هما:

1. حق التوجيه للآخرين.

2. إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

فالسلطة إذن هي الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر أو ليأمر أو ليوجه أو لينجز عمل ما (الصيرفي، 2003) وتعد السلطة عاملاً مهماً في عملية التنظيم، فكل من المدراء والموظفين يمارس سلطته لتنفيذ الوظائف الموكلة لهم. وتتبع السلطة من مصادر عديدة، وأحدها وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية (ديسلر، 1985).

نستنتج من هنا أن السلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، فتفويض هذه السلطة من أهم المرتكزات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وسنتحدث الآن عن العوامل المؤثرة في تفويض صلاحية السلطة.

4-2-1 العوامل المؤثرة في تفويض صلاحية السلطة:

تفويض السلطة ضروري في كل تنظيم، وبدون تفويض السلطة ليس هناك تنظيم. وقد وضع (الهوري) العوامل التي تؤثر في درجة تفويض صلاحية السلطة كالتالي:

1. خطورة القرار وسوء نتيجته.
2. الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات.
3. درجة اللامركزية في الأداء.
4. توافر المديرين الأكفاء.
5. توافر طرق الرقابة.
6. الفلسفة التي تهيمن على إدارة المشروع.
7. الرغبة في إعطاء فرصة لأفكار الآخرين بالظهور من أجل حصول الاستفادة.
8. الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية (الهواري، 2012).

4-2-2 شروط تفويض صلاحية السلطة:

- لكي تؤتي عملية التفويض ثمارها لابد من توافر أسس ومبادئ تستند إليها منها كما ذكرها (كنعان):
1. توفر جميع عناصر التفويض السابق شرحها.
 2. تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.
 3. تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفي مما يساعد على تحقيق سيولة ممارسة السلطات المفوضة.
 4. رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط.
 5. رقابة صحيحة موضوعية عادلة بعيدة عن الأهواء والميول والعوامل الشخصية.
 6. فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل والتعاون والتعامل داخل المؤسسة الواحدة بين المدير والعاملين.

7. إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال.

8. توازن المسؤولية مع السلطة أي لابد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية.

9. الإدارة بالاستثناء عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسؤوليات

للمفوض إليه هنا يختص المدير بالحالات الاستثنائية للأداء، ويترك الأعمال الأخرى لغيره

ممن فوض إليهم سلطة أداء المهام المفوضة (كنعان، 2013).

3-2-4 أنماط تفويض صلاحية السلطة:

تختلف أنماط المديرين بالنسبة لتفويض السلطة كالتالي:

1. البعض يتمسك بالسلطة الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها. وفي هذه الحالة تفويض

السلطة بالطبع يتوقف على ظروف معينة منها كبر حجم العمل بدرجة يتحتم معها ضرورة

تفويض بعض السلطات إلى المستويات الدنيا. إلا أن التمسك بالسلطة بصفة مطلقة دون

مراعاة لمصلحة العمل يعتبر أمراً غير مرغوب فيه.

2. بعض المديرين يميلون لتفويض السلطة: لكنهم يخفقون في تحديد نوع السلطة المفوضة التي

تمثل القدر الضروري لحسن سير العمل وتصريفه. وقد يصل التطرف في تفويض السلطة إلى

درجة يتخلى معها المدير عن كل سلطات. وقد يجد هذا النوع من المديرين تبريرات كافية لهذا

التفويض الكامل، لكن هذا النمط من التفويض غير مرغوب أيضاً، لأن المدير لا بد أن

يتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن كل ما يحدث لإدارته. حتى بالنسبة للأمور التي يفوض

فيها غيره تكون المسؤولية النهائية أمام رؤسائه هي مسؤوليته. وتفويض السلطة المرغوب هو

الذي يتمشى مع متطلبات سير العمل الضرورية لنجاحه وأدائه بكفاءة (الصيرفي، 2003).

3. ثالثاً: المسؤولية

عرف حبتو المسؤولية على أنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات (حبتو، 2009). وتعرف المسؤولية على أنها تعهد والتزام للقيام بوظائف وأعمال معينة (الصيرفي، 2003). وعرفها البعض على أنها العبء أو الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما (العتيبي، 2005). فجوهر المسؤولية إذن هو الواجب وتنشأ المسؤولية عندما تقوم علاقة بين رئيس ومروؤوس تقتضي بأن يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الآخر القيام بمهام معينة أو واجبات محددة وفاء للالتزامات تعهد بقبولها (حبتو، 2009) فإن المروؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، إن هذا الالتزام من جانب المروؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المساءلة معنى ذلك أن المروؤوس يُسأل أو يُحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن أنجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له (الفرا، وآخرون، 2002).

مما سبق يتضح أن المسؤولية لا تفوض، وقد يحق للمدير أن يفوض السلطة لمروؤوسيه للقيام بمهمة ما وهذا بدوره يقوض قسماً من سلطته المعطاة فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض في المسؤولية، ذلك أن المسؤولية واجب يلزم القيام به وتشكل ديناً للرئيس على المروؤوس لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب إلى الآخرين القيام به، ولو أن خطأ ما حدث لأمر ما من الأمور فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى مروؤوسيه، لأنه هو المسؤول الأول ولا ينبغي أن يتخلى عن مسؤوليته .

تستطيع أن تفوض سلطه ما إلى أكثر من شخص في أماكن متعددة لنفس ذات الموضوع مثلاً الوزراء لهم سلطة مفوضه من رئيس الحكومة لكن كل في قطاعه و هو بدوره له سلطه مفوضه من رئيس الجمهورية و بالتالي يمكن تداول تفويض السلطة من شخص إلى آخر و من منصب إلى آخر، أما

تفويض المسؤولية فلا يمكن أبداً مثال على ذلك هل يمكن أن تفوض لشخص مسؤوليه عمل ارتكبه يعاقب عليه القانون مثلاً ليحاكم هو بمقتضى تفويضك له بالمسؤولية بالطبع لا يمكن و عليه يمكن تفويض السلطة ولا يمكن تفويض المسؤولية. و أن الإدارة الفعالة أو بما تسمى القيادة تعتمد على ثلاث من المهارات الشخصية الأساسية وهي: التقنية والإنسانية والمهارات المفاهيمية، وهنا نلاحظ أن شخصية المدير أو المفوض تلعب دوراً كبيراً في عملية تفويض إدارته وسلطته لمن يتبعه أو ينوبه في حال غيابه، فهذا يجب أن يتمثل المفوض بشخصية ومهارة وتقنيات مرسومه.

2-5 مزايا التفويض

1-2-5 المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض

1. توفير الوقت: يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة (كنعان، 2009).
2. فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها: حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمر الإدارية المهمة (حبتو، 2009).
3. مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج (Certo, 2007).
4. تحقيق السيطرة: إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل وسيطرة أكبر.

5. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج (Mullins, 2008).
6. التخطيط والإشراف والتقييم: فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية (فلية وعبد المجيد، 2005).

5-2-2 المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام

1. تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال لاستخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.
2. تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم يصبحون أسعد حالاً في عملهم (Murry, 2008).
3. تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع روح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه (كنعان، 2009).
4. استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك (حريم، 2000).

5-2-3 مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة

1. يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى (الفرا وآخرون، 2003) (Murry, 2008).

2. تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير (الفرا وآخرون، 2003).

3. تفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.

4. زيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات (حبتو، 2009).

5. يؤدي التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز الإداري وإلى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيه.

6. يعتبر التفويض أداة فاعلة لتطوير أداء العاملين (Mullins, 2008).

2-6 سلبات التفويض الخاطئ

كما أن هناك إيجابيات للتفويض فقد يترتب على التفويض الخاطئ سلبيات تؤدي إلى تشويه في العملية الإدارية، فإن حدث التفويض دون ذلك فإن له سلبيات كأى نظام آخر في الدنيا، من الممكن أن تؤدي في مرحلة ما لنتيجة كارثية على المنظمة، وأهمها:

إذا كان التفويض يمنح وقتاً للقيام بالأمر الأهم والتفكير والتخطيط فإنه يأخذ وقتاً للرقابة، ذلك أنه يحتاج أساليب رقابية مكثفة للتأكد مرحلياً من سير العمل كما يجب له أن يسير، لأن الخطأ في بعض المهام التفويضية قد يكون حساساً، لمنطلقات عدّة منها طبيعة المهمة، ومنها قدرة المفوض وقيامه بالمهمة لأول مرة، فيمكن إن يكون هناك ثغرات تسمح للمفوض بالتهرب من أداء المهام التي تم تفويضه بها، وهو أمر متوقع لأن التفويض دون ضوابط واضحة يؤدي لإضعاف السلطة المركزية ويحدّ من نفوذها (فليه، 2005). كذلك الحال للتفويض أحيانا أن يحدث مشاكل وحساسيات نابعة من الغيرة والحسد بين المرؤوسين، وهو الذي سيُلقي بظلاله على الوسط الاجتماعي الخاص بهم والمحيط

بالعمل كذلك، ما قد يُظهر بعض أشكال الرفض وعدم التقبل، للإحساس أن المفوض أدنى منهم مرتبة، فكيف له أن يرأسهم في مهمة ما ، فهذه المشاعر لو استمرت طويلا دون معالجة، ستؤدي الى عزل المفوض عن بيئة عمله المقربة، وتحول بيئة العمل الى تكتلات داخلية، تتنافس فيما بينها بدلاً من أن تندمج كلها داخل المنظمة لمنافسة المنظمات الأخرى، وإثبات نفسها في المجتمع، أيا كانت نوعية هذه المنظمة (كنعان، 2009) ويحرمها أيضا من الاستفادة من قدرة كامل العاملين إن ركزت في كل مرة على أفراد بعينهم، ومن عيوب التفويض كذلك، هو تفويض مهام غير واضحة، إما لنقص المعلومات المتاحة لرئيس المنظمة عند قيامه بعملية التفويض، أو لنقص معلومات المفوضين أنفسهم عن المهمة وطريقة القيام بها، مما يؤدي الى ضياع الوقت بدل توفيره هو والجهد . من هنا، ومن العيب الذي سبق، ندخل في عيب آخر، وهو إضعاف الاتصال بين الفروع المتباعدة بسبب لا مركزية الإدارة الناجمة عن التفويض (Alonso, 2007)

ومن العيوب كذلك هي استئثار الرئيس بالأعمال عالية التحدي، لتصوره عن نفسه أنه أكثر من يعرف كيف يقوم بالمهمة، حتى مع كل ما لدى العاملين من معارف ومهارات وقدرات وخبرات وهو ما يعيدنا للمربع الأول، مربع تركيز السلطات في يد الرئيس لكن بشكل آخر وعند حد معين قد تؤدي عملية التفويض إلى الفوضى، إما بسبب عدم تحديد سقف الوقت اللازم لإنجاز العمل أو لعدم تحديد حجم الصلاحية ومساحة صلاحيات المفوض بها للمفوض إليه (فليه، 2005).

7-2 معوقات التفويض

مع كل ما سبق، تبقى هذه أمور يمكن للمنظمة تجاوزها بمزيد من الدقة والتخطيط، ويبقى التفويض خياراً قوياً في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين ومن انحصار السلطة في يد الرئيس وحده حصراً دون غيره، لكن معوقات مهمة وجدية قد تواجه عملية التفويض، فما هي؟

7-2-1 معوقات تفويض الصلاحيات

قد يخشى الرئيس على مركزه إذا ما بدى من جانب المرؤوس جدارة عالية وقدرة مميزة، مما قد يؤدي لفقدان المدير مركزه الذي يشغله (حنفي، 2006) وقد يتعلق الأمر بأمر مشابه لما سبق أن ذكرناه، وهو قبول المدير ولو بشكل لا واع لنظرية الرجل الذي لا يمكن الاستغناء عنه، مدفوعا بالرغبة في التسلط والسيطرة والهيمنة، فهو الذي يريد أن يؤثر في الآخرين، وأن يشارك في اتخاذ جميع القرارات، وأن يحضر جميع الاجتماعات، ويشعر بالسعادة عندما يكون مشغولاً للغاية ! وبالأهمية عندما تتراكم الأعمال عليه والأوراق على مكتبه، لأن هذا ما يغذي رغبته النفسية في الشعور ببالغ الأهمية (اللوذي وآخرون، 2008) قد يفتقر بعض المرؤوسين الى الثقة في قدرتهم على تحمل مسؤوليات نوعية وجديدة، وخوفهم من إمكانية الفشل يطفئ رغبتهم في ذلك ويقيدهم. أما (شاويش، 1993) يعتقد أن تفويض صلاحيات إضافية يمكن لها أن تؤدي الى تعقيد علاقات العمل الجيدة التي تربطهم والمشرفين (حنفي، 2006) وربما لا يتوافر لديهم معلومات عن المهمة المنوي التفويض بها، أو يفتقرون للخبرة والإبداع، وقد يكونون قد اعتادوا الروتين المريح على الأسلوب الجديد العالي المغامرة، وقد يرجع الأمر إلى عدم إحساسهم بالانتماء للمنظمة.

7-2-2 طرق التفويض الفعال

أنه طالما أن الرئيس يتعامل مع المرؤوس من مكتبه العاجي للدلالة على جمود العلاقة، إذا خضعت فقط للسلم الإداري، ولم تتعزز فيها المشاعر الإنسانية غير المتعلقة بالعمل، طالما ظلت التعليمات تصدر على شكل أوامر من رئيس أعلى لمرؤوس أسفل، لا يمكن أن تتم المشاركة بينهما بفعالية، ربما تصل هذه الأوامر لأثر تنفيذي، مثلها مثل أي أوامر رسمية أخرى، لكن التفويض الفعال ينبغي أن

يتجاوز فكرة إصدار أمر من أعلى وتنفيذه من أسفل، فكيف يكون التفويض فعالاً ؟ (كنعان، 2009)

وأن التفويض كي يكون ناجحاً عليه المرور بمجموعة من الخطوات أولها الإعداد له، ثانيها تحديد المهام، أما ثالثهما فهو تحديد الوقت ثم رابعاً العمل على السلطة الموازية للقيام بهذه المهام، بعدها أي خامساً النظر إلى الرقابة، وسادساً وأخيراً التغذية الراجعة (شبيلت، 2002) وأنه كي يكون التفويض فاعلاً، هناك كفتان ميزان لا بدّ لهما أن تتساويا، الأولى هي الرغبة والقدرة لدى الرئيس والثانية هي الاستعداد والقدرة لدى المرؤوس، أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب صاحب القدرة والرغبة المناسبة، والجدية الكافية لاستخدام الصلاحيات المفوضة إليه بشكل مسؤول، وإذا كان الشخص لا بدّ أن يكون مناسباً فالتوقيت من الأخرى أن يكون كذلك مناسباً، وأن تتم العملية بناء على فلسفة إدارية معينة، وليس بشكل اعتباطي عشوائي، وإذا تحدثنا عن مسؤولية الشخص المفوض، لزاماً علينا التحدث أيضاً عن ضرورة توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأخيراً لا بدّ من توافر نظام رقابي عالي الفعالية، للتأكد من حسن استخدام السلطة، وضبط ما قد يحدث من انحرافات عن ما تم التخطيط له والاتفاق على القيام بمهام التفويض (الصيرفي، 2003).

الأمر المهم هنا هو التشجيع، أي أن يُحفّز الرئيس روح المبادرة والإبداع والابتكار والمغامرة لدى مرؤوسيه، وتشجيع المغامرة يتطلب الخطوة التالية وهي الرقابة التي يجوز لنا اعتبارها وسيلة تغذية راجعة، نتلافى من خلالها الوقوع في الأخطاء الكبرى، ذلك أنها تبقي قنوات الاتصال مفتوحة وهي تتم بشكل دوري على فترات دورية، مع ضرورة التنبيه على أنه لا يجب أن تكون فائضة عن حدّها، حتى لا تحدّ من فوائد التفويض المرجوة.

المتطلبات الواجب توافرها في الرؤساء الذين يقومون بالتفويض كي يكون فعالاً:

الاستعداد والرغبة، بمعنى أن الرئيس المفوض عليه أن يكون مستعداً منذ اللحظة الأولى لتقبل قرارات مرؤوسه طالما أعطاه حرية التصرف، حتى لو خالفه الرأي ما دام ضمن نطاق الصلاحيات التي تم تفويضه بها، ذلك أن كل إنسان يختلف تفكيره عن الآخر، واتخاذ القرار دائماً ما يكون ضمن حدود التفكير والحكم الذاتيان. و كذلك عن الاستعداد للخطأ إشعاراً للمفوض المحتمل بالأمان، أي أنك حين تفوض الآخرين بأعمال معينة عليك أن تتوقع منهم الخطأ في تنفيذها ومن واجبك توقع الخطأ من الآخرين، دون أن يعني هذا أن عليك اعتياده والسكوت على الأخطاء الكبرى التي تهدد كيان المنظمة إن وُجدت (الشنواني، 1999).

إذا نستخلص من السابق الى أن تدخل الرئيس في كل صغيرة وكبيرة بعد إعلان التفويض، لا يعني أنه فوض فعلاً، فالتفويض هو أن تؤمن بقدرات الآخر وتمنحه الفرصة للقيام بالعمل مع السلطة للزمّة لذلك، ولا ضير أن تنصحه وترشده، أما في حالة التدخل الزائد عن حدّه، فأنت لم تفوض مرؤوسك بل تقمّصت جسده بعقلك وفكرك وتحاول تحريكه كأنه روبرت آلي، هنا علينا أن ندرك أن الإداري إذا بقي يقوم بكل شيء بنفسه فلن يكون لديه الوقت أصلاً للتفكير بالتفويض، ومن الرائع لو تمكّننا من جعله يقوم بتقييم نهائي للمهام كي يُحدّد هل من المعقول أن يقوم بها بنفسه؟ منوهاً لضرورة ربط التفويض بالتخطيط وإقامة نظام أوسع للرقابة ونستخلص ايضاً من الدراسات السابقة ان منح التفويض بقدر اكبر من الاهتمام سوف يسهم في تحدي الزمن ونادراً ما تفشل مؤسساتها وانه يجب عدم التركيز على المركزية الشديدة فهي توقع المؤسسة في فخ التعقيد ولم تستطع مجازاة العصر الحديث الذي يتطلب توسيع المؤسسات فيه مزيداً من الثقة بالعاملين ومزيداً من الحرية لهم مع المسؤولية مزيداً من الابداع.

7-2-2 شروط التفويض الفعال :

أشار (البرادعي) إن عملية التفويض ليست عملية عشوائية، بل عملية تقوم على التنظيم وحسن الإدارة والوصول إلى أفضل النتائج للمؤسسة، وبالتالي لا بد من وجود محددات وشروط لهذه العملية، ويمكن ايجاز هذه الشروط بما يلي:

1. التفويض لا يكون جزئياً أي أن التفويض يحمل هدف نقل الالعباء من الرئيس او المدير الى أحد الموظفين حيث أن ذلك يتيح للمدير فرصة التخطيط والاشراف والرقابة الا ان ذلك لا يعني التفويض بكل الاختصاصات وانما بعضها بشرط أن تحقق الفعالية والاستمرار.

2. لا تفويض للمسؤولية حيث أن التفويض يكون بجزء من الصلاحيات والاختصاصات وهذا لا يعني أن الرئيس تخلي عن الاختصاصات الموكلة له إنما أعطى تفويضا لبعض المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال بصفة مؤقتة.

3. عدم تفويض ما تم تفويضه حيث أنه لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى مرؤوسين أدنى منه من حيث المستوى الإداري .

4. وضوح حدود التفويض فالحفاظ على شرعية التفويض يفرض على كلا الطرفين الالتزام بالحدود التي فرضها القانون على العملية التفويضية.

5. حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها حيث أنه هو من قام بعملية التفويض وهو الذي يملك الصلاحية لإنهاء التفويض وبإمكانه أيضا الإشراف والرقابة على الأعمال التي فوض بها بعض العاملين إلا انه لا يجوز له ممارسة السلطات والصلاحيات فيما فوض بت الآخرين.

6. ان يتضمن التفويض الاختصاصات والأعمال التي على درجة كبيرة من التكامل بشكل يساعد على تحقيق عملية التنسيق بينها .

7. قانونية التفويض فلا يوجد تفويض بدون نص ولا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة كما لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام ويكون في المسائل التي حددها القانون أو النظام و لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب القانون أو النظام كما يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته .

8. علنية التفويض حيث ان تفويض السلطات مكتوباً وليس شفويّاً وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمناً (البرداعي، 1999).

تنمية المهارات الادارية

9-2 مفهوم تنمية المهارات الإدارية

تعتبر المهارات الادارية العنصر الاكثر اهمية في الادارة حيث أنها تشكل ما يستطيع العاملين فعله من أجل انجاز أعمالهم ومهامهم الوظيفية بالشكل المثالي حيث أن المهارات الإدارية تعني إنتاجية أكبر وجودة عالية فالعلاقة طردية بينهما لا سيما إن تلك المهارات تعني تميزاً في العمل والانجاز.

المهارات الادارية هي اهم ما يتصف به الموظفون من القدرة على الاداء في عملهم الوظيفي وتطوير ادائهم بما يتناسب مع الخطط الإستراتيجية الخاصة بمكان العمل (السكرانة، 2009) وحول تنمية الكفاءات الادارية فهي تعني وضع برامج تنفذ على المدى الطويل وتهدف الى رفع كفاءة العاملين حيث أن تلك المهارات لا يمكن إن يكتسبها العاملين إلا من خلال التدريب عليها بطريقة نظرية من

أجل تطبيقها في اماكن عملها وهي تكون على شكل برامج إما تتعلق بكل مهارة على حدة واخرى تكون خاصة بمجموعة مهارات ادارية تهدف الى تنمية قدرات العاملين. (الموسوي، 2001).

اما تعريف المهارات الادارية من جهة القائد او المدير فهو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من القدرات التي تمنحه القدرة على ادارة عمله بشكل جيد وتتيح له التعامل والتواصل مع الموظفين لديه بطريقة ايجابية ويستطيع من خلال تلك المهارات توفير ما يحتاجه موظفوه كافة ,مما يدفعهم الى القيام بعملهم بطريقة ممتازة. (كنعان، 1995).وقد تم تقسيم المهارات الادارية الى ثلاثة اقسام :

1. المهارات الفنية

2. المهارات الانسانية

3. المهارات الإدراكية

9-2-1 المهارة الفنية:

وتعرف المهارات الفنية على أنها التخصص في الاداء او القدرة على القيام بعمل معين وهي قدرة العاملين على جزء من العمل لا يستطيع غيرهم القيام به لما يتطلبه من تدريب وتعليم مكثف ونجد إن هذه المهارات لا تظهر إلا لدى العاملين في الدرجة الوسطى والدنيا من الادارة. (الصرن، 2002)، ويقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. (كنعان، 2009)، ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل (الصرن، 2002).

ان المهارات الفنية هي ايضا القدرة على أداء نشاط أو عمل معيّن أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة.

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.

• تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.

• تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.

• تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل

واقعي (الصيرفي، 2006).

نلاحظ فيما سبق أنه من أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى.

9-2-2 المهارة الإنسانية

إما المهارات الإنسانية فهي القدرة على إيجاد التفاعلية وروح الجماعة لدى فريق العمل كما وتعني قدرة القائد أو المدير على قيادة وإدارة مجموعته بطريقة تخدم العمل وأهدافه وذلك من خلال وضع طريقة فعالة نتيج للقائد توجيه موظفيه لتحقيق الهدف المرجو من العمل (الصيرفي، 2006)، كما يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم. (كنعان، 2009)، فعرفها الصيرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع

الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها (الصيرفي، 2006). فهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات (شريف وسلطان، 1998)، وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات (الصرن، 2002) وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

1. مهارات التعامل مع الآخرين.

2. مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.

3. مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة (الصيرفي، 2006).

يتضح هنا ان المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

9-2-3 المهارة الإدراكية (الفكرية)

تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها (السكرانة، 2009) وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة (شريف وسلطان، 1998)، وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل (الصرن، 2002)، وقد أضاف السكرانة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات (السكرانة، 2009)، كما أضاف الصرن مهارات أخرى، منها مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات (الصرن، 2002).

لذلك نستطيع القول أن المهارات الإدراكية هي القدرة على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة كما إن المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل.

10-2 أهمية المهارات الإدارية

تأتي أهمية المهارات الإدارية من القدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه العملية الوظيفية وهي تلك التي تمنح القدرة على إيجاد طرق مناسبة لمواجهة كافة الصعوبات التي تتعلق بالعمل وإنجازه حيث إن

المدير الذي يتمتع بالمهارات الادارية المناسبة دائماً ما يجد الحلول المناسبة والطرق الملائمة لتجري العملية الوظيفية بشكل سلس ومريح لكافة العاملين. (صالح، 1990).

فلا يجب التصرف على الفور من أجل حل المشكلات الادارية إلا في الأزمات الخطيرة كما أن السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة مما قد يمنع الحصول على حلول كاملة ونجد إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنما نظرتهم لها فالتعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً وقد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها كما ويفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه ولا يجب التفكير بالحلول بشكل سريع ومباشر ويجب الادراك بأنه لا يوجد سبب واحد للمشكلة بل عدة اسباب وعلى القائم على حل المشكلة التمييز بين ما قد يفكر به من أجل الحل وبين ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع كما ويحتاج القائم على حل المشكلة الى مهارات التفكير والابداع والتحليل كما ان استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها ونجد أن العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها، ولا بد أن تتوافر فيمن يناقش المشاكل وحلها صفات عديدة أهمها أن لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها وأن يكون صاحب خبرة للمشورة والرأي وجيد التدريب والمهارة ويلتزم بالتنفيذ (شاويش، 2005).

كما نجد أن أهمية المهارات الإدارية نستطيع قراءتها لدى المدير الذي يتمتع بالقدرة على الرؤية الشمولية والتي قادر على دفع العاملين الى تطوير العمل بشكل مستمر ويستطيع توجيههم الى المكان المناسب من أجل دعمهم في الاداء الوظيفي وتحقيق اهداف العمل، وتأتي النظرة الشمولية من جهة المدير بشكل متكامل يشمل النظام الكلي كافة والذي يتكون من أنظمة فرعية حيث أن لكل نظام أهداف تميزه عن الآخر وكلها تصب في خدمة النظام الكلي ونجد أنه إذا لم يتمتع المدير بصفة

الرؤية الشمولية فإن ذلك من شأنه أن يحدث خلل في اتخاذ القرارات وتنفيذها وبالتالي انحراف في عمل المؤسسات الإدارية وتدني في مستواها وضعف في تحقيق أهدافها.

وحول أهمية مهارة القيادة فهي تمنح القائد القدرة على إدارة فريق عمله بشكل ناجح وبطريقة تفاعلية مميزة ويكون قادر على وضع الاستراتيجية المناسبة من أجل مواجهة المشاكل والتحفيز وتحقيق أهداف العمل وبإسقاط الضوء على مهارة القيادة ومدة أهميتها في الإدارة ونجاحها فنجد لها دوراً كبيراً جداً فهي قادرة على خلق التفاعل بين العاملين واستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية كما أن أهمية مهارة القيادة تكمن في توحيد الجهود كافة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العمل وتعلم على حل كافة المشكلات المتعلقة بحسن سير العمل ومن خلال تلك المهارة أيضاً بالإمكان تطوير العاملين واكتشاف الأخطاء قبل الوقوع فيها وتبرز أهمية القيادة حين يكون المدير قادر على اتخاذ القرار في اللحظات الحرجة والعاجلة ونجد أن تلك المهارة تعمل على تحسين بيئة العمل وتجعل المدير القدوة الحسنة للمرؤوسين لما يتميز به من عدالة في المعاملة بين العاملين. (أحمد، 2003).

وتأتي أهمية المهارات الإدارية من خلال:

1- صفات في شخصية المدير أو القائد كما وجود صفات بالعالمين والموظفين تجعلهم قادرين على القيام بعملهم على أكمل وجه فالمدير الذي يعطي موظفيه إمكانية التفكير والتدبير في العمل ويخرج من دائرة أنه يستطيع معرفة كل ما يتعلق بالعمل فهذا يكسبه المصداقية لدى موظفيه (محمد، 2003).

2- قياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين فإن هذه

التقييم لا يجوز إن يكون بشكل تقليدي (شاويش، 2005)، فعملية التقييم لا بد لها من أن تشمل التخطيط ومعرفة المشكلات ودراسة المعوقات والعمل على تطوير العاملين وبهذه الطريقة نكون أمام محاولة ناجحة لتحقيق اهداف المؤسسات حيث أن التقييم وحده لا يعني تفادي المشكلة بل يجب وضع اهداف واستراتيجيات تحول دون فشل العملية الإدارية (شاويش، 2005).

3- القدرة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال العمل حيث يتاح تحديد حجم العمل وكيفية التخطيط له بطريقة تتيح نجاحه وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيساً وملموساً، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال، وكذلك ضياع الجهود سدى (الصيرفي، 2006).

4- وأيضاً تحسين مستوى الأداء على العاملين ورفع المستوى الانتاجي لديهم وذلك عن طريق خلق توازن بين اهداف العمل واهداف العاملين حيث أن رفع مستوى الرضا الوظيفي يعمل على زيادة الطاقة الانتاجية. (العديلي، 1993)، وكذلك الموارد البشرية لها أهمية قصوى؛ فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة؛ فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خططت ونفذت. (أحمد، 2003).

فبذلك نستنتج أن السبب الأساسي في نجاح المجتمعات ذلك لأنها هي من لها القدرة على استثمار الكوادر البشرية وكذلك الامكانيات المادية وكل ما كانت الادارة تتمتع بمجموعة مهارات تتيح لها

النجاح وتحقيق الاهداف كان لذلك نجاحا وتقدما للمجتمعات على الصعيد المادي والمهني حيث ان ما تعانيه الدول النامية من سوء كبير في الإدارة هو الذي جعلها ما زالت مصنفة من دول العالم الثالث ونجد إن الإدارة الناجحة هي حجر الأساس في التنمية وبناء مؤسسات ناجحة ومتميزة، كما إن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، يسهم في معالجة التنمية الاقتصادية، نود أن نتحدث بإيجاز عن بعض المفاهيم الخاصة بالتنمية بشكل عام، وكذلك الحديث عن الإنتاجية، وأهمية الإنتاجية على مستوى كل من: الفرد، والشركة أو المنظمة، ومردود ذلك على الاقتصاد الوطني والمجتمع ككل؛ ومن ثمَّ الحديث عن أهمية واستخدامات تحليل الوظائف والتدريب كوسيلتين هامتين تشترك كلُّ منهما - مع العديد من الوسائل الأخرى - في عملية الاستثمار في التنمية البشرية. ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأيِّ دولة، ولأية أمة، وكلما تمكنت الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر، لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر؛ كلما تقدمت هذه الأمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بين الأمم الأخرى.

11-2 معايير القياس

لقد أتت فكرة قياس الاداء الوظيفي انطلاقاً من ضرورة مراقبة اداء العاملين ودراسة النتائج التي تحققت فعليا ومقارنتها مع الخطط المهنية التي وضعت من أجل انجاز العمل حتى يتسنى معرفة الانحراف بين ما تحقق من نتائج وما كان من المتوقع ان يتحقق وهذا ما يطلق عليه الرقابة الادارية. (النمر، 1996)

ونجد ان اجراءات الرقابة الادارية تأتي بأربع مكونات فنجد مكوناتها الأول يتحدث عن تحديد المعيار فكل مؤسسة أو منظمة تحدد معيارا تريد تحقيقه وتحدد هذا المعيار وتحاول دائما إن تصل إلى هذا

المعيار من أجل تحقيق النجاح والمكون الثاني هو قياس الأداء وهنا تتم العملية بشكل فعلي وواقعي من خلال تقييم اداء العاملين بشكل فعلي ويجب ان تتم هذه العملية بشكل مستمر ودوري وقد تتخذ هذه العملية الطابع الجماعي فيقاس الاداء بشكل جماعي لكافة الموظفين في المؤسسة او بشكل فردي ويتعلق بأحد الموظفين وقياس درجة اداءه لمهامه الوظيفية والهدف من تلك العملية هو الاطلاع بشكل دوري على مدى توافق الانجازات مع المعايير التي قررت المؤسسة استخدامها في القياس اما المكون الثالث فهو القيام بالمقارنة بين ما هو محقق على أرض الواقع وبين إستراتيجية وخطة المؤسسة في العمل وذلك من أجل معرفة إذا ما كانت الأهداف المتوقعة تحقيقها قد تحققت ام أن هناك اي قصور بحيث يمكن اجراء تعديلات على الخطة المتبعة من أجل تحسين اداء العاملين وقد يكون الخلل من العاملين بشكل خاص فيمكن تدريبهم او حثهم على العمل من خلال التحفيز وتأتي هذه المرحلة بانحراف قد يكون ايجابياً بحيث تتفوق الانجازات على المخطط وقد يكون الانحراف السلبي بحيث أن المنجزات لم تصل الى المستوى المطلوب وأخيراً قد لا يوجد انحراف بمعنى ان الاداء الفعلي متفق مع المعايير ومع مخطط المؤسسة والمكون الرابع والأخير هو القيام بتحليل ما ترتب على المكون الثالث وهو الانحرافات والتعرف على واقع الأداء الوظيفي وما هي امكانية وضع حلول مناسبة لدعم الاداء الوظيفي في حال ما كان الانحراف سلبياً. (زاید، 2007)

وأود الحديث هنا عن القيادة كأهم مهارة إدارية تفتح الطريق أمام كافة المهارات الأخرى وتجعلها سهلة التحقيق حيث أن مهارة القيادة تعني تميز وانفراد القائد بمجموعة من المهارات الادارية التي اتاحت له أن يكون في مكان القائد.

12-2 تعريف القيادة والقيادة الفعالة

تعتبر القيادة ركناً أساسياً في أي نشاط في أية مؤسسة أو منشأة أو منظمة، لكن كل هذا الجهد لم يكن كافياً لنفي أن "القيادة" عملية معقدة وما زال مفهومها موضع جدل كبير، بين عديد من النظريات، فما هو مفهومها الأشمل والأوسع والأدق من وجهة نظر الباحث، وما هي نظريات القيادة ؟

القيادة هي عملية تقوم من خلالها بإثارة الاهتمام لدى الآخرين، ونطلق طاقاتهم، ونوجهها في الاتجاه الذي نرغب فيه.

أما (الهواري) فنظر للموضوع من زاوية مختلفة، هي زاوية الوعي ورأى أن القيادة الحقيقة تتجلى في القدرة على إثارة العاملين لتحفيزهم للوعي بالمواضيع الرئيسة، بالتوازي مع عمل القائد على ثقة أتباعه في أنفسهم. (الهواري، 1997)، لكن (معروف) تناولها من جانب نفسي، فهي - برأيه - تركز على تفاعلات نفسية وأخرى اجتماعية بين كل من القائد ومن يقودهم، هذه التفاعلات التي يجب أن يكون أساسها الثقة بحسبه وبالخروج من الجانب النفسي، والدخول في تعريفات علم الاجتماع أنها الإمكانيات والمهارات والصفات الاستثنائية الموجودة في شخص ما، ومن خلالها باستطاعته توجيه تابعيه والتأثير فيهم ودفعهم نحو تحقيق هدف معين (معروف، 1992)، فيما أشار (العبودي) للجانب القانوني، إذ قال أنها - أي القيادة - " صلاحية الشخص سواء المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها، وفقا للوائح والقوانين كي يتخذ قرارات ذات فاعلية، بهدف تحقيق التوازن بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة، بما له - أي الشخص - من قدرة على التأثير والإقناع وباستخدام أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية " (العبودي، 1984).

وعليه وبناء على ما سبق، أمكن لنا أن نخرج بتعريفنا لـ "القيادة" وهي عملية متكاملة يقوم بها القائد من خلال قدراته ومهاراته وإمكانياته، وباستخدام الأساليب العصرية والعملية والعلمية كافة، وبالارتكاز

على قدرته على التأثير على أتباعه بهدف الوصول لتحقيق هدف معين، مستمداً صلاحياته من اللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة، ومراعيًا في الوقت ذاته العلاقة الإنسانية بينه وبين تابعيه، وموازناً بين رغباتهم وحاجاتهم ورغبات وحاجات المنظمة التي يقودها وعاملها.

أما القيادة الفاعلة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة (وازيث، 2005).

وتقوم هذه القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، والقيادة كما يعرفها وازيث، تعني

التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وازيث بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف جليك القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية (وازيث، 2005) (جليك، 2007).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد أي التأثير على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح. ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في

اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم حيث أن عمل القائد يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسون في سلوكهم وتصرفاتهم.

13-2 التفويض والمركزية واللامركزية

تعتبر درجة المركزية من المسائل الهامة التي تواجه الإدارة في المؤسسات درجة المركزية الواجب اتباعها والقرارات الممكن تفويضها، سبق وقلنا أن من ضرورات نجاح التفويض، إعطاء المهام مع الصلاحيات اللازمة والكافية والتي تتناسب مع القيام بها وتنفيذها، لكن هذه المساحة من الصلاحية حتى لو رغب المدير في إعطائها، تصطدم أحيانا بأمر أكبر يتعلق بطبيعة الإدارة في المنظمة ككل، مركزية أو لامركزية (المعاذ، 1992).

المركزية هي التي تعكس ببساطة معنى تركيز السلطة، أما اللامركزية فتُعبّر عن توزيع السلطة، وبحسب توفيق، فإن هذا يتوقف بشكل كلي على حجم السلطة المفوضة لا على نوع هذه السلطة. (توفيق، 1999).

من الناحية القانونية الإدارية فقد عرفَ محمد مرغني خيرى المركزية الإدارية " : بأنها تركيز السلطات الإدارية في يد رجال السلطة المركزية في العاصمة وفي يد تابعيهم، سواء أكانو يمارسون وظائفهم في العاصمة أو في الأقاليم، مع خضوع الجميع للسلطة الرئاسية الأعلى، سلطة الوزير (مرغني، 1978)

أما شاويش فقد عرّفها - أي المركزية - بأنها " الإحتفاظ بالسلطات جميعها في يد شخص واحد أو مستوى إداري عال واحد، وبالتالي لا يُسمح للشخص أو المستوى الإداري الأدنى بالتصرف منفرداً دون تعليمات من الأعلى منه (شاويش، 2005)

اللامركزية شيء والتفويض شيء آخر مختلف، فالمركزية هي نمط تنظيمي معين بموجه يتم توزيع المهام، بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقا لنصوص قانونية، ومن بعده تكون الفروع اللامركزية هي المسؤولة عن ممارسة تلك الصلاحيات والمهام، أمام الجهات العليا وتحاسب على أي خلل

باعتبارها المسؤول الأول والأخير عنه، أما التفويض فليس إلا مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية، يقتضي ممارسته إتساع المنظمات (القريوتي، 2009).

من هنا لنا أن نعتبر تركيز أو عدم تركيز السلطة هو المعيار، مع مراعاة أنه ليس هناك نظام مركزي بحت أو لا مركزي إطلاقاً، بل الأمر نسبي، ولنا أن نعتبر كلا الأمرين " المركزية واللامركزية " على طرفي نقيض، مع ذلك قد يوجد المتناقضان في نفس المنظمة في نفس الوقت، لكن في نواح مختلفة ومتباينة .

فتكون اللامركزية كبيرة عندما يزداد عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل، وعندما تزداد أهمية هذه القرارات المتخذة في أسفل السلم الإداري، وعندما تزداد الوظائف التي تتأثر بهذه القرارات، وعندما تقل عملية مراجعة القرارات.

وإن كُنّا سبق وأشرنا أن اللامركزية لا تعني التفويض، فإنه لزاماً علينا أن نشير هنا أن العلاقة بين المفهومين مع ذلك تتناسب طردياً فكلما زادت اللامركزية زاد التفويض، فيما تتناسب المركزية والتفويض عكسياً، أي مركزي أقل يساوي تفويض أكثر، ومركزي أكثر يساوي تفويض أقل.

ولكن لا بد من وجود عوامل مؤثرة في تحديد درجة المركزية، ومن هذه العوامل:

1. تكلفة القرار ونتائجه:.
2. الحاجة إلى سياسات وأنظمة عامة.
3. حجم المنشأة وطبيعة أنشطتها.
4. درجة كفاءة المرؤوسين.
5. نمط القيادة.
6. تطور أنظمة الرقابة والاتصالات. (المعاذ، 1992)

لكن يبقى السؤال المطروح هو أي أسلوب علينا الاختيار ؟ المركزية أو اللامركزية ولماذا ؟ للإجابة على هذا التساؤل علينا أن نطرح تساؤل آخر، هو ما مزايا وسلبيات كل من الأسلوبين؟

13-2-1 مزايا المركزية الإدارية:

ان مبادئ المركزية هي على نقيض من مبادئ التفويض، وفي بعض الحالات والمؤسسة لا بد من البعد عن اللامركزية والتوجه نحو المركزية، ومن هنا لا بد من البحث في مزايا المركزية الإدارية.

يقول أبو زيد أن الأخذ بالنظام المركزي في الإدارة، يؤدي إلى التقليل جداً من فرص حدوث إزدواجية في إتخاذ القرارات، ويضيف كما أنه - أي النظام المركزي - يجعل المدير مُطلعاً على الأمور كافة، وبالتالي ممسك بخيوط اللعبة كلها، وبزمam المبادرة (أبو زيد، 1977).

أضف إلى ما سبق أنها وإلى حد ما، تحقق المساواة والعدالة، لأن هذا الأسلوب عادةً ما يحاول ضمان درجة كبيرة من التماثل والتجانس في تعامله مع كل الوحدات الإدارية (النمر وآخرون، 1997)

لكن هذا لا ينفي أن للمركزية سلبيات كبرى لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمالها والتغاضي عنها، وهذه السلبيات هي :

النظام المركزي نظام بطيء، معقد، ويكثر فيه الروتين في تنفيذ الأعمال، كذلك تركيز السلطة في يد قلة من كبار الموظفين أسلوب غير ديمقراطي، والأخطر من ذلك أنه يقتل الطموح لدى المرؤوسين. (النمر وآخرون، 1997).

اللامركزية : هي كما النظام السابق وكما أي نظام حياتي لها سلبياتها وإيجابياتها، أما عن هذه الإيجابيات فتتمثل في حقق مبدأ رئيس من مبادئ التنظيم الناجح، وهو مبدأ تكافؤ السلطات والمستويات، وتخفف الأعباء التي عادةً ما تكون ملقاة على كاهل الإدارة، ما يمنحها الوقت للتركيز على الأمور الأكثر أهمية لا على الانشغال في صغار المشاكل. (النمر وآخرون، 1997)

أما بالنسبة للمرؤوسين، فلها أن تساعد في زيادة خبرتهم، وتُعدهم لشغل المناصب العليا فيما بعد، ماذا أيضاً ؟ حتماً التشاركية الإيجابية ستحقق نتيجة عكسية لجزء سلبي كنا قد ذكرناه سابقاً، وهو أنها ترفع الروح المعنوية للرؤساء والمرؤوسين، أضف إلى أنها - أي اللامركزية - تجعل المنظمة سريعة الاستجابة للظروف والمتطلبات، كما وتجعلها أسرع في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وأكثر قدرة على توفير الوقت في ذلك، وبالطبع تساهم في زيادة الممارسة الديمقراطية داخل المنظمة، ولا ننسى هنا نقطة غاية في الأهمية، هي أن اللامركزية تقود إلى ظهور الأفكار الإبداعية. (النمر وآخرون، 1997).

لكن أليس لها أي مساوئ ؟ كما سبق وقلنا لها، ولولا ذلك ما كانت نظاماً بشرياً، وتتجلى أبرزها في التالي:

ازدواجية او تناقض القرارات، وكذلك ازدواجية الخدمات التي تستلزمها مختلف الإدارات، ما يزيد التكاليف، ويصعب الاتصال بين الإدارات المختلفة كونها أصبحت شبه مستقلة، وجانب سلبي آخر يتعلق بالمرؤوسين يتمثل في عدم تقديرهم الجيد للامركزية، ما قد يؤدي إلى قيامهم بإساءة استغلاله وبالتالي إضعاف السلطة المركزية وإفقادها زمام المبادرة، وأياً كانت مزايا النظام فهو حتما لا يصلح لكل المهام و كل العمليات خصوصاً المالية والرقابية منها. (النمر وآخرون، 1997)

مع ذلك لا نرى أن النظام اللامركزي من الخطورة بحيث يستحيل النجاح في تطبيقه، بل من الممكن النجاح فيه بشكل كبير وتجاوز كل هذه العقبات، فيما لو تحرينا الدقة في الأمور التي نطبق اللامركزية فيها، وفي المرؤوسين والإدارات التي نطبق فيها هذا النظام. وكذلك علينا دوماً أن نحرص على التوازن بين السلطة الممنوحة وبين المسؤولية والجدية وحسن استخدامها، وأن نجد دوماً أنظمة اتصال ورقابة فعالة قادرة على إسناد النظام اللامركزي، للتخلص من سلبياته والاستفادة من كثير إيجابياته، التي ليس لأي نظام إداري آخر تحقيقها، وليس للمنظمة في ظل التوسعات الحديثة وكثرة المهام التخلي عنه - أي النظام اللامركزي .

13-2-2 خلاصة الفصل

مع نمو المؤسسات وزيادة حجم المهام الموكلة للرؤساء وتطور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، أصبح التفويض أفضل ما يمكن لنا القيام به للتخفيف من عبء الرئيس واكتشاف واستخدام طاقات المرؤوس بما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل. فالتفويض يحفز الأفراد لصقل ذواتهم، ويساعدنا عند حدوث الأزمات، لأن الرئيس الذي يركز كل السلطات في يده، سيعجز وقتها عن التأثير على المرؤوسين، فهو طالما استخدم قوة سلطته في تحديد مساحة تصرفاتهم وبالتالي لن يساعده على حل الأزمة، فهم لم يقوموا بذلك من قبل، وعلينا البدء في تعويدهم على القيام بالأمر لسبب بسيط، هو أن الناس يتعلمون أسرع عندما يكون لديهم إحساس فعلي بالمسؤولية.

هناك مزايا خاصة بالمسؤول المفوض، وأخرى بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام، وأيضاً مزايا تفويض خاصة بالمؤسسة، كما أن هناك إيجابيات للتفويض فقد يترتب على التفويض الخاطئ سلبيات تؤدي إلى تشويه في العملية الإدارية ومن خلال العرض السابق لهذا الفصل تبين أن عناصر التفويض المتمثلة بالواجبات والمسؤولية وصلاحيات السلطة الممنوحة للموظفين وأن التفويض فعالية في توفير الكفاءات الادارية والتخلص من المركزية ومن فوائد التفويض بالمؤسسة، مشاركة الآخرين في ادارة المؤسسة والاستفادة من خبرات الآخرين، وتوفير الوقت، والسرعة في اتخاذ القرار بحكم أن الصلاحيات موزعة عند أكثر من شخص فعند غياب الشخص المسؤول أو وجوده في اجتماع أو اجازة لن يتعطل العمل بل سوف يسير بشكل انسيابي ومرن، كما تعمل مهارة التفويض على ابراز الصف الثاني في المؤسسة وإعطائهم مزيداً من الثقة واكتشاف قدراتهم، واشعارهم بحجم المسؤولية.

كما تم من خلال الفصل التعرف على تنمية المهارات الادارية والمتمثلة بالمهارات الفنية والانسانية والادراكية وكيف ساهمت في تنمية الكفاءات الإدارية فهي تعني وضع برامج تنفذ على المدى الطويل وتهدف إلى رفع كفاءة العاملين حيث أن تلك المهارات لا يمكن أن يكتسبها العاملون إلا من خلال التدريب عليها بطريقة نظرية من أجل تطبيقها في اماكن عملها وهي تكون على شكل برامج إما تتعلق بكل مهارة على حدة وأخرى تكون خاصة بمجموعة مهارات إدارية تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.

فبالتالي نستطيع تعريف "القيادة" بأنها عملية متكاملة يقوم بها القائد من خلال قدراته ومهاراته وإمكانياته، وباستخدام كافة الأساليب العصرية والعملية والعلمية وبالارتكاز على قدرته على التأثير على أتباعه بهدف الوصول لتحقيق هدف معين، مستمداً صلاحياته من اللوائح والأنظمة الداخلية

للمنظمة، ومراعيًا في الوقت ذاته العلاقة الإنسانية بينه وبين تابعيه، وموازنا بين رغباتهم وحاجاتهم ورغبات وحاجات المنظمة التي يقودها وعاملها.

ومن خلال العرض السابق لهذا الفصل أيضا تبين ان للتفويض مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند تفويض المهمة وبذلك يكون تحديد المهام الموكلة للمرؤوسين بشكل دقيق ويتضح ان للتفويض اهداف منها الاصلاح الاداري واختيار الكفاءات الادارية والتخلص من المركزية وبذلك فان التفويض له دور في تنمية المهارات الادارية.

الفصل الثالث

المحاكم الفلسطينية

3-1 المقدمة

3-2 واقع المحاكم الفلسطينية

3-3 اهداف مجلس القضاء الاعلى

3-4 مهام واختصاصات المجلس الاعلى

3-5 انواع المحاكم النظامية في فلسطين

الفصل الثالث

المحاكم الفلسطينية

1-3 مقدمة

كان القضاء في فلسطين منذ الفتح العمري يعتمد على الشرع الإسلامي بمصادرة المعروفة، وكان القاضي يفصل في جميع الخصومات وبين جميع الأطراف، وقد تعدد القضاة بتعدد المذاهب المعروفة، فكان الحاكم أحياناً يفرض مذهبه على القضاء. قام التنظيم القضائي في فلسطين في العهد العثماني على أساس المحاكم الشرعية التي كانت تنتظر في جميع القضايا المدنية والجزائية. وكان السلم القضائي درجة واحدة دون استئناف أو نقض على الوجه المعروف في هذا العصر (عبد الرحمن، 2014).

حيث يؤكد (عبد الرحمن) إن القضاء الفلسطيني بدأ بالنهوض من جديد منذ سبع سنوات ويحتاج إلى فترة كافية من أجل نجاحه، فأن القضاء الفلسطيني نهض نهضة جيدة وخاصة في السنوات القليلة الأخيرة والتي بدأ فيها القضاء بتطوير أداء مهماته والعمل على إنجاز القضايا الأخيرة الناتجة عن حالة الفلتان التي كانت منتشرة. ويشار إلى أن القضايا التي تأخرت كثيراً، كانت بحاجة إلى البت فيها من جديد وإلى فتح ملفاتها من أجل إنهاؤها، أما القضايا التي تتطلب وقتاً طويلاً للبت بها، تكون بسبب تأخير في إبلاغ الشهود لدواع أمنية، تحول دون وصول محضري المحكمة إلى مناطق سكنهم التي تكون ضمن مناطق "ج" ومناطق القدس، حيث أن الاحتلال يساهم بشكل كبير في تعطيل القضاء الفلسطيني. و أن سبباً آخر يتعلق بعدم فصل القضايا هو ضعف المحاكم الفلسطينية، وهو

أنه لا يوجد قانون فلسطيني كاف يشمل كل الأحكام في القضايا الفلسطينية، مبيناً أن كل التهم التي تواجهها المحاكم تستعين في حلها بالقانون الأردني والمصري، مشدداً على أنهما لا يصلحان للشعب الفلسطيني رغم أنه معمول بهما وذلك لطبيعة العادات والتقاليد والحياة المختلفة في كل دولة عن الأخرى (عبد الرحمن، 2014).

وعن الحلول التي يجب على المحاكم والقضاء الفلسطيني العمل بها يجب على القضاء الفلسطيني التعامل مع كل الناس بسواسية والتعاون مع الجهاز الاختصاصي لتبليغ الدعاوى وإحضار المجرمين للعدالة إضافة إلى تشريع قانون فلسطيني خاص بها وغير مقتبس من أي قانون آخر من أجل السعي لتشريع القضاء (أمان، 2011).

تسريع قضايا المحاكم بواسطة تحديد عمرها الافتراضي وذلك من خلال مرحلتين وهما جمع البيانات وتصنيف القضايا وذلك ضمن تحديد العمر الافتراضي للدعاوى ويأتي ضمن أحد أهم المشاريع التطويرية في إدارة سير الدعوى وتطوير العمل القضائي نتيجة للزيادة الملحوظة في إعداد القضايا الواردة للمحاكم ولمعالجة القضايا المتراكمة والتي تأتي نتيجة لزيادة العبء القضائي على المحاكم مقارنة بالإمكانات البشرية من قضاة وموظفين وذلك بدراسة كافة أنواع القضايا في جميع المراحل التي مرت بها في كل محكمة إي محكمة الصلح والبداية وتحليل البيانات يتم تطبيق هذا من خلال البرنامج الإلكتروني لإدارة سير الدعوى وهو ميزان 2 ليتسنى للقضاة العمل على فصل القضايا بأسهل الطرق (مجلس القضاء الأعلى، 2012).

2-3 واقع المحاكم من خلال مجلس القضاء الاعلى

2-3-1 تعريف مجلس القضاء الاعلى:

هو الهيئة القضائية العليا التي تمثل السلطة القضائية الفلسطينية، وهو يشكل الضمانة الأساسية لاستقلال السلطة حيث يناط به الإشراف الإداري على الجهاز القضائي.

وقد أنشئ هذا المجلس بموجب أحكام قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002 وبشكل أعضاؤه من:

- رئيس المحكمة العليا
رئيسا
- أقدم نواب رئيس المحكمة العليا
نائباً
- اثنين من قضاة المحكمة العليا
أعضاء
- رؤساء محاكم استئناف القدس وغزة ورام الله
أعضاء
- النائب العام
عضو
- وكيل وزارة العدل
عضو

ومن الجدير بالذكر بأن المجلس بدأ يناضل وبكل الوسائل القانونية المتاحة للمساعدة بالنهوض بالجهاز القضائي وحمايته من تدخل أي من السلطات ، وذلك بتفعيل الرقابة الذاتية وتطوير القدرات والمعايير للتعيين في الوظيفة القضائية.

3-3 أهداف مجلس القضاء الأعلى إلى:

1. تعزيز استقلال القضاة.
2. ضمان كرامة القضاة ونزاهتهم وكفاءتهم.
3. تأهيل القضاة والموظفين للعمل في السلك القضائي.

4. تطوير أداء المحاكم وتسهيل إجراءات الدعاوي.
5. مؤسسة وتطوير مجلس القضاء الأعلى.
6. مؤسسة وتطوير دوائر المجلس كدوائر التدريب والتفتيش القضائي والأمانة العامة وغيرها.

3-4 مهام واختصاصات المجلس الاعلى:

1. رسم السياسة العامة للسلطة القضائية.
2. إبداء الرأي في التشريعات القضائية.
3. إعداد مشروع موازنة السلطة القضائية ورفع التوصية بشأنها.
4. الإشراف على تنفيذ موازنة السلطة القضائية.
5. تلقي نتائج تقييم القضاة الصادرة عن دائرة التفتيش.
6. النظر في نتائج دائرة التفتيش بخصوص الترقية، والتنسيب لترقية القضاة.
7. التنسيب لشغل الوظائف القضائية ولإعارة القضاة، واتخاذ القرار بنقل القضاة وندبهم ووقفهم عن العمل.
8. مساءلة القضاة تأديبياً وصلاحيات ملاحقتهم وفقاً لأحكام القانون.
9. الفصل في تظلمات القضاة.
10. وضع النظام الخاص بتدريب القضاة.
11. إعداد وإقرار اللائحة الداخلية لمجلس القضاء الأعلى.
12. إعداد وإقرار اللوائح المتعلقة بالتفتيش القضائي والمكتب الفني والسلوك وأية لوائح أخرى في مجال إختصاص المجلس.
13. تطوير إدارة المحاكم.
14. تنظيم شؤون الهيئات والدعاوى وفق القانون.
15. تعيين الهيئات واللجان الدائمة والمؤقتة، والإشراف عليها وفق القانون.
16. تقييم أعمال السلطة القضائية وتحديد احتياجاتها.
17. تنسيب تعيين أ ترقية القضاة إلى رئيس السلطة الفلسطينية.
18. التقرير في إنهاء خدمة القاضي أو ندبه أو إعارته أو الموافقة على تكليفه بمهمة غير قضائية.
19. الموافقة على طلبات إجازات القضاة.
20. تلقي تظلمات القضاة والتعامل معها.
21. تلقي الشكاوي المقدمة ضد أي من القضاة والبحث في جديتها.

22. تشكيل لجان التحقيق والتأديب.
23. إبداء الرأي في مشروعات القوانين التي تنظم أي شأن من شؤون السلطة القضائية.
24. الشكليات القضائية السنوية للقضاة وآلية توزيعهم بين المحافظات.
25. إقرار أنظمة التدريب القضائي الصادرة عن دائرة التدريب.
26. تحديد المناهج والمساقات الدراسية الضرورية لإتمام تأهيل القضاة الجدد.
27. تشكيل اللجان لتدريب القضاة لتقوم بمهامها الأكاديمية إلى أن يتم إنشاء معهد تدريب قضائي بموجب القانون .

3-5 أنواع المحاكم النظامية في فلسطين

من مجموع نصوص قانون تشكيل المحاكم النظامية، يمكننا تتبع المحاكم لدينا من المستوى الأدنى إلى الأعلى وحصرها في أربعة أنواع هي:

1. محاكم الصلح
2. محاكم البداية
3. محاكم الاستئناف
4. المحكمة العليا بشقيها "العدل والنقض" (م7)

وسأعالج كل نوع منها على النحو التالي:

محاكم الصلح

توجد بدائرة كل محكمة بداية محكمة صلح أو أكثر تمارس الاختصاصات المخولة لها في القانون، وتشكل من قاضي واحد يتولى الإشراف الإداري فيها. وفي حالة تعدد قضاتها يتولاها أقدمهم. ويتولى مجلس القضاء الأعلى تنظيم أعمال محاكم الصلح وتقسيمها إلى دوائر متخصصة إذا دعت الحاجة إلى ذلك (مواد 8، 9، 10).

يلاحظ أن قانون تشكيل المحاكم النظامية أجاز لمجلس القضاء الأعلى انتداب قاضي صلح أو أكثر للنظر في الأمور الوقتية والمستعجلة، ويسمى قاضي الأمور المستعجلة (م11). كما أن قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية بمجلس القضاء الأعلى صلاحية انتداب قاضي صلح يتولى التوفيق بين الخصوم في الدعاوى التي يجوز الصلح فيها (قاضي التسوية م68).

5-3-1 محاكم البداية

تنشأ محاكم البداية في مراكز محافظات الوطن وتُشكّل من رئيس وعدد كاف من القضاة، وتتعدّد هيئتها من ثلاثة قضاة - سيما بصفتها الاستئنافية - تكون الرئاسة لأقدمهم، ومن قاضي واحد في الأحوال التي يحددها القانون. ويجوز انعقاد هذه المحكمة في القضايا الجزائية خارج دائرة اختصاصها بقرار يصدر عن رئيس المحكمة العليا بناء على طلب النائب العام (المواد 12، 13، 14، 15، 16). ولمجلس القضاء الأعلى نفس الصلاحية المقررة له بالنسبة لمحاكم الصلح في ندب قاضي للأمور المستعجلة، وقاضي للتسوية في محاكم البداية (م 17).

5-3-2 محاكم الاستئناف

يوجد في فلسطين ثلاثة محاكم الاستئناف (في العاصمة القدس، في غزة، وفي رام الله). وتُشكّل كلّ محكمة من رئيس وعدد كاف من القضاة، وتتعدّد من ثلاثة برئاسة أقدمهم، وتختص بالنظر في الاستئنافات المرفوعة إليها بشأن الأحكام والقرارات الصادرة عن محاكم البداية بصفتها محكمة أول درجة، وأي استئناف يرفع إليها بموجب أي قانون آخر (المواد 18، 19، 21، 22). ويتولى مجلس القضاء الأعلى تنظيم أعمالها وتقسيمها إلى دوائر متخصصة (م 21).

ونلاحظ أيضاً أن محكمة البداية تنعقد بصفتها محكمة استئناف للنظر في استئنافات الأحكام الصادرة عن محاكم الصلح (م 15).

يقوم مبدأ قابلية استئناف الحكم الصادر من محكمة المستوى الأدنى أمام محكمة استئناف أعلى على اعتبارات أهمها التأكد من عدالة الأحكام الصادرة وعدم وقوع القضاة في أخطاء. ووجود إمكانية عرض القضايا على محاكم أعلى لإعادة النظر في الأحكام يضمن مبدأ العدالة وتصويب الأخطاء، إن وقعت. كما ويكفل ذلك تمحيص القضاة في القضايا قبل البث فيها وإصدار الأحكام كونهم على دراية بأنها يمكن أن تكون موضع إعادة نظر من محاكم الاستئناف.

3-3-5 المحكمة العليا

تتكون المحكمة العليا في بلادنا من محكمة النقض والعدل العليا، وتُشكّل من رئيس ونائب أو أكثر وعدد كاف من القضاة، ويكون مقرها الدائم في العاصمة القدس، وتنعقد مؤقتاً في مدينتي غزة ورام الله حسب مقتضى الحال (م23، 24). ويتولى مجلس القضاء الأعلى تنظيم أعمال هذه المحكمة وتقسيمها إلى دوائر متخصصة (م28)، تتولى مؤقتاً كل المهام المسندة للمحاكم الإدارية والمحكمة الدستورية العليا لحين تشكيلها بقانون، ما لم تكن تلك المهام داخله في اختصاص جهة قضائية أخرى وفقاً للقوانين السارية المفعول (م37).

يلاحظ أن المادة 25 من قانون تشكيل المحاكم تتطلب ضرورة توافر ما لا يقل عن ثلثي عدد أعضاء المحكمة العليا في حالة انعقادها للعدول عن مبدأ قانوني قرره أحكام سابقة لها، أو لرفع التناقض بين مبادئ سابقة، أو إذا كانت القضية المعروضة عليها تدور حول نقطة قانونية مستحدثة، أو على جانب من التعقيد أو تتطوي على أهمية خاصة. ويبدو أن المقصود هنا بالأغلبية التي اشترطها المشرع هي الأغلبية الضرورية لإصدار الحكم وليست أغلبية الانعقاد، سيما وأن القانون المصري الذي استقى منه القانون الفلسطيني هذا النص يؤكد هذا المعنى.

استحدث المشرع في المادة 26 من قانون تشكيل المحاكم مكتباً بالمحكمة العليا أطلق عليه اسم المكتب الفني، يرأسه أحد قضاتها ويعاونه عدد من القضاة العاملين أو المتقاعدين أو من كبار المحامين يختارهم مجلس القضاء الأعلى لمدة سنتين قابلتين للتجديد. ويلحق به عدد كاف من الموظفين. وقد أنيط به استخلاص المبادئ القانونية التي تقررها المحكمة العليا من خلال ما تصدره من أحكام، وتبويبها ومراقبة نشرها بعد عرضها على رئيس المحكمة، وإعداد البحوث اللازمة، وأية مسائل أخرى يكلفه بها رئيس المحكمة العليا (م26، 27).

والغرض الأساسي للمحكمة العليا -سيما لدى انعقادها بصفتها محكمة نقض- وهو تقرير القواعد القانونية الصحيحة. فكل حكم من أحكامها يتضمن مبدأً أو عدة مبادئ قانونية هي أساس القضاء فيه. ويصبح استخلاص هذه المبادئ وتبويبها ونشرها أمراً لازماً لزوم الضرورة لتحقيق الغرض من قيامها. فليس كافياً أن تقرر هذه المحكمة ما تقرره من مبادئ، وإنما لابد أن يتصل علم جميع المحاكم

والقائمين على القانون وأصحاب الشأن بهذه المبادئ حتى تكون هادياً لهم في التعرف على التطبيق القانوني السليم.

يلاحظ أيضاً أن قانون تشكيل المحاكم أناط بمجلس القضاء الأعلى إنتداب أي قاض من قضاة محكمة الصلح من حين إلى آخر، ولمدة مؤقتة لا تزيد على ستة أشهر، ليجلس قاضياً في محكمة بداية، أو أية محكمة صلح أخرى، وأي قاضي بداية ليجلس قاضياً في محكمة استئناف، أو محكمة بداية أخرى، وأي قاضي استئناف ليجلس قاضياً في محكمة النقض أو في أي محكمة استئناف أخرى. ولعل المشرع أراد بالإضافة لسد العجز في تشكيل هيئات المحاكم إن وجد، أن يتيح للقضاة اكتساب مزيد من الخبرة حال جلوسهم في محكمة أعلى درجة من المحكمة التي يجلسون للقضاء فيها. وفي هذا الأمر ميزه تسجل في حسنات هذا القانون.

5-3-5 فروع أخرى من المحاكم:

محاكم الجنايات: قد أنشئت بموجب المادة (41) من المرسوم الدستوري، وكانت تختص بالجرائم التي تكون عقوبتها الإعدام وبعض الجرائم الأخرى المحددة بقانون.

محاكم الأراضي: وقد أنشئت بموجب المادة (42) من المرسوم الدستوري، وتختص بنظر الخصومات المتعلقة بالأراضي (الأموال غير المنقولة)، وهي على درجتين: بما يوازي محاكم الصلح وما يوازي المحاكم المركزية .

المحكمة العشائرية: وهي محاكم خاصة بشؤون العشائر، أنشئت في قضاء بئر السبع بموجب المادة (45) من المرسوم الدستوري، وتمارس صلاحياتها على درجتين أيضاً.

محاكم البلديات: أنشئت لأول مرة بموجب قانون محاكم البلديات رقم 18 لسنة 1992م، وتختص محكمة البلدية بنظر المخالفات لأنظمة البلدية ولوائحها داخل دائرة كل بلدية، بالإضافة إلى بعض الاختصاصات الأخرى التي يحددها القانون، مثل قانون تنظيم المدن لسنة 1936م، وقانون الملاهي لسنة 1935، وتمارس هذه المحاكم اختصاصاتها على درجتين.

ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على نشأة المحاكم الفلسطينية وإن القضاء الفلسطيني بدأ بالنهوض من جديد منذ سبع سنوات ويحتاج إلى فترة كافية من أجل نجاحه، فإن القضاء الفلسطيني نهض نهضة جيدة وخاصة في السنوات القليلة الأخيرة والتي بدأ فيها القضاء بتطوير أداء مهماته والعمل على إنجاز القضايا الأخيرة الناتجة عن حالة الفلتان التي كانت منتشرة وايضا تم التعرف على واقع المحاكم الفلسطينية من خلال مجلس القضاء الاعلى الذي ناضل وبكل الوسائل القانونية المتاحة للمساعدة بالنهوض بالجهاز القضائي وحمايته من تدخل أي من السلطات ، وذلك بتفعيل الرقابة الذاتية وتطوير القدرات والمعايير للتعيين في الوظيفة القضائية والتعرف على اهدافه المتمثلة في تعزيز استقلال القضاء وتطوير اداء المحاكم والتعرف في هذا الفصل على مهام وخصائص المجلس الاعلى من رسم السياسات العامة للسلطة القضائية وتطوير المحاكم النظامية وتقييم اعمال السلطة القضائية وتحديد احتياجاتها وغيرها وايضا تم التعرف على انواع المحاكم النظامية والمتمثلة في محكمة الصلح ومحكمة البداية ومحكمة الاستئناف ومحكمة العدل العليا.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

4-1 المقدمة

4-2 الدراسات العربية

4-3 الدراسات الاجنبية

4-4 تعقيب على الدراسات السابقة

4-1 المقدمة

نظرا لأهمية موضوع تفويض الصلاحيات فقد تناولت العديد من الدراسات السابقة تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، وقد رجعت الباحثة إلى عدد منها بحيث يمكن الاستفادة منها في الدراسة ومن اجل المقارنة بين النتائج وهي كما يلي:

4-2 الدراسات العربية

4-2-1 دراسة (فريد، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى أهداف على شقين الأول هو الشق النظري من خلال التعرف على عناصر ومكونات تفويض السلطة أما الأهداف الميدانية فكانت التعرف على تأثير التفويض على الكفاءة الإدارية والرضى الوظيفي واعتمدت الدراسة على إستبانة درست عملية تفويض السلطة وتحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين كما تطرقت إلى التفويض وعلاقة بالرضى الوظيفي لدى الموظفين .وحول نتائج الدراسة تبين للباحث أن الرضى عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وأن عملية التفويض ترتبط بشكل رئيس بمدى تنظيم المفوض إليه وقدرته على المحافظة على الاستقرار الوظيفي .

4-2-2 دراسة (زاهر، 2012): تشير هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها وقد اعتمد الباحث على توزيع استبانة، وتكونت مجتمع

الدراسة من العاملين في الفنادق المصنفة من ضمن الفئة 5 نجوم فيما تكونت عينة الدراسة من 150 عامل في الفنادق واستخدام برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي.

ونتائج الدراسة اشارت إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وإن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

2-4-3 دراسة (السالم، 2011): تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، فهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزأين: نظري وميداني وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

2-4-4 دراسة (أبو خيران 2011) حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تفويض الصلاحيات، وإلى آليات تفويض الصلاحيات، ومعوقات تفويض الصلاحيات، ومتطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات، و إلى دور تفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية داخل مؤسسات المجتمع المدني في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر مديريها وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة، سنة تأسيس المؤسسة، و موقع المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مؤسسات المجتمع المدني وعددهم (223) مديراً ومديرة ، وتكون العينة الأصلية من (141) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث اداة الاستبانة، حيث تلخصت نتائج الدراسة باستخدام أغلبية المديرين لمبدأ تفويض الصلاحيات، ووجود آليات إدارية لتفويض والصلاحيات، كما كشفت النتائج عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون تفويض الصلاحيات، وتوافق المديرين على متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات، وإلى وجود دور واضح لتفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية فيها. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير قطاع العمل، وكانت الفروق بين المديرين في المؤسسات العاملة في قطاع الطفل والمرأة وتلك العاملة في قطاع الصحة، لصالح المؤسسات العاملة في قطاع الطفل والمرأة اللذين كانت درجة تفويض الصلاحيات عندهما أعلى.

2-4-5 دراسة (التلبناني وآخرون، 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 567 استبانة، ونتائج الدراسة اشارت إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

2-4-6 دراسة أخرى للحلو (2010) حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية، والتي هدفت إلى التعرف على فوائد التفويض وكيفية تأثيره على تنمية الأداء الوظيفي كم هدفت إلى التعرف مدى مساهمة التفويض في تنظيم العمل وماهية الآليات التي تتجح التفويض أو تفشله وجاءت

أداة على شكل إستبانة تناولت أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ما نسبته 70.92% من الجامعات الفلسطينية في غزة تتمتع بمستوى مناسب من التفويض وما نسبته 71.33 وجود تنظيم إداري في مجتمع الدراسة وبينت الدراسة أن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل مباشر في تنمية المهارات الإدارية .وحول توصيات الدراسة فقد جاء فيها أنها يجب منح العاملين صلاحيات واسعة تجعلهم أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد.

2-4-7 دراسة (الجعبري، 2010): تعبر هذه الدراسة عن مدى معرفة واقع التمكين لدى العاملين في الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من منظوري التمكين الإداري والنفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضاً إلى التعرف على معوقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم 646 عاملاً إدارياً، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم توزيعها على 226 مبحوثاً أي ما نسبته 35% من مجتمع الدراسة الأصلي وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين في الإداريين في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 76% وأن درجة التمكين النفسي لدى العاملين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري، وكما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) بينما وجدت أن هناك فروق في التمكين الكلي لديهم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والجامعة التي يعمل بها)، وقد ظهر أن هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري.

2-4-8 دراسة (العربي، 2009): هذه الدراسة تأتي بعنوان علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع

الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. حيث هدفت هذه الدراسة الى الوصول لعدة أهداف أهمها معرفة درجة التفويض التي يمارسها مديرو مدارس منطقة تبوك والتعرف على مستوى إبداع هؤلاء المدارس والعلاقة بين التفويض والإبداع الإداري وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة قسمت إلى ثلاثة أجزاء جاء فيها حول درجة استخدام التفويض عند مجتمع الدراسة ومستوى الإبداع الإداري المترتب على التفويض في ذات المجتمع الدراسي وقد تبين من خلال الدراسة نتائج أن علاقة التفويض والإبداع علاقة طردية، بحيث أن الإبداع يكون في أوجه كلما أوسع نطاق التفويض و بضرورة توسيع نطاق التفويض من أجل دعم المسيرة الإدارية خاصة المتعلقة في التعليم .

2-4-9 (دراسة بو عمامة، 2009) أشارت هذه الدراسة إلى المهارات القيادية ودورها في الأداء

الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية المهارات الإدارية في الإدارة الحديث للمؤسسات وأراد أيضا أن يكشف عن المعوقات المرتبطة بالمهارات الإدارية وحاول تحقيق أهدافه من خلال أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن استبانة شملت عدة محاور تحدث فيها عن المهارات الفنية والمهارات الإدارية وتحدث أيضا عن المهارات الإنسانية للقائد وماهية تفاعل الموظفين مع هذه المهارات ،توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج جاء في أبرزها أن توافر كل من المهارات الفنية والإدارية للقائد يدفع الموظفين إلى العمل بمستوى عالي وفعال كما أن توفر المهارات الإنسانية لدى القائد تساعد في زيادة رغبة الموظفين في العمل.

2-4-10 دراسة (السلمي، 2008) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري

مدارس المرحلة الثانوية لإدارة الوقت في القيام بإعمالهم كم أرادت الدراسة التعرف على درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة ذاته، واعتمدت الدراسة في أدواتها على إستبانة جاء في

بدايتها التعرف على المعلومات الشخصية للمبحوثين وبعد ذلك محورين الأول كان عن إدارة الوقت والثاني جاء عن مهارات الإبداع الإداري . وكانت نتائج الدراسة تبين أنها غالبا ما ترى مسألة الوقت في إدارة المهام الإدارية وأن هناك علاقة قوية بين إدارة الوقت والمهارات الإدارية وتنميتها وأن إدارة الوقت يدفع إلى الإبداع الإداري.

2-4-11 دراسة (مهنا، 2006) هدفت الدراسة التي قام بها الى التعرف الى درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية داخل الجامعات الفلسطينية وكان ذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات وكان من أهداف هذه الدراسة بشكل أساسي معرفة العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات لنفس مجتمع الدراسة السابق ذكره، وقد اعتمدت الدراسة في أدواتها على إستبانة تتكون ثلاثة أقسام فجاء القسم الأول عن المتغيرات المستقلة للدراسة والقسم الثاني عن تفويض السلطة والقسم الأخير كان عن فاعلية اتخاذ القرارات، وجاء في نتائج الدراسة أن ما نسبته 82.2% فيما يتعلم بتفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وجاء أيضا في النتائج ما نسبته 76 % حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر ذات العينة.

2-4-12 دراسة (أبو العلا، 2002): فهي من أهم الدراسات التي كانت بعنوان تقييم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن : دراسة مسحية على ضباط الأمن العام بمحافظة جدة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية وتحديد مهامها والتعرف على المهارات الإدارية التي تتمتع بها هذه الفئة وما هي وجهة نظر القيادات العليا والصغرى بهذه المهارات وقد اعتمدت الباحث في دراسته على استبانة تكونت من سبعة محاور ناقش فيها المهارات الإدارية الواجب توافرها في القيادات المتوسطة فكان المحور الأول عن مهارات التخطيط

والثاني عن مهارات التنظيم وجاء في الثالث عن مهارة التوجيه والرابع عن مهارة التنسيق أما الخامس كان عن مهارة اتخاذ القرارات لدى القيادة المتوسطة وتحدث في السادس عن مهارة الاتصال وأخيرا جاء السابع عن مهارة الرقابة، وحول نتائج الدراسة فقد بينت إن مستوى المعرفة لمهارات الإدارة الخاصة بعينة الدراسة مرتفعة كما بينت الدراسة أن المستوى التعليمي يؤثر على المهارات الإدارية .

3-4 الدراسات الاجنبية

3-4-1 دراسة رون (RON, 1995) بعنوان أنماط التفويض: دراسة الظروف المؤثرة في جهود المرؤوسين -الإدارة المشاركة، في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة لمعرفة العوامل التي تساعد على ممارسة عملية التفويض، وقد توصلت الدراسة إلى إن للظروف الشخصية المتصلة بالفرد نفسه تأثيرا كبيرا على عملية التفويض. وإن للعوامل التنظيمية السائدة في المنظمة الإدارية أثرا في إعاقه جهود التفويض فيها. وإن الموظفين الداخليين ضمن عينة الدراسة قد أبدوا سلوكا يدل على ممارستهم للتفويض، وإنهم يتمتعون بثقة عالية في أنفسهم وقدراتهم، وإن العلاقة السائدة في العمل تحكمها أخلاقيات المهنة. وأيضا إن توافر مجموعة من العوامل في المناخ العام في المنظمة الإدارية قد ساعد على تكثيف ممارسة التفويض، ومنها: التصميم المرن للمهام والأعمال، وعقد برامج التدريب باستمرار، وتوافر بيئة عمل مناسبة شجعت على بناء علاقات تعاون وثيقة بين العاملين. إن سيادة مبدأ التدريب المستمر تؤدي بالضرورة إلى تشجيع العاملين على قبول التفويض دون تردد.

3-4-2 دراسة ريشرد (RICHARD,1995) بعنوان إدراك موظفي قسم الخدمات الجوية في دائرة الملاحة الفيدرالية للعوامل الشخصية والتنظيمية في تفويضهم للصلاحيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض، وهذا ناتج عن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي خلق لديهم حافزا للعمل. وأكدت الدراسة دعم المديرين للتفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمن المديرين. كما أكد تالافراد وعيهم بعملية التفويض وفهمهم الكبير لها، وهذا ناتج بالطبع عن التعليم والتتقيف بهذه العملية. أكد الأفراد استقبالهم مزيدا من تفويض الصلاحيات من قبل المديرين.

أخيرا أكدت الدراسة أن من أهم العوامل التي تساعد على ممارسة عملية التفويض :التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وكذلك تمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية عندما يقومون بالمهام المفوضة إليهم.

3-4-3 دراسة جيمز (JAMES,1994) والتي كانت بعنوان ممارسة المديرين العاملين في الكليات الجامعية المتوسطة لعملية التفويض، من وجهة نظر المديرين والمساعدين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن المديرين العاملين والمديرين المساعدين قد أجمعوا على المدى أو المساحة التي تمارس فيها عملية التفويض في مناطق عملهم. إن المديرين العاملين والمديرين المساعدين قد اجمعوا على أن نظرة المديرين العاملين إلى عملية التفويض نظرة إيجابية، لأنهم يعتبرون التفويض من أهم الوسائل الإدارية التي يجب ممارستها في المنظمات الإدارية. وأخيرا توصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة بين حجم المؤسسة أو عدد سنوات تولي المدير العام للمنصب ودرجة ممارسته لعمليات التفويض في الكلية الجامعية المتوسطة.

3-4-5 دراسة دانييل (DANELL,1993) بعنوان التفويض كأداة فعالة لتعزيز علاقات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم أفضل لعملية التفويض في المنظمات الإدارية الحكومية، وتحديد العلاقة بين التفويض والقيادة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان هنالك مجموعة من العوامل تؤثر بشكل كبير على مشاعر العاملين في المنظمة تجاه عملية التفويض، منها عوامل بيئية وإدارية، وكذلك نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد، وعوامل تنظيمية. هنالك عوامل تساعد على تنمية الإحساس بالتفويض هي تصرفات الإدارة الجيدة التي تؤدي إلى: زيادة إحساس الأفراد بأهمية التفويض وفاعليته في المنظمة. إعطاء الأفراد صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات. سيادة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون؛ مما يساعد في تحقيق درجة من الاندماج بين الأفراد أو العاملين في المنظمة. التزام وتشجيع الأفراد بتنفيذ أهداف المنظم. تنمية شعور الأفراد بالثقة المتبادلة. أما المعوقات التي تعرقل عملية التفويض فهي: وجود النمط الإداري التسلطي والتقليدي سيطرة روح الأنانية لدى المديرين. عدم وضوح الأهداف والمهام والأدوار المعطاة للعاملين في المنظمة وجود الصراع السلبي في المنظمة. إن سيادة الممارسات الجيدة في المنظمة قد ساهمت بشكل كبير في تهيئة المناخ المناسب لظهور أنماط قيادية ناجحة تميزت بانتهاج أسلوب المشاركة والتفويض في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات.

4-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد بينت الدراسات السابقة أهمية المهارات الإدارية ودورها الفعال من تميز العملية الإدارية ووضحت الدراسات إن المهارات الإدارية بحاجة إلى التنمية بشكل دائم بما يتلائم مع تطورات العصر وتدخل هذه التطورات بالعملية الإدارية وكيف لها من سبل لدعم الإدارة وإنجاحها وجاء في الدراسات أن تنمية المهارات الإدارية قد تتعرض لمعوقات تقوضها إلا أنه لا بد من وضعها في سلم أولويات الإدارة حيث أن الإدارة التي تبحث عن النجاح والتميز دائما عليها أن تسعى إلى تنمية المهارات الإدارية لدى موظفيها بشتى الطرق.

وكباحثة أجد أن المهارات الإدارية لا يقل بعضها أهمية عن الآخر فكلها مكمل بعضها الآخر ويجب إن تكون تلك المهارات متوفرة بشكلها الصحيح والمناسب من أجل نجاح الإدارة كما أجد إن الإدارة عليها رصد ميزانية سنوية بهدف تنمية المهارات الإدارية لدى موظفيها من خلال تدريبات خاصة فإن ذلك سيعود بالنفع على المؤسسة لأن تلك المهارات من شأنها تحقيق النجاح في العمل وإنجازه بشكل متميز.

نجد أنه ومن خلال الدراسات السابقة الذكر حول التفويض في الإدارة أن العملية الإدارية الناجحة تتطلب مهارة التفويض لكي تثمر عن نجاحا متميزا في الأداء الوظيفي حيث أنه ومن خلال التفويض ينجز العمل بشكل اسرع وبطريقة تضمن النجاح للعملية الإدارية حيث إن عملية التفويض تعني ثقة الموكل بالموكل إليه بشكل كبير جدا مما جعله قادرة على توكيله بمهامه الوظيفية وقد أجمعت الدراسات إن العلاقة بين توسيع نطاق التفويض والنجاح علاقة طردية ويعتبر عاملا من عوامل إنجاح العمل لذلك فلا بد من التعرف على ماهية التفويض الناجح والذي لا يقوض العملية الإدارية ويجعلها أكثر تميزا ونجاحا.

وكباحثة أجد أن التفويض كمهارة إدارية هي عامل أساسي في نجاح العملية الإدارية وأنه يجب تنمية هذه المهارة لتأخذ شكلها الصحيح من أجل الاستفادة منها داخل المؤسسات لأنه من شأنها إيجاد بيئة إدارية ناجحة كما أن درجة الثقة الممنوحة من خلال التفويض تجعل العملية الإدارية تأخذ طابع الألفة بين الموظفين وسعيهم الدائم من أجل انجاز العمل بشكل ناجح كما أن للتفويض عوامل تجعله ناجحا وأخرى تفشل العملية الإدارية لذلك لا بد من العمل على تنمية هذه المهارة بما يخدم العملية الإدارية.

وان الجديد في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تميزت كونها الاولى من نوعها والتي ناقشت اثر مواقع تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية المتمثلة في (المهارات الفنية والمهارات الادراكية او الفكرية والمهارات الانسانية) لدى العاملين في محاكم جنوب الضفة الغربية.

5-4 ملخص الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على اهم الدراسات العربية و الدراسات الاجنبية التي تطرقت للموضوع محل الدراسة والتي افادت الباحثة في اثراء الدراسة بالاطار النظري والمساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية وتصميم اداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق اهداف الدراسة وايضا استخدام الاحصائية المناسبة.

الفصل الخامس

طريقة وإجراءات الدراسة

5-1 المقدمة

5-2 منهجية الدراسة

5-3 مجتمع الدراسة

5-4 عينة الدراسة

5-5 خصائص عينة الدراسة

5-6 اداة الدراسة

5-7 صدق وثبات الاداة (الاستبانة)

5-8 خطوات تطبيق الدراسة

5-9 المعالجة الاحصائية

الفصل الخامس

طريقة واجراءات الدراسة

1-5 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2-5 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع وتحليلها من خلال فحص الفرضيات ، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3-5 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية(الخليل وبيت لحم) والبالغ عددهم (32).

4-5 عينة الدراسة:

ان عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة حيث تم إجراء مسح شامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 32 من رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية(الخليل وبيت لحم)

حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعا, وقد تم استرداد 32 أداة وبذلك تكون نسبة الاسترداد 100%.

5-5 خصائص عينة الدراسة:

5-5-1 الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الفئات	ذكر	20
	أنثى	12
	المجموع	32
		100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة (ذكر) ما نسبته 62.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أنثى) ما نسبته 37.5 % من إجمالي حجم العينة. يلاحظ ان النسبة المعظم من العاملين بالمناصب الادارية في محاكم الجنوب هم من الذكور تعزى الى طبيعة الافكار السائدة حول المحاكم وحساسية انواع القضايا ادى إلى عزوف الاناث إلى العمل كرئيسة قسم، حيث أن الطاقة لدى الذكور أعلى منها لدى الاناث.

5-5-2 المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
الفئات	دبلوم	4
	بكالوريوس	23
	ماجستير فأعلى	5
	المجموع	32
		100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 12.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 71.9 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (ماجستير فأعلى) ما نسبته 15.6 % من إجمالي حجم العينة.

نلاحظ إن نسبة المؤهل العلمي لدرجة البكالوريوس هي الأعلى وذلك لان مجتمع الدراسة يحتاج إلى خبرة علمية مناسبة تتناسب وطبيعة العمل وتطوره في المحاكم الفلسطينية، وتتنحصر درجة الماجستير في المرتبة الثانية من إجمالي حجم العينة بأعداد اقل في المحاكم كون هذه الدرجة من الممكن الاستفادة منها في تسخير خبراتها العلمية الإدارية للوظائف أو المناصب الإدارية العليا كمنصب رئيس ديوان .

3-5-5 التخصص الأكاديمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص الأكاديمي	
31.3	10	إدارة أعمال ومحاسبة	الفئات
12.5	4	حاسوب	
21.9	7	علوم إنسانية	
21.9	7	قانون وحقوق	
12.5	4	أخرى	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير التخصص الأكاديمي فقد شكلت فئة (إدارة أعمال ومحاسبة) ما نسبته 31.3 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (حاسوب) ما نسبته 12.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (علوم إنسانية) ما نسبته 21.9 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (قانون وحقوق) ما نسبته 21.9 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أخرى) ما نسبته 12.5 % من إجمالي حجم العينة.

نسبة التخصص الأكاديمي لإدارة الأعمال والمحاسبة هي الأعلى يليها القانون، يعزى ذلك إلى إن تخصص الإدارة والمحاسبة والقانون يتناسب مع طبيعة العمل ومدى تطبيق العلم لإدارة الأقسام والدوائر ومدى انعكاسها على تفويض الصلاحيات وبالتالي تنمية المهارات الإدارية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا. وتخصص إدارة الأعمال ويمكن الفرد من توزيع المهام وتعيين الموظفين حسب ظروف العمل بناءً على حكم دراستهم لهذا التخصص.

5-4-5 سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	25
من 5-10 سنوات	12	37.5
أكثر من 10 سنوات	12	37.5
المجموع	32	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 25 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 5-10 سنوات) ما نسبته 37.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته 37.5 % من إجمالي حجم العينة.

نلاحظ من النسب السابقة من فئة (خمس سنوات وأكثر من عشرة) اي من الموظفين اصحاب المناصب الادارية الذين لديهم خبرة عملية والتي قد تساهم في رفع مستوى تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الادارية.

5-5-5 موقع المحكمة

النسبة المئوية	العدد	موقع المحكمة	الفئات
25.0	8	بيت لحم	
25.0	8	الخليل	
15.6	5	يطا	
18.8	6	دورا	
15.6	5	حاحول	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير موقع المحكمة فقد شكلت فئة (بيت لحم) ما نسبته 25 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (الخليل) ما نسبته 25 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (يطا) ما نسبته 15.6 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دورا) ما نسبته 18.8 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (حاحول) ما نسبته 15.6 % من إجمالي حجم العينة.

تعبّر هذه النسب عن الواقع الجغرافي فبالغالب يميل الأشخاص للعمل في أماكن قريبة من سكنهم، حيث يتم تعيين الأشخاص وفقاً لمعرفتهم في ثقافة المدينة وحاجياتها ويعزى إلى طبيعة الكثافة السكانية وتعدد أنواع المحاكم الموجودة في محاكم بيت لحم والخليل.

5-5-6 نوع المحكمة

النسبة المئوية	العدد	نوع المحكمة	الفئات
50.0	16	صلح	
34.4	11	بداية	
9.4	3	دائرة العدل	
6.3	2	دائرة التنفيذ	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أنه يتعلق بمتغير نوع المحكمة فقد شكلت فئة (صلح) ما نسبته 50 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بداية) ما نسبته 34.4 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دائرة العدل) ما نسبته 9.4 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دائرة التنفيذ) ما نسبته 6.3 % من إجمالي حجم العينة.

هذه النسبة المئوية لفئة (صلح) الأكثر يعزى إلى قانون وجود محاكم الصلح في المحافظات والمدن وذلك، باعتبارها محاكم الدرجة الأولى أما محاكم البداية باعتبارها الدرجة الثانية فتكون فقط في المحافظات.

6-5 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لقياس ودراسة تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية والتي تكونت من 62 فقرة مقسمة إلى 7 مجالات، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة غير موافق بشدة إلى موافق بشدة على مقياس ليكرت الرباعي من (1- 4) واعتبرت الإجابة (لا أعلم) قيم مفقودة.

7-5 صدق الأداة

ان صدق الاستبانة يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعدت له لقياسه (العساف، 1995، ص429) ويقصد بالصدق شمولية الاستبانة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية اخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها. هذا وقد اشتملت الصيغة النهائية للاستبيان على رسالة

توضيحية موجهة للمسؤولين والموظفين والأخصائيين حول الدراسة وعنوانها والهدف منها، وتوضيح بعض العبارات الواردة فيها بالإضافة إلى طريقة تعبئة الاستبيان.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. و يتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم(7.4): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

المجال الأول : تفويض الصلاحيات		المجال الثاني : دور تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة)	
رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.720	.1	0.750
.2	0.626	.2	0.745
.3	0.862	.3	0.755
.4	0.916	.4	0.770
.5	0.826	.5	0.661
.6	0.809	.6	0.712
.7	0.923	.7	0.843
.8	0.908	.8	0.568
.9	0.863	.9	0.544
.10	0.850	.10	0.863
.11	0.650	.11	0.801
.12	0.898	.12	0.656
.13	0.849	.13	0.632
.14	0.682	.14	0.810
.15	0.899	.15	0.795
.16	0.616	.16	0.731
.17	0.810	.17	0.946

0.874	.18			0.751	.18
0.683	.19			0.847	.19
0.512	.20			0.675	.20
0.724	.21			0.815	.21
0.837	.22			0.448	.22
0.813	.23			0.397	.23
0.738	.24			0.599	.24

8-5 ثبات الأداة (الاستبانة)

يقصد بثبات الأداة مدى استقرار درجات أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(8.4): معاملات الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.77	15	أولاً: واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)
0.89	23	ثانياً: عناصر التفويض
0.86	7	الواجبات
0.82	7	المسؤولية
0.70	9	الصلاحيات (السلطة)

0.88	24	ثالثاً: دور تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة)
0.87	9	المهارات الإنسانية
0.71	7	المهارات الفنية
0.82	8	المهارات الإدراكية (الفكرية)
0.90	62	الدرجة الكلية

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.70_0.89) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.90)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 90% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

9-5 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (32) استبيان على أفراد عينة الدراسة.

2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (32) استبيان بنسبة استرداد 100%.

3. قامت الباحثة بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

10-5 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، موقع المحكمة، نوع المحكمة).

المتغيرات المستقلة: (واقع تفويض الصلاحيات).

المتغيرات التابعة: (الدرجة الكلية لعناصر التفويض والتي تشمل كل من الواجبات، المسؤولية، الصلاحيات (السلطة) وكذلك الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية والتي تشمل كل من المهارات الإنسانية و المهارات الفنية و المهارات الإدراكية (لفكرية).

11-5 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 4 درجات، الإجابة موافق 3 درجات، الإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار كولموجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات (K-S Test)، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha=0.05$)، عن طريق اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية بأسلوب التحليل العائلي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

11-5-1 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 4 = 3 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد

المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 4 ليصبح الناتج $0.75 = 3/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (12.4) يوضح ذلك :

جدول رقم (12.4) : مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	الحالة
أقل من 1.75	منخفضة جدا
من 1.75 _ أقل من 2.5	منخفضة
من 2.5 _ أقل من 3.25	مرتفعة
من 3.25 فأكثر	مرتفعة جدا

12-5 ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة البيانات محل الدراسة وتبين انها تتبع التوزيع الطبيعي كما تم دراسة وتحليل فقرات الاستبانة وتبين من خلال تحليل فقرات الدراسة تدريب العاملين على المهام الوظيفية التي يتم تكليفهم بها والتأكيد على دور التفويض في تنمية المهارات الادارية واهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض وانجاز المهام الادارية باتقان وبروز قيادات ادارية مستقبلية قادرة على انجاز الاعمال باكمل وجه وحل المشاكل وعدم تعطيل الاعمال بسبب غياب المدير.

وايضا تم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والتي تمثلت برؤساء الاقسام الاداريين من اصحاب المناصب الادارية والبالغ عددهم 32 موظف وان اظهرت ان معظم العاملين يحملون شهادات علمية وان غالبية اصحاب المناصب الادارية من الذكور حيث بلغت نسبتهم 62.5 % من إجمالي حجم العينة والمؤهل العلمي شكلت فئة (بكالوريوس) بلغت نسبتهم 17.9% اما التخصص الاكاديمي من ادارة الاعمال والمحاسبة بلغت نسبتهم 31.3% وسنوات الخبرة والتي شكلت فئة (اكثر من 10 سنوات) بلغت نسبتهم 37.5% وايضا موقع المحكمة شكلت محكمة بيت لحم والخليل ما نسبته 25% من اجمالي العينة كما تطرق الى الطريقة التي تم بها اعداد اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة والتعرف على الطرق التي تم فيها اختيار صدق الاستبانة وصدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بين المتغيرات وتم ايضا التأكد من صدق الاتساق لمحاور الدراسة من خلال ثبات فقرات الاستبانة وتم التطرق الى اهم المعالجات الاختصاصية التي سيتم استخدامها في عملية تحليل الاستبانة.

الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

6-1 تحليل فقرات الاستبانة و فرضيات الدراسة

6-2 اختبار التوزيع الطبيعي

الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

1-6 تحليل فقرات الاستبيان:

أولاً: واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء

على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات

المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)	بين المجموعات	26.348	14	1.882	4.065	0.000
	داخل المجموعات	152.783	330	0.463		
	المجموع	179.130	344			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات

المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من (0.05) مما يدل على اختلاف

تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس واقع

تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب):

الجدول رقم (2.5): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس واقع

تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)

الرقم	واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
1.	تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة لثقة المدراء في الموظفين	3.35	0.49	83.9%	مرتفعة جدا	3.1%
2.	لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير	3.17	0.71	79.3%	مرتفعة	9.4%
3.	تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم	3.16	0.45	79.0%	مرتفعة	3.1%
4.	زيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين	3.06	0.57	76.6%	مرتفعة	3.1%
5.	يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية	3.03	0.54	75.8%	مرتفعة	0.0%
6.	يستطيع الموظفون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المدير إذا لزم الأمر	3.03	0.78	75.8%	مرتفعة	0.0%
7.	تصح الإدارة للموظفين عن رؤيتها وسياساتها بشكل واضح يساعد في تفويض الصلاحيات	2.75	0.72	68.8%	مرتفعة	0.0%
8.	تفويض الصلاحيات في المحكمة لا يتوقف على كفاءة الموظف وثقافة المدير	2.75	0.84	68.8%	مرتفعة	0.0%
9.	يبدو الموظفين مهتمين عند الطلب منهم القيام بمهام أخرى	2.74	0.63	68.5%	مرتفعة	3.1%
10.	يشعر الموظفون إن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع أوقاتهم وقدراتهم	2.72	0.73	68.0%	مرتفعة	0.0%

11.	لا يراعى في تفويض الصلاحيات الكفاءة المهنية لدى الموظفين	2.72	0.89	68.0%	مرتفعة	0.0%
12.	لا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة الإدارية لدى الموظفين	2.71	0.94	67.7%	مرتفعة	3.1%
13.	لا تتشغل كثيرا في الأعمال الروتينية اليومية	2.56	0.72	64.1%	مرتفعة	0.0%
14.	تخوف المدراء من وقوع أخطاء لا يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين	2.52	0.63	62.9%	مرتفعة	9.4%
15.	لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات	2.38	0.61	59.4%	منخفضة	0.0%
	الدرجة الكلية	2.76	0.20	69.0%	مرتفعة	2.5%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتقيس واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.76) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.2) مما يدل على أن درجة واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) مرتفعة.

وربّبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة لثقة المدراء في الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.45)، الفقرة (زيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات) بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (تخوف المدراء من وقوع أخطاء لا يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (لا تتشغل كثيرا في الأعمال الروتينية اليومية) بمتوسط حسابي مقداره (2.56) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (لا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة الإدارية لدى الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (0.94).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) تتمثل بأنه تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة لثقة المدراء في الموظفين، لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير، تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم، زيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين، يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية، يستطيع الموظفون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المدير إذا لزم الأمر، تفصح الإدارة للموظفين عن رؤيتها وسياساتها بشكل واضح يساعد في تفويض الصلاحيات، تفويض الصلاحيات في المحكمة لا يتوقف على كفاءة الموظف وثقافة المدير، يبدو الموظفين مهتمين عند الطلب منهم القيام بمهام أخرى، يشعر الموظفون إن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع أوقاتهم وقدراتهم، لا يراعى في تفويض الصلاحيات الكفاءة المهنية لدى الموظفين، لا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة الإدارية لدى الموظفين، لا تتشغل كثيرا في الأعمال الروتينية اليومية، تخوف المدراء من وقوع أخطاء لا يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين وهذا ما أكدته دراسة (هلال، 2003) ودراسة (حمدات، 2007).

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي : لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات.

ثانيا: عناصر التفويض

(1) الواجبات

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (5.1): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات

المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الواجبات	بين المجموعات	4.650	6	0.775	1.633	0.140
	داخل المجموعات	93.034	196	0.475		
	المجموع	97.685	202			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

الواجبات:

الجدول رقم(2.5):الأوساط الحسابية،الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات التي تقيس الواجبات

الرقم	الواجبات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
16.	يتم تنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما مفوض بت	3.22	0.61	80.5%	مرتفعة	0.0%
17.	الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك فيما فوضوا بت بشكل مناسب	3.13	0.55	78.1%	مرتفعة	0.0%
18.	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا بت	3.13	0.61	78.1%	مرتفعة	0.0%
19.	معايير الأداء المطلوب الالتزام بتا من قبل المرؤوسين المفوضين مناسبة	2.93	0.74	73.3%	مرتفعة	6.3%
20.	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل	2.90	0.79	72.6%	مرتفعة	3.1%
21.	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى	2.87	0.88	71.8%	مرتفعة	3.1%
22.	يكون الموظفون المفوضون قابلين بالاعتراف أمامك عن أي خطأ يرتكبونه	2.84	0.69	71.0%	مرتفعة	3.1%
	الدرجة الكلية	2.99	0.51	74.9%	مرتفعة	2.2%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي

تقيس الواجبات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.99)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51) مما يدل على أن درجة الواجبات مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (يتم تنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما مفوض بت) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك فيما فوضوا بت بشكل مناسب) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا بت) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (معايير الأداء المطلوب الالتزام بتا من قبل المرؤوسين المفوضين مناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.93) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يكون الموظفون المفوضون قابلين بالاعتراف أمامك عن أي خطأ يرتكبونه) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (2.87) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.9) وانحراف معياري مقداره (0.79).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتباع سياسة التنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما مفوض لهم، الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك فيما فوضوا بت بشكل مناسب، وكما أنه تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا به، معايير الأداء المطلوب الالتزام بتا من قبل المرؤوسين المفوضين مناسبة، يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل، يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى، يكون الموظفون المفوضون قابلين بالاعتراف أمامك عن أي خطأ يرتكبونه كما جاء في دراسة (الصيروفي، 2003) ودراسة (المغربي، 2012).

(2) المسؤولية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناءً على

على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المسؤولية	بين المجموعات	11.991	6	1.998	4.314	0.000
	داخل المجموعات	97.290	210	0.463		
	المجموع	109.281	216			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناءً على إجابات

المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف

تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

المسؤولية:

الجدول رقم(2.5):الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المسؤولية

الرقم	المسؤولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
23.	المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين	3.19	0.47	79.7%	مرتفعة	0.0%
24.	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	2.97	0.65	74.2%	مرتفعة	0.0%
25.	توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر	2.94	0.63	73.4%	مرتفعة	3.1%
26.	تضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض	2.88	0.75	71.9%	مرتفعة	0.0%
27.	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض	2.84	0.57	71.1%	مرتفعة	0.0%
28.	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين	2.81	0.79	70.2%	مرتفعة	3.1%
29.	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين	2.35	0.80	58.9%	منخفضة	3.1%
	الدرجة الكلية	2.86	0.46	71.4%	مرتفعة	1.3%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي

تقيس المسؤولية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.86)

والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.46) مما يدل على أن درجة المسؤولية مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري

مقداره (0.47)، الفقرة (يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (تضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين) بمتوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وانحراف معياري مقداره (0.57).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولية تتمثل بأن المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين، وكما يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض، توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر، تضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض، يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض، تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين (وقد أكدت ذلك دراسة (حبتو، 2009) ودراسة (الصيروفي، 2003) لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين، والذي قد يعزى

إلى اختلاف طبيعة وحجم العمل الموكل لكل رئيس قلم بحسب كمية الضغوط الملقاة على كاهله في العمل.

(3) الصلاحيات (السلطة)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصلاحيات (السلطة)	بين المجموعات	3.963	8	0.495	0.937	0.486
	داخل المجموعات	137.967	261	0.529		
	المجموع	141.930	269			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس الصلاحيات (السلطة):

الجدول رقم(5.2):الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس الصلاحيات(السلطة)

الرقم	الصلاحيات(السلطة)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
30.	تكون الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة	3.25	0.62	81.3%	مرتفعة جدا	0.0%
31.	تفويض الصلاحيات توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها بمنحهم قدرا ملائما من حرية العمل لضمان إنجازهم لما تم نقله إليهم من مسؤوليات	3.19	0.64	79.7%	مرتفعة	0.0%
32.	نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه	3.06	0.62	76.6%	مرتفعة	0.0%
33.	تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لإتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود	3.06	0.77	76.6%	مرتفعة	3.1%
34.	تفويض الصلاحيات هي نقل المهام للعاملين وكذلك السلطات الموازية لضرورة القيام بهذه المهام	3.00	0.62	75.0%	مرتفعة	0.0%
35.	تفويض الصلاحيات عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤول عنهم بجزء ما من صلاحياته	3.00	0.72	75.0%	مرتفعة	0.0%
36.	يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مرؤوسيه	3.00	0.82	75.0%	مرتفعة	3.1%
37.	بحدوث خطأ من المرؤوس أثناء قيامه بما طلب منه، فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى، هو الرئيس الذي قام	2.90	0.94	72.6%	مرتفعة	3.1%

					بالتحويل وليس المرؤوس	
0.0%	مرتفعة	71.9%	0.71	2.88	يحق لمن فوضت إليه الإختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض	38.
1.0%	مرتفعة	75.8%	0.39	3.03	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الصلاحيات (السلطة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.03) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.39) مما يدل على أن درجة الصلاحيات (السلطة) مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تكون الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تفويض الصلاحيات توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها بمنحهم قدراً ملائماً من حرية العمل لضمان إنجازهم لما تم نقله إليهم من مسؤوليات) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لإتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يحق لمن فوضت إليه الإختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (بحدوث خطأ من المروّوس أثناء قيامه بما طلب منه، فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى، هو الرئيس الذي قام بالتحويل وليس المروّوس) بمتوسط حسابي مقداره (2.9) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مروّوسيه) بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (تفويض الصلاحيات عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤول عنهم بجزء ما من صلاحياته) بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (0.72).

وقد يعزى ذلك إلى أن الصلاحيات (السلطة) المفوض بها من الرئيس تكون تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة، تفويض الصلاحيات توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها بمنحهم قدرا ملائما من حرية العمل لضمان إنجازهم لما تم نقله إليهم من مسؤوليات، نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه، تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لإتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود، تفويض الصلاحيات هي نقل المهام للعاملين وكذلك السلطات الموازية لضرورة القيام بهذه المهام، تفويض الصلاحيات عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤول عنهم بجزء ما من صلاحياته، يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مروّوسيه، بحدوث خطأ من المروّوس أثناء قيامه بما طلب منه، فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى، هو الرئيس الذي قام بالتحويل وليس المروّوس، يحق لمن فوضت إليه الإختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض. كما جاء في دراسة (كنعان، 2013)

ثالثاً: أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة)
1) المهارات الإنسانية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	6.207	8	0.776	1.988	0.048
	داخل المجموعات	98.345	252	0.390		
	المجموع	104.552	260			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الإنسانية:

الجدول رقم(2.5):الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الإنسانية

الرقم	المهارات الإنسانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
1.	يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.	3.34	0.55	83.6%	مرتفعة جدا	0.0%
2.	التفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل.	3.31	0.54	82.8%	مرتفعة جدا	0.0%
3.	التفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل.	3.26	0.63	81.5%	مرتفعة جدا	3.1%
4.	التفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل	3.25	0.62	81.3%	مرتفعة جدا	0.0%
5.	التفويض يساعد على الحد من منازعات العمل	3.25	0.57	81.3%	مرتفعة جدا	0.0%
6.	التفويض يوفر نمط علاقات التفاهم والمشاركة بين العاملين.	3.19	0.64	79.7%	مرتفعة	0.0%
7.	التفويض يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.	3.19	0.65	79.8%	مرتفعة	3.1%
8.	التفويض يساعد على إيجاد جو من الترابط بين العاملين في العمل.	3.19	0.69	79.7%	مرتفعة	0.0%
9.	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمروءوس في مجال التوظيف بكل صراحة وانفتاح	2.84	0.64	71.0%	مرتفعة	3.1%
	الدرجة الكلية	3.20	0.42	80.0%	مرتفعة	1.0%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي

تقيس المهارات الإنسانية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية(3.2) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.42) مما يدل على أن درجة المهارات الإنسانية مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (التفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل.) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (التفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل.) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (التفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس في مجال التوظيف بكل صراحة وانفتاح) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (التفويض يساعد على إيجاد جو من الترابط بين العاملين في العمل.) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (التفويض يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (التفويض يوفر نمط علاقات التفاهم والمشاركة بين العاملين.) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.64).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المهارات الإنسانية تتمثل بأنه يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق، التفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل، التفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل، التفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل، التفويض يساعد

على الحد من منازعات العمل، التفويض يوفر نمط علاقات التفاهم والمشاركة بين العاملين، التفويض يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين، التفويض يساعد على إيجاد جو من الترابط بين العاملين في العمل، تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس في مجال التوظيف بكل صراحة وانفتاح. كما جاء في دراسة (الصيروفى، 2006) ودراسة (سكارنة، 2009).

(2) المهارات الفنية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.795	6	0.132	0.452	0.843
	داخل المجموعات	63.594	217	0.293		
	المجموع	64.388	223			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الفنية:

الجدول رقم(2.5):الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الفنية

الرقم	المهارات الفنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
10.	تشير المهارة الفنية إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات	3.34	0.48	83.6%	مرتفعة جدا	0.0%
11.	تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني	3.34	0.48	83.6%	مرتفعة جدا	0.0%
12.	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي	3.28	0.63	82.0%	مرتفعة جدا	0.0%
13.	المهارة الفنية هي تخصص الموظفين في الأداء أو القدرة على القيام بعمل معين لا يستطيع غيرهم القيام به	3.28	0.52	82.0%	مرتفعة جدا	0.0%
14.	المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة	3.28	0.52	82.0%	مرتفعة جدا	0.0%
15.	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له	3.19	0.64	79.7%	مرتفعة	0.0%
16.	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره	3.19	0.47	79.7%	مرتفعة	0.0%
	الدرجة الكلية	3.27	0.33	81.8%	مرتفعة جدا	0.0%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي

تقيس المهارات الفنية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.33) مما يدل على أن درجة المهارات الفنية مرتفعة جدا.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تشير المهارة الفنية إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (المهارة الفنية هي تخصص الموظفين في الأداء أو القدرة على القيام بعمل معين لا يستطيع غيرهم القيام به) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.52).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.47)، الفقرة (تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.52).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن المهارات الفنية تتمثل بأن المهارة الفنية تشير إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب

ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي، المهارة الفنية هي تخصص الموظفين في الأداء أو القدرة على القيام بعمل معين لا يستطيع غيرهم القيام به، المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره. كما في دراسة (الصرن، 2002) و (كنعان، 2009)

(3) المهارات الإدراكية (الفكرية)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المهارات الإدراكية (الفكرية)	بين المجموعات	2.218	7	0.317	0.904	0.504
	داخل المجموعات	72.889	208	0.350		
	المجموع	75.106	215			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار في تحليل لتباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الإدراكية (الفكرية):

الجدول رقم(2.5):الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس المهارات الإدراكية(الفكرية)

الرقم	المهارات الإدراكية(الفكرية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
17.	تشير المهارة الفكرية إلى القدرة على التنسيق	3.47	0.51	86.7%	مرتفعة جدا	6.3%
18.	المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل	3.47	0.57	86.7%	مرتفعة جدا	0.0%
19.	تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات	3.41	0.56	85.2%	مرتفعة جدا	0.0%
20.	المروءوسون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة	3.34	0.67	83.6%	مرتفعة جدا	9.4%
21.	المهارات الإدراكية هي القدرة على استخدام مهارة التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة كتابة التقارير ومهارة إدارة الوقت	3.31	0.59	82.8%	مرتفعة جدا	0.0%
22.	تشير المهارة الإدراكية على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة	3.28	0.58	82.0%	مرتفعة جدا	0.0%
23.	تشير المهارة الفكرية إلى تحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي	3.26	0.58	81.5%	مرتفعة جدا	3.1%
24.	المهارة الفكرية هي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية	3.16	0.63	78.9%	مرتفعة	0.0%
	الدرجة الكلية	3.33	0.39	83.3%	مرتفعة جدا	2.3%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس المهارات الإدراكية (الفكرية) مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.39) مما يدل على أن درجة المهارات الإدراكية (الفكرية) مرتفعة جدا.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تشير المهارة الفكرية إلى القدرة على التنسيق) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (المروءسون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (المهارة الفكرية هي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (تشير المهارة الفكرية إلى تحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (تشير المهارة الإدراكية على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (المهارات الإدراكية هي القدرة على استخدام مهارة

التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة كتابة التقارير ومهارة إدارة الوقت) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.59).

وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن المهارات الإدراكية (الفكرية) تشير إلى القدرة على التنسيق، المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل، تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، المرؤوسون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، المهارات الإدراكية هي القدرة على استخدام مهارة التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة كتابة التقارير ومهارة إدارة الوقت، تشير المهارة الإدراكية على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة، تشير المهارة الفكرية إلى تحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، المهارة الفكرية هي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية. كما جاء في دراسة (الصيروفي، 2006) ودراسة (السكارنة، 2009).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية:

الجدول رقم(3.5):الأوساط الحسابية الكلية, الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	نسبة الإجابة "لا أعلم"
أولاً: واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)	2.76	0.20	69.0%	مرتفعة	2.5%
ثانياً: عناصر التفويض	2.97	0.38	74.3%	مرتفعة	1.5%
الواجبات	2.99	0.51	74.9%	مرتفعة	2.2%
المسؤولية	2.86	0.46	71.4%	مرتفعة	1.3%
الصلاحيات (السلطة)	3.03	0.39	75.8%	مرتفعة	1.0%
ثالثاً: شأن تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة)	3.27	0.30	81.8%	مرتفعة جداً	1.1%
المهارات الإنسانية	3.20	0.42	80.0%	مرتفعة	1.0%
المهارات الفنية	3.27	0.33	81.8%	مرتفعة جداً	0.0%
المهارات الإدراكية (الفكرية)	3.33	0.39	83.3%	مرتفعة جداً	2.3%

يلاحظ من الجدول السابق بأن أعلى درجات عناصر التفويض هو عنصر الصلاحيات (السلطة) بوزن نسبي (75.8%) يليه الواجبات (74.9%) وأخيراً المسؤولية (71.4%). وكان أعلى عناصر المهارات الإدارية هو المهارات الإدراكية (الفكرية) بوزن نسبي (83.3%) يليه المهارات الفنية بوزن نسبي (81.8%) ثم المهارات الإنسانية بوزن نسبي (80%). وأخيراً يلاحظ بأن أعلى الدرجات كانت لشأن تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة) بوزن نسبي (81.8%) مقابل درجة عناصر التفويض الكلية (74.3%) وأخيراً واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) بوزن نسبي (69%).

1-6-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع منها عدة فرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من أجل فحص هذه العلاقات, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر المتغير المستقل (واقع تفويض الصلاحيات) على المتغيرات التابعة والتي تمثل عناصر التفويض (الواجبات, المسؤولية, الصلاحيات) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لعناصر التفويض, بناء على نماذج الانحدار التالية:

تطبيق الواجبات = $\beta_0 + \beta_1 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_1$

تطبيق المسؤولية = $\beta_0 + \beta_2 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_2$

تطبيق الصلاحيات = $\beta_0 + \beta_3 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_3$

الدرجة الكلية لتطبيق عناصر التفويض = $\beta_0 + \beta_4 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_4$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ هي ثوابت وتمثل معاملات نماذج الانحدار الخطي، و e_1, e_2, e_3, e_4 تمثل

حدود الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النماذج:

جدول رقم (4.5): نتائج معاملات الانحدار البسيط

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T value	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
تطبيق الواجبات	0.986	0.973	1.082	0.032	0.986	33.465	0.000
تطبيق المسؤولية	0.987	0.975	1.032	0.030	0.987	34.838	0.000
تطبيق الصلاحيات	0.990	0.981	1.094	0.028	0.990	39.714	0.000
الدرجة الكلية لتطبيق عناصر التفويض	0.992	0.983	1.072	0.025	0.992	42.432	0.000

المتغير المستقل: واقع تفويض الصلاحيات

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.072$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.082$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.032$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.094$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع منها عدة فرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من أجل فحص هذه العلاقات، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر

المتغير المستقل (واقع تفويض الصلاحيات) على المتغيرات التابعة والتي تمثل عناصر تنمية

المهارات الإدارية (المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدراكية) بالإضافة إلى الدرجة

الكلية للمهارات الإدارية، بناءا على نماذج الانحدار التالية:

$$\text{تحسين المهارات الإنسانية} = \beta_0 + \beta_1 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_1$$

تحسين المهارات الفنية = $\beta_0 + \beta_2 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_2$

تحسين المهارات الإدراكية = $\beta_0 + \beta_3 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_3$

الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية = $\beta_0 + \beta_4 * \text{واقع تفويض الصلاحيات} + e_4$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ هي ثوابت وتمثل معاملات نماذج الانحدار الخطي، و e_1, e_2, e_3, e_4 تمثل

حدود الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النماذج:

جدول رقم (5.14): نتائج معاملات الانحدار البسيط

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T value	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
تحسين المهارات الإنسانية	0.989	0.978	1.154	0.031	0.989	37.550	0.000
تحسين المهارات الفنية	0.995	0.990	1.182	0.021	0.995	55.023	0.000
تحسين المهارات الإدراكية	0.990	0.981	1.199	0.030	0.990	39.618	0.000
الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية	0.994	0.988	1.178	0.023	0.994	50.705	0.000

المتغير المستقل: واقع تفويض الصلاحيات

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.178$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.154$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.182$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (معامل $Beta = 1.199$, مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

3-5 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لقياس اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test تم استخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و هو اختبار ضروري لاستخدام تحليل التباين الأحادي(ANOVA) واختبار ت للعينات المستقلة(Independent Samples T-test) في فرضيات الفروق حيث أنه يشترط لاستخدام هذه الطرق في فحص الفروق في الأوساط أن يكون توزيع المتغيرات طبيعياً عند جميع فئات العوامل المؤثرة(الديمغرافية)، ويوضح الجدول التالي رقم(5.5) نتائج هذا الاختبار، حيث إن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} > 0.05$) لجميع المجالات أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات والمجالات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (5.5): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي(Sample K-S test)

المجال	قيم اختبار Z Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
واقع تفويض الصلاحيات	0.582	0.888
الواجبات	0.653	0.787
المسؤولية	0.864	0.445
الصلاحيات (السلطة)	0.693	0.722
ثانياً: عناصر التفويض	0.993	0.277
المهارات الإنسانية	0.685	0.736
المهارات الفنية	1.328	0.059
المهارات الإدراكية (الفكرية)	0.823	0.507
تنمية المهارات الإدارية(الإدارة الفعالة)	0.397	0.998

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، موقع المحكمة، نوع المحكمة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المحكمة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير نوع المحكمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.086	3	0.029	0.669	0.578
	داخل المجموعات	1.201	28	0.043		
	المجموع	1.287	31			
الواجبات	بين المجموعات	0.759	3	0.253	0.980	0.416
	داخل المجموعات	7.227	28	0.258		
	المجموع	7.986	31			

0.662	0.536	0.120	3	0.359	بين المجموعات	المسؤولية
		0.223	28	6.253	داخل المجموعات	
			31	6.612	المجموع	
0.871	0.236	0.039	3	0.117	بين المجموعات	الصلاحيات (السلطة)
		0.166	28	4.644	داخل المجموعات	
			31	4.761	المجموع	
0.680	0.509	0.076	3	0.228	بين المجموعات	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
		0.150	28	4.188	داخل المجموعات	
			31	4.416	المجموع	
0.462	0.882	0.159	3	0.478	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		0.180	28	5.052	داخل المجموعات	
			31	5.529	المجموع	
0.188	1.711	0.171	3	0.514	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.100	28	2.806	داخل المجموعات	
			31	3.321	المجموع	
0.941	0.130	0.022	3	0.065	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
		0.166	28	4.635	داخل المجموعات	
			31	4.700	المجموع	
0.763	0.387	0.036	3	0.107	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
		0.092	28	2.582	داخل المجموعات	
			31	2.690	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المحكمة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة.

والجدول التالي يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير نوع المحكمة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (6.5): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير نوع المحكمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع المحكمة	المجال
0.15	2.75	16	صلح	واقع تفويض الصلاحيات
0.22	2.77	11	بداية	
0.42	2.89	3	دائرة العدل	
0.14	2.63	2	دائرة التنفيذ	
0.20	2.76	32	المجموع	
0.54	2.99	16	صلح	الواجبات
0.44	2.85	11	بداية	
0.64	3.38	3	دائرة العدل	
0.30	3.21	2	دائرة التنفيذ	
0.51	2.99	32	المجموع	
0.47	2.95	16	صلح	المسؤولية

0.48	2.71	11	بداية	
0.54	2.90	3	دائرة العدل	
0.20	2.86	2	دائرة التنفيذ	
0.46	2.86	32	المجموع	
0.33	3.08	16	صلح	الصلاحيات (السلطة)
0.44	2.97	11	بداية	
0.67	2.96	3	دائرة العدل	
0.47	3.11	2	دائرة التنفيذ	
0.39	3.03	32	المجموع	
0.36	3.02	16	صلح	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
0.38	2.85	11	بداية	
0.61	3.07	3	دائرة العدل	
0.22	3.07	2	دائرة التنفيذ	
0.38	2.97	32	المجموع	
0.44	3.28	16	صلح	المهارات الإنسانية
0.42	3.12	11	بداية	
0.23	2.93	3	دائرة العدل	
0.55	3.39	2	دائرة التنفيذ	
0.42	3.20	32	المجموع	
0.23	3.19	16	صلح	المهارات الفنية
0.39	3.27	11	بداية	
0.50	3.48	3	دائرة العدل	
0.10	3.64	2	دائرة التنفيذ	

0.33	3.27	32	المجموع	
0.38	3.36	16	صلح	المهارات الإدراكية (الفكرية)
0.45	3.27	11	بداية	
0.24	3.38	3	دائرة العدل	
0.53	3.38	2	دائرة التنفيذ	
0.39	3.33	32	المجموع	
0.29	3.28	16	صلح	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.33	3.22	11	بداية	
0.14	3.24	3	دائرة العدل	
0.41	3.46	2	دائرة التنفيذ	
0.29	3.27	32	المجموع	

وتعزو الباحثة ذلك إلى أسلوب العمل المتبع في المحاكم باختلاف نوعها لا يختلف عن بعضه حيث أن رؤساء الأقسام في المحاكم يقومون بنفس الواجبات الملقاة على عاتقهم ويسعون للخروج بأفضل النتائج لما فيه مصلحة سير العمل وتقديم الخدمات للجمهور، وكذلك تطبيق ما يخولون به من صلاحيات. ولم تتفق أو تختلف هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة بسبب اختلاف مجتمع الدراسة حيث أنها الدراسة الأولى التي تطبق على المحاكم.

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المحكمة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير موقع المحكمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.228	4	0.057	1.455	0.243
	داخل المجموعات	1.059	27	0.039		
	المجموع	1.287	31			
الواجبات	بين المجموعات	3.719	4	0.930	5.884	0.002
	داخل المجموعات	4.267	27	0.158		
	المجموع	7.986	31			
المسؤولية	بين المجموعات	2.729	4	0.682	4.742	0.005
	داخل المجموعات	3.884	27	0.144		
	المجموع	6.612	31			
الصلاحيات (السلطة)	بين المجموعات	0.855	4	0.214	1.477	0.237
	داخل المجموعات	3.906	27	0.145		
	المجموع	4.761	31			
الدرجة الكلية لعناصر التفويض	بين المجموعات	2.028	4	0.507	5.731	0.002
	داخل المجموعات	2.389	27	0.088		
	المجموع	4.416	31			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.859	4	0.215	1.241	0.317
	داخل المجموعات	4.670	27	0.173		

			31	5.529	المجموع	
0.269	1.375	0.141	4	0.562	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.102	27	2.759	داخل المجموعات	
			31	3.321	المجموع	
0.742	0.491	0.080	4	0.319	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
		0.162	27	4.381	داخل المجموعات	
			31	4.700	المجموع	
0.277	1.350	0.112	4	0.448	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
		0.083	27	2.241	داخل المجموعات	
			31	2.690	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المحكمة عند جميع

مجالات الدراسة ما عدا مجالات: الواجبات، المسؤولية، و الدرجة الكلية لعناصر التفويض (مستويات

الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة عند هذه المجالات. ومن أجل دراسة

هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح

نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8.5): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية

المجال	الموقع I	الموقع J	الفروق في الأوساط الحسابية I-J	مستوى الدلالة الإحصائية
الواجبات	الخليل	بيت لحم	.71726	.010
		يطا	.74583	.021
		دورا	.02679	1.000
		حاحول	.11250	.987
	دورا	بيت لحم	.69048	.026
		الخليل	-.02679	1.000
		يطا	.71905	.043
		حاحول	.08571	.996
المسؤولية	دورا	بيت لحم	.71429	.013
		الخليل	.28571	.636
		يطا	.64286	.065
		حاحول	.04286	1.000
	حاحول	بيت لحم	.67143	.033
		الخليل	.24286	.793
		يطا	.60000	.120
		دورا	-.04286	1.000
الدرجة الكلية لعناصر التفويض	الخليل	بيت لحم	.46383	.032
		يطا	.42717	.116

.929	-.12790	دورا	
.997	-.05612	حلحول	
.008	.59173	بيت لحم	
.929	.12790	الخليل	
.035	.55507	يطا	
.994	.07178	حلحول	
.036	.51996	بيت لحم	
.997	.05612	الخليل	
.105	.48330	يطا	
.994	-.07178	دورا	

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق في مجال الواجبات كانت لصالح كل من الخليل، دورا مقابل بيت لحم و يطا. كما يلاحظ بأن الفروق في مجال المسؤولية كانت لصالح كل من دورا، حلحول مقابل بيت لحم . وأخيرا الفروق في مجال الدرجة الكلية لعناصر التفويض كانت لصالح كل من الخليل، دورا، حلحول مقابل بيت لحم، وكذلك دورا مقابل يطا.

والجدول التالي رقم (9.5) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير موقع المحكمة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (6.5): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير موقع المحكمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	موقع المحكمة	المجال
0.21	2.67	8	بيت لحم	واقع تفويض الصلاحيات
0.22	2.88	8	الخليل	
0.11	2.82	5	يطا	
0.15	2.69	6	دورا	
0.24	2.76	5	ححول	
0.20	2.76	32	المجموع	
0.15	2.60	8	بيت لحم	الواجبات
0.39	3.31	8	الخليل	
0.45	2.57	5	يطا	
0.38	3.29	6	دورا	
0.61	3.20	5	ححول	
0.51	2.99	32	المجموع	
0.45	2.50	8	بيت لحم	المسؤولية
0.28	2.93	8	الخليل	
0.42	2.57	5	يطا	
0.15	3.21	6	دورا	
0.53	3.17	5	ححول	

0.46	2.86	32	المجموع	
0.43	2.82	8	بيت لحم	الصلاحيات (السلطة)
0.38	3.12	8	الخليل	
0.29	2.89	5	يطا	
0.25	3.24	6	دورا	
0.48	3.13	5	حلحول	
0.39	3.03	32	المجموع	
0.30	2.65	8	بيت لحم	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
0.28	3.12	8	الخليل	
0.18	2.69	5	يطا	
0.21	3.25	6	دورا	
0.47	3.17	5	حلحول	
0.38	2.97	32	المجموع	
0.42	2.97	8	بيت لحم	المهارات الإنسانية
0.44	3.37	8	الخليل	
0.35	3.24	5	يطا	
0.31	3.35	6	دورا	
0.53	3.09	5	حلحول	
0.42	3.20	32	المجموع	
0.18	3.13	8	بيت لحم	المهارات الفنية
0.43	3.43	8	الخليل	

0.23	3.17	5	يطا	
0.22	3.21	6	دورا	
0.44	3.43	5	حلحول	
0.33	3.27	32	المجموع	
0.49	3.20	8	بيت لحم	المهارات الإدراكية(الفكرية)
0.35	3.48	8	الخليل	
0.44	3.30	5	يطا	
0.40	3.35	6	دورا	
0.24	3.30	5	حلحول	
0.39	3.33	32	المجموع	
0.28	3.09	8	بيت لحم	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.31	3.42	8	الخليل	
0.26	3.24	5	يطا	
0.23	3.31	6	دورا	
0.34	3.26	5	حلحول	
0.29	3.27	32	المجموع	

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض

الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.057	2.000	0.028	0.668	0.521
	داخل المجموعات	1.230	29.000	0.042		
	المجموع	1.287	31.000			
الواجبات	بين المجموعات	0.343	2.000	0.171	0.650	0.530
	داخل المجموعات	7.644	29.000	0.264		
	المجموع	7.986	31.000			
المسؤولية	بين المجموعات	0.425	2.000	0.213	0.996	0.381
	داخل المجموعات	6.187	29.000	0.213		
	المجموع	6.612	31.000			
الصلاحيات (السلطة)	بين المجموعات	0.005	2.000	0.003	0.016	0.984
	داخل المجموعات	4.756	29.000	0.164		
	المجموع	4.761	31.000			
الدرجة الكلية لعناصر التفويض	بين المجموعات	0.099	2.000	0.049	0.332	0.720
	داخل المجموعات	4.317	29.000	0.149		
	المجموع	4.416	31.000			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.017	2.000	0.008	0.044	0.957
	داخل المجموعات	5.513	29.000	0.190		

			31.000	5.529	المجموع	
0.777	0.254	0.029	2.000	0.057	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.113	29.000	3.264	داخل المجموعات	
			31.000	3.321	المجموع	
0.175	1.850	0.266	2.000	0.532	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
		0.144	29.000	4.168	داخل المجموعات	
			31.000	4.700	المجموع	
0.609	0.504	0.045	2.000	0.090	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
		0.090	29.000	2.599	داخل المجموعات	
			31.000	2.690	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع

مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة.

والجدول التالي رقم يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط

اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام

في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع

الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (6.5): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.09	2.81	8	أقل من 5 سنوات	واقع تفويض الصلاحيات
0.19	2.71	12	من 5-10 سنوات	
0.26	2.78	12	أكثر من 10 سنوات	
0.20	2.76	32	المجموع	
0.15	3.10	8	أقل من 5 سنوات	الواجبات
0.56	2.86	12	من 5-10 سنوات	
0.60	3.05	12	أكثر من 10 سنوات	
0.51	2.99	32	المجموع	
0.40	3.04	8	أقل من 5 سنوات	المسؤولية
0.51	2.86	12	من 5-10 سنوات	
0.45	2.74	12	أكثر من 10 سنوات	
0.46	2.86	32	المجموع	
0.35	3.06	8	أقل من 5 سنوات	الصلاحيات(السلطة)
0.42	3.03	12	من 5-10 سنوات	
0.42	3.03	12	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.03	32	المجموع	
0.30	3.06	8	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لعناصر التفويض

0.38	2.92	12	من 5-10 سنوات	
0.43	2.95	12	أكثر من 10 سنوات	
0.38	2.97	32	المجموع	
0.22	3.17	8	أقل من 5 سنوات	المهارات الإنسانية
0.41	3.23	12	من 5-10 سنوات	
0.55	3.20	12	أكثر من 10 سنوات	
0.42	3.20	32	المجموع	
0.22	3.21	8	أقل من 5 سنوات	المهارات الفنية
0.35	3.32	12	من 5-10 سنوات	
0.38	3.26	12	أكثر من 10 سنوات	
0.33	3.27	32	المجموع	
0.24	3.15	8	أقل من 5 سنوات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
0.45	3.30	12	من 5-10 سنوات	
0.38	3.48	12	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.33	32	المجموع	
0.16	3.18	8	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.34	3.28	12	من 5-10 سنوات	
0.32	3.31	12	أكثر من 10 سنوات	
0.29	3.27	32	المجموع	

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة لا تشكل عائقاً في تطبيق المسؤوليات والمهام

المطلوبة منه كرئيس قلم حيث من المعروف في طبيعة العمل في المحاكم هناك تدرج في المسؤوليات

وان الموظف يصل إلى درجة رئيس قلم بعد فترة من العمل في المحاكم بوظائف أخرى ويتدرج بالمناصب حتى يصل إلى هذه الدرجة وبالتالي فإن سنوات الخبرة تكون متقاربة بالنسبة للمبحوثين، واختلفت نتائج الدراسة مع (الجعيوي، 2010).

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير التخصص الأكاديمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.386	4	0.097	2.893	0.041
	داخل المجموعات	0.901	27	0.033		
	المجموع	1.287	31			
الواجبات	بين المجموعات	0.467	4	0.117	0.420	0.793
	داخل المجموعات	7.519	27	0.278		
	المجموع	7.986	31			
المسؤولية	بين المجموعات	0.597	4	0.149	0.670	0.619
	داخل المجموعات	6.015	27	0.223		

			31	6.612	المجموع	
0.753	0.476	0.078	4	0.314	بين المجموعات	الصلاحيات (السلطة)
		0.165	27	4.447	داخل المجموعات	
			31	4.761	المجموع	
0.744	0.489	0.075	4	0.298	بين المجموعات	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
		0.153	27	4.118	داخل المجموعات	
			31	4.416	المجموع	
0.311	1.258	0.217	4	0.868	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		0.173	27	4.661	داخل المجموعات	
			31	5.529	المجموع	
0.870	0.308	0.036	4	0.145	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.118	27	3.176	داخل المجموعات	
			31	3.321	المجموع	
0.753	0.476	0.077	4	0.310	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
		0.163	27	4.390	داخل المجموعات	
			31	4.700	المجموع	
0.815	0.388	0.037	4	0.146	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
		0.094	27	2.543	داخل المجموعات	
			31	2.690	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05) ما عدا مجال واقع تفويض الصلاحيات (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ورفضها عند مجال واقع تفويض الصلاحيات. ومن أجل دراسة الفروق عند مجال واقع تفويض الصلاحيات، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8.5): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية

المجال	التخصص الأكاديمي ا	التخصص الأكاديمي ج	الفروق في الأوساط الحسابية ا-ج	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	أخرى	إدارة أعمال ومحاسبة	.32929	.038
		حاسوب	.16190	.721
		علوم إنسانية	.24167	.245
		قانون وحقوق	.32738	.057

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق في واقع تفويض الصلاحيات كانت لصالح التخصصات الأكاديمية الأخرى مقابل تخصص إدارة أعمال ومحاسبة.

والجدول التالي يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير التخصص الأكاديمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (6.5): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير التخصص الأكاديمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	التخصص الأكاديمي	المجال
0.19	2.68	10	إدارة أعمال ومحاسبة	واقع تفويض الصلاحيات
0.07	2.85	4	حاسوب	
0.26	2.77	7	علوم إنسانية	
0.13	2.68	7	قانون وحقوق	
0.15	3.01	4	أخرى	
0.20	2.76	32	المجموع	
0.38	3.07	10	إدارة أعمال ومحاسبة	الواجبات
0.58	3.12	4	حاسوب	
0.72	3.00	7	علوم إنسانية	
0.52	2.78	7	قانون وحقوق	
0.41	3.05	4	أخرى	
0.51	2.99	32	المجموع	
0.42	2.87	10	إدارة أعمال ومحاسبة	المسؤولية
0.26	3.14	4	حاسوب	
0.51	2.67	7	علوم إنسانية	
0.64	2.82	7	قانون وحقوق	
0.25	2.93	4	أخرى	

0.46	2.86	32	المجموع	
0.43	3.07	10	إدارة أعمال ومحاسبة	الصلاحيات (السلطة)
0.11	3.25	4	حاسوب	
0.49	3.00	7	علوم إنسانية	
0.37	2.98	7	قانون وحقوق	
0.42	2.88	4	أخرى	
0.39	3.03	32	المجموع	
0.34	3.01	10	إدارة أعمال ومحاسبة	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
0.21	3.18	4	حاسوب	
0.54	2.90	7	علوم إنسانية	
0.39	2.87	7	قانون وحقوق	
0.31	2.94	4	أخرى	
0.38	2.97	32	المجموع	
0.44	3.17	10	إدارة أعمال ومحاسبة	المهارات الإنسانية
0.44	3.56	4	حاسوب	
0.48	3.03	7	علوم إنسانية	
0.36	3.30	7	قانون وحقوق	
0.25	3.07	4	أخرى	
0.42	3.20	32	المجموع	
0.37	3.27	10	إدارة أعمال ومحاسبة	المهارات الفنية
0.14	3.21	4	حاسوب	

0.40	3.29	7	علوم إنسانية	
0.27	3.20	7	قانون وحقوق	
0.42	3.43	4	أخرى	
0.33	3.27	32	المجموع	
0.46	3.21	10	إدارة أعمال ومحاسبة	المهارات الإدراكية (الفكرية)
0.42	3.34	4	حاسوب	
0.43	3.32	7	علوم إنسانية	
0.31	3.48	7	قانون وحقوق	
0.31	3.36	4	أخرى	
0.39	3.33	32	المجموع	
0.40	3.21	10	إدارة أعمال ومحاسبة	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.22	3.39	4	حاسوب	
0.30	3.20	7	علوم إنسانية	
0.24	3.33	7	قانون وحقوق	
0.19	3.27	4	أخرى	
0.29	3.27	32	المجموع	

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاختلاف في التخصص لا يشكل عائقاً في تطبيق الصلاحيات المفوضة للشخص، كون أن هذه الصلاحيات محددة في إطار معين وذلك بسبب طبيعة عمل المحاكم، وأما بخصوص وجود فروق لواقع تفويض الصلاحيات فإن ذلك يعزى إلى أن التخصصات الإدارية والمحاسبية يعتقدوا بوجود زيادة هذه الصلاحيات وذلك بسبب ما يحملونه من أفكار أو مبادئ إدارية مسبقة من خلال سنوات الدراسة. ولم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.637	0.536
	داخل المجموعات	1.233	29	0.043		
	المجموع	1.287	31			
الواجبات	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.032	0.969
	داخل المجموعات	7.969	29	0.275		
	المجموع	7.986	31			
المسؤولية	بين المجموعات	0.224	2	0.112	0.509	0.607
	داخل المجموعات	6.388	29	0.220		
	المجموع	6.612	31			
الصلاحيات (السلطة)	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.056	0.945
	داخل المجموعات	4.742	29	0.164		
	المجموع	4.761	31			

0.969	0.032	0.005	2	0.010	بين المجموعات	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
		0.152	29	4.407	داخل المجموعات	
			31	4.416	المجموع	
0.337	1.129	0.200	2	0.399	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		0.177	29	5.130	داخل المجموعات	
			31	5.529	المجموع	
0.396	0.956	0.103	2	0.205	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.107	29	3.115	داخل المجموعات	
			31	3.321	المجموع	
0.386	0.984	0.149	2	0.299	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (الفكرية)
		0.152	29	4.401	داخل المجموعات	
			31	4.700	المجموع	
0.205	1.674	0.139	2	0.278	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
		0.083	29	2.411	داخل المجموعات	
			31	2.690	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع

مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة.

والجدول التالي يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات

المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم

جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي, حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (6.5): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.11	2.68	4	دبلوم	واقع تفويض الصلاحيات
0.20	2.79	23	بكالوريوس	
0.28	2.71	5	ماجستير فأعلى	
0.20	2.76	32	المجموع	
0.54	2.94	4	دبلوم	الواجبات
0.54	3.00	23	بكالوريوس	
0.43	3.03	5	ماجستير فأعلى	
0.51	2.99	32	المجموع	
0.38	2.79	4	دبلوم	المسؤولية
0.46	2.91	23	بكالوريوس	
0.57	2.69	5	ماجستير فأعلى	
0.46	2.86	32	المجموع	
0.48	3.03	4	دبلوم	الصلاحيات(السلطة)
0.38	3.02	23	بكالوريوس	
0.46	3.09	5	ماجستير فأعلى	

0.39	3.03	32	المجموع	
0.37	2.93	4	دبلوم	الدرجة الكلية لعناصر التقويض
0.38	2.98	23	بكالوريوس	
0.43	2.95	5	ماجستير فأعلى	
0.38	2.97	32	المجموع	
0.38	3.47	4	دبلوم	المهارات الإنسانية
0.41	3.14	23	بكالوريوس	
0.51	3.27	5	ماجستير فأعلى	
0.42	3.20	32	المجموع	
0.44	3.36	4	دبلوم	المهارات الفنية
0.29	3.22	23	بكالوريوس	
0.42	3.43	5	ماجستير فأعلى	
0.33	3.27	32	المجموع	
0.23	3.50	4	دبلوم	المهارات الإدراكية (الفكرية)
0.41	3.27	23	بكالوريوس	
0.38	3.47	5	ماجستير فأعلى	
0.39	3.33	32	المجموع	
0.28	3.45	4	دبلوم	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.30	3.21	23	بكالوريوس	
0.25	3.39	5	ماجستير فأعلى	
0.29	3.27	32	المجموع	

ويعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لا تأثير له في استجابة المبحوثين ولا سيما أن المهارات التي يجب ان يتمتع بها رئيس القلم تتأثر بفترة العمل بشكل اكبر من المؤهل العلمي وخاصة أن اغلب المبحوثين هم من حملة البكالوريوس، وكذلك لذات الاسباب التي ذكرت سابقا بخصوص طبيعة عمل المحاكم وخصوصيتها. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجيوي، 2010)

الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (10.5): نتائج اختبار للعينات المستقلة للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع تفويض الصلاحيات	ذكر	20	2.78	0.20	0.728	30	0.472
	أنثى	12	2.73	0.21			
الواجبات	ذكر	20	2.94	0.55	-0.800	30	0.430
	أنثى	12	3.09	0.42			
المسؤولية	ذكر	20	2.77	0.43	-1.375	30	0.179
	أنثى	12	3.00	0.49			

0.860	30	0.178	0.31	3.04	20	ذكر	الصلاحيات (السلطة)
			0.51	3.02	12	أنثى	
0.484	30	-0.709	0.36	2.93	20	ذكر	الدرجة الكلية لعناصر التفويض
			0.42	3.03	12	أنثى	
0.678	30	0.419	0.45	3.23	20	ذكر	المهارات الإنسانية
			0.39	3.16	12	أنثى	
0.337	30	-0.975	0.30	3.23	20	ذكر	المهارات الفنية
			0.37	3.35	12	أنثى	
0.553	30	0.600	0.39	3.36	20	ذكر	المهارات الإدراكية (الفكرية)
			0.40	3.28	12	أنثى	
0.871	30	0.164	0.29	3.27	20	ذكر	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
			0.32	3.26	12	أنثى	

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات

الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة. كما يلاحظ من قيم

الأوساط الحسابية بأن جميع درجاتها مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام لديهم صلاحيات واضحة ضمن حدود واطر

معين ناتج من خلال طبيعة عمل المحاكم وأن الجنس لا يؤثر على تفويض الصلاحيات وأن ثقة

الإدارة العليا برؤساء الأقسام لا تختلف باختلاف الجنس. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجعيوي،

2010).

ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة البيانات محل الدراسة وتبين انها تتبع التوزيع الطبيعي، كما تم دراسة وتحليل الاستبانة وتبين من خلال التحليل ان واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) تشير الدرجة الكلية أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.76) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.2) مما يدل على أن درجة واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) مرتفعة. متمثلة في أنه تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة لثقة المدراء في الموظفين، و لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير، يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية، اما عن عناصر التفويض:

اولا: الواجبات تتمثل بأنه يتم تنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما مفوض لهم، وايضا يتضح ان الموظفين العاملين يلتزمون بالتوجيهات فيما فوضوا به بشكل مناسب، وتتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا به. ثانيا: تتمثل المسؤولية بأن المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين، ويوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض، وتوفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر، وتضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض، يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض، وتتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين. لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة تم رفض ما يلي : يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين. ثالثا: الصلاحيات يدل على أن درجة الصلاحيات (السلطة) مرتفعة. حيث تتمثل الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تكون تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة، ، ونوعية هذه المهام يجب ان لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير

يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه، وتعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لإتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود.

يلاحظ من السابق بأن أعلى درجات عناصر التفويض هو عنصر الصلاحيات(السلطة) بوزن نسبي(75.8%) يليه الواجبات (74.9%) وأخيرا المسؤولية(71.4%).

تم من خلال هذا الفصل ايضا التعرف اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية اولاً:
المهارات الانسانية يدل على أن درجة المهارات الإنسانية مرتفعة حيث تتمثل في انه يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق، والتفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل، والتفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل، والتفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل.
ثانياً: المهارات الفنية مما يدل على أن درجة المهارات الفنية مرتفعة جداً، حيث تتمثل بأن المهارة الفنية تشير إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي.
ثالثاً: المهارات الادراكية مما دلل على أن درجة المهارات الإدراكية (الفكرية) مرتفعة جداً حيث تتمثل بأنه تشير المهارة الفكرية إلى القدرة على التنسيق، المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل، تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات ، ويلاحظ من السابق ان أعلى عناصر المهارات الإدارية هو المهارات الإدراكية(الفكرية) بوزن نسبي(83.3%) يليه المهارات الفنية بوزن نسبي(81.8%) ثم المهارات الإنسانية بوزن نسبي(80%).

وأخيرا يلاحظ بان أعلى الدرجات كانت لشأن تفويض الصلاحيات وتأثيره على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة) بوزن نسبي (81.8%) مقابل درجة عناصر التفويض الكلية (74.3%) وأخيرا واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) بوزن نسبي (69%). يدلل على اهمية تفويض الصلاحيات التي ادت الى تنمية المهارات الادارية لدى موظفي محاكم الجنوب وجعل الموظف اكثر كفاءة والتحفيز على الابداع.

الفصل السابع

نتائج الدراسة والتوصيات

7-1 نتائج الدراسة

7-2 التوصيات

7-1 نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم) من وجهة نظرهم، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- درجة واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) مرتفعة. كما تبين بأن واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب) تتمثل بأنه تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة لثقة المدراء في الموظفين، لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير، تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم، زيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين، يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية، يستطيع الموظفون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المدير إذا لزم الأمر، تفصح الإدارة للموظفين عن رؤيتها وسياساتها بشكل واضح يساعد في تفويض الصلاحيات، تفويض الصلاحيات في المحكمة لا يتوقف على كفاءة الموظف وثقافة المدير، يبدو الموظفين مهتمين عند الطلب منهم القيام بمهام أخرى، يشعر الموظفون أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع أوقاتهم وقدراتهم، لا يراعى في تفويض الصلاحيات الكفاءة المهنية لدى الموظفين، لا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة

الإدارية لدى الموظفين، لا تتشغل كثيرا في الأعمال الروتينية اليومية، تخوف المدراء من وقوع أخطاء لا يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين .

- لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات.

- درجة الواجبات مرتفعة. كما تبين بأن الواجبات تتمثل بأنه يتم تنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما فوض به، الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك فيما فوضوا به بشكل مناسب، تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا به، معايير الأداء المطلوب الالتزام بتا من قبل المرؤوسين المفوضين مناسبة، يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متواز من أعباء العمل، يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى، يكون الموظفون المفوضون قابلين بالاعتراف أمامك عن أي خطأ يرتكبونه.

- درجة المسؤولية مرتفعة. كما تبين بأن المسؤولية تتمثل بأن المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين، يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض، توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر، تضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض، يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض، تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين. لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين.

- درجة الصلاحيات (السلطة) مرتفعة. كما تبين بأن الصلاحيات (السلطة) تتمثل بأن الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تكون تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة، تفويض الصلاحيات توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها بمنحهم قدرا ملائما من حرية العمل لضمان إنجازهم

لما تم نقله إليهم من مسؤوليات، نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه، تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لاتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود، تفويض الصلاحيات هي نقل المهام للعاملين وكذلك السلطات الموازية لضرورة القيام بهذه المهام، تفويض الصلاحيات عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤول عنهم بجزء ما من صلاحياته، يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مرؤوسيه، بحدوث خطأ من المرؤوس أثناء قيامه بما طلب منه، فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى، هو الرئيس الذي قام بالتحويل وليس المرؤوس، يحق لمن فوضت إليه الاختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض.

- درجة المهارات الإنسانية مرتفعة. كما تبين بأن المهارات الإنسانية تتمثل بأنه يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق، التفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل، التفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل، التفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل، التفويض يساعد على الحد من منازعات العمل، التفويض يوفر نمط علاقات التفاهم والمشاركة بين العاملين، التفويض يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين، التفويض يساعد على إيجاد جو من الترابط بين العاملين في العمل، تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس في مجال التوظيف بكل صراحة وانفتاح.

- درجة المهارات الفنية مرتفعة جدا. كما تبين بأن المهارات الفنية تتمثل بأن المهارة الفنية تشير إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي، المهارة

الفنية هي تخصص الموظفين في الأداء أو القدرة على القيام بعمل معين لا يستطيع غيرهم القيام به، المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له، تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.

- درجة المهارات الإدراكية (الفكرية) مرتفعة جدا. كما تبين بأن المهارات الإدراكية (الفكرية) تتمثل بأنه تشير المهارة الفكرية إلى القدرة على التنسيق، المهارات الإدراكية تعني فهم نشاطات العملية الوظيفية كافة والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل، تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، المرؤوسون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، المهارات الإدراكية هي القدرة على استخدام مهارة التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة كتابة التقارير ومهارة إدارة الوقت، تشير المهارة الإدراكية على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة، تشير المهارة الفكرية إلى تحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، المهارة الفكرية هي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• الفرضيات الفرعية:

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في

المحاكم الفلسطينية و تطبيق عناصر التفويض لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الواجبات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق المسؤولية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تطبيق الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- الفرضيات الفرعية:

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في

المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. كما تبين بأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين واقع تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية و تحسين المهارات الإدراكية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب

الصفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس, المؤهل العلمي, التخصص الأكاديمي, سنوات الخبرة, موقع المحكمة, نوع المحكمة.

• الفرضيات الفرعية:

• **الفرضية الأولى :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المحكمة.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المحكمة عند جميع مجالات الدراسة, وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة.

• **الفرضية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المحكمة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المحكمة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالات: الواجبات, المسؤولية, و الدرجة الكلية لعناصر التفويض, وبالتالي تم رفض الفرضية السابقة عند هذه المجالات, حيث تبين بأن الفروق في مجال الواجبات كانت لصالح كل من الخليل, دورا مقابل بيت لحم و يطا. كما تبين بأن الفروق في مجال المسؤولية كانت لصالح كل من دورا, حلحول مقابل بيت لحم . وأخيرا الفروق في مجال الدرجة الكلية لعناصر التفويض كانت لصالح كل من الخليل, دورا, حلحول مقابل بيت لحم, وكذلك دورا مقابل يطا.

• **الفرضية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة, وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة.

• **الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال واقع تفويض الصلاحيات, وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ورفضها عند مجال واقع تفويض الصلاحيات, حيث تبين بأن الفروق في واقع تفويض الصلاحيات كانت لصالح التخصصات الأكاديمية الأخرى مقابل تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة.

• **الفرضية الخامسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة.

- **الفرضية السادسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مدى تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة.

7-2 التوصيات

- العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما له من اثر كبير على تنمية المهارات الادارية لدى العاملين وذلك من خلال رفع ثقة الاداريين بالمرؤوسين وانهم قادرين على القيام بالواجبات والمسؤوليات المفوضة لهم على اكل وجه.
- العمل على المتابعة المستمرة وتفعيل الرقابة لعملية تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا – سواء على مستوى المحكمة أو على مستوى مجلس القضاء الأعلى، مما يعود بالفائدة على تنمية المهارات الادارية في محاكم الجنوب.
- الاليعاز للمحاكم على تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامة وواضحة وليست غامضة، وان تكون الصلاحيات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

- العمل على زيادة تفويض الصلاحيات في المحاكم فانه ينعكس بشكل مباشر على الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة واستطاعة الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية واستطاعة المؤسسة الإستفادة القصوى من طاقات المرؤوسين وتحفيزهم لتطوير ذاتهم والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال استغلالها استغلال كامل بدون اللجوء للتفويض .
- العمل على تنمية الكفاءات الادارية من خلال وضع ميزانية كافية وبرامج تنفذ على المدى الطويل والتي تهدف الى رفع كفاءة العاملين حيث أن تلك المهارات الادارية لا يمكن ان يكتسبها العاملون الا من خلال التدريب عليها من أجل تطبيقها في اماكن عملهم وهي تكون على شكل برامج اما تتعلق بكل مهارة على حدة واخرى تكون خاصة بمجموعة مهارات ادارية تهدف الى تنمية قدرات العاملين.
- العمل على توفر المهارات الإدارية العامة كالقدرة على تخطيط العمل، وتنظيمه وتقييم الأداء واتخاذ القرارات و زيادة تفعيل ما يحتاجه القائد الإداري من مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في عمله، ولهذه المهارات أهمية كبيرة، خاصة في عصر التخصص والتطور السريع في المجالات المختلفة.
- العمل على بناء نظام إدارة التدريب المحوسب بحيث يقوم على استخدام التقنيات الحديثة و المتطورة من البرامج و الأدوات المساعدة، لبناء قاعدة بيانات قادرة على استيعاب متطلبات الوافدين للمحكمة بحيث يستهدف الموظفين، وقادرة أيضا على استيعاب كل تجديد وتطوير على كل ما هو مستجد في العملية الوظيفية.
- إعادة دراسة الهيكليات بما يتفق مع تحقيق أهداف المحكمة والعمل على دمج الإدارات والدوائر المتشابهة وحذف أي دوائر أو أقسام زائدة واستحداث أي دوائر أو أقسام ضرورية بهدف تسهيل الإجراءات لتقديم خدمة جيدة للمواطنين بسرعة وبأقل تكاليف.

3-7 عناوين مقترحة لدراسات أخرى:

1- اثر التفويض على تنمية المهارات الادارية من وجهة نظر العاملين او المرؤوسين في المحاكم

الفلسطينية

2- معوقات التفويض في المحاكم الفلسطينية

3- اثر تفويض الصلاحيات في المحاكم الفلسطينية ودوره على الرضا الوظيفي

قائمة المراجع والمصادر

1. أبو خيران، غسان. (2011). تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
2. أبو زيد، محمد عبد الحميد. (1977). أثر التفويض في الإصلاح الإداري، القاهرة دار النهضة العربية.
3. أبو زيد، محمد. (1977). أثر التفويض في الإصلاح الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية.
4. توفيق، جميل أحمد. (1999) إدارة الأعمال - مدخل وظيفي - الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
5. الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم. (1970) قيادة التحويل في المنظمات مدخل لنظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
6. الجيوسي، محمد، وجاد الله أحمد. (2000). الإدارة علم وتطبيق، المسيرة للنشر، عمان الأردن.
7. الجيوسي، محمد، وجاد الله، أحمد. (2000). الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن.
8. حبتو، عبد العزيز صالح. (2009). مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

9. حريم، حسن محمود. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر.
10. الحسن، إحسان محمد. (2010). النظريات الإجتماعية المتقدمة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن.
11. الحسيني، السيد. (1994). علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. الحلو، ماجد راغب. (1982). علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
13. حنفي، عبد الغفار. (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
14. خيرى، محمد مرغني. (1978). الوجيز في القانون الإداري المغربي، دار المغرب للتأليف والبرمجة والنشر.
15. داود، احمد محمد . (2006). القضايا والاحكام في المحاكم الشرعية: لوائح الدعاوى، أصولها القضائية، فقهاها، إجراءاتها، القرارات القضائية، الأحكام، القوانين، المجلد 1، دار الثقافة.
16. درويش، زين العابدين. (1999). علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة.
17. درويش، زين العابدين. (1999). علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة.
18. ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني. (2009).

19. السلمي، علي. (1980). **تطور الفكر التنظيمي**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.
20. السلمي، علي. (1980). **تطور الفكر التنظيمي**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.
21. شاويش، مصطفى نجيب. (1993). **الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات**، عمان، دار الفرقان.
22. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار الشروق للنشر، الأردن.
23. شاويش، مصطفى. (1993). **الإدارة الحديثة**، عمان، دار الفرقان.
24. الشماع، خليل وآخرون. (2000). **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة، عمان.
25. الشنواني، صلاح. (1999). **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
26. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة، عمان الأردن.
27. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2006). **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
28. عبد الباري، درة وآخرون. (1991). **مقياس اتجاه كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية**، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 7، العدد 1، عمان.

29. العبودي، محسن. (1984). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة.
30. العثمان، محمد بن عبد الله. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة.
31. العديلي، ناصر محمد. (1993). إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الالكترونية.
32. عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
33. الفراء، ماجد محمد وآخرون. (2007). الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين، غزة.
34. فليه، فاروق، والسيد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة.
35. فيبر، ماكس، ترجمة صلاح هلال. (2011). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة.
36. قاضي التسوية. (2010).
37. القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان.
38. القريوتي، محمد قاسم. (2011). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار الصفاء، عمان، الأردن.

39. كعباش، رايح. (2006). علم إجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر.

40. كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية، ط (6)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

41. كنعان، نواف. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط8، دار الثقافة، عمان.

42. اللوزي، سليمان، وزويلف، مهدي، وعلانة، علي، وخريجات، حيدر والطراونة، مدحت. (1998). أساسيات في الإدارة والنظريات الإدارية - العملية الإدارية - وظائف المنشأة، ط 1، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن.

43. اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

44. مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني. (2012).

45. محمد، علي. (2003). علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة، مصر.

46. مرغني، خيرى محمد. (1978). الوجيز في القانون الإداري المغربي، الرباط، دار المغرب.

47. معروف، هوشيار. (1992). القيادة والتنظيم، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة.

48. معهد الحقوق في جامعة بيرزيت. (2012).

49. المغربي، كامل، وزوليف، مهدي، وعلانة، علي. (1995). أساسيات في الإدارة، ط1،

دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن.

50. النمر، عصام وآخرون. (1997). الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، دار

الفرزدق.

51. هاشم، زكي. (2001). أساسيات الإدارة ذات السلاسل، الكويت.

52. الهواري، سيد. (1997). اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

53. ياغي، محمد عبد الفتاح. (1994). مبادئ الإدارة العاملة، مطابع الفرزدق، الرياض،

السعودية.

مصادر ومراجع باللغة الإنجليزية:

1. Administrators Use of Delegation As Preconceived By Subordinate Administrators، Dissertation Abstract، PHD، The University of Iowa ، USA.
2. Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
3. Danell Scarborough Gavages.(1993): Empowerment As a Daynamic of the Leadership Relationship – A Study of Local Governmental Organizations، Local Government، Dissertation Abstract، EDD
4. James Murray Rawson.(1994): A Study of Two – Year Colleage Chief
5. Katz Robert (2007): Nourthouse – Leadership models- Skill Aproach.
6. Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid Internationa, Person Prentice Hall.

7. Murray, John (2008) Business studies , second edition Karen Barrington, Peter stimpson.
8. Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979).
9. Nunez,w.(2001):Faculty and academic administrator support for strategic planning in the context of post secondary reform.
- 10.Richard David Morrow.(1995): The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of th Airways Facilities Division on the Personal and Institutional Factors Affecting in Motivation Toward Their Empowerment, Dissertation Abstract, PHD, Walden University , USA.
- 11.Ron Taylor.(1995): In Patterns of Empowerment – An Examination of Conditions Affecting Employee Empowerment Efforts – Participatory Management, Dissertation Abstract, PHD, The University of Tennessee ,USA.
- 12.**Strategies for instructional management**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- 13.University of San Diego, USA.

ملحق الدراسة

ملحق الاستبانة الخاصة برؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة رئيس القسم/ة المحترم/ة.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية" وذلك للحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات/جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بما يتناسب مع وجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات والمعلومات كافة بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

انعام نصر

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

- الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- المؤهل العلمي : 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى
- التخصص الأكاديمي:
- سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات
- موقع المحكمة: 1. بيت لحم 2. الخليل 3. يطا 4. دورا 5. حلحول
- نوع المحكمة: 1. صلح 2. بداية 3. استئناف 4. دائرة العدل 5. دائرة التنفيذ

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (X) حول رمز الإجابة التي تراها / ترينها مناسبة.

المجال الأول: تفويض الصلاحيات

أولاً: واقع تفويض الصلاحيات في فلسطين (محاكم الجنوب)					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تفويض الصلاحيات في المحكمة لا يتوقف على كفاءة الموظف وثقافة المدير				
2	لا يتخوف المدراء من وقوع اخطاء يحد من تفويض الصلاحيات لدى الموظفين				
3	تزداد فاعلية تفويض الصلاحيات في المحاكم نتيجة ثقة المدراء في الموظفين				
4	زيادة الأعباء الوظيفية تدفع الكثير من المدراء لتفويض الصلاحيات للموظفين				
5	لا يتوقف تفويض الصلاحيات في المحاكم على النمط الإداري الذي يتبعه شخصية المدير				
6	يستطيع الموظفون التصرف بشكل تام في حال عدم وجود المدير إذا لزم الأمر				
7	لا يوجد حدود يضعها المدير لتفويض الصلاحيات				
8	لا يراعى في تفويض الصلاحيات الكفاءة المهنية لدى الموظفين				
9	لا يراعى في تفويض الصلاحيات المهارة الإدارية لدى الموظفين				
10	يحاول المدراء تفويض الصلاحيات لإيجاد فريق عمل مناسب وإكساب الموظفين الخبرات المهنية				
11	تفصح الإدارة للموظفين عن رؤيتها وسياساتها بشكل واضح يساعد في تفويض الصلاحيات				
12	يبدو الموظفون مهتمين عند الطلب منهم الثيام بمهام أخرى				
13	يشعر الموظفون إن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع أوقاتهم وقدراتهم				
14	تتابع تنفيذ الموظفين للمهام المسندة إليهم				
15	لا تتشغل كثيراً في الأعمال الروتينية اليومية				

ثانيا: عناصر التفويض: (الواجبات)						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعلم
16	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى					
17	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل					
18	يتم تنبيه المرؤوسين المفوضين عن أخطائهم فيما مفوض بت					
19	معايير الأداء المطلوب الالتزام بتا من قبل المرؤوسين المفوضين مناسبة					
20	يكون الموظفون المفوضون قابلين بالاعتراف أمامك عن أي خطأ يرتكبونه					
21	الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك فيما فوضوا بت بشكل مناسب					
22	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل للمرؤوسين فيما فوضوا بت					
ب - المسؤولية						
23	المفوض يحدد المهام الموكلة للمفوضين					
24	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض					
25	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظام العمل وطرقه وإجراءاته في مجال التفويض					
26	توفر الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين المفوضين بشكل مستمر					
27	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها والحوافز (المادية والمعنوية) التي تم إعطاؤها للموظفين					
28	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بين المفوض والمفوضين					
29	تضع الإدارة العليا سياسات واضحة للتفويض					
30	تفويض الصلاحيات عملية يعهد بموجبها الرئيس الإداري لأحد المسؤولين عنهم بجزء ما من صلاحياته					
31	تفويض الصلاحيات هي نقل المهام للعاملين وكذلك السلطات الموازية لضرورية القيام بهذه المهام					

				يعهد الرئيس الإداري ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد مرؤوسيه	32
				نوعية هذه المهام يجب أي لا يتضمن احتمال الخطأ فيها خطر كبير يؤثر على المنظمة بشكل لا يمكن إصلاحه	33
				يحق لمن فوضت إليه الإختصاص إصدار القرارات فيما تم تفويضه فيه دون الرجوع للرئيس المفوض	34
				تفويض الصلاحيات توزع الواجبات على أفضل من يستطيع القيام بها بمنحهم قدرا ملائما من حرية العمل لضمان إنجازهم لما تم نقله إليهم من مسؤوليات	35
				تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على توزيع لاتخاذ القرارات وتقسيم للحق في التصرف ضمن نطاق معلوم محدود	36
				تكون الصلاحيات المفوض بها من الرئيس تتوافق مع الأنظمة الداخلية للمنظمة	36
				بحدوث خطأ من المرؤوس أثناء قيامه بما طلب منه، فمن يتحمل المسؤولية على هذا التصرف أمام الرئيس الأعلى، هو الرئيس الذي قام بالتحويل وليس المرؤوس	37

المجال الثاني : دور تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية (الإدارة الفعالة)

أ - المهارات الإنسانية					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يزيد التفويض من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.				
2	التفويض يساعد على الحد من منازعات العمل				
3	التفويض يساعد العاملين تحمل ضغط العمل				
4	التفويض يحد من انعزال العاملين عما يجري حولهم في العمل.				
5	التفويض يساعد على إيجاد جو من الترابط بين العاملين في العمل.				
6	التفويض يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.				
7	التفويض يوفر نمط علاقات التفاهم والمشاركة بين العاملين.				
8	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس في مجال التوظيف بكل صراحة وانفتاح				
9	التفويض يساعد على الشعور بالانتماء إلى العمل.				

ب-المهارات الفنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعلم
10	المهارة الفنية هي تخصص الموظفين في الأداء أو القدرة على القيام بعمل معين لا يستطيع غيرهم القيام بت					
11	المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة					
12	تشير المهارة الفنية إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات					
13	تعتبر المهارة الفنية بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني					
14	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره					
15	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له					
16	تظهر أهمية المهارة الفنية بتحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي					

ج- المهارات الإدراكية (الفكرية)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعلم
17	المهارة الفكرية هي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية					
18	تتمثل المهارة الإدراكية باتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات					
19	المروءسون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة					
20	تشير المهارة الفكرية إلى القدرة على التنسيق					
21	تشير المهارة الفكرية إلى تحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي					
22	تشير المهارة الإدراكية على التفكير والتنسيق بشكل يتيح تحقيق العمل بطريقة جيدة					
23	المهارات الإدراكية تعني فهم كافة نشاطات العملية الوظيفية والقدرة على تكييفها لتحقيق أهداف العمل					
24	المهارات الإدراكية هي القدرة على استخدام مهارة التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة كتابة التقارير ومهارة إدارة الوقت					

رأي المستجيب في أسئلة الاستبانة						
الرقم	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1	كانت الأسئلة تحتوي على نقاط غير واضحة					
2	يوجد تكرار في بعض النقاط					
3	شعرت بالملل أثناء تعبئة الاستبانة					
4	كانت الأسئلة جذابة ومنطقية					
5	غالبية الأسئلة متسلسلة وواضحة					

إذا كان لديكم أية مقترحات، يرجى ذكرها أدناه:

شاكرًا لكم جهودكم

الباحثة انعام نصر

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	مصطلحات الدراسة
ث.....	الملخص
ح.....	Abstract

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

2.....	1-1 مقدمة:
4.....	1-2 حدود الدراسة
4.....	1-3 متغيرات الدراسة
4.....	1-4 مشكلة الدراسة
4.....	1-5 أهداف الدراسة
5.....	1-6 أهمية الدراسة
5.....	1-7 فرضيات الدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

9.....	2-1 مقدمة
10.....	2-2 مفهوم تفويض الصلاحيات

12	2-2 مبادئ التفويض
13	2-3 أهمية التفويض
15	2-4 عناصر التفويض
23	2-5 مزايا التفويض
26	2-7 معوقات التفويض
31	تنمية المهارات الادارية

الفصل الثالث

المحاكم الفلسطينية

50	3-1 مقدمة
52	3-2 واقع المحاكم من خلال مجلس القضاء الاعلى
52	3-3 أهداف مجلس القضاء الأعلى إلى:
53	3-4 مهام واختصاصات المجلس الاعلى:
54	3-5 أنواع المحاكم النظامية في فلسطين
54	محاكم الصلح

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

60	4-1 المقدمة
60	4-2 الدراسات العربية
66	4-3 الدراسات الاجنبية

68 4-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

69 4-5 ملخص الفصل:

الفصل الخامس

طريقة واجراءات الدراسة

71 5-1 مقدمة:

71 5-2 منهجية الدراسة:

71 5-3 مجتمع الدراسة:

71 5-4 عينة الدراسة:

72 5-5 خصائص عينة الدراسة:

72 5-5-2 المؤهل العلمي

73 5-5-3 التخصص الأكاديمي

74 5-5-4 سنوات الخبرة

75 5-5-5 موقع المحكمة

75 5-5-6 نوع المحكمة

76 5-6 أداة الدراسة

76 5-7 صدق الأداة

79 5-8 ثبات الأداة (الاستبانة)

80 5-9 خطوات تطبيق الدراسة:

80 5-10 متغيرات الدراسة

5-11 المعالجة الإحصائية..... 81

5-12 ملخص الفصل: 83

الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

6-1 تحليل فقرات الاستبيان: 85

1-6-1 فرضيات الدراسة: 110

3-5 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: 118

ملخص الفصل: 147

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

1-7 نتائج الدراسة..... 151

7-2 التوصيات..... 160

7-3 عناوين مقترحة لدراسات اخرى: 162

قائمة المراجع والمصادر 163

ملحق الدراسة 170