



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات
الوزارات في محافظة نابلس

عصام الدين عوني أحمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ/2017م

اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات
الوزارات في محافظة نابلس

إعداد:

عصام الدين عوني أحمد

بكالوريوس في برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية (إدارة أعمال) من جامعة
النجاح الوطنية/ فلسطين

المشرف: الدكتور عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة - من معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا/
جامعة القدس

1438هـ / 2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

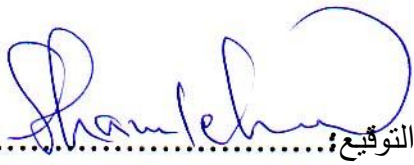
إجازة الرسالة

اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في
محافظة نابلس

اسم الطالب: عصام الدين عوني علي احمد
الرقم الجامعي: 21210326

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

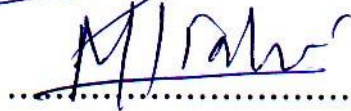
نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/2/4 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

.....
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الفتاح الشملة

.....
التوقيع: 

2. ممتحنا داخليا: د. إياد خليفة

.....
التوقيع: 

3. ممتحنا خارجيا: د. محمد الجعبري

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

الإهداء

إلى والديّ العزيزان

إلى إخوتي الأحبّة

إلى كل من قدم لي يد العون والمساهمة

إلى جميع عائلتي، أصدقائي، كل الأحبّة

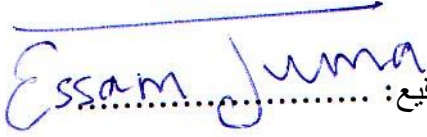
إلى شهداء وأسرى انتفاضة القدس

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

عصام الدين عوني أحمد

إقرار

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


التوقيع: Essam Juma

عصام الدين عوني أحمد

التاريخ: 2017/2/4

الشكر والعرفان

قال صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

في البداية أشكر الله تعالى الذي منّ علي بفضلته؛ إذ أعانني على إتمام هذه الرسالة المتواضعة،
فالحمد لله في كل وقت وحين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرف على هذه الرسالة الدكتور " عبد الفتاح الشملة " الذي لم
يذخر جهداً لمساعدتي في إتمام هذه الرسالة.

والشكر والتقدير موصول أيضاً إلى الأساتذة الذين حكّموا هذه الدراسة، وكافة أساتذتي في جامعة
القدس؛ لما بذلوا معي من جهد كبير طوال فترة دراستي.

ولا أنسى التقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور عزمي الأطرش وجميع الأساتذة الأفاضل والعاملين في
معهد التنمية الريفية المستدامة، وكل من ساعدني في الحصول على كتاب، أو بحث، أو أي مرجع
آخر؛ لإتمام هذه الدراسة ، وإلى جميع المؤسسات، والمراكز العلمية والحكومية، والأهلية، والأصدقاء
الذين قدموا لي المساعدة من أي نوع كانت.

وما توفيقي إلا بالله.

والحمد لله رب العالمين.

عصام الدين عوني أحمد

مصطلحات وتعريفات:

- تفويض السلطة : " أن يعهد القائد إلى بعض مرعوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرعوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات " (كنعان، 2009 : 17)، وعرفها الظفيري أنها " توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما ". (الظفيري، 2012 : 10)
- الواجبات : وهي " المهام التي يقوم الرئيس بتحديدتها، ويعمل مرؤوسه على إنجازها " (الصيرفي، 2003 : 22)
- السلطة : يعرفها روبنز (RobbinsK,2000:14) " الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرعوسين والتأثير عليهم، وعرفها (حريم، 2003 : 22) " الحق في القيام بتصرف معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة "، ويعرفها سايمون (SimonK, 1999:15) فيقول " إن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين ".
- المسئولية : وهي "محاسبة الرئيس لمرؤوسيه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز الواجبات المحددة له " (شوقي، 2003:31). ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها " (نصر الله وآخرون، 1999:47)
- بيئة العمل : " هي كل ما يحيط بالموظف أثناء قيامه بعمله، خاصة تلك العناصر التي تؤثر في أدائه، وروحه المعنوية ". (مجلس الغرف السعودية، 2013).
- المدير الإداري : " هو الشخص المسئول عن تحديد الأهداف التنظيمية للمؤسسة، والتخطيط، والتنظيم، ومتابعة التنفيذ للخطط الخاصة بالشئون الإدارية، حسب اللوائح المنظمة، والإجراءات المعتمدة ". (بشايرة، 1998:11).

الاتجاه

: " هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الاتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة " (عمر، 2001: 22) ويمكن تعريفها أيضا بأنها " حالة عقلية تجعل الفرد يستجيب بطريقة معينة عندما يتعرض إلى منير ما " (المرسي وآخرون، 2011: 12)

المُلخَص

أُجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر سبتمبر 2015 وشهر نوفمبر 2016 ، وقد اقتصرَت على مديريات الوزارات في محافظة نابلس، ممثلة بعينة من مديريها وموظفيها؛ من أجل التعرف إلى واقع عملية تفويض السلطات في هذه المديريات، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات المدراء والموظفين نحو عملية تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم جمع البيانات الأولية والثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والاستفادة من الدراسات السابقة والمتعلقة بعملية تفويض السلطات، وعلم الاتجاهات وطرق قياسها، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتكوّنت الاستبانة من ستة أقسام رئيسية وثلاثة أسئلة مفتوحة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي مديريات الوزارات في محافظة نابلس، وبلغ عددهم (774) مديراً وموظفاً، وقام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (277) مديراً وموظفاً، وتم تحليل الاستبانات من خلال برنامج (SPSS).

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن الدرجة الكلية لاتجاهات المدراء والموظفين نحو عملية تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس قد بلغت (3.58)، وانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على درجة مرتفعة، وأن كافة المجالات قد حازت على درجة مرتفعة، وهي تعزيز التوجه نحو التفويض، إسهام التفويض في تعزيز الأداء، اتخاذ قرار التفويض، مستويات التفويض القائمة، باستثناء مجال تحديات التوجه نحو التفويض، الذي حاز على درجة متوسطة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة المدراء والموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين.

أن أكثر جوانب قوة الممارسة التفويضية في مديريات الوزارات في محافظة نابلس قد تمثلت بمجالات ثقة الموظف بذاته، إنتاجية الموظف، السرعة في إنجاز الأعمال، أما أكثر جوانب الضعف فكانت

في قطاعات غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم، غياب الوعي الكافي لدى المدراء، يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير.

أن أكثر العوامل التي تؤثر في تعزيز توجه المدراء والموظفين نحو التفويض في مديريات الوزارات في محافظة نابلس قد تمثلت في المؤهلات العلمية للمدير، شخصية الموظف، الخبرة السابقة للموظف، وجميعها كانت بدرجة مرتفعة.

وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة زيادة وعي المديرين والموظفين نحو عملية تفويض السلطات في مديريات الوزارات من خلال تنفيذ التدريبات الخاصة بذلك، وضرورة وجود آلية سليمة في اختيار الشخص المفوض إليه، للقيام بالمهمة المطلوب تنفيذها بناء على الكفاءة الشخصية للموظف، وتعزيز مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، كما ينبغي الارتقاء بمستويات التفويض؛ للوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار، بدلاً من الاقتصار على المستويين الأولين (الاطلاع وإبداء الرأي)، وإعطاء المفوض إليه الحرية، والإمكانيات الكافية خلال عملية التفويض، والتي تمكنه من أداء مهمته المطلوبة بأفضل طريقة وخلال المدة المحددة، ومن الضروري أيضاً وجود خطة مسبقة بين المدراء وموظفيهم على أولويات التفويض، ومدته الزمنية، وأن يتم ذلك بشكل موثق.

Managers and Staff Attitudes Towards Authority Delegation in Ministries Departments of Nablus Governorate

Prepared by: Essam Eddin Awni Ahmed

Supervisor: Abdul Fattah Shamleh

Abstract:

This study was conducted between Sept 2015 – Nov. 2016 with an aim to explore managers and staff attitudes of departmental ministries towards authority delegation. The descriptive research approach was adopted to achieve its objectives. The required data was collected from its primary and secondary sources. The researcher reviewed the available literature and benefited from the previous studies. A questionnaire, was evolved to represent the prime tool of data collection from its primary sources. It constituted of six parts followed by three open ended questions. The total number of respondents (sample) was 277 managers and employees representing the total population which is 774. The collected data was analyzed using the SPSS program. (SPSS).

Results revealed that the overall medium was 3.58 , that indicates a high degree of satisfaction from the delegation process taking place in their departments. All sectors gained high degree of satisfaction except the delegation challenges which enjoyed a medium degree of satisfaction. The study found no statistical differences of the level of attitudes referring to demographic factors as: sex, marital status, residence, age, qualifications, specialization, experience. Differences were found with reference to job title in favor to employees against managers.

The strongest attitudes towards delegation in the ministries were found in the following areas: employee self confidence, employee productivity, and work speediness. The weakest attitudes were found in the following areas: absence of sufficient awareness and deciding with no reference to manager.

The most prominent factors influencing the delegation process positively were: qualifications, employee personality, and the previous experience.

This study recommended that: awareness of the managers and employees towards authority delegating the authorities should be promoted, specified training should be provided, choosing employees for delegation must be performed within a tentatively designed mechanism, delegation should be based on personnel efficiency, to promote the concept of decentralization in decision-making process, employee should be given the the freedom to accept or regret, enable employees to perform the required task in the best way, and within the specified, It is essential to plan the process. Furthermore the delegation process should be prioritized, and it should consider the time limitations.

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة الدراسة :

شهدت البيئة الإدارية في فلسطين مؤخراً نقلة نوعية وفريدة في كافة عناصرها ومحتوياتها بشكل واضح ولموس، فمع الانفتاح التكنولوجي المميز، وتبني مناهج التدريب المختلفة للموظفين، وتنامي الأهمية المطلقة للمدراء والموظفين الأكفاء، والمؤهلين، فقد كان لزاماً تبني مهارات العمل الإداري المختلفة، والتي تؤدي لزيادة فاعليته ونجاحه، ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وزيادة الأعباء على المستويات الإدارية العليا، كان من المفضل إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان على المسئول إعداد معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يفوض لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته. فالتفويض يعني " أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد معاونيه " (حبتو، 2009: 167)، كما ويهدف تفويض السلطة على التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ، وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بشكل عام، ويساعد التفويض أيضاً على تنمية قدرات المرءوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة؛ بسبب صعوبة تدريب المرءوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم، وبعتمادهم على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطات (كنعان، 2009: 47).

وعندما يتقن المدير مهارة التفويض الإداري، سيوقن أن وظيفته ليست في حل مشكلات موظفيه، وإنما في مساعدتهم على حلها، والفارق ضخم للغاية.

من هنا، ينبغي الخروج من صورة المدير الإخطبوط، الذي يجمع بين يديه كافة تفاصيل، ومشاكل، ومتطلبات عمله، ومن ثم يقوم بمحاولة حلها بنفسه، دون أية ثقة بالآخرين، ثم يشكو بعدها كثرة الأعباء، وضيق الوقت، بينما يشكو موظفوه من قلة

الأعمال الموكلة إليهم، مع شعور عام بالإحباط، وعدم الاهتمام أو الانتماء للمؤسسة نفسها. (السكارنة 2009 : 11)

2.1 مشكلة الدراسة:

يأتي التطوير الإداري عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات، مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، ويعدّ التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين ، ويترك لهم حرية التعامل معها ، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة والمفاجئة. (حنفي، 2006: 140)

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية - ومنها مديريات الوزارات- من مشكلات تفويض السلطة، ومن مظاهرها تركّز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة، وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، ونتيجة لهذه الظاهرة تتراكم المشاكل، وتنخفض وتيرة العمل؛ لعدم التصدي للمشاكل في حينها. (شوقي، 2003: 12)

وفي الحقيقة أن مشكلة تمركز السلطة في يد عدد قليل من المرؤوسين يعتبر من المشاكل الرئيسية في الدول العربية ومن ضمنها فلسطين، فمع تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لزام الحكم الذاتي عام 1994، ومع بدء عمل المؤسسات الوطنية الفلسطينية- ومن ضمنها مديريات الوزارات-، فقد ارتأت الحكومة الفلسطينية إلى تنفيذ عدد من السياسات الإدارية التي من الممكن ان تساعد في أداء مهامها، وتنفيذ سياسات وزاراتها، وما يتفرع عنها من مديريات، إلا أنه ما زالت تواجه هذه المديريات بعض المشكلات الإدارية التي قد تحول دون تحقيق غاياتها المنشودة، ومن هذه المشاكل إجماع القيادات الإدارية عن تفويض السلطة، والتي رأى الباحث أنها تعتبر مشكلة تواجه هذه المديريات.

ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذا أهمية علمية وعملية للجهات المعنية بموضوع الدراسة على النحو التالي:

1- رصد الفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية التفويض من أصحاب المناصب الإدارية إلى المرؤوسين في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؛ لتطوير القناعة لديهم بجدوى هذه العملية.

2- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن تأثير عملية التفويض على الجانب النفسي على موظفي مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

3- الكشف على مدى إسهام عملية التفويض في تنظيم العمل داخل المؤسسات المذكورة وعدم تأثره بغياب المسئول المباشر.

4- رصد بعض العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض.

5- الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

6- إثراء منهجي للأدبيات السابقة في هذا الموضوع، خاصة مع قلة عدد الدراسات والأبحاث الأكاديمية الفلسطينية المتعلقة به.

7- تعتبر هذه الدراسة ذا أهمية بالغة للأطراف ذات العلاقة بها، وهم الوزارات الممثلة بالمديريات، الموظفون، الجمهور، راسمو السياسات العامة، الأكاديميون، وفيما يلي إشارة إلى ذلك:

- بالنسبة لمديريات الوزارات: تعمل هذه الدراسة على رصد المشكلات التي تواجهها الوزارات ومديرياتها فيما يتعلق بعملية التفويض، كما أنها تعتبر مرجعاً لحل المشاكل المتعلقة بعملية التفويض من خلال طرح كم معرفي لا بأس به من المعلومات المتعلقة بالتحديات المعوقة لعملية التفويض، إضافة إلى ذلك، فإن عملية التفويض بحد ذاتها تعتبر واحدة من أدوات الإبداع الإداري، وهذه الدراسة تساعد في زيادة حدة الإبداع في هذه المنظمات؛ من خلال الكشف عن كيفية استخدام المفوض إليه لآلية التفويض في إنجاز المهام الموكلة إليه، حال استخدامه بصمته الخاصة في إنجازها.

- بالنسبة للموظفين: تعتبر هذه الدراسة أداة تدريبية لمساعدة الموظفين في عملية التفويض؛ فالمهام التي يقوم بها الموظفون من قبل الإدارة العليا في منظماتهم تعتبر مهاماً ذا أهمية وألوية عالية بالنسبة لهم كونها مهاماً مختلفة عن أعمالهم الروتينية و

من مستويات إدارية أعلى، فهي تعتبر تدريباً على اتخاذ القرارات، وعلى المهام القيادية المتوقعة منهم مستقبلاً، أي أنها تعتبر أداة للقيادة الإحلالية.

- بالنسبة للجمهور: يستفيد الجمهور من عملية التفويض في تحسين الخدمات وسرعة الخدمات المقدمة إليه في هذه المديرية؛ فعندما يتم تفعيل عملية التفويض في المنظمات ستصبح الخدمات أكثر سرعة؛ كونها تتم من خلال الموظفين أنفسهم، دون الحاجة إلى ترحيلها إلى المستويات الإدارية العليا الأكثر انشغالاً في الأمور الإدارية المتعلقة بالمنظمة.

- بالنسبة لراسمي السياسات العامة: تزودهم هذه الدراسة بمعلومات وحقائق، لها علاقة بفحص ممارسات التفويض على أرض الواقع، حيث تكون اختباراً لسياساتهم، وبناء عليه سيحددون المجالات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تحتاج للتعديل في هذه السياسات، كما تفتح هذه الدراسة أفقاً جديدة أمام هذه المنظمات، عندما تتعرف على الأهمية البالغة والفوائد الكبيرة لعملية التفويض و التي تم إدراجها في بند النتائج لهذه الدراسة

- بالنسبة للأكاديميين: تعتبر هذه الدراسة تراكماً معرفياً لهم، وزيادة في علوم البحث و التطوير المتعلق بعملية التفويض، مما يمكنهم من الوصول إلى نظريات خاصة به، إضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر مادة علمية، يمكنهم الاستفادة منها في مجالاتهم الأكاديمية.

4.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

1- التعرف على اتجاهات المدراء والموظفين نحو أثر تفويض السلطة على أعمالهم، وعلى نفسياتهم، وعلاقاتهم في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

2- الكشف عن العوامل المؤثرة في اتجاهات المدراء والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

3- التعرف إلى الطرق والمناهج العلمية التي تعمل على تعديل الاتجاهات السلبية نحو تفويض السلطة سواء للمدراء أو الموظفين في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

- 4- رصد العوامل الدافعة في نجاح عملية تفويض السلطة، وآلية تطبيقها بشكل صحيح. في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
- 5- التعرف على التحديات المعيقة لعملية تفويض السلطة، وعلى الحلول المقترحة للحد من تلك المعوقات، والتي من شأنها الرقي بأداء العمل في تلك المنظمات.
- 6- الكشف عن الطرق والممارسات الإدارية التي من شأنها الارتقاء بعملية تفويض السلطة، ومدى تأثيرها على توجهات مديري وموظفي مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
- 7- تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الأدب النظري الفلسطيني بكم أكبر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

5.1 أسئلة الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة على الإجابة على سؤالها الرئيس ومفاده:
- ما اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟
- حيث سيتم الإجابة عليه من خلال عدد من الأسئلة الفرعية، كما يلي:
- 1- ما درجة تفويض الصلاحيات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
 - 2- ما التحديات الإدارية والقانونية التي تواجه تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
 - 3- ما العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة، والجوانب التي يتم مراعاتها لدى اتخاذ قرار التفويض، في صياغة اتجاهات ايجابية نحوه في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة؟

- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء والموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
- 7- ما جوانب قوة وضعف الممارسة التفويضية في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.
- 8- ما طرق الارتقاء بتفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

6.1 هيكلية الدراسة :

تتوزع الدراسة على خمسة فصول هي:

- الفصل الأول: ويحتوي خلفية الدراسة والتي تتضمن مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، وأخيراً هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: ويحتوي على الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: ويتضمن منهجية الدراسة وأدواتها، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات الدراسة، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، حدود ومحددات الدراسة، والتحليل الإحصائي، والمعالجة الإحصائية للأداة المستخدمة للبحث.
- الفصل الرابع: يتضمن التحليل الإحصائي للبيانات، واستخلاص النتائج ومناقشة النتائج لكل سؤال من أسئلة البحث.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة بعد إجراء عملية المعالجة الإحصائية، ويلي الفصل الخامس قائمة المراجع وملاحق الدراسة وفهارسها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مبحثين، مبيناً أهمية علم تفويض السلطات، ومبادئه، ومستوياته، وإيجابياته، وسلبياته، وأخطائه، وعلم الاتجاهات ومقاييسها، وتطور بنائها، أما المبحث الثاني فيشمل الدراسات السابقة، وعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع.

1.2: المبحث الأول : تفويض السلطات

1.1.2 مقدمة :

يعتبر التفويض الإداري للسلطات من أكثر الشؤون الإدارية حيوية وأهمية، فمهما بلغت القدرات الإدارية للمدراء، ومهما توافرت لهم من طاقات ومهارات قيادية، فلن يستطيعوا السيطرة بشكل كلي على كافة إجراءات وفعاليات مؤسساتهم، وحتى لو نجحوا في ذلك، فسيكون الثمن هو إصابتهم بالإرهاق الجسدي والنفسي، مما يؤدي إلى ميلهم لتفادي وتأجيل الأعمال اللاحقة المطلوبة منهم، الأمر الذي سيقود إلى إرباك وتخبط في طبيعة عمل المؤسسة بشكل عام. (الطماوي، 2012 : 22)

سيتم خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم عملية التفويض، ومبادئه، وحدود عملية التفويض، مع ذكر الآثار السلبية لعدم ممارسته أو تطبيقه، كذلك عرض مستويات التفويض، وأهدافه، والأسس التي يقوم عليها، ومن ثم التعرف على الأخطاء التي قد يتم ارتكابها خلال عملية التفويض، والخطوات اللازمة لتحقيق عملية تفويض السلطات بشكلها الصحيح. كما سيتم التعرف على مفهوم الاتجاهات وطرق قياسها.

2.1.2 تعريف التفويض:

يُعرّف التفويض بأنه " العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسين". (حبتو، 2013 : 67)، وعُرف أيضاً بأنه " عملية قيام المدير بإسناد مسؤوليات محددة وسلطات مناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات". (شوقي، 2003 : 93)، وعرف الصيرفي التفويض على أنه " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه

يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، و يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال". (الصيرفي، 2006 : 17)، فيما عرفه اللوزي على أنه " إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف؛ لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام، مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين." (اللوزي، 2002: 38)، ويمثل التفويض " عملية تخصيص أفراد أو فرق بعمل ما لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، ومنحهم قدرًا مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية." (الصرن، 2009: 136) .

ومن خلال العرض السابق يمكن تعريف التفويض على أنه " قيام المدير بمنح بعض الصلاحيات لموظفيه لأداء مهام محددة، مع تحمله لمسؤولية تنفيذ هذه المهام". وفي هذا الإطار لابد من توضيح عناصر هذه العملية.

3.1.2 عناصر عملية التفويض :

تدور عملية التفويض أساساً حول ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- 1- الواجبات والاختصاصات المكلف الموظف بتنفيذها في إطار مسماه الوظيفي.
- 2- المسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة، التي تتوكل مع إنجاز مهام وظيفته.
- 3- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته. (كنعان، 2009: 130)

وفيما يلي عرض مستقل لهذه العناصر:

أولاً: الواجبات

وهي المهمات التي يقوم المدير بتحديدتها ويعمل موظفوه على إنجازها، ويتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

الأولى : اعتبارها نشاطات يتعهد الشخص بإنجازها.

الثانية :تقييمها من خلال النتائج المراد تحقيقها. (الصيرفي، 2003 : 81)

ثانياً : السلطة

تُعرّف السلطة على أنها " الحقوق المطلوبة الأداء، والالتزامات، والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة " (حبتو، 2009 : 164)، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض تنفيذها على المرؤوسين؛ لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته ". (كنعان، 2009 : 267) ، وقد عرّفها كيرتو على أنها " الحق في إصدار القرارات والأوامر " (Certo, 2007:240)

وقد أتبع مولينز السلطة إلى السلطة الوظيفية التي يتمتع بها الموظف : (Mullins, 2007, 483)، وعرّفها العتيبي على أنها " الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها ". (العتيبي، 2005، 63).

فيما حدّدها (الصيرفي، 2003 : 82) بقوة الإلزام أو الإلزام، وتُبنى على أساسين هما:

1. حق التوجيه للآخرين: أي إصدار الأوامر لهم، والتأثير في اتجاه سريان العمل.

2. إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة، فهو إعطاء إشارة البدء في العمل.

فالسُّلطة إذن هي " الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر أو ليأمر أو ليوجه أو لينجز عمل ما"، وأيضاً " هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر " .

وبذلك فالسلطة عامل هام في نشاطات عملية التنظيم، فكل من المدراء والموظفين يمارس سلطته لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه. وتتبع السلطة من مصادر عديدة، أهمها وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية. فالرئيس مثلاً يتمتع بسلطة تفوق نائبه نظراً إلى درجته الوظيفية.

ثالثاً: المسؤولية

عرّف "حبتو" المسؤولية على أنها " محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات ". (حبتو، 2013، 71)، وهي كذلك " تعهد أو التزام للقيام بوظائف ومهام معينة ". (الصيرفي، 2003: 84)، وعرّفها "العتيبي" على أنها " الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما ". (العتيبي، 2005، 64).

يتضح إذاً أن جوهر المسؤولية هو التكليف، وحيث تنشأ المسؤولية عند قيام علاقة بين رئيس و مرؤوس بحيث يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الآخر القيام بمهام معينة أو

واجبات محددة وفاء للالتزامات معينة تعهد بالقيام بها، وعندما يقبل المرعوس السلطة، فالمسئولية تتلازم معها لإنجاز عمل معين، مما يحمله التزاماً بإنجاز تلك المهمة مع الاستخدام الصحيح للسلطة المخولة له، حيث أن هذا الالتزام من جانب المرؤوس، ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاحاً بالمساءلة، معنى ذلك أن المرؤوس يتم مساءلته أو محاسبته أمام رئيسه على آلية استخدامه الصحيح للسلطة المخولة إليه، وعن إنجاز الواجبات المحددة له. (الطماوي، 2002: 133) مما سبق يلاحظ أن المسئولية لا يمكن أن تفوض، لكن يحق للمدير أن يفوض السلطة لمرعوسيه من أجل القيام بمهمة معينة، وهذا بدوره يقوض قسماً من سلطته الممنوحة له، فلا يجب أن يرافق ذلك تفويضاً في المسئولية؛ لأن المسئولية واجب يلزم القيام به، وتشكل ديناً للرئيس على المرؤوس لا يمكن الانتقال منه عن طريق الطلب إلى الآخرين القيام به، ولو أن خطأ ما حدث لأمر معين فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى أي من مرعوسيه؛ لأنه هو المسئول الأول والأخير، ولا ينبغي له أن يتحمل من تلك المسئوليات. (الحو، 2010: 8)، ويرى الباحث عدم صحة هذه الفرضية المنادى بها منذ وقت طويل؛ لأن هذه الفرضية لو كانت صحيحة فهذا يعني أن يتم إعفاء الموظف المفوض لمهمة محددة وأخطأ فيها بطريقة قد تكون نتائجها خطيرة للغاية، كحوادث السير غير الاعتيادية والتي تؤدي بحياة العشرات والتي قد تتسبب بالفعل في استقالة وزير المواصلات لتلك الدولة، لكن هذا لا يعفي المسئولين الصغار من النتيجة حتى لو كانوا في حالة تفويض للمهام، كما أن المفوض إليه يمكن أن يستخدم صلاحيات التفويض بطريقة خاطئة تنافي متطلبات التفويض الأساسية، مما يستوجب عقابه على ذلك حتى لو كان في حالة تفويض للمهام.

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة، ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري، ويتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف، حيث يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف. إن تفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس بالمرؤوسين كمدير المدرسة مثلاً أو ناظرها؛ بحكم كونه رئيساً للمدرسة، ومجموعة العاملين معه كأعضاء الجهاز التنظيمي بمدرسته، من حيث التعايش اليومي في المدرسة والمواجهة بينهم، وفي مجال علاقة المدير بالعاملين معه، ويجب على المدير أن يوسع قاعدة سلطاته، ويفوض صلاحياته، وذلك لضمان تحقيق معاونة مرؤوسيه على تحقيق أهداف مدرسته.

والتفويض في علم الإدارة لا يعني التخلّص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغم ذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل. (فلييه وعبد المجيد، 2005:132)

وبهذا الإطار، فإن للتفويض مبادئ نذكر أهمها فيما يلي:

4.1.2 مبادئ التفويض:

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض فيما يلي:

- 1- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية، وهي التي تسمح بذلك.
- 2- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
- 3- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين وذوي العلاقة، وبشكل صريح.
- 4- أن يكون التفويض مكتوباً: وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة، وواضحة المعالم. (الحو، 2010: 9).
- 5- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 6- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة؛ إذ أن عدم كفايتها لا تمكن من النجاح لتنفيذها. (حبتو، 2013: 69)
- 7- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث أنه المسئول عن تلك الأعمال. (المغربي، 1998: 22)
- 8- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض إليه، وهي إجابة على التساؤلات المتعلقة بمستوى التفويض.

9- تتناسب درجة التفويض مع كفاءة المفوض ومركزه الوظيفي، إذ أن غياب ذلك يعني أن المهمة المفوضة ستفشل. (عثمان، 1998: 45)

10- صدور التفويض للمفوض إليه بصفته الوظيفة لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل. (Certo, 2007 p:2)

11- الهدف : وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.

12- التخصيص وتقسيم العمل : فالمزايا التي يوفرها الاختصاص تمثل أساس النجاح.

13- وحدة الأمر: إذ يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات.

14- التوازن: ويعتمد على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة. (اللوزي، 2002: 38)

5.1.2 تحديد ما يجب تفويضه:

ينتج القرار بالتفويض عادة من إدراك عميق بأن لدى المدير الكثير من الأعمال - في ظل الضغوط الزمنية-، فلن يكون قادراً على قبول المزيد من العمل إلا إذا قام بتفويض بعض سلطاته إلى شخص آخر، وبغض النظر عن السبب الذي يجعله يمارس التفويض، فعندما يقرر ذلك، فإنه يحتاج لاتباع نظام منطقي لذلك. (الشرفاوي، 2008: 52)

فتحديد ما يجب تفويضه يتطلب من المدير التفكير في كل أعماله، ويتطلب وضع لائحة بالمهام التي يقوم بها تحت أربعة عناوين :

1- المهام التي (يجب) تفويض القيام بها إلى الآخرين:

وهي عبارة عن الأعمال التي لا يجب على المدير القيام بها على الإطلاق، وغالباً ما تكون من نوع الأعمال التي مارسها المدير كثيراً في الماضي، أو أعمالاً يستمتع المدير بالقيام بها، وليس مستعداً لجعل أي شخص آخر يقوم بها، فتفويض القيام بهذه الأعمال لشخص آخر يمكن المدير من استغلال أفضل لوقته، والحدّ من المخاطر التي يمكن أن تحصل في حال عهد القيام بها إلى شخص آخر.

2- مهام (يتوجب) على المدير تفويض الآخرين بها:

وهي عبارة عن الأعمال الروتينية التي لم تدخل سابقاً في اعتبار المدير كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين، ولكنها مهام يمكن للأتباع القيام بها بسهولة، وقد يجد هؤلاء أن هذه المهام مثيرة للاهتمامهم، ومتحدية لطاقتهم ومعرفتهم، وتمكنهم من إثبات ذواتهم، وإبراز قدراتهم، بحيث يتساءل المدير معها عن قيامه بها في الماضي بنفسه كجزء من مسؤولياته، وليسارع إلى تفويض الآخرين بها. (آل زمانان، 2010 : 7)

3- مهام (يمكن) تفويض الآخرين بها:

وهذه عبارة عن الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها، - في حال امتلاكهم كفاءات ومواصفات محددة؛ لأنها على درجة من الدقة والحساسية، فتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم، طالما بإمكان المدير التأكد من توفير التدريب اللازم لهم؛ لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

4- مهام (يجب) أن يحتفظ المدير بها لنفسه:

وهي الأعمال التي تقع في صلب مسؤوليات المدير، مثل مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد، أو مراقبة أداء وجهد الموظفين، وتقييم عمل الآخرين ودعمهم ومكافأتهم، وفي حال أعاقت هذه المهام سير أعمال المدير، فمن الأفضل أن يقوم بها مباشرة، إلا إذا كان لديه نائب قدير ينوب بها عنه حال انشغاله. (عبد الجواد، 2007:

(17

6.1.2 مستويات التفويض:

هناك ثلاثة مستويات للتفويض، تختلف فيما بينها في درجة تدخل المدير في عملية التفويض، أو في درجة حرية أداء الأعمال التي يتركها لموظفيه

خلال عملية التفويض، وهي كما يلي:

المستوى الأول:

وهو التفويض على أساس ما يجب عمله، وكيفية أداء هذا العمل، مع ترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل، وهذه هي نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل؛ فهذا المستوى يناسب العاملين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، حيث يقتصر التفويض هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا

كان العمل المنجز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة، ويمكن للمدير في هذا المستوى أن يخبر مرعوسيه عما يجب أدائه من أعمال، وكيفية إنجاز هذا الأداء.

المستوى الثاني:

التفويض على أساس ما يجب عمله، مع ترك الحرية للمفوض إليه في اختيار أسلوب الأداء، ومدى الجودة التي يتم بها العمل، ويوفر هذا المستوى حرية أكبر للمفوض إليه، ومن الفرص للعاملين، ويناسب هذا المستوى العاملين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً في نظر المدير، حيث يسمح هذا المستوى من التفويض بأن يقرر المفوض إليه كيفية أداء العمل، وإلى أي مدى يتطابق العمل مع المستوى المطلوب أدائه. (الصرن، 2009: 37)

المستوى الثالث:

وهو التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع ترك الحرية للمفوض إليه في تحديد ما ينبغي عمله، وأسلوب الأداء، ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، ويعتبر هذا المستوى هدف أي مدير ناجح، وهو الوصول بالمفوض إليه إلى الوضع الذي يتحمل فيه مسئوليات العمل اليومي دون تدخل منه، ويصبح هذا المستوى من التفويض ملائماً عندما يحقق للمدير والمفوض إليه مستوىً عالياً من النضج الوظيفي؛ حيث يُمنح المفوض إليه في هذا المستوى جانباً من المسئولية والحرية لصنع القرارات في نطاقها. (الشرقاوي، 2008: 52)

7.1.2 إيجابيات التفويض

يمكن تلخيص أبرز إيجابيات التفويض، وما يحققه من مزايا وفوائد فيما يلي :

1- يمكن التفويض من التخلص من بعض الأعمال الروتينية؛ لينتفرغ المدير لوظيفته الرئيسية المتمثلة بالتخطيط لكافة أمور المنظمة ومتابعتها، ولأنها تمثل قيمة وأثراً أكبر.

2- يتيح التفويض الفرصة للمرعوسين للتدرب على القيادة؛ كون المهمات التي يقومون بها خلال عملية التفويض تكون من مستوى أعلى من مراكزهم الوظيفية المعتادة، وتؤهلهم للمراكز القيادية.

3- يُعدّ خطوة متقدمة لتقديم الكوادر الجاهزة لاستلام القيادة متى ما دعت الظروف لذلك، حال حصول تغييرات في المراكز الوظيفية أو حصول ترقيات أو إنهاء للخدمات، أو شغور وظيفي لأي سبب آخر. (فليه وعبد المجيد، 2005: 112)

4- يحقق التفويض السرعة في اتخاذ القرارات والبتّ في المشاكل اليومية، من خلال الخبرات المكتسبة لديهم أثناء قيامهم بالمهام المفوضّة إليهم.

5- يعمل التفويض على رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم، وأنهم باتوا موظفين يمكن الاعتماد عليهم، من خلال الإيعاز إليهم بالمهام المكلف القيام بها من المستويات الإدارية العليا. (شلتوت، 1999: 14)

6- التفويض الناجح يمنح العاملين المحبة والتقدير، ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة، مما يعزز لديهم روح الولاء والانتماء لديهم. (عبد الوهاب، 2001: 36)

7- التفويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية، و يعمل على الحد من الاختلافات والمشاكل التي قد تحصل جزاء التداخل في صلاحيات العمل.

8- التفويض السليم للسلطة يُمكن المفوض إليه من التعرف على احتياجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر، ويجعلهم يراعونه لدى تنفيذهم للأعمال المفوضّة إليهم.

9- يعود التفويض بالنفع والتدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة، ويساعد المفوض إليه على تقديم اقتراحات تطويرية مفيدة مفيدة . (Mullins, 2008, p.440) .

8.1.2 سلبيات التفويض

كغيره من الممارسات والنشاطات الإنسانية، يمكن أن يترك التفويض بعضاً من الآثار السلبية، ومن هذه السلبيات :

- **فقدان السيطرة** : لأن المدير يكون معتاداً على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بقدرته على السيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر يحل محله في ذلك.

ضياع الوقت: عندما يقوم المدير بالعمل بنفسه؛ فذلك لأنه لا يثق بمرؤوسيه، فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدربه أولاً، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه، فذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد، أما إذا كان لزاماً عليه أن يفوض، فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته. (كنعان، 2009، 233)

فقدان التحكم والنفوذ: فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص آخر، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدي به إلى أن يفقد وظيفته. (الشيخ سالم، 2002، 87)

ضياع الامتيازات: يشعر المدير أنه سوف يفقد بعض التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها عندما يؤدي عمله بنفسه، بينما إذا قام بتفويض الآخرين أداء بعض المهام فإنه يرى فقدان بعض الجوانب التي يتمتع بها في عمله سواء أكان مكافأة معنوية أو مادية.

الخوف من اللوم: يخشى المدير أن يُلام إذا ما فوّض إلى أحد عمل ما، - خاصة إذا حدثت بعض الأخطاء أو الهدر في الموارد، إذا لم يقم هذا الشخص بالعمل على ما يرام، وهو سيشعر أنه يتحمل عبء اللوم وحده، وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره. (العتيبي، 2005، ص192).

9.1.2 أخطاء التفويض:

هناك العديد من الأخطاء التي قد يقع بها المدراء خلال عملية تفويض الصلاحيات، ومن أهمها:

1- عدم الوضوح في تفويض المهام: فعدم توضيح المهمة المراد تفويضها للمرءوسين، وعدم توفير المعلومات الكافية عنها لهم سيؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد والمال.

2- تفويض المهام لأشخاص بعينهم دوماً، بناء على قدراتهم وخبراتهم السابقة، مما يؤدي إلى تجميد الطاقات الكامنة في المنظمة، وعدم إنشاء جيل جديد من الشخصيات القيادية، مما يؤدي لبذر العداوة والأحقاد بين المرءوسين لتصبح المنظمة مجالاً للصراعات بدلاً من الإنجازات.

3- استثنى المدراء بالمهام التي تحتوي على أكبر قدر من الصعوبات والتحديات، من باب أنهم الأكثر قدرة على حلها بناءً على معارفهم وخبراتهم الفنية. (Whetten & other, 2005 p430-431)

4- ضعف الضوابط الخاصة بعملية التفويض: كعدم تحديد الوقت المتاح لإنجاز المهمة، وعدم توضيح السلطات والصلاحيات المفوضة للمرعوسين خلال عملية التفويض، مما يؤدي إلى إحداث نوع من البلبلة و الفوضى عند أداء المهام.

5- وجود ثغرات تسمح للمفوض إليه التهرب من المهمة المفوضة إليه، فهناك كثير من الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان من السمات الرسمية للوظيفة. (فليه، 2005: 338)

10.1.2 خطوات التفويض الناجح :

يتبين مما سبق أن التفويض الفعال يساعد على حل مشكلات المدير، وحسن استغلال الوقت، ويعتبر جزءاً هاماً من برامج تنمية الصف الثاني للإدارة، وصقل قدرات المرعوسين، ولكي تكتمل هذه المهارة الإدارية بنجاح، ينبغي أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

1- اختيار الشخص المناسب لأداء العمل : أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة للأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.

2- وضع المعايير الرقابية : والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها (Mullins, 2008, p.442).

3- التفويض يتم على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع ترك الحرية للمرعوسين في تحديد ما يجب عمله، وأسلوب الأداء ومعدلاته، وكذلك مدى جودة العمل.

4- يجب على المدير أن يتوقع الخطأ في التنفيذ، باعتبارها قضية واردة، ويجب استيعابها.

5- أن يتم وضع صلاحيات واختصاصات كل فرد عند التفويض، أي يتم تحديد حقوق وسلطات ومسئوليات كل فرد من المرعوسين خلال عملية التفويض. (الزهراني، 2000:

(22

- 6- توفر ثقة المدير في قدرات مرعوسيه، واستبعاد شعوره الدائم بقدرته على أداء العمل بصورة أفضل منهم. (حريم، 2000: 76)
- 7- إشراك المرعوسين في عملية التفويض، ومناقشة الأهداف معهم بشكل مستمر.
- 8- اتفاق المدراء مع مرعوسيهم على الأولويات، وعلى مواعيد محددة لإنهاء العمل.
- 9- أن يتم توثيق النقاط المتفق عليها بين الموظفين ومدرائهم بشكل كتابي. (شاويش، 1993: 102)
- 10- أن يضع المدراء نظاماً دورياً لمتابعة موظفيهم، وتقييم أدائهم في المهمة المفوضة إليهم.
- 11- قيام المدراء بتدريب مرعوسيهم على المهمة المفوضة إليهم، واطمئنانهم لحسن قيامهم بإدارتها. (عبد الجواد، 2007: 38)

11.1.2 المعوقات التي تواجه عملية التفويض:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاثة مصادر، وهي على النحو التالي:

أولاً : معوقات تتعلق بالمدير :

- 1- خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله. (حنفي، 2006: 143).
- 2- الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها؛ ويرجع ذلك إلى شخصية المدير.
- 3- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. (حبتو، 2009: 68)
- 4- يدّعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم. (حريم، 2000: 70)
- 5- يدّعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة. (كنعان، 2009، ص 133)
- 6- عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم. (شاويش، 1993: 87)

ثانياً : معوقات تتعلق بالمرؤوسين :

- 1- انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل. (حنفي ، 2006: 43)
- 2- اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى الإساءة إلى علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بمشرفيهم. (شاويش، 1993: 102)
- 3- قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم. (كنعان، 2009: 35)
- 4- قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية، مادية كانت أو معنوية.

ثالثاً : معوقات تتعلق بالمنظمة:

- 1- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار. (فلييه وعبد المجيد، 2005: 37)
- 1- كلما كان حجم التنظيم صغيراً، قلت الأعمال التي يمكن تفويضها؛ لأنه قد لا تحتاج إليه.
- 2- عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهاات المدير للعاملين المفوضين، ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة. Whetten & (other 2005, p433)
- 3- عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم. (الحلو، 2010: 20)

12.1.2 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 ، ويمكن تحديدها في سبع نقاط كما يلي :

أولاً: استناد التفويض إلى نص قانوني وسلطة وظيفية تتمتع بالمسئولية، والتي يمكن أن تتعكس في القانون، أو النظام، أو اللوائح، أو الأوامر الإدارية الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي في التنظيم.

ثانياً: أن يكون التفويض صريحاً، حيث لا يجوز افتراض التفويض أو اللجوء إليه بطريق القياس، أو التماثل ولكن لابد من إجازة المشرع له بنص قانوني صريح، ويفضل أن يكون مكتوباً كذلك.

ثالثاً: أن يكون التفويض جزئياً (جزئية التفويض): حيث لا يصح التفويض بجميع الاختصاصات فقط.

رابعاً: عدم تفويض السلطات المفوضة. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يتكرر التفويض في ذات الاختصاص من المفوض إليه إلى من هو أدنى منه في الدرجة الوظيفية؛ حتى لا تضيع المسئولية. (كنعان، 2009 : 91)

خامساً: وجود ضوابط للعلاقة بين المفوض والمفوض إليه، فمثلاً يجب على المفوض الامتناع عن إصدار قرارات تتعلق بالاختصاصات التي قام بتفويضها؛ وذلك لتجنب التضارب والاضطراب فالعمل، أو قد يحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين؛ وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيمياً وقانونياً.

سادساً: ألا يكون التفويض محظوراً بالنص. أي يجب ألا يكون التفويض في اختصاص معين قد تم حظره صراحة أو ضمناً بواسطة نص دستوري أو تشريعي.

سابعاً: أن يكون التفويض معلناً. حيث يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض. (تركي، 2004 : 112)

2.2 الاتجاهات

الاتجاهات هي " حالة عقلية تجعل الفرد يستجيب بطريقة معينة عندما يتعرض إلى مثير ما " (المرسي و آخرون، 2011: 312)، وتم تعريفها أيضاً بأنه " المعتقدات المكتسبة لدى الفرد من خلال احتكاكه مع البيئة من حوله، فقد يحبذ شيئاً ويقبله، أو يعترض عليه ويرفضه، فمثلاً عند تناول موضوع ما لمناقشته مع مجموعة من الأفراد، فإن كلاً منهم يستجيب طبقاً لانطباعاته و مشاعره وأحاسيسه، فيكون مؤيداً أو رافضاً أو محايداً، وهذا يعبر عن الاتجاه " (أبو حمام، 2013: 132)، ويعد المفكر الانجليزي (هربرت سبنسر) من أوائل علماء النفس الذين استخدموا مصطلح الاتجاهات، ويعرفها على أنها " مفهوم

افتراضي يمثل ما يحبه الفرد وما يكرهه في شيء ما "، والاتجاهات هي وجهات نظر إيجابية أو سلبية تجاه شيء ما، إما أن يكون سلوكاً، أو شخصاً، أو حادثاً، وقد يكون الناس متناقضين تجاه هدف ما، وهذا يعني أنهم يكونون منحازين سلبياً أو إيجابياً تجاه الاتجاه، ولكن بشيء من الحذر. (خليفة ومحمود، 1996: 37)، لذلك فلا بد من التركيز على مكونات الاتجاهات (المكونات الإدراكية والعاطفية والسلوكية) ، وذلك يحتاج إلى عناية خاصة بكتابة العبارات.

وهذا لا يعني أن الاتجاهات جميعها لها نفس القوة، ولكن بعض الاتجاهات تكون أقل قوة عن غيرها، بحيث تكون قابلة للتغيير بشكل أسهل، فإذا كان اتجاه الموظفين سلباً تجاه التفويض فقط نتيجة موقف معين تعرضوا له، فإنه من المحتمل أن يتغير هذا الاتجاه، إذا ما صادفوا مواقف إيجابية بخصوصه مستقبلاً.

وينطوي ضمن تعريف الاتجاهات أيضاً على كونها ميول للاستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة، وإذا كان الفرد لا يثق بعملية التفويض، فلن نراه يتفاعل بصورة طيبة معها. (المرسي وآخرون، 2011: 13)

1.2.2 المكونات الأساسية للاتجاهات

تتكون الاتجاهات حسبما يرى " خليفة ومحمود " (خليفة ومحمود، 1996: 121) من ثلاثة مكونات رئيسية كالاتي:

1. **المكون القيمي** : ويمثل معلومات الفرد عن موضوع معين، وقيمه الخاصة المتعلقة به.

2. **المكون الوجداني**: ويمثل انفعالات الفرد السابقة، أو مشاعره السالبة والموجبة، وهل هو مع أو ضد هذا الموضوع.

3. **المكون السلوكي**: ويمثل الفرد، أو استعدادة للقيام أو الموافقة على سلوكيات مرتبطة بهذا الموضوع

2.2.2 أنواع الاتجاهات :

تتمثل أنواع الاتجاهات كما تراها " عماشة " (عماشة، 2005: 37) فيما يلي :

- 1- الاتجاهات الجماعية والفردية: حيث أن الاتجاهات الجماعية هي التي يشترك فيها عدد كبير من أفراد المجتمع، بينما الاتجاهات الفردية هي التي تميز كل فرد عن الآخر.
- 2- الاتجاهات الشعورية واللاشعورية: فالاتجاه الشعوري هو الذي يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ، أما الاتجاه اللاشعوري هو الذي يخفيه الفرد ولا يفصح عنه.
- 3- اتجاهات عامة واتجاهات خاصة: والاتجاهات العامة هي التي لها صفة العمومية، وتنتشر وتشيع بين أفراد المجتمع، أما الاتجاهات الخاصة فهي التي تنصب على النواحي الذاتية، مثل الفردية.
- 4- اتجاهات موجبة وسالبة: الاتجاهات الموجبة هي التي تقوم على تأييد الفرد وموافقته، بينما الاتجاهات السالبة هي التي تقوم على معارضة الفرد وعدم موافقته.

3.2.2 قياس الاتجاهات

وهو الأداة الرئيسية لتوفير البيانات المرغوبة عن هذه الاتجاهات المراد قياسها، وله قواعد محددة كلما تم الالتزام بها كلما كانت النتائج دقيقة، وتعريف القياس هو "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب إن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء والأحداث موضوع القياس". (كردي، 2015: 5)

1.3.2.2 مناهج قياس الاتجاهات :

هناك منهجان أساسيان لقياس الاتجاهات تم ذكرهما في دراسة " المرسي وآخرون ". (المرسي وآخرون، 2011: 13) هما :

المنهج الأول: القياس بالسؤال المباشر:

ويعتمد هذا المنهج على توجيه أسئلة مباشرة إلى الأشخاص المطلوب معرفة اتجاههم عن شيء ما من خلال استقصاء أو استبانة أو مباشرة من خلال المقابلة بين الباحث والمستقصى منه، وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات المباشرة :

أ. النوع الأول : يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات

مثال ذلك : لا يكفي استخدام عملية التفويض , بل لابد للشخص من تدريب مسبق لفهمها بالطريقة الصحيحة

موافق جداً	موافق	لا رأي لي	غير موافق	غير موافق بالمرّة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ب. النوع الثاني : يتكون من عبارة تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث

مثال : إذا أثبتت عملية التفويض جدواها هل ستطبقها مستقبلاً ؟
و تكون الإجابة:
() نعم
() لا

المنهج الثاني : طرق القياس غير المباشر

تواجه طرق القياس المباشر مشاكل التأثير السلبي أو الايجابي بالباحث، فنلجأ إلى طرق قياس غير مباشر منها :

1- طريقة ملاحظة السلوك الفعلي

وهي طريقة مراقبة المستقصى منهم عن طريق الباحث من خلال الملاحظة من بعيد، بشرط عدم إحساس أو ملاحظة المستقصى منهم بأنهم مراقبون.

2- طريقة كتابة التعليقات

وهي طريقة طرح صورة وطلب التعليق عليها من قبل المبحوثين؛ لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم واتجاهاتهم.

3- طريقة تحليل الحالات العلمية

وتستخدم في استكشاف اتجاهات رجال الإدارة العليا وغيرهم من شاغلي المواقع التنظيمية المهمة ومن خلال أعطاهم حالات لمنظمة ما، ويطلب من المستقصى منه قراءة الحالة، واستنتاج ما بها من موضوعات معينة.

4- طريقة تفحص الأدوار

وهي امتداد الحالات العلمية مع فارق رئيسي، أن الدارسين للحالة يتقصون شخصيات الحالة.

2.3.2.2 تطور بناء مقاييس الاتجاهات

كانت البدايات الأولى في بناء مقاييس للاتجاهات في عام 1925 عندما قام "بوقاردس" ببناء مقياس، أطلق عليه مقياس البعد الاجتماعي، ثم طُوِّر "ثيرستون" مقياساً للاتجاهات، عرف فيما بعد باسمه، ثم جاء "ليكرت" ليضع مقياساً يكشف درجة القبول أو الرفض لدى المفحوصين، وحساب الاتجاهات كمياً، أما "جتمان" فقد أنشأ مقياساً متجمعاً متدرجاً. (Shaw & Wright, 1997,p:31)

وفيما يلي وصف لهذه المقاييس:

1- مقياس بوقاردوس (Bogardus) :

استخدم هذا المقياس على نطاق واسع لقياس اتجاهات الأفراد في بعض القضايا الاجتماعية مثل قياس المواقف نحو الأجناس المختلفة، فاستخدم المقياس لقياس اتجاهات الأمريكيين نحو الزواج على سبيل المثال. وفي هذا المقياس فإن الأبعاد التي يستجيب إليها المفحوص لا تكون متدرجة ولا توجد بينها علاقات ظاهرية كأن يعطي رأيه حول الزواج منهم أو مصادقتهم أو مجاورتهم أو قبولهم كمواطنين، أو عدم قبولهم واستبعادهم، أي أن العبارات غير المتدرجة تدرجاً متساوياً، ولا يقيس هذا المقياس الاتجاهات الحادة جداً.

2- مقياس ثيرستون (Thurstone) :

وفي طريقة "ثيرستون" يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات التي يرى أنها تقيس اتجاهات الأفراد نحو قضية معينة التي تنحصر بين الموافقة والرفض، ثم تعرض العبارات على مجموعة كبيرة من المحكمين الذين يعتقد الباحث أنهم ذوي الخبرة في الموضوع لإبداء الرأي في وضوحها أو غموضها، وعما إذا كانت قادرة على قياس الاتجاهات نحو موضوع الفقرة، ثم تستبعد العبارات الغامضة وغير المناسبة، وكذلك تلك العبارات التي اختلف عليها المحكمون، و لحساب متوسط كل عبارة يطلب من المحكمين إعطاء درجة لها تتراوح بين (1)، (11) بحسب إيجابيتها أو سلبيتها، وإذا كانت محايدة تعطي الرقم (6)، ثم تطبق العبارات على عينة من (Nitzer,2004,p:172) المفحوصين لحساب الثبات.

ومن عيوب طريقة "ثيرستون" أن المحكمين قد لا يكونوا مؤهلين تأهيلاً كافياً في الحكم على الموضوع، كما أنهم قد يختلفون مع أفراد العينة في الحكم على الفقرات، كما أن الإجراءات المتبعة هنا طويلة ومعقدة، وغير مضمونة النتائج.

3- مقياس ليكرت (Likert) :

جاءت طريقة " ليكرت " لسد الثغرة الرئيسية في طريقة ثيرستون المعتمدة على المحكمين وابتكر طريقة لقياس الاتجاهات في كثير من الموضوعات، بحيث يظهر المفحوص ما إذا كان يوافق بشدة أو لا يوافق بشدة أو متردداً على كل عبارة، وتدرج الموافقة وتعطي قيم تتراوح ما بين الموافقة بشدة أو عدم الموافقة بشدة (موافق بشدة (5)، موافق (4)، متردد(3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) ، والدرجة المرتفعة هنا تدل على الاتجاهات الموجبة والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاهات السالبة، و لتحديد اتجاهات المفحوص العامة نحو القضية مثار البحث يمكن جمع درجاته على كافة الفقرات الواردة في المقياس.

وتتميز طريقة " ليكرت " في أنها سهلة الإعداد والتطبيق، وتعطي المفحوص الحرية في تحديد موقفه بدرجة إيجابية أو سلبية لموقف معين في كل عبارة، الأمر الذي يكشف عن رأيه في بعض القضايا الجزئية، والتي تعتبر معلومات قيمة للباحث، كما أن وجود عدّة درجات على عينة كبيرة يزيد من ثبات المقياس (Shaw & Wright, 1997,p:33)

4- طريقة جتمان (Guttman):

يعتمد مقياس " جتمان " على تدرج الفقرات من الأدنى إلى الأعلى بحيث إذا وافق المفحوص على فقرة معينة فإنه قد وافق على الفقرة السابقة، ولا يوافق على الفقرات الأعلى، وتحدد درجة اتجاهات المفحوص بالنقطة التي تفصل بين الفقرات الدنيا والفقرات العليا، فإذا كان على الفرد تحديد موقفه من التعليم بأن يوافق على الحد المناسب للتعلم ضمن التدرج في المستوى، مثل (محو الأمية وتعليم الكبار)، فهذا يعني أنه موافق على محو الأمية، ولا يوافق على المستويات الأعلى من التعليم كالتعليم المستمر، والثانوية والجامعية، وهذا ما يجعل بناء المقياس بهذه الطريقة قاصراً على الفقرات المتدرجة، ولهذا فإن استخدام مقياس " جتمان " محدود. (السنبيل، 2009: 18)

3.3.2.2 أنواع المقاييس :

تتعدد المقاييس المستخدمة في قياس الاتجاهات، ولكن بصفة عامة هناك خمسة مداخل رئيسية لقياس الاتجاهات عند دراسة السلوك الإنساني، تم ذكرها في دراسة "الطهراوي" (الطهراوي، 2001: 123) وهي:

1. استنتاجات تعتمد على التقارير الشخصية، والميل للسلوك حول الاعتقادات
2. استنتاجات تعتمد على ملاحظة السلوك الظاهري.
3. استنتاجات يتم استخلاصها من الاستجابات لمثيرات معينة.

4. استنتاجات يمكن استخلاصها من خلال القيام بمهام مستهدفة .
5. استنتاجات يتم استخلاصها من ردود فعل مادية للشيء المراد دراسته.

ويمكن تقسيم المقاييس إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول : مقاييس التقييم المتدرج غير المقارنة.

وفي هذه المقاييس لا يطلب من المستقصى من المقارنة بين موضوع الدراسة بشي آخر ، إنما يكون له الحرية في مقارنة الشيء بأي أشياء تحضر في ذهنه، ويمكن تقسيمها إلى :

أ/ المقاييس التصورية للتقييم المتدرج

وهو يأخذ شكل خط مستقيم ينتهي بمستويين متطرفين في وصف الخاصية، ويتدرج بينهم 7 مستويات

: مثل

س- كيف تقيم دور عملية التفويض في تطوير مهارات الموظفين
ممتازة.....سيء جداً

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

يقوم المستقصى منه بوضع العلامة التي يرى أنها تمثل وجهة نظره.

ب/ مقاييس التقييم المبنية على مجموعات من البنود

هذا المقياس يتشابه مع مقياس التدرج , باستثناء إن المستقصى منه في الحالة الثانية يُوجه إليه السؤال للاختيار بين عدد محدد من الفئات والبنود.

مثال : س- هل أنت راضٍ عن نتائج عملية التفويض في المنظمة ؟

راضٍ تماماً راضٍ إلى حد ما غير راضٍ إلى حد ما غير راضٍ تماماً (عماشة، 2005:

(37

3.2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً، ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين؛ إذ تساعد في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفي الفصل الحالي سيستعرض الباحث بعض الدراسات العربية والأجنبية، والتي تطرقت للموضوع محل البحث، كما سيتم التطرق إلى أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات، وأهم ما أوصت به.

1.3.2 الدراسات العربية

دراسة (العواودة، 2014) بعنوان " العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري": تصورات الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) والمؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديرية في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (333)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية، وأوصت الدراسة بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض، وذلك على صعيدين، الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر الأكثر أثراً في صناعة هذه الثقافة، والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بالموظفين في بيئة التفويض، ووعيهم وثقافتهم بخصوص هذا الموضوع.

دراسة (أبو وطفة، 2012): وهي بعنوان " تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم ": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمهم من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود تفويض مرتفع للسلطة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلمهم بنسبة (68.3) ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات لصالح المعلمين الحاصلين على بكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم، وأوصت

الدراسة بمنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر، والبعد عن المركزية في المتابعة والرقابة، مع إعطاء الحرية المناسبة للمعلمين في طريقة تنفيذ المهام الموكلة إليهم؛ كون ذلك يعمل على زيادة ثقة الموظف بنفسه، مما سينعكس إيجاباً على طريقة أدائه لعمله وإنتاجيته.

دراسة (حرب، 2011): وهي بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وكيفية طرح آلية مناسبة لاختيار المفوض إليهم بطريقة متناسبة مع مهاراتهم الشخصية و الفروقات الفردية بينهم بناءً على مقاييس عملية لاختبار ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (382) موظفاً بنسبة (80)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة، والإجراءات والعملية الرقابية والكفاءة والمهارة والهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي والمسمى والوظيفي وسنوات الخبرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية تعزى إلى متغير العمر، وقد أوصت الدراسة ضرورة مراعاة أثر كافة المتغيرات الشخصية والتنظيمية قبل اتخاذ قرار التفويض، خاصة في المتغيرات التي أثبتت الدراسة تأثيرها الكبير على نجاح عملية التفويض، حيث أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مراعاة الجوانب والمهارات والفروقات الفردية بين المفوض إليهم بشكل متوافق مع وضعهم ومساهمهم الإداري داخل المنظمة

دراسة (الحلو، 2010): وهي بعنوان " أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف

الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92% ، ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي "71.33%"، وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات؛ لكي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري؛ لما لذلك من أثر قوي على إنجاز عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة، وتشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (فتحي، 2008): وهي بعنوان " التفويض وتقييم الأداء- سلسلة أبعديات التفويض الإداري": هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التفويض كمفهوم إداري مهم، وعلى كيفية الاستفادة منه في البيئة الإدارية بطريقة صحيحة، لذلك قام الباحث بتحليل مفهومي السلطة والمسؤولية؛ لمعرفة جوانبهما، ولمعرفة علاقتهما بعملية التفويض، كما قام الباحث أيضاً بتوضيح مفهوم التفويض ومبادئه، ومعوقاته، وكذلك خطوات تطبيقه بشكل صحيح، كما تعرضت الدراسة بالمقارنة وتحليل لدور كل من التفويض والتقييم في تنمية المهارات الإدارية النظرية والعملية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي النظري في معالجة المعلومات التي جمعها عن التفويض؛ وذلك بغرض توضيح المفهوم وكيفية تطبيقه في مجال العمل الإداري، وما يحققه من فوائد جمّة ومتنوعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: تنوع الجوانب المتعلقة بالمسؤولية، مع حصر أهمها، وهي السلوك والمسؤولية والالتزام، حيث أن السلوك قابل للتفويض، لكن لا يمكن تفويض المسؤولية والالتزام، كما أظهرت الدراسة أن عملية التفويض تعتبر تدريباً عملياً على تنمية المهارات الإدارية للشخص المفوض إليه، بشكل قوي وفعال، كما أنها تعتبر تدريباً عملياً على مهارات قيادية جديدة؛ كونها تصدر من مستور إداري أعلى، وقد أوصت الدراسة باعتماد سياسة التفويض بشكل أساسي ومدروس، وأن يقوم بتغطية أكبر عدد ممكن من الموظفين الكفوئين؛ لاكتشاف أفضلهم، وإعداد قيادات إدارية جديدة قادرة على الإشراف على شئون المنظمة مستقبلاً.

دراسة (العتيبي، 2008) وهي بعنوان "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال" وهي دراسة مسحية على منظمات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة تحديداً، وتركزت أهداف البحث في عرض وتحليل مدى تطبيق منظمات الخدمات العامة لتفويض السلطة بصفة عامة، والتعرف على التحديات والعوائق التي تحدّ من ممارسة التفويض، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات الرئيسية للتفويض في كل منظمة، وتقديم التوصيات التي تساعد على الأخذ بالتفويض مما يؤدي إلى كفاءة وفاعلية إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وأجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة. وتمّ اختيار العينة منهم بطريقة عشوائية، وأوضحت هذه الدراسة عدداً من النتائج الهامة، منها محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة، والأسباب التي أدت إلى محدودية التفويض، والتي كان أهمها طبيعة العمل الروتيني في هذه المؤسسات، واللجوء أحياناً إلى المحسوبية الشخصية عند اختيار المفوض إليهم، كما أوضحت الدراسة بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض والتي كان أبرزها أن طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض؛ وذلك نتيجة لخبرات قياداتها، وتوفر الوعي الكافي لديهم لذلك، وثقة الموظفين بقيادتهم، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالجانب الإبداعي عند المدراء والموظفين من خلال التدريبات الخاصة بذلك؛ كسراً للأجواء الروتينية للعمل، ومن أجل مشاركة الموظفين أنفسهم في عملية التفويض من خلال اقتراحاتهم في تطوير العمل، وإشرافهم عليه، مع وضع معايير خاصة في قضية اختيار المفوض إليهم.

دراسة (عبد الجواد، 2007) : وهي بعنوان " فن التفويض والترويض " : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعنى الصحيح لعملية التفويض الإداري للصلاحيات، وتوضيح فوائده وطرقه الصحيحة، وعواقب تركه، وكيفية ممارسته بطريقته الصحيحة في ظل البيئة المتغيرة للعمل المؤسساتي والتنظيمي، وقد بيّن الباحث طبيعة عمل المدير في كيفية إدارة عملية التفويض وطريقة تقييمها، ومتابعتها، مع توضيح المهام التي ينبغي على المدير تفويضها، والمهام التي ينبغي عليه الاحتفاظ بها لنفسه، حسب طبيعة كل مهمة، وأهميتها، وحساسيتها بالنسبة للعمل، وقد استخدم الباحث مقياساً تم إعداده من قبل الخبير الإداري (ايزنهاور)، ويدعى (جدول ايزنهاور)؛ لبيان الأعمال التي لا تفوض، والأعمال التي من الأفضل تفويضها، والأعمال التي يمكن تفويض جزء منها، والأعمال التي يجب تفويضها، وخلصت الدراسة إلى أن تفويض الصلاحيات لأداء المهام الثلاث الأخيرة، سيعمل على تخفيف الأعباء المتركمة على كاهل

المدير، والتي يمكنه تنفيذها من خلال مرعوسيه بشكل فعال؛ للتفرغ لأداء مهام عمله الأصلي، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلاله.

دراسة (الحربي, 2007) بعنوان " تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية "وهي دراسة مسحية على القيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم ، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة ونطاق ومجالات التفويض، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: إن درجة تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم تُصنف على أنها متوسطة الفاعلية، وأن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا تعتبر من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات، كما خلصت الدراسة إلى أن التفويض يعمل على تنظيم إدارة وقت المنظمة ككل، من خلال تنظيم أوقات المدراء والموظفين، حال معرفتهم بالمهام التي ينبغي القيام بها بأنفسهم، أو التي ينبغي تفويضها لغيرهم؛ كي يهتموا بالأعمال الأخرى المطلوبة منهم، وقد كانت ابرز توصيات الدراسة كما يلي: ضرورة الإعداد المسبق للمفوض إليهم قبل عملية التفويض، تعريف القيادات المركزية في كافة المنظمات على فوائد وأهمية عملية التفويض وسليبيات عدم استخدامه من خلال نماذج عملية وإحصائية، وأخيراً أن يقوم المدراء بتوضيح طبيعة المهام والسلطات الممنوحة لموظفيهم خلال عملية التفويض.

دراسة (نعييرت , 2006) : بعنوان " التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين". وهدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: كيف تعمل اللامركزية الإدارية على رفع كفاءة العاملين، وجودة الإنتاج في تقديم الخدمات الطبية من خلال تطوير الإطار التنظيمي للمؤسسة الصحية؟ وتلخصت أهداف الدراسة في تقديم بعض النماذج والأنماط؛ لتطبيق أسس اللامركزية الإدارية. واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات وقياس -إلى حد ما- فاعلية الإدارة القائمة في المستشفى، ومقدرتها على النهوض بالمؤسسة، وتطويرها من وجهة نظر العاملين، وكانت النتيجة الأبرز للدراسة كالتالي : يرى أفراد العينة في اللامركزية الإدارية وسيلة لتطوير العمل، ويؤيدون تفويض الصلاحيات، لمستوى متوسط من الإدارة، كما لم يكن هناك أي اثر للمتغيرات الديموغرافية فيما يخص التوجه نحو اللامركزية الإدارية، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن للتفويض أبعاداً نفسية إيجابية أيضاً، وليست عملية فقط على نفسية الموظف؛ كونه

دلالة على ثقة الهيئات الإدارية العليا بهم، إلا أن الدراسة خرجت بتوصيات عدّة، كان أبرزها: ضرورة أن تكون عملية التفويض بين المدراء و موظفيهم مكتوبة، وموثقة بطريقة تبيّن كافة حدود، وصلاحيات، ومهام المفوض إليه، بطريقة لا تتعارض مع حدود زملائه في العمل، كما ينبغي أن ترتبط عملية التفويض بوقت محدد لإنهائها.

دراسة (الزعبي، 2003): وهي بعنوان " درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم" : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. وقد كان تعداد مجتمع الدراسة (128) فرداً استجاب منهم (60) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (47%) واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل، واشتملت على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة التي كان أهمها : دلّت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة، أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) α = لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: إعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، الاهتمام بالتفويض في كافة المجالات بشكل متساوٍ، ضرورة متابعة المفوض إليهم قبل وخلال وبعد عملية التفويض، وأخيراً إجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

دراسة (دويكات، 2000) وهي بعنوان "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة. ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، والدبلوماسي، والسلبّي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة، كما ظهر مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية،

والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الديكتاتوري والسلبى، والديمقراطي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديكتاتوري والسلبى، بمعنى أن النمط الديكتاتوري أكثر شيوعاً عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبى أكثر شيوعاً عند حملة الدبلوم فما دون، وقد أوصت الدراسة بما يلي: قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مديري المدارس الثانوية، والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية، وتفويض السلطة وإبراز فوائدها القيادية، وبالذات في المؤسسة التعليمية وتدريب المديرين عليهما، التوجيه الواضح نحو المركزية في وزارة التربية والتعليم؛ حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

دراسة (العواملة، 1994): بعنوان " دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة " : وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة، ومدى تطبيقه بين المبحوثين، حيث أنهم يدركون أهميته دون أن يروا ذلك بشكل واقعي في مؤسساتهم، وقد عزت الدراسة أن ذلك يعود إلى عدة عوامل، كان أبرزها عدم وجود القيادات الكفوة، وانتشار الفئوية، وعدم وجود معيار صحيح في قضية اختيار المفوض إليهم، كما انتهت الدراسة إلى أن التفويض يعمل على ترتيب أولويات العمل، ومعرفة المهام التي ينبغي القيام بها قبل غيرها ودون تأجيل، وأوصت الدراسة بضرورة خضوع المدراء والموظفين - على حد سواء- إلى تدريبات خاصة بأهمية وفوائد عملية التفويض؛ من أجل إعدادهم نفسياً وعملياً إليه، كما أوصت بإعداد منهجية متكاملة في قضية اختيار، وتدريب، ومتابعة المفوض إليه في كافة مراحل عملية التفويض.

2.3.2 الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة (جوان وسوزي، 2013): بعنوان " مدى التحقق من إدراك المديرين لسلوك التفويض والعلاقات لدى المديرين في المؤسسات الحكومية " : هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة معلمي ومدرسي مهارات التفويض والعلاقات الإدارية على فهم سلوكيات مدراء المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (152) معلماً من الملتحقين بالدورات المسائية الخاصة بالتأهيل للوصول إلى المراكز الإدارية العليا، والتي تمنح منتسبها درجة

الماجستير في الإدارة والإشراف، وقد قامت الدراسة بتقييم مدى إدراك ومعرفة المديرين لمهارة التفويض والعلاقات الإدارية، وقد تم تصنيف المديرين وفقاً لمتغيرات العمر والنوع الاجتماعي و المرحلة الدراسية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن الفروق العمرية للمديرين كان له أثر واضح في أدائهم لمهام التفويض، وكانت نسبته أعلى ما بين المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30- 40) سنة مقارنة مع من تتراوح أعمارهم ما بين (50-60) سنة، كما أظهرت النتائج تفوق الإناث على الذكور في مهارات التفويض والعلاقات بنسبة أكبر، ولم تظهر الدراسة أية فروق في التفويض والعلاقات فيما يتعلق بالمرحلة الدراسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفر الأسس والمعايير الصحيحة في عملية اختيار الشخصيات التي سيتم تفويض المهام إليها، مع ضرورة تحفيزه، والابتعاد عن المركزية المفرطة خلال عمليات اتخاذ القرار.

دراسة (Weshah. 2012) بعنوان " تصورات التمكين وتفويض الصلاحيات من قبل المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية- دراسة مقارنة " : هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تمكين المعلمين وتفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبيان الذي تم تطويره من قبل الباحث، وتكونت العينة من (188) معلماً في المدارس الأردنية وأستراليا، وقد تم إجراء الإحصاء الوصفي لتحديد الاختلافات، وكشفت نتائج الدراسة أن المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظر للتمكين وتفويض الصلاحيات بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين الأستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأن تفويض الصلاحيات مركزي في كلا البلدين، إضافة إلى ذلك أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات التأهيل والخبرة، و التي اتخذت بشكل مستقل في المدارس، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التمكين، وارتباطه الوثيق بتطوير أداء الموظفين، وزيادة ثقتهم بنفسهم وخلق الدافعية والحماسة نحو العمل، مما يعزز الجانب الإبداعي بشكل كبير، وأن سبب تدني مستوى المعلمين الأردنيين أمام نظرائهم الأستراليين يعزى لغياب الوعي الكافي للمدراء والموظفين على حد سواء لمفهوم التمكين، وتفويض الصلاحيات، و آثارهما الكبيرة نحو تقدم العمل وتطوره

دراسة (وايت ووايرلنغهام ، 2005) : بعنوان " دور التفويض في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التفويض ومجموعات العمل باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة، وكيف تقوم المؤسسة بالوصول إلى مستوى مناسب من المنافسة، وذلك من خلال تركيز جهودها التنموية على عملية التفويض،

وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستهما على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية، وقد توصل الباحثان إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء، وكيف أن أسلوب فرق العمل يعتبر عاملاً هاماً لصقل المهارات القيادية للموظفين، كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض للمرءوسين من حيث تنمية قدراتهم، وتوصلت إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء، وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة، باعتبارها عنصراً أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقات فاعلة مع موظفيهم، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة أن يقوم المدراء بتحديد مستويات أعمالهم بشكل مسبق، وتحديد المهام التي يجب تفويضها، والمهام القابلة للتفويض أحياناً، والمهام التي لا يمكن تفويضها، والعمل على توزيع المهام على موظفيهم - حسب الحاجة لذلك - بعد الاحتفاظ بمهامهم الخاصة، كما تمت التوصية بضرورة مشاركة الموظفين أنفسهم في عملية التفويض، من خلال طرح كافة مقترحاتهم فيما يتعلق به، قبل البدء بعملية التفويض فعلياً.

دراسة (جرينج، 2004) عنوان الدراسة: "التفويض وتحليل السلوك القيادي لرؤساء الأقسام": تناولت هذه الدراسة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات المجتمع المحلي في ولاية (ايمونك) وأثرها على عملية التفويض، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: هناك علاقة طردية بين الشخصيات المصنفة كشخصيات قيادية وعلوم التفويض، ويعزى ذلك لمدى إدراك تلك الشخصيات لأهمية التفويض على المدراء ومرءوسيهيهم معاً، كما أظهرت الدراسة أن التفويض يساعد على بروز الشخصية الخاصة بالمفوض إليهم من خلال وضع بصماتهم الخاصة على الأعمال الموكلة إليهم، مما قد يؤدي إلى اكتشاف مواهب وقدرات جديدة في بيئة العمل، كما أن التفويض يساعد على إدخال أنظمة عمل جديدة في بيئة العمل؛ لأنه يشجع على انتشار اللامركزية في بعض مواقع مؤسسات الأعمال، والتي كانت لا تؤدي دورها على أكمل وجه؛ بسبب انتشار النظام المركزي بشكل مبالغ فيه، وقد أوصت الدراسة بضرورة كسر الأنظمة الروتينية القائمة على التسلسل الإداري المركزي المبالغ فيه، واعتماد سياسة الباب المفتوح لبعض الأنظمة، خاصة في المواقف الطارئة التي قد تحصل مع الموظفين في الفئات الإدارية الدنيا، ويكون حلها في أعلى فئة على السلم الهرمي الإداري، كما أوصت الدراسة بضرورة تحفيز الفئات المفوض إليها، وتشجيعهم، والعمل على تدريبهم بشكل مستمر؛ كي تصبح عملية التفويض بالنسبة إليهم عملاً محبباً ومرغوباً، بدلاً من النظر إليه على أنه مسئولية إضافية لا فائدة منها.

دراسة (كينان كيت، 1996) : بعنوان " أصول تفويض الصلاحيات - الدليل الإداري " : هدفت الدراسة للتعريف بأصول تفويض الصلاحيات بالطرق المنظمة والمدروسة، مع تفسير الحاجة للتفويض لدى المدراء، وبيان فوائدها وأهميتها كظاهرة إدارية صحية، ينبغي توافرها في كافة التنظيمات الإدارية على اختلاف أشكالها، وقد تطرق الباحث لقضية نفور بعض المدراء من عملية التفويض؛ لمعتقداتهم الخاطئة عنها، وفكرتهم المسبقة عن نواتهم كأفضل من يقوم بالعمل داخل المؤسسة دون الحاجة لتفويض المهام والصلاحيات لمرعوسيهيم، حيث بين الباحث مدى خطأ هذا المعتقد من خلال بيانات وأرقام وإحصائيات قام بتجميعها من خلال وحدات التدريب والتقييم في العديد من المؤسسات، وقد بينت نتائج الدراسة عن مدى أهمية عملية تفويض الصلاحيات في زيادة خبرات الموظفين، وارتقائهم في عملهم وزيادة معدلات ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، من خلال عمليات التفويض الموكلة إليهم، كما بينت أن نجاح عملية التفويض ترتبط بشكل مباشر بطريقة اختيار المرعوس نفسه بناء على مؤهلاته، وطبيعة المهمة نفسها، وبكيفية توجيه التعليمات للمفوض إليهم قبل وأثناء عملية التفويض، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراقبة سير عملية التفويض بشكل مستمر، وضرورة زيادة ثقة المدراء بموظفيهم بشكل أكبر لتعم المنفعة على الطرفين، ويتم ذلك من خلال توعية المدراء لأهمية هذه النقطة ، من خلال طرح نماذج عملية سابقة ناجحة، والقيام بنشرها على شكل نشرات ودوريات علمية منظمة، وأن الفائدة والتقدير في النهاية لن تكونا فقط للموظف حال نجاحه في عمله، بل ستمتدان حتماً لرئيسه.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلي مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث على إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات من خلال النقاط التالية :

- 1- أكدت دراسات (العتيبي، 2008) و (كيت، 1996) و (جرينج، 2004) على أهمية التفويض الصلاحيات وعلى دور عملية تفويض الصلاحيات في خلق بيئة إبداعية لدي العاملين، والعمل على رفع مستوى الكفاءة، وتحفيز العاملين على الابتكار.
- 2- ركزت دراسات (الحري، 2007) (انكيرستون، 1986) (نعيرات، 2006) على أهمية عملية تدريب العاملين ودور عملية التدريب في إنجاز عملية التفويض

3- ركزت دراسة (دويكات، 2000) على بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التفويض مثل الخوف من التفويض، وقلة التدريب، وحساسية بعض القرارات، وعدم الحصول على التشجيع، وعدم كفاية الحوافز .

4- أكدت دراسات (العواودة، 2014)، و(الحربي، 2007)، و(العتيبي، 1996) على أهمية الأنظمة والقوانين، والتحديد الدقيق للمهام، ودورها في إنجاح عملية التفويض.

5- أكدت دراسات (أبو وطفة، 2012) و(وايت ووايرلنغهام، 2005) على أهمية عملية التفويض، ودورها في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وزيادة الرضى الوظيفي لديهم.

6- أكدت دراسات(الحربي، 2007) و(الزعبي، 2003) و(العتيبي، 2008) على دور الاستقرار الوظيفي في زيادة عملية التفويض، وأن عدم الاستقرار الوظيفي يؤثر سلباً على تفويض الصلاحيات.

4.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تناقش اتجاهات المدراء والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، كما عملت على إيجاد فروق الاتجاهات نحو التفويض بين المديرين والموظفين في المديريات المذكورة.

5.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :
- إثراء الدراسة بالإطار النظري بطريقة منهجية.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية
- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.2 ملخص الفصل:

من خلال العرض السابق لهذا الفصل يتبين أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي الواجبات والمسؤوليات والسلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة، كما يتضح أن للتفويض مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند تفويض المهمة، وهي أن يتم تحديد المهام بشكل دقيق، وحسن اختيار الموظف المراد تفويضه، وفاعلية وسائل الاتصال، كما ويتبين أن حدود ودرجات التفويض يتوقف على عدة عوامل منها طبيعة المسئول والمهمة نفسها المراد تفويضها، والقرار وأهميته، ويتضح أيضاً أن بعض القرارات لا ينبغي تفويضها، منها القرارات المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة، والمسائل المالية الهامة، وأمور الرقابة المالية، ويتبين أن للتفويض أهدافاً منها، الإصلاح الإداري، وتوفير الكفاءة الإدارية، والتخلص من المركزية، وأن هناك العديد من المزايا لعملية التفويض التي يمكن تحقيقها على مستوى المسئول، والموظف، والمنظمة، وأن هناك معوقات تواجه عملية التفويض على المستويات الثلاث السابقة، وأخيراً تم مناقشة علم الاتجاهات، وتعريفها، ومكوناتها الأساسية، وأهميتها ومدى تأثيرها على الموضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى مناهج قياس الاتجاهات، وخطوات بناء المقاييس الخاصة بالاتجاهات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، -وهو التعرف على اتجاهات المدراء والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس-، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداتي الدراسة وهما الاستبانة (صدقها، وثباتها) والمقابلة، وكذلك إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، منهجية للدراسة، وذلك للحصول على معلومات دقيقة ومعقدة حول التفويض الإداري، وعُرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة بكامل أفرادها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وعلاقتها بعدد من المتغيرات ذات الصلة بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدرس

كما أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للحدود المؤسساتية والإدارية في اختيار عينة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، والمقابلة كأداة ثانوية.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين في مديريات الوزارات المختلفة في مدينة نابلس، وقد بلغ عددهم وفق إحصاءات الوزارات (774) مديراً وموظفاً، والجدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق المديرية والمسمى الوظيفي.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة وفق المديرية والمسمى الوظيفي

عدد الموظفين	عدد المديرين ورؤساء الأقسام	المديرية
152	17	التربية والتعليم
22	4	الحكم المحلي
37	18	الشؤون الاجتماعية
30	12	المالية
53	24	الأشغال والإسكان
43	8	الزراعة
37	18	العمل
40	15	الداخلية
22	3	الأوقاف
7	1	الثقافة
34	4	الاقتصاد الوطني
18	1	شؤون الأسرى
54	5	الصحة
50	6	النقل والمواصلات
17	8	السياحة
12	2	الآثار
628	146	المجموع الكلي

3.3 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من المديرين والموظفين في مديريات الوزارات المختلفة في مدينة نابلس، بحيث تمّ إحصاء المديريات في محافظة نابلس، وحصر عدد المديرين والموظفين، ومن ثم الاختيار العشوائي في كل مديرية وفق نسبتهم من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (277) مديراً وموظفاً، والجداول (2.3-9.3) تبين توزيع عينة الدراسة ومواصفاتها وفق متغيراتها المستقلة، وفيما يلي وصف لها:

1-متغير الجنس

جدول 2.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	156	56.3
♀ أنثى	121	43.7
المجموع	277	100.0%

يتضح من الجدول 2.3 أن أعداد الذكور والإناث متقاربة إلى حد ما، مما يعني أن نسبة مشاركة الإناث في الاستجابة للدراسة كانت عالية، فالعمالة النسوية تعتبر جزءاً هاماً في دفع عجلة التطور في أي دولة، والأمثلة على ذلك كثيرة كما أثبتتها الإحصائيات الحديثة، حيث بلغت نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة في أميركا (48%) من مجموع القوى العاملة (ايلبورغ، 2015: 3)

2- متغير الفئة العمرية:

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
2.2	6	أقل من 25
20.6	57	25- أقل من 35
40.4	112	35- أقل من 45
30.0	83	45 - أقل من 55
6.9	19	55 سنة فأكثر
100.0	277	المجموع

يتضح من الجدول 3.3 قلة أعداد المشاركين على طرفي التصنيف، وهما الفئتان اللتان تتدرجان تحت الفئة العمرية أقل من 25 سنة، و 55 سنة فأكثر ، بينما تزداد النسبة في وسط التصنيف، لتحوز الفئة العمرية المنحصرة ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة على النصيب الأكبر بنسبة (40.4 %)، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي أن متوسط أعمار عينة الدراسة قد بلغ 41.8 سنة، ونلاحظ أن نسبة الفئة العمرية المنحصرة ما بين 25 إلى أقل من 55 سنة قد بلغت (90.9 %)، مما يعني توفر نسبة كبيرة من الفئات الشابة، والفئات ذوي الخبرة في العمل الحكومي، وينعكس ذلك مع الجدول 9:3 والمتعلق بسنوات الخبرة، والذي أفاد أن نسبة المدراء والموظفين من ذوي الخبرة المتدرجة ما بين 10 إلى 15 سنة قد بلغت نسبتها (71.4%).

3- متغير المؤهل العلمي:

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
6.9	19	ثانوية عامة فما دون
22.0	61	دبلوم متوسط
55.6	154	بكالوريوس
15.5	43	ماجستير فأعلى
100.0	277	المجموع

يتضح من الجدول 4.3 أن نسبة عينة الدراسة من الحاصلين على الدبلوم المتوسط، و حملة شهادة الثانوية العامة فما دون (28.9 %)، مما يعني أن 71.1% من المشاركين في الدراسة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس والماجستير فأعلى، مما يدل على أن المتعلمين في هذه المديریات هم السواد الأعظم من الموظفين.

4- متغير التخصص:

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
74.4	206	علوم إنسانية
25.6	71	علوم طبيعية
100.0	277	المجموع

يتضح من الجدول 5.3 أن نسبة مشاركة الأفراد من ذوي الخلفیات الأكاديمية الخاصة بالعلوم الإنسانية قد بلغت (74.4 %)، وهي العلوم التي تهتم بالنواحي الإدارية، ومن ضمنها تفويض الصلاحيات -وهو موضوع الدراسة-، مما يعني أن أغلب أفراد العينة المشاركة في الدراسة كانت لديهم خلفیات أكاديمية كافية، مما يعكس المخزون المعرفي لديهم.

5- متغير المسمى الوظيفي:

جدول 6.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
48.0	133	مدير
52.0	144	موظف

المجموع	277	100.0%
---------	-----	--------

يتضح من الجدول 6.3 أن نسبة مشاركة المدراء العامين والمدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام المخولين بالتفويض قد بلغت (48%)، بينما بلغت نسبة مشاركة الموظفين (52%) من عينة الدراسة، فحسب الجدول 1:3 يتضح أن إجمالي عدد المدراء في الإدارات العليا والإدارات الوسطى والمخولين بالتفويض بلغ (146) فرداً، مما يعني أن الاستبانة قد قامت بتغطية (91%) من أفراد عينة الإدارات.

6- متغير سنوات الخبرة:

جدول 7.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	9	3.2
من 2 - أقل من 5 سنوات	19	6.9
من 5- أقل من 10 سنوات	51	18.4
من 10 - أقل من 15 سنة	30	10.8
15 سنة فأكثر	168	60.6
المجموع	277	100.0%

يتضح من الجدول 7.3 أن نسبة مشاركة الأفراد كانت من ذوي سنوات الخبرة الأطول، والتي تتراوح ما بين 10 إلى 15 عاماً فأكثر قد بلغت 71.4% من إجمالي عينة الدراسة، فكلما كانت سنوات الخبرة أقل، تصبح درجة وعي الأفراد للمفاهيم الإدارية أكثر اضمحلالاً؛ فقد لا تسنح الفرصة للموظف- على اختلاف درجته الوظيفية- على التعرف على بعض المهارات والعمليات والمفاهيم الإدارية بشكل كافٍ خلال سنوات عمله الأولى. وقد بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة 13.6 سنة.

كما شملت عينة الدراسة (8) مديرين والموظفين في مؤسسات مختلفة، وهم عينة المقابلة غير المهيكلة.

4.3 أدوات الدراسة

بناءً على طبيعة البحث ومشكلته، فقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدم المقابلات الشخصية كأداة ثانوية؛ لدعم نتائج الاستبانة، ولتسهيل عملية إنجاز البحث، وقد تم استخدام أدوات الدراسة كما يلي:

1.4.3 الاستبانة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبانته خاصة من أجل قياس اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (4) أجزاء: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (62) فقرة، وزعت على (5) مجالات، والجدول رقم (10:3) يوضح ذلك، وتم الاستفادة في تصميم هذه الاستبانة كما يلي :

- دراسة الأدب النظري دراسة كافية.
- دراسة الأبحاث السابقة والاستفادة من النماذج التي تشتمل عليها، والاستبانات التي تم استخدامها في هذه الدراسات.
- الاستعانة بآراء الخبراء والمختصين الذين يمارسون العمل الأكاديمي والميداني، ومن ذوي الاهتمام بالمجال.
- المقابلات الشخصية: حيث شملت هذه الطريقة عينة من المدراء الإداريين، وعينة عشوائية من الموظفين في مدينة نابلس؛ لمعرفة آرائهم الشخصية بخصوص سياسة تفويض الصلاحيات، وتبعاتها على بيئة الأعمال ومعوقاتهما، وتم الاستفادة من هذه المقابلات في صياغة الاستبانة

كأداة رئيسية لجمع المعلومات لغايات هذه الدراسة، فيما تم تنظيم مقابلات أخرى؛ للمساعدة في تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

جدول 3:8: توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	إسهام التفويض في تعزيز الأداء	22
2	تعزيز التوجه نحو التفويض	14
3	اتخاذ قرار التفويض	9
4	مستويات التفويض القائمة	6
5	تحديات التوجه نحو التفويض	11
المجموع الكلي		62

هذا وقد تم تصميم فقرات المجالات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وأعطيت الأوزان للاستجابات على الفقرات كما هو آتٍ:

كبير جداً :خمس درجات

كبير : أربع درجات

متوسط : ثلاث درجات

ضعيف: درجتين

ضعيف جداً : درجة واحدة

وتكوّن الجزء الثالث من (6) أسئلة مغلقة الاستجابة، أما الجزء الرابع فتمثل في (3) أسئلة

مفتوحة الاستجابة، وهي :

- ما أكثر ثلاثة معيقات لعملية التفويض من وجهة نظرك؟
- ما الذي تقترحه لتعزيز ممارسة التفويض؟
- هل لديك ملاحظات أخرى حول موضوع الدراسة؟ أكتبها

2.4.3 صدق الاستبانة

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (7) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين)؛ بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 75%. ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (68) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بأراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة زيادة فقرتين في إحدى المجالات، وحذف 3 فقرات أخرى، وحذف فقرتين لا تنتمي إلى المجال الذي وضعت فيه، وإعادة صياغة 3 فقرات في أسئلة جديدة، ودمج 6 فقرات في 3 أسئلة جديدة؛ كي تعمل على تغطية مواضيع الدراسة بشكل ملائم، وهذا ما تم عمله من قبل الباحث، حيث بلغ عدد الفقرات النهائية ما بعد التعديل (62) فقرة.

3.4.3 ثبات الاستبانة:

قام الباحث باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) والجدول (9.3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية:

جدول 9.3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة

المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	0.948

0.913	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.936	اتخاذ قرار التفويض
0.869	مستويات التفويض القائمة
0.903	تحديات التوجه نحو التفويض
0.953	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (9.3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.869-0.953)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

5.3 خطوات تطبيق الدراسة

قام الباحث بالخطوات التالية:

- 1- التأكد من صدق وثبات الاستبانة.
- 2- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة.
- 3- قام الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاستبانة طلب منهم أن يسجلوا المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضّح الباحث هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أُتيحت الفرصة للمبحوثين للإجابة عن الفقرات.
- 4- قام الباحث بتوزيع (400) استبانة، تم استرداد (284) منها، وتم استبعاد (7) استبانات بسبب عدم صلاحيتها، وبقيت (277) استبانة تمثل العينة النهائية للدراسة.
- 5- بعد أن تمت إجراءات تطبيق الاستبانة قام الباحث بتفريغ استجابات المبحوثين تمهيدا لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- 6- قام الباحث بإجراء المقابلات غير المهيكلة مع عينة المديرين والموظفين، وتحليلها.
- 7- بعد استخلاص النتائج الكمية، قام الباحث بتفسيرها ومناقشتها، وصاغ الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

6.3 آلية تحليل نتائج الدراسة

تمّ تبني الآلية الإحصائية والنظرية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وفيما يلي وصفها :

1.6.3 التحليل الإحصائي

بعد أن تم جمع البيانات، تم إدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات؛ لمعرفة الوزن النسبي لفقرات الدراسة.
- 2- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
- 3- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لفحص الأسئلة المتعلقة بالجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي.
- 4- تحليل التباين الأحادي، لفحص الأسئلة المتعلقة بالفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 5- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test.

7.3 حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمانية : تم إنجاز هذه الدراسة وإنهاؤها من شهر سبتمبر من العام 2015، وحتى شهر نوفمبر من العام 2016.
- 2- الحدود الجغرافية : اقتصرت هذه الدراسة على مديريات الوزارات في محافظة نابلس، في الضفة الغربية.
- 3- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري وموظفي الوزارات، في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، في الضفة الغربية.
- 4- الحدود المؤسساتية : وهي المديريات التابعة للوزارات الفلسطينية المركزية، والتي يبلغ عددها 16 مديرية في محافظة نابلس.

8.3 محددات الدراسة :

واجهت الدراسة بعض المشاكل والمعوقات، والتي كان من أبرزها:

- 1- أن حدود الدراسة اقتصررت على محافظة نابلس فقط.
- 2- عدم سهولة استجابة بعض أفراد عينة الدراسة لموضوع الدراسة، وعدم فهم مغزاها.
- 3- تم توزيع 400 استبانة، تم استرجاع 277 استبانة منها، وهو العينة النهائية، بعد أن راعى الباحث أن أقل حجم ممكن للعينة هو (250) وفق اختيار حجم العينة احتمالياً وفق معادلة جيجر لاختيار حجم العينات

نتائج الدراسة ومناقشتها

يحتوى هذا الفصل على إجابات لأسئلة الدراسة، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائياً

باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتم تبني المعيار التالي لتحليل المتوسطات الحسابية التي تمثل نتائج الدراسة

جدول 1.4: معيار تقدير درجة الاتجاهات نحو تفويض السلطات

تقدير الاتجاه	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1-1.80
منخفض	1.80-أقل من 2.6
متوسط	2.60-أقل من 3.4
مرتفع	3.40-أقل من 4.2
مرتفع جداً	4.2 فما فوق

وفيما يلي عرض بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة بسؤالها الرئيس، وأسئلته الفرعية التي أجابت عنه :

1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ما اتجاهات المدراء والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة المتفرعة من السؤال الرئيس، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتقدير درجة الاتجاه، ولتقدير درجة الاتجاهات نحو تفويض السلطات. وفيما يأتي الإجابة عن الأسئلة المتفرعة من السؤال الرئيس

1.1.4 السؤال الأول : ما مستوى تفويض الصلاحيات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

تشير الجداول (4:4-2:4) إلى الإجابة عن السؤال الأول

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
6	الاطلاع على المهمة المفوضة و دراستها	3.64	1.06	مرتفع
3	يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة و إبلاغ المدير بها	3.62	1.01	مرتفع
2	يتم اقتراح قرارات المهمة المفوضة على المدير	3.61	0.97	مرتفع
5	يتم تلخيص الموضوع و إبلاغ المدير برأي المفوض إليه	3.55	1.07	مرتفع
4	يتم دراسة موضوع التفويض و الخروج باستنتاجات بخصوصه	3.45	1.01	مرتفع
1	يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير	2.99	1.15	متوسط
الدرجة الكلية لمجال مستويات التفويض القائمة				
		3.48	0.61	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
6	الاطلاع على المهمة المفوضة و دراستها	3.62	1.06	مرتفع
2	يتم اقتراح قرارات المهمة المفوضة على المدير	3.59	0.91	مرتفع
3	يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة و إبلاغ المدير بها	3.52	0.96	مرتفع
5	يتم تلخيص الموضوع و إبلاغ المدير برأي المفوض إليه	3.46	1.06	مرتفع
4	يتم دراسة موضوع التفويض و الخروج باستنتاجات بخصوصه	3.36	1.02	متوسط

متوسط	1.15	2.93	يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير	1
مرتفع	0.78	3.41	الدرجة الكلية لمجال مستويات التفويض القائمة	

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
3	يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة و إبلاغ المدير بها	3.72	1.04	مرتفع
6	الاطلاع على المهمة المفوضة و دراستها	3.65	1.05	مرتفع
2	يتم اقتراح قرارات المهمة المفوضة على المدير	3.63	1.02	مرتفع
5	يتم تلخيص الموضوع و إبلاغ المدير برأي المفوض إليه	3.63	1.08	مرتفع
4	يتم دراسة موضوع التفويض و الخروج باستنتاجات بخصوصه	3.53	1.00	مرتفع
1	يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير	3.04	1.15	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال مستويات التفويض القائمة	3.53	0.84	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجداول (2.4 - 4.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.48 أي أن التأثير كان مرتفعاً، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (الاطلاع على المهمة المفوضة ودراستها، يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة وإبلاغ المدير بها) بمتوسطات حسابية (3.64، 3.62) على التوالي. أما أقل قطاعين تأثيراً فكانا (يتم دراسة موضوع التفويض والخروج باستنتاجات بخصوصه، يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير) بمتوسطات حسابية (3.45، 2.99)، وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.41 بمستوى مرتفع، وكانت أكثر القطاعات إيجابية (الاطلاع على المهمة المفوضة ودراستها، يتم اقتراح قرارات المهمة المفوضة على المدير) بمتوسطات حسابية (3.62، 3.59) على التوالي، أما بخصوص القطاعين الأقل أثراً فكانا (يتم دراسة موضوع التفويض والخروج باستنتاجات بخصوصه، يتم

اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير) بمتوسطات حسابية (3.45، 2.99) على التوالي، وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.53 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة وإبلاغ المدير بها، الاطلاع على المهمة المفوضة ودراستها) بمتوسطات حسابية (3.72، 3.65) على التوالي، أما أقل قطاعين تأثيراً فكانا (يتم دراسة موضوع التفويض والخروج باستنتاجات بخصوصه، يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير) بمتوسطات حسابية (3.45، 2.99) على التوالي، وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

يتبين مما سبق أن قطاع (الاطلاع على المهمة المفوضة ودراستها) كان محل اتفاق المدراء والموظفين بآثاره الإيجابية، بينما ركّز الموظفون على قطاع (يتم وضع سيناريوهات المهمة المفوضة وإبلاغ المدير به)، فيما ركز المدراء على قطاع (يتم اقتراح قرارات المهمة المفوضة على المدير)، أما بخصوص أقل القطاعات تأثيراً فقد اتفق الطرفان وبشكل كامل على أن قطاعا (يتم دراسة موضوع التفويض والخروج باستنتاجات بخصوصه، يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير)، كانا أقل القطاعات أثراً.

2.1.4 السؤال الثاني : كيف ينظر المدراء والموظفون إلى أثر تفويض السلطة في أداء مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

تشير الجداول (5:4-13:4) إلى الإجابة عن السؤال الثاني

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهم التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
11	ثقة الموظف بذاته	4.09	0.83	مرتفع
1	إنتاجية الموظف	4.07	0.79	مرتفع
8	السرعة في إنجاز الأعمال	4.01	0.83	مرتفع

مرتفع	0.81	3.96	سمعة المنظمة	2
مرتفع	0.95	3.87	ولاء الموظف لمنظمته	7
مرتفع	0.88	3.77	الارتقاء بمستوى أداء المفوض إليه	3
مرتفع	0.94	3.71	نفسية المفوض إليه	4
مرتفع	1.02	3.70	دافعية الموظف للعمل	6
مرتفع	0.91	3.70	القدرة على التأقلم مع متغيرات العمل	16
مرتفع	0.98	3.68	تخفيف العبء عن المدير	22
مرتفع	1.06	3.61	تطوير شخصية الموظف	5
مرتفع	1.08	3.58	الثقة بين الموظفين ومدرائهم	9
مرتفع	1.03	3.56	معالجة مشكلة غياب المدراء أو انشغالهم	14
مرتفع	0.98	3.55	سلاسة القيام بالعمل	18
متوسط	1.01	3.46	تمكين الإدارة من التركيز على الأولويات	19
مرتفع	1.16	3.45	التوجه نحو اللامركزية	13
متوسط	1.08	3.40	التخفيف من ضغوط العمل	12
متوسط	1.04	3.39	تخفيض التكاليف التشغيلية	20
متوسط	1.09	3.36	فتح آفاق تطويرية جديدة للمنظمة	10
متوسط	1.07	3.36	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	21
متوسط	1.17	3.27	خلق طبقة قيادية جديدة	15
متوسط	1.27	3.23	الكشف عن الكفاءات غير المستغلة	17
مرتفع	0.70	3.63	الدرجة الكلية لمجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء	

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
1	إنتاجية الموظف	4.00	0.81	مرتفع
8	السرعة في إنجاز الأعمال	4.00	0.85	مرتفع

مرتفع	0.80	4.00	ثقة الموظف بذاته	11
مرتفع	0.83	3.88	سمعة المنظمة	2
مرتفع	0.98	3.71	ولاء الموظف لمنظمته	7
مرتفع	0.90	3.65	الارتقاء بمستوى أداء المفوض إليه	3
مرتفع	0.92	3.65	القدرة على التأقلم مع متغيرات العمل	16
مرتفع	0.97	3.64	نفسية المفوض إليه	4
مرتفع	1.05	3.56	دافعية الموظف للعمل	6
مرتفع	1.02	3.53	تخفيف العبء عن المدير	22
مرتفع	1.08	3.50	تطوير شخصية الموظف	5
مرتفع	1.06	3.50	الثقة بين الموظفين ومدرائهم	9
مرتفع	1.04	3.47	سلاسة القيام بالعمل	18
مرتفع	1.07	3.43	معالجة مشكلة غياب المدراء أو انشغالهم	14
متوسط	1.19	3.38	التوجه نحو اللامركزية	13
متوسط	1.07	3.32	تمكين الإدارة من التركيز على الأولويات	19
متوسط	1.05	3.31	التخفيف من ضغوط العمل	12
متوسط	1.13	3.29	تخفيض التكاليف التشغيلية	20
متوسط	1.01	3.25	فتح آفاق تطويرية جديدة للمنظمة	10
متوسط	1.09	3.21	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	21
متوسط	1.15	3.08	خلق طبقة قيادية جديدة	15
متوسط	1.26	3.08	الكشف عن الكفاءات غير المستغلة	17
مرتفع	0.71	3.52	الدرجة الكلية لمجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء	

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
11	ثقة الموظف بذاته	4.17	0.85	مرتفع
1	إنتاجية الموظف	4.13	0.78	مرتفع
2	سمعة المنظمة	4.04	0.78	مرتفع
7	ولاء الموظف لمنظّمته	4.01	0.91	مرتفع
8	السرعة في إنجاز الأعمال	4.01	0.82	مرتفع
3	الارتقاء بمستوى أداء المفوض إليه	3.88	0.84	مرتفع
6	دافعية الموظف للعمل	3.83	0.97	مرتفع
22	تخفيف العبء عن المدير	3.81	0.92	مرتفع
4	نفسية المفوض إليه	3.77	0.91	مرتفع
16	القدرة على التأقلم مع متغيرات العمل	3.74	0.89	مرتفع
5	تطوير شخصية الموظف	3.71	1.04	مرتفع
14	معالجة مشكلة غياب المدراء أو انشغالهم	3.67	0.99	مرتفع
9	الثقة بين الموظفين ومدرائهم	3.65	1.09	مرتفع
18	سلاسة القيام بالعمل	3.63	0.91	مرتفع
19	تمكين الإدارة من التركيز على الأولويات	3.60	0.94	مرتفع
13	التوجه نحو اللامركزية	3.52	1.14	مرتفع
12	التخفيف من ضغوط العمل	3.49	1.10	مرتفع
21	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	3.49	1.03	مرتفع
10	فتح آفاق تطويرية جديدة للمنظمة	3.47	1.15	مرتفع
20	تخفيض التكاليف التشغيلية	3.47	0.95	مرتفع
15	خلق طبقة قيادية جديدة	3.44	1.17	متوسط
17	الكشف عن الكفاءات غير المستغلة	3.38	1.26	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء	3.72	0.67	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجداول (5.4-7.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.63 أي أن التأثير كان مرتفعاً، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي قطاعات (ثقة الموظف بذاته، إنتاجية الموظف، السرعة في إنجاز الأعمال) بمتوسطات حسابية

(4.09، 4.07، 4.01) على التوالي. أما أقل 3 قطاعات تأثراً فكانت (تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، خلق طبقة قيادية جديدة، الكشف عن الكفاءات غير المستغلة) بمتوسطات حسابية (3.36، 3.27، 3.23) على التوالي، وبمستوى متوسط.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.52 بمستوى مرتفع، وكانت أكثر القطاعات إيجابية (إنتاجية الموظف، السرعة في إنجاز الأعمال، ثقة الموظف بذاته) بمتوسطات حسابية بلغت 4.00 للجميع. أما بخصوص القطاعات الأقل أثراً فكانت (تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، خلق طبقة قيادية جديدة، الكشف عن الكفاءات غير المستغلة)، بمتوسطات حسابية (3.21، 3.08، 3.08) على التوالي بمستوى متوسط.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.72 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (ثقة الموظف بذاته، إنتاجية الموظف، سمعة المنظمة) بمتوسطات حسابية (4.17، 4.13، 4.04) على التوالي، أما أقل 3 قطاعات تأثراً فكانت (تخفيض التكاليف التشغيلية، خلق طبقة قيادية جديدة، الكشف عن الكفاءات غير المستغلة) بمتوسطات حسابية (3.47، 3.44، 3.38) بمستوى مرتفع للأولين، ومتوسط للأخير.

يتبين مما سبق أن قطاعا (ثقة الموظف بذاته، وإنتاجية الموظف) كانتا محل اتفاق المدراء والموظفين بآثارهما الإيجابية، فيما اختلف الموظفون عن المدراء بتركيزهم على سمعة المنظمة، فيما ركز المدراء على السرعة في إنجاز الأعمال، أما بخصوص أقل القطاعات تأثراً فقد اتفق الطرفان على أن قطاعا (خلق طبقة قيادية جديدة، الكشف عن الكفاءات غير المستغلة) كانا أقل القطاعات أثراً، فيما اختلف الموظفون عن المدراء بتركيزهم على تخفيض التكاليف التشغيلية، فيما ركز المدراء على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

كما قام الباحث بصياغة (6) أسئلة مختلفة مغلقة الاستجابة لمعرفة أثر تفويض السلطة في الأداء، وتشير الجداول (8.4-13.4) إلى الأسئلة، وتكرارات الاستجابات عليها من المديرين والموظفين.

السؤال الأول: ويتعلق بمدى قيام المدراء بتفويض بعض سلطاتهم لموظفيهم، فقد كانت إجابات أفراد العينة كما هي مبينة في جدول 8.4

جدول 8.4 : ما مدى قيام المدراء بتفويض بعض من سلطاتهم ومهامهم للموظفين الآخرين ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدرء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.90	3.01	0.90	3.01	0.91	3.02

السؤال الثاني: وعن مدى نجاح عملية التفويض، فقد كانت إجابات أفراد العينة كما هي مبينة في

جدول 9.4

جدول 9.4 : ما مدى نجاح عملية التفويض ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدرء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.85	2.70	0.86	2.70	0.85	2.69

السؤال الثالث: وعن السؤال بخصوص التقييم الخاص برغبة المدرء في القيام بالتفويض، فقد

كانت إجابات أفراد العينة كما هي مبينة في جدول 10.4

جدول 10.4 : ما تقييمك لرغبة المدرء في القيام بالتفويض ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدرء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.85	2.97	0.85	2.97	0.86	2.97

السؤال الرابع: أما عن السؤال بخصوص التقييم لرغبة الموظفين في القيام بالتفويض، فقد كانت

إجابات أفراد العينة كما هي مبينة في جدول 11.4

جدول 11.4 : ما تقييمك لرغبة الموظفين في القيام بالتفويض ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدراء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.92	2.68	0.91	2.62	0.93	2.74

السؤال الخامس: وعن السؤال عن نظرة المدراء للتفويض، فقد كانت إجابات أفراد العينة كما هي

مبينة في جدول 12.4

جدول 12.4 : ينظر المدراء للتفويض على أنه ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدراء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.76	2.78	0.74	2.70	0.79	2.86

السؤال السادس: أما السؤال عن نظرة الموظفين للتفويض، فقد كانت إجابات أفراد العينة كما هي

مبينة في جدول 13.4

جدول 13.4 : ينظر الموظفون للتفويض على أنه ؟

الوصف	الإجمالي		الموظفون		المدراء	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط	0.80	2.62	0.80	2.59	0.81	2.66

3.1.4 السؤال الثالث : ما التحديات التي تواجه تفويض السلطة في مديريات الوزارات في

محافظة نابلس؟

تشير الجداول (14:4-16:4) إلى الإجابة عن السؤال الثالث

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
3	يعاني الموظفون من ضغط العمل	3.64	1.04	مرتفع
10	تخوف المدراء على مكانتهم و تآكل صلاحياتهم	3.60	1.25	مرتفع
2	لا يوجد تحفيز كاف للمفوض إليهم	3.46	1.08	مرتفع
4	خوف المدراء من الفشل	3.45	1.15	مرتفع
8	الفهم الخاطئ لصلاحيات التفويض	3.27	1.06	متوسط
11	التخوف من زيادة التكاليف التشغيلية	3.24	1.17	متوسط
1	يرى المدير احتمال فقدان السيطرة على مجريات العمل	3.23	1.13	متوسط
5	خوف الموظفين من الفشل	3.19	1.07	متوسط
9	تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه	3.19	1.22	متوسط
6	غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم	3.15	1.05	متوسط
7	غياب الوعي الكافي لدى المدراء	3.12	1.13	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال تحديات التوجه نحو التفويض	3.32	0.80	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
10	تخوف المدراء على مكانتهم و تآكل صلاحياتهم	3.50	1.29	مرتفع
3	يعاني الموظفون من ضغط العمل	3.47	0.99	مرتفع
2	لا يوجد تحفيز كاف للمفوض إليهم	3.42	1.04	مرتفع
4	خوف المدراء من الفشل	3.41	1.14	مرتفع
8	الفهم الخاطئ لصلاحيات التفويض	3.16	1.06	متوسط
1	يرى المدير احتمال فقدان السيطرة على مجريات العمل	3.14	1.12	متوسط
5	خوف الموظفين من الفشل	3.08	1.03	متوسط
11	التخوف من زيادة التكاليف التشغيلية	3.04	1.18	متوسط
9	تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه	3.03	1.21	متوسط
6	غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم	3.01	1.08	متوسط
7	غياب الوعي الكافي لدى المدراء	2.98	1.11	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال تحديات التوجه نحو التفويض	3.20	0.78	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية لفرقات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
3	يعاني الموظفون من ضغط العمل	3.79	1.06	مرتفع
10	تخوف المدراء على مكانتهم و تآكل صلاحياتهم	3.69	1.20	مرتفع
2	لا يوجد تحفيز كاف للمفوض إليهم	3.50	1.13	مرتفع
4	خوف المدراء من الفشل	3.49	1.16	مرتفع
11	التخوف من زيادة التكاليف التشغيلية	3.42	1.13	مرتفع
8	الفهم الخاطئ لصلاحيات التفويض	3.38	1.06	متوسط
9	تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة	3.35	1.21	متوسط

			المفوضة إليه	
1	متوسط	3.32	يرى المدير احتمال فقدان السيطرة على مجريات العمل	1.13
5	متوسط	3.29	خوف الموظفين من الفشل	1.10
6	متوسط	3.28	غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم	1.00
7	متوسط	3.24	غياب الوعي الكافي لدى المدراء	1.13
	مرتفع	3.43	الدرجة الكلية لمجال تحديات التوجه نحو التفويض	0.81

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجداول (14.4 - 16.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.32 أي أن التأثير كان متوسطاً، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (يعاني الموظفون من ضغوط العمل، تخوف المدراء على مكانتهم وتآكل صلاحياتهم، لا يوجد تحفيز كافٍ للمفوض إليهم) بمتوسطات حسابية (3.64، 3.60، 3.46) على التوالي. أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه، غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم، غياب الوعي الكافي لدى المدراء) بمتوسطات حسابية (3.19، 3.15، 3.12) على التوالي، وبمستوى متوسط.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.20 بمستوى متوسط، وكانت أكثر القطاعات إيجابية (تخوف المدراء على مكانتهم وتآكل صلاحياتهم، يعاني الموظفون من ضغوط العمل، لا يوجد تحفيز كافٍ للمفوض إليهم) بمتوسطات حسابية (3.50، 3.47، 3.42) على التوالي، . أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه، غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم، غياب الوعي الكافي لدى المدراء) بمتوسطات حسابية (3.19، 3.15، 3.12) على التوالي، وبمستوى متوسط.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.43 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (يعاني الموظفون من ضغوط العمل، تخوف المدراء على مكانتهم وتآكل صلاحياتهم، لا يوجد تحفيز كافٍ للمفوض إليهم) بمتوسطات حسابية (3.64، 3.60، 3.46) على التوالي ، أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (خوف الموظفين من الفشل، غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم، غياب الوعي الكافي لدى المدراء)، بمتوسطات حسابية (3.29، 3.28، 3.24) على التوالي بمستوى متوسط.

يتبين مما سبق أن قطاعات (تخوف المدراء على مكانتهم وتآكل صلاحياتهم، يعاني الموظفون من ضغوط العمل، لا يوجد تحفيز كافٍ للمفوض إليهم) كانت محل اتفاق المدراء والموظفين بآثارهما الإيجابية بشكل كامل، أما بخصوص أقل القطاعات تأثيراً فقد اتفق الطرفان على أن قطاع (غياب الوعي الكافي لدى المدراء) كان أقل القطاعات أثراً، بينما ركز الموظفون على قطاعي (خوف الموظفين من الفشل، غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم)، فيما ركز المديرون على قطاعي (تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه، غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم).

4.1.4 السؤال الرابع : ما العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المدراء والموظفين نحو تفويض السلطة، والجوانب التي يتم مراعاتها لدى اتخاذ قرار التفويض، في صياغة اتجاهات إيجابية نحوه في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

تشير الجداول (17:4-22:4) إلى الإجابة عن السؤال الرابع

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
13	المؤهلات العلمية للمدير	3.94	0.89	مرتفع
4	شخصية الموظف	3.93	0.74	مرتفع
10	الخبرة السابقة للموظف	3.91	0.81	مرتفع
14	النمط القيادي للمدير	3.90	0.91	مرتفع
11	كفاءة المفوض إليه	3.87	0.80	مرتفع
3	شخصية المدير	3.86	0.81	مرتفع
5	حجم العمل الذي يتحمله المدير	3.79	0.86	مرتفع
9	قبول الموظف للتفويض	3.77	0.79	مرتفع
12	النتيجة المتوقعة من التفويض	3.75	0.84	مرتفع
8	رغبة المدير في التفويض	3.63	0.91	مرتفع
7	نوعية العمل المراد تفويضه	3.59	0.78	مرتفع

مرتفع	0.81	3.54	توقيت عملية التفويض	6
مرتفع	0.91	3.44	النظام الإداري القائم	1
متوسط	1.01	3.31	تدريب الموظفين	2
مرتفع	0.58	3.73	الدرجة الكلية لمجال تعزيز التوجه نحو التفويض	

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
13	المؤهلات العلمية للمدير	3.88	0.91	مرتفع
10	الخبرة السابقة للموظف	3.87	0.83	مرتفع
14	النمط القيادي للمدير	3.86	0.90	مرتفع
3	شخصية المدير	3.84	0.79	مرتفع
4	شخصية الموظف	3.83	0.73	مرتفع
11	كفاءة المفوض إليه	3.81	0.83	مرتفع
5	حجم العمل الذي يتحمله المدير	3.80	0.81	مرتفع
9	قبول الموظف للتفويض	3.74	0.80	مرتفع
12	النتيجة المتوقعة من التفويض	3.67	0.84	مرتفع
7	نوعية العمل المراد تفويضه	3.56	0.74	مرتفع
8	رغبة المدير في التفويض	3.54	0.99	مرتفع
6	توقيت عملية التفويض	3.47	0.79	مرتفع
1	النظام الإداري القائم	3.38	0.93	متوسط
2	تدريب الموظفين	3.18	1.04	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال تعزيز التوجه نحو التفويض	3.67	0.56	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
4	شخصية الموظف	4.01	0.75	مرتفع
13	المؤهلات العلمية للمدير	3.99	0.87	مرتفع
10	الخبرة السابقة للموظف	3.94	0.80	مرتفع
14	النمط القيادي للمدير	3.94	0.91	مرتفع
11	كفاءة المفوض إليه	3.93	0.76	مرتفع
3	شخصية المدير	3.88	0.84	مرتفع
12	النتيجة المتوقعة من التفويض	3.82	0.83	مرتفع
9	قبول الموظف للتفويض	3.79	0.79	مرتفع
5	حجم العمل الذي يتحمله المدير	3.78	0.90	مرتفع
8	رغبة المدير في التفويض	3.71	0.82	مرتفع
7	نوعية العمل المراد تفويضه	3.61	0.82	مرتفع
6	توقيت عملية التفويض	3.60	0.83	مرتفع
1	النظام الإداري القائم	3.51	0.90	مرتفع
2	تدريب الموظفين	3.42	0.97	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال تعزيز التوجه نحو التفويض	3.78	0.60	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجداول (17.4 - 19.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.73 أي أن التأثير كان مرتفعاً، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (المؤهلات العلمية للمدير، شخصية الموظف، الخبرة السابقة للموظف) بمتوسطات حسابية (3.94 ، 3.93 ، 3.91) على التوالي. أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (توقيت عملية التفويض، النظام الإداري القائم، تدريب الموظفين) بمتوسطات حسابية (3.27 ، 3.23 ، 3.23) على التوالي، وبمستوى متوسط.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.67 بمستوى مرتفع، وكانت أكثر القطاعات إيجابية (المؤهلات العلمية للمدير، الخبرة السابقة للموظف، النمط القيادي للمدير) بمتوسطات حسابية بلغت (3.88، 3.87، 3.86) على التوالي، أما بخصوص القطاعات الأقل أثراً فكانت (توقيت عملية التفويض، النظام الإداري القائم، تدريب الموظفين)، بمتوسطات حسابية (3.47، 3.38، 3.18) على التوالي بمستوى متوسط.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.78 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (شخصية الموظف، المؤهلات العلمية للمدير، الخبرة السابقة للموظف) بمتوسطات حسابية (4.01، 3.99، 3.94) على التوالي، أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (توقيت عملية التفويض، النظام الإداري القائم، تدريب الموظفين)، بمتوسطات حسابية (3.47، 3.38، 3.18) على التوالي بمستوى متوسط.

يتبين مما سبق أن قطاعا (المؤهلات العلمية للمدير، الخبرة السابقة للموظف) كانا محل اتفاق المدراء والموظفين بآثارهما الإيجابية، فيما اختلف الموظفون عن المدراء بتركيزهم على شخصية الموظف، فيما ركز المدراء على النمط القيادي للمدير، أما بخصوص أقل القطاعات تأثيراً فقد اتفق الطرفان بشكل كامل على أن قطاعات (توقيت عملية التفويض، النظام الإداري القائم، تدريب الموظفين)، كانت أقل القطاعات تأثيراً.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
1	التأكد من قدرة المفوض إليه	3.73	0.83	مرتفع
2	التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض	3.69	0.86	مرتفع
3	قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل	3.65	0.88	مرتفع
4	قيام المدير بتوضيح معايير الأداء المرتقب	3.62	0.87	مرتفع
9	قيام المدير بإعطاء التعليمات المناسبة للمفوض إليه	3.62	0.97	مرتفع
6	توضيح صلاحيات المفوض إليه	3.61	0.85	مرتفع

مرتفع	0.92	3.49	متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته	8
مرتفع	0.88	3.48	توثيق عملية التفويض	5
مرتفع	0.98	3.40	تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة	7
مرتفع	0.73	3.59	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ قرار التفويض	

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
1	التأكد من قدرة المفوض إليه	3.65	0.82	مرتفع
2	التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض	3.64	0.92	مرتفع
4	قيام المدير بتوضيح معايير الأداء المرتقب	3.59	0.90	مرتفع
3	قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل	3.59	0.87	مرتفع
9	قيام المدير بإعطاء التعليمات المناسبة للمفوض إليه	3.52	1.02	مرتفع
6	توضيح صلاحيات المفوض إليه	3.52	0.88	مرتفع
5	توثيق عملية التفويض	3.41	0.90	مرتفع
8	متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته	3.38	0.91	متوسط
7	تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة	3.33	1.02	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ قرار التفويض	3.52	0.77	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه

الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
1	التأكد من قدرة المفوض إليه	3.81	0.85	مرتفع
2	التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض	3.73	0.81	مرتفع
9	قيام المدير بإعطاء التعليمات المناسبة للمفوض إليه	3.72	0.92	مرتفع
6	توضيح صلاحيات المفوض إليه	3.70	0.82	مرتفع
3	قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل	3.69	0.88	مرتفع
4	قيام المدير بتوضيح معايير الأداء المرتقب	3.65	0.85	مرتفع
8	متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته	3.60	0.91	مرتفع
5	توثيق عملية التفويض	3.55	0.86	مرتفع
7	تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة	3.47	0.95	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ قرار التفويض	3.66	0.69	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجداول (20.4 - 22.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.59 أي أن التأثير كان مرتفعاً، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (التأكد من قدرة المفوض إليه، التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض، قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل) بمتوسطات حسابية (3.73 ، 3.69 ، 3.65) على التوالي. أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته، توثيق عملية التفويض، تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة) بمتوسطات حسابية (3.49 ، 3.48 ، 3.40) على التوالي، وبمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.52 بمستوى مرتفع، وكانت أكثر القطاعات إيجابية (التأكد من قدرة المفوض إليه، التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض، قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل) بمتوسطات حسابية (3.73 ، 3.69 ، 3.65) على التوالي، أما بخصوص القطاعات الأقل أثراً فكانت (توثيق عملية التفويض، متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته، تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة) بمتوسطات حسابية (3.41 ، 3.38 ، 3.33) بمستوى متوسط.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.66 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه القطاعات قوة هي (التأكد من قدرة المفوض إليه، التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض، قيام المدير بإعطاء التعليمات المناسبة للمفوض إليه) بمتوسطات حسابية (3.81، 3.73، 3.72) على التوالي، أما أقل 3 قطاعات تأثيراً فكانت (متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته، توثيق عملية التفويض، تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة)، بمتوسطات حسابية (3.60، 3.55، 3.47) على التوالي بمستوى مرتفع.

يتبين مما سبق أن قطاعات (التأكد من قدرة المفوض إليه، التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض، قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل) كانت محل اتفاق المدراء و الموظفين بآثارهما الإيجابية بشكل كامل، أما بخصوص أقل القطاعات تأثيراً فقد اتفق الطرفان أيضاً وبشكل كامل على أن قطاعات (متابعة المفوض إليه أثناء قيامه بمهمته، توثيق عملية التفويض، تدريب المفوض إليه على أداء المهمة المفوضة)، كانت أقل القطاعات أثراً.

وتلخص الجداول (23:4-25:4) نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة

ما اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

يبين الجدول (23:4) المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

جدول 23.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
2	تعزيز التوجه نحو التفويض	3.73	0.58	مرتفع
1	إسهام التفويض في تعزيز الأداء	3.63	0.70	مرتفع
3	اتخاذ قرار التفويض	3.59	0.73	مرتفع
4	مستويات التفويض القائمة	3.48	0.81	مرتفع

متوسط	0.80	3.32	تحديات التوجه نحو التفويض	5
مرتفع	0.50	3.58	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات	

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس.

يبين الجدول (24:4) المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

جدول 24.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
2	تعزيز التوجه نحو التفويض	3.67	0.56	مرتفع
1	إسهام التفويض في تعزيز الأداء	3.52	0.71	مرتفع
3	اتخاذ قرار التفويض	3.52	0.77	مرتفع
4	مستويات التفويض القائمة	3.41	0.78	متوسط
5	تحديات التوجه نحو التفويض	3.20	0.78	متوسط
	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات	3.49	0.49	مرتفع

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

يبين الجدول 25:4 المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

جدول 25.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه
2	تعزيز التوجه نحو التفويض	3.78	0.60	مرتفع
1	إسهام التفويض في تعزيز الأداء	3.72	0.67	مرتفع
3	اتخاذ قرار التفويض	3.66	0.69	مرتفع
4	مستويات التفويض القائمة	3.53	0.84	مرتفع
5	تحديات التوجه نحو التفويض	3.43	0.81	مرتفع
	الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات	3.66	0.50	مرتفع

يتضح من الجداول (23.4 - 25.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التأثير الإجمالي للمديرين والموظفين قد بلغ 3.58 أي أن التأثير كان مرتفعاً، وقد كانت أكثر هذه الآثار قوة هي (تعزيز التوجه نحو التفويض، إسهام التفويض في تعزيز الأداء) بمتوسطات حسابية (3.73، 3.63) على التوالي. أما أقل مجالين تأثيراً فكانا (مستويات التفويض القائمة، تحديات التوجه نحو التفويض) بمتوسطات حسابية (3.48، 3.32)، وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

أما فيما يتعلق بالمديرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.49 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه الآثار قوة هي (تعزيز التوجه نحو التفويض، إسهام التفويض في تعزيز الأداء) بمتوسطات حسابية (3.73، 3.63) على التوالي. أما أقل مجالين تأثيراً فكانا (مستويات التفويض القائمة، تحديات التوجه نحو التفويض) بمتوسطات حسابية (3.48، 3.32) وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

أما بخصوص الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التأثير 3.66 بمستوى مرتفع، وقد كانت أكثر هذه الآثار قوة هي (تعزيز التوجه نحو التفويض، إسهام التفويض في تعزيز الأداء) بمتوسطات حسابية (3.73، 3.63) على التوالي. أما أقل مجالين تأثراً فكانا (مستويات التفويض القائمة، تحديات التوجه نحو التفويض) بمتوسطات حسابية (3.48، 3.32) وبمستوى مرتفع ومتوسط على التوالي.

يتبين مما سبق أن قطاعا (تعزيز التوجه نحو التفويض، إسهام التفويض في تعزيز الأداء) كانا محل اتفاق المدراء والموظفين بآثارهما الإيجابية بشكل كامل، أما بخصوص أقل القطاعات تأثراً فقد اتفق الطرفان وبشكل كامل أيضاً على أن قطاعا (مستويات التفويض القائمة، تحديات التوجه نحو التفويض) كانا الأقل أثراً.

5.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات: الجنس، ومكان الإقامة، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة؟

وكانت الإجابة على هذا السؤال كما يلي:

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن سؤال متغير الجنس، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (26.4) النتائج

السؤال بتفرعاته كما هي في الجداول (26:4-30:4)

جدول 26.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=56)		ذكر (ن=77)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.730	0.354	0.72	3.49	0.71	3.54	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
0.827	0.219	0.62	3.66	0.52	3.68	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.338	0.961	0.81	3.44	0.74	3.57	اتخاذ قرار التفويض
0.248	1.160	0.83	3.32	0.75	3.48	مستويات التفويض القائمة
0.646	0.461	0.85	3.17	0.72	3.23	تحديات التوجه نحو التفويض
0.449	0.759	0.51	3.54	0.48	3.52	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، درجات حرية (131)

يشير الجدول (26:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال

النتائج المتعلقة بالفئة العمرية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الفئة العمرية؟

وللإجابة عن سؤال متغير الفئة العمرية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (27:4) النتائج

جدول 27.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفق لمتغير الفئة العمرية

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجال
0.482	0.826	0.422	3	1.267	بين المجموعات	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
		0.512	129	66.007	داخل المجموعات	
			132	67.274	المجموع	
0.783	0.358	0.115	3	0.345	بين المجموعات	تعزيز التوجه نحو التفويض
		0.321	129	41.455	داخل المجموعات	
			132	41.800	المجموع	
0.339	1.130	0.664	3	1.991	بين المجموعات	اتخاذ قرار التفويض
		0.587	129	75.721	داخل المجموعات	
			132	77.712	المجموع	
0.487	0.817	0.502	3	1.505	بين المجموعات	مستويات التفويض القائمة
		0.614	129	79.250	داخل المجموعات	
			132	80.756	المجموع	
0.581	0.656	0.398	3	1.195	بين المجموعات	تحديات التوجه نحو التفويض
		0.608	129	78.410	داخل المجموعات	
			132	79.606	المجموع	
0.334	1.145	0.276	3	0.828	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين
		0.241	129	31.110	داخل المجموعات	
			132	31.939	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (27.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الفئة العمرية في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال

النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن سؤال المؤهل العلمي، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (28.4) النتائج

جدول 28.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفق لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	بين المجموعات	1.312	3	0.437	0.855	0.466
	داخل المجموعات	65.962	129	0.511		
	المجموع	67.274	132			
تعزيز التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	1.276	3	0.425	1.354	0.260
	داخل المجموعات	40.524	129	0.314		
	المجموع	41.800	132			
اتخاذ قرار التفويض	بين المجموعات	4.001	3	1.334	2.334	0.077
	داخل المجموعات	73.711	129	0.571		
	المجموع	77.712	132			
مستويات التفويض القائمة	بين المجموعات	1.487	3	0.496	0.807	0.492
	داخل المجموعات	79.269	129	0.614		
	المجموع	80.756	132			
تحديات التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	.1850	3	0.061	.1000	.9600
	داخل المجموعات	79.421	129	0.616		
	المجموع	79.606	132			
الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين	بين المجموعات	1.004	3	0.335	1.395	0.247
	داخل المجموعات	30.935	129	0.240		
	المجموع	31.939	132			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (28:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال

النتائج المتعلقة بمتغير التخصص

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص؟

وللإجابة عن سؤال متغير التخصص، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (29:4) النتائج

جدول 29.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	علوم طبيعية (ن=33)		علوم إنسانية (ن=100)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.791	0.266	0.68	3.55	0.73	3.51	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
0.952	0.060	0.61	3.68	0.55	3.67	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.688	0.403	0.73	3.56	0.78	3.50	اتخاذ قرار التفويض
0.440	0.774	0.91	3.51	0.74	3.38	مستويات التفويض القائمة
0.053	1.949	0.77	3.43	0.77	3.13	تحديات التوجه نحو التفويض
0.368	0.903	0.50	3.55	0.49	3.47	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، درجات حرية (131)

يشير الجدول (29:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال.

النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللإجابة عن سؤال متغير الخبرة، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (30:4) النتائج

جدول 30.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	بين المجموعات	1.694	3	0.565	1.111	0.347
	داخل المجموعات	65.579	129	0.508		
	المجموع	67.274	132			
تعزيز التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	1.676	3	0.559	1.796	0.151
	داخل المجموعات	40.124	129	0.311		
	المجموع	41.800	132			
اتخاذ قرار التفويض	بين المجموعات	1.425	3	0.475	0.803	0.494
	داخل المجموعات	76.287	129	0.591		
	المجموع	77.712	132			
مستويات التفويض القائمة	بين المجموعات	0.791	3	0.264	0.426	0.735
	داخل المجموعات	79.964	129	0.620		
	المجموع	80.756	132			
تحديات التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	2.416	3	0.805	1.346	0.262
	داخل المجموعات	77.190	129	0.598		
	المجموع	79.606	132			
الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين	بين المجموعات	0.690	3	0.230	0.950	0.419
	داخل المجموعات	31.248	129	0.242		
	المجموع	31.939	132			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (30:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال

6.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة؟

وكانت الإجابة على هذا السؤال بتفرعاته كما هي واردة في الجداول (31:4-37:4)

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن سؤال متغير الجنس ، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (31.4) النتائج

جدول 31.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=117)		ذكر (ن=16)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.135	1.503	0.71	3.49	0.69	3.77	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
0.147	1.458	0.56	3.65	0.56	3.87	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.471	0.723	0.76	3.50	0.86	3.65	اتخاذ قرار التفويض
0.419	0.811	0.80	3.39	0.64	3.56	مستويات التفويض القائمة
0.616	0.503	0.76	3.19	0.89	3.30	تحديات التوجه نحو التفويض
0.115	1.585	0.49	3.46	0.46	3.67	الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (31:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال.

النتائج المتعلقة بمتغير الفئة العمرية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير الفئة العمرية؟ وللإجابة عن سؤال متغير الفئة العمرية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (32:4) النتائج.

جدول 32.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	بين المجموعات	4.576	4	1.144	2.680	*0.034
	داخل المجموعات	59.334	139	0.427		
	المجموع	63.910	143			
تعزيز التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	1.463	4	0.366	1.022	0.398
	داخل المجموعات	49.738	139	0.358		
	المجموع	51.201	143			
اتخاذ قرار التفويض	بين المجموعات	0.301	4	0.075	0.155	0.961
	داخل المجموعات	67.549	139	0.486		
	المجموع	67.850	143			
مستويات التفويض القائمة	بين المجموعات	0.639	4	0.160	0.224	0.925
	داخل المجموعات	99.298	139	0.714		
	المجموع	99.937	143			
تحديات التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	5.471	4	1.368	2.148	0.078
	داخل المجموعات	88.517	139	0.637		
	المجموع	93.988	143			
الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين	بين المجموعات	0.803	4	0.201	0.800	0.527
	داخل المجموعات	34.860	139	0.251		
	المجموع	35.663	143			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (32:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير

الفئة العمرية، باستثناء مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء، والتي بلغت دلالتها الإحصائية 0.034 ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، والجدول (33:4) يبين نتائج المقارنة البعدية

جدول 33.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 25	25- أقل من 35	35- أقل من 45	45 - أقل من 55	55 سنة فأكثر
أقل من 25	3.53		0.102-	0.268-	0.380-	0.366
25- أقل من 35	3.63			0.166-	0.278-	0.468
35- أقل من 45	3.80				0.112-	*0.634
45 - أقل من 55	3.91					*0.746
55 سنة فأكثر	3.16					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (33:4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء بين الفئتين (35-أقل من 45) و(55 سنة فأكثر) لصالح الفئة (35-أقل من 45)، وبين الفئتين (45-أقل من 55) و(55 سنة فأكثر) لصالح الفئة (45-أقل من 55) .

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللإجابة عن سؤال متغير المؤهل العلمي، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (34:4) النتائج.

جدول 34.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	بين المجموعات	3.431	3	1.144	2.648	0.051
	داخل المجموعات	60.479	140	0.432		
	المجموع	63.910	143			
تعزيز التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	0.482	3	0.161	0.443	0.722
	داخل المجموعات	50.719	140	0.362		
	المجموع	51.201	143			
اتخاذ قرار التفويض	بين المجموعات	0.453	3	0.151	0.314	0.816
	داخل المجموعات	67.397	140	0.481		
	المجموع	67.850	143			
مستويات التفويض القائمة	بين المجموعات	1.928	3	0.643	0.918	0.434
	داخل المجموعات	98.009	140	0.700		
	المجموع	99.937	143			
تحديات التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	3.832	3	1.277	1.983	0.119
	داخل المجموعات	90.156	140	0.644		
	المجموع	93.988	143			
الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين	بين المجموعات	0.858	3	0.286	1.151	0.331
	داخل المجموعات	34.805	140	0.249		
	المجموع	35.663	143			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (4:34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال.

النتائج المتعلقة بمتغير التخصص

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

وللإجابة عن سؤال متغير التخصص، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (4:35) النتائج

جدول 35.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	علوم طبيعية (ن=38)		علوم إنسانية (ن=106)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.125	1.542	0.53	3.87	0.71	3.67	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
0.194	1.304	0.52	3.89	0.62	3.74	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.091	1.702	0.69	3.82	0.68	3.60	اتخاذ قرار التفويض
0.131	1.518	0.71	3.71	0.87	3.47	مستويات التفويض القائمة
0.303	1.034	0.91	3.32	0.77	3.47	تحديات التوجه نحو التفويض
0.173	1.371	0.37	3.75	0.54	3.62	الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، درجات حرية (142)

يشير الجدول (35:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال.

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ وللإجابة عن سؤال متغير سنوات الخبرة، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (36:4) النتائج

جدول 36.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إسهام التفويض في تعزيز الأداء	بين المجموعات	1.769	4	0.442	0.989	0.415
	داخل المجموعات	62.141	139	0.447		
	المجموع	63.910	143			
تعزيز التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	0.975	4	0.244	0.674	0.611
	داخل المجموعات	50.226	139	0.361		
	المجموع	51.201	143			
اتخاذ قرار التفويض	بين المجموعات	0.400	4	0.100	0.206	0.935
	داخل المجموعات	67.450	139	0.485		
	المجموع	67.850	143			
مستويات التفويض القائمة	بين المجموعات	2.613	4	0.653	0.933	0.447
	داخل المجموعات	97.324	139	0.700		
	المجموع	99.937	143			
تحديات التوجه نحو التفويض	بين المجموعات	2.632	4	0.658	1.001	0.409
	داخل المجموعات	91.356	139	0.657		
	المجموع	93.988	143			
الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين	بين المجموعات	0.764	4	0.191	0.761	0.553
	داخل المجموعات	34.899	139	0.251		
	المجموع	35.663	143			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (36:4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كافة الأسئلة المتعلقة بهذا المجال.

7.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في النظرة إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

ولإجابة عن السؤال التاسع، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وبين الجدول (37:4) النتائج

جدول 37.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في النظرة إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	موظف (ن=144)		مدير (ن=133)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.014	2.467	0.67	3.72	0.71	3.52	إسهام التفويض في تعزيز الأداء
0.130	1.519	0.60	3.78	0.56	3.67	تعزيز التوجه نحو التفويض
0.108	1.614	0.69	3.66	0.77	3.52	اتخاذ قرار التفويض
0.215	1.243	0.84	3.53	0.78	3.41	مستويات التفويض القائمة
*0.017	2.394	0.81	3.43	0.78	3.20	تحديات التوجه نحو التفويض
*0.005	2.843	0.50	3.66	0.49	3.49	الدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، درجات حرية (275)

يشير الجدول (37:4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في النظرة إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين.

8.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثامن :

ما جوانب قوة وضعف الممارسة التفويضية في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

للإجابة عن السؤال الثامن، فقد قام الباحث بفرز (10) فقرات حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية باعتبارها جوانب القوة، كما قام الباحث بفرز (10) فقرات حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية ويشير الجدولان (38:4-39:4) إلى جوانب القوة والضعف في ممارسة التفويض

الجدول (38:4) جوانب القوة في ممارسة التفويض

الوصف	المجال	المتوسط الحسابي	جانب القوة
مرتفع	إسهام التفويض	4.09	ثقة الموظف بذاته
مرتفع	إسهام التفويض	4.07	إنتاجية الموظف
مرتفع	إسهام التفويض	4.01	السرعة في إنجاز الأعمال

مرتفع	إسهام التفويض	3.96	سمعة المنظمة
مرتفع	تعزيز التوجه	3.94	المؤهلات العلمية للمدير
مرتفع	تعزيز التوجه	3.93	شخصية الموظف
مرتفع	تعزيز التوجه	3.91	الخبرة السابقة للموظف
مرتفع	تعزيز التوجه	3.90	النمط القيادي للمدير
مرتفع	إسهام التفويض	3.87	ولاء الموظف لمنظمتهم
مرتفع	تعزيز التوجه	3.87	كفاءة المفوض إليه

الجدول (4:39) جوانب الضعف في ممارسة التفويض

الوصف	المجال	المتوسط الحسابي	جانب الضعف
متوسط	إسهام التفويض	3.27	خلق طبقة قيادية جديدة
متوسط	التحديات	3.27	الفهم الخاطئ لصلاحيات التفويض
متوسط	التحديات	3.24	التخوف من زيادة التكاليف التشغيلية
متوسط	إسهام التفويض	3.23	الكشف عن الكفاءات غير المستغلة
متوسط	التحديات	3.23	يرى المدير احتمال فقدان السيطرة على مجريات العمل
متوسط	التحديات	3.19	خوف الموظفين من الفشل
متوسط	التحديات	3.19	تخوف الموظف من العقاب حال فشله في إنجاز المهمة المفوضة إليه
متوسط	التحديات	3.15	غياب الوعي الكافي لدى المفوض إليهم
متوسط	التحديات	3.12	غياب الوعي الكافي لدى المدراء
متوسط	مستويات التفويض	2.99	يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير

9.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة التاسع :

كيف يمكن الارتقاء بتفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؟

قام الباحث بتصنيف استجابات أفراد الدراسة عن أسئلتها المفتوحة وكانت كما يأتي :

بخصوص السؤال المفتوح الثاني كانت أعلى المقترحات تكراراً هي :

1- زيادة وعي الموظفين والمدراء من خلال التدريب

2- وجود حوافز تشجيعية للموظف

3- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

4- تعزيز مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرار

5- إعطاء الموظف الحرية والإمكانيات الكافية أثناء التفويض

10.4 أما بخصوص الأسئلة الثلاث الأخيرة، والتي جاءت بشكل أسئلة مفتوحة، فقد كانت أبرز

الإجابات كما يلي:

السؤال الأول: ما أكثر ثلاثة معوقات لعملية التفويض من وجهة نظرك؟

1- خوف المدراء على مكانتهم، ومن تأكل صلاحياتهم.

2- عدم ثقة المدراء بالموظفين

3- المركزية في اتخاذ القرارات

4- عدم رغبة المدراء بالتفويض

5- خوف المفوض إليه من الفشل

السؤال الثاني: ما الذي تقترحه لتعزيز ممارسة التفويض؟

1- زيادة وعي المدراء والموظفين بأهمية التفويض من خلال التدريب

2- وجود حوافز تشجيعية للموظفين

3- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

4- تعزيز مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات

5- إعطاء الموظف الحرية، والإمكانيات الكافية أثناء التفويض.

السؤال الثالث: هل لديك ملاحظات أخرى حول موضوع الدراسة؟ اكتبها

لم يكن هناك إجابات متخصصة، وذا أهمية بخصوص هذا السؤال، بل مجرد تعليقات عامة، مع ضرورة نشر نتائج الدراسة على المديرية؛ من أجل الاستفادة من بياناتها.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

يمكن أن نلخص أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة على النحو التالي:

1.5 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* - كانت أكثر مستويات التفويض تبنياً في هذه الدراسة في : الاطلاع على المهمة المفوضة ودراستها، ووضع سيناريوهات المهمة المفوضة وإبلاغ المدير بها، أما أقل المستويات تبنياً فهي اتخاذ قرارات بخصوص المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير .

* - أن الدرجة الكلية لأثر تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس كانت مرتفعة، وقد كانت أكثر هذه الآثار قوة في : ثقة الموظف بذاته، إنتاجية الموظف، السرعة في إنجاز الأعمال، أما آثار تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، خلق طبقة قيادية جديدة، الكشف عن الكفاءات غير المستغلة، فقد حصلت على أدنى مستويات الأثر، ويتوافق هذا الكلام مع دراسة (السحباني، 2012) ودراسة (كيت، 1996)

* - أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، وقد كانت أكثرها قوة هي: يعاني الموظفون من ضغوط العمل، تخوف المدراء على مكانتهم وتآكل صلاحياتهم، لا يوجد تحفيز كافٍ للمفوض، ويتوافق هذا الكلام مع دراسة (دويكات، 2000)

* - هناك العديد من العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المدراء والموظفين نحو تفويض السلطة، كما أن هناك عدّة جوانب تم مراعاتها لدى اتخاذ قرار التفويض في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، فبخصوص العوامل المؤثرة ، فقد كانت أكثر هذه العوامل قوة هي: المؤهلات

العلمية للمدير، شخصية الموظف، الخبرة السابقة للموظف، أما أقل العوامل تأثيراً فكانت: توقيت عملية التفويض، النظام الإداري القائم، النمط القيادي للمدير، أما بخصوص الجوانب التي تم مراعاتها لدى اتخاذ قرار التفويض فكانت: قدرة المفوض إليه، التأكد من فهم المفوض إليه لموضوع التفويض، قيام المدير بتوضيح السيناريوهات الممكنة للعمل، ويتوافق هذا الكلام مع دراسة (وايت ووايرلنغهام، 2005) ودراسة (الحربي، 2007) و(نعيرات، 2006)

*- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، وقد تعارض هذا الكلام مع دراسة (جوان وسوزي، 2013) بخصوص متغيري الجنس و العمر، وتوافقت مع المتغيرات الأخرى.

*- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة. وقد تعارض هذا الكلام مع دراسة (جوان وسوزي، 2013) بخصوص متغيري الجنس و العمر، وتوافقت مع المتغيرات الأخرى

*- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة المدراء والموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين.

*- يعاني التفويض وفقاً لهذه الدراسة من بعض جوانب الضعف في الممارسة التفويضية في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، حيث كان ذلك في: غياب الوعي الكافي للمفوض إليهم، غياب الوعي الكافي للمدراء، يتم اتخاذ قرارات المهمة المفوضة دون الرجوع للمدير، أما جوانب القوة في عملية التفويض وفقاً لهذه الدراسة فكانت: ثقة الموظف بذاته، إنتاجية الموظف، السرعة في إنجاز الأعمال، وقد توافق هذا الكلام مع دراسة (Weshah. 2012)

*- أفاد أفراد العينة بأنه يمكن الارتقاء بتفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس من خلال زيادة وعي المدراء والموظفين بأهمية عملية التفويض، وضرورة توفر أسس ومعايير سليمة في طريقة اختيار المفوض إليه، وتحفيزه، وإعطاؤه الصلاحيات الكافية خلال عملية

التفويض، وتجنب المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (جوان وسوزي، 2013) و دراسة (الحربي، 2007)

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصى بما يلي :

* - ضرورة زيادة وعي المدراء والموظفين نحو عملية تفويض السلطات في مديريات الوزارات من خلال التدريبات، وعقد ورش العمل الخاصة بذلك.

* - ينبغي إيجاد حوافز مالية ومعنوية وحوافز خاصة للمفوض إليه؛ لكي يقبل على مهمته بروح إيجابية عالية، ولكي يدرك أن مهمته ذو فائدة نفعية عليه، وليست مجرد مسئولية إضافية دون مقابل.

* - ضرورة وجود آلية سليمة في اختيار الشخص المفوض إليه، للقيام بالمهمة المطلوب تنفيذها بناء على كفاءة الموظف.

* - أن يتم اعتبار التفويض خطوة أساسية ومبدئية نحو تعزيز مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس؛ كونه عنصراً فاعلاً في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وبمديره وبمنظمته، وعنصراً محفزاً في عملية الإبداع الإداري.

* - ضرورة مكافأة المدير أيضاً عند نجاح المهمة المفوضة، وليس الموظف فقط؛ كون نجاح الموظف أصلاً جاء بناءً على الاختيار الصحيح له من قبل مديره.

* - ضرورة الاتفاق بين المدراء وموظفيهم على أولويات التفويض، ومدته الزمنية، وأن يتم ذلك بشكل موثق.

* - أن يتم استخدام الوصف والمواصفات الوظيفية كأساس لعملية التفويض، ولتحديد المهام و المسؤوليات المتعلقة بالمهمة المفوضة

* - ينبغي الارتقاء بمستوى التفويض إلى المستويات المتقدمة التي تمكن المفوض إليه من اتخاذ القرار، وليس فقط الاطلاع وإبداء الرأي.

* - ضرورة تغيير قنوات المدراء في مديريات الوزارات في محافظة نابلس بخصوص تفويض السلطات على أنها أداة تمس هيبتهم الإدارية، وتعزيز قناعاتهم بأنها وسيلة لتخفيف ضغوط العمل عنهم؛ كي يتفرغوا للمهام الإدارية العليا الأكثر أهمية، والتي قد يصعب تفويضها لغيرهم.

* - أن تقوم الأطراف ذات العلاقة بالتعاون في تطبيق توصيات هذه الدراسة، كل حسب اختصاصه وسلطته.

* - أن يتم تنظيم دراسات علمية لاحقة ذات علاقة بهذا الموضوع، وذات علاقة به في المحافظات الفلسطينية الأخرى، على أن يتم تعميم نتائج هذه الدراسة، والدراسات الأخرى؛ لضمان أخذها بعين الاعتبار لدى صياغة السياسات المتعلقة بالتفويض.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- *- أبو حمام، أكرم محمد زيدان، (2013)، " فعالية برنامج تدريبي محوسب لتدريس تطبيقات الحاسوب في تنمية بعض المهارات الحاسوبية لدى طلبة الأزهر- غزة واتجاهاتهم نحوها"، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- *- أبو وطفة، سماهر (2012)، " تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم"، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- *- آل زمانان، عبد الله أحمد (2001)، معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقة نجران.
- رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- *- بشايرة، احمد سليمان (1991)، " المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية"، عمان، دار الفرقان.
- *- تركي، أمجد وديان، واصف (2004)، تفويض السلطة عند مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- *- جلاوي، محمد علاوي،(1998)،" مصطلحات إدارية مختارة"، ط4، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر.
- *- جويحان، ماهرة فؤاد (2014)،" درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

*- حبتو، عبد العزيز صالح (2013)، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

*- حرب، حسام الدين خليل (2011)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

*- الحربي، محمد بن عطية (2007)، " تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية"، (دراسة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، السعودية.

*- الحلوة، عبد العزيز (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، غزة، فلسطين، دار الأعلام للنشر والتوزيع.

*- خليفة، عبد اللطيف محمد، ومحمود، عبد المنعم شحاته (1996)، " سيكولوجية الاتجاهات (المفهوم-القياس-التغيير)، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

*- دويكات، فيصل عبد الجليل، (2000)، نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شما فلسطين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

*- الزعبي، خالد سمارة، (1993)، " تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها"، القاهرة. منشأة المعارف للطباعة والنشر.

*- الزهراني ، جمعان بن عوضة (2000)،"صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- *- السنبل، عبد العزيز عبد الله، (2014)، " اتجاهات المتعلمين الكبار نحو محور الأمية)، الرياض، السعودية، دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- *- السويدان، طارق،(2012)، صناعة القائد، الكويت، المؤسسة العربية الحديثة.
- *- الشرقاوي، علي (2008)، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- *-شاويش، منذر، (1993)، دليل القوانين الإدارية، قطر، دار جرير للنشر والتوزيع.
- *- شلتوت، حسن معوض، (1999) "،التنظيم والإدارة"، ط3، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر.
- *- شوقي، عبد السلام، (2003)، مهارات إدارية حديثة، السودان، دار الرحمة للنشر.
- *- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (2002)، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، الأردن، مركز الكتب الأردني.
- *- صبح، فتحي أحمد (1990) إدارة التعليم العالي بالصفة الغربية وقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.
- *- الصرن، رعد حسن (2009)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دمشق، دار الرضا للنشر.
- *- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
- *- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006)، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- *- الطماوي، سليمان (2012)، "مبادئ علم الإدارة العامة" القاهرة، دار الفكر العربي.

* - الطهراوي ، هاني علي، (2001)، "القانون الإداري"، عمان، الكتاب الأول، الدار العلمية الدولية .

* - عبد الله، شوقي (2006)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

* - العبادي . محمد وليد (2008)، " الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية (دراسات تحليلية) لنظام الإدارة المحلية في الأردن " عمان , مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع

* - عبد الجواد، محمد، (2007)، فن التفويض والترويض، القاهرة، دار رؤية أكاديمي للنشر والتوزيع.

* - عبد الوهاب، محمد رفعت، ومحمد، حسين عثمان (2001)، "مبادئ القانون الإداري" ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

* - العبيدي، قيس محمد (2005)، "التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)" ، الاردن ، الجامعة القدس المفتوحة .

* - العتيبي، عائض سعدون السويقي ،(2012)،موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.

* - عثمان، خليل ،(1998)، " التنظيم الإداري في الدول العربية"، القاهرة. مطبوعات جامعة الدول العربية.

* - عساف، محمود (1982)، أصول الإدارة ، القاهرة، جامعة القاهرة.

* - العلاق، بشير (1999)، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

* - عماشة، سناء حسن، (2005)، "الاتجاهات النفسية والاجتماعية وأنواعها ومدخل قياسها" القاهرة، مصر، دار النيل للطباعة والنشر والتوزيع.

* - العواملة، نائل عبد الحافظ (1994)، "دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية الخاصة والعامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصادية والإدارية.

* العواودة، عاطف (2014)، "العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم الإدارية المجلد 41، العدد 1

* - فتحي، محفوظ، (2008)، التفويض وتقييم الأداء- سلسلة أبحاث التفوق الإداري، بغداد، دار الفرات للنشر والتوزيع.

* - فليح، فاروق، السيد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر.

* - الكبيسي، عامر (1980)، "المركزية واللامركزية في الأدب الإداري"، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، العدد (14).

* - كردي، عبد السلام، (2015)، "الاتجاهات الحديثة في علم النفس الإداري"، مجلة التنوير الإداري، المنامة، العدد (21)

* - كنعان، فوزي (2009)، " دور التفويض في التنمية الذاتية والإدارية"، عمان، مجلة قوة الفكر، مسقط، العدد (32)

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

* - المغربي، كامل محمد (1998)، "الإدارة (مبادئ- مفاهيم -وظائف)" الرياض، مطابع لنا.

* - المرسي، جمال وآخرون، (2011)، " أهمية الاتجاهات في تفسير السلوك التنظيمي ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع " .

* - منصور، رشيد خالد راشد،(2014)، " المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين"، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

* - نعييرات، مجدولين عبد الله،(2006)، " التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين"،(دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع باللغة الانجليزية

* - Angell, Alan, Pamela Lowden, and Rosemary Thorp.(2001).

"Decentralizing *Development*" Oxford and New York: Oxford University Press

*- Certo, Samuel (2013) Modern Management, Adding Digital Focus,

Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.

*- Certo, Samuel (2005) Modern Management Quality, Ethics, and the

Global Environment, fifth edition, Rollins Colleges.

*- Dessler, Gary (2014) Management Principles and Practices for

Tomorrows Leaders, Florida International University, Person.

*- Juan& suzi, (2013) resource development and

organizational values, Journal of European Industrial Training,

<http://www.emeraldinsight.com/ersearchregister>.

*-Enkipriston, Maddik (1997) "Democracy, Decentralization Development" London

*- Jablonsk, M. A. (1992). Leadership Styles Of Women College Presidents. (Unpublished doctoral dissertation), Boston university.

* – Karin,Walter,(1993)" Legal Aspects of Decentralization, UNDP-Workshop on Decentralization, Amman", MOP

*- Kenan, Ket, (1996)) Essentials of Organizational Behavior, Book

aid international, Person Prentice Hall.

*- Mahakanjana, Chandranu ,(2004) "Municipal government, social capital, *and decentralization in Thailand*" Northern Illinois University , United States -- Illinois

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=766022431&sid=2&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>

*- McGriff , D., M., (1993)"Decentralization : Lessons from the Detroit public schools" , North Central Regional Educational Laboratory (NCREL)..

www.ncrel.org/sdrs/issues

*- Nitzer , Wilmar , (2009) " "Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'" University of Hawaii' at Manoa , United States – Hawaii .

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1852711771&sid=2&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>

*- Washan,(2012) : Scales for the Measurement of Attitudes. New York, Mc Graw Hill.

*- RobbinsK,L (2000) " The Elements of Administration", London, pit mans and son

*- White,Wiiringham Leonard D (2005) "Decentralization" The Encyclopedia of the Social Science, U.S.A,

المراجع الالكترونية عبر الانترنت

*-السويدان ، طارق، (2010) مبادئ الإبداع الإداري

<http://www.ebookssea.com/cat/%D9%83%D8%AA%D8%A8-%D8%AF>

*-الفقهي، إبراهيم، (2011)، أسرار قادة التميز.

<http://forum.arjwana.com/t47107.html>

*-كوفي، ستيفن، (2010)، العادات السبع للناس الأكثر فعالية.

[http://myegy-mediafire.blogspot.com/2012/06/pdf-stephen-r-](http://myegy-mediafire.blogspot.com/2012/06/pdf-stephen-r-covey.html)

[covey.html](http://myegy-mediafire.blogspot.com/2012/06/pdf-stephen-r-covey.html)

*-مادوكس، روبرت ، (2008)، قوة التفويض الفعّال.

<http://www.businessballs.com/delegation.html>

*- مولينز، كاتي ، (2012) مهارة التفويض الناجح

https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm

ملحق 1.5: استبانة الدراسة.

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس - (أبو ديس)

السادة مدراء وموظفو مديريات الوزارات في محافظة نابلس المحترمون..
تحية طيبة وبعد..

يقوم الباحث بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في بناء المؤسسات، في كلية التنمية الريفية المستدامة، في جامعة القدس (أبو ديس)، وهي بعنوان:

" اتجاهات المدراء والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس" ويأمل الطالب الباحث من حضراتكم تقديم المساعدة له، وذلك من خلال الموافقة في الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة بموضوعية، ودقة- ما أمكن-، آملاً تحقيق الحصول على نتائج إيجابية، والجدير بالذكر أن كل ما يرد في إجاباتكم هو محل تقدير واحترام، وسيعامل بسرية تامة، ولن يُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وبناء على ماسبق، فإن الاستبانة لا تتطلب من حضراتكم كتابة الاسم، أو أية معلومات دالة.

وسيقوم الباحث بتزويدكم بنتائج الدراسة، وما خلصت إليه، إن رغبتُم في ذلك.

والله يحفظكم ويرعاكم، ويهبكم السداد في القول والعمل.

الباحث: عصام الدين أحمد

إشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة

المتغيرات الديموغرافية: يرجى وضع إشارة * في المكان المناسب :

الجنس : ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

مكان الإقامة : مدينة قرية مخيم

الفئة العمرية : أقل من 25 25 - أقل من 35 35 - أقل من 45

45 - أقل من 55 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى

التخصص: علوم إنسانية وهو علوم طبيعية وهو

المسمى الوظيفي: مدير عام مدير رئيس قسم مشرف موظف



سنوات الخبرة: أقل من سنتين من 2 - أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر.

اسم المديرية :

ملحق 2.5: أسماء المختصين الذين حكّموا الاستبانة

تحكيم الاستبانة		
الرقم	الاسم	الصفة الوظيفية
1	د. عطيه مصلح	عضو هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة
2	د. مروان جلعود	عضو هيئة تدريس في جامعة بوليتكنيك فلسطين
3	د. أسامة شهوان	عضو هيئة تدريس في جامعة الخليل
4	د. عبد الفتاح الشملة	عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح الوطنية
5	د. سهيل صالحه	عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح الوطنية
6	د. إيهاب سمير قبج	عميد كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة فلسطين التقنية خضوري
7	د. أحمد شويكه	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة خضوري

ملحق رقم (3) : كتاب تسهيل مهمة الباحث

**معهد التنمية المستدامة**
Institute of Sustainable Development

التاريخ: 2016/7/23

الى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،

تشهد إدارة معهد التنمية المستدامة، بأن الطالب عصام الدين عوني احمد ورقمه الجامعي (21210326)، أحد طلبة تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، وهو يقوم ببحث رسالة بعنوان " اتجاهات المتراء و الموظفين نحو تفويض السلطات في منيريات الوزارات في محافظة نابلس"، فترجو مساعدة الطالب بالسماح له بتوزيع الاستبانات او عمل مقابلات للحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، ولإعراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

د. عزمي الاطرش
مدير معهد التنمية المستدامة
عنه بتاريخ
23/7/2016

Jerusalem - Abu Doss
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القسم - نابلس
التلفون 009722790345
ص.ب. 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
112	استبانة الدراسة	1.5
118	أسماء المختصين الذين حكموا الاستبانة والمقابلة	2.5
119	كتاب تسهيل مهمة الباحث	3.5

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	توزيع مجتمع الدراسة وفق المديرية والمسمى الوظيفي	1.3
41	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	2.3
42	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية	3.3
42	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4.3
43	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص	5.3
43	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	6.3

44	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	7.3
46	توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها	8.3
47	معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة	9.3
51	مقياس تقدير درجة الاتجاهات نحو تفويض السلطات	1.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه	2.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه	3.4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال مستويات التفويض القائمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه	4.4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه	5.4

55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه	6.4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال إسهام التفويض في تعزيز الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه	7.4
58	ما مدى قيام المدراء بتفويض بعض من سلطاتهم ومهامهم للموظفين الآخرين ؟	8.4
59	ما مدى نجاح عملية التفويض ؟	9.4
59	ما تقييمك لرغبة المدراء في القيام بالتفويض ؟	10.4
59	ما تقييمك لرغبة الموظفين في القيام بالتفويض ؟	11.4
60	ينظر المدراء للتفويض على أنه ؟	12.4
60	ينظر الموظفون للتفويض على أنه ؟	13.4
61	المتوسطات الحسابية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه	14.4

- 15.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 61
- 16.4 المتوسطات الحسابية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تحديات التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 62
- 17.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 64
- 18.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 65
- 19.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل المؤثرة في تعزيز توجه الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال تعزيز التوجه نحو التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 66
- 20.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازليا حسب تقدير الاتجاه 67

- 21.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه 68
- 22.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة اتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس في مجال اتخاذ قرار التفويض مرتبة تنازلياً حسب تقدير الاتجاه 68
- 23.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس 70
- 24.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس 71
- 25.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لاتجاهات الموظفين نحو تفويض السلطات في مديريات الوزارات في محافظة نابلس 72
- 26.4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الجنس 85
- 27.4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية 85
- 28.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 87
- 29.4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة 87

	المدراء إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً	
88	لمتغير التخصص	
	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة المدراء إلى تفويض	30.4
89	السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	
	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة	31.4
90	الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً	
	لمتغير الجنس	
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض	32.4
	السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير الفئة العمرية	
92	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إسهام التفويض	33.4
	في تعزيز الأداء وفق متغير الفئة العمرية	
92	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة	34.4
	الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً	
	لمتغير الحالة الاجتماعية	
94	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في نظرة	35.4
	الموظفين إلى تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً	
	لمتغير التخصص	
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نظرة الموظفين إلى تفويض	36.4
	السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	
96	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في النظرة إلى	37.4
	تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس وفقاً لمتغير	
	المسمى الوظيفي	

96	جوانب القوة في ممارسة التفويض	38.4
97	جوانب الضعف في ممارسة التفويض	39.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار	
ب	الشكر والعرفان	
ج	مصطلحات وتعريفات	
هـ	الملخص بالعربية	
ز	الملخص بالانجليزية	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	مقدمة الدراسة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهمية الدراسة	3.1
4	أهداف الدراسة.....	4.1
5	أسئلة الدراسة	5.1
6	هيكلية الدراسة	6.1
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	

7	المبحث الأول: تفويض السلطات	1.2
7مقدمة	1.1.2
7تعريف التفويض	.2.1.2
8عناصر عملية التفويض	.3.1.2
11مبادئ التفويض	.4.1.2
12تحديد ما يجب تفويضه	.5.1.2
13مستويات التفويض	6.1.2
14إيجابيات التفويض	7.1.2
15سلبات التفويض	8.1.2
16أخطاء التفويض	9.1.2
17خطوات التفويض الناجح	10.1.2
18المعوقات التي تواجه عملية التفويض	11.1.2
19قواعد وتشريعات التفويض	12.1.2
20الاتجاهات	2.2
21المكونات الأساسية للاتجاهات	1.2.2
21أنواع الاتجاهات	2.2.2
22قياس الاتجاهات	.3.2.2
22مناهج قياس الاتجاهات	1.3.2.2

24تطور بناء مقاييس الاتجاهات	2.3.2.2
25أنواع المقاييس	3.3.2.2
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	3.2
27الدراسات العربية	1.3.2
33دراسات باللغة الانجليزية	2.3.2
36التعقيب على الدراسات السابقة	3.3.2
37ما يميز الدراسة عن الدراسات والبحوث السابقة	4.3.2
37الاستفادة من الدراسات السابقة	.5.3.2
38ملخص الفصل	4.2
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	3
39منهج الدراسة	1.3
40مجتمع الدراسة	2.3
41عينة الدراسة	3.3
45أداة الدراسة	4.3
45الاستبانة	1.4.3
47صدق الاستبانة	2.4.3
47ثبات الاستبانة	3.4.3
48خطوات تطبيق الدراسة	5.3

49تحليل نتائج الدراسة	6.3
49التحليل الإحصائي	1.6.3
49حدود الدراسة	7.3
49محددات الدراسة	8.3
51	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	4
51النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس	1.4
52النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	1.1.4
54النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	2.1.4
60النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	3.1.4
64النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع	4.1.4
73النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس	5.1.4
89النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس	6.1.4
95النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع	7.1.4
96النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن	8.1.4
97النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي التاسع	9.1.4
98الأسئلة المفتوحة	10.4

100	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات	5
100نتائج الدراسة	1.5
102التوصيات	2.5
104قائمة المراجع والمصادر	
120فهرس الملاحق	
120فهرس الجداول	
127فهرس المحتويات	



