

(علاقة تفويض السلطة داخل التنظيم البيروقراطي بالكفاءة الإدارية للموظفين)

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة الجلفة -

أ/ شكري عبدالله

أ/ شلال جلول

جامعة لونيبي علي البليدة 02

ملخص :

إن التنظيم البيروقراطي جاء لكي يعطي للإدارة تنظيما وإنضباطا أكبر لكن عند تطبيق ظهرت عدة نقائص وعيوب شأنه في ذلك شأن أي أسلوب إداري يعاني من نقائص وتظهر له آثار سلبية وعليه إقترح سلزنيك ضرورة تفويض السلطات داخل التنظيم البيروقراطي لرفع من كفاءات العمال وحسبه فإن لتفويض السلطة دور في ترك مجال للموظفين لإتخاذ الخطوات المناسبة في العمل بإعتبارهم أهم التخصص فيه حيث تتناول هاته الدراسة هذا الموضوع للكشف عن حقيقته وذلك بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة الجلفة.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة ، الكفاءات الادارية البيروقراطية، التنظيم

Abstract

The bureaucratic organization came in order to give the administration the organization and discipline, but in practice there were many shortcomings and defects, like any administrative method that suffers from shortcomings and shows negative effects. selznick suggested the necessity of delegating authorities within the bureaucratic organization to raise the competencies of the workers. He left room for the staff to take the appropriate steps in the work as the most important specialization in which the study deals with this subject to reveal the truth by conducting a field study at the General Hospital in the city of Djelfa.

key words: Delegation of authority, bureaucratic administrative competencies, organization

مقدمة

لقد جاءت النظرية البيروقراطية في التنظيم لكي تعطي للإدارة تحكما وتنظيما أفضل بإعتبارها هي الأساس في أي منظمة تسعى لنجاح وتحقيق أهدافها بشكل المطلوب وعليه فقد طرحت عدة قضايا وظهرت عدة مشكلات

تتعلق بهذا الخصوص عندما تم تجسيد الفكر البيروقراطي في التسيير فقد ظهرت الآثار السلبية لذلك وانعكست على الأداء وسير المنظمة، وعليه كان لابد من بروز عدة قضايا بهذا الشأن ولعل من أبرزها قضية ربط تفويض السلطة للموظفين داخل التنظيم البيروقراطي وانعكاساتها على الكفاءة الإدارية لهؤلاء الموظفين داخل المؤسسة.

الإشكالية: من خلال ما سبق يظهر جليا لنا أن التنظيم البيروقراطي يعكس عدة نقائص يجب تداركها ولعل ما إقترحه سلزنيك هو ضرورة تفويض السلطات للموظفين لكي يستطيعوا أن يتخذوا الخطوات المناسبة في العمل دون اللجوء في كل مرة للمسؤولين بإعتبارهم هم أهل الإختصاص في عملهم ويعرفون ما يتطلبه منهم لكي يسير بطريقة فعالة كما أن ذلك يضمن زيادة معارفهم وكفاءتهم في العمل ، ولكن من جهة أخرى يرى المسؤولون أنهم هم من يجب أن يتخذوا القرارات كما أن التنظيم البيروقراطي من مبادئه الأساسية هرمية السلطة ، وبين هذا وذاك نجد أنفسنا أمام التساؤل التالي: هل تفويض السلطة داخل التنظيم البيروقراطي يساهم في زيادة الكفاءة الإدارية للموظفين داخل المؤسسة أو العكس هو الصحيح؟

تحديد بعض مفاهيم الدراسة اجرائيا:

تفويض السلطة: هو تنازل مسؤول عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه مع تحميله المسؤولية عن ذلك.

البيروقراطية: هو أسلوب إداري يعتمد على سلطة المكتب وله عدة مبادئ يقوم عليها.

الكفاءة الإدارية: هي جملة المهارات والمعارف والمقدرة وطريقة الأداء التي يمتلكها ويظهرها الموظف في عمله.

المجال المكاني:

أجريت هاته الدراسة في مؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة الجلفة.

المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة ما بين 2017/2018.

عينة الدراسة: عينة بسيطة من الموظفين والموظفات الإداريين داخل المؤسسة تمثلت في 70 مفردة.

المنهج المعتمد في الدراسة: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليل لأننا بصدد الوصف والتشخيص لظاهرة

ثم تقديم تفسيرات حولها وهذا ما يتطابق مع المنهج المقترح في الدراسة .

تقنيات البحث: تم الإعتماد على تصميم إستمارة إستبيان نظرا لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع فنحن

بصدد جمع أكبر قدر من المعلومات عن الدراسة.

-نموذج فيليب سلزنيك للبيروقراطية وضرورة تفويض السلطة لرفع كفاءة الموظفين داخل التنظيم

البيروقراطي :

وأهم إسهامات "سلزنيك" مقالته التي نشرها عام 1943 بعنوان مدخل لنظرية البيروقراطية ، ويتضح

من عنوانها أنها كانت محاولة منه لتطويع نظرية البيروقراطية لدى فيبر وأكد في مقالته على الدلائل والشواهد

المستخلصة من "حجرة الاتصال في البنك" في دراسات هاوثورن ، وتوصل خلال دراسته لنتائج هذه الدراسات إلى أن كل تنظيم رسمي يخلف بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة القيام بعمليات معينة داخله ، وإذا كان ميرتون قد أكد على الحاجة إلى الضبط داخل التنظيمات فقد أكد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ، ويرى أن هذا التفويض ربما يتسبب في إحداث نتائج غير متوقعة ويعتقد سلزنيك أن ضرورة الضبط التي تفرضها المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايد للسلطة ، ويترتب على هذا التفويض عددا من النتائج المباشرة مثل زيادة فرص التدريب في مجالات متخصصة وزيادة خبرة الأعضاء المتخصصين في مجال معين . (محمد عبد الله عبد الرحمن ، المرجع السابق ، ص ص 341-342)

والآن يتم التطرق فيما يلي للدراسة الميدانية الخاصة بالموضوع:

عرض وتحليل معطيات العلاقة بين توزيع السلطة داخل التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية للموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم 01 : يبين العلاقة بين تفويض السلطة وإظهار المقدرة لدى الموظف.

المجموع		تلقى تفويض		لم يفوض		تفويض السلطة أهمية تفويض السلطة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%64	51	%58	28	%72	23	شجعك على إظهار مقدرتك
%36	29	%42	20	%28	09	لم يشجعك على ذلك
%100	80	%100	48	%100	32	المجموع
كاي الجدولية 3.84		كاي المحسوبة 1.85		حساب K2		العلاقة غير دالة

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تفويض السلطة وإظهار المقدرة لدى الموظف ويتبين لنا من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدر بـ %64 رأوا أن ذلك يشجعهم على إظهار المقدرة مقابل %36 رأوا أن ذلك لم يشجعهم على إظهار المقدرة لديهم .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنه لم تفوض لهم السلطة نجد أكبر نسبة منهم مقدر بـ %72 برغم ذلك فإنهم يسعون لإظهار مقدرتهم مقابل أقل نسبة مقدر بـ %28 رأوا أن عدم تفويض السلطة لهم لم يشجعهم على إظهار مقدرتهم ، وهذا راجع حسهم لعدم وجود تقدير وعرفان لهم من قبل مسؤوليهم .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا تفويضا لسلطة نجد أكبر نسبة مقدر بـ %58 رأوا أن ذلك يشجعهم على إظهار مقدرتهم مقابل أقل نسبة مقدر بـ %42 رأوا أن تفويض السلطة لهم يشجعهم على إظهار مقدرتهم في

المؤسسة ، وهذا راجع حسيهم لعدم وجود إستفادة من وراء ذلك فالمسؤولين هم من ينسب لهم النجاح ويستفيدوا على حساب مجهوداتنا ...إلخ.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب نجد أنه سواء الذين تلقوا تفويضا لسلطة أو لا فإن أكبر النسب تذهب في إتجاه الرغبة في إظهار المقدرة داخل المؤسسة .

المجموع		غير كافية		كافية		السلطة المخولة المشاركة في إتخاذ القرار
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المشاركة في إتخاذ القرار
%47	38	%45	13	%49	25	يشارك
%53	42	%55	16	%51	26	لا يشارك
%100	80	%100	29	%100	51	المجموع

من خلال هاته المعطيات يتضح أن تفويض السلطة ليس عاملا مشجعا لإظهار المقدرة في العمل ذلك لأن هناك عوامل أخرى تقف وراء تحقيق الغاية من تفويض السلطة ، ولعل أبرز هاته العوامل المؤثرة هي الترقية فنظام الترقية في النظام البيروقراطي يخضع لمبدأ الأقدمية وليس الكفاءة في العمل وعليه فإن الموظف الذي لا يجد غاية له في تفويض السلطة وهي الحصول على ترقية عبر إظهار المقدرة فإنه يصبح غير مهتم بعامل التفويض ، وبالتالي فإن الذين يتلقوا تفويض أولا لا يهمهم عامل التفويض السلطة إن لم يكن يحقق الغاية لهم ولكن و حسب ما سبق من معطيات في الجدول رقم 01 فإن العمال هنا يهتمون بإظهار مقدرتهم ليس من أجل التفويض في حد ذاته بل من أجل تعزيز علاقتهم بمسؤوليهم من أجل أغراض ومصالح شخصية .

حيث يرى "سلزنيك" أن نظام التفويض لسلطة هو من أهم الحوافز المعنوية للموظفين لإخراجهم من الروتين المعتاد فالعامل إذا ما فوض إليه مديره سلطة ما فهو يسعى لرسم صورة مشرفة عنه لدى المسؤول عبر إثبات جدارته وكفاءته¹. نستنتج من خلال كل ما سبق أن تفويض السلطة لا يعد عاملا مؤثرا لإظهار المقدرة في العمل وذلك لأن العمال يسعون للحصول على الترقية والترقية في المؤسسة خاضعة لمبدأ الأقدمية وبالتالي لا تعتبر عاملا محفزا لهم لإظهار مقدرتهم في الأغلب الأحيان، وهذا ما يؤكد حساب كاي الذي أظهر عدم وجود علاقة بين المتغيرين جدول رقم 02: يبين العلاقة بين السلطة المخولة للموظف والمشاركة في القرارات التي تخص عمله.

1- عبد الله عبد الرحمان ، المرجع السابق ، ص 145.

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين السلطة المخولة للموظف والمشاركة في القرارات التي تخص عمله وتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 53% ممن أجابوا أنهم لا يشاركون في القرارات التي تخص عملهم في مقابل 47% أجابوا أنهم يشاركون في القرارات التي تخص عملهم .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة لهم غير كافية نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 55% رأوا أن ذلك لم يساعدهم على المشاركة في القرارات التي تخص عملهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 45% رأوا أن ذلك لا يمنعهم من المشاركة في القرارات التي تخص عملهم ، وهذا حسبهم راجع لكون المسؤولين عنهم يحترمون رأيهم ويأخذوا به...إلخ.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة إليهم كافية نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 51% رأوا أن برغم من أن السلطة المخولة لهم كافية إلا أنهم لا يشاركون في القرارات التي تخص عملهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 49% رأوا أن السلطة المخولة لهم كافية وهذا ساعدهم على المشاركة في القرارات التي تخص عملهم، وهذا راجع حسبهم لأن طبيعة العمل تحتم ذلك....إلخ .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصديرة نجد أنه سواء الذين لهم سلطة كافية أم لا فإن أكبر النسب تذهب في اتجاه عدم المشاركة في القرارات التي تخص عملهم .

من خلال هاته المعطيات يتبين أن عامل تفويض السلطة في التنظيم البيروقراطي سواء كانت هذه السلطة كافية أو غير كافية لا علاقة لها بالمشاركة في إتخاذ القرار، ذلك أن التنظيم وكما جاء مع تحليلات "ماكس فيبر" حول نمودجه المثالي تبقى حكرا في يد أعلى هرم لسلطة داخل المؤسسة وبالتالي فإن العمال لا يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار، كما أن وحسب ما جاء في تحليلات " فيليب سلزنيك " فإن تفويض السلطة محدود المسؤولية والمدة ومقتصر على أداء دور معين فقط ثم يفقد الموظف هذا التفويض وتعود السلطة مرة أخرى لأعلى هرم السلطة في المؤسسة لذلك فإنه لا يوجد أي تأثير لعامل تفويض على المشاركة في القرارات لدى الموظف وهذا ما أظهرته نتائج الجدول رقم 02.

لقد قبل "ماكس فيبر" في بدايته بأراء " هيجل " القائلة بأن " البيروقراط " يخدمون عامة الناس ويمثلون المصلحة العامة ولكنه إنقلب فيما بعد على موقفه و أوصلته تحليلاته للقول بأن مصلحة الحكام ومصالحهم تصبح بديلة أو متقدمة على مصلحة الدولة والمجتمع ، وأن مواقفهم السلطوية ستجعلهم قادرين على إستغلال نفوذهم وتثبيت إمتيازاتهم وهم بذلك يخدمون أنفسهم والسلطة الحاكمة ويعيقون أي تفويض لسلطة أو مشاركة أي الديمقراطية ككل .(كاظم عبد الواحد ، موسوعة علم السياسة . 2004 ، ص 11).

نستنتج من خلال كل ما سبق أن تفويض السلطة ومدى كفايتها ليس له أي علاقة بمشاركة العمال في إتخاذ القرار بخصوص عملهم ذلك لأن القرار يبقى حكرا على الهرم الأعلى لسلطة ، كما أن تفويض السلطة يكون لمهمة معينة فقط وغير دائم فسرعان ما يسترجع المسؤول سلطته والتي تبقى معه و إن تم التفويض لأنه هو المسؤول عن ذلك العمل وبالتالي يتحمل العواقب كما جاء مع إسهامات " فيليب سلزنيك ".

المجموع		غير كافية		كافية		السلطة المخولة التنفيذ بفعالية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
		%59	17	%69	35	ينفذ بفعالية
		%41	12	%31	16	لا ينفذ بفعالية
		%100	29	%100	51	المجموع

جدول رقم 03: يبين العلاقة بين السلطة المخولة للموظف وتنفيذ القرارات بفعالية .

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين السلطة المخولة للموظف وتنفيذه للقرارات بفعالية ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدره بـ 65% ممن أجابوا بتنفيذ القرارات بفعالية في مقابل 35% فقط ممن أجابوا بعدم تنفيذ القرارات بفعالية.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة لهم كافية نجد أكبر نسبة منهم مقدره بـ 69% ساعدهم على تنفيذ القرارات بفعالية مقابل أقل نسبة مقدره بـ 31% ممن رأوا أن ذلك لم يساعدهم على تنفيذ القرارات بفعالية ، وهذا راجع حسبهم لوجود عراقيل أخرى تعيق عملهم وليس الأمر متعلق بالسلطة فقط فهناك المسؤولية عن هاته الأعمال أيضا..إلخ .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن السلطة المخولة إليهم لم تكن كافية نجد أن أكبر نسبة منهم مقدره بـ 59% رأوا أن ذلك لم يمنعهم من تنفيذ هاته بفعالية في مقابل أقل نسبة منهم مقدره بـ 41% رأوا أن ذلك لم يساعدهم على تطبيقها بفعالية .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أنه سواء كانت السلطة المخولة كافية أو لا فإن أكبر النسب تذهب في إتجاه تنفيذ القرارات بفعالية من قبل الموظفين.

من خلال هاته المعطيات يتضح أن تفويض السلطة ليس عاملا مؤثرا في تنفيذ الموظفين للقرارات بفعالية ذلك لأن هناك عوامل أخرى تقف وراء تنفيذ الموظفين لهاته القرارات بفعالية منها أنهم يسعون كلهم لإثبات مكانتهم وكفاءتهم داخل المؤسسة ، وبالتالي فإن الموظف لا يحتاج لتفويض لسلطة للقيام بتنفيذ ما هو مطلوب بفعالية كما أن للإلزامية التنفيذ دور كبير في تحقيق ذلك.

يقول "ماكس فيبر" أن البيروقراطية توفر نظام قانوني يحقق تمايزا في القوة بين المشاركين مثل هذا النظام يحدد المسؤولية لكل عضو من أعضاء الجماعة ونطاق قوته، و مقدار قوته على إتخاذ القرارات تتعلق بإنجاز الأهداف. (أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم . 2004 ، ص 09).

وبناء عليه نجد كل العمال يسعون لتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات الصادرة إليهم بفعالية للحصول على نفوذ وسلطة عبر مبدأ تفويض السلطة ، غير أن ذلك قد يحدث صراعا كما حذر "فيليب سلزنيك" وذلك من خلال مبدأ المنافسة بين العمال على الحصول على تفويض لسلطة بدل التعاون بينهم ، كما أنه يغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة وهذا عكس ما جاء ضمن خصائص النموذج المثالي "لماكس فيبر".

نستنتج من خلال كل ما سبق أنه هناك علاقة بين تفويض السلطة ومدى كفايتها من جهة وتنفيذ العمال للقرارات بفعالية من جهة أخرى ذلك لأن مقدار قوة ونفوذ الموظف داخل التنظيم البيروقراطي تكون بمقدار إنجازه للأهداف الموضوعة له عبر مبدأ الكفاءة والجدارة وليس مقدار التفويض لسلطة أو نفوذ المنصب كما جاء مع تحليلات ماكس فيبر، الذي قدر مقدار القوة والنفوذ بتحقيق الأهداف .

المجموع		غير كافية		كافية		السلطة المخولة الدقة في العمل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%59	47	%52	15	%63	32	دقيق في عمله
%41	33	%48	14	%37	19	غير دقيق في عمله
%100	80	%100	29	%100	51	المجموع

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين السلطة المخولة والدقة في العمل لدى الموظف ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 59% ساعدهم ذلك على الدقة في العمل مقابل 41% ليسوا دقيقين في عملهم .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة لهم كافية نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 63% ساعدهم ذلك على الدقة في العمل في مقابل أقل نسبة مقدرة بـ 37% رأوا أن ذلك لم يساعدهم على إنجاز عملهم بالدقة اللازمة ، وهذا راجع حسبهم لوجود عوامل أخرى تدخل في ذلك... إلخ.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة لهم غير كافية نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 52% رأوا أن ذلك لم يشكل عائق على الدقة في العمل في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 48% أجابوا أن ذلك لم يساعدهم على الدقة في العمل ، وهذا راجع حسيهم إلى كونهم لا ينجزون العمل كما يريدون بل كما يطلب منهم...إلخ.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدمية نجد أكبر نسبة ممن أجابوا أن السلطة المخولة إليهم كافية لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة ، في حين أن من أجابوا أن السلطة المخولة إليهم غير كافية ومع ذلك فإنهم ينجزون أعمالهم بالدقة اللازمة لها .

من خلال هاته المعطيات يتضح أن تفويض ليس عاملا مؤثرا في دقة الموظف عند تأدية لعمله ، ذلك لوجود عوامل أخرى مؤثرة أكثر كوضوح اللوائح وإجراءات العمل التي أثبتت تأثيرها على الدقة كما رأينا ذلك في الفرضية الأولى .

نستنتج من خلال كل ما سبق أنه ليس هناك علاقة واضحة بين تفويض السلطة للموظف ومدى دقته في إنجاز عمله ، وهذا لوجود عوامل أخرى مؤثرة أكثر لم تؤخذ بعين الإعتبار في الواقع.

جدول رقم 05: يبين العلاقة بين السلطة المخولة والسرعة في الإنجاز.

المجموع		غير موجودة		موجودة		السلطة المخولة السرعة في الإنجاز
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%59	47	%44	15	%70	32	ينجز بسرعة
%41	33	%56	19	%30	14	لا ينجز بسرعة
%100	80	%100	34	%100	46	المجموع
كاي الجدولية 3.84			كاي المحسوبة 5.82			حساب K2
			العلاقة دالة			الارتباط برسون
R=0.97 +						

وضع هذا الجدول ليعين العلاقة بين السلطة المخولة للموظف و السرعة في الإنجاز لديه ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 59% ساعدتهم هاته السلطة لإنجاز أعمالهم بالسرعة المطلوبة مقابل 41% ممن لم تساعدهم هاته السلطة على إنجاز أعمالهم بالسرعة الكافية .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة لهم كافية لإنجاز أعمالهم نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 70% مكنتهم هاته السلطة من إنجاز أعمالهم بالسرعة المطلوبة مقابل أقل نسبة مقدرة بـ 30% رأوا برغم أن السلطة المخولة لهم كافية لإنجاز أعمالهم إلا أنها لم تساعدهم على إنجازها بالسرعة المطلوبة ، وهذا راجع حسبهم إلى وجود عراقيل أخرى كإرتباط العمل بعدت مكاتب أخرى لكي يصل إليهم...إلخ.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن السلطة المخولة إليهم لم تكن كافية نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 56% لم يساعدهم ذلك على إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة في مقابل أقل نسبة مقدرة بـ 44% رأوا أنه برغم من أن السلطة المخولة لهم غير كافية إلا أن ذلك لم يمنعهم من إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة لها ، وهذا حسبهم راجع لتعودهم على إنجاز هكذا أعمال..إلخ.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصديقية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا أن السلطة المخولة لهم كافية لإنجاز أعمالهم ساعدهم ذلك على سرعة الإنجاز ، في حين أن من رأوا أن السلطة المخولة لهم غير كافية لم يساعدهم ذلك على إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة .

من خلال هاته المعطيات يتبين أن لعامل تفويض السلطة دور كبير في تحقيق سرعة الإنجاز لدى الموظف لأنه من خلال عملية التفويض تكون هناك مساحة كافية لتصرف لدى الموظف وفق ما يراه مناسب لإنجاز عمله مما يمكنه من تجاوز كل العراقيل البيروقراطية التي كانت تقف وراء تأخر في إنجاز أعماله ، وهذا ما أكد عليه "فيليب سلزنيك" حينما قدم نموذج تفويض السلطة لتعديل النقائص التي رآها ضمن نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية .

وللتأكد من وجود هاته العلاقة في الواقع تم حساب K2 كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية ، إذن هناك علاقة بين تفويض السلطة وبشكل كافي وسرعة الإنجاز لدى الموظف .

وبالإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون $R=0.97+$ فإن هناك علاقة قوية بين نفس المتغيرين السابقين الذكر

نستنتج من خلال كل ما سبق أن علاقة بين تفويض السلطة بشكل كافي وسرعة الإنجاز لدى الموظف ، أي انه كلما كان هناك تفويض كافي لسلطة للموظف كلما كان هناك سرعة في الإنجاز لدى الموظف لأعماله .

تحليل نتائج العلاقة بين توزيع السلطة والكفاءة الإدارية للموظفين داخل المؤسسة :

عرض الجدول رقم 01 عدم وجود علاقة بين تفويض السلطة و إظهار المقدرة لدى الموظف في عمله وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 64% تذهب نحو إظهار الموظفين لمقدرتهم سواء تلقوا تفويض أو لم يتلقوا تفويض .

كما دعم الجدول رقم 02 عدم وجود علاقة بين تلقي تفويض سلطة كافي والمشاركة في إتخاذ القرار وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 65% ينفذون القرارات بفعالية من دون وجود أي أثر لتفويض السلطة في ذلك وعرض الجدول رقم 03 عدم وجود علاقة بين تلقي تفويض كافي لسلطة وتنفيذ القرارات بفعالية ، وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 65% ينفذون القرارات بفعالية من دون أي أثر لتفويض السلطة في ذلك .

وأضاف الجدول رقم 04 عدم وجود أي علاقة بين تفويض السلطة والدقة في العمل لدى الموظف وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 59% دقيقين في عملهم من دون وجود تأثير لتفويض السلطة .

كما عرض الجدول رقم 05 وجود علاقة بين السلطة المخولة وسرعة الإنجاز لدى الموظف وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 58% ينجزون أعمالهم بالسرعة المطلوبة .

يتبين من خلال كل ما سبق بأن تفويض السلطة لا يعد عاملاً مؤثراً في زيادة الكفاءة الإدارية بقدر ما يعد عاملاً لفتح باب من أبواب المنافسة بين العمال والذي من شأنه أن يقضي على مبدأ التعاون والجماعة بينهم ، و يعزز روح المصالح الشخصية على المصلحة العامة داخل المؤسسة ، كما من شأن تفويض السلطة أن يغيب المسؤولية عن صاحبها ويصبح كل موظف يرمي بها للأخر فيغيب المسؤول الحقيقي عن تحمل أخطائه ، كما أنها تعد أيضاً عاملاً من عوامل بروز صراع داخل المؤسسة ، وينمي ظهور التنظيم الغير الرسمي من خلال وجود تكتلات تربطها علاقات غير رسمية ومصالح ذاتية بعيد كل البعد عن مصلحة التنظيم ككل، لذلك نجد التنظيم البيروقراطي يتجنب منح هكذا تفويض لسلطة ، كما أكد عليه ماكس فيبر لأن فيبر أكد أن النفوذ والقوة داخل التنظيم ليس قياساً بالسلطة وإنما بمقدار تحقيق الأهداف داخل التنظيم .

وعليه فإن تفويض السلطة لا يساهم في زيادة الكفاءة الإدارية وهذا ما تؤكد المعطيات التي جاءت في الجداول من 01 إلى 05 .

إن ما يمكن قوله كنتيجة لهاته الفرضية هو بأن نؤكد على نفي صحة الفرضية الثالثة التي جاء في مضمونها " يساهم توزيع السلطة داخل التنظيم البيروقراطي في زيادة الكفاءة الإدارية للموظفين داخل المؤسسة " .

خاتمة:

لقد جاءت البيروقراطية لكي تعطي للإدارة إنضباطاً أكبر لما لها من أهمية في إنجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها ،وعليه فقد إنتشر الفكر البيروقراطي في معظم الإدارات وأعمدت مبادئه ،ولكن هعند تطبيقه ظهرت

عدة إنعكاسات وجوانب سلبية له إنعكست على أداء العمال والمؤسسة ككل ، فجاءت عدت إجهادات من العديد من العلماء والمنظرين والمفكرين ومن بينهم سلزنيك الذي إقترح مبدأ تفويض السلطة داخل التنظيم البيروقراطي لمنح ليونة ومجال للحرية في إتخاذ القرارات وإظهار الكفاءة والمقدرة من قبل العمال داخل المؤسسة ، ولكن بدوره تفويض السلطات أظهر عدة نقائص كالتكاليف في العمل وتراكم الأعمال على الموظفين نتيجة تفويض الرؤساء لأعمالهم لدى مرؤوسهم، وعليه فإن الإجهادات لتطوير الأداء الإداري لا يزال قيد التطور والإهتمام والنقائص لا تزال موجودة وهذا حال البشر عبر الزمن.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص 09.
- 2- كاظم عبد الواحد ، موسوعة علم السياسة . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 11).
- 3- عبد الله عبد الرحمان ، علم الإجتماع النشأة والتطور، بيروت: دار المعرفة، 2002 ، ص 145.