

تفويض السلطة والفعالية التنظيمية.
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
"أحمد بوقرة" بحاسي بحبح - الجلفة -

أ. فريد لخنش
جامعة محمد لامين دباغين
سطيف 02/ الجزائر

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أحد أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وزعت على 62 مفردة مكونة من: إطارات، أعوان تحكم، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى، كما أن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.
- أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء، من خلال التحكم أكثر في العمل، زيادة سرعة التنفيذ، تفادي الصراعات التنظيمية.
- أن التفويض يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحببتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ

القرارات الصحيحة. كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية وفي زيادة سرعة الحصول على المعلومات.

الكلمات المفتاحية

تفويض السلطة، الفعالية التنظيمية، الرضى الوظيفي، الكفاءة الإدارية، اتخاذ القرار.

Résumé

Cette étude portait sur l'impact de la délégation du pouvoir sur l'efficacité organisationnelle à l'hôpital public de Djelfa, là où on a utilisé la méthode descriptive, car c'est l'une des méthodes les plus utilisées dans l'étude des phénomènes sociaux, et pour arriver aux buts de l'étude on a utilisé le questionnaire comme outil de recherche ou on a distribué 62 exemplaires sur 62 personnes composées de: cadres et agents de contrôle (métrise).

L'étude est arrivée aux résultats suivants:

–Les tâches et les pouvoirs qui sont dévolus aux spécialités de l'employé conduit à accroître les délégations des responsabilités et des pouvoirs et moins d'autorisations pour les bas niveaux d'organisation.

–La précision et la clarté des tâches déléguées jouent un rôle positif dans la réalisation d'efficacité de performance, car ça permet de contrôler plus le travail, et une mise en œuvre plus rapide, tout autant en évitent les conflits organisationnels.

–La délégation du pouvoir contribue à la satisfaction au travail chez les subordonnés et augmente la motivation de travail et de se sentir plus à la confiance en soi, L'efficacité au travail contribue à augmenter la vitesse pour prendre les bonnes décisions.

-Les tâches déléguées qui conformément à la compétence contribuent à accroître la capacité du personnel pour diagnostiquer les problèmes et d'augmenter la vitesse d'accès à l'information.

Les mots clés: la délégation du pouvoir, l'efficacité organisationnelle, la satisfaction au travail, la compétence, Prise de décision.

تمهيد

يستدعي تأدية المهام الوظيفية بالمنظمات وجود هيكل تنظيمي تمرر خلاله المهام والصلاحيات وفق تقسيم هرمي محكم، يستند إلى تحديد العلاقات الرأسية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، والأفقية بين عناصر الوحدة نفسها. فالأولى -العلاقات الرأسية- تتميز بامتلاكها لسلطة إدارية تضيف طابع الإلزامية على الأوامر النازلة، وياتساع صلاحياتها وقراراتها المركزية، وقد فرضت التقسيمات الحديثة للإدارة، وتعدد وظائفها، واتساع مجالاتها الجغرافية إلى تفويض بعض الصلاحيات والسلطات، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بأكثر فاعلية.

أولاً: الإطار المفاهيمي

1. تحديد وصياغة الإشكالية

تتوفر المجتمعات الحديثة اليوم على أحدث الوسائل التكنولوجية المتقدمة وتتميز بعالمية العلاقات الاجتماعية وتفاعل أفراد التنظيم الاجتماعي العصري مع غيره ممن يعيشون في تنظيمات اجتماعية أخرى عبر العالم ، ويعتبر التغيير الكبير في مهام المنظمات والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من أبرز المظاهر التي اتسمت بها المجتمعات العصرية الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد، ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة حتى تلبي الاحتياجات الجديدة.

فقد أصبح من الضروري على المنظمات ذات الطابع الإداري إذا ما أرادت تحقيق أهدافها أن تزود مدراءها بمسؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة، يساعدهم في القيام بها أفراد آخرون تحت

إشرافهم وفق ما هو محدد في البناء التنظيمي وتبعا للأنظمة والقوانين الخاصة بكل مؤسسة، إضافة إلى إعطاء هؤلاء اختصاصات أو مهام معينة يكلف الرئيس بها بعض الأفراد لغايات وأهداف مختلفة يقصد بها في الغالب تدريب وتحسين أداء المورد البشري حتى يصبح أكثر كفاءة في الأداء وأكثر فعالية في بلوغ ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، فرغم تمتع المدراء بهذه الصلاحيات إلا أنها تشكل لهم أحيانا عبئا كبيرا وتراكمًا، مما يضطرهم إلى تفويض جزء منها إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقدرات والكفاءات أي أن على الرؤساء تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما فيها تفويض الصلاحيات والذي يعتبر من المواضيع التي تم البحث فيها بصور مختلفة.

وفي الجزائر وشهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بظاهرة تفويض السلطة وتأثيراتها المختلفة خاصة في مجالات الأداء والفعالية التنظيمية. وقد برز هذا الاهتمام من خلال تزايد عدد الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي هدفت إلى إثارة الانتباه إلى ارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى، ضف إلى ذلك اهتمام المؤسسة العلمية بعقد الملتقيات والمؤتمرات والتي عالجت قضايا تتعلق بالسلطة التنظيمية وكيفية توزيعها عبر مختلف المستويات التنظيمية، إضافة لذلك تطور الدراسات التنظيمية التي ركزت اهتمامها أكثر على مسألة المشاركة في مختلف العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية ودور ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية، فما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟

التساؤلات الفرعية

1. هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
2. هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟
3. هل يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة إتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

2-الفرضيات

الفرضية الرئيسية: تؤثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

الفرضيات الجزئية

1. تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها

- * وضوح المهام والمسؤوليات المفوضة للمرؤوسين وارتباطه بزيادة القدرة على تحمل المسؤولية.
 - * التفويض والرغبة في تحمل المسؤولية.
 - * امتلاك الصلاحيات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتاحة.
 - * التوجيهات المتكررة واكتساب المهارات.
 - * تحمل المسؤولية النهائية للعمل.
 - * التوجيهات المتكررة واكتساب المهارات.
 - * دقة الصلاحيات والمسؤوليات وزيادة الأداء الوظيفي.
 - * مدى تجاوز المفوضين لحدود الصلاحيات.
 - * المساءلة والأداء الوظيفي.
 - * تحمل المسؤولية النهائية وطريقة متابعة المرؤوسين.
 - * علاقة سنوات الخبرة بالكفاءة الإدارية.
2. تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها

- * العدالة في توزيع المهام والصلاحيات.
- * نوع الحوافز التي يمكن تحصيلها من خلال التفويض.
- * نوع الحوافز المفضلة والرضى.
- * الحوافز وإبراز القدرات والإمكانيات.
- * الصلاحيات والرضى الوظيفي.

- * التكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة.
 - * الثقة المتبادلة ودورها في زيادة الرضى الوظيفي.
 - * الحوافز والرضى عن الصلاحيات المفوضة.
 - * الثقة المتبادلة وتكافؤ الصلاحيات المفوضة مع المسؤوليات.
- 3- يساهم تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

مؤشراتها

- * المهام المفوضة وفق الاختصاص وتشخيص مشاكل العمل.
- * امتلاك الصلاحيات وجمع المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة.
- * نوعية القرارات التي يشارك فيها الموظفين.
- * امتلاك الصلاحيات الزائدة واتخاذ القرارات الحاسمة.
- * تفويض الصلاحيات والتقليل من القرارات الخاطئة.
- * العوامل المساعدة على اتخاذ القرارات السريعة.
- * الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة.
- * نسبة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال التفويض.
- * المشاركة في القرارات وتأثيرها على سرعة القرار.
- * تأثير عوامل زيادة سرعة القرار في التقليل من نسبة الخطأ.
- * التفويض وفق الاختصاص وتأثيره على سرعة وفعالية القرار.

3. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

"إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث والتعلم فهي اليوم أشد منها في أي وقت مضى، فالعلم والعالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان"¹، وعلى أساس هذا المنطلق سنحاول أن نبرز أهمية موضوع دراستنا وكذا الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا للبحث في مثل هذه الموضوعات.

أ. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- أنه محاولة للربط بين متغيرين "تفويض السلطة والفعالية التنظيمية"، والسعي لمعرفة دور عملية التفويض في تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

• ضرورة معالجة موضوع التفويض لكونه أحد المبادئ التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات ذات الحجم الكبير والأقسام الإدارية المتعددة، مما قد يتيح الفرصة أمام المدراء للقيام بالمهام الأكثر أهمية بكفاءة، إضافة للمزايا الكثيرة التي تعود على الفرد والمنظمة نتيجة عملية التفويض إذا ما تمت بنجاح.

• ضرورة معالجة موضوع الفعالية التنظيمية لكونه مفهوماً واسعاً له أبعاد كثيرة وقد يتأثر بمتغيرات مختلفة على غرار عملية التفويض

ب. أسباب اختيار الموضوع

1. الأسباب الذاتية

- الشعور بالمشكلة وملاحظتها في الواقع.
- محاولة معرفة واقع تفويض السلطة والمسؤولية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.
- تميز الموضوع بالغموض والإثارة.

2. الأسباب الموضوعية

- قابلية الموضوع للتحقق الميداني وتطبيق الإجراءات المنهجية عليه.
- محاولة التعرف على نوعية القرارات المفوضة للمرؤوسين وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية والأهداف العامة للمؤسسة.
- توضيح الأثر الفعلي لعملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

4. أهداف الدراسة: لكل عمل بحثي غاية يحاول الباحث الوصول إليها وعلى ضوء ما سبق سنحاول من خلال دراستنا الحالية أن نسعى لتحقيق نمطين رئيسيين من الأهداف وهما كما يلي:

- التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية.

- التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الرضى الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية.

- التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية.
- الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة في الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية.

5. **تحديد المفاهيم:** إن تحديد المفاهيم يشكل المنطلق الذي يبدأ منه الباحث في تناوله للدراسة، وذلك استنادا على أنها خطوة أساسية في البحث العلمي، وخاصة البحث السوسيولوجي وباعتبارها أيضا خطوة توجه الباحث في مساره من بداية بحثه إلى نهايته. وسنحاول أن نستعرض مضمون مفاهيم دراستنا على ضوء التراث النظري وكذا محاولة التعرف على أهم الخصائص المشتركة بينها، ومن ثم الوصول إلى التعريف الإجرائي لكل مفهوم على حدى.

1.5. **السلطة:** اختلفت التعريفات حول مفهوم السلطة، باختلاف اتجاهات المفكرين والدارسين في مجالات عديدة، حيث عرف **هنري فايول** السلطة على أنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة".²، يبدو أن هذا التعريف قد ركز في تفسيره لمفهوم السلطة على مبدأ الحق في إصدار الأوامر، في حين يذهب **سايمون** إلى تعريفها بأنها: "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون محاولة مناقشة صلاحية هذه القرارات"³، يشير هذا التعريف لمسألة قبول سلطة اتخاذ القرار من منطلق أنها لا تكتسي طابع الإلزامية باعتبارها محددا للسلوك الذي يقوم به منفذ الأوامر وبالتالي تعتبر عملية لتفويض القرار.

فيما يوضح **فيبر** كذلك أن: "جوهر السلطة عنده هو الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة".⁴

نستنتج من هذين التعريفين أن كلا من **فيبر** و**سايمون** إتفقا على مسألة الطاعة الاختيارية من قبل الأفراد للأوامر أو القرارات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة ويعتبرانها مسألة جوهرية في تفسير مفهوم السلطة.

ومن جهة أخرى يعرفها **ناصر قاسيمي** بأنها: "هي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الامتثال لها رؤساء ومرؤوسين"⁵، أشار هذا التعريف كذلك لمفهوم القوة الشرعية النابعة من القانون، وأكد على أن الطاعة والامتثال متعلقة باعتقاد وقبول المرؤوسين والرؤساء لهذه السلطة الشرعية وهذا ما أكده كل من **فيبر** و**سايمون** أيضا.

وفي تعريف آخر على أنها: "هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين".⁶، ركز هذا التعريف على مسألة الحق القانوني والذي بموجبه يتم إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين للقيام بالمهام والمسؤوليات.

في حين يذهب "Frédéric Le baron" في تعريفه على أنها: "تعبّر عن أشكال التأثير التي يوجه من خلالها فرد معين أفعال وتمثيلات وخطابات فرد آخر".⁷، إذن فهذا التعريف

يفسر السلطة من حيث أنها تمثل نوعاً من التأثير على الأفراد من خلال قيامهم بمهام وواجبات تمثل الجهة المسؤولة، وبالتالي فمسألة التأثير تبقى عنصراً مميزاً لم يذكر في التعريفات الماضية. وقد قصد فيبير بالسلطة في تعريف آخر له على أنها: "إمكانية فرض انصياع مجموعة محددة من الأشخاص لأمر له محتوى معين".⁸، يؤكد فيبير مرة أخرى على مسألة القدرة على فرض الطاعة، وقد تناول عنصراً آخر وهو التحديد سواء كان ذلك يخص مجموعة أشخاص أو يخص مهام ومسؤوليات معينة توكل إليهم.

فيما يراها "أنتوني غيدنز" على أنها "تتضمن أحياناً استخدام القوة التي تمثل عنده عنصراً أساسياً في جميع العلاقات الإنسانية بما فيها العلاقات بين المستخدمين والمستخدمين"⁹، ركز غيدنز هنا على مسألة القوة باعتبارها عنصراً رئيسياً يستخدم في كل العلاقات الإنسانية والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل خاص، مما يؤكد لنا تعارض وجهات النظر بين كل من فيبير وغيدنز حول العنصر الأساسي الذي يتضمن مفهوم السلطة.

بناءً على ما سبق من تعريف لمفهوم "السلطة" يمكن القول أن السلطة هي امتلاك الحق القانوني والقوة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين من أجل القيام بمهام ومسؤوليات معينة.

5-2- تفويض السلطة: تعددت الرؤى والتعريفات لمفهوم تفويض السلطة حيث سنتناول أهم ما جاء فيها، فقد عرف علي شريف التفويض على أنه: "هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه".¹⁰، يركز هذا التعريف على مسألة إسناد المسؤولية السلطة من طرف المدير لأحد مرؤوسيه لينأوب عنه في حالة غيابه عن العمل، وأيضاً إعتبار التفويض عملية تتضمن خطوات معينة، في حين يوضح فيليب سلزنيك في تعريفه لتفويض السلطة "أنها أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة".¹¹، يؤكد سلزنيك أن عملية التفويض تعتبر كأداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي فوجهة النظر هذه تشكل نقطة اختلاف مع التعريف السابق من حيث أنه يعتبر التفويض كأداة تسهل على المدير عملية الرقابة على الموظفين، في حين أن علي الشريف لم يتناول هذا الجانب واكتفى بشرح مبسط لهذا المفهوم.

فيما يذهب القريوتي لاعتباره أنه: "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى

مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا".¹² ، لقد اتفق كل من علي الشريف و القريوتي على مسألة النيابة عن المدير حول بعض الصلاحيات ولكن هذا الأخير كان أكثر دقة من خلال تحديده للتفويض على أنه مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية وكذلك أوضح أن هذه الصلاحيات الممنوحة يمكن استرجاعها في أي لحظة من طرف المدير إضافة لذلك تناول أيضا عنصر المساءلة.

وفي موضع آخر عرف التفويض بأنه: "إسناد بعض المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلية على جميع مهام المنظمة".¹³ ، يركز هذا التعريف على إسناد المسؤولية والمسائلة وكذا اعتبار التفويض أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ومقارنة بما ذكره القريوتي فإن هذا التعريف تناول مسألة مهمة تتمثل في عدم استطاعة أي مدير الإشراف على جميع مهام المنظمة بشكل كامل، مما يؤدي به إلى التخلي عن جزء منها لبعض مساعديه، وعرف على أنه: "تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين".¹⁴ ، تضمن هذا التعريف عنصر التنازل عن الصلاحيات لبعض الأفراد المساعدين في تسيير وتدبير بعض المهام و الاختصاصات الأصلية التابعة للمدير، في حين يعتبر Bruno وآخرون على أن: "التفويض يوفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة".¹⁵ ، أشار هذا التعريف إلى نقطة مهمة تتمثل في قضية توفير الوقت بالنسبة للمدير قصد أداءه لمهام أخرى ذات أهمية أكبر، فوجهة النظر هذه تعتبر مهمة مقارنة بما ذكر في التعريفات الماضية وخاصة تعريف القريوتي الذي ذكر عدة عناصر ولكنه لم ينتبه لمسألة ربح الوقت واستغلاله عن طريق تفويض بعض القرارات الروتينية للمرؤوسين.

فيما يرى "Laurent" التفويض على أنه: "يتكون من أنشطة وواجبات يتم إنجازها بواسطة توفير الوسائل المناسبة قصد تحقيق الأهداف المرجوة".¹⁶ ، يؤكد هذا التعريف على أهمية توفر الإمكانيات والوسائل الضرورية بغية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وفي تعريف آخر: "يعني نقل أو تحويل السلطات والمسؤوليات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى ومنح حق التصرف في اتخاذ القرار الإداري".¹⁷ ، يشير هذا التعريف إلى مبدأ أساسي وهو ضرورة منح حق التصرف في

اتخاذ القرار الملازم للمسؤوليات والواجبات المفوضة، في حين نجد أن تعريف Laurent لم ينبه لهذه النقطة وركز أكثر على ضرورة توفير الوسائل لغرض تحقيق الأهداف.

ومما سبق ذكره من أدبيات حول مفهوم تفويض السلطة واستنادا لبعض الخصائص المشتركة فإن تفويض السلطة في الدراسة الحالية يعني "إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمساءلة الناجمتين عن إمتلاك السلطة".

3.5. التنظيم

لغة: يقال في اللغة العربية " نظم " الأشياء، أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض ويقال " نظمّه فإنّظم " أي تألف واتسق، والنظم ما تناسقت أجزاءه على نسق واحد.¹⁸

اصطلاحا: لقد تعددت التعريفات لمفهوم التنظيم بتعدد اتجاهات الباحثين والمنظرين في مجالات مختلفة فهو يعتبر الوسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف بشكل جيد وفعال، حيث يذهب " ستيفن روفينز " في تعريفه للتنظيم على أنه: " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف."¹⁹، نستشف من هذا التعريف أن التنظيم ذو وجود اجتماعي يتحقق بتلاؤم لأفراد والجماعات وأيضا أن للتنظيم إطار محدد بالنسبة لأعضائه ولكل عضو حق النشاط في هذا الإطار بغية تحقيق الهدف المشترك للتنظيم، في حين أن الحسيني يعرفه على أنه: " وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا بلائم المنظمة لتحقيقه". وحسبه فإن المنظمة تتخذ هيكلا تنظيميا معيناً يتوافق مع الغايات والأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها، لم يختلف التعريفين السابقين كثيرا إلا أن روفينز نبه لمسألة مهمة وهي الاستمرارية في العمل على تحقيق الأهداف.

فيما عرف كل من و ric Delavallée و Pierre Morin التنظيم على أنه : "عبارة عن شبكة من الجهات الفاعلة يرتبط بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف العامة"²⁰، جاء التعريف التالي مبنيًا على أساس وجود مجموعة علاقات متداخلة فيما بينها تتكون بين أعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى الأهداف العامة التي قام من أجلها.

على أنه: "علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط يكون الالتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام

وهم: المدير ومن الممكن أيضا هيئة الإدارة".²¹، هكذا يرى فيبر التنظيم على أنه علاقة اجتماعية مغلقة تنبني على أساس التزام أعضائه من رؤساء ومرووسين بالقواعد التنظيمية وبالسلوك المتوقع منهم القيام به، وقد أشار أيضا إلى فكرة مهمة تتمثل في أن التنظيم ينشأ على أساس ضبط السلوك لدى العاملين فيه، في حين يذهب إتريني في تعريفه للتنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".²²، يرى إتريني أن التنظيم بمثابة وحدة اجتماعية، حيث يتأسس بناءا على أهداف واحتياجات معينة تسعى المنظمة لتحقيقها، وبالتالي تتشابه آراء هذا التعريف مع ما ذكر في تعريفات كل من الحسني و Delavallée و Morin Pierre وستيفن روفينز على اعتبار التنظيم وحدة أو كيان اجتماعي يعمل على تحقيق أهدافه، فيما يقدم باك رأيا آخر بتعريفه للتنظيم على أنه: "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم تحول وتدمج معا مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة الخارجية".²³، يركز باك في هذا التعريف على مسألة الاستمرارية في النشاط متفقا بذلك مع رأي روفينز على هذه النقطة، ولكنه سلط الضوء أكثر على عناصر أخرى تتمثل في اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا، وكذا على البيئة الخارجية التي لا يعمل التنظيم بمعزل عنها وعلى أنه يتفاعل مع غيره من النظم الأخرى وبالتالي فهو يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ويشبع رغبات أفراد داخل التنظيم وخارجه من خلال السلعة أو الخدمة التي يقدمها.

يبدو أن معظم التعريفات الماضية تتشابه في تفسيرها لمفهوم التنظيم رغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة وبناءا عليه يمكن القول أن التنظيم: هو "عبارة عن وحدة اجتماعية تضم شبكة من العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تتفاعل فيما بينها من أجل إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".

4.3. الفعالية التنظيمية

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لمفهوم الفعالية التنظيمية وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين بهذا المجال، وسنحاول أن نستعرض أهم ما جاء فيها من آراء بغية بناء تعريف إجرائي، حيث يذهب إتريني في تعريفه لمفهوم الفعالية على أنه: "يشير إلى قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها.²⁴، يؤكد إيتزيوني في تعريفه على أن تحقيق الأهداف هو العنصر الرئيسي والذي بدوره يمثل مؤشرا هاما للفعالية التنظيمية.

فيما يرى شستر برنارد الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة على تحقيق أهدافها".²⁵، إذا يتفق برنارد و إيتزيوني على أن المعيار الأساسي للفعالية هو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، في حين يذهب ألفار في تعريفه على أنها: "تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف".²⁶، أكد ألفار أيضا على تحقيق الأهداف كمعيار من معايير الفعالية، إلا أنه أضاف ثلاثة عناصر جديدة لا تقل أهمية وهما القدرة على البقاء والتكيف والنمو وهذا ما لم يشير إليه في تعريف كل من إيتزيوني وبرنارد، فيما يقدم هاوس رأيا مخالفا واعتبر الفعالية على أنها: "تقدر بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به".²⁷، إستدل هاوس بالحالة النفسية لأفراد التنظيم أي أنه كلما كانت الروح المعنوية والرضى لدى المرؤوسين مرتفعتين كلما زادت الدافعية للعمل أكثر، وقد ربط ذلك أيضا بمدى تقبل المرؤوسين وثقتهم بقائدهم، فهذه الأبعاد لم يتم تناولها في التعريفات الماضية، مما يجعل هذا الرأي يتميز ببعده الإنساني في تناوله لمفهوم الفعالية التنظيمية، في حين يشير أحمد ماهر في تعريفه على أنها: "تعبّر عن مدى تحقيق النتائج المرغوبة من استخدام الموارد، فكلما كانت النتائج جيدة كانت الفعالية عالية وهكذا".²⁸، لقد أوضح ماهر بعض العناصر التي تتمثل في مدى كفاءة الموارد المستخدمة على تحقيق الأهداف وحسب قوله، فإنه كلما كانت النتائج المتحصل عليها جيدة كلما زاد ذلك في فعالية التنظيم.

وقد أوضح "Robbins and Cenzo" أن الفعالية تعني: "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه".²⁹، يتوافق هذا التعريف مع ما ذكره أحمد ماهر حول عنصر تحقيق الغايات إلا أن الباحثان نبها لمسألة حساسة تتمثل في الرقابة على الموارد المادية وكذا الموارد البشرية والتحقق من سلامتها قصد الوصول للنتائج المطلوبة. فيما يراها أيضا "مصلح الصالح" على أنها: "تعبّر عن الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها أو القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد".³⁰، يشترط هذا الأخير ضرورة التعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف، وكذلك أشار لعامل مهم وهو السرعة في الأداء بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن حتى نصل إلى الدرجة التي تمكننا من تحقيق الفعالية، فما يلاحظ على هذا التعريف أنه

تناول عنصر استغلال الزمن أو السرعة في الأداء حيث لم يتم الإشارة إليه في كل التعريفات السابقة.

وبناء على ما سبقت الإشارة إليه حول مفهوم الفعالية التنظيمية ومن خلال الخصائص البنائية المشتركة بين مختلف آراء الباحثين، يمكننا القول أن **الفعالية التنظيمية**: "تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تعاون وتناسق أفرادها العاملين لضمان إشباع رغباتهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار، مما يمنحهم القدرة على البقاء والتكيف والاستمرارية".

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1/ مجالات الدراسة: من دونك شك أن مجالات الدراسة تعتبر من العناصر والنقاط الرئيسية في أي بحث اجتماعي، حيث تتجسد هذه الدراسة الميدانية والمكونة من عدة مجالات هي: المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني.

1.1. المجال المكاني

نبذة تاريخية: فتحت المؤسسة أبوابها يوم 1985/10/10، حيث ضمت عدة مجتمعات ومراكز صحية وقاعات علاج وفي بداية التسعينيات 1991 استقادت من خبرات أطباء عسكريين وبالتالي فتحت مجالاً واسعاً لاستقطاب الكثير من المرضى ومع انتهاء مهمة الفرق العسكرية بمطلع سنة 2002 بدأت المؤسسة بإعادة هيكلتها من جديد للحصول على أطباء متخصصين جدد، وتجدر الإشارة أنها أنشئت سنة 1985، حيث كانت تسمى "القطاع الصحي بحاسي بحبح" من الفئة "ج" ضم المستشفى والمراكز القاعدية، أما سنة 2007 وبصدر المرسوم رقم 07-140، تغيرت التسمية إلى "المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بحبح".

2.1. المجال الزمني: يشكل المجال الزمني "الفترة التي استغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني، فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية"³¹، لقد مرت الدراسة الحالية بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث بالموضوع، وبعد أخذ الموافقة على الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة كان ذلك في يوم 2014/10/28 ، وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من إعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة وكخطوة أولى وبعد القيام ببعض التعديلات تم عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص والمقدر عددهم خمسة أساتذة جامعيين (أستاذين من جامعة الجلفة، أستاذين من جامعة سطيف، أستاذ من جامعة البليدة)، من أجل مناقشة عباراته وإبداء الرأي في عبارات الأداة وتحديد موقفهم من مدى انسجام الفقرات، ومدى مناسبتها وكذا الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف وتسمية العبارات حسب محاور الفرضيات. إذن وبعد جمع الأداة من المحكمين تم الإطلاع على العبارات واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض العبارات، وتم تعديل الفقرات اعتمادا على اتفاق ثلاث محكمين فأكثر، فتم حذف عبارات كانت غير مناسبة إذ اشتملت الاستمارة على 35 فقرة وكانت خلاصة تحكيم المحكمين حذف 04 عبارات لعدم ارتباطها بالمجال وكثرة تكرار بعض العبارات، وبعد القيام بعملية التصحيح والتعديل خلصنا إلى أداة جمع البيانات بصورتها النهائية ذات 29 سؤال والتي يرون أنها شاملة للإطار العام للدراسة وقد اندرجت تحت 03 محاور، كل محور يمثل فرضية.

وفي الفترة الممتدة من 01/ 09/ 2014 إلى غاية 28/ 09/ 2014 ، تم فيها توزيع 62 استمارة باليد على عينة الدراسة، أين تم ملئ بعض الاستمارات من طرف المبحوثين واستلامها مباشرة، بينما فضل بعض المبحوثين أخذ الاستمارة معهم، وبعد أسبوعين من الزمن تم تحصيل بقية الاستمارات. وفي الأخير جاءت الخطوة التالية المتمثلة في معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية والخروج بالنتائج.

3. المجال البشري: يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي".³²

وبغية أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق، وعليه فالمجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بفئة الإداريين وبشكل أكثر دقة هم فئة الأطارات وأعوان التحكم بحكم أنهم الفئة الأكثر ملائمة لموضوع تفويض السلطة وأكثر ممارسة لهذه العملية في المؤسسة مجال الدراسة، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة خلال سنة

2014 والمقدمة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية، فقد بلغ عدد العاملين بالمؤسسة 441 عاملا موزعين كما يلي:

النسبة	التكرار	الفئات
6.34%	28	الأطباء العامين
41.73%	184	مستخدمي الشبه طبي في كل التفرعات
4.77%	21	الإطارات الإدارية
9.29%	41	أعوان التحكم
37.41%	165	أعوان التنفيذ
0.23%	01	الصيدلاني
0.23%	01	عيادي نفسياني
100%	441	المجموع

المصدر: أرشيف المؤسسة الإستشفائية العمومية بحاسي بحبح الجلفة سنة 2014.

2. عينة الدراسة وكيفية إختيارها

نتناول في هذه الدراسة الحالية مسألة التأثير التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بحاسي بحبح بالجلفة، وبما أن العينة قصدية فهي موجهة لفئة الإطارات الإدارية وأعوان التحكم في المؤسسة، والذين بلغ عددهم 62 موظفا من بينهم 21 إطار إداري و41 عون تحكم، فقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لهؤلاء العاملين وذلك قصد التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع من حيث الدور الذي يؤديه تفويض السلطة في تحقيق الرضى الوظيفي وفي تحقيق الكفاءة الإدارية وكذا في زيادة سرعة اتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى المصالح والأقسام وعلى مستوى المؤسسة ككل. وبناءا على ما تقدم يمكن القول إن أسلوب الحصر الشامل ينصب على تناول كل أعضاء مجتمع الدراسة، قصد التحقق من جانب محدد في هذه الدراسة والمتمثل في معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التفويض في الفعالية التنظيمية، فقد حصرنا العينة في الإطارات الإدارية وأعوان التحكم لأن عمال التنفيذ غير معينين بالتفويض.

3. المنهج المستخدم في الدراسة: إن دراسة أي ظاهرة سوسيولوجية أو تنظيمية كانت في علم الاجتماع عموما وفي علم الاجتماع التنظيم والعمل خصوصا قد يتطلب استخدام أساليب وقواعد تساعد الباحث في الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في إشكاليته، وهذا ما يشكل في جوهره ما

يسمى بالمنهج. حيث نجد أن "بدوي" عرفه بقوله: "أن منهج البحث العلمي يعني الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة فاعتماد الباحث على منهج معين ليس بالأمر الاعتيادي أو الخاضع للصدفة"³³، فاختيار منهج معين دون الآخر راجع لعدة عوامل وأسباب من بينها طبيعة موضوع الدراسة، وكذلك خصائص المشكلة المطروحة التي يريد الباحث دراستها. وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة توصيف ظاهرة تفويض السلطة وكذا الفعالية التنظيمية، والتعرف على واقعها في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومحاولة التعرف على العلاقة الإرتباطية بينهما، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي عرف على أنه: "تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً".³⁴ وبناءً عليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وكفيل بوصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها.

4- أدوات جمع البيانات: تعتبر أدوات جمع البيانات "جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين".³⁵ ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على:

1.4. الاستثمار: والتي عرفت على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استثمار يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ومن خلال تفكيك المتغيرات المقترحة في فرضيات الدراسة تم إعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي، وتحويل كل مؤشر إلى سؤال أو أكثر، وفي السياق نفسه تم إعداد بنود الاستبانة المكونة من 35 بند موزعة على ثلاث محاور (فرضيات). حيث تم كما سبقت الإشارة لذلك توزيعها على عينة تجريبية مكونة من 33 موظف بطريقة عشوائية. وقد تم خلال أسبوع من الزمن جمع الاستثمارات بشكل كامل. وقد تم الاعتماد في هذه الاستثمار على ثلاث أنواع من الأسئلة:

أولاً: الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة عن الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم، لا) وقد يتضمن عدداً من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار الإجابة المناسبة، وتمتاز بسهولة تفريغ المعلومات منه وقلة التكاليف ولا يأخذ وقت طویل للإجابة عن الأسئلة ولا مجهود للتفكير".³⁶

ثانياً: الأسئلة المغلقة المفتوحة: "هي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، وللمفحوصين الحرية في الإجابة، ويستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعباً وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة".³⁷

2.4. الملاحظة: تم استخدام الملاحظة كأداة مساعدة في التعامل مع الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -أحمد بوقرة- وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وكذا طبيعة أعمالهم بهدف الإستكشاف عن ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حيث العلاقات الاجتماعية، وبالاعتماد على هذه التقنية أثناء توزيع الاستمارات أمكن الوقوف على بعض المشاكل المفاجئة في العمل ومشاهدة الكيفية التي تم بها إيجاد الحل المناسب والسريع لبعض منها.

3.4. المقابلة: إضافة للملاحظة تم الاعتماد أيضاً على المقابلة الحرة كوسيلة مساعدة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية والتي تخدم موضوع الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة: من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يؤثر تراكم الأعمال في المؤسسة على الأسلوب المتبع في التفويض أي أنه كلما تراكمت الأعمال أكثر كلما كان اللجوء للتفويض الشفهي أكثر.
- يؤدي عدم توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات المفوض إليه إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل إلى المستويات التنظيمية الدنيا مما يزيد من مشاركة العاملين أكثر في القرارات وبالتالي تزداد فرصة إبراز القدرات والمهارة في إنجاز الأعمال وإحداث التوازن التنظيمي.
- يؤثر توفر عامل الثقة على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه ذلك لزيادة الأداء أكثر وتحمل المسؤولية.
- يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

- تختلف طريقة متابعة الرئيس المباشر لمرؤوسيه باختلاف نوعية المهام والصلاحيات المفوضة إن كانت روتينية أو جديدة تستدعي التدخل المباشر أو المتابعة عن طريق التقارير أو المتابعة عن بعد.
- تؤثر التوجيهات المتكررة من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال الاستفادة منها في تنمية مهاراتهم في العمل.
- دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر على العمل وفي زيادة سرعة التنفيذ وكذا تقادي الصراعات التنظيمية التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.
- تؤدي عملية التفويض داخل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.
- كلما كان المستوى التعليمي للموظفين المفوضين أعلى كلما زادت مهاراتهم في استغلال الموارد المتوفرة وهذا ما يضمن عدم إهدار الوقت والتكاليف المادية.
- تزداد فعالية التفويض كلما اقترن ذلك بالمستوى التعليمي الجامعي للموظفين الذين تمنح لهم الثقة في أداء بعض المهام والمسؤوليات بغض النظر عن كونهم إطارات أو أعوان.
- كلما كانت الحوافز المتوقعة الحصول عليها من طرف المرؤوسين جراء التفويض مغرية كلما زادت الرغبة أكثر في تحمل المسؤولية وتقبل الأعمال الإضافية.
- يساهم التحفيز المعنوي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس والإحساس بالمكانة داخل المؤسسة مقارنة بالتحفيز المادي.
- أن تفضيل الموظفين لنوع الحافز الملائم مقترن بمعدل الصلاحيات الممنوحة إليهم والتي تمنحهم شعورا بالرضى ومن ثم تدفعهم لزيادة الأداء.
- يساهم تفويض السلطة في زيادة الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء.
- يفضل المرؤوسين الحوافز المادية أكثر في ظل تفويض كامل للصلاحيات من طرف المسؤولين.
- أنه كلما كانت الصلاحيات المفوضة مكافئة أكثر للمسؤوليات إضافة لتوفر الثقة المتبادلة زادت الدافعية أكثر للعمل لدى المرؤوسين ومن ثم زاد تقبلهم أكثر للمهام الإضافية.
- تزيد المهام المفوضة وفق اختصاصات المرؤوسين من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة.

- أن المهام والصلاحيات المفوضة لدى الموظفين تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة.
- امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد الموظفين المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن.
- تساهم الكفاءة في منصب العمل لدى المرؤوسين أكثر في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة والتقليل من الأخطاء ومن ثم الرفع من قيمة القرارات.
- تشكل الرقابة الذاتية عاملا ضروريا لدى المرؤوسين وتساعدهم على توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل.

قائمة المراجع

1. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 23.
2. أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص 149.
3. القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة**، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2009، ص 237.
4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **الإدارة والمجتمع**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 132.
5. قاسيمي ناصر، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 75.
6. محمد عبد المقصود محمد، **القيادة الإدارية**، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011، ص 69.
7. Le baron Frédéric, **La sociologie**, Paris , Dunodon, ,2009, p 93.
8. ماكس فيبر، ترجمة صلاح هلال، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع**، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2011، ص 92.
9. أنتوني غيدنز، ترجمة فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، عمان، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص 446.
10. علي شريف، **مبادئ الإدارة**، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 268.
11. السلمي علي، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1980، ص 48.
12. القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 241.
13. القيسي هناء محمود، **الإدارة التربوية**، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010، ص 135.
14. إيهاب صبيح محمد رزيق، **الإدارة الأسس والوظائف**، دمشق، دار الأنس، 2001، ص 65.
15. Bruno Bachy et autres, **la fonction management**, Paris, Dunodon ,2010 , p364.
16. Harmel Laurent, **La gestion du temps**, France, AFORE, 2005, p 67.

17. يوسف قزاقزة وآخرون، *إدارة الخدمات الصحية والتمريضية*، عمان، دار اليازوري، 2013، ص 69.
18. محمد علي الرجوب، *الإدارة التربوية في المدارس*، عمان، دار اليازوري، 2011، ص 58.
19. القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره، ص 48.
20. Pierre Morin et Éric Delavallée , *le manager à l'écoute du sociologue*, paris ,2000, p 20.
21. ماكس فيبر ، مرجع سبق ذكره، ص 85.
22. طلعت إبراهيم لطفي، *علم الاجتماع التنظيم*، القاهرة، دار غريب للنشر، 2007، ص 23.
23. السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص 270.
24. الشماع خليل محمد، خيضر كاظم حمود، *نظرية المنظمة*، ط 3، عمان، دار المسيرة للنشر ، 2007 ،
25. نفس المرجع، ص 327.
26. محمد علي محمد، *علم اجتماع التنظيم*، ط 3، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة، ص 305.
27. عالية خلف أخو راشدة، *المساءلة والفاعلية*، الأردن، دار مكتبة الحامد، 2006، ص 79.
28. ماهر أحمد، *الإدارة: المبادئ والمهارات*، القاهرة، الدار الجامعية ، ص 24.
29. شاكر جاد الله الخشالي وآخرون، *فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات*، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 1، كانون الثاني، 2007، ص 27.
30. الصالح مصلح، *قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية*، الرياض، دار عالم الكتب للنشر، المملكة العربية السعودية ، 1999، ص 88.
31. مختار محي الدين، *محاضرات في علم النفس الاجتماعي*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1981، ص 235.
32. أنجريس موريس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية*، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص 299.

33. زرارقة فيروز وآخرون، *سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي*، الجزائر، مكتبة إقرأ، ط1، 2007، ص 58.
34. جندلي عبد الناصر، *تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية*، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 58.
35. الحسن إحسان محمد، *الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي*، بيروت، دار الفكر، 1981، ص 54.
36. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، ص 67.
37. نفس المرجع، ص 68.