



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة

اعداد الباحث:

رامي ماجد المصري

إشراف الدكتور:

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

1433هـ - 2012م



ج س غ/35

الرقم.....2012/07/07.....Ref

التاريخ.....Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/رامي ماجد محمد المصري لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 17 شعبان 1433 هـ، الموافق 2012/07/07م الساعة الحادية عشرة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. يوسف عبد عطية بحر

د. وسيم إسماعيل الهابيل

د. وفيق حلمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ.

(سورة البقرة: 22)

الإهداء

إلى من خلق فيّ روح التحدي وأحمل اسمه بافتخار.....

والدي الحبيب

إلى روضة الحب التي تنبت أجمل الأزهار.....

والدتي الحبيبة

إلى من شاركوني في السراء والضراء

اخوتي الأعزاء

إلى من آثرت راحتي على راحتها.....

زوجتي الحبيبة

إلى ضياء قلبي ودربي

أولادي وبنتي الغاليين

إلى كل الأسرى المرابطين الأبطال الذي قهروا سجانهم الظالم.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

رامي ماجد المصري

شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وإن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين"

أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقى إلا بالله عليه توكلتي وإليه مآبى إنه نعم المولى ونعم النصير، كما أصلي وأسلم وأبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وأتم التسليم الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، وسيد المرسلين صلى الله عليك يا علم الهدى، وعلى آلك وصحبك أجمعين.

أما وقد يسر الله عز وجل كتابة هذه الرسالة فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من قام بمساعدتي على النهوض بهذه الرسالة، لتصل إلى ما وصلت إليه وهم كثيرون.

أما من كان الشكر أقل ما يمكن أن يقدم له فهو أستاذي الدكتور/يوسف عبد عطية بحر على ما قدمه لي من كرم الرعاية وتذليل الصعوبات التي واجهتني، وقد أفدت كثيراً من توجيهاته وتعليماته، فجزاه الله ورعاه، كما لا يفوتني أن أقدم الشكر لأساتذتي الأفاضل بقسم إدارة الأعمال لما شملوني به من النصح والإرشاد طيلة فترة الدراسة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذين الدكتور/وسيم اسماعيل الهايبل والدكتور/وفيق حلمي الأغا حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، راجي المولى أن أنتفع بما يقدمانه من توجيهات سديدة ومعلومات قيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لزملائي في العمل في وزارة الحكم المحلي وذلك لتعاونهم في انجاز هذا العمل.

سائل المولى عز وجل أن يجزي الجميع على خير الجزاء، كما أسأله التوفيق والسداد، إنه سميع مجيب.

الباحث

رامي ماجد المصري

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الاستهلال	II
2.	الإهداء	III
3.	شكر وتقدير	IV
4.	قائمة المحتويات	V
5.	قائمة الجداول	IX
6.	قائمة الأشكال	X
7.	ملخص الدراسة باللغة العربية	XI
8.	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	XII
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.	المقدمة	1
2.	مشكلة الدراسة	2
3.	أهمية الدراسة	3
4.	أهداف الدراسة	4
5.	فرضيات الدراسة	5
6.	متغيرات الدراسة	5
7.	مصطلحات الدراسة	6
8.	الدراسات السابقة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة المبحث الأول: غموض الدور الوظيفي.		
1.1	تمهيد	32
1.2	مفهوم غموض الدور الوظيفي	32
1.3	عناصر غموض الدور الوظيفي	33
1.4	مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي	35
1.5	غموض الدور الوظيفي و ضغوطات العمل	37
1.6	الاتصال الإشرافي وعلاقته بغموض الدور الوظيفي	39
1.7	مقياس غموض الدور الوظيفي	40

40	نتائج غموض الدور وأثره على العمل	1.8
42	غموض الدور الوظيفي وسلوكيات العاملين	1.9
43	غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات	1.10
44	غموض الدور الوظيفي والإبداع	1.11
44	غموض الدور الوظيفي وترك العمل	1.12
44	أساليب معالجة غموض الدور الوظيفي	1.13
المبحث الثاني: تفويض الصلاحيات		
48	تمهيد	2.1
48	المسؤولية	2.2
49	السلطة	2.3
51	المساءلة	2.4
52	مفهوم تفويض السلطة	2.5
53	أسباب تفويض السلطة	2.6
54	مستوى تفويض السلطة	2.7
54	خطوات تفويض السلطة	2.8
55	طرق وأشكال تفويض السلطة	2.9
56	العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية	2.10
58	مبادئ تفويض السلطة	2.11
60	معيقات تفويض السلطة	2.12
61	التفويض الفعال	2.13
المبحث الثالث: وزارة الحكم المحلي في فلسطين		
65	نشأة الوزارة	3.1
65	الوظائف الرئيسية للوزارة والإطار التنظيمي	3.2
66	الأهداف الاستراتيجية للوزارة	3.3
67	الهيكل التنظيمي للوزارة	3.4
68	الاتصالات ومتابعة الأعمال في الوزارة	3.5
70	دور وزارة الحكم المحلي في تنفيذ المشاريع	3.6

الفصل الرابع		
المبحث الأول : المنهجية والإجراءات		
73	المقدمة	1.1
73	منهجية الدراسة	1.2
73	طرق جمع البيانات	1.3
74	مجتمع وعينة الدراسة	1.4
74	أدارة الدراسة	1.5
75	الأساليب الإحصائية المستخدمة	1.6
المبحث الثاني: فحص صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)		
77	المقدمة	2.1
77	صدق الاستبانة	2.2
77	الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)	2.2.1
77	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	2.2.2
83	ثبات فقرات الاستبانة	2.3
83	طريقة التجزئة النصفية	2.3.1
84	طريقة ألفا كرونباخ	2.3.2
المبحث الثالث: تحليل البيانات		
85	مقدمة	3.1
85	تحليل خصائص العينة	3.2
88	اختبار التوزيع الطبيعي	3.3
88	تحليل فقرات الدراسة	3.4
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة		
106	مقدمة	4.1
106	اختبار فرضيات الدراسة	4.2
106	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	4.2.1
107	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	4.2.2
107	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	4.2.3
108	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	4.2.4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
115	مقدمة	.1
115	نتائج الدراسة	.2
117	توصيات الدراسة	.3
118	الدراسات المستقبلية	.4
المراجع		
121	المراجع العربية	.1
126	المراجع الأجنبية	.2
الملاحق		
130	قائمة بأسماء المحكمين	.1
131	مقياس (Rizzo et al., 1970) لغموض الدور وصراع الدور	.2
132	الاستبانة	.3

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
4.1	محاور الدراسة	75
4.2	مقياس الإجابات	75
4.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	78
4.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	79
4.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	80
4.6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	81
4.7	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	82
4.8	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	83
4.9	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	84
4.10	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	85
4.11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (بالسنوات)	85
4.12	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	86
4.13	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	87
4.14	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	88
4.15	نتائج تحليل الفقرات المحور الأول (مدى وجود غموض الدور الوظيفي)	89
4.16	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة)	93
4.17	نتائج تحليل الفقرات المحور الثالث (تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسؤولية)	97
4.18	نتائج تحليل الفقرات المحور الرابع (تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة)	100
4.19	تحليل محاور الدراسة مجتمعة (غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات)	104
4.20	معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين القدرة على ممارسة السلطة	106

107	معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم	4.21
108	معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين قدرة المسئول على مساءلة المرؤوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له	4.22
109	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى الجنس	4.23
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى العمر	4.24
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى المؤهل العلمي	4.25
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	4.26

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	أبعاد غموض الدور الوظيفي وارتباطها بشعور الموظف	43
2.	غموض الدور الوظيفي وضغوطات العمل	38
3.	العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية	57
4.	الهيكل التنظيمي لوزارة الحكم المحلي (المختصر)	67

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي، وذلك من خلال دراسة محاور الدراسة (مدى وجود غموض الدور الوظيفي ، تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة ، تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسؤولية)، تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة من قبل السلطة العليا في الوزارة).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج Spss الإحصائي لتحليل البيانات، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع مجتمع الدراسة ، والمكونة من موظفي وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة والذي بلغ عددهم (95)، وتم استرداد (79) استبانة أي أن نسبة الاسترداد حوالي 83%.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد لدى موظفي وزارة الحكم المحلي وضوح في دورهم الوظيفي بنسبة جيدة من خلال معرفة العاملين ما هو دور الوزارة، ومعرفة حدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في الوزارة، ومعرفة الموظف لما هو متوقع منه ان يعمل وطبيعة المهام المكلف بها بينما تركز الغموض في الهيكل التنظيمي للوزارة وعدم مناسبتها لطبيعة أعمال ومهام الوزارة ، وقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور الوظيفي و كل من القدرة على ممارسة السلطة، وعلى التزام الفرد بالقيم والواجبات كونه عضوا في التنظيم ،وعلى قدرة السلطة العليا على المسائلة، أي أن عناصر التفويض الثلاث التي اعتمدت عليها الدراسة أثبتت أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيرا سلبيا على التفويض و بينت الدراسة أنه يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المروؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له، بينما يتم العزوف عن قبول تفويض الصلاحيات في بعض مجالات العمل الأخرى لأنه لا يوجد تدريب كاف للمروؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها الارتقاء بالكوادر البشرية وتطوير العمل سعيا نحو تحقيق أهداف الوزارة كما يلي: العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على انجاح عملية التفويض، ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه، والاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

Abstract

This study aimed to identify the impact of role ambiguity on delegation in Ministry of local government in Gaza strip, through axis of the study which are(Presence of Role ambiguity , effect of Role ambiguity of the exercise on authority, effect of Role ambiguity on responsibility, effect of Role ambiguity on job accountability by high authority).

The researcher used a descriptive analytical method ,which relies on collecting data on the phenomenon and its interpretation ,has been using the spss statistical data analysis, ,considering the provided the use of questionnaire to survey a sample of study employees of MOLG(Ministry of Local Government)In Gaza Strip which are 95 employee ,and refund 79 questionnaire with a rate of recovery 83%.

The results of the study showed that staff of Ministry of Local Government have clarity in their career ,and that clarity was through Knowledge of the role of the ministry, and their knowledge of the limits of their responsibilities and their authority in the ministry, and knowledge of employee of what is expected of him to work and the nature of the tasks entrusted to him, while focusing ambiguity in the organizational structure of the ministry and its relevance to the nature of the work and tasks.

The study shows that there is a statistically significant relationship between role ambiguity and all of :Exercise of authority, commitment of the individuals on their responsibilities, and job accountability by high authority, and these three elements of delegation adopted by the study prove that delegation is adversely affected by the role ambiguity.

And study also shows that acceptance of delegation of authority by subordinate because there is previous experience in the field ,while subordinate think that there is no adequate training.

The study Found some of recommendation that help in improving human cadres and development of work in order to achieve the objectives of the ministry as follows: work on strengthen the level of delegation of authority as this has a strong impact on the development of management skill of workers, to clarify regulations and administrative regulations ,particularly with regard to delegation of authority for its positive impact on the success of the delegation, workers Should be given full powers and authorities to be able to accomplish their perfectly, and attention should be given to the organizational structure of the governmental institutions so as to be able to meet current and future needs of ministry ,thus improve the performance of employees in achieving the ministry goals better.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهمية الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 متغيرات الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة

1.8 الدراسات السابقة

1.1 المقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو الدعامه الرئيسة لنجاح المنظمات، وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال (العصري، 2006)، وتتفاعل داخل الفرد القائم بدور ما أهداف وحاجات ورغبات متنوعة وأحياناً متعارضة، وفي حالة تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله ، فسيؤدي هذا التفاعل إلى سوء فهم للدور الذي يجب أن يقوم به وحينما تختلف وجهات النظر والتوقعات بين الفرد وجماعته في العمل أو مؤسسته فإن ذلك سوف يؤدي إلى إحباط الفرد وارتفاع معدل الصراع داخله والتعارض بينه وبين الآخرين ، وهذه التوقعات هي عبارة عن السلوك والتصرفات المتوقعة من الموظف في منصب أو مركز وظيفي وتختلف من وظيفة إلى أخرى (الكلابي، 2009)، وعندما تختلف توقعات التنظيم عن ما يدركه الموظف أو ما يؤديه فعلاً، فعندئذ يظهر ما يسمى غموض الدور الوظيفي المتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب أن يقوم بها الموظف.

ومهما بلغت قدرة الموظف ودرايته ومهاراته بالأمر ، فلن يستطيع أن يؤدي كل الأعمال بنفسه، وقد يكون ذلك ممكناً ولكن سيكون على حساب أمور أخرى، وهنا يحتاج الأمر إلى نشاط إداري مهم وفي الوقت نفسه "مغفل" إما لعدم ثقة المسئول أو شعوره بالخوف من فقدان السلطة والسيطرة، هذا النشاط هو التفويض (العباد، 2003).

تخضع عملية التفويض لعدة قواعد يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه وهو تخفيف العبء، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، ويركز الباحث على تأثير غموض الدور الوظيفي على عملية تفويض الصلاحيات مع شرح وتفصيل عناصر التفويض المتمثلة في الواجبات، السلطة، المسؤولية.

1.2 مشكلة الدراسة:

إن أي دور يقوم به الإنسان في حياته ليس بالأمر السهل، وإنما يحكمه عدة مؤثرات فردية وثنائية وجماعية وتنظيمية ، وحينما تختلف وجهات النظر والتوقعات بين الفرد وجماعته في المؤسسة التي يعمل بها، فإن ذلك سوف يؤدي إلى إحباط الفرد وارتفاع معدل الصراع داخله والتعارض بينه وبين الآخرين وهذه التوقعات هي عبارة عن السلوك والتصرفات المتوقعة في منصب او مركز وظيفي وتختلف من وظيفه لأخرى (الكلابي، 2009).

منذ إنشاء وزارة الحكم المحلي لم يتم تحديد احتياجات الوزارة بناءً على أسس مدروسة تلبي احتياجاتها البشرية والمادية والتنظيمية، مما أدى إلى إحداث خلل متراكم على عبر السنوات الماضية في بنية الموارد البشرية والمتطلبات المادية والمعلوماتية مما قلل من فعالية الوزارة وكفاءتها لتنفيذ الدور المناط بها حسب القانون وكذلك تقلب قيادة الوزارة من خلال تغيير الوزراء

والوكلاء وما رافقها من أحداث سياسية قد أضعف القدرة المؤسسية في الوزارة لمتابعة أعمالها ضمن خطط واضحة ومؤشرات محددة ووسائل اتصالات فعالة، يوجد لدى الوزارة هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده عند إنشاء الوزارة 1994 على الرغم من عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لأعمال الوزارة في وقتنا الحالي، إلا أنه لم يرتبط أيضا بوصف وظيفي للإدارات العامة والدوائر والأقسام ولم ينبثق عنه أوصاف وظيفية للمراكز الوظيفية، وقد أدى هذا الخلل إلى ظهور تداخل في صلاحيات ومسؤوليات بعض الإدارات العامة مثل الشؤون الإدارية وتنمية الموارد البشرية وكذلك الرقابة والتوجيه للهيئات المحلية (غانم، 2008)، فظهرت مشكلة غموض الدور الوظيفي وتعنى هذه الدراسة بأثر ذلك على تفويض الصلاحيات وسوف تتناول الدراسة موظفي الحكم المحلي بغزة.

وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عددا من الأسئلة الفرعية وهي :

- ما درجة انتشار غموض الدور في وزارة الحكم المحلي؟
- ما الأسباب الحقيقية لغموض الدور (نقص المعلومات الواردة من الرئيس للمرؤوس، عدم وضوح دور وأهداف وخطط الوزارة للموظفين ، عدم وجود هيكلية معتمدة مناسبة لطبيعة العمل، عدم وجود وصف وظيفي، عدم تسكين الموظفين، عدم وجود كفاءات، عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب)
- ماذا يحدث عندما تختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الموظف أو ما يؤديه فعليا؟
- ما مدى تفويض الصلاحيات لدى موظفي وزارة الحكم المحلي؟
- ما هو تأثير غموض الدور الوظيفي المتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف أن يقوم بها على تفويض الصلاحيات لدى موظفي وزارة الحكم المحلي؟

1.3 أهمية الدراسة:

سوف يتم التركيز على أهمية الدراسة من جوانبها الثلاثة: بالنسبة للباحث ،بالنسبة للمؤسسة وكذلك بالنسبة للمجتمع.

1. أهمية الدراسة بالنسبة للباحث:

يعد البحث خطوة مهمة نحو تطوير عمل الباحث وخاصة أنه يعمل في المؤسسة محل البحث وحيث أن الباحث يعمل في مؤسسة حكومية يغلب على عملها الطابع الإداري ، فلا بد من وجود ممارسات إدارية صحيحة منها التفويض، كما ويشعر الباحث بوجود العديد من القضايا التي تسلط الدراسة الضوء عليها وتسهم في حل جزء منها.

2. أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في دعم سعي وزارة الحكم المحلي نحو تطبيق اللامركزية حسب رؤية الوزارة لتحقيق حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة ، حيث أن وزارة الحكم المحلي هي وزارة خدماتية مسئولة عن 25 بلدية في قطاع غزة و109 بلدية في الضفة الغربية، وبموجب قانون الهيئات المحلية للعام 1997 فان وزارة الحكم المحلي مسئولة عن مهام (رسم السياسة العام المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية وكذلك القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين).

بالإضافة إلى وضع أي لوائح أو أنظمة لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون (المادة 2 من قانون الهيئات المحلية 1997)، مما يجعل رفع كفاءة الوزارة لتمكينها من التخطيط والتوجيه والإشراف على قطاع الحكم المحلي أمر ضروري، الأمر الذي لا يتحقق إلا إذا كان هناك ممارسات إدارية سليمة جزء أساسي منها تفويض الصلاحيات النابع من وضوح الدور الوظيفي.

3. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع:

تتبع أهمية الدراسة للمجتمع من أن هذه الدراسة تشكل محاولة من المحاولات القليلة-على حد علم الباحث- في فلسطين في معرفة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات حيث أن معظم الدراسات والأبحاث المتعلقة بغموض الدور الوظيفي وعلاقتها بنتائج العمل قد تم إجراءها في البيئات الغربية ، ومن ناحية أخرى فمعظم الدراسات في البيئات العربية تتحدث فقط عن التفويض دون ربطه بأي من العوامل التي قد تؤثر على تطبيقه بشكل عملي وقد عني الباحث بإجراء الدراسة على أحدي مؤسسات القطاع الحكومي في فلسطين والتي لها احتكاك مباشر وغير مباشر مع المواطنين في شتى نواحي الوطن، وصولاً لتوصيات قد تؤثر ايجاباً في زيادة الفاعلية وتحسين الأداء في القطاع الحكومي الفلسطيني.

1.4 أهداف الدراسة:

"بالنظر لواقع الحال في الوزارة فقد اتضح انه لا توجد أوصاف محددة لمهام الإدارات أو للمراكز الوظيفية على اختلاف مستوياتها، وبحيث أدى غياب هذه الأوصاف إلى حدوث تجاوزات إدارية أو فنية لبعض الإدارات أو لبعض الموظفين، وينطبق هذا الأمر أيضاً على العلاقة بين مركز الوزارة ومديريات الحكم المحلي في المحافظات" (غانم، 2008، ص9).

لذا تسعى الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: شرح غموض الدور الوظيفي من خلال الدراسات السابقة.

ثانياً: قياس مدى انتشار غموض الدور الوظيفي في وزارة الحكم المحلي.

ثالثاً: من خلال مجتمع الدراسة وهو موظفي وزارة الحكم المحلي قياس أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في الوزارة.

رابعاً: تلخيص نتائج الدراسة وكتابة مقترحات تقدم لوزارة الحكم المحلي كحل لمشكلة غموض الدور الوظيفي.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وبين تفويض الصلاحيات لدى موظفي وزارة الحكم المحلي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

وينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وبين القدرة على ممارسة السلطة.

ثانياً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وبين التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم.

ثالثاً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وبين قدرة المسئول على مساءلة المرؤوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له .

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

1.6 متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل :غموض الدور الوظيفي.

المتغير التابع: تفويض الصلاحيات ويشمل:

- القدرة على ممارسة السلطة
- التزام الموظف بمسؤولياته
- القدرة على المسائلة

1.7 مصطلحات الدراسة:

➤ غموض الدور الوظيفي (Role Ambiguity):

يقصد به حالة من عدم الوضوح في الأدوار المرسلة إلى القائم بالدور (Schuler et al.,1977,p.112) حيث ان غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين ، فاذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له، أو كيف يُقيم أدائه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة (Hammer & Tosi, 1974,p.497)

➤ صراع الدور الوظيفي (Role Conflict):

يقصد بصراع أو تعارض الدور أنه حالة من الأدوار المرسلة وغير المتناسقة إلى الفرد القائم بالدور (Schuler et al.,1977,p.112) وكذلك فهو عدم التوافق ، المدرك من قبل الفرد ، بين توقعات الأطراف الأخرى عن دور الفرد في وظيفته في المنظمة التي يعمل بها وكذلك يمكن تعريفه "أنه ادراك متطلبات متعارضة وغير متسقة بواسطة الفرد القائم بالدور". (الكلابي،2008).

➤ ضغوطات العمل (Work Pressures):

هي أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديداً للفرد ، وكذلك عرفت ضغوط العمل الوظيفية أنها مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور ، صراع الدور ، واحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) التي لها علاقة بأداء عمل معين (العميان،2005،ص160).

➤ تفويض السلطة (Delegation of Authority):

أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى ان يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات (كنعان،1999) وعرفها (Netzer, 1979) أنه توكيل شخص آخر، لتطبيق الخبرات في مهمة ما.

1.8 الدراسات السابقة:

أولاً دراسات محلية:

1-دراسة (الحلو،2010) بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جامعات قطاع غزة والبالغ عددهم 304. وبينت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية ، وهذا المستوى يصاحبه مستوى مناسب من التنظيم الإداري ، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الإدارية ورفع مستوى تفويض الصلاحيات.

وكذلك بينت الدراسة أن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فعال في كل من تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين وتقوية العلاقات الإنسانية ورفع مستوى مهارات تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين. وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تفويض الصلاحيات منها: السرعة في انجاز الأعمال الإدارية ،وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، الاعتماد على النفس في حل المشكلات، عدم تعطيل الأعمال في غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

وكان من أهم ما أوصت الدراسة به:

1. العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك من خلال تطوير هيكل تنظيمي قوي ورفع ثقة الإدارة بالمرؤوسين.
2. توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على انجاح عملية التفويض مع ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات.

2-دراسة (بنات،2009) بعنوان "ضغوطات العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوطات العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة قطاع غزة وبلغ عددهم (440) وقد تم استخدام العينة العشوائية وبلغت عينة الدراسة (250) بنسبة 56.8% من مجتمع الدراسة الأصلي.

بينت الدراسة أن عبء العمل الذي يتعرض له الموظفون في شركة الاتصالات مقبول ولا يسبب ضغط عمل زائد وذلك بسبب أن عنصر الشباب الذي يمثل 65% من العاملين هم من ذوي الخبرات وكذلك هناك تناسب بين عدد الموظفين وحجم الأعمال.

وكذلك أن ظروف العمل ملائمة ومناسبة للأعمال الذي يقوم بها الموظفون، وعدم تعرض الموظفون لصراع الدور وغموض الدور الوظيفي، بسبب تمتع الموظفين بالخبرة والمهارة والكفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك لوجود وصف وظيفي واضح لجميع العاملين داخل الشركة.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ويفسر الباحث ذلك أن شركة الاتصالات توفر وصف وظيفي للأعمال الذي يقوم بها كل موظف مما ينعكس على وضوح الصلاحيات والمسئوليات.

وكان من أهم ما أوصت الدراسة به:

ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء، وتكثيف البرامج التدريبية حول التعامل مع ضغوطات العمل، وزيادة فرص تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم.

3- دراسة (أبو العلا، 2009) بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وكذلك محاولة التعرف على أسباب زيادة ضغوط العمل .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على اسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث ان عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية والبالغ عددهم

وبينت الدراسة أن ضغوطات العمل تعزي لمصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة وأن غموض الدور الوظيفي هو أحد مصادر ضغوطات العمل التي ترجع لطبيعة العمل حيث بينت الدراسة أن هذه الضغوط هي: (وظائف بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية، صراع الدور ، غموض الدور ،المسئولية عن الآخرين، العمليات التنظيمية، الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، عبئ العمل، التحفيز ، الاتصال، تقويم الأداء).

وخلصت الدراسة إلى أن نسبة غموض الدور الوظيفي بلغت 47.2% أي أنه يوجد غموض دور بشكل ضعيف في المؤسسة محل البحث وذلك لأن المسؤوليات محددة والصلاحيات والآليات واضحة بالإضافة لوجود تفويض للصلاحيات من الإدارة العليا. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

1. أن يتم توسيع المستوى الإداري من حيث زيادة المسؤولين في المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية والسياسيات العامة.
2. توفير بيئة عمل أفضل من خلال توفير ما يلزم من احتياجات وكذلك التركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في المجال الإداري والفني.

4-دراسة (الفرا والشنطي ، 2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد(تشمل البناء التنظيمي ،السياسات والممارسات الإدارية، الغموض، والتناقضات والصراعات التنظيمية) في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف علي مستوي أداء الموارد البشرية.

وقد تم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها(620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفًا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- وجود ميل من القيادة الإدارية بالوزارة إلى إتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المروّوسين، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.
- وخلصت الدراسة إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وكذلك عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها، واعتماد القيادة الإدارية في الوزارة أسلوب الفردية وعزوفها عن تفويض الصلاحيات ،والتدخل في أدق التفاصيل.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. الاهتمام بهيكلية المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
2. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالوزارات الفلسطينية وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
3. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات ويوجد معايير تضمن سلامة التطبيق.
4. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية و البدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.

5-دراسة(مسلم،2007) بعنوان : "مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية، وآثارها وطرق التغلب عليها وذلك بتطبيق الدراسة على الكليات التقنية في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة ، والبالغ عددهم (634) موظفا وموظفة حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 249 موظف وموظفة.

وبينت الدراسة أن ضغوط العمل تختلف من مهنة لأخرى بحسب العوامل الوظيفية المتعددة ،وتعدد بيئة العمل، حيث افترضت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي والذي اعتبرته أحد العوامل الوظيفية كأحد مصادر ضغوطات العمل إلى جانب العبء الوظيفي ،العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء، الدعم الإداري، المردود المادي ،الحاجة للتطوير المهني، ظروف العمل وبيئة العمل المادية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين غموض الأدوار وتعدد الضغوط الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى أن مصادر الضغوط بشكل اجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم احساساً بالضغوط ، باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملين وكان أهم مصادرها في الروتين في الأعمال ،رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، عدم توفر حوافز لمكافأة المجتهدين ،وكذلك أن فرص النمو والترقيات محدودة.

6- دراسة (حجاج ، 2006) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية (الراتب ، الإمكانيات والأدوات ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين ، المزايا التي تقدمها الوزارة) ، كما و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الآتية(العمر، الجنس ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، مدة الخبرة)، وتتكون عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة والبالغ عددهم 120 موظفًا وموظفة ، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة 34.5% لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تطرقت لها الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي و العمر ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية علي مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وخلصت الدراسة أن هناك مستوى منخفض من الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وكذلك أن مستوى الرضا عن المزايا التي تقدمها الوزارة متوسط .

واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والرعاية بالإمكانيات والأدوات التي احتلت المرتبة الثانية من حيث عدم الرضا الوظيفي ، وكذلك الاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودراسة هذا الجانب بشكل تفصيلي للوقوف على أسباب عدم الرضا ومعالجته، كذلك أوصت الدراسة بضرورة بعمل دورات تدريبية للموظفين وتطبيق مبدأ المساواة في الترقيات دون تمييز أو محاباة.

7-دراسة (عمار، 2006) بعنوان: "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل ونتائجه وآثاره على الفرد وعلى الجامعات محل الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، الأزهر، والجامعة الإسلامية وبلغ عددهم (1486) فرد، وشكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل وكل من صراع وغموض الدور الوظيفي، عدم ملائمة الدور، عبء الدور، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، التنظيم، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، النمو والتقدم المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

وخلصت الدراسة إلى ضرورة أحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تعديل الهياكل التنظيمية وتحسينها، توضيح أسس وقواعد الترقيات وربطها بالأداء، مع وجود نظام تقييم مناسب للأداء.

8-دراسة (مهنيا،2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية -جنين، جامعة القدس -أبوديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي (2005-2006) وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، وتمثل ما نسبته (21 %) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك وجود فروق في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرارات لصالح (الدرجات العلمية الأعلى، الذكور على حساب الإناث، العاملين في المجال الإداري على المجال التعليمي البحت وأصحاب الخبرة الأعلى على أصحاب الخبرة الأقل. وخلصت الدراسة إلى أن البناء التنظيمي الجديد والاستقلالية المعززة بأسلوب المشاركة والتفاوض تؤدي إلى اتخاذ قرارات فاعلة.

ثانياً دراسات عربية:

1-(دراسة راضية،2011) الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر

هدفت الدراسة إلى البحث في الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر من خلال دراسة ميدانية ، وتحديد ما هو موجود بالفعل من الضغوط المهنية و

الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل، ورصد بعض معوقات الأداء المهني على أهداف المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية لدى الموظفين الحكوميين في الجزائر.

حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز فرع عنابة و الطارف و كذلك المستشفى الصحي أبن رشد بعنابة بالجزائر وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وبينت الدراسة أن من أهم مجهادات العمل غموض الدور الوظيفي وعرفته على أنه ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة .

وخلصت الدراسة إلى أن اجهادات الدور يمكن تلخيصها في أربع نقاط مرتبة حسب الأهمية:

1- غموض الدور: وينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة .

2-تناقض الدور (صراع الدور): وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله .

3-عبء العمل الكمي: ويعرف بأنه "إسناد مهام للفرد لا يستطيع إنجازها ضمن الوقت المتاح" وكذلك يمكن القول بأن عبء العمل الكمي يعني: "زيادة كمية العمل التي يتوجب على الفرد إنجازها خلال فترة محدودة".

4-عبء العمل النوعي: وهو "إسناد مهام للفرد يتطلب إنجازها مهارات عالية لا يملكها" وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المديرين بموضوع الإجهاد لدى العاملين (خاصة الناتجة عن غموض الدور الوظيفي) بحيث يبقى مستوى الإجهاد ضمن المستوى المتوسط والمقبول، وهذا يتطلب وعيا بطبيعة الإجهاد وأسبابه وآثاره وطرق مواجهته والسيطرة عليه.

2- (دراسة عبد الحميد، 2010) بعنوان: " ضغوط العمل عند المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تحليل ظاهرة ضغوط العمل وقد تم التركيز على تأثير المتغيرات الوظيفية والديموغرافية على ضغوط العمل، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على قطاع المعلمين.

وقد بينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي وهو أحد أهم ضغوط العمل التي تتعلق بطبيعة العمل وبيئته، يأتي ضمن الضغوطات الفردية التي ترتبط بالمهنة وفقا لتصنيف ضغوطات العمل إلى أربع ضغوطات كما يلي:

- ضغوط تتعلق ببيئة العمل المادية: وتشمل عوامل مثل الضوضاء و الحرارة وتلوث الهواء وغيرها.

- ضغوط فردية : وتتمثل في غموض الدور وصراع الدور والعبء الزائد في العمل وطبيعة المهنة، وهذه الضغوط ترتبط بالمهنة.
 - ضغوط اجتماعية : وتتمثل في ضعف العلاقة مع الزملاء في العمل و المرؤوسين و المدير.
 - ضغوط تنظيمية : وتتمثل في ضعف تصميم الهيكل التنظيمي (مستويات إدارية متعددة أو قليلة في هرم التنظيم) وعدم وجود سياسات محددة.
- وخلصت الدراسة إلى وجود فروق بين الأفراد في مستوى الشعور بضغوط العمل تبعاً لعمر و خبرة و المستوى الوظيفي لكل فرد وأن صراع الدور وغموض الدور و الدخل الشهري وسنوات الخبرة تكون من أهم المصادر الضاغطة للعاملين.

3-دراسة (الكلابي ، 2008) بعنوان: " غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقاتهم بنتائج العمل".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين غموض وتعارض الدور الوظيفي وبين الرضا الوظيفي العام وكذلك بين كل من غموض وتعارض الدور وبين أداء الموظف ورضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف، وكذلك فحصت العلاقة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي وبين نتائج العمل وتم تطبيق الدراسة على مؤسسة خدمية سعودية ، حيث أخذت عينة البحث من مؤسسة حكومية خدمية في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية ، وكان مجتمع الدراسة مكون من (276)موظف وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، والتي بلغت (175) موظف، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التطبيع الاجتماعي في المنظمة يخفض من مستوى غموض وتعارض الدور الوظيفي .

وكذلك أن هناك علاقة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي والمناخ الأخلاقي في المنظمة، فكلما تغير المناخ بقيم وأخلاقيات حسنة كلما قلت مستويات الغموض والتعارض في الأدوار الوظيفية. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي أي أن الأدوار الوظيفية لا تفسر مباشرة في أداء الموظف ولكنها تفسرها في حال وجود متغيرات تنظيمية أخرى مثل متغير نوع العمل أو مصدر تقييم الأداء وأيضاً أن هناك علاقة عكسية معنوية بين كل من غموض الدور وتعارض الدور وبين الرضا الوظيفي العام ،وكذلك هناك علاقة طردية معنوية بين كل غموض الدور وتعارض الدور وبين مشاكل العمل التي تواجه الموظفين في أعمالهم.

توصي الدراسة بما يلي:

1. على المدراء والرؤساء المباشرين أن يحاولوا توضيح المهمات وأعمال موظفيهم وإعطاءهم باستمرار التغذية الراجعة عن مدى تقدمهم في العمل ومستوى إنتاجيتهم.
2. على الشركات والمؤسسات أن تعمل جاهدة على تحليل وظائفها وعمل وصف ومواصفات وظيفية واضحة وشاملة لمؤشرات الأداء وانجاز العمل في كل وظيفة إدارية كانت أم فنية.

4-دراسة (عبيادة وأحمد ، 2008) بعنوان: " دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسات الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية أردنية. وقد تم اختيار الأجهزة المبحوثة بطريقة قصدية ، ومن ثم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329). وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن تحقيق الإبداع في المجال الإداري في القطاع العام يكون بتحقيق الشفافية ثم بعد تصبح هناك إمكانية لتحقيق البيئة الإبداعية التي يجب أن يميزها أهم ممارسة إدارية وهي التفويض ومن ثم تتحقق الممارسة الإبداعية. وخلصت الدراسة إلى أنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية. وكذلك هناك علاقة ارتباط ايجابية بين هذه المتغيرات الأربعة وهي الشفافية، البيئة الإبداعية، التفويض والممارسة الإبداعية. وأوصت الدراسة بتبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية مع مراعاة حجم الفريق.

5-دراسة (شكر، 2007) بعنوان: " أنماط اتصال الرئيس – المرؤوس وعلاقته بغموض وصراع الدور والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط اتصال الرئيس – المرؤوس وغموض وصراع الدور والرضا الوظيفي ، ومدى قدرة أنماط الاتصال كمتغيرات وسيطة في التأثير على طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين غموض وصراع الدور والرضا الوظيفي، وكذلك اختبار مدى تباين أنماط الاتصال وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع ، والعمر ، والتعليم ، ومدة الخدمة في البنك ، والمستوى الوظيفي) وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 334 من العاملين بالبنوك التجارية بمصر.

وكان من نتائج البحث أن الرؤساء يمارسون الاتصال الوظيفي والإيجابي والصاعد بدرجات متوسطة، أما الاتصال السلبي فيتم ممارسته بدرجة منخفضة، وقد كانت درجة رضا العاملين عن

وظائفهم متوسطة ، بينما كانت درجة معاناتهم من غموض الدور مرتفعة ، ومن صراع الدور متوسطة.

وكذلك من نتائج الدراسة أن الاهتمام بالاتصال الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي تأثيراً معنوياً موجباً ، كما يؤثر على غموض الدور تأثيراً معنوياً بشكل سلبي ، كما أنه يرتبط بعلاقة معنوية سالبة مع صراع الدور . ويمكن للرؤساء القيام بذلك من خلال تحديدهم للمهام والمسئوليات المسندة لمروؤسيهم بوضوح ، وإبداء التقدير للأداء الجيد من قبل مروؤسيهم .

وخلصت الدراسة إلى أن درجة معاناة الموظفين من غموض الدور كانت مرتفعة ، ومن صراع الدور متوسطة وأن زيادة غموض ، وصراع الدور ، لهما تأثير على جملة سلوكيات واتجاهات العاملين حيث يصاحبهما انخفاض في درجات الرضا ، والأداء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي وكذلك زيادة الإجهاد النفسي ، والرغبة في ترك الوظيفة ، ومعدلات الغياب ، ومعدلات دوران العمل وذلك في وظائف متنوعة وفي منظمات مختلفة، وأن أنماط اتصال الرئيس - المروؤس يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على كل من غموض وصراع الدور والتقليل من آثارهما السلبية على سلوكيات العاملين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. تطبيق مبدأ العدل و المساواة بين الأفراد عند توزيع الحوافز المادية
2. ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودراسة هذا الجانب بشكل تفصيلي للوقوف على أسباب عدم الرضا ومعالجتها.
3. عمل دورات تدريبية للموظفين وتطبيق مبدأ المساواة في الترقيات دون تمييز أو محاباة.

6-دراسة (العثمان،2006) بعنوان: " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تعيق تفويض السلطة والعوامل الإيجابية لنجاح تفويض السلطة وأثر التفويض على الأداء وذلك من خلال تطبيق الدراسة على أجهزة الشرطة بالسعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمنطقة الرياض والذي يبلغ عددهم (668) ضابطاً ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغت عينة الدراسة (282) مبحوثاً.

من أهم نتائج الدراسة أنها أظهرت فوائد تفويض السلطة في تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المروؤسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

وأن أهم معوقات تفويض السلطة حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم تكافؤ السلطة والمسؤولية.

وأن من القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وجود وصف وظيفي واضح وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت. وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل الإيجابية لنجاح تفويض السلطة هو وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق وتنشيط الخارطة التنظيمية للإدارة. وأيضاً أن تفويض السلطة يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين ويزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويزيد من كمية العمل المنجز.

7-دراسة (برقاوي،1997) بعنوان: " التفويض في الإدارة الحكومية (دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تفويض الصلاحيات في مراكز الوزارات في المملكة الأردنية من حيث إدراك المديرين هناك لمفهوم التفويض ودرجة مهاراتهم والمعوقات. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في مراكز الوزارات في العاصمة عمان ممن يشغلون مناصب ذات مسميات وظيفية (مدير دائرة، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (1007)، حيث قام الباحث بسحب عينة طبقية عشوائية منهم مكونة من (461) فرداً يشكلون ما نسبته 45% من مجموع مجتمع الدراسة وقد روعي في عملية اختيار العينة التوازن في تمثيل الوزارات. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تمتع المديرين بدرجة متوسطة من الإدراك لمفهوم تفويض الصلاحيات بشكل عام، مع إدراكهم العالي لبعض الجوانب.
- وجود درجة متوسطة من المهارة لدى المديرين في ممارسة عملية تفويض الصلاحيات بشكل عام مع تمتعهم بمهارة عالية في ممارسة ثلاثة من المهارات السبعة المبحوثة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية بين كل من إدراك المديرين لمفهوم التفويض ومهاراتهم في ممارسة عملية التفويض من جهة والعوامل المعوقة لعملية التفويض من جهة أخرى. وخلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات، من أهمها المواظبة على تدريب المسؤولين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال التعامل الواضح والصريح، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى إدراك المديرين لمفهوم تفويض الصلاحيات ومهارتهم في ممارسة هذه العملية من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات، ودعوة وحدات التطوير الإداري إلى مضاعفة جهودها في هذا المجال، وأن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على تذليل معوقات عملية التفويض وخاصة تلك المتعلقة بالعوامل التنظيمية وبوضع خطط وتصورات استراتيجية لتفعيل هذه

العملية مستقبلاً، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات للتعرف على آراء المرؤوسين والأفراد حول هذا الموضوع.

ثالثاً دراسات أجنبية:

1-(Idris, 2011) " Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics"

هدفت الدراسة لاختبار التأثير الزمني لكل من (اجهادات الدور الوظيفي، غموض الدور الوظيفي وصراع الدور الوظيفي) على التوتر النفسي بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية وذلك من خلال الاعتماد على نموذج (Lazarus Transactional Model of Stress).

وقد تكون مجتمع الدراسة من (310) فرداً من الأكاديميين من 5 جامعات ماليزية حيث تم جمع البيانات منهم مرتين في زمنين مختلفين يفصل بينهما 6 شهور. فقد افترضت الدراسة أن الضغوطات الثلاث المذكورة سوف تنشئ تغيرات على التوتر النفسي لدى المبحوثين من مرور الزمن.

ومن أهم نتائج الدراسة أن المشاكل الناتجة عن ارتباط الدور الوظيفي هي نقص الموارد، عدم كفاية الوقت لمواكبة متطلبات العمل الشاملة وهي ما تعرف بمصادر التوتر بين الموظفين وكذلك فإن التوتر المرتبط بالعمل هو مصدر قلق متزايد لما له من آثار اقتصادية على المؤسسة من خلال عدم الرضا الوظيفي والتالي انخفاض الأداء، انخفاض الإنتاجية، انخفاض الصحة النفسية والجسدية.

وكذلك فإن من أهم المشاكل الناتجة عن ضغوطات العمل (إجهاد الدور، غموض الدور، صراع الدور) هو ظهور سلوكيات تراجعية بمعنى تعبر عن تراجع في الأداء على سبيل المثال (السخرية من العمل، انخفاض الالتزام تجاه المؤسسة ومواعيدها، وإخيرا الميل لترك المؤسسة). وتحديث الدراسة عن (التسامح بالغموض) وهو ميل الفرد ورغبته بأن يكون دوره الوظيفي غامضاً من أجل تحقيق مصالح ورغبات شخصية وهؤلاء يكونون أقل تأثراً بوجود غموض الدور الوظيفي في المؤسسة.

وبينت الدراسة إلى أن الآثار الناتجة عن غموض الدور الوظيفي تظهر بشكل أسرع من الآثار المترتبة على الإجهاد وصراع الدور.

وخلصت الدراسة إلى أن مستويات معتدلة من اجهادات وضغوطات العمل يمكن أن تحفز الإبداع وتشجع الجهود، بينما مستويات مفرطة من الإجهاد تؤدي لكبح الإبداع وتبديد الجهد. وأن كل من غموض الدور الوظيفي واجهاد الدور الوظيفي ترتبط ارتباطاً مباشراً بضغوطات العمل والتوتر في العمل.

وكذلك خلصت إلا أن زيادة السماح بوجود بعض الإجهاد والصراعات في العمل قد يؤدي الى معادلة التأثير السلبي للإجهاد من خلال التحفيز على الإبداع وتشجيع الجهود، بينما السماح بوجود غموض للدور الوظيفي ولو بصورة قليلة قد يؤدي لأن يصبح الموظفين أكثر عرضة للضغوطات العمل والإجهاد.

2-(Ram & Others, 2011) " Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan"

هدفت الدراسة لبيان علاقة غموض الدور الوظيفي كأحد عوامل الضغوطات الوظيفية بين المدراء وتأثيره على أدائهم وذلك في القطاع الصناعي في باكستان، وقد تم استخدام أسلوب العينية العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغت (100) فرد من العاملين في الصناعات التحويلية في القطاع الصناعي في باكستان.

ومن نتائج الدراسة أن 80% من المدراء في المؤسسات المختلفة الذين يعانون من ضغوطات العمل لا يوظفون طاقاتهم بشكل كامل بسبب إجهادات وضغوطات العمل.

كل من غموض الدور وصراع الدور يؤثر بشكل ايجابي ومحدد في زيادة ضغوطات العمل بينما ضغوطات العمل تربطها علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى أنه من غير الممكن القضاء بشكل كامل على غموض وتعارض الدور الوظيفي ولكن من الممكن احتوائهما والتخفيف من حدتهما بشكل مقبول وبشكل لا يسمح بزيادة ضغوطات العمل.

ومع ذلك فانه في دراسة متداخلة تم توضيح الدور للمديرين بشكل نستطيع أن نقول من خلاله أن تم تخفيض غموض الدور الوظيفي والحد منه إلا أن المديرين في الوقت القريب على الأقل لن تتغير نظرة تعرضهم لضغوطات العمل ويواصلوا إرسال تقارير تفيد باستمرار تعرضهم لضغوطات في العمل وعليه فإن الدراسة توصي أن يتم دراسة هذا الموضوع بشكل أوسع على الرغم من انه لا مفر من وجود نسبة من غموض وتعارض الدور الوظيفي في المؤسسات الكبيرة والمعقدة.

3-(Judeh, 2011)"Role Conflict and Role Ambiguity as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment"

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظفين والتزامات المؤسسة و تقييم تأثير غموض وصراع الدور على تلك العلاقة وذلك في إحدى مؤسسات الاتصالات الكبرى في الأردن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إحدى مؤسسات الاتصالات الكبرى في الأردن. والبالغ عددهم (300) موظفا وموظفة.

ومن أهم نتائج الدراسة ان المؤسسة الناجحة اذا أرادت أن تعمل تنقلات بين موظفيها او تستوعب موظفين جدد ،يجب أن يكون ذلك من خلال برنامج اجتماعي لتنشئة الموظفين تنشئة تتناسب مع تطلعات وأهداف المؤسسة وذلك لأن غموض وتعارض الدور الوظيفي يمكن أن يكون ثمرة عدم توفر التنشئة الاجتماعية السليمة.

كذلك اعتبر الغرب أن كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي هما عنصرين رئيسيين لضغوطات الدور الوظيفي وهما مرتبطتين ببعضهما بشكل كبير ولكن في نفس الوقت لكل منهما ما يميزه عن الآخر.

وخلصت الدراسة إلى أن ضغوطات العمل المتمثلة في غموض وصراع الدور تعتبر مؤشر مهم على عدم التزام الموظفين تجاه المؤسسة العاملين فيها، بمعنى أن الموظفين الذين يتعرضون لغموض الدور بشكل كبير يكون أقل التزاما في عملهم تجاه مؤسساتهم.

وكذلك ضغوطات العمل المتسببة بها غموض وتعارض الدور الوظيفي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ،انخفاض الأداء ،زيادة في معدل الدوران والإجازات المرضية، المزيد من الحوادث ،انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، تدني في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وزيادة الصراعات الداخلية الناتجة عن سوء الاتصال.

وقد أثبتت الدراسة أن غموض الدور وصراع الدور الوظيفي متغير وسيط بين التنشئة الاجتماعية والالتزام.

وأوصت الدراسة بضرورة وضوح الوصف الوظيفي ووضوح السلطة المفوضة لأن ذلك سوف يساهم بشكل مباشر في حل مشاكل غموض الدور الوظيفي ،فعندما يعرف الموظف كل تفاصيل وضعه في المؤسسة فذلك سوف ينعكس إيجابا على أدائه وسوف تتولد لديه دافعية لتحمل المسؤولية والتفاعل مع الآخرين.

4-(Ahmed & Taylor, 2009) " Over Commitment to Independence by Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict"

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس لتعريف التزام الاستقلالية ،وصراع وغموض الدور في سياق بيئة عمل المدقق الداخلي وذلك لبيان دليل وتوضيح آثار غموض وصراع الدور الوظيفي وأبعادهما على التزام المدقق الداخلي بالاستقلالية.

ومن أهم نتائج الدراسة أن كل من غموض وصراع الدور الوظيفي يؤثر على عمل المدقق الداخلي على نحو يمكن أن يؤدي إلى عدم قدرته على أداء مهامه.

وخلصت الدراسة إلا أن كلا من غموض الدور وصراع الدور يؤثر بشكل خاص وسلبى على الالتزام بالاستقلالية.

وكذلك خلصت الدراسة إلى أن الأبعاد الكامنة التي لها أكبر الأثر على الالتزام بالاستقلالية هي:

1. الغموض في كل من ممارسة السلطة وضغوطات الوقت.
2. الصراع بين القيم الشخصية للمدقق الداخلي وكل من المديرين وتوقعاتهم ومتطلباتهم المهنية.

5-(Glissmeyer & Others, 2008) " Role Conflict and Role Ambiguity, and Intention To Quit Organization: The Case Of Law Enforcement Officer"

هدفت الدراسة لتقييم تأثير غموض الدور وصراع الدور على الانسحاب من المنظمة حيث أن معظم الدراسات السابقة ربطت الرضا الوظيفي والأداء بنوايا الفرد في إنهاء العمل في المنظمة لكن هذه الدراسة تتبني غموض وتعارض الدور الوظيفي وأثره المباشر على ترك الفرد لعمله حيث إن هذه الدراسة تم تطبيقها على مؤسسات حقوق الإنسان.

و من أهم نتائج الدراسة أن غموض وتعارض الدور الوظيفي تمثل 19% من اجمالي أسباب التي تدعو الموظف للتفكير في ترك العمل.

وكذلك ان غموض الدور يعتبر مؤشرا هاما على ميل الموظف لترك العمل في المؤسسة بينما صراع الدور الوظيفي يعتبر مؤشرا ضعيفا على ذلك.

وخلصت الدراسة إلى حصر غموض الدور الوظيفي في العناصر التالية: وهي (عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسئول، عدم وضوح أهداف وخطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها، عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له، عدم معرفة الموظف لمسؤولياته، عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل وعدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به).

وأوصت الدراسة أن يتم دراسة تأثير كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي في مؤسسات أخرى مختلفة وذات طبيعة مختلفة عن مؤسسات حقوق الإنسان لما لهذه المؤسسات من خصوصية تميزها عن غيرها.

6-(Cuhadar, 2008) " The Sectoral Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity with Job Satisfaction and Organizational Commitment"

هدفت الدراسة الى تحليل الفرق بين تعارض وغموض الدور والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسات من القطاع الخاص والقطاع العام في تركيا ، وقد جمعت البيانات من 219 موظف من القطاع الخاص والقطاع العام في تركيا .

ومن نتائج الدراسة أن كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يختلف باختلاف نوع المؤسسة سواء كانت قطاع خاص أو قطاع عام.

وكذلك أن وجود دور وظيفي واضح المعالم يزيد من قوة شعور الموظفين بكفاءة قدراتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

وخلصت الدراسة إلى أن كلما زاد الغموض والتعارض الوظيفي لدى موظفي القطاع العام قلت ذلك الشعور لدى موظفي القطاع الخاص.

ولزيادة وتحسين أداء المؤسسات وزيادة فاعليتها يجب على المؤسسات أن تولي أهمية خاصة للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أثبتت النتائج أن على مدراء المؤسسات وخبراء الموارد البشرية أن يدرسوا بعناية المشاكل الناتجة عن غموض وتعارض الدور الوظيفي، حيث أن هذه الدراسة تثبت التقليل من الغموض والتعارض الوظيفي يساهم بشكل في تحسين أداء المؤسسة.

أوصت الدراسة بما يلي:

- على المديرين أن يعملوا على تقليل مستويات غموض وتعارض الدور الوظيفي وذلك لزيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومن ثم يتحسن الأداء والفاعلية في المؤسسة بشكل عام .
- أن يتم في الدراسات المستقبلية استخدام مقاييس أكثر دقة للغموض والتعارض الوظيفي من أجل فهم أفضل للعلاقة بينهما وتأثرهما على المؤسسة.

7-(Eys & Carron, 2007) " Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وكل من تماسك المهمة والتمثلة في (اندماج مجموعة العمل، انجذاب الأفراد للعمل داخل المجموعة)، وفاعلية المهمة ، وتم تعريف غموض الدور الوظيفي من خلال عدة أبعاد هي (نطاق مسؤوليات الدور، السلوك في تحمل مسؤوليات الدور، كيفية تقييم أداء الدور، وعواقب الفشل في الاضطلاع بمسؤوليات الدور) وذلك بالتطبيق على الفريق الرياضي.

ومن أهم نتائج الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بطبيعة تصرفات المشرف وانه هناك نوعين من غموض الدور الوظيفي:

- غموض المهمة هو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الضرورية اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره الوظيفي، وهي تقسم إلى ثلاث أقسام فرعية هي (نطاق المسؤولية) عدم معرفة ما سيكون عليه من عمل، المسؤولية السلوكية (معرفة الأنشطة التي من خلال يتم انجاز الأعمال)، الهيكلية الوظيفية (هرم المسؤوليات وأولويات تنفيذ الأعمال المكلف بها).

- غموض عاطفي اجتماعي وهو عندما يفنقر الموظف للمعلومات الخاصة بالظروف الاجتماعية والفسولوجية والحد الأدنى من المعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بدرجة كبيرة بين الأبعاد الأربعة لغموض الدور فالموظف الذي لديه شكوك حول نطاق مسؤولياته، بالتأكيد لديه شك أكبر في قدرته على تمييز السلوك اللازم من قبله لتحمل تلك المسؤوليات، وكذلك الأمر بالنسبة لكيفية تقييم أدائه والعواقب من عدم قدرته على الاضطلاع بمسؤولياته.

8-(Steen, 2007) " Inertia and Management Accounting Change The Role of Ambiguity and Contradiction between Formal Rules and Routines"

هدفت الدراسة إلى تحليل الطرق التي من خلالها يعرقل الجمود تبني قواعد إدارية وتنظيمية محاسبية جديدة في احد أهم البنوك في هولندا ، ويتم التركيز على غموض الدور الوظيفي كأحد طرق الجمود في عرقلة تبني القواعد الإدارية الجديدة وتحدي الروتين الجاري تطبيقه والذي يحكم عمل المؤسسة.

ومن أهم نتائج الدراسة إثبات أن تجديد أو تغيير عادات الفرد تعتبر مهمة صعبة وخاصة من خلال التركيز على الجوانب الأدائية ومحاولة تغيير الروتين.

وكذلك فإن غموض الدور الوظيفي قد ينشأ من :

1. تفسير أي تغيرات أو قواعد جديدة في العمل باستخدام المعرفة القديمة و الحالية ، والتي قد تكون غير ملائمة للوضع الراهن.
2. الغموض بين قواعد متعددة، متناقضة ومتضاربة، والتي تسمح للموظفين الاحتفاظ بالسلوكيات القائمة للحد من انعدام الأمان.

وخلصت الدراسة إلى أن غموض الدور الوظيفي ارتبط مع قلة المعرفة الضمنية وانخفاض درجة التجهيز والتدريب والتوعية للموظفين بمعلومات كافية حول الأوضاع التي سوف يعملون بها، وكان غموض الدور الوظيفي جزء أساسي من الجمود(القصور في العمل) الحاصل في المؤسسة محل الدراسة ما دفع الموظفين إلى عدم التعاطي مع أي تغيرات والتزام السلوكيات القديمة.

9-(Bauer & Spencer,2004) "Role Ambiguity and Role Clarity: Comparison of Attitudes in Germany and The United States"

هدفت الدراسة تقييم التأثيرات الثقافية والتنظيمية على المواقف تجاه غموض الدور ووضوح الدور وذلك من خلال قياس مدى ظهور وانتشار غموض الدور والحاجة إلى وضوح الدور لدى العاملين في شركتين إحداهما في ألمانيا والأخرى في الولايات المتحدة .

وتظهر الدراسة أن الألمان أظهروا حاجة أكبر لوضوح الدور الوظيفي من الأمريكيين كما أظهرت الدراسة أنه لا فرق في مستويات الغموض بين أمريكا وألمانيا كما وتستعرض الآثار المحتملة للتقدم التكنولوجي على غموض الدور ، جنبا إلى جنب مع الآثار المترتبة على التنوع الثقافي في مكان العمل.

وتبين الدراسة أن معظم الأبحاث تشير إلى أن هناك علاقة عكسية بين غموض الدور والرضا الوظيفي، والعمل في جماعة ، الأداء الوظيفي ، التوتر، والميل إلى ترك العمل . وخلصت الدراسة إلى أنه في حالة الوظائف التقنية نحتاج إلى وضوح الدور بشكل أكبر بكثير منه في حالة الوظائف الإدارية، وكذلك أن مستويات غموض الدور الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية أكبر منها لدى العاملين في الوظائف التقنية.

التوصيات:

- ينبغي دراسة أثر التكنولوجيا كيف سيكون في غموض الدور، وفرص مثل البريد الإلكتروني ، وعقد المؤتمرات، والوصول إلى المعلومات عبر الشبكات الداخلية أو شبكة الإنترنت على تزويد الموظفين بالمعلومات التي من شأنها أن تساعد على خفض مستويات غموض الدور الوظيفي.
- يجب أن يتم تحديث البحوث في مجال غموض الدور وتنوع الثقافة وتأثير كل منهما على الآخر.

10-(Tang &Chang, 2004) "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity"

هدفت الدراسة لمناقشة تأثير غموض الدور وتعارض الدور الوظيفي (عن طريق الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي) على إبداع الموظف بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على شركات خاصة في تايوان حيث وقد تم جمع البيانات من (202) موظف في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية مباشرة بين غموض الدور الوظيفي والإبداع وكذلك وجود علاقة ايجابية مباشرة بين تعارض الدور والإبداع. وأيضا المسح الذي تم عمله أظهر أن كلا من الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي بمثابة متغيرات وسيطة بين تعارض الدور الوظيفي والإبداع. وكذلك فإن الرضا الوظيفي بدون الكفاءة الذاتية هو متغير وسيط وجزئي بين غموض الدور والإبداع .

وخلصت الدراسة إلى أن غموض الدور الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على إبداع الموظف في عمله.

التوصيات:

1. ينبغي على المديرين زيادة الأدوار التي فيها منافسة في محاولة لزيادة الإبداع لدى الموظفين . بل يجب علينا أن لا نغالي في الحساسية تجاه صراع الدور .
 2. يجب على المديرين أن ينظروا في آليات التي بموجبها غموض الدور يزيد الإبداع (بمعني أن يتم وضع الموظفين في حالة من الغموض ولكنها خالية من المخاطر) مما قد يكون تدريب عملي بالنسبة للموظفين وتطوير لقدراتهم وإظهار إبداعاتهم. القيام بذلك يمكن المديرين للحد من غموض وتعارض الدور ، وفي نهاية المطاف، الحفاظ على الإبداع لدى الموظف.
- يجب على المديرين أن يتفهموا أن غموض الدور وتعارض الدور يمكن أن يقلل من صراع الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي على نحو وكذلك الحد من الجهود الإبداعية، ولا سيما في مكان عمل يتطلب الإبداع المستمر .

11-(Siegall,1999) " Putting the Stress Back in to Role stress: Improving the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity"

هدفت الدراسة إلى قياس اجتهادات الدور الوظيفي وهما غموض وصراع الدور وذلك من خلال الدمج بين مقياس (Rizzo et al.,1970) والنموذج الذي اقترحه (Chang, 1998 ; Lazarus & Folkman,1984 and Tomaka et al.,1997)

حيث تركز الدراسة على بعدين رئيسيين في القياس وهما تقييم الموظف لوضع غموض وصراع الدور وقياس أفضل لاستغاثة الموظف وتوقع أفضل ما إذا كان هذا الموظف هو فعلا مكلف بهذا الدور الوظيفي. وذلك من خلال تطبيق الدراسة على موظفي شركة الكترونيات وبرمجيات.

ومن أهم نتائج الدراسة إثبات جدوى دمج تقييم التهديدات التي تواجه الموظف في عملية تقييم غموض وتعارض الدور الوظيفي، وتبين أن ضعف نتائج قياس غموض الدور ربما تعود لمشكلة في مقياس (Rizzo et al. , 1970) وكذلك ترجع إلى انحصار غموض الدور في عدة أبعاد مختلفة. وكذلك فإن قلة الدراسات التي عنيت بقياس الإجهاد الناتج عن غموض الدور الوظيفي يرجع إلى مشاكل في طريقة القياس وهي جود أبعاد متعددة وبعد المقياس عن الواقعية ،مما يعني ضرورة دمج المقياسين بشكل خاص في قياس غموض الدور الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى وجود صلة قوية بين الإجراءات الجديدة والتدابير التقليدية في قياس غموض وتعارض الدور الوظيفي وذلك نتيجة لوجود عناصر مشتركة فعندما يستجيب الموظف إلى المقاييس التقليدية، فإنه يفكر في الأحداث المؤلمة في العمل والأشخاص الذين ارتبطت ذكراهم بهذه الأحداث حيث أن الأحداث المرتبطة، بغموض وصراع الدور الوظيفي تكون أكثر بروز (وبقوة

أكبر في ترميز الذاكرة) مما يدعم فكرة أخذ النموذج المعرفي للإجهاد في قياس غموض الدور الوظيفي.

12-(Muir, 1995) " Effective Management through Delegation"

هدفت الدراسة إلى بيان دور التفويض في الإدارة الفعالة وذلك من خلال ربط موضوع الإدارة الفعالة باستغلال كافة الموارد المتاحة للموارد البشرية في المؤسسة والأمر لا يقتصر فقط على ذلك وإنما يشمل مد الموارد البشرية بالدعم والتحفيز وأحد أهم طرق الدعم والتحفيز هو التفويض. وأهم نتائج الدراسة أن الفوائد من التفويض تكون في اتجاهين ،أي أن المدير أو المشرف يتعرف عن قرب على قدرات وخبرات المرؤوسين ونقاط قوتهم وضعفهم ويكلفهم بالأعمال بناء على ذلك، أما بالنسبة للمرؤوسين فلكي يتم العمل على أكمل وجه فلا بد أن يتمتعوا بالسلطة الكافية التي يمنحهم إياها المدير كجزء من مهامه.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. التفويض يمكن المديرين من التركيز على مهامهم الرئيسية في الإدارة والتخطيط وتطوير العمل والتأكد من توفر الموارد المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مما ينعكس إيجاباً على معنويات الموظفين المرؤوسين وكذلك فإن تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ القرار ينمي ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم للقيام بجمع وتحليل المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار وذلك يعتبر بمثابة تدريب لهم على تحمل المسؤولية بشكل أعظم مما يعطي ميزة حقيقة للعمل.
 2. غموض الدور يدمر الغرض الرئيسي من التفويض، فهو يجعل الموظف في حيرة من أمره ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر وينعكس ذلك على نظرة المسئول لمرؤوسيه مما يجعله يعتقد أن العمل دائماً بحاجة للفحص من قبله للتأكد من صحته.
 3. لكي يكون هناك تفويض لابد من وجود موارد بشرية قادرة على القيام بالمهام واتخاذ القرارات المطلوبة .
- وأوصت الدراسة أنه لا يجب على المدراء ،بل إنهم لا يستطيعون القيام بكل الأعمال بأنفسهم ولكن يجب أن ينحصر دورهم في التنظيم والتخطيط والمتابعة والتحكم بتلك الأعمال من خلال استخدام التفويض ضمن خطة متكاملة للعمل.

13-(Peterson & Smith, 1995) "Role Conflict, Ambiguity,And Overload".

هدفت الدراسة إلى تحليل الفرق بين تعارض وغموض الدور ووضع مقياس لها من خلال ربطها بالدور الزائد أو بمعنى آخر نقص الإمكانيات الفردية في مواجهة تأدية التزامات الدور الوظيفي

ومتطلباته ، وكذلك تناقش الدراسة العلاقة بين الثقافة و غموض وتعارض الدور الوظيفي حيث قاما بدراسة ظاهرة غموض وصراع الدور في 21 دولة بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على إدراكات الأفراد لكل من غموض وصراع الدور .

وكانت من أهم نتائج الدراسة، أن هناك تباين في إدراك الأفراد لكل من غموض الدور وصراعه بسبب اختلاف الدول التي ينتمون إليها ، وأن هذا التباين أكبر من التباين الناتج عن الاختلاف في العوامل الديموغرافية مثل (العمر ، والعرق ، والديانة ، ومستوى التعليم) ، أو ذلك التباين الناتج عن اختلاف العوامل التنظيمية مثل (حجم المنظمة ، وملكيته ، ومهمتها أو غرضها).

وتبرز نتائج دراسة بيترسون وسميث الحاجة إلى القيام بفحص النماذج والنظريات الخاصة بغموض وصراع الدور والتي تم بنائها على أساس دراسات أجريت في معظمها في إطار البيئة الغربية ، والتأكد من مدى انطباق هذه النظريات في دول أخرى.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم صحة الفرضية أن درجة تفضيل الموظفين للأعمال المخطط لها على الأعمال غير المخطط تتأثر بغموض وتعارض الدور الوظيفي.
- عدم صحة الفرضية أن التقدم والازدهار في العمل يرتبط بشكل مباشر بضغط العمل المتمثلة في غموض وتعارض الدور .
- أن تقليل غموض الدور من خلال تسلسل العمل ووضع لوائح وقوانين للعمل بشكل جيد يقلل من ضغوط العمل ويقلل من الأحمال على الموظفين.

الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

أن جل الدراسات السابقة العربية والأجنبية تركزت في عدة محاور رئيسية هي: بيان أسباب ومسببات غموض الدور الوظيفي وعلاقته بتعارض الدور الوظيفي، وموقع غموض الدور الوظيفي من ضغوطات العمل، وتأثير غموض الدور الوظيفي في كل من (إبداع الموظف، القصور الذاتي في العمل ومقاومة التغيير، تماسك المهمة والعمل في فريق، الرضا الوظيفي وسلوكيات العاملين، الولاء التنظيمي، أداء الموظف العام، الميل لترك العمل، التزام الاستقلالية، الكفاءة والفاعلية في العمل).

وكانت هناك دراسة اهتمت بنماذج قياس غموض الدور الوظيفي القديمة والحديثة. ومن ناحية أخرى تناولت الدراسات السابقة الشق الآخر للبحث وهو تفويض الصلاحيات وعلاقته بكل من (الإدارة الفعالة، كفاءة الأداء الوظيفي، فاعلية اتخاذ القرارات ،المناخ التنظيمي في المؤسسة، ممارسة الإبداع الإداري، الكفاءة والفاعلية في العمل)

وكذلك ركزت الدراسات السابقة على كل من مقومات ومعوقات تفويض السلطة وكذلك علاقة تفويض الصلاحيات بأدراك المديرين لأهميته وفهمهم لجوانبه.

وبنظرة شاملة فيمكن تلخيص ما جاء في الدراسات السابقة بأن الدراسات التي ركزت على تعريف غموض الدور الوظيفي مثل دراسة كل من: (Siegall,1999), (Peterson & Smith,1995), (Tang &Chang, 2004), (BAUER&SPENCER,2004) كانت متقاربة جدا في مفهوم غموض الدور الوظيفي والتي ركزت على عدم توفر المعلومات حول الدور الذي يقوم به الموظف، وكذلك اختلاف ما يتوقعه التنظيم لطبيعة العمل عن ما يتوقعه الموظف.

وبعض الدراسات مثل دراسة (بنات،2009)، (أبو العلا،2009)، (مسلم،2007)، (عمار،2006) (دراسة راضية،2011) تحدثت عن ضغوطات العمل بشكل موسع وظهر من خلالها غموض الدور الوظيفي كأحد مسببات ومصادر ضغوط العمل.

إلا أن دراسة مثل (BAUER&SPENCER, 2004) أسهبت في تقييم التأثيرات الثقافية الاجتماعية والتنظيمية في ظهور وانتشار غموض الدور الوظيفي وقارنت بين الوضع في ألمانيا والوضع في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت أن الألمان أظهروا أكثر حاجة لوضوح الدور الوظيفي من الأمريكيان.

وهناك دراسة مثل (Tang &Chang, 2004) ربطت غموض الدور الوظيفي بإبداع الموظف وكفاءاته الذاتية وأثبتت العلاقة العكسية بين غموض الدور وبين الإبداع.

وهناك بعض الدراسات الأخرى مثل (Ahmed &Taylor,2009)، (Steen,2007)، (Eys & Carron,2007) وهي دراسات حديثة ربطت غموض الدور الوظيفي بالتأثير على روح العمل في المؤسسة فبعضها تحدثت عن علاقة غموض الدور بالجمود والقصور الذاتي في أداء العمل مثل (Steen, 2007) وذهبت إلى أن غموض الدور الوظيفي الناتج عن انخفاض المعرفة الضمنية وانخفاض درجة التجهيز والتدريب والتوعية للموظفين يساهم بشكل أساسي في التقصير في أداء العمل بالشكل المطلوب بل وفي التعاطي مع أي تغيرات أو تحسينات قد تطرأ أو قد يقترحها رب العمل.

والبعض الآخر مثل (Eys&Carron,2007) تحدثت الدراسة عن علاقة غموض الدور الوظيفي بتماسك المهمة والمتمثلة باندماج الفرد للعمل في مجموعة أو فريق، وبيّنت أن غموض الدور الوظيفي يرتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة تصرفات المشرف، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى ستة أبعاد لغموض الدور الوظيفي، الشيء الذي تكرر في عدة دراسات أخرى مثل دراسة (Glissmeyer & Others,2008) والتي أكدت هذه الأبعاد وهي كما يلي:

(عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسئول، عدم وضوح أهداف وخطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها، عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل

جيد بالنسبة له، عدم معرفة الموظف لمسؤولياته، عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل وعدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به).

أما بخصوص دراسات تفويض الصلاحيات فهي ركزت واتفقت في معظمها على أن تفويض الصلاحيات يؤثر إيجاباً في إيجاد الإدارة الفعالة، زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، فاعلية اتخاذ القرارات، ممارسة الإبداع الإداري والكفاءة والفاعلية في العمل وذلك ما أكدته دراسات كل من (Muir, 1995) (العثمان، 2006) (مهنا، 2006) (عبابدة وأحمد، 2008) (الحلو، 2010).

وكذلك ركزت الدراسات السابقة على كل من مقومات ومعوقات تفويض السلطة وكذلك علاقة تفويض الصلاحيات بادراك المديرين لأهميته وفهمهم لجوانبه وذلك في دراسة (برقاوي، 2011) والتي خلصت إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات، من أهمها المواظبة على تدريب المسؤولين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال التعامل الواضح والصريح، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، وبهذا فإن هذه الدراسة حاولت أن تربط بين تأثير غموض الدور الوظيفي والمتمثل في عدم تحديد المهام والصلاحيات بفعالية عملية تفويض الصلاحيات.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تربط بين غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات فمعظم الدراسات التي تطرقت للموضوعين جاء ذكرهما فيها ضمناً بل ولم تبحث تأثير كل منهما على الآخر، الأمر الذي دفع الباحث لدراسة أثر الغموض على تفويض الصلاحيات وتطبيق الدراسة في وزارة مثل وزارة الحكم المحلي لما لها من صلاحيات كبيرة بل وتعتبر حلقة الوصل الأساسية بين الحكومة المركزية و الهيئات المحلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: غموض الدور الوظيفي.

المبحث الثاني: تفويض الصلاحيات .

المبحث الثالث: وزارة الحكم المحلي في فلسطين.

المبحث الأول

غموض الدور الوظيفي.

1.1 تمهيد

1.2 مفهوم غموض الدور الوظيفي

1.3 عناصر غموض الدور الوظيفي

1.4 مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي

1.5 غموض الدور الوظيفي و ضغوطات العمل

1.6 الاتصال الإشرافي وعلاقته بغموض الدور الوظيفي

1.7 مقياس غموض الدور الوظيفي

1.8 نتائج غموض الدور وأثره على العمل

1.9 غموض الدور الوظيفي وسلوكيات العاملين

1.10 غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات

1.11 غموض الدور الوظيفي والإبداع

1.12 غموض الدور الوظيفي وترك العمل

1.13 أساليب معالجة غموض الدور الوظيفي

1.1 تمهيد:

يؤدي الفرد في حياته العملية والشخصية العديد من الأدوار، والقيام بهذه الأدوار يحكمه عدة مؤثرات فردية وثنائية وجماعية تنظيمية، فيتفاعل داخل الفرد القائم بدور ما أهداف وحاجات ورغبات متنوعة وأحياناً متعارضة، وفي حال تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله فسوف يؤدي هذا التفاعل إلى سوء فهم للدور الذي يجب أن يقوم به، ويظهر غموض الدور والتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف القيام به عندما يختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه فعلياً (الكلاي، 2008، ص3).

بالإضافة إلى ما يسمى بتعارض الدور و التمثيل في تلقي الموظف تعليمات وتوجيهات متضاربة من رئيسه المباشر أو من رؤسائه الآخرين، بالإضافة إلى التعارض الناشئ داخل الموظف نفسه حينما يختلف ما يقوم به الموظف فعلياً عن ما يشعر أو يرغب أن يقوم به وكلاهما {غموض الدور وتعارض الدور} سوف يؤديان إلى نتائج غير مستحسنة على تفويض الصلاحيات.

1.2 مفهوم غموض الدور الوظيفي:

قدم (Kahn et al. 1964) نظرية الدور، حيث افترضوا أن البيئة التنظيمية تؤثر على توقعات الأفراد حول الدور المطلوب منهم، هذه التوقعات تشمل معايير أو ضغوطات تدفعه للتصرف بطريقة معينة، حيث أن الموظف يتلقى هذه المعايير والضغوطات ويفسرها ويستجيب لها على طريقته الخاصة .

وتظهر المشاكل عندما تكون الرسالة المرسله غير واضحة وغير مباشرة، يصعب تفسيرها بالإضافة إلى أنها لا تحظى برضا الموظف وبالتالي تصبح هذه الرسائل إما غامضة أو متناقضة وقد يكون استجابة الموظف لهذه الرسائل بعيدا كل البعد عن توقعات الإدارة التي كلفته بالدور المنوط به.

لذلك فإن الدور هو مجموعة من التوقعات المرتبطة بأداء وظيفة معينة ومن أهم الخصائص المميزة للدور ما يطلق عليه غموض الدور Role Ambiguity، وصراع الدور Role conflict.

ويعتبر كلاً من غموض وصراع الدور من المتغيرات الوظيفية والتي يطلق عليها هيكل الدور والذي يعنى بالطريقة التي يتم بها توزيع الواجبات والمسؤوليات والمعلومات على الفرد.

وعرف (أحمد وآخرون، 2009) غموض الدور الوظيفي انه عبارة عن المفهوم الذي يفسر مدى توفر المعلومات حول الدور الذي يقوم به الموظف، فلكي يؤدي الموظف دوره بشكل مرضي يجب أن تتوفر لديه معلومات كافية ومحددة عن دوره فيما يتوافق مع توقعات رئيسه أو من يكلفه بهذا الدور .

وعندما نتحدث عن توقعات رب العمل للدور فإننا نعني (الحقوق، الأنشطة، الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بموقعه في العمل) بالإضافة إلى أنه يجب أن يعرف الأنشطة والواجبات التي تمكنه من الوفاء بالمسؤوليات المرتبطة بموقعه في العمل، وكذلك يتعين عليه القيام بها على أكمل وجه (Ahmed and Taylor, 2009).

ومن التعريفات المقبولة بشكل واسع لغموض الدور ذلك التعريف الذي اقترحه (Rizzo et al., 1970) "غموض الدور هو ذلك الموقف الذي لا يحصل الفرد فيه على تعليمات واضحة بخصوص ما هو متوقع منه عن دوره في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها".

بمعنى آخر، فإن غموض الدور يعنى حاجة الفرد إلى معلومات عن مهامه، سلطاته، علاقاته مع الآخرين، السياسات وعدم قدرته على التنبؤ بالعواقب نتيجة سلوكياته.

وقد عرف غموض الدور الوظيفي أنه المفهوم الذي يفترض أن الموظف يفتقر إلى المعلومات الضرورية لأداء وظيفته أو مهمته، مما يدفعه ذلك للشعور بالإحباط، ويمكن تلخيصه أنه عدم يقين الموظف حول المهام المختلفة للدور المنوط به (Onyemah, 2008).

ولقد قام (Rizzo et al., 1970) بمراجعة الدراسات الخاصة بغموض الدور وأوضحوا أنه عادة ما ينشأ في المنظمات ذات الخصائص التالية: الكبيرة والمعقدة، والتي تنمو بسرعة، والتي يكثر بها تكرار التغيير التنظيمي، والتي يحدث بها تغيرات متكررة في التكنولوجيا المستخدمة أو العاملين أو في البيئة، وأخيراً تلك التي يوجد بها فلسفة إدارية تحد من تدفق المعلومات.

ولقد أوضح (Athanasios et al., 2004) أن غموض الدور يؤدي إلى القلق والخوف وعدم الرضا الوظيفي، انخفاض الثقة بالنفس وانخفاض الإنتاجية.

ويرى الباحث أنه يتضح من التعريفات السابقة أن غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أدائه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى إحدى خيارين إما الرجوع لرئيسه المباشر في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة.

1.3 عناصر غموض الدور الوظيفي:

يعتبر غموض الدور الوظيفي من أكثر العوامل المؤدية للضغط، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها (العطية، 2003).

دور الموظف ومسؤولياته غالباً ما يكون غامضاً، ويحدث هذا عندما يتم تحديد الدور من قبل السلطة ولكن الموظف الذي سوف يقوم بهذا الدور يتغير باستمرار.

العديد من العوامل قد تسبب غموض الدور بما فيها المشاكل التي تسببها تحديد وتعريف عملية الدور والقيود التي تظهر بسبب طبيعة الوظيفة وطبيعة المؤسسة وكذلك اختلاف أشكال الإدارة والصراعات بين أدوار الموظفين (Schaubroeck et al., 1993).

بدأت دراسة الأبعاد المختلفة لغموض الدور الوظيفي من قبل (Bedeian & Armenakis, 1981) واستمر بعد ذلك (Sawyer, 1992) وتلاههم (Singh, Rhoads & Verbeke, 1996) وقد توصلوا إلى أن هناك أربع أبعاد لغموض الدور الوظيفي يتم تحديدها من خلال شاغلي الدور وتعتمد على منظور ورؤية شاغلي الدور وهي كما يلي:

- غموض الهدف، غموض التوقعات، غموض المسؤولية – ما هو متوقع وما يجب عليّ ان أعمل؟
- غموض العملية – كيف يتوجب عليّ العمل؟ ما هي الطرق لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- غموض الأولوية – متى يجب ان تتم الأمور وترتيبها؟
- غموض السلوك – كيف تتوقعون مني أن أتصرف في مواقف معينة؟ وما هو السلوك الذي يقود لتحقيق الدخل المرجو والمطموح له؟

وهناك من ربط أبعاد غموض الدور الوظيفي بشعور الموظف واعتبر أن غموض الدور الوظيفي يعني أن يكون الموظف ضال، متحير، غير متأكد، مرتبك ومشوش الأفكار بخصوص مهامه الوظيفية (Githens, 2011)

شكل رقم (1): يوضح أبعاد غموض الدور الوظيفي من خلال ربطها بشعور الموظف.



المصدر: (1) Clearing The Leader Fog: Fighting Ambiguity by Greg Githens 2011: pg 1

ويرى (Eys & Carron, 2007) أنه هناك نوعين من غموض الدور الوظيفي:

1- غموض المهمة هو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الضرورية اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره الوظيفي، وهي تقسم إلى ثلاث أقسام فرعية هي:

1. نطاق المسؤولية (عدم معرفة ما سيكون عليه من عمل).
2. المسؤولية السلوكية (معرفة الأنشطة التي من خلالها يتم انجاز الأعمال).
3. الهيكلية الوظيفية (هرم المسؤوليات وأولويات تنفيذ الأعمال المكلف بها).

2-غموض عاطفي اجتماعي وهو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الخاصة بالظروف الاجتماعية والفسولوجية والحد الأدنى من المعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها. وذهب إلى أن هناك علاقة بدرجة كبيرة بين الأبعاد الأربعة لغموض الدور فالموظف الذي لديه شكوك حول نطاق مسؤولياته، بالتأكيد لديه شك أكبر في قدرته على تمييز السلوك اللازم من قبله لتحمل تلك المسؤوليات، وكذلك الأمر بالنسبة لكيفية تقييم أدائه والعواقب من عدم قدرته على الاضطلاع بمسؤولياته.

وقد ذهب (Ahmad & Taylor, 2009) إلى تفصيل غموض الدور الوظيفي من خلال ستة عناصر رئيسية ينبثق عن كل منها عدد من العناصر الفرعية كما يلي:

1. عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسئول.
 2. عدم وضوح أهداف وخطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها.
 3. عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له.
 4. عدم معرفة الموظف لمسؤولياته.
 5. عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل.
 6. عدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به.
- ويمكن تلخيصها (غموض التعليمات ، غموض المهام ، غموض السلطة ، غموض المسئولية ، غموض المعايير ، غموض الوقت).
- ويرى الباحث أن تفصيل (Ahmad & Taylor, 2009) لأبعاد غموض الدور الوظيفي كانت أشمل وغطت معظم الجوانب التي تحدثت عنها الدراسات السابقة.

1.4 مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي:

العواقب المحتملة لعدم أداء الدور بشكل سليم يمكن أن ترجع إلى الأفراد أو للمؤسسات نفسها، وعموما فان عدم كفاية المعلومات عن الدور يمكن أن يرجع إلى ما يلي:

1. المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي غير متوفر أو غير موجود أصلاً.
2. المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي موجود ولكنه لا يصل إلى الموظف ولا يستطيع الاطلاع عليه.

لذلك فان غموض الدور المتمثل في عدم كفاية المعلومات الخاصة بالدور الوظيفي يرجع لإحدى السببين السابق ذكرهما بالإضافة إلى الفرضية القائلة بأن الغموض الوظيفي سوف يزيد من احتمالية استياء الموظف من عدم رضاه عن الدور المنوط به ،مما يؤدي إلى شعوره بالقلق وباختلاط الأمور عليه وبالتالي سوء في الأداء(Kahn et al. , 1964).

وتشير بعض الدراسات إلى أن غموض الدور الوظيفي والذي يجعل الموظفين غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة قد يكون أكثر انتشاراً عند حديثي التخرج الملتحقين بالعمل، حيث أنهم يكونون أكثر شعوراً بالضغط المعينة، وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة (Dua,1994) .

ويرى (Beehr,1995) أن الضغط الناتج عن غموض الدور ينشأ عندما يفتقر الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات وعموماً فإن (Beehr,1995) يميل إلى ارجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور الوظيفي إلى أربعة أسباب رئيسية هي:

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل.
- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.
- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.
- غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشلة في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها (Beehr,1995,pg.36) .

وأيضاً فإن غموض الدور الوظيفي يزيد عندما تكبر المؤسسة وتزيد التعقيدات التنظيمية التي بدورها تزيد من مدى استيعاب الفرد (Taylor & Ahmad, 2009 pg. 902).

تزداد أهمية دراسة مصادر ومسببات غموض الدور من نتائج دراسة (Peterson & Smith,1995) حيث قاما بدراسة ظاهرة غموض وصراع الدور في 21 دولة بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على إدراك الأفراد لكل من غموض وصراع الدور ، وقد وجدوا أن هناك تباين في إدراك الأفراد لكل من غموض الدور وصراعه بسبب اختلاف الدول التي ينتمون إليها ، وأن هذا التباين أكبر من التباين الناتج عن الاختلاف في العوامل الديموغرافية مثل (العمر، والعرق ، والديانة ، ومستوى التعليم) ، أو ذلك التباين الناتج عن اختلاف العوامل التنظيمية مثل (حجم المنظمة ، وملكيته ، ومهمتها أو غرضها).

وهناك من أرجع غموض الدور الوظيفي لأربع أسباب رئيسية:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين و المشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها ، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة(هيجان ،1998).

وبصفة عامة فيمكن تلخيص مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي في أربع نقاط تحدث عنها (عبد الباقي،2004) حيث قال أنه يعود سبب الضغوط في العمل نتيجة لغموض الدور إلى عدة أسباب أهمها:

1. عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
2. عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
3. قصور قدرات الفرد.
4. توتر العرقات بين الأفراد في العمل وهي تنقسم إلى :
 - العلاقات مع الرؤساء.
 - العلاقات من المرؤوسين.
 - العلاقات مع زملاء العمل.

لذلك لأن وجود توصيف ووصف وظيفي جيد واطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب على أسئلة العاملين واستفساراتهم.

1.5 غموض الدور الوظيفي و ضغوطات العمل:

يعرف ضغط العمل على أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديداً للفرد Kaplan ويقصد بالضغوط الوظيفية مجموعة من العوامل السلبية مثل(غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السلبية والأعباء الزائدة)والتي لها علاقة بأداء عمل معين (العميان ، 2005، ص160).

وعرف كل من (Frensh , Rogers & Cobb) ضغط العمل على أنه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، بينما عرفه Marglis وزملائه على أنه بعض ظروف العمل التي بتفاعلها مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي (العميان، 2005، ص160).

وهناك ثلاث عناصر لضغوطات العمل هي:

عنصر مثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

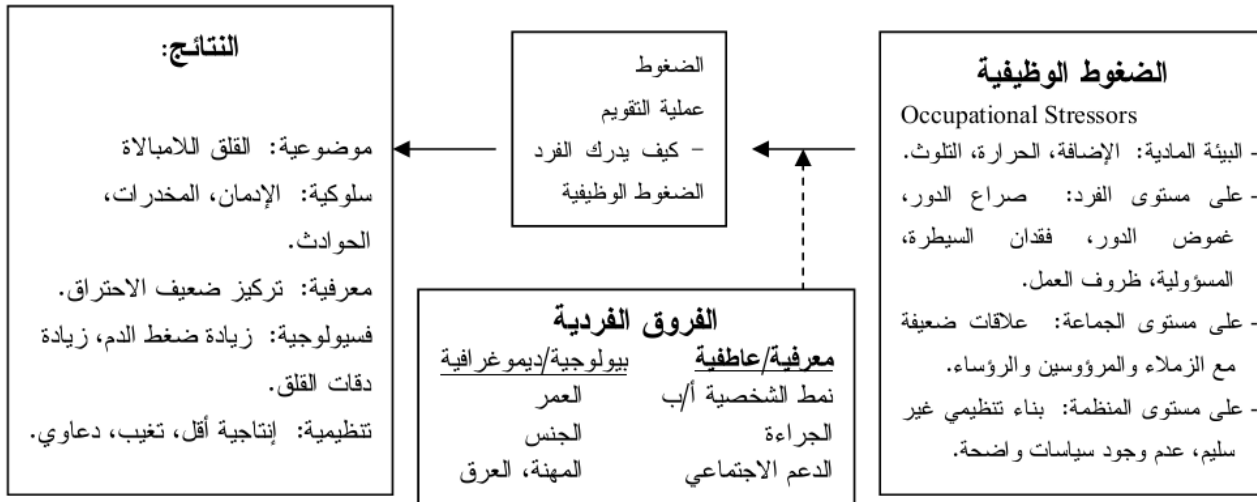
عنصر الاستجابة: ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة (العميان، 2005، ص161)

وقد وجد العديد من النماذج لدراسة ضغوط العمل، كان أبرزها نموذج Gibson, Ivancevich and Donnelly

شكل رقم (2) يوضح نموذج Gibson, Ivancevich and Donnelly لضغوط العمل ويظهر أن غموض

الدور الوظيفي هو أحد الضغوط الوظيفية على مستوى الفرد.



المصدر: Gibson, Ivancevich & Donnelly, op.cit, 1994, p266

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية ادراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (المعرفية، العاطفية والبيولوجية، ديموغرافية) على ادراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها (Gibson & others, 1994, p266).

حيث يقسم النموذج الضغوطات الوظيفية إلى أربعة أقسام:

1. طبقاً للبيئة المادية

2. على مستوى الفرد

3. على مستوى الجماعة

4. على مستوى المنظمة.

ويوضح النموذج أن غموض الدور هو أحد أهم الضغوط الوظيفية التي تكون على مستوى الفرد، إلى جانب صراع الدور ،فقدان السيطرة، المسؤولية وظروف العمل. حيث ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية ، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل او الاجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله ، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغوط لديه ، وذلك عندما يكون محروماً من التغذية المرتدة التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل إن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبين أخطاءه فقط دون الإشارة إلى إيجابياته، مما قد يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغوط على أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره(عسكر ،1989)

1.6 الاتصال الإشرافي وعلاقته بغموض الدور الوظيفي:

يؤثر اتصال الرئيس - المرؤوس على ما يحدث داخل الوحدة الإدارية من اتجاهات وسلوكيات، ومن ثم أثر ذلك على الإنتاجية الكلية للوحدة الإدارية الخاضعة لهذا الإشراف (اليامي،2002) ، مما يستلزم وجود اتصالات فعالة تعمل على الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية من ناحية ، والتأثير على سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

كما أثبتت بعض الدراسات أمثال (McCroskey&Richmond,2001)، (Yrle et. al., 2003) أن نتائج العمل الإداري والعمل غير الإداري تختلف باختلاف جودة سلوكيات الاتصال ، ولذا فإن سلوكيات المشرفين الاتصالية هي من أهم المحددات الهيكلية لكل من إدراك الدور ، وتوقعات الدور ، وسلوكيات الدور ، ومدى وضوح الدور ، ودرجة التوافق بين الأدوار .

وتوابعاً مع هذا الاتجاه ترى دراسة (Johlke & Duhan, 2000) (Drane & Tillson,2004) أن بعض ممارسات اتصال المشرف ترتبط بعلاقات ارتباط سلبية مع غموض الدور حيث تقل بعض هذه السلوكيات من غموض الدور بينما تزيد من الرضا الوظيفي.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أمثال :

(العاصي ، 1995) (Peterson & Smith,1995) (Elangovan, et.al., 2000) (حسين ، 2003)

(Koustelios & Theodorakis, 2004) (Eulloy & Smith, 2003)

أن زيادة غموض الدور ، له تأثير على جملة سلوكيات واتجاهات العاملين حيث يصاحبهما انخفاض في درجات الرضا ، الأداء الوظيفي ، الالتزام التنظيمي وكذلك زيادة الإجهاد النفسي ، الرغبة في ترك الوظيفة ، معدلات الغياب و معدلات دوران العمل وذلك في وظائف متنوعة وفي منظمات مختلفة.

ويرى الباحث مما سبق أن أنماط اتصال الرئيس بالمرؤوس يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على كل من غموض وصراع الدور والتقليل من آثارهما السلبية على سلوكيات العاملين، وأخيراً فإنه من المهم تحديد مدى تأثير غموض الدور على التفويض وهو ما سوف يتم تناوله في البحث الحالي.

1.7 مقياس غموض الدور الوظيفي:

من الممكن قياس غموض الدور الوظيفي بطريقتين الأولى عن طريق غياب أو وجود معلومات دقيقة ذات علاقة بالدور بسبب القيود الموجودة على المعلومات أو النقص في كفاءتها ، وتعتبر هذه الطريقة قياس موضوعي (objective) لغموض الدور ، أما الطريقة الثانية عن طريق شعور الفرد بأن المعلومات التي تصله ليست بالطريقة التي يرغبها وتعتبر هذه الطريقة قياس حكمي (Subjective) لغموض الدور (Lyons,1971,p.100).

ويعتبر أشهر قياس لغموض الدور هو المقياس الذي طوره (Rizzo et al.,1970) ، والذي يتكون من (6) عبارات لقياس غموض الدور ولكنه اقترن بقياس صراع الدور وأضاق لقياس صراع الدور (8) عبارات ليصبح المقياس مكون من (14 عبارة) حيث تقيس هذه البنود ادراك وشعور الموظف لما يواجهه من غموض وتعارض في دوره أثناء شغله لوظيفته أو منصبه في المنظمة (ملحق رقم 2)، ويمكن استخدام هذه المقاييس على عينات ووظائف مختلفة وفي أنواع مختلفة من المنظمات ، نظرا لشمولية البنود بصيغتها التي وضعها ريزو وزملاؤه.

ويهدف المقياس إلى قياس مدى موافقة أو عدم موافقة المستقصى منهم مع عبارات المقياس باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات ، وتتراوح القياسات بين (5) درجات وتعنى أن الفرد موافق تماماً على محتوى العبارة ودرجة واحدة وتعنى أن الفرد غير موافق على الإطلاق .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا المقياس يعد من أحسن أدوات قياس غموض الدور الوظيفي ومن أمثال (Sullivan & Bhagat,1992)،

وقد وجد أن درجة الثبات 0.80 لمقياس غموض الدور ، 0.75 لصراع الدور. بينما بلغ إجمالي (مقياس غموض وصراع الدور) 0.57 أما في دراسة (عمرو عواد ، 2001) فقد بلغ

معامل ثبات غموض الدور 0.67 ، وصراع الدور 0.80 ، أما في دراسة (شعبان ، 2002) فقد بلغ معامل الثبات لغموض الدور 0.73 ، ولصراع الدور 0.68. (شكر 2007، ص24).

اختبر (شولر) وزملاؤه الخصائص الإحصائية لمقياس غموض وتعارض الدور، اللذان طورهما (Rizzo et al. 1970) على ست عينات مختلفة من أربع منظمات (N=1573) فوجدوا أنهما مقياسان جيدان ويمكن استخدامهما في الأبحاث اللاحقة (Schuler, Aldag & Brief, 1977) وفي دراسة أخرى (Tracy & Johnson, 1981) تساءل الباحثان عن مصداقية مقياس الدور اللذان طورهما (Rizzo et al., 1970) حيث أشار الباحثان أن العاملين الذين استنتجتهما ظهرا نتيجة لاختلاف الصيغ المكتوبة بها البنود الأربعة عشر (من أصل 30 بنداً) وليساً بعدين يعكسان مفهومين مختلفان هما غموض الدور وتعارض الدور، وإنما بنوداً صيغت بعضها بطريقة إيجابية وبعضها بطريقة سلبية.

وذهبت دراسة أخرى مثل (Siegall, 1999) قياس غموض الدور وذلك من خلال الدمج بين مقياس (Rizzo et al., 1970) والنموذج الذي اقترحه كل من: (Lazarus & Folkman, 1984)

(Tomaka et al., 1997) (Chang, 1998) حيث ركزت على بعدين رئيسيين في القياس:

1- تقييم الموظف لوضع غموض وصراع الدور في مؤسسته.

2- قياس أفضل لاستغاثة الموظف والتحديات والتحديات التي تواجهه في المؤسسة.

مع الأخذ بعين الاعتبار إذا كان هذا الموظف هو فعلاً مكلف بهذا الدور الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسة جدوى دمج تقييم التهديدات التي تواجه الموظف في عملية تقييم غموض وتعارض الدور الوظيفي، وتبين أن ضعف نتائج قياس غموض الدور ربما تعود لمشكلة في مقياس (Rizzo et al., 1970) وكذلك ترجع إلى انحصار غموض الدور في عدة أبعاد مختلفة وكذلك أن قلة الدراسات التي عנית بقياس الإجهاد الناتج عن غموض الدور الوظيفي يرجع إلى مشاكل في طريقة القياس وهي جود أبعاد متعددة وبعد المقياس عن الواقعية ، مما يعني ضرورة دمج المقياسين بشكل خاص في قياس غموض الدور الوظيفي، ودافعت الدراسة عن ذلك من خلال أن الفرد دائماً يفكر في الأحداث المؤلمة في العمل والأشخاص الذين ارتبطت ذكراهم بهذه الأحداث وبالتالي فإن الأحداث المرتبطة، بغموض وصراع الدور الوظيفي تكون أكثر بروز (وبقوة أكبر في ترميز الذاكرة) مما يدعم فكرة أخذ النموذج المعرفي للإجهاد في قياس غموض الدور الوظيفي.

1.8 نتائج غموض الدور وأثره على العمل:

كما سبق أن وضعنا مفهوم غموض الدور الوظيفي أنه ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات

المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه. (راضية، 2011)

عموما فإن الشخص الذي يشعر بغموض الدور يعاني عادة من واحدة أو أكثر من الآتي:

- انخفاض الرضا عن العمل
- الإحساس بعدم جدوى العمل.
- قلة ثقته بنفسه.
- الشعور بأن عمله مصدر تهديد له.

وهذه معاناة تؤثر أن لغموض الدور تأثير نفسي على صحة الفرد الجسمية، فتسبب في أحيان ليست قليلة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، والاضطرابات النفسية مثل الكآبة، وانخفاض الدافعية، في الأداء والميل إلى الابتعاد عن العمل (العبيدي، 2007).

ويعتبر كلاً من غموض وصراع الدور من المتغيرات الوظيفية والتي يطلق عليها هيكل الدور Role Structure والذي يعنى بالطريقة التي يتم بها توزيع الواجبات والمسؤوليات والمعلومات على الفرد .

1.9 غموض الدور الوظيفي وسلوكيات العاملين:

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل (الكبيسي، 2004) ، (حسين ، 2003) ، (شعبان، 2002) ، (العاصي، 1995) أن غموض وصراع الدور يؤثران على العديد من سلوكيات العاملين خاصة الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، والإجتهاد النفسي ، والرغبة في ترك المنظمة ، وكذلك معدل الغياب ، معدل دوران العمل ، وإدراك الفرد للعدالة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى ، فقد لاحظت هذه الدراسات أيضاً أن زيادة درجات غموض وصراع الدور يصاحبها انخفاض في درجات الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، وإدراك الفرد للعدالة التنظيمية. كما أنه يصاحبها ارتفاع في معدلات الغياب ، ودوران العمل ، والإجتهاد النفسي.

بعض الدراسات الأخرى مثل (Ahmed&Taylor,2009) (Steen,2007) (Eys&Carron,2007) وهي دراسات حديثة ربطت غموض الدور الوظيفي بالتأثير على روح العمل في المؤسسة فبعضها تحدث عن علاقة غموض الدور بالجمود والقصور الذاتي في أداء العمل مثل (Steen, 2007) وذهبت إلى أن غموض الدور الوظيفي الناتج عن انخفاض المعرفة الضمنية وانخفاض درجة التجهيز والتدريب والتوعية للموظفين يساهم بشكل أساسي في التقصير في أداء العمل بالشكل المطلوب بل وفي التعاطي مع أي تغيرات أو تحسينات قد تطرأ أو قد يقترحها رب العمل. وكذلك تحدثت أخرى عن علاقة غموض الدور الوظيفي بتماسك المهمة والتمثلة باندماج الفرد للعمل في مجموعة أو فريق، وبيّنت أن غموض الدور الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة تصرفات المشرف (Eys&Carron,2007). وأيضاً من الدراسات التي تحدثت عن الآثار المترتبة لغموض الدور دراسة (عسكر، 1988)، وذهبت إلى أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية والرضا والثقة في النفس. وبضيف كل (Cartwright & Cooper, 1998) أن غموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل. وتشير إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وكل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين (Muir, 1995) وعليه فإن غموض الدور هو أحد المتغيرات الأساسية التي تنتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والتي قد تؤثر على الأداء بل قد تتعدها إلى ترك العمل.

1.10 غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات:

ومن ناحية أخرى ، فان دراسة مثل (Muir, 1995) وهي من الدراسات القليلة التي ربطت غموض الدور الوظيفي بتفويض الصلاحيات ، وذهبت إلى أن غموض الدور الوظيفي يدمر الغرض الأساسي من التفويض ، وهو يجعل الموظف في حيرة من أمره ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر ، بل ومن ناحية أخرى ينعكس ذلك على نظرة المسئول لمؤوسيه مما يجعله يعتقد أن العمل دائماً بحاجة للمتابعة من قبله والتأكد من سلامة تنفيذه بالشكل المطلوب.

1.11 غموض الدور الوظيفي والإبداع:

وأيضاً يجب ألا نغفل عن تأثير غموض الدور الوظيفي على إبداع الموظف هو أحد أهم التأثيرات التي عُنيت بها دراسة (Tang & Chang, 2004) وأثبتت وجود علاقة عكسية مباشرة بين غموض الدور الوظيفي والإبداع والمسح الذي تم عمله من خلال هذه الدراسة أظهر أن كلا من الكفاءة

الذاتية والرضا الوظيفي بمثابة متغيرات وسيطة بين تعارض الدور الوظيفي والإبداع. وكذلك فإن الرضا الوظيفي بدون الكفاءة الذاتية هو متغير وسيط وجزئي بين غموض الدور والإبداع وكذلك ذهبت الدراسة إلى أنه يجب على المديرين أن يتفهموا أن غموض الدور يمكن أن يقلل من صراع الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي على نحو وكذلك يحد من الجهود الإبداعية، ولا سيما في مكان عمل يتطلب الإبداع المستمر.

1.12 غموض الدور الوظيفي وترك العمل:

ومن الدراسات من ذهبت لأبعد من ذلك مثل دراسة (Glismeyer & Others,2008) والتي ربطت غموض الدور الوظيفي بميل الموظف لترك العمل في المؤسسة حيث عنيت الدراسة بمؤسسات حقوق الإنسان وكان من نتائجها أن غموض وتعارض الدور الوظيفي تمثل 19% من إجمالي أسباب التي تدعو الموظف للتفكير في ترك العمل. وكذلك ان غموض الدور يعتبر مؤشرا هاما على ميل الموظف لترك العمل في المؤسسة بينما صراع الدور الوظيفي يعتبر مؤشرا ضعيفا على ذلك.

1.13 أساليب معالجة غموض الدور الوظيفي:

حيث أن مفهوم غموض الدور يشير إلى أن الفرد لا يعرف الدور الوظيفي المطلوب منه على وجه التحديد، فنجد المهام الوظيفية للموظف غير موصفة وغير محددة بشكل جيد، وكذلك لا يتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه، ولا تقدم له معلومات محددة من قبل المديرين، كما أن الأوامر والتوجيهات تأتيه من أكثر من مدير، حيث لا يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك شحاً في التغذية المرتدة ينتج عنها عدم وضوح النتائج المترتبة على الأداء الوظيفي، ويمكن العمل على معالجة غموض الدور والحد منه من خلال:

- طلب تحديد المهام الوظيفية.
- طلب المعلومات اللازمة عند التكليف بالمهمة.
- طلب تفويض بعض الصلاحيات من الرؤساء
- طلب التغذية المرتدة من الرؤساء.
- طلب تقرير عن الأداء الوظيفي (اليوسف،2009).

وقد ذهبت بعض الدراسات الى أن تقليل غموض الدور الوظيفي يمكن أن يكون من خلال تسلسل العمل بشكل مناسب ووضع لوائح وقوانين للعمل بشكل جيد تقلل من ضغوطات العمل ومن الأحمال الملقة على عاتق الموظفين (Peterson & Smith,1995).

وباعتبار غموض الدور الوظيفي كأحد أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية الصعب إزالتها أو تجنبها بالكامل ولكن يمكن التخفيف من حدتها فكما تشير الدراسات السابقة إلى أن ضغوط العمل تنقسم إلى نوعين رئيسيين :

- 1-تنظيمية: نابعة من هيكل السياسات والنظم المعمول بها (غموض الدور- صراع الأدوار- زيادة او انخفاض عبء الدور-غياب المشاركة-اسلوب القيادة-عدم الامان الوظيفي-غياب المساندة)
- 2-فردية: ناتجة عن الفروق الفردية بين الافراد(الشخصية-مركز التحكم في الاحداث-القدرات - الحاجات-الصحة النفسية-الصحة البدنية)

وإجمالاً هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أساليب يمكن أن تخفف من حدة غموض الدور الوظيفي ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. الإعداد للضغوط، وهو أحد المداخل المستخدمة في عملية إعداد الأفراد لمواجهة ضغوط العمل، هي إعطاء نظرة واقعية عن طبيعة العمل المزمع القيام به (طبيعة الوظيفة).
 2. إعادة تصميم الوظيفة، فإن المنظمات من الممكن أن تعيد تصميم الوظائف الحالية إما بتقليل الأعمال الداخلة في نطاق الوظيفة أو تبسيط أداء بعض العمل أو كلاهما لتخفيف حدة ضغوط العمل.
- فمثلاً الفرد (الموظف) إذا كان محملاً بأعباء عمل كثيرة فإن تقسيم هذا العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف غموض الدور ويجعل دوره محدداً في مهام محددة وواضحة بالنسبة له. وفي الواقع العملي فإن أكثر جهود إعادة التصميم المبذولة تتضمن إثراء الوظيفة أي جعل الوظيفة أكثر إثارة وتحدي ويمكن تحقيق ذلك بإعطاء العاملين صلاحيات أكثر بالنسبة لأعمالهم وإتاحة الفرصة لهم لاستخدام أغلب مهاراتهم وقدراتهم كما إن الإثراء الوظيفي غالباً ما يزيد من الرضا الوظيفي .

3. المساندة الاجتماعية إن مساندة الآخرين للفرد من الممكن إن تساعد على كيفية التعامل مع الضغوط التي يتعرض لها في عمله خاصة وإن غياب المساندة الاجتماعية يعتبر مصدراً هاماً من المصادر التنظيمية لضغوط العمل.

4. الاختيار السليم للأفراد عند التعيين: وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل من ناحية أخرى.
5. رفع المهارات والقدرات وذلك من خلال أسلوب الإشراف والتوجيه والتدريب وذلك لمساعدة الفرد على تعلم ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل.
6. تشجيع العاملين على تكوين جماعات للأنشطة: على سبيل المثال، الأنشطة الثقافية، الاجتماعية، الترفيهية، والرياضية.... الخ، تساهم في تقوية العلاقات بين المستويات الوظيفية المختلفة، بين الرؤساء والمرؤوسين وتعمل على التقليل من غموض الدور الوظيفي.
7. الاهتمام بوضع نظم جيدة للحوافز، تقييم الأداء، وتدعيم نظم الاتصالات (حجل، 2008).

المبحث الثاني

تفويض الصلاحيات

- 2.1 تمهيد
- 2.2 المسؤولية:
- 2.3 السلطة:
- 2.4 المساءلة:
- 2.5 مفهوم تفويض السلطة
- 2.6 أسباب تفويض السلطة
- 2.7 مستوى تفويض السلطة
- 2.8 خطوات تفويض السلطة
- 2.9 طرق وأشكال تفويض السلطة
- 2.10 العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية
- 2.11 مبادئ تفويض السلطة
- 2.12 معايير تفويض السلطة
- 2.13 التفويض الفعال

2.1 تمهيد:

إن التطور والتوسع الذي اخذ مكانه في المجتمعات، والمؤسسات وكافة القطاعات العامة والخاصة، بالإضافة للتطور التكنولوجي والاكتشافات والاختراعات العلمية، وكبر حجم التنظيمات، وما ترتب عليه من كبر حجم المؤسسات التربوية وغيرها، كل ذلك أدى بشكل تدريجي إلى زيادة ضغط العمل، والذي ترتب عليه قيام مسئولين في هذه المؤسسات إلى تفويض بعض من مسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى مساعديهم أو مرؤوسيهـم (كلالده، 1997) .

وإن تكوين وإنشاء علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب والاحتكاك، يتطلب بناء نظام روابط متين ومتماسك بين السلطات والمسؤوليات في المنظمة، ويقتضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى البراعة والدقة والوضوح، ويستلزم من كل رئيس ومشرف ومدير أن يعي ويدرك بوضوح دلالات ومضامين لمفهوم كل من السلطة والمسؤولية لكي يقوم بالنجاح (حريم، 2000:ص148)

قبل أن نبدأ بتوضيح مفهوم التفويض لا بد لنا من التعرّيج على بعض النقاط المرتبطة بالموضوع و هي السلطة و المسؤولية و المساءلة و التي تعتبر عناصر (خطوات) التفويض ، فالسلطة يقصد بها الحق المخول لاتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر و التصرف ، و السلطة و المسؤولية تؤامان لا ينفصلان فيعطي الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسؤولية فهما متلازمان (منصور، 99، ص177) وسنتناول هذه العناصر بدءا من المسؤولية ، تليها السلطة ، ثم المساءلة لغرض ربط التعريفات بعضها ببعض وتوضيح العلاقة بين كل منها.

2.2 المسؤولية:

تستخدم كلمة المسؤولية في الحياة العملية في غير مكانها السليم ،فهي أحيانا بمعنى السلطة، وتارة بمعنى الواجبات والمهام، ومرة ثالثة لتشير إلى المساءلة وهذا الاستخدام غير السليم وغير الدقيق يؤدي إلى نتائج سلبية تلحق بالمنظمة.

ومفهوم المسؤولية يشير إلى مجموعة من المهام والواجبات التي تعهد للفرد للقيام بأدائها ،وكلمة مسئول تعني أن هذا الفرد ملزم بأداء هذه المهام والواجبات (حريم، 2000:ص149).

يمكن تعريف المسؤولية على أنها التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة. (الدويك وزملاؤه، 1998)

وعرفت المسؤولية على أنها تعني الالتزام من قبل الفرد بشكل ملائم، حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتيجة معينة (منصور 1999) . ،

وهي الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها (نصر الله وزملاؤه، 1999).

وللوفاء بالمسئولية بالشكل المطلوب من المهم بمكان أن يتفهم كل موظف دوره الوظيفي من غير غموض ولا تداخل في الأدوار مع غيره من العاملين مما يحقق مجموعه من المزايا على رأسها:

- فهم طبيعة المهنة أو الوظيفة ، والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.
- منع ازدواج العمل وقيام أكثر من شخص بتأديته، وجعل قنوات الاتصال واضحة ومحددة.
- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية، والحيلولة دون وقوع احتكاك أو مضاربة بالأعمال الوظيفية، وما ينتج عن ذلك من سوء للإدارة وإضرار بالصالح العام.

2.3 السلطة:

حينما يلتزم الموظف بأداء المسئوليات والواجبات التي عهدت إليه ، فإنه لا يستطيع القيام بذلك ، بل ولا يمكن مساعلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه ، فالسلطة أساس المسئولية(حريم،2000:ص150) ولذلك فيمكن تعريف السلطة على أنها القوة أو الحق في التصرف وإعطاء الأمر والحصول على العمل بواسطة الآخرين، وبعبارة أخرى إن السلطة هي الحق في التصرف، واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه، وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها (توفيق،1999).

وقد عرفت السلطة على أنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وإن السلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، وأن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية في أي منظمة (سالم وزملاؤه،1992).

تنشأ السلطة في أية منشأة من مُلاك المنظمة وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة ورئيس المنظمة وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل، ومن هنا فإن المدير والعضو يملكان جزءاً من السلطة.

والسلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز (الصيرفي،2003) والتنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية . فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها بعضها مع البعض بحيث يمكن لكل الأفراد العمل معا بفاعلية، وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات السلطة، والعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، أما العلاقات الأفقية فتتطوي على تلك التي تكون بين

المديرين في نفس المستوى التنظيمي، وتتبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة، ذلك المفهوم الذي يعد واحدًا من الاعتبارات الحيوية في الإدارة (توفيق، 1999).
ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (القريوتي، 2000).
يمكن أن تعرف السلطة بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم (بربر، 1996).

يتضح من التعريفات لمفهوم السلطة أنها تحتوي على المقومات التالية:

1. الحق 2. التصرف 3. القوة.

فالسلطة تعطي الحق والدعم اللازم للفرد لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

2.3.1 أنواع السلطة:

والسلطة أنواع متعارف عليها تنقسم إلى:

1. السلطة الرسمية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة، أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

2. السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدّها الفرد من تخصصه في مجال معين.

3. السلطة الشخصية: وهي السلطة التي يستمدّها الفرد من جفاء أقدميته في المنظمة (بربر، 1996) وينظر للسلطة في النظم التقليدية على أنها دور المسئول الرئيس في النظام، بينما ينظر إليها في النظم الحديثة على أنها موزعة عبر مختلف مستويات النظام من القمة (رأس الهرم التنظيمي) إلى قاعدته (الطويل، 1998).

2.3.2 مفهوم منح السلطة :

إن المصدر الأساسي للسلطة يعزى إلى حق الملكية والتي تعود في أصلها إلى الله عز وجل. فإله سبحانه وتعالى هو المالك لكل شيء وهو الذي يمنح الإنسان حق الوجود على هذه الأرض والتصرف بثرواتها .

وقد أرسل الله الأنبياء والرسل عليهم السلام ليكونوا ممثلين له على هذه الأرض، وعلى هذا النمط من حق الملكية نشأت كل السلطات العامة المتعلقة بتسيير أمور الدولة التي تتعلق بتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات (المغربي وآخرون، 1995).

فالسلطة هي الحق الذي يتمتع به الفرد لإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، وبقاء حياة أي منظمة مرهون بمدى قدرتها على الاحتفاظ بهيكل السلطة.

وتنقسم السلطة الممنوحة كما يراها (الصيرفي، 2003)، و(بربر، 1996) إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ. السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطي أو تصدر الأوامر، بل تقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط، والسلطة الاستشارية لا تفوض.

ب. السلطة التنفيذية:

وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات، وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم، والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من الموقع أو المركز للفرد في الهيكل التنظيمي، وفي الوزارات تتمثل بسلطة رؤساء الأقسام والمدراء العامون ووكلاء الوزارات ومن ثم الوزير، والسلطة التنفيذية تفوض.

ج. السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدة أو مجموعات في الهيكل التنظيمي، ولا تقع في سلسلة الأوامر لتلك الوحدات أو المجموعات، وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة، والسلطة الوظيفية تعطي الحق في إصدار الأوامر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه وهي السلطة التي ترتبط بالوظيفة كما وصفها (حريم، 2003) بأنها الوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته، فأى موظف تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها وليس بالفرد ذاته، ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات، والثقافة السائدة في المنظمة.

2.4 المساءلة:

عندما تفوض السلطة الكافية للموظف للقيام بمسؤولياته، فهو بذلك يكون مساءلاً أمام رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز هذه المسؤوليات والمهام المكلف بها، ويحاسبه رئيسه على ذلك، فالمساءلة هي الوجه الثاني للمسؤولية. (حريم، 2000:ص151)

تعتبر المساءلة أو المحاسبة من قبل سلطة أعلى في المنظمة من بين المشكلات الرئيسية التي تواجهها عملية تحديد المهام والواجبات، وعلى كل مرؤوس أن يدرك جيداً أن تكليفه القيام بمهام وواجبات محددة يتضمن إضافة إلى إنجاز هذه المهام والواجبات، محاسبته من قبل رئيسه عن النتائج والإنجازات التي حققها.

مما يميز المسؤولية عن المساءلة أن المسؤولية تتناسب من أعلى إلى أسفل حيث يعهد الرئيس لمروؤسيه انجاز مهام معينة ويلتزم المرؤوس بأدائها، بينما المساءلة والمحاسبة من الأسفل إلى الأعلى، أي أن المرؤوس الذي عهدت إليه مهام محددة، تتم مساءلته عن انجاز هذه المهام قبل رئيسه.(العثمان،2003).

2.5 مفهوم تفويض السلطة :

يُقصد بالتفويض (إدارة الذات) 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 ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003).

والتفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل ،وكذلك فإن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (الطبيب، 1999).

وهناك من عرف عملية تفويض السلطة أنها إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت (الجبوسي وجاد الله، 2000).

ومن خلال استعراض مفهومي السلطة والتفويض يرى الباحث بأن عملية تفويض السلطة هي وسيلة لتحقيق غاية، ففي أي منظمة لا يستطيع رئيسها أو أعلى سلطة فيها القيام بجميع الأعمال والأنشطة بمفرده، لذا يقوم بتفويض العمل لمروؤسيه الذين يلونه مباشرة في السلطة، وهؤلاء بدورهم يفضون جزءاً من أعمالهم للمستوى الإداري الأدنى وهكذا.. حتى نصل للمروؤسين الذين ينفذون العمل ولا يمارسون وظائف إشرافيه في قاعدة السلم الهرمي في المنظمة.

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام زائد من قبل الكثير من المفكرين، لكنه لم ينل اهتماماً مماثلاً في الممارسة والحياة العملية وذلك يرجع لصعوبة التطبيق. وبمنظرة سريعة على طاقم وزارة الحكم المحلي فإن أعلى سلطة تكون وزير الحكم المحلي يفوض

جزء من سلطاته لوكيل الوزارة والوكيل بدوره يفوض السلطة لمدراء الإدارات المختلفة وهم الموظفين الذين يحملون مناصب إشرافيه (مدير)، وكل مدير بدوره يفوض جزء من سلطاته لمن هم أدنى منه في السلم الوظيفي (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) وصولاً للموظفين العاديين الذين لا يحملون أي وظائف إشرافيه.

2.6 أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة (بربر، 1996) وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة كما يلي:

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة (حجم) تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره، فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص، له سلف وعاجل أو آجل سيكون له خلف (القيروتي، 2001) (الجبوسي وجاد الله، 2000) (توفيق، 1999) .

وهناك من ذهب إلى أن من أهم الأسباب لتبني التفويض هي تطور الأعمال الإدارية وتعدد وازدياد الأعباء على عاتق المدير الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعدد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء والإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة، أن يقوضوا جزءاً منها إلى أفراد يأمنون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل حق سحب هذه السلطات، إذا أرادوا ذلك، كذلك النجاحات فتطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء والتطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل وفاعلية نظم الرقابة وتوفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى (المغربي وزملاؤه، 1995) (بربر، 1996) (كلاده، 1997) (كنعان، 1999).

ومما سبق يرى الباحث بأن تفويض السلطة ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد العاملين، وليس طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنها طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

2.7 مستوى السلطة:

حينما تفوض السلطة لفرد معين في المنظمة ،يفترض أن يقوم هذا الفرد بممارسة السلطة، وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التي تقع ضمن حدود هذه السلطة ،لا أن يحيلها من جديد إلى سلطة أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أي بمعنى آخر على كل رئيس في أي مستوى إداري أن يتخذ ما يستطيع من قرارات وإجراءات في ضوء سلطته المفوضة له، وأن يرجع إلى سلطة أعلى في الحالات والأمور التي تحول القيود المفروضة على سلطته دون أن يبت هو شخصياً فيها. ويشكو الكثير من الرؤساء ،وبخاصة في مستويات الإدارة العليا ،أن بعض الأمور والقضايا التي تتم تفويضها لمسؤولين في مستوى إداري أدنى، قد أعيدت إليهم للبت فيها، والحل هنا يتمثل في منع مثل هذا التفويض (وهو ما يعرف بالتفويض المعاكس) وعلى الرئيس الذي فوض سلطته للمسئول الذي يليه أن لا يسمح بل وأن يقاوم إغراء القيام بالعمل بنفسه. وإذا ما سمح لنفسه مرة واحدة يتجاوز هذا المفهوم ، فقد يشجع ذلك المرؤوسين على إحالة كل أمر إليه لمعالجته، مما ينفي الغرض الذي اجله تم التفويض أساساً. ومما يساعد على تطبيق هذا المفهوم بفاعلية ،أن يكون تفويض السلطة واضحاً، ومفهوماً من قبل المرؤوس الذي فوضت السلطة له، وأن يتفادى الرئيس القيام بعمل مرؤوسيه واتخاذ القرارات بدلاً منهم.

2.8 خطوات تفويض السلطة:

كلما ازداد توسع المنظمة و تعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة ابتداءً من أعلى سلطة وحتى أصغر فرد، لا بد لهذه العملية من خطوات، ويمكن تلخيص ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة هي:

أولاً تحديد الاختصاصات: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال، والأنشطة، والمهام والواجبات التي سيقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض ويمكن النظر إلى هذه الاختصاصات من زاويتين، إما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

ثانياً اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل: وهنا يتم بمنح السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية، أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين، أو الجهة التنظيمية المعينة، وأفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنظمة.

ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي. حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر ضمن سلسلة تدرج السلطات حتى نصل إلى قاعدة الهرم. ثالثاً وضع المعايير الرقابية: ويتم 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، لأنه عندما يتحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة، يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام وواجبات وتفوض السلطة إليه على أحسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التفاوضي عنه، وهي في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساساً لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة (المغربي وزملاؤه، 1995) (الخشروم، 1998) (توفيق، 1999) (كنعان والشنواني، 1999) (حريم، 2003) (الصيرفي، 2003)

2.8 طرق وأشكال تفويض السلطة:

هناك أشكالاً وطرقاً عدة لتفويض السلطة (الشنواني، 1999)، (توفيق، 1999) وقد قام الباحث بتلخيصها كما يلي:

1. قد يكون تفويض السلطة عاماً، غير مكتوب (شفهياً)، واختيارياً يعتمد على وجود ثقة بين الرؤساء والمساعدين وعلى اتجاه إنساني وإداري من هم في مراكز أعلى إلى تنمية قدرات من هم في مراكز أدنى، ويتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض إليه بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة.

ومثل هذا التفويض العام (غير المكتوب والاختياري) يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة، وقد يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه في صعوبات تنظيمية مع غيره من المرؤوسين، نظراً لاحتمال تدخله في الغير مع إهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها، وفي مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوس من وسيلة لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا طريقة

التجربة والخطأ، وما لم يكن هذا المرؤوس على علم تام بالسياسات العليا للمنظمة وتقاليدها، وعلى معرفة بشخصية رئيسه، وقادر على استخدام الحكم الشخصي السليم، فإن موقفه سيكون ضعيفا للغاية.

2. وقد يكون تفويض السلطة محددًا مكتوبًا وإجباريًا (حتميًا) كنتيجة في حجم المنظمة ونطاق نشاطها، ويتم تفويض السلطة بقيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة، ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الشفهي غير المحدد، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد، كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جدًا لكل من المفوض والمفوض إليه، فالمفوض يكون قادرًا على عزل الأنشطة التي تجعل مرؤوسيه مسئولين عنها أمامه، هذا إلى جانب سهولة رؤيته لأي نزاع أو تدخل مع مراكز أخرى، أما المفوض إليه فيعرف بالتحديد المجالات التي يعمل فيها ولأية درجة، بل إن أثر هذا الوضوح في السلطة المفوضة يمتد لكي يشمل أيضًا كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه لتنفيذ أنشطته. وخرج الباحث باستنتاج أن التفويض بشكليه الأول والثاني يمكن استخدامه ضمن سلسلة تدرج السلطات في الإدارة الوسطى والتي تضم رؤساء الأقسام والإدارة الدنيا رؤساء الشعب والموظفين العاديين أما في الإدارة العليا والتي تضم المدراء العامون ووكيل الوزارة والوزير، فمن غير المقبول تفويض السلطة إلا بطريقة واضحة ومحددة بشكل سليم لتحقيق أهداف المنظمة.

2.9 العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. فتركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نوع السلطة (توفيق، 1999).

ولا يوجد نظام يتصف بالمركزية أو اللامركزية المطلقة إذ أن الأمر نسبي فقط، والأنظمة توجد على متصل يشكل أحد طرفيه المركزية والطرف الآخر اللامركزية (الطويل، 1998). فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمنظمة (المؤسسة)، هي نزعات كنزعات الحرارة والبرودة في جسم الإنسان، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين ينذر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها (مهنا، 2006). فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين، كما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية (سالم وآخرون، 1998).

يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها، ومن الناحية الأخرى، لا يمكن أن توجد مركزية مطلقة، لأن قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيم. باختصار فإنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة ولا مركزية بحتة. فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات الآتية:

- عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية.
- عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى.
- عندما تقل عمليات مراجعة القرارات (توفيق، 1999)
- وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي: (الصيرفي، 2003).

شكل رقم (3): يوضح درجة تفويض السلطة بين المركزية واللامركزية.



المصدر: الصيرفي، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، دار الثقافة للنشر، عمان الأردن.

2.10 مبادئ تفويض السلطة:

هناك عدد من المبادئ الهامة التي تمثل إرشادات لعملية تفويض السلطة وعدم إتباع هذه المبادئ في الواقع العلمي يترتب عليه عدم فعالية التفويض ومن هذه المبادئ :

1. مبدأ تدرج السلطات (المستويات):

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أدنى، ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس في أسرع وقت ممكن، ومن المشاكل الموجودة في التنظيمات الكبيرة طول قنوات الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها، وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة إليه.

2. مبدأ التحديد الوظيفي:

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل قسم محدداً تحديداً واضحاً، وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة، وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل قسم، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة. ويذكر (فايد، 1982) في هذا الصدد، بأن غياب مبدأ التحديد الوظيفي يشكل أحد الأسباب الرئيسة لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص، وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل، وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة، ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً، ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة، وتحديدًا واضحاً للأهداف والخطط.

3. مبدأ مستوى السلطة:

يؤدي مبدأ تدرج المستويات ومبدأ التحديد الوظيفي إلى هذا المبدأ. وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة. أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات، فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم، وبعبارة أخرى يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات، طالما كانت في حدود سلطته، أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته، فإنه يجب رفعها وتحويلها إلى المستوى الأعلى منه.

4. مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إن توحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسئولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس، وفي حين تفويض السلطة لنفس الشخص من عدة رؤساء سيكون مسئولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها بالدرجة و الدقة المطلوبين.

5. مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث إن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المخبرين، فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزء من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناءً على النتائج المنتظرة سواءً أكانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

وتفويض السلطة على أساس النتائج يعني حتمًا أن هناك أهدافًا وخططًا سبق تحديدها، وأن الأهداف والخطط تم إيصالتها للأقسام والمراكز لتحقيقها وأنهم قد فهموها، وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت، وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت.

6. مبدأ المسؤولية المطلقة:

مسؤولية المروءس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة، كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مروءسيه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، وحيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسؤول عن الأعمال التي يقوم بها من يعملون تحت إمرته، لأنه هو الذي فوض سلطته ووزع الواجبات على المروءسين، وبذلك يصبح هو المسؤول عن أعمالهم. كذلك فإن المروءس إذا قبل الواجبات المكلف بها، وفوضت إليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات، فإنه يصبح مسئولاً أمام رئيسه عن إتمام هذه الواجبات وإلا اقتضت الضرورة أن يتخلى المروءس عن سلطته أو يترك عمله عندما يتضح أمام الرئيس بأن المروءس أساء استخدام السلطة.

7. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة المشروعة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، وهذا ارتباط جوهري بينهما ويظهر من تحقيق نفس العمل.

وبالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، وبالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة، فالسلطة والمسؤولية توأمان، ويمكن النظر إلى السلطة كأنها منظم أي أن مقدار السلطة ومداها يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسؤولية. وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة.

وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة، وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف في الحالة الأولى يعبر عن إحجاف إداري وفي الثانية يعبر عن خطأ إداري (الصيرفي، 1999، الشنواني، 1999، الطيب، 1999).

2.11 معيقات تفويض السلطة:

صنف الصيرفي (2003) معيقات تفويض السلطة والتي تؤدي إلى فشله إلى الخلل في دعائمه الأساسية المتمثلة في ما يلي:

• المدير (المفوض) والتي ترجع إلى:

1. نقص الخبرة في التفويض وعدم توافر مهارة التفويض 2. عدم وضوح المهام 3. عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين وفي تكوين صف ثاني 4. الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء 5. الخوف من عدم السرية 6. رفض السماح بوقوع أخطاء والثقة بالنفس والشعور بالأهمية وفقدانها في الغير.

• المرؤوسين (المفوض إليهم) والتي ترجع إلى:

1. تجنب المسؤولية وافتقاد الثقة بالنفس 2. سوء التنظيم وضعف الحافز 3. الأعباء الزائدة في العمل 4. الانغماس في التفاهات والانقياد للغير 5. افتقار الخبرة وعدم توفر المعلومات
- ### • البيئة التنظيمية والتي ترجع إلى:

1. سياسة إظهار الرجل الواحد (مركزية السلطة) 2. عدم التسامح مع الأخطاء 3. التداخل بين السلطات 4. الصراع بين أفراد المنظمة 5. تعقد السياسات والإجراءات 6. الإدارة بالأمزات.
- ### • موضوع التفويض (نوعية القرارات) من حيث أهمية القرارات ومدى تكرار القرار، ومقدار الوقت المتاح وقدرة المفوض إليه على تحمل المسؤولية:

وهنا نواجه بنوعين من القرارات يؤثران على مدى نجاح التفويض من عدمه وهما:
أ - القرارات المبرمجة: وهي ذلك النوع من القرارات التي يتكرر اتخاذها يومياً والتي لا يتطلب عند اختيارها استغراقاً طويلاً في التأمل، أو التفكير نظراً لإمكانية جدولتها وفقاً لروتين معين، وعلى هذا فإن القرارات المبرمجة تتميز بالسهولة في اتخاذها مع إمكانية استخدام الطرق الحسابية في حسابها، ومن أمثلة هذه القرارات، قرارات صرف العلاوة الدورية للعاملين، وقرار بالموافقة على خروج موظف قبل ميعاد العمل الرسمي.. الخ. وهذه النوعية من القرارات هي التي يتم تفويضها.

ب - أما القرارات غير المبرمجة: فهي تلك القرارات التي لا يمكن برمجتها وفقاً لأسلوب معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وغير متشابهة، لذلك يستلزم اتخاذ هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت، كما أن الأخطاء التي تحدث عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف، ومن أمثلة هذه

القرارات، قرارات تتعلق بحل مشاكل المواطنين (على سبيل تغير عرض شارع، قرار بأحقية مواطن بتعويض معين)، أو قرار بحل هيئة محلية وتعين مجلس بلدي جديد... إلخ ويفشل التفويض إذا كان موضوعه تلك القرارات (الصيرفي، 2003).

2.12 التفويض الفعال:

التفويض الفعال هو علاقة بين شخصين اثنين المدير والمروؤوس، والعلاقة الشخصية أساسها الثقة ولا يمكن أن يتم التعاون والمشاركة بين المدير والمروؤوس عن طريق أوامر وتعليمات تصدر من أعلى، وقد يكون للأوامر من أعلى بعض الأثر كأية تعليمات رسمية، فالمدير يكون مسؤولاً عن تحقيق نتائج معينة، ويكلف المروؤوس بالقيام ببعض أجزاء من العمل، ويعطيه السلطة التي تمكنه من ذلك، وكلما زادت حرية المروؤوس في الحركة كان التفويض في نطاق أوسع، ويقبل المروؤوس تحمل المسؤولية ويبذل في سبيل ذلك كل طاقته وقدراته (الشنواني، 1999).

و لكي يكون التفويض فاعلاً، فإنه يجب أن تتساوى الرغبة والقدرة لدى المدير مع الاستعداد والتدريب لدى المروؤوس، وحتى يكون التفويض ناجحاً وفاعلاً يجب أن تتحقق الشروط الآتية:

- أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوفر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه.
- أن تتم عملية التفويض في توقيت مناسب وطبقاً لفلسفة إدارية معينة، وبناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة.
- توافر الثقة بين الرئيس والمروؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات.
- توافر نظام رقابي فاعل يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتعرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب (الصيرفي، 2003).

➤ متطلبات التفويض الفعال:

وهناك من ذكر متطلبات يجب توفرها في الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة ليكون التفويض فاعلاً، وهي كما يلي:

1. الاستعداد والرغبة:

يتضمن اتخاذ القرارات دائماً أعمال الفكر والحكم الذاتي، وهذا يعني أن المروؤوس قد يتخذ قراراً في موقف معين قد لا يكون مطابقاً تماماً للقرار الذي سيتخذه رئيسه لو واجه نفس الموقف، فالرئيس الذي يفوض السلطة إلى مروؤوسه، لا بد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مروؤوسه، وأن يشجع التفكير المستقل فيه (الشنواني، 1999).

2. الرغبة في إتاحة الفرصة:

ولكي يكون التفويض فعالاً، لا بد أن يعطي الرئيس مرؤوسيه القوة على اتخاذ القرارات، ومن المشاكل المعروفة التي يمكن أن يواجهها أن بعض المديرين حين ينتقلون إلى مراكز أعلى يتمسكون باتخاذ القرارات الخاصة بالمراكز التي كانوا يحتلونها قبل الترقية، وهنا يجب على كل مدير أن يركز وقته وجهده وتفكيره في الأعمال التي تساهم بالنصيب الأكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعطي الأعمال الأقل أهمية إلى مساعديه، حتى ولو كان في استطاعته أن يؤدي هذه الأعمال بطريقة أحسن (الشنواني، 1999).

3. الاستعداد لتقبل الأخطاء وجعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان:

فالمدير الذي يقوم بتفويض السلطة يكون من واجبه تقبل الأخطاء من الآخرين، كما يجب أن لا يسكت إذا وقع مرؤوسيه في أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المنظمة، و أن لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من تصرفات مرؤوسيه لتجنب وقوع أخطاء، لأنه لو فعل ذلك سيكون قد قضى على الحكمة والغرض من عملية التفويض التي تتمثل بتنمية القدرات الإدارية لدى المرؤوسين.

ولكن يجب العمل على تلافي الوقوع في أخطاء جسيمة دون إعاقة تنمية القدرات الإدارية، وذلك عن طريق توضيح السياسات والأهداف توضيحاً كافياً، وعن طريق التوجيه السليم والنصح والإرشاد (الشنواني، 1999).

4. الاعتراف بالحاجة إلى التفويض وتشجيع الاعتقاد العميق فيه:

طالما أن الإداري يقوم بنفسه بجميع الأنشطة فإنه لن يفكر في تفويض السلطة لمرؤوسيه، أما لو أمكن من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام، وخاصة أن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته، فإن مثل هذا التقييم قد يكشف مدى حاجته للتفويض (توفيق، 1999).

5. ربط التفويض بالتخطيط مع إقامة نظام للرقابة على نطاق أوسع:

ينبغي أن لا تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة، لأن التفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى، فالسلطة تستخدم لغرض تحقيق الأهداف، ومن ثم فإن مدى السلطة ينبغي أن يكون متماشياً مع نوع الأنشطة المنجزة التي تؤدي إلى الوصول للأهداف، ومن الواضح أنه لا يمكن وضع أي نظام للرقابة ما لم تكن هناك أهداف وخطط وسياسات يمكن استخدامها كمستويات أساسية للحكم على أوجه

النشاط الذي يقوم به المرؤوسين، وللتأكد من أن السلطة التي فوضت قد استخدمت لتحقيق الأهداف المطلوبة ولا تتعارض مع الخطط الموضوعة (توفيق، 1999)

6. اختيار المفوض إليه بحكمة مع وضع الثقة فيه:

إن تفويض السلطة يعتمد أساسًا على وجود ثقة متبادلة بين المفوض والمفوض إليه، ومن المحتمل أن يكون الشخص المفوض إليه من أصحاب القدرات غير المستخدمة، وتظهر الدراسات أن حوالي نصف أعضاء الإدارة لا يستخدمون قدراتهم بالكامل عند أدائهم لواجباتهم المادية. كما أن إنتاجية الجماعة تزداد بصفة عامة عندما تعطي الفرصة لمثل هؤلاء الإداريين لإثبات وجودهم (توفيق، 1999).

المبحث الثالث

وزارة الحكم المحلي في فلسطين

3.1 نشأة الوزارة

3.2 الوظائف الرئيسية للوزارة والإطار التنظيمي

3.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة

3.4 الهيكل التنظيمي للوزارة

3.5 الاتصالات ومتابعة الأعمال في الوزارة

3.6 دور وزارة الحكم المحلي في المشاريع.

3.1 نشأة الوزارة:

"استناداً إلى اتفاقية نقل الصلاحيات في العام 1994 المنبثقة عن اتفاق أوسلو تم إنشاء وزارة الحكم المحلي مع باقي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية حيث ورثت هذه الوزارة عبئاً ثقيلاً اتصف بتخلف الهيئات المحلية نتيجة لمعوقات ارتبطت أساساً بالاحتلال الإسرائيلي، من هنا كانت الحاجة ماسة لإنشاء وزارة الحكم المحلي يكون هدفها الأساسي إعادة ترتيب أوضاع البلديات والمجالس والتجمعات السكانية الفلسطينية للمشاركة الفاعلة في تقديم خدمات البنية التحتية والخدمات الأساسية للمواطنين في مجال الكهرباء والمياه والصرف الصحي والشوارع وتنظيم شؤون البناء والتخطيط الإقليمي وغيرها من الخدمات لاسيما في الأرياف والتجمعات الصغيرة التي كانت تقتصر إلى الحد الأدنى من التنظيم زمن الاحتلال" (غانم، 2008، ص5).

3.2 الوظائف الرئيسية للوزارة والإطار التنظيمي:

بموجب قانون الهيئات المحلية للعام 1997 فان وزارة الحكم المحلي مسؤولة عن المهام التالية (المادة 2 من قانون الحكم المحلي 1997):

- رسم السياسة العام المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل المجالس.
- القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين.
- وضع أي لوائح أو أنظمة لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة وبمقتضى أحكام القانون.

وللقيام بهذا الدور قامت الوزارة بإنشاء مركز لها في رام الله ومقر رئيسي آخر في غزة وكذلك إنشاء مديريات الحكم المحلي في المحافظات، ولهذه الغاية تم بناء هيكل الوزارة اعتماداً على مجموعة من وظائف أخرى داخلية مساندة للعمليات (Core Business Functions) الوظائف الرئيسية التخصصية تم تنظيمها في هيكل تنظيمي مؤلفة من ثلاثة عشر إدارة عامة مقسمة (Support Functions) إلى دوائر وأقسام تغطي العمليات الرئيسية والداعمة، أما العمليات الرئيسية فهي: التنظيم والتخطيط العمراني، والرقابة والتوجيه، وإدارة المشاريع، والتشكيلات والانتخابات، والشؤون القانونية، والدراسات والتطوير، والموازنات للهيئات المحلية .

وأما العمليات الداعمة للوظائف الرئيسية فتتألف من: الشؤون الإدارية، والشؤون المالية، والرقابة المالية، وتنمية الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، والعلاقات العامة.

وإضافة إلى الإدارات العامة في مركز الوزارة في غزة ورام الله فان الوزارة فقد أنشأت مكاتب لها في المحافظات - مديريات الحكم المحلي - التي تقوم بالتدخل المباشر مع الهيئات المحلية في

المحافظات وتقدم خدمات للهيئات المحلية تتمثل في: الرقابة والتوجيه، والتنظيم والترخيص، وتمكين الهيئات المحلية الصغيرة من التجمع وعمل لجان تنظيم، ومعالجة الشكاوى المقدمة من المواطنين، ومساعدة الهيئات المحلية الصغيرة في متابعة أعمالها لدى الحكومة المركزية (غانم، 2008، ص7).

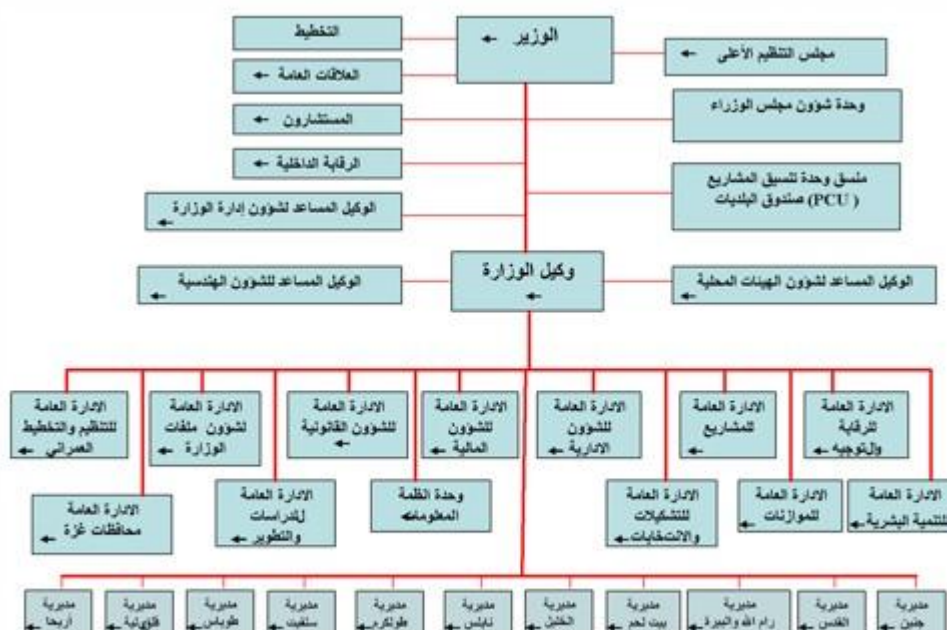
3.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة:

1. تطوير استراتيجية اللامركزية في نظام الحكم المحلي ويتم ذلك من خلال تطوير وتوحيد الأنظمة والقوانين والإجراءات المالية والإدارية والحاسوبية في الوزارة والهيئات المحلية على حد سواء للوصول إلى الحد الأقصى من الفاعلية للاستغناء إلى حد كبير عن مركزية القرار.
 2. تعزيز القدرات التنظيمية والإدارية في قطاع الحكم المحلي ويأتي هذا من خلال تحديد المهام والمسؤوليات للإدارات والمديريات والأقسام وصولاً إلى وصف واضح للوظائف على مستوى الموظفين في كل من الوزارة والهيئات المحلية. إضافة إلى بناء استراتيجيات وخطط عمل واضحة في الوزارة، ومساعدة الهيئات المحلية وتعزيز قدراتها لتمكينها من إعداد الخطط الهيكلية والبرامج التطويرية.
 3. تعزيز المشاركة الجماهيرية في أنشطة الهيئات المحلية وترسيخ مفهوم الشفافية والمساءلة داخل الهيئات المحلية
 4. المشاركة المجتمعية من خلال تطوير نظام انتخابات ديمقراطي، وأن تقوم الوزارة بعد ذلك بدعم الهيئات المنتخبة معنوياً ومالياً، ومن خلال تبني المشاريع التطويرية المقترحة وعرضها على الدول والمؤسسات المانحة. إضافة إلى قيام الوزارة بتعزيز القدرات الإدارية والمالية والرقابية للهيئات المنتخبة وللاجهزة التنفيذية لتمكينها من القيام بمهام عملها.
 5. تعزيز قدرات الهيئات المحلية في تقديم الخدمات وتطوير المرافق العامة ويتم ذلك من خلال تطوير قدرات الهيئات المحلية على تسعير الخدمات، وتوحيد آليات تعاطي كافة الهيئات مع هذه الخدمات من النواحي الإدارية والمالية والتنظيمية.
- وبطبيعة الحال فإن الآليات المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أعلاه تتطلب تطوير السياسات والأنظمة واللوائح الداخلية في الوزارة، والتعاون مع الوزارات والمؤسسات التي لها علاقة بعمل الوزارة، إضافة إلى تطوير وتفعيل الرقابة والتوجيه الإداري والمالي والقانوني على الهيئات المحلية. كما أن تحقيق الأهداف بمجملها يتطلب من الوزارة وضع آليات لبرامج عمل وخطط يتم تنفيذها ومراجعتها وتطويرها باستمرار ضمن مجموعات عمل متخصصة من داخل الوزارة (غانم، 2008، ص10).

3.4 الهيكل التنظيمي للوزارة:

يوجد لدى الوزارة هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده عند إنشاء الوزارة قبل عدة سنوات وقد اصدر وزير الحكم المحلي في العام 2004 قراراً باستمرار العمل في هذا الهيكل التنظيمي حتى 31/12/2005 بعدها يتم إعداد واعتماد هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عمل الوزارة، وتم فعلاً من خلال برنامج الـ UNDP إعداد مسودة هيكل تنظيمي جديد، إلا انه ما زال قيد الدراسة والتغيير من قبل الوزارة ولم يتم اعتماده حتى الآن.

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لوزارة الحكم المحلي (الإدارات الرئيسية).



المصدر: موقع وزارة الحكم المحلي الإلكتروني: <http://www.molg.pna.ps>

وقد تم عمل دراسة تقييمية للوزارة عام 2008 ضمن مشروع تطوير القدرة المؤسسية لوزارة الحكم المحلي وكانت ملاحظات هذا الدراسة ومن خلال مراجعة الهياكل التنظيمية للوزارة ما يلي:

1. يتضح انه تم إعداد الهيكل التنظيمي الأول للوزارة بناءً على اعتبارات "استيعابية" للموارد البشرية المتوفرة وليس بناءً على أسس علمية سليمة، وقد تمثل ذلك بتنظيم عدد كبير جداً من الإدارات العامة والدوائر والأقسام والشعب يفوق احتياجات الوزارة وكادرها الإشرافي والتنفيذي.

2. بناءً على قرار الوزير في حينه فان صلاحية الهيكل التنظيمي الأول بقيت سارية المفعول حتى نهاية 2005، ومنذ ذلك الحين لا يوجد هيكل معتمد في الوزارة، مما يعني غياب مرجعية إدارية مهمة في الوزارة يؤدي إلى إضعاف أعمال الوزارة وتشويش الاتصالات

الداخلية والخارجية وخلق حالة قلق لدى الموظفين حول مصير تسكينهم في الهيكلية المستقبلية التي لم تعتمد بعد.

3. أدى اعتماد الهيكلية الأولى وتسكين الموظفين فيها إلى خلق حالة تشوه في الجسم البشري في الوزارة، بحيث أصبح طاقم الوزارة بمجمله يعمل بمهام إدارية إشرافية والجزء اليسير من الموظفين يقومون بأعمال تخصصية تشغيلية (تنفيذية) كما سيتضح من تحليل الموارد البشرية.

4. بسبب عدم وجود هيكلية تنظيمية حديثة ومعتمدة ظهرت مسميات وظيفية جديدة غير موجودة في الهيكل الأول يتم التعامل بها رسميًا على الرغم أنها غير معتمدة ووردت هذه المسميات في قوائم الموظفين المعتمدة في الوزارة.

5. على الرغم من عدم ملائمة الهيكل التنظيمي السابق لأعمال الوزارة، إلا أنه لم يرتبط أيضا بوصف وظيفي للإدارات العامة والدوائر والأقسام ولم ينبثق عنه أوصاف وظيفية للمراكز الوظيفية، وقد أدى هذا الخلل إلى ظهور تداخل في صلاحيات ومسؤوليات بعض الإدارات العامة مثل الشؤون الإدارية وتنمية الموارد البشرية وكذلك الرقابة والتوجيه للهيئات المحلية. (غانم، 2008، ص12)

3.5 الاتصالات ومتابعة الأعمال في الوزارة:

يقصد بالاتصالات :الأدوات والآليات والقنوات المنظمة والمنهجية داخل الوزارة لتنفيذ المهام ولإنتاج ولتبادل المعلومات المهمة وفي الوقت المناسب بين موظفي الوزارة على اختلاف مناصبهم الإدارية، بين الإدارات العامة وداخل الإدارة العامة الواحدة، وبين الوزارة والأطراف الخارجية، وبحيث يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة العمليات متمثلة في تحسين استغلال الوقت، تقليل نسبة الأخطاء، رفع جودة الخدمة، تحسين رضا الموظفين، تقليل التكاليف، وتجنب التأخير في المخرجات وغيرها، ومن أهم أدوات الاتصالات المؤسسية وحالتها في الوزارة ما يلي:

1. أدلة القوانين والأنظمة والسياسات والعمليات:

يعتبر وجود هذه العناصر المعرفية التي تنظم عمل الوزارة في المجالات القانونية والسياساتية وتوضح كيفية تنفيذ الأعمال التشغيلية اليومية من أهم وسائل الاتصالات في الوزارة، حيث إنها في حال فهمها من قبل جميع المعنيين، تخلق مرجعية موحدة وفهمًا واحدًا لدى جميع الموظفين عن كيفية أداء الوزارة لمهامها. وبالنظر لواقع العمل في الوزارة، يلاحظ أن هناك نقصًا حادًا وواضحًا في المرجعيات المعروفة وآليات العمل المكتوبة، إما لأنها لم تعد بعد أو لأنه لا توجد موارد مالية لطباعتها وتوزيعها وتعميمها على الموظفين وتدريبهم عليها.

2. خطط العمل:

تشكل خط العمل آلية مهمة للاتصالات الداخلية في المؤسسة حيث إنها تشكل مهام واضحة وجدول زمنية محددة لتنفيذها وتكليفات ومسؤوليات للموظفين محددين ليقوموا بتنفيذ الأعمال وتحقيق المخرجات، وبالتالي فهي تشكل مرجعية مفهومة للمكلفين بها. وبالنظر لواقع العمل في الوزارة، فإنه لا يتضح وجود ممارسات لمنهجية الخطط في العمل، فالأعمال تتم في الإدارات العامة والدوائر حسب تنسيقات يومية أو أسبوعية بين الموظفين، دون وجود خطط للإدارات، سنوية أو ربعية أو شهرية، مما يقلل من القدرة على إنتاج مخرجات مخطط لها وذات تأثير على عمل الوزارة، وكذلك فإن ضعف انتهاز عملية التخطيط يضعف الدافعية لدى الموظفين ويجعلهم بانتظار التعليمات اليومية لتأدية أعمالهم، وعلى صعيد الوزارة يضعف قدرتها على قيادة النشاطات لا سيما مع الأطراف الخارجية.

3. التقارير الدورية:

تقوم بعض الإدارات العامة بإعداد تقارير عن أعمالها) عندما يطلب منها في الغالب (وبقدمها المدير العام للوكيل أو للوزير، ويعتبر هذا جانب مهم في توصيل المعلومات بالوقت المناسب للجهة المعنية، إلا أنه ما زال هناك مظاهر ضعف تشكو منها الوزارة في موضوع التقارير:

1. التقارير لا تصدر بانتظام عن كافة الإدارات العامة ضمن صيغة موحدة ومتفق عليها ومؤشرات ومعلومات محددة.
2. التقارير لا تصدر بانتظام من الدوائر داخل الإدارات العامة.
3. عند صدور التقارير لا ينتج عنها متابعات متواصلة من قبل الأشخاص ذوي العلاقة وبطريقة منتظمة تعطي عملية إعداد التقرير أهمية وجدوى مؤسسية.
4. لا يوجد نظام هرمي لإعداد التقارير من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا في الوزارة، بحيث تنعكس المؤشرات وتتلخص في هذه التقارير بطريقة تفيد اتخاذ القرارات في الوزارة.
5. لا توجد قواعد بيانات محوسبة لحفظ المعلومات والمتابعات الناتجة عن التقارير أو للمساعدة في إعداد التقارير ذاتها(غانم، 2008).

4. الاجتماعات الدورية:

غالبا ما تكون اجتماعات الوزارة بناءً على دعوة من الوزير أو الوكيل للمدراء العامين لمناقشة موضوع معين، وهناك بعض الاجتماعات داخل الإدارات العامة لطرح ومناقشة موضوعات تتعلق بعمل الإدارة أو للتنسيق مع الإدارات الأخرى، وهناك أيضا اجتماعات عشوائية) بدون دعوة (تتم

في مكاتب المدراء العامين للحديث حول قضايا الوزارة ، وعلى الرغم من وجود هذا النمط من الاجتماعات الذي يعتبر بداية لإدارة اجتماعات أفضل، إلا أنه يجب أخذ الجوانب التالية بعين الاعتبار:

1. الاجتماعات في الوزارة لا يُحضر لها غالبا أجندة واضحة تمثل أهداف الاجتماعات، ومحاور المناقشات، ومخرجات المتوقعة من الاجتماعات، إضافة إلى آلية المتابعة لنتائج الاجتماعات.
2. لا تتم الاجتماعات بصورة منتظمة على كافة المستويات في الوزارة لمناقشة أعمال الوزارة الناتجة عن خطط عمل وتقارير مرتبطة بها.
3. لا توجد آلية قوية وواضحة لمتابعة نتائج الاجتماعات من توصيات وقرارات، وبحيث تطرح هذه المتابعات في الاجتماعات اللاحقة.
4. لا يوجد نظام محوسب لمتابعة نتائج الاجتماعات أو لإدارة الاجتماعات في الوزارة يمكن المدراء العامين من الاطلاع عليها والعلم بكافة أعمال الإدارات الأخرى حسب نظام صلاحيات محدد مسبقا (غانم، 2008).

5. المسؤوليات والصلاحيات:

المسؤوليات والصلاحيات تعبر من أهم وسائل الاتصالات في الوزارة، فهي تعطي الفهم للموظفين لمعرفة أدوارهم وحدود صلاحياتهم. ويأتي تعريف المسؤوليات والصلاحيات من خلال وصف دقيق لمهام الإدارات العامة ومن خلال وصف وظيفي واضح للمراكز الوظيفية في الوزارة. وبالنظر لواقع الحال في الوزارة فقد اتضح أنه لا توجد أوصاف محددة لمهام الإدارات أو للمراكز الوظيفية على اختلاف مستوياتها، وبحيث أدى غياب هذه الأوصاف إلى حدوث تجاوزات إدارية أو فنية لبعض الإدارات أو لبعض الموظفين. وينطبق هذا الأمر أيضاً على العلاقة بين مركز الوزارة ومديريات الحكم المحلي في المحافظات. (غانم، 2008:ص23)

3.6 دور وزارة الحكم المحلي في تنفيذ المشاريع

بالنظر لدور الوزارة في المشاركة بمشاريع الجهات المانحة، فهناك أربعة أنواع من المشاريع حسب مستوى تدخل الوزارة في إدارة هذه المشاريع:

مشاريع تدار بشكل كامل إدارياً وفنياً من الوزارة ومالياً من قبل الجهة المانحة، مثل المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية، البنك الدولي، القنصلية الإيطالية، المشاريع الممولة من وزارة المالية الفلسطينية وغيرها.

مشاريع تكون الوزارة شريكة في إدارتها على مستوى التخطيط والسياسة مثل مشاريع KFW و CHF

مشاريع تكون الوزارة ممثلة باللجان التوجيهية لها مثل مشاريع سلطة المياه، وزارة السياحة، بكار وغيرها.

مشاريع تدار بشكل كامل من قبل الجهة المانحة دون تدخل الوزارة مثل المشروع الدنمركي وبعض المشاريع المنفذة من قبل مؤسسة التعاون والمشروع البلجيكي LICP

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هناك جهات أخرى تقوم باستقطاب التمويل لتنفيذ مشاريع البنية التحتية والدعم الفني للهيئات المحلية ولقطاع الحكم المحلي عامة، ومن هذه الجهات بكار، وصندوق البلديات واتحاد البلديات وبعض المنظمات الأهلية المحلية أو الدولية (غانم، 2008:ص26).

الفصل الرابع

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

المبحث الثالث: تحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

1.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة .

1.2 منهجية الدراسة :

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية (دياب، 2003).

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات في دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة ، هذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب الحصر الشامل في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

1.3 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات كما يلي:

1. **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض

مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistical Package for Social Science (SPSS) لإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** وتمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) ، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وبنوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (95) وفق إحصاءات قسم شئون الموظفين في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة لسنة 2011 وسيتم أخذ عينة الحصر الشامل لكافة العاملين في وزارة الحكم المحلي، و تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد 79 استبانة بنسبة استرداد 83%، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد اي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 79 استبانة.

1.5 أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية ، وذلك لما لها من ميزات تتمثل بوضوح المعلومة وسهولة الحصول عليها ، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات

الجزء الثاني : يناقش غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

جدول رقم: (4.1)

محاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	21
2	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	12
3	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسئولية)	10
4	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا	12
	مجموع الفقرات	55

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2)

مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

1.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص 89).
3. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
4. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
6. معادلة سبيرمان براون للثبات.
7. اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
8. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
9. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
10. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

المبحث الثاني

صدق وثبات الاستبانة

2.1 مقدمة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص 429) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001، ص 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

2.2 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بقياس صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين وصدق المقياس.

2.2.1 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء بالإضافة إلى محكم من وزارة الحكم المحلي، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2.2.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة البالغة (55) فقرة على عينة الدراسة البالغة حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

➤ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : مدى وجود غموض الدور الوظيفي

جدول رقم (4.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.009	0.468	أعرف ما هو دور وزارة الحكم المحلي والمهام التي تقوم بها.	1
0.004	0.510	يوجد هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده.	2
0.001	0.568	الهيكل التنظيمي للوزارة مناسب لطبيعة أعمال ومهام الوزارة.	3
0.006	0.488	البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بأعمال الوزارة ملائمة للعمل.	4
0.003	0.526	أهداف وخطط وزارة الحكم المحلي واضحة ومعلومة بالنسبة لي	5
0.044	0.371	اعرف حدود مسؤولياتي وصلاحياتي في الوزارة.	6
0.000	0.642	أعرف طبيعة المهام المكلف بالعمل بها في الوزارة.	7
0.000	0.606	تأدية المهام المطلوبة بالشكل السليم شي واضح بالنسبة لي	8
0.001	0.567	في حال رغبت في استيضاح عن أي مهمة مكلف بها أجد من أسأله.	9
0.001	0.556	قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة.	10
0.012	0.451	لدي الحد الأدنى من المعلومات التي تجعلني لا أخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.	11
0.004	0.511	استغل وقت العمل بشكل جيد وهذا يلقي رضا مسؤولي.	12
0.001	0.554	أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عملي.	13
0.000	0.629	أجد من يقدر عملي حين أنجز أعمال صعبة ومهمة.	14
0.007	0.480	أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها.	15
0.011	0.456	عند تغيير الموظفين من موقع لآخر ، العمل لا يتأثر سلبا.	16
0.038	0.381	أعرف تماماً المهام والواجبات المكلف بها في الوزارة.	17
0.000	0.722	أعتقد أن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به في غالب الأحيان.	18

19	أعتقد أن صلاحياتي ومسؤولياتي كموظف هي شيء واضح ومعروف بالنسبة لي.	0.555	0.001
20	الموظف يعرف بالضبط من هو المسؤول المباشر عن العمل الذي يقوم به، وتأتيه التعليمات من مدير واحد.	0.626	0.000
21	هناك من يقوم بمتابعتي وإعطائي التوجيه المناسب بشكل مستمر.	0.543	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

➤ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة

جدول رقم (4.4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لا تتقضي أي معلومات حول دوري الوظيفي، الأمر الذي يعني معرفتي التامة لحجم السلطة الممنوحة لي.	0.438	0.015
2	أستطيع توظيف السلطة الممنوحة لأداء عملي على الوجه المناسب.	0.550	0.002
3	لدي معرفة بأهداف وخطط العمل الذي أقوم به تمكيني من ممارسة السلطة الممنوحة لي.	0.624	0.000
4	وضوح الدور الوظيفي زاد من قدرة المسئول على تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى لقناعته بإمكانية التزامهم كون مهام عملهم وواجباتهم شيء واضح بالنسبة لهم.	0.400	0.029
5	هناك توازن في حجم الصلاحيات المعطاة لي مع الواجبات المطلوبة مني يعزز من قدرتي على العمل.	0.497	0.005
6	لدي القدرة الكاملة على ممارسة صلاحياتي.	0.550	0.002
7	أعتقد أنه يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس.	0.542	0.002
8	يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.	0.421	0.021
9	معرفتي لحدود صلاحياتي ومسؤولياتي يعزز من قدرتي على ممارسة السلطة ضمن نطاق عملي.	0.562	0.001

10	يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد تم بالفعل.	0.552	0.002
11	يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها.	0.469	0.009
12	يتم تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين بعينهم في معظم المهام نتيجة لقدرتهم على إتمام تلك المهام دون غيرهم.	0.470	0.009
13	يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من المرؤوس وتوضيحها له.	0.546	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

➤ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسئولية).

جدول رقم (4.5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الموظف يعرف المهام المكلف بها بالتحديد مما زاد من التزامه وجعله يعتقد أن لا يوجد من يعمل تلك الأعمال غيره.	0.636	0.000
2	وضوح ما هو متوقع من الموظف أن يعمل بالنسبة له زاد من أدائه والالتزامه بواجباته بالشكل المطلوب.	0.507	0.004
3	الموظف يعرف مسؤولياته وصلاحياته الأمر الذي أثر بشكل ايجابي على التزامه بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالشكل المطلوب.	0.399	0.029
4	آلية تقييم أداء الموظف في العمل واضحة بالنسبة له وذلك يكون له تأثير كبير في التزامه .	0.455	0.011
5	أعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن عملي الذي أقوم به، وتأتيني التعليمات من مدير واحد مما يعزز من شعوري بالمسئولية تجاه عملي.	0.761	0.000
6	وضوح مدى صحة استغلالي لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة لي تزيد من قدرتي على الالتزام بمهامي وواجباتي.	0.566	0.001
7	ألتقى تفسيرات واضحة حول ما يجب علي القيام به مما يزيد من قدرتي على الالتزام بأداء مهامي على الوجه المطلوب.	0.721	0.000
8	يوجد من يقوم بمتابعتي وتوجيهي دائما , لذا احرص دائماً على التزامي	0.537	0.002

		بالقيم والواجبات المحددة لي.	
9	0.830	أعرف بالضبط أولويات عملي، مما يعزز التزامي بمهامي وواجباتي.	0.000
10	0.584	استراتيجيات الوزارة واضحة ومعلومة لي، وهذا يدفعني بقوة للالتزام بتحمل أعباء المسؤولية الملقاة على عاتقي.	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

➤ الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو

المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة

جدول رقم (4.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام مما يزيد من قدرة المسئول على مساءلة ومحاسبة المرؤوسين .	0.559	0.001
2	يوجد آلية ومعايير واضحة لتقييم الموظفين مما يزيد من القدرة على مساءلة ومحاسبة المرؤوسين من قبل من يفوض لهم الصلاحيات ويكلفهم بالعمل.	0.540	0.002
3	لأن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به ،فان ذلك يزيد من قدرة المسئولين على المساءلة والمحاسبة.	0.813	0.000
4	لأنه تم تحديد مهام واضحة للعمل فان ذلك شجع الموظفين على عدم التراخي في العمل نتيجة لعلمهم بقدرة مسئوليتهم على مساءلتهم على تلك المهام .	0.548	0.002
5	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس بسبب رغبتهم في تحمل المزيد من المسؤوليات.	0.609	0.000
6	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد تدريب كاف سابق في مجال العمل المفوض له.	0.638	0.000
7	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يتناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس.	0.483	0.007
8	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له.	0.407	0.026

9	0.711	0.000	لأن الموظف يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به وتأتيه المعلومات من مدير واحد فقط , مما يزيد من فرص مساءلته ومحاسبته.
10	0.417	0.022	لا يتم الاكتفاء بتفويض المهام الروتينية أو البسيطة للمرؤوس وإنما يتعدى الأمر لأكثر من ذلك لسهولة مساءلة ومحاسبة المرؤوسين.
11	0.562	0.001	لأن قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة فإن ذلك يجعل إمكانية المساءلة والمحاسبة أكثر واقعية.
12	0.628	0.000	يتم منح المرؤوس الحرية في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لاقتناع المسئول بإمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

➤ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4.7) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

جدول رقم (4.7)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	0.779	0.000
الثاني	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	0.808	0.000
الثالث	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسؤولية).	0.877	0.000
الرابع	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	0.857	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2.3 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

2.3.1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.8) أن هناك معامل ثبات}$$

كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.8)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	العنوان	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
الأول	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	0.762	0.865	0.000
الثاني	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	0.794	0.885	0.000
الثالث	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسؤولية).	0.743	0.852	0.000
الرابع	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	0.827	0.905	0.000
	جميع الفقرات	0.786	0.880	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2.3.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.9) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.9)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	0.883
الثاني	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	0.905
الثالث	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسؤولية).	0.873
الرابع	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	0.924
	جميع المحاور	0.914

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية ، وأنها صالحة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، مما يجعله مطمئناً على صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث

تحليل البيانات

3.1 مقدمة:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

3.2 تحليل خصائص العينة:

شمل تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين ، والتي تتعلق بالجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ،فيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (4.10)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	88.6
أنثى	9	11.4
المجموع	79	100.0

يبين جدول رقم (4.10) أن 88.6% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و 11.4% من عينة الدراسة من " الإناث " . ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل وزارة الحكم المحلي الصعبة نوعاً ما والتي تتركز بشكل أساسي على إدارة الهيئات المحلية، والتعامل مع شكاوي المواطنين ويغلب عليها الكثير من العمل الميداني والتي يلزمه طبيعة موظفين قادرين على مواجهة الجمهور والتأثير فيهم وأقناعهم، وهذا ما لا يتوفر كثيراً لدى الإناث.

3.2.2 الفئة العمرية (بالسنوات) :

جدول رقم (4.11)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (بالسنوات)

الفئة العمرية (بالسنوات)	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	23	29.1
من 30 - أقل من 40 سنة	25	31.7
من 40 - أقل من 50 سنة	20	25.3
من 50 سنة فأكثر	11	13.9
المجموع	79	100.0

يبين جدول رقم (4.11) أن 29.1% من عينة الدراسة بلغت الفئة العمرية " أقل من 30 سنة " ، و 31.6% من عينة الدراسة بلغت الفئة العمرية " من 30 - أقل من 40 سنة " ، و 25.3% من عينة الدراسة بلغت الفئة العمرية " من 40 - أقل من 50 سنة " ، و 13.9% من عينة الدراسة بلغت " من سنة 50 فأكثر " .

حيث توزعت النسبة بشكل متقارب بين الفئات العمرية المختلفة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة الوزارة تستلزم وجود خبرات كبيرة خاصة بالتعامل مع الهيئات المحلية ، والتنوع في الفئات العمرية يخدم ذلك من خلال أن أصحاب الفئات العمرية الكبيرة وذوي الخبرات يورثون خبراتهم لفئة الشباب وبالتالي يسير العمل بشكل سليم.

3.2.3 المؤهل العلمي :

جدول رقم (4.12)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	21	26.6
بكالوريوس	50	63.3
ماجستير	8	10.1
دكتوراه	0	0.0
المجموع	79	100.0

يبين جدول رقم (4.12) أن 26.6% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم فأقل " ، و 63.3% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و 10.1% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " .

وهذا يطمئن الباحث إلى أن أغلبية المبحوثين قادرين على تفهم أسئلة الاستبيان والإجابة وإعطاء البيانات الصحيحة، ويعزو الباحث أن أصحاب المؤهل العلمي البكالوريوس هم أكبر فئة ، إلى أن معظم أعمال الوزارة إما أعمال تتعلق بالهندسة أو المحاسبة ، وعندما يطلب موظف لاحتياجات جديدة من ديوان الموظفين فتفضل الإدارة العليا أن يكون ممن يحملون درجة البكالوريوس ، بالإضافة إلى أن من يوظفون على شهادة دبلوم دائماً يجتهدون ويكملون دراستهم لكي ينالوا درجة البكالوريوس لما لها من فائدة مادية وعملية وفنية تنعكس على أدائهم في العمل.

3.2.4 عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (4.13)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	27.8
من 5 - أقل من سنوات 10	18	22.8
من 10 سنوات فأكثر	39	49.4
المجموع	79	100.0

بين جدول رقم (4.13) أن 27.8% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " أقل من 5 سنوات " ، و 22.8% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم " من 5 - أقل من سنوات 10 " ، و 49.4% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم " من 10 سنوات فأكثر " .
وذلك يتوافق مع توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية والتي أظهرت أن تقريبا 39% من العاملين في الوزارة هم أكبر من سن 40 عاما وهؤلاء يجب أن تكون لديهم خبرة على الأقل 10 سنوات والتي في معظم الأحيان تكون في الوزارة نفسها ، بالإضافة إلى الطابع السيادي للوزارة والذي يتعلق بإدارة البلديات واعتماد موازناتها السنوية ومتابعة واعتماد الموارد البشرية فيها، فذلك كله يتطلب أناس أكفاء ذوي خبرة عالية ودراية بأحوال تلك البلديات.

3.3 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4.14)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	العنوان	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	0.674	0.754
الثاني	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	0.888	0.409
الثالث	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم(المسؤولية).	0.624	0.831
الرابع	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	0.902	0.390
	جميع المحاور	0.935	0.346

3.4 تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

3.4.1 تحليل فقرات المحور الأول : مدى وجود غموض الدور الوظيفي

جدول رقم (4.15)

نتائج تحليل الفقرات المحور الأول (مدى وجود غموض الدور الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	22.531	86.58	0.524	4.33	أعرف ما هو دور وزارة الحكم المحلي والمهام التي تقوم بها.	1
0.000	7.669	75.19	0.880	3.76	يوجد هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده.	2
0.343	0.953	62.28	1.062	3.11	الهيكل التنظيمي للوزارة مناسب لطبيعة أعمال ومهام الوزارة.	3
0.014	2.504	65.32	0.943	3.27	البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بأعمال الوزارة ملائمة للعمل.	4
0.000	4.185	69.87	1.048	3.49	أهداف وخطط وزارة الحكم المحلي واضحة ومعلومة بالنسبة لي	5
0.000	15.708	84.81	0.702	4.24	اعرف حدود مسؤولياتي وصلاحياتي في الوزارة.	6
0.000	16.122	86.33	0.726	4.32	أعرف طبيعة المهام المكلف بالعمل بها في الوزارة.	7
0.000	16.756	85.57	0.678	4.28	تأدية المهام المطلوبة بالشكل السليم شي واضح بالنسبة لي	8
0.000	8.969	79.24	0.953	3.96	في حال رغبت في استيضاح عن أي مهمة مكلف بها أجد من أسأله.	9
0.000	5.305	72.15	1.018	3.61	قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة.	10
0.000	19.101	86.08	0.607	4.30	لدي الحد الأدنى من المعلومات التي تجعلني لا أخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.	11
0.000	11.929	81.01	0.783	4.05	استغل وقت العمل بشكل جيد وهذا يلقى رضا مسؤولي.	12
0.000	6.984	76.46	1.047	3.82	أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عملي.	13
0.112	1.607	64.56	1.260	3.23	أجد من يقدر عملي حين أنجز أعمال صعبة ومهمة.	14
0.000	8.641	82.53	1.159	4.13	أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها.	15
0.008	-2.723	53.92	0.992	2.70	عند تغيير الموظفين من موقع لآخر , العمل لا يتأثر سلبا.	16
0.000	15.440	85.32	0.729	4.27	أعرف تماماً المهام والواجبات المكلف بها في الوزارة.	17
0.015	2.477	65.57	0.999	3.28	أعتقد أن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به في غالب الأحيان.	18
0.000	10.395	80.51	0.877	4.03	أعتقد أن صلاحياتي ومسؤولياتي كموظف هي شيء واضح ومعروف بالنسبة لي.	19

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	6.625	76.20	1.087	3.81	الموظف يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به, وتأتيه التعليمات من مدير واحد.	20
0.000	3.781	69.62	1.131	3.48	هناك من يقوم بمتابعتي وإعطائي التوجيه المناسب بشكل مستمر.	21
0.000	15.504	75.67	0.449	3.78	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 78 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (4.15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (مدى وجود غموض الدور الوظيفي) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 86.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أنني " أعرف ما هو دور وزارة الحكم المحلي والمهام التي تقوم بها " .

2. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 86.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني " أعرف طبيعة المهام المكلف بالعمل بها في الوزارة " .

3. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 86.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لدي الحد الأدنى من المعلومات التي تجعلني لا أخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها " .

و اقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 14 " بلغ الوزن النسبي " 64.56%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.112 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص " أجد من يقدر عملي حين أنجز أعمال صعبة ومهمة " .

2. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 62.28%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.343 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص " الهيكل التنظيمي للوزارة مناسب بشكل متوسط لطبيعة أعمال ومهام الوزارة " .

3. في الفقرة رقم " 16 " بلغ الوزن النسبي " 53.92%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.008 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " عند تغيير الموظفين من موقع لآخر , العمل يتأثر سلبا " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى وجود غموض الدور الوظيفي) تساوي 3.78 ، و الوزن النسبي يساوي 75.67 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 15.504 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال وذلك يعني اعتقاد العاملين في وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة بوضوح الدور الوظيفي بنسبة جيدة.

كانت الفقرات الثلاث ذات النسب الأعلى هي التي اندرجت ضمن (مدى معرفة الموظف عن طبيعة مهام وخطط مؤسسته ،ومعرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل)، حيث كانت اتجاهات العاملين نحو معرفتهم الكبيرة بدور الوزارة بشكل عام وطبيعة المهام المكلفين بها وأن لديهم الحد الأدنى من المعلومات التي تكفل لهم النجاح ويعزى ذلك لأن 49% من الموظفين هم من أصحاب 10 سنوات خبرة فأكثر وكذلك النسبة الأكبر من الموظفين هم من الفئة العمرية الكبيرة، فلا بد لم له هذا الكم من الخبرة أن تكون له الدراية الكافية حول دور المؤسسة التي يعمل بها، وما يقوم به من أعمال في هذه الوزارة وفي المقابل هناك نسبة قالت انها لا تعلم دور الوزارة ،أو طبيعة المهام المكلف بها ، بالإضافة إلى أن من هم أصحاب الخبرة الأقل من خلال ممارستهم لعملهم بالتأكيد سوف يصبح على علم بدور الوزارة وأهدافها، وهذا يتفق مع دراسة (Cuhadar, 2008) أن وجود دور وظيفي واضح المعالم يزيد من قوة شعور الموظفين بكفاءة قدراتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء، الأمر الذي فسر وجود موافقة عالية من قبل العاملين في الوزارة على أن لديهم الحد الأدنى من المعلومات التي تجعلهم لا يخشون الفشل في أداء المهام المكلفين بها.

والنتائج تتفق أيضاً مع دراسة (Steen, 2007) والتي ربطت غموض الدور الوظيفي مع قلة المعرفة الضمنية وانخفاض درجة التجهيز والتدريب والتوعية للموظفين بمعلومات كافية حول الأوضاع التي سوف يعملون بها، وهنا أظهرت النتائج وضوح للدور بدرجة جيدة وكانت أقل النسب والتي تمثل جزء الغموض في الدور هي المتعلقة بموضوع تلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب علي الموظف القيام به وكذلك قلة التدريب ،وكذلك توافقت مع (دراسة راضية، 2011) في فحص غموض الدور الوظيفي والذي ربط غموض الدور بامتلاك الفرد لمعلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة ،وطالما أن دور الوزارة وطبيعة المهام وأهداف الوزارة واضحة بالنسبة للعاملين فذلك يعني وضوح الدور بالنسبة لهم في هذه الجوانب.

وهنا يجب أن نتطرق لطرق قياس غموض الدور الوظيفي حيث أن أهم مقياس هو مقياس (Rizzo et al., 1970) ويتم ذلك بطريقتين أما قياس موضوعي (Objective) عن طريق غياب أو وجود معلومات دقيقة ذات علاقة بالدور بسبب القيود الموجودة على المعلومات أو النقص في كفاءتها ،

أو قياس حكمي (Subjective) عن طريق شعور الفرد بأن المعلومات التي تصله ليست بالطريقة التي يرغبها وذلك توافق مع دراسة (Lyons,1971,p.100) الذي قال بذلك. وقد ثبت ان هناك عوامل تحول دون الحصول على نتائج دقيقة وهي تتفق مع دراسة مثل (Siegall,1999) والذي قال أنه يجب قياس غموض الدور من خلال الدمج بين مقياس (Rizzo et al., 1970) ونموذج آخر مقترح وذلك من خلال التركيز على بعدين رئيسيين في القياس:

- تقييم الموظف لوضع غموض وصراع الدور في مؤسسته.
 - قياس أفضل لاستغاثة الموظف والتهديدات والتحديات التي تواجهه في المؤسسة.
- مع الأخذ بعين الاعتبار إذا كان هذا الموظف هو فعلا مكلف بهذا الدور الوظيفي ، وقد أثبتت الدراسة جدوى دمج تقييم التهديدات التي تواجه الموظف في عملية تقييم غموض وتعارض الدور الوظيفي ، وتبين أن ضعف نتائج قياس غموض الدور ربما تعود لمشكلة في مقياس (Rizzo et al. 1970) وكذلك ترجع إلى انحصار غموض الدور في عدة إبعاد مختلفة وكذلك أن قلة الدراسات التي عُنيت بقياس الإجهاد الناتج عن غموض الدور الوظيفي يرجع إلى مشاكل في طريقة القياس وهي وجود أبعاد متعددة وبعد المقياس عن الواقعية ، مما يعني ضرورة دمج المقياسين بشكل خاص في قياس غموض الدور الوظيفي وهذا ما حاول الباحث تطبيقه في المحور الأول،
- أما بالنسبة للفقرة رقم " 15 " بلغ الوزن النسبي " 82.53%" والتي دلت على أن المبحوثين أيدوا بشكل كبير الاعتقاد السائد " أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها " وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الفر والشنطي ، 2008) حول وجود ميل من القيادة الإدارية بالوزارة إلى إتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المرؤوسين، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا أي الاعتماد على فئة قليلة مقربة من الإدارة العليا بدون ممارسة صحيحة لعملية التفويض ومن ناحية أخرى يعني أن هناك خلل في الهيكل التنظيمي للوزارة ومناسبته لطبيعة أعمال الوزارة الأمر الذي أكدته اجابات المبحوثين في الفقرات ذات الوزن النسبي الأضعف.

حيث أظهرت هذه الفقرات وهي (4،14،3،16) الجوانب التي يكون الموظف فيها أكثر تأثرا بغموض الدور الوظيفي والتي تتعلق بغموض المهمة والتي تشمل الهيكلية الوظيفية (هرم المسئوليات) فقد كانت القيمة الاحتمالية <0.005 أي أن آراء العاملين في الوزارة محايدة ويعزى ذلك لعدم اطلاع الموظفين على الهيكل التنظيمي للوزارة ، وكان رضا العاملين عن البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بأعمال الوزارة بشكل متوسط ، وكذلك الأمر بخصوص تلقي الموظف لتفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به ، وهذا يتوافق مع دراسة (Eys & Carron, 2007) الذي ربط

غموض الدور الوظيفي بغموض المهمة وفسرها بالهيكلية الوظيفية ونطاق المسؤولية والمسؤولية السلوكية).

وإجمالاً يمكن تلخيص ما سبق أن العاملين في وزارة الحكم المحلي يعتقدون بأنه هناك وضوح لأدوارهم الوظيفية بصورة جيدة وتركز الغموض لديهم في بعض الجوانب المحدودة وهي: (تلقي تفسيرات واضحة لما يجب على الموظف القيام به، ملائمة البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بأعمال الوزارة للعمل، آلية تقييم الموظفين، الهيكل التنظيمي للوزارة وملائمته لطبيعة أعمال ومهام الوزارة وتأثر العمل سلباً عند تغيير الموظفين من موقع لآخر)

وحيث أن الباحث هو أحد العاملين في وزارة الحكم المحلي فهو يرى أن هناك مشكلة تكمن في أن معظم العاملين في الوزارة يعملون بمسميات وظيفية غير التي تم تسكينهم عليها في الهيكلية التنظيمية وبذلك فهناك غياب واضح لوجود أي وصف وظيفي محدد يعتمد عليه الموظف، يكون كأساس لتحديد حجم السلطة الممنوحة والمسؤوليات التي سوف يلتزم بها وإمكانية مساءلته. و ذلك يتفق مع دراسة (الفرا والشنطي ، 2008) في وجود خلل في الهيكل التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وكذلك يتفق مع الدراسة في ما ثبت من خلالها اعتماد القيادة الإدارية في الوزارة أسلوب الفردية وعزوفها عن تفويض الصلاحيات، والتدخل في أدق التفاصيل.

3.4.2 تحليل فقرات المحور الثاني : تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة

جدول رقم (4.16)

نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة)

مستل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لا تتقضي أي معلومات حول دوري الوظيفي. الأمر الذي يعني معرفتي التامة لحجم السلطة الممنوحة لي.	3.67	1.071	73.42	5.568	0.000
2	أستطيع توظيف السلطة الممنوحة لأداء عملي على الوجه المناسب.	4.05	0.677	81.01	13.784	0.000
3	لدي معرفة بأهداف وخطط العمل الذي أقوم به تمكنني من ممارسة السلطة الممنوحة لي.	3.90	0.744	77.97	10.735	0.000
4	وضوح الدور الوظيفي زاد من قدرة المسئول على تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى لقناعاته بإمكانية التزامهم كون مهام عملهم وواجباتهم شيء واضح بالنسبة لهم.	3.51	1.048	70.13	4.292	0.000

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.003	3.034	67.09	1.038	3.35	هناك توازن في حجم الصلاحيات الممنوحة لي مع الواجبات المطلوبة مني يعزز من قدرتي على العمل.	5
0.000	5.240	72.15	1.031	3.61	لدي القدرة الكاملة على ممارسة صلاحياتي.	6
0.004	2.931	66.84	1.036	3.34	أعتقد أنه يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس.	7
0.000	4.116	68.61	0.929	3.43	يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.	8
0.000	15.504	81.77	0.624	4.09	معرفتي لحدود صلاحياتي ومسئولياتي يعزز من قدرتي على ممارسة السلطة ضمن نطاق عملي.	9
0.000	4.172	69.37	0.998	3.47	يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد تم بالفعل.	10
0.179	-1.355	56.71	1.079	2.84	يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها.	11
0.001	3.584	69.11	1.130	3.46	يتم تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين بعينهم في معظم المهام نتيجة لقدرتهم على إتمام تلك المهام دون غيرهم.	12
0.002	3.175	67.34	1.028	3.37	يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من المرؤوس وتوضيحها له.	13
0.000	8.106	70.89	0.597	3.54	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 78 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني : "تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة" وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "81.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"

وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أنه "معرفتي لحدود صلاحياتي ومسئولياتي يعزز من قدرتي على ممارسة السلطة ضمن نطاق عملي".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "81.01%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"

وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أستطيع توظيف السلطة الممنوحة لأداء عملي على الوجه المناسب".

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "77.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"

وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لدي معرفة بأهداف وخطط العمل الذي أقوم به تمكيني من ممارسة السلطة الممنوحة لي".

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "67.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.003" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "هناك توازن في حجم الصلاحيات الممنوحة لي مع الواجبات المطلوبة مني يعزز من قدرتي على العمل" بدرجة متوسطة.

2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "66.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.004" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أعتقد أنه يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس بدرجة متوسطة".

3. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "56.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.179" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص "يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تأثير غموض الدور

الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة) تساوي 3.54 ، و الوزن النسبي يساوي

70.89% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي

8.106 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و القيمة الاحتمالية تساوي

0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف

جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.

ويتضح مما سبق أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على ضرورة وضوح الدور الوظيفي حتى يكون هناك ممارسة صحيحة للسلطة ، فالسلطة هي الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم ، فهذا الحق لا بد أن يكون مبني على وضوح في حدود الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (حريم، 2000) والتي أظهرت نتائجها أن التزام الموظف بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه ، لا يمكن بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه، فلا بد من وضوح هذه الواجبات والمهام وكذلك تكافؤها مع حجم السلطة الممنوحة له، وكذلك يتفق مع دراسة (الحو، 2010) والتي أوصت بضرورة توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية فيما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على انجاح عملية التفويض، مع ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات، ويتفق أيضاً مع دراسة (أبو العلا، 2009) والتي كان من أهم نتائجها أن نسبة الغموض الوظيفي كانت ضعيفة بسبب أن المسؤوليات محددة والصلاحيات والآليات واضحة مما ساهم بشكل فعال في انجاح عملية تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا.

وقد كانت أعلى المتوسطات للفقرة رقم "9" والتي تنص على أن معرفتي لحدود صلاحياتي ومسئولياتي يعزز من قدرتي على ممارسة السلطة ضمن نطاق عملي، وهذا يتفق مع دراسة (كنعان، 1999) في تعريفه للتفويض على أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى ان يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات، فلا بد من وضوح المهام والواجبات حتى يستطيع توظيف السلطة الممنوحة وانجاز العمل.

وفي الفقرات الأقل وزنا نجد أن اتجاهات العاملين نحو الاعتقاد بتوازن حجم الصلاحيات المعطاة مع الواجبات المطلوبة ولكن بشكل أضعف من استطاعتهم توظيف السلطة الممنوحة لهم ومعرفتهم حدود صلاحياتهم ومسئولياتهم، ويرى الباحث هنا أن معظم العاملين يرون في أنفسهم الكفاءة لاستخدام السلطات الممنوحة لهم ولكن هناك مشكلة عند البعض في توازن حجم السلطات مع الواجبات المطلوبة، ولكن اجمالاً فالمبحوثين يرون أن هناك تأثير مباشر لغموض الدور المتمثل في عدم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس وعدم تقديم التدريب المناسب على ممارسة السلطة وهو ما يتفق مع دراسة (شكر، 2007) من أن الاهتمام بالاتصال الوظيفي يؤثر على غموض الدور تأثيراً معنوياً بشكل سلبي وأنه يمكن للرؤساء القيام بذلك من خلال تحديد المهام والمسئوليات المسندة لمرؤوسيهم بوضوح ، وإبداء التقدير للأداء الجيد من قبل مرؤوسيهم وكذلك الاهتمام بتدريب الموظفين تدريباً مناسباً، وكانت هناك موافقة جيدة على الفقرة المتعلقة بأنه يتم تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين بعينهم في معظم المهام نتيجة لقدرتهم على إتمام تلك المهام دون غيرهم ،حيث أن ذلك يتفق مع دراسة (Muir, 1995) أنه لابد من وجود موارد بشرية قادرة على القيام بالمهام واتخاذ القرارات المطلوبة حتى يكون هناك تفويض.

وأيضاً يتفق مع دراسة (العثمان، 2006) والتي كان من أهم نتائجها أن أهم معوقات تفويض السلطة حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم تكافؤ السلطة والمسؤولية، وأن من القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وجود وصف وظيفي واضح وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء للارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت، وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة، وأيضاً يتفق مع دراسة (برقاوي، 2011) والتي كان من أهم نتائجها أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات، من أهمها المواظبة على تدريب المسؤولين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال التعامل الواضح والصريح، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة.

ويشير هنا الباحث أن المسألة هنا مكملية لبعضها البعض فلكي يتم ممارسة السلطة بشكل سليم والتي هي أحد عناصر التفويض لابد من وضوح الأدوار ومعرفة حدود الصلاحيات والمسئوليات

وتتمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والموظف لا يستطيع أن يؤدي عمله بشكل يحقق أهداف المؤسسة إلا إذا كانت لديه القدرة والتدريب المناسب وأن يعطى حجم سلطة وصلاحيات تتناسب وطبيعة المهام الواضحة المكلف بها.

3.4.3 تحليل فقرات المحور الثالث : تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسئولية).

جدول رقم (4.17)

نتائج تحليل الفقرات المحور الثالث (تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسئولية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.025	2.285	65.32	1.034	3.27	الموظف يعرف المهام المكلف بها بالتحديد مما زاد من التزامه وجعله يعتقد أن لا يوجد من يعمل تلك الأعمال غيره.	1
0.000	5.766	71.14	0.859	3.56	وضوح ما هو متوقع من الموظف أن يعمل بالنسبة له زاد من أدائه والتزامه بواجباته بالشكل المطلوب.	2
0.000	4.113	68.86	0.957	3.44	الموظف يعرف مسئولياته وصلاحياته الأمر الذي أثر بشكل ايجابي على التزامه بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالشكل المطلوب.	3
0.763	0.303	60.76	1.115	3.04	آلية تقييم أداء الموظف في العمل واضحة بالنسبة له وذلك يكون له تأثير كبير في التزامه .	4
0.000	8.295	78.23	0.977	3.91	أعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن عملي الذي أقوم به، وتأتيني التعليمات من مدير واحد مما يعزز من شعوري بالمسئولية تجاه عملي.	5
0.000	9.841	79.24	0.869	3.96	وضوح مدى صحة استغلالي لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة لي تزيد من قدرتي على الالتزام بمهامي وواجباتي.	6
0.000	5.794	72.41	0.951	3.62	أتلقي تفسيرات واضحة حول ما يجب علي القيام به مما يزيد من قدرتي على الالتزام بأداء مهامي على الوجه المطلوب.	7
0.000	3.980	70.13	1.131	3.51	يوجد من يقوم بمتابعتي وتوجيهي دائما , لذا احرص دائما على التزامي بالقيم والواجبات المحددة لي.	8
0.000	14.573	82.03	0.672	4.10	أعرف بالضبط أولويات عملي , مما يعزز التزامي بمهامي وواجباتي.	9
0.005	2.860	67.59	1.180	3.38	استراتيجيات الوزارة واضحة ومعلومة لي , وهذا يدفعني بقوة للالتزام بتحمل أعباء المسئولية الملقاة على عاتقي.	10
0.000	8.364	71.57	0.615	3.58	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 78 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم) (المسؤولية) وتبين النتائج ان أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "82.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أنه " أعرف بالضبط أولويات عملي ,مما يعزز التزامي بمهامي وواجباتي " .

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "79.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " وضوح مدى صحة استغلالي لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة لي تزيد من قدرتي على الالتزام بمهامي وواجباتي " .

3. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "78.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني " أعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن عملي الذي أقوم به , وتأتيني التعليمات من مدير واحد مما يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه عملي " . كما تبين النتائج أن اقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "67.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.005" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " استراتيجيات الوزارة واضحة ومعلومة لي ,وهذا يدفعني بقوة للالتزام بتحمل أعباء المسؤولية الملقاة على عاتقي " .

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "65.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.025" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الموظف يعرف المهام المكلف بها بالتحديد مما زاد من التزامه وجعله يعتقد أن لا يوجد من يعمل تلك الأعمال غيره " .

3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "60.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.763" وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص " آلية تقييم أداء الموظف في العمل واضحة بصورة ضعيفة بالنسبة له وذلك يكون له تأثير متوسط في التزامه " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم) (المسؤولية) تساوي 3.58 ، و الوزن النسبي يساوي 71.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و قيمة t المحسوبة تساوي 8.364 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.

حيث أن النتائج متوافقة مع مدى وجود غموض الدور فهناك وضوح جيد للدور الوظيفي وكذلك آراء المبحوثين حول تأثير هذا الوضوح على عناصر التفويض ونعني هنا المسؤولية بالخصوص كانت بنفس القدر تقريباً وهو ما يتفق مع دراسة كل من (الكبيسي، 2004) ، (حسين، 2003) ، (شعبان، 2003) من أن غموض الدور الوظيفي يؤثر على العديد من سلوكيات العاملين مثل الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، والإجتهاد النفسي ، وخاصة إدراك الفرد للعدالة التنظيمية حيث كان ادراك الموظف للعدالة التنظيمية بقدر ما لديه وضوح في دوره الوظيفي ما انعكس على اجابات المبحوثين وتقارب النسب بين المحاور المختلفة ومحور مدى وجود الدور الوظيفي، ويعزى وجود الوزن النسبي العالي لكل من معرفة ووضوح أولويات العمل ، ووضوح مدى صحة استغلال وقت العمل وكذلك وضوح التعليمات لأن الالتزام بالمهام والواجبات لابد أن يصاحبه قناعة داخلية لدى الموظف بأهمية العمل الذي يقوم بتأديته وكذلك تحفيز وتشجيع من مسؤوله يعزز لديه الثقة في صحة أداءه لعمله وصحة استغلاله لوقت العمل وذلك يتفق مع دراسة (Judeh, 2011) الذي قال أن ضغوطات العمل المتسببة بها غموض وتعارض الدور الوظيفي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، انخفاض الأداء ، زيادة في معدل الدوران والإجازات المرضية، المزيد من الحوادث ، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، تدني في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ، وهذا بالطبع ينتج عن عدم التزام من قبل العاملين بمسؤولياتهم.

وذلك يتفق أيضاً مع دراسة (Muir, 1995) أنه لكي يكون هناك التزام من قبل العاملين بالقيم والواجبات الملقاة على عاتقهم فلا بد من وضوح الدور الذي يكلف الموظف بتأديته ووضوح صحة استغلال الموظف لوقت العمل وأولويات العمل حيث أن غموض الدور يدمر الغرض الرئيسي من التفويض، فهو يجعل الموظف في حيرة من أمره ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر وينعكس ذلك على نظرة المسئول لمؤوسيه مما يجعله يعتقد أن العمل دائماً بحاجة للفحص من قبله للتأكد من صحته.

ويعزى انخفاض الوزن النسبي فيما يتعلق بوضوح استراتيجيات الوزارة وآلية تقييم الموظفين لشعور الموظفين أن هناك شيء من الغموض في كل منها ، وهو ما يتفق مع دراسة (راضية، 2011) من حيث أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تقرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في

حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية المتعلقة بعدم وضوح استراتيجيات المؤسسة في المنظمات، ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه.

ويرى الباحث كونه أحد العاملين في وزارة الحكم المحلي أن سبب رئيسي لالتزام الموظف بمسؤولياته بشكل متوسط هو شعوره بعدم وجود استراتيجية واضحة للوزارة، فاستراتيجية الوزارة تتغير وتتبدل تبعا لتغير السلطة العليا، فأحيانا تنجح نحو احكام السيطرة على البلديات وتشديد الرقابة والمساءلة وزيادة المركزية الإدارية وتارة اخري تسير بخطوات متسارعة نحو اللامركزية وزيادة تفويض الصلاحيات فذلك يجعل الموظف في حيرة من أمره ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر، مما يفسر التأثير الواضح لغموض الدور الوظيفي على نجاح وسلامة عملية التفويض حيث يتفق ذلك أيضاً مع دراسة (Muir,1995) من أنه لكي يكون هناك تفويض لابد من وجود موارد بشرية قادرة على القيام بالمهام واتخاذ القرارات المطلوبة وكذلك أن المدراء لا يستطيعون القيام بكل الأعمال بأنفسهم ولكن يجب أن ينحصر دورهم في التنظيم والتخطيط والمتابعة والتحكم بتلك الأعمال من خلال استخدام التفويض ضمن خطة متكاملة للعمل.

3.4.4 تحليل فقرات المحور الرابع : تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة

جدول رقم (4.18)

نتائج تحليل الفقرات المحور الرابع (تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة)

مستسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام مما يزيد من قدرة المسئول على مساءلة ومحاسبة المسؤولين .	3.16	1.067	63.29	1.370	0.175
2	يوجد آلية ومعايير واضحة لتقييم الموظفين مما يزيد من القدرة على مساءلة ومحاسبة المسؤولين من قبل من يفوض لهم الصلاحيات ويكلفهم بالعمل.	3.13	1.005	62.53	1.120	0.266
3	لأن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به ،فان ذلك يزيد من قدرة المسؤولين	3.46	0.971	69.11	4.170	0.000

مستل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	على المساءلة والمحاسبة.					
4	لأنه تم تحديد مهام واضحة للعمل فان ذلك شجع الموظفين على عدم التراخي في العمل نتيجة لعلمهم بقدرة مسئوليتهم على مساءلتهم على تلك المهام .	3.18	1.083	63.54	1.454	0.150
5	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس بسبب رغبتهم في تحمل المزيد من المسؤوليات.	3.28	1.061	65.57	2.332	0.022
6	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد تدريب كاف سابق في مجال العمل المفوض له.	3.03	1.062	60.51	0.212	0.833
7	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يتناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس.	3.35	0.948	67.09	3.324	0.001
8	يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له.	3.57	0.915	71.39	5.531	0.000
9	لأن الموظف يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به وتأنيء المعلومات من مدير واحد فقط , مما يزيد من فرص مساءلته ومحاسبته.	3.68	0.981	73.67	6.192	0.000
10	لا يتم الاكتفاء بتفويض المهام الروتينية أو البسيطة للمرؤوس وانما يتعدى الأمر لأكثر من ذلك لسهولة مساءلة ومحاسبة المرؤوسين.	3.16	0.940	63.29	1.557	0.124
11	لأن قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة فإن ذلك يجعل إمكانية المساءلة والمحاسبة أكثر واقعية.	3.05	1.108	61.01	0.406	0.686
12	يتم منح المرؤوس الحرية في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لاقتناع المسئول بإمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع.	2.76	1.089	55.19	-1.964	0.053
	جميع الفقرات	3.23	0.686	64.68	3.034	0.003

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 78 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 73.67% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " لأن الموظف يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر

عن العمل الذي يقوم به وتأثيره المعلومات من مدير واحد فقط ، مما يزيد من فرص مساءلته ومحاسبته ."

2. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 71.39% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له ."

3. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 69.11% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " لأن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به ، فإن ذلك يزيد من قدرة المسؤولين على المساءلة والمحاسبة ."

كما تبين النتائج ان اقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 61.01% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.686 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص " لأن قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة بصورة متوسطة ومعروفة فإن ذلك يجعل إمكانية المساءلة والمحاسبة أكثر واقعية بصورة متوسطة ."

2. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 60.51% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.833 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء المجموعة محايدة بخصوص " يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد تدريب كاف سابق في مجال العمل المفوض له ."

3. في الفقرة رقم " 12 " بلغ الوزن النسبي " 55.19% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.053 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم منح المرؤوس الحرية بصورة ضعيفة في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لعدم اقتناع المسئول بإمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع ."

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تأثير غموض الدور

الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة) تساوي 3.23 ، و

الوزن النسبي يساوي 64.68% وهي أعلى بقليل من الوزن النسبي المحايد " 60% "

وقيمة t المحسوبة تساوي 3.034 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و

القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل

مجتمع الدراسة على هذا المجال.

فهذا المحور المتعلق بتأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة والمحاسبة كجزء من عملية التفويض ، كانت أعلى النسب المتعلقة بضرورة وضوح المرجعية والتعليمات ، وأن يكون هناك مسئول مباشر واحد مما يعني أنه حتى تتم عملية التفويض بشكل سليم ويستطيع من خلالها

المسئول أن يسائل المرؤوس ويحاسبه، لا بد من وضوح الدور الوظيفي النابع من امكانية وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الدور ،ثم وجود خبرة سابقة لدى المرؤوس في مجال العمل المفوض ، ومن ثم امكانية تلقي المرؤوس لتفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به ، وذلك يتفق مع دراسة (العثمان،2006) والتي بينت أنه من المهم لقيام المساءلة عما ينتج من المفوض إليه نتيجة أدائه لالتزامه، أن تحدد معايير قياسه للأداء مع تفهم العاملين لتلك المعايير وتقبلهم لها ،وتتم المساءلة بعد اثبات الموضوعات المفوضة ومراجعتها والوقوف على مدى تنفيذها ووجه الخطأ الناتج عن ممارستها، أي بمعنى آخر تلقى المرؤوس لتفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به.

وقد كانت أقل الفقرات في الوزن النسبي هي التي تتعلق بوجود قنوات واضحة للاتصال مع الجهات العليا ، ووجود تدريب كاف يسبق عملية التفويض ،وكذلك بمنح المرؤوس الحرية في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لعدم اقتناع المسئول بإمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع ،حيث كانت اجابات المبحوثين باتجاه أنه لا يتم منح المرؤوس الحرية الكاملة في اداء المهام المفوضة بمعنى آخر أن المسئول لا يفوض الصلاحيات الكاملة لعدم اقتناعه بإمكانية المساءلة والمحاسبة بشكل يضمن سلامة العمل وذلك يتفق أيضا مع دراسة (حبتو،2009) من ان بالرغم من قيام المسئول الإداري بالتفويض في بعض اختصاصاته إلى شخص آخر تابع له، فإن ذلك لا يخلي مسئوليته عما ينتج عن هذه السلطة التي فوضها إليهم، حيث لا تفويض في المسئولية، وذلك أن المسئولية واجب يلزم القيام به وتشكل دينا للرئيس على المرؤوس لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب من الآخرين القيام به، ولو أن خطأ ما حدث لأمر ما من الأمور فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى أي من مرؤوسيه ،ذلك لأنه هو المسئول أولاً ولا ينبغي أن يتخلى عن مسئوليته، وذلك يتفق أيضا مع دراسة (برقاوي،2011) الذي أثبت ان هناك علاقة ارتباط عكسية بين كل من إدراك المديرين لمفهوم التفويض ومهاراتهم في ممارسة عملية التفويض من جهة والعوامل المعوقة لعملية التفويض من جهة أخرى ،فلا بد من تبنى عملية التفويض من قبل المسئول واقتناعه الكامل بإمكانية مساءلة ومحاسبة المرؤوسين، ويرى الباحث أن موضوع المساءلة والمحاسبة في القطاع الحكومي يلقي معاملة خاصة ومختلفة عن أي قطاع آخر، فكما هو معلوم الموظف الحكومي لديه أعلى درجة امان وظيفي بمعنى آخر ،أنه أقصى عقوبة يستطيع مسئوله المباشر تنفيذها توقيع عقوبتي التنبيه أو لفت النظر ، ولا أحد يستطيع فصله الا اذا اتهم بما يمس الشرف أو الأمانة(قانون الخدمة المدنية، المعدل رقم 4 لسنة 2005)،وعليه فيجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلى وضوح الدور الوظيفي والمتمثل في جميع ما سبق الحديث عنه من وجود وصف وظيفي واضح، ومعايير واضحة للتقييم ،تلقى المرؤوس تفسيرات واضحة عن المهام المكلف بها وذلك يتفق مع دراسة (برقاوي،2011) التي

قالت أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات، من أهمها المواظبة على تدريب المسؤولين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال التعامل الواضح والصريح، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، وكذلك أن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على تذليل معوقات عملية التفويض وخاصة تلك المتعلقة بالعوامل التنظيمية وبوضع خطط وتصورات استراتيجية لتفعيل هذه العملية مستقبلاً.

3.4.5 تحليل محاور الدراسة مجتمعة

جدول رقم (4.19)

تحليل محاور الدراسة مجتمعة

(غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات)

الأول	إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	مدى وجود غموض الدور الوظيفي	3.78	0.449	75.67	15.504	0.000	1
الثاني	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	3.54	0.597	70.89	8.106	0.000	3
الثالث	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسؤولية).	3.58	0.615	71.57	8.364	0.000	2
الرابع	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	3.23	0.686	64.68	3.034	0.003	4
	جميع المحاور	3.57	0.478	71.47	10.670	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 78 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مجتمعة (غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.57، و الوزن النسبي يساوي 71.47% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 10.670 وهي أكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع المحاور زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على جميع محاور الدراسة مما يثبت أن هناك تأثير لغموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة و على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسئولية)وكذلك على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ تفويض السلطة بعناصره الثلاث السلطة والمسئولية والمساءلة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام زائد من قبل الكثير من المفكرين ،لكنه لم ينل اهتماما مماثلا في الممارسة والحياة العملية وذلك يرجع لصعوبة التطبيق، و ممارسة التفويض تحتاج العديد من المقومات أهمها إيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال التعامل الواضح والصريح، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، ما يعني ان أي خلل في هذه المقومات سوف يكون هناك عزوف عن التفويض من المسئول وكذلك عدم تقبل أو تهرب من التفويض من قبل المرؤوسين، مما ينعكس سلباً على المؤسسة.

المبحث الرابع

اختبار فرضيات الدراسة

4.1 مقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضوع الاهتمام.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضوع الاهتمام.

إذا كانت sig. (p-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية

الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

أما إذا كانت sig. (p-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وبين

تفويض الصلاحيات لدى موظفي وزارة الحكم المحلي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

3.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين غموض الدور الوظيفي وبين

القدرة على ممارسة السلطة.

جدول رقم (4.20)

معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين القدرة على ممارسة السلطة

المحور	الإحصاءات	القدرة على ممارسة السلطة
غموض الدور الوظيفي	معامل الارتباط	0.535
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	79

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 77 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وبين القدرة على ممارسة السلطة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.20) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.535 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219 ، مما يدل أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على القدرة على ممارسة السلطة ، ويعزى ذلك لأن غموض الدور يدمر الغرض الرئيسي من التفويض، فهو يجعل الموظف في حيرة من أمره ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا، فلا يستطيع المسئول توظيف سلطاته إلا في ظل وضوح كامل لدوره الوظيفي، وذلك يتفق مع دراسة (Muir, 1995) والتي بينت أن من خلال تفويض السلطة يتعرف المسئول عن قرب على قدرات وخبرات المرؤوسين ونقاط قوتهم وضعفهم ويكلفهم بالأعمال بناءً على ذلك، أما بالنسبة للمرؤوسين فلكي يتم العمل على أكمل وجه فلا بد أن يتمتعوا بالسلطة الكافية التي يمنحهم إياها المدير كجزء من مهامه، والتي يجب أن تكون حدودها واضحة بالنسبة لهم.

3.2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين غموض الدور الوظيفي وبين التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم.

جدول رقم (4.21)

معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم

المحور	الإحصاءات	التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم
غموض الدور الوظيفي	معامل الارتباط	0.656
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	79

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "77" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وبين التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.21) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.656 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219 ، مما يدل على أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم، وذلك يتفق مع

دراسة (Judeh,2011) أن ضغوطات العمل المتمثلة في غموض وصراع الدور تعتبر مؤشر مهم على عدم التزام الموظفين تجاه المؤسسة العاملين فيها، بمعنى أن الموظفين الذين يتعرضون لغموض الدور بشكل كبير يكون أقل التزاماً في عملهم تجاه مؤسستهم. ولكن عندما يعرف الموظف كل تفاصيل وضعه في المؤسسة فذلك سوف ينعكس إيجاباً على أدائه وسوف تتولد لديه دافعية لتحمل المسؤولية والتفاعل مع الآخرين.

3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين غموض الدور الوظيفي وبين قدرة المسئول على مساءلة المروءوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له .

جدول رقم (4.22)

معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي وبين قدرة المسئول على مساءلة المروءوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له

المحور	الإحصاءات	قدرة المسئول على مساءلة المروءوس
غموض الدور الوظيفي	معامل الارتباط	0.500
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	79

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 77 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وبين قدرة المسئول على مساءلة المروءوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.22) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.500 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219 ، مما يدل على أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على قدرة المسئول على مساءلة المروءوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له، حيث أنه ليتمكن المسئول من مساءلة المروءوس عن أدائه والتزامه، يجب أن تحدد معايير قياسه للأداء مع تفهم العاملين لتلك المعايير وتقبلهم لها ، وذلك يتفق مع دراسة (العثمان، 2006) التي بينت أن المساءلة تتم بعد اثبات الموضوعات المفوضة

ومراجعتها والوقوف على مدى تنفيذها ووجه الخطأ الناتج عن ممارستها، أي بمعنى آخر تلقى
المرووس لتفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تتفق مع الإطار النظري في أن عناصر التفويض والمتمثلة في القدرة
على ممارسة السلطة، الالتزام بالمسؤوليات و القدرة على المساءلة تتأثر سلباً بغموض الدور
الوظيفي حيث العديد من الدراسات السابقة تتفق مع هذه النتائج كما ظهر ذلك في تحليل الفقرات.

3.2.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين في غموض
الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى للمتغيرات الشخصية التنظيمية (الجنس،
العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)
ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين في
غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة
إحصائية (0.05).

جدول رقم (4.23)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى
إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.349	0.942	0.447	3.801	70	ذكر	مدى وجود غموض الدور الوظيفي
		0.473	3.651	9	أنثى	
0.198	-1.298	0.593	3.513	70	ذكر	تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة
		0.602	3.786	9	أنثى	
0.495	-0.685	0.607	3.561	70	ذكر	تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسؤولية).
		0.694	3.711	9	أنثى	
0.530	-0.630	0.695	3.217	70	ذكر	تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة
		0.631	3.370	9	أنثى	
0.695	-0.393	0.482	3.566	70	ذكر	جميع المحاور
		0.467	3.633	9	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 77 " تساوي 1.99

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (4.23) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.695 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي -0.393 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة ما يعني رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك لأن عدد الإناث محدود إذا ما قورن بالذكور، وظروف العمل لهم متشابهة مع الذكور فلا يوجد فروق في إجاباتهم، وذلك اتفق مع دراسة (حجاج، 2006)، والتي درست الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي وأثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس بسبب تشابه بيئة العمل.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

جدول رقم (4.24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
مدى وجود غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	0.299	3	0.100	0.484	0.694
	داخل المجموعات	15.441	75	0.206		
	المجموع	15.741	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	بين المجموعات	3.165	3	1.055	3.214	0.028
	داخل المجموعات	24.619	75	0.328		
	المجموع	27.784	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسؤولية).	بين المجموعات	2.528	3	0.843	2.346	0.080
	داخل المجموعات	26.945	75	0.359		
	المجموع	29.473	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	بين المجموعات	1.134	3	0.378	0.797	0.499
	داخل المجموعات	35.575	75	0.474		
	المجموع	36.709	78			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.088	3	0.363	1.626	0.190
	داخل المجموعات	16.725	75	0.223		
	المجموع	17.813	78			

قيمة F الجدولية عند درجتَي حرية (3، 75) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.73

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى العمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.24) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.190 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.626 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.73 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى توزع نسب الفئات العمرية المختلفة، وعادة أصحاب الفئات العمرية الكبيرة وذوي الخبرات يورثون خبراتهم لفئة الشباب وبالتالي فان الظروف المحيطة هي واحدة. وذلك اتفق مع دراسة (حجاج، 2006)، والتي درست الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي وأثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر بسبب تشابه بيئة العمل.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

جدول رقم (4.25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي

وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
مدى وجود غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	0.501	2	0.250	1.248	0.293
	داخل المجموعات	15.240	76	0.201		
	المجموع	15.741	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	بين المجموعات	2.382	2	1.191	3.563	0.033
	داخل المجموعات	25.403	76	0.334		
	المجموع	27.784	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسؤولية).	بين المجموعات	2.257	2	1.128	3.151	0.048
	داخل المجموعات	27.217	76	0.358		
	المجموع	29.473	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	بين المجموعات	1.508	2	0.754	1.628	0.203
	داخل المجموعات	35.201	76	0.463		
	المجموع	36.709	78			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.258	2	0.629	2.889	0.062
	داخل المجموعات	16.554	76	0.218		
	المجموع	17.813	78			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 76) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.25) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.062 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 2.889 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في تطبيقه على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أهم ما ارتبط به غموض الدور الوظيفي عدم وجود وصف وظيفي واضح إلى جانب الأبعاد الأخرى وهذه الأبعاد تسري على كل الفئات، فلذلك لم يؤثر المؤهل العلمي، وذلك اتفق مع دراسة (حجاج، 2006)، والتي درست الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي وأثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي بسبب تشابه بيئة العمل.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

جدول رقم (4.26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
مدى وجود غموض الدور الوظيفي	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.870	0.423
	داخل المجموعات	15.388	76	0.202		
	المجموع	15.741	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة	بين المجموعات	0.254	2	0.127	0.350	0.706
	داخل المجموعات	27.531	76	0.362		
	المجموع	27.784	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسؤولية).	بين المجموعات	1.275	2	0.638	1.719	0.186
	داخل المجموعات	28.198	76	0.371		
	المجموع	29.473	78			
تأثير غموض الدور الوظيفي على المساواة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة	بين المجموعات	0.811	2	0.406	0.859	0.428
	داخل المجموعات	35.898	76	0.472		
	المجموع	36.709	78			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.475	2	0.238	1.042	0.358
	داخل المجموعات	17.337	76	0.228		
	المجموع	17.813	78			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 76) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.26) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.358 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.042 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة في غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، وذلك اختلف مع دراسة (حجاج، 2006)، والتي درست الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي وأثبتت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكان لصالح أصحاب الخبرة العالية، فدائما أصحاب الخبرة الأعلى يكون لديهم اعتقاد بأن لهم حقوق لم يأخذوها وذلك ينعكس على رضاهم الوظيفي ،أما في حالة سؤالهم عن آليه العمل فأن بيئة العمل تكون متشابهة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1. مقدمة
2. نتائج الدراسة
3. توصيات الدراسة
4. الدراسات المستقبلية

1. مقدمة:

يمثل هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة، حيث يستعرض مجموعة النتائج العملية من الدراسة الميدانية (الجانب العملي) واختبار الفرضيات الذي تمثل في دراسة غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات في دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي. وبناءً على ذلك خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات مهمة ليأخذ بها مجتمع الدراسة وكافة العاملين إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني الإداريين وكل المهتمين. كما اقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية المهمة، وذات العلاقة بالحد من الغموض الوظيفي وممارسة التفويض كأحد أدوات تطبيق اللامركزية، لتغطيتها بأبحاث متعمقة.

2. نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الرابع، أما هذا الفصل سيتضمن استخلاص أهمها:

2.1 بينت الدراسة أن يوجد وضوح في الدور الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحكم المحلي بدرجة جيدة وظهر هذا الوضوح من خلال معرفة العاملين ما هو دور الوزارة، ومعرفة حدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في الوزارة، ومعرفة الموظف لما هو متوقع منه ان يعمل وطبيعة المهام المكلف بها ومعرفة بشكل متوسط لأهداف ومهام وخطط الوزارة بينما كان الجزء المتعلق بالغموض فيما يلي:

- عدم اطلاع الموظفين على الهيكل التنظيمي للوزارة واعتقادهم عدم مناسبتة لطبيعة أعمال ومهام الوزارة فقط من خلال موقعهم به.
- عدم وجود وصف وظيفي لمهام الموظفين ووجود خلل في تطابق أعمالهم ومهامهم مع مسمياتهم في الهيكل التنظيمي.
- وجود ضعف في تلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب على الموظف القيام به وكذلك في المتابعة وإعطائه التوجيه المناسب بشكل مستمر.
- وجود بعض الغموض في آلية تقييم أداء الموظف في العمل بالنسبة له، وعدم تلقى الموظف لأي تقدير عندما يقوم بأعمال صعبة ومهمة.
- عند تغيير الموظفين من موقع لآخر فإن العمل يتأثر سلباً، ويرجع ذلك لعدم وضوح أهداف وخطط واستراتيجيات الوزارة بشكل كافي للموظفين، يمكنهم من أداء الأعمال في الدوائر الأخرى غير دوائرهم ، بالإضافة إلى عدم وجود تدريب كافي.

- يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له، بينما يتم العزوف عن قبول تفويض الصلاحيات في بعض مجالات العمل الأخرى لأنه لا يوجد تدريب كاف للمرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها.

- هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرهم، مما يؤكد عدم توزيع المسؤوليات بشكل يستغل كل الموارد البشرية المتوفرة وبالتالي يفضي إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارة.

2.2 بينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيرا سلبيا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على القدرة على ممارسة السلطة كما يلي:

- عدم معرفة الموظف لحدود صلاحياته ومسؤولياته يحد من قدرته على ممارسة السلطة ضمن نطاق عمله.
- عندما يواجه الموظف نقص في المعلومات حول دوره الوظيفي، يؤثر على معرفته لحجم السلطة الممنوحة له وبالتالي على قدرته على توظيفها على الوجه المناسب.
- عدم وضوح الدور الوظيفي يحد من قدرة المسئول على تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى لقناعته بعدم إمكانية التزامهم كون مهام عملهم وواجباتهم شيء غير واضح بالنسبة لهم.
- عدم معرفة الموظف لأهداف وخطط العمل الذي يقوم به تحد من قدرته على ممارسة السلطة الممنوحة له.

2.3 بينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيرا سلبيا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم كما يلي:

- عدم معرفة الموظف أولويات عمله يحد من التزامه بمهامه وواجباته كونه عضوا في التنظيم.
- عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له تحد من قدرته على الالتزام بمهامه وواجباته.
- عدم وضوح طبيعة المهام بالنسبة للموظف وكيفية تأديتها بشكل مناسب يحد من التزامه بواجباته بالشكل المطلوب.
- تعدد الجهات التي تعطي الموظف التعليمات واعتقاده بعدم وجود مسئول مباشر وحيد عن عمله، يؤثر سلبا على شعوره بالمسؤولية تجاه عمله.
- عدم تلقي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به يحد من قدرة الموظف على الالتزام بقيمه وواجباته على الوجه المطلوب.

- عدم وضوح استراتيجيات الوزارة بالنسبة للعاملين بشكل كافى ، يجعلهم في حيرة من أمرهم ويترددون في اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر مما يؤثر على التزامهم بتحمل أعباء المسؤولية.
 - عدم وضوح آلية تقييم أداء الموظف في العمل بشكل كافى بالنسبة له ، وعدم وجود من يقدر عمله حين يتم انجاز أعمال صعبة ومهمة، يؤثر تأثيرا سلبيا في التزامه.
- 2.4 بينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يؤثر تأثيرا سلبيا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) على قدرة المسئول على مساءلة المروؤوس عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه و إنجاز المسئوليات (الواجبات) المحددة له كما يلي:**
- تعدد الجهات التي تعطي الموظف التعليمات واعتقاده بعدم وجود مسئول مباشر وحيد عن عمله، يؤثر سلبا على قدرة المسئول على مساءلة ومحاسبة المروؤوس.
 - عدم تلقى الموظف لتفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به تزيد من غموض الدور بالنسبة له ، وتحد من قدرة المسئولين على المساءلة والمحاسبة.
 - عدم وجود وصف وظيفي واضح ومحدد يحد من قدرة المسئول على مساءلة ومحاسبة المروؤوسين.
 - لا يتم منح المروؤوس الحرية بشكل كافى في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لاقتناع المسئول بعدم إمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع.
- 2.5 لم يتضح وجود فروق بين اجابات الباحثين حول أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات تعزى لأي من الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة ويرجع ذلك لأن عدد الإناث محدود اذا ما قورن بالذكور، وظروف العمل لهم متشابهة، وكذلك السمة الغالبة على الوزارة هم من أصحاب الخبرات العالية والأعمار الكبيرة وهؤلاء بدورهم انعكست آراؤهم على الآخرين الذين تم تدريبهم من خلالهم.**

3. توصيات الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج السابقة:
1. العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات ، لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الإدارية للعاملين.
 2. توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على انجاح عملية التفويض.
 3. ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه.

4. الاهتمام بهيكلية المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
5. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره في الوزارات الفلسطينية وتأهيل القدرات الفكرية و البدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.
6. عقد الدورات التدريبية وخاصة للعاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية والتي تهدف الى التعرف على أهمية التفويض والأسس السليمة لممارسته، وما ينعكس عليهم وعلى وزاراتهم وتحقيقاً لرؤية التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وسعيًا نحو تحقيق لأهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
7. ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التمييز، وتوضيح آليه التقييم للموظفين.
8. العمل على الاهتمام بمراعاة القدرات الدراسية وملائمتها مع وظائف العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية، مما يزيد من اهتمامهم وقبولهم للعمل المفوض، وبالتالي تزيد قدرتهم على الإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي، ويتحقق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
9. توزيع العمل بين الموظفين بشكل متزن حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة حيث أن هناك بعض الموظفين غير مستغلة قدراتهم والبعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة.
10. الاهتمام بالعمل على زيادة درجة التنسيق والتعاون بين الدوائر المختلفة بالوزارة لما له من فائدة في تحقيق الأهداف والعمل بروح الفريق.
11. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
12. العمل على عقد اجتماعات دورية لمن هم في الوظائف الإشرافية لاطلاعهم على استراتيجيات الوزارة وتوعيتهم بدورهم في توجيه رؤوسهم حول أهداف وخطط واستراتيجية الوزارة، سعيًا نحو تحسين طرق اتخاذ القرار بالوزارات الفلسطينية وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.

4. دراسات مستقبلية:

- دراسة أثر غموض الدور الوظيفي على الأداء في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة أثر غموض الدور الوظيفي على تنمية المهارات الإدارية مثل (التخطيط، اتخاذ القرارات).

- دراسة مصادر ضغوط العمل الداخلية الخارجية في القطاع العام الحكومي في فلسطين وأثرها على الأداء.
- دراسة مقارنة بين مدى تطبيق مبدأ تفويض السلطة في الوزارات الفلسطينية في غزة والضفة الغربية.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

- الكتب
- الدوريات والدراسات الميدانية
- الرسائل العلمية
- تقارير ودراسات

2. المراجع الأجنبية

- Books
- Periodicals

المراجع

أولا المراجع العربية

أ. الكتب:

- بربر كامل، (1997)، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال الجامعية اللبنانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- توفيق، جميل، (1999)، "إدارة الأعمال - مدخل وظيفي." "الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- الجبوسي، محمد وآخرون، (2000)، "الإدارة علم وتطبيق" المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حريم، حسين، (1997)، "السلوك التنظيمي : سلوك في المنظمات"، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- حريم، حسن، (2000)، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل"، ط2، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- حريم، حسين، (2004)، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية، (2004)، "السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الخشروم، محمد وآخرون، (1998)، "إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر .
- الدويك، تيسير وآخرون، (1998)، "الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- دياب، سهيل، (2003)، "مناهج البحث العلمي"، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- سالم، فؤاد وآخرون، (1992)، المفاهيم الإدارية الحديثة . الطبعة الرابعة، مركز الكتب الاردني، عمان.
- الشنواني، صلاح، (1999)، التنظيم والادارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر .
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، "مفاهيم ادارية حديثة"، "الدار العلمية الدولية للنشر، دار الثقافة للنشر، عمان الأردن.

- الطبيب، احمد،(1999)، "الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة . الازارطة، الاسكندرية،جمهورية مصر العربية.
- الطويل، هاني،(1998)، "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الافراد والجماعات في النظم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد،(2004)، "السلوك الفعال في المنظمات"، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- العميان، محمود،(2004)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
- العساف، صالح حمد،(1995)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان،الرياض، السعودية.
- العطية، ماجدة،(2003)، "سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان،الأردن.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد،(2005)، "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فايد ، عبد الحميد بهجت، (1982)، "أصول الإدارة والتنظيم"،جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- القريوتي، محمد ،(2001)، مبادئ الإدارة " النظريات والعمليات والوظائف ". دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر،عمان، الاردن.
- كلادة، ظاهر،(1997)،"الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية." دار الزهراء، عمان، الاردن.
- كنعان، نواف،(1999)،" القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع"، مطابع الأرز، عمان، الاردن.
- المغربي ، كامل ، وآخرون،(1995)، "أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى"، عمان: دار الفكر للنشر ولتوزيع.
- منصور ، علي محمد ، (1999) ، "مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم" ، القاهرة ، مجموعة النبل العربية ، الطبعة الأولى.
- نصر الله، حنا وآخرون،(1999)،" مبادئ في العلوم الإدارية- 1 " الأصول والمفاهيم المعاصرة .دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- هيجان، عبد الرحمن، (1998)، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارته" الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ب. الدوريات والدراسات الميدانية:
- حبتو، عبد العزيز صالح، (2009)، "مبادئ الإدارة العامة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، الأردن
- حسين، علي، (2003)، "علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني - يوليو 2003م
- حجاج، خليل، (2007)، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص - 819 ص 844
- راضية، بوزيان، (2011)، "الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر"، دراسة ميدانية، المركز الجامعي بالطارف، الجزائر
- السيسي، شعبان، (2004)، "عمليات تحمل الضغوط وعلاقتها ببعض خصائص البناء النفسي للمديرين"، مجلة البحوث الإدارية، السنة الثانية والعشرون، العدد الأول، ص 23 .
- شكر، ليلي حسام الدين ، (2007)، "أنماط اتصال الرئيس - المرؤوس وعلاقته بغموض وصراع الدور والرضا الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر"، جامعة الأزهر فرع البنات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الشنطي والفرا ، (2008)، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ": (مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص - 713 ص 755 يناير 2008 .
- شعبان ، حامد ، 2003، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي"، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد 61.
- العاصي، شريف ، (1995)، "تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبائعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 17، العدد الثاني، يوليو 1995.
- عبد الحميد، محمد عبد المغني، "ضغوط العمل عند المعلمين"، دراسة ميدانية، ادارة السلام التعليمية، جمهورية مصر العربية (http://www.khayma.com/mohgan73/new_page_17.htm)

- العباد، سعد بن عبدالله، (2003)، "التفويض الفعال"، بوابة نوافذ، الإسلام اليوم، موقع الكتروني، (<http://islamtoday.net>)
- العبيدي، سعد ، (2007)، "طبيعة الضغوط النفسية في العمل وبعض خطوات التعامل معها"، الحوار المتمدن - العدد: 2138-23/12/2007 (<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=119337>)
- عسكر سمير، (1988)، "متغيرات ضغط العمل: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، عدد 60.
- عواد ، عمرو، (2003)، "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، مجلة البحوث الإدارية.
- الكلابي ، سعد بن عبدالله، (2008)، "غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقاتهم بنتائج العمل"، جامعة الملك سعود ،السعودية.
- الكبيسي موفق ،(2004)، "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، حلوان ، جمهورية مصر العربية.
- اللوزي،موسى والحنيطي، نادية،(2003)، "أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن" : دراسة تحليلية ميدانية" ، مجلة دراسات(العلوم الإدارية)المجلد 30 ، العدد2 ، ص35 .
- المعشر، زياد،(2003)، "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة تحليلية ميدانية" ، مجلة دراسات(العلوم الإدارية) ،المجلد 30 ، العدد 1، ص16 .
- اليامي،أحمد،(2002)،العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس- المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ،المجلد :9 العدد : 1
- اليوسف، منصور صالح،(2009)،"الضغوط في بيئة العمل هل تؤدي أعمالاً تتعارض مع آرائك ورغباتك"، مجلة المعرفة، العدد 160، (www.almarefh.org) .

ج. الرسائل العلمية:

- أبو العلا، محمد ، (2009). "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- برقاي، أيمن، (1997)، "التفويض في الإدارة الحكومية (دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أريد الأردن.
- بنات، عبد القادر سعيد، (2009). "ضغوطات العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحلو، عبد العزيز محمد، (2010). "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حبل، عامر، (2008)، "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.
- عابدة عبد الحليم، اسماعيل أحمد (2005)، " دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- العثمان، محمد بن عبد الله، (2003) ، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عمار، تغريد، (2006)، "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العصري، عبد المالك أحمد، (2006)، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية على وزارة في اليمن، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- مسلم، عبد القادر، (2007). "مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مهنا، إبراهيم عفيف، (2006). "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النوشان، علي، (2003)، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- هندي، كمال إبراهيم، (2005)، "تقييم دور المنظمات الأهلية في التنمية الاقتصادية في فلسطين: دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

د. تقارير ودراسات وقوانين.

- غانم، أمجد، (2008)، تقرير الدراسة التقييمية لوزارة الحكم المحلي، النخبة الاستشارية الإدارية.
- قانون الحكم المحلي رقم 1 لسنة 1997.
- قانون الخدمة المدنية، المعدل رقم 4 لسنة 2005.

References:

- Ahmed Z., Taylor D.,(2009),Over Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict: *Managerial Auditing Journal Vol. 24 No. 9, 2009 ,pp. 899-925, Emerald Group Publishing Limited, Malaysia*
- Athanasios Koustelios, Nicholas Theodorakis, Dimitris Goulmaris, (2004) "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece", *International Journal of Educational Management, Vol. 18 Iss: 2, pp.87 - 92*
- Beehr , T. A. Perceived situational moderators of relationship between subjective role ambiguity and role strain. *J. Appl.Psychol.,1967,61,35-40.*
- Bauer , J. C. , SPENCER, J.,(2004) ROLE AMBIGUITY AND ROLE CLARITY: A COMPARISON OF ATTITUDES IN GERMANY AND THE UNITED STATES: *Comparison Study, University of Cincinnati – Clermont , Business Division , Belhaven College ,College of Business Administration*
- Bedeian, A., Armenakis, A., & Curran, S. (1981). The relationship between role stress and job-related interpersonal, and organizational climate factors. *The Journal of Social Psychology*, 113, 247-260.
- Chang, E.C. (1998), ``Dispositional optimism and primary and secondary appraisal of a stressor :Controlling for confounding influences and relations to coping and psychological and physical adjustment", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 1109-20.
- Cooper, J., (1998), "A Multidimensional Approach to the Adoption Innovation," *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp 493-502
- Cuhadar M. T.,(2008),The Sectoral analysis of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organizational commitment :*Journal of Global Strategic Management,04 December,2008,Turkey.*
- Dua ,Jagdish K, (1994) "Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health and Job Satisfaction in a University", *Journal of Educational Administration*, Vol. 32 Iss: 1, pp.59 - 78

- Eys M. A. ,Carron A. V. ,(2001), Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy: *SMALL GROUP RESEARCH*, Vol. 32 No. 3, June 2001 356-373
- French, J. R.,Rodegers,W.L. and Cobb, S. (1974)"Adjustment as person-environment fit". In: Coelho,G.,Hamburg, D. and Adams, J.(Eds)*Coping and Adaptation, Basic books*<New York,pp.316-333.
- Glissmeyer M., Bishop J. W., Fass R. D.,(2008),Role conflict and role ambiguity, and Intention To Quit Organization: The Case Of Law Enforcement Officer: *Case Study ,New Mexico State University, Management Department College of Business*.
- Githens , Greg,(2011)Clearing The Leader Fog: Fighting Ambiguity, <http://linked2leadership.com/2011/02/21/fight-with-ambiguity/>
- Gibson, L. James, John M. In Vancevich & James H. Donnelly. Jr., "Organization: Behavior Structure" Processes, 8th ed.,Irwin, Boston,1994
- Idris M.,(2011),Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics, *International Journal of Business and Social Science*Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011].
- Judeh M.,(2011)Role conflict and role ambiguity as Mediators of the relationship between Orientation and Organizational Commitment:*Case Study ,Published by Canadian Center of Science and Education, International Business Research Vol. 4, No. 3; July 2011*
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Athanasios D. Koustelios, (2001) "Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers", *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss: 7, pp.354 – 358
- Kaplan, R. S. (1998), *Advanced Management Accounting* (3rd ed.) Upper Saddle River ,NJ: Prentice Hall Inc.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, NY
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99 - 110.
- Mark F.Peterson .& others. (1995). Role conflict, Ambiguity, and Overload. *The Academy of Management Journal*. 38(2), pp. 429-452.

- Muir ,J. , (1995),Effective management through Delegation ,*Work study . ,MCB University vol.44 No.7 ,1995 ,pp,6-7.*
- McCroskey, J. C., Heisel, A. D., & Richmond, V. P. (2001). Eysenck's big three and communication traits: *Three correlational studies. Communication Monographs, 68, 360-366*
- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979).Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Onyemah, Vincent (2008), "Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship," *Journal of Personal Selling and Sales Management, 28 (3), p. 299-313.*
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal, 38, 429 - 445.*
- Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Sciences Quarterly, 15(2), 150-163*
- Hamner, W. C. ,& Tosi, H. W. Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *J. App. Pasychol. ,1974,59,497-499.*
- Ram N.,Khoso I., Shah A.,Chandio F.,Shaikih F.,(2011),Role conflict and role ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan:Case Study ‘*Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science,Vol. 7, No. 2; February 2011.*
- Siegall, M. ,(1999),Putting the stress back in to role stress: improving the measurement of role conflict and role ambiguity: *Journal of Managerial Psychology,Vol. 15 No. 5, 2000, pp. 427-439.*
- Steen,v.d.,(2007),Inertia and management accounting change The role of ambiguity and contradiction between formal rules and routines:*Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 22 No. 5, 2009 pp. 736-761*
- Schuler, R., Aldag, R., & Brief, A. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance, 20, 111-128*
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology, 77, 130 - 142.*
- Singh, J., Verbeke, W., and Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing, 60, 69 - 91.*

- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Sime, W., & Editman, D. (1993). *A field experiment testing supervisory role clarification. Personnel Psychology*, 46, 1 - 25.
- Sullivanm S. E. , & Bahagat, R.S. (1992). Organizational Stress , Job Satisfaction and job Performance: ",*Journal of where Do Go from here?* ,353-374
- Tang, Y.T. and Chang, C.H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 869-881.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kibler, J. and Ernst, J.M. (1997), ``Cognitive and physiological antecedents of threat and challenge appraisal", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, pp. 63-72.
- Tracy, L. ,& Johnson , T. (1981).What do the role conflict and role ambiguity scales measure?, *Journal of applied Psychology* , 66, 464-469
- Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationship between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6, 257-269.

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المهنة - الوظيفة	الجامعة
1	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4	د. وسيم الهاييل	أستاذ مساعد بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5	د. حمدي زعرب	نائب عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
6	د. سمير صافي	استاذ مشارك بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
7	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8	د. يوسف عاشور	أستاذ بكلية التجارة	الجامعة الإسلامية
9	أ. جمال البلعاوي	مدير عام	وزارة الحكم المحلي

مقياس (Rizzo et al. ,1970) لغموض الدور وصراع الدور

Variables	Scale Items	Source
Role Ambiguity	1. I feel certain about how much authority I have	(Rizzo et al. ,1970)
	2. Clear ,planned goals and objectives for my job.	
	3. I know that I have divided my time properly.	
	4. I know what my responsibilities are.	
	5. I know exactly what is expected of me.	
	6. Explanation is clear of what has to be done.	
Role Conflict	7. I have to do things that should be done differently.	(Rizzo et al. ,1970)
	8. I receive an assignment without the manpower to complete it.	
	9. I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment.	
	10. I work with two or more groups who operate quite differently.	
	11. I receive incompatible requests from two or more people.	
	12. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others.	
	13. I receive an assignment without adequate resources and materials to execute it.	
	14. I work on unnecessary things.	

الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ/الأخت

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية لبحث بعنوان " غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة". وذلك لتقديمه كإجراء تكميلي للحصول درجة الماجستير في تخصص ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة. لذا يرجى منك الإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة شاكرين لك تعاونك، ومؤكدين لك بأن المعلومات التي ستقدمها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث
رامي ماجد المصري

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يناسب حالتك.
- القسم الثاني: يتكون من (55) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (x) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس

☐ أنثى☐ ذكر

2. الفئة العمرية (بالسنوات)

☐ من 50 فأكثر☐ من 40 – أقل من 50☐ من 30 - أقل من 40☐ أقل من 30

3. المؤهل العلمي

☐ دكتوراه☐ ماجستير☐ بكالوريوس☐ دبلوم فاقل

4. المسمى الوظيفي :

5. عدد سنوات الخبرة :

☐ من 10 فأكثر☐ من 5 - أقل من 10☐ أقل من 5

6. الإدارة التي يعمل بها :

القسم الثاني: الفقرات

ضع علامة x مكان الإجابة المناسبة :

أولاً: مدى وجود غموض الدور الوظيفي

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	أعرف ما هو دور وزارة الحكم المحلي والمهام التي تقوم بها.					
2	يوجد هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده.					
3	الهيكل التنظيمي للوزارة مناسب لطبيعة أعمال ومهام الوزارة.					
4	البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بأعمال الوزارة ملائمة للعمل.					
5	أهداف وخطط وزارة الحكم المحلي واضحة ومعلومة بالنسبة لي					
6	اعرف حدود مسؤولياتي وصلاحياتي في الوزارة.					
7	أعرف طبيعة المهام المكلف بالعمل بها في الوزارة.					
8	تأدية المهام المطلوبة بالشكل السليم شيء واضح بالنسبة لي					
9	في حال رغبت في استيضاح عن أي مهمة مكلف بها أجد من أسأله.					
10	قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة.					
11	لدي الحد الأدنى من المعلومات التي تجعلني لا أخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.					
12	استغل وقت العمل بشكل جيد وهذا يلقي رضا مسؤولي.					
13	أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عملي.					
14	أجد من يقدر عملي حين أنجز أعمال صعبة ومهمة.					
15	أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها.					
16	عند تغيير الموظفين من موقع لآخر , العمل لا يتأثر سلباً.					
17	أعرف تماماً المهام والواجبات المكلف بها في الوزارة.					
18	أعتقد أن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به في غالب الأحيان.					
19	أعتقد أن صلاحياتي ومسؤولياتي كموظف هي شيء واضح ومعروف بالنسبة لي.					
20	الموظف يعرف بالضبط من هو المسؤول المباشر عن العمل الذي يقوم به, وتأنيهِ التعليمات من مدير واحد.					
21	هناك من يقوم بمتابعتي وإعطائي التوجيه المناسب بشكل مستمر.					

ثانياً: تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	لا تتقضي أي معلومات حول دوري الوظيفي, الأمر الذي يعني معرفتي التامة لحجم السلطة الممنوحة لي.					
2	أستطيع توظيف السلطة الممنوحة لأداء عملي على الوجه المناسب.					
3	لدي معرفة بأهداف وخطط العمل الذي أقوم به تمكنني من ممارسة السلطة الممنوحة لي.					
	وضوح الدور الوظيفي زاد من قدرة المسؤول على تفويض الصلاحيات					

					للمستويات الأدنى لقناعاته بإمكانية التزامهم كون مهام عملهم وواجباتهم شيء واضح بالنسبة لهم.
4					هناك توازن في حجم الصلاحيات الممنوحة لي مع الواجبات المطلوبة مني يعزز من قدرتي على العمل.
5					لدي القدرة الكاملة على ممارسة صلاحياتي.
6					أعتقد أنه يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس.
7					يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.
8					معرفتي لحدود صلاحياتي ومسؤولياتي يعزز من قدرتي على ممارسة السلطة ضمن نطاق عملي.
9					يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد تم بالفعل.
10					يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها.
11					يتم تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين بعينهم في معظم المهام نتيجة لقدرتهم على إتمام تلك المهام دون غيرهم.
12					يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من المرؤوس وتوضيحها له.

ثالثاً: تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم (المسئولية).

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	الموظف يعرف المهام المكلف بها بالتحديد مما زاد من التزامه وجعله يعتقد أن لا يوجد من يعمل تلك الأعمال غيره.					
2	وضوح ما هو متوقع من الموظف أن يعمل بالنسبة له زاد من أدائه والالتزام بواجباته بالشكل المطلوب.					
3	الموظف يعرف مسؤولياته وصلاحياته الأمر الذي أثر بشكل إيجابي على التزامه بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالشكل المطلوب.					
4	آلية تقييم أداء الموظف في العمل واضحة بالنسبة له وذلك يكون له تأثير كبير في التزامه .					
5	أعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن عملي الذي أقوم به، وتأتيني التعليمات من مدير واحد مما يعزز من شعوري بالمسئولية تجاه عملي.					
6	وضوح مدى صحة استغلالي لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة لي تزيد من قدرتي على الالتزام بمهامي وواجباتي.					
7	أتلقي تفسيرات واضحة حول ما يجب علي القيام به مما يزيد من قدرتي على الالتزام بأداء مهامي على الوجه المطلوب.					
8	يوجد من يقوم بمتابعتي وتوجيهي دائماً , لذا احرص دائماً على التزامي بالقيم والواجبات المحددة لي.					
9	أعرف بالضبط أولويات عملي , مما يعزز التزامي بمهامي وواجباتي.					
10	استراتيجيات الوزارة واضحة ومعلومة لي , وهذا يدفعني بقوة للالتزام بتحمل أعباء المسئولية الملقاة على عاتقي.					

رابعاً: تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة أو المحاسبة من قبل السلطة العليا في الوزارة

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام مما يزيد من قدرة المسئول على مساءلة ومحاسبة المرؤوسين .					
2	يوجد آلية ومعايير واضحة لتقييم الموظفين مما يزيد من القدرة على مساءلة ومحاسبة المرؤوسين من قبل من يفوض لهم الصلاحيات ويكلفهم بالعمل.					
3	لأن الموظف يتلقى تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به , فإن ذلك يزيد من قدرة المسئولين على المساءلة والمحاسبة.					
4	لأنه تم تحديد مهام واضحة للعمل فإن ذلك شجع الموظفين على عدم					

					التراخي في العمل نتيجة لعلمهم بقدرة مسئولهم على مساءلتهم على تلك المهام .	
					يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس بسبب رغبتهم في تحمل المزيد من المسؤوليات.	5
					يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد تدريب كاف سابق في مجال العمل المفوض له.	6
					يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يتناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس.	7
					يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له.	8
					لأن الموظف يعرف بالضبط من هو المسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به وتأتيه المعلومات من مدير واحد فقط , مما يزيد من فرص مساءلته ومحاسبته.	9
					لا يتم الاكتفاء بتفويض المهام الروتينية أو البسيطة للمرؤوس وإنما يتعدى الأمر لأكثر من ذلك لسهولة مساءلة ومحاسبة المرؤوسين.	10
					لأن قنوات الاتصال مع الجهات الإدارية العليا واضحة ومعروفة فإن ذلك يجعل إمكانية المساءلة والمحاسبة أكثر واقعية.	11
					يتم منح المرؤوس الحرية في أداء المهام المفوضة دون الرجوع للرئيس وذلك لاقتناع المسئول بإمكانية المساءلة والمحاسبة وفق آلية معلومة للجميع.	12