

تفويض السلطة كوسيلة لزيادة فاعلية التدريب الإداري للقيادات الوسطى بقطاع المصارف

*هيثم طلعت عيسى عوض ; *محمد محجوب سليمان فضيل

*جامعة شندي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

مستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام تفويض السلطة كوسيلة لتدريب القيادات الادارية الوسطى بقطاع المصارف بولاية نهر النيل. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس هل يمكن استخدام تفويض السلطة كوسيلة تدريبية للقيادات الوسطى؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من ٤٠ فردا مثلت عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن استخدام التفويض يزيد من فاعلية التدريب الاداري بالبنوك، ويساعد على معرفة نواحي القصور في أدائهم، كما أن استخدامه في التدريب الاداري يقلل تكلفة العملية التدريبية ويسهم في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادة الوسطى. أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تفويض السلطة في معرفة نواحي القصور في أداء القيادات الادارية وفي تقليل تكاليف العملية التدريبية إلى جانب استخدامها في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادات الوسطى. على الادارات العليا تفويض السلطة في الاعمال الروتينية وغير الروتينية لتحسين فاعلية تدريب القيادات الادارية الوسطى ودفعهم للتعامل مع المواقف الطارئة.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، التدريب الاداري، القيادات الوسطى، المصارف.

Abstract

The study aimed at finding out the extent to which delegation of authority is used as a means of middle administrative leaders training in the banks sector in River Nile State. The problem of the study was represented in the main question: Is it possible to use delegation of authority as a training method for middle leaders? The study used the descriptive analytical method and relied on the questionnaire in collecting data and information from 40 individuals representing the study sample. The study concluded that delegating authority increases the effectiveness of administrative training in banks, and it helps to identify the shortcomings in their performance,

and that its use in administrative training reduces the cost of the training process and contributes to increase the decision-making skills of middle leadership. The study recommended the need to rely on delegation of authority to know the shortcomings in the performance of the administrative leaders and to reduce the costs of the training process, in addition to its use in increasing the decision-making skills of middle leaders. Senior managers should delegate authority in routine and non-routine work to improve the effectiveness of middle management leaders training and motivate them to deal with emergency situations.

Keywords: Delegation of authority, management training, middle leaders, banks.

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المنظمات ويتوقف نجاح أو فشل هذه المنظمات على مدى توفر المورد البشري المؤهل والقادر على النهوض بالأعمال والوظائف المختلفة داخل بيئة العمل وحيث أن هذا المورد لا يمكنه القيام بهذا الأمر دون توفر المهارات والمعارف اللازمة والتي تساعد على القيام بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه، كان لزاماً على هذه المنظمات تدريبه تدريباً كافياً وشاملاً باستخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة. ومن أفضل الطرق الحديثة المتبعة في تدريب وتأهيل هذا المورد طريقة تفويض السلطة فبجانب كونها ضرورة ملحة لا بد منها داخل المنظمات لتسيير الأعمال المختلفة يلجأ الكثير من القادة الإداريون لها لإكساب القيادة الإدارية الوسطى المهارات اللازمة لتسيير العمل فمن خلال تفويض السلطة يكتسب المدراء في المستويات الإدارية المختلفة مهارات اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المختلفة إلى جانب مواجهة المشكلات التي تطرأ بين الحين والآخر ومحاولة إيجاد حلول ذات كفاية لهذه المشكلات.

مما يتضح جلياً إمكانية استخدام تفويض السلطة كوسيلة تدريبية أثناء العمل ومدى الفعالية التي يمكن أن يضيفها هذا التفويض للعملية التدريبية واعداد القيادات الاداري الوسطى.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المنظمات ندرة كبيرة في القيادات الإدارية المؤهلة والقادرة على قيادة دفة العمل داخل هذه المنظمات ولعل ذلك يرجع لعدم فاعلية وكفاية البرامج التدريبية داخل هذه المنظمات إلى جانب عدم إدراكها لأهمية استخدام تفويض السلطة كوسيلة تدريبية تُكسب القيادات الإدارية الوسيطة المهارات المطلوبة.

مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة في التالي:

هل يمكن استخدام تفويض السلطة كوسيلة تدريبية للقيادات الادارية الوسطى؟

فرضية الدراسة :

قامت الدراسة على الفرضية التالية:

١/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وزيادة فاعلية التدريب الاداري للقيادات الوسطى.

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة لتفويض السلطة في زيادة مرونة العمل وإتخاذ القرارات داخل المنظمات إلى جانب عمله على إكساب القيادات الإدارية الوسيطة المهارات اللازمة لتسيير الأعمال وإتخاذ القرارات .

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال عملها على إثراء المكتبات بمعلومات حول موضوع تفويض السلطة والخروج بنتائج وتوصيات تساعد المنظمات في زيادة فعالية التدريب من خلال استخدام تفويض السلطة.

أهداف الدراسة :

١. التعرف على مدى استخدام تفويض السلطة في زيادة المهارات لدى القيادات الوسطى في المنظمات.

٢. معرفة دور تفويض السلطة في زيادة فعالية التدريب الاداري .

٣. بيان مدى تأثير تفويض السلطة في إعداد وتأهيل القيادات الإدارية داخل المنظمات.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على :

١. مصادر أولية تمثلت في الاستبانة.

٢. مصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمراج والرسائل الجامعية والشبكة الدولية.

حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة في :

حدود مكانية : ولاية نهر النيل : بنك الإذخار والتنمية الإجتماعية.

حدود زمانية : ٢٠٢١م

حدود بشرية: العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في بنك الإدخار والتنمية الإجتماعية.
ثانياً الدراسات السابقة

١. دراسة (الظفيري، ٢٠١٢)

تناولت الدراسة أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين والتعرف على أثر إتخاذ القرار على فعالية أداء العاملين، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على فعالية الأداء، أوصت الدراسة بضرورة توعية مديري المؤسسات بضرورة تفويض السلطة للموظفين وضرورة تدريب المرؤوسين على إستعمال السلطة قبل أن تفوض إليهم.

٢. دراسة (درويش والشمري، ٢٠١٠)

تناولت الدراسة العلاقة بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم تفويض السلطة وتشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض السلطة في المنظمات، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، توصلت الدراسة ضعف متابعة بعض المدراء للموظفين الذين تم تفويض السلطة لهم مما نجم عنه إتخاذ بعض القرارات الخاطئة وعدم كفاية التدريب بالنسبة للمدراء، أوصت الدراسة بمراعاة الخبرة العلمية والمهنية عند تفويض السلطة للموظفين و متابعة عمل الموظفين الذين تم تفويض السلطة إليهم بما يضمن عدم إنحرافهم عن المسار المحدد .

٣. دراسة (بوقطف، ٢٠٠٩)

تناولت الدراسة أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، هدفت الدراسة على التعرف على مكونات وعناصر تفويض السلطة، والتعرف على مكونات وعناصر فعالية القرار، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة , توصلت الدراسة إلى أن تحمل الفرد للمسؤولية يؤدي إلى زيادة قدرته على إتخاذ القرار ووجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار وفعالية هذا القرار، أوصت الدراسة بزيادة تفويض السلطة للعاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية وضرورة إشراكهم في إتخاذ القرارات لزيادة فعالية هذه القرارات .

تناولت الدراسات السابقة تفويض السلطة من زوايا متعددة شملت تفويض السلطة وفعالية أداء العاملين وتفويض السلطة وكفاءة الأداء الوظيفي وتفويض السلطة وفعالية إتخاذ القرارات بينما تناولت الدراسة الحالية تفويض السلطة وتدريب العاملين كذلك ركزت الدراسات السابقة في توصياتها على الربط بين تفويض السلطة و رفع كفاء أداء العاملين وزيادة فعالية القرارات الإدارية بينما ركزت الدراسة الحالية في إستخدام تفويض السلطة في زيادة فعالية التدريب الاداري للقيادات والوسطى بالمنظمة.

الاطار النظري للدراسة

أولاً: تفويض السلطة

مفهوم السلطة:

يمكن توضيح مفهوم السلطة في أنها حق شاغل منصب إداري معين في أن يصدر أوامر وتوجيهات في حدود معينة مقررّة يطيعها مرؤوسيه حيث تتناسب السلطة من أعلى إلى أسفل.

كما يمكن تعريفها بأنها الحق الشرعي والقانوني في إصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين مع إلزامهم بتنفيذها.

أنواع السلطة:

١. السلطة الرسمية وهي السلطة التي يكتسبها الموظف أو المدير بحكم الوظيفة التي يشغلها وتمنحه حق إتخاذ القرارات وفقاً لما تحدده اللوائح.
٢. السلطة الإستشارية وهي تقديم استشارات غير ملزمة لزميل أو مدير.
٣. السلطة الوظيفية وهي التي يمارسها صاحبها وفقاً لما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين.
٤. السلطة الشخصية وهي قوة التأثير على الآخرين المستمدة من الخصائص الشخصية للفرد. (المكاوي

عاطف عبدالله، ٢٠١٤م، ص ١٠-١٢)

مفهوم تفويض السلطة:

تعتبر السلطة أساس المسؤولية من خلال ربطها لأجزاء المؤسسة مع بعضها البعض وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك ولا يمكن مساءلته بدون تفويض السلطة.

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها فيحتفظ لنفسه بالأعمال التي يستطيع القيام بها لوحده بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين الآخرين . كما تم تعريفها بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات . (سودي، ٢٠١٢م، ص ١٠).

وتفويض السلطة في القانون الإداري هو أن يعهد صاحب الإختصاص بممارسة جانب من إختصاصه إلى فرد آخر وذلك وفقاً لما يجيزه القانون من التفويضات.

أسس تفويض السلطة:

يقوم تفويض السلطة على أسس مهمة أصبحت مستقرة في القانون الإداري وهي:

١. أن الأصل في الإختصاص شخصي ويجب أن يمارس وفقاً لما حدده القانون واللوائح ولا يجوز التفويض إلا إذا أجاز المشرع ذلك.
٢. يتم التفويض في حالات إستثنائية ويتم وفقاً لقواعد معينة .
٣. يجب أن يتم نشر قرار التفويض وأن يكون واضحاً ودقيقاً.
٤. التفويض شخصي وينتهي بخروج الموظف الصادر منه التفويض من الخدمة وكذلك الموظف الذي تم تفويض السلطة له.
٥. لا يمكن للموظف المفوض إليه السلطة أن يقوم بتفويضها إلى جهة أخرى.

خصائص تفويض السلطة:

يمتاز تفويض السلطة بعدد من الخصائص تتمثل في الآتي:

١. لا بد أن يكون التفويض محدداً بمدة معينة.
٢. إن الغرض الأساسي للتفويض تقليل العبء الملقى على عاتق المدير وزيادة تركيزه على المسائل المهمة.
٣. يكون التفويض محدداً بخصوص صلاحيات معينة وليس شاملاً لجميع صلاحيات المدير.
٤. التفويض يصدر عن يملك التفويض وليس ممن لا يملك الحق في إتخاذها. (المكاوي،

٢٠١٤، ص ١٠-١٢)

ثانياً: التدريب الإداري

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه مجموعة العمليات التي من شأنها إكساب الكفاءة اللازمة للمشرفين للقيام بأي عمل وتنمية مهاراتهم وتحسين أساليب تفكيرهم وتصحيح وتطوير معلوماتهم ورفع مستوى سلوكهم البشري والنهوض بمستوى علاقاتهم الإنسانية مع العمال. ويرى (Pollitt D..2002m p) أن التدريب الإداري يعزز الحماسة لدى مستوى المدراء تحديداً كما يساعد على توثيق العلاقات بين الإدارات في المنظمة ويخلق قوة دافعة ومستمرة فيها. كما أن التدريب الإداري إحدى الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية السلوكية للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري. (المرسى، ٢٠٠٦، ص ١٨٩)، (حروش والسالم، ٢٠٠٦، ص ١٢٩)

أهداف التدريب الرئيسية:

١. تعزيز المعارف الرئيسية للعاملين وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان .
٢. تعديل منظومة المعارف بالحذف أو الإضافة وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية .
٣. إدخال تغييرات جذرية علي منظومة المعارف القديمة وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ .
ومن الأشياء المهمة التي يجب الإشارة إليها أن العملية التدريبية يجب أن تراعي مجموعة من المبادئ وهي:
١. الشرعية: أي يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
٢. المنطق: يجب أن يتم التدريب بناءً علي فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
٣. الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها.
٤. الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية والقيم والاتجاهات والمعارف كما يجب أن يشمل كل فئات العاملين بالمنظمة .
٥. الاستمرارية: وهذا يعني أن علي القائمين علي أمر التدريب في المنظمة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تراعي التحول والتغيير المستمر في جميع نواحي العمل.

أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى مجموعة من الأنواع وفقاً لعدد من الأسس :
أولاً : حسب الأفراد المتدربين :

- (١) التدريب الفردي : ويتم عندما تركز العملية التدريبية علي كل فرد علي حده ويتم بعد التعيين مباشرة بهدف توطيد وتكييف الفرد مع بيئة العمل في المنظمة .
- (٢) التدريب الجماعي : ويكون ذلك لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة ، أو العاملين الذين توجد بينهم قواسم مشتركة في الإحتياجات التدريبية فتعمل الإدارة علي دمجهم في برامج تدريبية واحدة. (الشافعي، ٢٠١٤، ص١)

ثانياً : التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب ,ويشمل:

- (١) التدريب في مواقع العمل: يتم القيام بهذا النوع من التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابعة للمؤسسة أو المنظمة أو في مواقع العمل بإستخدام نفس النماذج والآلات والأدوات التي سيستخدمها المتدرب في عمله.

- (٢) التدريب خارج مواقع العمل: ويتم في مراكز تدريبية متخصصة غير تابعة للمنظمة ويتشابه مع التدريب في مواقع العمل في طريقة التنفيذ.

ثالثاً : التدريب حسب وقت التنفيذ، ويقسم إلي:

- (١) التدريب قبل الخدمة: ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل إستلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به.

- (٢) التدريب بعد التعيين مباشرة: ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة ويهدف لتعريف الفرد بالأعمال التي سيقوم بها .

- (٣) التدريب أثناء العمل: ويشمل جميع أشكال التدريب التي يخضع لها الفرد منذ تعيينه وحتى نهاية خدمته. (عساف، ٢٠٠٠، ص٤٤)

ثالثاً: القيادات الادارية الوسطى

مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير

ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات:

- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة.
- القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.
- القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة.

ويعرفها د. إبراهيم عبد العزيز شيحا بأنها تعني القدرة الفائقة علي التوجيه والتنسيق والرقابة علي الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (إسماعيل، ٢٠٠٩، ص ٢٢٣-٢٢٥).

فالقيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير علي استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير علي مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي:

- مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين.
- مرحلة التقييم وتشمل رقابة وتقييم العمل.
- مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها (قنديل، ٢٠١٣، ص ٢٥٦-٢٥٧).

القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً علي التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم علي العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلي الرغم من التعاريف العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- إن القيادة عبارة عن عملية.
- إن القيادة تتضمن التأثير.
- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- إن القيادة تشتمل علي هدف يراد تحقيقه.

فالقيادة الادارية الوسطى يقصد بها القيادات التنفيذية التي تشرف على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تضعها الادارة العليا من خلال وضع الخطط التكتيكية التي تضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ. وتشتمل على مدراء الادارات ورؤساء الاقسام في مختلف الوظائف التي تمثل أنشطة المنظمة، وهي حلقة الوصل بين الادارة العليا والادارات الدنيا.

أهمية القيادة الإدارية:

أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوافر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوافر فيه هذه الصفات، تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام علي الرغم من بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيها عدا شخص المدير (محمود، ١٩٨٦، ص ٥٥-٥٦).

من أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردها الدكتور مدني العقلاني :-

١. تحويل الأهداف إلي واقع .
٢. القيام بعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة .
٣. تحول عناصر الإنتاج إلي عنصر فعال .
٤. نتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها .
٥. تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم .

فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتثقيفهم و الترويج عنهم سمة من سمات المجتمع المتطور في جال الإدارة ونلاحظ حتى في بيوتنا المحلية أن المنظمات أو الشركات التي تحقق أكثر من رجال الإدارة هي ذاتها المنظمات الأكثر نجاحا في مجال الإدارة وهذا ما يبدو واضحا لنا في دال (أعمال أسامة سيد

داؤود) وشركة سكر كنانة وشركة الاتصالات السودانية (سوداتل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالء(إسماعيل، ٢٠١٠، ص٢٢٢-٢٢٣).

ملاحم القيادة الادارية الفاعلة:

يسعى الباحثون والخبراء الأوائل إلى معرفة الصفات والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم ولهذا الغرض أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات وهي:

١/ القدرة على الاشراف: هي أكثر ملاحم القيادة وأصدقها ارتباطاً، ولكن تعمل المنظمة بكفاءة فإن أجزاءها الإنسانية يجب أن تعمل معاً بأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه بالقيادة والتوجيه النابغين من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لابد من أن يكون لديه المقدرة كمشرف على تكوين فهم متكامل للمنشأة أو الإدارة التي يقودها حتى يمكنه من تقسيم وتنسيق العمل بصورة لإنجاز المهام الموضوعة.

٢/ الذكاء: يعتبر ذكاء القائد والذي يحدد بقدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم وقدرته على تعلم أفكار وأساليب جديدة وإعطاء الأحكام الدقيقة العامل المهم الذي يجب توفره لدى القائد لكي يكون فعالاً.

٣/ تطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز: حاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد أثبتت الدراسة أن القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق مستويات أداء أعلى لإنجاز الأعمال التي فيها الكثير من التحدي.

٤/ تأكيد الذات: أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.

٥/ التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات: فقد أثبتت أن القادة الأكثر فعالية يكون لديهم حاجة أعلى لتحقيق الذات وهذا ما يجعلهم يجدون أنفسهم في الموقع الذي تؤهلهم إمكاناتهم وقدراتهم ليكونوا فيه.

٦/ الحسم (سرعة اتخاذ القرار): إن الحسم من الملاحم التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد يوجد أولئك المدراء الذين تتوفر لديهم المقدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر يوجد المديرون الذين يتميزون بالحرص والحزر والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار. المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية(المقلي، ١٩٩٦، ص٥٥-٥٦).

الدراسة الميدانية :

أولاً: إجراءات الدراسة

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع. وتم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من ٤٠ فرد من أفراد بنك الإيداع والتنمية الإجتماعية. تم توجيه عبارات الاستبانة على المبحوثين وقد احتوت الاستبانة على (١٠) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة: استخدمت طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين ان معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة ٠.٨٤ من ١ وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية: العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج. مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشار دجيبر وبلغت ٤٠ مفردة من مجتمع قدره ١٣٥ مفردة من موظفي واداري بن الادخار والتنمية الاجتماعية بولاية نهر النيل.

تطبيق أداة الدراسة: وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب. معيار الأداة:

ويقابل كل فقرة تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت (Five Point Likert Scale) يبين رأي

أفراد عينة الدراسة حول الأساليب الإدارية الحديثة، وكما يوضحه الجدول أدناه:

تقييم مقياس ليكرت	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
قيمة المقياس	1	2	3	4	5

مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)

١. مرتفع إذا كان متوسط المتغير / الفقرة بين ١,٠٠-٢,٣٣. (١٠٠٪ - ٦٧٪) من العينة
 ٢. متوسط إذا كان متوسط المتغير / الفقرة أكثر من ٢.٣٤ وأقل من ٣,٦٦. (٦٦٪ - ٣٤٪) من العينة
 ٣. منخفض إذا كان متوسط المتغير / الفقرة من ٣,٦٧ - ٥. (٣٣٪ - ٠٪) من العينة
- ثانياً: عرض وتحليل بيانات الاستبانة:-

التكرار النسبي لفرضية الدراسة : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وزيادة فاعلية التدريب الإداري للقيادات الوسطى)

جدول (٦) التوزيع التكراري لجميع عبارات الفرضية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
الأولى	34	85.0	6	15.5	-	-	-	-
الثانية	20	50.0	15	37.5	4	10.0	1	2.5
الثالثة	25	62.5	13	32.5	1	2.5	1	2.5
الرابعة	21	52.5	15	37.5	3	7.5	1	2.5
الخامسة	31	77.5	9	22.5	-	-	-	-
السادسة	27	67.5	10	25.0	2	5.0	1	2.5
السابعة	29	72.5	10	25.0	1	2.5	-	-
الثامنة	23	57.5	14	33.0	2	5.0	1	2.5
التاسعة	27	67.5	10	25.0	2	5.0	1	2.5
العاشر	31	77.5	8	20.0	1	2.5	-	-
المجموع	268	670	110	273.6	16	40	6	15
	0	0	0	0	0	0	0	0

المصدر: الباحثان، من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١.

يتضح من الجدول (٦) الآتي:

العبارة الأولى: أن نسبة (٨٥.٠٪) وافقوا بشدة على انه يعتبر تفويض السلطة جزء من محتوى برامج التدريب الإداري بالبنك، وأن نسبة (١٥.٦٪) وافقوا بشدة.

العبرة الثانية: أن نسبة (٥٠.٠٪) وافقوا بشدة على ان المدراء يمتلكون الرغبة لتفويض جزء من سلطاتهم للقيادات الوسطى ، وأن نسبة (٣٧.٥٪) وافقوا، وأن نسبة (١٠.٠٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا.

العبرة الثالثة: أن نسبة (٦٢.٥٪) وافقوا بشدة على انه يمتلك البنك قيادات إدارية وسطى قادرة على تحمل المسؤولية، وأن نسبة (٣٢.٥٪) يوافقوا، وأن نسبة (٢.٥٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا.
العبرة الرابعة: أن نسبة (٥٢.٥٪) وافقوا بشدة على انه يساعد تفويض السلطة على معرفة نواحي القصور في أداء القيادات الوسطى ، وأن نسبة (٣٧.٥٪) وافقوا، وأن نسبة (٧.٥٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا.

العبرة الخامسة: أن نسبة (٧٧.٥٪) وافقوا بشدة على انه يساهم تفويض السلطة في تقليل الزمن المستغرق في التدريب ، وأن نسبة (٢٢.٥٪) وافقوا.

العبرة السادسة: أن نسبة (٦٧.٥٪) وافقوا على يحقق تفويض السلطة أهداف البرامج التدريبية بالصورة المطلوبة، وأن نسبة (٢٥.٠٪) لم يوافقوا، وأن نسبة (٥.٠٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا .

العبرة السابعة: أن نسبة (٧٢.٥٪) وافقوا بشدة على ان استخدام تفويض السلطة في التدريب الاداري يقلل تكلفة العملية التدريبية ، وأن نسبة (٢٥.٠٪) وافقوا، وأن نسبة (٢.٥٪) محايدين.

العبرة الثامنة: أن نسبة (٥٧.٥٪) وافقوا بشدة على انه يساهم تفويض السلطة في بناء ثقة متبادلة بين الادارات الوسطى والإدارة العليا ، وأن نسبة (٣٣.٠٪) لم يوافقوا، وأن نسبة (٥.٠٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا.

العبرة التاسعة: أن نسبة (٦٧.٥٪) وافقوا بشدة على انه يتم تفويض السلطة في الاعمال الادارية الروتينية فقط ، وأن نسبة (٢٥.٠٪) وافقوا، وأن نسبة (٥.٠٪) محايدين، وأن نسبة (٢.٥٪) لم يوافقوا.

العبرة العاشرة: أن نسبة (٧٧.٥٪) وافقوا بشدة على انه يساهم تفويض السلطة في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادة الوسطى ، وأن نسبة (٢٠.٠٪) وافقوا، وأن نسبة (٢.٥٪) محايدين

وبما أن غالبية إجابات المبعوثين تميل نحو الموافقة بشدة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية.

جدول (٧) نتائج اختبار مربع كاي للفرضية

الفرضية		العبارات
ق. احتمالية	كاي ²	
19.600	0.000	١. يعتبر تفويض السلطة جزء من محتوى البرامج تدريب الاداري بالبنك
24.200	0.000	٢. يمتلك المدراء الرغبة لتفويض جزء من سلطاتهم للقيادات الوسطى

39.600	0.000	٣. يمتلك البنك قيادات إدارية وسطى قادرة على تحمل المسؤولية
27.600	0.000	٤. يساعد تفويض السلطة على معرفة نواحي القصور في أداء القيادات الوسطى
12.100	0.001	٥. يساهم تفويض السلطة في تقليل الزمن المستغرق في التدريب
43.400	0.000	٦. يحقق تفويض السلطة أهداف البرامج التدريبية بالصورة المطلوبة
30.650	0.000	٧. استخدام تفويض السلطة في التدريب الإداري يقلل تكلفة العملية التدريبية
33.000	0.000	٨. يساهم تفويض السلطة في بناء ثقة متبادلة بين الإدارات الوسطى والإدارة العليا
43.400	0.000	٩. يتم تفويض السلطة في الأعمال الإدارية الروتينية فقط
36.950	0.000	١٠. يساهم تفويض السلطة في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادة الوسطى

المصدر: إعداد الباحثان، من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١.

يمكن تفسير الجدول كما يلي:

- ١- قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ١٩.٦٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٢- قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ٢٤.٢٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٣- قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ٣٩.٦٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٤- قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ٢٧.٦٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٥- قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي ١٢.١٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٦- قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي ٤٣.٤٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٦ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٧- قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي ٣٠.٦٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٨- قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي ٣٣.٠٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٩- قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي ٤٣.٤٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

١٠- قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي ٣٦.٩٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

مناقشة فرضية الدراسة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وزيادة فاعلية التدريب الإداري للقيادات الوسطى)

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة والاصالة لعبارات الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
١. يعتبر تفويض السلطة جزء من محتوى البرامج تدريب الاداري بالبنك	4.85	.362	86%	مرتفع
٢. يمتلك المدراء الرغبة لتفويض جزء من سلطاتهم للقيادات الوسطى	4.35	.770	78%	مرتفع
٣. يمتلك البنك قيادات إدارية وسطى قادرة على تحمل المسؤولية	4.55	.677	76%	مرتفع
٤. يساعد تفويض السلطة على معرفة نواحي القصور في أداء القيادات الوسطى	4.40	.744	81%	مرتفع
٥. يساهم تفويض السلطة في تقليل الزمن المستغرق في التدريب	4.78	.423	85%	مرتفع
٦. يحقق تفويض السلطة أهداف البرامج التدريبية بالصورة المطلوبة	4.58	.712	74%	مرتفع
٧. استخدام تفويض السلطة في التدريب الاداري يقلل تكلفة العملية التدريبية	4.70	.516	82%	مرتفع
٨. يساهم تفويض السلطة في بناء ثقة متبادلة بين الادارات الوسطة والإدارة العليا	4.48	.716	72%	مرتفع
٩. يتم تفويض السلطة في الاعمال الادارية الروتينية فقط	4.58	.712	74%	مرتفع
١٠. يساهم تفويض السلطة في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادة الوسطى	4.75	.494	80%	مرتفع

الجدول (٨) يشير الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات الفرضية، نلاحظ ان جميع الفقرات قد نالت تقدير (مرتفع) ، ونخلص من ذلك الى ان فرضية الدراسة والتي تتصل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وزيادة فاعلية التدريب الإداري للقيادات الوسطى قد تحققت بنسبة بلغت ٨٤٪.

الخاتمة

وتشتمل على:

أولاً : النتائج:

١. استخدام تفويض السلطة يزيد من فاعلية التدريب الاداري لقيادات الوسطى بالبنوك.
٢. تفويض السلطة يعتبر جزء اساسي ومهم من محتوى برامج التدريب الاداري بالبنك.
٣. الادارة العليا بالبنك لديها الرغبة لتفويض جزء من سلطاتهم للقيادات الوسطى لزيادة فاعلية التدريب الاداري.
٤. القيادات الإدارية الوسطى بالبنوك لديها القدرة على تحمل المسؤولية المترتبة على تفويض السلطة.
٥. تفويض السلطة يمكن من التعرف على نواحي القصور في أداء القيادات الادارية الوسطى .
٦. تفويض السليم للسلطة في يقلل الزمن المستغرق في التدريب وحقيق أهداف البرامج التدريبية.
٧. تفويض السلطة يقلل تكلفة العملية التدريبية ويزيد فاعلية التدريب الاداري.
٨. يساهم تفويض السلطة في بناء ثقة متبادلة بين الادارات الوسطى والإدارة العليا.
٩. الادارات العليا بالبنوك تفوض السلطة في الاعمال الادارية الروتينية.
١٠. البنوك تعتمد على تفويض السلطة كوسيلة تدريب إداري فعالة تسهم في زيادة مهارات اتخاذ القرار لدى القيادة الوسطى .

ثانيا :التوصيات:

١. ضرورة الاعتماد على تفويض السلطة في معرفة نواحي القصور في أداء القيادات الوسطى بالبنك.
٢. يجب استخدام تفويض السلطة كوسيلة للتدريب لأنه يقلل تكاليف العملية التدريبية .
٣. ضرورة الاعتماد على تفويض السلطة في زياده مهارات اتخاذ القرار لدى القيادات الوسطى.

٤. على الإدارات العليا تفويض السلطة في الاعمال الروتينية وغير الروتينية لتحسين فاعلية تدريب القيادات الادارية الوسطى ودفعهم للتعامل مع المواقف الطارئة .
٥. يجب أن تعتمد الإدارة العليا على تفويض السلطة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية بالصورة المثلى.

ثالثاً: قائمة المراجع والمصادر:

- إسماعيل، ذكي مكي (٢٠٠٩). أصول الإدارة والتنظيم، ط٢، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
- إسماعيل، زكي مكي (٢٠١٠). مبادئ الإدارة العامة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
- بوقطف فوزية (٢٠٠٩). أثر تفويض السلطة على فعالية القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة سكيكدة، الجزائر .
- حرحوش، عادل والسالم مؤيد سعيد (٢٠٠٦). ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
- درويش ماهر صبري و الشمري راشد إبراهيم (٢٠١٠). تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي، ورقة علمية منشورة مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية بغداد العدد الثاني والثمانون.
- الزفيري ممدوح سودي (٢٠١٢)، أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، عمان .
- الشافعي ناصر (٢٠١٤). التدريب لتنمية الموارد البشرية ، مكتبة نور الأدب، القاهرة.
- عساف عبدالمعطي محمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- قنديل، سامح عامر (٢٠١٣). مبادئ وأخلاقيات الإدارة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمود، احمد شوقي (١٩٨٦). مبادئ الإدارة العامة، مكتبة شباب الجامعة، القاهرة.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- المقلي، عمر أحمد عثمان (١٩٩٦). إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار الأصالة، الخرطوم.
- Pollitt D.(2002). Management training gives new momentum at lioyds T.S.B Education Training , vol.44,no 7.