

تفويض السلطة لدى قيادات العمل الإرشادي الزراعي وعلاقته ببعض المتغيرات

في مصر

هشام محمد محمد صالح

معيد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية - مصر

استهدف البحث التعرف على مستوي تطبيق المبحوثين لإجمالي درجات مكونات تفويض السلطة، وكذلك درجات كل مكون منها، وتحديد العلاقة بين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وكذلك درجات كل مكون منها وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة، وتحديد إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة، وكذلك في تفسير تباين تطبيق تفويض السلطة لمكون منها. وقد اجري البحث على قيادات العمل الإرشادي في أربعة عشر محافظة هي: القليوبية، والبحيرة، والدقهلية، والمنوفية، وكفر الشيخ، والغربية، والشرقية (بالوجه البحري)، والجيزة، وبني سويف، والمنيا، وأسيوط، وسوهاج، وقنا، وأسوان (بالوجه القبلي) ممثلة لمحافظات مصر، هذا بالإضافة إلي مشرفي ومديري الإدارات بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي. وقد بلغ حجم العينة ١٢٤ قيادياً مثلوا نحو ٦٨٪ من إجمالي الشاملة. وجمعت البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة الاستبيان. وقد استخدم في عرض البيانات وتحليلها إحصائيات كل من التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والمتوسط التنبؤي، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل الارتباطي الأندحاري المتعدد الصاعد.

وتلخصت أهم النتائج فيما يلي:

١. كان مستوي تطبيق المبحوثين لإجمالي درجات مكونات تفويض السلطة " فوق المتوسط " بصفة عامة بمتوسط عام قدره ٦٧,٧٣ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٩,٦٨٪ من الدرجة الكلية، مما يشير إلي أن المبحوثين يقومون بتطبيق تفويض السلطة بدرجة لا بأس بها.
٢. كان مستوي تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة كان " فوق المتوسط " مرتباً تنازلياً علي النحو التالي: مكون متابعة وتقييم تفويض السلطة، مكون الإعداد لتفويض السلطة، مكون تنفيذ تفويض السلطة، بمتوسط قدره ١٦,٥٢، و ٢٧,٦٥، و ٢٣,٥٦ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٢,٦٪، و ٧٩٪، و ٧٨,٥٣٪ علي الترتيب.
٣. كان إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة كان ذا علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي، بينما كانت العلاقة معنوية عكسية عند مستوي ٠,٠٥ بمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية.
٤. أن هناك متغيرين فقط هما: العمل الجماعي، و مدة العمل في الوظيفة الحالية، قد ساهما في تفسير التباين الكلي لإجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة.
٥. أن تطبيق المبحوثين لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة كان ذا علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، وأن تطبيق المبحوثين

لمكون الإعداد لتفويض السلطة كان ذا علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، وأن تطبيق المبحوثين لمكون تنفيذ تفويض السلطة كان ذا علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، بينما كانت العلاقة معنوية عكسية عند مستوي ٠,٠٥ بمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية.

٦. أن هناك متغيرين فقط هما: العمل الجماعي، وديمقراطية الإدارة، قد ساهما في تفسير التباين الكلي لتطبيق المبحوثين لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة، وهناك متغير واحد فقط هو: العمل الجماعي، قد ساهم في تفسير التباين الكلي لتطبيق المبحوثين لمكون الإعداد لتفويض السلطة، وهناك متغيرين فقط هما: العمل الجماعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، قد ساهما في تفسير التباين الكلي لتطبيق المبحوثين لمكون تنفيذ تفويض السلطة.

ويشير ذلك إلى أهمية العمل الجماعي وديمقراطية الإدارة في تطبيق تفويض السلطة، مما يتطلب التركيز عليهما عند تدريب المديرين لإكسابهم مهارات التفويض.

المقدمة والمشكلة:

في عصر المعرفة الذي نعيشه اليوم، تحرص المنظمات على تحقيق استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها والوصول إلى أهدافها، مما يتطلب أن تعمل هذه المنظمات على الأخذ بالتطور والتقدم من خلال تحسين قدرتها وكفاءتها في ظل التحولات الخارجية والداخلية لتتأقلم وهي تصارع وتتكيف لكي تنتقل من القلق والتوتر إلى التوافق النسبي والاستقرار بشكل يزيد من قدرتها على التعايش سعياً إلى الاستثمار لصالحها وفقاً للأساليب العلمية الحديثة للإدارة.

يتوقف نجاح المنظمة على قدرتها على تطويع المبادئ الحديثة للإدارة وكيفية تطبيقها لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الإدارة. وحيث أن العمل المطلوب لإنجازه لا بد وأن يشترك في أدائه كل أعضاء المنظمة المسؤولين عن أدائه، ومن ثم يضطر المدير إلى تكليف أشخاص آخرين يقومون ببعض الأعمال التي يقوم بها، وفي إطار توسع الأعمال وزيادة الأعباء الوظيفية وتجاوز حدود وإمكانات المدير بمفرده عن أدائها، الأمر الذي تتطلب كفاءات وخبرات متنوعة يندر أن تتوفر كلها لدى المدير المكلف بأدائها (الزيادي: ١٩٩٥ ص ١٩١)، ولكي يتمكن من أداء هذه الأعمال لا بد وأن يفوض جزءاً من سلطته لبعض من مرؤوسيه بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال، كضرورة من ضرورات حسن تنظيم العمل الإداري، كما وإنها من أكثر الأمور حدوثاً في كل المنظمات، حيث من النادر أن نجد مديراً ناجحاً صاحب سلطة لا يلجأ إلى تفويضها مرات متعددة وبشكل مستمر حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة التي تديرها، وهذا ما يطلق عليه تفويض السلطة (أبو بكر:

٢٠٠١ ص ٤١).

ويعتبر تفويض السلطة واحداً من أهم العمليات التنظيمية التي ينبغي أن يسترشد بها المدير عند قيامه بوظيفته (رفاعي: ١٩٩٧ ص ٤٧)، كما أنه من المبادئ الرئيسية للإدارة الرشيدة لقيام التنظيم الإداري، والتي استقرت في الفكر التنظيمي الحديث. والحقيقة المسلم بها أن أي عمل إداري في جوهره تفويض للسلطات، وأن تفويض السلطات يترتب عليه نوع أو أكثر من المخاطر، إلا أن

توقع هذه المخاطر يبقى شيئاً جويماً في العمل الإداري الذي يمثل أهم المقومات التي تساعد علي حشد الطاقات المادية البشرية في المنظمة وتوجيهها في الاتجاه الصحيح (إبراهيم وآخرون: ١٩٩٨ ص ٢٨٢).

وقد عرف هاشم (١٩٧٦: ص ١٣٣) تفويض السلطة بأنه " منح الغير " المفوض إليه " حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة"، أما حسن (١٩٧٩: ص ٢٥٦) فيعرفه على أنه " عملية تنظيمية يقوم فيها الرئيس بإعطاء احد المرؤوسين بعض سلطاته حتى يستطيع المساعدة في إتمام بعض الأعمال بالمنظمة"، كما يعرفه أيضا على أنه " إحالة بعض الأعمال إلي الآخرين مع إعطائهم السلطة الكافية للقيام بها"، وعرفه كل من Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1979: p 255) بأنه " نقل بعض الصلاحيات من مستوي تنظيمي معين إلي مستوي تنظيمي أدنى في الهيكل التنظيمي لاتخاذ قرارات بدون الرجوع للإدارة الأعلى"، كما عرفه أيضا (1995: p 681) بأنه " العملية التي يتم فيها توزيع السلطة إلي المستويات الأدنى في التنظيم"، أما عبد الوهاب ووهبه وحية المورلي (١٩٩٦: ص ١١٤) فيعرفونه بأنه " تخلي الرئيس عن بعض اختصاصاته إلي طائفة من مرؤوسيه لكي يمارسونها دون الرجوع إليه على أن يظل مسؤولا من الناحية القانونية عن تلك الاختصاصات المفوضة"، في حين عرفه كل من Waldron, Vsanthakumar, and Arulraj (1997: p 120) تفويض السلطة بأنه " إعطاء المرؤوس حق صنع القرارات دون الاضطرار للحصول على موافقة من المشرف"، كما عرف رضوان وآخرون (١٩٩٩: ١٦٢) التفويض بأنه " تكليف المرؤوسين بإنجاز أعمال أو أنشطة معينة وذلك بمنحهم السلطة الرسمية والمسئولية اللازمة لذلك"، بينما عرفه شوقي وإدريس (٢٠٠٣: ص ١٣٠) إنه " تعهد الرئيس المختص لجزء من سلطاته المخولة له أصلا بموجب النظام إلي احد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه".

وبذلك يمكن إيجاز الخصائص المميزة لتفويض السلطة في: إمكانية تنازل المفوض عن جزء من سلطاته المخولة له بموجب النظام إلي احد مرؤوسيه للقيام ببعض المهام وممارستها بالنيابة عنه وتحت إشرافه مع استمرارية مسئوليته التامة عن تلك الأعمال وما يترتب من أخطاء قبل المستويات الأعلى، وتعادل السلطة المخولة مع المسئولية الملقاة على عاتق المرؤوسين لضمان حرية التصرف واتخاذ القرارات لإنجاز المهمة في إطار ما تقتضيه ظروف العمل وفهم روح القوانين المنظمة للعمل، وأن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة نتيجة اختيار أفراد معينين لتفويضهم بعض المهام ضماناً لفاعلية الأداء، وأن تفويض السلطة لا يتم إلا من المستويات الأعلى إلي المستويات الأدنى عبر المستويات التنظيمية، وأن السلطة تفوض أما المسئولية لا تفوض، وأن تفويض السلطة لا يعني أن يفقد المفوض الحق في استرداد هذه السلطة التي قام بتفويضها إلي مرؤوسيه، واقتصران تفويض السلطة بالمحاسبة والمساءلة، وسيادة مبدأ وحدة القيادة أي يكون المفوض إليه مسؤولاً أمام من فوضه سلطة فقط، والتأكد من حسن استخدام السلطة الممنوحة من خلال نظام جيد للاتصالات والإمداد بالمعلومات والرقابة والمتابعة لما يقوم به المفوض إليه من أعمال للسيطرة على الأداء وضبطه، وانطواء التفويض على نوع من المسئولية المزدوجة التي تقع على كل من المفوض والمفوض إليه في نفس الوقت، وأن التفويض جزئي وليس كلي.

كما أشار كل من عبد الوهاب ووهبه وتحيية المورلي (١٩٩٦: ص ١١٥ - ١١٦)، واليزادعي (١٩٩٩: ص ١٦٨)، و ديلسون (٢٠٠١: ص ٦٦ - ٦٧) إلى تقسيم أهداف تفويض السلطة إلى مجموعتين رئيسيتين: اولهما: مجموعة الأهداف التنظيمية التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية التنظيم من حيث تحقيق درجة عالية من مرونة التنظيم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، وترشيد عملية اتخاذ القرارات عن طريق تغذية كل مستوى إداري بمعلومات سريعة ودقيقة، والتحرر من القيود الروتينية المعرقة للتنفيذ وضمان سرعة إنجاز الأعمال. وثانيهما: مجموعة الأهداف الإنسانية التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية العنصر البشري داخل التنظيم وتمثيل فيما يلي: تنمية وتطوير قدرات الأفراد وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة منحهم الثقة في طاقاتهم وقدراتهم، وتدريب العاملين في المستويات المختلفة على تولي مناصب أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر، وتشجيع العاملين على اقتحام المشاكل واتخاذ القرارات دون تردد، وتجديد الواجبات والاختصاصات وكسر عامل الملل من أداء أعمال روتينية بصفة مستمرة، وتفرغ المديرين لأعمال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الحيوية نتيجة تخفيف عبء العمل عنهم. وأوضح كل من Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1979: pp 255 - 256)، وأموس (٢٠٠٢: ص ١٥ - ١٦) فوائد تفويض السلطة في الأتي: خلق مناخ تنافسي يحفز المفوض إليهم على تحسين وتجويد الأداء، وإمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه بمعيار الفاعلية في صنع القرار وليس فقط بالسمات أو الانطباعات الشخصية، وتهيئه أساس موضوعي مفيد ضمن أسس تقييم الأداء.

وذلك مما دعي المنظمات الحديثة إلى تقصير سلسلة الأوامر لأقصى حد ممكن عن طريق تفويض المزيد من السلطات للرئاسة الوسطية دون أن تفقد قدرتها علي الرقابة الفعالة علي أعمال الوحدات المرؤوسة لها (أفندي ورشيد: ١٩٩٥ ص ٨١) بما يسهم في تعزيز الفاعلية الكلية للمنظمة، وزيادة كفاءتها وتطوير قدراتها التنافسية وتحسين ربحيتها إذا كانت تستهدف السريح أو تعزيز أدائها لرسالتها ودورها المجتمعي إذا كانت منظمة لا تهدف للسريح (مصطفى: ٢٠٠٠ ص ٢٤٩).

ولاشك أن نجاح جهاز الإرشاد الزراعي في القيام بمسئوليته يتوقف على قدرة قياداته علي إنجاز الأعمال من خلال انتهاجهم أسس وأساليب الإدارة الحديثة والتي يعد تفويض السلطة أحد مبادئها، وهذا يتطلب من قيادات العمل الإرشادي درجة عالية من المهارة والثقة في إمكانياتهم وفي قدرات معاونيهم بإعطائهم قدرا من السلطات اللازمة لأداء بعض المهام مع إتاحة قدر مناسب من حرية التصرف واتخاذ القرارات في إطار القواعد المعمول بها إداريا وقانونيا. وبحكم كونه مبدأ أساسياً من مبادئ الإدارة، ولدوره في زيادة قدرة المنظمة الإرشادية علي أداء مهامها، لذا وجب القيام بهذا البحث للوقوف على مستوى تفويض السلطة من قبل قيادات العمل الإرشادي، والعلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة وبين تفويضهم السلطة لمرؤوسيهم، لوضع توصيات تساهم في تيسير وتحسين الظروف التنظيمية وتشجيع القيادات علي تفويض قدر من سلطاتهم إلي مرؤوسيهم لدفع عجلة العمل الإرشادي وزيادة الإنتاجية وصولا لتحقيق الأهداف الإرشادية بالجودة والسرعة المطلوبة.

أهداف البحث:

- في ضوء المشكلة السابق عرضها، تم وضع الأهداف البحثية التالية:
١. التعرف على مستوى تطبيق المبحوثين لإجمالي مكونات تفويض السلطة.
 ٢. التعرف على مستوى تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة.
 ٣. تحديد العلاقة بين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: مدة العمل في وزارة الزراعة، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، وضغوط العمل، وديمقراطية الإدارة، والصراعات التنظيمية، والعمل الجماعي.
 ٤. تحديد إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة.
 ٥. تحديد العلاقة بين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة السابقة.
 ٦. تحديد إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة.
- الفروض البحثية:**

- لتحقيق هدفى البحث الثالث والخامس تم صياغة الفرضين التاليين:
- ١- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وبين المتغيرات المستقلة التالية: مدة العمل في وزارة الزراعة، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، وضغوط العمل، وديمقراطية الإدارة، والصراعات التنظيمية، والعمل الجماعي.
 - ٢- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة السابقة.

التعريفات الإجرائية:

- ١- قيادات العمل الإرشادي: ويقصد بهم كل من مشرفي ومديري الإدارات بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، ومديري الإدارات الإرشادية الزراعية بالمحافظات المدروسة، ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية بتلك المحافظات.
- ٢- تفويض السلطة: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته لبنود تطبيق مكونات تفويض السلطة وهي: الإعداد لتفويض السلطة، وتنفيذ تفويض السلطة، ومتابعة وتقييم تفويض السلطة والتي تعبر عن قيامه بإعطاء سلطات لبعض مرؤوسيه لتمكينهم من أداء مهام معينة مع منحهم قدرًا مناسباً من حرية التصرف لاتخاذ قرارات تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد في إطار مناسب من المعلومات والمتابعة والتقييم.
- ٣- الإعداد لتفويض السلطة: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته لتطبيق البنود المتعلقة بمناقشة والاتفاق على الهدف من التفويض وطريقة إنجاز المهام المحققة

- له ومدة التنفيذ، والمعلومات المطلوبة والسلطة الكافية لإنجاز تلك المهام مع تصبير المفوض إليهم بالمعوقات المتوقعة.
- ٤- تنفيذ تفويض السلطة: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته لتطبيق البنود المتعلقة بإتاحة حرية الأداء بما يتلاءم مع مهارات وخبرات المفوض إليهم، مع توفير العون والمساعدة والمعلومات الحديثة والمشورة اللازمين لذلك، والتدخل إذا دعت الضرورة بما لا يتعارض مع السلطات المفوضة، مع إعلام الجهات المعنية بذلك.
- ٥- متابعة وتقويم تفويض السلطة: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته لتطبيق البنود المتعلقة باستخدام الوسائل اللازمة للتأكد من دراية المفوض إليهم بالتعليمات والقرارات المرتبطة باستخدام السلطات المفوضة، ومن صحة تنفيذ المهام الموكلة إليهم بموجب تلك السلطات دون إشعارهم بذلك، مع عقد اجتماعات دورية لتقويم نتائج التفويض، والتدخل فوراً عند حدوث أي قصور.
- ٦- ديمقراطية الإدارة: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للبنود المتعلقة بمساهمة العاملين بمختلف المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط المتعلقة بالعمل الإرشادي الزراعي.
- ٧- ضغوط العمل: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للبنود المتعلقة بمواقف العمل الضاغطة والتي ينتج عنها آثار نفسية وجسدية ضارة به.
- ٨- الصراعات التنظيمية: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للبنود المتعلقة بالتوتر وعدم الانسجام في المواقف بين العاملين بالتنظيم الإرشادي، مع محاولة كل طرف فرض توجهاته والسيطرة بما يحقق مصالحه.
- ٩- العمل الجماعي: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للبنود المتعلقة بالعمل كفريق متعاون متكامل وابتعادهم عن الفردية والانعزالية في أداء المهام المحققة لأهداف التنظيم الإرشادي الزراعي.

الطريقة البحثية:

منطقة البحث وعينته:

أجرى البحث على مديري الإدارات الإرشادية الزراعية ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية في أربعة عشر محافظة هي: القليوبية، والبحيرة، والدقهلية، والمنوفية، وكفر الشيخ، والغربية، والشرقية (بالوجه البحري)، والجيزة، وبنى سويف، والمنيا، وأسيوط، وسوهاج، وقنا، وأسوان (بالوجه القبلي) ممثلة لمحافظات مصر، بعد استبعاد بقية المحافظات وذلك لقلّة عدد قيادات العمل الإرشادي الزراعي بها، وصعوبة وصول الباحث إليها، هذا بالإضافة إلى مشرفي ومديري الإدارات بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي. وقد بلغت شاملة البحث (١٨٢) قيادياً للعمل الإرشادي الزراعي، منهم ٢٨ قيادياً يعملون الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، و١٥٤ قيادياً يعملون بالمحافظات المدروسة. ولاختيار عينة البحث تم استخدام معادلة كرجيني ومورجان حيث بلغت (١٢٤) من قيادات العمل الإرشادي الزراعي، وقد بلغ كسر المعاينة نحو (٦٨٪) من

إجمالي الشاملة، ووزعت توزيعاً تناسيبياً بواقع (٢٠) مبحوثاً من الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، و(٥) مبحوثين من محافظة القليوبية، و (١٠) مبحوثين من محافظة البحيرة، و (٩) مبحوثين من محافظة الدقهلية، و (٧) مبحوثين من محافظة المنوفية، و (٨) مبحوثين من محافظة كفر الشيخ، و (٦) مبحوثين من محافظة الغربية، و (١٣) مبحوثاً من محافظة الشرقية، و (٦) مبحوثين من محافظة الجيزة، و (٥) مبحوثين من محافظة بني سويف، و (٧) مبحوثين من محافظة المنيا، و (٨) مبحوثين من محافظة أسيوط، و (٨) مبحوثين من محافظة سوهاج، و (٨) مبحوثين من محافظة قنا، و (٤) مبحوثين من محافظة أسوان، هذا وقد تم اختيارهم عشوائياً من شاملة المبحوثين.

جمع البيانات:

تم تصميم الاستمارة بالشكل الذي يحقق أهداف البحث، وتم إجراء الاختبار المبدئي عليها وذلك للتأكد من صلاحيتها في شكلها النهائي لتحقيق الغرض الذي صممت من أجله، وتم جمع بيانات البحث بالمقابلة الشخصية. خلال شهري يونيه ويوليو ٢٠٠٧.

المعالجة الكمية والتحليل الإحصائي للبيانات:

(١) قياس المتغير التابع:

تم إعداد مقياس لتطبيق مكونات تفويض السلطة، والذي أشتمل في صورته الأولية على ٢٣ بنداً موزعاً على ثلاث مكونات هي: الإعداد لتفويض السلطة، وتنفيذ تفويض السلطة، ومتابعة وتقييم تفويض السلطة، بواقع (١٠) بنود لمكون الإعداد لتفويض السلطة، و (٨) بنود لمكون تنفيذ تفويض السلطة، و (٥) بنود لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة، وللتحقق من صدق محتوى البنود تم عرض بنود المقياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإرشاد الزراعي بكلية الزراعة ورؤساء البحوث المتخصصين في الإرشاد الزراعي بمعهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية بلغ عددهم (١٨) محكماً، وقد طلب من كل محكم أن يوضح رأيه أمام كل بند من حيث صلاحيتها لتطبيق مكونات تفويض السلطة، وذلك باختيار أحد الاستجابات التالية "صالحة - صالحة لحد ما - غير صالحة"، ووفقاً لآراء المحكمين تم حذف أربع بنود لم تحظى بموافقة ٧٥٪ على الأقل من المحكمين، ليصبح عدد البنود ١٩ بنوداً توزعت كالتالي: (٨) بنود لمكون الإعداد لتفويض السلطة، و (٧) بنود لمكون تنفيذ تفويض السلطة، و (٤) بنود لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة وهي ما انتهت إليه الصورة الأولية للمقياس.

وقد تم تطبيق المقياس في صورته التجريبية على عينة قوامها ٣٠ مبحوثاً من قيادات العمل الإرشادي من الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي والمحافظة المدروسة والذين تم استبعادهم عند سحب عينة البحث، وتم استيفاء البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة الاستبيان اشتملت على بنود المقياس في صورته الأولية، حيث يجب المبحوث قرين كل بند من بنود المقياس على متصل من خمس نقاط هي: دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، ولا، وقد أعطيت فئات الاستجابة القيم الدرجية التالية (١،٢،٣،٤،٥)، وذلك على الترتيب، وبعد جمع البيانات وتقريغها أصبح لكل مبحوث درجة

عن كل بند، ودرجة تعبر عن مجموع درجات كل مكون من مكونات تفويض السلطة علي حده، ودرجة تعبر عن المجموع الكلي لدرجات تطبيق مكونات تفويض السلطة التي حصل عليها في جميع بنود المقياس.

وباستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للمقياس، تم استبعاد بندين نظرا لان معاملات ارتباطها غير معنوية مع الدرجة الكلية للمقياس، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بقية البنود المكونة للمقياس بين حد أدنى قدره (٠,٢٧١) وبين حد أعلى قدره (٠,٦٨٨) وجميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. ثم تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود كل مكون من مكونات المقياس علي حده مع الدرجة الكلية للمكون التي يسهم البند في قياسه، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بنود كل مكون مع الدرجة الكلية للمكون بين حد ادنى قدره (٠,٤١١) وبين حد اعلي قدره (٠,٧٨٠) لبنود تطبيق مكون الإعداد لتفويض السلطة، وبين حد ادنى قدره (٠,٤٤٨) وبين حد اعلي قدره (٠,٦٤٠) لبنود تطبيق مكون تنفيذ التفويض، وبين حد ادنى قدره (٠,٢٦٥) وبين حد اعلي قدره (٠,٧٣٧) لبنود تطبيق مكون متابعة وتقييم التفويض، وجميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وللتوصل إلى الدلالة الخاصة بثبات المقياس المستخدم في صورته النهائية تم استخدام معادلة " كرونباخ Cronbach " والذي يطلق عليه معامل ألفا (α) الذي بلغت قيمته ٠,٨١٤، ويعتبر ذلك دليلا قويا على ثبات المقياس المستخدم، وكذلك تم التحقق من الصدق الذاتي للمقياس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس المستخرج من معادلة " كرونباخ " فوجد أنها تساوي ٠,٩٠٢ وتؤكد نتائج الصدق والثبات التي أمكن التوصل إليها على أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بالشروط الواجب توافرها في أداة القياس المناسبة والموثوقة. ، وبناء عليه انتهت الصورة التجريبية إلي ١٧ بند موزعة كالتالي: (٧) بنود لمكون الإعداد لتفويض السلطة، و(٦) بنود لمكون تنفيذ تفويض السلطة، و(٤) بنود لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط ذات دلالة مع الدرجة الكلية للمقياس، ومع الدرجة الكلية للمكون الذي تتبعه، وبلغ الحد الأدنى لدرجة المبحوث باستخدام المقياس ١٧ درجة والحد الأقصى ٨٥ درجة وبلغ المدى الكلي للمقياس ٦٨ درجة، ومن واقع الدرجات التي حصل عليها كل مبحوث باستخدام هذا المقياس تم حساب متوسطات درجات تطبيق مكونات تفويض السلطة، ثم تم استخراج المتوسط النسبي لتطبيق مكونات تفويض السلطة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط النسبي لتطبيق مكونات تفويض السلطة} =$$

مجموع متوسطات درجة استجابة المبحوث لكل بند من بنود المقياس المستخدم

100 ×

الدرجة العليا لفتة المقياس المستخدم × عدد البنود المستخدمة في المقياس

حيث كانت الدرجة العليا نفة المقياس المستخدم = ٥
ولتحديد مستوى تطبيق المبحوثين الإجمالي لمكونات تفويض السلطة، ومستوى تطبيقهم لكل مكون على حده تم تقسيم مدي المقياس على النحو التالي:

بنود المقياس	تطبيق بنود مكونات تفويض السلطة			مستوى التطبيق
	متابعة وتقييم التفويض بنود (٤)	تنفيذ التفويض بنود (٦)	الإعداد لتفويض السلطة بنود (٧)	
إجمالي بنود المقياس (١٧) بند				
منخفض	من ٧,٢ - إلى أقل من ٧,٢	من ٦ - إلى أقل من ١٠,٨	من ٧ - إلى أقل من ١٢,٦	من ١٧ - إلى أقل من ٣٠,٦
أقل من المتوسط	من ٧,٢ - إلى أقل من ١٠,٤	من ١٠,٨ - إلى أقل من ١٥,٦	من ١٢,٦ - إلى أقل من ١٨,٢	من ٣٠,٦ - إلى أقل من ٤٤,٢
متوسط	من ١٠,٤ - إلى أقل من ١٣,٦	من ١٥,٦ - إلى أقل من ٢٠,٤	من ١٨,٢ - إلى أقل من ٢٣,٨	من ٤٤,٢ - إلى أقل من ٥٧,٨
أعلى من المتوسط	من ١٣,٦ - إلى أقل من ١٦,٨	من ٢٠,٤ - إلى أقل من ٢٥,٢	من ٢٣,٨ - إلى أقل من ٢٩,٤	من ٥٧,٨ - إلى أقل من ٧١,٤
عالي	من ١٦,٨ - إلى ٢٠	من ٢٥,٢ - إلى ٣٠	من ٢٩,٤ - إلى ٣٥	من ٧١,٤ - إلى ٨٥

وبناءً على ذلك تم تحديد عدد المبحوثين الواقعيين في مدى كل مستوى وحساب إجمالي درجاتهم تمهيدا لتحديد متوسط الدرجة التي حصل عليها المبحوثين في كل مستوى على حده.

(ب) قياس المتغيرات المستقلة:

تم حساب مدة العمل في وزارة الزراعة بعدد السنوات التي قضاه المبحوث في وزارة الزراعة، وتم حساب مدة العمل في الإرشاد الزراعي بعدد السنوات التي أمضاها المبحوث في الإرشاد الزراعي، وتم حساب مدة العمل في الوظيفة الحالية بعدد السنوات التي قضاه المبحوث في وظيفته كقيادي إرشادي، كما تم قياس متغير ضغوط العمل باستخدام سبع بنود، وديمقراطية الإدارة بست بنود، والصراعات التنظيمية بخمس بنود، والعمل الجماعي بتسعة عشرة بنوداً حيث يجب المبحوث على كل بند من البنود على متصل من خمس فئات هي: دائماً وغالباً وأحياناً و نادراً، ولا وقد أعطيت القيم الدرجية التالية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب.

ولنأخذ من صدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة وهي: ضغوط العمل، وديمقراطية الإدارة، والصراعات التنظيمية، والعمل الجماعي، تم التأكد من الاتساق الداخلي لها من خلال تحقيق اتساق درجة كل بند من البنود المستخدمة في قياس كل متغير مع الدرجة الكلية لمجموع البنود المستخدمة في قياسه. وقد وجدت جميعها معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠١، وبذلك تم الاستقرار على اختبار جميع البنود التي وضعت لقياس كل متغير من المتغيرات المستقلة. وقد استخدم في عرض البيانات وتحليلها إحصائياً كل من التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والمتوسط النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل الارتباطي؛ الإحصائي المتعدد الصاعد.

النتائج ومناقشتها:

أولاً: مستوى تطبيق المبحوثين لإجمالي مكونات تفويض السلطة.

أبرزت النتائج الواردة بجدولي (٢، ١) أن مستوى تطبيق المبحوثين لإجمالي مكونات تفويض السلطة (فوق المتوسط) في رأي أكثر من نصف المبحوثين (٥٧,٢٦٪) بمتوسط قدره ٦٦,٥٥ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٨,٢٩٪، وأنه (عالي) في رأي ما يقرب من ثلث المبحوثين (٣٢,٢٦٪) بمتوسط قدره ٧٥,٢٥ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٨,٥٣٪، وأنه (متوسط) في رأي ما يقرب من عشر المبحوثين (٨,٨٧٪) بمتوسط قدره ٥٣,٤٥ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٦٢,٨٨٪، و (أقل من المتوسط) في رأي نسبة ضئيلة من المبحوثين (١,٦١٪) بمتوسط قدره ٣٨ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٤٤,٧١٪.

وكان مستوى تطبيق المبحوثين لإجمالي مكونات تفويض السلطة (فوق المتوسط) بصفة عامة بمتوسط عام قدره ٦٧,٧٣ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٩,٦٨٪، مما يشير إلي أن المبحوثين يقومون بتطبيق مكونات تفويض السلطة بدرجة لا بأس بها، وإن كان الأمر يستدعي اهتماماً أكبر للتطبيق بمستوى تنفيذ اعلي للارتفاع بمستوى الأداء الإداري.

ثانياً: مستوى تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة.

أشارت النتائج الواردة بنفس الجدولين (٢، ١) أن مستوى تطبيق المبحوثين كان (فوق المتوسط) لكل مكون من مكونات تفويض السلطة مرتبة تنازلياً علي النحو التالي: مكون متابعة وتقييم تفويض السلطة، ومكون الإعداد لتفويض السلطة، ومكون تنفيذ تفويض السلطة، بمتوسط قدره ١٦,٥٢، و ٢٧,٦٥، و ٢٣,٥٦ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٢,٦٪، و ٧٩٪، و ٧٨,٥٣٪ علي الترتيب.

وقد جاء علي رأس قائمة بنود هذه المكونات من حيث التطبيق (جدول ٣) مايلي: أوفر كافة المعلومات التي يحتاجها من فوصتهم سلطة لأداء مهمة ما، وأقوم بتبصير العاملين للمعوقات والمشكلات التي قد تقابلهم عند تفويضهم سلطات لأداء مهام جديدة عليهم، و أتابع بصفة دورية مدي الدراية الكاملة للمفوض إليهم بالتعليمات والقرارات المرتبطة باستخدام السلطات المفوضة إليهم وذلك بمتوسط قدره ٤,٣٨، و ٤,٣، و ٤,٢٣ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٧,٦٪، و ٨٦,٠٪، و ٨٤,٦٪ علي الترتيب. بينما جاء بمؤخره قائمة البنود مايلي: أتدخل في شئون مرؤوسي بالقدر الذي لا يسلبهم السلطة المفوضة إليهم، وأقوم بمنح السلطات اللازمة لأداء جميع المهام التي يستطيع المرؤوسون أداءها وذلك بمتوسط قدره ٣,٤٣، و ٣,٧٩، و ٣,٤٤ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٥,٨٪، و ٦٨,٠٪ علي الترتيب.

بناء علي النتائج السابقة يمكن القول: إن تطبيق المبحوثين لمكونات التفويض يهتم أولاً بالمتابعة يليها الإعداد وأخيراً التنفيذ مما يتطلب تركيز اهتمام أكبر علي تطبيق مكونات التنفيذ والإعداد، أما فيما يتعلق بنود التطبيق فقد جاء بذيل القائمة من حيث درجة التطبيق بند منح السلطة اللازمة لأداء

جميع المهام التي يستطيع المرؤوسون أداؤها، وهذا البند يتطلب اهتماما رئيسيا لأنه ما لم تكن السلطة مكافئة للمسئولية فإنه يصعب تنفيذ المهام المرتبطة بها.

ثالثا: العلاقة بين إجمالي درجة تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة.

لاختبار صحة الفرض البحثي الأول تم صياغة الفرض الإحصائي التالي " لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين إجمالي درجة تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: مدة العمل في وزارة الزراعة، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، وضغوط العمل، وديمقراطية الإدارة، والصراعات التنظيمية، والعمل الجماعي".

وقد أشارت النتائج الواردة بجدول (٤) أن إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة ذات علاقة معنوية طردية عند مستوى ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، بينما كانت العلاقة معنوية عكسية عند مستوى ٠,٠٥ بمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية.

وبناءً على ذلك فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، ومد العمل بالوظيفة الحالية، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بإجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة. وفي ضوء النتائج السابقة يتضح أن ديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي، من المتغيرات التي ذات العلاقة بتطبيق مكونات تفويض السلطة، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بهما، أما متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية فعلاقته بتفويض السلطة علاقة عكسية فقد يرجع ذلك إلى كبر سن المبحوثين بما يحد من فعالية تفويضهم لمرؤوسيه، مما يتطلب الاهتمام بقيادات العمل الإرشادي خلال تعريضهم لمزيد من الدورات التدريبية لتعميق مبدأ تفويض السلطة لديهم.

رابعا: إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين إجمالي درجات تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة.

بينت النتائج الواردة بالجدول (٥) أن هناك متغيرين فقط هما: العمل الجماعي، و مدة العمل في الوظيفة الحالية، قد ساهما في تفسير التباين الكلي لإجمالي درجات تطبيق مكونات تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,٣٣٢ وهذا يعني أن نسبة إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لتطبيق المبحوثين لإجمالي مكونات تفويض السلطة ٣٣,٢٪، تعزي ٣٠,٠٪ منها إلى العمل الجماعي، و ٣,٢٪ إلى مدة العمل في الوظيفة الحالية.

واعتمادا على هذه النتيجة، يمكن القول بان العمل الجماعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية يعتبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام مرتفع التأثير في إجمالي درجات تطبيق مكونات تفويض السلطة، مما يستوجب اخذ متغير العمل الجماعي في الاعتبار بالدرجة الأولى لكونه من المتغيرات التي تتطلب الاهتمام به لذي قيادات العمل الإرشادي عند إدارة التنظيم الإرشادي.

خامسا: العلاقة بين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة.

لاختبار صحة الفرض البحثي الثاني تم صياغة الفرض الإحصائي التالي " لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة السابقة " .

وقد أبرزت النتائج الواردة بالجدول (٤) مايلي:

- ١- أن درجة تطبيق المبحوثين لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة كان ذات علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي.
- ٢- أن درجة تطبيق المبحوثين لمكون الإعداد لتفويض السلطة كان ذات علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي.
- ٣- أن درجة تطبيق المبحوثين لمكون تنفيذ تفويض السلطة كان ذات علاقة معنوية طردية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي، ، بينما كانت العلاقة معنوية عكسية عند مستوي ٠,٠٥ بمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية.

وبناء علي هذه النتائج فإنه:

- ١- يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني فيما يتعلق بمتغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تطبيق المبحوثين لمكون متابعة وتقييم تفويض السلطة.
 - ٢- يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني فيما يتعلق بمتغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تطبيق المبحوثين لمكون الإعداد لتفويض السلطة.
 - ٣- يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني فيما يتعلق بمتغيرات: ديمقراطية الإدارة، و العمل الجماعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تطبيق المبحوثين لمكون تنفيذ تفويض السلطة.
- ومن النتائج السابقة يمكن استخلاص أن العمل الجماعي، وديمقراطية الإدارة نوا علاقة بتطبيق مكونات كل من الإعداد لتفويض، وتنفيذ التفويض، ومتابعة وتقييم التفويض، الأمر الذي يتضح معه أهمية هذين المتغيرين في تطبيق تفويض السلطة لدي المبحوثين، في حين كانت مدة العمل في الوظيفة الحالية ذات علاقة فقط بتطبيق مكون تنفيذ التفويض الأمر الذي قد يرجع إلى كبر سن المبحوثين من ذوى مدة العمل الكبيرة وتمسكهم بسلطاتهم، مما قد يقلل من تفويضهم سلطات إلي مرؤوسيههم، وهذا يتطلب الاهتمام بقيادات العمل الإرشادي وتنميتهم إداريا وإكسابهم مهارات تفويض السلطة

سادسا: إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات تفويض السلطة.

أوضحت النتائج الواردة بجدول (٥) مايلي:

- ١- أن هناك متغيرين فقط ساهما في تفسير التباين الكلي لتطبيق مكون متابعة وتقييم تفويض السلطة (كمتغير تابع) هما: العمل الجماعي، وديمقراطية الإدارة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,٢٨٧، وهذا يعني أن نسبة إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لتطبيق المبحوثين مكون متابعة وتقييم تفويض السلطة ٢٨,٧%، تعزى ٢٥,٥% منها إلي العمل الجماعي، و ٣,٢% إلي ديمقراطية الإدارة.
 - ٢- أن هناك متغير واحد فقط ساهم في تفسير التباين الكلي لتطبيق المبحوثين مكون الإعداد لتفويض السلطة (كمتغير تابع) هو: العمل الجماعي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,١٦٨، وهذا يعني أن نسبة إسهام هذا المتغير في القدرة التنبؤية لتطبيق مكون الإعداد لتفويض السلطة ١٦,٨%.
 - ٣- أن هناك متغيرين فقط ساهما في تفسير التباين الكلي لتطبيق المبحوثين مكون تنفيذ تفويض السلطة (كمتغير تابع) هما: العمل الجماعي، ومدة العمل في الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,٢٧٩، وهذا يعني أن نسبة إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لتطبيق مكون تنفيذ تفويض السلطة ٢٧,٩%، تعزى ٢٤,٦% منها إلي العمل الجماعي، و ٣,٣% إلي مدة العمل في الوظيفة الحالية.
- واعتمادا علي النتائج السابقة، يمكن القول بان العمل الجماعي، وديمقراطية الإدارة يعتبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام مرتفع التأثير علي تطبيق مكون متابعة وتقييم تفويض السلطة، مما يستوجب اخذ هذين المتغيرين في الاعتبار عند وضع البرامج التدريبية لقيادات العمل الإرشادي لتوعيتهم بأهمية وضرورة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك دور العمل الجماعي في تحقيق أهداف العمل الإرشادي بصفة عامة وتحسين القدرات والمهارات القيادية للمديرين.

جدول (١) : توزيع المبحوثين وفقا لمستوى تطبيقهم لمكونات تفويض السلطة.

الترتيب	%	التكرار	مستوى التطبيق	مكون
٥	٠,٨١	١	منخفض	متابعة وتقييم التفويض
٤	٢,٤٢	٣	اقل من المتوسط	
٣	١٢,١٠	١٥	متوسط	
١	٤٦,٧٧	٥٨	فوق المتوسط	
٢	٣٧,٩٠	٤٧	عالي	
	١٠٠	١٢٤	فوق المتوسط	الإجمالي
٥	-	-	منخفض	الإعداد للتفويض
٤	٤,٠٣	٥	اقل من المتوسط	
٣	١١,٣٠	١٤	متوسط	
١	٥١,٦١	٦٤	فوق المتوسط	
٢	٣٣,٠٦	٤١	عالي	
	١٠٠	١٢٤	فوق المتوسط	الإجمالي
٥	-	-	منخفض	تنفيذ التفويض
٤	٠,٨٠	١	اقل من المتوسط	
٣	١٤,٥٢	١٨	متوسط	
١	٥٧,٢٦	٧١	فوق المتوسط	
٢	٢٧,٤٢	٣٤	عالي	
	١٠٠	١٢٤	فوق المتوسط	الإجمالي
٥	-	-	منخفض	إجمالي المكونات
٤	١,٦١	٢	اقل من المتوسط	
٣	٨,٨٧	١١	متوسط	
١	٥٧,٢٦	٧١	فوق المتوسط	
٢	٣٢,٢٦	٤٠	عالي	
	١٠٠	١٢٤	فوق المتوسط	الإجمالي

جدول (٢) : تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وفقاً لمتوسط درجة التطبيق من وجهة نظرهم.

مكون	مستوى التطبيق	إجمالي درجة التطبيق	متوسط درجة التطبيق	المتوسط %
مكافحة وتزويد التفويض	منخفض	٥	٥,٠	٢٥,٠
	اقل من المتوسط	٢٨	٩,٣٣	٤٦,٦٥
	متوسط	١٩٧	١٣,١٣	٦٥,٦٥
	فوق المتوسط	٩٣٣	١٦,٠٩	٨٠,٤٥
	عالي	٨٨٦	١٨,٨٥	٩٤,٢٥
الإجمالي	فوق المتوسط	٢٠٤٩	١٦,٥٢	٨٢,٦
الإعداد للتفويض	منخفض	-	-	-
	اقل من المتوسط	٨٢	١٦,٤	٤٦,٨٦
	متوسط	٣١٣	٢٢,٣٦	٦٣,٨٩
	فوق المتوسط	١٧٤٣	٢٧,٢٣	٧٧,٨
	عالي	١٢٩٠	٣١,٤٦	٨٩,٨٩
الإجمالي	فوق المتوسط	٣٤٢٨	٢٧,٦٥	٧٩,٠٠
تفويض التفويض	منخفض	-	-	-
	اقل من المتوسط	١٤	١٤,٠	٤٦,٦٧
	متوسط	٣٤٨	١٩,٣٣	٦٤,٤٣
	فوق المتوسط	١٦٣٨	٢٣,٠٧	٧٦,٩
	عالي	٩٢٢	٢٧,١٢	٩٠,٠٤
الإجمالي	فوق المتوسط	٢٩٢٢	٢٣,٥٦	٧٨,٥٣
إجمالي المكونات	منخفض	-	-	-
	اقل من المتوسط	٧٦	٣٨	٤٤,٧١
	متوسط	٥٨٨	٥٣,٤٥	٦٢,٨٨
	فوق المتوسط	٤٧٢٥	٦٦,٥٥	٧٨,٢٩
	عالي	٣٠١٠	٧٥,٢٥	٨٨,٥٣
الإجمالي	فوق المتوسط	٨٣٩٩	٦٧,٧٣	٧٩,٦٨

جدول (٣) : توزيع المبحوثين وفقا لتطبيقهم لبنود مكونات تفويض السلطة من وجهة نظرهم.

المتطلبات	دالسا		غاليا		أحيانا		نادرا		لا		المجموع	المتوسط المرجح
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
المتابعة والتفويض: أتابع بصفة دورية مدى الدراية الكاملة للمفوض إليهم بالتعليمات والقرارات المرتبطة باستخدام السلطات المفوضة إليهم.	٥٢	٤١,٩	٥١	٤١,١	١٩	١٥,٣	١	٠,٨	١	٠,٨	٥٤٢	٤,٢٣
أتابع تنفيذ أداء المهام التي فوضت سلطات بأدائها للمرؤوسين دون اشغاعهم بذلك.	٥٣	٤٢,٣	٤٤	٣٥,٥	١٨	١٤,٥	٩	٧,٣	-	-	٥١٣	٤,١٤
أنتحل قورا إذ لم يتقن المفوض إليه مهامه.	٥٣	٤٢,٧	٤٥	٣٦,٣	١٩	١٥,٣	٣	٢,٤	٤	٣,٢	٥١٢	٤,١٣
عادة ما أعتقد اجتماعات بصفة دورية لتفويض نتائج تفويض سلطات معينة للآخرين.	٤٧	٣٧,٩	٤٤	٣٥,٥	٢٥	٢٠,٢	٦	٤,٨	٢	١,٦	٥٠٠	٤,٠٣
إجمالي المكون	٢٠٥	٤١,٣٣	١٨٤	٣٧,١٠	٨١	١٦,٣٣	١٩	٣,٨٣	٧	١,٤١	٢٠٤٩	١٦,٥٢
الإعداد: أوفر كافة المعلومات التي يحتاجها من فوضهم سلطة لأداء مهمة ما.	٦٥	٥٢,٤	٤٤	٣٥,٥	١٢	٩,٧	٢	١,٦	١	٠,٨	٥٤٢	٤,٣٨
أقوم بتبصير العاملين للمعوقات والمشكلات التي قد تقابلهم عند تفويضهم سلطات لأداء مهام جديدة عليهم.	٥٨	٤٦,٨	٤٥	٣٦,٣	٢١	١٦,٩	-	-	-	-	٥٣٣	٤,٣
تتم مناقشة الاتفاق على أهداف المهام المزمع تفويض المرؤوسين السلطات اللازمة لأدائها.	٤٤	٣٥,٥	٤٩	٣٩,٥	٢٣	١٨,٥	٦	٤,٨	٢	١,٦	٤٩٩	٤,٠٢
تتم مناقشة الاتفاق على كيفية تحقيق المهام المزمع تفويض المرؤوسين السلطات اللازمة لأدائها.	٣٨	٣٠,٦	٥٨	٤٦,٨	٢٣	١٨,٥	٣	٢,٤	٢	١,٦	٤٩٩	٤,٠٢
تتم مناقشة الاتفاق على مدة تنفيذ المهام المزمع تفويض المرؤوسين السلطات اللازمة لأدائها.	٤٢	٣٣,٩	٥١	٤١,١	٢٠	١٦,١	٩	٧,٣	٢	١,٦	٤٩٤	٣,٩٨
أقتصر على تفويض السلطات لأداء المهام الثانوية فقط أما المهام الرئيسية فالأمر أنا بتنفيذها.	٢٦	٢١,٠	٤٠	٣٢,٣	٢٩	٢٣,٥	١٤	١١,٣	٥	٤,٠	٤٤٠	٣,٥٥
أقوم بسحب السلطات اللازمة لأداء جميع المهام التي يستطيع المرؤوسون أدائها.	١٧	١٣,٧	٣٩	٣١,٥	٤٨	٣٨,٧	١٦	١٢,٩	٤	٣,٢	٤٢١	٣,٤
إجمالي المكون	٢٩٠	٣٣,٤١	٣٢٦	٣٧,٥٦	١٨٦	٢١,٤٣	٥٠	٥,٧٦	١٦	١,٨٤	٣٤٢٨	٢٧,٦٥

تابع جدول (٣) :توزيع المبحوثين وفقا لتطبيقهم لبنود مكونات تفويض السلطة من وجهة نظرهم.

المتوسط المرجح	المجموع	لا		نادرا		أحيانا		غالبيا		دائما		المتطلبات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤,١	٥٠٨	٠,٨	١	٤	٥	١٧,٧	٢٢	٣٩,٥	٤٩	٣٧,٩	٤٧	التتفيذ: اتبح لمن فوضت إليهم سلطات أداء مهام معينة حرية تطبيق مهاراتهم وإمكانياتهم في القيام بالمشاكل -ون ترد.
٣,٩٦	٤٩١	-	-	٤,٨	٦	٢٧,٤	٣٤	٣٤,٧	٤٣	٣٣,١	٤١	الطلب من فوضتهم سلطات أداء مهام معينة الرجوع لي عند اتخاذ القرارات حتى لا يرتبك العمل.
٣,٩٥	٤٩٠	٢,٤	٣	٣,٢	٤	٢١	٢٦	٤٣,٥	٥٤	٢٩,٨	٣٧	لا يتدرج العاملون مع المفوض إليهم سلطات أداء مهام معينة من الحضور طلبا للمشورة والمساعدة.
٣,٩٤	٤٨٨	٣,٢	٤	٤,٨	٦	٢١,٠	٢٦	٣٧,١	٤٦	٣٣,٩	٤٢	عندما افوض احد من مرؤوسي سلطة معينة اعلم من يهيم الأمر.
٣,٨٣	٤٧٥	٢,٤	٣	٤,٠	٥	٢٩,٠	٣٦	٣٧,١	٤٦	٢٧,٤	٣٤	تستحدث بانتظام معلومات العاملين عما هو مفوض إليهم.
٣,٧٩	٤٧٠	١,٦	٢	١٠,٥	١٣	٢٥,٠	٣١	٣٣,١	٤١	٢٩,٨	٣٧	أنتقل في شئون مرؤوسي بالقدر الذي لا يسلبهم السلطة المفوضة إليهم.
٢٣,٥٦	٢٩٢٢	١,٧٥	١٣	٥,٢٤	٣٩	٢٣,٥٢	١٧٥	٣٧,٥	٢٧٩	٣١,٩٩	٢٣٨	إجمالي المكون
٦٧,٧٣	٨٣٩٩	١,٧١	٣٦	٥,١٢	١٠٨	٢٠,٩٧	٤٤٢	٣٧,٤٢	٧٨٩	٣٤,٧٨	٧٣٣	الإجمالي العام

جدول (٤) : قيم معاملات الارتباط بين درجة تطبيق المبحوثين لمكونات تفويض السلطة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

٨	المتغيرات المستقلة	مكونات تفويض السلطة		
		متابعة وتكوين التفويض	الإعداد لتفويض	تنفيذ التفويض
١	مدة العمل في وزارة الزراعة	٠,٠٤٤	٠,٠٦٧	٠,٠٥٤
٢	مدة العمل في الإرشاد الزراعي	٠,٠٢٨	٠,٠٣٧	٠,٠٣٥
٣	مدة العمل في الوظيفة الحالية	- ٠,١٧٤	- ٠,١٥١	* - ٠,٢٠٨
٤	ضغوط العمل	- ٠,٠٠٥	- ٠,١٣٠	٠,٠٧٣
٥	ديمقراطية الإدارة	** ٠,٢٢٢	** ٠,٢٢٨	** ٠,٢٧٠
٦	الصراعات التنظيمية	- ٠,٠٦٣	٠,٠٠٥	٠,٠١١
٧	العمل الجماعي	** ٠,٥٠٥	** ٠,٤١٠	** ٠,٤٩٦

* معنوي عند مستوي ٠,٠٥

** معنوي عند مستوي ٠,٠١

جدول (٥) : نتائج التحليل الارتباطي والاحداري المتعدد الصاعد للعلاقة بين تطبيق المجهوتين لمكونات تفويض السلطة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

مستوى	متغير مستقل الداخلى في التحليل	معامل الارتباط المتعدد (r)	معامل التحديد (r ²)	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	% لتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الاحدار	قيم (ف) لاختبار معنوية معامل الاحدار
نتيجة وتقييم التفويض							
الأولى	العمل الجماعي	٠,٥٠٥	٠,٢٥٥	٢٥,٥	٢٥,٥	٠,١٩٠	**٤١,٨٤٩
الثانية	ديمقراطية الإدارة	٠,٥٣٦	٠,٢٨٧	٢٨,٧	٣,٢	٠,١١٢	** ٢٤,٣٥٧
الإعداد لتفويض							
الأولى	العمل الجماعي	٠,٤١	٠,١٦٨	١٦,٨	١٦,٨	٠,٢٣٠	** ٢٤,٦٠٨
مدى التفويض							
الأولى	العمل الجماعي	٠,٤٩٦	٠,٢٤٦	٢٤,٦	٢٤,٦	٠,٢١١	** ٣٩,٧٨٨
الثانية	مدة العمل في الوظيفة الحالية	٠,٥٢٨	٠,٢٧٩	٢٧,٩	٣,٣	٩,٩٣ -	** ٢٣,٤٣٣
مستوى							
الأولى	العمل الجماعي	٠,٥٤٨	٠,٣٠٠	٣٠,٠	٣٠,٠	٠,٦٣٠	** ٥٢,٣٤٧
الثانية	مدة العمل في الوظيفة الحالية	٠,٥٧٦	٠,٣٢٢	٣٢,٢	٣,٢	٠,٢٦٣ -	** ٣٠,٠٨٤

* معنوي عند مستوي ٠,٠٥

** معنوي عند مستوي ٠,٠١

المراجع:

- ١- إبراهيم، محمد محمد وآخرون (دكاترة)، المدير والأصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود (دكتور)، دليل المدير المعاصر (الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات)، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣- أفندي، عطية حسين وأحمد رشيد (دكتوران)، مقدمة الإدارة، مكتبة الإدارة (١)، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٤- أموس، جولي آن، فن الإدارة بالتفويض، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٥- البرادعي، بسبوني (دكتور)، صديقي المدير والتفويض، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٦- الزيدى، عادل رمضان (دكتور)، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٩٥.
- ٧- حسن، عادل (دكتور)، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٧٩.
- ٨- ديلسون، جون، اختبار أسلوبك الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة جريس، الرياض، السعودية، ٢٠٠١.
- ٩- رفاعي، رفاعي محمد (دكتور)، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، النسخة، ١٩٩٧.
- ١٠- رضوان، فاروق وآخرون (دكاترة)، مبادئ إدارة منظمات الأعمال، مركز لغة العصر للكمبيوتر والطباعة، طنطا، ١٩٩٩.
- ١١- شوقي، محمد شوقي أحمد ومحمد العزازي أحمد إدريس (دكتوران)، الإدارة العامة والتوجهات الجديدة، مكتبة المدينة للتوزيع والنشر، الزقازيق، ٢٠٠٣.
- ١٢- عبد الوهاب، علي محمد ومصطفى كمال وهبه وتحية المورلي (دكاترة)، الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.
- ١٣- مصطفى، أحمد سيد (دكتور)، المدير في عالم متغير - رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، كلية التجارة (بناها)، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠.
- ١٤- هاشم، زكي محمود (دكتور)، الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦.
- 15- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly. 1979. Organizations Behavior, Structure, Processes, Third Edition, Business Publications, Inc., U.S.A.,
- 16- Donnelly, J. H., J. L. Gibson and J. M. Ivancevich. 1995. Fundamentals of Management, Ninth Edition, Richard D. Irwin, Inc., U. S.A.
- 17- Waldron, M.W., J. Vsanthakumar and S. Arulraj. 1997. Improving the Organization and Management of Extension, in: Burton E. Swanson, Robert P. Bentz & Andrew J. Sofranko (Editor), Improving Agricultural Extension, A Reference Manual, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome,

AUTHORITY DELEGATION FOR AGRICULTURAL EXTENSION WORK LEADERS AND ITS RELATION WITH SOME VARIABLES IN EGYPT

HESHAM MOHAMED MOHAMED SALEH

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute, ARC.

(Manuscript received 30 October 2007)

Abstract

The main objectives of this research were: to identify respondents application level for the total components of authority delegation and for every component, to determine relationship between the total scores of the respondents application both of authority delegation components and every component of them, and some studied independent variables, and to determine contribution of each of the studied independent variables, that had significant relationship with the independent variables, to explain the variance of the total scores of the respondents applying for authority delegation components, and every component of them.

The research was conducted agricultural extension work leaders on fourteen governorates as follows: Kaliubia, Behera, Dakhalia, Menoufia, Kafr - Elseikh, Gharbia, Sharkia (lower Egypt), Giza, Beni - suef, Mynia, Assuot, Sohag, Qena and Aswan (upper Egypt), in addition to supervisors and the managers districts of the central administration of agricultural extension. The sample size encompassed 124 leaderships representing 68% of the population total. A written questionnaire and interpersonal interviews were used in collecting the research data. Frequency tables, percentage, weighted arithmetic mean, ratio mean, simple correlation coefficient, and ascending step - wise multiple regression were used for analyzing data statistically.

The main research findings were as the following:

1. The respondents' application level for the total components of authority delegation was above average in general, with applying general mean score of 67.73 equal to a relative mean 79.68%, an acceptable this implied score to the respondents' application for authority delegation components.
2. The respondents' application level was above average for every component of authority delegation components. Which was ranked descendingly as follows: following and evaluating authority delegation, preparing the delegation of authority and implementation delegation authority with mean score 16.52, 27.65 and 23.56 with relative mean of 82.6%, 79% and 78.53%.
3. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between total score of the respondents application for components of authority delegation and each of the studied independent variables: democratic administration and group work, while the relationship was negatively significant (at 0.05 significance level) with variable of the job working length.
4. Two variables only contributed in explaining total variance for total score of the respondents' application for authority

- delegation components, those variables were: group work and the job working length.
5. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between the respondents application for following and evaluating of authority delegation component and each of the studied independent variables: democratic administration and group work, and there was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between the respondents application for preparing authority delegation component and each of the studied independent variables: democratic administration and group work and there was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between the respondents application for carrying out of authority delegation component and each of the studied independent variables: democratic administration and group work, while the relationship was negatively significant (at 0.05 significance level) with variable of the job working length.
 6. Two variables only contributed in explaining total variance for the respondents application for following and evaluating of authority delegation component, those variables were: group work and democratic administration, and one variable only contributed in explaining total variance of the respondents application for preparing of authority delegation component, this variable was: group work, and two variables contributed in explaining total variance for the respondents application for carrying out authority delegation component, those variables were: group work and the job working length.

These results implied the importance of group work and democratic administration in application of authority delegation components. So, there is a need for including variables in managers training programs to help them in acquiring skills of authority delegation.