

أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين
بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت
دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

**The impact of delegation of authority on performance
efficiency at public sector organizations in Kuwait
Applied study on Ministry of Social Affairs and Labor**

إعداد الطالب:

ممدوح سودي منوخ الظفيري

الرقم الجامعي: 400920268

إشراف

الدكتور علي الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة أعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012م

التفويض

أنا الطالب ممدوح سودي منوخ الظفيري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العليا عند طلبها.

الاسم: ممدوح سودي منوخ الظفيري

التاريخ: 2012 / 7 / 17 م

التوقيع:  ممدوح

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت " دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل " .
وقد أجزت بتاريخ:

| التوقيع | أعضاء لجنة المناقشة | الاسم |
|---|---------------------|--------------------|
|  | رئيساً ومناقشاً | أ. د. محمد النعيمي |
|  | مشرفاً و عضواً | د. علي الضلاعين |
|  | مناقشاً خارجياً | د. محمد عواد |

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبي الهدى والرشاد نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم إمام المتقين وسيد الخلق أجمعين...

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور على الضلاعين الذي قدم لي كل النصح والإرشاد والتوجيهات للالتزام هذه الرسالة ومتابعته الحثيثة وتشجيعه الدائم فله كل الاحترام والتقدير، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور حمد النعمي، والأستاذ الدكتور محمد عواد، على موافقتهم الكريمة مناقشة هذه الرسالة وإثرائهم لها بالأفكار السديدة فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وأختتم شكري إلى كل من مد يد العون لإتمام هذا الرسالة

الإهداء

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع الى:

من غرس في نفسي القيم النبيلة، وعلمني الاحسان، وكان بجانبني دائماً

والدي الغالي

من جعلت الجنة تحت اقدامها، صاحبة القلب الكبير

والدتي الغالية

شريكة الفرح والمسرات رفيقة الدرب امل المستقبل

زوجتي الغالية

الى زينة الحياة الدنيا وبلسمها وبراعم شوقها واملها المستقبلي

ابنتي الغالية

الى من وقفوا بجانبني في السراء والضراء

اخوتي واخواتي

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| أ | العنوان |
| ب | التفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | شكر وتقدير |
| هـ | الإهداء |
| و | فهرس المحتويات |
| ط | فهرس الجداول |
| ي | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| ك | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية |
| 1 | الفصل الأول : مقدمة الدراسة |
| 3 | 1-1 مشكلة الدراسة وأستئتها |
| 4 | 2-1 أهداف الدراسة |
| 5 | 3-1 أهمية الدراسة |
| 6 | 4-1 فرضيات الدراسة |
| 6 | 5-1 حدود الدراسة |
| 7 | 6-1 مصطلحات الدراسة |
| 10 | الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 10 | 1-2 تفويض السلطة |
| 10 | 1-1-2 مفهوم السلطة |
| 11 | 2-1-2 مفهوم تفويض السلطة |
| 14 | 3-1-2 مستويات التفويض |
| 14 | 4-1-2 أسباب تفويض السلطة |
| 15 | 5-1-2 شروط التفويض: |
| 16 | 6-1-2 عوامل التفويض الفعال |
| 17 | 7-1-2 مزايا تفويض السلطة |
| 19 | 8-1-2 أهمية تفويض السلطة |

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| 20 | 2-1-9 عناصر تفويض السلطة |
| 20 | 2-2 فعالية الأداء |
| 21 | 2-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي |
| 21 | 2-2-2 مقومات فعالية الأداء |
| 22 | 2-2-3 تحسين الأداء |
| 24 | 2-2-4 تقويم الأداء |
| 26 | 2-2-5 أهداف قياس الأداء |
| 27 | 2-2-6 الأمور التي يجب مراعاتها لتحسين الأداء |
| 28 | الدراسات السابقة |
| 28 | أولاً الدراسات العربية |
| 38 | ثانياً الدراسات الأجنبية |
| 41 | التعليق على الدراسات |
| 42 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات |
| 42 | أولاً منهج الدراسة |
| 42 | ثانياً مجتمع وعينة الدراسة |
| 45 | ثالثاً أدوات الدراسة |
| 49 | رابعاً نموذج الدراسة |
| 50 | خامساً الأسلوب الإحصائي |
| 50 | سادساً إجراءات تطبيق الدراسة |
| 51 | الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة |
| 53 | أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| 54 | ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| 55 | ثالثاً النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| 56 | رابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| 57 | خامساً النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| 58 | الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات |
| 63 | التوصيات |

| الصفحة | المحتوى |
|--------|------------------|
| 64 | المراجع العربية |
| 70 | المراجع الأجنبية |
| 72 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|---|---------------|
| 43 | توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس | .1 |
| 44 | توزيع أفراد الدراسة وفقاً للخبرة | .2 |
| 45 | توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي | .3 |
| 47 | قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد مقياس تفويض السلطة | .4 |
| 53 | معامل الارتباط بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية | .5 |
| 54 | معامل الارتباط بين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية | .6 |
| 55 | معامل الارتباط بين التفويض الفني وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية | .7 |
| 56 | معامل الارتباط بين التفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية | .8 |
| 57 | معامل الارتباط بين اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية | .9 |

المخلص

أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت

دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

إعداد الطالب:

ممدوح سودي منوخ الظفيري

إشراف

الدكتور علي الضلاعين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف، تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت (174) موظفاً وموظفة، وقد تم تطبيق استبانتيين: استبانة تفويض السلطة واستبانة فعالية الأداء، وقد تم جمع البيانات وتحليلها وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين، وإجراء تحليل التباين وتطبيق (اختبار مربع كاي) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Spss-version 17) وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

Abstract

**The impact of delegation of authority on performance efficiency at
public sector organizations in Kuwait
Applied study on Ministry of Social Affairs and Labor**

By

Mamdouh Soudi Mnouk Aldoufiari

Supervisor

Dr. Ali Aldalaen

The aim of study is to investigate the effect of delegation of authority on performance efficiency for the workers of Ministry of Social Affairs and Labor. To achieve that purpose, a sample of 174 workers (males and males) was selected randomly, two questionnaires were applied: the first is delegation of authority questionnaire and the second is performance efficiency questionnaire. Data was collected then analyzed. means and standard deviation for workers' performance were calculated and Chi Square was used.

The results are as follows:

- there is a statistically significant effect between delegation of authority and performance efficiency for the workers of Ministry of Social Affairs and Labor
- there is a statistically significant effect between administrative delegation and performance efficiency for the workers of Ministry of Social Affairs and Labor

- There is a statistically significant effect between technical delegation and performance efficiency for the workers of Ministry of Social Affairs and Labor.
- There is a statistically significant effect between financial delegation and performance efficiency for the workers of Ministry of Social Affairs and Labor.
- There is a statistically significant effect at significant $\geq 5\%$ between decision making and performance efficiency for the workers of Ministry and Social Affairs and labor.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد:

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي يتحتم على المؤسسات العربية المضي لتبنى تغييرات هيكلية جذرية، ومن اجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات العربية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكين وتفويض السلطة والقيادة الذاتية. لقد أدى تطور دولة الكويت في العديد من المجالات إلى اتساع التنظيمات الإدارية وتعقدتها، الأمر الذي افرز الاتجاه إلى الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي مؤسسة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، وحتى لو توفرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المنظمة بكفاية عالية.

ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة الحديثة حيث يصل بإسهامات العاملين بالمؤسسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها. فإذا ما وجد المسؤول الواعي الفاهم، ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والموارد الصحيحة والسلطة الكافية، فمن المؤكد بأن تكون المؤسسة التي يديرها محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة (احمد، 1998).

إن تنامي الاهتمام بالإدارة وتنمية القيادة الذاتية يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين. ومع مرور الوقت، يمنح العاملون الاستقلالية وتفويض السلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبنى المديرين منهجاً سلوكياً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية. أن التغيير في أدوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب وسلوك القائد (Netzer et al, 1999).

ولتفويض السلطة أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد وجماعات أي منظمة أو مؤسسة، خصوصاً إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة روعي فيها المصلحة العامة وتحسين وتطوير العمل وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم. هذا مع توقع للمشكلات الناتجة عن التفويض ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً وحسن إدارة الصراع الناتج عن التفويض وتوجيهه نحو الأفضل، لضمان مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للمرؤوسين، ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للعاملين ويدفع بعجلة الإنتاج (Burke, 2001).

والموظف عندما يصل إلى مستوى عالٍ من النضج في أداء العمل تصبح المهام التي ينفرد بها المدير قليلة، لأن القيادة تنشأ من الجماعة، وتفويض وظائف المدير إلى جماعة ناضجة تُعدّ إثباتاً إيجابياً للثقة السائدة في المؤسسة، ويمكن النظر إلى الاستخدام الإجرائي لعملية التفويض من خلال ثلاثة أجزاء متميزة ومتداخلة. فالتفويض إجرائياً كما يذكر ننتز وزملائه (Netzer et al, 1999) يعني تحديد المسؤولية، ومنح السلطة، والمساءلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية من ضعف تفويض السلطة، ومن مظاهر تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين.

وللتخفيف أعباء العمل عن المديرين في المؤسسات العامة في دولة الكويت وتكوين فريق قيادي قادر على التعامل مع متطلبات الألفية الثالثة، ينبغي للمديرين تفويض السلطة للمديرين والأداريين وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم. وقد جاءت هذه الدراسة لتساهم في إلقاء الضوء على أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في دولة الكويت.

وقد لاحظ الباحث الآثار السلبية لظاهرة تركيز السلطة في يد مديري المؤسسات الحكومية الأمر الذي سبب العديد من المشاكل مثل اختناقات العمل وتأخر إنجاز الأعمال وطول إجراءاتها بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام حسن التصرف والمبادرة من قبل المرؤوسين بسبب غياب عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤثر في دوره على فعالية الأداء داخل هذه المؤسسات.

وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في المجتمعات العربية كدراسة العواملة (1994)، ودراسة الحربي (2007)، ودراسة العتيبي (2008)، إلى وجود فجوة لدى مديري المؤسسات والمنظمات في تفويض السلطة وبين الممارسة الواقعية لتطبيق هذا المبدأ مما يؤكد على أهمية تناول موضوع تفويض السلطة الذي تناولته الدراسة الحالية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في

وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية ؟

2. هل يوجد أثر لتفويض السلطة الإدارية على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية ؟

3. هل يوجد أثر للتفويض الفني للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية ؟

4. هل يوجد أثر للتفويض المالي للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية ؟

5. هل يوجد أثر للتفويض لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقصي أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، إضافةً إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

2. التعرف على أثر اتخاذ القرار على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

3. التعرف على أثر التفويض الإداري والفني والمالي على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

أهمية الدراسة:

أن هذه الدراسة ستحاول تقصي أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام بمدينة الكويت. وتكمن الأهمية في النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة والمتعلقة بأثر تفويض السلطة على فعالية أداء العاملين بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية. حيث إن هذا الأمر يساعد في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة في المؤسسات العامة بدولة الكويت من خلال زيادة درجات التفويض الممنوحة للعاملين في هذه المؤسسات. يمكن أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة القائمين على الجهاز الإداري في دولة الكويت من السلطتين التشريعية والتنفيذية في معرفة مدى التوجه نحو تطبيق قرارات التفويض لدى مدراء الدوائر في المحافظات بخصوص اللامركزية وضرورة تطبيقها في الأجهزة الإدارية في المحافظات، كما أنها قد تساعد في تحفيز المسؤولين عن الجهاز الإداري في محاولة للوقوف على جملة المعوقات التي تمنع أو تحد من تطبيق تفويض السلطة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في دولة الكويت.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً وهو تفويض السلطة وأثره على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت حيث يعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري الحديث.

فرضيات الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة موضع البحث ستحاول الدراسة الحالية اختبار الفرضيات التالية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- (4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- (5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بما يلي :

1. الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة الدراسة من العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية التي تشرف عليها الحكومة في دولة الكويت.
2. الحدود الزمنية: العام 2012م .
3. الحدود الجغرافية: العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية في مدينة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدة مصطلحات قام الباحث بتعريفها كما يلي:

1. **تفويض السلطة (Delegation of Authority):** أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقه، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه المهمات .
(Netzer et al, 1999)

وتعرف عملية تفويض السلطة إجرائياً بأنها تعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته دون أن يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات. وتعتبر عن الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على مقياس تفويض السلطة. ويندرج تحتها الآتي:

- **التفويض الإداري:** وتعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الإداري على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته الإدارية. وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد الجانب الإداري في مقياس تفويض السلطة (المساذ، 2004، ص 49).

- **التفويض الفني:** وتعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الفني على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته الفنية (التويجري، 2006).

- **التفويض المالي:** وتعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب المالي على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته المالية (المساذ، 2004، ص 68).

- **اتخاذ القرار:** وتعني أن يقوم المدير بمنح بعض العاملين معه سلطة اتخاذ القرار في بعض المواقف المتفق عليها (مهنا، 2006، ص 11).

2. **السلطة (Authority):** عرف توفيق (1999) السلطة على أنها القوة أو 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. وتعرف السلطة إجرائياً بأنها القوة التي يمتلكها المدير في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. **فعالية الأداء efficiency Performance:** ويقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل ليحقق بذلك رضا المسؤولين في المؤسسة ورضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين (عليان، 2002، ص 123). ويندرج تحتها الآتي:

- **جودة الأداء:** ويقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بجودة عالية وفق المعايير المتفق عليها. وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد جودة الأداء في مقياس فعالية الأداء (الزهراني، 2000، ص 15).

- **دافعية الإنجاز:** بأنها قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق أهداف العمل، ويستشعر أهميتها المادية أو المعنوية. وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد دافعية الإنجاز في مقياس فعالية الأداء (كانعان، 1998، ص 123).

- **تحقيق الأهداف:** ويقصد بها أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بما يحقق للأهداف الموضوعية بأسرع وقت وأقل جهد. وتعبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد

تحقيق الأهداف في مقياس فعالية الأداء (Angell, 2001:139)

4. مؤسسات القطاع الحكومي: ويقصد بها في هذه الدراسة العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية

والعمل الكويتية التي تشرف عليها الحكومة الكويتية بشكل مباشر من حيث التوظيف ودفع

الرواتب وتوفير مستلزمات العمل .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

1:2: تفويض السلطة

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها الكثير من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح المسؤول الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهرت هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على المدراء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير في إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة، ولذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها (الصيرفي، 2003).

1:2: 1 مفهوم السلطة:

السلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المؤسسة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك، ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه (المغربي، 1998).

والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصياً إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا. إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة، والنقل المجرد للقوة لا وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي. فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية للإدارة التعليمية، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة (الطيب، 1999).

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية، ويعرفها سيمون (Simon) على أنها: القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر (القيوتي، 2006).

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف السلطة بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

2:1:2 مفهوم تفويض السلطة:

يساعد التفويض على انجاز العمل الإداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة (القيوتي، 2001).

إن فكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أن يستثمرهما في أنشطة أخرى، ويعرف تفويض السلطة (Delegation of Authority) بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقه، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه المهمات (Netzer et al, 1999).

وعرفه توفيق (1999:27) عملية التفويض للسلطة بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقي لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.

كما عرف شلتوت (1999: 183) تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر.

ويُعد تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات وتحديداً يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما (الزعيبي وعبيدات، 1997).

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. وذكر الجيوسي وجاد

الله (2000) بأن عملية تفويض السلطة هي 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 .

ويرى الشنواني (1999) عملية تفويض السلطة بأنها تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويض السلطة اللازمة له بقيامه لهذه الأعمال، باعتباره مسؤولاً عن هذه الأعمال. ولكن لا تفوض كل السلطات إلى المساعد إلا إذا تنازل المدير كلياً عن مركزه. ومن خلال استعراض مفهومي السلطة والتفويض استنتج الباحث بأن عملية تفويض السلطة هي وسيلة لتحقيق غاية .والسلطة المفوضة إلى مجالس الأقسام الأكاديمية يمكن أن تساعد أعضاء الهيئة التدريسية في إنجاز مهماتهم، وتطوير العمل، ومساعدة الطلبة على التقدم.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم السلطة نستنتج أنه من الاعتبارات الحيوية في الإدارة ويعني بأنه أحد الأساليب الإدارية الذي يعتمد على قيام المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم. وبذلك تتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية :

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.

- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.

- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء (الزهراني، 2000: 17).

2:1: 3 مستويات التفويض :

توجد ثلاثة مستويات للتفويض، هي :

المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل. وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيًا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة (القريوتي، 2001: 152) .

المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيدًا من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيًا (هاينز، 1988: 310) .

المستوى الثالث: التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، وبلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانبًا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات (الصيرفي، 2003: 213).

2:1: 4 أسباب تفويض السلطة

ترجع أسباب التفويض السلطة في كثير من المؤسسات الحكومية إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات الحكومية والفلسفة الإدارية اتجاه مركزية أو لامركزية السلط، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة كما أشار إليها كل من القيروتي (2001)، والجوسي وجاد الله (2000)، وهي:

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 .

2: 1: 5 شروط التفويض:

لقد وجد تفويض السلطة للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، ولإتاحة التفرغ له كي يجد متسعاً من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له. ويرى هاينز (1988) أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط هي:

1. ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة ذلك. السلطة.
2. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.
3. ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قراراً انفعالياً غير مبني على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

4. استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج.

5. أن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المد الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه.

6. أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

2: 1: 6 عوامل التفويض الفعال:

هناك العديد من العوامل التي تساعد لكي يكون تفويض السلطة فعالاً ويؤتي ثماره، التي من

بينها العوامل الآتية:

1. أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.

2. أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس؛ لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.

3. توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة.

4. ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.

5. يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتشياً مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.

6. تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً لا أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.

7. يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه (الجبوسي، وجاد الله، 2000 : 116).

8. توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.

9. تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

10. قيام المدير - مفوض السلطة - بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها (العبيدي، 1997: 212)

2: 1: 7 مزايا تفويض السلطة

إن من أهم المزايا للاستخدام لتفويض السلطة التي ذكرها العديد من مختصي الإدارة الآتي:

1. إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين، وهي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها

قدرة يمكن اكتسابها و تنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.

2. إن تفويض السلطة يوفر لكل إنسان سلاماً في العقل، وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق وتوتر أقل،

وخطر أقل على الصحة، وأخيراً فإنها توفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين

أن يصبحوا مديرين الممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس

الإداري وحده، أو ما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الإداري.

3. إن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين (الصيرفي، 2003).

وترجع 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 أشار إليها كل من القيروتي (2001)، والجبوسي وجاد الله (2000)، وتوفيق (1999) وهي:

1. أن مهام المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً.
2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين.
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.
4. اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل: وهذا 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 الوحدة 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.

2: 1: 8 أهمية تفويض السلطة:

يتفق الباحثون على أن الممارسات الناجحة لعملية تفويض السلطة تحقق العديد من الإيجابيات والفوائد لكل من الرئيس والمرؤوس، والتنظيم على حد سواء. حيث أصبح تفويض السلطة احد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية وبدون التفويض يفقد التنظيم الإداري احد أعمدته، كما أنه فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم (العبادي، 1998).

وتكمن أهمية التفويض في أنه يساهم بالإسراع في إصدار القرارات وإنجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة، كما يسهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (بسيوني، 1986).

2: 1: 9 عناصر تفويض السلطة:

يقصد بعناصر تفويض السلطة بالأجزاء التي تتكون منها عملية التفويض. وتتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر:

١ - **الواجبات:** العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات ويعني أن تفويض الرئيس إلى احد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة ؛ فقد يكون في صورة نشاط يكلف به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا المرؤوس تحقيقها.

٢ - **الصلاحيات:** وهي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار التعليمات، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين

3- **تحمل مسؤولية التفويض:** إن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال (عبد الهادي، 1999، ص 159).

2: 2: فعالية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أو منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، وتعرف فعالية الأداء بأنها عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي (عليان، 2002 ص 123).

2: 2: 1 مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، 1999) .

ويرى هلال (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

2: 2: 2 مقومات فعالية الأداء:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم علي مدى جودة وكفاءة الأداء، وهذه المقومات هي :

أ- الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة (السلمي، 1995م).

ب- **الشفافية:** هي حق كل مواطن في الوصول الى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة ، والمساعدة في اكتشاف الفساد.

ت- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطى مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة (عليان، 2002).

2: 2: 3 تحسين الأداء:

يحدد " هايينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :

المدخل الأول : تحسين الموظف:

يرى " هايينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

1. الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميئتها.

2. الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

3. الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة:

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

المدخل الثالث : تحسين الموقف:

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة

(فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف (هاينز ، 1988).

2: 2: 4 تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها (قلعاوي، 1998م، ص62).

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى (إدارة المتابعة) (الهوري، 1987).

وهناك عدد من الوسائل المختلفة لقياس الأداء التي من بينها:

1. **الملاحظة الشخصية** : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .

2. **مستوى الرضا** : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب.

3. **سجلات الأداء** : وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة (عسكر، 1997)

ويرى بعض الباحثين أمثال عليان (2002) أن تقويم الأداء يرتكز على ثلاثة مقاييس أساسية

هي:

- الكفاءة: ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد المتاحة لانجاز الأداء المطلوب كما يجب.
- الفاعلية: ويقصد بها مستوي تحقيق الادارة للاهداف التي حددت لها.
- الاقتصاد: التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

2: 2: 5 أهداف قياس الأداء :

من خلال مراجعة أهداف قياس أداء العاملين فإنها تتفق في الجوانب الآتية (العدلي ،

:(1993)

❑ - يعمل على تزويد متخذي القرارات في المؤسسات بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء

مرضٍ أم غير مرضٍ.

❑ - يساعد على إصدار الأحكام على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسات ، وعلى

إنجازهم الشخصي.

❑ - تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ

التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

❑ - يساعد على اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها

بل اقتراح نظام حوافز معين.

❑ - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

❑ - يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة

بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

❑ - يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو

إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

❑ - يزود مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسات

، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم

وإنتاجيتهم ومستقبلهم.

□ - يسهم في تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات ، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس. ويهدف أيضاً إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور، 1986) .

2:2: 6 الأمور التي يجب مراعاتها لتحسين الأداء:

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم، ولتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة وتحسين الأداء يجب مراعاتها للآتي (هلال، 1996) :

1. تحديد أسباب ضعف الأداء وتقديم حلول فورية ومبتكرة لها، ومن أهم مسببات ضعف أداء الفرد هي تدني الدافعية نحو العمل، وضعف القدرات العامة للموظف، والعوامل الموقفية (الظروف التي يعمل فيها الفرد).
2. الاهتمام بأسباب ضعف الأداء، وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها. فإذا كان السبب في ضعف الأداء يرجع في انخفاض دافعية الفرد مثلاً فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظام للمكافآت، ووضع آلية تقديم الحوافز للأداء الجيد.

3. تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء، يجب إعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمة لتحسين أداءه، وهنا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر والتعليمات اللازمة إلى التدريب والتوجيه والإرشاد فضلاً عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد.

4. وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي أجريت حول أثر تفويض السلطة على أداء العاملين. وفيما يلي بعض الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع وقد تم تقسيمها إلى قسمين يتناول القسم الأول الدراسات العربية، وأما القسم الثاني فيتناول الدراسات الأجنبية:

أولاً الدراسات العربية:

أجرى العواملة (1994) دراسة بعنوان (دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة). وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية العام والخاص. وتشمل هذه الدراسة (762) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا (31) مؤسسة حكومية و(46) شركة خاصة موزعة على قطاعات الخدمات والصناعة التأمين والمالية. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتمثل هذه الدراسة مسحاً ميدانياً لاتجاهات العاملين في المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص حول أهم جوانب تفويض السلطة

ومدى انطباقها على الواقع العملي لهذه المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه من قبل المبحوثين .

وأجرت جويحان (1995) دراسة بعنوان درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن، حيث اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والسلطة المشرفة ومتغير تابع واحد هو درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي، وتكونت العينة الدراسية من (105) مديراً منهم (54) ذكور و(51) إناث، حيث أخذت العينة من مديرات التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية والتعليم الخاص، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تصل إلى نسبة 80% من عملهم الإداري، وكذلك بينما وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات إحصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة أو إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير. وأوصت الباحثة بضرورة اهتمام مدير الدارس بالسير قدماً في تطبيق سياسة اللامركزية، باعتبار ذلك أحد العلامات الدالة على الصحة المنظمة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وأجرى سعيد (1998) دراسة بعنوان فويض السلطة وتبسيط الإجراءات _ الواقع وأساليب تطويره في الوزارات اليمنية، وقد استخدم الباحث استباننتين، فالأولى تم تخصيصها للإدارة العليا، أي لوكيل الوزارة والمدير العام، أما الثانية فكانت للإدارة الوسطى أي مدير إدارة أو رئيس قسم . وقد تم اختيار خمس وزارات مثلت مستويات مختلفة في عملية التفويض والإجراءات المتعلقة بالجمهور وهي وزارة المالية، وزارة الإدارة المحلية، وزارة التخطيط والتنمية، وزارة العمل

والتدريب المهني، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن (94 %) من الإدارة العليا يفوضون بعض صلاحياتهم لمرؤوسيهم بحسب متطلبات العمل، في حين أوضح (44 %) من الإدارة الوسطى إلى أنه سبق تفويضهم من قبل رؤسائهم، وكذلك (44 %) يفوضون أحياناً. ضعف مشاركة من الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات. عدم وضوح المهام التي تمارسها الإدارة الوسطى مما ينتج عنه سوء في إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى الازدواجية في العمل، وعدم الالتزام بالنظام والقانون. ضعف في ممارسة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا ويرجع ذلك إلى عدم صدور اللوائح التنظيمية وتحديد الاختصاصات مما يؤدي إلى تداخل في الاختصاصات، وكذلك سحب الصلاحيات من وحدة إدارية إلى أخرى. أشار (44 %) من الإدارة العليا بأنه لا يوجد من مرعوسيهم من هو أهل بالتفويض. رغبة بعض الرؤساء للتدخل المستمر في أعمال مرعوسيهم وتردد بعض المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية.

وأجرى ال زمانان (2001) دراسة بعنوان معوقات تفويض السلطة، وقد هدفت إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء والمعوقات التي تعود للمرؤوسين والمعوقات التي تعود للتنظيم والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات باختلاف متغيراتهم الديموغرافية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب المسح الاجتماعي نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وتكونت العينة من (104) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن من أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لفوائد التفويض والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وإن التفويض يقلل من أهميته والحرص على أن تؤدي الأعمال بنمط واحد، إن من

أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوسين إلى عدم تقبل السلطة المفوضة لهم هي عدم حصولهم على التشجيع والخوف من المساءلة وقلة التدريب، إن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

وأجرى النوخاني (2003) دراسة بعنوان واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية- النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية وما مدى إدراكهن لمفهوم التفويض وما مستوى تفويضهن وما المعوقات التي تحد من عملية التفويض واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه: المسحي والارتباطي واعتمدت لاستبانته كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وتم اختيار عينة الدراسة من (213) مسؤولة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت نتائج الدراسة إلى جود انقسام في إدراك مفهوم تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وأجرى المطوع (2003) دراسة بعنوان دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم. وقد هدفت إلى معرفة مدى تطبيق تفويض السلطة والتعرف على معوقات تطبيقها وما هي العوامل المشجعة على تطبيقها واعتمد المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الميداني وعدد مجتمع الدراسة (91) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مبدأ التفويض مطبق ولكن بسلطات محدودة، وهناك عوامل داخلية مشجعة على التفويض منها انجاز العمل بصورة أسرع رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين إتاحة المجال أمام تدريب وتنمية القيادات، هناك عوامل خارجية مشجعة منها اتساع المملكة جغرافياً، هناك معوقات حالت دون التوسع في التفويض

منها الخوف من زيادة نفوذ المرؤوسين عدم وجود نظام حوافز يشجع المرؤوسين وعدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية.

وأجرت البركاتي (2004) دراسة بعنوان ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، وقد هدفت إلى الكشف عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة المشرفات للقيام بمهامهن، كما تهدف إلى الكشف عن درجة الاختلاف بين استجابات عينة الدراسة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، بالإضافة إلى الكشف عن العوامل والعوائق التي تحد مديرات الإشراف التربوي من عملية التفويض، وقد استعرضت الباحثة في الإطار النظر في مفهوم السلطة وتطبيقاتها ومصادرها وعلاقتها بالمركزية واللامركزية، وكذلك المسؤولية من حيث مفهومها وتطوره في فكر المدارس الإدارية الرئيسية، وأيضاً التفويض من حيث مفهومه في الفكر الإسلامي والفكر الإداري وعلاقة التفويض بالعملية الإدارية وعلاقته بالمركزية واللامركزية، مع ذكر نظرياً التفويض ومبادئه وعناصره وشروطه وأنواعه وخطواته ومعوقاته، وأيضاً مهام مديرات مكاتب الإشراف التربوي، وأهداف الإشراف التربوي، والمركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على أداء مديرات الإشراف التربوي. في هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (234) مشرفة، حيث تمت معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية اختبار (T) وأسلوب تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضعف ممارسة تفويض السلطة في جانبها الإداري في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي في مكة المكرمة (بنات) حيث بلغت قيمة المتوسط (2.50)، ومتوسطة في جانبها الفني حيث بلغت قيمة المتوسطة (2.91)، وكان

الاعتقاد بتفويض السلطة في الجانب الإداري بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط (3.89) وفي الجانب الفني عالية جداً حيث بلغت قيمة المتوسط (4.10).

وأجرى منصور(2004) دراسة بعنوان المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة فيما يخص العملية التربوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوبة فيها لاتخاذ القرارات كالمتغيرات الديمغرافية ومستوى المدرسة والمديرية. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونه من (300) مدير ومديرة لمدارس حكومية تابعة لست محافظات وتم استرجاع (277) استبانته صالحة بواقع (153) مدير مدرسة و(124) مديرة مدرسة. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الإحصائي في استخراج التكرارات والنسب المئوية كما تم استخدام مربع كاي للتحليل حول فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$). إضافة غالى استخدامه اختبار (زاي z) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسته: أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي لصالح كل من مستوى المدارس والمديريات التربوية.

وأجرت نعيرات (2006) دراسة بعنوان التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، وهدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: كيف تعمل اللامركزية الإدارية على رفع كفاءة العاملين، وجودة الإنتاج في تقديم الخدمات الطبية من خلال تطوير الإطار التنظيمي

للمؤسسة الصحية؟ وتلخصت أهداف الدراسة في تقديم بعض النماذج والأنماط لتطبيق أسس اللامركزية الإدارية. واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات وقياس - إلى حد ما -فاعلية الإدارة القائمة في المستشفى ومقدرتها على النهوض بالمؤسسة وتطويرها من وجهة نظر العاملين. وضم مجتمع الدراسة (73) موظفاً في مستشفى جنين ومن الجنسين أما العينة المختارة فهي (36) موظفاً وتم استبعاد (3) إستبانة لعدم صلاحيتها أي العينة المختارة هي (33) بواقع (23) ذكراً و(10) إناث وقد اعتمد بالإضافة للمتغيرات الديمغرافية أيضاً المتغيرات التالية (أهداف الإدارة ، التنظيم الإداري، وظائف رؤساء الأقسام ، مفهوم اللامركزية، وأساليب الإدارة). واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الإحصائي في استخراج التكرارات والنسب المئوية كما تم استخدام مربع كاي . يرى أفراد العينة في اللامركزية الإدارية وسيلة لتطوير العمل ويؤيدون التفويض الصلاحيات ولمستوى متوسط من الإدارة. لم يكن هناك أي اثر للمتغيرات الديمغرافية فيما يخص التوجه نحو اللامركزية الإدارية.

وأجرى القربوتي (2006) دراسة بعنوان الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. وقد طبقت على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (445) شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة، ونظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة. وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور

بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

وأجرى الحربي (2007) دراسة بعنوان (تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم السعودية) وهي دراسة مسحية على القيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة ونطاق ومجالات التفويض. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الرجالية والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وبلغت عينة الدراسة (250) مديراً وبنوابع 218 مديراً و 32 واستخدم الباحث استبانته في جمع المعلومات من إعداده، وتوصلت الدراسة إلى أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، وأن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات.

وأجرى العتيبي (2008) دراسة بعنوان موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال. وهي دراسة مسحية على منظمات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة تحديداً. وتركزت أهداف الدراسة في عرض وتحليل مدى تطبيق منظمات الخدمات العامة لتفويض السلطة بصفة عامة، والتعرف على التحديات والعوائق التي تحد من

ممارسة التفويض، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات الرئيسية للتفويض في كل منظمة، واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (196) فرداً، وقد استخدم الباحث استبانة من إعداده في جمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة، كما أوضحت الدراسة بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض، وإن طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقيادتها. وأجرى مهنا (2009) دراسة العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد أجابت الدراسة عن الأسئلة والفرضيات التالية: وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً. استخدم الباحث استبانتين: استبانة قياس تفويض السلطة، وتتضمن (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر. واستبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن (34) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج: أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى

(82.2%). ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة لمئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%)، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث و لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس من (5) سنوات إلى (10) سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

وأجرى حبش (2010) دراسة بعنوان تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرين. حيث هدفت دراستها إلى التعرف على تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرين، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام استبانته تم توزيعها على المدراء والمديرين في المدارس في مدينة نابلس حيث تكونت العينة من (128) من مديري المدارس في مدينة نابلس. وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت نتائج الدراسة أن (72%) من أفراد العينة يرون أن المدير يفوض أعضاء

الهيئة التدريسية ببعض المهام الإدارية في المدرسة مثل توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي. كما أشار ما نسبته 90% من العينة أن أغلب هذه المهام المفوضة للمدرسين هي مهام بعيدة كل البعد عن التطور الإداري والأكاديمي، إذ بينت هذه النسبة على أن الجزء الأكبر من المهام المفوضة إليهم تتعلق بالحفاظ على النظام والنظافة وترتيب الصفوف. وهذه أمور هامشية يكفي لمتابعتها عريف الصف أو المربي وليست بحاجة إلى تفويض يذكر.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

كما أجرى (Conger & Kanungo, 1998) دراسة شملت استطلاعاً لآراء ثمانية من المديرين التنفيذيين يمثلون عدداً من الشركات الأمريكية في حقول الصناعة المختلفة للتعرف على ما يعتبرونه عوامل معززة للشعور بالتمكين، وقد اتبع الباحث عدة أساليب منها أسلوب المقابلات إذ أجرى مقابلات المديرين التنفيذيين وزملاء العمل والمرؤوسين، هذا إلى جانب أساليب أخرى منها الملاحظة المباشرة، ومراجعة السجلات للسلوكيات القيادية التي تعزز الشعور بالتمكين لدى العاملين، وقد أفاد هؤلاء أن من أهم تلك العوامل المعززة للشعور بالتمكين: الدعم العاطفي، والتشجيع، وتبادل المعلومات، وإثارة الدافعية بشكل منتظم، إلى جانب تفويض السلطة، والعمل على اعتماد إستراتيجية تحقق للعاملين فرصاً لإنجاز مهام متميزة حتى لو كانت صغيرة، ومساءلة المرؤوسين عن أداء المهام الموكلة إليهم، ومن ثم مكافأتهم عن الأداء المتميز، وكذلك محاسبتهم عن نواحي القصور في الأداء، مما يشجع على تحقيق المزيد منها وبشكل تراكمي.

وقد قام باركر وبريس (Parker & Price, 2004) بدراسة بعنوان مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات. حيث هدفت إلى التعرف على مدى استخدام

تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من العاملين والمديرين في مجال الخدمات الاجتماعية في إحدى عشرة مقاطعة في ولاية متشجان الأمريكية، وبعد جمع المعلومات من خلال أداة تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، توصلت الدراسة أن هناك شعور بين العاملين بالتمكين وتفويض السلطة ويتحقق ذلك عندما يتوفر لديهم شعور بأن رؤساءهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الحرية اللازمة لهم في اتخاذ القرارات، وكذلك توفير الحوافز المناسبة المشجعة على العمل.

كما أجرى (Spreitzer, 2005) دراسة بعنوان العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية المؤثرة فيها. وقد هدفت إلى تقصي العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية، ولتحقيق ذلك اختار الباحث من مديري الأقسام والعاملين بلغ عددهم (146) فرداً، وطور الباحث مقياساً لمفهوم التمكين شمل عوامل تتصل بنمط الشخصية، وأخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من العوامل التي تسمح بالتنوع الذاتي والمهني للعاملين التي من بينها تفويض السلطة، إلى جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث بين أن توافر مثل هذه الظروف عوامل معززة للشعور بالتمكين.

وأجرى (Schriesheim, et. Al, 2008) دراسة بعنوان مدى رغبة الرؤساء والمرؤوسين في عملية تفويض السلطة، حيث هدفت إلى التعرف على رغبة الرؤساء والمرؤوسين في عملية تفويض السلطة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (116) فرداً من العاملين في مؤسسة للاستيراد والتصدير تميزت بدرجة عالية من الدوران الوظيفي، وقد استخدم الباحث مقياس لتحديد اتجاهات الأفراد نحو تفويض السلطة من إعداد، وبعد جمع المعلومات وتحليلها

توصلت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ تفويض السلطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وبين الشعور بالتمكين.

وقد أجرت (Wimar, 2009) دراسة بعنوان صنع السياسات وتنفيذها في تحقيق اللامركزية في اندونيسيا : إستراتيجية الحد من الفقر، كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال كيف يمكن للحكومة المركزية والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد، وعلاوة على ذلك ، فإن هذه الدراسة أيضا تحاول توثيق الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا عموماً والمقاطعات على وجه الخصوص. ولكن العديد من الدراسات تشير إلى أن هذا الوعد لم يتحقق. ومازال البحث عن الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين اللامركزية والحد من الفقر لم يتوصل إلى نتيجة مقنعة. فقد ادخلت اندونيسيا نظاما جديدا لامركزي منذ عام 2001. بعد أن وضعت إطار استراتيجي للحد من الفقر لتلبية بعض الاحتياجات للمجتمع من المانحين الدوليين لمساعدة اندونيسيا على التعافي من الأزمة. مع حقيقة أن اندونيسيا كانت دولة مركزية جدا. فإن هذه الدراسة أيضا تهدف بالتحقيق في الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا. اعتمدت هذه الدراسة على تحليل خليط من مناهج البحث نوعي وكمي للأجوبة على هذه الأسئلة. وقد أجريت في جاكرتا وجاوا وفي ست مناطق لجمع وثائق رسمية ومقابلة الناس في المؤسسات المشاركة في صنع وتنفيذ استراتيجيه التخفيف من الفقر. وكان حجم العينة (126) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من بينها أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قد منحت إلى حكام الأقاليم والمدراء العموميين .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أنها تناولت مبدأ تفويض السلطة، وعلاقته الإيجابية في تحفيز العاملين وشعورهم بالتمكين وكفاءة الأداء ومن بين هذه الدراسات: دراسة كونجير وكونونج (Conger & Kanungo, 1998)، وسبريتزر (Spreitzer, 2005)، وسشرشيم ورفاقه (Schriesheim, et. Al, 2008)، ودراسة باركر وبريس (Parker & Price, 2004)،

كما توضح الدراسات السابقة وجود فجوة في الرغبة في تفويض السلطة وبين الممارسة الواقعية لمبدأ تفويض السلطة من قبل الرؤساء في الوطن العربي ومن بين هذه الدراسات: دراسة العوامل (1994)، ودراسة الحربي (2007).

كما توضح بعض الدراسات السابقة أن تفويض السلطة يركز على بعض القضايا الهامشية في الإدارة وليس بهدف التطوير الإداري وهذا ما توصلت إليه دراسة حبش (2010).
بينما توصلت بعض الدراسات السابقة وجود متغيرات تؤثر على عملية تفويض السلطة التي من بينها، مستوى التعليم، والخبرة الإدارية، والجنس، وهذا ما توصلت إليه دراسة مهنا (2009).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الاستفادة في بناء مقياس تفويض السلطة وتحديد أبعاده.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولاً منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى نتائج هذا البحث مستعيناً بأدوات الدراسة التي تم اعدادها في الدراسة الحالية، وقد تم اختياره نظراً لملائمة المنهج مع الدراسة الحالية وأهدافها فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المقبولة لحل المشكلة. وفي الدراسة الحالية فإن الظاهرة المطلوب تحديدها هي أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في دولة الكويت.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين (رؤساء الأقسام الإدارية، موظفي الإدارة، موظفي الديوان، موظفي السكرتارية، موظفي المالية والمحاسبة، موظفي الشؤون القانونية، والفنيين)، في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية والبالغ عددهم من (211) موظفاً.

2. عينة الدراسة: نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة فقد تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية والبالغ عددهم من (211) موظفاً، وقد تم استرجاع (183) استبانة، وقد تم استبعاد (9) استبانات لعدم اكتمال الإجابات أو بسبب نقص

المعلومات لتصبح عينة الدراسة النهائية (174) موظفاً، والجداول رقم (1، 2، 3) توضح

وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفقاً للجنس

جدول رقم (1)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس

| م | الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------|-------|----------------|
| 1 | الذكور | 91 | %51.6 |
| 2 | الإناث | 83 | %48.4 |
| | المجموع | 174 | %100 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) أن عدد الذكور بلغ (91) موظفاً بنسبة مئوية بلغت

(%51.6)، كما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (83) موظفة بنسبة مئوية بلغت (%48.4) .

ثانياً: خصائص أفراد الدراسة وفقاً للخبرة

جدول رقم (2)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للخبرة

| م | الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|---|------------------|-------|----------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات | 42 | 24% |
| 2 | من 5 إلى 9 سنوات | 60 | 34.5% |
| | أكثر من 10 سنوات | 72 | 41.5% |
| | المجموع | 174 | 100% |

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) أن عدد أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة القليلة أقل من 5 سنوات بلغ (42) موظفاً بنسبة مئوية بلغت (24%)، كما بلغ عدد أفراد العينة من أصحاب الخبرة من 5 إلى 9 سنوات (60) موظفاً بنسبة مئوية بلغت (34.5%)، بينما بلغت عينة أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات (72) موظفاً بنسبة مئوية بلغت (41.5%)

ثالثاً: خصائص أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

| م | المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|-----------------|-------|----------------|
| 1 | بكالوريوس | 138 | 79.3% |
| 2 | ماجستير فما فوق | 36 | 20.7% |
| | المجموع | 174 | 100% |

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) أن عدد أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس بلغ (138) موظفاً بنسبة مئوية بلغت (79.3%)، كما بلغ عدد أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق (83) بنسبة مئوية بلغت (48.4%).

ثالثاً أدوات الدراسة:

أ- مقياس تفويض السلطة:

لإغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تفويض السلطة من أجل التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل من خلال القيام بما يلي:

1. مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تفويض السلطة وأثرها على كفاءة أداء العاملين والتي من بينها دراسة الحربي (2007)، ودراسة سبريتزر (Spreitzer, 2005).

2. مراجعة المقاييس السابقة والتي من بينها مقياس التوجيهي (2006) ، ومقياس مهنا (2006).
3. وبناءً على تلك المرتكزات تم تصميم المقياس بصورته النهائية بحيث يتكون من أربعة أبعاد هي: بعد اتخاذ القرار ويتكون من (11) فقرة، بعد التفويض الإداري ويتكون من (12) فقرة، بعد التفويض الفني ويتكون من (11) فقرة ، وبعد التفويض المالي ويتكون من (10) فقرات.

صدق مقياس تفويض السلطة:

1. **صدق المحكمين:** لاستخراج صدق المحكمين للمقياس تم عرضه على (5) من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، لبيان مدى انتماء الفقرة للبعد الذي وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتم اعتماد الفقرة التي أتفق عليها من قبل المحكمين والتي تزيد عن نسبة (80%) فأكثر.

ثبات مقياس تفويض السلطة:

- تم التأكد من ثبات مقياس مقياس تفويض السلطة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد المقياس على حدة ولمجموع الفقرات، وذلك بعد تطبيقه على عينة الدراسة. والجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد المقياس.

جدول (4)

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد مقياس تفويض السلطة

| أبعاد المقياس | معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ |
|-----------------|----------------------------------|
| | العينة الكلية ن=174 |
| التفويض الإداري | 0.82 |
| التفويض الفني | 0.86 |
| التفويض المالي | 0.83 |
| اتخاذ القرار | 0.85 |
| الدرجة الكلية | 0.84 |

تشير نتائج الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض الدراسة حيث كانت أعلى معاملات الثبات على بعد التفويض الفني وبلغت (0.86)، في حين بلغت أقل معاملات الثبات على بعد التفويض الإداري (0.82)، وأن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على الدرجة الكلية كانت (0.84).

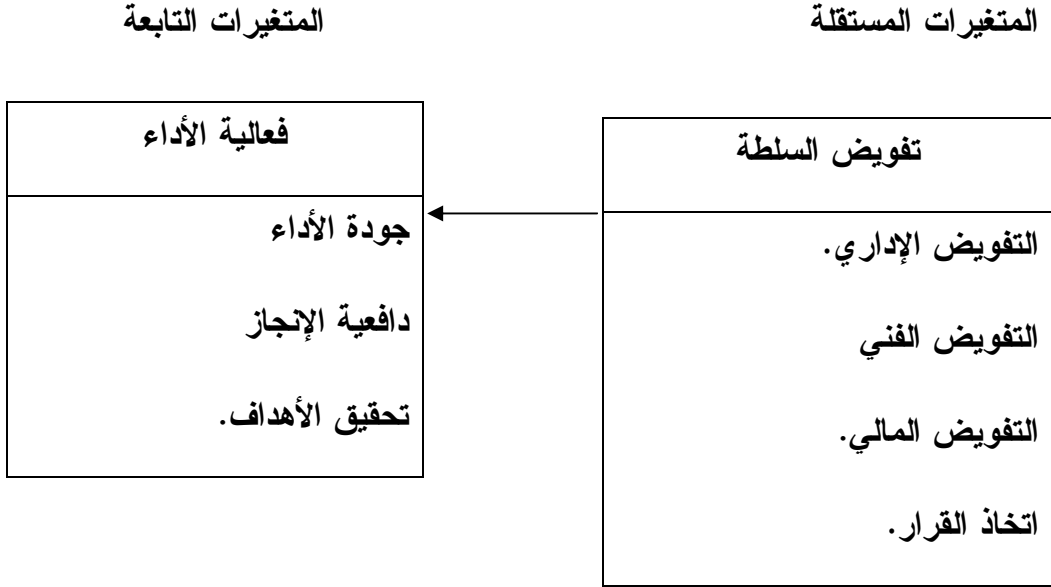
ب- مقياس فعالية الأداء:

قام الباحث بتصميم استبانة فعالية الأداء من أجل التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تفويض السلطة وأثرها على فعالية الأداء العاملين والتي من بينها دراسة العثمان (2003)، ودراسة سبريتزر (Spreitzer, 2005).

صدق فعالية الأداء:

قام الباحث بالتأكد من دلالات الصديق مقياس تفويض السلطة من خلال عرضه على (5) من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، لبيان مدى انتماء فقرات المقياس، وبيان مدى دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتم اعتماد الفقرة التي أتفق عليها من قبل المحكمين والتي تزيد عن نسبة (80%) فأكثر.

رابعاً: نموذج الدراسة



إنموذج الدراسة من إعداد الباحث إعتماًداً على الدراسات السابقة: العتيبي (2008)، ودراسة

سبريتزر (Spreitzer, 2005) .

خامساً: الأسلوب الإحصائي:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كبيانات احصائية لوصف متغيرات الدراسة
- 2- معاملات ارتباط person وتحليل الانحدار للإجابة عن السؤال المتعلق بالعلاقة بين تفويض السلطة وفعالية الأداء.
- 3- معادلة (cronbach-alpha) للتأكد من معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة وابعادها.

سادساً إجراءات تطبيق الدراسة :

- 1- إعداد مقياس كفاءة الأداء ومقياس تفويض السلطة وتطبيقهما على عينة الدراسة، بعد أن تم عرضهما على الأساتذة المحكمين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم عليهما قبل التطبيق.
- 2- أخذ الموافقات والتصاريح اللازمة لإجراءات الدراسة من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية التي سيطبق فيها أدوات الدراسة.
- 3- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة.
- 4- إيجاد العلاقة بين المتغيرات في الدراسة وذلك بعد استخراج النتائج وتحليلها إحصائياً.
- 5- مناقشة النتائج وتحليلها والخروج بإجابات للأسئلة الواردة في هذه الدراسة، ومقارنة النتائج بالفروض الموضوعية.
- 6- وضع التوصيات التي يتم التوصل إليها.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

الفصل الرابع

نتائج تحليل الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت، وسيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- (4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .
- (5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

أولاً النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لاختبار أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية كما هو مبين في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية

| الرقم | تفويض السلطة | الاحصاءات | القيمة |
|-------|-----------------------------|----------------|--------|
| 1. | الدرجة الكلية لتفويض السلطة | معامل الارتباط | 0.612 |
| 2. | | مستوى الدلالة | 0.001 |
| 3. | | حجم العينة | 174 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

≥ 0.05) بين تفويض السلطة (الدرجة الكلية) وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون

الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة

الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ للتفويض الإداري على فعالية الأداء في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية >

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على أثر التفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية كما هو مبين في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية

| الرقم | أبعاد تفويض السلطة | الاحصاءات | القيمة |
|-------|--------------------|----------------|--------|
| 1. | التفويض الإداري | معامل الارتباط | 0.528 |
| 2. | | مستوى الدلالة | 0.001 |
| 3. | | حجم العينة | 174 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع التفويض الإداري ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على أثر التفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية كما هو مبين في الجدول رقم(7).

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين التفويض الفني وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية

| الرقم | أبعاد تفويض السلطة | الاحصاءات | القيمة |
|-------|--------------------|----------------|--------|
| 1. | التفويض الفني | معامل الارتباط | 0.5966 |
| 2. | | مستوى الدلالة | 0.005 |
| 3. | | حجم العينة | 174 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التفويض الفني وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع التفويض الفني ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على أثر التفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية كما هو مبين في الجدول رقم(8).

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين التفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية

| الرقم | أبعاد تفويض السلطة | الاحصاءات | لقيمة |
|-------|--------------------|----------------|-------|
| 1. | التفويض المالي | معامل الارتباط | 0.668 |
| 2. | | مستوى الدلالة | 0.000 |
| 3. | | حجم العينة | 174 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع التفويض المالي ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

خامساً النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على أثر اتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية كما هو مبين في الجدول رقم(9).

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية

| الرقم | أبعاد تفويض السلطة | الاحصاءات | القيمة |
|-------|--------------------|----------------|--------|
| 1. | اتخاذ القرار | معامل الارتباط | 0.524 |
| 2. | | مستوى الدلالة | 0.005 |
| 3. | | حجم العينة | 174 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0,05$) بين اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية

والعمل الكويتية، أي كلما تم منح الموظفين فرص اتخاذ القرار ارتفع الأداء لدى العاملين في

وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

سيتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما توصلت إليه نتائج الإجابة على فرضيات الدراسة التالية:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

تشير النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تفويض السلطة (الدرجة الكلية)، وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وقد تعزى سبب هذه النتيجة أن عملية تفويض السلطة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي حيث يشعر الموظف بالثقة بالنفس والقدرة على الأداء مما ينعكس إيجاباً على القيام بالعمل، وهذا ما أشار إليه (هاينز ، 1988).

وقد تتفق نتيجة هذه الفرضية من فرضيات الدراسة مع الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية التي ترى أنه بدون التفويض يفقد التنظيم الإداري أحد أعمده، كما أنه فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم (العبادي، 1998).

كما تعزى سبب هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة واقتناعهم بأهمية تفويض السلطة حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين وهذا ما أشار إليه (الصيرفي، 2003). وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام سبريتزر (Spreitzer, 2005) التي توصلت إلى وجود أثر بين تفويض السلطة والتمكين لدى الموظفين، ومع الدراسة التي أجراها سشرشيم ورفاقه (Schriesheim, et. Al, 2008) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابية بين تفويض السلطة والأداء، ومع دراسة مهنا (2009) التي توصلت إلى وجود أثر بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتي .

توصلت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض الإداري ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وربما يكون سبب هذه النتيجة أن التفويض الإداري يساعد على تحسين الأداء لدى الموظفين حيث يتولد لدى الموظف دافعية للعمل وثقة بالنفس يساعدهم على القيام بالعمل. وربما تكون سبب هذه النتيجة إلى طبيعة وأهمية تفويض السلطة الإدارية للموظفين حيث أنها تساعد على

أداء العمل الإداري بسرعة وإنجازة من قبل الموظف المعني دون إضاعة الوقت، ويحقق الأهداف، والمرونة الإدارية من أجل التكيف مع ظروف العمل الإداري.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام سشرشيم ورفاقه (Schriesheim, et. Al, 2008) التي توصلت إلى وجود أثر ايجابية بين تفويض السلطة والأداء.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

تشير النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين التفويض الفني وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض الإداري ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

قد تكون سبب هذه النتيجة أن التفويض الفني يساعد الموظفين على إبراز قدراتهم الفنية ويساعد على أداء العمل من قبل الموظفين بفاعلية، حيث يساعدهم على إنجاز العمل بسرعة واثقان مما ساهم في الوصول إلى هذه النتيجة. وربما تكون سبب هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة التفويض الفني للموظف الذي يساعد على إبراز قدرات ومواهب الموظفين وما لديهم من إبداعات في أداء العمل الفني مما يساهم في حب الموظف لما يقوم به من أعمال، لذلك كانت هذه النتيجة. وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام سبريتزر (Spreitzer, 2005) التي توصلت إلى وجود أثر بين تفويض السلطه والتمكين لدى الموظفين.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية .

توصلت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض المالي ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية. ومن الممكن أن تكون سبب هذه النتيجة أن التفويض المالي يساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بسرعة حيث يزيل التفويض المالي العقبات التي تواجه الموظف أثناء العمل، ويسهل إنجازه. وربما تكون سبب هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة الفئة المستهدفة من الموظفين الذين يرون أن التفويض المالي يساهم في تحسين أداء العمل لدى الموظف وإنجازه دون عقبات، لذلك كانت هذه النتيجة.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

توصلت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين بعد اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما تم منح العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية صلاحيات اتخاذ القرار ارتفع الأداء لديهم. وقد تعزى سبب هذه النتيجة أن عملية تفويض اتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء لدى العاملين حيث يشعر الموظف بالثقة بالنفس والقدرة على

الأداء مما ينعكس إيجاباً على القيام بالعمل. كما تعزى سبب هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة واقتناعهم بأهمية تفويض اتخاذ القرار يساعد على سرعة انجاز العمل، ويحقق لدى الموظف الثقة بالنفس ويشعر بالرضى الوظيفي. وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام مهنا (2009) التي توصلت إلى وجود أثر بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على توعية مديري المؤسسات وتنقيفهم بأهمية تفويض السلطة للموظفين الذين لديهم قدرات خاصة.
2. تدريب المرؤوسين على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً من خلال برامج تدريبية متخصصة بهذا الموضوع.
3. توفير ظروف عمل ايجابية خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، تشجيع مديري المؤسسات على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين لديهم قدرات تؤهلهم للقيام بالعمل بشكل جيد.
4. توعية مديري المؤسسات الحكومية العاملين في وزارة العمل والشؤون القروية بأهمية التفويض للموظفات لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.
5. تأهيل وتنمية قرات المساعدين والوكلاء وشاغلي الوظائف في الصف الثاني في وزارة العمل والشؤون القروية ليصبحوا مديرين في المستقبل.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية:

1. احمد، احمد(1998). تحديث الإدارة التعليمية. مكتبة المعارف الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
2. أل زمانان، عبدالله احمد (2001). معوقات تفويض السلطة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
3. البركاتي، ملكة بنت يحي (2012). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى – كلية التربية – الإدارة التربوية والتخطيط.
4. بسيوني، عبد الغني (1986). التفويض في السلطة الإدارية، القاهرة: الدار الجامعية.
5. توفيق، جميل أحمد . (1999) .إدارة الأعمال - مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. التويجري، عبد العزيز. (2006). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. جراي، جيرى ل .(1987). الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس"، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة

8. جويحان، ماهرة فؤاد (1995). درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاردنية، عمان .
9. الجبوسي، محمد وجاد الله، أحمد (2000) . الإدارة علم وتطبيق، المسيرة ، عمان: للنشر والتوزيع والطباعة .
10. حبش، نجود (2010). تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
11. الحربي، محمد بن عطية (2007) . تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود .
12. دويكات، فيصل (2000). نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النجاح الوطنية.
13. الزعبي، فايز وعبيدات، محمد (1997) . أساسيات الإدارة الحديثة" . دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الزهراني، جمعان بن عوضة (2000). صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية.

15. الزهراني، حسين جمعان (1999). خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين: دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. سعيد، أمين (1998). تفويض السلطة وتبسيط الإجراءات _ الواقع وأساليب تطويره . دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة، اليمن.
17. السلمي، علي (1995). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب.
18. الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية.
19. شلتوت، حسن معوض (1999) ،"التنظيم والإدارة"، ط3، القاهرة: دار المعارف للطباعة والنشر.
20. الشنواني، صلاح (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب .
21. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) . مفاهيم إدارية حديثة"ط(1)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. ضرار، قاسم (1999) . تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، الرياض: مطابع سمحة .
23. الطيب، احمد (1999). الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر والتوزيع.

24. الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
25. عاشور، أحمد صقر (1986). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
26. العبادي، محمد وليد (1998). الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية (دراسات تحليلية) لنظام الإدارة المحلية في الأردن، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
27. عبد الجبار، جميل (1987). تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
28. عبد الوهاب، محمد رفعت؛ ومحمد، حسين عثمان (2001). "مبادئ القانون الإداري". الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
29. عبدالهادي، بشار، (١٩٩٩). الجوانب التطبيقية لتفويض الاختصاصات، عمان:
30. العبيدي، قيس محمد (1997) . التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الأردن، جامعة القدس المفتوحة .
31. العتيبي، غائض سعدون (2008). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.
32. العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية.
33. العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمية، (الرياض: مرام للطباعة الالكترونية).

34. عسكر، سيد أحمد (1997). أصول الإدارة، دبي : دار القلم والتوزيع.
35. عليان، عبد الرحمن (2002). موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء- القواعد والتطبيق، القاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، أكتوبر 2002.
36. العوامل، نائل عبد الحافظ. (1994). دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة الاقتصاد والإدارة ، المجلد (7) العدد (1)، ص ص 319-347.
37. القريوتي، محمد قاسم أحمد (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 22 العدد الأول، ص ص 281-310.
38. القريوتي، محمد قاسم.(2001) "مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف. عمان: الأردن، دار الصفا ودار وائل للطباعة والنشر.
39. قلعوي، غسان. (1998). رقابة الأداء. الشارقة: المسار للدراسات والاستشارات والنشر.
40. كلالدة، ظاهر(1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: الأردن، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
41. كنعان، نواف (1998). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط5، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
42. المساد، محمود (2004). الإدارة الفاعلة. بيروت: دار للبنان ناشرون.
43. المطوع، احمد (٢٠٠٣). دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم .جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة.

44. المطيري، عبدا لله (1996). تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، طبعة أولى .
45. المغربي، كامل محمد (1998) "الإدارة (مبادئ- مفاهيم -وظائف)" . الرياض: مطابع لنا.
46. منصور، رشيد خالد (2004). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
47. مهنا، إبراهيم عفيف (2009). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
48. نعييرات، مجدولين عبد الله (2006). التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
49. النوخاني، دولة عبدالله (2003). واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الريا، جامعة الملك سعود.
50. هاينز، ماريون إي (1988). إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة .
51. هلال، محمد عبد الغني (1996). مهارات إدارة الأداء، القاهرة : مركز تطوير الأداء
52. الهواري، سيد (1987). الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Angell, Alan, Pamela Lowden, and Rosemary Thorp.(2001). **"Decentralizing Development"**. Oxford and New York: Oxford University Press.
2. Burke, S.H.(2001). Strengthening administration through effective delegation, **Pakistan Administrative Staff College Journal** ,Vol.8,No.1, p.p:21-31.
3. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*.13, pp: 471-482.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1852711771&sid=2&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>
4. Griff, D., M., (1993)"Decentralization : Lessons from the Detroit public schools", North Central Regional Educational Laboratory (NCREL).www.ncrel.org/sdrs/issues.
5. Netzer, L.A. , Eye, G. G. , Stevens, D. M. , Benston, W.W. (1999). **Strategies for instructional management**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
6. Parker, L. E. & Price, R. H. (2004). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control over Decision Making". *Human Relations*. 47. pp. 911- 297.

7. Schriesheim, Chester A. et. al. (2008). "Delegation and Leadership-Member Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. **Academy of Management Journal**. 41(3).pp:229-318.
8. Spreitzer, G. M. (2005). "Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation ", **Academy of Management Journal**, 38-5,p.14442.
9. Wilmar ,S. (2009). "Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'" University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii .

الملاحق

أ. إستبانة تفويض السلطة

ب. استبانة فعالية الأداء

أ- إستبانة تفويض السلطة

أخي الموظف / أختي الموظفة :
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

هذه استبانة لقياس مستوى تفويض السلطة الممنوح للموظفين العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. وتتكون هذه الأداة من جزأين: يتناول الجزء الأول منها توفير بعض المعلومات الشخصية، ويتكون الجزء الثاني مجموعة من الفقرات. يرجى منك أن تبدي درجة موافقتك على كل فقرة، بوضع إشارة (√) تحت العمود المناسب، علماً أن العمود "موافق بشدة" يعني أعلى درجة من تفويض السلطة والعمود "غير موافق بشدة" يعني أقل درجة من تفويض السلطة.

أولاً: معلومات شخصية

- الجنس :

1. أنثى
2. ذكر

- سنوات الخدمة:

1. أقل من خمس سنوات
2. من خمس إلى تسع سنوات
3. أكثر من عشر سنوات

- المؤهل العلمي:

1. بكالوريوس
2. ماجستير فما فوق

مع الشكر الجزيل

الباحث

أ- فقرات استبانته تفويض السلطة

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بفعالية الأداء داخل الوزارة يرجى وضع علامة (✓) في

المكان المناسب:

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------|---|------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| أولاً: بعد التفويض الإداري | | | | | | |
| 1. | يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الإداري | | | | | |
| 2. | يتوقع عدم قيام المدير بالمهام المفوضة مره أخرى نتيجة لإتقان المرؤوس له | | | | | |
| 3. | يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الإدارية من الرؤساء | | | | | |
| 4. | تفويض المدير للصلاحيات يعد تنازلاً عن مسؤولياته الإدارية | | | | | |
| 5. | يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس في الأمور الإدارية | | | | | |
| 6. | يزيد التفويض الإداري من فرص انجاز العمل في الوقت المحدد | | | | | |
| 7. | يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط | | | | | |
| 8. | يتم تحديد للاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال | | | | | |
| 9. | يهتم الرؤساء بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم | | | | | |
| 10. | يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | 11. يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط |
| | | | | | 12. يثق الرؤساء بقدرات العاملين في أداء المهام الإدارية المفوضة لهم |
| ثانياً: بعد التفويض الفني | | | | | |
| | | | | | 13. دائماً ما يمارس التفويض الفني لانجاز العمل |
| | | | | | 14. يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض أن التفويض قد تم بالفعل |
| | | | | | 15. يفوض بعض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها |
| | | | | | 16. يتم الاكتفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس |
| | | | | | 17. يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في انجاز المهام المفوضة إليه |
| | | | | | 18. يتم تحديد النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الشخص المفوض له |
| | | | | | 19. يعمل التفويض الفني على حسن استثمار وقت العمل |
| | | | | | 20. التفويض الفني يساهم في انجاز العمل للمواطنين بكل يسر |
| | | | | | 21. يتم تدريب المرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه التفويض |
| | | | | | 22. يتم الشرح للمرؤوس بالضبط كيفية أنجاز المهام المطلوبة في التفويض |
| | | | | | 23. يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا |
| ثالثاً: بعد التفويض المالي | | | | | |
| | | | | | 24. تفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن قوانين الوزارة. |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | قوانين الوزارة لا تسمح بالتفويض المالي وتعتمد على الإدارة المالية فقط. | 25. |
| | | | | | يوجد مدقق داخلي يتولى تدقيق المعاملات المالية بعد الانتهاء من المهام المفوضة للموظفين | 26. |
| | | | | | يفوض الرؤساء العاملين في بعض الأمور المالية التي يسمح بها النظام المتبع في الوزارة | 27. |
| | | | | | يشارك المدير المختص في اختيار الشخص المفوض له للقيام بالمهام المالية. | 28. |
| | | | | | يساهم التفويض في الجوانب المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله. | 29. |
| | | | | | يساهم التفويض في الجوانب المالية في حدوث الاختلاسات والسرقات. | 30. |
| | | | | | يساهم التفويض في الجوانب المالية في القضاء على مظاهر البذخ والإنفاق الترفي في الوزارة. | 31. |
| | | | | | يساعد الرؤساء العاملين المفوض لهم في الجوانب المالية على أداء مهامهم بكفاءة | 32. |
| | | | | | يتم تدريب العاملين على الأنظمة المالية المتبعة في الوزارة قبل تفويضه لها. | 33. |
| رابعاً: بعد اتخاذ القرار | | | | | | |
| | | | | | يقترح العاملين في القسم تطوير أداء العمل المتبع | 34. |
| | | | | | يؤخذ رأي العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها | 35. |
| | | | | | يؤخذ رأي العاملين في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات | 36. |
| | | | | | يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء اجتماع موظفي القسم على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال | 37. |
| | | | | | تتخذ قرارات وتوصيات موظفي القسم عن طريق التصويت بالأغلبية | 38. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | يساهم موظفي القسم في حل مشكلات العمل اليومية | .39 |
| | | | | | ترتبط القرارات التي يتخذها الرؤساء بأهداف الوزارة | .40 |
| | | | | | يؤخذ رأي موظفي القسم في آليات تطوير عمل القسم | .41 |
| | | | | | يشعر موظفي القسم بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات | .42 |
| | | | | | تتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة على المجلس قبل اتخاذ قرارات بشأنها | .43 |
| | | | | | تتاح فرص متكافئة لموظفي القسم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه تطوير العمل. | .44 |

ب- استبانة فعالية الأداء

أخي الموظف / أختي الموظفة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

هذه استبانة لقياس فعالية الأداء الوظيفي المتعلق بالعاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. وتتكون هذه الأداة من جزأين: يتناول الجزء الأول منها توفير بعض المعلومات الشخصية، ويتكون الجزء الثاني مجموعة من الفقرات. يرجى منك أن تبدي درجة موافقتك على كل فقرة، بوضع إشارة (√) تحت العمود المناسب، علماً أن العمود "موافق بشدة" يعني أعلى درجة من أداء العمل والعمود "غير موافق بشدة" يعني أقل درجة من تقديم من أداء العمل.

أولاً: معلومات شخصية

- الجنس :

3. أنثى
4. ذكر

- سنوات الخدمة:

4. أقل من خمس سنوات
5. من خمس إلى تسع سنوات
6. أكثر من عشر سنوات

- المؤهل العلمي:

3. بكالوريوس
4. ماجستير فما فوق

مع الشكر الجزيل

الباحث

ب: فقرات إستبانة فعالية الأداء

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بفعالية الأداء داخل الوزارة يرجى وضع علامة (√) في

المكان المناسب:

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|---------------|-------|--------------------|--------------|----------------------|
| 1. | عدالة نظام الحوافز شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي | | | | | |
| 2. | حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتني على الأداء بكفاءة | | | | | |
| 3. | تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة | | | | | |
| 4. | تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق تحسن الأداء الوظيفي للعاملين | | | | | |
| 5. | تقبل الرؤساء إلى اقتراحاتي أسهم في تحسين أدائي الوظيفي | | | | | |
| 6. | استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين | | | | | |
| 7. | حرص الرؤساء على توفير الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في رفع مستوى كفاءة العمل | | | | | |
| 8. | مشاركتي في اتخاذ القرار ساعدني على تحسين أدائي الوظيفي | | | | | |
| 9. | توافر الإمكانيات المادية في بيئة العمل ساهم في تحسين أدائي الوظيفي | | | | | |
| 10. | تكلفني بالعديد من الواجبات أسهم في خفض أدائي الوظيفي | | | | | |

| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | الفقرة | الرقم |
|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|-------|
| | | | | | ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى خفض أدائي الوظيفي | .11 |
| | | | | | حرص القيادة على جودة الأداء ساهم في تحسين أدائي الوظيفي | .12 |
| | | | | | ضعف التفاعل بين القادة والمرووسين أسهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي | .13 |
| | | | | | فتور العلاقات الإنسانية بين العاملين أسهم في انخفاض أدائي الوظيفي | .14 |
| | | | | | إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير للعاملين دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي | .15 |
| | | | | | تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي فغني إلى الارتقاء بالأداء | .16 |
| | | | | | ثناء رؤسائي على إنجازاتي في العمل دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي | .17 |
| | | | | | ضعف تفويض السلطة أعاق تحسن الأداء الوظيفي للعاملين | .18 |
| | | | | | سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من الأداء الوظيفي للعاملين | .19 |
| | | | | | التواصل الفعال بين الرؤساء والعاملين ساهم في تحسن الأداء الوظيفي للعاملين | .20 |