

أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام
السعودي

The Impact of Delegation on The Effectiveness of Organizational
Performance of Employees in The Saudi Public Sector

الإعداد:

حسن مختار 221001450 (قائد الفريق)

حورية الحصين 221001953

عبدالله الهويش 221001859

الإشراف:

د.وليد سليمان

العام الدراسي :

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023

قائمة المحتويات

3	فهرس الجداول
3	فهرس الملاحق
4	شكر وتقدير
5	الملخص
6	Abstract
7	الفصل الأول : إطار الدراسة
8	مقدمة:
9	مشكلة البحث:
9	أهداف البحث:
10	أهمية البحث:
10	الفرضيات:
11	متغيرات الدراسة:
11	منهج الدراسة:
12	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولا: تفويض السلطة:
18	ثانيا: الاداء التنظيمي:
24	ثالثا: الدراسات السابقة:
29	الفصل الثالث: النتائج والنقاش والتحليل
30	المبحث الأول: منهجية البحث
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
39	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	الفصل الرابع: الخلاصة والتوصيات
48	المصادر والمراجع:
50	الملاحق:

فهرس الجداول

- جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 32
- جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن التكرار النسبة
المئوية..... 32
- جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة سنوات الخبرة التكرار النسبة
المئوية..... 33
- جدول رقم (4): نتائج استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتّساق الداخلي
والثبات..... 33
- جدول رقم (5): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة
باختلاف الجنس..... 35
- جدول رقم (6): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة
باختلاف السن..... 36

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية:..... 52

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله بادئا كل بداية، والشكر لله الباقي على كل نهاية،
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين...

نتقدم بالشكر لجامعة ميد أوشن وجامعة الجميع الذكية التي نهلنا من معينها كثيرا وما زلنا،
ممثلة في إدارتها والقائمين على أمرها.

كما نتقدم بأسى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذنا ومعلمنا الدكتور/ وليد سليمان، الذي ما فتئ
يشجعنا ويحثنا على إكمال البحث، ويمدنا بتوجيهاته الثرية والقيمة التي أفادتنا وأعانتنا كثيرا.

الشكر موصول إلى أسرنا الكريمة لما قدموه لنا من نصح وتشجيع وصبر.

عذرا لمن فأتنا ذكرهم، فالشكر لكل من أسهم في دفعنا و تحفيزنا لاتمام هذا العمل سواء
بالسؤال، أو المتابعة أو الدعاء، لهم جميعا منا خالص الشكر والتقدير، جزاهم الله عنا
خير الجزاء وبارك فيهم.

الباحثون

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة، وقد صممت الاستبانة الالكترونية لقياس ذلك، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاع العام السعودي، والبالغ عددهم من خلال الاستبانات الصالحة للدراسة (81) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن توافق المهام والصالحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض صلاحيات أكثر للموظف مع اتباعه بمسؤوليات في مجال العمل، والتفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات بشكل أفضل، إن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الاداء، و يساهم التفويض في تحقيق الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل ويشعرهم بالثقة في النفس ويساهم في زيادة السرعة في على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية وسرعة الحصول على المعلومات.

الكلمات المفتاحية: أثر التفويض – أداء الموظفين – القطاع العام السعودي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of delegation on the effectiveness of organizational performance of employees in the Saudi public sector, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used to study the variables of the study. The validity of the study is (81) an employee, and the study reached the following results: The compatibility of the delegated tasks and powers with the competencies of the employee leads to an increase in the delegation of more powers to the employee while following him with responsibilities in the field of work. The delegated tasks and powers have a positive role in achieving efficiency in performance, and delegation contributes to achieving job satisfaction among subordinates, increases their interest and love for work, makes them feel self-confident, and contributes to increasing the speed of making the right decisions. The tasks delegated according to specialization contribute to increasing the staff's ability to diagnose daily problems and quickly obtain information.

Keywords: impact of delegation - employee performance - Saudi public sector.

الفصل الأول : إطار الدراسة

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- الفرضيات
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة

مقدمة:

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي يتحتم على المؤسسات المضي لتبني تغيرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة و مرونة المؤسسات ينبغي التحول من الادارة التقليدية الهرمية إلى الادارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكن و تفويض السلطة و القيادة الذاتية ، ثم إن تفويض السلطة هو أحد أهم إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، حيث لا غنى للمدير الفعال لاسيما في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى وان المديرين لا يستطيعون القيام بالاعمال والنشاطات الادارية الموكلة إليهم بأنفسهم وبسبب ضغوط العمل المتزايدة ولابد لهم من الاتجاه إلى استخدام تفويض السلطة الادارية في منظماتهم حتى تؤدي الوظيفة بكفاءة عالية.

فتفويض السلطة هو أسلوبا مهما للغاية ، حيث يتعين على القائد أن يهتم به دون إساءة استخدامه أو النظر إليه على انه وسيلة للتخفيف من المسؤولية فيكون له أثر عكسي فالتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة، كما يسعى تفويض السلطة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف والغايات والتي يعتبر تحسين الكفاءة على أداء العاملين من بين هذه الاهداف فالاداء يعرف على أنه قدرة الادارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، والاداء الوظيفي يقصد به المسؤوليات والواجبات والانشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب. وعليه فأن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول موضوع تفويض السلطة كمتغير مستقل و من جهة أخرى أثره على أداء الموظفين كمتغير تابع، حيث ارتئينا إلى تسليط الضوء على هذا الاخير محاولين الكشف عن مختلف التأثيرات التي يمكن للتفويض أن يحققها على أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي .

مشكلة البحث:

يعتبر تفويض السلطة بالنسبة لأي مؤسسة من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وذلك ناتج عن حصر كل السلطات في مستوى معين، كما أن التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة يساعد على التوزيع المناسب للأعباء والمسؤوليات، والمهام التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الروح المعنوية للموظفين وشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في المؤسسة، وبالتالي فإن التعرف على مدى وعي الموظفين في المؤسسة بأهمية وأهمية تفويض السلطة، قد يسهم بشكل كبير في تحديد تأثير هذا الوعي على عدة جوانب أخرى ذات أهمية بالغة، ومن بين هذه الجوانب فعالية اتخاذ القرارات، وانعكاسها على أداء الموظفين في القطاع العام السعودي، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال التالي:

هل يؤثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي؟

وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتفويض في القطاع العام السعودي.
- 2- ما المقصود بفعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي.
- 3- ما أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي.

أهداف البحث:

وجاءت اهداف البحث على النحو التالي:

- 1- قياس مدى الوعي بمفهوم التفويض في القطاع العام السعودي.
- 2- قياس مدى الوعي بفعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي.
- 3- التعرف على تأثير التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي.

أهمية البحث:

إن هذه الدراسة ستحاول تقصي أثر تفويض السلطة على أداء الموظفين في القطاع العام السعودي ، حيث تكمن أهمية الدراسة في الواقع الذي يحتله موضوع تفويض السلطة في القطاع العام السعودي ومن ثم معرفة التأثير الذي يمكن أن يحققه على أداء الموظفين. كما تبرز أهمية الموضوع في دراسة مفهوم الاداء بشكل عام وأداء الموظفين بشكل خاص وكذا معرفة العوامل المؤثرة في فعاليته من خلال ربط هذه الفاعلية بعملية تفويض السلطة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1- التركيز على متغيرين إداريين هامين، هما تفويض السلطة وفعالية أداء الموظفين التنظيمية، إذ من خلالهما يتم زيادة فعالية وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم، وبالتالي زيادة الفعالية الكلية للمنظمة.
- 2- توعية القيادات الإدارية بأهمية مبدأ تفويض السلطة كأحد المبادئ الإدارية الثابتة، والتي لا بد من تبني ممارستها في الواقع العملي.
- 3- الخروج بجملة من النتائج المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي من شأنه توضيح الصورة أمام متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها أولوية الاهتمام.

الفرضيات:

وللإجابة على مشكلة البحث نوجد الفرضيات التالية:

- يوجد هنالك تفويض للسلطة في القطاع العام السعودي.
- يؤثر التفويض فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي.

متغيرات الدراسة:

تنبني الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل : تفويض السلطة.

المتغير التابع : فعالية أداء الموظفين التنظيمية.

حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية:

هي الفترة الزمنية التي سيستغرقها الباحث للعمل على الدراسة ومناقشتها وهي العام الدراسي 2023.

-الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

-الحدود البشرية:

تعتمد الدراسة على عينة عشوائية من موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية وعلى مختلف المستويات الوظيفية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة في جمع البيانات والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: تفويض السلطة
- ثانياً: الاداء التنظيمي
- ثالثاً: الدراسات السابقة

أولاً: تفويض السلطة:

أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي تتطلب اتخاذ عدد من الخطوات والممارسات. فيما يلي بعض النصائح لإدارة هذا الأثر بفعالية:

- وضوح السياسات والإجراءات:

يجب أن تكون السياسات والإجراءات المتعلقة بالتفويض واضحة ومفهومة بوضوح للموظفين. يجب أن يعرف الموظفون حقوقهم ومسؤولياتهم والسلطة المخولة لهم. ينبغي أن توضح السياسات كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقديم التقارير.

- توفير التوجيه والدعم: يجب أن يقدم القادة التنظيميون التوجيه والدعم اللازمين للموظفين. يجب أن يكون هناك نظام لمراجعة الأداء وتقديم الملاحظات والارشادات للموظفين. يساعد التوجيه الجيد على تعزيز الثقة وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء

- توفير التدريب والتطوير:

يجب أن يتم توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين في التفويض واتخاذ القرارات وحل المشكلات. يمكن أن يشمل ذلك برامج التدريب المنتظمة وورش العمل والتعلم المستمر. يساهم التدريب في تعزيز الكفاءة والثقة لدى الموظفين.

- تشجيع الابتكار والمبادرة:

يجب أن يشجع القادة التنظيميون الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجربة الحلول المبتكرة. يجب أن يتم تقدير الموظفين الذين يظهرون الابتكار والمبادرة والتشجيع على مشاركة الأفكار والمعرفة بشكل منتظم.

- توفير هياكل تنظيمية ملائمة:

يجب أن تكون الهياكل التنظيمية قادرة على دعم التفويض والمرونة في اتخاذ القرارات. ينبغي أن يتم توزيع السلطة والمسؤولية بشكل عادل ومناسب بين الموظفين. يساعد تنظيم فعال في تعزيز الفعالية والإنتاجية.

- تقييم ومتابعة الأداء:

يجب أن يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم ومنصف. يساهم ذلك في توجيه التحسينات المطلوبة وتوفير الملاحظات الهادفة والتعليقات الإيجابية والتشجيع على النجاح. ينبغي أن يتم متابعة أداء الموظفين وتقديم التوجيه اللازم لتحسين الأداء في المستقبل.

يجب أن يتم تنفيذ هذه الخطوات بشكل متكامل ومستمر لأثر تفويض فعال على أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي. يتطلب ذلك التزام القادة التنظيميين بتوفير الدعم والتوجيه وتشجيع الابتكار وتحسين الهياكل التنظيمية وتقييم الأداء بشكل منتظم. (المغربي، 2004)

أهمية دراسة اثر التفويض :

إن هذه الدراسة ستحاول تقصي أثر تفويض السلطة على أداء العاملين ، حيث تكمن أهمية الدراسة في الواقع الذي يحتله موضوع تفويض السلطة في حقل الدراسات السياسية ومن ثم معرفة التأثير الذي يمكن أن يحققه على أداء العاملين. كما تبرز أهمية الموضوع في دراسة مفهوم الاداء بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص وكذا معرفة العوامل المؤثرة في فعاليته من خالل ربط هذه الفاعلية بعملية تفويض السلطة .

وعليه يمكن اعتبار أن أهمية الدراسة تتجسد من خالل بعدين هم :

- البعد النظري: الذي يتمثل في دراسة مفهوم تفويض السلطة ودوره في تطوير أداء

العاملين داخل المنظمة

- البعد الإجرائي: الذي يتجسد في تقديم وإبراز ما يمكن أن يقدمه التفويض على مستوى

المنظمة.(حنفي، 1993)

أهمية التحول :

يعتبر التغيير الكبير في مهام المنظمات والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من أبرز المظاهر التي اتسمت الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد، ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلبى الاحتياجات الجديدة. فقد أصبح من الضروري على المنظمات ذات الطابع الإداري إذا ما أرادت تحقيق أهدافها أن تزود مدراءها بمسؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة؛ يساعدهم في القيام أفراد آخرون تحت إشرافهم وفق ما هو محدد في البناء التنظيمي وتبعاً للأنظمة والقوانين الخاصة بكل مؤسسة، إضافة إلى إعطاء هؤلاء بعض الاختصاصات أو المهام التي يكلف الرئيس بعض الأفراد لغايات وأهداف مختلفة يقصد في الغالب تدريب وتحسين أداء المورد البشري حتى يصبح أكثر كفاءة في الأداء وأكثر فعالية في بلوغ ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، فرغم تمتع المدراء الصلاحيات إلا تشكل لهم أحياناً عبئاً كبيراً وتراكمًا، مما يضطرهم إلى تفويض جزء منها إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقدرات والكفاءات أي أن على الرؤساء مختلفة. تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما فيها تفويض الصلاحيات والذي يعتبر من المواضيع التي تم البحث فيها بصور مختلفة. (نوار، 2006)

نمط الدراسة :

يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات، وذلك نظراً لما يترتب على تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى العاملين من مزايا تنعكس آثارها بصفة ملحوظة على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من ناحية، على تنمية قدرات العاملين في مجال اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة لمن هم في المستويات الدنيا، ذلك لأنه من الثابت عملياً، صعوبة التدريب الذاتي للعاملين، على المخاطرة في اتخاذ القرارات، إذ أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا بتفويض سلطة اتخاذ القرارات إليهم، كما أن هذا لا يمكن أن يتحقق، إلا في ظل نمط ديمقراطي للقيادة، فضمن هذا النمط يقوم القائد بإشراك

المؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، حيث تميل المنظمات الحديثة إلى الأخذ بهذا الأسلوب، لأنه في ظل ظروف التعقد وعدم التأكد، المدير لا يمكن أن تتوفر لديه كل الأجوبة و الحلول، لكل الأسئلة والمشاكل، والقرار لا يعتبر نهائياً ما لم تشارك فيه كل الأطراف المرتبطة به، إذ في ظل النمط الديمقراطي، تكون وظيفة المدير هي الاختيار ما بين الآراء والاقتراحات، التي تصدر من المؤوسين، قبل قيامه باتخاذ القرار. كل هذا من شأنه أن يدعم استعداد المدير لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب عن تفويض السلطة، مما يعطي الفرصة للعامل المفوض إليه السلطة لكي يتعلم ويتدرب، ويصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة. (ماهر، 2003)

خصائص الدراسة :

العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة يمكن تحديد أهم هذه العوامل وهي :

- 1/عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة
- 2/عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام
- 3/درجة المركزية واللامركزية، حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي
- 4/درجة الوضوح بالنسبة للأهداف الأساسية للمنظمة؛ 5/مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

عوامل أخرى: يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- 1/ضغط الوقت: بعض الأحيان تتطلب بعض الأمور والأعمال قرارات سريعة، فيجب أن يأخذ متخذ القرار في اعتباره عدم تأجيل القرار وتأخيره إلى أمد طويل
- 2/التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية، مثل: العملاء، الموردين، الأجهزة الحكومية...، الخ

3/. المتغيرات السياسية والاقتصادية السائدة

4/درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة

5/درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق. (سلاطينية ، 2013)

عملية ادارة التفويض :

عملية إدارة التفويض تعتبر أحد الأدوات الفعالة في تحسين أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي. إليك خطوات رئيسية لإدارة التفويض وتطبيقها على فعالية أداء الموظفين في القطاع العام:

1. تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف المحددة لكل موظف وتحديد مسؤولياته وصلاحياته المرتبطة بالمهام التي يتفوض بها.
2. تحديد الصلاحيات: يتعين تحديد نطاق الصلاحيات الممنوحة لكل موظف وتوضيح القرارات التي يمكنه اتخاذها بشكل مستقل ودون الحاجة إلى استشارة الرؤوس المباشر.
3. توضيح التوقعات: يجب أن تكون التوقعات واضحة بشأن المعايير والمؤشرات التي سيتم قياس أداء الموظفين بها. ينبغي توضيح النتائج المرجوة والمستويات المحددة للأداء المتميز.
4. توفير التدريب والدعم: من المهم توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لضمان قدرتهم على القيام بالمهام المفوضة بنجاح. يمكن تقديم الورش التدريبية والمواد التعليمية والإرشادات الفنية لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.
5. رصد وتقييم الأداء: يجب إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين المفوضين لقياس تحقيق الأهداف والتأكد من استيفاء المعايير المحددة. يمكن استخدام نظام تقييم عادل وشفاف لتقدير أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
6. تقديم المكافآت والتشجيع: يمكن استخدام المكافآت والتشجيع كوسيلة لتعزيز الأداء المتميز وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة.

7. إجراء تقييمات دورية: ينبغي إجراء تقييم دوري لعملية التفويض نفسها للتأكد من فاعليتها وتحسينها. يمكن أن يكون لهذا التقييم تأثير إيجابي على تطوير مهارات الموظفين وتحسين أداء الفريق بشكل عام.

من المهم أن يكون هناك تواصل مستمر بين الموظفين والمرؤوس المباشر لمتابعة تقدم العمل ومعالجة أي تحديات أو استفسارات قد تنشأ خلال عملية التفويض. بإدارة التفويض بشكل فعال، يمكن تعزيز فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي وتحقيق النتائج المرجوة. (يوسف سعد، 2009)

ثانياً: الاداء التنظيمي:

تفويض الصلاحيات اللازمة والمكافئة للمسؤوليات إضافة لتوفر عامل الثقة يزيد من تقبل المرؤوسين لأعمال إضافية وهذا ما يتفق مع جاءت به دراسة " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" في إحدى نتائجها إلى أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز، كما اتفقت دراستنا أيضاً مع ما توصلت إليه نفس الدراسة في إحدى نتائجها إلى أن للتفويض فوائد من بينها تطوير المرونة في العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار وعدم تعطيل الأعمال في غياب القائد الإداري، وتقريباً هذه النتيجة تتوافق مع تم التوصل إليه في إحدى نتائج دراستنا الحالية أي أن عملية التفويض تساهم بشكل إيجابي في إبراز مهارات الموظفين في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل يختصر الوقت ويقلل من التكاليف. (حنفي، 1993)

عناصر أثر التفويض :

تفويض السلطة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الإبداع في أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي. وفيما يلي بعض العناصر المرتبطة بالإبداع التي يمكن أن تؤثر على فعالية أداء الموظفين عند تفويض السلطة:

1. التحديات والمرونة: عندما يتم تفويض السلطة، يمكن للموظفين التنظيميين مواجهة تحديات جديدة ومختلفة. هذا يعزز قدرتهم على التكيف والابتكار والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات المطروحة أمامهم.

2. الحرية والمرونة في اتخاذ القرار: تفويض السلطة يمنح الموظفين التنظيميين حرية أكبر في اتخاذ القرارات. هذا يتيح لهم الفرصة للتفكير خارج الصندوق وتجريب أفكار جديدة ومبتكرة في أداء مهامهم.

3. التشجيع والدعم: عندما يتم تفويض السلطة، يجب أن يتمتع الموظفون التنظيميون التشجيع والدعم من قبل الإدارة والمديرين. هذا يعزز ثقتهم في قدرتهم على تنفيذ أفكارهم والمساهمة في تحسين العمليات التنظيمية.

4. بيئة ملائمة للابداع: يجب أن يتوفر بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار. يجب أن تكون هناك فرص للتعاون وتبادل الأفكار والتجارب بين الموظفين. كما يجب تشجيع التجارب الجديدة وقبول الأخطاء كجزء من عملية الابتكار.

5. التعزيز والمكافآت: يمكن استخدام التعزيز والمكافآت لتشجيع الموظفين على الابداع وتحقيق الأداء المتفوق. يمكن منح المكافآت المادية أو غير المادية لتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار المبتكرة وتحقيق النتائج المميزة.

باختصار، عناصر الابداع مثل التحديات، الحرية في اتخاذ القرار، التشجيع والدعم، البيئة الملائمة، والتعزيز والمكافآت تعزز فعالية أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي عند تفويض السلطة.(نوار ، 2006)

أنواع الابداع في أثر التفويض :

تفويض السلطة يمكن أن يؤدي إلى ظهور أنواع مختلفة من الابداع في أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي. هنا بعض أنواع الابداع التي قد تنشأ نتيجة للتفويض:

1. ابداع في حل المشكلات: عندما يتم تفويض السلطة، يمكن للموظفين التنظيميين أن يتبنوا نهجًا إبداعيًا في حل المشكلات التي يواجهونها. قد يقترحون أفكارًا جديدة وغير تقليدية للتعامل مع التحديات وإيجاد حلول فعالة.

1. ابداع في تحسين العمليات: يمكن للموظفين المفوضين أن يقترحوا تحسينات في العمليات التنظيمية الموجودة. قد يطرحون أفكارًا لتبسيط الإجراءات، تحسين كفاءة العمل، تقليل التكاليف، أو تحسين تجربة المستخدم.

2. ابداع في التسويق والترويج: عندما يتم تفويض السلطة، يمكن للموظفين التنظيميين أن يكونوا أكثر حرية في ابتكار استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات أو الخدمات التي يقدمونها. قد يقترحون أفكارًا إبداعية للتسويق عبر وسائل الإعلام الجديدة أو لاستهداف فئات جديدة من العملاء.

3. ابداع في تطوير المنتجات والخدمات: التفويض يمكن أن يمنح الموظفين المفوضين فرصة لتطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية. قد يقترحون تصاميم جديدة، أو مزايا إضافية، أو تحسينات في الأداء التقني.

4. ابداع في إدارة الموارد: يمكن للموظفين المفوضين أن يظهروا ابداعًا في إدارة الموارد المتاحة لهم. قد يقترحون طرقًا جديدة لتخصيص الموارد، وتحقيق الكفاءة في استخدامها، وتحقيق توازن بين الموارد المالية والبشرية.

هذه مجرد بعض الأمثلة على أنواع الابداع التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتفويض السلطة. يجب أن يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة ودعمهم في تنفيذها لتحقيق تحسينات فعالة في أداء المفي حالة التفويض في القطاع العام السعودي، يمكن أن تشمل أنواع الابداع التالية:

5. ابتكار سياسات وإجراءات: يمكن للموظفين المفوضين أن يطوروا سياسات وإجراءات جديدة أو يقترحوا تحسينات على السياسات الحالية. قد يتطلب ذلك الابتكار في النهج التنظيمي أو تصميم آليات جديدة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

6. تطوير الخدمات العامة: يمكن للموظفين المفوضين أن يقترحوا تحسينات في الخدمات العامة التي يقدمها القطاع العام. قد يتضمن ذلك تطوير تقنيات جديدة أو إدخال التكنولوجيا لتحسين تجربة المستخدم وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات.

7. ابتكار في التواصل والتعاون: يمكن للموظفين المفوضين أن يستخدموا الابتكار في تحسين عملية التواصل والتعاون داخل المؤسسة ومع الجمهور. قد يتضمن ذلك استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتبسيط العمليات المعقدة لتمكين تبادل المعلومات وتحقيق التنسيق الفعال.

8. تطوير المهارات والتدريب: يمكن للموظفين المفوضين أن يدعموا تطوير المهارات والتدريب في المؤسسة. قد يشمل ذلك تصميم برامج تدريبية جديدة أو ابتكار أساليب تعليمية مبتكرة لتعزيز كفاءة الموظفين وزيادة مستوى الاحترافية.

9. ابتكار في التقنية والتكنولوجيا: يمكن للموظفين المفوضين أن يدرسوا ويطبقوا التقنيات والتكنولوجيا الجديدة لتعزيز الأداء التنظيمي. قد يتضمن ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة، وتطبيقات الهاتف المحمول والحلول الرقمية الأخرى لتحسين العمليات وتحقيق الابتكار. (يوسف سعد، 2009)

معوقات الابداع في اثر التفويض :

على الرغم من أن التفويض يمكن أن يحفز الابداع ويعزز فعالية أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي، إلا أنه قد تواجه بعض المعوقات التي يجب التعامل معها. وفيما يلي بعض المعوقات المحتملة:

1. الخوف من المسؤولية:

قد يشعر الموظفون بالخوف من تحمل المسؤولية الكبيرة التي تأتي مع التفويض. قد يكون لديهم مخاوف بشأن اتخاذ القرارات الخاطئة أو العواقب السلبية في حالة الفشل. هذا الخوف قد يكبح رغبتهم في تطبيق الابتكار والتجربة بمزيد من الحرية.

2. الثقة المحدودة:

قد يكون هناك قلة في مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة العليا في القطاع العام. عندما يتم تفويض السلطة، قد يواجه الموظفون صعوبة في الحصول على الدعم والتأييد الكافي لأفكارهم ومبادراتهم الإبداعية. قد يكون هناك مخاوف من المخاطر المحتملة أو المقاومة للتغيير من جانب الإدارة.

3. القيود التنظيمية:

في القطاع العام، قد توجد قيود وقوانين تنظيمية تحد من حرية الموظفين في تنفيذ الابتكارات. بعض اللوائح والإجراءات قد تكون قاسية وتقيد حركة الموظفين وتقوض قدرتهم على تجربة أفكار جديدة أو تنفيذ تغييرات هامة.

4. نقص الموارد:

يمكن أن يكون نقص الموارد، مثل الميزانية المحدودة أو العجز في الكوادر البشرية المؤهلة، عائقًا للابتكار في القطاع العام. قد يكون من الصعب على الموظفين تحقيق الابداع في ظل قيود الموارد وتحديات التنفيذ.

5. ثقافة المقاومة للتغيير:

قد يواجه الموظفون في القطاع العام ثقافة تقاوم التغيير والابتكار. ربما يواجهون مقاومة من العاملين الآخرين أو التحفظات الشخصية تجاه التغيير. هذا يمكن أن يقيد الابتكار ويجعل من الصعب تطبيق الأفكار الجديدة.

للتغلب على هذه المعوقات، يمكن اتخاذ عدة إجراءات، مثل تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير، وتوفير التدريب والدعم للموظفين لتعزيز قدراتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ الابتكارات. يجب أيضًا

تبسيط القوانين واللوائح التنظيمية لتمكين الموظفين من العمل بشكل أكثر مرونة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توفير الموارد اللازمة وتعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين والإدارة العليا لتعزيز ثقة الموظفين ودعمهم في تنفيذ الأفكار الإبداعية.

تجاوز هذه المعوقات يتطلب رؤية واضحة من الإدارة العليا والتزامها بتعزيز الابتكار والتغيير في القطاع العام. يجب أن يتم تعزيز ثقافة التفويض والابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم وتجربتها. بتوفير البيئة المناسبة والدعم اللازم. (ماهر، 2003)

العوامل المؤثرة :

هناك عدة عوامل تؤثر في أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيميين في القطاع العام السعودي. تشمل هذه العوامل:

1. رؤية واضحة للإدارة: تعتبر رؤية واضحة وقوية من الإدارة العليا أمراً حاسماً. يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بتعزيز ثقافة التفويض والابتكار وتقديم التوجيه والدعم اللازم للموظفين.
2. توفير التدريب والتطوير: يجب أن يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في اتخاذ القرارات وإدارة المشاريع والتفاوض والابتكار. يمكن أن يؤدي زيادة المعرفة والمهارات إلى تعزيز الثقة والكفاءة في أداء الموظفين.
3. توفير بيئة داعمة: يجب أن توفر الإدارة العليا بيئة داعمة تشجع وتدعم التفويض والابتكار. يجب أن يكون هناك نظام فعال للتواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة، ويجب أن يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات وتجربتها دون مخاوف.
4. تحديد الأهداف والمعايير: يجب أن يتم تحديد الأهداف والمعايير بشكل واضح ومحدد للموظفين. يتيح التفويض للموظفين تحقيق الأهداف والمعايير بطرق مبتكرة ومناسبة. يجب أن يكون هناك نظام لتقييم ومتابعة أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

5. توزيع السلطة والمسؤولية: يجب أن يتم توزيع السلطة والمسؤولية بشكل عادل ومتوازن بين الموظفين. يجب أن يحصل الموظفون على الاختيارات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات المناسبة.

6. تحفيز ومكافأة الإبداع والتميز: يجب أن يتم تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والتميز من خلال توفير مكافآت وتقدير للجهود المبذولة. يمكن أن تشمل هذه المكافآت الترقيات، وزيادات في الرواتب، وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية.

7. الثقة والتواصل: يجب أن يتم بناء علاقات ثقة بين الإدارة والموظفين. يجب أن يتم تشجيع التواصل المفتوح والصادق وتبادل المعلومات والآراء بين الجميع.

8. إعطاء الفرصة للتجربة والخطأ: يجب أن يتم منح الموظفين فرصة لتجربة أفكارهم والقيام بتحديات جديدة. يجب أن يتم قبول الأخطاء كجزء من عملية التعلم وأن يُعامل الموظفون بصفة عادلة ومنصفة عند وجود أخطاء.

تأثير التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيميين يعتمد على تلك العوامل المؤثرة وتفاعلها مع بعضها البعض. (المغربي، 2004)

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة ممدوح الظفيري (2012) بعنوان: أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفه 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 استبانتين: 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 أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية α الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية . وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0,052$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

دراسة محمد موسى (2013) بعنوان : اثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث، إلى محاولة عرض الإطار النظري الخاص بمتغيري تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات الفكرية ذات الصلة بموضوع بالدراسة، وكذا التعرف على محتوياتها الفكرية والنظرية، الأمر الذي مكّن من استخلاص أبرز وأهم المؤشرات التي ساهمت إلى حد كبير في بناء الإطار الأميريقي للدراسة .

من جانبٍ آخر، حاولت هذه الدراسة في إطار معالجة الإشكالية الرئيسة لها - والمتمثلة في محاولة البحث عن وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات- التعرف على مستوى كلٍ من: الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات، إلى جانب تحديد أثر مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كلٍ من جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

يصعب على الإدارة العليا الاضطلاع بكل سلطات اتخاذ القرار في المنظمة، الأمر الذي يحتم تفويض بعضها إلى المستويات الإدارية الأدنى، محاولة بذلك ممارسة أعمالها، اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنتين. في هذه الدراسة حاولنا توضيح وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف كنموذج للمؤسسة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على الاستمارة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، والمتمثلين في: مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة ومستوى فعالية اتخاذ القرارات. توصلنا في هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات، حيث أبرزنا تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كلٍ من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملانم لاتخاذ القرارات.

دراسة لخنش فريد (2015) بعنوان : تفويض السلطة والفعالية التنظيمية.

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

أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى، و أن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل .

أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء، من خلال التحكم أكثر في العمل، زيادة سرعة التنفيذ، تفادي الصراعات التنظيمية.

أن التفويض يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ

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

دراسة تومي نور الدين و بلقاسمي عبدالله (2020) بعنوان : أثر تفويض السلطة على أداء العاملين.

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير عملية تفويض السلطة على أداء العاملين حيث توصلنا من خلال الدراسة ببلدية تميمون تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج استخداما بالدراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وزعت على 40 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن توافق المهام والصالحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض صلاحيات أكثر للموظف مع اتباعه بمسؤوليات في مجال العمل، والتفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات بشكل أفضل ، إن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء، و يساهم التفويض في تحقيق الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل ويشعرهم بالثقة في النفس ويساهم في زيادة السرعة في على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية وسرعة الحصول على المعلومات.

دراسة رحمة الزهراني وبشاير الخميسي (2022) بعنوان: أثر تفويض السلطة على جودة الاداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

هدف البحث إلى الكشف عن أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في المدارس الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة ، وعددهن (٩٨٤) معلمة، موزعات على (٣٠) مدرسة، وجاء اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) معلمة من مجتمع البحث بواقع خمسة معلمات من كل مدرسة، حيث تم بناء استبانة اشتملت على محورين، المحور الأول يقيس تفويض السلطة والثاني يقيس جودة الأداء، وجرى التحقق من

صدقها وثباتها تم تطبيقها على مفردات العينة، واستخدم لتحليل النتائج أساليب ومعالجات إحصائية منها: معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرو نباخ لضبط أداة البحث والتأكد من الصدق والثبات والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين المتعدد أظهرت النتائج أن هناك أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، كما أن واقع تفويض السلطات من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي بلغ بالتقدير العام (٣.٧٦) وبوزن نسبي (٧٤.٧٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة. وكذلك جاء واقع جودة الأداء من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٤٥) ووزن نسبي (٧٣.٠٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفويض السلطة (الأكاديمي/الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة. وفي ضوء تلك النتائج أوصى البحث بضرورة العمل على توفير نظام لامركزي في المدرسة للتقليل من الاعباء الإدارية على إدارة المدرسة من خلال الاعتماد على المعلمات في صلاحية الاجراءات السلوكية أثناء غياب وحضور الطالبات من خلال هذا النظام، وضرورة استثمار معرفة المعلمات ذوات الخبرة بدرجة أكبر في تدريب وتأهيل المعلمات الجدد.

الفصل الثالث: النتائج والنقاش والتحليل

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

مقدمة:

بعد عرض مختلف المنطلقات الفكرية والروافد النظرية لتفويض السلطة في الفصل الأول، ومعالجة أهم الأساسيات المتعلقة باتخاذ القرارات وأثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي، من خلال الفصل الثاني، سيكرس هذا الفصل كجانب تطبيقي لإجراء الدراسة لأثر تفويض على فعالية أثر التفويض، في القطاع العام السعودي سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها من خلال الفصلين السابقين، في الجانب العملي، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، في محاولة للوصول إلى نتائج توضح أهمية متغيرات الدراسة والعلاقة التآثرية الموجودة بينها.

إن تحقيق الأغراض السابقة تتطلب تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث

تعتبر منهجية البحث بمثابة حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي ونظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في أثر التفويض في القطاع العام السعودي محل الدراسة، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتوفر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار، بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في أعمال ونشاطات القطاع العام السعودي ضمن رؤية حالية ومستقبلية. من أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، تم التعرض في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة، إلى جانب وصف منهج الدراسة وأدواتها المختلفة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعيناتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.

منهج الدراسة انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في القطاع العام السعودي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات. إن هذا المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره 1. عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات، - الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع الجزائر، 2009 ص 5.

أدوات جمع وتحليل البيانات:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم بناؤها من خلال استعراض مختلف الأدبيات التي بحثت في هذا الموضوع، وبالاستفادة من الإطار النظري للموضوع، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وغايات الدراسة، وجاءت استمارة الدراسة في ثلاثة محاور هي :

المحور الأول: تضمن (3) عبارة تتعلق بالبيانات الشخصية.

هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، السن، وسنوات الخبرة في العمل داخل القطاع). بعد تصميم الاستمارة في شكلها الأولي، صادفتنا بعض الصعوبات تمثل أهمها في التكوين الفرانكفوني لبعض أفراد العينة، وبالنظر إلى أن أداة الدراسة مصاغة باللغة العربية، فقد عملنا على تخصيص

جلسات لهذه الفئة، لغرض شرح محتوى العبارات وتوضيح معناها، من أجل الحصول على أكبر نسبة استجابة.

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور، قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (خمس درجات "5")، موافق (أربع درجات "4")، محايد (ثلاث درجات "3")، غير موافق (درجتان "2")، غير موافق بشدة (درجة واحدة "1"). إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في الدراسة، تطلّب حساب المدى (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي -: من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛ من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛ من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه

2/ أدوات تحليل البيانات: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، عن طريق جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو كما أصبح يسمى مؤخراً) (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات) (والذي يرمز له اختصاراً SPSS) حيث تم استخدام الإصدار التاسع عشر لهذا البرنامج (19 version)، وفيما يلي المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

1- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستمارة

2- التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة.

3- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

4- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي، لصالح أقل تشتت.

5- اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

6- الارتباط البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: أهمية أثر التفويض التنظيمي

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على أفراد العاملين بصفة دائمة في القطاع العام السعودي، اختيارنا لهذه الفئة بالتحديد في سبب جوهري، هو أن الفرد العامل في الموقع الإشرافي يتم تفويضه سلطات متعددة، وفي الوقت ذاته يقوم أيضا بتفويض بعض من سلطاته إلى من هم أدنى منه في السلم الهرمي، الأمر الذي يجعله يعطينا صورة واضحة وصادقة عن عملية تفويض السلطة، بالنسبة للطرفين المتدخلين فيها) المفوض والمفوض إليه عينة الدراسة وخصائصها: إن الأسلوب المتبع في اختيار العينة إلى مجتمع الدراسة تقارب (25%)، وهي نسبة مقبولة تسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة. تم توزيع (100) استمارة على أفراد عينة الدراسة، نظراً لعدم تواجد (21) منهم في الخدمة بسبب العطلة السنوية، وهذا بسبب إجراء الدراسة في الفترة التي تُزامن الموعد الذي يأخذ فيه أغلب العاملين عطلتهم السنوية. نجد من بين (100) استمارة موزعة،

أُسترجعت (95) استثماراً، بنسبة استرجاع بلغت (95%)، وبعد مراجعة الاستثمارات والتدقيق فيها، تبين أن (14) استثماراً من مجموع الاستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمالها، وعليه أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (81) استثماراً، بنسبة (81%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة في العمل 1/. توزيع أفراد العينة حسب الجنس يشير الجدول (1) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 75.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 24.7% هم من الإناث

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	61	75.3
أنثى	20	24.7
المجموع	81	100

130 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS /2

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن: يشير الجدول إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير السن للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 55.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 40 سنة، في حين قُدرت نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة بـ 44.5%.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن التكرار النسبة المئوية .

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنه	30	37
من 30 إلى 40 سنه	15	18.5
من 40 إلى 50 سنه	20	24.7

أكثر من 50 سنة	16	19.8
المجموع	81	100

أقل من 29 سنة 30 37 من 30 إلى 39 سنة 15 18.5 من 40 إلى 49 سنة 20 24.7 أكبر من 50 سنة

16 19.8 المجموع 81 100 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

3\ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل: يشير الجدول (3-3) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 66.7% من الأفراد للمستجوبين يقل عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، في حين شكل عدد الأفراد الذين يزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات ما نسبته 33.3% جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة سنوات الخبرة التكرار النسبة المئوية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	43.2
من 6 إلى 10 سنوات	19	23.5
أكبر من 11 سنة	27	33.3
المجموع	81	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

صدق وثبات الاستمارة:

1/ صدق الاستمارة: تم اعتماد اسئلة الاستبيان الخاص بالبحث بناء على الاستبانة المحكمة والخاصة ببحث تومي نور الدين وبلقاسمي عبدالله عنوان أثر تفويض السلطة على اداء العاملين
2017-2020.

2- ثبات الاستمارة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات، لمختلف محاور وأبعاد الاستمارة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي: جدول رقم (4):

المحور\ البعد	معامل ألفا كرونباخ
مستوى الوعي بخطوات أثر التفويض	0.903
مستوى الوعي بدرجات أثر التفويض	0.361
مستوى الوعي بأسباب أثر التفويض	0.700
مستوى الوعي بمزايا أثر التفويض بالنسبة للمسؤولين	0.412
مستوى الوعي بعوائق أثر التفويض بالنسبة للمسؤولين	0.782
مستوى الوعي بمزايا أثر التفويض بالنسبة للعاملين	0.653
مستوى الوعي بعوائق أثر التفويض بالنسبة للعاملين	0.572
فعالية اتخاذ القرارات	0.882
جودة القرار	0.790
قبول القرار	0.610
التوقيت الملائم لإتخاذ القرار	0.696

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستمارة (ألفا كرونباخ) المحور/ البعد معامل ألفا كرونباخ مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة 0.903 مستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة 0.361 مستوى الوعي بدرجات تفويض السلطة 0.700 مستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة 0.412 مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين 0.782 مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين 0.653 مستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين 0.572 مستوى الوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين 0.882 فعالية اتخاذ القرارات 0.790 جودة القرار 0.610 قبول القرار 0.696 التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

أيضاً تمتع محوري الاستمارة بنسبة ثبات عالية جداً، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.903)، أما المحور الثاني فبلغ (0.882)، وبشكل عام تبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفر عنها الاستمارة نتيجة تطبيقها. بالنسبة للأبعاد المكونة للمحاور، نلاحظ ثبات أغلب الأبعاد، وذلك بتجاوز معامل ألف كرونباخ (0.60)، باستثناء الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى كلٍ من: الوعي بخطوات أثر التفويض، الوعي بأسباب أثر التفويض، الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين والوعي بعوائق تفويض السلطة بالنسبة للعاملين؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لكلٍ منها: (0.361) و(0.412) و(0.570) و(0.572) على التوالي، وهذا يعكس ضعف المقياس المستخدم لقياس هذه الأبعاد. إن هذا الضعف مصدره الرئيس هو حداثة أداة الدراسة، حيث تم الاستعانة في بنائها على الجانب النظري والأدبيات الفكرية، نظراً إلى عدم العثور على مقياس تم استعماله قبلاً.

الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة، من خلال تحليل التباين للاختلافات بين إجاباتهم حول محاور الدراسة

1/. الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس :

جدول رقم(5): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجات المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الاختلافات
مستوى الوعي	بين المجموعات	1.415	1.415	1	3.059	0.084	لا توجد اختلافات

			79	36.550	36.550	داخل المجموعات	بماهية وأهمية تفويض السلطة
لا توجد اختلافات	0.564	0.336	1	0.206	0.206	بين المجموعات	فعالية اتخاذ
			79	0.615	48.592	داخل المجموعات	القرارات

* عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

* عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

($\alpha \geq$) بالنسبة لمحوري الدراسة (مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، فعالية اتخاذ

القرارات) تُعزى للجنس، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى معنوية (0.05)

$\geq \alpha(. / 2$

الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف السن:

جدول رقم(6): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة

باختلاف السن:

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الاختلافات
مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة	بين المجموعات	0.914	0.305	3	0.633	0.596	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	37.051	0.481	77			

لا توجد اختلافات	0.310	1.216	3	2.736	2.207	بين المجموعات	فعالية أخذ القرارات
			77	0.605	46.591	داخل المجموعات	

* عند مستوى معنوية $\alpha (0.05) \geq$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS
يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى
معنوية $\alpha (0.05) \geq$

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة، إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة، لأجل ذلك تم عرض مختلف البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مستوى الوعي بماهية وأهمية أترفويض السلطة، وعرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مدى فعالية اتخاذ القرارات، وكذا عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بتأثير أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كلٍ من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار. المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر التفويض سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى، والتي تقيس مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة لدى العاملين بالقطاع العام السعودي، من خلال قياس مستوى الوعي بكلٍ من:

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أثارت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة، كما قدمت أيضاً فرضيات تعلقت أساساً بقياس المتغيرات المدروسة، وتحديد طبيعة التأثير بينها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت إلى حد كبير في معالجة إشكالية الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى هذه النتائج .

المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لكل من (مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة) و (فعالية اتخاذ القرارات بالرغم من أن نتائج الدراسة قد أكدت بصورة عامة على أن مستوى الوعي بأثر التفويض من طرف العاملين بالقطاع العام السعودي عالٍ، إلا أن أبعاده تباينت من حيث متوسطات الموافقة عليها، وجاء ترتيبها على النحو الآتي:

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بأسباب تفويض السلطة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَنُّع العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الوعي تجاه الأسباب الكامنة وراء تبني أثر تفويض تفويض السلطة، والتي على رأسها التفويض لغرض التفرغ للقرارات والأعمال ذات الأهمية الكبيرة، و تظهر هذه النتيجة اقتناع المفوض بأن السبب الجوهرى الذي يدفعه إلى التنازل عن جزء من سلطاته، هو ممارسة مهام، واتخاذ قرارات أخرى على درجة كبيرة من الأهمية، والذي من الممكن أن يشكل فرقاً واضحاً ومؤثراً على مستقبل القطاعات ونشاطها .

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَنُّع المسؤولين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الوعي تجاه المزايا التي يتيحها لهم تفويض السلطة، وتظهر أهم هذه المزايا في القضاء على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات. يتبين من خلال هذه النتيجة أن القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات هو من بين أهم المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال تبني ممارسة أثر تفويض السلطة، وهي نتيجة منطقية جداً، بالنظر إلى أن اعتماد مبدأ أثر تفويض السلطة هو أحد التوجهات الرئيسة في سبيل تجسيد اللامركزية، الأمر الذي يؤدي بالتوازي إلى تقليص درجة المركزية والتخفيف من حدتها.

_ جاء البعد الخاص بمزايا تفويض السلطة بالنسبة للعاملين في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَتُّع العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الوعي تجاه المزايا التي يمكن أن تترتب عن تفويض السلطة، وتظهر أهم هذه المزايا في مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرار. إن هذه النتيجة تشكّل سنداً قوياً للنتيجة المنشودة من هذه الدراسة، والمتمثلة في البحث عن وجود تأثير لتفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات، ذلك أن تطوير مهارات

العاملين في اتخاذ القرارات نتيجة تفويضهم المزيد من السلطات، يشكّل متغيراً حاسماً، يساهم بشق كبير في التأثير على مستوى فعالية القرارات المتخذة.

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بدرجات أثر تفويض السلطة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَتُّع العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الوعي تجاه درجات تفويض السلطة، حيث نجد أكثر الدرجات تنبياً في تفويض السلطة هي الدرجة المرتفعة، والمتمثلة في عدم التدخل في كيفية أداء العاملين المفوض إليهم السلطة في المهام التي طُلب منهم إنجازها. تعكس هذه النتيجة ميل المفوض إلى إتاحة الفرصة كاملة أما المفوض إليه، في استغلال كامل مهاراته وقدراته، في سبيل اتخاذ قرار يتمتّع بدرجة كبيرة من الفعالية، على اعتبار أنه أكثر ارتباطاً بحيثيات القرار وظروفه، كونه يتصل بصفة مباشرة بوظيفته ومهامه.

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بخطوات تفويض السلطة في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَتُّع العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الوعي تجاه خطوات تفويض السلطة، حيث حازت المرحلة الأخيرة من مراحل أثر تفويض السلطة (يتم محاسبة العاملين عن إنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم) على أكبر نسبة موافقة، مما يشير بوضوح إلى أن تركيز المفوض ضمن سيرورة مراحل تفويض السلطة، يكون على محاسبة المفوض إليه على نتائج القرارات التي يتخذها، فيما يخص الأعمال والقرارات المفوضة إليه.

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بعوائق أثر تفويض السلطة بالنسبة للعاملين في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَنُّع العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة متوسطة من الوعي تجاه العوائق التي من شأنها أن تقف في طريق أثر تفويض السلطة بالنسبة للعاملين، حيث يظهر أهم هذه العوائق في غياب المكافآت التي من شأنها أن تُحفِّز العاملين على قبول الأعمال والمهام الإضافية، كذلك تشير النتائج إلى عدم الموافقة على أن عدم تقبل المزيد من المهام الإضافية، هو نتيجة التخوف من الفشل في أدائها، وهذا يمكن تفسيره بثقة العاملين في أنفسهم، وفي المهارات والخبرات التي يمتلكونها.

_ جاء البعد الخاص بمستوى الوعي بعوائق أثر تفويض السلطة بالنسبة للمسؤولين في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليه، حيث تشير نتائج التحليل إلى تَمَنُّع المسؤولين بالقطاع العام السعودي بدرجة متوسطة من الوعي تجاه العوائق إلى تحول دون السير الحسن أثر تفويض السلطة، ويظهر أهم هذه العوائق في عدم استقرار طرق الإجراءات والعمل بالقطاع العام السعودي، في حين يتبين عدم الموافقة على أن كلاً من: زيادة نفوذ العاملين، عدم أهلية العاملين لتحمل المسؤولية وعدم التفويض بسبب الاقتناع بالقدرة على تنفيذ كل الأعمال بصفة ذاتية، يمكن أن تُشكِّل عائقاً في وجه أثر تفويض السلطة، وهذا يمكن تفسيره

بثقة المسؤولين في أنفسهم وفي العاملين، نتيجة التكوين الجيد الذي يتمتعون به، وكذا إتباع أساليب علمية في التوظيف والترقية تركز بصفة جوهرية على مبدأ الكفاءة والجدارة. فعالية اتخاذ القرارات: تتميز القرارات المتخذة من طرف الأفراد العاملين بالقطاع العام السعودي بدرجة عالية من الفعالية، حيث يمكن ترتيب مؤشرات فعالية اتخاذ القرارات كالآتي: أ/ التوقيت الملائم لاتخاذ القرار: تُتخذ القرارات في القطاع العام السعودي في توقيت ملائم إلى حد كبير، حيث يتحرى متخذو القرارات التوقيت الملائم دون تسرع أو مماطلة (تأخير)؛ ب/ جودة القرار: تتمتع القرارات المتخذة بالقطاع العام السعودي بجودة عالية، من خلال تحري متخذها أفضل البدائل المتاحة، وتوفيرهم لمختلف الإمكانيات اللازمة لحسن تنفيذ القرار، إلى جانب العمل على تكوين العمال وتدريبهم، ومنحهم حوافز ومكافآت تشجيعية جراء النجاح في تنفيذ القرار؛ ت/ قبول

القرار: تُلَقَّى القرارات المتخذة بالقطاع العام السعودي قبولاً كبيراً من طرف العاملين، وذلك ناتج عن عدة أسباب نذكر منها: إقناع العاملين بالقرارات عن طريق توضيح أسباب وأهداف اتخاذها، و مراعاة خطوات متسلسلة ومحددة ضمن سيرورة عملية اتخاذ القرار، إلى جانب العمل على تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها. المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين (أبعاد مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة) و كلٍ من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار: النتائج المتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة على جودة القرار: وجود أثر لمستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة على جودة القرار عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

تعكس النتائج السابقة والمتعلقة بأثر مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة على كلٍ من: جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار، أن مستوى الوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة يؤثر على جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار من حيث الارتفاع والانخفاض، أي أن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة، من خلال انطوائه على تَقَّهم عناصر هامة تتمثل في (خطوات تفويض السلطة، درجات تفويض السلطة، أسباب تفويض السلطة، مزايا تفويض السلطة بالنسبة لكلٍ من المسؤولين والعاملين، وعوائق تفويض السلطة بالنسبة لكلٍ من المسؤولين والعاملين)، يشكّل أحد الأسباب التي تعكس جودة القرار المتخذ وقبوله والتوقيت الملائم لاتخاذها، مما يدفعنا للوصول إلى نتيجة نهائية، مفادها وجود تأثير لتفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في القطاع العام السعودي النتائج المتعلقة بالاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة: أظهرت الدراسة أنه لا توجد اختلافات ذات بين آراء مجتمع الدراسة حول المحور الأول من محاور الدراسة) مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة (عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، و سنوات الخبرة. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود اختلافات بين آراء مجتمع الدراسة حول المحور الثاني من محاور الدراسة (أهمية أثر التفويض التنظيمي)

خلاصة الفصل :حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي، توضيح منهجية البحث التي تم استخدامها في الحصول على بيانات الدراسة ومعالجتها، بالوجه الذي يمكن من تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، والمتمثلة بصفة جوهرية في الإجابة عن أسئلة الدراسة وإشكالياتها، حيث تم عرض وتحليل مختلف البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، إلى جانب عرض كلٍ من: النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة. تبين على ضوء النتائج المتوصل إليها؛ أن العاملين بالقطاع العام السعودي يتمتعون بالوعي بماهية وأهمية أثر تفويض السلطة بدرجة عالية، كما اتضح أن القرارات المتخذة في القطاع العام السعودي تتميز على العموم بمستوى عالٍ من الفعالية، إلى جانب وجود تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في القطاع العام السعودي من خلال تأثيره على كلٍ من: جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

أثر تفويض السلطة على تنمية مهارات العاملين في اتخاذ القرار: من خلال دراستنا توصلنا إلى أن أثر تفويض السلطة يمكن أن يؤثر على تنمية مهارات العاملين المتعلقة باتخاذ القرارات، وهذا يستدعي المزيد من البحث، لغرض توضيح كيفية وطبيعة هذا التأثير.

الفصل الرابع: الخلاصة والتوصيات

إن عملية تفويض السلطة في مجال الإدارة تعد من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بجميع عناصر العمليات الإدارية و شتى فروعها، حيث تعتبر كإجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه، وذلك بتفويض غيره من المفوضين صلاحيات التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص بعض المهام والواجبات، ثم إن علاوة على ذلك أن التفويض يتسم بخصائص معينة من بينها أنه محدد في مدته وينتهي بانتهاء المهمة المفوضة و يمتاز بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة حيث يوفر عنصر الوقت للمدير ويتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية و الهامة، كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة ارتباط السلطة بالمسؤولية حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة وكذا ضرورة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين و خبرته حيث لا يمكن تحميل المرؤوس، أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة.

التوصيات :

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

1. العمل على توعية مديري القطاع العام السعودي و تثقيفهم بأهمية تفويض السلطة للموظفين الذين لديهم قدرات خاصة.
2. تدريب المرؤوسين على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجيا من خلال برامج تدريبية متخصصة بهذا الموضوع.
3. توفير ظروف عمل ايجابية خالية من الخوف ومن مصادر القلق و تثبيط الهمم، تشجيع مديري القطاع العام السعودي على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين لديهم قدرات تؤهلهم للقيام بالعمل بشكل جيد.
4. توعية مديري القطاع العام السعودي بأهمية التفويض للموظفين لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

5. تأهيل وتنمية قرأت المساعدين والوكلاء وشاغلي الوظائف في الصف الثاني في القطاع العام السعودي ليصبحوا مديرين في المستقبل.

المصادر والمراجع:

- كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط3 ، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية، 1993
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم ، ب ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة ،
الجزائر 2006
- أحمد ماهر، (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات)، ب ط ، الإسكندرية ، 2003
- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1 ، دار الفجر للنشر،
القاهرة، مصر 2013
- أحمد يوسف سعد وآخرون، اللامركزية في التعليم ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر،
مصر، 2009

الملاحق:

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية:

أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي

The Impact of Delegation on The Effectiveness of Organizational Performance of
Employees in The Saudi Public Sector

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير من جامعة الجميع الذكية ، تخصص إدارة ، بعنوان : أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في القطاع العام السعودي . نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة الإجابات

. كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستبقى في سرية تامة ، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والأحترام ،،،

المشرف

د. وليد سليمان

أولاً: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الوظيفية والاجتماعية لموظفي القطاع العام السعودي

المحور الأول : البيانات الشخصية		
الجنس	ذكر	
	أنثى	
	المجموع	
العمر	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى 40 سنة	
	من 40 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
	المجموع	
سنوات الخبرة	5 سنوات إلى 10 سنوات	
	11 سنة إلى 15 سنة	
	16 سنة إلى 20 سنة	
	21 سنة أو أكثر	

ثانيا: مادة الاستبانة :

م	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظة
المحور الثاني : أهمية أثر التفويض التنظيمي							
	غير مهم	1	2	3	4	5	مهم جدا
1	يوجد إقبال من الأفراد على الخدمات المقدمة لهم من طرف القطاع العام السعودي						
2	يعمل أثر التفويض على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين						
3	يعمل الرؤساء بحث أفراد القطاع العام السعودي للعمل بروح الفريق						
4	يعتبر التفويض تكليف وليس تشريف						
5	عندما تكون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من طرف الرئيس يؤدي إلى الابتكار ورفع كفاءة الأداء داخل القطاع						
6	يقوم الرئيس بتوزيع مسؤوليات على الأشخاص تبعا لاختصاصاتهم						
7	يؤثر تشجيع روح المبادرة على كفاءة العمال داخل القطاع						
8	يقوم القطاع العام السعودي على تدريب العاملين في كافة مجالات العمل ومتابعة تكوينهم						
9	يعد التفويض سياسة ناجحة وحافز للعمال						
10	تؤدي ثقة الأفراد بأنفسهم على رفع كفاءة الأداء داخل القطاع وتكسب تنمية الأداء لدى الأفراد بأنفسهم						
11	يؤدي أثر التفويض على تحسين أداء العاملين داخل القطاع العام السعودي						
12	هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس في مجال العمل						

						يسمح الرئيس بممارسة المهام المخولة لرؤوسه بكل حرية ومرونة	13
						يسعى الرئيس لمعرفة ردود أفعال العمال اتجاه قراراته الإدارية ، الأمر الذي يشعرهم بالراحة النفسية	14
						يقوم تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين	15
						أهمية مدى فهم الموظفين التنظيميين لأهمية التفويض في تحسين أداء العمل ؟	16
						هل يؤثر التفويض على الالتزام والمشاركة الوظيفية للموظفين التنظيميين	17
						التفويض وتأثيره في قدرة الموظف على استغلال الموارد المتاحة	18
						تأثير المستوى التعليمي على كفاءة الموظف في استغلال الموارد المتاحة	19
						المسائله وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في حل المشكلات بدقه مع تحمل المسؤولية	20
						إيجابية التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين	21
						دقة الصلاحيات والمسؤوليات وتأثيرها على الأداء الوظيفي	22
						التوجهات المتكررة واكتساب المهارات من المسؤولين لا تساعد في تنمية المهارات	23
*لا مانع من إضافة أي تعليقات أخرى بخصوص هذه الدراسة...							24