

أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في منطقة الرياض

The Impact of Administrative Delegation on the Efficiency of
Managing Housing Projects in the Riyadh Region

إعداد الطالب/

أحمد بن عبدالله باحمدين

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

الإهداء

إلى والديّ العزيزين،
نبيع الحب والحنان،
الذين غمرا حياتي بعطاءهما ودعواتهما الصادقة،
فكان دعمهما ضوءاً ينير طريقي،
وكانت حكمتهما ركيزة لمسيرتي.

إلى عائلتي الغالية،
التي كانت لي السند والعون في كل حين،
بكل صبرها وحبها الذي لا ينضب.

إلى أصدقائي المخلصين،
شركاء الرحلة، والذين زينوا دربي بالتشجيع والمساندة.
إلى كل من ساندني في هذه الرحلة،
أهديكم هذا العمل، عربون شكر وتقدير لقلوبكم النبيلة.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VII
المستخلص	VIII
<u>الفصل الأول: مدخل الدراسة</u>	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	5
النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة	5
<u>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</u>	7
المقدمة	8
الدراسات السابقة	9
الإطار النظري	19
<u>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</u>	23
المقدمة	24
المنهجية وطرق الدراسة	24
مجتمع الدراسة	24
خصائص العينة	25
حدود الدراسة	25
أداة جمع البيانات	26
طرق التحليل	27
<u>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</u>	30
المقدمة	31
تحليل البيانات	31
اختبار فرضيات الدراسة	49
النتائج	52
التوصيات	56
<u>المراجع</u>	58
المراجع العربية	59

60	المراجع الأجنبية
62	<u>الملاحق</u>
63	الاستبانة
68	الملخص
69	Abstract

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم - 1: يوضح نتائج الثبات بناء على Cronbach's Alpha	29
جدول رقم - 2: يوضح مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	29
جدول رقم - 3: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل قسم في الاستبانة.	31
جدول رقم - 4: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس.	32
جدول رقم - 5: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفئة العمرية.	33
جدول رقم - 6: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.	34
جدول رقم - 7: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للتخصص العملي.	35
جدول رقم - 8: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للقطاع الذي يعملون فيه.	36
جدول رقم - 9: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنطقة الجغرافية.	37
جدول رقم - 10: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان.	38
جدول رقم - 11: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الخبرة في إدارة المشاريع.	39
جدول رقم - 12: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030	40
جدول رقم - 13: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للتدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع.	41
جدول رقم - 14: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.	42
جدول رقم - 15: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للأساليب الأكثر فعالية في التفويض الإداري.	43
جدول رقم - 16: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لكيفية متابعة المهام المفوضة ضمن الفريق.	43
جدول رقم - 17: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للأسلوب المفضل في عملية التفويض الإداري.	44
جدول رقم - 18: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لاستخدام أنظمة تقنية لدعم عملية التفويض الإداري في المشاريع.	44
جدول رقم - 19: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لتلقي التدريب الكافي حول أساليب التفويض الإداري الفعالة.	45
جدول رقم - 20: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.	45
جدول رقم - 21: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للتحديات التي تواجه المشاركين عند تطبيق التفويض الإداري.	46

47	جدول رقم - 22: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للمعوقات التي تحد من فعالية التفويض الإداري في المشروعات.
47	جدول رقم - 23: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للمقترحات المساعدة في تحسين عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان.
48	جدول رقم - 24: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.
49	جدول رقم - 25: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 1.
50	جدول رقم - 26: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 2
51	جدول رقم - 27: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 3.
51	جدول رقم - 28: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 4

فهرس الأشكال

<u>الشكل</u>	<u>رقم الصفحة</u>
شكل رقم- 1: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للجنس.	32
شكل رقم- 2: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للعمر.	33
شكل رقم- 3: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.	34
شكل رقم- 4 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للتخصص العملي.	35
شكل رقم- 5 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للقطاع الذي يعملون فيه.	36
شكل رقم- 6 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للمنطقة الجغرافية.	37
شكل رقم- 7 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان.	38
شكل رقم- 8 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لمستوى الخبرة في إدارة المشاريع	39
شكل رقم- 9 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للعمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030.	40
شكل رقم- 10 - يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للتدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع.	41

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في منطقة الرياض، وذلك بالنظر إلى كيفية إسهامه في تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء الإداري. تأتي أهمية هذه الدراسة في إطار السعي لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى رفع جودة الحياة وزيادة نسبة تملك المساكن للمواطنين. تعد مشاريع الإسكان من المبادرات الضخمة التي تتطلب إدارة فعالة ومتكاملة، حيث تعتبر عملية التفويض الإداري أحد الأدوات الفعالة لتوزيع الصلاحيات وتقليل الأعباء على المستويات العليا من الإدارة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُجّهت إلى 55 من العاملين في مشاريع الإسكان بمدينة الرياض. وقد اختيرت العينة بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية لضمان تنوع الآراء وعمق التحليل. تضمنت محاور الدراسة تأثير التفويض الإداري على سرعة اتخاذ القرارات، رضا الموظفين، كفاءة تنفيذ المهام، والابتكار في العمل. أظهرت النتائج أن التفويض الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة المشاريع، حيث يتيح للمشرفين على المشاريع اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع احتياجات المشاريع، مما يقلل من التأخير ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

كما أظهرت الدراسة أن التفويض الإداري يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويمكّنهم من اتخاذ قرارات تتعلق بأعمالهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار والإبداع داخل فرق العمل. وأكدت النتائج أن التدريب المناسب ووضوح الأدوار والصلاحيات من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التفويض الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات مهمة لتعزيز عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان، منها تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، توفير التدريب اللازم حول أساليب التفويض الإداري، وتبني تقنيات حديثة تساعد في متابعة المهام المفوضة بشكل فعال. وتشير الدراسة إلى أن تطبيق التفويض الإداري بشكل فعال يمكن أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان لتحقيق أفضل النتائج وضمان النجاح المستدام.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة:

تعد مشاريع الإسكان من أبرز المبادرات التي أطلقتها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وزيادة نسبة تملك المنازل للمواطنين. وتأتي هذه المشاريع كجزء لا يتجزأ من الجهود الرامية إلى تعزيز الرفاهية الاجتماعية وتحقيق الاستدامة. حيث تشمل هذه المشاريع تطوير البنية التحتية العمرانية، بناء وحدات سكنية متنوعة تناسب احتياجات مختلف شرائح المجتمع، وتوفير بيئة سكنية متكاملة تساهم في تحسين معيشة المواطنين.

تمثل مشاريع الإسكان تحديًا كبيرًا نظرًا لحجمها وضخامتها، حيث تسعى المملكة إلى توفير أكثر من مليون وحدة سكنية بحلول عام 2030. وتغطي هذه المشاريع مختلف مناطق المملكة، مع تركيز على المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام. الهدف من هذه المشاريع هو تلبية الطلب المتزايد على الإسكان وتحقيق الاستقرار السكاني للأسر السعودية.

ومع هذا الحجم الكبير من المشاريع، يبرز التحدي الإداري الأكبر وهو كيفية إدارة الموارد والمهام بشكل يضمن تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد ووفقًا للمعايير المطلوبة. التفويض الإداري يمثل أحد الأدوات الإدارية الفعالة التي يمكن أن تساعد في تحسين كفاءة إدارة هذه المشاريع من خلال توزيع المهام والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة. الهدف من التفويض الإداري هو تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا في كل مرة، مما يساهم في تسريع سير العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية. حيث يتيح للإدارة العليا التركيز على القضايا الاستراتيجية الكبرى، بينما يتمكن الموظفون في المستويات الأدنى من اتخاذ القرارات التشغيلية الضرورية بسرعة، مما يؤدي إلى تسريع تنفيذ المشاريع وتقليل الأعباء الإدارية. من خلال منح الموظفين المزيد من الاستقلالية مما يزيد من رضا الموظفين ويدفعهم إلى تقديم أداء أفضل.

رغم ذلك، تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تطبيق التفويض الإداري بشكل فعال. تتعلق هذه الصعوبات غالبًا بعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، أو ضعف التدريب على كيفية استخدام الصلاحيات المفوضة بشكل صحيح. كما أن بعض المؤسسات تعتمد بشكل مفرط على المركزية في اتخاذ القرارات، مما يحد من فعالية التفويض الإداري ويؤدي إلى تأخيرات في تنفيذ المشاريع. في هذه الدراسة، سنتناول مفهوم التفويض الإداري، أهميته، وطرقه في سياق مشاريع الإسكان، مع التركيز على أثره في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة في تنفيذ المشاريع، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية

2030.

مشكلة الدراسة:

رغم التوسع الهائل في مشاريع الإسكان في مدينة الرياض، إلا أن هذه المشاريع ما زالت تواجه تحديات إدارية تؤثر على سرعة تنفيذها وكفاءتها. من أبرز هذه التحديات هو الاعتماد على الإدارة المركزية التي تتطلب الحصول على الموافقات من مستويات عليا لاتخاذ القرارات التشغيلية، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام وزيادة التكاليف وتأخير تسليم المشاريع.

هنا تبرز مشكلة الدراسة: كيف يمكن للتفويض الإداري أن يسهم في تحسين كفاءة وسرعة تنفيذ مشاريع الإسكان في مدينة الرياض؟ هذه المشكلة تحتاج إلى تحليل شامل لكيفية تأثير التفويض الإداري على سرعة اتخاذ القرارات، ومعرفة العوامل المساهمة في تحقيق هذا الأثر الإيجابي أو السلبي في المشاريع الإسكانية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

1. **الأهمية العلمية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتفويض الإداري، خاصة في قطاع الإسكان الذي لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. تركز الدراسة على كيفية استخدام التفويض الإداري لتحسين كفاءة إدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة، مثل مشاريع الإسكان في مدينة الرياض.
2. **الأهمية العملية:** من الناحية العملية، تقدم هذه الدراسة توصيات حول كيفية تحسين إدارة مشاريع الإسكان من خلال تطبيق التفويض الإداري بشكل فعال. النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة ستكون مفيدة لمديري المشاريع والمشرفين في القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء، حيث يمكنهم استخدام هذه التوصيات لتحسين سير العمل وتسريع تنفيذ المشاريع.
3. **الأهمية الاقتصادية:** تحسين كفاءة إدارة مشاريع الإسكان يعني تقليل التكاليف الناتجة عن التأخير في التنفيذ، مما يؤدي إلى استغلال أفضل للموارد المتاحة. الإدارة الفعالة تسهم في تقليص الزمن اللازم لتنفيذ المشاريع، وتحقيقها ضمن الميزانية المقررة.

4. الأهمية الاجتماعية: مشاريع الإسكان تستهدف شريحة كبيرة من المواطنين السعوديين. تحسين إدارة هذه المشاريع وتسريع تنفيذها يؤدي إلى تلبية احتياجات المواطنين السكنية بسرعة أكبر، مما يعزز من الاستقرار الاجتماعي ويساهم في تحسين جودة الحياة. كما يساهم ذلك في تحقيق جزء من الأهداف الاجتماعية لرؤية 2030 من خلال رفع نسبة تملك المنازل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات التفويض الإداري في هذه المشاريع. تتفرع هذه الأهداف إلى:

1. الهدف الرئيسي: تحليل أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان، بما يشمل تسريع تنفيذ المهام، وتحسين جودة العمل، وزيادة رضا الموظفين.

2. الأهداف الفرعية:

- تحليل تأثير التفويض الإداري على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها: المشاريع الكبيرة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، والتفويض الإداري قد يساهم في تقليص الزمن المطلوب لاتخاذ هذه القرارات.
- تحليل العوامل التي تعزز أو تعوق تطبيق التفويض الإداري: من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على فعالية التفويض الإداري، مثل مستوى الثقة بين المديرين والموظفين، والتدريب المتاح، والهيكل التنظيمية.
- استكشاف العلاقة بين التفويض الإداري ورضا الموظفين: تحليل كيف يؤثر التفويض الإداري على رضا الموظفين، حيث يؤدي منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية والتحفيز.
- تقديم استراتيجيات لتعزيز التفويض الإداري في المشاريع: تقديم توصيات عملية لتحسين تفويض المهام في إدارة مشاريع الإسكان، بما يساعد على زيادة كفاءة العمليات وتسريع تنفيذ المشاريع وفقاً للخطط المحددة.

تساؤلات الدراسة:

تركز هذه الدراسة على الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان؟
2. ما هو الأثر المتوقع لتطبيق التفويض الإداري على كفاءة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع؟
3. كيف يؤثر التفويض الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم؟
4. ما هي التحديات التي تواجه المديرين عند تطبيق التفويض الإداري في إدارة مشاريع الإسكان؟

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها من خلال البيانات المجمعة، وهي:

- فرض 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض .
- فرض 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري في زيادة مستوى رضا الموظفين .
- فرض 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستويات الثقة بين المديرين والموظفين والتفويض الإداري.
- فرض 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية القيادة الظرفية ونظرية التوقع كإطارين لتحليل العلاقة بين التفويض الإداري وفعالية إدارة المشاريع.

1. نظرية القيادة الظرفية: تشير هذه النظرية إلى أن فعالية التفويض الإداري تعتمد على مدى استعداد

الموظفين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة. في حال كان الموظفون مؤهلين ومدرّبين بشكل جيد، يمكن

أن يكون التفويض أداة فعالة لتحقيق النجاح. أما إذا كان الموظفون غير مستعدين أو غير مؤهلين، فقد يؤدي

التفويض إلى مشاكل في تنفيذ المهام.

2. نظرية التوقع: تنص هذه النظرية على أن الموظفين الذين يشعرون بأن لديهم القدرة على تحقيق النجاح في

المهام المفوضة إليهم يكونون أكثر تحفيزاً للعمل. بناءً على ذلك، يساعد التفويض الإداري في رفع مستوى

التوقعات الإيجابية لدى الموظفين، مما يعزز من أدائهم ويزيد من التزامهم بالمهام الموكلة إليهم.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

تشكل الدراسات السابقة قاعدة أساسية لفهم تطور الموضوعات البحثية وتحديد الفجوات التي قد تحتاج إلى استكشاف في الدراسات الجديدة. في هذا الفصل، سيتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع التفويض الإداري وأثره على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان، مع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية مثل الإدارة الحديثة، القيادة، إدارة المشاريع الحديثة، والتفويض الإداري. سيستند هذا الفصل إلى الأدبيات السابقة لمناقشة دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الوظيفي والإداري، ورفع الكفاءة التنظيمية.

• المتغير التابع:

المتغير التابع في هذه الدراسة هو كفاءة إدارة مشاريع الإسكان. يشمل هذا المتغير عدة جوانب تعكس مدى فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف المخططة ضمن الجدول الزمني المحدد وبأعلى جودة ممكنة. تتضمن كفاءة إدارة المشاريع الإسكانية العناصر التالية:

1. سرعة التنفيذ: يشير هذا المؤشر إلى قدرة الإدارة على إتمام المهام والمشاريع ضمن الجدول الزمني المخطط لها. يعتمد نجاح هذا العنصر على قدرة الفريق على اتخاذ القرارات بسرعة دون تأخير. التفويض الإداري يُسهم في تسريع اتخاذ القرارات من خلال تمكين الموظفين من التصرف بحرية في إطار مسؤولياتهم.
2. جودة العمل: تعني جودة العمل تنفيذ المشروع وفقاً للمعايير المحددة دون المساس بجودة الأداء. من خلال التفويض الإداري، يمكن توزيع المهام على الموظفين المتخصصين، مما يتيح لهم إدارة التفاصيل الفنية بشكل أدق، وبالتالي تحسين جودة العمل.
3. رضا الموظفين: يُعد رضا الموظفين مؤشراً مهماً لقياس فعالية التفويض الإداري. التفويض الناجح يُمكن الموظفين من الشعور بالتمكين والمسؤولية عن القرارات التي يتخذونها، مما يعزز من رضاهم عن عملهم ويؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيف الضغط الوظيفي عليهم.

• المتغير المستقل:

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التفويض الإداري، وهو عملية توزيع الصلاحيات والمهام من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، مما يسمح للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية دون الحاجة

إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. التفويض الإداري يمكن أن يكون فعالاً عندما يتم بشكل صحيح، ويشمل عدة عوامل:

1. الثقة بين الإدارة والموظفين: نجاح التفويض الإداري يعتمد بشكل كبير على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. عندما تمنح الإدارة موظفيها الثقة الكافية، يكون لديهم الحافز لاتخاذ القرارات بشكل مستقل وبكفاءة أكبر.
2. التدريب المناسب: يعد التدريب المستمر جزءاً أساسياً من التفويض الإداري الفعال. الموظفون الذين يتم تدريبهم بشكل صحيح على المهام والصلاحيات المفوضة إليهم يكونون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤوليات بفعالية.
3. وضوح الأدوار والمسؤوليات: يجب أن تكون الصلاحيات والمهام المفوضة واضحة تماماً لكل موظف لضمان نجاح التفويض. كلما كانت الأدوار محددة بوضوح، كان الموظفون أكثر قدرة على تنفيذ المهام بشكل فعال دون حدوث تضارب في الصلاحيات.

الدراسات السابقة:

تمت دراسة موضوع التفويض الإداري في العديد من الأبحاث السابقة التي تناولت تأثيره على الأداء الإداري والوظيفي في قطاعات متعددة. فيما يلي مراجعة لبعض الدراسات الرئيسية التي تناولت هذا الموضوع:

1. دراسة العبيدي (2023): أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان. الملخص: تناولت هذه الدراسة أهمية التفويض الإداري كإجراء إداري حديث لتحسين بيئة العمل وتخفيف الضغوط التي تثقل كاهل الموظفين والمديرين في المؤسسات الحكومية. ركز الباحث على قطاع البلديات بمحافظة البريمي والظاهرة، مستهدفاً 250 موظفاً لتحليل العلاقة بين توزيع الصلاحيات وضغوط العمل. أظهرت النتائج أن التفويض الإداري يؤدي إلى انخفاض الضغوط بنسبة تصل إلى 50%، حيث استطاع المديرون التركيز على مهامهم الاستراتيجية عوضاً عن التعامل مع الأمور اليومية الروتينية. وأشارت الدراسة أيضاً إلى تحسن واضح في مستوى

رضا الموظفين بنسبة 45% نتيجة شعورهم بأنهم أصبحوا جزءاً من عملية صنع القرار، مما انعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي الذي زاد بنسبة 30%.

الارتباط بالدراسة الحالية: تُظهر الدراسة أهمية التفويض الإداري في تعزيز فاعلية العمل الجماعي وتقليل الضغوط الإدارية، وهي نتائج تنطبق على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان التي تتطلب توزيعاً مدروساً للصلاحيات لتحسين الأداء العام وتخفيف العبء على الإدارة العليا. يمكن لهذه النتائج أن تدعم استراتيجيات الإسكان في تحقيق الإنجاز السريع والكفاءة العالية.

2. دراسة الماحي (2021): واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

الملخص: ركزت الدراسة على فهم التحديات والعوامل المؤثرة في تطبيق التفويض الإداري داخل القطاع الحكومي السعودي. استهدفت 367 موظفًا من المشاركين في برامج إدارية بمعهد الإدارة العامة، واستخدم الباحث استبيانات لتقييم مستوى التفويض والعقبات المرتبطة به. أظهرت الدراسة أن 60% من الموظفين يفتقرون إلى التدريب اللازم لأداء المهام المفوضة، مما يضعف الأداء ويزيد من احتمالات الأخطاء. كما أن 55% من المديرين عبروا عن قلة ثقتهم في قدرة رؤوسهم على اتخاذ قرارات مستقلة. أشارت النتائج إلى أن تحسين التدريب وتعزيز الثقة يمكن أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية بنسبة 35% وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة 25%.

الارتباط بالدراسة الحالية: تكشف الدراسة أهمية إعداد الموظفين لتولي المهام المفوضة عبر التدريب المستمر وبناء علاقة قائمة على الثقة مع الإدارة. هذا النهج يواكب متطلبات مشاريع الإسكان التي تعتمد على سرعة اتخاذ القرارات وتقليل التبعية للإدارة العليا، مما يساهم في تسريع عمليات التنفيذ وتحسين جودة العمل.

3. دراسة الدوفاري (2012): أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في القطاع الحكومي بالكويت.

الملخص: ركزت هذه الدراسة على دور تفويض الصلاحيات في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي ضمن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في الكويت. شملت الدراسة عينة مكونة من 174 موظفًا، واعتمد الباحث على أدوات تحليل كمية لقياس الأثر الإيجابي للتفويض. أوضحت النتائج أن تفويض الصلاحيات ساعد في تحسين الإنتاجية بنسبة

28% وزيادة سرعة اتخاذ القرارات بنسبة 40%. كما أكدت الدراسة أن وضوح المهام وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق بين الموظفين والإدارة يعزز من الكفاءة التشغيلية العامة ويقلل من تضارب الأدوار. الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم الدراسة أهمية وضوح توزيع الصلاحيات في تسهيل العمليات الإدارية، وهو ما يعد ضروريًا في مشاريع الإسكان التي تعتمد على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة. يساهم التفويض الإداري في تحقيق التنسيق المطلوب بين الأطراف المختلفة وضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.

4. دراسة عبد الرحمن يوسف (2022): أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية بقطر.

الملخص: استهدفت الدراسة تقييم تأثير التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المخبز للمواد الغذائية. شملت عينة البحث 150 موظفًا، واعتمدت على استبيانات مفصلة لتحليل العلاقة بين التفويض وتحسين الأداء. أظهرت النتائج أن التفويض كان له تأثير قوي على رفع كفاءة الأداء بنسبة 35%، بالإضافة إلى زيادة رضا الموظفين بنسبة 40%. كما لوحظ أن التفويض ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة 20% نتيجة لاتخاذ الموظفين قرارات أكثر دقة وسرعة بفضل شعورهم بالتمكين والثقة. الارتباط بالدراسة الحالية: تظهر الدراسة أن التفويض الإداري يساهم في تمكين الموظفين وزيادة كفاءتهم، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجابيًا على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان. يمكن التفويض الإداري العاملين من المشاركة الفعالة في القرارات، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين النتائج.

5. دراسة العدوان (2017): أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية في الأردن. الملخص: ركزت هذه الدراسة على دور التفويض الإداري في تحسين الأداء ضمن وزارة التربية الأردنية، مع تسليط الضوء على العلاقة بين توزيع الصلاحيات وسرعة اتخاذ القرارات. شملت الدراسة عينة مكونة من 200 موظف إداري. توصلت الدراسة إلى أن التفويض ساهم في تحسين الكفاءة بنسبة 32% وتسريع اتخاذ القرارات بنسبة 27%. وأوضحت النتائج أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح يساهم في رفع مستوى جودة الأداء وتقليل التداخل بين الموظفين.

الارتباط بالدراسة الحالية: تشير الدراسة إلى أن تحديد الصلاحيات وتوزيعها بفعالية يعزز من سرعة وجودة تنفيذ المهام، وهو ما يعد أساسيًا لإدارة مشاريع الإسكان التي تتطلب وضوحًا في المهام لضمان التنفيذ السريع والدقيق.

6. دراسة الطلحي (2023): أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام بمحافظة جدة
الملخص: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام، حيث ركز الباحث على دور التمكين في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى الابتكار المؤسسي. شملت الدراسة 363 مديرًا ومديرة في مدارس التعليم بمحافظة جدة، واعتمدت على منهجية وصفية لتحليل البيانات باستخدام استبيانات. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي. حيث ساعد التمكين الإداري على تعزيز الابتكار بنسبة 30%، وتحسين جودة القرارات بنسبة 25%. كما أظهرت الدراسة أن تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل ساهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم.

الارتباط بالدراسة الحالية: توضح الدراسة أهمية التمكين الإداري كأداة لتحسين الأداء والابتكار، وهو أمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإدارة مشاريع الإسكان التي تتطلب قرارات دقيقة وسريعة لتحقيق أهدافها بكفاءة. يمكن للاستفادة من التمكين في مشاريع الإسكان أن يعزز الابتكار ويحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة.

7. دراسة: Chen, P., & Chen, L. (2020). Delegation in Project Management: Balancing Efficiency

and Team Empowerment. Journal of Applied Business Research, vol. 36, no. 4, pp. 220-234.

الملخص: تناولت هذه الدراسة تأثير التفويض في إدارة المشاريع على تحقيق التوازن بين الكفاءة وتمكين الفريق. ركز الباحثان على كيفية تحسين الأداء عبر التفويض الذكي للصلاحيات، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات النفسية والتنظيمية على الفرق. استخدمت الدراسة منهجية كمية لتحليل عينة من 200 مشروع في شركات متعددة القطاعات. أظهرت النتائج أن التفويض ساهم في تقليل زمن تنفيذ المشاريع بنسبة 25%، وزاد من رضا الفرق بنسبة 40%. كما ساعد التفويض على تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق وتقليل المشكلات الناجمة عن تضارب الأدوار.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة أهمية التفويض الإداري في تحقيق الكفاءة وتحفيز الفرق، وهو أمر ضروري في مشاريع الإسكان التي تعتمد على تعاون الفرق المختلفة. يمكن لتطبيق نهج التفويض الذكي أن يساهم في تقليل زمن التنفيذ وتحسين التنسيق بين العاملين في المشاريع.

8. دراسة معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض (2019)

الملخص: استهدفت الدراسة التعرف على معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تشمل نقص الثقة في قدرات الموظفين، الخوف من فقدان السيطرة، وضعف وضوح الأهداف. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب الإداري وبناء الثقة بين المديرين والموظفين لتجاوز هذه المعوقات. الارتباط بالدراسة الحالية: تساعد هذه الدراسة في تحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق التفويض الإداري في مشاريع الإسكان، مما يتيح وضع خطط تدريبية وبرامج تطويرية للتغلب على هذه المعوقات وضمان نجاح التفويض.

9. دراسة العتيبي (2020): التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية

الملخص: تناولت الدراسة تطبيقات التفويض الإداري في الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى أن التفويض يساعد على تقليل العبء على المستويات الإدارية العليا، ولكنه يحتاج إلى وضوح في الأهداف وتحديد دقيق للمسؤوليات لضمان تحقيق النتائج المرجوة. الارتباط بالدراسة الحالية: تُظهر الدراسة أهمية التخطيط الجيد لتطبيق التفويض الإداري، وهو ما يدعم الدراسة الحالية في تحسين كفاءة إدارة مشاريع الإسكان من خلال وضع حدود واضحة للأدوار والصلاحيات.

10. دراسة: السبيعي (2018). أثر التفويض الإداري على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على الجهات الحكومية السعودية. أظهرت النتائج أن التفويض يساعد على تخفيف العبء على المديرين، مما يمكنهم من التركيز على المهام الاستراتيجية. كما بينت الدراسة أن التفويض المدروس يزيد من إنتاجية الموظفين بنسبة 30% ويحسن التنسيق بين الإدارات.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة فكرة أن التفويض الإداري يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي لمشاريع الإسكان، خاصة فيما يتعلق بتنسيق العمل بين الفرق المختلفة.

11. دراسة الزهراني (2020). دور التفويض الإداري في تعزيز الكفاءة الإدارية في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الملخص: هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفويض الإداري على تحسين الكفاءة الإدارية في الهيئات الحكومية السعودية. استندت إلى تحليل بيانات 150 موظفًا يعملون في مختلف الهيئات الحكومية. أظهرت النتائج أن التفويض يزيد من سرعة إنجاز المهام بنسبة 35%، ويقلل من العبء الإداري على المديرين بنسبة 25%. كما أشارت الدراسة إلى أهمية وضوح الأهداف وتحديد الصلاحيات لضمان فعالية التفويض.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم هذه الدراسة فكرة أن التفويض الإداري يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وهي نقطة محورية في إدارة مشاريع الإسكان لتحقيق السرعة والجودة.

12. دراسة الحسيني (2018). أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

الملخص: ركزت الدراسة على تحليل تأثير التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن التفويض ساهم في تحسين مستوى رضا الموظفين بنسبة 40% وزيادة الإنتاجية بنسبة 30%. كما أشارت إلى أن استخدام التفويض بشكل مدروس يعزز من استقلالية الموظفين ويقلل من التوتر الوظيفي.

الارتباط بالدراسة الحالية: تعزز الدراسة أهمية التفويض الإداري كأداة لتحسين الأداء الوظيفي والرضا العام، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي في إدارة الفرق العاملة في مشاريع الإسكان.

13. دراسة: Hassan, M., & Ahmed, T. (2021). *Administrative Delegation Revisited: Experimental*

Evidence on the Role of Incentives and Communication

الملخص: تناولت هذه الدراسة التجريبية أهمية الحوافز والتواصل في تحسين نتائج التفويض الإداري. أظهرت التجارب العملية على مجموعات عمل مختلفة أن وجود حوافز واضحة ومناسبة يعزز التزام الموظفين بالمهام المفوضة بنسبة 40%. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين أدى إلى تضاعف الأخطاء بنسبة 30%.

الارتباط بالدراسة الحالية: تعزز هذه الدراسة أهمية تقديم حوافز واضحة وتواصل مستمر لضمان نجاح التفويض الإداري. في سياق مشاريع الإسكان، يمكن لهذه المبادئ أن تسهم في تحسين كفاءة الفرق العاملة وتقليل الأخطاء، مما يرفع من جودة التنفيذ ويقلل من التكلفة الزمنية والمادية.

14. دراسة: Jones, T. M., & George, J. M. (2020). *Delegation and Accountability in Public Sector*

Management

الملخص: ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التفويض الإداري والمساءلة في القطاع العام. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد التفويض دون آليات رقابية فعالة تواجه تحديات مثل سوء استخدام الصلاحيات وضعف الالتزام بالمواعيد النهائية. من جهة أخرى، وجود أنظمة رقابة ومتابعة فعالة يعزز نتائج التفويض بنسبة 30%. الارتباط بالدراسة الحالية: تشير الدراسة إلى أن نجاح التفويض الإداري يعتمد على وجود أنظمة رقابية فعالة لضمان الالتزام بالمهام. في مشاريع الإسكان، تبرز أهمية إنشاء آليات رقابة دقيقة لضمان التنفيذ السليم للمشاريع، مما يقلل من المخاطر ويزيد من الثقة في أداء الفرق.

15. دراسة: Abdullah, R., & Rahman, A. (2020). The Impact of Managerial Delegation on

Organizational Performance: Evidence from Public Housing Projects

الملخص: استعرضت هذه الدراسة تأثير التفويض الإداري على الأداء التنظيمي في مشاريع الإسكان العامة. أظهرت النتائج أن التفويض الإداري المدروس ساهم في تسريع تنفيذ المشاريع بنسبة 20%، وتقليل التكلفة التشغيلية بنسبة 15%. أشارت الدراسة أيضًا إلى أهمية وضوح توزيع المسؤوليات بين الموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من التفويض.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم الدراسة فكرة أن التفويض الإداري يمكن أن يحسن الأداء في مشاريع الإسكان من خلال تحسين توزيع المسؤوليات وتقليل الزمن والتكاليف اللازمة للتنفيذ. هذا النهج ضروري لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة مشاريع الإسكان.

16. دراسة: Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2020). Delegation in Public Administration: A

Literature Review

الملخص: قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتفويض الإداري في المؤسسات العامة. ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على نجاح التفويض، مثل الهيكل التنظيمي والتدريب. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي توفر برامج تدريبية منتظمة تحقق أداءً أفضل بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه البرامج.

الارتباط بالدراسة الحالية: تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في برامج تدريبية وتطوير الهياكل التنظيمية لتسهيل تطبيق التفويض الإداري. في مشاريع الإسكان، يمكن أن يساعد التدريب المستمر للفرق العاملة على تحسين تنفيذ المهام وضمان تحقيق الأهداف بجودة عالية.

17. دراسة: Chen, P., & Partington, D. (2019). The Role of Delegation in Enhancing Team

Performance in Construction Projects

الملخص: تناولت هذه الدراسة دور التفويض الإداري في تحسين أداء الفرق العاملة في مشاريع البناء. أظهرت النتائج أن توزيع المهام بشكل عادل ومدروس يعزز الإنتاجية بنسبة 30%، ويحسن التنسيق بين أعضاء الفريق

بنسبة 25%. كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات لتقليل التداخل بين المهام وسرعة اتخاذ القرارات.

الارتباط بالدراسة الحالية: تبرز هذه الدراسة أهمية تنظيم التفويض الإداري لتحسين أداء الفرق في مشاريع الإسكان. يمكن لتوزيع المهام بشكل واضح أن يعزز التعاون الفعال بين أعضاء الفرق، مما يساهم في تقليل التأخيرات وتحقيق الجودة المطلوبة للمشاريع.

18. دراسة: Muller, R., & Turner, J. R. (2018). The Influence of Project Managers on Project Success

.Criteria: Delegation and Team Performance

الملخص: تناولت الدراسة دور التفويض الإداري في نجاح المشاريع من خلال تعزيز أداء الفرق. استهدفت تحليل عينة من 250 مشروعًا في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن التفويض الفعال يساهم في تحسين إنتاجية الفرق بنسبة 30% وزيادة سرعة تنفيذ المهام بنسبة 20%. وأشارت الدراسة إلى أن وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق كان عاملاً رئيسياً في نجاح المشاريع. الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم الدراسة فكرة أن التفويض الفعال في مشاريع الإسكان يمكن أن يساهم في تحسين أداء الفرق وتقليل زمن التنفيذ، مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

• مناقشة نتائج الدراسات السابقة:

تشير نتائج الدراسات السابقة بوضوح إلى أن التفويض الإداري يمثل أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة المؤسسات. أظهرت الدراسات أن التفويض الإداري يساهم في تخفيف الأعباء عن الإدارة العليا، وتحسين رضا الموظفين، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. كما أكدت الدراسات على أهمية توفير التدريب الكافي للموظفين وضمان وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين لضمان نجاح عملية التفويض.

• ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة نوعية ومميزة في مجال إدارة مشاريع الإسكان من خلال تطبيق التفويض الإداري، وذلك عبر معالجة الفجوات البحثية وتقديم حلول عملية تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية في هذا القطاع المعقد. وفيما يلي أبرز ما ستقدمه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

1. **التطبيق العملي للتفويض الإداري في قطاع الإسكان:** بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على تطبيق التفويض الإداري في قطاعات أخرى، ستتناول هذه الدراسة تطبيقه في إدارة مشاريع الإسكان الكبرى. يتطلب هذا القطاع التنسيق الدقيق بين عدة أطراف، وسرعة في اتخاذ القرارات لضمان تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد. ستسعى الدراسة إلى تحليل كيفية الاستفادة من التفويض الإداري لتحسين الأداء وتسريع عمليات التنفيذ في المشاريع الإسكانية.

2. **دور التفويض في تحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية:** ستتناول الدراسة كيفية تأثير التفويض الإداري على تحسين رضا الموظفين والإنتاجية. التفويض يمنح الموظفين السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من التزامهم نحو تحقيق الأهداف. سيتم استعراض كيف يسهم التفويض الإداري في رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية في فرق العمل داخل مشاريع الإسكان.

3. **مواجهة التحديات المرتبطة بالتفويض الإداري:** ستقدم الدراسة حلولاً عملية للتعامل مع التحديات المرتبطة بالتفويض الإداري، مثل ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين، نقص التدريب، وعدم وضوح الصلاحيات. ستركز الدراسة على استراتيجيات لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتقديم تدريب كافٍ لضمان تنفيذ التفويض الإداري بكفاءة عالية ووضوح تام للصلاحيات والمسؤوليات.

4. **تعزيز استخدام التكنولوجيا في التفويض الإداري:** ستبحث الدراسة كيفية الاستفادة من التكنولوجيا لدعم التفويض الإداري في مشاريع الإسكان. من خلال استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، يمكن متابعة تنفيذ المهام المفوضة بشكل فوري وفعال، مما يحسن من سرعة اتخاذ القرارات ويضمن تنفيذ المهام بأعلى درجات الكفاءة.

5. **التفويض كأداة لتعزيز الابتكار:** ستبحث الدراسة في كيفية استخدام التفويض الإداري لتعزيز الابتكار والإبداع في فرق العمل. من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستقلة، يتم تشجيعهم على تطوير حلول

مبتكرة لمواجهة التحديات التي تواجه المشاريع الإسكانية. سيسهم هذا الابتكار في تحسين الأداء العام للمشاريع وضمان جودة التنفيذ.

6. تحقيق التميز المؤسسي من خلال التفويض: ستتناول الدراسة دور التفويض الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز فعالية العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء. سيتم تقديم إطار عملي يوضح كيفية استخدام التفويض الإداري لتعزيز التميز في إدارة مشاريع الإسكان، مع التركيز على تحسين جودة العمل وزيادة كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الخلاصة:

ستعمل الدراسة على تقديم إطار شامل لتطبيق التفويض الإداري في كفاءة إدارة مشاريع الإسكان، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. من خلال تحسين الرضا الوظيفي، تعزيز الابتكار، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير حلول للتحديات المرتبطة بالتفويض، ستسهم الدراسة في تقديم نموذج إداري فعال يمكن اعتماده في المشاريع الإسكانية الكبرى لتحقيق أفضل النتائج.

الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري حجر الزاوية في الدراسات الأكاديمية، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والمنهجي لتحليل الموضوع قيد الدراسة. في هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على التفويض الإداري وتأثيره على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان، مع استعراض لمفاهيم الإدارة الحديثة، القيادة، وإدارة المشاريع، استنادًا إلى مرجعيات علمية موثوقة.

1. التفويض الإداري:

أ. مفهوم التفويض الإداري: يُعرّف التفويض الإداري بأنه عملية نقل السلطة والمسؤوليات من المستويات العليا في الإدارة إلى المستويات الأدنى، مما يتيح للموظفين المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم دون الرجوع المستمر إلى المديرين. وفقًا لكتاب "القيادة في الإدارة العامة" لد. خالد أحمد (2020)، يُعد التفويض أداة حيوية في تحسين فعالية الإدارة من خلال تمكين الموظفين من تنفيذ مهامهم بكفاءة أكبر، مما يتيح للإدارة التركيز على القضايا الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالمهام اليومية.

ب. أنواع التفويض الإداري: وفقًا لكتاب "نظريات الإدارة الحديثة" لجون سميث (2018)، يمكن تصنيف التفويض الإداري إلى أنواع متعددة، بناءً على نطاق الصلاحيات الممنوحة وطبيعة المهام المفوضة، وهي كالتالي:

- **التفويض الكامل:**

في هذا النوع، يتم منح الموظف صلاحيات شاملة لتنفيذ مهمة أو اتخاذ قرار دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة العليا. يُستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها الثقة بين المدير والموظف عالية، كما يتم تطبيقه على الموظفين ذوي الخبرة الكبيرة الذين يستطيعون تحمل المسؤولية بشكل كامل.

- **التفويض الجزئي:**

وفيه يتم منح الموظف صلاحيات محددة لتنفيذ جزء معين من المهام. يتطلب هذا النوع من التفويض الرقابة والمتابعة المستمرة من قبل المديرين، حيث يُفضل استخدامه عندما تكون المهمة معقدة أو حساسة. يتطلب التفويض الجزئي تنسيقًا مستمرًا بين الموظف والمدير.

- **التفويض المؤقت:**

يعتمد التفويض المؤقت على منح صلاحيات لفترة زمنية محددة، غالبًا لتنفيذ مشروع معين أو خلال فترة غياب المدير. بمجرد انتهاء الفترة المحددة أو إتمام المشروع، تعود الصلاحيات إلى الإدارة العليا. هذا النوع من التفويض مناسب للمشاريع المؤقتة التي تحتاج إلى قرارات سريعة دون تدخل مستمر من الإدارة.

- **التفويض الهرمي:**

يتم التفويض الهرمي على مستوى هياكل الإدارة، حيث تتدفق الصلاحيات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ثم إلى مستويات أكثر تدنيًا. هذا النوع شائع في المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى توزيع المهام على نطاق واسع لضمان كفاءة التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات.

ج. عناصر التفويض الإداري: وفقًا لكتاب "القيادة في الإدارة العامة"، د. خالد أحمد، (2020)، يتكون

التفويض الإداري من عدة عناصر أساسية يجب توفرها لضمان نجاحه، وهي:

1. السلطة:

يجب أن يكون للموظف المفوض السلطة القانونية لتنفيذ المهام الموكلة إليه. التفويض الإداري الفعال يتطلب منح الموظف الصلاحيات المناسبة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة دون الحاجة للرجوع الدائم إلى المديرين.

2. المسؤولية:

التفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية، بل يتحمل الموظف المفوض المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذها. المسؤولية تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التفويض لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

3. المساءلة:

يجب أن يكون الموظف المفوض مسؤولاً عن أدائه أمام الإدارة. المساءلة تُعد عنصراً رئيسياً لضمان أن التفويض الإداري لا يؤدي إلى إهمال المهام أو عدم تحقيق الأهداف.

4. الرقابة والتوجيه:

رغم أن التفويض يُمنح للموظفين، إلا أن المديرين يظلون مسؤولين عن الرقابة والإشراف على سير العمل. الرقابة تضمن أن التفويض يتم في الاتجاه الصحيح، وأن الموظفين يتم توجيههم وتقديم المشورة لهم عند الضرورة.

د. أهمية التفويض الإداري: يعتبر التفويض الإداري من الأدوات الحيوية التي تسهم في تحسين كفاءة

المؤسسات. أهمية التفويض تتجلى في عدة جوانب ("القيادة في الإدارة العامة"، د. خالد أحمد، 2020)، منها:

- تحسين سرعة اتخاذ القرارات: في بيئة العمل الديناميكية مثل مشاريع الإسكان، يجب اتخاذ قرارات يومية ومستعجلة. التفويض الإداري يمنح الموظفين المرونة لتنفيذ القرارات الميدانية دون الحاجة إلى التأخير الناتج عن الرجوع للإدارة العليا.

- تحسين جودة العمل: من خلال تفويض المهام لموظفين ذوي خبرة وكفاءة، يتم تحسين جودة الأداء والالتزام بالمعايير المطلوبة.

- رفع كفاءة الإدارة: التفويض الإداري يتيح للمديرين التركيز على الاستراتيجيات الكبرى بدلاً من الانشغال بالتفاصيل اليومية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري العام.

2. الإدارة الحديثة:

الإدارة الحديثة تقوم على مبادئ الابتكار والمرونة في اتخاذ القرارات، مع التركيز على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وفقًا لكتاب "نظريات الإدارة الحديثة" لجون سميث (2018)، الإدارة الحديثة تتطلب استخدام التفويض الإداري كأداة رئيسية لتحسين الكفاءة التنظيمية، حيث يتم تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المباشرة المتعلقة بأعمالهم، مما يقلل من التأخير ويعزز الإنتاجية.

- الابتكار في اتخاذ القرارات: الإدارة الحديثة تعتمد على تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم.
- المرونة التنظيمية: المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الحديثة تتميز بالقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، مما يجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الجديدة.

3. القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة تلعب دورًا رئيسيًا في نجاح التفويض الإداري. يشير د. خالد أحمد في كتابه "القيادة في الإدارة العامة" إلى أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تفويض المهام بشكل فعال بحيث يحافظ على مستوى عالي من الثقة بين الإدارة والموظفين، مع توفير التوجيه والرقابة اللازمين. القيادة الحكيمة تتطلب فهمًا دقيقًا لمستوى خبرة الموظفين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات، ومن ثم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع ذلك.

4. إدارة المشاريع الحديثة:

إدارة المشاريع تُعنى بتخطيط وتنفيذ المشاريع لتحقيق الأهداف المرجوة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين. ويوضح روبرت جونز في كتابه "إدارة المشاريع الحديثة" (2022)، أن التفويض الإداري يُعد عنصرًا أساسيًا في توزيع المهام وتنسيق الجهود بين الفرق لضمان تحقيق النجاح في المشاريع الكبرى مثل مشاريع الإسكان. من خلال تفويض الصلاحيات، يمكن للمؤسسة تسريع تنفيذ المهام، تحسين جودة العمل، وتجنب التأخير.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تهدف منهجية هذه الدراسة إلى فهم تأثير التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في مدينة الرياض في إطار رؤية المملكة 2030. تعتمد هذه المنهجية على دراسة العلاقات بين متغيرات محددة تتعلق بالتفويض الإداري وكيفية تأثيره على الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع. يُعتبر هذا الفصل الأساس الذي تقوم عليه الدراسة، حيث يتم من خلاله توضيح الطرق المتبعة في جمع وتحليل البيانات.

المنهجية وطرق الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو من المناهج الأكثر استخدامًا في الأبحاث الاجتماعية والإدارية التي تهدف إلى فهم الظواهر والعلاقات بين المتغيرات. في هذه الدراسة، تم جمع البيانات وتحليلها لوصف الواقع كما هو، وتحليل تأثير التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان.

يتميز هذا المنهج بقدرته على تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل متكامل، حيث يمكن من خلاله فهم أثر التفويض على مجموعة متنوعة من الجوانب مثل سرعة تنفيذ المشاريع، تحسين القرارات الإدارية، وزيادة الإنتاجية. المنهج الوصفي يتيح أيضًا تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، مما يسمح باستخلاص استنتاجات تدعم الفرضيات المطروحة.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في مشاريع الإسكان في مدينة الرياض. تم اختيار مجتمع الدراسة بشكل دقيق ليضم الأفراد الذين يشرفون أو يشاركون في إدارة هذه المشاريع، سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ. يتضمن هذا المجتمع عدة فئات وظيفية، مثل المديرين، المهندسين، المشرفين الإداريين، وغيرهم من المتخصصين في المجالات ذات الصلة بإدارة المشاريع.

تم اختيار مجتمع الدراسة بناءً على عدة معايير، مثل الخبرة العملية في مشاريع الإسكان والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. تعتبر مدينة الرياض واحدة من المدن الرئيسية التي تشهد تنفيذ مشاريع إسكان كبيرة، وبالتالي فإن اختيار مجتمع الدراسة منها يضمن تمثيلًا واقعيًا لعمليات التفويض الإداري في هذا السياق.

خصائص العينة:

تم اختيار عينة الدراسة من بين أفراد مجتمع الدراسة بناءً على معايير تشمل الفئة العمرية، الجنس، الخبرة العملية، والمستوى التعليمي. العينة تتكون من 55 مشاركاً، مما يعكس تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات العاملة في المشاريع. بناءً على البيانات المستخلصة من الاستبانة:

- **الفئة العمرية:** المشاركون يتوزعون على فئات عمرية متعددة، مما يتيح تحليل تأثير التفويض الإداري على مختلف الأعمار والخبرات.
- **الجنس:** تشمل العينة المشاركين من الجنسين (ذكور وإناث)، مما يعزز شمولية النتائج.
- **الخبرة العملية:** تتراوح خبرات المشاركين من المبتدئين إلى الخبراء في مجال إدارة المشاريع، مما يسمح بتحليل شامل لآثار التفويض الإداري بناءً على مستويات الخبرة المختلفة.
- **المستوى التعليمي:** تنوع المستوى التعليمي للعينة بين الدبلوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه، مما يتيح تحليل الفروقات في تأثير التفويض على أساس المؤهلات الأكاديمية.

هذا التنوع في خصائص العينة يعزز من دقة النتائج ويسهم في تقديم تحليل متكامل لأثر التفويض الإداري.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة لتقتصر على مشاريع الإسكان في منطقة الرياض فقط، ما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مشاريع الإسكان في مناطق أخرى.

- **الحدود الجغرافية:** تركز الدراسة على مشاريع الإسكان في مدينة الرياض، مما يوفر بيئة دراسة محددة تسلط الضوء على التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق التفويض الإداري في هذه المنطقة.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال العام 2024، ما يجعل الدراسة متوافقة مع الظروف الراهنة لمشاريع الإسكان.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تأثير التفويض الإداري فقط دون التطرق إلى الجوانب المالية أو الفنية للمشاريع.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة بحثية رئيسية وهي الاستبانة، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بعناية فائقة بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وهو الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. تم تقسيم الاستبانة إلى عدة أقسام تتناول مواضيع مختلفة مرتبطة بالتفويض الإداري وإدارة مشاريع الإسكان.

1. تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بطريقة تتيح للمشاركين تقديم معلومات دقيقة وموثوقة حول تجاربهم وآرائهم. وتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة تتطلب من المشاركين اختيار إجابات من بين خيارات محددة، بالإضافة إلى بعض الأسئلة المفتوحة التي تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية. هذا المزج بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة يتيح فهمًا أعمق لتأثير التفويض الإداري.

تتألف الاستبانة من الأجزاء التالية:

- **المعلومات العامة:** يحتوي على أسئلة تهدف إلى جمع معلومات عن الخلفية الشخصية والعملية للمشاركين، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص الدراسي، والقطاع الذي يعمل فيه المشارك. هذه المعلومات أساسية لفهم تنوع المشاركين وتأثير التفويض الإداري بناءً على هذه العوامل.
- **المعرفة بالتفويض الإداري:** أسئلة تتعلق بمدى معرفة المشاركين بمفهوم التفويض الإداري ومدى تلقيهم تدريبًا حول هذا المفهوم.
- **تطبيق التفويض الإداري:** تناولت هذه الأسئلة كيفية تطبيق التفويض الإداري في مشاريع الإسكان، وهل يستخدم المشاركون أساليب معينة للتفويض، مثل الاجتماعات الدورية أو الأنظمة الإلكترونية.
- **تأثير التفويض الإداري:** أسئلة حول مدى تأثير التفويض الإداري على سرعة تنفيذ المشاريع، تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة الإنتاجية.
- **التحديات والاقتراحات:** هذا القسم شمل أسئلة حول التحديات التي يواجهها المشاركون عند تطبيق التفويض الإداري، وكذلك الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين هذه العملية.

2. أدوات التحقق من البيانات

بعد جمع الردود من المشاركين، تم استخدام عدة خطوات لضمان جودة البيانات، منها:

- التدقيق المبدئي: تم فحص البيانات المجمعة للتحقق من اكتمال الإجابات وتجنب الإدخالات المكررة أو غير المكتملة.
- تحليل التوزيع التكراري: تم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من توزيع الإجابات على الأسئلة المختلفة ومدى اتساقها مع التوقعات.

طرق التحليل:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) كأداة رئيسة لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة. وهو واحد من أكثر البرامج استخدامًا في الأبحاث العلمية والإحصائية، نظرًا لقدراته المتقدمة في تحليل البيانات وتوليد نتائج دقيقة وموثوقة.

لماذا تم اختيار SPSS ؟

تم اختيار SPSS لأسباب عديدة تجعله الأداة المثلى لهذه الدراسة:

1. سهولة الاستخدام: البرنامج يتمتع بواجهة مستخدم بسيطة ومرنة تتيح للمستخدمين من مختلف المستويات التعامل معه.
2. التنوع في التحليلات: يوفر SPSS مجموعة واسعة من أدوات التحليل التي تشمل التحليل الوصفي (مثل التكرارات والمتوسطات)، والتحليل الاستنتاجي (مثل اختبار الارتباط والانحدار).
3. المرونة في التعامل مع البيانات: يتيح SPSS التعامل مع بيانات متعددة المصادر بسهولة، كما يمكنه استيعاب أحجام كبيرة من البيانات وتحليلها بشكل فعال.
4. الدقة: يوفر البرنامج نتائج دقيقة جدًا وهو موثوق به في العديد من المجالات الأكاديمية والبحثية.

الخطوات المتبعة في التحليل باستخدام SPSS:

1. إدخال البيانات: تم إدخال البيانات المجمعة من الاستبانة إلى SPSS من خلال جداول Excel. تم تنظيم البيانات بدقة للتأكد من إمكانية تحليلها بشكل صحيح.
2. التحليل الوصفي: تم استخدام أدوات التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة. شملت هذه الأدوات حساب المتوسطات، التكرارات، والنسب المئوية التي قدمت صورة عامة عن بيانات المشاركين.
3. تحليل الانحراف المعياري: تم حساب الانحراف المعياري لتقييم مدى تباين إجابات المشاركين. كان هذا مهمًا لفهم مدى تشتت البيانات حول المتوسط.
4. تحليل الارتباط: استخدم اختبار Pearson للارتباط لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل التفويض الإداري وكفاءة إدارة المشاريع. يساعد هذا الاختبار في تحديد قوة العلاقة واتجاهها.
5. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة تأثير متغير مستقل (مثل التفويض الإداري) على متغير تابع (مثل زيادة الإنتاجية). يتيح هذا التحليل استنتاج مقدار التأثير الإحصائي بين المتغيرات.

• أداة الثبات (Cronbach's Alpha)

لضمان موثوقية الاستبانة، تم استخدام Cronbach's Alpha لقياس درجة اتساق الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالتفويض الإداري. تعتبر هذه الأداة من أكثر الأدوات شيوعًا لقياس الثبات الداخلي للاستبيان.

كيفية حساب Cronbach's Alpha

يتم حساب قيمة Cronbach's Alpha بناءً على إجابات المشاركين على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببُعد معين. تتراوح القيم بين 0 و 1، وكلما اقتربت القيمة من 1، دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات. اعتمادًا على القيم التي تم حسابها بواسطة Cronbach's Alpha، يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

جدول رقم 1: يوضح نتائج الثبات بناءً على Cronbach's Alpha

القيمة	تفسير الثبات
> 0.9	ثبات عالٍ جدًا (ممتاز)
0.8 - 0.9	ثبات جيد جدًا
0.7 - 0.8	ثبات مقبول
< 0.7	قد تحتاج الاستبانة إلى تحسينات

• معيار التصحيح

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود (5 - 1 = 4) على عدد خلايا المقياس (4 ÷ 5 = 0.8). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، ويتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2: يوضح مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

القيمة	تفسير الثبات
1.79 – 1	منخفضة جدًا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5 - 4.20	مرتفعة جدًا

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل نتائج الاستبانة الخاص بأثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في مدينة الرياض. يعتمد التحليل على تقسيم الاستبانة إلى عدة أقسام، بما في ذلك المعلومات العامة، التفويض الإداري وأهميته، طرق التفويض الإداري وتطبيقاته، أثر التفويض على الأداء والكفاءة، والتحديات التي تواجه التفويض الإداري. سنقوم باستخدام أدوات تحليل إحصائي مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحليل كل قسم من أقسام الاستبانة وكذلك تحليل مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

تحليل البيانات:

1- تحليل ثبات وموثوقية أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس موثوقية وثبات الاستبانة. يمثل هذا المقياس قدرة الأسئلة على قياس المفاهيم المستهدفة بثبات. القيم التي تتجاوز 0.7 تُعتبر موثوقة.

جدول رقم 3: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل قسم في الاستبانة.

القسم	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التفويض الإداري وأهميته	0.80
طرق التفويض الإداري وتطبيقاته	0.78
أثر التفويض على الأداء والكفاءة	0.82
التحديات	0.79
النسبة العامة	0.85

يتضح من الجدول رقم 3- أن معامل الثبات العام لاختبار الموثوقية لجميع أقسام الاستبانة جيد جدًا حيث بلغ (0.85)، مما يشير إلى مستوى عالي من الثبات والموثوقية في بيانات الاستبانة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2- تحليل ونتائج بيانات الجزء الأول (المعلومات العامة):

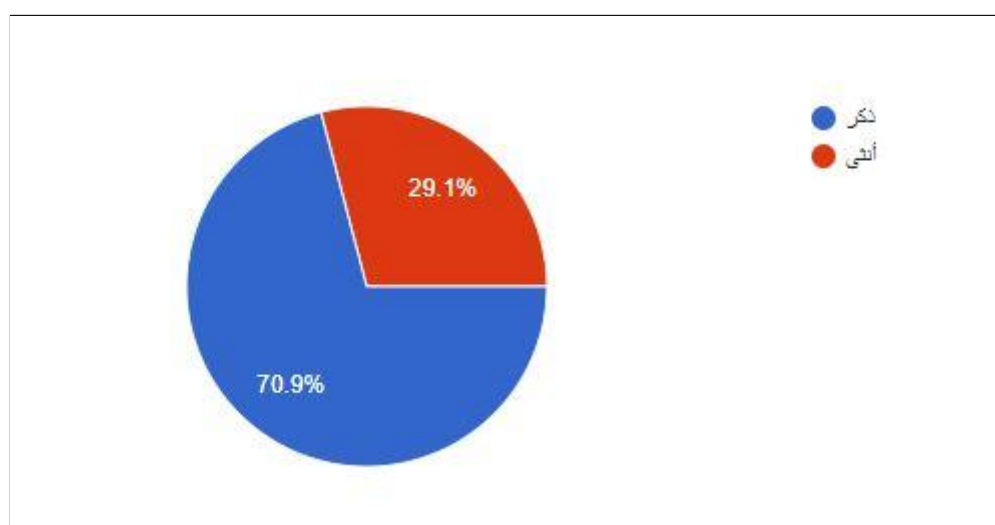
• السؤال الأول: الجنس:

جدول رقم 4- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	39	71
أنثى	16	29
المجموع الكلي	55	100

يشير الجدول رقم-4- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس بلغت فيه نسبة الذكور إلى 71% بعدد (39) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، بينما تمثل نسبة الإناث 29% بعدد (16) من المشاركين، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم-1: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للجنس.



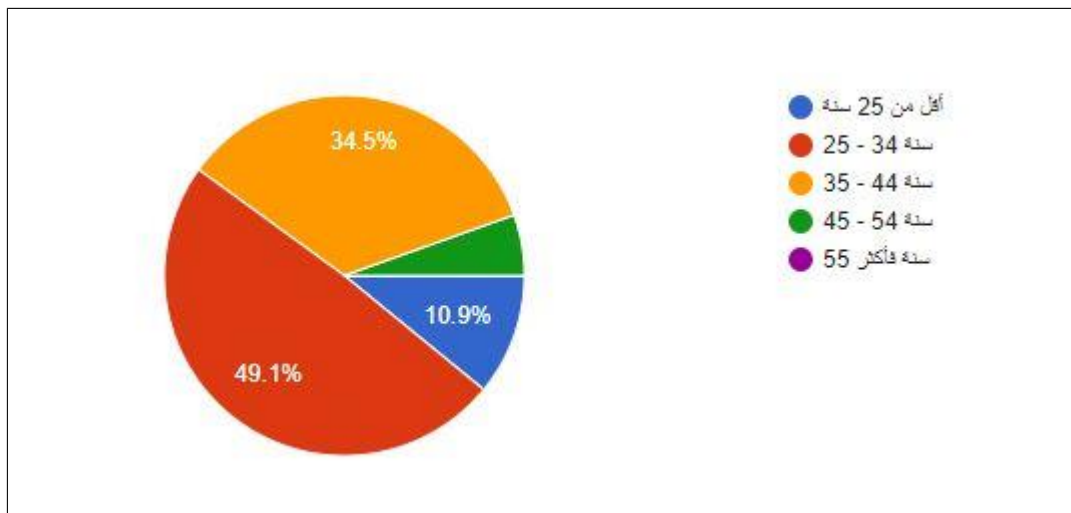
• السؤال الثاني: الفئة العمرية:

جدول رقم 5- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	6	10.9
25 - 34 سنة	27	49.1
35 - 44 سنة	19	34.5
45 - 54 سنة	3	5.5
55 سنة فأكثر	0	0
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم-5- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر بلغت فيه نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (25-34 سنة) إلى 49.1% بعدد (22) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، بينما تمثل نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (55 سنة وأكثر) إلى 5.5% بعدد (3) من المشاركين، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم-2: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للعمر.



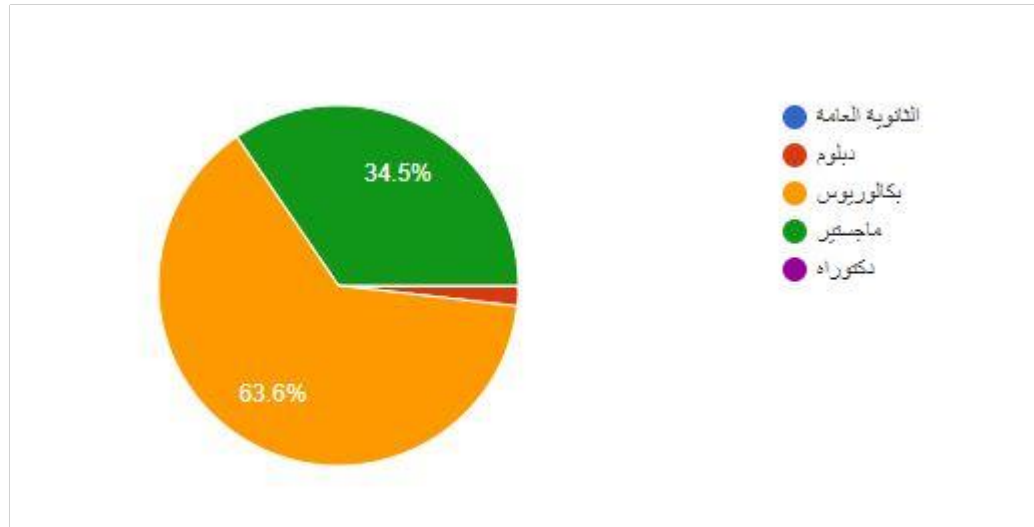
• السؤال الثالث: المستوى التعليمي

جدول رقم 6- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
الثانوية العامة	0	0
دبلوم	1	1.8
بكالوريوس	35	63.6
ماجستير	19	34.6
دكتوراه	0	0
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم-6- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس إلى 63.6% بعدد (35) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل ماجستير إلى 34.6% بعدد (19) من أفراد العينة، بينما تمثل نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل دبلوم 1.8% بعدد (1) من المشاركين، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم-3: يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.



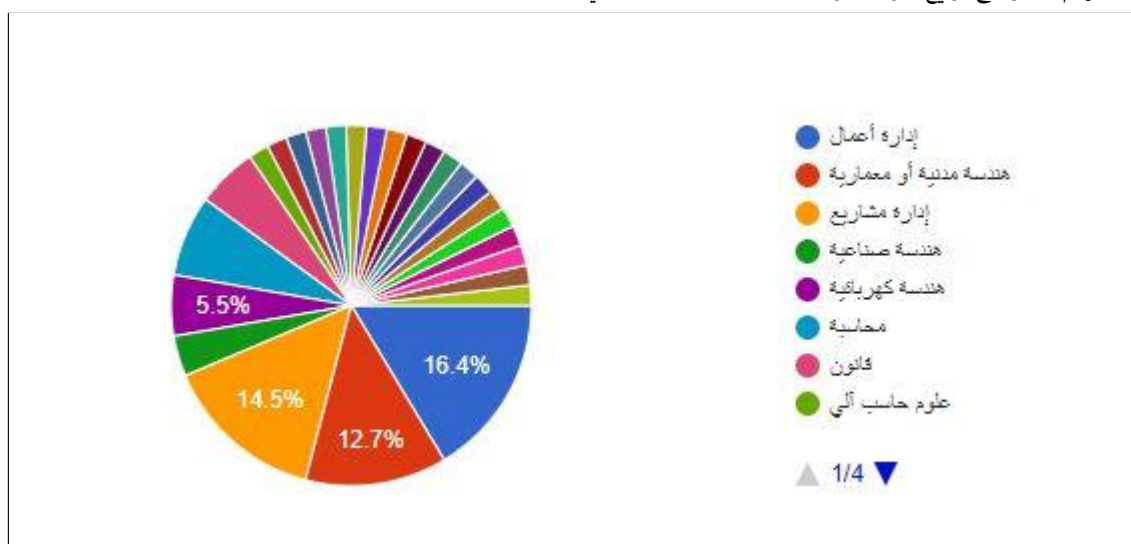
• السؤال الرابع: التخصص العملي:

جدول رقم 7- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للتخصص العملي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	التخصص العملي
16.4	9	إدارة أعمال
12.7	7	هندسة مدنية أو معمارية
14.5	8	إدارة مشاريع
3.6	2	هندسة صناعية
52.8	29	أخرى
100%	55	المجموع الكلي

يشير الجدول رقم 7- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العملي حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة المتخصصين في وظائف أخرى غير المذكورة إلى 52.8% بعدد (29) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة المتخصصين في مجال الهندسة الصناعية إلى 3.6% بعدد (2) من أفراد العينة وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 4- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للتخصص العملي.



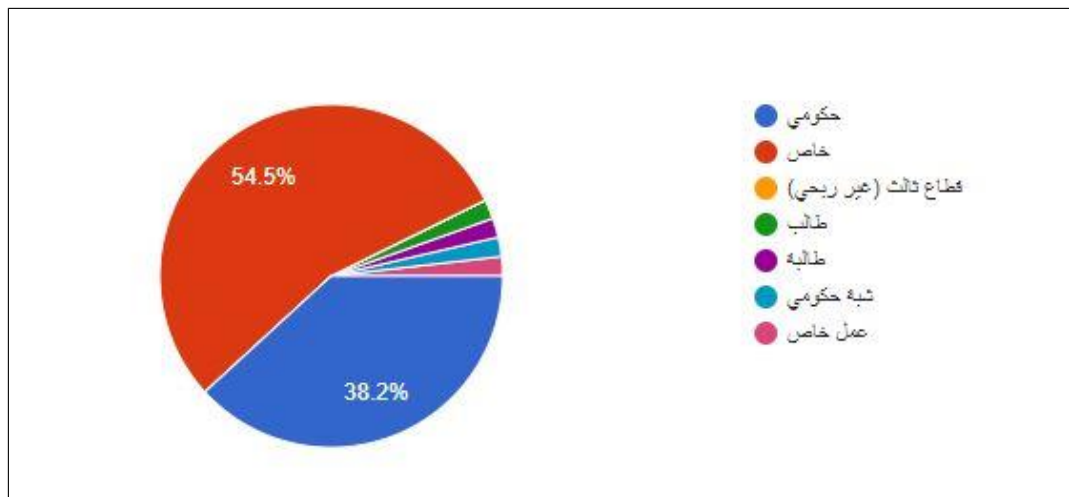
• السؤال الخامس: القطاع الذي تعمل فيه

جدول رقم 8- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للقطاع الذي يعملون فيه.

القطاع	التكرار	النسبة المئوية (%)
حكومي	21	38.2
خاص	30	54.5
قطاع ثالث (غير ربحي)	4	7.3
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم 8- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير القطاع الذي يعملون فيه، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة العاملين في القطاع الخاص إلى 54.5% بعدد (30) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة العاملين في قطاع الحكومي إلى 38.2% بعدد (21) من أفراد العينة. وبلغت نسبة أفراد العينة العاملين في قطاع الثالث 7.3% بعدد (4) من أفراد العينة وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 5- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للقطاع الذي يعملون فيه.



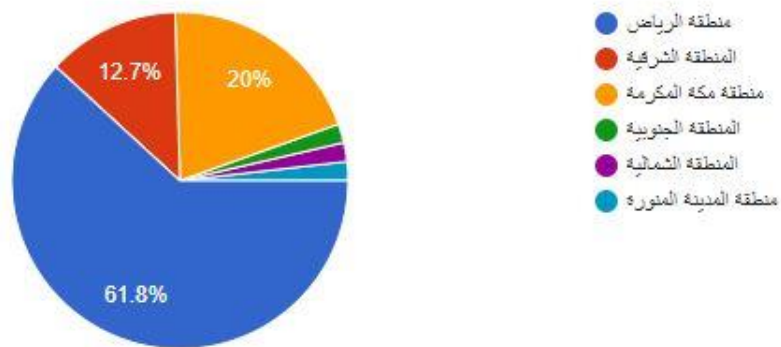
• السؤال السادس: المنطقة الجغرافية.

جدول رقم 9- توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنطقة الجغرافية.

المنطقة الجغرافية	التكرار	النسبة المئوية (%)
منطقة الرياض	34	61.8
المنطقة الشرقية	7	12.7
منطقة مكة المكرمة	11	20
مناطق أخرى	3	5.5
المجموع الكلي	55	100

يشير الجدول رقم 9- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة العاملين في منطقة الرياض إلى 61.8% بعدد (34) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة العاملين في مناطق أخرى إلى 5.5% بعدد (3) من أفراد العينة، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 6- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للمنطقة الجغرافية.



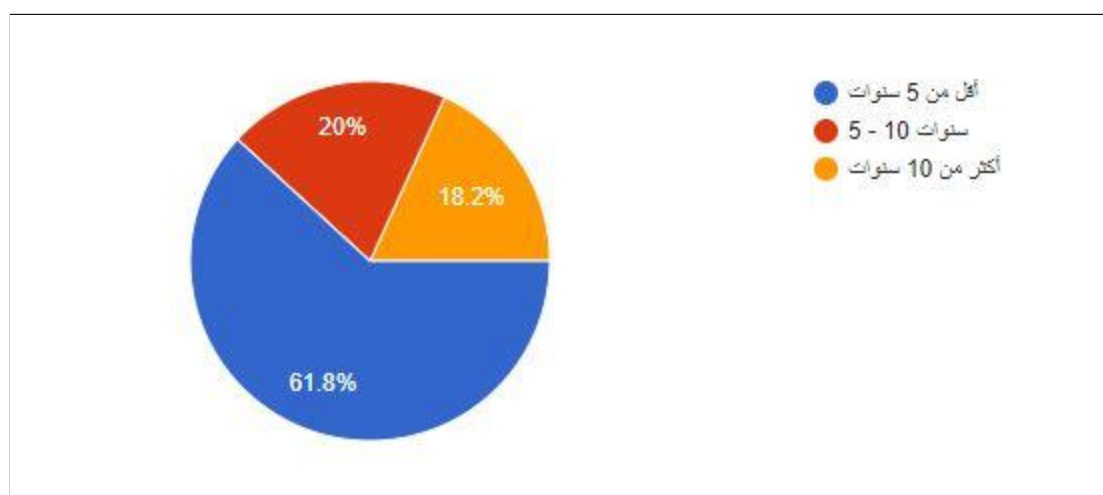
• السؤال السابع: سنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان

جدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	34	61.8
5 - 10 سنوات	11	20
أكثر من 10 سنوات	10	18.2
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم 10- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة ذوو الخبرة (أقل من 5 سنوات) إلى 61.8% بعدد (34) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة ذوو الخبرة (أكثر من 10 سنوات) إلى 18.2% بعدد (10) من أفراد العينة، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 7- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على مشاريع الإسكان.



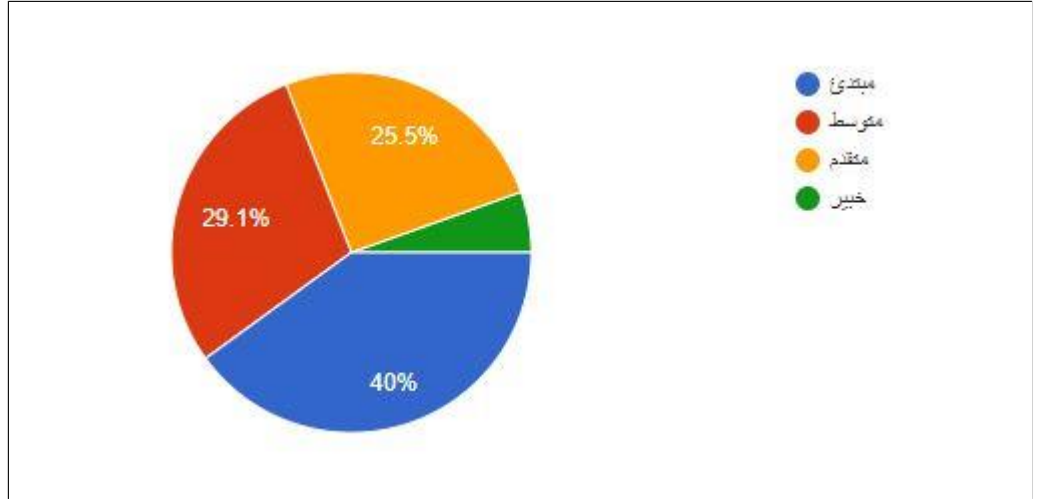
• السؤال الثامن: مستوى الخبرة في إدارة المشاريع

جدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الخبرة في إدارة المشاريع.

مستوى الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مبتدئ	22	40
متوسط	16	29.1
متقدم	17	30.9
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم 11- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الخبرة في إدارة المشاريع، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة ذوو مستوى الخبرة (مبتدئ) إلى 40% بعدد (22) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة ذوو مستوى الخبرة (متوسط) إلى 29.1% بعدد (16) من أفراد العينة، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 8- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لمستوى الخبرة في إدارة المشاريع



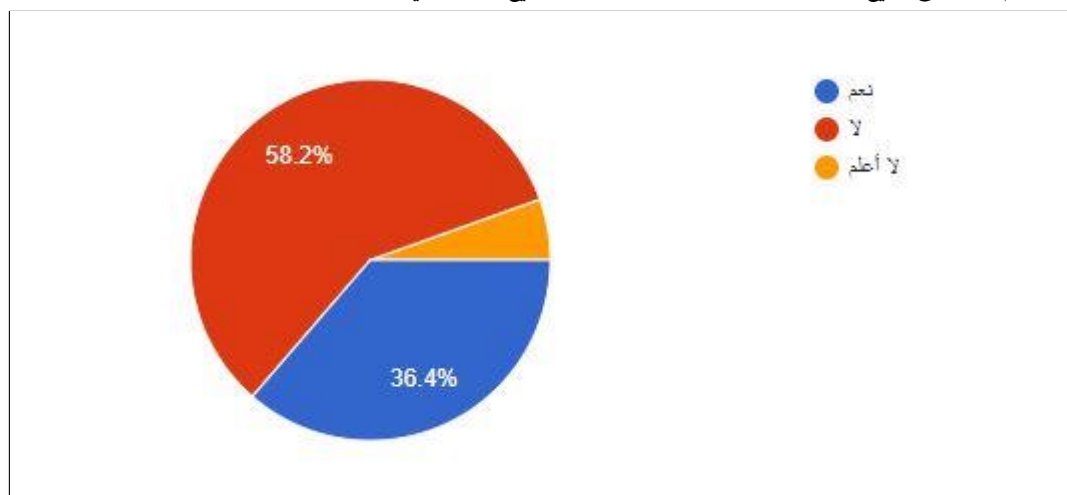
• السؤال التاسع: العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030

جدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030.

العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	20	36.4
لا	32	58.2
لا أعلم	3	5.5
المجموع الكلي	55	100%

يشير الجدول رقم-12- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة الذين لم يعملوا في مشاريع تتعلق بالرؤية 2030 (لا) إلى 58.2% بعدد (32) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا ب (لا أعلم) إلى 5.5% بعدد (3) من أفراد العينة، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم-9- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للعمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030.



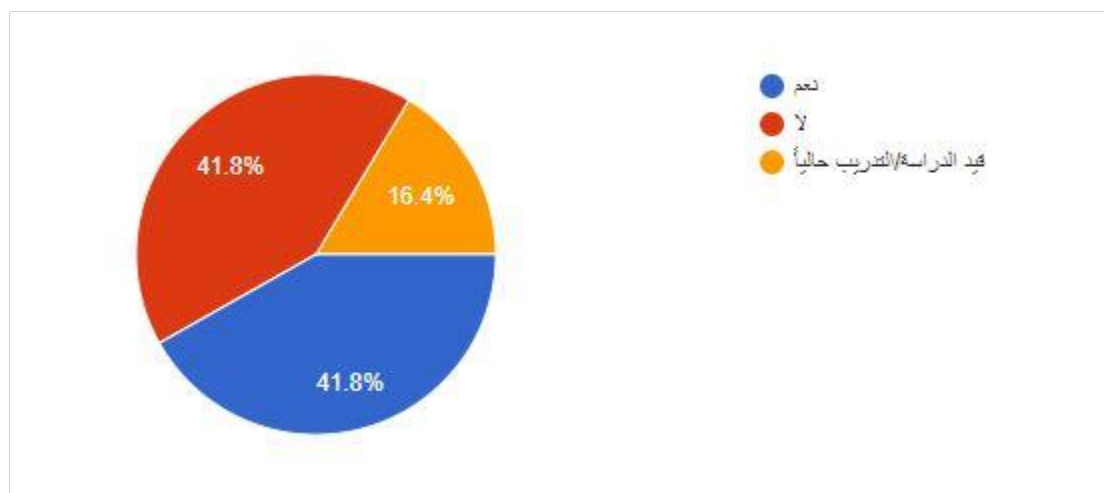
• السؤال العاشر: التدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع

جدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للتدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع.

النسبة المئوية (%)	التكرار	التدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع
41.8	23	نعم
41.8	23	لا
16.4	9	قيد الدراسة حالياً
100%	55	المجموع الكلي

يشير الجدول رقم 13- أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع،، حيث بلغت فيه نسبة أفراد العينة الذين حصلوا على التدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع (نعم) إلى 41.8% بعدد (23) من أفراد العينة وتساوت مع نسبة أفراد العينة الذين لم يحصلوا على التدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع (لا) إلى 41.8% بعدد (23) من أفراد العينة وهم النسبة الأعلى، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا ب (قيد الدراسة حالياً) إلى 16.4% بعدد (9) من أفراد العينة، وهم النسبة الأقل. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 10- يوضح توزيع أفراد الدراسة بالنسبة للتدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع.



3- تحليل ونتائج بيانات الجزء الثاني (التفويض الإداري وأهميته):

يحتوي هذا الجزء على خمسة أسئلة تتعلق بمعرفة المشاركين بأهمية التفويض الإداري في إدارة مشاريع الإسكان.

جدول رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
أمتلك المعرفة الكافية بمفهوم التفويض الإداري	3.80	0.7	مرتفعة	5
أعتقد أن التفويض الإداري يساهم في تحسين كفاءة إدارة مشاريع الإسكان	4.10	0.6	مرتفعة	2
أن التفويض الإداري يساعد في تسريع تنفيذ مشاريع الإسكان	4.05	0.55	مرتفعة	3
التفويض الإداري مهم لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الإسكان	4.20	0.5	مرتفعة جدًا	1
أرى أن تفويض الصلاحيات يساهم في تخفيف الضغط على المدراء والمشرفين	3.90	0.65	مرتفعة	4
المجموع الكلي	4.01	0.6	مرتفعة	----

يشير الجدول رقم 14- أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي لردود المشاركين في الدراسة هو (4.01)، والانحراف المعياري الكلي هو (0.6)، وأن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة (مرتفعة) مما يشير أن غالبية المشاركين وافقوا على ما جاءت به العبارات في هذا القسم من الاستبيان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.80 – 4.20)، والانحرافات المعيارية بين (0.5 – 0.7) مما يشير إلى تقارب بين أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة (التفويض الإداري مهم لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الإسكان) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.5)، ودرجة موافقة (مرتفعة جدًا)، مما يعكس مدى الوعي بأهمية التفويض في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد جاءت العبارة (أمتلك المعرفة الكافية بمفهوم التفويض الإداري) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.7)، ودرجة موافقة (مرتفعة)، مما يدل أن المشاركين لديهم معرفة متوسطة إلى كبيرة بمفهوم التفويض الإداري.

4- تحليل ونتائج بيانات الجزء الثالث (طرق التفويض الإداري وتطبيقاته):

يحتوي هذا الجزء على خمسة أسئلة تتعلق بمعرفة المشاركين بطرق التفويض الإداري وتطبيقاته في إدارة مشاريع الإسكان.

السؤال الأول: ما هي الأساليب الأكثر فعالية في التفويض الإداري التي تستخدمها في عملك؟

جدول رقم 15: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للأساليب الأكثر فعالية في التفويض الإداري.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
2	50.9	28	الاجتماعات الدورية
3	40	22	التفويض عبر البريد الإلكتروني أو الأنظمة الإلكترونية
1	60	33	توزيع المهام بشكل مباشر
4	23.64	13	استخدام تطبيقات إدارة المشاريع

يشير الجدول رقم 15- أن العبارة (توزيع المهام بشكل مباشر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (60%) وتكرر (33) مرة، والتي يدل أن توزيع المهام بشكل مباشر من خلال ردود المشاركين في الاستبانة من الأساليب الأكثر فعالية في التفويض الإداري. وقد جاءت العبارة (استخدام تطبيقات إدارة المشاريع) في المرتبة الرابعة بنسبة (23.64%)، وتكرر (13) مرة، مما يعكس أن استخدام تطبيقات إدارة المشاريع من أقل الأساليب فعالية في التفويض الإداري لدى المشاركين.

السؤال الثاني: كيف يتم متابعة المهام المفوضة ضمن فريقك؟

جدول رقم 16: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لكيفية متابعة المهام المفوضة ضمن الفريق.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
1	80	44	تقارير أسبوعية
3	45.46	25	اجتماعات يومية
2	61.82	34	تواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني
4	1.82	1	لا توجد متابعة محددة

يشير الجدول رقم 16- أن العبارة (تقارير أسبوعية) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (80%) وتكرر (44) مرة، والتي تدل أن متابعة المهام المفوضة من خلال التقارير الأسبوعية لدى المشاركين في الطرق الأكثر فعالية في التفويض الإداري. وقد جاءت العبارة (لا توجد متابعة محددة) في المرتبة الرابعة بنسبة (1.82%)، وتكرر (1) مرة، مما يعكس أن هناك طرق مستخدمة لمتابعة المهام المفوضة ضمن فريق العمل لدى المشاركين.

السؤال الثالث: ما هو الأسلوب الذي تفضله في عملية التفويض الإداري؟

جدول رقم 17: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للأسلوب المفضل في عملية التفويض الإداري.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
2	32.73	18	تفويض كامل للصلاحيات والمسؤوليات
3	14.55	8	تفويض مسؤوليات دون صلاحيات
1	52.73	29	تفويض مع رقابة مستمرة
4	0	0	لا أفضل التفويض

يشير الجدول رقم 17- أن العبارة (تفويض مع رقابة مستمرة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (52.73%) وتكرار (29) مرة، والتي تدل أن تفويض المهام مع رقابة مستمرة لدى المشاركين في الاستبانة من الأساليب المفضلة في عملية التفويض الإداري. وقد جاءت العبارة (لا أفضل التفويض) في المرتبة الرابعة بنسبة (0%)، وتكرار (0) مرة، مما يعكس أن عملية التفويض مفضلة ومستخدمة لدى جميع المشاركين.

السؤال الرابع: هل يتم استخدام أنظمة تقنية لدعم عملية التفويض الإداري في مشاريعك؟

جدول رقم 18: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لاستخدام أنظمة تقنية لدعم عملية التفويض الإداري في المشاريع.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
2	32.73	18	نعم، بشكل واسع
1	50.91	28	نعم، بشكل محدود
4	7.27	4	لا يتم استخدام أنظمة تقنية
3	9.1	5	لا أعلم

يشير الجدول رقم 18- أن العبارة (نعم، بشكل محدود) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (50.91%) وتكرار (28) مرة، والتي تدل أنه يتم استخدام الأنظمة التقنية لدعم عملية التفويض الإداري في المشاريع لدى المشاركين في الاستبانة. وقد جاءت العبارة (لا يتم استخدام أنظمة تقنية) في المرتبة الرابعة بنسبة (7.27%)، وتكرار (4) مرات.

السؤال الخامس: هل تتلقى التدريب الكافي حول أساليب التفويض الإداري الفعالة؟

جدول رقم 19: يوضح التكرارات والنسبة المئوية لتلقي التدريب الكافي حول أساليب التفويض الإداري الفعالة.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
3	16.36	9	نعم، بشكل كامل
1	49.1	27	نعم، لكن ليس كافياً
2	23.64	13	لا، لم يتم توفير تدريب كافٍ
4	10.9	6	لا، لم تتلقَ أي تدريب

يشير الجدول رقم 19- أن العبارة (نعم، لكن ليس كافياً) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (49.1%) وتكرار (27) مرة، والتي تدل أنه يتم تلقي التدريب حول أساليب التفويض الإداري الفعالة لدى المشاركين في الاستبانة، ولكن ليس بالشكل الكافي. وقد جاءت العبارة (لا، لم تتلقَ أي تدريب) في المرتبة الرابعة بنسبة (10.9%)، وتكرار (6) مرات.

5- تحليل ونتائج بيانات الجزء الرابع (الأثر على الأداء الإداري والكفاءة):

يحتوي هذا الجزء على أربعة أسئلة تتعلق بمعرفة المشاركين بالأثر على الأداء الإداري والكفاءة للتفويض الإداري في إدارة مشاريع الإسكان.

جدول رقم 20: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	متوسطة	0.81	3.21	أن التفويض الإداري ساهم في زيادة الإنتاجية في مشروعك الحالي
2	مرتفعة	0.77	3.44	أن التفويض الإداري ساعد في تحسين اتخاذ القرار في مشاريع الإسكان
3	متوسطة	0.79	3.32	أن التفويض الإداري يؤثر على رضا العاملين ضمن فريقك
1	مرتفعة	0.63	4.05	التفويض الإداري يساعد في تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل
----	مرتفعة	0.75	3.51	المجموع الكلي

يشير الجدول رقم 20- أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي لردود المشاركين في الدراسة هو (3.51) ، والانحراف المعياري الكلي هو (0.75) ، وأن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة (مرتفعة) مما يشير أن غالبية المشاركين وافقوا على ما جاءت به العبارات في هذا القسم من الاستبيان من أهمية التفويض الإداري في تحسين الكفاءة والأداء الإداري مما يساعد في تحسين اتخاذ القرار ورضا العاملين ضمن الفريق وكذلك تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.21 – 4.05) ، والانحرافات المعيارية بين (0.63 – 0.81) مما يشير إلى تقارب بين أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة (التفويض الإداري يساعد في تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.63)، ودرجة موافقة (مرتفعة). مما يدل ذلك بأن التفويض يسهم بشكل كبير في تشجيع الابتكار والإبداع داخل الفرق. وقد جاءت العبارة (أن التفويض الإداري ساهم في زيادة الإنتاجية في مشروعك الحالي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.81)، مما يدل أن المشاركين لديهم درجة موافقة متوسطة بين المشاركين حول تأثير التفويض الإداري على زيادة الإنتاجية.

6- تحليل ونتائج بيانات الجزء الخامس (التحديات والاقتراحات):

يحتوي هذا الجزء على ثلاثة أسئلة تتعلق بمعرفة المشاركين بالتحديات والاقتراحات حول التفويض الإداري في كفاءة إدارة مشاريع الإسكان.

السؤال الأول: ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند تطبيق التفويض الإداري؟

جدول رقم 21: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للتحديات التي تواجه المشاركين عند تطبيق التفويض الإداري.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية (%)	الترتيب
ضعف الاتصال بين الأعضاء	13	23.64	5
عدم وضوح المسؤوليات	24	43.64	2
نقص الكفاءة لدى بعض الأعضاء	26	47.27	1
مقاومة التغيير	17	30.91	3
نقص الدعم الإداري	14	25.46	4

يشير الجدول رقم 21- أن العبارة (نقص الكفاءة لدى بعض الأعضاء) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (47.27%) وتكرر (26) مرة، والتي تدل أن عدم امتلاك بعض الأعضاء للمهارات والكفاءات اللازمة يُعد عائقاً كبيراً أمام نجاح التفويض الإداري من خلال ردود المشاركين في الاستبانة. وقد جاءت العبارة (ضعف الاتصال بين الأعضاء) في المرتبة

الخامسة بنسبة (23.64%)، وتكرار (13) مرة، مما يدل أن التواصل غير الفعال بين أعضاء الفريق يمكن أن يكون عائقًا في التنسيق وفهم الأدوار، مما يؤثر سلبًا على كفاءة التفويض لدى المشاركين.

السؤال الثاني: ما هي العوائق التي تعتقد أنها تحد من فعالية التفويض الإداري في المشروعات؟

جدول رقم 22: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للمعوقات التي تحد من فعالية التفويض الإداري في المشروعات.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
1	30.91	17	قلة الثقة بين أعضاء الفريق
2	30.91	17	عدم توافر التدريب المناسب
5	7.27	4	ضعف الأنظمة التقنية
4	10.91	6	البيروقراطية
3	20	11	عدم تبني أساليب الإدارة الحديثة

يشير الجدول رقم 22- أن العبارتين (قلة الثقة بين أعضاء الفريق) و (عدم توافر التدريب المناسب) جاءتا في المرتبة الأولى بالتساوي بنسبة (30.91%) وتكرار (17) مرة، والتي تدل من خلال ردود المشاركين في الاستبانة على أهمية الثقة بين أعضاء الفريق في إنجاح عملية التفويض الإداري، حيث يؤدي انعدام الثقة إلى ضعف التعاون، وعدم توجيه المهام بفعالية. وكذلك أن نقص التدريب المتخصص والملائم حول التفويض الإداري يحد من فعالية التفويض ويجعل الأعضاء أقل استعدادًا للتعامل مع المهام المفوضة بكفاءة. وقد جاءت العبارة (ضعف الأنظمة التقنية) في المرتبة الخامسة بنسبة (7.27%)، وتكرار (4) مرات، مما يشير أن بعض المشاركين يرون أن الأنظمة التقنية غير الكافية تمثل عائقًا للتفويض الفعال، حيث يعتمد التفويض بشكل متزايد على التكنولوجيا لتحسين التواصل وتنظيم العمل.

السؤال الثالث: ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان؟

جدول رقم 23: يوضح التكرارات والنسبة المئوية للمقترحات المساعدة في تحسين عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
1	34.55	19	تحسين التدريب والتوجيه
4	10.91	6	استخدام تقنيات تواصل أفضل
2	29.1	16	توضيح المسؤوليات بشكل أوضح

3	18.18	10	زيادة الثقة بين أعضاء الفريق
5	7.27	4	تعزيز دور التكنولوجيا في إدارة المهام

يشير الجدول رقم 23- أن العبارة (تحسين التدريب والتوجيه) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (34.55%) وتكرر (19) مرة، والتي تدل من خلال ردود المشاركين في الاستبانة إلى أن توفير التدريب والتوجيه المناسب حول أساليب التفويض الإداري يعتبر أمراً مهماً لرفع كفاءة التفويض وضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.. وقد جاءت العبارة (تعزيز دور التكنولوجيا في إدارة المهام) في المرتبة الخامسة بنسبة (7.27%)، وتكرر (4) مرات، مما يشير على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تنظيم ومتابعة المهام، وزيادة كفاءة عمليات التفويض لدى المشاركين

7- تحليل ونتائج بيانات الجزء السادس (التقييم العام):

يحتوي هذا الجزء على سؤالين تتعلق بالتقييم العام للتفويض الإداري في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان.

جدول رقم 24: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التفويض الإداري وأهميته.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفعة جداً	0.57	4.43	أن التفويض الإداري مهم في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان
1	مرتفعة جداً	0.49	4.61	أن التفويض الإداري يجب أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان
----	مرتفعة جداً	0.53	4.52	المجموع الكلي

يشير الجدول رقم 24- أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي لردود المشاركين في الدراسة هو (4.52)، والانحراف المعياري الكلي هو (0.53)، وأن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة (مرتفعة جداً) مما يشير أن غالبية المشاركين وافقوا على ما جاءت به العبارات في هذا القسم من الاستبانة من أهمية التفويض الإداري في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (4.43 – 4.61)، والانحرافات المعيارية بين (0.49 - 0.57) مما يشير إلى تقارب بين أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة (أن التفويض الإداري يجب أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.49)، ودرجة موافقة (مرتفعة جداً). مما يدل أن المشاركين يعتبرون التفويض الإداري عنصراً مهماً لتحقيق النجاح. وقد جاءت العبارة (أن التفويض الإداري مهم في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.57)، مما يدل أن المشاركين لديهم درجة موافقة مرتفعة جداً حول ضرورة دمج التفويض الإداري كجزء أساسي في استراتيجيات الإدارة لتحقيق الكفاءة العالية وضمان النجاح.

اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا القسم سنقوم باختبار فرضيات الدراسة من خلال البيانات المجمعة من خلال استخدام اختبار التباين

ANOVA عن طريق برنامج SPSS، وهي كالتالي:

- **فرض 1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض.
- 1- **فرض العدم H_0 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وكفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض.
- 2- **فرض البديل H_1 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وكفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض.

وباختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين ANOVA تظهر لنا نتيجة الاختبار في الجدول رقم -25:

جدول رقم -25: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 1.

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Between Groups	8.782	2	4.391	11.814	0.000
Within Groups	19.327	52	0.372		
Total	28.109	54			
Dependent Variable: كفاءة إدارة المشاريع					
Independent Variable: التفويض الإداري					

تشير النتيجة في الجدول رقم-25 أعلاه، أن قيمة الدلالة (F) بلغت (11,814) والدلالة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم والتي تنص بـ (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وكفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض) ونقبل بالفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير للتفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في الرياض، مما يعني أن التغير في مستوى التفويض الإداري يؤدي إلى تغير ملحوظ في كفاءة إدارة المشاريع.

- فرض 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري في زيادة مستوى رضا الموظفين.

1- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى رضا الموظفين.

2- فرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى رضا الموظفين.

وباختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين ANOVA تظهر لنا نتيجة الاختبار في الجدول رقم -26:

جدول رقم -26: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 2.

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Between Groups	15.674	2	7.837	20.717	0.000
Within Groups	19.671	52	0.378		
Total	35.345	54			
Dependent Variable: مستوى رضا الموظفين					
Independent Variable: التفويض الإداري					

تشير النتيجة في الجدول رقم-26 أعلاه، أن قيمة الدلالة (F) بلغت (20.717) والدلالة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم والتي تنص بـ (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى رضا الموظفين)، ونقبل بالفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير للتفويض الإداري على مستوى رضا الموظفين، مما يعني أن تغييرات في مستوى التفويض الإداري قد تؤدي إلى تغييرات ملحوظة في رضا الموظفين.

- فرض 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستويات الثقة بين المديرين والموظفين والتفويض الإداري.

1- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقة بين المديرين والموظفين والتفويض الإداري.

الإداري.

2- فرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقة بين المديرين والموظفين والتفويض الإداري.

الإداري.

وباختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين ANOVA تظهر لنا نتيجة الاختبار في الجدول رقم -27:

جدول رقم 27: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 3.

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Between Groups	8.211	2	4.105	1.822	0.172
Within Groups	117.171	52	2.253		
Total	125.382	54			
Dependent Variable: مستوى الثقة بي المديرين والموظفين					
Independent Variable: التفويض الإداري					

تشير النتيجة في الجدول رقم-27 أعلاه، أن قيمة الدلالة (F) بلغت (1.822) والدلالة (Sig.) تساوي (0.172) وهي أعلى من (0.05)، وعليه فإننا نقبل فرضية العدم والتي تنص بـ (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقة بين المديرين والموظفين والتفويض الإداري)، ونرفض الفرض البديل، حيث أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على مستويات الثقة بين المديرين والموظفين في هذه العينة..

• فرض 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين.

1- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين.

2- فرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين.

وباختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين ANOVA تظهر لنا نتيجة الاختبار في الجدول رقم 28:

جدول رقم 28: اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية 4.

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Between Groups	5.422	2	2.711	7.929	0.001
Within Groups	17.778	52	0.342		
Total	23.200	54			
Dependent Variable: مستوى الضغط الوظيفي على الموظفين					
Independent Variable: التفويض الإداري					

تشير النتيجة في الجدول رقم-28 أعلاه، أن قيمة الدلالة (F) بلغت (7.929) والدلالة (Sig.) تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم والتي تنص بـ (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين)، ونقبل الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على مستوى الضغط الوظيفي على الموظفين في هذه العينة..

النتائج:

يستعرض هذا القسم أهم النتائج المستخلصة من تحليل البيانات السابقة، المتعلقة بتأثير التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في مدينة الرياض. وذلك على النحو كالتالي:

• النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة:

- 1- أشارت النتائج أن (71%) من المشاركين ذكور و(29%) إناث، مما يعكس نسبة كبيرة من الذكور في العينة مقارنة بالإناث.
- 2- توضح النتائج أن الأغلبية العظمى من المشاركين (49.1%) تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة، يليهم المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة بنسبة (34.5%). هذا يشير إلى أن معظم المشاركين من الفئة العمرية الشابة والمتوسطة، وهي فئات غالباً ما تكون متقبلة للتطورات والتقنيات الحديثة، مما قد ينعكس إيجاباً على تقبلهم لممارسات التفويض الإداري.
- 3- أظهرت النتائج أن (63.6%) من المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (34.6%). هذه النسب تدل على أن أغلب العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما قد يؤثر إيجابياً على فهمهم وتقديرهم لأهمية التفويض في بيئة العمل.
- 4- أشارت النتائج أن نسبة (52.8%) من المشاركين يعملون في مجالات أخرى غير مذكورة في الاستبانة، بينما توزعت النسبة المتبقية بين تخصصات مثل إدارة الأعمال والهندسة. هذا التنوع يعكس شمولية العينة وامتدادها لمجالات متعددة، ما يتيح فهماً أعمق لكيفية تباين احتياجات وتحديات التفويض بين القطاعات المختلفة.

- 5- يعمل (54.5%) من المشاركين في القطاع الخاص، تليهم نسبة (38.2%) في القطاع الحكومي. تشير هذه النسبة إلى تمثيل قوي للقطاع الخاص في العينة، مما قد يؤثر على إدراك المشاركين لمرونة التفويض الإدارية في مختلف القطاعات.
- 6- كانت منطقة الرياض هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (61.8%)، يليها منطقة مكة المكرمة بنسبة (20%). هذا يشير إلى أن نتائج الدراسة قد تكون متركزة جغرافياً، مما يعكس سياقاً محلياً معيناً لعملية التفويض الإدارية.
- 7- أظهرت النتائج أن (61.8%) من المشاركين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، بينما يمتلك (20%) خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، مما يعني أن معظم المشاركين هم من ذوي الخبرات القصيرة نسبياً في مجال إدارة المشاريع.
- 8- بلغ مستوى الخبرة المبتدئ (40%) من العينة، بينما كانت الفئة المتقدمة (30.9%). هذا التنوع في الخبرات يعزز إمكانية فهم مدى تأثير التفويض الإداري على مختلف مستويات الخبرة الإدارية.
- 9- أشارت النتائج أن (41.8%) من المشاركين حصلوا على تدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع، وهي نسبة متساوية مع أولئك الذين لم يحصلوا على تدريب، مما يعكس وجود حاجة ملحوظة لتعزيز التدريب المتخصص في مجال إدارة المشاريع.

• النتائج المتعلقة بالتفويض الإداري وأهميته:

- 1- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمدى موافقة المشاركين على عبارات أهمية التفويض الإداري بلغ (4.01)، مما يشير إلى توافق مرتفع بين المشاركين حول أهمية التفويض في تعزيز فعالية إدارة المشاريع.
- 2- جاءت العبارة التي تشير إلى أن "التفويض الإداري مهم لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)، مما يعكس الوعي العالي لدى المشاركين بأهمية التفويض لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.

• النتائج المتعلقة بطرق التفويض الإداري وتطبيقاته:

- 1- أشارت النتائج أن "توزيع المهام بشكل مباشر" كان الأسلوب الأكثر فعالية من حيث آراء المشاركين، بنسبة (60%)، مما يدل على تفضيل المشاركين للطرق المباشرة والواضحة في عملية التفويض.
- 2- كانت "التقارير الأسبوعية" هي الأسلوب الأكثر شيوعاً لمتابعة المهام المفوضة بنسبة (80%). وهذا يشير إلى اعتماد المشاركين على المتابعة الدورية لضمان تنفيذ المهام المفوضة بكفاءة.
- 3- أظهرت النتائج أن أسلوب "التفويض مع رقابة مستمرة" جاء في المرتبة الأولى كخيار مفضل لدى (52.73%) من المشاركين. يعكس هذا تفضيل المشاركين لمتابعة تنفيذ المهام المفوضة عن قرب لضمان الكفاءة وتقليل الأخطاء.
- 4- أشارت النتائج أن (50.91%) من المشاركين يستخدمون الأنظمة التقنية لدعم التفويض الإداري بشكل محدود، مما يشير إلى قلة الاعتماد على الأدوات الرقمية في عملية التفويض، على الرغم من قدرتها على تحسين سرعة وسهولة التنفيذ.
- 5- أظهرت النتائج أن (49.1%) من المشاركين يرون أن التدريب على أساليب التفويض الإداري متوفر لكنه غير كافٍ. يشير ذلك إلى حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية تدعم تنفيذ التفويض الإداري بكفاءة أعلى.

• النتائج المتعلقة بالأثر على الأداء الإداري والكفاءة:

- 1- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتأثير التفويض الإداري على الأداء الإداري والكفاءة بلغ (3.51)، والانحراف المعياري الكلي هو (0.75)، وأن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة (مرتفعة) مما يشير أن غالبية المشاركين وافقوا على أهمية التفويض الإداري في تحسين الكفاءة والأداء الإداري مما يساعد في تحسين اتخاذ القرارات ورضا العاملين ضمن الفريق وكذلك تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل.
- 2- جاءت العبارة المتعلقة بدور التفويض في "تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون التفويض كأداة فعالة لتحفيز الإبداع وتطوير حلول جديدة.

• النتائج المتعلقة بالتحديات والاقتراحات:

- 1- أظهرت النتائج أن "نقص الكفاءة لدى بعض الأعضاء" يعتبر التحدي الأبرز بنسبة (47.27%)، مما يشير إلى أن عدم توافر المهارات اللازمة لدى بعض الموظفين يمثل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق التفويض الفعال.
- 2- جاءت العبارتين (قلة الثقة بين أعضاء الفريق) و (نقص التدريب) كأبرز المعوقات التي تحد من فعالية التفويض الإداري، بنسبة (30.91%) لكل منهما. هذه النتيجة تشير إلى أهمية بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتوفير التدريب المناسب لتعزيز فعالية التفويض.
- 3- أشارت النتائج أن عبارة "تحسين التدريب والتوجيه" تكون الاقتراح الأكثر دعمًا بين المشاركين بنسبة (34.55%)، مما يعكس رغبة واضحة لدى المشاركين في تحسين قدراتهم على التفويض عبر توفير تدريب أكثر شمولية.

• النتائج المتعلقة بالتقييم عام:

- 1- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمدى أهمية التفويض الإداري في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان بلغ (4.52)، وأن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة (مرتفعة جدًا)، مما يعكس توافقًا قويًا على أن التفويض يمثل جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشاريع الناجحة.
- 2- التفويض كجزء من الاستراتيجيات: جاءت العبارة المتعلقة بأن "التفويض الإداري يجب أن يكون جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.61، مما يشير إلى وعي المشاركين بأهمية دمج التفويض ضمن استراتيجيات الإدارة لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة.

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- 1- أكدت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وكفاءة إدارة المشاريع، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن التفويض الإداري يعد أداة فعالة لتحسين الكفاءة في إدارة

المشاريع، حيث أن منح الصلاحيات والإشراف الفعال عبر التفويض يساهم في زيادة المرونة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة.

2- أظهرت نتائج التحليل للفرضية الثانية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى رضا الموظفين، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن التفويض الإداري يلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الرضا للموظفين، حيث يشعر الموظفون بتقدير أكبر وثقة في قدراتهم عند منحهم المسؤوليات المناسبة ضمن نظام التفويض.

3- لم تظهر نتائج التحليل للفرضية الثالثة أي تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستويات الثقة بين المديرين والموظفين، حيث لم يكن التفويض مرتبطاً بزيادة أو نقصان الثقة بين الطرفين في هذه العينة. يشير هذا إلى أن التفويض الإداري بمفرده ليس كافياً لبناء أو تعزيز الثقة بين المديرين والموظفين، وأن الثقة قد تتأثر بعوامل أخرى مثل التواصل المستمر، أسلوب القيادة، وبيئة العمل العامة.

4- أثبتت نتائج الفرضية الرابعة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري ومستوى الضغط الوظيفي على الموظفين. تشير هذه النتيجة إلى أن التفويض الإداري يساهم في تخفيف الضغط الوظيفي، حيث يسمح للموظفين بتوزيع المهام بفاعلية ويقلل من عبء العمل، مما يعزز بيئة عمل أكثر راحة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، نقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعزز من أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في مدينة الرياض، لذا نوصي بما يلي:

- تعزيز ممارسات التفويض الإداري لتحسين كفاءة إدارة المشاريع وذلك من خلال تطوير سياسات واضحة للتفويض الإداري، حيث ينبغي على المؤسسات وضع إجراءات وقواعد واضحة لعملية التفويض، بحيث تحدد هذه السياسات كيفية تفويض المهام والمسؤوليات بشكل يتناسب مع الأهداف والاحتياجات، مما يضمن وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات بفاعلية. وكذلك من خلال إنشاء أدوات متابعة فعالة فيوصى بتطبيق أدوات تعتمد على التكنولوجيا في متابعة تنفيذ المهام، مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، لضمان مراقبة دقيقة لسير العمل وتحقيق الكفاءة في التنفيذ والرقابة المستمرة.

- تطوير برامج التدريب والتأهيل لتعزيز مهارات التفويض لدى الموظفين من خلال تنفيذ دورات تدريبية متكاملة بناءً على الحاجة إلى تعزيز فهم أسس التفويض، يُنصح بتقديم برامج تدريبية شاملة تُعنى بتطوير قدرات الموظفين والمديرين في اختيار المهام المناسبة للتفويض وكيفية إدارة التفويض بشكل فعال. وأيضًا من خلال تعليم المهارات التقنية في التفويض، حيث يُنصح بتوفير تدريب عملي حول استخدام الأدوات التكنولوجية لإدارة وتفويض المهام، بما في ذلك تطبيقات المتابعة وأدوات التواصل التشاركي، مما يساهم في تحسين سرعة تنفيذ المهام ودقتها.
- تحسين رضا الموظفين من خلال ممارسات تفويض شفافة وداعمة لإنشاء بيئة عمل تدعم التفويض عبر إظهار الثقة بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تولي المسؤوليات، مما يزيد من رضاهم ويشعرهم بقيمتهم في المؤسسة. وكذلك إشراك الموظفين في قرارات التفويض بأن يكون للموظفين دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفويض المهام، حيث يساهم إشراكهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية ويعزز انتماءهم إلى فريق العمل.
- تطوير الثقة بين المديرين والموظفين من خلال تواصل مستمر ودعم متبادل من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة ومباشرة بين المديرين والموظفين لمناقشة التحديات والاحتياجات، مما يساهم في بناء الثقة ويخلق بيئة عمل تعاونية. بالإضافة إلى تقديم دعم مستمر للموظفين المفوضين الأمر الذي يساعد في تقليل التوتر ويعزز مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.
- الحد من الضغط الوظيفي من خلال توزيع متوازن للمهام، وإعادة تنظيم توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بحيث يخفف العبء عنهم ويضمن توجيه المهام بشكل عادل، مما يساهم في تقليل الضغط الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- دمج التفويض الإداري كجزء من الاستراتيجية الشاملة لإدارة المشاريع من خلال إدراج التفويض في الاستراتيجيات المؤسسية، كتضمن التفويض الإداري في الاستراتيجيات التنظيمية، بحيث يصبح جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة في إدارة المشاريع، مما يعزز الاستدامة ويطور قدرات الموظفين على المدى الطويل.
- إجراء تقييمات دورية لفعالية التفويض الإداري لمراقبة تأثيره بشكل منتظم، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوبة واكتشاف مجالات التحسين، مما يعزز الكفاءة ويضمن التحسين المستمر في الأداء.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- أحمد، خالد (2020). القيادة في الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية: دار الخليج للنشر.
- 2- أحمد، محمد (2019). الإدارة العامة وتطبيقاتها. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 3- العدوان، واصف (2017). التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم.
- 4- الزيد، أنور (2023). أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان: دراسة تحليلية على قطاع البلديات بمحافظتي البريمي والظاهرة.
- 5- السبيعي، خالد محمد (2018). التفويض الإداري في المؤسسات الحكومية وأثره على الإنتاجية. دار الكتاب الجامعي.
- 6- العساف، محمود صالح (2019). إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية. دار الفكر.
- 7- العتيبي، فهد سالم (2021). تقييم ممارسات التفويض الإداري في مشاريع الإسكان: دراسة تحليلية. جامعة الملك سعود.
- 8- الفرحان، محمد (2021). أثر التفويض الإداري. Journal of Construction Management. العدد 7، الصفحات 34-50.
- 9- بركات، محمد (2018). "التفويض الإداري: المجالات والحدود". مجلة الدراسات والبحوث القانونية. المجلد 3، العدد 3، الصفحات 37-50.
- 10- حمادات، محمد حسن (2010). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الفكر.
- 11- الخليفي، سامي محمد (2019). "التفويض الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. العدد 4، الصفحات 22-41.
- 12- الطلحي، عادل (2023). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام.
- 13- الماحي، محمد (2021). واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد الإدارة العامة.
- 14- العتيبي، سعود (2020). التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

- 15- التميمي، علي أحمد (2020). "أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية". مجلة البحوث الإدارية. العدد 7، الصفحات 55-72.
- 16- الرشيد، فهد عبد العزيز (2020). "التفويض الإداري وتطبيقاته في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة العامة. العدد 3.
- 17- جونز، روبرت (2022). إدارة المشاريع الحديثة. المملكة المتحدة: دار أكسفورد للنشر.
- 18- سميث، جون (2018). نظريات الإدارة الحديثة. الولايات المتحدة الأمريكية: دار النشر الأمريكي.
- 19- مجلة الإدارة العربية (2020). تطبيقات التفويض في القطاع العام.
- 20- يوسف، عبد الرحمن (2022). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر.
- 21- الزهراني، فهد (2020). دور التفويض الإداري في تعزيز الكفاءة الإدارية في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 22- الدوفاري، محمد (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في القطاع الحكومي بالكويت.
- 23- الحسيني، محمد (2018). أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Abdullah, R., & Rahman, A. (2021). Administrative Delegation and Project Efficiency in Public Sector Housing Projects. Proceedings of the International Conference on Housing and Urban Development, Cairo, Egypt.
- 2- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications.
- 3- Burke, R. (2020). Project Management Techniques in Planning and Controlling Projects. John Wiley & Sons, 4th edition.
- 4- Chen, L., & Partington, D. (2020). Role Ambiguity, Role Conflict, and Project Manager Effectiveness. International Journal of Project Management, vol. 23, no. 2, pp. 121-132.

- 5- Chen, P., & Chen, L. (2020). Delegation in Project Management: Balancing Efficiency and Team Empowerment. *Journal of Applied Business Research*, vol. 36, no. 4, pp. 220-234.
- 6- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2019). Competencies for Managing Change. *International Journal of Project Management*, vol. 28, no. 4, pp. 405-412.
- 7- Hassan, M., & Ahmed, T. (2020). Delegation Practices in Government Projects: A Study on Efficiency in the Middle East. *Proceedings of the Annual Conference on Public Administration*, Amman, Jordan.
- 8- Jones, T. M., & George, J. M. (2019). The Role of Delegation in Enhancing Team Performance in Construction Projects. *Academy of Management Journal*, vol. 62, no. 3, pp. 511-530.
- 9- Jones, T. M., & George, J. M. (2019). The Impact of Leadership Style on Project Team Success. *Academy of Management Journal*, vol. 62, no. 3, pp. 511-530.
- 10- Muller, R., & Turner, J. R. (2018). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 298-309.
- 11- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, 9th edition.
- 12- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson, 18th edition.
- 13- Turner, J. R., & Muller, R. (2019). *The Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill.
- 14- Hassan, M., & Ahmed, T. (2021). Administrative Delegation Revisited: Experimental Evidence on the Role of Incentives and Communication.
- 15- Jones, T. M., & George, J. M. (2020). Delegation and Accountability in Public Sector Management.
- 16- Abdullah, R., & Rahman, A. (2020). The Impact of Managerial Delegation on Organizational Performance: Evidence from Public Housing Projects.
- 17- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2020). Delegation in Public Administration: A Literature Review.

الملاحق

الاستبيان:

المكرم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بالإعداد لدراسة بحثية لاستكمال متطلبات كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن

بعنوان: أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في منطقة الرياض

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر التفويض الإداري في كفاءة مشاريع الإسكان في منطقة الرياض ضمن إطار رؤية المملكة 2030 لتحسين كفاءة الإدارة وتعزيز جودة الحياة. نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى فهم ممارسات التفويض الإداري، تحدياته، ومدى تأثيره على تحسين إدارة المشاريع الإسكانية. جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نقدر تعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان، الذي يستغرق حوالي أقل من 10 دقائق من وقتكم الثمين.

الباحث

أولاً: المعلومات العامة

1- الجنس

- ذكر () - أنثى ()

2- العمر:

- أقل من 25 سنة ()
- 35 – 44 سنة ()
- 55 سنة فأكثر ()
- 25-34 سنة ()
- 45 – 54 سنة ()

3- المستوى التعليمي:

- الثانوية العامة ()
- بكالوريوس ()
- دكتوراة ()
- دبلوم ()
- ماجستير ()

4- التخصص العملي:

- إدارة أعمال ()
- إدارة مشاريع ()
- غير ذلك ()
- هندسة مدنية أو معمارية ()
- هندسة صناعية ()

5- القطاع الذي تعمل فيه:

- حكومي ()
- قطاع ثالث (غير ربحي) ()
- خاص ()
- غير ذلك ()

6- المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها:

- منطقة الرياض ()
- منطقة مكة المكرمة ()
- المنطقة الشمالية ()
- غير ذلك ()
- المنطقة الشرقية ()
- المنطقة الجنوبية ()
- منطقة المدينة المنورة ()

7- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

- أقل من 5 سنوات ()
- أكثر من 10 سنوات ()
- 5-10 سنوات ()

8- مستوى الخبرة في إدارة المشاريع:

- مبتدئ ()
- متوسط ()
- متقدم ()
- خبير ()

9- هل سبق لك العمل في مشاريع تتعلق برؤية 2030

- نعم () لا () - لا أعلم ()

10- هل سبق لك تلقي تدريب أو شهادة متخصصة في إدارة المشاريع:

- نعم () لا () - قيد الدراسة حاليًا ()

ثانيًا : محاور الدراسة :

- المحور الأول : التفويض الإداري وأهميته :

يرجى وضع علامة (/) في الخانة التي تعبر عن رأيكم :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أمتلك المعرفة الكافية بمفهوم التفويض الإداري					
2	أعتقد أن التفويض الإداري يساهم في تحسين كفاءة إدارة مشاريع الإسكان					
3	أن التفويض الإداري يساعد في تسريع تنفيذ مشاريع الإسكان					
4	التفويض الإداري مهم لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الإسكان					
5	أرى أن تفويض الصلاحيات يساهم في تخفيف الضغط على المدراء والمشرفين					

- المحور الثاني طرق التفويض الإداري وتطبيقاته :

1. ما هي الأساليب الأكثر فعالية في التفويض الإداري التي تستخدمها في عملك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار):

- () الاجتماعات الدورية () التفويض عبر البريد الإلكتروني أو الأنظمة الإلكترونية
() توزيع المهام بشكل مباشر () استخدام تطبيقات إدارة المشاريع
() غير ذلك

2. كيف يتم متابعة المهام المفوضة ضمن فريقك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- () تقارير أسبوعية () اجتماعات يومية
() تواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني () لا توجد متابعة محددة
() غير ذلك

3. ما هو الأسلوب الذي تفضله في عملية التفويض الإداري؟

- () تفويض كامل للصلاحيات والمسؤوليات
() تفويض مع رقابة مستمرة
() تفويض مسؤوليات دون صلاحيات
() لا أفضل التفويض

4. هل يتم استخدام أنظمة تقنية لدعم عملية التفويض الإداري في مشاريعك؟

- () نعم، بشكل واسع
() نعم، بشكل محدود
() لا يتم استخدام أنظمة تقنية
() لا أعلم

5. هل تتلقى التدريب الكافي حول أساليب التفويض الإداري الفعالة؟

- () نعم، بشكل كامل
() نعم، لكن ليس كافياً
() لا، لم يتم توفير تدريب كافٍ
() لا، لم تتلق أي تدريب

• المحور الثالث الأثر على الأداء الإداري والكفاءة

يرجى وضع علامة (/) في الخانة التي تعبر عن رأيكم :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أن التفويض الإداري ساهم في زيادة الإنتاجية في مشروعك الحالي					
2	أن التفويض الإداري ساعد في تحسين اتخاذ القرار في مشاريع الإسكان					
3	أن التفويض الإداري يؤثر على رضا العاملين ضمن فريقك					
4	التفويض الإداري يساعد في تعزيز الابتكار والإبداع داخل فريق العمل					

• المحور الرابع التحديات والاقتراحات

1. ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند تطبيق التفويض الإداري؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- () ضعف الاتصال بين الأعضاء
() عدم وضوح المسؤوليات
() نقص الكفاءة لدى بعض الأعضاء
() مقاومة التغيير
() نقص الدعم الإداري
() غير ذلك

2. ما هي العوائق التي تعتقد أنها تحد من فعالية التفويض الإداري في المشروعات؟
- () قلة الثقة بين أعضاء الفريق () عدم توافر التدريب المناسب
- () ضعف الأنظمة التقنية () البيروقراطية
- () عدم تبني أساليب الإدارة الحديثة () غير ذلك

3. ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان؟
- () تحسين التدريب والتوجيه () استخدام تقنيات تواصل أفضل
- () توضيح المسؤوليات بشكل أوضح () زيادة الثقة بين أعضاء الفريق
- () تعزيز دور التكنولوجيا في إدارة المهام () غير ذلك

• المحور الخامس تقييم عام

يرجى وضع علامة (/) في الخانة التي تعبر عن رأيكم :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أن التفويض الإداري مهم في تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان					
2	أن التفويض الإداري يجب أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان					

نشكركم وقتكم ومساهمتمكم القيمة في هذا الاستبيان.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفويض الإداري على كفاءة إدارة مشاريع الإسكان في منطقة الرياض، وذلك بالنظر إلى كيفية إسهامه في تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء الإداري. تأتي أهمية هذه الدراسة في إطار السعي لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى رفع جودة الحياة وزيادة نسبة تملك المساكن للمواطنين. تعد مشاريع الإسكان من المبادرات الضخمة التي تتطلب إدارة فعالة ومتكاملة، حيث تعتبر عملية التفويض الإداري أحد الأدوات الفعالة لتوزيع الصلاحيات وتقليل الأعباء على المستويات العليا من الإدارة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُجّهت إلى 55 من العاملين في مشاريع الإسكان بمدينة الرياض. وقد اختيرت العينة بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية لضمان تنوع الآراء وعمق التحليل. تضمنت محاور الدراسة تأثير التفويض الإداري على سرعة اتخاذ القرارات، رضا الموظفين، كفاءة تنفيذ المهام، والابتكار في العمل. أظهرت النتائج أن التفويض الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة المشاريع، حيث يتيح للمشرفين على المشاريع اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع احتياجات المشاريع، مما يقلل من التأخير ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

كما أظهرت الدراسة أن التفويض الإداري يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويمكّنهم من اتخاذ قرارات تتعلق بأعمالهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار والإبداع داخل فرق العمل. وأكدت النتائج أن التدريب المناسب ووضوح الأدوار والصلاحيات من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التفويض الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات مهمة لتعزيز عملية التفويض الإداري في مشاريع الإسكان، منها تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، توفير التدريب اللازم حول أساليب التفويض الإداري، وتبني تقنيات حديثة تساعد في متابعة المهام المفوضة بشكل فعال. وتشير الدراسة إلى أن تطبيق التفويض الإداري بشكل فعال يمكن أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان لتحقيق أفضل النتائج وضمان النجاح المستدام.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of administrative delegation on the management of housing projects in the Riyadh region, focusing on how it contributes to operational efficiency and administrative performance improvement. The significance of this study lies within Saudi Arabia's Vision 2030 goals, which emphasize enhancing quality of life and increasing homeownership rates. Housing projects are large-scale initiatives that require integrated and effective management, where administrative delegation serves as a powerful tool to distribute authority and reduce burdens on higher management levels.

The study adopts a descriptive-analytical approach, gathering data through a survey directed at 55 employees working on housing projects in Riyadh. The sample was selected to include various administrative levels to ensure diverse perspectives and in-depth analysis. The study explored the influence of administrative delegation on decision-making speed, employee satisfaction, task efficiency, and innovation in the workplace. Results indicated that delegation significantly improves project efficiency by enabling project supervisors to make quick decisions aligned with project needs, reducing delays, and contributing to goal attainment with greater effectiveness.

Furthermore, the study revealed that administrative delegation enhances employee satisfaction by empowering them with decision-making autonomy, which improves overall performance and encourages creativity and innovation within work teams. The findings underscored that adequate training, clear role definitions, and specified authorities are essential factors that support the success of administrative delegation in achieving intended outcomes.

The study concluded with several key recommendations to strengthen the delegation process in housing projects, including building trust between management and employees, providing suitable training on delegation methods, and adopting modern technologies that assist in effectively tracking delegated tasks. This study suggests that implementing administrative delegation effectively could be a core component of housing project management strategies, yielding optimal results and ensuring sustainable success.

Midocean University



College of Management

Department of Project Management

The Impact of Administrative Delegation on the Efficiency of Managing Housing Projects in the Riyadh Region

Prepared by:

Ahmed Abdullah Bahamdin

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

Year:2024