

تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة)

أ.م.د. ماهر صبري درويش**
م.د. ابراهيم راشد الشمري*

المستخلص

بحثنا يتناول دور تفويض السلطة في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الاسمدة - المنطقة الوسطى - من وجهة نظر المدراء ومنتسبيهم من خلال دراسة لأرائهم وما طرح في الشركة المذكورة وتحليلها. وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها، أن تجميع السلطة وتركيزها في أيديهم سيؤدي إلى سيطرتهم على كل الصلاحيات وهكذا ويدوره سيؤدي إلى تعطيل طاقات وقدرات العاملين في المستويات الأخرى من هيكل المنظمة والذي سينعكس بصورة سلبية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها . ويهدف البحث إلى تشخيص الواقع الفعلي لممارسة السلطات من خلال تفويضها في المنظمة عينة البحث وأثرها على كفاءة الأداء التي تضطلع بها. والتعريف بمفهوم تفويض السلطة كعمل إداري ودوره الإيجابي على كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات بصورة عامة ، والمنظمة المبحوثة بشكل خاص. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن متابعة المدراء غير الدقيقة للأشخاص واللجان التي تم تفويضهم السلطة مما نجم عنه إصدار بعض التوجيهات التي لا تخدم العمل الإداري في المنظمة المبحوثة ، والأسلوب المتبع في الوحدات التنظيمية ضعيف ، وناجم عن ضعف إطلاع المدراء على المستجدات التي طرأت على أساليب العمل الإداري الحديث .

وقد تضمن البحث عدة توصيات منها تفويض السلطة للأشخاص الكفونين وذوي الخبرات العلمية والمهنية ، وإدخال جميع المدراء أو المرشحين لها بدورات تطويرية تتناسب مع المنصب الذي يشغلونه او المؤهلين له.

**

مدرس/ الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 12 / 5 / 2010

Abstract:

Our research presents a study demonstrated the role of authority accreditation in developing the functional performance efficiency in the state company for fertilizers industry middle region "area". This has been done under the managers view points and their staff through interviewing their opinions and what has been discussed in the company mentioned above, then analyzing them. An essential problem related to this study has been remedied which is that the one-side restricted control of authority, i.e. under the manager's control only , leads to have a power over all authorities, a matter that may limit all the other workers' abilities and may later affect on the success and arms of the organization .

The present study aims at diagnosing the actual (real) environment for practicing authorities through out accrediting them in the organization under study and its effect on the efficiency and performance related to it . Then it also aims to clarify the nation of authority accreditation as an official work and its positive role in the functional performance efficiency in the organizations, in general, and the one under study in particular.

One of the essential results which have been deduced here is that the manager's in accurate follow – up for the personal and commissions that have been accredited for authority results in creating some recommendations which don't serve the official work in the organization being chosen . Furthermore, the procedures followed in the organizational units is also weak, and it is the result of the manager's humble observations of the novel changes which have been brought to the procedures of the modern official work.

A number of recommendations have also been stated. Among them is that the authority accreditation should be given to the professional and efficient persons who have a long good official and scientific experience. Another recommendation is to make all managers and candidates of authority participate in the developing sessions that suit the position they occupy or are prepared for it.

المقدمة : Introduction

لذا فإن التحول الكبير في أسلوب العمل الإداري في المنظمة الصفة المميز لها سمة العصر في العصر الحاضر الانتقال من الدور التقليدي الى الدور الحديث ، يعتبر من الظواهر

الأساسية في المجتمع الحديث، ونتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة أصبحت عملية ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد.

ونتيجة لتطوير العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية بوجه عام ، والتنمية الإدارية بشكل خاص برزت الحاجة لممارسة تفويض السلطات لتنوع الأعمال والوظائف التي تضطلع بها كل منظمة، ومن الصعوبة بمقدور الأشخاص الإداريين والمدراء من تأدية كل الوظائف والأعمال لوحدهم مهما كانت كفاءتهم ، والمستوى الإداري الذي يحتلونه، إلا بالتفويض .

لقد جاء التفويض استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، فهو ممارسة تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري .

أن تفويض السلطة يعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من أعقد الأمور التي تلازم العمل الإداري المثالي.

على الرغم من كون موضوع تفويض السلطة ليس بالموضوع الجديد فقد تم تناوله تحت عناوين (تحويل الصلاحيات، فن إدارة الصلاحيات) فكان لزاما على الباحثين أن يبدأ من حيث انتهى الآخر ون ليكون لبحثهم دورا بارزا في البناء المعرفي ، فالمعرفة تبنى على ماسبقها، والمشكلات البحثية لا تكون مقطوعة بما سبقتها من معارف وخبرات إنما تكون امتدادا لها.

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة أولا - المشكلة:

يعد تفويض السلطة على أفراد المنظمات أحد سبل نجاحها وهذا التفويض يجب أن يتم وفق ضوابط تعتمد على عدد من المعايير فيها في المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ، لكي يتمكن الأفراد من متابعة وتنفيذ عملهم بالشكل المطلوب الذي يؤدي الى نجاح المنظمة، في العمل الإداري ألمانط بها أن مشكلة البحث تتجلى كما يلي:-

- 1- هل يؤدي تفويض السلطة الى تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل أن تفويض السلطة على الافراد يتم وفق المعايير العلمية(المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ؟) ويؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة التي يعلمون بها؟

ثانيا: أهمية البحث:

تتجسد أهميته في اطار اهتمام بحثي للتعامل مع مفهوم تفويض السلطة ودوره في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة والذي ينبغي ممارسته عند أغلب المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية, لما لها من فوائد عديدة لهم ولمرؤوسيههم على حد سواء. يعد تفويض الصلاحيات العمود الفقري للعمل الاداري وذلك لان المدير لا يستطيع لوحده القيام بالاعمال المتعددة والمتشابكة بدرجة عالية من الاتصالات خاصة عندما يتعلق الامر بمنظمة متشعبة وكبيرة.

وتتجسد أهمية البحث الحالي من خلال بعدين هما:

- 1- البعد النظري الذي يتمثل بدراسة مفهوم تفويض السلطة ودوره في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، لما له من أهمية للمنظمات.
- 2- البعد الاجرائي الذي يتجسد في تقديم مايمكن أن يخدم كافة المنظمات صغيرة أم كبيرة.

ثالثاً: أهداف البحث : يهدف البحث الحالي الى ماياتي:

- 1- تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض السلطة في المنظمة المبحوثة ودوره في اداء الاعمال التي تضطلع بها المنظمة.
- 2- التعريف بمفهوم تفويض السلطة ، كمبدأ اداري ودورة الايجابي على الاداء الوظيفي في المنظمات والمنظمة المبحوثة بشكل خاص.
- 3- التوصل الى استنتاجات مهمة من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية ووضع التوصيات والمقترحات في ضوء تلك الاستنتاجات.
- 4- التعرف على كيفية توزيع المهام على الأفراد العاملين وهل تم ذلك وفق المعايير الموضوعية.

رابعاً: فرضيات البحث :

يفترض البحث بأنه يوجد دور إيجابي لتفويض السلطة كمبدأ اداري في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة . ويمكن صياغة الفرضيات كالاتي:

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد دور لتفويض السلطة والتمثلة بـ(المجال العلمي والفني , مجال التدريب ومجال القيادة والسيطرة) على تطوير الاداء الوظيفي .
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال الاهتمام بالجانب العلمي والفني على تطوير الاداء الوظيفي.
 - 2- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال التركيز على التدريب في تطوير الاداء الوظيفي.
 - 3- يوجد دور لتفويض السلطة من خلال الاهتمام بالقيادة والسيطرة على تطوير الاداء الوظيفي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وتطوير الاداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي.

خامسا: حدود البحث:

أ- الحدود المكانية : اختار الباحثان الشركة العامة لصناعة الاسمدة - المنطقة الوسطى / الكوفة موقعا لاجراء الدراسة, لكون هذه الشركة من الشركات التي تلبي احتياجات قطاع مهم (الزراعة) والذي له دور كبير ومهم في التنمية الاقتصادية، وقد تم صياغة استبانة وتم توزيعها على الاقسام في الشركة المذكورة.

ب- الحدود الزمانية: تمتد الفترة من 2008/2/12 ولغاية 2009/3/12

سادسا : أساليب جمع البيانات : من أجل انجاز أهداف البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الاساليب الاتية :

1- الجانب النظري : لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على ما توفر من مصادر ومراجع علمية ، ودوريات، ورسائل عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وتخدم أهدافه، فضلا عن الافادة من خدمات الانترنت (Internet).

ب- الجانب التطبيقي: أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم جمع البيانات عن طريق الاساليب الاتية :

1- الحدود البشرية: لكون البحث الحالي يهدف الى تحديد دور تفويض السلطة ، في تطوير الاداء الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الاسمدة - المنطقة الوسطى (الكوفة) فقد اختار الباحثان عينة البحث المتمثلة بـ (38) شخصا بالأسلوب الطبقي العشوائي ، وقد ضمت العينة أغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه لكي نحصل على أصدق تمثيل لمجتمع البحث وجدول (1) يمثل عينة البحث موزعة تبعا لاقسام الشركة.

جدول (1)

توزيع عينة البحث على أقسام الشركة

ت	الوحدة التنظيمية	عدد الاشخاص الذين يشغلون منصب مدير مع منتسبي القسم
1	مقر الشركة	1
2	قسم الانتاج	6
3	قسم الصيانة	7
4	قسم التخطيط	3
5	قسم البحث والتطوير	1
6	قسم الفحص والسلامة	3
7	قسم السيطرة النوعية	3
8	قسم الجودة	1
9	قسم الادارية	4
10	قسم المالية	3
11	قسم القانونية	1
12	قسم الرقابة الداخلية	1
13	قسم مركز المعلومات	1
14	قسم المخازن	1
15	قسم الامن الصناعي	1
16	قسم الطبابة	1
	المجموع	38

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى معلومات المعطاة من الشركة المذكورة بموجب كتابها المرقم 994 في

2008/5/20 / إدارية

2- المقابلات الشخصية مع افراد عينة البحث : بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الاجابة الدقيقة على الاسئلة الواردة.

3- الاستبانة كأداة لجمع البيانات : والتي يمكن أن تشخص العوامل الأساسية للبحث والتي تخدم أغراضه، ولتوخي الدقة في تصميم الاستبانة - أداة البحث - فقد استخدم الباحثان عدة مصادر للمعلومات في بناء أداة البحث:

-إجراءات بناء أداة البحث:

أ- الاطلاع على المهام المهنية والعلمية لمدرء الشعب والاقسام في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الوسطى / الكوفة.

ب- استشارة لبعض التدريسين في الجامعات في مجال الادارة وعدد من الخبراء والمختصين في علم النفس والقياس والتقييم .

ج - تصميم أستبانة مفتوحة (Open Form) -ملحق (2)- وجهت الى افراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (20) فردا" وقد تضمنت بعض المعلومات وتعريفا" بتفويض السلطة . كما تضمنت (6)مجالات حددها الباحثان. إذ توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجدول (2).

جدول (2) يبين عينة وقيم احتساب النسب المئوية للعينة

النسبة المئوية	الاختصاص الفني	الاختصاص الاداري	الجنس
60%	6	6	ذكر
40%	4	4	انثى
100%	10	10	المجموع

المصدر : أعداد الباحثان

يتضح من الجدول (2) تساوي أعداد أفراد العينة الاختصاصيين في المجالات الادارية والفنية علما أن الفئة الاخيرة تم أختيارهم من المهندسين والفنيين العاملين في الحقل الصناعي لهم القدرة على تشخيص دور تفويض السلطة في تطوير الاداء الوظيفي، وبالتالي يمكنهم ذلك من إثراء الموضوع ببعض النقاط الضرورية في هذا البحث.

ثانيا: بعد الحصول على اجابات العينة الاستطلاعية، قام الباحثان بتنظيمها واعادة صياغتها ، كما مبين في الملحق (3).

إن اعداد الاستبانة بشكلها الاولي هو حصيلته تفاعل العوامل السابقة إذ استعان بها الباحثان كثيرا في بناء فقراتها وتحديد مجالات تلك الفقرات, والأستعانة كذلك بالدراسات السابقة.

صدق الاداة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة القياس (Validity) وتعديلها بشكلها النهائي، فقد تم إجراء اختبار أولي لأداة البحث (الاستبانة) بصيغتها الأولية من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في العلوم الادارية والهندسية والنفسية والقياس والتقويم للنظر في مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة، وكذلك مدى تمثيل صيغة العبارات للمحتوى الذي يهدف اليه الباحثان وقد تم اجراء بعض التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات الواردة من ذوي الاختصاص وشمولها للجوانب المراد قياسها ، وقد أعتد الباحثان اختبار صدق المحتوى (Content Validity) في فحص اداة البحث كونه يلائم طبيعة البحث، والذي يتحقق بعرض الاداة على مجموعة من الخبراء ويحظى باتفاق الاكثريه على صلاحية فقراتها ، بعد جمع آراء الخبراء قام الباحثان بتثبيت الفقرات الصالحة واعادة صياغة الفقرات التي تحتاج الى تعديل أو تبديل أو دمج أو إضافة ، مع مراعاة نسبة (80%) من موافقة الخبراء على أنها تدل على صدق الفقرة ، واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على تلك النسبة، كما اخذا بآراء المحكمين* ، بعد مناقشة بعضهم في ضرورة فصل بعض المجالات ودمج بعضها وتسمية مجالات جديدة، إذ قاما بإعداد الصيغة النهائية للاستبانة والتي تكونت من (24) فقرة وبالنسبة لثبات الاداة (الاستبانة) Reliability فقد تم قياسه باعتماد ، طريقة إعادة الاختبار (Re-Test) على عينة مؤلفة من (10) أشخاص من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمدة- المنطقة الوسطى/الكوفة بدرجة مدير شعبة فما فوق بتاريخ 2008/2/12، وأعيد تطبيقه مرة ثانية بعد مرور اسبوعين بتاريخ 2008/2/26 ، إذ أوصت بعض الادبيات في استخدام طريقة إعادة الاختبار لقياس الثبات أن لا تتعدى المدة بين التطبيقين ثلاثة أسابيع ، ومن أجل التحقق من ثبات الاداة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman ran order Correlation Coefficient) كونه يعد من الطرائق الاحصائية المهمة وبخاصة عندما يكون حجم العينة صغيرا لا يتجاوز (38) فردا، كما هو الحال في بحثنا الحالي، إذ وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بشكل

* 1) د. مازن السبع راضي . أستاذ مساعد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

2) د. كامل علاوي الفتلاوي أستاذ مساعد تدريسي في جامعة الكوفة

3) د. مؤيد الفضل استاذ مساعد رئيس قسم ادارة الاعمال / جامعة الكوفة

4) د. حسين علي عبد استاذ مساعد تدريسي في جامعة الكوفة

عام هو (75%) وهذا ما يشير الى أن هناك علاقة قوية بين نتائج الاختبارين الاول والثاني مما يدل على تحقق ثبات الاداة ، وأن قيمة معامل الارتباط تعد مقبولة لهذا البحث، بعد إعداد الاستبانة بشكلها النهائي والتأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة صغيرة من هم بدرجة مدير شعبة من عينة البحث للتأكد من وضوح التعليمات الخاصة بالاجابة عن الاستبانة ، وبعدها اصبحت جاهزة للتطبيق النهائي وكما مبينة في الملحق رقم (4).

تطبيق الاداة على عينة البحث الاساسية :

لاجل تحقيق أهداف البحث فقد قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة البحث وعددهم (38) عضوا للتعرف على تفويض السلطة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، إذ تم بعدها تفريغ النتائج لغرض تحليلها والاطلاع على نتائجها ، وسيتم استعراض ذلك لاحقا.

اساليب المعالجة الاحصائية:

لغرض معالجة البيانات التي تم التوصل اليها خلال البحث الحالي احصائيا بغية بيان تحقق أهدافه فقد استخدم الباحثان الوسائل الاحصائية التالية:-

1- معامل ارتباط سبيرمان للترتيب. (Spearman rank order Correlation)

(Coefficient) استخدم في حساب الثبات بطريقة اعادة الاختبار.

2- معادلة حساب الوسط المرجح ، استخدمت في حساب (الوسط المرجح) للكفايات المدرجة

في الاستبانة النهائية، وجدول (3) يبين التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح التي حصلت

عليها المجالات التي حددتها الدراسة ، وذلك بتوزيع المدى (5-1) على خمسة فقرات وبذلك

يكون طول الفقرة (0.8)

جدول (3)

التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح :

ت	قيم الوسط المرجح	التقدير اللفظي
1	5.00 - 4.21	كبيرة جدا
2	4.20 - 3.41	كبيرة
3	3.40 - 2.61	متوسطة
4	2.60 - 1.9	قليلة
5	1.8 - 1	قليلة جدا

3- معادلة الوزن المنوي ،استخدمت لترتيب الكفايات في كل مجال على حدة للاستعانة بها في تفسير النتائج ، وفقا للمعادلة الآتية :

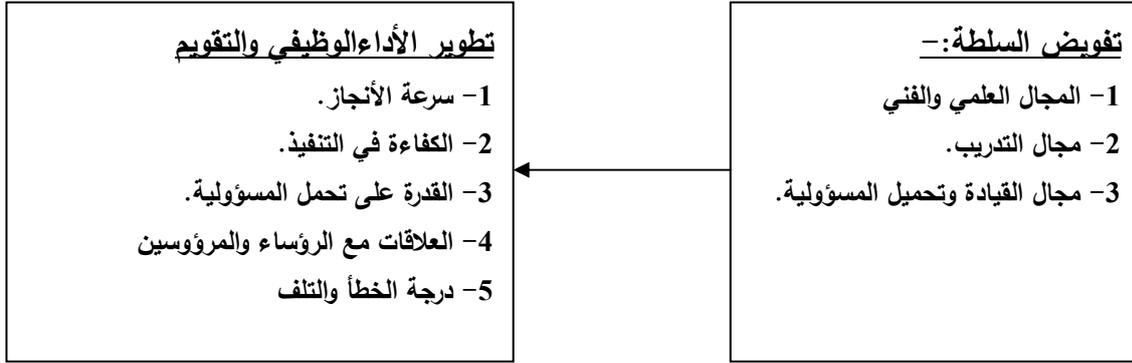
$$\text{الوزن المنوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{الدرجة القصوى}^*} \times 100$$

- 4- معادلة الوسط الحسابي ، استخدمت لحساب الدرجات اجابات الافراد تبعا لمجالات الاستبانة .
- 5- معادلة حساب الانحراف المعياري ، استخدمت لحساب التشتت في الأجابات المستجيبين عن الوسط الحسابي.
- 6- معادلة استخراج قيمة " T " لعينتين مستقلتين، استخدمت لحساب القيمة التأية لارتباط درجات عينتين مستقلتين بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجاتهما.

النموذج الافتراضي للبحث

المتغير التابع

المتغير المستقل



الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي بحث في بناء أطاره الفكري ، وذلك عن طريق تحليل مدى تتابع الاهداف في هذه الدراسات وتجانس الميادين التي أختيرت فيها عوامل الظاهرة وابعادها .

* الدرجة القصوى : يقصد بها أعلى درجة مستعملة في مقياس ليكرت لقياس الفقرات وهي (5) .

1- دراسة جلال سعيد الملوك. 2002

تتبنى هذه الدراسة استراتيجية التمكين بوصفة فلسفة تنطوي على تفعيل عمليات الابداع في إطار المنظمات التي تهىء مستلزمات العلاقة بينهما وتنطلق هذه الدراسة من افتراضات عديدة تتقدمها اعتماد استراتيجية التمكين لأمكان أن يفضي الى تعزيز الابداع فيما إذا توافرت البيئة المنظمة الداعمة لذلك.

وتهدف هذه الدراسة الى اقتراح آلية توفر أطارا "تحليليا" يستند على مجموعة من العوامل والابعاد التي تهىء البيئة المنظمة القادرة على أستعباب استراتيجية للتمكين يمكن عدّها الوسيلة الرئيسية المقترحة لتعزيز الابداع المنظمي.

لقد أستنتجت الدراسة , تتمثل استراتيجية التمكين الرئيسية في تغيير علاقات القوة داخل المنظمة أي تغيير مواقعها وتوسيع أفاقها عن طريق نقل قوة صنع القرارات وأتخاذها من مواقعها التقليدية في قمة الهرم الى مواقع أدنى تكون أكثر قربا" من مواقع العمل الفعلية , وهذا يعني أشراك جميع الإداريين وفي جميع المستويات بعمليات صنع القرارات وأتخاذها ومنحهم حرية التصرف لمواجهة المواقع الانية في العمل دون اللجوء الى حسمها في المواقع الاعلى.

2- دراسة (Ugboro & Obeng,2000)

قيادة الادارة العليا, التمكين , الرضا الوظيفي ورضا الزبون في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية* .

يعد التزام قيادة الادارة العليا وتمكين الافراد أهم بعدين من أبعاد ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وذلك بسبب علاقتها المحتملة مع كل من رضا العاملين ورضا الزبائن , ونتيجة لذلك فأن العديد من استراتيجيات قيادة الادارة العليا من البحوث النظرية ولكن دون أختبار ذلك ميدانيا" , وتحديد أي من هذه الاستراتيجيات والممارسات هي الأكثر فاعلية في تحقيق النتائج المسبقة. قامت هذه الدراسة الى إجراء مسح ميداني لعدد من المنظمات السلعية التي تبنت نظام الجودة الشاملة كهدف أساسي لها وذلك لتحديد صيغ العلاقة بين قيادة الادارة العليا وتمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبون واطهرت النتائج وجود علاقات إيجابية معنوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي والتزام القيادة العليا ورضا الزبون, ذلك أن تمكين الافراد العاملين

*Ugboro, Isaiah, O. & Obeng, Kofi, (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment Job satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization, An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol.5, No.2.pp.247-273

والمستويات العالية من الرضا الوظيفي يتم دعهما بواسطة نمط قيادة الإدارة العليا والالتزام تجاه غايات خطط الجودة الشاملة وأهدافها في تحقيق رضا الزبون عن طريق إيجاد المناخ المنظمي الذي يؤكد على الجودة الشاملة ورضا الزبون , وقد حددت الدراسة عدداً من الاستراتيجيات الفاعلة لتحقيق التمكين تمثلت بتفويض سلطة اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا لبقية المستويات الادارية اولاً, والسماح بمشاركة الافراد العاملين في عمليات صنع القرارات ثانياً, وتعزيز قدرة الافراد العاملين في الوصول الى المواد المنظمة وبخاصة المعلومات ثالثاً, وأخيراً اقتراح أدوار جديدة لقيادة الإدارة العليا وأنماطها في بيئة الجودة الشاملة .

3- دراسة (Wyer & Mason, 1999) (1)

التمكين في الشركات الصغيرة . (Empowerment in Smal Businesses)

أستهدفت هذه الدراسة اختبار تطبيق التمكين في وسط إدارات الشركات الصغيرة , وانطلقت في تحديد الخصائص المميزة للشركات الصغيرة فيما يرتبط بموضوع التمكين, من فشل العديد من البحوث الاكاديمية التي تناولت هذا المفهوم من الناحية النظرية . وأكدت الدراسة أن موضوع التمكين يرتبط بالمنظمات الكبيرة أكثر من ارتباطه بالمنظمات الصغيرة التي تمتلك بيئة لها مشكلاتها الخاصة المميزة المختلفة نوعياً وكمياً عن مشكلات المنظمات الكبيرة. وبخاصة مستوى التعقيد العالي لإدارة الشركات الصغيرة وذلك من خلال سعيها للتعامل مع تنوع بيئة العمل المعاصرة وأضطرابها. وقد أثارت هذه الدراسة مخاطر اعتبار الشركات الصغيرة صورة مصغرة للشركات الكبيرة فقط. وكذلك وضعت افتراضات مفادها أن الشركات الصغيرة قد لا يظهر فيها أية ملامح تدل على نجاح خطط تمكين قواها العاملة بحكم أن التمكين الذي يحصل في هذه الشركات هو شيء ألي (ميكانيكي) يحدث دون جهد الإدارة بسبب التعامل المباشر للعاملين مع نشاطات الشركة (بحكم صغر الحجم) الامر الذي يكسب اولئك العاملين صفة التمكين على نحو ألي نتيجة التداخل اليومي المباشر مع نشاطات الشركة ومن ثم توصلت الدراسة وباعتماد منهج دراسة الحالة الى مجموعة استنتاجات تشير الى أن مفهوم التمكين في الشركات الصغيرة النامية يفضل أن ينظر ألية بوصفه عمليات موقفية تضطر فيها الإدارة للتخلي عن بعض سلطاتها الى عاملين معينين. وتكامل مع هذا المفهوم قضايا الثقة والاقتناع بقدرات وإمكانات العاملين في عملهم ومنحهم مساحات أوسع من الحرية كي يعبروا عن استقلاليتهم بما يتيح لهم العمل والابتكار بمدى ثقتهم بمروؤوسيه وقناعتهم بمهارتهم وشعورهم بالامان عند منحهم مثل هذه الصلاحيات.

(1) Wyer, Peter, & Mason, Jame. 1999, Empowerment in Small Business, Participation & Empowerment, An International Journal , Vol, 7,pp. 180-193.

ولقد قدمت هذه الدراسة فهما "واضحا" لمفهوم التمكين في بيئة الشركات الصغيرة وأقترحت عدم نقل النماذج المطبقة في الشركات الكبيرة الى الشركات الصغيرة.

4- دراسة : (Lashley, 1999) :

Employee Empowerment in Services: "A Framework for Analyses" ((تمكين العاملين من الخدمات : إطار تحليلي))⁽¹⁾

أفترضت الدراسة أن التمكين في قطاع الخدمات يمكن أن يفضي الى تقديم مبادرات وابتكارات من قبل الافراد العاملين, تعزز بدورها من جودة الخدمة المقدمة الى الزبائن. وأعتمدت الدراسة في اختيارها لفرضياتها على مجموعة من المشاريع البحوث التي ناقشت مناهج مختلفة للتمكين في شركات خدمات متماثلة في طبيعة نشاطاتها وتخصيصاتها. وكان الهدف بناء إطار تحليلي لغرض مهم التمكين في قطاع الخدمات والحاجة الى إجراء دراسات نظامية معقدة.

بموجب ما تقدم قدمت الدراسة مدخلين للتمكين أطلعت على الاولى منها تسمية التمكين الترابطي (Relational Empowerment) أي التمكين المرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها. وعلى الثاني تسمية التمكين الدافعي (Motivational Empowerment) وهو التمكين الشخصي المرتبط بحرية التصرف والاستقلالية والقوة والسيطرة الذاتية التي يتمتع بها الفرد عن طريق أندفاعه الذاتي للعمل.

ولقد توصلت الدراسة الى أن التمكين يساعد المنظمات في جعل الافراد العاملين أكثر حماسا" وقدرة على تحمل مسؤولية الخدمات. أما الاطار التحليلي الذي قدمته الدراسة فهو خماسي الابعاد تمكن أعماده في أي بيئة منظمة , وهذه الابعاد هي: المهمة (Task) والتسهيلات (Allocation) والقوة (Power) والالتزام (Commitment) واخيرا" الثقافة (Culture) وركز في استنتاجاتها على مخرجات التمكين التي تم تحديدها بتحقيق الاهداف المنظمة الآتية:

1- تحسين جودة الخدمة المقدمة: Improved Service Quality

2- تعزيز إنتاجية الخدمات: Increased Service Productivity

3- تقليل دوران العمل: Reduced Labour Turnover

5- دراسة: د. احمد فؤاد السلطان :

⁽¹⁾ Lashley, Conrod, 1999, Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personal Review, Vol, 28, No.3, PP.169-192.

المجلة العربية للعلوم الادارية. 5.1997 (التفويض العنصر المثالي في العمل وتطبيقاته) الهدف من الدراسة تسليط الضوء على التطورات التي تحصل للمنظمات نتيجة للتفويض . وتوصل الباحث الى أكتساب سلسلة مهارات التفويض وألوياته من الجانب النظري على الرغم من كونها ملزمة لها بسبب امكانية التوسع في العمل الاداري وأثرها المباشر في رفع كفاءة الأداء. وتكمن أهمية هذا بوضع نظام داخلي لضمان المسيرة المتقدمة للعمل.

6- دراسة: (Simons, 1995)

الرقابة في عصر التمكين⁽¹⁾ Control in an Age Emporment

تدور هذه الدراسة حول عرض الاسس النظرية التي من شأنها بلورة أجابة منطقية لتساؤل مهم هو : كيف يمكن خلق الملائمة بين التمكين والرقابة؟
أن البحث المستمر عن الفرص السوقية والاستجابة لظروف المنافسة يكون بديلا عن الرقابة المباشرة. والحل الذي أوجده الباحثون بالتعاون مع إدارات المنظمات هو أسلوب التمكين الذي يمنح الأفراد العاملين حرية تقديم المبادرات في التعامل مع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم. قدمت الدراسة أربعة أنماط من الرقابة لتشخيص مدى ملائمة بعضها أو جميعها لأسلوب التمكين وهذه الانماط هي:

1- نظم الرقابة التشخيصية (Diagnostic Control Systems)

2- نظم المعتقدات (القناعات) (Beliefs Systems)

3- نظم الحدود (Boundaries Systems)

4- نظم الرقابة المتفاعلة (Interactive Control Systems)

توصلت الدراسة في أسنتنتاجاتها الى أن هذه الانماط الرقابية الاربعة تشكل قوى فاعلة متداخلة ومحركة تدفع الواحدة منها الاخرى.

المبحث الثاني : المفاهيم النظرية

المحور الأول : التفويض : المفهوم والتعريف، المبادئ والاهداف :

أولا: مفهوم التفويض والتعريف: (Devolution-Zation concept)

⁽¹⁾ Simons, Robert, 1995, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April, PP.80-88

أن المركزية واللامركزية تعني التفويض وتطوره، واختلاف التسمية التي تطلق على هذه الممارسة الديمقراطية، فقد اطلق عليها البعض تسمية (التفويض) بينما البعض الآخر سماها (التحويل) ولكن في الواقع لا يوجد اختلاف في التسميتين، حيث تدلان على معنى واحد، فمثلا في واقع الادارة العراقية يقال تفويض وفي بعض احيان اخرى تحويل واحيان اخرى باللامركزية (العلي ، 1984 : 22) (اللوزي، 1990، ص 144-145) (العاني 1984 : 11) ؟

لقد تناول موضوع التفويض بالبحث والدراسة وتعددت التعريفات وتنوعت ،نتيجة لاختلاف رؤى الباحثين لمفهوم التفويض وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي وردت في الأدبيات:

يشير (عبد المنعم، عادل، 1994:14) إن التفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري وفقا لما يسمح به القانون ل احد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها ، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز في العمل الإداري تفاديا لمساوئ التركيز الإداري لجمع السلطات في يد الرئيس، مما يؤدي الى كثرة ضغط العمل والبت في الامور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تأخير العمل ، والوقت ، فالتفويض لا يتضمن تنازلا عن السلطة وإنما هو عمل إداري بأرادة المفوض ،وتضمن اشراك المفوض اليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المخول.

أما (أثرتون) (Atherton. 1999.45) فقد عرف التفويض هو ايلاء المسؤولية والصلاحيه الى شخص آخر لاتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه تحت اشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا .

وأعتبر (الياسري) تفويض السلطة هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتفويض السلطة وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض. (الياسري، 2007:3) <http://www.fedrs.com>

وهناك من عرف التفويض بأنه عملية اساسية للمنظمة إذ أرادت تحقيق أهدافا، وهي ضرورية لأن المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال، لذا يعد وسيلة مهمة لاستخدام وقت الادارة بالأستخدام الأمثل له. (السامرائي، 2001:83)

وعرف التفويض بأنه "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، واعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولا لتحقيق الاهداف التي ترمي اليها المنظمة التي يديرها". (الجيزاني، 2007:47)

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، والشخص المفوض اليه السلطة يصبح مسؤولا امام من فوضها اليه عند مباشرة الاختصاص الذي يفوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولا عن

العمل الذي فوضه وعن نتائجه، والتفويض في المجال والنشاطات الادارية هو " تلك العملية التي يتم من خلالها اعطاء الرئيس جزءا من صلته الى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوسين من انجاز الاعمال المكلفين بها" (اللوزي، 2003: 145) .

تأسيسا على ماسبق يستوجب من الاداري الناجح ان يفوض كل ما يعتقد ان مرؤوسيه يستطيعون القيام به، بصورة معقولة وبنجاح نسبي، فالتفويض لايعني اعطاء السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب ، ولايعني تخلي الرئيس عن سلطاته كليا، وانما يحق للرئيس ان يقوم بسحب او الغاء السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض اليهم القيام ببعض أعماله، بل يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها واعلامهم بأنهم سيحاسبون عن اداء هذا العمل.

وهنا يمكن القول بدون التفويض لايمكن للمنظمات ان تستمر في العمل والبقاء ، فانعدام التفويض يخلق حالة لايمكن فيها تحقيق أي هدف من الاهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق .

لكي تتم عملية تفويض السلطة لابد من توافر عناصر اساسية حتمية ، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات ، تحديد المسؤولية، هذه العناصر الثلاثة متلازمة لايمكن تجزئة الواحدة عن الاخرى. لكي يصح القول أن هناك عملية تفويض ((نفس المصدر السابق)).

ثانيا: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة :

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط ومبادئ اساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وانما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول اداري وفي ادناه عرض لتلك الشروط والمبادئ (اللوزي، 2003:148-146 (السامرائي، 2001: 82) (توفيق، 2000: 25) (كشك، 1999: 234) (يعقوب وأبو الرز، 1990: 7) (الطيب ، 1988: 105-107) .

1- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الانظمة والقوانين النافذة في الشركة، حيث لا تفويض بدون نص، وهذا يعني أن المدير لايمكن من تفويض اية سلطته اذ لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها ، وكل تفويض لايستند الى فعل يجيز . مصيره الابطال. على توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض اليه وان يتم تحديد الواجبات تحديدا" واضحا" وليس عاما" وبالشكل القانوني السليم وكونه ينفذ ضمنيا". وعليه يجب على كل من المفوض اليه بعض السلطات والرئيس الاعلى الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.

- 2- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار ، فإن كان التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير عد تنازلا وليس تفويضا، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالامكان تفويضها.
- 3- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض اليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وان يكون صريحا لاضمنا وان يكون تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا وان يكون تفويض السلطة والاعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم، إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي، لأن أمر التفويض قرينة من قرائن الاثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير السلطة أو تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع اليه.
- 4- توضيح حدود والسلطات المخولة قبل التفويض: يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن اداء العمل دون الخروج عن قواعده واساليبه، الامر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الاخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس.
- 5- تفويض المسؤولية: أن تفويض الرئيس الاعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لايعني تخلية عن مسؤولية الاعمال التي اعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ أنه المسئول الأول عن تلك الاعمال.
- 6- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي: على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض اداؤها اليهم، وان تتوافر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والاطلاع وان استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه.
- 7- صدور تفويض السلطة للمفوض بصفته الوظيفية للشخصية: بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب ، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافيا للتدخلات في العمل.
- 8- عدم تفويض ما تم تفويضه: أي لا يجوز للمرؤوس أن يقوم باعادة تفويض السلطة التي أنتقلت اليه الى من هم ادنى منه في السلم الوظيفي، والا اصبح الامر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضيق بين عدد كبير من الاداريين.

- 9- التفويض لا يكون الا من الاعلى الى الاسفل: فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من المركزية وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الاداري، فيلجأ المدير اليه لغرض نقل جانباً من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية الى من هم أدنى منه (الياسري: 2007: 15)
- 10- حق المدير في تعديل التفويضات المخولة او استردادها: يمكن للرئيس الاعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات الى المرؤوسين، القيام بمراقبتهم وتوجيههم وارشادهم الى كيفية ممارستهم للسلطة، وبعد ذلك يحق له اذا رغب، أن يعدل من السلطات المخولة لمرؤوسيه، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك.

ثالثاً : أهمية واهداف تفويض السلطة وآثارها:

السلطة - كعمل اداري - له أثر كبير على الاداء الوظيفي والانجاز، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فأن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وفوائد تتمثل هذه الاثار بتحقيق الاهداف التالية.

((الطيب، 1988: 105-107)، (الشماع وكاظم خضير، 1989: 21)، (الشماع، 1999: 192) ، (اللوذي، 2003: 146-148)).

- 1- أعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الاعلى للقيام بمهامه الاساسية: أن تفويض الرئيس الاعلى لجزء من السلطة الممنوحة له الى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة الى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الاساسية للتنظيم، المتعلقة بالتنمية والاشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ اهداف التنظيم الاداري بدلا من اهدار وقته بالقيام بنفسه بالاعمال التي يمكن مرؤوسيه من انجازها.
- 2- أتاحة الفرصة للابداع والابتكار: يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين الى تنمية مهارات وقدرات الافراد الابداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الادارية وخاصة (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة) يؤدي الى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل. فالتفويض أذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الاداري .
- 3- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية: أن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، من

شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.

4- **تخفيض التكاليف:** تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية، وتساعد على الاسراع في الانجاز، وتقلل الكثير من الاجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الافراد والاجور، كل ذلك يؤدي الى ترشيد الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة باعلى كمية ونوعية، وباقل كلفة ووقت وجهد، عما هو متبع في الطريقة العادية.

5- **تقوية العلاقات الانسانية بين اعضاء التنظيم:** أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الافراد الى اشباعها عن طريق اعتراف الاخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الامر الذي يعكس على هولاء الافراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدّم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الاعلى ولادارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

المبحث الثالث: مفهوم الاداء الوظيفي واهميته

مفهوم الاداء الوظيفي

لقد عرف بعض الباحثين الاداء بأنه ((مؤشر لحصيلة الجهود البشرية (الافراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق: أهداف المنظمة (H.G. Hene man, 1980.114) وعليه نجد أن الاداء ما هو الانتاج الوظيفية التي يمارسها الفرد وهذا يأتي منسجما مع ما أشار اليه عبد الباري درة وزهير الصباغ في تعريفهما للاداء بانه: ((السلوك الذي يقيم في إطار مدى أسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة)) . (درة والصباغ, عبد الباري , زهير 1986: 301).

أن التعريفات السابقة ركزت على موضوع المساهمات الشخصية للأفراد في تحقيق الاهداف . ولم تشر الى المحفزات الواجب منحها لهؤلاء الافراد لضمان أسهامهم "جديا" و"فاعلا" في تأدية المهمات المعهودة اليهم.

أما ((Sehermerhorn)) فينظر للاداء على أنه ((نتيجة تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات)). (J.R.Sehermerhorn, 1985:87) . وعبر عن ذلك بالمعادلة الاتية:

الاداء الوظيفي = الصفات الشخصية للأفراد × جهود العمل × الدعم التنظيمي

ويرى الباحثان أن هذا التعريف أكثر شمولية من التعاريف الذي سبقته حيث جمع بين الجوانب الشخصية للأفراد وبين الدعم التنظيمي المتمثل بالموارد المستخدمة والتكنولوجية والمحفزات والقيادة..... الخ.

أهمية الاداء الوظيفي

أنطلاقاً من أن الاداء الوظيفي تعبير عن قدرات الأفراد وامكانياتهم فضلاً عن كونه انعكاساً للاداء الكلي للمنظمة ذاتها. لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل ادارة الموارد البشرية لاهتمام بتحسين الاداء.

لذا يمكننا الإشارة الى عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لابرز أهمية تحسين الاداء الوظيفي على مستوى الاقتصاد الوطني بصورة عامة وعلى مستوى المنظمات والأفراد بصورة خاصة⁽¹⁾.
(حنفي, محمود سليمان ,بدون تاريخ: 25-26)

- 1- تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- 2- تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
- 3- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى . فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- 4- كما أن رفع كفاءة الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال امكان المنظمة الكفوءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- 5- أن عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنى بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

وللاهمية التي أولتها إدارة المنظمات للأداء الوظيفي فإنه من المناسب أن تحدد المحاولات التي يتم الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة منها:(مقلد,اسماعيل صبري, 1980: 414-415).

أ- البرامج التدريبية لها دور في رفع المستويات الثقافية والتعليمية للأفراد يمكنهم من تحمل المسؤوليات المتعلقة بمجال عملهم. علما أن التدريب يعد العنصر المهم في زيادة المهارة والخبرة لدى العاملين.

ب- تحسين طرق الاشراف على العاملين خلال تأدية واجباتهم داخل المنظمة.

ج- ادامة الصلة بين المستويات التنظيمية وذلك من خلال عملية الاتصال. كونها العمود الفقري في المنظمة , والمعبر عن قدراتها على إثارة حماس العاملين لتأدية الواجبات المناطة بهم.

د- تكيف العاملين لواقع البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة, فضلا عن تنمية روح الابداع والابتكار لديهم.

هـ- تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في زيادة أجور العاملين وذلك من خلال العائدات المتحققة.

و- تحسين ظروف العمل وخلق الاجواء المساعدة .

ز- الرضا الوظيفي.

ولما كان الاداء الوظيفي على هذا القدر من الاهمية فمن الضروري الاشارة الى الاسباب المؤدية الى ضعف الاداء بهدف العمل على تلافيتها مستقبلا" كلما أمكن ذلك وكان هذا مدار اهتمام الباحثين الآن أفضل من عبر عن هذا الموضوع هو (Mitchell) حيث قال أن أسباب ضعف الاداء هي (Mitchell T. R.:1982 P.428y)

- عدم كفاءة القدرة العقلية (يقضي على الفهم والتعلم).
- نقص المعرفة الخاصة بالوظيفة (نقص المعلومات عن واجبات الوظيفة وأحتياجاتها).
- إنخفاض دوافع العمل.
- جماعة العمل السلبية لها تأثير على أداء العمل.
- عدم ملائمة الاتصالات الخاصة بالاداء (الاتصالات غير الواضحة بخصوص أداء العمل فضلا عن عدم وجود تغذية العكسية حول عدم الكفاءة والتي تتطلب الصحيح خصوصا عندما يفشل الأفراد في عملهم.
- المحددات الطبيعية (أي نقص القدرة الطبيعية للشخص).
- المواقف غير الاعتيادية.
- الصراع بين القيم الشخصية وأحتياجات الوظيفة.

- بيئة العمل أحد العوامل المعوقة للإداء عندما تكون غير ملائمة لواقع العمل ومتطلباته.
- وبناءً على ذلك نجد أن تحديد هذه الأسباب قد يكون أحد الدوافع التي تدفع إلى التطرق إلى مجموعة من المعالجات للتعامل مع ضعف الإداء تعاملًا "جديًا" وكما يلي:
- إيجاد تصور كامل لدى الأفراد في المنظمة عن الإداء الوظيفي وأهمية الارتقاء بمستواه مع خلق القناعة والثقة لديهم بأن المساهمة الجدية لهم في تأدية مهامهم طريق الرفاهية الاجتماعية لهم . فضلًا عن أظهار نتائج تقويم الإداء كأحد العوامل المساهمة في ذلك.
- محاولة دفعهم لانجاز العمل وفق ما هو مرسوم لهم من خلال الوسائل التحفيزية، فضلًا عن الاستعانة بالرقابة على العمل.
- تشخيص الأخطاء ، ومحاولة تلافيها مع تقليل حالات الاعتماد وعلى التخمين.
- التأكد على تنفيذ المهمات والواجبات أن تقويم الإداء بدقة ووضوح ضمن الأطار الذي ترسمه التعليمات.
- تحديد الأسباب التي لا يمكن معالجتها ، والتعامل معها على وفق متطلبات الواقع ، والسياقات التي تحددها المستويات العليا.

تقويم الإداء الوظيفي

- لقد تطرق كثير من الباحثين لتقويم الإداء فيرى كل من (جوهانسون. هـ . وريتسون أ. ب) أن تقويم الإداء هو ((تقويم منهجي لكل موظف على حدة يقصد تقدير إدارته في الماضي وأمكاناته في المستقبل وراتبه، وهدف هذا هو تحسين الإداء الحالي وإبراز المحاولات التي يلزم التدريب فيها ويقتني المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة)). (جوهانسون هـ . . وريتسون أ. ب. 1972: 108) (جوهانسون هـ . ، وريتسون أ. ب، 1972: 108)
- في حين يرى بعض الباحثين أن تقويم الإداء ما هو إلا تعبير عن قياس كفاءة الإداء الوظيفي . حيث عرفه على محمد عبد الوهاب بأنه ((قياس كفاءة الإداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته وأستعداده للتقدم)). (علي محمد عبد الوهاب 1974: 5).
- ويعرفه (الهيبي وزملانه) إلى أن عملية تقويم الإداء الوظيفي ((يجب أن تكون مصاحبة لأي نشاط يمارسه الفرد ، بقصد الحصول على بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم إداء الفرد لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعلمية

والعملية في أداء الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر وفي المستقبل)). (الهيبي خالد عبد الرحيم, وأخرون 1988: 294).

- أما عن أهمية تقويم الاداء الوظيفي فتبرز تلك الأهمية على مستوى الفرد والمنظمة كما يلي:
- تساهم في المفاضلة بين المرشحين لشغل عدة وظائف .
- اعتماد نتائج تقويم الاداء أساسا" تبنى عليه العديد من القرارات الادارية الخاصة بحياة الفرد في المنظمة.(قرارات الترقية والنقل والفصل).
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الافراد من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها ستقع تحت عملية التقويم.
- يشكل تقويم الاداء احد الواجبات الرئيسية للسلطة الرئاسية ومن بعد يبين مدى التزام الافراد بأهداف المنظمة وبالتعليمات الصادرة اليهم.
- يساهم في متابعة أداء العاملين لواجباتهم ومراقبة سلوكهم.
- تنتج هذه العملية الحكم على سلامة البرامج التنظيمية ومصداقيتها.
- يقوم بدوره في إثارة التنافس بين العاملين مما يؤدي الى زيادة إنتاجية العامل وكذلك زيادة الانتاجية الكلية على مستوى المنظمة.
- تشخيص حالات الانحرافات لجميع الانشطة التي يتم تقويمها, ومحاولة إتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها.
- لتقويم الاداء دور في الكشف عن مقدار ماحققة العامل وحتى المنظمة من أهداف مرسوم لهما.
- تؤدي الى احداث تغذية عكسية من نتائجها المكافآت والعقوبات وتصحيح البرامج وأعدادها.
- وعلى ماتقدم نجد أن عملية تقويم الاداء الوظيفي ما هي الا وسيلة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الاهداف التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها بصورة أكثر ملائمة فضلا" عن كونها أحد الادوات المساعدة كتوفير المعلومات للمنظمة عن فرد وفي جميع مستويات التنظيم, من أجل تسخير هذه المعلومات لخدمة ادارة الافراد للتأكد من فاعلية البرامج الخاصة بالافراد ومدى أفادتهم منها, وهل انعكس ذلك على مستوى أدائهم.
- وفيما يلي توضيح لمفهوم بعض المتغيرات التي لها دور في تفويض السلطة.

- المجال التعليمي والفني:

تختلف المؤهلات والتحصيلات العلمية للعاملين من منظمة الى أخرى تبعا" لنوع الاعمال التي تقوم بها تلك المنظمات حيث تتطلب الاعمال على أختلافها سواء" كانت بسيطة أو معقدة أفرادا"

عاملين ماهرين وغير ماهرين . وأن حاجة تلك المنظمات لمثل هؤلاء العاملين تتطلب عملية اختيارهم اختياراً "صحيحاً" على أساس الكفاءة والتحصيل الدراسي وهكذا فإن عمليات التعليم للأفراد على اختلاف مراحلها تصب بطريقة وأخرى في زيادة كفاءة الاداء الوظيفي ومن ثم كفاءة المنظمات ومدى تحقيقها لاهدافها من خلال أعداد أفراد كفولين مؤهلين يستطيعون أن يهيئوا خبراتهم ومعارفهم من صلب العملية الانتاجية, أو الخدمية . وتقوم أغلب المنظمات بين الحين والآخر على أعداد دورات تأهيلية حيث تلقى فيها محاضرات على العاملين الذين يشعرون بأنهم غير قادرين على الاستمرار بالعطاء نتيجة عدم أدراكهم حقيقة ما يقومون به وجهلهم لبعض قواعد الاعمال والاجراءات . وهناك دراسات كثيرة تؤكد على أن ضعف الاداء الوظيفي يعود الى ضعف القدرات التعليمية للعامل (Davis:1985,451).

من ناحية أخرى أن كفاءة الاداء الوظيفي تتعاضد عندما تكتسب خبرات ومعارف سواء بالممارسة أو بالاكتساب.

- التدريب الجيد:

يكسب التدريب الجيد الموظفين معلومات وخبرات ويصقل مهاراتهم ويطور سلوكهم وإتجاهاتهم تجاه المنظمة وبالتالي إبتنائهم لها. ومن المعلومات والمهارات التي يسعى التدريب الى تمثيتها هي: (الدوري-حسين, 1985:148)

1- المعلومات اللازمة لاداء العمليات الفنية المختلفة .

2- المهارات القيادية.

3- القدرة على تحمل المسؤولية والاشراف والرقابة والتقويم والتطوير.

ويختلف التدريب عن التعليم , حيث يهدف التدريب الى زيادة كفاءة الافراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء أعمالهم بذاتهم . بينما يهدف التعليم أكتساب الفرد معارف وثقافات وأعداد نظري في المؤسسات التربوية والتعليمية فإن نجاح العملية التدريبية ومدى استيعابها عناصر تعرف بالاحتياجات التدريبية كالمعلومات من خلال تنشيطها وتركيزها على نواحي الضعف التي يشتكي منها العاملون . كما يتخذ التدريب أهمية خاصة وفقاً لنوع الأحتياجات التدريبية حيث يمكن أن تتحسس المنظمات والمسؤولين بذلك النوع من الأحتياجات لتقويم الاداء الوظيفي, الذي تقوم به الجهات المعنية, خلال فترات دورية تراها مناسبة, كما أن التدريب عملية هادفة لا يقتصر على جهة واحدة, بل يشمل مستوى الادارة العليا, والوسطى والتنفيذيون الدوري , حسين : 1985 : 22).

العلاقة بين تفويض السلطة وبين الاداء الوظيفي

أن الاحاطة بموضوع العلاقة بين تفويض الصلاحيات وبين الاداء الوظيفي يتطلب الاشارة الى طبيعة هذه العلاقة وتحديد العوامل التي تحكمها وبين الاداء الوظيفي لابد من القول أن هذا الموضوع يشتمل على جانبين :

الاول: يتمثل بالدور الايجابي لتفويض السلطة والمساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي.

الثاني: يتمثل بالدور السلبي لتفويض السلطة والمساهم في تدني مستوى الاداء الوظيفي.

فبخصوص الدور الايجابي لتفويض السلطة في الاداء الوظيفي أن حاجة المنظمة لتفويض السلطة حاجة مستمرة مع استمرار الحياة منها وذلك من خلال حاجة الرؤساء اليه لدفع مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية وزيادة الثقة في نفوسهم وهذا يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلونها الى جانب منح المرؤوسين الفرصة في العمل لابرار دورهم الوظيفي.

اما الثاني والذي يتمثل بالدور السلبي لتفويض السلطة في الاداء الوظيفي بحيث لا يخرج عن كونه مؤشرا "خطيرا" يساهم في عرقلة إداء العمل كما أن النتائج الناجمة من سوء منح أو تفويض السلطة لاشخاص غير كفونين وفي توقيت غير مناسب تؤدي الى:

1- تعذر إداء العمل أو تحقيق الاهداف بالوقت المحدد له.

2- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- خلق بعض المشكلات الى جانب التذمر في العمل, وعدم الرضا بين الموظفين.

ويرى الباحثان أن العلاقة بين تفويض السلطة وبين الاداء الوظيفي تتجسد من خلال الاتي:

- هل المسؤولية المعهودة الى المرؤوسين وفقاً لعملية التفويض تتناسب مع قدراتهم وقابلياتهم وكفاءتهم وخبراتهم وأختصاصاتهم.

- هل هناك توضيح وتدريب للمرؤوسين المفوضة لهم السلطة.

وبناءً على ذلك نجد أن عدم وضوح العمل والمسؤوليات المطلوب ادائها من قبل المفوض اليهم الى جانب تكليف المفوضين بأعمال تفوق قدراتهم ولاتتلائم مع مهاراتهم وخبراتهم ذلك يجعل المفوض اليه السلطة في موقف غير ملائم مما ينعكس على عملية الاداء الوظيفي.

الاطار العملي

عرض النتائج : سيتم في هذا المحور عرض النتائج التي توصل اليها البحث على وفق أهدافه، وتفسير النتائج على وفق الاطار النظري المعتمد الذي تم عرضه سابقا ، وكذلك عرض الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات وكما يأتي:-

فيما يتعلق بالهدف الاول : تم تحقيق الهدف الاول من البحث ، والمتمثل باعداد قائمة تمثل دور تفويض السلطة في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال اجراء خطوات بناء اداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها بعرضها على الخبراء واستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة و الملاحق (1, 2, 3, 4, 5, 6) توضح ذلك.

فيما يتعلق بالهدف الثاني: قام الباحثان بتوزيع الاستبانة النهائية المبينة في ملحق (4) على العينة الاساسية للبحث والمؤلفة من (38) شخصا ممن يشغلون درجة مدير شعبة فما فوق في الشركة العامة لصناعة الاسمدة - المنطقة الوسطى / الكوفة - بعد استبعاد عينة اختبار الثبات البالغ عددهم (10) أشخاص ثم جرى جمع الاستبانات وافراغ بياناتها والملحق (6) يبين التكرارات التي حصلت عليها كل فقرة.

بعد استخراج قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية اظهرت النتائج بأن هناك فقرة واحدة حصلت على درجة (كبير جدا) في مجال تطوير الاداء الوظيفي والتي حصلت وسط مرجح اعلى من (4.20) في حين حصلت (21) فقرة على درجة (كبير) لديهم ، اي حصلت على وسط مرجح اعلى من (3.40) كما حصلت فقرتان فقط على درجة (متوسط) لديهم اي حصلت على وسط مرجح اعلى من (2.60) وجدول (4) يبين الاوساط المرجحة والاوزان المئوية التي حصلت عليها المجالات التي حددها البحث والتي يتبين من خلالها ان قيم الاوساط الحسابية المرجحة لهذه المجالات وقعت ما بين (3.81-3.68) في حين تراوحت الاوزان المئوية لها بين (73.7%-76.2%) .

جدول (4)

مستوى المتغيرات والاوزان المئوية لمجالات البحث

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
	مجال التدريب	3.81	76.2%
	مجال القيادة والسيطرة	3.78	75%
	المجال العملي والمهني	3.75	74.6%
	مجال التقويم	3.68	73.7%

وفيما يأتي عرض يوضح قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لفقرات قائمة تفويض السلطة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، تبعا للمجالات التي حددها البحث وهي كما يلي:

1-المجال العلمي والمهني:

يتضح من الجدول (5) ان الوسط المرجح لتقديرات دور تفويض السلطة في المجال العلمي والمهني في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، تراوحت بين (3.50) بوصفها أقل وسط مرجح و (3.94) بوصفها اعلى وسط مرجح ، وان جميع الفقرات حصلت على وسط مرجح اعلى من (3.40) أي أن دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، (كبيرة) حسب المعيار الذي اعتمده الباحثان بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاجابات التي حصل عليها من وجهة نظر المستجيبين .

الجدول رقم (5) قيم مستوى التغيرات والاوزان المنوية للمجال العلمي والمهني

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرة	التسلسل الاصلي للفقرة في المجال	التسلسل حسب اهمية الفقرة
78.8%	3.94	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.	5	1
76.8%	3.84	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير انفسهم في مجال الادارة فضلا عن اختصاصهم الدقيق.	7	2
76.2	3.81	الافادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى افراد المنظمة.	3	3
75.8	3.79	تشجيع الافراد على الادلاء بأرائهم.	2	4
73.6%	3.68	الافادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المنظمة.	1	5
71.6%	3.58	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر .	4	6
70%	3.50	حث الافراد على البحث في مجال الاختصاص.	6	7
74.6	3.73	المعدل		

2- مجال التدريب:

يتضح من الجدول (6) أن الوسط لتقديرات دور تفويض السلطة في مجال التدريب ودوره في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، تراوحت بين (3.23) بوصفها أقل وسط مرجح و(4.34) بوصفها أعلى وسط مرجح، وأن الفقرة (2) قد حصلت على وسط مرجح اعلى من (2.60) أي أن دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (متوسطة) وان الفقرات (1، 3، 5، 6) حصلت على اوساط مرجحة أعلى من (3.40) أي أن دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (كبيرة)، كما أن الفقرة (4) قد حصلت على وسط مرجح اعلى من (4.20) أي أن درجة دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة(كبيرة جدا) حسب المعيار الذي اعتمده الباحثان بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول (6)

قيم الاوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال التدريب

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرة	التسلسل الاصلي الفقرة في المجال	التسلسل حسب الفقرة اهمية
%86.8	4.34	تشجيع روح الامانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد	4	1
%80.4	4.04	حث الافراد على العمل بروح الفريق.	5	2
%78.4	3.92	إشعار الافراد باهمية عملهم لخدمة اهداف المنظمة	3	3
%74.2	3.71	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الاعمال	1	4
%73	3.65	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل	6	5
%64.6	3.23	تدريب الملاكات الجديدة على المشاركة في صنع القرار.	2	6
%76.2	3.81	المعدل		

3- مجال القيادة والسيطرة

يتضح من الجدول (7) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تفويض السلطة في مجال القيادة والسيطرة في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة تراوحت بين (3.31) بوصفها أقل وسط مرجح و(4.02) بوصفها أعلى وسط مرجح. كما أن الفقرة (1) قد حصلت على وسط مرجح أعلى من (2.60) أي أن دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (متوسطة) وان الفقرات (2, 3, 4, 5, 6, 7) حصلت على اوساط مرجحة أعلى من (3.40) أي ان دورها على تطوير الاداء الوظيفي (كبيرة) حسب المعيار الذي اعتمده الباحثان بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين.

جدول رقم (7)

قيم الاوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال القيادة والسيطرة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الكفايات	الاهمية النسبية للفقرة حسب التقييم	الاهمية النسبية للفقرة في المجال
80.4%	4.02	تنمية ثقة الافراد بأنفسهم .	1	7
80%	4.00	تسهيل عملية متابعة انجاز الاعمال.	2	6
76.8%	3.84	توزيع المسؤوليات على الاشخاص تبعا لاختصاصهم.	3	2
75.8%	3.79	حث الافراد على الابداع في مجال العمل.	4	4
75.2%	3.76	تجاوز حالات الطوارئ بايسر السبل.	5	5
71%	3.55	حسن ادارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة	6	3
66.2%	3.31	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للافراد.	7	1
75%	3.75	المعدل		

4- مجال التقويم

يتضح من الجدول (8) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تفويض السلطة في مجال التقويم في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة تراوحت بين (3.44) بوصفها اقل وسط مرجح و (3.89) بوصفها أعلى وسط مرجح ، وان جميع الفقرات حصلت على وسط مرجح أعلى من (3.40) اي أن دورها في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (كبيرة) حسب المعيار الذي اعتمده الباحثان بوصفه قطع وعلى وفق الاجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول (8)

قيم الاوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال التقويم

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الكفايات	التسلسل الاصلي للفقرة في المجال	التسلسل حسب اهمية الفقرة
77.8%	3.89	ابرار اهمية التعاون في خدمة أهداف المنظمة	2	1
76.2%	3.81	تقويم كفاءة اداء الافراد.	1	2
72%	3.60	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الافراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة.	3	3
68.8%	3.44	تحديد الجوانب التي تتطلب اشراك الافراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.	4	4
73.7%	3.68	المعدل		

للولوصول الى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة الاساسية للبحث تبعا لمتغيري التحصيل الدراسي والاختصاص ، تم استخراج قيم الاجابات لكل مجال ولجميع

الاستبانات التي تم جمعها من العينة الأساسية للبحث واستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم "T" المحسوبة لها، وبمستوى حرية (ن=1) للمجموعتين المفحوصتين وكما يأتي:

الفروقات بين اجابات عينة البحث الأساسية تبعا لمتغير التحصيل الدراسي :

تم احتساب قيم "T" على اساس عدد الافراد الحاصلين على درجة البكالوريوس في العينة هو (26) فردا وعدد الافراد الذين كان تحصيلهم الدراسي دون البكالوريوس (12) فردا عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية على اساس العدد الاعلى (ن=1) =25 إذ تبلغ قيم "T" الجدولية (060 و 2) .

وبما أن جميع القيم المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية فأن ذلك يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات الافراد الحاصلين على درجة البكالوريوس وممن يحملون تحصيل دراسي ادنى ولصالح الفئة الاولى وكما موضح بالجدول رقم (9).

الجدول (9)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبعا لمتغير التحصيل الدراسي
محسوبا لكل مجال من مجالات قائمة تفويض الصلاحيات

مغويات الاختبار التائي			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحصيل الدراسي	المجال
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة				
دالة	25	25	0.353	22.7	بكالوريوس	الاول
			0.058	24.6	دون البكالوريوس	
	25	15	0.431	6.23	بكالوريوس	الثاني
			0.577	21	دون البكالوريوس	
	25	44	0.274	27.1	بكالوريوس	الثالث
			صفر	23.5	دون البكالوريوس	
	25	65	0.117	15.4	بكالوريوس	الرابع
			0.115	12.7	دون البكالوريوس	

الفروقات بين اجابات عينة البحث الأساسية تبعا لمتغير الاختصاص:

تم احتساب القيمة التائية على اساس عدد الاشخاص من ذوي الاختصاص العلمي والبالغ عددهم (24) شخصاً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية على اساس العدد الاعلى (ن-1) = 23 اذ تبلغ القيمة التائية الجدولية (2.069)

وقد اظهرت النتائج ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية الحرجة في المجال الاول فان ذلك يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح ذوي الاختصاص الانساني.

اما فيما يخص المجالين الثالث والرابع فقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المستجيبين من كلا الاختصاصين. وكما هو موضح بالجدول رقم (10).

الجدول (10)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الاختصاص محسوباً لكل مجال من مجالات قائمة الكفايات

المجال	الاختصاص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنويات الاختبار التائي	
				القيمة المحسوبة	درجة الحرية
الاول	علمي	9.26	0.122	10.483	23
	انساني	25.6	0.053		
الثاني	علمي	5.22	صفر	35 -	23
	انساني	23.8	0.214		
الثالث	علمي	25.9	0.122	1.55 -	23
	انساني	26	0.267		
الرابع	علمي	15.2	0.163	1.04	23

وبذلك تم تحقيق الهدف الثالث من اهداف البحث

الاستنتاجات:

من خلال استعراض الباحثان للبيانات التي اعتمدها البحث والنتائج التي توصل اليها يوردان الاستنتاجات الآتية:-

- 1- سياقات العمل غير واضحة المعالم لمنتسبيها ولاسيما ممن التحق للعمل بها حديثاً.
- 2- ضعف متابعة بعض المدراء للأشخاص واللجان الذين تم تفويضهم السلطة مما نجم عنه اصدار بعض التوصيات غير العملية وبالتالي فقد يحتمل ان تبني عليها قرارات غير صائبة.
- 3- عدم شمول نسبة عالية من المدراء بالدورات التطويرية لاسيما في المجال الاداري مما نتج عن ذلك ضعفاً في اساليب ادارة بعضهم للوحدات التنظيمية التي يديرونها.
- 4- نسبة التطوير الذاتي في العمل الاداري لبعض المدراء دون مستوى الطموح وجهلهم في الاطلاع على المستجدات التي طرأت على اساليب العمل الاداري, وهي الصفة المميزة لأغلبهم.
- 5- حصول فقرة واحدة من فقرات اداة البحث على درجة (كبير جداً) وحصول (21) فقرة على درجة (كبير) وحصول فقرتان منها على درجة (متوسط) تبعاً للاوساط المرجحة التي حصلت عليها فقرات الاداة في ضوء استجابات افراد عينه البحث الاساسية , حيث وضع مجال التدريب في المرتبة الاولى يليه مجال القيادة والسيطرة ثم المجال العلمي والمهني وقد حل مجال التقييم في المرتبة الاخيرة مما يدل على اهمية الفقرات المعروضة في اداة البحث الحالي في تطوير الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- 6- وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المستجيبين تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) ودرجة حرية (ن - 1) حيث اظهرت جميع النتائج بان القيمة المحسوبة اعلى من القيمة الجدولية ولصالح حملة درجة البكالوريوس على من يحملون درجة دون البكالوريوس ولجميع المجالات.

التوصيات

- في ضوء ماتوصل اليه البحث الحالي من نتائج واستنتاجات يمكن وضع التوصيات الآتية:
- 1- تعميم سياقات عمل المنظمة على كافة منتسبيها ولاسيما حديثي الخدمة فيها لغرض الالتزام بها والعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلالها.
 - 2- تفويض السلطة للأشخاص واللجان وبما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية وبما يضمن دقة التوصيات المرفوعة من قبلهم والتي تبني عليها قرارات مهمة في المنظمة.

- 3- متابعة عمل الاشخاص واللجان وبما يضمن عدم انحرافها عن المسار المخطط لها ضمن سياقات عمل الدائرة وبما يخدم اهداف المنظمة.
- 4- اشراك جميع المدراء او المرشحين لاشغال تلك المناصب بدورات تطويرية وبما يتناسب مع المنصب الذي سيشغله أو المؤهلين لشغله وان تكون تلك الدورات شرطاً من شروط الترقية.
- 5- ضرورة كل من يشغل منصب مدير شعبة فما فوق أن يقدم ما لا يقل عن بحث سنوي في مجالات الادارة المختلفة وان تناقش تلك البحوث ضمن جدول تدريبي يعد لهذا الغرض داخل المنظمة وذلك لحثهم على التطور الذاتي بالتعاون مع الجامعات العراقية وفي كافة النواحي / العلمية - العملية ضمن ما يستجد في تطور اداري حديث.
- 6- مراعاة ما جاء بقائمة تفويض السلطة في تطور الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة واخذها بعين الاعتبار لغرض الافادة منها وتبعاً لاهمية كل فقرة .

المصادر :

اولاً: المصادر باللغة العربية:

أ- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1- العاني، مؤيد عبد الكريم شاكر، (1984)، تفويض الصلاحيات ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 2- الكشك، محمد نايف العقلة،(1992)، عملية تفويض اتخاذ القرارات الادارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان.
- 3- الجيزاني، حيدر حسن بدر،(2009)، مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الاساسية بغداد.

ب- الدوريات:

- 1- السامرائي، مهدي صالح مهدي، (2001)، قراءات نافعة في الادارة المدرسية وعملياتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (43) .
- 2- عادل عبد المنعم،(1994)، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها ، مجلة التنمية الادارية، عدد 62.

3- الطيب أحمد، (1988)، تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية ، مجلة الاداري، مجلد10، عدد35.

ج- الكتب:

- 1- اللوزي، موسى،(2003)، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط(2)دار وائل للنشر، عمان (الطبعة الثانية).
- 2- توفيق، عبد الرحمن، (2000)، منهج المهارات الادارية ، تفويض السلطة-مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 3- كشك، محمد بهجت،(1999)منظمات واسباب ادارتها ط1 المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 4- الشماع، خليل محمد حسن، (1999) ، مبادئ الإدارة دار النشر ، بغداد..
- 5- القيسي، د. اعاد علي حمود ،(1998)، الوجيز في القانون الاداري، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 6- يعقوب، حسين ومحمد ابو الرز (1990) القائد التربوي وتفويض السلطات والصلاحيات - وكالة الغوث الدولية- عمان.
- 7- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم،(1989)، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى.دار النشر ،بغداد.
- 8- الهيتي، خالد عبد الرحيم وآخرون ، 1988 : أساسيات التنظيم الصناعي ، مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- 9- درة ، والصباع ، عبد الباري ، زهير 1986: إدارة القوى البشرية ، منحى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 10- توفيق، عبد الجبار، (1985)، التحليل الاحصائي للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الطرق اللامعلمية)، ط2، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ادارة التاليف والترجمة، الكويت.
- 11- الدوري ، حسين ، 1985: تخطيط وأعداد وتدريب القوى البشرية . بغداد - المكتبة الوطنية ، ط2.
- 12- مقلد ، اسماعيل صبري ، 1980 : دراسات في الادارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة ، ط3 ، مؤسسة الصباغ - الكويت.
- 13- علي محمد عبد الوهاب ، 1974: تقويم الاداء ، دراسة تحليلية المنظمة العربية للعلوم الادارة بيروت ، لبنان.

- 14- جوهانتسون ه. ، رويتسون أ.ب.، 1972: معجم مصطلحات الإدارة ترجمة ن . غطاس مكتبة بيروت ، لبنان.
- 15- حنفي ، محمود سليمان - بدون تاريخ ، السلوك التنظيمي والاداء ، دار الجامعات المصرية - الاسكندرية.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 1- Ugboro, Isaiah, O.& Oberg, Kofi, 2000, TOP management, Leadership, Employee Empowerment Job satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization, An Empirical Study, Journal of Quality Management, vol.5, No.2.
- 2- Wyer, Peter, & Mason, Jame, 1999, Empowerment in Small Business, Participation and Empowerment, An International Journal, Vol.7, pp.180-193.
- 3- Lashly, Conrad, 1999, Employee Empowerment in service: A Frame work for Analysis, Personal Review, Vol, 28, No.3, 169-192.
- 4- Atherton. Tony, 1999, How to Better at Delegation and Coaching, Publisher London, Dover, N. H: Kogan
- 5- Simons, Robert, 1995, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March- April. pp. 80-88.
- 6-Davis, Kith & Newstorm,1985. Human Behavior At work. Organization behavior. New York, Mc Graw-Hill Inc.
- 7- J. R. Scher me horn, et. Al: 1985, Managing Organization Behavior, 2nd ed., John Wiley sons, Inc.,
- 8- Mitchell, T.R., 1982: People in Organization an Introduction to Organizational Behavior., 2nd Ed., Mc Grew -Hill, Inc., Singapore. .
- 9- H. G. He man, 1980. Personal Human Resources Management, O. Irwin, Inc. Ontario.

ثالثا: مصادر الانترنت : (Internet)

- 1- Development & Henry Maddik, 1993, Democracy, Decentralization, London, <http://www.fedrs.com>
- 2- الياسري، د. أكرم ، 2007 ، اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها ، بحث منشور على الانترنت، [http:// www.fedrs.com](http://www.fedrs.com).

الملاحق ملحق (1) دراسة استطلاعية

الجامعة المستنصرية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الأستاذ الكريم المحترم

تحية طيبة: بهدف اجراء دراسة بصدد ((دور تفويض الصلاحيات × في تطوير الاداء الوظيفي)).

نظرا لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نتوجه اليكم راجين ما يأتي:-

1- إملأ الفراغات المبينة أدناه بوضع إشارة (√) في المربع المخصص مع عدم ذكر الأسماء كون الدراسة تهدف الى البحث العلمي فقط.

2- الاجابة على الاسئلة المبينة في ظهر الاستمارة بكل دقة وموضوعية كونها ستعد قاعدة بيانات أساسية تستند اليها هذه الدراسة. شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير.

ملاحظة: يقصد الباحث بمفهوم تفويض الصلاحية : ايلاء المسؤل ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفرادا ولجانا والسماح لهم باتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لتسير العمل على وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع اليه بغية تحقيق الاهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التابعة لها.

معلومات عامة عن القائم باملاء الاستمارة:

التحصيل العلمي: () ماجستير، () بكالوريوس، () دبلوم، () إعدادية، () متوسطة، () ابتدائية .
الاختصاص : () علمي، () إنساني.

أسئلة قاعدة بيانات دواعي اجراء الدراسة :

1- مامدى دقة مراعاة مرؤوسيك لسياقات عمل الدائرة ؟

() كبيرة جدا، ()، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جدا.

2- ما درجة تفويض الصلاحيات التي تمنحها لمرؤوسيك ؟

() كبيرة جدا، () كبيرة، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جدا .

3- ما درجة متابعتك نتائج الاعمال التي فوضت الاخرين متابعة تفاصيلها ؟

() كبيرة جدا، () كبيرة، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جدا.

4- هل وقت الدوام الرسمي كافيا لانجاز الاعمال الموكلة اليك ؟ نعم كلا

5- هل اشتركت بدورة لتطوير الملاكات الادارية؟ نعم كلا

ملحق (2)

دراسة استطلاعية

الجامعة المستنصرية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الأستاذ الكريم المحترم

تحية طيبة يروم الباحثان إجراء دراسة استطلاعية تهدف الى التعرف على تفويض الصلاحيات ودورها , في تطوير الاداء الوظيفي، ونظرا لما نعهده فيكم ودراية في هذا المجال، فقد توجهنا اليكم راجين ما يأتي:

1- تحديد الفقرات المقترحة وفق المجالات المحددة في القائمة المرفقة طيا أو ماترونه مناسباً .

2- هل توجد مشكلة في عملية تفويض الصلاحيات ضمن المنظمة التي تعملون فيها ؟ واسباب ذلك من وجهة نظركم.

مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم

ملاحظة: يقصد الباحثان بمفهوم الصلاحية انه: ابلاء المسؤول ثقته بالحلقة الادنى منه بالمسؤولية افراداً ولجاناً والسماح لهم باتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لتسيير العمل وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع بغية تحقيق الاهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة .

معلومات عامة عن القائم باملاء الاستمارة:

الجنس: () ذكر، () انثى.

العلمي العلمي: () ماجستير ، () بكالوريوس

() دبلوم، () اعدادية.

الاختصاص: () علمي () إنساني

1- المجالات المقترحة لفقرات تفويض لصلاحيات

واثرها على فاعلية المدراء:

مجال التفويض

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

مجال القيادة

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

المجال العلمي:-

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

المجال المهني:-

أ .

ب .

ج .

هـ .

هل توجد مشكلة في عملية تفويض الصلاحيات
ضمن المنظمة التي تعملون فيها؟

نعم كلا

3- اذا كانت هناك مشكلة في عملية التفويض
الصلاحيات ضمن المنظمة التي يعملون فيها.

مجال التدريب:

أ .

ب. ما اسباب ذلك من وجهة نظركم؟

ج.

د.

و. ملاحظة :- بلامكان ادراج أي ملاحظات أخرى

في ظهر الاستبانة. مجال التخطيط:

أ.

ب.

ج.

د.

و.

مع وافر امتناننا.....

ملحق (3) استبانة المحكمين

الجامعة المستنصرية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الاستاذ الكريم المحترم

تحية طيبة: بهدف إجراء دراسة بصدد ((دور تفويض الصلاحيات، في تطوير الاداء الوظيفي)). أعد الباحثان القائمة المرفقة وقد استعانا باعدادها بأدبيات ودراسات سابقة تناولت موضوع تفويض الصلاحيات . كما اسأنا بآراء بعض المختصين . ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نتوجه اليكم بهذه الاستبانة راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم من خلال ابداء ملاحظاتكم حول مدى صلاحية تمثيل الفقرات دور تفويض الصلاحيات ، في تطوير الاداء الوظيفي :-

1- مدى صلاحية الصياغة لكل فقرة، وتعديلها أن لزم ذلك.

2- إضافة ما ترونه مناسباً لتعزيز أهمية موضوع البحث.

مع خالص شكرنا وامتناننا.....

ملاحظة: يقصد الباحثان مفهوم الصلاحية أنه ايلاء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفرادا ولجانا والسماح لهم باتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لتسيير العمل على

وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع اليه بغية تحقيق الاهداف العامة المؤسسة او الوحدة التنظيمية التابعة لها .

قائمة مقترحة بالفقرات التي تبيين دور تفويض الصلاحيات ، في تطوير الاداء الوظيفي

تحتاج الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	
			الاستفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المؤسسة	1
			تدريب الملاكات الجديدة على كيفية اتخاذ القرار.	2
			تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الاعمال .	3
			توزيع المسؤوليات على الاشخاص تبعا لاختصاصاتهم.	4
			تقويم كفاءة الافراد	5
			تخفيف زخم العمل على المسؤل الاعلى	6
			توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للافراد	7
			حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل الدائرة	8
			تسهيل عملية متابعة انجاز الاعمال	9
			تحديد نقاط الضعف لدى بعض الافراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تفتح داخل المؤسسة	10
			تحديد الجوانب التي تتطلب اشراك الاشخاص الذين يعملون خلالها في دورات تطويرية خارج المؤسسة بهدف تعرفهم على اخر المستجدات في مجال اعمالهم.	11
			حث الافراد على البحث في مجال اختصاص	12
			حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة على تطوير انفسهم في مجال الادارة فضلا عن أختصاصهم الدقيق.	13
			حث الافراد على الابداع في مجال العمل	14

15	اشعار الافراد بأهمية عملهم لخدمة اهداف المؤسسة
16	تنمية ثقة الافراد بانفسهم
17	حث الافراد على العمل بروح الفريق
18	تشجيع الافراد على الادلاء بأرائهم
19	تطوير العمل المؤسسي
20	ابرز اهمية التعاون في خدمة اهداف المؤسسة
21	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل لكي لتحقيق في تنفيذ خطط العمل.
22	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.
23	الاستفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى افراد المؤسسة
24	اعطاء حرية العمل للافراد لتسريع عملية انجاز المهام
25	تقليل الهدر في الوقت اللازم لمتابعة التفاصيل الدقيقة من قبل المسؤول الاعلى
26	تشجيع روح الامانة في تنفيذ المهام الموكلة لافراد .

ملاحظة : بالامكان كتابة الملاحظات التي ترونها مناسبة على ظهر الصفحة مع التقدير

ملحق (4) الاستبانة النهائية

الجامعة المستنصرية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الاستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة :

تعد الاستثمار التي بين يديك جزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم ((دور تفويض الصلاحيات، في تطوير الاداء الوظيفي)) دراسة تحليلية لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الوسطى / الكوفة وتعد الاستثمار مقياسا لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع البحث ان تفضلكم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة ، سيكون له الاثر الكبير في الوصول الى دقة النتائج وتحقيق اهداف البحث علما بان الإجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

ملاحظة : يقصد الباحثان بمفهوم تحويل الصلاحية انه:

- 1- ابلء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفرادا ولجانا والسماح لهم باتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لتسيير العمل على وفق سيلقات عمل المؤسسة دون الرجوع اليه بغية تحقيق الاهداف العامة لتلك المؤسسة او الوحدة التنظيمية التابعة لها.
- معلومات عامة عن القائم باملاء الاستمارة : التحصيل العلمي: () ماجستير، () بكالوريوس، () دبلوم، () اعدادية ، () متوسطة
- الاختصاص : () علمي، () انساني

قائمة بالفقرات التي تبين دور تفويض الصلاحيات ، في تطوير الاداء الوظيفي

دورها في تطوير الاداء الوظيفي					التقويم	اولا"
كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا"		
					1	تقويم كفاءة اداء الافراد
					2	ابرار اهمية التعاون في خدمة اهداف المنظمة.
					3	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الافراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة.
					4	تحديد الجوانب التي تتطلب اشراك الافراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.
						ثانيا"
					1	الافادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى الملاكات المنظمة.
					2	تشجيع الافراد على الادلاء بارائهم.
					3	الافادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى افراد المنظمة.
					4	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.
					5	حث المرووسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.
					6	حث الافراد على البحث في مجال الاختصاص.
					7	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير انفسهم في مجال الادارة فضلا عن اختصاصهم الدقيق.

مجال التدريب	ثالثاً
تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الاعمال.	1
تدريب الملاكات الجديدة على المشاركة في صنع القرار.	2
اشعار الافراد بأهمية عملهم لخدمة اهداف المنظمة.	3
تشجيع روح الامانة في تنفيذ المهام الموكلة للافراد.	4
حث الافراد على العمل بروح الفريق.	5
تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل.	6
مجال القيادة والسيطرة	رابعاً
توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للافراد.	1
توزيع المسؤوليات على الاشخاص نبعا لاختصاصاتهم.	2
حسن ادارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.	3
حث الافراد على الابداع في مجال العمل	4
تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.	5
تسهيل عملية انجاز الاعمال.	6
تنمية ثقة الافراد بأنفسهم.	7

ملحق (5)

رتب نتائج اختبار الثبات

رتب الاختبار الاول	رتب الاختبار الثاني	الفرق بين الرتب	مربع الفرق بين الرتب	ت
س	ص	ف	ف	ت
5	5	0	0	1
9	7	2	4	2
7	8	-1	1	3
10	6	4	16	4
3	3	0	0	5
2	4	-2	4	6
8	10	-2	4	7
4	2	2	4	8
1	1	0	0	9
6	9	-3	9	10
المجموع				42

$$r = 1 = \frac{42 \times 6}{(1 - 10)10} = 0.75$$

ملحق (6) قائمة بتكرارات الاستجابة التي حصلت عليها الفقرات التي تبين دور تفويض الصلاحيات في تطوير الاداء الوظيفي

دورها في تطوير الاداء الوظيفي					التقويم	اولاً
كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً		
7	20	8	3	-	1	تقويم كفاءة اداء الافراد
9	19	8	1	1	2	ابراز اهمية التعاون في خدمة اهداف المنظمة.
11	10	12	1	4	3	تحديد نقاط الضعف لدى الافراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة .
7	14	11	1	5	4	تحديد الجوانب التي اشرك الافراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.
					ثانياً	
4	13	14	5	2	1	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للافراد.
13	14	6	2	3	2	توزيع المسؤوليات على الاشخاص تبعاً لاختصاصاتهم.
9	11	12	4	2	3	حسن ادارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.
10	13	12	3	-	4	حث الافراد على الابداع في مجال العمل.
6	18	13	1	-	5	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.
11	17	9	1	-	6	تسهيل عملية متابعة انجاز الاعمال.
15	13	7	2	1	7	تنمية ثقة الافراد بأنفسهم.
					ثالثاً	
					مجال التدريب	

1	3	10	16	8	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الاعمال	1
1	8	15	9	5	تدريب الملاكات الجديدة على المشاركة في صنع القرار	2
1	1	9	16	11	اشعار الافراد باهمية عملهم لخدمة اهداف المنظمة.	3
1	-	3	15	19	تشجيع روح الامانة في تنفيذ المهام الموكلة للافراد.	4
1	4	2	17	14	حث الافراد على العمل بروح الفريق.	5
3	1	12	12	10	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل.	6
المجال العلمي والمهني						رابعاً
2	1	13	13	9	الافادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المنظمة	1
-	6	4	20	8	تشجيع الافراد على الادلاء بارائهم.	2
-	2	11	17	8	الافادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى افراد المنظمة.	3
1	4	5	16	12	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.	4
1	1	11	11	14	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.	5
2	3	14	12	7	حث الافراد على البحث في مجال الاختصاص	6
-	3	11	13	11	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير انفسهم في مجال الادارة فضلا عن اختصاصاتهم الدقيق.	7

.....