

دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة ((دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية))

م. حكمت محمد فليح*

المستخلص

تناول البحث الحالي موضوع دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الشمالية - من وجهة نظر المدراء أنفسهم ، من خلال دراسة لأراء المديرين في الشركة المبحوثة وتحليلها. وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها، أن تركيز وتجميع الصلاحيات في أيدي عدد قليل من المدراء يؤدي إلى هيمنة هؤلاء على كل الصلاحيات ،وبدوره يؤدي إلى تجميد طاقات وقدرات العاملين في المستويات الأخرى من هيكل المنظمة والذي ينعكس بصورة سلبية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ،ويهدف البحث إلى مايلي:

- 1- تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تخويل الصلاحيات في المنظمة المبحوثة وماودورها على أداء الأعمال التي تطلع بها المنظمة .
- 2- التعريف بمفهوم تخويل الصلاحيات ، كعملية إدارية ودورها الإيجابي على الأداء الوظيفي في المنظمات والمنظمة المبحوثة بشكل خاص .ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث مايلي:
- 1- ضعف متابعة المدراء للأشخاص واللجان التي تم تخويلهم الصلاحيات مما نجم عنه إصدار بعض التوصيات غير الدقيقة ،وقد تبني عليها قرارات غير دقيقة تضر بمصلحة المنشأة .
- 2- ضعف في أساليب إدارة بعض الوحدات التنظيمية ، ناتج عن عدم شمول نسبة عالية من المدراء بالدورات التطويرية ولا سيما في المجال الإداري .
- 3- التطوير الذاتي في المجال الإداري لبعض المدراء دون مستوى الطموح بسبب ضعف إطلاعهم على المستجدات التي طرأت على أساليب العمل الإداري .وقد تضمن البحث عدة توصيات منها :
- 1- تخويل الصلاحيات للأشخاص واللجان بما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية، بما يضمن التوصيات المرفوعة من قبلهم التي تبني عليها قرارات مهمة في المنظمة.
- 2- أشراك جميع المدراء أو المرشحين لأشغال تلك المناصب بدورات تطويرية تتناسب مع المنصب الذي يشغلونه .
- 3- تعميم سياقات عمل المنظمة على كافة منتسبيها ، لغرض الالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف .

* مدرس / جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2009/6/3

Abstract :

This Research includes the Subject of The Role of accreditation habitabilities in Developing the performance of job in organization in General company to industry- northland from in interview of managers. this paper referees to the foucese and limitation habit abilities in few hand from managers .that lead to limitatdnat habitability and capabilities of employee in the anther levels in the structure organization. that reflects in the Excellent of organization and chiefing the objectives.

This paper attempt to define the concept of accreditation habit abilities ,as operation of managerial . The Role and Effective. the job performance in organization especially in the Researches organization. The important resulting the research. the weaks in the admenistrative method from The organization units. the result from not Applied the manager in Development circles.

This paper includes many conclusions. one of them. Accreditation habit abilities in personal and the manager suitable with. The skills at scientific skills with in cludes .the conclusion that building the important decision in organization .

المقدمة :

إن التحول الكبير في مهام المنظمات وانتقالها من الدور التقليدي إلى الدور الحديث ، يعتبر من الظواهر الأساسية في المجتمعات الحديثة ، ونتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة أصبحت عملية ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد ،

نتيجة لتطور العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية بوجه عام ، والتنمية الإدارية بوجه خاص،برزت الحاجة لممارسة تخويل الصلاحيات لتنوع الأعمال والوظائف التي تضطلع بها كل منظمة ، وبات من الصعوبة بمقدور المدراء والأشخاص الإداريين من تأدية كافة الوظائف والأعمال لوحدهم مهما كانت كفاءتهم ، والمستوى الإداري الذي يحتلونه ، فغياب التخويل يعني غياب التنظيم لأن الأول مفتاح لثاني.

لقد جاء التخويل استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، فهو ممارسة ديمقراطية تسمح بمشاركة اغلب لمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات والمساهمة في تنفيذ الخطط الإدارية .

أن تخويل الصلاحيات يعد من المبادئ المهمة في العملية الإدارية وعلى كافة المستويات ، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها داخل المنظمة الواحدة أمراً إلزامياً.

على الرغم من كون موضوع تخويل الصلاحية ليس بالموضوع الجديد فقد تم تناوله تحت عنوان (التفويض) فكان لزاما على الباحث أن يبدأ من حيث أنتها الآخرون ليكون لبحثه دورا بارزا في البناء المعرفي ، فالمعرفة تبنى على ماسبقها ، والمشكلات البحثية لا تكون مقطوعة الصلة بما سبقتها من معارف وخبرات إنما تكون امتدادا لها (العبد وآخرون ، 2007: 41) .

منهجية البحث :

اعتمد الباحث في دراسته الحالية المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لملائمته لمتطلبات البحث الحالي وإجراءاته.

أولا : المشكلة:

يعد توزيع المهام على أفراد المنظمات (تخويل الصلاحيات) أحد السبل الكفيلة بإنجاحها، فالتخويل أحد المواضيع المهمة التي يجب البحث فيها بصورة جدية، لئلاها من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه ، وهذا التخويل يجب أن يتم وفق ضوابط تعتمد على معايير المستوى العلمي والخبرة والكفاءة ، لكي يتمكن الأفراد من متابعة وتنفيذ واجباتهم بالشكل المطلوب الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة .

أن مشكلة البحث الحالي تتجلى بطرح الأسئلة التالية :

- 1- هل يوجد دور لتخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- 2- هل أن توزيع المهام على الأفراد يتم وفق معايير المستوى العلمي والخبرة والكفاءة .
- 3- هل أن أداء الأفراد المخولين باستخدام الصلاحيات المخولة لهم يحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

ثانيا: هدف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تخويل الصلاحيات في المنظمة المبحوثة ومدى دورة على أداء الأعمال التي تضطلع بها المنظمة .
التوصل إلى استنتاجات مهمة من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية ووضع التوصيات والمقترحات في ضوء تلك الاستنتاجات .
التعريف بمفهوم تخويل الصلاحيات ، كعملية إدارية ودورة الإيجابي على الأداء الوظيفي في المنظمات والمنظمة المبحوثة بشكل خاص .

ثالثاً : أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث الحالي في إطار اهتمام بحثي للتعامل مع مفهوم تخويل الصلاحيات ودوره في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، باعتبار تخويل الصلاحيات مهارة سلوكية زيادة على محتواها الإداري ، ويجب أن يمارسه أغلب المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ، لما لها من فوائد كثيرة لهم ولمرؤوسيهـم على حد سواء .

فتخويل الصلاحيات يعد العمود الفقري للوظائف الإدارية وذلك لأن المدير مهما بلغت قدرته وطاقاته لا يستطيع لوحده القيام بالأعمال المتعددة والمتشابهة بدرجة عالية من الاتصالات خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمة صناعية كبيرة .

وتتجسد أهمية البحث الحالي من خلال بعدين هما :

1- البعد النظري الذي يتمثل بدراسة مفهوم تخويل الصلاحيات ودوره في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، لما لتخويل الصلاحية من أهمية في إدارة الحياة العامة والمنظمات الصناعية خاصة .

2- البعد الإجرائي الذي يتجسد في تقديم مايمكن أن يخدم المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام .

رابعاً : فرضية البحث :

تفترض الدراسة بأن هناك دور إيجابي و كبير ، لتخويل الصلاحيات كعملية إدارية في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة وتحقيق التنمية الإدارية.

خامساً: حدود البحث :

الحدود البشرية : لكون البحث الحالي يهدف إلى تحديد دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير الأداء الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الشمالية- فقد أختار الباحث عينة البحث المتمثلة بـ (38) شخصاً بالأسلوب الطبقي العشوائي، وقد ضمت العينة أغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه لكي نحصل على أصدق تمثيل لمجتمع البحث و جدول (1) يمثل عينة البحث موزعة تبعاً لأقسام الشركة.

جدول (1) توزيع عينة البحث على أقسام الشركة

ت	الوحدة التنظيمية	عدد الأشخاص الذين يشغلون منصب مدير شعبة فما فوق
1	مقر الشركة	1
2	قسم الإنتاج	6
3	قسم الصيانة	7
4	قسم التخطيط	3
5	قسم البحث و التطوير	1
6	قسم الفحص و السلامة	3
7	قسم السيطرة النوعية	3
8	قسم الجودة	1
9	قسم الإدارية	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 الأمن الصناعي	1
16	قسم الطبابة	1
	المجموع	38

المصدر: من إعداد الباحث

ب- الحدود المكانية: اختار الباحث الشركة العامة لصناعة الأسمدة- المنطقة الشمالية- موقعا لأجراء الدراسة ، لكون هذه الشركة من الشركات المهمة في العراق والتي تلبي احتياجات قطاع مهم (الزراعة) والذي له دور كبير ومهم في التنمية الاقتصادية، وقد تم عمل استبانته وتوزيعها على الأقسام الموجودة في الشركة المذكورة .

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

سادسا : أساليب جمع البيانات:

من أجل انجاز أهداف البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية :

أ - الجانب النظري : لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على ما توافر من مصادر ومراجع علمية ، ودوريات ، ورسائل عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وتخدم أهدافه ، فظلاً عن الإفادة من خدمات الإنترنت (Internet) .

ب - الجانب التطبيقي : أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية :

المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث ، بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة على الأسئلة الواردة .

الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي يمكن أن تشخص العوامل الأساسية للبحث والتي تخدم أغراضه ، ولتوخي الدقة في تصميم الاستبانة - أداة البحث - فقد استخدم الباحث عدة مصادر للمعلومات في بنائها وفيما يأتي عرض لإجراءات ومراحل بناء أداة البحث:

إجراءات بناء أداة البحث :

أ - الإطلاع على القوائم الجاهزة والقوائم الواردة في بعض الدراسات السابقة.

ب - الإطلاع على المهام المهنية والعلمية لمدراء الشعب والأقسام في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية.

ج - المقابلات الشخصية لبعض التدريسيين في الجامعات في مجال الإدارة وعدد من الخبراء والمختصين في علم النفس والقياس والتقويم .

د - الدراسة الاستطلاعية :

أولاً. تم تصميم استبانة مفتوحة (Open Form) - ملحق (2) - وجهت إلى أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (20) فرداً وقد تضمنت بعض المعلومات وتعريفات بتحويل الصلاحيات. كما تضمنت (6) مجالات حددها الباحث بعد اطلاعه على الدراسات السابقة القريبة من مجال بحثه ، إذ توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجدول (2) .

جدول رقم (2) أفراد العينة الاستطلاعية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	الاختصاص الإداري	الاختصاص الفني	النسبة المئوية
ذكر	6	6	60%
أنثى	4	4	40%
المجموع	10	10	100%

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (2) تساوي أعداد أفراد العينة من الاختصاصيين في المجالات الإدارية و الفنية علماً أن الفئة الأخيرة تم اختيارهم من المهندسين و الفنيين العاملين في الحقل الصناعي ولهم خبرة عملية تزيد على (10) سنوات مما يجعلهم قادرين على تشخيص دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي ، وبالتالي يمكنهم ذلك من إثراء الموضوع ببعض النقاط الضرورية في هذا البحث.

ثانياً : بعد الحصول على استجابات العينة الاستطلاعية ، قام الباحث بتفريغها وتنظيمها وإعادة صياغتها، كما مبينة في الملحق (3) .

هـ . الإطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع تخويل الصلاحيات.

إن إعداد الاستبانة بشكلها الأولي هو حصيلة تفاعل العوامل السابقة إذ استعان بها الباحث كثيراً في بناء فقراتها وتحديد مجالات تلك الفقرات.

صدق الأداة 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 الإدارية والهندسية والنفسية والقياس والتقييم للنظر في مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة ، وكذلك مدى تمثيل عينة العبارات للمحتوى الذي يهدف إليه الباحث وقد تم إجراء بعض التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات الواردة من ذوي الاختصاص وشمولها للجوانب المراد قياسها ، وقد اعتمد الباحث اختبار صدق المحتوى (Content Validity) في فحص أداة بحثه كونه يلائم طبيعة البحث، والذي يتحقق بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء و يحظى باتفاق الأكثرية على صلاحية فقراتها، بعد جمع آراء الخبراء قام الباحث بتثبيت الفقرات الصالحة وإعادة صياغة الفقرات التي تحتاج إلى 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 أخذاً 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 الأداة (الاستبانة) Reliability فقد تم قياسه باعتماد ، طريقة إعادة الاختبار (Re- Test) على عينة مؤلفة من (10) أشخاص من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الشمالية - بدرجة مدير شعبة فما فوق بتاريخ 2008/2 /12 ، وأعيد

تطبيقه مرة ثانية بعد مرور أسبوعين بتاريخ 26/2/2008 ، إذ أوصت بعض الأدبيات في استخدام طريقة إعادة الاختبار لقياس الثبات أن لا تتعدى المدة بين التطبيقين ثلاثة أسابيع، ومن أجل التحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman rank order Correlation Coefficient) كونه يعد من الطرائق الإحصائية المهمة و خاصة عندما يكون حجم العينة صغيراً لا يتجاوز (30) فرداً، كما هو الحال في بحثنا الحالي ، إذ وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بشكل عام هو (75 %) و هذا ما يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين نتائج الاختبارين الأول و الثاني مما يدل على تحقق ثبات الأداة ، 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 بالإجابة عن الاستبانة،وبعدها أصبحت جاهزة للتطبيق النهائي وكما مبينة في الملحق رقم (4) ، إذ تحقق الهدف الأول من البحث بإعداد أداة البحث.

تطبيق الأداة على عينة البحث الأساسية :

لأجل تحقيق الهدف الثاني والثالث من أهداف البحث فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة البحث وعددهم (38) عضواً للتعرف على تحويل الصلاحيات ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، إذ تم بعدها تفريغ النتائج لغرض تحليلها والإطلاع على نتائجها ، وسيتم استعراض ذلك لاحقاً.

الوسائل الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

لغرض معالجة البيانات التي تم التوصل إليها خلال البحث الحالي إحصائياً بغية بيان تحقق أهدافه فقد أستخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية:-

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

استخدم في حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار .

2- معادلة حساب الوسط المرجح، استخدمت في حساب الحدة (الوسط المرجح) للكفايات المدرجة في الاستبانة النهائية ، و جدول (3) يبين التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح التي حصلت عليها المجالات التي حددتها الدراسة، وذلك بتوزيع المدى (5-1=4) على خمسة فقرات وبذلك يكون طول الفقرة (0.8).

جدول رقم (3) التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح:

ت	قيم الوسط المرجح	التقدير اللفظي
1	من 4.20 إلى 5.00	كبيرة جداً
2	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
4	من 1.8 إلى أقل من 2.60	قليلة
5	من 1 إلى أقل من 1.8	قليلة جداً

المصدر: من إعداد الباحث

1- معادلة الوزن المؤوي ، استخدمت لترتيب الكفايات في كل مجال على حدة للاستعانة بها في تفسير

$$2- \text{ النتائج، وفقاً للمعادلة الآتية: الوزن المؤوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{الدرجة القصوى}} \times 100$$

4- معادلة الوسط الحسابي ، استخدمت لحساب الوسط الحسابي لدرجات إجابات الأفراد تبعاً لمجالات الأستبانة .

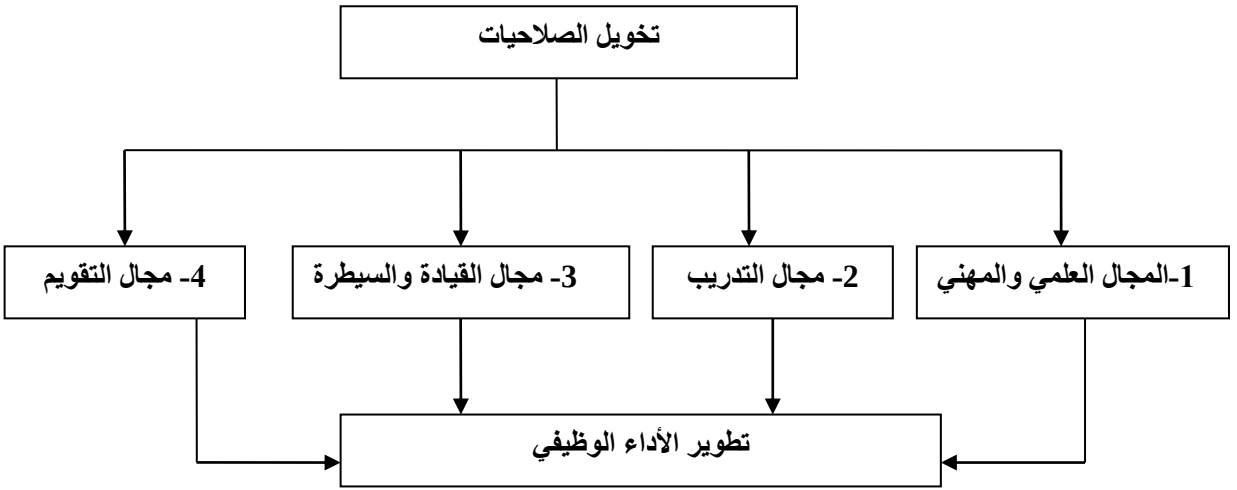
5- معادلة حساب الانحراف المعياري ، استخدمت لحساب الانحراف المعياري لإجابات المستجيبين عن الوسط الحسابي .

6- معادلة استخراج القيمة التائية لعينتين مستقلتين ، استخدمت لحساب القيمة التائية لارتباط درجات عينتين مستقلتين بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجاتهما .

سابعاً - أنموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، تم بناء أنموذج افتراضي يوضحه الشكل رقم (1) حيث يفترض وجود أربع مجالات المتمثلة (1، 2، 3، 4) يقود التحويل فيها إلى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة .

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة



الشكل: المصدر من إعداد الباحث

الدرجة القصوى: يقصد بها أعلى درجة مستحقة في مقياس ليختره لقياس حدة الفقرات وهي (5).

الإطار النظري

المحور الأول : التحويل : المفهوم والتعريف ، المبادئ ، الأهداف ، المجالات :

أولاً: مفهوم التحويل والتعريف : (Devolution – zation concept)

مهما قيل حول مفهوم التحويل وتطوره ، و اختلاف التسمية التي تطلق على هذه الممارسة الديمقراطية ، فقد أطلق عليها البعض تسمية (التفويض) بينما البعض الآخر سماها (التحويل) ولكن في الواقع لا يوجد اختلاف في التسميتين ، حيث تدلان على معنى واحد ، فمثلاً في واقع الإدارة العراقية لا يقال تفويض، وإنما تحويل (العاني ، 1984 : 11) .

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

يشير (عبد المنعم ، 1994 : 14) إن التحويل هو " أن يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفادياً لمساوئ التركيز الإداري لجمع السلطات في يد الرئيس،

مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية ، وبالتالي تعطيل العمل ، وإضاعة الوقت ، فالتخويل لا يتضمن تنازلاً عن السلطة وإنما هو عمل أداري بإرادة المخول ، وتضمن أشراك المخول إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المخول " .

أما (أثرتون) فقد عرف التخويل " هو أيلاء المسؤولية والصلاحيات إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه تحت إشرافه وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً (Atherton, 1999:45) .

واعتبر (الياسري) تخويل الصلاحيات " هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتخويل الصلاحيات وهو أمر نسبي يعبر عن مدى أودرجة التخويل . (الياسري ، 2007 : 3) <http://www.fedrs.com> .

وهناك من عرف التخويل " هو عملية أساسية للمنظمة إذا أرادت تحقيق أهدافها ، و هي ضرورية لأن المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال ، لذا يعد وسيلة مهمة لاستخدام وقت الإدارة استخداماً فعالاً" . (السامرائي ، 2001 : 83)

وعرف التخويل بأنه " العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التخويل اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ، و إعطائهم المرونة و الحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها" . (الجيزاني ، 2007 : 47)

فالتخويل: " يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية ، والشخص المخول إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من خولها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي خول فيه ، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي خوله وعن نتائجه ، والتخويل في المجال والنشاطات الإدارية هو " تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوسين من إنجاز الأعمال المكلفين بها " (اللوزي ، 2003 : 145) .

يتضح مما تقدم إن تعريف (الجيزاني) للتخويل هو التعريف الذي ينسجم مع توجه البحث ويعبر عن معنى المصطلح المراد به في البحث محل الدراسة ، وتم تبنيه من قبل الباحث .

تأسيساً على ماسبق يستوجب من الإداري الناجح أن يخول كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به ، بصورة معقولة وبنجاح نسبي ، وذلك تحقيقاً للاتجاه الديمقراطي في العملية الإدارية من خلال استخدامهم لهذه الصلاحيات ((التخويل)) ، فالتخويل لا يعني إعطاء الصلاحيات من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب ، ولا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته كلياً ، وإنما يحق للرئيس أن يقوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه وللمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله ، بل

يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء الصلاحيات المخولة لهم وجعلهم مسئولين عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل .

وهنا يمكن القول بدون التحويل لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، فانهدام التحويل يخلق حالة لا يملك فيها أي فرد في المنظمة أو الدائرة - عدى رئيسها - حق القيام بأي عمل من أعمال، وبهذا يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق . لكي تتم عملية تحويل الصلاحيات لابد من توافر عناصر أساسية حتمية، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات ، تحديد المسؤولية ، هذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئة الواحدة عن الأخرى، لكي يصح القول أن هناك عملية تحويل .

ثانياً : المبادئ الأساسية لتحويل الصلاحيات :

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

1- قانونية التحويل: أي توافقه و انسجامه مع الأنظمة والقوانين النافذة في الشركة، حيث لا تحويل بدون نص ، وهذا يعني إن المدير لا يتمكن من تحويل أية صلاحية إذ لم يكن مخولاً قانونياً بتحويلها ، وكل تحويل لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الأبطال.

2- جزئية التحويل: أي أن التحويل لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تحويلها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار، فإن كان التحويل شاملاً لكل اختصاصات المدير عُذّ تنازلاً وليس تحويلاً، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تحويلها .

3- علنية التحويل: يجب أن يبلغ التحويل للمخول إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة و أن يكون صريحاً لا ضمناً وأن يكون تحويل السلطات مكتوباً وليس شفويّاً وأن يكون تحويل الصلاحية والأعمال المخولة محددة بدقة و واضحة المعالم، إذ لا عبرة بالتحويل الشفهي ، لأن أمر التحويل قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير الصلاحيات أو تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ، ولهذا يجب أن يكون التحويل مكتوباً لتسهيل الرجوع إليه .

4- توضيح حدود العمل والسلطات المخولة قبل التحويل : يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المخولة للمرؤوسين ، مما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده و أساليبه ، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، و ربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير و المرؤوس.

5- لاتحويل للمسؤولية : إن تحويل الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته ليعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تخويلاً لبعض المرؤوسين ، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتحويلها ، إذ أنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.

6 - توضيح حدود المسؤولية بين المخول و المخول إليه : أي تمتع التحويل بالوضع القانوني السليم ، وأن يتم كما حدده القانون ، أي يتم تحديد الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً ، وهذا العمل يتطلب إجراء التحليل الوظيفي الكامل لكل المستويات الإدارية حتى تتضح العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين ، وعليه يجب على كل من المخول إليه بعض الصلاحيات والرئيس الأعلى الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التحويل .

7- تناسب درجة التحويل مع قدرة المخول و مركزه الوظيفي: على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تحويل أدائها إليهم ، وأن تتوفر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والاطلاع ، وأن أسستخدامهم للتحويل لن يخرج عما هو متفق عليه .

8- صدور تحويل الصلاحيات للمخول بصفته الوظيفية لا الشخصية: بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تحويل التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتدخلات في العمل.

9- عدم تحويل ما تم تحويله: أي لا يجوز للمرؤوس أن يقوم بإعادة تحويل السلطة التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، و إلا أصبح الأمر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضاعف بين عدد كبير من الإداريين.

10- التحويل لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل: فالتحويل يعد وسيلة للتخلص من التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري، فيلجأ المدير إليه لغرض نقل جانباً من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه.

11- حق المدير في تعديل الصلاحيات المخولة أو استردادها: يمكن للرئيس الأعلى بعد تحويل بعض الصلاحيات والسلطات إلى المرؤوسين ، القيام بمراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية

ممارستهم للسلطة ،وبعد ذلك يحق له إذا رغب ، أن يعدل من السلطات المخولة لمؤوسيه ، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك .

12- أن يتمتع المخول له بالصلاحية بعقلية متكاملة وعلمية تستند على الإبداع والابتكار في العمل لكي يتمكن من النجاح في قيادة العنصر البشري في المنظمة.

ثالثاً أهداف تخويل الصلاحية وآثارها :

التخويل - كعملية إدارية - لها أثر كبير على الأداء الوظيفي والانجاز ، ففي حالة تخويل الصلاحيات تخويلاً مستوفياً لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فأن معطيات التخويل ستأتي بآثار ايجابية وفوائد ، تتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف التالية : (اللوزي ، 2003 : 146- 148) ، (الطيب ، 1988 : 105-107 ، الشماخ ، 1999 : 192)

1- أعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية : إن تخويل الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل مايدور من أنشطة وعمليات تنظيمية ، إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم ، المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من أهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مؤوسيه من انجازها .

2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار : يؤدي تخويل الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار ، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها ، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال و الوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط، والتنظيم ، والتنسيق، والمراقبة) يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل ، فالتخويل أذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الإداري .

3- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية : أن عملية تخويل الصلاحيات 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 إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به .

4- تخفيض التكاليف : تساهم عملية التخويل في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية ، وتساعد على الإسراع في الإنجاز ، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور ، كل ذلك

يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية، وبأقل كلفة ووقت وجهد، عما هو متبع في الطريقة العادية .

5- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم : أن التحويل يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولأدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم .

رابعا _ مجالات التحويل:

هناك أربع مجالات يقود التحويل فيها إلى تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة وهي:

1- المجال العلمي والمهني: ترى المنظمات المتميزة أن العاملين هم مكون حيوي لنجاح المنظمات ويجب تسخير طاقاتهم وحماسهم وذلك من خلال إيجاد مناخ الثقة ومشاركة المعلومات، وتشجيع التكيف والتعلم بدلا من الاستقرار والرتابة، و لكي يتمكنوا من أن يتعاملوا بشكل مفتوح وبأمانه مع بعضهم البعض، ويتم ذلك من خلال مايلي: (Peters & Waterman, 1982:22) إشارة (حريم، 2003: 312) :

- إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات العمل يدركها العاملون ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- الجمع بين الين والحزم، أي أن تكون هناك رقابة مركزية لحماية قيم المنظمة وفي الوقت نفسه هناك استقلالية وتحويل السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع .

2- مجال التدريب: يعد التدريب احد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية والذي يلعب دورا أساسيا في تطوير وزيادة فاعلية ومهارات وكفاءات العاملين وتطابقها مع احتياجات المنظمة، (Beard well & Holden, 2001:328) ويقصد بالتدريب بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تزيد من مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل وتنمية وتطوير مآلدتهم من مهارات ومعارف أو خبرات بما يزيد من كفاءتهم في أداء عملهم الحالي أو يعددهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (عباس و حاكم وخضير، 2004 : 3-4)، أما (Byars & Rue, 2004: 160) فقد عرفا التدريب بأنه عملية مستمرة ترمي إلى إكساب العاملين المهارات والإجراءات والاتجاهات بهدف تحسين أداء العاملين .

3- مجال القيادة والسيطرة: تعد القيادة من العوامل المهمة ذات التأثير الكبير في حركة الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة

على حد سواء ، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين ، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك الأفراد الآخرين التي تنعكس على أداء العمل في المنظمة من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون المرؤوسين بحكم السلطة التي يمتلكها ، (Yuki , 2002 : 3)و(Robbins& David, 2004 : 11-34) ،

4- مجال التقويم: ويعني تقويم أداء العاملين وقياس مدى صلاحية هذا الأداء ومستواه وكفاءته للنهوض بأعباء ومسؤوليات الأعمال الخاصة بالمنظمة وهل يؤهلهم لأشغال مناصب أعلى في السلم الإداري ، والتقويم يمثل أداة ، تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد ، الفريق ، المنظمة ، ويستخدم لتحديد مستويات الكفاءة ، تحسين الاتصالات ، تطوير المهنة ، ويشتمل على فهم واجبات الوظيفة (Ross, 955:124) والتقويم غير القياس (MEASUREMENT) (فالتقويم أكثر شمولاً ويشتمل تشخيص الانحرافات وتصحيحها أما القياس فهو عملية يتوجه من يقوم بها إلى تمييز دليل كمي للمقوم (سعد، 1988:40-41))

المحور الثاني: الأداء الوظيفي ، المفهوم والتعريف :

إن الأداء مفهوم متعدد الجوانب ففيه جوانب عقلية ، ونفسية ، وجسدية تتشابك مع بعضها البعض (Yan & Gray ,1994: 1474) ولأداء تأثير كبير على نجاح المنظمات أو فشلها وانعكاسهما على المجتمع ، إن الدراسات الأولى في العلوم الإدارية أعطت مؤشرا راسخا على أن أداء الأفراد يعد بعدا جوهريا في منظمات الأعمال جميعها ويحتل جزءا كبيرا من اهتمام الإدارة العليا في المنظمة لأنه حصلة المتغيرات المادية والبشرية جميعا ، كما أنه انعكاسا لمقدرة المنظمة على التعامل مع التغيير والتجديد الذين لهما الأثر على بقائها وتطورها ، وكذلك يحدد مدى الاستجابة لذلك التغيير والتجديد الحاصل في البيئة ، وقد اهتم الباحثين بالأداء من خلال دراساتهم ألا انه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ، ويذكر (Rogers& Wright) بأن الأداء هو احد المصطلحات المبهمة والمعرفة بشكل طليق جدا في البحث التنظيمي (Eriksson, 2003:37) و يبرز الاختلاف حول تحديد مفهوم الأداء للاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه من قبل الكتاب والباحثين ، وتعدد وتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء .

وقد عرف (Arrington et.al,1995 : 83) "الأداء بأنه تحقيق الأعمال بكفاءة وفعالية وتحقيق رضا الزبائن والقيمة المضافة من المجموع الكلي لمل تنجزه المنظمات من خلال عملياتها وخدماتها ومنتجاتها" ، ويعرف (Wheelen & Hunger,2000:231) الأداء بأنه " عبارة عن النتائج

النهائية للأعمال والفعاليات التي تقوم بها المنظمة والتي عندها تحدد المعايير ويتم مقارنتها بالنتائج المتحققة " ويعرف (الحسيني ، 200 : 234) الأداء بأنه " يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة ، أو فشلها وانكماشها ، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطها ، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد " وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الأداء ، بأنه قياس ماتم انجازه من الفرد أو الفريق أو المنظمة أو العملية (WWW.efqm.org) .

المحور الثالث: الحلول ، المفهوم والتعريف ، أوجه الشبه والاختلاف عن التخويل :

أولاً: مفهوم الحلول :

لقد اختلف الكتاب والمتخصصين في تحديد مفهوم الحلول ألا أن هناك فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح وفيما يلي عرضا لبعض التعريفات التي وردت في بعض الأدبيات المختلفة لمفهوم الحلول منها : يقصد بالحلول " تغيب صاحب الاختصاص الأصيل عن مقر عمله ، أو يقوم مانع يحول دون مباشرة اختصاصاته مما يؤدي إلى ضرورة حلول شخص آخر محله في مباشرة اختصاصاته ، وفي هذه الحالة يحل محل الأصيل بقوة القانون من ينوب عنه في ممارسة اختصاصاته دون الحاجة إلى قرار خاص يصدر بذلك " (القيسي، 1998 : 94) .

الحلول كما عرفة (عبد المنعم) " هو قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسؤولاً عنها " (عبد المنعم ، 1994 : 15) .

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين الحلول والتخويل:

هناك من يخلط بين مفهومي التخويل والحلول بالرغم من وجود أوجه اختلاف واتفاق بينهما كما ذكر الباحثون والدارسون ولتوضيح هذا الغموض سنقارن بين تعاريف التخويل السابقة والتعاريف التي ذكرها الباحثون حول مفهوم الحلول وهي ما يأتي : (القيسي ، 1998 : 94) (اللوزي ، 2003 : 146) .

1- وجهة الاتفاق :

إن الحلول يتفق مع التحويل في وجوب استناد كل منهما إلى نص قانوني ليحل شخص آخر محل الأصل لممارسة بعض أو كل اختصاصاته ، فكلهما يستند في ممارسته للسلطة على قوة القانون ، فلا يجوز التحويل والحلول إلا إذا أجازته القوانين والأنظمة المرعية ، لأن العدم هو القاعد والتحويل والحلول هو الاستثناء وكلاهما (التحويل والحلول) إذا لم يستندا إلى فعل يجيزه مصيره الأبطال .

2- أوجه الاختلاف:

- أ - يحدث التحويل في وجود المخول الأصل في حين يقع الحل عند غياب الأصل .
- ب - يكون التحويل في جزء من اختصاصات الأصل في الوقت الذي يشمل الحل جميع الاختصاصات .
- ج - تعتبر القرارات الصادرة عن المخول إليه في المرتبة القانونية لاختصاصاته الأصلية ، في حين أن مايتخذ من قرارات في الحل تأخذ ذات المرتبة القانونية لقرارات الأصل الغائب ، وعلى الأصل أن يحترم القرارات التي صدرت من نائبه في غيابه بنفس القدر كما لو كانت هذه القرارات قد صدرت عنه شخصياً .

المحور الرابع: عرض النتائج و تفسيرها عرض النتائج :

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

فيما يتعلق بالهدف الأول: تم تحقيق الهدف الأول من الدراسة، والمتمثل بإعداد قائمة تمثل دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، و ذلك من خلال إجراء خطوات بناء أداة البحث و التحقق من صدقها و ثباتها بعرضها على الخبراء و استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة و الملاحق (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) توضح ذلك.

فيما يتعلق بالهدف الثاني:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة النهائية المبينة في ملحق (4) على العينة الأساسية للبحث والمؤلفة من (38) شخصاً ممن يشغلون درجة مدير شعبة فما فوق في الشركة العامة لصناعة

الأسمدة - المنطقة الشمالية - بعد استبعاد عينة اختبار الثبات البالغ عددهم (10) أشخاص ثم جرى جمع الاستبانات و إفراغ بياناتها والملحق (6) يبين التكرارات التي حصلت عليها كل فقرة بعد استخراج قيم الأوساط المرجحة والأوزان المئوية أظهرت النتائج بأن هناك فقرة واحدة حصلت على درجة (كبير جداً) في مجال تطوير الأداء الوظيفي و التي حصلت على وسط مرجح أعلى من (4.20) في حين حصلت (21) فقرة على درجة (كبير) لديهم، أي حصلت على وسط مرجح أعلى من (3.40) كما حصلت فقرتان فقط على درجة (متوسط) لديهم أي حصلت على وسط مرجح أعلى من (2.60) ، و جدول (4) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية التي حصلت عليها المجالات التي حددتها الدراسة، و التي يتبين من خلالها أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لهذه المجالات وقعت ما بين (3.68 - 3.81) في حين تراوحت الأوزان المئوية لها بين (73.7 % - 76.2 %).

جدول (4) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجالات الدراسة

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	المجال العلمي و المهني	3.73	74.6%
2	مجال التدريب	3.81	76.2%
3	مجال القيادة والسيطرة	3.75	75%
4	مجال التقويم	3.68	73.7%

المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يأتي عرض يوضح قيم الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات قائمة تخويل الصلاحيات ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، تبعاً للمجالات التي حددتها الدراسة وهي كما يلي :

المجال العلمي و المهني :

يتضح من الجدول (5) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تخويل الصلاحيات في المجال العلمي والمهني في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، تراوحت بين (3.50) بوصفها أقل وسط مرجح و(3.94) بوصفها أعلى وسط مرجح ، وأن جميع الفقرات حصلت على وسط مرجح أعلى من (3.40) أي أن دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، (كبيرة) حسب المعيار الذي أعتمدته الباحث بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاستجابات التي حصل عليها من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول رقم (5) قيم الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للمجال العلمي والمهني

الترتيب حسب أهمية الفقرة	التسلسل الاقليمي الفقرة في المجال	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المطلبي
1	5	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.	3.94	78.8%
2	7	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلاً عن اختصاصهم الدقيق.	3.84	76.8%
3	3	الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المنظمة.	3.81	76.2%
4	2	تشجيع الأفراد على الإبداع بآرائهم.	3.79	75.8%
5	1	الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المنظمة.	3.68	73.6%
6	4	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.	3.58	71.6%
7	6	حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص.	3.50	70%
		المعدل	3.73	74.6%

المصدر: من إعداد الباحث

مجال التدريب

يتضح من الجدول (6) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تخويل الصلاحيات في مجال التدريب ودوره في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، تراوحت بين (3.23) بوصفها أقل وسط مرجح و(4.34) بوصفها أعلى وسط مرجح ، وإن الفقرة (2) قد حصلت على وسط مرجح أعلى من (2.60) أي أن دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (متوسطة) وأن الفقرات (1 ، 3 ، 5 ، 6) حصلت على أوساط مرجحة أعلى من (3.40) أي أن دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (كبيرة)، كما أن الفقرة (4) قد حصلت على وسط مرجح أعلى من (4.20) أي أن درجة دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (كبيرة جداً) حسب المعيار الذي أعتمدته الباحث بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاستجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول رقم (6) قيم الأوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال التدريب

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الكفايات	التسلسل الأصلي الفقرة في المجال	التسلسل حسب أهمية الفقرة
%86.8	4.34	تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد.	4	1
%80.4	4.02	حث الأفراد على العمل بروح الفريق.	5	2
%78.4	3.92	إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة.	3	3
%74.2	3.71	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الأعمال.	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		

المصدر: من إعداد الباحث

مجال القيادة و السيطرة

يتضح من الجدول (7) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تخويل الصلاحيات في مجال القيادة والسيطرة في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة تراوحت بين (3.31) بوصفها أقل وسط مرجح و(4.02) بوصفها أعلى وسط مرجح. كما إن الفقرة (1) قد حصلت على وسط مرجح أعلى من (2.60) أي أن دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (متوسطة) وأن الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7) حصلت على أوساط مرجحة أعلى من (3.40) أي أن دورها على تطوير الأداء الوظيفي (كبيرة) حسب المعيار الذي أعتمدته الباحث بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاستجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول رقم (7) قيم الأوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال القيادة و السيطرة

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الكفايات	التسلسل الأصلي الفقرة في المجال	التسلسل حسب أهمية الفقرة
%80.4	4.02	تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم.	7	1
%80	4.00	تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال.	6	2

3	2	توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.	3.84	76.8%
4	4	حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل.	3.79	75.8%
5	5	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.	3.76	75.2%
6	3	حسن إدارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.	3.55	71%
7	1	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد.	3.31	66.2%
المعدل			3.75	75%

المصدر : من إحصاء الباحث

مجال التقويم

يتضح من الجدول (8) أن الوسط المرجح لتقديرات دور تخويل الصلاحيات في المجال العلمي والمهني في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة تراوحت بين (3.44) بوصفها أقل وسط مرجح و(3.89) بوصفها أعلى وسط مرجح ، وأن جميع فقرات حصلت على وسط مرجح أعلى من (3.40) أي أن دورها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة (كبيرة) حسب المعيار الذي أعتمدته الباحث بوصفه درجة قطع وعلى وفق الاستجابات التي حصلنا عليها من وجهة نظر المستجيبين .

الجدول رقم (8) قيم الأوساط المرجحة والنسب المئوية لمجال التقويم

التسلسل حسب أهمية الفقرة	التسلسل الأصلي للفقرة في المجال	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
-----------------------------	------------------------------------	----------	--------------	--------------

1	2	إبراز أهمية التعاون في خدمة أهداف المنظمة.	3.89	77.8%
2	1	تقويم كفاءة أداء الأفراد.	3.81	76.2%
3	3	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة.	3.60	72%
4	4	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الأفراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.	3.44	68.8%
المعدل			3.68	73.7%

المصدر: من إعداد الباحث

فيما يتعلق بالهدف الثالث :

للوصول أ إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة الأساسية للبحث تبعا لمتغيري التحصيل الدراسي والاختصاص ، تم استخراج قيم الاستجابات لكل مجال ولجميع الأسئلة التي تم جمعها من العينة الأساسية للبحث واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية المحسوبة لها، وبمستوى حرية (ن-1) للمجموعتين المفحوصتين وكما يأتي :

الفرقات بين استجابات عينة البحث الأساسية تبعا لمتغير التحصيل الدراسي :

تم احتساب القيمة التائية على أساس عدد الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس في العينة هو (26) فردا وعدد الأفراد الذين كان تحصيلهم الدراسي دون البكالوريوس (12) فردا عند مستوى دلالة (0.05 و 0) ودرجة حرية على أساس العدد الأعلى (ن-1) = 25 إذ تبلغ القيمة التائية الجدولية (060 و 2) .

وبما أن جميع القيم المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية فأن ذلك يدل على وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 و 0) بين استجابات الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس وممن يحملون تحصيل دراسي أدنى ولصالح الفئة الأولى وكما موضح بالجدول رقم (9)

الجدول رقم (9)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبعا لمتغير التحصيل الدراسي

محسوبا لكل مجال من مجالات قائمة تخويل الصلاحيات

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

المصدر: من إحصاء الباحث

الفروقات بين استجابات عينة البحث الأساسية تبعاً لمتغير الاختصاص:

تم احتساب القيمة التائية على أساس عدد الأشخاص من ذوي الاختصاص العلمي والبالغ عددهم (24) شخصاً وعدد الأشخاص من ذوي الاختصاص الإنساني والبالغ عددهم (14) شخصاً عند مستوى دلالة (0, 05) ودرجة حرية على أساس العدد الأعلى (ن - 1) = 23 إذ تبلغ القيمة التائية الجدولية (069, 2).

وقد أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية الحرجة في المجال الأول فأن ذلك يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0, 05) لصالح ذوي الاختصاص العلمي أما بالنسبة للمجال الثاني فقد كانت القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية الحرجة وبالاتجاه السالب فأن ذلك يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0, 05) لصالح ذوي الاختصاص الإنساني.

أما فيما يخص المجالين الثالث والرابع فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0, 05) بين إجابات المستجيبين من كلا الاختصاصين. وكما هو موضح بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (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	

الأول	علمي	9.26	0 . 122	23	دالة
		25. 6	0. 0 53		
الثاني	علمي	5.22	صفر	23	غير دالة
		23 .8	0 . 214		
الثالث	علمي	25. 9	0 . 12 2	23	غير دالة
		26	0 . 267		
الرابع	علمي	15. 2	0 . 163	23	

وبذلك تم تحقيق الهدف الثالث من أهداف البحث

المصدر: من إحصاء الباحث

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات :

من خلال استعراض الباحث للإطار النظري والجانب الميداني وا لبيانات التي اعتمدها البحث و

النتائج التي توصل إليها يورد الاستنتاجات الآتية:-

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

1- تعدد وتنوع التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثون حول مفهوم التحويل وقد تبنى الباحث تعريف (الجزائري) كونه التعريف الأشمل من بين التعاريف الأخرى وكونه يعبر عن معنى المصطلح في بحثنا الحالي.

2- تبين من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع تحويل الصلاحيات الأهمية الكبيرة التي يحتلها تحويل الصلاحيات في المنظمات والذي يمكن عده وسيلة أساسية لتحقيق أهدافه المنظمة ونجاحها ، وهذا باتفاق أغلب الباحثين والكتاب الذين تناولوا موضوع التحويل .

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :

- 1- عدم وضوح بعض سياقات عمل المنظمة لمنتسبيها و لاسيما ممن التحق للعمل بها حديثاً .
- 2- ضعف متابعة بعض المدراء للأشخاص و اللجان الذين تم تحويلهم الصلاحيات مما نجم عنه إصدار بعض التوصيات غير الدقيقة و بالتالي فقد يحتمل أن تبني عليها قرارات غير دقيقة.
- 3- عدم شمول نسبة عالية من المدراء بالدورات التطويرية لاسيما في المجال الإداري مما نتج عن ذلك ضعفاً في أساليب إدارة بعضهم للوحدات التنظيمية التي يديرونها.

- 4- نسبة التطوير الذاتي في المجال الإداري لبعض المدراء دون مستوى الطموح إذ بينت الإحصائيات ضعف إطلاع أغلبهم على المستجدات التي طرأت على أساليب العمل الإداري.
- 5- حصول فقرة واحدة من فقرات أداة البحث على درجة (كبير جداً) و حصول (21) فقرة على درجة (كبير) و حصول فقرتان منها على درجة (متوسط) تبعاً للأوساط المرجحة التي حصلت عليها فقرات الأداة في ضوء استجابات أفراد عينة البحث الأساسية، حيث وضع مجال التدريب في المرتبة الأولى يليه مجال القيادة و السيطرة ثم المجال العلمي والمهني وقد حل مجال التقويم في المرتبة الأخيرة مما يدل على أهمية الفقرات المعروضة في أداة البحث الحالي في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجيبين تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) ودرجة حرية (ن - 1) حيث أظهرت جميع النتائج بأن القيمة المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية ولصالح حملة درجة البكالوريوس على من يحملون درجة دون البكالوريوس ولجميع المجالات .

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج و استنتاجات يمكن وضع التوصيات الآتية:

- 1- تعميم سياقات عمل المنظمة على كافة منتسبيها و لاسيما حديثي الخدمة فيها لغرض الالتزام بها و العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلالها.
- 2- تخويل الصلاحيات للأشخاص و اللجان و بما يتناسب مع خبراتهم العلمية والمهنية و بما يضمن دقة التوصيات المرفوعة من قبلهم و التي تبنى عليها قرارات مهمة في المنظمة.
- 3- متابعة عمل الأشخاص و اللجان و بما يضمن عدم انحرافها عن المسار المخطط لها ضمن سياقات عمل الدائرة و بما يخدم أهداف المنظمة.
- 4- إشراك جميع المدراء أو المرشحين لإشغال تلك المناصب بدورة التطوير الإداري و بما يتناسب مع المنصب الذي سيشغله و أن تكون تلك الدورات شرطاً من شروط الترقية.
- 5- مطالبة كل من يشغل منصب مدير شعبة فما فوق بما لا يقل عن بحث سنوي في مجالات الإدارة المختلفة وإن تناقش تلك البحوث ضمن جدول تدريبي يعد لهذا الغرض داخل المنظمة و ذلك لحثهم على التطوير الذاتي.

6- مراعاة ما جاء بقائمة تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة و أخذها بعين الاعتبار لغرض الاستفادة منها في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة و تبعاً لأهمية كل فقرة.

المصادر:

أولاً: المصادر باللغة العربية :

أ- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. أبو الكشك، محمد نايف العقلة، 1992، عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية و الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
2. الجيزاني، حيدر حسن بدر، 2007 ، مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية بغداد.
3. العاني ، مؤيد عبد الكريم شاكر، 1984 ، تفويض الصلاحيات ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 4- سعد ، مأمون حسن محمد، 1988 ،تقويم فاعلية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

ب- الدوريات :

- 1- السامرائي، مهدي صالح مهدي ،2001،قراءات نافعة في الإدارة المدرسية وعملياتها،مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (43) .
- 2- عادل عبد المنعم، 1994 ، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها ،مجلة التنمية لإدارية، سنة 16 عدد 62 .
- 3- الطيب أحمد، 1988 ، تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية ، مجلة الإداري، مجلد 10 ، عدد 35 (إشارة ، اللوزي ، موسى، مصدر سابق ، ص 146) .
- 4- عباس حسين جواد وآخرون ، 2004 ، تقويم البرامج التدريبية الموقعية والمركزية ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 2 عدد 5 .

ج - الكتب :

- 1- اللوزي ، موسى، 2003 ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية .
- 2- القيسي ، د. أعاد علي حمود ، 1998، الوجيز في القانون الإداري ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة للنشر، عمان .
- 3- الشماع ، خليل محمد حسن ، وخضير كاظم ، 1989 ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، بغداد .
- 4- الشماع ، خليل محمد حسن ، 1999 ، مبادئ الإدارة ، بغداد .
- 6- توفيق ، عبد الرحمن، 2000 ، منهج المهارات الإدارية، تفويض السلطة -مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 7- توفيق ، عبد الجبار، 1985 ، التحليل الإحصائي للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الطرق اللامعلمية) ، ط2 ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، إدارة التأليف والترجمة ، الكويت.
- 8- يعقوب، حسين و محمد أبو الرز - القائد التربوي و تفويض السلطات و الصلاحيات - وكالة الغوث الدولية-عمان - 1990.
- 9- كشك، محمد بهجت ، 1999 ، المنظمات وأسس إدارتها ط1 المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
- 10- حريم، حسين ، 2003 ، إدارة المنظمات منظور كلي ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن
- 11- الحسيني ، فلاح حسن ، 200 ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 1- Atherton. Tony, 1999 , How to Better at Delegation and Coaching, Publisher: London, Dover, N. H: Kogan .
- 2-Robbin, S . & David , A., 2004, Fundamental Of management , Essential ,Concept and Application ,prentice Hall ,Inc., USA.

- 3- yuki , G.A., 2002 Leadership in organizations ,5th ed., Newjersey:prentice Hall .
- 4- Beard well& Lent Holden,2001,human resource management a contemn porary approach ,third edition ,prentice Hall.
- 5-Ross ,J.E ,1995,"Total quality management "2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.
- 6- Yan .A & Gray.B. , Bargaining power, management control ,and performance in United States-China Jointventures:A comparative Case Study, Academy of management Journal (VoI.37, N.6, 1994).
- 7-Eriksson, Henrik,2003,Organizational Value of Participating in Quality Award processes, university of Technology .(Doctral Thesis) Sweed.
- 8- Arrington, B,Gautam, k,&McCabe, W.J.1995, Leveraging the process:Continually improving governance.
- 9- Wheelen , Thomas L., &Hunger,David J., 2000,Strategic management and Business Policy, 7th ed prentice- Hall Iternational Inc .

ثالثاً: مصادر الإنترنت : (Internet)

- 1- Development & Henry Maddik , 1993 ,Democracy , Decentralization, London, <http://www.fcdrs.com>
- 2-The European Foundation Foundation for Quality Managemen (EFQM),[http:// www.efqm. org](http://www.efqm.org) .

3- الياسري ، د.أكرم ، 2007 ، ، اللامركزية مفهومها ، مزاياها، وعيوبها ، والعوامل المؤثرة في تطبيقها ، بحث منشور على الإنترنت، <http://www.fcdrs.com>

الملاحق

ملحق (1) دراسة استطلاعية

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة: بهدف إجراء دراسة بصدد ((دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير الأداء الوظيفي)). و نظراً لما نعهده فيكم من خبرة و دراية في هذا المجال نتوجه إليكم راجين ما يأتي:-

1-إملاء الفراغات المبينة أدناه بوضع إشارة (√) في المربع المناسب و لا داعي لذكر الأسماء كون الدراسة تهدف إلى البحث العلمي فقط.

2-الإجابة على الأسئلة المبينة في ظهر الاستمارة بكل دقة و موضوعية كونها ستعد قاعدة بيانات أساسية تستند إليها هذه الدراسة. شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير
ملاحظة :

يقصد الباحث بمفهوم تخويل الصلاحية إنه: إبلء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفراداً و لجاناً و السماح لهم باتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة لتسيير العمل على وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع إليه بغية تحقيق الأهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التابعة لها.

معلومات عامة عن القوائم بإملاء الاستمارة:

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

الاختصاص : () علمي، () إنساني.

أسئلة قاعدة بيانات دواعي إجراء الدراسة:

1. ما مدى دقة مراعاة رؤوسيك لسياقات عمل الدائرة؟
() كبيرة جداً، () كبيرة، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جداً.
2. ما درجة تخول الصلاحيات التي تمنحها لمؤوسيك ؟
() كبيرة جداً، () كبيرة، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جداً.
3. ما درجة متابعتك نتائج الأعمال التي خولت الآخرين متابعة تفاصيلها؟
() كبيرة جداً، () كبيرة، () متوسطة، () قليلة، () قليلة جداً.
4. هل وقت الدوام الرسمي كافياً لإنجاز الأعمال الموكلة بك؟
نعم ☐ كلا ☐
5. هل اشتركت بدورة لتطوير الملاكات الإدارية؟
نعم ☐ كلا ☐
6. ما هو آخر كتاب قرأته في مجال الإدارة؟

وزعت هذه الاستبانة على ملاكات الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية من هم بدرجة مدير شعبة فما فوق للتعرف على دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير الأداء الوظيفي. و أشارت

النتائج إلى أن نسبة تخويل الصلاحيات كانت (65%) بدرجة كبيرة و (35%) بدرجة متوسطة على الرغم من أن مراعاة المستجيبين لسياقات عمل المنظمة كانت بنسبة (45%) بدرجة كبيرة و (55%) بنسبة متوسطة مما استوجب زيادة نسبة متابعة نتائج أعمالهم إذ تطلب الأمر أن تكون نسبة متابعة (25%) منهم بدرجة كبيرة جداً و (55%) منهم بدرجة كبيرة و (20%) منهم بدرجة متوسطة مما جعل وقت الدوام الرسمي لـ (20%) منهم غير كافٍ لإنجاز المهام الموكلة إليهم كما لوحظ بأن (70%) من المستجيبين لم يشركوا في دورات تطوير الملاكات وأن (35%) من مجموع المستجيبين فقط يسعون إلى تطوير أنفسهم ذاتياً.

ملحق (2) دراسة استطلاعية

جامعة تكريت

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة ...

يروم الباحث إجراء دراسة استطلاعية تهدف إلى التعرف على (تخويل الصلاحيات ودورها ، في تطوير لأداء الوظيفي) ، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، فقد توجهنا إليكم راجين ما يأتي:

1. تحديد الفقرات المقترحة وفق المجالات المحددة في القائمة المرفقة طياً أو ما ترونه مناسباً.
2. هل توجد مشكلة في عملية تخويل الصلاحيات ضمن المنظمة التي تعملون فيها؟ و أسباب ذلك من وجهة نظركم.

مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم

ملاحظة :

يقصد الباحث بمفهوم تخويل الصلاحية إنه: إِبْلاء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفراداً و لجاناً و السماح لهم باتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة لتسيير العمل على وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع إليه بغية تحقيق الأهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التابعة لها.

معلومات عامة عن القائم بإملاء الاستمارة:

الجنس: () ذكر، () أنثى.

التحصيل العلمي: () ماجستير، () بكالوريوس () دبلوم، () إعدادية.

الاختصاص: () علمي () إنساني.

1. المجالات المقترحة لفقرات تخويل الصلاحيات و أثرها على فاعلية المدراء :

المجال العلمي:-

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

المجال المهني:-

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

مجال التدريب:

أ .

ب .

ج .

د .

هـ .

و .

مجال التخطيط:-

أ .

ب .

جـ.

د.

.

مجال التقويم :-

أ.

ب.

جـ.

د.

هـ.

و.

مجال القيادة :-

أ .

ب.

جـ.

د.

هـ.

و.

2.1. هل توجد مشكلة في عملية تخويل الصلاحيات ضمن المنظمة التي تعملون فيها؟

☐

كلا

☐

نعم

3. إذا كانت هناك مشكلة في عملية تخويل الصلاحيات ضمن المنظمة التي تعملون فيها. ما أسباب ذلك من وجهة نظركم؟.

ملاحظة :- بالإمكان إدراج أي ملاحظات أخرى في ظهر الورقة.

هـ.

و

مع وافر امتنانا

ملحق (3) استبانة المحكمين

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة:بهدف إجراء دراسة بصدد ((دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير أداء الوظيفي)).أعد الباحث القائمة المرفقة وقد استعانا بإعدادها بأدبيات و دراسات سابقة تناولت موضوع تخويل الصلاحيات ,كما استأنسا بآراء بعض المختصين. و نظراً لما نعهده فيكم من خبرة و دراية في هذا المجال نتوجه إليكم بهذه الاستبانة راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم من خلال أبداء ملاحظاتكم حول مدى صلاحية تمثيل الفقرات دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير أداء الوظيفي:.

1. مدى صلاحية الصياغة لكل فقرة، وتعديلها إن لزم ذلك.

2. إضافة ما ترونه مناسباً لتعزيز أهمية موضوع البحث.

مع خالص شكرنا وامتناننا.....

ملاحظة:

يقصد الباحث مفهوم تخويل الصلاحية إنه إبلء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفراداً و لجاناً و السماح لهم باتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتسيير العمل على وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع إليه بغية تحقيق الأهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التابعة لها.

قائمة مقترحة بالفقرات التي تبين دور تخويل الصلاحيات ، في تطوير أداء الوظيفي

ت	الفقرات	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦
1	الاستفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المؤسسة.																	
2	تدريب الملاكات الجديدة على كيفية اتخاذ القرار.																	
3	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الأعمال.																	
4	توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.																	
5	تقويم كفاءة الأفراد.																	
6	تخفيف زخم العمل على المسؤول الأعلى.																	
7	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد.																	
8	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل الدائرة.																	
9	تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال.																	
10	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تفتح داخل المؤسسة.																	
11	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الأشخاص الذين يعملون خلالها في دورات تطويرية خارج المؤسسة بهدف تعرفهم على آخر المستجدات في مجال عملهم.																	
12	حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص.																	
13	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلاً عن اختصاصهم الدقيق.																	
14	حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل.																	
15	إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المؤسسة.																	
16	تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم.																	
17	حث الأفراد على العمل بروح الفريق.																	
18	تشجيع الأفراد على الإبداع بآرائهم.																	
19	تطوير العمل المؤسسي.																	
20	إبراز أهمية التعاون في خدمة أهداف المؤسسة.																	
21	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل لكي لتحقيق المرونة في تنفيذ خطط العمل.																	
22	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.																	
23	الاستفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المؤسسة.																	
24	إعطاء حرية العمل للأفراد لتسريع عملية إنجاز المهام.																	
25	تقليل الهدر في الوقت اللازم لمتابعة التفاصيل الدقيقة من قبل المسؤول الأعلى.																	
26	تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد.																	

ملاحظة: بالإمكان كتابة الملاحظات التي ترتبونها على ظهر الصفحة. مع التقدير.

ملحق (4) الاستبانة النهائية

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة:

تعد الاستثمار التي بين يديك جزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم ((دور تخويل الصلاحيات، في تطوير الأداء الوظيفي)). دراسة تحليلية لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة وتعد الاستثمار مقياساً لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة إن تفضلكم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة، سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث ، على أن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً .

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

ملاحظة : يقصد الباحث بمفهوم تخويل الصلاحية إنه:

- 1- إِبْلاء المسؤول ثقته بالحلقة الأدنى منه بالمسؤولية أفراداً و لجاناً و السماح لهم باتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة لتسيير العمل على وفق سياقات عمل المؤسسة دون الرجوع إليه بغية تحقيق الأهداف العامة لتلك المؤسسة أو الوحدة التنظيمية التابعة لها.

معلومات عامة عن القائم بإملاء الاستمارة:

التحصيل العلمي : () ماجستير، () بكالوريوس، () دبلوم، () إعدادية، () متوسطة.

الاختصاص : () علمي () إنساني.

قائمة بالفقرات التي تبين دور تحويل الصلاحيات ، في تطوير أداء الوظيفي

ت	لفقرة	دورها ، في تطوير لأداء الوظيفي				
		كبيراً جداً	كبير	متوسط	قليل	قليلاً جداً
أولاً. المجال العلمي و المهني						
1	الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المنظمة.					
2	تشجيع الأفراد على الإدلاء بآرائهم.					
3	الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المنظمة.					
4	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.					
5	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.					
6	حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص.					
7	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلاً عن اختصاصهم الدقيق.					
ثانياً. مجال التدريب						
1	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الأعمال.					
2	تدريب الملاكات الجديدة على المشاركة في صنع القرار.					
3	إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة.					
4	تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد.					
5	حث الأفراد على العمل بروح الفريق.					
6	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل.					
ثالثاً. مجال القيادة و السيطرة						
1	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد.					
2	توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.					
3	حسن إدارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.					
4	حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل.					
5	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.					
6	تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال.					
7	تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم.					
رابعاً. التقويم						
1	تقويم كفاءة أداء الأفراد.					
2	إبراز أهمية التعاون في خدمة أهداف المنظمة.					
3	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة.					
4	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الأفراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.					

ملحق (5) رتب نتائج اختبار الثبات

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

$$42 * 6$$

$$\text{ر} = 1 - \frac{\quad}{\quad}$$

$$(10 - 10^2) - 1$$

$$= 0.75$$

ملحق (6) قائمة بتكرارات الاستجابة التي حصلت عليها الفقرات

(163)

التي تبين دور تخويل الصلاحيات، في تطوير الأداء الوظيفي

ت	الفقرة	دورها ، في تطويراً لأداء الوظيفي				
		كبيراً جداً	كبير	متوسط	قليل	قليلاً جداً
أولاً. المجال العلمي و المهني						
1	الإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة لدى ملاكات المنظمة.	9	13	13	1	2
2	تشجيع الأفراد على الإدلاء بأرائهم.	8	20	4	6	-
3	الإفادة من الخبرات المهنية المتوافرة لدى أفراد المنظمة.	8	17	11	2	-
4	تخفيف زخم العمل على المدير المباشر.	12	16	5	4	1
5	حث المرؤوسين على العمل على وفق سياقات عمل المنظمة.	14	11	11	1	1
6	حث الأفراد على البحث في مجال الاختصاص.	7	12	14	3	2
7	حث مسؤولي الوحدات التنظيمية في المنظمة على تطوير أنفسهم في مجال الإدارة فضلاً عن اختصاصهم الدقيق.	11	13	11	3	-
ثانياً. مجال التدريب						
1	تدريب الملاكات الجديدة على تنظيم الأعمال.	8	16	10	3	1
2	تدريب الملاكات الجديدة على المشاركة في صنع القرار.	5	9	15	8	1
3	إشعار الأفراد بأهمية عملهم لخدمة أهداف المنظمة.	11	16	9	1	1
4	تشجيع روح الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة للأفراد.	19	15	3	-	1
5	حث الأفراد على العمل بروح الفريق.	14	17	2	4	1
6	تدريب البدلاء في كافة مجالات العمل.	10	12	12	1	3
ثالثاً. مجال القيادة و السيطرة						
1	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للأفراد.	4	13	14	5	2
2	توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً لاختصاصهم.	13	14	6	2	3
3	حسن إدارة الوقت بفاعلية تقليل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.	9	11	12	4	2
4	حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل.	10	13	12	3	-
5	تجاوز حالات الطوارئ بأيسر السبل.	6	18	13	1	-
6	تسهيل عملية متابعة إنجاز الأعمال.	11	17	9	1	-
7	تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم.	15	13	7	2	1
رابعاً. التقويم						
1	تقويم كفاءة أداء الأفراد.	7	20	8	3	-
2	إبراز أهمية التعاون في خدمة أهداف المنظمة.	9	19	8	1	1
3	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد بهدف تطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل المنظمة.	11	10	12	1	4
4	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الأفراد في دورات تطويرية خارج المنظمة.	7	14	11	1	5