



## واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد الإدارة العامة

د. محمد الأمين أحمد الماحي

أستاذ مساعد  
معهد الإدارة العامة  
المملكة العربية السعودية

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتدربين في معهد الإدارة العامة، ودراسة ما إذا كانت هناك فروق في مستوى التفويض الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة والمستوى التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها لقياس واقع التفويض الإداري مكونة من (26) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: واقع التفويض، أبعاد معوقات التفويض التنظيمية والشخصية للرئيس والمرتبطة بالمرؤوس. حيث وُزعت الاستبانة على (367) من موظفي القطاع الحكومي المشاركين في البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة. وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، واختبارات (t-test) لعينة واحدة، وتحليل التباين في اتجاه واحد باستخدام برنامج SPSS. وأبرزت نتائج التحليل أن مستوى التفويض فوق الوسط وأن المعوقات المرتبطة بالرئيس هي الأكثر توافراً في بيئة العمل السعودية، وأثبتت نتائج التحليل وجود فروق إحصائية في مستوى التفويض تُعزى لمتغيرات المرتبة الوظيفية ومستوى تطابق الوظيفية ومستوى المشاركة في القرارات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها للمتغيرات الوظيفية والشخصية الأخرى (النوع، وسنوات الخدمة، ونوع الجهة، والمستوى التعليمي). وتوصي الدراسة بالعمل على تعزيز السلوك التفويضي للرؤساء من خلال تدريبهم على التفويض وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات فعالة تعزز من التفويض الإداري.

الكلمات المفتاحية: التفويض الإداري.

### المقدمة

يعتمد نجاح المؤسسات على الفلسفة الإدارية التي تدار بها منظومة العمل المؤسسي الذي تعددت مداخله وتباينت لرفع كفاءة التنظيم وزيادة قدرته على تحقيق الأهداف، وبالرغم من شيوع الأدبيات الإدارية والزخم الذي تذخر به الممارسات إلا أن واقع التطبيق لبعض المفاهيم يُبرز فجوة كبيرة بين الواقع والنظرية (العوامل، 1994)، حيث تركز الدراسة على التفويض الإداري باعتباره أحد الممارسات الإدارية التي يتم بمقتضاها إدارة وتسيير منظومة العمل على نحو أفضل (اللوزي، 2012) من خلال دفع السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين لممارسة جزء من صلاحيات الرئيس على أن تبقى مسؤوليته قائمة لضمان تنفيذ العمل بشكله المطلوب مما يفتح المجال أمام الرئيس لمتابعة وتوجيه مرؤوسيه بشكل مستمر.

وبما أن تهيئة المناخ الإيجابي في بيئة العمل يقع ضمن مسؤوليات رؤساء المؤسسات، فممارستهم لأسلوب التفويض كفيلة بتحسين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل من خلال دعم العلاقات الإنسانية وبناء جدار ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع رضا المرؤوسين كما إنه يساعد في تخفيف الضغوط على الرؤساء (Burke, 2001)، ويهيئ فرص الإبداع وتحسين الإنتاجية في المؤسسات (Mullins, 2008: 440) (الشليبي، 2016) (Wade, 2009) (عبد الرحيم، 2020)

\* تم استلام البحث في إبريل 2021، وقبل للنشر في يوليو 2021، وتم نشره في ديسمبر 2021.

ويعتبر بمثابة الجانب المحفز لتفجير طاقات وقدرات العاملين (8: Gehring, 2004) خاصة مع تعالي الأصوات التي تنادي بتفعيل المشاركة والانتقال من الفردية إلى الجماعية وخفض مستويات المركزية (العمري، 2019: 264).

### مشكلة الدراسة

تُشير دراسة الحربي (2007) ودراسة العتيبي (2008) إلى محدودية ممارسة المديرين للتفويض الإداري، كما تبرز دراسة (Joqi, 2010) أن التفويض يمارس بدرجة منخفضة الأمر الذي سيقود إلى مزيد من الإخفاقات ويحد من دافعية العاملين في بيئة العمل، كما تشير دراسة صقر وأسماء (2019) إلى أن التفويض يُمارس بدرجة متوسطة وأن التفويض كممارسة مازال يعاني الكثير من المعوقات التي يرتبط جزء كبير منها بالسلوك القيادي رغبة في الظهور والسيطرة تارة والخوف تارة أخرى (آل زمان، 2001)، كما إن الخلط بين السلطة الإدارية والمكانة الاجتماعية تحد وبشكل كبير من التطبيق السليم للتفويض (المعاينة، 2007) أيضاً تُشير دراسة (العتيبي، 1416 هـ) إلى أن التفويض يمارس بشكل جزئي في بعض الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وأن عملية اتخاذ القرارات لا تزال مركزية بشكل كبير، كما إن الجدل الفلسفي حول التفويض ما بين الاتجاه المناهض الذي يبرز مزايا مركزية السلطة وما تحققه من مكاسب ممثلة في وحدة الهدف وسهولة التنسيق وعدم تضارب القرارات - بالرغم من القناعة بصعوبة ممارسة درجة عالية من المركزية (سلامة وشعلان، 2008: 275) - والاتجاه المؤيد الذي يؤكد على دور وأهمية التفويض وقدرته على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وتحولها من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة، كما يشير (همشري، 2013) بأن اتجاهات المديرين نحو التفويض في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة وأنهم يمارسون قدر كبير من السيطرة، كما يوصي العنزي (2009) بضرورة إخضاع موضوع التفويض في القطاع الحكومي للمزيد من الدراسات.

ولعل المتابع لحركة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية يشهد تحولاً موهجاً من قادة التخطيط الإداري اتساقاً مع توجهات رؤية 2030 سبيل تطوير منظومة العمل الإداري التي نصت مضامينها على ضرورة اتخاذ كافة التدابير اللازمة لمراجعة الهياكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات وتطويرها، لتسريع عملية اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي والإداري وفق أفضل الممارسات العالمية المتبعة، ودعمها بما تحتاج إليه من إمكانيات بشرية ومادية ونظامية (رؤية، 2030: 16). إضافة إلى أن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث حول موضوع التفويض في بيئة الأعمال السعودية من خلال استطلاع آراء مجموعة من الموظفين أشارت إلى محدودية التفويض، مما حدا بالباحث إخضاع الموضوع للبحث، خاصة وأن الموضوع لم يدرس في الفترة الأخيرة التي شهدتها المملكة في ظل التطورات التقنية والإدارية الحديثة - على حد علم الباحث - ومن ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس ما هو واقع التفويض الإداري، وماهي معوقات التفويض الإداري في القطاع الحكومي السعودي من وجهة نظر المتدربين بمعهد الإدارة العامة؟

### الدراسات السابقة

دراسة العمري (2019)، وهدفت إلى التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة. وما إذا كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة. (0.05 ≥ a) بين وجهات نظر عينة مجتمع الدراسة إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والدورات التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، حيث تم توزيع (55) استبانة على عينة من الأفراد موزعين على عدد (9) مكاتب. وتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ترى القيادات في مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض أن بُعد المعوقات المؤثرة المرتبطة بالتفويض جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور معوقات التفويض الإداري (3.46). حيث أكدت الدراسة أن بُعد المعوقات التي تعود للمرؤوسين تأتي أولاً يليها بُعد المعوقات العائدة للتنظيم، ثم بُعد المعوقات التي تعود للرئيس من حيث درجة التأثير. وأكدت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (بُعد المعوقات التي تعود للرئيس، وبُعد المعوقات التي تعود للمرؤوسين، وبُعد المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغيرات (المؤهل

العلمي، وسنوات الخدم، وعدد البرامج التدريبية). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات للتغلب على بُعد المعوقات التي تعوق التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.

**دراسة صقر وأسماء (2019)**، والتي هدفت التعرف على درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، حيث تكون عينة الدراسة من (129) مدير وبلغت الاستبانة الصالحة (49) استبانة حيث أظهرت النتائج أن مستوى التفويض من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة كما إن العلاقة بين التفويض والأداء علاقة طردية كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق فردية لدرجة التفويض يمكن إرجاعها للجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التفويض وتعزيزه.

**دراسة مصطفى (2018)**، وهدفت إلى الكشف عن أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق. ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبانات الصالحة (112) استبانة. أُستخدم المنهج الوصفي لاستنباط النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تفويض الصلاحيات موجود بشكل ملاحظ في جامعة دمشق، كما أبرزت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين تفويض الصلاحيات وتعزيز المهارات القيادية والعلاقات الإنسانية لدى الأفراد. وبناء على تلك النتائج طرحت مجموعة من التوصيات منها ضرورة العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات، لما له من أثر قوي على تنمية المهارات الإدارية للعاملين.

**دراسة الفضلي (2018)**، وهدفت إلى التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والكشف عن علاقة الارتباط بين درجة تفويض الصلاحيات مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والارتباطي، والمقارن، لمناسبتهم طبيعة الموضوع، وطبقت الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمحافظة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة 168 مديرة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة التعليم بسياسة تفويض الصلاحيات بشكل أكبر وأوسع للوصول إلى أعلى فعالية وإبداع للإدارة المدرسية، وذلك بالعمل على تغيير وجهة نظر مديري إدارات التعليم وسلوكهم إزاء ممارسة تفويض الصلاحيات، منح مديرات المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى لمديرات المدارس مواصلة العطاء والإبداع في العمل الإداري.

**دراسة حسين والمقاطي (2015)**، حيث هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مدراء المدارس ووكلائهم في المدارس المتوسطة بمدينة الطائف. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 120 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ممارسة مديري المدارس ووكلائهم للتفويض بدرجة عالية كما إن المعوقات المرتبطة بالتفويض من المدراء إلى الوكلاء جاءت بدرجة عالية وأوصت الدراسة بالتفويض والتدريب عليه من خلال الورش.

**دراسة العوادة (2014)**، وهدفت إلى التعرف على العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسئوليات جديدة، وانسياب المعلومات، وثقافة المنظمة، وتقييم الموظفين) كعوامل مؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديرية في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (333) مدير مديرية، وقد قام الباحث باختيار جميع مفردات هذا المجتمع، تم توزيع (333) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أُسترجع منها (294) استبانة بنسبة (88%) وكانت جميعها صالحة للتحليل، وفي ضوء تحليل البيانات فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسئوليات جديدة، وتصورات

الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف معها فيما يتعلق بباقي العوامل الديموغرافية، وأوصت الدراسة بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها، والثاني يتعلق بالموظفين ووعيهم وثقافتهم ومهارته لممارسة التفويض.

**دراسة العتيبي (1416هـ)**، التي استخدمت المنهج الوصفي لعينة مقدارها (196) من قادة الإدارة الوسطى، وتوصلت الدراسة إلى أن التفويض جزئي لبعض السلطات بمؤسسات الخدمة العامة وأن عملية اتخاذ القرارات لا تزال مركزية وأن هناك مجموعة من المعوقات ترجع للرؤساء والمرؤوسين وأخرى ترجع للموقف القيادي.

**دراسة بوتنس وفان (Bouwens & Van 2009)**، التي أُجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية والدافعية لانتهاج أسلوب التفويض وكانت أهم نتائج الدراسة، أن الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض، ويقوم المديرون بدعم التفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم، كذلك يوجد لدى الأفراد العاملين رغبة أكيدة في قبول المزيد من التفويض من قبل المديرين. كما أكدت نتائج الدراسة بأن هناك عوامل تساعد على ممارسة التفويض وهي: التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وتمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية عندما يقوموا بالمهام المفوضة إليهم.

يتضح من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة للتفويض الإداري أهمية التفويض الإداري ودوره في تعزيز بيئة العمل المادية والمعنوية، كما تُبين الدراسات التي تناولت موضوع التفويض الإداري في بيئة العمل السعودية تركيزها وبنسبة كبيرة على قطاع التعليم مثل دراسة (الفضلي، 2018) ودراسة (المقاطي، 2015) ودراسة (العمرى، 2019)، كما إن بعض الدراسات ربط بين محوري التفويض والإبداع الإداري مثل دراسة (مصطفى، 2018) ودراسة (العتيبي، 1416هـ) الذي تناول فيها موقف القيادة الإدارية تجاه التفويض بإنجاز المهام، بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة تناولت دراسة التفويض بالتركيز على آراء القادة في المؤسسات التي خضعت للدراسة، ويلاحظ أن معظم الدراسات معاصرة مما يعني أن هناك اتجاه قوي نحو بحث موضوع التفويض الإداري.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ببحثها لموضوع التفويض في ظل معطيات جديدة لممارسة العملية الإدارية في المملكة العربية السعودية تختلف عما كان شائع في الفترات السابقة.

كما يتميز مجتمع الدراسة الحالية بكونه:

- يتكون من الموظفين في القطاع الحكومي ذوي خلفيات مهنية مختلفة دون التركيز على قطاع واحد فقط.
- يتكون من الموظفين في ذوي المراتب والمستويات الإدارية المختلفة دون التركيز على المستوى القيادي فقط.

## الإطار النظري للدراسة

### 1- مفهوم التفويض الإداري:

يُعرف التفويض بأنه العملية التي يقوم من خلالها المديرين بتخصيص جزء من عملهم للآخرين (Griffin, 1997: 306)، كما يعرف بأنه ذلك الأسلوب الذي يعهد من خلاله الرئيس جزء من اختصاصاته للمرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى (درة وجودة، 2011)، كما يشير إليه اللوزي بأنه تلك العملية التي يعهد من خلالها الرئيس وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها (اللوزي، 2012: 144).

ويرى Bruno أن: التفويض يوفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة (Bruno, 2010: 364)، غير أنه لا يعني تخلي المسئول من مسئولياته عند إخفاق المرؤوسين (الشرقاوي، 2002) كما إن ممارسة التفويض تتطلب وجود أفراد يملكون درجة عالية من المعرفة والإمكانات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسئولية الموكلة لهم (معراج، 2015: 38).

مزايا التفويض الإداري: يحقق التفويض مجموعة من المزايا للمؤسسة وللمفوض والمفوض إليه، ويمكن إيجازها في الآتي (حبتور، 2009):

- تحقيق المرونة والتكيف مع الأحوال الظرفية للعمل.
- خفض التكلفة ويحقق عاملي السرعة والمرونة.
- يساهم في إعداد رؤساء المستقبل.
- يوفر مناخ مناسب للعمل ويولد ثقة للعاملين كونهم مشاركين بصلاحيات أعلى في الأهداف العامة.
- الإنصاف والعدالة إذ تصبح السلطة بفضلها ديمقراطية وإنسانية.
- إشباع الحاجات النفسية للعامل وتنمية روح المبادرة والإحساس بالمسئولية.
- يساعد التفويض على تنمية روح المشاركة والعمل بأسلوب الفرق.
- تعزيز سلوكيات أهمية وقيمة العمل مستقبلاً.

## 2- مبادئ التفويض الفعال:

يعتبر التفويض بما يحققه من مزايا سلوك إداري جوهري لعملية الإدارة - إنجاز المهام عبر الغير - وحتى تتحقق فعالية التفويض فإن هناك مجموعة من المبادئ التي لا بد من توافرها وهي مبادئ مساواة السلطة مع المسئولية، مبدأ حتمية المساءلة، ومبدأ وحدة القيادة (مصيلحي وآخرون، 2012):

- أ- مبدأ مساواة السلطة والمسئولية، وهنا لا بد من أن يتساوى القدر المفوض من السلطة مع المسئولية المرتبطة بممارسة هذه السلطة، فالسلطة الأقل تقود إلى تأخير العمل وكثرة تردد المرؤوس على الرئيس حتى في القرارات والتصرفات الروتينية، أما زيادة السلطة عن المسئولية فتقود إلى سوء في استغلال السلطة.
- ب- مبدأ حتمية المساءلة، فبالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسئولية إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها فالمساءلة تظل مرتبطة بالمفوض.
- ج- مبدأ وحدة القيادة، ووفقاً لهذا المبدأ فإن المرؤوس يُحاسب أمام رئيس واحد غالباً هو الذي فوضه بممارسة السلطة، وحتى تكتمل فعالية عملية التفويض بعد تحقيق المبادئ التالية (العلاق، 1983):
- معاونة المرؤوسين وعدم نقدهم أو تخويفهم، فالنقد يقاوم بقبول المساءلة عن أعمال إضافية وبالتالي تجنب التفويض.
- ألا يصبح عمل الرئيس هو عمل المرؤوس، فالمدبر يجب أن يكون متعاوناً ولكن أن يعتمد إلى إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

العوامل المساعدة في إنجاز عملية التفويض: أورد «اللوزي» أن هناك مجموعة من الاشتراطات التي لا بد من توافرها لإنجاح الممارسة التفويضية وهي (التعريف والتحديد الواضح للسلطة، وتطابق السلطة مع المسئولية. وحدة الأمر. عدم الإساءة في استخدام أنظمة الرقابة. التوزيع المناسب للموارد البشرية. تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية تطبيق أنظمة حوافز فعالة وناجحة. المعاملة الحسنة للمرؤوسين. مراعاة التخصص في العمل تنمية الثقة ورفع الروح المعنوية. إعطاء الفرصة الكافية للمرؤوسين لتطوير أنفسهم (اللوزي، 2012: 162).

## 3- معوقات التفويض الإداري

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض الإداري، ولكن إجمالاً يمكن إيرادها في ثلاثة مجالات أساسية، وهي (أبو شيخة، 2013؛ اللوزي، 2012؛ عبد الهادي، 1999):

- التنظيم: عدم وضوح المسئوليات، وعدم توافر تغذية راجعة مناسبة، والاتصالات غير الفعالة، وضعف نظم التحفيز.
- الرئيس: التردد قبل الرئيس، ونقص الخبرة، وضعف الثقة، والإحساس بفقدان الأمان، والرغبة في السيطرة، ونقص الوعي والمهارة، وضعف الدعم.
- المرؤوس: عدم قبول التفويض، والخوف من الإخفاق، والخوف من استخدام السلطة، والتركيز على الجوانب الاجتماعية.

## أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة في إضافتها المعرفية والعملية التي تقدمها للممارسين ومتخذي القرار والجهات البحثية والعلمية بتطوير الممارسة الإدارية من خلال بعدين:
- بُعد معرفي كإمتداد لرفد الجانب البحثي والأكاديمي بمخرجات علمية في مجال التفويض الإداري، بما يساهم في تجسير الفجوة البحثية لموضوع التفويض في بيئة العمل بالقطاع العام حيث إن الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من الباحثين.
  - بُعد عملي من خلال مساعدة الممارسين للالتفات لجوانب التفويض الإداري والعوامل التي تحد من فاعليته أملاً في تحسين الممارسة الإدارية في بيئة العمل السعودية خاصة مع الاهتمام المتعاظم بتقصير الظل الإداري وتبسيط إجراءات العمل والحد من مركزية القرارات وتفعيل مبدأ المشاركة.

## أهداف الدراسة

- التعرف على واقع التفويض الإداري في بيئة الأعمال السعودية من وجهة نظر المشاركين في البرامج الإدارية بفرع عسير من خلال الآتي:
- التعرف على اتجاهات موظفي القطاع الحكومي حول قبول التفويض الإداري من وجه نظر عينة الدراسة.
- التعرف على أبرز الدوافع نحو ممارسة التفويض في بيئة الأعمال السعودية من وجه نظر عينة الدراسة.
- التعرف على مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل السعودية من وجه نظر عينة الدراسة.
- التعرف على إبراز معوقات التفويض الإداري في بيئة العمل السعودية وجهة نظر المشاركين في البرامج الإدارية بفرع عسير.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في مستوى التفويض الإداري تُعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية.
- تقديم توصيات بناء على مخرجات الدراسة المسحية لتعزيز ممارسة تفويضية فاعلة.

## تساؤلات الدراسة

تبحث الدراسة التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى التفويض الإداري للعاملين في القطاع الحكومي السعودي؟
- ماهي أبرز معوقات التفويض الإداري في القطاع الحكومي السعودي من بين (المعوقات التنظيمية، والشخصية، ومعوقات الرئيس)؟
- ما هي اتجاهات موظفي القطاع العام نحو قبول التفويض الإداري؟
- ماهي دواعي التفويض في بيئة الأعمال السعودية من وجه نظر عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل السعودية من وجه نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد اختلافات في مستوى التفويض ترجع لطبيعة عمل الجهة؟
- هل توجد فروق في مستوى التفويض الإداري تُعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة؟

## نموذج الدراسة

في ضوء تحليل ومناقشة الأدبيات السابقة، وما تناولته من محاور مرتبطة بواقع وتحديات التفويض الإداري، وتركيزها على ثلاث عوامل أساسية تحد من الممارسة التفويضية ممثلة في (السياسات والنظم السائدة، اتجاهات الرؤساء والمرؤوسين تجاه التفويض)، فإن الدراسة ستعتمد في بنائها وصياغة فرضياتها اعتماداً على النموذج التالي:

## فروض الدراسة

يُبرز العرض السابق للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة أهمية التفويض كداعم ومعزز لبيئة العمل المادية والمعنوية، حيث نُوقش موضوع التفويض الإداري باعتباره أحد المتغيرات الأساسية لقياس مستوى ممارسة التفويض

في الواقع العملي تارة، ومقترن بمتغير آخر في بعض الأحيان كما هو في دراسة (مصطفى، 2018) ودراسة (العتيبي، 1416هـ)، حيث خلُصت بعض الدراسات أن التفويض يمارس بشكل منخفض في بعض الأحيان بمستوى متوسط، حيث إن أغلب الدراسات نظرت إلى التفويض وتوصلت إلى قياسه من خلال ثلاث متغيرات أساسية (تنظيمية، ومرتبطة بالرئيس، ومرتبطة بالمرؤوس) ومما سبق يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاختلاف جهة العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاختلاف المرتبة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تُعزى لاختلاف المستوى الإداري (إشرافي، تنفيذي).

### حدود الدراسة

- الحد المكاني: مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: الدارسين بمعهد الإدارة العامة من الموظفين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: العام 2020.

### مصطلحات الدراسة

التفويض الإداري: تخويل الحق في اتخاذ بعض القرارات والتصرفات للمستويات الإدارية الأدنى بنقل بعض الصلاحيات لذات المستوى دون إلغاء المسؤولية النهائية على الشخص القائم بالتحويل. (حسين، 2004).

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### أولاً - الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المتاح من جميع المتدربين في البرامج التدريبية المنفذة عن بُعد في فرع عسير للعام التدريبي 1440/1441هـ، والبالغ عددهم (367). ونظرًا لصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح نسب التوزيع والاستجابات.

2- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها استنادًا على قوائم الحضور، وقد صممت الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة بما ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتم عرضها على عدد من الخبراء المهنيين والأكاديميين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها لتتم إعادة تصميمها بما يحقق غرض الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة الأسئلة الخاصة بإضافة إلى الأسئلة المرتبطة باختبار تساؤلات الدراسة لبيان مستوى التفويض والمعوقات المرتبطة بالتفويض الإداري وما إذا كانت هناك فروق في مستوى التفويض تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما تمت صياغة الأسئلة في الاستبانة بحيث يتم تحويل الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت ذي النقاط الأربعة درجات Four Point Likert Scale والذي يأخذ المدى من 1 إلى 4

#### جدول رقم (1)

توزيع الاستبانات ونسب الاستجابة

| البيان               | العدد | النسبة |
|----------------------|-------|--------|
| استبانات مرسلة       | 367   |        |
| لم يتم استلام ردودهم | 33    | 8.99%  |
| غير صالحة            | 13    | 3.54%  |
| صالحة للاستخدام      | 321   | 87.47% |

3- ثبات الأداة: للتحقق من ثبات محاور استبانة الدراسة، تم حساب معامل  $\alpha$  كرونباخ، والذي يقصد به إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد

جدول رقم (2)  
قيم خيارات الاستجابة على  
مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع

| مستوى المقياس | أوافق بشدة | أوافق    | لا أوافق بشدة | لا أوافق |
|---------------|------------|----------|---------------|----------|
| الدرجة        | 4          | 3        | 2             | 1        |
| الوسط المرجح  | 4-3.26     | 3.25-2.6 | 2.5-1.76      | 1.75-1   |

جدول رقم (3)  
مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ  
لمحاور استبانة الدراسة

| م | المحور                  | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------|--------------|--------------|
| 1 | واقع التفويض الإداري    | 8            | 0.893        |
| 2 | المعوقات (إجمالاً)      | 18           | 0.856        |
| 3 | التنظيمية               | 7            | 0.862        |
| 4 | الشخصية للرئيس          | 7            | 0.812        |
| 5 | الشخصية للمرؤوس         | 4            | 0.84         |
|   | الدرجة الكلية للاستبانة | 26           | 0.887        |

تطبيق الاستبانة على عينة المجتمع نفسه بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (السبعي، 2010)، والجدول (3) يتضمن أهم معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة:

تم اختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ومدى اتساق وثبات المقياس المستعمل في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل ارتباط Cronbach Alpha الذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة وقد كانت قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ (0.887) وهي قيمة يمكن أن يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث إن قيمة معامل ارتباط ألفا تكون مقبولة إذا كانت مساوية أو أكبر من (0.60) وخاصة في مجال البحوث الاجتماعية (Anastasi, 1982: 117)، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفقاً لما ورد بالجدول (3) لمؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الدراسة.

4- طرق المعالجة الإحصائية: أستخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS كما استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:  
أ- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد نسب إجابته على عبارات الاستبانة

- الوسط الحسابي منسوباً للقيمة العظمى لمقياس ليكرت ذي الأربع درجات، إذ تكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من 61% أي إذا زاد الوسط الحسابي عن (2.5)، وبعد الوسط الحسابي إحدى مقاييس النزعة المركزية ويستعمل لتمثيل مجموعة من البيانات بقيمة واحدة ويستخرج باحتساب مجموع القيم مقسوماً على عددها فضلاً عن استعمال النسب المئوية والانحراف المعياري الذي يعد إحدى مقاييس التشتت ويهدف إلى التعبير عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي. وتستخدم المعادلة لحساب النسب المئوية لدرجة الموافقة كالتالي (Preston and Colman, 2000)

النسبة =  $1 - \frac{\text{المتوسط} - 1}{\text{عدد فئات} \times 100}$

- اختبارات (T. Test) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test لدراسة الفروق.  
- تحليل التباين في اتجاه واحد (F) لعدة عينات مستقلة لقياس الفروق في آراء عينة الدراسة.  
- تصميم أداة الدراسة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية تم تصميم استبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها. القسم الثاني: البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة من حيث: النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال العمل، والعمر، والمرتبة الوظيفية. القسم الثالث: اشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية، وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة وفقاً لجدول (4):

جدول رقم (4)  
توزيع عبارات الاستبانة

| عدد الفقرات | محاور الدراسة              |
|-------------|----------------------------|
| 8           | واقع التفويض الإداري       |
| 5           | المعوقات التنظيمية للتفويض |
| 4           | المعوقات المرتبطة بالمرؤوس |
| 7           | المعوقات المرتبطة بالرئيس  |
| 24          | إجمالي العبارات            |

ثانياً- تحليل بيانات الدراسة:

1- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: حيث يتناول المحور عرض وتحليل لبيانات الدراسة بداية من خصائص عينة الدراسة ثم تحليل متغيرات الدراسة للمحاور (النوع، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة والمرتبة) حيث كانت كما هو مبين في جدول (5) تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.



جدول رقم (5)  
تحليل الخصائص الديموغرافية  
لعينة الدراسة

| البيان                      | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| النوع                       |         |        |
| ذكر                         | 291     | 90.7%  |
| أنثى                        | 30      | 9.3%   |
| الوظيفة                     |         |        |
| إشرافيه                     | 152     | 47.4%  |
| تنفيذيه                     | 169     | 52.6%  |
| المؤهل العلمي               |         |        |
| ثانوي فأقل                  | 49      | 15.3%  |
| بكالوريوس                   | 185     | 57.6%  |
| ماجستير                     | 69      | 21.5%  |
| دكتوراه                     | 18      | 5.6%   |
| الخبرة العملية (سنوات)      |         |        |
| <5-                         | 32      | 10%    |
| >10-6-                      | 55      | 17.1%  |
| >15-11-                     | 65      | 20.2%  |
| >20-16-                     | 77      | 24%    |
| >25-21-                     | 35      | 10.9%  |
| >26-                        | 57      | 17.8%  |
| المرتبة                     |         |        |
| الخامسة فما دون             | 48      | 15%    |
| السادسة حتى العاشرة         | 215     | 67%    |
| الحادية عشر حتى الثالثة عشر | 58      | 18.1%  |
| المجموع                     | 321     | 100%   |

يتضح من الجدول (5) لتوزيع عينة الدراسة حسب النوع: أن غالبية مفردات العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (90.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث (9.3%) من النسبة الكلية لعينة الدراسة. أما فيما يتعلق بمستوى الوظيفية يلاحظ أن هناك تقارب في المستويات الوظيفية لعينة الدراسة حيث كانت نسبة الوظائف التنفيذية (52.6%) بينما كانت نسبة الوظائف الإشرافية (46.4%) ولعل ذلك يدل على توافر الوظائف الإشرافية والتنفيذية بنسب متقاربة. أما فيما يتعلق بمستوى التأهيل الأكاديمي فقد وجد أن حملة البكالوريوس بلغت نسبتهم (57.6%) بينما بلغت نسبة حملة مؤهل الماجستير (21.5%) ونسبة مؤهل الدكتوراه (5.6%) بينما بلغت نسبة المؤهلات العلمية ثانوي فأقل (15.3%)، وهذا يؤكد أن الإجابات في الاستبيان تمت من قبل أفراد مؤهلين علمياً لذلك آراءهم يعتد بها. بينما كانت أعوام الخبرة: لعينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن 5 وتقل عن 15 سنة نسبتهم (37.3%)، والذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة نسبتهم (52.7%) والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم (10%) وهذا يعكس إمكان الوصول لآراء وإجابات مفيدة وقيمة قائمة على الخبرة العلمية. بينما أوضحت نتائج التحليل للمرتبة الوظيفية أن غالبية عينة الدراسة تقع مرتبتهم الوظيفية بين السادسة والعاشرة حيث تمثل نسبتهم (67%) والذين تقل مرتبتهم عن الخامسة نسبتهم (15%) بينما بلغت نسبة من تقع درجاتهم في الثالثة عشر فأعلى (18.1%) من النسبة الكلية لعينة الدراسة، مما يدل على أن الإجابات في الاستبانة تمت من قبل أفراد متفاوتين في المرتبة الوظيفية، وهذا يؤدي إلى طرح آراء وإجابات مفيدة وقيمة قائمة على الخبرة اختلاف المراتب الوظيفية.

2- تحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة في هذا الجانب يتم قياس وتحليل البيانات التي وردت في محاور الدراسة وذلك بتحليل المحاور الفرعية لكل من التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات موظفي القطاع الحكومي حول قبول التفويض الإداري؟
- ماهي أبرز دواعي التفويض من وجه نظر عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى التطابق في مسمى الوظيفة والمهام الفعلية التي يمارسها الموظف؟
- ماهي السمة الغالبة للتفويض شفاهي أم كتابي؟
- ماهي أبرز المجالات التي يتم التفويض فيها؟
- ما هي القرارات والممارسات التي يتم التفويض عليها؟

يبرز الجدول (6) الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات عينة الدراسة

يشير الجدول (6) التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء عينة الدراسة للتساؤلات المرتبطة بالمحور وهي على النحو التالي ما هي اتجاهات موظفي القطاع الحكومي حول قبول التفويض الإداري؟ فإن ما نسبتهم (87.2%) من إجمالي عينة الدراسة تتوافر لديهم الاتجاهات الإيجابية نحو قبول التفويض والذي ينطوي عليه قبول مجموعة من المهام الإضافية التي ترتبط بالمستويات الإدارية الأعلى مما يعكس اتجاه إيجابي في قطاع الخدمة المدنية للمبحوثين ونظرتهم الإيجابية لتحمل المسؤولية، غير أن ما نسبتهم (21.8%) أبدوا عدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات أعلى من خلال التفويض. ولعل الاتجاه العام يشير إلى قبول التفويض من قبل عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بالتساؤل ماهي أبرز دواعي التفويض من وجه نظر عينة الدراسة؟ فإن ما نسبتهم (39.9%) من عينة الدراسة أكدوا أن التفويض يتم عادة كخطوة لخروج

جدول رقم (6)

بيانات الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

| التكرار النسبة | جهاز العمل   | التكرار النسبة |
|----------------|--|----------------|
| 241 75.1%      | وزارة أو ما في حكمها                                       |                |
| 22 6.9%        | هيئات صناديق مجالس أو ما في حكمها                          |                |
| 1 0.3%         | جامعات معاهد أو ما في حكمها                                |                |
| 58 18.1%       | أخرى   |                |
| التكرار النسبة | مدى تطابق المسمى الوظيفي مع الممارسة العملية               | التكرار النسبة |
| 139 43.3%      | مطابق  |                |
| 126 39.3%      | مطابق إلى حد ما  |                |
| 56 17.4%       | غير مطابق  |                |
| التكرار النسبة | تتم عملية التفويض داخل المؤسسة التي أعمل بها بشكل          | التكرار النسبة |
| 108 33.6%      | شفهي   |                |
| 213 66.4%      | كتابي  |                |
| التكرار النسبة | تتوافر لديك رغبة في تولي مهام إضافية في إطار عملية التفويض | التكرار النسبة |
| 251 87.2%      | نعم  |                |
| 70 21.8%       | لا   |                |
| التكرار النسبة | يتم التفويض بمؤسساتكم عادة                                 | التكرار النسبة |
| 90 28%         | لغياب الرئيس   |                |
| 128 39.9%      | لتمتع الرئيس بإجازة  |                |
| 103 32.1%      | لخلق قيادة صف ثاني   |                |
| التكرار النسبة | في حال التفويض يتابعك رئيسك من خلال                        | التكرار النسبة |
| 118 36.8%      | التدخل المباشر   |                |
| 81 25.2%       | التقارير المكتوبة  |                |
| 122 38%        | ملاحظة نتائج الأداء  |                |
| التكرار النسبة | يكون التفويض للقرارات                                      | التكرار النسبة |
| 185 57.6%      | الروتينية  |                |
| 84 26.2%       | المستعجلة  |                |
| 52 16.2%       | الاستراتيجية   |                |
| التكرار النسبة | يعتبر مستوى مشاركتك في اتخاذ القرارات                      | التكرار النسبة |
| 81 25.2%       | عالي   |                |
| 181 56.4%      | متوسط  |                |
| 59 18.4%       | ضعيف   |                |
| 321 100%       | المجموع  |                |

الرئيس في إجازة بينما (32.1%) منهم أكدوا أن التفويض يتم في إطار التوجهات العامة للمؤسسة في خلق قيادة الصف الثاني بينما (28%) يرون أن السبب الرئيس للتفويض يرجع لغياب الرئيس المباشر أو صاحب الصلاحية. وبالسؤال عن مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة؟ أكد ما نسبته (25.2%) أن مستوى المشاركة عالي في اتخاذ القرارات بينما (56.4%) يرون أن مستوى المشاركة متوسط في حين أن (18.4%) يرون أن مستوى المشاركة ضعيف. بينما أظهر تحليل بيانات التطابق في مسمى الوظيفة والمهام الفعلية التي يمارسها الموظف أن ما نسبته (43.3%) يرون أن وظائفهم الفعلية تتطابق مع مهامهم التي يمارسونها في الواقع، فيما أكد (39.3%) أن هناك تطابق لحد ما في مسمى الوظيفة وطبيعة المهام التي يمارسونها بينما أكد ما نسبته (17.4%) أنه لا يوجد تطابق في مسمياتهم الوظيفية والمهام الفعلية التي يمارسونها ولعل ذلك قد ينعكس صورة سلبية على اتجاهاتهم نحو قبل التفويض وتحقيق جانب المساءلة حال التقصير في المهام المفوضة. وتحليل نتائج آراء عينة الدراسة حول السمة الغالبة للتفويض شفاهي أم كتابي؟ فقد أكد ما نسبته (66.4%) أن التفويض يتم بشكل كتابي فيما أكد (33.4%) أن التفويض يتم بصورة شفاهية بينما كانت إجاباتهم حول أبرز المجالات التي يتم فيها التفويض فقد أكد ما نسبته (57.6%) أن التفويض يكون في الجوانب الروتينية بينما (26.2%) للقرارات المستعجلة في حين أن (16.2%) يرون أن التفويض يتم للجوانب الاستراتيجية في مؤسساتهم وبالسؤال عن الأسلوب الذي يستخدم الرئيس المباشر في متابعة التفويض أكد ما نسبته (36.8%) أن رؤسائهم يستخدموا أسلوب التدخل المباشر لمتابعة التفويض فيما أكد ما نسبته (38%) أن رؤسائهم يتابعوا مستوى إنجاز وسير التفويض من خلال ملاحظة نتائج الأداء النهائية للتنفيذ فيما أكد (25.2%) متابعة رؤسائهم لهم من خلال التقارير المكتوبة.

3- تحليل بيانات محاور الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على تحليل البيانات الأساسية لمحاور الدراسة، لمعرفة اتجاهات الإجابات عن عبارات الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لاتجاه إجابات عينة الدراسة.

المحور الأول - واقع التفويض في المؤسسات ما هو مستوى التفويض الإداري للعاملين من وجهة نظر عينة الدراسة؟

الجدول (7) يوضح تصورات عينة الدراسة نحو مستوى التفويض الإداري للعاملين من وجهة نظر عينة الدراسة حيث أظهرت النتائج أن 66.2% هي نسبة الآراء الإيجابية والموافقة على ما ورد في عبارات واقع التفويض في المؤسسات أي 33.7% هي نسبة الآراء الغير موافقة على ما جاء في عبارات واقع التفويض في المؤسسات مما يظهر جلياً أن أغلب الإجابات تتجه نحو الموافقة، كما جاء متوسط المتوسطات لمجموع عبارات المحور (2.87) وهو قيمة أكبر من الوسط الفرضي (2.5) ولعل ذلك يؤكد الرأي الإيجابي لعبارات واقع التفويض، وبالتالي فإن الاتجاه العام للمحور يدل على

موافقة عينة الدراسة على توافر التفويض في بيئة العمل السعودية بنسبة متوسطة، كما إن هناك تقارب للآراء في العبارة الخامسة الأمر الذي يشير إلى نقص جانب التدريب على ممارسة التفويض للموظفين قبل منحهم التفويض.

#### جدول رقم (7)

#### النسب والإحصاء الوصفي لعبارات واقع التفويض في المؤسسات

| م | العبارات   | التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة |                |            |            | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية للموافقة |
|---|--|-------------------------------------|----------------|------------|------------|--------|---------------|-------------------|-------------------------|
|   |  | لا أو أقل بشدة                      | لا أو أقل بشدة | أوافق بشدة | أوافق بشدة |        |               |                   |                         |
| 1 | تُعتبر ثقافة التفويض شائعة في جهة عملك               | 7.2%                                | 19.3%          | 53.3%      | 20.2%      | 2.5    | 2.86          | 0.816             | 73.5%                   |
| 2 | ينتج رئيسك المباشر سياسة التفويض                     | 6.4%                                | 20.2%          | 50.5%      | 22.5%      | 2.5    | 2.88          | 0.830             | 72.9%                   |
| 3 | يتم تقييم نتائج التفويض في جهة عملك                  | 12.8%                               | 24.6%          | 46.1%      | 16.5%      | 2.5    | 2.88          | 0.900             | 26.6%                   |
| 4 | تُعلم جهة عملك كل من لهم صلة بالتفويض                | 7.8%                                | 20.6%          | 50.2%      | 20.6%      | 2.5    | 2.88          | 0.855             | 70.7%                   |
| 5 | تُدرب جهة عملك الأشخاص على التفويض قبل منحهم إياه    | 18.7%                               | 33.3%          | 32.1%      | 15.9%      | 2.5    | 2.88          | 0.970             | 48%                     |
| 6 | تُحدد جهة عملك مجال وحدود وزمن التفويض               | 7.5%                                | 20.9%          | 52%        | 19.6%      | 2.5    | 2.88          | 0.824             | 71.7%                   |
| 7 | يساعد الزملاء في جهة عملك تعزيز ونجاح التفويض للمفوض | 4%                                  | 19%            | 55.1%      | 21.8%      | 2.5    | 2.88          | 0.754             | 76.9%                   |
| 8 | تتوافر منظومة متكاملة من المعلومات عن التفويض        | 21.1%                               | 34.3%          | 38%        | 15.6%      | 2.5    | 2.88          | 0.985             | 75.3%                   |
|   | جميع المحاور   | 10.6%                               | 24%            | 47.1%      | 19%        | 2.5    | 2.87          | 0.649             | 66.25%                  |

#### المحور الثاني - معوقات التفويض الإداري في بيئة العمل السعودية

ما هو واقع معوقات التفويض الإداري في القطاع الحكومي السعودي من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### البُعد الأول - المعوقات التنظيمية:

#### جدول رقم (8)

#### النسب والإحصاء الوصفي لعبارات بُعد المعوقات التنظيمية

| م | العبارات  | التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة |                |            |            | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية للموافقة |
|---|---|-------------------------------------|----------------|------------|------------|--------|---------------|-------------------|-------------------------|
|   |   | لا أو أقل بشدة                      | لا أو أقل بشدة | أوافق بشدة | أوافق بشدة |        |               |                   |                         |
| 1 | توجد وصفوف وظيفية لوظائف العمل                            | 8.7%                                | 29.9%          | 45.5%      | 12.6%      | 2.5    | 2.96          | 0.840             | 61.7%                   |
| 2 | لديك اطلاع على مهام عملك بشكل دقيق                        | 5.9%                                | 24%            | 45.2%      | 29.9%      | 2.5    | 2.98          | 0.846             | 70.1%                   |
| 3 | تعتبر خطوات وقنوات الاتصال واضحة                          | 9.6%                                | 16.5%          | 51.7%      | 24.9%      | 2.5    | 2.99          | 0.829             | 67.6%                   |
| 4 | تتوافر تغذية راجعة مناسبة وسريعة عما تقوم في إطار التفويض | 7.5%                                | 18.1%          | 47.7%      | 25.9%      | 2.5    | 2.86          | 0.816             | 61.4%                   |
| 5 | تمتع بالاستقرار الوظيفي داخل مكان العمل                   | 8.4%                                | 18.1%          | 47.7%      | 25.9%      | 2.5    | 2.90          | 0.877             | 73.5%                   |
| 6 | يركز نمط التنظيم على الإنجاز أكثر من التسلسل الإداري      | 7.5%                                | 25.2%          | 44.9%      | 22.4%      | 2.5    | 2.82          | 0.864             | 67.2%                   |
| 7 | توجد منظومة للتحفيز تدفعني لقبول التفويض                  | 13.4%                               | 29.9%          | 37.7%      | 19%        | 2.5    | 2.62          | 0.914             | 65.6%                   |
|   | جميع المحاور  | 8.7%                                | 23.1%          | 54.8%      | 22.9%      | 2.5    | 2.88          | 0.637             | 68.7%                   |

يوضح الجدول (8) النسب والإحصاءات الوصفية لمحور المعوقات التنظيمية من خلال التساؤلات ذات الصلة بمحور التنظيم حيث تبرز نتائج التحليل أن 68.3% يوافقون على عدم توافر المعوقات تنظيمية، في حين أن ما نسبته 32.3% يوافقون على وجود معوقات تنظيمية تعوق عملية التفويض في بيئة العمل السعودية، كما جاءت الأوساط الحسابية جميعها أعلى من الوسط الفرضي (2.5) لجميع العبارات، ويُستنتج من ذلك الموافقة على عدم توافر المعوقات التنظيمية في بيئة العمل السعودية وفقاً لآراء عينة الدراسة.

#### البُعد الثاني - الجوانب الشخصية (للرئيس):

يوضح الجدول (9) النسب والإحصاءات الوصفية لبُعد المعوقات الشخصية (للرئيس) حيث أظهرت النتائج أن 57.4% يوافقون على ما جاء في عبارات محور بُعد المعوقات الشخصية (للرئيس) والذي يدل على توافر المعوقات الشخصية

الرئيس في حين أن 42.5% لا يوافقون على توافر المعوقات الشخصية للرئيس، وجاءت الأوساط الحسابية جميعها أعلى من الوسط الفرضي (2.5)، ويُستنتج من ذلك الموافقة على توافر المعوقات المرتبطة بالرئيس من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (9)

النسب والإحصاء الوصفي لعبارات بعد المعوقات الشخصية (للرئيس)

| م | العبارات  | التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة |           |            |               | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية للموافقة |
|---|---|-------------------------------------|-----------|------------|---------------|--------|---------------|-------------------|-------------------------|
|   |   | لا أو أقل بشدة                      | لا أو أقل | أوافق بشدة | أوافق المجموع |        |               |                   |                         |
| 1 | يتخوف الرئيس من فشل المرؤوس                       | 10.9%                               | 29.9%     | 41.1%      | 18.1%         | 100%   | 2.66          | 0.897             | 59.2%                   |
| 2 | لا يدرك الرئيس مزايا التفويض                      | 13.7%                               | 33.6%     | 31.8%      | 20.9%         | 100%   | 2.59          | 0.966             | 52.6%                   |
| 3 | يتخوف الرئيس من أن يظهر المفوض بقدرات أكبر        | 15%                                 | 25.2%     | 31.5%      | 28%           | 100%   | 2.72          | 1.03              | 59.5%                   |
| 4 | تتملك الرئيس الرغبة في السيطرة وحب التملك         | 10.9%                               | 24.9%     | 37.1%      | 27.1%         | 100%   | 2.80          | 0.959             | 64.2%                   |
| 5 | يفتقر الرئيس للمهارة التفويضية                    | 12.8%                               | 28.7%     | 36.1%      | 22.4%         | 100%   | 2.68          | 0.961             | 58.6%                   |
| 6 | يفتقد الرئيس للخبرة العملية التي تمكنه من التفويض | 14%                                 | 35.2%     | 33.3%      | 17.4%         | 100%   | 2.54          | 0.938             | 50.8%                   |
| 7 | يتردد الرئيس في ممارسة التفويض                    | 10.6%                               | 32.4%     | 39.3%      | 17.8%         | 100%   | 2.64          | 0.894             | 57%                     |
|   | جميع المحاور                                      | 12.5%                               | 29.9%     | 35.6%      | 21.6%         | 100%   | 2.66          | 0.769             | 57.4%                   |

البُعد الثالث- المعوقات الشخصية (للمرؤوس):

جدول رقم (10)

النسب والإحصاء الوصفي لعبارات المعوقات الشخصية (للمرؤوس)

| م | العبارات  | التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة |           |            |               | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية للموافقة |
|---|---|-------------------------------------|-----------|------------|---------------|--------|---------------|-------------------|-------------------------|
|   |   | لا أو أقل بشدة                      | لا أو أقل | أوافق بشدة | أوافق المجموع |        |               |                   |                         |
| 1 | الخوف من ردود أفعال الرئيس في حال ارتكاب الأخطاء تجعلني لا أقبل التفويض | 15%                                 | 36.1%     | 31.5%      | 17.4%         | 100%   | 2.52          | 0.9489            | 48.9%                   |
| 2 | ليست لدى الثقة الذاتية الكافية لقبول التفويض                            | 34.9%                               | 35.5%     | 22.1%      | 7.5%          | 100%   | 2.02          | 0.9334            | 29.6%                   |
| 3 | الخوف من الفشل يقودني لرفض التفويض                                      | 33.3%                               | 35.3%     | 33.1%      | 9%            | 100%   | 2.06          | 0.9560            | 31.2%                   |
| 4 | يخلق التفويض فجوة اجتماعية مع الزملاء داخل بيئة العمل                   | 18.4%                               | 28.3%     | 37.1%      | 16.5%         | 100%   | 2.53          | 0.9749            | 53.6%                   |
|   | جميع المحاور  | 25.5%                               | 34.6%     | 27%        | 10.8%         | 100%   | 2.28          | 0.784             | 40.8%                   |

يوضح الجدول (10) النسب والإحصاءات الوصفية لمحور المعوقات الشخصية (للمرؤوس) حيث أظهرت النتائج أن 40.8% يوافقون على عبارات المحور بتوافر معوقات شخصية للمرؤوس تمنعه من قبول التفويض بينما أكد ما سيتهم 60.7% لا يوافقون على عبارات بُعد المعوقات الشخصية (للمرؤوس)، ويُستنتج من ذلك الموافقة على عدم توافر المعوقات الشخصية للمرؤوس في بيئة العمل السعودية وفقاً لآراء عينة الدراسة. كما جاءت الأوساط الحسابية للعبارة (4) أعلى من الوسط الفرضي (2.5) التي تعكس التخوف الشخصي من التفويض وأنه يخلق فجوة اجتماعية مع الزملاء، فيما كانت العبارات الأخرى أقل من الوسط الفرضي (2.5) وبالتالي فإن الخوف من ردة فعل الرئيس والخوف من الفشل ونقص الثقة لا تتوافر في بيئة العمل السعودية وفق آراء عينة الدراسة.

أم التساؤل: ماهي أكثر معوقات التفويض توافراً من بين المعوقات (التنظيمية، الرئيس والمرؤوس) وفقاً لآراء

عينة الدراسة، فيوضح الجدول (11) نسب توافر معوقات التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة حسب توافرها في بيئة العمل السعودية، حيث جاءت المعوقات المرتبطة بالرئيس أولاً ثم الشخصية للمرؤوس والتنظيمية أخيراً، وبالتالي فإن المعوقات المرتبطة بشخصية الرئيس هي الأكثر توافراً في بيئة العمل السعودية وبالتالي فهي التي تحد بشكل أكبر من التفويض كممارسة إدارية من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات

| الترتيب | الأركان حسب توافرها بالترتيب | نسبة توافر معوقات التفويض | الترتيب |
|---------|------------------------------|---------------------------|---------|
| 1       | الشخصية للرئيس               | 57.4%                     | الأول   |
| 2       | الشخصية للمرؤوس              | 41.6%                     | الثاني  |
| 3       | التنظيمية                    | 31.7%                     | الثالث  |

#### 4- اختبار الفروض:

الفرض الأول - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (12)

(F) ANOVA لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض لدى عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة مستوى الدلالة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|----------------|--------------|----------------|------------------------|---------------|
| بين المجموعات   | 2.878          | 5            | .576           | 1.384                  | 0.230         |
| داخل المجموعات  | 130.989        | 315          | .416           |                        |               |
| الكلية  | 133.867        | 320          |                |                        |               |

الجدول (12) لاختبار مستوى الفروق

في مستوى التفويض وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لمفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA (Test F)، وجاءت قيم (ف) 1.384 بمستوى دلالة = 0.230 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها لسنوات الخبرة.

الفرض الثاني - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع

جدول رقم (13)

اختبار الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض وفقاً لمتغير للنوع

| الفرض  | النوع | عدد المفردات | المتوسط المعياري | الانحراف المعياري (ت) | قيمة معنوية (ت) |
|--|-------|--------------|------------------|-----------------------|-----------------|
| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة راد الدراسة تُعزى لمتغير النوع | ذكر   | 288          | 2.7665           | .636480               |                 |
|  | أنثى  | 33           | 2.8902           | .732050               | -1.040          |
|  |       |              |                  |                       | 299.            |

الجدول (13) لاختبار الفروق بين

متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض وفقاً لمتغير النوع، حيث أُستخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Samples حيث جاءت القيمة (ت) المحسوبة (T = 1.040) بمستوى دلالة (0.299) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها لمتغير النوع، كما يوضح الإحصاء الوصفي التقارب في قيم متوسطات إجابات كل من الذكور والإناث مما يعني التقارب في الإجابات بين الجنسين.

إرجاعها لمتغير النوع، كما يوضح الإحصاء الوصفي التقارب في قيم متوسطات إجابات كل من الذكور والإناث مما يعني التقارب في الإجابات بين الجنسين.

جدول رقم (14)

(F) ANOVA لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة مستوى الدلالة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|----------------|--------------|----------------|------------------------|---------------|
| بين المجموعات   | .366           | 3            | 0.122          | .290                   | .833          |
| داخل المجموعات  | 133.500        | 317          | .421           |                        |               |
| الكلية  | 133.867        | 320          |                |                        |               |

الفرض الثالث - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة فاد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (14) لاختبار مستوى الفروق في

مستوى التفويض وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA (Test F)، وجاءت قيم (ف) 0.290 بمستوى دلالة = 0.833 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (15)

(F) ANOVA لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لاختلاف جهة عمل عينة الدراسة

| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة تُعزى لاختلاف جهة العمل | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة مستوى الدلالة (ف) | مستوى الدلالة |
|--|----------------|--------------|----------------|------------------------|---------------|
| بين المجموعات  | .640           | 2            | 0.320          | .764                   | .467          |
| داخل المجموعات   | 133.227        | 318          | .914           |                        |               |
| الكلية   | 133.867        | 320          |                |                        |               |

الفرض الرابع - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاختلاف جهة العمل

الجدول (15) لاختبار مستوى الفروق في

مستوى التفويض وفقاً لاختلاف جهات عمل

جدول رقم (16)

الإحصاء الوصفي لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة وفقاً لمستوى التطابق الوظيفي

| البيان          | عدد المفردات | الانحراف الوسط المعياري |
|-----------------|--------------|-------------------------|
| مطابق           | 139          | 2.9371                  |
| مطابق إلى حد ما | 126          | 2.6624                  |
| غير مطابق       | 56           | 2.5179                  |
| الإجمالي        | 321          | 2.7561                  |

مفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA (F Test)، وجاءت قيم (ف) 0.764 بمستوى دلالة=0.467 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها لاختلاف جهات عمل عينة الدراسة.

**الفرض الخامس - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لمستوى التطابق الوظيفي.**

الجدول (17) لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً

جدول رقم (17)

ANOVA (F) لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لمستوى التطابق الوظيفي

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة تُعزى لمستوى التطابق الوظيفي |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|---|
| 000.          | 11.123   | 0.320          | 2            | 8.836          | بين المجموعات   |
|               |          | 0.914          | 318          | 126.301        | داخل المجموعات  |
|               |          |                | 320          | 135.137        | الكلية  |

مستوى التطابق الوظيفي لمفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA (F Test)، وجاءت قيم (ف) 11.123 بمستوى دلالة=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض وفقاً لمدى تطابق مسمى الوظيفة مع المهام الفعلية التي يمارسها شاغل الوظيفة، حيث أكد الذين تتطابق وظائفهم أنهم يتمتعون بنوع من التفويض في حين أبدى غيرهم ممن لا تتطابق وظائفهم أو أنها تتطابق إلى حد ما عن واقع مغاير لمستوى التفويض من وجهة نظرهم.

وظائفهم أو أنها تتطابق إلى حد ما عن واقع مغاير لمستوى التفويض من وجهة نظرهم.

**الفرض السادس - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاتجاهاتهم نحو قبول التفويض.**

جدول رقم (18)

اختبار الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض وفقاً لاتجاهاتهم نحو قبول التفويض

| المحور  | البيان | عدد مفردات الدراسة | المتوسط المعياري | الانحراف المعياري | قيمة معنوية (ت) |
|---|--------|--------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاتجاهاتهم نحو قبول التفويض | نعم    | 251                | 2.7932           | 0.66673           | 1.943           |
|   | لا     | 70                 | 2.6232           | 0.57005           |                 |

الجدول (18) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض وفقاً لاتجاهاتهم نحو قبول التفويض، حيث أُستخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Samples حيث جاءت القيمة (ت) المحسوبة (1.943T) (=) بمستوى دلالة (0.053) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها لاتجاهات عينة الدراسة نحو قبولهم التفويض، كما يوضح الإحصاء الوصفي التقارب في قيم متوسطات إجابات كل ممن ابدوا اتجاه نحو قبول التفويض ومن ابدوا عدم رغبة في قبول التفويض مما يعني التقارب في الإجابات الفئتين.

جدول رقم (19)

الإحصاء الوصفي لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة وفقاً لاختلاف المرتبة الوظيفية

| البيان                          | عدد المفردات | الانحراف الوسط المعياري |
|---------------------------------|--------------|-------------------------|
| الخامسة فما دون                 | 48           | 3.0078                  |
| من السادسة وحتى العاشرة         | 215          | 2.7353                  |
| من الحادية عشر وحتى الثالثة عشر | 58           | 2.6250                  |
| الإجمالي                        | 321          | 2.7561                  |

**الفرض السابع - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من وجهة نظر عينة الدراسة تُعزى لاختلاف المرتبة الوظيفية**

الجدول (20) لاختبار مستوى الفروق في مستوى

التفويض وفقاً لاختلاف المرتبة الوظيفية لمفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (20)  
ANOVA (F) لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لاختلاف المرتبة الوظيفية

| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة تُعزى لاختلاف المرتبة الوظيفية |         | مجموع درجات متوسط قيمة مستوى المربعات الحرة المربعات (ف) الدلالة |       |
|---|---------|--|-------|
| بين المجموعات   | 4.131   | 2  | 2.066 |
| داخل المجموعات  | 131.005 | 318  | .412  |
| الكلية  | 135.137 | 320  |       |

جدول رقم (21)  
اختبار الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض وفقاً للمستوى الإداري

| الفرض  | البيان                                   | عدد المفردات | الانحراف المعياري (ت) | قيمة معنوية (ت) |
|--|--|--------------|-----------------------|-----------------|
| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تُعزى لاختلاف المستوى الإداري (تنفيذي، إشرافي، تنفيذي). | إشرافي                                   | 288          | 2.7665                | .63648          |
|  | المستوى الإداري تنفيذي (إشرافي، تنفيذي). | 33           | 2.8902                | .73205          |

جدول رقم (22)  
الإحصاء الوصفي لمستوى التفويض من قبل عينة الدراسة وفقاً لاختلاف مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات

| البيان   | عدد المفردات | الانحراف المعياري |
|----------|--------------|-------------------|
| عالي     | 81           | 3.0783            |
| متوسط    | 181          | 2.7783            |
| ضعيف     | 59           | 2.2458            |
| الإجمالي | 321          | 2.7561            |

جدول رقم (23)  
ANOVA (F) لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لاختلاف مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات

| توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات |         | مجموع درجات متوسط قيمة مستوى المربعات الحرة المربعات (ف) الدلالة |        |
|---|---------|--|--------|
| بين المجموعات   | 23.862  | 2  | 11.931 |
| داخل المجموعات  | 111.274 | 318  | .350   |
| بين المجموعات   | 135.137 | 320  |        |

(F)، وجاءت قيم (ف) 5.014 بمستوى دلالة =0.07 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض وفقاً للمرتبة الوظيفية لعينة الدراسة حيث أكد من يشغلون وظائف ما دون الخامسة أن واقع التفويض عنهم مغاير عما دونهم ممن يشغلون بقية المراتب الوظيفية.

الفرض الثامن - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تُعزى لاختلاف المستوى الإداري (إشرافي، تنفيذي).

الجدول (21) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو مستوى التفويض للمستوى الإداري، حيث أُستخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Samples حيث جاءت القيمة (ت) المحسوبة (-.832) (T =) بمستوى دلالة (319.) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض يمكن إرجاعها للمستوى الإشرافي، كما يوضح الإحصاء الوصفي التقارب في قيم متوسطات إجابات كل ممن ابدا واتجاه نحو قبول التفويض ومن ابداوا عدم رغبة في قبول التفويض مما يعني التقارب في الإجابات الفئتين.

الفرض التاسع - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفويض تُعزى مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (23) لاختبار مستوى الفروق في مستوى التفويض وفقاً لاختلاف مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لمفردات عينة الدراسة، حيث أُستخدم اختبار تحليل التباين (ANOVA Test F)، وجاءت قيم (ف) 34.097 بمستوى دلالة =0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض الإداري لعينة الدراسة. حيث أكد من يشاركون بمستوى عالي أنهم يتمتعون بمستوى من التفويض يختلف عن سواهم من ذوي المشاركة الضعيفة والمتوسطة في اتخاذ القرارات.

### مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة أولاً - النتائج:

- 1- يتوافر التفويض في بيئة الأعمال السعودية بدرجة فوق الوسط.
- 2- تعتبر المعوقات المرتبطة بالرئيس الأبرز من ضمن المعوقات التي تحد من التفويض لدى عينة الدراسة.
- 3- لا توجد فروق في مستويات التفويض يمكن إرجاعها للنوع، جهة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة

- 4- توجد فروق إحصائية في مستوى التفويض يمكن إرجاعها لاختلاف المرتبة الوظيفية ومدى التطابق ومستوى المشاركة في القرارات.
- 5- يعتبر خروج المدير في إجازة من أقوى المبررات التي تدفع لممارسة التفويض في بيئة الأعمال السعودية.
- 6- الخوف من الفجوة الاجتماعية بين الموظفين هو الأكثر تأثيراً من بين المعوقات الشخصية التي تمنع المرؤوسين من قبول التفويض.
- 7- أثبتت نتائج التحليل أن مستوى المشاركة في القرارات المتخذة يتم بدرجة متوسطة.

#### ثانياً - مناقشة النتائج:

- 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما هو مستوى التفويض الإداري للعاملين في القطاع الحكومي السعودي من وجهة نظر عينة الدراسة؟ حيث لوحظ أن ممارسة التفويض تتم بدرجة متوسطة أو تفوق المتوسط بقليل وهذا ما توافقت فيه نتائج الدراسة مع دراسة من (أسماء وصقر، 2019) ويُرجع الباحث ذلك إلى أن الجوانب المرتبطة بالتفويض غير متكاملة فبالرغم من توافر الاتجاهات العامة الداعمة للتفويض وتوافر المهارة إلا أن الجوانب المرتبطة بالرؤساء والموظفين وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية والخوف من الإخفاق تحد من جهود التفويض في بيئة العمل.
- 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما هي أبرز معوقات التفويض الإداري في القطاع الحكومي السعودي من بين بعد المعوقات التنظيمية والشخصية ومعوقات الرئيس؟ تبرز نتائج التحليل أن الجوانب المرتبطة بالرئيس هي الأكثر توافراً من وجهة نظر عينة الدراسة ويدل ذلك على أن الجوانب التنظيمية تعد مساعدة لتوافر التفويض حيث تتفق الدراسة مع دراسة (المقاطي، 2015) الذي أبرز أن المعوقات المرتبطة بالرئيس هي الأكثر، ثم تلمها في الترتيب المعوقات المرتبطة بالمرؤوس.
- 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما هي اتجاهات موظفي القطاع الحكومي حول قبول التفويض الإداري؟ يلاحظ أن غالبية عينة الدراسة تتوافر لديهم الاتجاهات الإيجابية نحو قبول التفويض وهذا ما توافقت فيه الدراسة مع دراسة (يوتس وفان، 2009).
- 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع ما هي دواعي التفويض في بيئة الأعمال السعودية من وجه نظر عينة الدراسة؟ أوضح التحليل أن خروج الرؤساء في إجازاتهم أو عدم تواجدهم هي الدوافع الأساسية لتبني سياسات التفويض، ولعل ذلك يشير إلى قصور في الممارسة الإدارية الحالية التي لا تتسق مع الموجهات العامة ورؤية 2030 نحو تنمية المقدرات البشرية وخلق قادة الصف الثاني.
- 5- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الخامس ما هو مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل السعودية من وجه نظر عينة الدراسة أبرزت نتائج التحليل أن مستوى المشاركة مستوى المشاركة في القرارات المرتبطة بالتفويض في بيئة العمل عالي بينما (56.7%) يرون أن مستوى المشاركة متوسط في حين أن (18.1%) يرون أن مستوى المشاركة ضعيف، ولعل ذلك يعكس بعض أوجه القصور فإن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الأعمال التي سبق أن فوضوا فيها يخلق لديهم الاتجاه الإيجابي ويحسن نوعية القرارات.
- 6- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل السادس هل يوجد تمايز في مستوى التفويض يرجع لطبيعة عمل الجهة؟ تبرز نتائج التحليل بأن جميع الجهات باختلاف تصنيفاتها من وزارات وما في حكمها وهيئات وصناديق تمارس التفويض بدرجة فوق المتوسطة علماً بأنها تختلف في أحجامها وانتشارها الجغرافي الأمر الذي يقتضي وجود فوارق وفق لحجم المؤسسات ونوعها وطبيعة الخدمة التي تقدمها ومنظومة العمل الإداري فيها.
- 7- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل السابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة راد لمستوى التفويض الإداري تعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة؟ أوضح التحليل أنه لا توجد فروق في مستويات التفويض ترجع للنوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وهذا ما توافقت فيه مخرجات هذه الدراسة مع دراسة كل من (صقر وأسماء، 2019) (العوادة، 2014) فيما أبرزت الدراسة وجود فروق ترجع لمستوى التطابق الوظيفي بين مسمى الوظيفة وطبيعة شغل المهام والمرتبة الوظيفية.



### ثالثاً - توصيات الدراسة:

- 1- تعزيز السلوك التفويضي للرؤساء من خلال تدريبهم على التفويض وتغيير المفاهيم الخاطئة لديهم فيما يتعلق بإضعاف مقدرات الرئيس وتأثر مركزه الوظيفي، وإبراز مزايا التفويض كوسيلة فعالة لتحسين الممارسة الإدارية.
- 2- إضافة ممارسة القائد للتفويض كواحدة من الجدارات التي يتم تقييم أداء الرؤساء عليها.
- 3- تدريب الأفراد - المفوض لهم - على التفويض قبل منحهم إياه لمساعدتهم على إنجاز عملية التفويض بالإضافة إلى تعزيز مقدراتهم على تحمل المسؤولية والتعامل مع المشكلات.
- 4- العمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات داعمة لتحقيق فاعلية التفويض من خلال تقديم وصف تفصيلي للتفويض والمهمة بما يمكن المفوض له من تكوين صورة متكاملة عن كيفية إنجاز التفويض مع إبراز الغاية من عملية التفويض وإبراز دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد وتدعيم الجهود المحفزة لنشر ثقافة وسلوك التفويض.
- 6- العمل على تبني سياسات ونظم لدعم بناء قادة الصف الثاني من خلال التنظيم المسبق لجعل التفويض ضمن منظومة العمل الإداري للقادة وليس أن يكون التفويض نظير الحاجة لسد فراغ وظيفي فقط.
- 7- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات لتنمية مهارات العاملين وتهيئتهم لاتخاذ القرارات وإكسابكم الثقة.

### حدود الدراسة

ارتبطت بالدراسة مجموعة من التحديات منها ما ارتبط بسرعة استجابة مفردات العينة كما إن هناك مجموعة من التعقيدات المتراكبة والمتداخلة التي تؤثر في منح وقبول التفويض منها المناخ والثقافة التنظيمية السائدة والتي بدورها تحتاج إلى دراسات تفصيلية ومتعمقة بشكل أوسع، كما إن الدراسة ركزت على دراسة المعوقات من منظور ثلاثة أبعاد فقط لتقييم وقياس واقع التفويض الإداري.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (2009). *مدخل إلى إدارة الوقت*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحربي، محمد عطية. (2007). «تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.
- ال زمان، عبد الله أحمد. (2001). «معوقات تفويض السلطة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. (2010). «دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية»، *رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*. السعودية. الرياض.
- الشرقاوي، علي. (2002). *العملية الإدارية: وظائف المديرين*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الشلبي، إيمان مفضي أحمد. (2016). «درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان»، الأردن، عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- العتيبي، غانض سعدون. (2008). «موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك عبد العزيز.
- العلاق، بشير. (2012). *الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمري، مها. (2019). *معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض*. المؤسسة العربية للعلوم والتربية والآداب، ع 6، ص 263-280.
- العنزي، مبارك عبد الله (2009) علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة مؤتة.
- العوادة، عاطف. (2014). «العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية»، *دراسات العلوم الإدارية*، مجلد 41 العدد 1.
- العواملة، نائل عبد الحافظ. (1994). «دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطات في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة»، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، مج 7، ع 1، ص 319-347.
- الفضلي، منى عبد المحسن والمري؛ وأمل بنت ناصر بن صالح. (2017). «مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة: دراسة ميدانية»، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية - كلية التربية، مج 32، ع 2، مصر، ص ص 245 – 286.
- اللوزي، موسى. (2012). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط 5. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- المعايطه، عبد العزيز. (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المقاطي، حسين بانجا طه الزبير. (2018). «مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء بالمدارس المتوسطة والثانوية بالطائف»، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، م 3، ع 3، ص 688-703.
- الولي ومحمد إبراهيم. (1997). *نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة*. دم: ملتزم للطبع والنشر دار الفكر العربي.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2009). *مبادئ الإدارة العامة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة؛ وشعلان، عبد الله. (2008). *اللامركزية في التعليم: رؤية جديدة*. جامعة بنها، دار الجامعة الجديدة.

- حنان، مصطفى. (2018). «العلاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في جامعة دمشق: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق»، *مجلة جامعة البعث*، مج 40، ع 97، ص ص 77 – 114.
- درة، عبد الباري وآخرون. (1991). «قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة»، *مجلة اليرموك*، العدد الأول، مجلد 7.
- صقر، اشتيلي منال؛ وأسماء إبراهيم. (2019). *تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجه نظر المديرين*. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية الأردن ص 1 – 104.
- عبد الرحيم، تالا يحيى. (2020). «تفويض السلطة وأثره على الموظفين الأداء في شركة النسر العربي للتأمين»، *كلية طلال أبو غزاله الجامعية للابتكار، المجلة الدولية للاختراعات التجارية والإدارية*، المجلد 9 العدد 5، ص 10 - 21.
- على مصيلحي شريف وآخرون. (2031). *الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها*. الإسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر.
- معراج، قدرى أحمد. (2015). «أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوونا تراك بسكرة»، *رسالة ماجستير*، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- هشمري، عمر أحمد. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*. عمان الأردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bouwens, J. and VA lent, L. (2009). «Performance Measure Diversity and The delegation of Authority in Organization», *Journal of Political Economy*, 18, pp. 55–75.
- Bruno Bachy et autres. (2010). *La Function Management*. n.d, Dunodon, Paris.
- Burke, S. H. (2001). "Strengthening administration through effective delegation", *Pakistan Administrative Staff College Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-31.
- Gehring, T. (2004). "The consequences of delegation in independent agencies: Separation of powers, discursive governance and the regulation of telecommunication in Germany", *European Journal of Political*. Blackwell Publishing , 43, (4), p. 8.
- Griffin, Ricky. (1997). *Management*. 5<sup>th</sup> edition.
- Joqi, Adnan Mohammed. (2010). "The impact of delegation of authority in the effectiveness of managerial decisions: An empirical study on the Yemeni oil company in the capital Sanaa", *Unpublished Master Thesis*, School of Finance and Banking, Sanaa, Yemen
- Mullins, Laurie. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. Book aid international, Person Prentice Hall.
- Preston, C. C. & Colman, A. M. (2000). "Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power and respondent preferences", *Acta Psychologica*, 104 (1), pp. 1–15
- Wade, Khamis Adam. (2009). "The impact of delegation of authority to managerial performance", *Unpublished Master Thesis*, University of Sudan for Science and Technology, Faculty of business studies, Sudan.

## The Reality of Administrative Delegation in Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: Field Study on Trainees in Institute of Public Administration

**Dr. Mohammed Al-Amin Ahmed Al-Mahi**

Assistant Professor

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

almahim@ipa.edu.sa

### ABSTRACT

The research aims to identify the reality of the administrative delegation in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia among respondent trainees in Institute of Public Administration, and to examine potentially significant differences in the level of administrative delegation due the difference of gender, specialization, functional class, years of experience and Administrative level, the study used the descriptive and analytical approach and was use the questionnaire which included (26) Items on four axes: the reality of delegation, the organization obstacles and personal obstacles to delegation for The superior and the subordinate. Where the questionnaire was distributed (367) data were analyze by frequency percentages, mean, t-tests for one sample, and analysis of variance in one direction using SPSS.

The study reveals that the level of delegation is above the middle and the obstacles President the most availability in the Saudi work environment; moreover, the results show no significant differences between while the (gender, years of experience, sector, and educational level).

The study proposes working to strengthen the delegation behavior of superiors by training in the delegation and providing an effective database and information for delegation.

**Keywords:** *Administrative Delegation, Government Sector, Saudi Arabia.*