

Administrative delegation and its impact on job performance in food factories in Qatar

Abdul-Rahman Yusuf Abdul-Rahman

General Authority of Customs || Qatar

Abstract: This study aims to identify the impact of Administrative delegation on the job performance of Food factories in Qatar, determining the reality of Administrative delegation at Marikh Food factory in Qatar, the researcher used the Analytical descriptive curriculum in his study because of this is the most appropriate way for the study's objectives, the samples of the study consisted of (150) employees working at Marikh Food factory in Qatar, and the study's tool (Identification) was distributed to them, the study discovered a strong positive relationship of statistical significance to administrative delegation over job performance in Marikh Food factory in Qatar, and the reality of administrative delegation at Marikh Food factory in Qatar came at a high level with a general average is equal (3.94), and the reality of the job performance at Marikh Food factory in Qatar came at a high level with a general average is equal (3.76), the Results showed that the participation of all levels in the administrative hierarchy in the decisions-making helps to improve the job performance of Marikh Food factory in Qatar, and all leaderships's types helped in support collaboration and the work participation, which helping in improve the job performance and achieve all of organization's objectives which the organization aims to achieve it, the study's recommendations are

- Basic training is necessary for all employees on administrative work and taking the responsibility
- And encourage all employees for participate in the process of making decisions for improve the interaction in the working environment.

Keywords: Job performance - administrative delegation - marikh administrative factory - leadership styles - organization - interaction.

التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر

عبد الرحمن يوسف عبد الرحمن

الهيئة العامة للجمارك || قطر

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر، وتحديد واقع التفويض الإداري في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع أهداف البحث، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرد من العاملين بمصنع المريخ للمواد الغذائية بقطر، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر، حيث جاء واقع تفويض السلطة في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر بدرجة عالية بمتوسط عام مساويا (3.94)، وأن فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر جاءت أيضاً بدرجة عالية بمتوسط عام مساويا (3.76)، وأوضحت النتائج أن عملية اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري تساعد في تحسين الأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر. وأن الأنماط القيادية الوظيفية تساعد في دعم التعاون والعمل المشترك مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق

الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وأوصى الباحث بضرورة تدريب العاملين على العمل الإداري وتحملهم المسؤولية وضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحسين التفاعل في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الإداء الوظيفي - التفويض الإداري - مصنع المريح - الهرم الإداري - الأنماط القيادية - التفاعل - المنظمة.

مقدمة.

لقد أصبح العالم اليوم يشهد العديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي أدت إلى اشتداد حدة المنافسة في المؤسسات على المستوى الأقليمي والعالمي، الأمر الذي يحتم على المؤسسات اتباع السياسات الإدارية الحديثة لمواكبة هذه التغيرات والمنافسة الناتجة عنها، ولقد خلق الله الإنسان بطاقات وقدرات محدودة مما جعله لا يستطيع القيام بالمهام بمفرده، سواء كانت هذه المهام تتعلق بالأعمال الإدارية والقيادية أو الأعمال الذهنية أو البدنية، فالرئيس الإداري لا يستطيع الصمود طويلاً على حيويته ونشاطه إذا عمل على تركيز كافة السلطات بين يديه، مما يوجب على المدير تفويض بعض السلطات للموظفين، فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على العلاقات الجيدة والثقة التي تحكم العلاقات والتي ثبتت جدواها وصلابتها عبر الزمن، مما دعا العديد من المؤسسات إلى تفويض بعض الأعمال الإدارية إلى الموظفين بسبب تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة العليا (الظفيري، 2012، ص1).

ولا تعني ديمقراطية الإدارة والتفويض الإداري القيام بإشراك العاملين في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الخاصة بمساهمة الموظفين في إدارة شؤونهم الوظيفية فقط، بل تمتد إلى مشاركة الموظفين في الاختصاصات الخاصة بالرئاسة الإدارية في كافة المستويات العليا والوسطى والمباشرة وذلك على حمل الأمانة بكفاءة واقتدار، مما يعني أن يقوم المديرين بتفويض جزء من الأعمال الإدارية لمؤوسمهم المباشرين الذين هم في درجة أقل منهم، وذلك بهدف تيسير وتسهيل دقة العمل الإداري بالمؤسسة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية للوصول إلى الأهداف المرجوة. ولقد تبنت العديد من المنظمات في الفترة الأخيرة سياسة التفويض الإداري لتخفيض تركيز الإدارة في يد الإدارة العليا، وذلك بسبب تزايد حجم المؤسسات بصورة كبيرة، ويساعد التفويض الإداري المؤسسة على تحقيق العديد من الميزات كالسرعة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التقارب بين مستويات الإدارة العليا والإدارات الأخرى والموظفين في المؤسسة، وأيضاً تنمية الخبرات والمهارات الإدارية للمرؤوسين، فعملية التفويض الإداري تعتبر بمثابة الأداة التي تحارب اللامركزية الإدارية في المؤسسة (العاني، 2010، ص2-3).

ويمثل الأداء في المجهود الذي يؤديه الموظفون من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. ولذلك يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة الخبرات والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين والتي تتوقف على المؤهلات العلمية والميول والاهتمامات ودرجة تحملهم المسؤولية والأدوار التي يقوموا بها ومدى مشاركتهم في استراتيجيات وسياسات المؤسسة الإدارية وغيرها من العوامل التي تساعد في تحديد الإداء الوظيفي، حيث يركز الأداء الجيد على الخلفية العلمية والتأهيل العلمي التطبيقي الذي يوضح مهام العمل وسط الإجراءات والخطوات، ويساعد التفويض الإداري في إعطاء الفرصة للموظفين على الإبداع والابتكار واكتساب الخبرات والمهارات نتيجة القيام بالأعمال الإدارية بجانب الأعمال المنوط لهم القيام بها، الأمر الذي يعمل على تحسين طرق العمل ورفع جودة المنتجات المقدمة للمستهلكين وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة وبالتالي التأثير في الأداء الوظيفي.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في معاناة العديد من المؤسسات من تركيز الأعمال الإدارية في يد الإدارة العليا، الأمر الذي نتج عنه العديد من الاختناقات في العمل وتأثر الروح المعنوية للموظفين وانعدام الرغبة في تقديم الابتكارات

وعدم المبادرة في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة بسبب غياب عنصر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بجانب زيادة الأعباء التي يتحملها الرؤساء في الإدارات العليا مما يؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال وطول إجراءاتها، وبالتالي التأثير على فاعلية الأداء داخل المؤسسة، الأمر الذي دعا الباحث إلى القيام بهذه الدراسة من أجل التعرف على تأثير التفويض الإداري في الأداء الوظيفي في قطاع المؤسسات العاملة في مجال المواد الغذائية.

أسئلة البحث:

وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية القطرية؟

وينبثق منه التساؤلات التالية:

- 1- ماهية التفويض الإداري والأداء الوظيفي؟
- 2- ما أبعاد التفويض الإداري في المؤسسات؟
- 3- ما واقع التفويض الإداري في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر؟

فرضية البحث:

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي وضعها الباحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - الرقابة - النمط القيادي - اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- التعرف على الإطار العام للتفويض الإداري والأداء الوظيفي.
- 2- الوقوف على أبعاد التفويض الإداري في المؤسسات.
- 3- تحديد واقع التفويض الإداري في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر.
- 4- الكشف عن نوع العلاقة بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر.

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة على تناولها لموضوع هام على الساحة وهو التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، ويمكن تحديد أهمية البحث في النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على أهمية تطبيق التفويض الإداري على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- تفيد هذه الدراسة السلطات الإدارية في تحديد الهيكل الإداري المناسب في توزيع السلطات، وأيضاً الباحثين في هذا المجال.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسات.

حدود البحث :

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: سيقصر البحث الحالي على دراسة الدور الذي يلعبه التفويض الإداري وتوزيع السلطات بين الموظفين على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر.
- الحدود البشرية والمكانية: عينت من العاملين بمصنع المريح للمواد الغذائية في نطاق الحدود القطرية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة خلال عام 2021-2022.

مصطلحات البحث:

- التفويض الإداري: عرف (توفيق، 2002) التفويض بأنه "دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس للمرؤوس"
- و عرف (Jones, 2007) التفويض الإداري بأنه "العملية التي يتم بموجبها تفويض الصلاحيات حول اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بموارد المنظمة وقيام المديرين بالمشاريع في جميع مستويات الهرم الوظيفي" (العاني، 2010، ص7).
- ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه عملية تفويض السلطات والصلاحيات بين الموظفين العاملين في كافة المستويات الوظيفية في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر فيما يتعلق باتخاذ القرارات والرقابة والنمط القيادي.
- الأداء الوظيفي: عرفه (العاني، 2010، ص8) بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو ليس السلوك بمفرده أو الانجاز بمفرده، أنه تكاملهما معًا، وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه"
- وعرفه (قاسمي، 2011، ص180) بأنه "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة.
- وعرفه (فرحي، 2017، ص16) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد"
- ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه كافة الجهود الفكرية والعضلية المبذولة من قبل العاملين في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطري مقابل عائد محدد.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- التفويض الإداري.

أدت التغيرات التي تشهدها بيئات الأعمال في وقتنا الحالي إلى تبني المنظمات لسياسات حديثة تتصف بالمرونة في التعامل مع الموظفين والعملاء، فلقد اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني سياسة التفويض الإداري من أجل تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق مشاركة المستويات الأدنى من التنظيم الذين هم أكثر دراية ووعي بالمشكلات الخاصة بالعمل في تلك المستويات. ويقصد بالتفويض الإداري قيام مدير المصنع بمنح جزء من سلطاته أو الصلاحيات التي يتمتع بها إلى مساعديه لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات حول المهام التي يقومون بتأديتها، أيضًا يقوم هؤلاء المساعدين بتفويض بعض صلاحياتهم إلى المديرين في المستويات الدنيا وهكذا إلى أن نصل إلى المديرين المباشرين والموظفين في نهاية الهرم الوظيفي، ويعتبر التفويض الإداري بمثابة علاج فعال للمركزية المتحكمة المتسلطة (العاني، 2010، ص27).

أبعاد التفويض الإداري:

تتمثل أبعاد التفويض الإداري فيما يلي:

1- تفويض السلطة:

يتمثل مفهوم تفويض السلطة القيام بإعطاء بعض السلطات من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، من أجل تحقيق واجبات معينة، وذلك لا يعني التخلي عن السلطة، بل يعني تخويل بعض السلطات للآخرين التي تمكنهم من العمل وتجعلهم قادرين على المساعدة في العملية الإدارية للمنظمة، وللمدير الحق في استرداد هذه الصلاحيات في حين تبين له سوء استخدامها أو التقصير في المسؤوليات والمهام التي تم إنفاذها بالموظفين في المستويات المختلفة، ويجب أن يقوم الرئيس بالتأكد من أنهم على وعي كامل بالسلطة المناطة إليهم ويجب تحديد الواجبات والمهام مع تركهم للتصرف الحر ضمن حدود معينة يتم مراقبتها من قبل المدير (القيوتي، 2010، ص 259).

مراحل تفويض السلطات:

تتكون مراحل التفويض الإداري من أربعة مراحل، وذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: تتمثل هذه المرحلة في تفويض الواجبات دون إعطاء الحق في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يتم تفويض الواجبات بالإضافة إلى تفويض الحق في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يقوم الرئيس والمرؤوسين بالعمل كفريق واحد، ويقوم الرئيس بإدارة النقاش، ويكون التفويض مرتبطاً بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق النقاش المشترك.

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة يتم التفويض بشكل كامل للسلطة، حيث يتم تفويض الواجبات بجانب المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها (العاني، 2010، ص 32).

مميزات تفويض السلطة:

- زيادة فاعلية الجهاز الإداري بسبب اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري.
- تدريب العاملين على العمل الإداري وتحملهم المسؤولية.
- تحقيق المزيد من التعاون والانسجام بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة.
- تخفيف العبء على الإدارة العليا.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالمسؤولية ومشاركتهم في العمل الإداري للمنظمة العاملين بها (كنعان، 2007).

معوقات تفويض السلطة

هناك بعض الأسباب التي يلجأ إليها بعض الرؤساء لتحجيم السلطات وتركيزها في يد الإدارة العليا، ومن هذه الأسباب ما يلي:

- حب بعض المديرين في التحكم في السلطات.
- اعتقاد بعض المديرين بأن التفويض يقلل من نفوذهم.
- عدم ثقة بعض المديرين في الموظفين العاملين معهم.
- خشية بعض المديرين من كفاءة بعض المرؤوسين الذين قد يتغلبوا عليهم (توفيق، 2002).

2- الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وتعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل العمل الإداري، وهي ترتبط بشكل وثيق بكافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة، حيث يجب على المديرين القيام بالرقابة على السلم الإداري والتأكد من الانسجام مع احتياجات المنظمة. وتتمثل الرقابة في عملية المراقبة لكافة النشاطات لضمان إنجازها طبقاً لما هو مخطط له وتصحيح الانحرافات.

وتشمل الرقابة مراقبة الأداء المادي والبشري، والأهداف التي قامت المنظمة من أجلها وتم التخطيط لها، والسياسات التي تدير عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأيضاً تكمن أهمية الرقابة في الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها. ويتم من خلال الرقابة ما يلي:

- تحديد المعايير الخاصة بالأداء.
- قياس مستوي الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها.
- الكشف عن الانحرافات وأسبابها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Robbins, Coulter, 2007).

3- اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة المحور العام للعملية الإدارية، وتتمثل عملية اتخاذ القرارات في سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية لاختيار البديل الأنسب لموقف معين. ويمكن تلخيص هذه العملية في أنها تنشأ بسبب وجود مشكلة يجب اتخاذ قرار مناسب للتغلب عليها، وتتمثل حالات اتخاذ القرار في ثلاث حالات وهي حالة التأكد وحالة عدم التأكد وحالة المخاطرة. ويتم اتخاذ القرارات عن طريق تحديد الهدف أولاً وتشخيص المشكلة وتحديد أسبابها ووضع الحلول المتاحة واختيار الحل الأنسب ثم البدء في التنفيذ.

أنماط اتخاذ القرارات:

- الأسلوب الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم.
- استشارة ذوي الخبرات والاختصاص.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- إعداد اللجان لمناقشة القرارات (العاني، 2010).

4- النمط القيادي:

تتضح أهمية القيادة في أنها تختص بالعنصر الإنساني في المنظمات، حيث تتولى القيادة مهمة خلق وتحسين عملية التفاعل بين المرؤوسين، ولقد تزايدت أهمية عملية القيادة بسبب التغيرات والتحديات التي تطرأ على الوظائف الإدارية في المنظمات، وتتمثل القيادة في أنها القدرة على التأثير في التابعين والقدرة على إقناعهم في التعاون والعمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (النعيمي، 2008). وتتمثل أنماط القيادة فيما يلي:

- النمط الأوتوقراطي (Autocratic): تتمثل القيادة الأوتوقراطية في الشخص الذي يجعل السلطة والصلاحيات مركزية ويستمد نفوذه من منصبه وسلطة المكافأة والعقاب، حيث يتخذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين وعليهم القيام بتنفيذ الأوامر، وتقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على الخوف وتنفيذ الأوامر دون مناقشة، مما يؤدي إلى سوء العلاقة بينهم وخلق بيئة عمل غير مريحة.
- النمط الديمقراطي (Democratic): يتمثل هذا النوع من القيادة في الرئيس الذي يقوم بتفويض سلطته للآخرين ويشجع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وإطلاق الطاقات والقدرات الكامنة، وفي ظل هذا النوع يسود جو من الألفة والتعاون في العلاقة بالمرؤوسين.
- النمط الفوضوي (Laissez-Faire): يتمثل هذا النوع من القيادة في تفويض كافة السلطات إلى المرؤوسين وترك كافة الحريات في اتخاذ القرارات وتحديد طرق التنفيذ، ويسمح للمرؤوسين بالتصرف في كافة الأمور، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى الفوضى والتسيب في التنظيم (العاني، 2010، ص 56-57).

ثانيًا: الأداء الوظيفي.

يتمثل الأداء في محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، ويعتبر تحسين الأداء وتطويره من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويعتبر الأداء الوظيفي من المقاييس التي توضح الاستمرار في النشاط أو وقفه، ولتحسين الأداء الوظيفي يجب على المديرين استنباط المهارات الكامنة وتطويرها، ويعتبر الأداء بمثابة الحجر الأساس للإنتاجية، حيث يجب أن يضيف كل عمل قيمة مضافة للإنتاج، الأمر الذي يتطلب من القادة امتلاك القدرات التي تحث العاملين على العمل وتشجع على توليد الأفكار الحديثة في الإنتاج.

عوامل دعم وتحسين الأداء:

هناك مجموعة من العوامل التي تدعم وتحسن الأداء في المنظمات، ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

- تحديد وتوضيح المهام المطلوبة من العاملين.
- العمل على دعم الثقة في العاملين وتمكينهم من العمل بمفردهم.
- الرقابة المستمرة للتأكد من إضافة العاملين للمنظمة.
- ضرورة توضيح الأهداف من قبل المديرين للعاملين، ومساعدة العاملين على تبادل الأفكار والخبرات ومساعدتهم على التعلم.
- يجب على المديرين السعي نحو كشف الانحرافات ومعالجتها وإشراك العاملين في تقديم الحلول البناءة لها.
- إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والمنظمة وتقديم التغذية الراجعة للعاملين، الأمر الذي يساعد في تحسين الأداء والرضى الوظيفي (فرحي، 2017، ص 46-47).

ملامح الأداء المتميز:

تتمثل ملامح الأداء المتميز في المنظمات فيما يلي:

- نجاح المنظمة في تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها وسعيها الدائم لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في نشاطاتها.
- استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل أمثل.

- قدرة المنظمة على تأمين كافة مستلزماتها البشرية والمادية والعلمية في جميع الأوقات وعدم تعرضها للتذبذب أو الانهيار (العاني، 2010).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (العاني، 2010) بعنوان "التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وتوضيح إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية كافة جوانب الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ومساعدتهم العاملين بوظائف إشرافيه في مستشفيات القطاع العام بالأردن والبالغ عددهم (304) وتم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة والرقابة والنمط الإداري واتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزي للنوع والمؤهل العلمي والمسعى الوظيفي ولا يوجد فروق تعزي لمتغيري العمر وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على النمط الديموقراطي في القيادة واتباع الأساليب المرنة في الرقابة والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- دراسة (الظفيري، 2012) بعنوان "أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل" وهدفت إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، وتوضيح أثر اتخاذ القرارات على فعالية أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية وتكونت عينة الدراسة من (174) موظفًا وموظفة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وتم توزيع الاستبانتين عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري والتفويض الفني والتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية مديري المؤسسات وثقيفهم بأهمية تفويض السلطة للموظفين الذين لديهم قدرات خاصة في تحسين الأداء، وأيضاً ضرورة تدريب المرؤوسين على استعمال السلطة قبل إنطاقتها بهم من خلال تنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين بالبرامج التدريبية المختلفة.

- دراسة (المطيري، 2007) بعنوان "أثر التفويض الإداري على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين في الوزارات السعودية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في أثر التفويض الإداري على فعالية الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر) والوظيفية (الخبرة والمؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف من العمالي في الوزارات السعودية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطات في الوزارات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للتفويض بشكل عام على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، ووجود أثر لتفويض السلطة بشكل خاص على فعالية

أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات تعزى إلى متغير العمر ومتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفويض السلطات من أجل زيادة أداء الموظفين في الوزارات، وضرورة وجود اتساق في الصلاحيات الممنوحة للموظفين من أجل تقليل الارتباك لديهم عند تفويضهم للسلطات وضرورة تحديد هذه الصلاحيات والسلطات بالطريقة الكتابية الواضحة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية لأبعاد التفويض الإداري على الأداء الوظيفي، ولقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع التفويض الإداري وأثره في الأداء الوظيفي، ولكنه يختلف في مجتمع وعينة البحث، ولقد استفاد الباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث وتكوين الإطار النظري والأساليب الإحصائية المستخدمة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتمُّ بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط (العساف، 1433هـ، 179).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصنع المريخ للمواد الغذائية بقطر وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) فرد من العاملين بمصنع المريخ للمواد الغذائية بقطر؛ لاستطلاع آرائهم حول أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي.

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

خصائص عينة الدراسة:

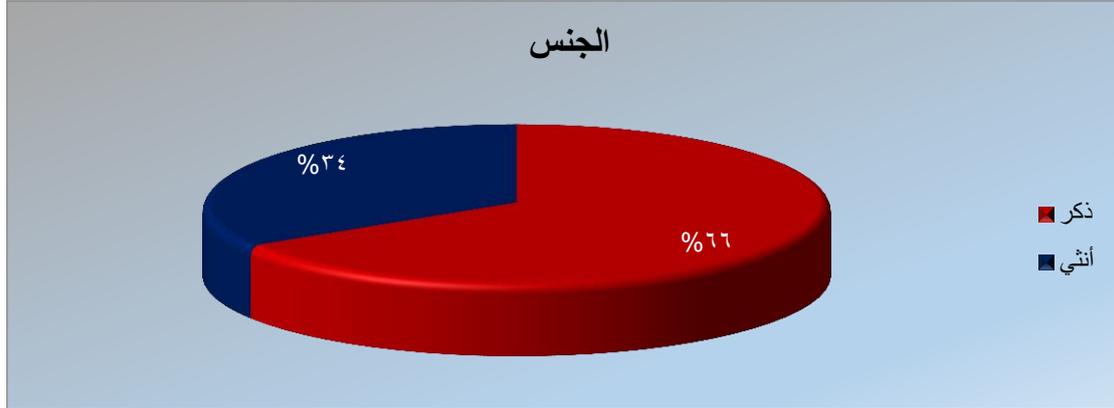
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1- الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	99	66.0
أنثى	51	34.0
المجموع	150	100%

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (66%) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة ذكور، ونسبة (34%) من إجمالي أفراد الدِّراسة اناث.



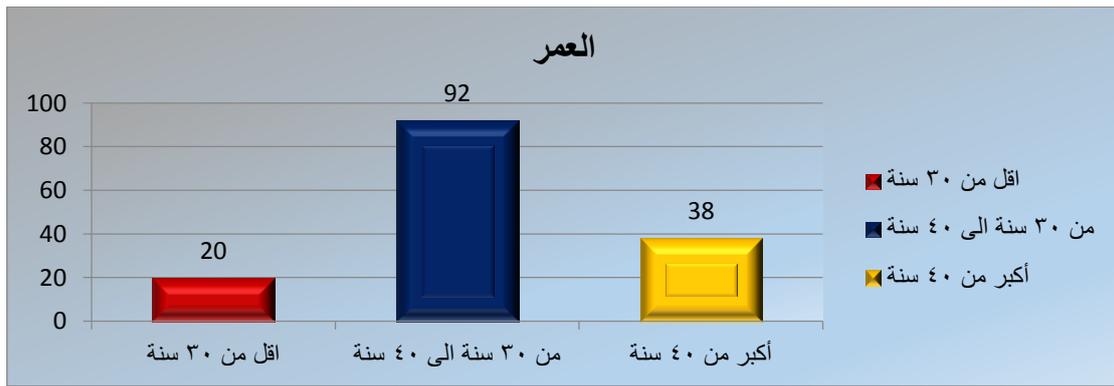
شكل رقم (1) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير الجنس

2- العمر:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
13.3	20	أقل من 30 سنة
61.3	92	من 30 سنة الى 40 سنة
25.3	38	أكبر من 40 سنة
100%	150	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (61.3%) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم من 30 الى 40 سنة، ونسبة (25.3%) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم أكبر من 40، ونسبة (13.3%) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم أقل من 30 سنة



شكل رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

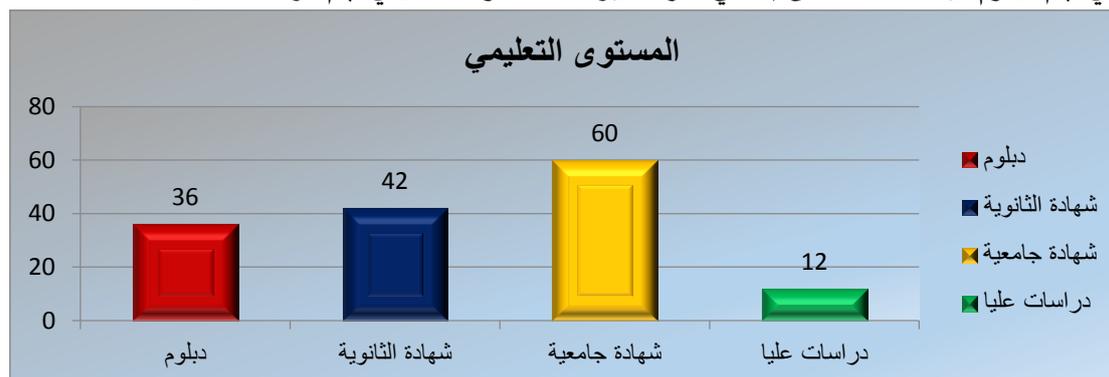
3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
24.0	36	دبلوم
28.0	42	شهادة الثانوية

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
40.0	60	شهادة جامعية
8.0	12	دراسات عليا
100%	150	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (40%) من إجمالي أفراد الدِّراسة المستوى التعليمي لهم جامعي، ونسبة (28%) من إجمالي أفراد الدِّراسة المستوى التعليمي لهم شهادة الثانوية، ونسبة (24%) من إجمالي أفراد الدِّراسة المستوى التعليمي لهم دبلوم، ونسبة (8%) من إجمالي أفراد الدِّراسة المستوى التعليمي لهم دراسات عليا



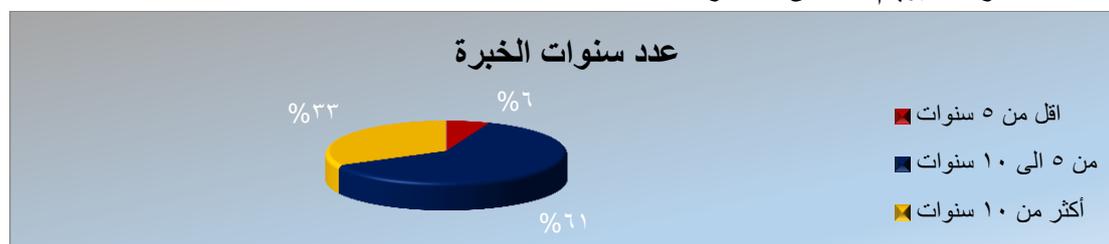
شكل رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المستوى التعليمي

4- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
6.0	9	أقل من 5 سنوات
61.3	92	من 5 إلى 10 سنوات
32.7	49	أكثر من 10 سنوات
100%	150	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (61.3%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (32.7%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ونسبة (6%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات



شكل رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق عدد سنوات الخبرة

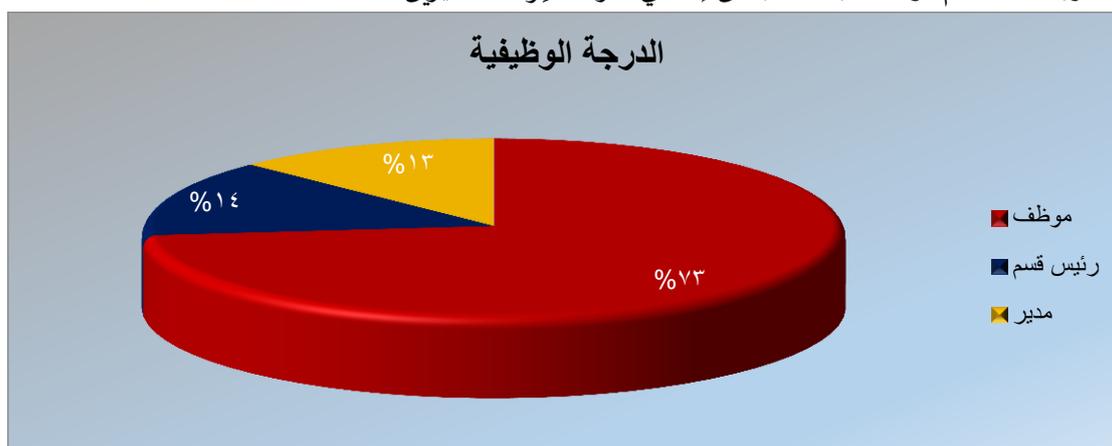
5- الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد الدِّراسة وفق الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
73.3	110	موظف

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
14.0	21	رئيس قسم
12.7	19	مدير
100%	150	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (73.3%) من إجمالي أفراد الدِّراسة موظفين، ونسبة (14%) من إجمالي أفراد الدِّراسة رؤساء أقسام، ونسبة (12.7%) من إجمالي أفراد الدِّراسة مديريين



شكل رقم (5) توزيع أفراد الدِّراسة وفق الدرجة الوظيفية

بناء أداة الدِّراسة:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسة (استبانة) بهدف التعرُّف على اثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي، وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليَّة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الشخصية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة ويتكون من (30) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين كالآتي:

المحور الأول: واقع التفويض الإداري في المصنع ويتكون من (20) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد رئيسية المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المربخ للمواد الغذائية في قطر ويتكون من (10) عبارات

صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكُّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل مَنْ يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكُّد من صدق الأداة من خلال القيام بما يلي:

• الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصِّصين؛ وذلك للاستشارة بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكِّمين، واعتماد العبارة التي أُنْفِقَ عليها من قبل المحكِّمين بنسبة تزيد عن (٨٥٪). فأكثر وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (30) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين

• صدق البناء لأداة الدِّراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة (الاستبانة) قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الاستبانة على عينة استطلاعية من العاملين بمصنع المريح للمواد الغذائية بقطر وعددها (30) خارج عينة الدراسة وتم حساب صدق الداخلي لعبارة محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل عبارة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع عبارات المحور التابعة له العبارة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر
جدول رقم (6) صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

اتخاذ القرارات		النمط القيادي		الرقابة		تفويض السلطة	
الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0.879**	16	0.667**	11	0.850**	6	0.766**	1
0.851**	17	0.830**	12	0.695**	7	0.640**	2
0.811**	18	0.840**	13	0.798**	8	0.582**	3
0.869**	19	0.841**	14	0.800**	9	0.772**	4
0.846**	20	0.848**	15	0.812**	10	0.774**	5

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق عبارات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر
جدول رقم (7) صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.845**	6	0.821**	1
0.833**	7	0.859**	2
0.857**	8	0.827**	3
0.817**	9	0.838**	4
0.779**	10	0.798**	5

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني "فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ولقياس مدي ثبات الاستبانة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبانة.

ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (8) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر	20	.834
المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر	10	.886
الدرجة الكلية للثبات	30	20.8

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كافة محاور الاستبانة وكذلك على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.820) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث اعطيت الإجابة: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (9) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

التدرج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		معيار الحكم على النتائج
		من	إلى	
غير موافق بشدة	1	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.81	2.60	ضعيفة
محايد	3	2.61	3.40	متوسطة
موافق	4	3.41	4.20	عالية
موافق بشدة	5	4.21	5.00	عالية جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون - المرجح: (Weighted Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساس، مع العلم بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- 4- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- 6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت على جميع أفراد عينة الدراسة، ثم تجميع الاستجابات واستبعاد الاستمارات التالفة وحصر الاستمارات الصالحة للتطبيق، وتمت الإجراءات التالية:

- 1- إقرار الباحث بالالتزام بضوابط تعميم الاستبانة الخاصة بالدراسة العلمية
- 2- خطاب الموافقة عن عمادة اخلاقيات البحث العلمي
- 3- توجيه خطاب من عمادة البحث العلمي إلى لتسهيل مهمة الباحثة والموافقة على تقييم الاستبانة
- 4- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين بمصنع المريح للمواد الغذائية بقطر.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر؟ للتعرف على واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الأول وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	يتم زيادة فاعلية الجهاز الإداري بالمصنع بسبب اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري	4.13	1.057	1	عالية
3	يتحقق المزيد من التعاون والانسجام بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة بالمصنع	4.07	1.053	2	عالية
4	ترتفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالمسؤولية ومشاركتهم في العمل الإداري بالمصنع	3.90	1.197	3	عالية
5	تشجع الإدارة الرئيس والمرؤوسين على العمل كفريق واحد	3.84	1.204	4	عالية
2	تسعى الإدارة بالمصنع الى تدريب العاملين على العمل الإداري وتحملهم المسؤولية.	3.75	1.148	5	عالية
	المتوسط العام	3.94	1.13		عالية

يتبين من الجدول السابق أن واقع تفويض السلطة في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.94) ودرجة تفويض (عالية)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تفويض السلطة في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (1.204 - 1.053)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (تم زيادة فاعلية الجهاز الإداري بالمصنع بسبب اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري)، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (1.057)، ودرجة تفويض (عالية)، يليها العبارة رقم (3): (يتحقق المزيد من التعاون والانسجام بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة بالمصنع) بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (1.053)، ودرجة تفويض (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (تسعى الإدارة بالمصنع الى تدريب العاملين على العمل الإداري وتحملهم المسؤولية). بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (1.148)، ودرجة تفويض (عالية) وجاءت باقي عبارات البعد بدرجات تفويض (عالية)،

ويرى الباحث أن واقع تفويض السلطة في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاء بدرجة عالية، حيث يتم زيادة فاعلية الجهاز الإداري بالمصنع بسبب اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري

البعد الثاني: الرقابة

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرقابة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
4	تساعد الرقابة على مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها	3.83	1.121	1	عالية
3	يمكن للرقابة من قياس مستوي الأداء الفعلي بالمصنع	3.79	1.107	2	عالية
5	يمكن من خلال الرقابة الكشف عن الانحرافات وأسبابها	3.73	1.034	3	عالية
2	يمكن تحديد المعايير الخاصة بالأداء في المصنع من خلال الرقابة	3.70	1.145	4	عالية
1	يعمل المديرون على القيام بالرقابة على السلم الإداري والتأكد من الانسجام مع احتياجات المصنع	3.47	1.151	5	عالية
	المتوسط العام	3.70	1.11		عالية

يتبين من الجدول السابق أن واقع الرقابة في مصنع المريح جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.70) ودرجة تفويض (عالية)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.034 - 1.151)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (تساعد الرقابة على مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (1.121)، ودرجة تفويض (عالية)، يلها العبارة رقم (3): (تساعد الرقابة على مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها) بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (1.107)، ودرجة تفويض (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (1): (يعمل المديرون على القيام بالرقابة على السلم الإداري والتأكد من الانسجام مع احتياجات المصنع) بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (1.151)، ودرجة تفويض (عالية) وجاءت باقي عبارات البعد بدرجات تفويض (عالية)، ويرى الباحث أن واقع الرقابة في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث تساعد الرقابة على مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها

البعد الثالث: النمط القيادي

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد النمط القيادي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
2	تعمل القيادة على اقناع العاملين على التعاون والعمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة	3.96	.947	1	عالية
4	تشجع القيادة على الابداع والابتكار لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية	3.72	.972	2	عالية
5	تعمل القيادة على نشر جو من الألفة والتعاون في العلاقة بالمرؤوسين	3.67	.924	3	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	تتولى القيادة مهمة خلق وتحسين عملية التفاعل بين المرؤوسين	3.59	.877	4	عالية
3	تشجع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.59	.991	5	عالية
	المتوسط العام	3.71	0.94		عالية

يتبين من الجدول السابق أن واقع النمط القيادي في مصنع الميرخ للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.71) ودرجة تفويض (عالية)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع النمط القيادي في مصنع الميرخ للمواد الغذائية في قطر وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.877 - 0.991)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك العبارات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (2): (تعمل القيادة على اقناع العاملين على التعاون والعمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.947)، ودرجة تفويض (عالية)، يليها العبارة رقم (4): (تشجع القيادة على الابداع والابتكار لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.972)، ودرجة تفويض (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (تشجع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.991)، ودرجة تفويض (عالية) وجاءت باقي عبارات البعد بدرجات تفويض (عالية)، ويرى الباحث أن واقع النمط القيادي في مصنع الميرخ للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث تعمل القيادة على اقناع العاملين على التعاون والعمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

البعد الرابع: اتخاذ القرارات

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتخاذ القرارات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	تعمل السلطة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم	3.92	.879	1	عالية
2	يتم اتخاذ القرارات عن طريق تحديد الهدف أولاً	3.89	.737	2	عالية
5	يتم اعداد اللجان المسؤولة عن مناقشة القرارات	3.79	.780	3	عالية
3	تعمل السلطة على تشخيص المشكلة وتحديد أسبابها ووضع الحلول المتاحة	3.75	.968	4	عالية
4	تتسم الإجراءات داخل المصنع بالمركزية	3.71	.984	5	عالية
	المتوسط العام	3.81	0.87		عالية

يتبين من الجدول السابق أن واقع اتخاذ القرارات في مصنع الميرخ للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.81) ودرجة تفويض (عالية)، بانحراف معياري بلغ (0.87)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع اتخاذ القرارات في مصنع الميرخ للمواد الغذائية في قطر

قطر وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.984 - 0.737)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم منخفضة، مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدّراسة حول تلك العبارات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (تعمل السلطة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.879)، ودرجة تفويض (عالية)، يليها العبارة رقم (2): (يتم اتخاذ القرارات عن طريق تحديد الهدف أولاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.737)، ودرجة تفويض (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (4): (تتسم الإجراءات داخل المصنع بالمركزية) بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.984)، ودرجة تفويض (عالية) وجاءت باقي عبارات البعد بدرجات تفويض (عالية)،

ويرى الباحث أن واقع اتخاذ القرارات في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث تعمل السلطة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم.

ومنها يمكننا ان نستنتج أن واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاء كما يلي:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
1	تفويض السلطة	3.94	1.13	1	عالية
4	اتخاذ القرارات	3.81	0.87	2	عالية
3	النمط القيادي	3.71	0.94	3	عالية
2	الرقابة	3.70	1.11	4	عالية
	المتوسط العام	3.79	1.01		عالية

يتبين من الجدول السابق أن واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.79) ودرجة تفويض (عالية)، بانحراف معياري بلغ (1.01)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول واقع التفويض الإداري في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر وجاءت في الترتيب الأول (تفويض السلطة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، ودرجة تفويض (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (الرقابة) بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، ودرجة تفويض (عالية).

● إجابة السؤال الثاني: ما فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر؟

للتعرف على فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لعبارات المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
6	تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في تحسين الأداء الوظيفي.	4.02	.983	1	عالية
7	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم.	3.91	.944	2	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
3	يحقق العاملین الأهداف المطلوب إنجازها.	3.85	.873	3	عالية
9	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	3.82	.956	4	عالية
4	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.	3.81	.928	5	عالية
1	يقوم العاملین بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3.63	.805	6	عالية
8	يتوفر لدى العاملین المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3.68	.831	7	عالية
5	ينجز العاملین مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.64	.818	8	عالية
10	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المصنع في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.60	.953	9	عالية
2	يلتزم العاملین بتعليمات وتوجيهات مدراءهم.	3.58	.877	10	عالية
	المتوسط العام	3.76	0.90		عالية

يتبين من الجدول السابق أن فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (3.76) ودرجة فاعلية (عالية)، بانحراف معياري بلغ (0.90)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.805 - 0.983)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارات

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (6): (تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في تحسين الأداء الوظيفي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.983)، ودرجة تفويض (عالية)، يليها العبارة رقم (7): (يشارك العاملین في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.944)، ودرجة فاعلية (عالية)، والعبارة رقم (3): (يحقق العاملین الأهداف المطلوب إنجازها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.873)، ودرجة فاعلية (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (يلتزم العاملین بتعليمات وتوجيهات مدراءهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.877)، ودرجة فاعلية (عالية) وجاءت باقي عبارات المحور بدرجات فاعلية (عالية)،

ويرى الباحث أن فاعلية الأداء الوظيفي في مصنع المريح جاء بدرجة عالية، حيث تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في تحسين الأداء الوظيفي ويشارك العاملین في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم.

● إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر؟

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Person correlation test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (16) العلاقة بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		التفويض الإداري
.849**	معامل ارتباط بيرسون	
.000	مستوى الدلالة	
150	العدد	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) وجاء معامل الارتباط ذات قيمة موجبة يدل على وجود علاقة ايجابية مساويا (0.849) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية ومنها نستنتج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر

- ثالثا- التحقق من فرضية الدراسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - الرقابة - النمط القيادي - اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي (Analysis Regression test)

جدول رقم (17) أثر ابعاد التفويض الإداري على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.444	6.935	.000
تفويض السلطة	.076	1.334	.004
الرقابة	.031	1.484	.029
النمط القيادي	.162	2.393	.018
اتخاذ القرارات	.342	5.806	.000
معامل الارتباط = .849		معامل التحديد المعدل = .719	
قيمة الاختبار F = 36.796		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.849) مما يدل على انه بزيادة التفويض الإداري يزداد فاعلية الأداء الوظيفي وجاء معامل التحديد مساويا (0.719) ومنها نستنتج ان أبعاد التفويض الإداري تفسر ما يقارب من (71.9%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وجاءت قيمة F مساوية (36.796) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التفويض الإداري على الأداء الوظيفي وصلاحيية النموذج للتنبؤ بالمتغير (الأداء الوظيفي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة

الأداء الوظيفي = (1.444) + (.076) تفويض السلطة + (.031) الرقابة + (.162) النمط القيادي + (.342) اتخاذ القرارات

ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة وتحسين الأداء الوظيفي من خلال مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف المخطط لها في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال دعم التعاون والعمل المشترك في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر.
- تسعى السلطة الإدارية في مصنع المريح للمواد الغذائية في قطر إلى مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم من أجل التعرف على متطلباتهم ومتطلبات المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في مصنع المريح للمواد الغذائية في تحسين الأداء الوظيفي، كما جاءت فاعلية الأداء الوظيفي في المصنع بدرجة عالية مما يوضح فاعلية السلوك التنظيمي المتبع في المصنع.

توصيات الدِّراسة ومقترحاتها.

في ضوء ما توصلت إليه الدِّراسة من نتائج، يوصي الباحث ويقترح الآتي:

- 1- تدريب العاملين على العمل الإداري وتحملهم المسؤولية.
- 2- الرقابة على السلم الإداري والتأكد من الانسجام مع احتياجات المصنع.
- 3- تشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4- ضرورة خلق وتحسين عملية التفاعل بين المرؤوسين.
- 5- يجب على السلطة تشخيص المشكلة وتحديد أسبابها ووضع الحلول المتاحة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- توفيق، عبد الرحمن (2002). منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.
- الظفيري، ممدوح سودي منوخ (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العاني، نجوى باقر (2010). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- فرجي، ابتسام (2017). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- قاسمي، ناصر (2011). دليل المصطلحات في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات، الجزائر.

- القريوتي، محمد قاسم (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. مجلة الإدارة العامة 43، (2).
- كنعان، نواف (2007). اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان.
- المطيري، سعزد سليم صيفي (2007). أثر التفويض على فعالية الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). الغدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية

- Jones, G.R (2007), Organization Theory. Design, and Change, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P, Coulter, M (2007). Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey.