

## علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس

### *The relationship of delegation of authority to raising the performance of workers in the Directorate of Youth and Sports of the state of Souk Ahras*

عصام لعياضي<sup>1</sup>، عبد الحكيم لعياضي<sup>2</sup>

abd elhakim layadi<sup>2</sup>، Layadi issam<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس (الجزائر)، layadi.issam@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس (الجزائر)، layadiabdeltakim@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/02/06 تاريخ القبول: 2020/03/22 تاريخ النشر: 2020/03/31

ملخص: تهدف من خلال الدراسة إلى التعرف على علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس وإبراز أهمية تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 30 عاملا بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس وتم اختيارها عن طريق المسح الشامل، وكانت أداة الدراسة مجسدة في الاستبيان، وأهم النتائج المتوصل إليها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة و أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة. كلمات مفتاحية: تفويض. السلطة، الأداء، الوظيفي، العاملين.

**Abstract:** We aim through the study to identify the relationship of delegation of authority to raising the performance of workers in the Directorate of Youth and Sports for the state of the Ahras market and highlight the importance of delegation of authority to workers in the Directorate of Youth and Sports, and we have used the descriptive analytical approach to a sample of 30 workers in the Directorate of Youth and Sports for the state of the Ahras market and was chosen for Through the comprehensive survey, the study tool was embodied in the questionnaire, and the most important results reached: There are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) about delegation of authority to employees of the Directorate of Youth and Sports attributed to a variable, and there is also a statistically significant relationship between m War delegation of authority and performance of workers from the viewpoint of working the Directorate of Youth and Sports.

**Keywords:** Delegation of authority; job performance; personnel.

## 1. مقدمة:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها الكثير من الإلتزامات والمتطلبات بحيث أصبح المسؤول الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على المدراء كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى كما أنها أدت إلى تأخير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة، ومن هنا ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري.

فالحركة الرياضية اليوم تحتاج إلى العمل اليومي دون انقطاع وبالتالي أصبح استخدام تفويض السلطة داخل المؤسسات الرياضية أمراً حتمياً بين العاملين بها من أجل إنجاز الأعمال في وقتها الحقيقي.

في ظل التطور التكنولوجي الحاصل يسعى العاملون في المؤسسات الرياضية إلى تحقيق النتائج في وقتها المحدد من خلال تقسيم المهام والأعمال، لكن مجموعة من الأعمال لا يمكن لعامل واحد تأديتها لذا لا بد من استخدام تفويض بعض السلطات والمهام من أجل الوصول إلى النتائج، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء العاملين من

وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؟

- تساؤلات الدراسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى "لمتغير السن"؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى "للمؤهل العلمي"؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى "لسنوات الخبرة"؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية العامة:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- أهداف الدراسة:
- التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن.
- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

- إبراز العلاقة بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

- منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 مفهوم تفويض السلطة:

ويقصد به " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسة ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. أن عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضروري، بحيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة.

(بدر الجهيمي وآخرون، ب. س، ص 4).

ويعرف تفويض السلطة (Delegation of Authority) بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الواجبات وحدودها، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقه، وتفويض هذه الواجبات، لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات. (inc, 1999, I.A, Netez)

عملية تفويض السلطة تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه. (توفيق، جميل أحمد، 1999)

كما تم تعريف تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقا في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر. (شلتوت، حسن معوض، 1999، ص 183).

ويعد تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الإلتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات وتحديدًا يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما (الزغبي فايز، 147، 1997).

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم السلطة نستنتج أنه من الاعتبارات الحيوية في الإدارة ويعني بأنه أحد الأساليب الإدارية التي يعتمد على قيام المدير بنقل جزء من مهامه وصلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم، وذلك تتضمن عملية تفويض السلطة 3 خطوات رئيسية:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.

- إعطاء المرؤوس سلطة كافية لأداء هذه الواجبات.

- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.

### 1.1.2 أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب تفويض السلطة في الكثير من المؤسسات الحكومية إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات الحكومية وفلسفة الإدارة اتجاه مركزي أو اللامركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي:

إن المهام المسنودة إلى المدير تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفات شاغليها أو ترقيتها أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يتم التنظيم في سيره.

(القربوتي محمد القاسم، 2001، ص 152)

### 2.1.2 عناصر تفويض السلطة:

يقصد بعناصر تفويض السلطة بالأجزاء التي تتكون منها عملية التفويض، وتتضمن عملية

التفويض في مجملها ثلاثة عناصر:

1-الواجبات: العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات ويعني أن تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص، التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة فقد يكون في صورة نشاط يكلف به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا المرؤوس تحقيقها.

2-الصلاحيات: وهي حق إتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار التعليمات، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين.

3-تحمل مسؤولية التفويض: إن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا. (عبد الهادي بشار، 1999، ص 159)

## 2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والإنصراف.

(الزهراني حسين جمعان، 1999، ص 22).

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (هلال محمد عبد الغاني، 1996، ص 163).

## 1.2.2 مقومات فعالية الأداء:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة الأداء، وهذه المقومات هي:

أ. الإدارة الاستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.

ب. الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة اليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في إكتشاف الفساد.

ج. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطي مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبق لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كألية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة. (عليان عبد الرحمان، 2002، ص 123)

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، والبالغ عددهم 30 عاملا حسب معلومات مدير الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، حيث تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل.

1.1.3 ثبات الأداة:

يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو استبيان، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، وهي تعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة".

بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل كرونباخ ألفا.

### 2.1.3 طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تحصل على قيمة معامل

ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (01) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

كروناخ $\alpha$	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.982	19	تفويض السلطة
0.949	11	الأداء الوظيفي

-المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل

محور، حيث تراوحت 0.949-0.982 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قبلا للتوزيع،

كما يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

### 3.1.3 الأساليب الإحصائية:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20)

واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
2. الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم التشتت.
3. المتوسط الحسابي.
4. معامل الثبات كرونباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
5. اختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
6. تحليل التباين الأحادي (one way anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.
7. معامل الارتباط بيرسون للبحث لقياس صدق الاتساق الداخلي.

### 2.3 نتائج الدراسة:

نتناول في هذا القسم عرضا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال استجابة أفراد العينة والإجابة

على الأسئلة المطروحة.



- الإجابة على التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

1.2.3 الإجابة على التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس تعزى لمتغير السن؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعا لمتغير السن والجدول (02) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعا لمتغير "السن" عند درجة حرية 28.

جدول رقم (02) يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	محاور الاستبيان
دال	0.00	2.61	0.50	94.25	04	أقل من 40 سنة	تفويض السلطة
			10.69	80.03	26	أكثر من 40 سنة	

- المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة السن أقل من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة

لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن

2.2.3 الإجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (03) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعا لمتغير "المؤهل العلمي" (ثانوي-أقل من الثانوي-جامعي)

جدول رقم (03) يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تبعا لمتغير المؤهل

#### العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.00	45.05	1359.6	02	2739.0	بين المجموعات	تفويض السلطة
			30.400	27	820.79	داخل المجموعات	
				29	3559.8	المجموع الكلي	

-المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20.

جدول رقم (03) يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة بعض الأنماط القيادية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية أقل من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

3.2.3 الإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\leq 0.05$  حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟  
وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (04) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنة، 5-10 سنة، 10 سنوات فأكثر).  
جدول رقم (04) يبين نتائج اختباري تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تبعا

#### لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.00	81.52	1527.0	2	3054.1	بين المجموعات	تفويض السلطة
			18.731	27	505.73	داخل المجموعات	
				29	3559.8	المجموع الكلي	

- المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة أصغر من 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى "سنوات الخبرة".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

4.2.3 الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وأداء

العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط سييرمان براون (spearman brown)

بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين والنتائج محصل عليها في الجدول (05)

جدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر

العاملين بمديرية الشباب والرياضة

تفويض السلطة	أداء العاملين	علاقة تفويض السلطة و برفع أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة
**0.972	1	معامل الارتباط سييرمان "تفويض السلطة"
0.000	-----	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة
1	**0.972	معامل الارتباط سييرمان " أداء العاملين "
-----	0.000	قيمة الدلالة
30	30	حجم العينة

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول (05) يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض

السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$

، حيث بلغ معامل الارتباط سييرمان براون بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة

نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة 0.972، وبلغت قيمة الدلالة 0.000 بمعنى (أقل من 0.05).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر

العاملين بمديرية الشباب والرياضة

4. خاتمة: على ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى

العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تفويض السلطة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

#### 5. التوصيات:

- الوقوف على العراقيل والصعوبات التي تواجه العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس.
  - ضرورة التعرف على طريقة عمل العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
  - التكفل باستخدام العاملين لأسلوب تفويض السلطة داخل المؤسسة الرياضية.
  - زيادة الدورات التدريبية والبرامج الخاصة بتفويض السلطة لدى العاملين بالمجال الرياضي.
- قائمة المراجع:

- توفيق، جميل أحمد. (1999)، إدارة أعمال - مدخل وظيفي -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.  
شلتوت، حسن معوض. (1999)، التنظيم والإدارة، ط3، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة.  
الزغبى، فايز وعبيدات، محمد. (1997)، أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
القريوتي، محمد قاسم. (2001)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار الصفا ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.  
عبد الهادي، بشار. (1999)، الجوانب التطبيقية لتفويض الاختصاصات، عمان.  
هلال، محمد عبد الغني. (1996)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.  
بدرية الجمهيمي ريم البراهيم، هند الركف. تفويض السلطة، القيادة واتخاذ القرار، مجلة القيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية، السعودية.  
الزهراني، حسين جمعان. (1999)، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين: دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.  
عليان، عبد الرحمن. (2002)، موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء-القواعد والتطبيق-مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، القاهرة.

Netez, L.A. Eye. G.G. Stevens, W.W. (1999). Strategies for instructional management, Boston: Allyn and bacon, Inc.

**- Arabic references in English:**

- Tawfiq, J. A. (1999), *Business Administration - Career Introduction* – (Idārat a ‘māl: madkhal waẓīfī). University House. Egypt.
- Shaltout, H. M. (1999), *Organization and Management (al-Tanzīm wa-al-idārah)*. Dar Al Maaref for Printing and Publishing.
- Al-Zoghbi, F., & Obaidat, M. (1997), *Fundamentals of Modern Management (Asāsīyāt al-Idārah al-hadūthah)*. Dar Al-Mustaqbal for Publishing and Distribution. Jordan
- Al-Qaryouti, M. Q. (2001), *Principles of Management: Theories, Processes (Mabādi’ al-Idārah: al-naẓarīyāt wa-al-‘amalīyāt wa-al-waẓā’if), and Functions*. Dar Al-Safa and Dar Wael for Printing and Publishing. Jordan
- Bashar, A. (1999), *Practical Aspects of Delegating Competencies (al-Jawānib al-taṭbīqīyah ltfwyḍ al-ikhtiṣāṣāt)*. Oman.
- Hilal, M. A. (1996), *Performance Management Skills (Mahārāt Idārat al-adā’)*. Performance Development Centre. Cairo.
- Al-Jahimi, B., & Al-Ibrahim, R., & Al-Rakaf, H. *Delegation of Authority, Leadership and Decision making*. Journal of Educational Leadership. Saudi Arabia.
- Al-Zahrani, H. J. (1999), *Job Characteristics and their Impact on Employee Performance: A survey study on a sample of civil defence officers in the Kingdom of Saudi Arabia (Khaṣā’iṣ al-waẓīfah wa-atharuhā fī adā’ al-‘āmilīn: dirāsah mashīyah ‘alā ‘ayyīnah min ḍubbāt al-Difā’ al-madanī bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah)*, [Master’s thesis in Administrative Sciences. Naif Arab Academy for Security Sciences]. Riyadh.
- Alian, A. R. (2002), *Program Budgeting and Performance Accounting - Rules and Application* – [Conference on Modernizing Budgeting and Performance Control Systems] (Muwāzanah al-barāmij wa-al-muḥāsabah ‘an al’dā’-ālqwā’d wāltṭbyq-m’tmr Taḥdīth naẓm al-Muwāzanah wa-al-raqābah ‘alā al-adā’). Cairo.