

أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في
المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان
(دراسة تحليلية على قطاع البلديات بمحافظة البريمي والظاهرة)

إعداد

الباحث / أنور بن مسعود بن نجيب الزيد
ماجستير إدارة عامة - جامعة البريمي - سلطنة عمان

٢٠٢٣

إصدار أكتوبر ٢٠٢٣م

شعبة النشر والخدمات المعلوماتية

مقدمة

الإدارة الجيدة هي التي تقوم على العلاقات الجيدة والثقة التي تحكم العلاقات والتي تثبت جدواها وصلابتها عبر الزمن، مما دعا العديد من المؤسسات إلى تفويض بعض الأعمال الإدارية إلى الموظفين بسبب تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة العليا (بوضياف، ٢٠٠٧).

لا تعن 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 المديرون بتفويض جزء من الأعمال الإدارية لمروسيهم 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، وأيضا تنمية الخبرات والمهارات الإدارية للمروسين، فعملية التفويض الإداري تعتبر بمثابة الأداة التي تحارب اللامركزية الإدارية في المؤسسة وكذلك تؤثر على ضغوط العمل داخلها (قريطم، ٢٠١١).

تعتبر ضغوط العمل من بين أهم ميادين البحث في العلوم الإدارية الحديثة التي نالت أهمية كبيرة داخل المؤسسات، حيث برزت هذه الأهمية نتيجة كبر حجم المؤسسات المعاصرة والعمالة النشطة داخلها، وكذا تعقدا المحيط الداخلي والخارجي، ومجموعة الاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف، مما يؤدي إلى تنوع الضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء تأدية مهامهم الموكلة لهم، كل هذا حد بالمؤسسات جاهدة على اختلاف قطاعاتها العمل على إزالة أو تحييد العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل

لدى الأفراد المنتمين لها لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد وبالتالي إلى تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسات أهدافها ومزاياها التنافسية. (المكاوي، ٢٠١٤)

ويرى الباحث أن العديد من المؤسسات تعاني من تركيز الأعمال الإدارية في يد الإدارة، الأمر الذي نتج عنه العديد من الاختناقات والضغوط 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 أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في قطاع البلديات بمحافظة البريمي والظاهرة بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

الإنسان منذ وجوده على الأرض جاء ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء وذلك مصداقا لقوله تعالى (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ) سورة البلد الآية (٤).

وأكدت العديد من الدراسات كدراسة غنيمات (٢٠٢١) ودراسة المهيرة (٢٠٢١) ودراسة النويجري (٢٠٢١) ودراسة قاسم (٢٠١٩) إن ضغوط العمل أحد العوامل المؤثرة في سلوك وتصرفات العاملين في جميع المؤسسات الحكومية، وذلك لما لها من آثار سلبية على مستوى الأفراد والمؤسسات فلا تكاد تخلو أي وظيفة أو مهنة منها، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مؤسسة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر حسب طبيعة عمل المؤسسة والاستعداد النفسي والجسمي للفرد. لذلك حظي ما يسمى بموضوع ضغوط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في الكثير من المجالات المختلفة كعلم النفس والطب والعلوم الإدارية وغيرها، وعلى اعتبار أن الفرد هو أساس الموارد البشرية فقد اهتم علماء ومفكرو الإدارة بدراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك المنظمة.

ويرى الباحث أن دراسة العوامل التي قد تؤثر على أداء العاملين في هذه القطاعات ولا سيما ضغوط العمل تمتلك أهمية استثنائية للحفاظ على السير الحسن للعمل وتقديم أفضل للخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة العمل بحد ذاتها تفرض على العاملين فيها ظروفًا معينة قد تكون مصدراً للضغوط، ومن ضمن هذه القطاعات، يلعب القطاع البلدي دوراً بارزاً في تقديم الخدمات، مما يجعل هذا القطاع مقصداً للأفراد من مختلف الشرائح الاجتماعية على أساس تمتعه بسمعة جيدة حول مستوى الجودة في تقديم الخدمات والكفاءة العلمية للكوادر العاملة فيه. الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في القطاع البلدي من خلال العمل على تطوير العاملين وتحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكونها، وهذا يأتي من خلال التفويض الإداري من المستويات العليا للمستويات الدنيا.

لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة؟

أسئلة الدراسة:

لتحقق أهداف الدراسة سوف يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع التفويض الإداري في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة؟
٢. ما واقع ضغوط العمل في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة؟
٣. ما أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار علمي حول أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل بأبعادها (السيطرة والتحكم الذاتي، التأثير على القرارات، وضوح الدور، صراع الدور، متطلبات العمل) في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة. كما تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً

وهو التفويض الإداري وأثره على ضغوط العمل لدى العاملين في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة، حيث يعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري الحديث.

الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من اختيارها للمجتمع الذي طبقت عليه وهو القطاع البلدي. حيث تعتبر هذه الدراسة الميدانية الأولى من نوعها في السلطنة في حدود علم الباحث، وبالتالي قد تساعد جميع القطاعات كافة والقطاع البلدي خاصة بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، من أجل توفير أفضل الممارسات الإدارية للتغلب على حالات القلق والإحباط والتوتر التي يشعر بها العاملون وحفزهم على توفير الخدمات البلدية بالسرعة والدقة المنشودة من أجل تلبية حاجات ورغبات المراجعين.

أهداف الدراسة:

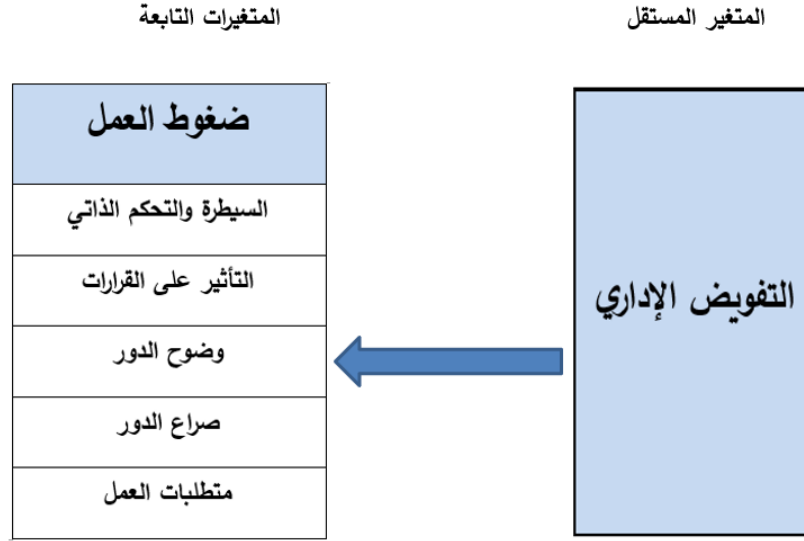
تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التفويض الإداري في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.
2. التعرف على واقع ضغوط العمل في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.
3. دراسة مدى تأثير التفويض الإداري على ضغوط العمل في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.

مخطط الدراسة:

ينكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل (التفويض الإداري)، حيث تم الاعتماد في تحديد هذا البعد على دراسة دراسة عبد السلام (٢٠٢٢) ودراسة مسيل (٢٠٢١) والعمرى (٢٠١٩).
وحدد الباحث المتغير التابع (ضغوط العمل) بخمسة أبعاد تتمثل: بعد السيطرة والتحكم الذاتي، وبعد التأثير على القرارات، وبعد وضوح الدور، وبعد صراع الدور، وبعد متطلبات العمل.
واعتمد الباحث في اختياره لهذه الأبعاد على دراسة غنيمات (٢٠٢١) ودراسة المهيرة (٢٠٢١) ودراسة النويجري (٢٠٢١).

شكل (١): تصميم الدراسة حسب متغيراتها



حدود الدراسة:

الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل بأبعادها (ضغوط السيطرة والتحكم الذاتي، ضغوط التأثير على القرارات، ضغوط وضوح الدور، ضغوط صراع الدور، ضغوط متطلبات العمل) في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على آراء الموظفين في القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على القطاع البلدي بالبريمي والظاهرة.

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

التعريفات الاجرائية:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تبني تعريفات للمتغيرات المستقلة والتابعة فيها وهي كالآتي:

التفويض الإداري:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات وفق نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات محددة، على أن يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه التخصصات، وقيس إجرائياً من خلال استجابة عينة الدراسة على الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

ضغوط العمل:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة التأثيرات المادية أو النفسية أو المعنوية المؤثرة في الفرد العامل في المؤسسة، بحيث تفوق هذه التأثيرات توازنه النفسي والعاطفي مما يؤدي إلى حدوث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار والقيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية، وتضم ضغوط العمل الأبعاد الآتية (ضغوط السيطرة والتحكم الذاتي، ضغوط التأثير على القرارات، ضغوط وضوح الدور، ضغوط صراع الدور، ضغوط متطلبات العمل) وقيست إجرائياً من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك الغرض.

الإطار النظري

المبحث الأول: التفويض الإداري

يقول الرسول الكريم (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)، لقد طبقت منذ صدر الإسلام ظاهرة ما يعرف في الإدارة الحديثة بمبدأ التدرج الرئاسي أو ما يسمى بالتسلسل الهرمي للوظيفة وهو يعني أن لكل وظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات. لقد كان أسلوب العمل الإداري في الدولة الإسلامية يقوم على فكرة لا مركزية التنفيذ مع تحديد مهمة وواجبات واختصاصات الموظف مع تفويضه السلطات المناسبة، من هنا فإنه ينبغي على الإدارة المؤسسية أن تأخذ بهذه الخاصية وهي تحديد المهام والتفويض الإداري في التنظيم الإداري المؤسسي كما كان مأخوذاً به في الإدارة الإسلامية. إن

التفويض الإداري يعزز الكفاءة والمرونة ويسمح بالعمل من قبل أشخاص مختلفين بطرق مختلفة وبالتالي ضمان مستوى عال من النجاح وتحقيق الأهداف. ينتج عن هذا أيضا توازن في أعباء العمل. ويساعد التفويض على التواصل الفعال وتطوير قدرة الآخرين ويجعلهم يشعرون بقيمة المؤسسة، كما أنه يشجع الرضا الوظيفي من خلال الشعور بالمسؤولية المشتركة ويكسر رتابة المهام والروتين المعتاد للمرؤوس (عبد السلام، ٢٠٢٠).

تعريف التفويض الإداري:

عرف (النجار، ١٩٩٥) التفويض بأنه "العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها".

وعرف التفويض الإداري بأنه "إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسه، على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها". (هنداوي، ٢٠٠٠)

لقد عرف المكاوي (٢٠١٥) التفويض الإداري بأنه "ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين دون التخلي عن النتائج. وإن التفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبداع. والتفويض كغيره من العمليات الديناميكية يشترك فيه عناصر عديدة مثل المفوض والمفوض ونوعية العمل المفوض ومناسبة الزمان والمكان".

ويعرف عبد السلام (٢٠٢١) التفويض الإداري بأنه "عملية إدارية تنظيمية يتم بموجبها منح بعض الصلاحيات أو المهام من قبل المدير أو رئيس الدائرة إلى المرؤوسين العاملين معهم لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبو المرؤوس لهذا العمل، وتوفير صلاحيات كافية لقيامه به، ومع تحمل المدير لتبعات هذا التفويض".

ويعرف الباحث التفويض الإداري بأنه تعهد صاحب الاختصاص بجزء من صلاحياته ومنح حق التصرف فيها إلى شخص آخر للقيام بها خلال فترة محددة، على أن يتم تحديد الموضوعات التي يسمح فيها بالتفويض وأن يكون جزئيا ومؤقتا.

فوائد التفويض الإداري:

يحقق نظام التفويض الإداري العديد من الفوائد التي من شأنها الارتقاء بالعمل المؤسسي وهي (هنداوي، ٢٠٠٠؛ عبد الجابر، ٢٠٠١؛ عبد السلام، ٢٠١٨):

(١) الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسؤولين على الأمور العامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير.

(٢) تبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.

(٣) حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول، لأن هناك صفاً في كل مستوى من مستويات التنظيم.

(٤) الإصلاح الإداري. ويتوقف على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

ويرى الباحث أن بعض المديرين يعتقد أن لجوءه للتفويض دلالة نقص قدراته! وهذه حقيقة فهم سقيم للعملية التنظيمية الإدارية، فالتفويض عملية تكامل لا عملية تضاد بل هي سمة قوة للمدير الناجح، فإذا كنت تقضي كل وقتك في أعمال يستطيع غيرك القيام بها، فأنت تسير في الاتجاه العكسي للإدارة، فهذه العملية تعود بنفع كبير على كل من المفوض، والمفوض له، وعلى المؤسسة أيضاً.

أهداف التفويض الإداري:

يرى جيلالي (٢٠٠٨) إلى أن أهداف هذه العملية تتبلور في محورين رئيسيين تسعى كل مؤسسة ناجحة إلى تحقيقها من خلالها والتي تتمثل في تحقيق الإصلاح الإداري والتخفيف من حدة التركيز الإداري حيث تعمل الأخيرة على التخفيف من تركيز الوظيفة

الإدارية في مستوى الإدارة العليا في الهرم الإداري، والتي تتقل سلطة البث في بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للاعتبارات العملية اللازمة لتنفيذ الوظيفة الإدارية، والذي يقوم بدوره بتخفيف العبء عن الرئيس الإداري من أجل تفرغه للمهام الرئيسية والعمل على تحقيقها بسرعة ومرونة عالية وإتمامه على أحسن وجه. فهذا يعمل على سيادة جو من الديمقراطية بالعملية الإدارية ناتجاً عن مشاركة المرؤوسين في القيام بالمهام المفوضة إليهم من طرف رؤسائهم مما يترتب عنه التقليل من استبدادهم والسعي إلى تقريب الإدارة من المواطنين.

ليس فقط التخفيف من حدة التركيز الإداري، بل هو وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري، والذي يعمل على تحسين سير وتنظيم العمل الإداري وإعادة التنظيم في الهيكل الإداري للوحدات الإدارية من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تقوم على التقنين من التعقيدات الإدارية التي تعرقل سير العمل الإداري والإخفاق في تحقيق المصلحة العامة (عبد السلام، ٢٠٢٠).

مبادئ التفويض الإداري:

عملية التفويض كغيرها من العمليات الإدارية التي تحكمها قواعد، وأسس، وخطوط عريضة عند عزم القادة الإداريين على منح بعض من صلاحياتهم للعاملين معهم ممن هم أدنى منهم في الهرم التنظيمي، فحسب ما أشار كل من (الصيرفي، 2003؛ عطوي، ٢٠١٠؛ عباس، 2011) إلى أن مبادئ عملية التفويض الإداري تتمثل في:

أولاً: مبدأ تدرج السلطات: يقوم هذا المبدأ على تدرج المستويات من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يتوجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة إليه، كما يجب وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم من خلال وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن المشاكل الموجودة في التنظيمات الكبيرة طول قنوات الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها.

ثانياً: مبدأ التحديد الوظيفي: فبحسب هذا المبدأ يجب أن يكون كل قسم محدد تحديداً واضحاً، حيث إن غياب هذا المبدأ يشكل أحد الأسباب الرئيسة لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص، وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل، وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة، ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب درجة عالية من الخبرة والكفاءة، وتحديدًا واضحاً للأهداف والخطط.

ثالثاً: مبدأ مستوى السلطة: يعد هذا المبدأ نتاج كل من مبدأ التحديد الوظيفي ومبدأ تدرج المستويات أو السلطات، وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة.

رابعاً: مبدأ وحدة الأمر (القيادة): إن توحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس، وفي حين تفويض السلطة لنفس الشخص من عدة رؤساء سيكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها بالدرجة والدقة المطلوبين.

خامساً: مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة: نتيجة لكثرة الأعمال على كاهل المدير يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزءٍ من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، وهنا يقوم المدير بتفويض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث إن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثانٍ من المديرين الأكفاء، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، وهنا ينتهي تفويض السلطة بناءً على النتائج المنتظرة سواءً أكانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

سادساً: مبدأ المسؤولية المطلقة: ويعني هذا المبدأ أن المرؤوسين يصبحون مسؤولين بشكل مطلق أمام رؤسائهم، أي في حال قبول المرؤوس الواجبات المكلف بها، وفوضت إليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات، فإنه يصبح مسؤولاً أمام رئيسه

عن إتمام هذه الواجبات والا اقتضت الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله عندما يتضح أمام الرئيس بأن المرؤوس أساء استخدام السلطة.

سابعاً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: فمن وجهة نظري يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ عملية التفويض الإداري؛ لأنه في حال عدم تساوي الواجبات مع السلطة فإنه لن يتمكن المرؤوسون من إتمام أعمالهم على أكمل وجه، أي أن مقدار السلطة ومداهما يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسؤولية، وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة وبالعكس؛ فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة؛ وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف في الحالة الأولى يعبر عن إجحاف إداري وفي الثانية يعبر عن خطأ إداري.

ويتفق الباحث معهم نحو هذه المبادئ وأضاف عليهم مبدأ الاستثناء والذي يؤكد على ضرورة تركيز الإداري على الأمور الأساسية وتفويض الأعمال الأخرى لتابعيه، رغم أن ذلك لا يعفيه من مسؤولية متابعة ما خوله من صلاحيات، ومبدأ اختيار الأشخاص الأكفاء يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية ضرورة ملحة لنجاح عملية التفويض، إذ لا بد من أن تتوفر لديهم الرغبة، والقدرة والأهلية على تعلم واكتساب المهارات الجديدة، ومبدأ متابعة وتقييم أداء من تفوض إليهم السلطة يبقى الرئيس المفوض للسلطة، مسؤولاً عن ممارسات من فوض إليهم سلطاته، وعليه متابعة وتقييم أدائهم بصفتهم مرؤوسين أولاً، ويمارسون بعض السلطات باسمه ونيايةً عنه ثانياً، ويجب أن يكون التقييم موضوعياً وعملياً.

المبحث الثاني: ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل:

عرف هنداوي (٢٠٠٠) ضغوط العمل على أنها مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسدية ونفسية لمواجهة وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج.

أما عبد السلام (٢٠١٨) فقد عرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر على سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط.

ويعرف الباحث ضغوط العمل على أنها الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات الموظف. ويمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى اعتلال الصحة وحتى الإصابة.

عناصر ضغوط العمل:

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسة لضغوط العمل، كما هي موضحة في الآتي: (أبو رحمة، ٢٠١٢).

١. **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن الفرد العامل نفسه أو المنظمة أو البيئة المحيطة، وينتج عنها شعور الفرد بالضغط.

٢. **عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد العامل نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة والتي تتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل إحباطاً والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للموقف.

٣. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.

مراحل ضغوط العمل:

هناك عدة مراحل لا بد من أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، ولضغوط العمل أربع مراحل هي (الهاللي، ٢٠٠٩):

١. **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

٢. **مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

٣. **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

٤. **مرحلة التعب والإنهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم.

الدراسات السابقة

دراسة عبد السلام (٢٠٢٢) بعنوان " دور التفويض الإداري في مساعدة مديري الوحدات المحلية في التغلب على بعض ضغوط العمل في محافظة دمياط في مصر " هدفت إلى معرفة دور التفويض الإداري في مساعدة مديري الوحدات المحلية في التغلب على بعض ضغوط العمل في محافظة دمياط في مصر، ومن أجل هذا تم إعداد استبانة وتوزيعها على (٣٦٢) مديراً. وأظهرت النتائج أن التفويض له دور يتراوح ما بين الكبير، والكبير جدا في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين. كما بينت الدراسة وجود معوقات تواجه دور التفويض في تنمية المهارات، تعود إلى ضغوط العمل، وقلة الخبرة الإدارية لمديري الوحدات المحلية، وسيطرة نظام المركزية في اتخاذ القرارات.

دراسة فان وثاي (Van & Thi, ٢٠٢٢) بعنوان " التفويض الإداري لسلطات مديري المدارس في ماليزيا".

هدفت إلى التعرف على التفويض الإداري لسلطات مديري المدارس في ماليزيا، وقد تألفت عينة الدراسة الميدانية من (١٢٠) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خمس مناطق تعليمية. وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن معظم مديري المدارس يلتزمون بأسس التفويض ويمارسونه بشكل كبير. كذلك أشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وكذلك إلى متغير الخبرة.

كما أجرى كل من شوفان (Che Fan, ٢٠٢٢) دراسة بعنوان "درجة ممارسة التفويض الإداري من عدمه في مدارس التعليم الثانوي في الكونغو من وجهة نظر المعلمين".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التفويض الإداري من عدمه في مدارس التعليم الثانوي في الكونغو من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع المعلومات، وبلغت العينة (٢٣٧) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الثانوي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمحاوَر أداة الدراسة كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة. وتبين أن درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي لمحاوَر أداة الدراسة كانت درجة متوسطة. وقد تم ترتيب درجة الممارسة تنازلياً من الأعلى متوسطاً إلى الأقل، حيث حصل محور إدارة لجنة شؤون

الطلاب أعلى المتوسطات الحسابية، يليه إدارة الكتب والوسائل التعليمية، ثم إدارة مجلس الآباء والأمهات، ثم الموارد البشرية وأخيراً أقل المتوسطات الحسابية إدارة اللجنة المالية.

دراسة مسيل (٢٠٢١) بعنوان "تأثير التفويض الإداري على تحقيق الصحة

التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر"

هدفت إلى التعرف على تأثير التفويض الإداري على تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، واعتمدت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث بلغ التفويض الإداري درجة مرتفعة للتفويض الإداري الفعال لما له من دور قوي وإيجابي في تحقيق الصحة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تثقيف قادة المدارس بمفهوم وآليات التفويض الإداري والصحة التنظيمية، مع أهمية التوجه نحو اللامركزية حتى يتسنى لقادة المدارس أن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضون بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمنسوبي المدرسة، وتدريب قادة المدارس على مهارات التفويض الإداري الفعال. وأيضاً تقدير العاملين المتميزين من خلال الإشادة بأعمالهم وإنجازاتهم، وتكريم كل من يتقدم بمقترحات أو أفكار جديدة تدعم رفاهية العاملين. والعمل على بناء القدرات القيادية وإعداد صف ثان من القيادات من بين العاملين في المدرسة لضمان الحفاظ على صحتها التنظيمية عند تغيير قادة المدرسة.

دراسة غنيمات (٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة الوقت في التقليل من ضغوط العمل لدى

العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد".

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في التقليل من ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد التابع لوزارة الصحة والبالغ عددها ثمانية مستشفيات، وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة (١٥٨) موظفاً وموظفة تم استرجاع (١٢٠) استبانة في حين كان هناك ٢٨ استبانة فارغة و (١٠) استبيانات تالفة وقد تم استخدام المنهج التحليلي (الوصفي الكمي) في هذه الدراسة، وبعض الأساليب الإحصائية منها: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معادلة كرونباخ ألفا، الانحدار المتعدد). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الوقت وكافة أبعاد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في التقليل من ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد، وأظهرت النتائج بأنه يوجد أثر لإدارة الوقت في التقليل من ضغوط العمل في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي والوصفي الارتباطي وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف موضوع الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي وذلك لقياس درجة التفويض الإداري في القطاع البلدي بمحافظتي البريمي والظاهرة وكذلك لقياس درجة ضغوط العمل لدى نفس أفراد العينة، والمنهج الوصفي المسحي هو: "المنهج الذي يتم من خلاله استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠٠٠).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في قطاع البلديات بمحافظتي البريمي (٢٨١) والظاهرة (٢٣٩) وذلك لسهولة مقارنتهم ولقربهما من الباحث، في حين بلغت عينة الدراسة (٢٢٧) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في قطاع البلديات بمحافظتي البريمي والظاهرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استثنى الباحث (٢٠) لغايات العينة الاستطلاعية، وذلك لغرض تحديد معامل ثبات أداة الدراسة، كما تم استبعاد (١٧) استبانة لعدم صلاحيتهم، وبذلك بلغ عدد عينة الدراسة (١٩٠) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في قطاع البلديات بمحافظتي البريمي والظاهرة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها وتطويرها من خلال مراجعة الأدب التربوي. والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي. وكان من أبرزها دراسة عبد السلام (٢٠٢٢) ومسيل (٢٠٢١) وغنيمات (٢٠٢١)، وقد اشتملت الاستبانة على قسمي هما:

القسم الأول: اشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل: المحافظة، والنوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

القسم الثاني: اشتمل على مجالين هما التفويض الإداري وتكون من (٢٠) فقرة وأبعاد ضغوط العمل (السيطرة والتحكم الذاتي، التأثير على القرارات، وضوح الدور، صراع الدور، متطلبات العمل) ولكل بعد (٥) فقرات.

وصنفت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وبالتدرج على النحو الآتي: موافقة بشدة تُعطى الوزن (٥)، موافق تُعطى الوزن (٤)، محايد تُعطى الوزن (٣)، غير موافق تُعطى الوزن (٢)، غير موافق بشدة تُعطى الوزن (١).

المعالجات الإحصائية:

- اعتمد الباحث في تحليل البيانات الناتجة عن استجابات أفراد العينة على ما يلي:
- معادلة كرونباخ ألفا (**Equation Cronbach alpha**): لاستخراج معاملات ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (**Frequencies and percentages**): لتوزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (**Average and standard deviations**): للتعرف على لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل فقرات الاستبانة.
- نموذج الانحدار الخطي: لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل الانحدار أو التأثير (**B**): وهو المعامل الذي يعبر عن متوسط التغير للمتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.
- قيمة (**F**): لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.
- قيمة (**T**): لمعرفة التأثير بين المتغيرين.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد طبيعة العلاقة بين التفويض الإداري وضغوط العمل.

عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التفويض الإداري في القطاع البلدي بمحافظتي البريمي والظاهرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدّراسة، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة واقع التفويض الإداري في القطاع البلدي بمحافظتي البريمي والظاهرة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	ت	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة موافقة
١	٣	يقوم المسؤول المباشر بمتابعة انجاز المهام المفوضة لمرؤوسيه بشكل مستمر.	٤.٥٦	.٦٣٤	مرتفعة
٢	١	تمنح الإدارة العليا التفويض الاداري للعاملين في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة.	٤.٣٢	.٧٤٩	مرتفعة
٣	٢	تفوض الادارة العليا العاملين بصلاحيات كافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	٤.٠١	.٩٦١	مرتفعة
٤	٥	يتقبل المسؤول المباشر الأخطاء في الأعمال المفوضة ويقوم بالنصح والتوجيه.	٣.٧٠	.٨٩٣	مرتفعة
٥	٨	يفوض المسؤول المباشر بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وامكانياته.	٣.٦٩	.٩٣٨	مرتفعة
٦	١٤	يزيد التفويض الاداري من سرعة اللامركزية في اتخاذ القرارات.	٣.٦٨	.٨٠٥	مرتفعة
٧	١٦	يزيد التفويض الاداري من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	٣.٥٨	١.٧٢	متوسطة
٨	٢٠	يعمل التفويض الاداري على دعم التجديد والتحفيز على الابداع.	٣.٥١	١.٨٩	متوسطة
٩	١٥	يساعد التفويض الاداري على اعداد قيادات المستقبل من بين المرؤوسين.	٣.٤٣	١.٥٧	متوسطة

متوسطة	١.٨٢	٣.٣٨	يزيد التفويض الاداري من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	١٨	١٠
متوسطة	١.٩٦	٣.٣١	يشغل المدير جزءا كبيرا من وقته بمهام يمكن لموظفيه لقيام بها.	٩	١١
متوسطة	١.٧٢	٣.٢٣	يزيد التفويض الاداري من سرعة انجاز الأعمال الإدارية.	١٣	١٢
متوسطة	١.٨٣	٣.١٢	تتوفر المعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها.	١٠	١٣
متوسطة	١.٧٤	٣.٠٨	تؤمن الادارة العليا بمقدرة العاملين لديها على أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	٤	١٤
متوسطة	.٩٣٨	٢.٨٥	يحتفظ المسؤول المباشر بقنوات الاتصال بينه وبين المفوضين.	٧	١٥
متوسطة	.٩٤٣	٢.٥٦	يعمل التفويض الاداري على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الادارية.	١٧	١٦
متوسطة	.٨٩٣	٢.٤٩	يتم تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بالتفويض الاداري تحديدا دقيقا.	١١	١٧
منخفضة	١.٨٥	٢.٢٠	يتيح المسؤول المباشر ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة.	٦	١٨
منخفضة	١.٩٢	٢.١٧	يخشى المسؤول الأعلى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية التفويض الاداري.	١٢	١٩
منخفضة	١.٩٨	٢.٠٩	يعمل التفويض الإداري على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الاداري.	١٩	٢٠
متوسطة	.٨٩٧	٣.٢٤	الدرجة الكلية		

يظهر من الجدول رقم (٣) أنَّ المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال التفويض الإداري تراوحت ما بين (٢.٠٩-٤.٥٦)، كما تبين من الجدول أنَّ هناك (٦) فقرات قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة كانت أعلاها للفقرة (٣) ونصها: يقوم المسؤول المباشر بمتابعة إنجاز المهام المفوضة لمرؤوسيه بشكل مستمر، بمتوسط حسابي (٤.٥٦) ودرجة موافقة مرتفعة، بينما كان أدناها للفقرة (١٤) ونصها: يزيد

التفويض الإداري من سرعة اللامركزية في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (٣.٦٨) ودرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت (١١) فقرة على درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢.٤٩-٣.٥٨) حيث كان أعلاها للفقرة (١٦) ونصها: يزيد التفويض الإداري من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، بينما كان أدناها للفقرة (١١) ونصها: يتم تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بالتفويض الإداري تحديدا دقيقا، بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، في حين حصلت (٣) فقرات على درجة موافقة منخفضة حيث تراوح متوسطها الحسابية ما بين (٢.٠٩-٢.٢٠)، حيث كان أعلاها للفقرة (٦) ونصها: يتيح المسؤول المباشر ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة، بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، بينما كان أدناها للفقرة (١٦) ونصها: يعمل التفويض الإداري على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري، بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال التفويض الإداري ككل (٣.٢٤) بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة

الرتبة	ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٣	وضوح الدور	٣.٦٨	.٩٤١	مرتفعة
٢	٥	متطلبات العمل	٣.٦٠	.٩٦٨	متوسطة
٣	١	السيطرة والتحكم الذاتي	٣.٥٨	١.٣١	متوسطة
٤	٢	التأثير على القرارات	٣.٥١	١.٤٥	متوسطة
٥	٤	صراع الدور	٣.٣٨	١.٨٣	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٥٥	.٨٦٢	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٣٨ - ٣.٦٨)، حيث جاء بُعد وضوح الدور في المرتبة الأولى بأعلى متوسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٩٤١)، بينما جاء بُعد صراع الدور في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وبانحراف معياري (١.٨٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظتي البريمي والظاهرة ككل (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٨٦٢) وبدرجة امتلاك متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظتي البريمي والظاهرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التفويض الإداري) والمتغير التابع (ضغوط العمل) وهذا من خلال: استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على: معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -١ إلى +١ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين.

جدول (١٠): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التفويض الإداري وضغوط العمل

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
SIG	T	B	SIG	F	R2	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠.٠١٣	٢.٥٨٠	٠.٢٦٦	٠.٠١٣	٦.٦٦٠	٠.١٤٨	٠.٣٨٥	المتغير المستقل	المتغير التابع
							التفويض الإداري	ضغوط العمل

يظهر من الجدول (١٠) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للتفويض الإداري على ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة، حيث نجد من خلال نتيجة اختبار (F- test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (٦.٦٦١) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة $SIG = 0.013$ المصاحبة قيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التفويض الإداري وضغوط العمل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)). كما أنه من خلال نتيجة اختبار (T- test) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت ٢.٥٨٠ وهي دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) ل التفويض الإداري على مستوى ضغوط العمل عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

كما يتضح من الجدول السابق أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) ٠.٣٨٥، أي أن التفويض الإداري له تأثير إيجابي على درجة ضغوط العمل حيث كلما زاد التفويض الإداري في المؤسسة يعقبه انخفاض في درجات ضغوط العمل. كما يتضح من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2 = 0.148$ ، يتضح بأن التفويض الإداري يفسر (فعالته) ب ١٤.٨٪ من التغيرات التي تحدث في درجة ضغوط العمل في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة، والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما تشير النتائج أن قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب $B = 0.266$ ، أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق التفويض الإداري بوحدة واحدة يعقبها انخفاض في درجات ضغوط العمل بقيمة ٠.٢٦٦ وحدة.

التوصيات والمقترحات

- إقامة المؤتمرات والندوات العلمية والأكاديمية حول موضوع ضغوط العمل بحيث يتم تعزيز النقاش الفكري والتفاعل العلمي الذي يوسع الأدبيات الإدارية في هذا المجال.
- إقامة الدورات التدريبية للقيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لتبصيرهم على ضرورة التفويض الإداري وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.
- اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والي بنمي الحافز الذاتي لموظف، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبّقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض الإداري، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطة المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد من خلال توفير بيئة مشجعة ومحفزة للعمل.
- محاولة علاج ضغوط وضوح الدور في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة.
- كذلك علاج ضغوط التأثير على القرارات في القطاع البلدي بمحافظة البريمي والظاهرة.
- القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية حول كيفية مساهمة التفويض الإداري في تخفيف ضغوط العمل.
- إجراء دراسة عن نتائج ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- إجراء دراسة عن مدى فاعلية دور الحوافز المادية في التغلب على ضغوط العمل.
- دراسة لأثر التفويض الإداري على ضغوط العمل على مستوى المؤسسات الخدمية بسلطنة عمان.
- دراسة حول علاقة التفويض الإداري ومركزية الإدارة المؤسسية بسلطنة عمان.
- دراسة حول مهارات الاتصال وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

المصادر والمراجع

أبو سليمان، عبد الوهاب ابراهيم (٢٠٠٥). كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، الرياض: مكتبة الرشد.

بوضياف، عمار (2007). القرار الإداري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
الحري، ارفده (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد السلام، محمد حسن (٢٠١٨). ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

عبد السلام، محمد حسن (٢٠٢١). التفويض الإداري: دراسة مفاهيمية. القاهرة: مكتبة وهبة.

عبد السلام، محمد حسن (٢٠٢٢). دور التفويض في مساعدة مديري الوحدات المحلية في التغلب على بعض ضغوط العمل في محافظة دمياط في مصر. مجلة العلوم الإدارية. ع٥. ٣٢١ - ٣٤٩.

غنيمات، أسماء جازي موسى (٢٠٢١). أثر إدارة الوقت في التقليل من ضغوط العمل في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.

مسيل، محمود عطا محمد علي (٢٠٢١). التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية. مجلة دراسات تربوية ونفسية. ع١١٢. ٢٦٣ - ٣٢٤.

Chauvin, Peter (2022). The degree to which administrative delegation is exercised or not in secondary schools in the Congo from the point of view of teachers. **Journal of Administrative Sciences**. Volume 9. Issue (1). 120-189.

Van Thy, Samuel (2022). Administrative delegation of the powers of school principals in Malaysia. **Journal of Administrative Sciences**. Volume 9. Issue (2). 500-567.