تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على أتخاذ القرارات

الاستاذ المساعد الدكتورة خلود عاصم وناس
المدرس المساعد محمد إبراهيم علي
المدرس المساعد محمد هاشم حمود
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المستخلص

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الادارة والمحاسبة والعلوم الاخرى نتيجة التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا ، من بين هذه المفاهيم تفويض السلطة وتدقيق الاداء ، حيث برز مفهوم تفويض السلطة الذي يكمن في أيلاء المسؤولية والصلاحية الى اشخاص أخرين لاتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشرافه وفي الوقت نفسه ، يحتفظ بألمسؤولية الكاملة لنجاح العمل ، وان استخدام التفويض وحده غير كافي في تحقيق الاهداف المنشودة ، هذا يعني لابد من التفويض في ظل متطلبات تدقيق الاداء حتى يتم التأكد من التفويض الكفوء للسلطة.

حيث اصبح تكامل تفويض السلطة وتدقيق الاداء من اهم الانشطة لاي وحدة اقتصادية تريد الاستمرار والنجاح في الاسواق، ومن هنا يبرز التفويض السليم للسلطة من خلال تدقيق الاداء المتمثل بالكفاءة والفاعلية والاقتصادية بما يساهم في تحقيق القرارات الاقتصادية الرشيدة.

وقد توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات أهمها ان تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء سيساهم في اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

وقد توصل البحث الى العديد من التوصيات أهمها ينبغي على الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة ان تقوم بتفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء لاتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

Abstract

The end of the twentieth century witnessed the emergence of a set of concepts and approaches and new systems in the field of management, accounting and other sciences as a result of the tremendous development in science and technology, among these concepts delegation of authority and of performance audit, where emerged the concept of mandate, which is to be given the responsibility and authority to other people to complete the duty specified Status Agreed and under his supervision at the same time, retains full responsibility for the success of the work, and that the use of the mandate alone is not enough to achieve the desired goals, this means that the mandate has to be under the performance audit requirements until they are sure of the delegation of power efficient.

Where it became the integration of the delegation of authority and audit the performance of the most important activities for any economic unit and want to continue the success in the markets, and here highlights the mandate proper authority through the performance audit on the efficiency, effectiveness and economic, which would contribute to the achievement of rational economic decisions.

The research has reached to many of the most important conclusions that the delegation of authority under the performance audit will contribute to make rational economic decisions.

The research has reached to many of the recommendations should be the most important of the government and private economic economic that the delegation of authority under the performance audit to make rational economic decisions.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والادارية والمحاسبية والاجتماعية، نتيجة التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا ، التي ادت الى زيادة حدة المنافسة بين الوحدات الاقتصادية.

وان الطرق والاساليب الادارية التقليدية اصبحت غير مجدية في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية.

هذا يعني ان تفويض السلطة وفقاً للاساليب الإدارية التقليدية لا يؤدي الى اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

ومن هنا برزت الحاجة الى استخدام اساليب وادوات وطرق واليات جديدة ومتميزة بما يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية من بينها تفويض السلطة وتدقيق الاداء ليكونا قادرا على تحسين وتفعيل الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في جميع عمليات الوحدة لاتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

وفي ضوء ما سبق، سيتم تقسيم البحث على خمسة مباحث الاتية:-

1. **المبحث الاولـــ** : منهجية البحث
2. **المبحث الثانـــي** : تدقيق الأداء – نظرة تعريفية
3. **المبحث الــثالــث:** اتخاذ القرارات في ظل تفويض السلطة وتدقيق الاداء
4. **المبحث الرابـــع** : الجانب العملي (تحليل الاستبانة)
5. **المبحث الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول-منهجية البحث

1-1: مشكلة البحث : تعاني الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة من مشكله تفويض السلطة والتي يمكن توضيحها من خلال التساؤلات الاتية:

1. هل هناك تفويض للسلطة في بعض الوحدات؟
2. هل هناك تفويض للسلطة في الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة بما يتلاءم مع متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة بالكفاءة والفاعلية والاقتصادية؟
3. هل هناك إمكانية لتفويض السلطة في ظل تدقيق الاداء لاتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة؟

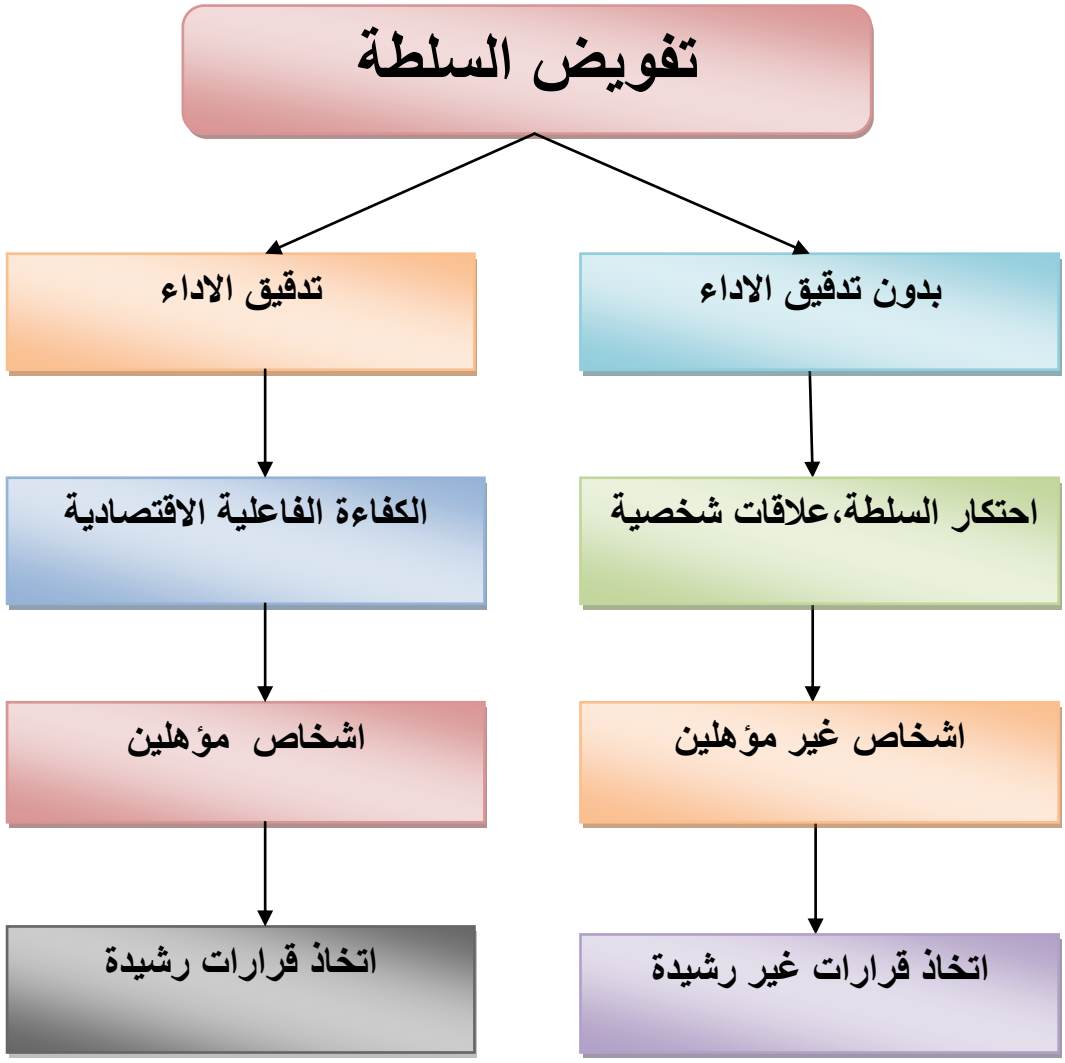
1-2: اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاتي:

1. التعريف بمفهوم تدقيق الأداء.
2. بيان أهمية تدقيق الأداء في تفويض السلطة.
3. توضيح انعكاسات تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء على اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة.

1-3: فرضية البحث: يسعى البحث الى اختبار فرضيتين أساسيتين مفادهما الاتي:

1. ان استخدام تدقيق الأداء يساهم في تحسين تفويض السلطة.
2. ان تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء يساهم في تحسين القرارات الاقتصادية.

1-4: أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في ان تفويض السلطة بالوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة لا يتم وفقاً لمتطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية ، هذا يعني لم يتم اختيار الأشخاص المناسبين لاداء الاعمال الموكلة لهم ، بكونهم اشخاص غير مناسبين لهذه الاعمال ، لذلك لابد من تفويض السلطة وفقاً للاسس الصحيحة ليتم اتخاذ قرارات صحيحة والمتمثلة بمتطلبات تدقيق الاداء.



الشكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

المبحث الثاني

تدقيق الأداء – نظرة تعريفية

ظهرت أهمية التدقيق منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص والشركات المساهمة وما نتج عن ذلك من كثرة العلاقات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاكه بأنفصال الملكية عن الإدارة الخ.

2-1: مفهوم تدقيق الاداء

وقد ترتب على ذلك ظهور مفهوم جديد في أواخر القرن العشرين في مجال التدقيق وتقييم الأداء والمتمثل بتدقيق الأداء الذي يركز بصورة عامة على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج للوحدة الاقتصادية وللمجتمع. فتدقيق الأداء يستهدف التحقق من أن ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة (عبدالله،2008: 1). وقد تم تعريف تدقيق الاداء من خلال دليل الامم المتحدة بأنه فحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات في الهيئة او البرنامج او النشاط او الوظيفة ليوجه هذا الاداء نحو تحقيق كفاءة واقتصاد وفاعلية اكبر(الجوهر،50:1998). وفي نفس السياق يتفق كل من Whittington&Pany ان تدقيق الاداء هو تحليل عمليات جميع الاقسام التابعة للوحدة الاقتصادية لغرض قياس كفاءة وفاعلية العمليات (Whittington&Pany,2008:24). بينما يرى عثمان ان تدقيق الاداء يتمثل بالخطة التنظيمية وكل الطرق والاجراءات التي تتعلق اساساً برفع الكفاية الوظيفية وتعمل على تطبيق السياسات الادارية(عثمان،83:1999).

في حين يرى صادق ان تدقيق الاداء هو التدقيق على استخدام المال العام على اساس معايير الاقتصاد والكفاءة والفاعلية(صادق،2001 :1). ويرى عبدالله ان تدقيق الاداء هو عبارة عن عملية التأثير في سلوك الأفراد نحو تحقيق النتائج المرجوة(عبدالله،2008: 1). ويتمثل تدقيق الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمةللتأكدمن أن التنفيذالفعلي قد تم وفقاً لما هومخطط من قبل (شحاته،2010 :1).وفي نفس السياق يرى Pickett ان تدقيق الاداء هو مجموعة من التعليمات الصادرة من الادارة العليا لغرض تقييم دقيق للعمليات الادارية المختلفة وتوجيهها بما يتلاءم مع الاهداف الموضوعة مسبقاً(Pickett,2005: 6).

استناداً لما سبق ان تدقيق الاداء هو الإجراءات والعمليات اللازمة لفحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات والتأثير في سلوك الأفراد لتقويم اقتصادية وكفاءة وفاعلية الادارات نحو تحقيق النتائج المرجوة.

2-2: اهداف تدقيق الاداء

من خلال التعاريف السابقة وتحديد نطاق العمل لهذا النوع من التدقيق يمكن تلخيص اهم اهداف هذا النوع من التدقيق بالاتي (الجوهر ،1998: 51):-

1. توفير قاعدة لتحسين ادارة القطاع العام للموارد على اختلاف انواعها.
2. تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج ادارة القطاع العام والتي يتم توفيرها لواضعي السياسات والمشرعين والمجتمع عموماً.
3. تشجيع ادارة القطاع العام على ادخال اساليب جديدة في ادائهم للعمل .
4. توفير مسائلة عامة اكثر ملائمة على الجهات الادارية المنفذة .

5. المساهمة في خلق وضع ينجم عنه مع مرور الزمن تناقص في الاجراءات والتدابير غير الضرورية.
6. ايجاد المناخ الملائم لتحسين وتطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكن تحديد ثلاث عناصر اساسية يصب عليها موضوع تدقيق الاداء المتمثلة بالاتي (الجوهر،1998: 51) (صادق،2001: 3)(Pickett,2005:182) :-

1. الفاعلية : ويقصد بها مدى تحقق الاهداف المخطط لها (اي تحقيق المخرجات الاساسية للنظام).
2. الكفاءة : ويقصد بها الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة لتعظيم المخرجات، ويمكن قياسها من خلال ايجاد العلاقة ما بين مدخلات العملية ومخرجاتها (اي بمدى تحقق الحد الاقصى من مخرجات معينة بالنسبة لمدخلات معينة).
3. الاقتصاد : ويقصد به توفير المستلزمات السلعية او البشرية بالمواصفات المطلوبة وبأقل التكاليف الممكنة ويتعلق الاقتصاد بالمدخلات من خلال توفير الكوادر المؤهلة والموارد المالية بالمواصفات المطلوبة وبدون اسراف في عملية توفيرها. (اي الاقتصاد في تكاليف الموارد المطلوبة لانجاز العمليات).

2-3: مؤشرات تدقيق الاداء

يمكن استخدام العديد من المؤشرات المالية والمؤشرات الانتاجية او الفنية والمؤشرات القومية والمؤشرات الاجتماعية التي تساهم في توضيح تدقيق الأداء متمثلة بالاتي (الجوهر، 1998: 51):-

1. المؤشرات الفنية

تقيس هذه المؤشرات الكفاية الانتاجية للآلات والمواد الخام المستخدمة وجهود العمال كمدخلات ومن ثم مقارنة ذلك بالمخرجات اي المنتجات النهائية الناجمة من استخدام العناصر الانتاجية السابقة ومن امثلة هذه المؤشرات هي نسبة استغلال الطاقة الالية في الخطوط الانتاجية ونسبة انتاجية العامل .

2. المؤشرات التي تقيس الاداء على المستوى القومي

تبين هذه المؤشرات ما يقدمه المشروع للاقتصاد القومي حسب مالديه من موارد وامكانيات ومن هذه المؤشرات هي القيمة المضافة التي تمثل مجموع عوائد الانتاج من عمل ورأسمال وتنظيم ويقيس مؤشر القيمة المضافة مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية ، بما اضافته الى الناتج القومي سواء كان على شكل اجور او عوائد لحقوق التملك .

3. المؤشرات الاجتماعية

تقيس هذه المؤشرات آثار اداء الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ومن امثلة هذه المؤشرات تخفيض نسبة التلف الذي يؤثر على البيئة وتقليل البطالة في المجتمع او تقديم خدمات اخرى كبناء المدارس والمستشفيات او تقديم المنتجات بالمواصفات الجيدة وبالاسعار المناسبة او توفير وسائل الامان للعاملين في هذه المشاريع .

4. المؤشرات المالية

ترتبط هذه المؤشرات بالبنود المتضمنة في القوائم المالية(قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي) وايجاد العلاقات بين بنودها ومن هذه المؤشرات مؤشرات الربحية او مؤشرات السيولة .

2-4: الفرق بين تدقيق الاداء والتدقيق المالي

يوجد ثلاثة فروق رئيسية بين تدقيق الاداء والتدقيق المالي ، تتمثل في : الهدف من التدقيق، توزيـــع التقارير، وادراج الجوانـــب غير الماليـــة في تدقـيق تنفيـــذ العمليات (ارينز ولوبك،1041:2002) (Whittington&Pany,2008:807):-

1. الهدف من التدقيق: يتمثل الفرق الرئيسي بين التدقيق المالي وتدقيق الاداء في الهدف من اجراء الاختبارات. حيث يتم في التدقيق المالي التركيز على ما اذا كانت المعلومات التاريخية قد تم تسجيلها على النحو الصحيح. بينما يتم التركيز في تدقيق الاداء على الفاعلية والكفاءة. وبذلك يتعلق التدقيق المالي بالماضي، بينما يكون الاهتمام في تدقيق الاداء على الاداء التنفيذي في المستقبل.
2. توزيع التقارير: حيث يتم في التدقيق المالي كتابة التقرير عادة الى العديد من مستخدمي القوائم المالية مثل المساهمين ورجال البنوك، بينما يتم التقرير في تدقيق الاداء بصفة اساسية الى الادارة. ، اي يجب صياغة تقرير التدقيق المالي بعناية شديدة لان هذا النوع من التقارير يتم توزيعه على نطاق واسع. لكن يتم توزيع تقرير تدقيق الاداء في حدود ضيقة ولتنوع طبيعة عمليات تدقيق الكفاءة والفاعلية، تختلف تقارير تدقيق الاداء بشكل كبير عن عمليات التدقيق الاخرى.
3. ادراج الجوانب غير المالية: تغطي عمليات تدقيق الاداء اي جانب بالوحدة الاقتصادية يتعلق بالكفاءة والفاعلية وبالتالي يمكن ان تشمل قدراً واسعاً من الانشطة. وعلى سبيل المثال، فاعلية برنامج للاعلان، وكفاءة العاملين بالمصنع، والشراء، ومعالجة البيانات، والشحن، وخدمات المكتب جزءاً من تدقيق الاداء. بينما تنحصر عمليات التدقيق المالي في الجوانب التي تؤثر مباشرة في عدالة العرض بالقوائم المالية.

ويرى الباحثون ان تدقيق الأداء من اهم الأنشطة لا وحدة اقتصادية سواء كانت حكومية ام خاصة تريد الاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم، لذلك لابد من الاستفادة منه في تفويض السلطة حتى يتم التفويض الصحيح للسلطة لاتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

المبحث الثالث – اتخاذ القرارات في ظل تفويض السلطة وتدقيق الاداء

3-1:تعريف تفويض السلطة

تعددت تعريفات التفويض حسب العلم الذي يتناوله وفيما يلي بعض التعاريف التي وردت في علم الادارة .فقد عرفه (أثرتون) بانه أيلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص أخر لاتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بألمسؤولية الكلية لنجاح العمل (Atherton:1999:45).كما تم تعريفه بانهأ سلوب من أساليب أدارة الوقت(أبو شيخة،241:1991). في حين يرى احد الباحثين بانه العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مسؤولية التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمه ، واعطاهم بعض المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الاهداف التي ترمي اليها المنظمةالتي يديرها (بدر،2007 :47). كما **يعرف ايضاً بأنه** قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسئول عن هذه السلطات المفوضة. فالتفويض يمثل الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير ان يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت طريق للاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين. وعلى هذا فقد جاء التفويض في الادارة كعملية ضرورية حتمية لتنظيم الجهاز الأداري.

3-2: فوائد تفويض السلطة للوحدة الاقتصادية

أن فوائد التفويض على مستوى المنظمة ككل فإنها ستجني بالمحصلة ثمرات تطور الرؤساء والمرؤوسين باعتبارهم أهم العناصر الإنتاجية فيها وينعكس ذلك في عدة أشكال كما يأتي[1] :

1. الاستغلال الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسئولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير.
2. 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 يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.

تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث إن الإدارة المنظمة تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يسهم في حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.

3. موضوعية تقييم الأداء: حيث إن التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية والكفاءة وفي صنع القرار.
4. يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة الخصوصية لأعضاء المنظمة.
5. يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات، المبادرة، الاعتماد الذاتي، وكفاءة اعضاء المنظمة وتطويرها.
6. حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند وجود وغياب المدير أو المسؤول: لأن هناك صف في كل مستوى من مستويات التنظيم.
7. يمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.
8. يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.
9. خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
10. أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
11. الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
12. الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المنظمة ، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بألمنظمة في اتخاذ القرارات.

(1) للمزيد من التفاصيل راجع الموقع الاتي :https://www.google.iq/webhp?sourceid=chrome-instant&ion:)

3-3: خصائص تفويض السلطة

يتمثل التفويض بإجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

1- أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

2- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.

3- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسة والهامة للمدير، ومن ثم الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.

4- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملاً فإنه سيكون سالباً لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة.

5- التفويض يصدر من شخص يملك التفويض، ومن ثم فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

3-4: قواعد وتشريعات تفويض السلطة

إن عمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية وذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعاً للسلطات المخولة للمديرين من أجل أن يحقق التفويض أهداف المنظمة بفعالية، وهو ما يتفق مع الاتي (بسيوني،1986:147):

أولاً: استناد التفويض إلى نص قانوني.

ثانيا: أن يكون التفويض صريحاً: اذ لا يحوز افتراض التفويض أو اللجوء إليه بطريق القياس أو التماثل ولكن لابد من إجازة المشرع له بنص قانوني صريح. ويفضل أن يكون مكتوباً كذلك.

ثالثاً: أن يكون التفويض جزئياً: اذ لا يصح التفويض بجميع الاختصاصات .

رابعاً: عدم تفويض السلطات المفوضة: تجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يتكرر التفويض في ذات الاختصاص من المفوض إليه إلى من هو أدنى منه في الدرجة الوظيفية حتى لا تضيع المسئولية.

خامساً: وجود ضوابط للعلاقة بين المفوض والمفوض إليه: يقصد به يجب على المفوض الامتناع عن إصدار قرارات تتعلق بالاختصاصات التي قام بتفويضها وذلك لتجنب التضارب والاضطراب في العمل، أو قد يحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيمياً وقانونياً.

سادساً: ألا يكون التفويض محظوراً بالنص: يقصد به يجب ألا يكون التفويض في اختصاص معين قد تم حظره صراحة أو ضمناً بواسطة نص دستوري أو تشريعي.

سابعاً: أن يكون التفويض معلناً: اذ يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض.

ويرى الباحثون ان تفويض السلطة يتميز بالعديد من المميزات التي تساهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة ، ولكن عند دراسة واقع الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة تبين ان تفويض السلطة لا يتم وفقاً للاسس العلمية الصحيحة ابرزها متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية للوصول الى النتائج المرجوة، اذ نجد بعض المسؤولين في بعض الوحدات لا يفوضون السلطة ، في حين نجد ان بعض المسؤولين في غالبية الوحدات يفوضون السلطة الى اشخاص غير مؤهلين(لا يمتلكون الكفاءة) لهذه الاعمال، بعبارة أخرى يفوض المسؤول السلطة لاشخاص مرتبطين به بعلاقات شخصية (على سبيل المثال الأقارب) مما يؤدي الى سوء استعمال السلطة ومن ثم اتخاذ قرارات غير رشيدة.

لذلك لابد من التفويض السليم للسلطة من خلال تدقيق اداءهم حتى يتم التوصل الى اتخاذ قرارات صائبة.

وقبل التطرق الى تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء لابد من توضيح عملية اتخاذ القرارات.

3-5: متخذوا القرارت

يختلف متخذوا القرار بدرجة كبيرة من حيث انواع القرارات التي يتخذونها والمعلومات اللازمة لاتخاذ تلك القرارات والمتاحة لديهم او التي يمكنهم الحصول عليها من مصادر اخرى ، فضلاً عن قابليتهم على تشغيل تلك المعلومات للوصول الى النتائج المرغوبة (Kieso et al,2007:32).

ومن المعروف إن المدراء مع اختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً العديد من القرارات وعليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات ، فضلاً عن إن المدير الناجح هو الذي لديه جهاز إنذار، أو آليات، أو مهارات يستطيع عن طريقها اكتشاف المشاكل أو الانحرافات أو عدم التوازن، أو الفرق بين الفعلي والمستهدف.

وبالرغم من تنوع متخذوا القرار تبعاً للبيئة المحيطة وما تتضمنه من متغيرات الا ان محور الاهتمام على حد تعبير Schroeder et al يتركـــــز على المتخذين والذيـــــن يمكن تحديدهـــم بالاتي (Schroeder et al,2009: 169):

1- متخذ قرار عادي

ينطلق مفهوم متخذ القرار العادي من استيعاب محدد للافصاح الذي يجب ان يتضمن معلومات كافية لجعله غير مضلل بالنسبة لهذا المتخذ. ، والذي لا تتوفر لديه القدرة في الحكم ولا يتمتع بثقافة كافية حول هذا القرار (حنان،2003: 188-189).

وتستند فرضية متخذي القرار غير المطلعين بانهم يفتقرون الى الخبرة والدراية الكافيتين ، فانهم معرضون الى الخداع والتضليل وقد لا يستطيعون تعديل او تكييف عملية صنع القرار واخذ التنوع بنظر الاعتبار، فضعف الدراية ونقص الخبـــــرة لا تمكنهم من تكييف قراراتـــهم في ظل البدائل المتاحة (Belkaoui,2000:92).

2- متخذ قرار حصيف

يتمتع باستيعاب جيد وفهم ومعرفة مسبقة، حيث يتربع اعلى الهرم في استخدام وتحليل المعلومات ، فهو مستخدم متخصص يتابع التطـــــورات الماليـــة والاقتصادية ويوازن بين البدائل المتاحة (حنان،2003: 189 -190).

3-6: اتخاذ القرارات

يعرف القرار بانه مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار (عبد الفتاح،1994: 166). في حين يعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار البديل الافضل بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين الحاجات من جهة وبين إمكانيات المنظمة من جهة أخرى ،كما وإن المحافظة على هذا التوازن على النحو الذي يتيح الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع وحاجات الوحدة(الطائي والعجارمة ،2002: 123).

استناداً لما سبق يمكن القول ان اتخاذ القرار يتمثل باختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار الذي يمتلك المعرفة والكفاءة العالية لاتخاذ هذا القرار.

3-6-1: أنواع اتخاذ القرارات

تعددت أنواع القرارات فضلاً عن تداخلها، لذلك يمكن ايجازها بالاتي(أبوقحف،1996: 536):

1- **القرارات الإستراتيجية والتشغيلية** : يكون اتخاذ هذه القرارات على أساس آثار القرارات والنتائج المترتبة عليه،فالقرارات الإستراتيجية تعد هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد والشمولية وآثارها تستمر لمدة طويلة ،إذ هي صفة تمتاز بها غالبية القرارات،أما القرارات التشغيلية (الروتينية) فهي تعني بتسيير الأنشطة البسيطة والمتكررة في المنظمة.

2- **القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التأكد** :يعتمد هذا النوع على درجة التأكد من معرفة نوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرارات المتخذة ،والنتائج المترتبة على البدائل التي تختار من درجة احتمالية حدوثها،كما وتتفاوت هذه الدرجة من قرار لآخر.

3- **القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة**:تكون القرارات الطارئة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار،إذ لا يجد متسعا من الوقت لجمع المعلومات وتحليلها بينما تكون القرارات المخططة نتيجة حتمية للتخطيط السليم المبني على أساس الدراسة الواعية المستفيضة، ونتيجة لتنوع القرارات فهي تتفاوت بين القرارات المخططة والطارئة تبعا للحالة التي يواجهها متخذ القرار .

4- **القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة باستغلال فرصة** :تتخذ القرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة في حين تتخذ قرارات أخرى لاغتنام فرصة ما سانحة للنمو وزيادة الأرباح أو انجاز بعض أهداف الوحدة.

5- **القرارات حسب مجال التخصص** :تتنوع القرارات التي تتخذ داخل المنظمة لذلك يجب اتخاذها من قبل المتخصصين(مصدر سابق: 537).

3-6-2: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

ينبغي على منظمات الاعمال أن تأخذ بالحسبان العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على اتخاذ القرارات والتي يمكن توضيح أبرزها بالآتي(فضل،2004 : 10):

1- **القيم والمعتقدات** : للقيم والمعتقدات تأثير في اتخاذ القرارات،إذ لابد للقرار أن لا يتعارض مع طبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة.

2- **المؤثرات الشخصية :** لكل متخذ قرار في المنظمة شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، ومن ثم يكون القرار متطابقاً مع تلك التوجهات الشخصية.

3- **الميول والطموحات :** لطموحات متخذ القرار وميوله دور في عملية اتخاذ القرارات ،إذ يميل متخذي القرار إلى ميولهم وطموحاتهم الشخصية.

4- **العوامل النفسية :** تؤثر العوامل النفسية على عملية اتخاذ القرارات،فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والتردد لها تأثير كبير في الوصول إلى قرار مناسب.

3-6-3 : مراحل اتخاذ القرارات

بينـــت بعض المصادر ان مراحل اتخاذ القرار متمثلة بالاتي (Horngren et al,2000;749):

1. مرحلة التحديد.
2. مرحلة البحث عن البدائل.
3. مرحلة الحصول على المعلومات.
4. مرحلة الاختيار.
5. مرحلة التمويل.
6. مرحلة التنفيذ (**اتخاذ القرار**) والمتابعة.

3-6-4 : التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

بعد التعرف على المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات تظهر هناك تحديات تواجه هذه العملية ، فهي تمثل المعوق الذي تعاني منه إدارة الوحدات، ويمكن بلورة أهم هذه التحديات من خلال الاتي(هاشم،2007: 189) :

1- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة :** يواجه المدراء صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراتهم على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقة.

2- **عدم القدرة على تحديد الأهداف :** يقصد بها تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار،ويجب إدراك هذه الأهداف الرئيسة حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية داخل المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ،ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

3- **شخصية متخذ القرار:** يقع المدير عند اتخاذ قراراه تحت تأثير بعض العوامل ،كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي،وضرورة التقييد بالإجراءات الداخلية و الخارجية ، وينجم عنها خضوع للإدارة العليا التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.مما تعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته كما ويؤثر على المنظمة ونجاحها.فضلاً عن ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية .

4- **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:** ينبغي أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة ،وهذه المعلومات جوهرية تمكن ادارة المنظمة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة،والتنبؤ بالأمور المستقبلية.

3-7:علاقة اتخاذ القرارات بتفويض السلطة وتدقيق الاداء

هناك خصائص لمتخذ القرار التي تؤيد تفويض السلطة وفقاً لتدقيق والتي تجعل من اتخاذ القرارات ذات خصوصية عالية ، يمكن توضيحها بالاتي(البكري،2007: 188):

1.الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات بعيداً عن الرغبة،أو الدافع الشخصي، أو المصلحة الذاتية ، إذ يتضح ذلك عن طريق التعمق في تشخيص المشاكل او استغلال الفرص التي ينصب عليها اتخاذ القرارات والأهداف المطلوب تحقيقها،فضلاً عن البدائل المتاحة والقدرة على الاختيار المناسب بين تلك البدائل.

2.تنطلق اتخاذ القرارات من قيد يدعى الكلفة – المنفعة ، والذي يمثل بان يكون أي قرار متخذ بان تكون منفعته اكبر من كلفته.

ويتفق الباحثون مع البكري بان متخذ القرار يجب ان يمتلك الرشد والعقلانية وان تكون منفعة قراراته اكبر من كلفته، وهذا ما دعى اليه الباحثون في تفويض السلطة وفقاً لتدقيق الأداء والمتمثل بتفويض اشخاص يمتلكون الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في قراراتهم لاتخاذ قرارات رشيدة.

3-8: تكامل تفويض السلطة وتدقيق الاداء

مع التطور الذي حدث في الوحدات الاقتصادية اصبحت المشاكل التي تواجه الادارة العليا المتمثلة في الندرة في الموارد الاقتصادية والامكانيات المادية المتاحة والمستخدمة في العمليات الانتاجية وكذلك الندرة في بعض الامكانات البشرية التي تستلزم تدريب خاص وعليه فقد حدث تطور في مهام الادارة فلم تقوم لرسم السياسات ومتابعة التنفيذ والرقابة بل تجاوزته الى استغلال الموارد والامكانيات البشرية والمادية المتاحة بكفاءة عالية وبكلفة اقل (عثمان،84:1999).

وتشير بعض الدراسات ان نظم المعلومات الادارية غير النقدية قد تضمن النجاح المالي وتحقق قيمة مناسبة للمساهمين المستثمرين في المجال المعرفي(تفويض السلطة لاشخاص ذات معرفة)، ونرى ذلك في الواقع العملي في شركة اوربية تعد من افضل الشركات في تقديم استشارات البرامج الحاسوبية المتمثلة بشركة Wmdad السويدية، حيث تستخدم هذه الشركة المؤشرات غير المالية على استراتيجيتها الاستثمارية القائمة على المعرفة. وتعد هذه الشركة اليوم من اكبر الشركات المسجلة في السويد في مجال الاستشارات البرامجية، والنمو المضطرد والنجاح الذي حققته شركة Wmdad يعود اساساً لاستراتيجية الاستثمار التي اتبعتها الشركة بالتركيز على بناء المعارف في الشركة وتطوير العلاقات مع العملاء وتطوير معارف الافراد العاملين فيها، وتعد هذه الشركة المعايير المالية غير مجدية بالنسبة للرقابة الادارية، حيث صممت لنفسها نظاماً من المؤشرات والمعايير غير المالية تستخدم من قبل الادارة(اسبوعياً او شهرياً او سنوياً) لمتابعة وتدقيق العمليات المعرفية في الشركة. وفي ضوء النتائج الايجابيةالتي حققتها الشركة بعد تطبيق هذه المعايير فقد افصحت الشركة في تقاريرها عام 1997 ان الرقابة المالية التقليدية بكافة انواعها محدودة الاستخدام، مما يتطلب ذلك تحليلاً معمقاً لمفاهيم واهداف الوحدة الاقتصاديـــة القائمة اساساً على الكفاءة والفاعلية (حسن، 2008: 151).

ومن خلال اهداف تدقيق الأداء نلاحظ ان هناك علاقة بين تدقيق الأداء وتفويض السلطة متمثلة في الاتي (الجوهر ،1998: 51)(Whittington&Pany,2008:807-808) :

1. توفير قاعدة لتحسين ادارة القطاع العام للموارد على اختلاف انواعها.
2. ايجاد المناخ الملائم لتحسين وتطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. ضمان حسن سير العمل بشكل منتظم مع التأكد من ان جميع الجهود تبذل لتحقيق اهداف البرامج التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية، اي تحقيق اكبر كفاية انتاجية ممكنة، والعمل على ضمان تنفيذ السياسات الادارية من قبل الاقسام والادارات حسب الخطط الموضوعة وذلك عن طريق اتباع وسائل متعددة.
4. التأكد من ان الاعمال قد انجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف.
5. التأكد من ان انظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من النفقات، وبأقصر وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع تلافي اكبر قدر ممكن من الضياع.
6. التحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة في الاغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة.
7. التأكد من اداء الاشخاص للواجبات المكلفين بها بشكل كفوء وضمن الصلاحيات المخولة لهم.

3-9: فوائد تفويض السلطة التي تحقق تدقيق الأداء

تتمثل الفوائد التي تساهم في تحقيق بعض متطلبات تدقيق بالاتي:

1. موضوعية تقييم الأداء: حيث إن التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية والكفاءة وفي صنع القرار.
2. خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
3. الإصلاح الإداري:ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
4. الصحة التنظيمية: تعتمد على إنجاز أهداف المنظمة ، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بألوحدة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من مميزات تدقيق الاداء المتمثلة بالإجراءات والعمليات اللازمة لفحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات والتأثير في سلوك الأفراد لتقويم اقتصادية وكفاءة وفاعلية الادارات نحو تحقيق النتائج المرجوة، لذلك يقترح الباحثون على الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة الاستفادة من تدقيق الأداء في تفويض السلطة من خلال تدقيق اداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض لاختيار الأشخاص ذات الكفاءة العالية في إدارة هذه الاعمال لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة.

المبحث الرابع – الجانب العملي(تحليل الاستبانة)

يسعى هذا المبحث الى عرض نتائج التطبيق العملي التي قام بها الباحثون، من خلال توزيع(40) استبانة لاساتذة في اقسام المحاسبة والادارة والمالية ويمكن توضيحها من خلال الجدول(1) الاتي:

الجدول (1) المعلومات الشخصية

التحصيل الدراسي	**دكتوراه**		**ماجستير**		**دبلوم عالي**		**أخرى**	
	التكرار	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**
	14	**% 35**	**16**	**%40**	**5**	**%12.5**	**5**	**%12.5**
التخصص العلمي	**محاسبة**		**مالية ومصرفية**		**إدارة اعمال**		**أخرى**	
	15	**%37.5**	**5**	**%12.5**	**15**	**%37.5**	**5**	**%12.5**
سنوات الخبـــرة	**1-10 سنة**		**10-15 سنة**		**15-20 سنة**		**20 سنة فاكثر**	
	16	**%40**	**7**	**%17.5**	**7**	**%17.5**	**10**	**%25**

ويتبين من الجدول (1) اعلاه ان المجيبين على الاستبانة يتمتعون بمؤهلات جيدة، حيث ان النسبة الكبرى من المجيبين هم من حملة شهادة الماجستير، اذ بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (40%) وحملة شهادة الدكتوراه (35%) وحملة شهادة الدبلوم العالي (12.5%) هذا من جانب. ومن جانب اخر فان نسبة المجيبين من تخصص المحاسبة (37.5%) وتخصص إدارة الاعمال (37.5%) ايضاً وتخصص مالية ومصرفية (12.5%) ، مما يدل على ان نسبة (87.5%) من المجيبين هم من التخصصات العلمية ذات المعرفة العالية في تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات.

وقد تم تحليل اجابات المجيبين على استبانة البحث باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي (لاعطاء فكرة عامة عن إجابات المجيبين وتوجهاتهم) والانحراف المعياري (لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي)ومعامل الاختلاف (لتقدير التشتت النسبي)، وذلك بهدف رسم صورة أو أطار عام لتفضيل المجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وفق المقياس الثلاثي عن الخيارات (أتفق، محايد، لا أتفق) وهو مقياس ترتيبي، والأرقام التي تعبر عن الأوزان متمثلة بـ (أتفق = 3، محايد =2، لا أتفق=1) ، بهدف الوصول الى نتائج يمكن من خلالها اثبات ان تدقيق الاداء يساهم في تحسين تفويض السلطة مما ينعكس بشكل ايجابي على اتخاذ القرارات.

ويحدد الوسط الحسابي للمقياس من تحديد طول الفترة أولاً وهي مساوية إلى حاصل قسمة 2 على 3، إذ أن 2 تمثل عدد المسافات(من1 إلى2 مسافة أولى، ومن 2 إلى3 مسافة ثانية)، وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفئة (0.66)، ويمكن توضيح التوزيع كما في الجدول (2) .

الجدول (2) فقرات مقياس ليكارت

الوسط المرجح	**المستوى**
من 1 إلى 1.66	**لا اتفق**
من 1.67 إلى 2.33	**محايد**
من 2.34 إلى 3	**اتفق**

وتتألف الاستبانة من (18) سؤال، وقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (المتوسط)لإجمالي المحاور الثلاث كما موضح بالجدول (3).

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتوسط

الوسط الحسابي	**الانحراف المعياري**	**معامل الاختلاف**	**النتيجة**
2.69	0.458	0.174	اتفق

ويوضح الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأسئلة الاستبانة الموزعة على أفراد العينة، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ الوسط الحسابي(المتوسط) لفقرات هذا المتغير بلغ (2.69) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (2)*، من أصل (3)، وبانسجام عالي في الإجابات من خلال معامل الانحراف المعياري (0.458) ومعامل الاختلاف (0.174)، وهذا يؤكد على **ان تدقيق الأداء يؤدي الى تحسين تفويض السلطة مما ينعكس في في تحسين القرارات.**

وتعرض الجداول (3) و(4) و(5) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات العينة، الذين تم اخذ آرائهم للتوصل الى النتائج وكما تم توضيحها بالمحاور الاتية:

((المحور الاول)) / تدقيق الاداء

الأسئلة	اتفق		محايد		لا اتفق		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1. يركز تدقيق الأداء بصورة عامة على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج للوحدة الاقتصادية وللمجتمع، فضلاً عن التحقق من أن ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة .	34	%85	3	%7.5	3	%7.5	2.775	0.570	0.205	اتفق
2. يعد تدقيق الاداء فحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات في الهيئة او البرنامج او النشاط او الوظيفة ليوجه هذا الاداء نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية.	37	%92.5	3	%7.5	-	-	2.925	0.263	**0.09**	اتفق
3. تقيس المؤشرات الفنية لتدقيق الأداء أداء كل العاملين في الوحدة الاقتصادية.	25	%62.5	12	%30	3	%7.5	2.55	0.63	**0.247**	اتفق
4. تقيس المؤشرات الاجتماعية لتدقيق الاداء آثار اداء الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع بالمواصفات الجيدة.	19	%47.5	21	%52.5	-	-	2.475	0.498	**0.201**	اتفق
5. ان تدقيق الأداء من اهم الأنشطة لاي وحدة اقتصادية سواء كانت حكومية ام خاصة تريد الاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم.	33	%82.5	7	%17.5	-	-	2.825	0.379	**0.134**	اتفق

ويوضح الجدول في المحور الاول أعلاه ان نسبة(85%) من المجيبين اتفقوا على ان تدقيق الأداء بصورة عامة يركز على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج للوحدة الاقتصادية وللمجتمع، فضلاً عن التحقق من أن ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة ، وبوسط حسابي(2.775) وانحراف معياري (0.57) ومعامل اختلاف (0.205) .

*: الوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل ÷ عدد البدائل = (3+2+1) ÷3=2

في حين ان نسبة (92.5%) من المجيبين اتفقوا على ان تدقيق الاداء يعد فحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات في الهيئة او البرنامج او النشاط او الوظيفة ليوجه هذا الاداء نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية وبوسط حسابي (2.925) وانحراف معياري (0.263) ومعامل اختلاف (0.9).

وقد تبين كذلك ان نسبة (62.5%) من المجيبين اتفقوا على ان المؤشرات الفنية لتدقيق الأداء تقيس أداء كل العاملين في الوحدة الاقتصادية، وبوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف (0.247).

في حين ان نسبة (47.5%) من المجيبين اتفقوا على ان المؤشرات الاجتماعية لتدقيق الاداء تقيس آثار اداء الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع بالمواصفات الجيدة وبوسط حسابي (2.475) وانحراف معياري (0.498) ومعامل اختلاف (0.201).

وقد تبين ايضاً ان نسبة (82.5%) من المجيبين اتفقوا على ان تدقيق الأداء من اهم الأنشطة لاي وحدة اقتصادية سواء كانت حكومية ام خاصة تريد الاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم، وبوسط حسابي (2.825) وانحراف معياري (0.379) ومعامل اختلاف (0.134).

((المحور الثاني)) / تفويض السلطة

الأسئلة	اتفق		محايد		لا اتفق		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1.يتمثل التفويض بأيلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص أخر لاتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشراف القائم بالتفويض وفي الوقت نفسه يحتفظ بألمسؤولية الكاملة لنجاح العمل.	27	%67.5	10	%25	3	%7.5	2.6	0.624	**0.24**	**اتفق**
2. يتمثل التفويض بإجراء وقتي يقوم به المديرمن أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه من خلال اعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن معين.	25	%62.5	9	%22.5	6	%15	2.475	0.741	**0.3**	**اتفق**
3. ان تفويض السلطة لا يتم وفقاً للاسس العلمية الصحيحة ابرزها متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية للوصول الى النتائج المرجوة، اذ نجد بعض المسؤولين في بعض الوحدات لا يفوضون السلطة ، في حين نجد ان بعض المسؤولين في غالبية الوحدات يفوضون السلطة الى اشخاص غيرمؤهلين(لا يمتلكون الكفاءة) لهذه الاعمال.	28	%70	6	%15	6	%15	2.55	0.74	**0.29**	**اتفق**
4. ان تفويض اشخاص غير مؤهلين سيؤدي الى مواجهة بعض التحديات في اتخاذ القرارات متمثلة بعدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة وعدم القدرة على تحديد الأهداف.	40	%100	-	-	-	-	3	0	**0**	**اتفق**
5. ان العوامل المؤثرة على متخذ القرارات (المفوض بالسلطة) تتمثل بالقيم والمعتقدات والمؤثرات الشخصية والميول	19	%47.5	21	%52.5	-	-	2.475	0.5	**0.202**	**اتفق**

والطموحات والعوامل النفسية ومن ثم التاثير بشكل سلبي في القرارات.									

ويتبين من الجدول في المحور الثاني أعلاه ان نسبة (67.5%) من المجيبين اتفقوا على ان التفويض يتمثل بأيلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص أخر لاتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشراف القائم بالتفويض وفي الوقت نفسه يحتفظ بألمسؤولية الكاملة لنجاح العمل، وبوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.624) ومعامل اختلاف (0.24).

في حين ان نسبة (62.5%) من المجيبين اتفقوا على ان التفويض يتمثل بإجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه من خلال اعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن معين، وبوسط حسابي (2.475) وانحراف معياري (0.741) ومعامل اختلاف (0.3).

وقد تبين كذلك ان نسبة (70%) من المجيبين اتفقوا على ان تفويض السلطة لا يتم وفقاً للاسس العلمية الصحيحة ابرزها متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية للوصول الى النتائج المرجوة، اذ نجد بعض المسؤولين في بعض الوحدات لا يفوضون السلطة ، في حين نجد ان بعض المسؤولين في غالبية الوحدات يفوضون السلطة الى اشخاص غير مؤهلين(لا يمتلكون الكفاءة) لهذه الاعمال، وبوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (0.29).

في حين ان نسبة (100%) من المجيبين اتفقوا على ان تفويض اشخاص غير مؤهلين سيؤدي الى مواجهة بعض التحديات في اتخاذ القرارات متمثلة بعدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة وعدم القدرة على تحديد الأهداف، وبوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) ومعامل اختلاف (0).

وقد تبين ايضاً ان نسبة (47.5%) من المجيبين اتفقوا على ان العوامل المؤثرة على متخذ القرارات تتمثل بالقيم والمعتقدات والمؤثرات الشخصية والميول والطموحات والعوامل النفسية ومن ثم التاثير بشكل سلبي في القرارات ، وبوسط حسابي (2.475) وانحراف معياري (0.5) ومعامل اختلاف (0.202).

((المحور الثالث)) / تفويض السلطة في ظل تدقيق الاداء

الأسئلة	اتفق		محايد		لا اتفق		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1. تتمثل فوائد تفويض السلطة للوحدة الاقتصادية بالاستغلال الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين بمهارات جديدة تساعد في تطوير العمل.	24	%60	16	%40	-	-	2.6	0.49	0.188	**اتفق**
2. تتمثل اهداف تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء بتوفير قاعدة لتحسين ادارة القطاع العام للموارد على اختلاف أنواعها، وايجاد المناخ الملائم لتحسين وتطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير مسائلة عامة اكثر ملائمة على الجهات الادارية المنفذة، وتحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج ادارة القطاع العام والتي يتم توفيرها لواضعي السياسات والمشرعين والمجتمع عموماً.	22	%55	18	%45	-	-	2.55	0.497	**0.195**	**اتفق**

3.ان التفويض السليم للسلطة يتم من خلال تدقيق اداء المفوضين حتى يتم التوصل الى اتخاذ قرارات صائبة.	34	%85	6	%15	-	-	2.85	0.357	0.125	اتفق
4. تتمثل علاقة تدقيق الأداء وتفويض السلطة بضمان حسن سير العمل بشكل منتظم مع التأكد من ان جميع الجهود تبذل لتحقيق الاهداف التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية.	34	%85	6	%15	-	-	2.85	0.357	0.125	اتفق
5. ان دور تدقيق الأداء في تفويض السلطة يهدف الى ضمان تنفيذ السياسات الادارية من قبل الاقسام والادارات حسب الخطط الموضوعة وذلك عن طريق اتباع وسائل متعددة، والتأكد من ان الاعمال قد انجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف.	37	%92.5	3	%7.5	-	-	2.925	0.263	**0.09**	اتفق
6. تتمثل أهمية تدقيق الأداء في تفويض السلطة بالتأكد من ان انظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من النفقات، وبأقصر وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع تلافي اكبر قدر ممكن من الضياع، والتحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة في الاغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة.	31	%77.5	9	%22.5	-	-	2.775	0.418	0.151	اتفق
7. تتمثل فوائد تفويض السلطة التي تساهم في تحقيق متطلبات تدقيق الاداء بموضوعية تقييم الأداء وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، والإصلاح الإداري، والصحة التنظيمية.	18	%45	22	%55	-	-	2.45	0.497	**0.203**	اتفق
8. ان تدقيق أداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض سيتم اختيار اشخاص مؤهلين(ذات كفاءة عالية) للاعمال الموكلة لهم، ومن ثم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة.	31	%77.5	9	%22.5	-	-	2.775	0.418	0.151	اتفق

ويتبين من الجدول في المحور الثالث أعلاه ان نسبة (60%) من المجيبين اتفقوا على ان فوائد تفويض السلطة للوحدة الاقتصادية تتمثل بالاستغلال الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم

الموظفين بمهارات جديدة تساعد في تطوير العمل ، وبوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.49) ومعامل اختلاف (0.188).

في حين ان نسبة (55%) من المجيبين اتفقوا على ان اهداف تدقيق الأداء تتمثل بتوفير قاعدة لتحسين ادارة القطاع العام للموارد على اختلاف أنواعها، وايجاد المناخ الملائم لتحسين وتطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير مسائلة عامة اكثر ملائمة على الجهات الادارية المنفذة، وتحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج ادارة القطاع العام والتي يتم توفيرها لواضعي السياسات والمشرعين والمجتمع عموماً، وبوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.497) ومعامل اختلاف (0.195).

ويتبين من الجدول ايضاً ان نسبة (85%) من المجيبين اتفقوا على ان التفويض السليم للسلطة يتم من خلال تدقيق اداء المفوضين حتى يتم التوصل الى اتخاذ قرارات صائبة ، وبوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.357) ومعامل اختلاف (0.125).

في حين ان نسبة (85%) من المجيبين اتفقوا على ان علاقة تدقيق الأداء وتفويض السلطة تتمثل بضمان حسن سير العمل بشكل منتظم مع التأكد من ان جميع الجهود تبذل لتحقيق الاهداف التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية ، وبوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.357) ومعامل اختلاف (0.125).

ويتبين من الجدول ايضاً ان نسبة (92.5%) من المجيبين اتفقوا على ان دور تدقيق الأداء في تفويض السلطة يهدف الى ضمان تنفيذ السياسات الادارية من قبل الاقسام والادارات حسب الخطط الموضوعة وذلك عن طريق اتباع وسائل متعددة، والتأكد من ان الاعمال قد انجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف، وبوسط حسابي (2.925) وانحراف معياري (0.263) ومعامل اختلاف (0.09).

في حين ان نسبة (77.5%) من المجيبين اتفقوا على ان أهمية تدقيق الأداء في تفويض السلطة تتمثل بالتأكد من ان انظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من النفقات، وبأقصر وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع تلافي اكبر قدر ممكن من الضياع، والتحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة في الاغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة ، وبوسط حسابي (2.775) وانحراف معياري (0.418) ومعامل اختلاف (0.151).

ويوضح الجدول كذلك ان نسبة (45%) من المجيبين اتفقوا على ان فوائد التفويض التي تساهم في تحقيق متطلبات تدقيق الأداء تتمثل بموضوعية تقييم الأداء وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، والإصلاح الإداري، والصحة التنظيمية ، وبوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.497) ومعامل اختلاف (0.203).

في حين ان نسبة (77.5%) من المجيبين اتفقوا على ان تدقيق أداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض سيتم اختيار اشخاص مؤهلين(ذات كفاءة عالية) للاعمال الموكلة لهم، ومن ثم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة ، وبوسط حسابي (2.775) وانحراف معياري (0.418) ومعامل اختلاف (0.151).

وهذا يدل على انسجام إجابات عينة البحث بشكل عالي لاستخدام تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء ليتم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة.

وبناءً على المعلومات الواردة في المباحث السابقة يتم اثبات الفرضيتين الأساسيتين الاتيتين:

1. ان استخدام تدقيق الأداء يساهم في تحسين تفويض السلطة.
2. ان تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء يساهم في تحسين القرارات الاقتصادية.

المبحث الخامس – الاستنتاجات والتوصيات

4-1: الاستنتاجات

وفي ضوء المعلومات الواردة في المباحث السابقة تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية:

1. ان تدقيق الأداء من اهم الأنشطة لاي وحدة اقتصادية سواء كانت حكومية ام خاصة تريد الاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم.
2. ان تفويض السلطة لا يتم وفقاً للاسس العلمية الصحيحة ابرزها متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية للوصول الى النتائج المرجوة، اذ نجد بعض المسؤولين في بعض الوحدات لا يفوضون السلطة ، في حين نجد ان بعض المسؤولين في غالبية الوحدات يفوضون السلطة الى اشخاص غير مؤهلين(لا يمتلكون الكفاءة) لهذه الاعمال.
3. ان تفويض اشخاص غير مؤهلين سيؤدي الى مواجهة بعض التحديات في اتخاذ القرارات متمثلة بعدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة وعدم القدرة على تحديد الأهداف.
4. تتمثل علاقة تدقيق الأداء وتفويض السلطة بضمان حسن سير العمل بشكل منتظم مع التأكد من ان جميع الجهود تبذل لتحقيق الاهداف التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية.
5. ان التفويض السليم للسلطة يتم من خلال تدقيق اداء المفوضين حتى يتم التوصل الى اتخاذ قرارات صائبة.
6. ان تدقيق أداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض سيتم اختيار اشخاص مؤهلين(ذات كفاءة عالية) للاعمال الموكلة لهم، ومن ثم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة.

4-2: التوصيات

وفي ضوء الاستنتاجات السابقة تم التوصل الى التوصيات الاتية:

1. ينبغي على الوحدات الاقتصادية الحكومية والخاصة اعتماد تدقيق الأداء في جميع الأنشطة للاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم.
2. اعتماد الاسس العلمية الصحيحة في تفويض السلطة المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية (تدقيق الأداء) للوصول الى النتائج المرجوة.
3. ضرورة تفويض اشخاص مؤهلين ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات وإدراك المشكلة وتحديدها بدقة وتحديد اهدافها.
4. ضرورة تكامل تدقيق الأداء وتفويض السلطة لضمان سير العمل وتحقيق الاهداف التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية.
5. ينبغي على الوحدات الاقتصادية تدقيق أداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض لاختيار اشخاص مؤهلين(ذات كفاءة عالية) للاعمال الموكلة لهم، ومن ثم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة.

المصادر

1. أبو قحف،عبد السلام،**" التسويق وجهة نظر معاصرة"**،:مكتبة الإشعاع الفنية للنشر، القاهرة ، 1996 .

2. أبو شيخة،نادر، **أدارة الوقت**،:دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 1999 .

3.البكري،ثامر،**" استراتيجيات التسويق"** ، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007.

4.ارينز، الفين ولوبك، جيمس ،" المراجعة مدخل متكامل "، ترجمة محمد الديسطي، دار المريخ، الرياض، 2002.

5.الجوهر، كريمة علي كاظم ،**" الرقابة المالية "**، الجزيرة، بغداد، 1998.

6.الخزرجي، أيار حامد كاظم ،**" دور تدقيق الأداء في تقويم كفاءة وفاعلية الوحدات الاقتصادية العامة "**، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،2012.

7.العجارمة،تيسير و الطائي محمد عبد الحسين،**" نظام المعلومات التسويقية "**،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان،2002.

8.الفضل،مؤيد **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات**،الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، 2004.

9.بدر،حامد احمد،**" ادارة المنظمات اتجاه الشرطي "** ،:دار القلم ، الكويت، 2007 .

10.بسيوني ،عبد الغني ،**" التفويض في السلطة الإدارية"** ، الدار الجامعية ، بيروت، 1986 .

11. حسن، حسين عجلان ،**" استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال "**، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

*12- حنان، رضوان حلوة ،**" تطور النموذج المحاسبي المعاصر "**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.*

13.شحاته، حسين حسين ،**" منهـــج وأسالـيب الرقـابـة وتقييـم الأداء "**، جامعة الازهر، 2010.

14.صادق، سناء علي ،**" دور تدقيق الاداء في رفع كفاءة وفعالية الخدمات العامة "**، الكويت، 2001.

15.عثمان، عبد الرزاق محمد ،" اصول التدقيق والرقابة الداخلية "، ط2، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1999.

16.هاشم،طارق نائل،**" نظم المعلومات التسويقية"** ،الطبعة الأولى، دار تسنيم للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007.

Foreign Reference

1- Atherton,tony," **How to Better at Delegation end Coaching** ", publisher : London , Dover , N.H :kogan ,1999 .

2-Belkaoui, Ahmed Riahi ,**" Accounting Theory ",** Thomson Learning, United States of America, 2000.

3-Horngren, Charles t. & George, Foster & Datar, Srikant m.," **Cost Accounting- a Managerial Emphasis**," Hall, United States of America,2000.

4-Kieso, Donald, Weygandt, Jerry&Warfield, Terry **," Intermediate Accounting ",** Wiley, United States of America, 2007. 5-Pickett,Spencer ," The Essential Hand book of Internal Auditing ", Wiley, 2005.

6-Schroeder, Richard, G., Clark, Myrtle, W.& Cathey, Jack, M. **," Financial Accounting Theory and Analysis :Text and Cases ",** 9th Edition , Wiley, United States, 2009.

7-Whittington, Ray& Pany, kurt ," Principles of auditing & other Assurance services ", Irwin, New York, 2008.

م/ استمارة الاستبانة

الأساتذة الكرام

السلام عليكـــم

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة للبحث الموسوم **(تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات)** للحصول على اجاباتكم التي تساهم في تعزيز المعلومات الواردة في البحث.

ملاحظات حول الاستبانة :

1. يرجى عدم ذكر الاسم على الاستبانة .
2. ستقتصر اجاباتكم لاغراض البحث العلمي فقط .
3. يرجى عدم ترك اي فقرة دون اجابة .

مع فائق الشكر والاحترام

المعلومات الشخصية :

التحصيل الدراسي	**دكتوراه**	**ماجستير**	**دبلوم عالي**	**أخرى**
التخصص العلمـي	**محاسبة**	**مالية ومصرفية**	**إدارة اعمال**	**أخرى**
سنوات الخبـــرة	**1-10 سنة**	**10-15 سنة**	**15- 20 سنة**	**20 سنة فاكثر**

المحور الاول - تدقيق الأداء

	اتفق	محايد	لا اتفق
1. يركز تدقيق الأداء بصورة عامة على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج للوحدة الاقتصادية وللمجتمع، فضلاً عن التحقق من ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة .		-	
2. يعد تدقيق الاداء فحص موضوعي للاداء الحالي واداء العمليات في الهيئة او البرنامج او النشاط او الوظيفة ليوجه هذا الاداء نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية.			
3. تقيس المؤشرات الفنية لتدقيق الأداء أداء كل العاملين في الوحدة الاقتصادية.			
4. تقيس المؤشرات الاجتماعية لتدقيق الاداء آثار اداء الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع بالمواصفات الجيدة.			
5. ان تدقيق الأداء من اهم الأنشطة لاي وحدة اقتصادية سواء كانت حكومية ام خاصة تريد الاستمرار في اعمالها وتحقيق النجاح الدائم.			

المحور الثاني - تفويض السلطة

	اتفق	محايد	لا اتفق
1. . يتمثل التفويض بأيلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص أخر لاتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشراف القائم بالتفويض وفي الوقت نفسه يحتفظ بألمسؤولية الكاملة لنجاح العمل.			
2. يتمثل التفويض بإجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه من خلال اعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن معين.			
3. ان تفويض السلطة لا يتم وفقاً للاسس العلمية الصحيحة ابرزها متطلبات تدقيق الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والاقتصادية للوصول الى النتائج المرجوة، اذ نجد بعض المسؤولين في بعض الوحدات لا يفوضون السلطة ، في حين نجد ان بعض المسؤولين في غالبية الوحدات يفوضون السلطة الى اشخاص غير مؤهلين(لا يمتلكون الكفاءة) لهذه الاعمال.			
4. ان تفويض اشخاص غير مؤهلين سيؤدي الى مواجهة بعض التحديات في اتخاذ القرارات متمثلة بعدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة وعدم القدرة على تحديد الأهداف.			

5. ان العوامل المؤثرة على متخذ القرارات(المفوض بالسلطة) تتمثل بالقيم والمعتقدات والمؤثرات الشخصية والميول والطموحات والعوامل النفسية ومن ثم التاثير بشكل سلبي في القرارات.			

المحور الثالث - تفويض السلطة في ظل تدقيق الاداء

	اتفق	محايد	لا اتفق
1. تتمثل فوائد تفويض السلطة للوحدة الاقتصادية بالاستغلال الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين بمهارات جديدة تساعد في تطوير العمل.			
2. تتمثل اهداف تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء بتوفير قاعدة لتحسين ادارة القطاع العام للموارد على اختلاف أنواعها، وايجاد المناخ الملائم لتحسين وتطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير مسائلة عامة اكثر ملائمة على الجهات الادارية المنفذة، وتحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج ادارة القطاع العام والتي يتم توفيرها لواضعي السياسات والمشرعين والمجتمع عموماً.			
3.ان التفويض السليم للسلطة يتم من خلال تدقيق اداء المفوضين حتى يتم التوصل الى اتخاذ قرارات صائبة.			
4. تتمثل علاقة تدقيق الأداء وتفويض السلطة بضمان حسن سير العمل بشكل منتظم مع التأكد من ان جميع الجهود تبذل لتحقيق الاهداف التي قامت من اجلها او خططت لها الوحدة الاقتصادية.			
5. ان دور تدقيق الأداء في تفويض السلطة يهدف الى ضمان تنفيذ السياسات الادارية من قبل الاقسام والادارات حسب الخطط الموضوعة وذلك عن طريق اتباع وسائل متعددة، والتأكد من ان الاعمال قد انجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف.			
6. تتمثل أهمية تدقيق الأداء في تفويض السلطة بالتأكد من ان انظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من النفقات، وبأقصر وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع تلافي اكبر قدر ممكن من الضياع، والتحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة في الاغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة.			
7. تتمثل فوائد تفويض السلطة التي تساهم في تحقيق متطلبات تدقيق الاداء بموضوعية تقييم الأداء وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، والإصلاح الإداري، والصحة التنظيمية.			
8. ان تدقيق أداء الأشخاص المراد تفويضهم قبل التفويض سيتم اختيار اشخاص مؤهلين(ذات كفاءة عالية) للاعمال الموكلة لهم، ومن ثم التوصل الى اتخاذ قرارات رشيدة.			

الملاحظات

.....
.....
.....