

## دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م - 2021م)

د. عابدين صالح حمودة محمد<sup>2</sup>

د. عبد الله ابراهيم أبكر عبدالله<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد، إدارة أعمال، جامعة الجنيبة.

<sup>2</sup> باحث علمي

HNSJ, 2022, 3(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj3610>

تاريخ القبول: 2022/05/10م

تاريخ النشر: 2022/06/01م

### المستخلص

تناول البحث دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018-2021م) تمثلت مشكلة البحث في الى أي مدى يمكن لتفويض السلطة الادارية في فاعلية الاداء ا لمؤسسي ومن ثم نجاحه؟ ما علاقة التفويض الفني للسلطة على فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية؟ متى تحتاج المؤسسات الى التفويض المالي للسلطة في فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية؟ وتمثلت أهمية البحث في تقصي دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي للعاملين في شركة سنترويد للخدمات الفنية وتكمن الاهمية في النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة، إن هذه الدراسة تساعد في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة في المؤسسة من خلال زيادة درجات التفويض الممنوحة للعاملين في هذه المؤسسة، و يهدف البحث إلى التعرف على أهمية التفويض الفني للسلطة على فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية معرفة الآثار المترتب على التفويض المالي للسلطة في فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية ، يختبر البحث عدد من الفروض منها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة الادارية والاداء المؤسسي لشركة سنترويد للخدمات الفنية. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفويض الفني للسلطة على فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفويض المالي للسلطة وفعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتطلبات اللازمة لتفويض اتخاذ القرار و فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية. أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصل البحث إلى عدد من النتائج اهمها تقبل الرؤساء إلى اقتراحاتي اسهم في اتخاذ قرار مالي رشيد ، يتوفر الاتصال الجيد بين الادارات والأفراد، تراعي المؤسسة ظروف الموارد البشرية في المقام الأول ، تعبر الثقافة التنظيمية للمنظمة عن مواكبة التطور مما يجب تطور أساليب العمل ايضا ، أسهمت مرونة مكونات البيئة الداخلية من تزايد نقاط القوة لفرص ومن نقاط الضعف لتهديد. توصل البحث إلى عدد من التوصيات من اهمها إن المؤسسات التي تجاري تطور النظم والتكنولوجيا أقرب الى تحقيق اهدافها المالية ، ضرورة حرص الرؤساء على توفير الرقابة المالية للعاملين اسهم في رفع مستوى الاداء المالي للمؤسسة ، لا بد من تحقيق التنظيم الجيد لخلق بيئة عمل متوازنة من حيث الموارد والتوظيف الإنسب، توافر بعض الخصائص في فرد ما قد تسمح له بإنجاز أكثر من مهمة .

**الكلمات المفتاحية:** تفويض السلطة، الفعالية، الاداء المؤسسي، سنترويد

**RESEARCH TITLE****THE ROLE OF DELEGATION OF AUTHORITY ON THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (Centroid Technical Services Co.2018-2021)****Abdallah Ibrahim Abakar Abdallah<sup>1</sup> bdin Salih Hamouda Mahmmmed<sup>2</sup>**<sup>1</sup> University of Elgeniena, Assistant Professor Management Section. Sudan.<sup>2</sup> Scientific Researcher. SudanHNSJ, 2022, 3(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj3610>**Published at 01/06/2022****Accepted at 10/05/2021****Abstract**

This research addressed the role of delegation of authority on the effectiveness of organizational performance (applying on Centroid Technical Services Co.2018 2021). The problem of the research was the extent to which the delegation of administrative authority can affect the success of organization performance. The importance of the research in the investigating the role of delegation of authority on the organizational effectiveness for the employees in CENTROID Technincal Co. also it helps in the developing of policies and decisions related to strengthening the role of delegation of authority through increasing the degrees of granted authority to the employees in the organization, the research aimed to identify the importance of the technical delegation of authority also to know the implications of financial delegation of authority in the effectiveness of the organizational performance. The research tests a number of assumptions that there is a statistically significant relationship between the delegation of administrative authority and the institutional performance of Centroid Technical Services. There is a statistically significant relationship between the technical delegation of the Authority to the effectiveness of institutional performance at Centroid Technical Services. There is a statistically significant relationship between the authority's financial delegation and the effectiveness of institutional performance at Centroid Technical Services. There is a statistically significant relationship between the requirements for decision-making authorization and the effectiveness of institutional performance at Centroid Technical Services. Follow the descriptive analytical approach using the SPSS statistical package, The research reached a number of results, the most important of which is the acceptance of the presidents to my suggestions contributed to a rational financial decision, there is good communication between departments and individuals, the institution takes into account the conditions of human resources in the first place, reflects the organizational culture of the organization to keep up with the development of the methods of work must also develop, the flexibility of the components of the internal environment contributed to the increasing strengths of opportunities and weaknesses of the threat. The research reached a number of recommendations, the most important of which is that institutions that commercialize the development of systems and technology closer to achieving their financial objectives, the need for presidents to provide financial control to employees contributed to raising the level of financial performance of the institution, must achieve good organization to create a balanced working environment in terms of resources and the most appropriate employment, the availability of some characteristics in an individual may allow him to accomplish more than one task.

**Key Words:** Delegation of Authority, Efficiency, Organizational Performance, Centroid

## الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

## المبحث الاول: الاطار العام للدراسة:

## المقدمة :

إن جميع المنظمات والمؤسسات والشركات بأعمالها المختلفة سوى كانت إنتاجية او خدمية تسعى للمحافظة على مستوى معين من التطور والإزدهار أو بلوغه اذا كإن دون ذلك ، مما يحتم على الإدارات ضرورة المواكبة وبسط المرونة الكافية لمجابهة المتغيرات التي يفرزها هذا العصر الحديث ، وهذا من شأنه إن يجعل أمام الإدارة ضغطاً كبيراً إذ إنها الجهة المنوط بها إن تحقق الكفاءة والفاعلية في مجالات العمل المختلفة .

لفظ التمكين أو تفويض السلطة والقيادة الذاتية أمر أدى إلى افراز الاتجاه إلى الاقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة أو بيد الرئيس الاداري الاعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كإن ذلك ممكناً ، الا إنه لم يعد بمقدور الرئيس الاداري الاعلى في أي مؤسسة الالمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان وحتى لو توفرت لديه تلك المقدره فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الامور والانشطة في كافة المنظمة بكفاءة عالية .

## مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في إن معظم المؤسسات وفي ظل التعقيدات التي يفرضها هذا العصر المتسارع في تطوره والمتنافس في التكنولوجيا، تحتاج الى إن تتبنى منهج تفويض السلطة بدلا عن تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء وقد جاءت هذه الدراسة لتساهم في الفاء الضوء على دور تفويض السلطة في فاعلية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية والاستشارية ؟

## ومن ثم تتفرع أسئلة الدراسة في الآتي:

1. الى أي مدى يمكن إن يؤثر تفويض السلطة الادارية في فاعلية الاداء المؤسسي ومن ثم نجاحه؟

## أهمية الدراسة :

الاهمية العملية: هذه الدراسة تساعد في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة في المؤسسة من خلال زيادة درجات التفويض الممنوحة للعاملين في هذه المؤسسة،

الاهمية العلمية: تكمن في رفد المكتبة السودانية والعربية بأدبيات في مجال تفويض السلطة ومن ثم مساعدة متخذي القرار في دعمهم لترشيد قراراتهم الادارية تحقيقا لأهداف مؤسساتهم كما تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة القائمين على الجهاز الاداري من السلطات التنفيذية في معرفة مدى التوجه نحو تطبيق قرارات التفويض لدى المدراء الاداريين، وضرورة تطبيقها ، تحفيز المسؤولين في الجهاز الاداري في محاولة الوقوف على جملة المعوقات التي تمنع أو تحد من تطبيق تفويض السلطة في المؤسسة، تناولها أحد المواضيع الحيوية والتي أصبحت تشكل محورا أساسياً في نجاح المنشآت وتميزها في الأداء وتقديم الخدمات والسلع ذات الجودة العالية لمتلقي الخدمة وكذلك يعتبر إضافة حقيقية لتناولها لموضوع تفويض السلطة.

## أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى الآتي:-

1. تشخيص المشكلة موضع الدراسة والوصول الى حلها بطريقة علمية.
2. معرفة الآثار المترتبة على تفويض السلطة الادارية في الاداء المؤسسي ومن ثم نجاحه؟
3. التعرف على أهمية التفويض الفني للسلطة على فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية.
4. معرفة الآثار المترتبة على التفويض المالي للسلطة في فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية .
5. معرفة مدى إسهام تفويض السلطة لاتخاذ القرار في فعالية الاداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية .

## منهجية البحث : المنهج الوصفي التحليلي

## فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة الادارية و الاداء المؤسسي لشركة سنترويد للخدمات الفنية.

## مصادر جمع البيانات :

- المصادر الأولية : تتمثل في الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظة وسجلات الشركة
- المصادر الثانوية : الكتب، المراجع ، الدوريات، الأدبيات السابقة، التقارير، المجالات العلمية.

## حدود الدراسة :

الحدود المكانية : شركة سنترويد للخدمات الفنية.

الحدود الزمانية : 2018م- 2021م.

الحدود الموضوعية : دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي.  
الدراسات السابقة:

## 1- دراسة باركر وبرس: (2004م):

تناولت الدراسة مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات حيث هدفت إلى التعرف على مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق ذلك تم إختيار عينة من المديرين والعاملين في مجال الخدمات الاجتماعية في أحد عشر مقاطعة في ولاية ميشيغان الأمريكية وبعد جمع المعلومات من خال اداة تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها هناك شعور بين العاملين بالتمكين وتفويض السلطة ويتحقق ذلك عندما يتوفر لديهم شعور بأن رؤساءهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، توصلت الدراسة الى توصيات أهمها توفير الدعم لهم من خلال اتاحة الحرية اللازمة لهم في اتخاذ القرارات، توفير الحوافز المناسبة والمشجعة على العمل.

## 2- دراسة: Spritzer (2005) :

تناولت الدراسة العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض العوامل الشخصية المؤثرة فيها، وقد هدفت إلى تقصي العلاقة بين الشعور بالتمكين السلطة والعوامل الشخصية، وتقصي العلاقة بين الشعور بالتمكين وتفويض السلطة والعوامل الشخصية لتحقيق ذلك اختار الباحث من مديري الاقسام والعاملين بلغ عددهم (146) فرداً وطور الباحث مقياساً لمفهوم التمكين شمل عوامل تتصل بنمط الشخصية، واخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل، توصل البحث إلى نتائج منها وجود عدد من العوامل التي تسمح بالتطور الذاتي والمهني للعاملين التي بينها تفويض للسلطة، توصل البحث إلى توصيات أهمها ضرورة وجود جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤسين، توفر مثل هذه الظروف عوامل معززة للشعور بالتمكين.

## 3- دراسة شعبان: (2008م):

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وهدفت الدراسة الى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت الى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، شمل مجتمع البحث مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها والبالغ عددهم 137 مديراً، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها : زيادة ايمان الادارة العليا واقناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية اعادة هندسة العمليات لما لذلك من اثر في كل من ربحية الشركة وادائها وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين، ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملاءمة تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية بالشركة محل الدراسة.

## 4- دراسة فريد نصيرات وصالح الخطيب (2005م):

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية) تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قطاع الدراسة؟ هل يوجد تبنٍ لهذا المفهوم أم لا؟ وإذا ما وجد هذا التبنّي، فبأي كيفية يمارس وعلى أي مستوى؟ ما أهم العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ ما إنطباعات وتوجهات المنظمات ضمن القطاع تجاه التخطيط الاستراتيجي؟ وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات قطاع الدراسة، والتعرف على الأداء المؤسسي لها، التعرف على أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي المختلفة سواء من حيث رسالة المؤسسة أو الأهداف أو البرامج والسياسات التنفيذية، إلا إن اختبار الفرضيات أشار إلى إنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير هذه العناصر وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول أو القيمة السوقية المضافة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء، ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بهذه العملية والاستماع لآرائها .

#### 5- دراسة الكساسبية (2004):

تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة تاثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، يتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء اقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : تشير الدراسة الى إن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها او بدأت تنفيذها و إن 28% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها او بعضها، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها اهمية دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي لا يوجد لديها توجيه لإعادة الهندسة، تشجيع الشركات التي تخطط لإعادة هندسة عمليات اعمالها للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة.

#### 6- دراسة هويدا عامر: (2014م):

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت وبنيت إن الإدارة الاستراتيجية تساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن تجاهل المنشآت للتخطيط الإستراتيجي أدى الى إنخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وقد هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه، وتتبع أهمية الدراسة في إن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة، مما يؤدي الى تحسين أداء العمل في المنشأة، وقد تمثلت فروض الدراسة في إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة، وأيضاً هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة، أتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الإستبانة والتي كان عددها 100 إستبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها إنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وإن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي على ضوءها تساعد في تسهيل عملية الرقابة، أوصلت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي الى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه التخطيط الإستراتيجي، العمل على إكتشاف مدي قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وإنزال إستراتيجيتها على أرض الواقع.

#### 7- ندي أحمد : (2014م):

تناولت الدراسة الحالة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت لهذه الغاية، حيث أُجريت الدراسة الميدانية للتعرف على وجهات نظر العاملين بشركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني بولاية الخرطوم وعددهم (100) مبحوث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات

دلالة إحصائية بين وجود إمام تام وتفهم كامل لدي المديرين بأهمية وجود خطة استراتيجية ورفع كفاءة الأداء عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة اعتبار مبادئ التخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من ثقافة القيادة العليا بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني والعمل على زيادة الوعي لجميع العاملين بضرورة التخطيط الاستراتيجي، كما توصي الباحثة بتوجيه جهود الباحثين تجاه التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على الإنتاج بمنظمات الأعمال، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني.

#### 8- دراسة قاسم محمد: (2016م):

تناولت هذه الدراسة دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة و تم استخدام اسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 موظفا هم رؤساء لجان الجودة في الكليات و اعضاء فرق التميز، وتوصلت الدراسة الى مجموع من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة بأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، بينت الدراسة إن استخدام اسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يساهم في سرعة إنجاز الاعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها نشر وتوزيع مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية لكافة العاملين في الجامعة الاسلامية من اداريين واكاديميين، تعزيز ومنح الموظفين القدرة والحرية والاستقلالية الكاملة في اصدار القرارات بدون الرجوع الى الادارة العليا.

#### دراسة على ميا وآخرون: (2017م):

تناولت الدراسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري" وتمثلت مشكلة البحث في دراسة ماهو تأثير الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة اداء منظمات الاعمال، يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية: إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها، تم التوصل الى التوصيات الاتية إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوي الوظيفي الى دورات تدريبية متخصصة في اسلوب الإدارة الإستراتيجية، تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي، يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوي الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة ومبكرة.

#### 9- دراسة السر عبد السلام : (2017م):

تناولت الدراسة واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الادارية " الهندرة " في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة و قد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 300 موظف تراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد و مدير دائرة و ذلك في الاجهزة الامنية والادارات العامة حيث تم توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع الهندرة بالاضافة الى اجراء بعض المقابلات مع المدراء والعاملين في الاجهزة الامنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والامن الوطني في محافظات قطاع غزة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم تطوير الادارة ولكن هناك قصور في ادراك مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية، وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الادارة العامة للشؤون الادارية المركزية والادارة العامة للشؤون المالية المركزية مع الادارة العامة للشؤون الادارية والادارة العامة للشؤون المالية في الجانب المدني، يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الاجهزة الامنية والادارات العامة في وزارة الداخلية والامن الوطني .

## 10- دراسة حابيس محمد حتامله، نجوى عبدالحميد دراوش (2019م):

تناولت الدراسة الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين تمثلت مشكلة الدراسة في ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha.005 \leq$ ) في متوسطات استجابات القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات: (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر درجة فاعلية الأداء المؤسسي أختبرت الدراسة الفروض التالية تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين حسب المتوسطات الحسابية، تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ تم استخدام المنهج الوصفي التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصل البحث إلى عدد من النتائج منها عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، توظيف الإبداعات وإنتاجية العاملين المتميزين الذين يسعون إلى تقديم الخدمة للمجتمع المحلي.

## 11- ناصر على محمد صالح: (2020م):

تناولت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسي (تطبيقاً على القطاع النفطي في محافظة عدن 2022م) تمثلت مشكلة الدراسة في هل هنالك إتباع للمنهج العلمي السليم في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة وتحسين الاداء المؤسسي بالقطاع النفطي بمحافظة عدن؟ هل هناك مواكبة للتطورات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية بناء على التوقعات لفعالية الظروف المحيطة بالقطاع النفطي بمحافظة عدن؟ تمثلت أهمية هذه الدراسة في إنها تساعد متخذي القرار بالقطاع النفطي بمحافظة عدن على ترشيد قراراتهم مما يسهم في تطور الاداء بالقطاع ، أختبرت الدراسة عدد من الفروض منها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء القطاع النفطي والأداء المؤسسي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين من خلال تحليل البيانات إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ساعد في تحسين كفاءة الاداء المؤسسي بالقطاع النفطي، إن العلاقات بالقطاع النفطي تتسم داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق وتملك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات ساهمت في تقديم خدمات متميزة ومتطورة، أوصت الدراسة بتوصيات أهمها لابد من تكثيف جهود الإدارة الاستراتيجية بقيام العديد من الدورات التدريبية للعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي والخدمات التي تقدمها المنشآت النفطية، العمل على زيادة الفعالية في الظروف المحيطة بالقطاع النفطي لصياغة الأهداف الاستراتيجية لتعكس قياس فعالية الأداء للعاملين في ظل ما تشهده مناطق الإنتاج ، تملك تقنيات وهياكل تنظيمية متطورة في مجال الاتصالات التي تسهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة لتحسين الاداء المؤسسي.

## الاطار النظري لتفويض السلطة

مفهوم تفويض وخصائص تفويض السلطة:

مفهوم تفويض السلطة:

التفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى إن لها العديد من السلبيات واليجابيات، علاوة على إن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها (خالد، 2010م، ص10).

"هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على إن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها (مصطفى، ب ت، ص85).

**خصائص التفويض.**

التفويض هو إجراء وقي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف وإتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين، ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي (نصر، 1993م، ص 226):

- 1/ إن التفويض هو إجراء وقي، بمعنى إنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بإنهاء 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.
- 3/ إن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه.
- 4/ يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة.
- 5/ التفويض يصدر عن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

**الأمر التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:**

حق تفويض الصلاحيات نفسه/المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً/ تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين/ رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء/ الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين/البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام/ المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة.

**شروط التفويض: (على، 2008م، ص 131):**

- 1/ ارتباط السلطة بالمسؤولية.
- 2/ ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته.
- 3/ ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر 4/ استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه
- 5/ إن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه (نبيل، 2012م، ص 41).

6/ يجب إن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس.

**خطوات لعملية التفويض: (محمد سعيد، 2013م، ص ص 236-237):**

إسناد المهام/ تحويل السلطة/ مراجعة الأداء/ المساءلة.

أهمية التفويض الإداري: (محمد خليفى، 2008م، ص 13):

التطور الذي صاحب منظمات الأعمال الحديثة قد وضع عليها العديد من الالتزامات والمتطلبات، حيث أصبح المدير الإداري يُنفذ أعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤول عن كل مجريات الأعمال التي تتم داخل الإدارة، وتظهر عليه أعباء تعتبر حمل ثقيل، حيث تشغله من أعمال مهمة مثل التخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما إنها أدت إلى تأخير في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يسبب ضرر للتنظيم والمتعاملين معه، ومقابل ذلك ظهرت فكرة التفويض للسلطة .

**مستويات التفويض الإداري:**

**المستوى الأول:** التفويض في هذا المستوى يكون بناءً على ما هو المفروض إن يتم عمله والطريقة الملائمة لأداء هذا العمل.

**المستوى الثاني:** التفويض بناءً على ما يجب القيام به ويتم منح الحرية للمرؤوس في تحديد طريقة الأداء وتحديد معدل الأداء ومعدل الجودة التي يتم بها تنفيذ المهام.



**المستوى الثالث:** التفويض بناءً على ما يجب إن يحقق من أهداف، وإعطاء الحرية للموظفين في تحديد ما الذي يجب تنفيذه وطريقة الأداء ومعدله.

**إيجابيات التفويض (فاروق، 2009م، ص323):** يحقق نظام التفويض العديد من الفوائد التي تتمثل فيما يلي:

تخفيف العبء عن المدير/ يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة/ يعتبر من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم/ يعد نظام التفويض بمثابة المتنافس للمدير/ يوفر نوع من الإدارة تتصف بالقدرة على ضبط الأمور الأخرى، والسيطرة عليها، نتيجة لتخفيف العبء عنه.

**مزايا التفويض (إبراهيم عفيف، 2006م، ص33):** يحقق التفويض بالنسبة للمؤسسة التي يجري فيها مزايا كثيرة منها:

تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض / إعداد قادة المستقبل / توفير مناخ مناسب للعمل/ الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

#### مزايا التفويض للقائد:

تمكين القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري/ تحديد إمكانية الحلول مكانه لدى غيابه.

**سلبيات التفويض (حسام الدين، 2011م، ص19):**

فقدان السيطرة/ ضياع الوقت/ فقدان التحكم والنفوذ/ ضياع المكافأة والتقدير/ الخوف من اللوم.

#### عناصر التفويض:

**تنازل المسؤولية:** ويعنى التنازل عن العمل أو الواجب تجاه المرؤوس، في فترة زمنية معينة. (فاطمة، 2013م، ص38)

#### منح السلطة:

إن منح السلطة هو العنصر الثاني في التفويض، يمنح المفوض السلطة إلى المرؤوسين بحيث يتم إنجاز المهمة المعينة.

#### إنشاء المساءلة:

المساءلة هي التزام على المرؤوس بأداء الواجبات المسندة إليه (سعيدة، 2016، ص78).

### الاطار النظري للاداء المؤسسي

**مفهوم وأهمية وعناصر ومبادئ الاداء المؤسسي:**

**تعريف الأداء المؤسسي (نبيل، 1998م، ص62):**

الأداء المؤسسي يعرف بأنه " المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهو الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة ، و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم".

**أهمية الأداء المؤسسي (محمد أحمد، 2002م، ص26):**

أهمية الإنجازات التي يمكن أن تحققها المؤسسات في تطبيق الأداء المؤسسي/ معرفة أهمية الأداء المؤسسي وأثر استراتيجية ضبط إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي/ التعرف على أهمية استراتيجية الشركة في تحقيق الأداء المؤسسي .

**عناصر ومراحل الأداء المؤسسي (محمد أحمد، 2002م، ص29):**

1. المرحلة الأولى: هي المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق داخل الشركة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي .
2. المرحلة الثانية: هي مرحلة التقييم الذاتي للشركة.
3. المرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، والتي تم فيها معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
4. المرحلة الرابعة هي مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي..

5. المرحلة الخامسة هي مرحلة متابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.

**مبادئ الأداء المؤسسي (عبدالرحمن، 2006م، ص 59) :**

تطوير رؤية لخدمة العميل، وبناء استراتيجية لرفع مستوى الخدمات والسلع في المنظمة/ وضع خطة تسويقية للتعرف على العملاء، واحتياجاتهم، وتلبية هذه الاحتياجات/ تبني استراتيجية تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة، وتقديم خدمات ذات مبادئ مؤسسة/ تبني الفلسفة التي تقوم على أساس: زود الآخرين بما تحب أن يزودك به/ توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقتهم مع الزبائن/ إعادة تصميم نظام المسار الحالى لتحسين الاستجابة، وزيادة المسؤولية، وجمع المعلومات عن خدمة العملاء/ تطوير معايير أداء لمستوى الخدمة التي يجب توفيرها للعميل لإرضاء توقعاته/ تثقيف الجهاز الإداري في المنظمة حول تلبية متطلبات العميل عن طريق العملاء الداخليين (الموظفين).

**قياس الأداء المؤسسي (أشرف، 2007م، ص 46):**

يعتبر قياس الأداء المؤسسي هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة و تفاعلها بمعالم بيئتها ويضم كلاً من : أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية/ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة/ أداء الشركة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ).

**صعوبات قياس الأداء المؤسسي (حسين، 1998م، ص 76):**

طبيعة الخدمات الحكومية/ تعدد وتعارض الأهداف والأولويات/ غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية/ عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

(التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية/ الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة/ غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها)/ الروتين في الأجهزة الحكومية/ الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل/ غياب رقابة الملكية الخاصة/ الضغوط السياسية/ التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص/ قياس الأداء المضلل/ غياب المعيار الكمي للمخرجات.

**أهداف وخصائص ومحددات الأداء المؤسسي (حسين، 1998م، ص 77):**

تتمثل أهداف الأداء المؤسسي في الآتي:

لا بدّ من وجود أساس متين للتميز المؤسسي وذلك لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات/ الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم/ القدرة على المنافسة / تفعيل دور لجنة المراجعة الداخلية في الشركة/ وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها، وذلك عن طريق كفاءة إجراءات التعيين/ وجود برامج تدريب وتأهيل مستمر للموظفين/ ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة، تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية الشركة ، والأداء مع وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز/ يساعد الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية على منع الفساد/ التنوع في الإدارة العليا في الشركة/ يجب إن تقوم ثقافة الشركة على الإبداع أو الابتكار/

**التنظيم والعمليات لاتخاذ القرار في محددات الأداء المؤسسي (أحمد إبراهيم، 2007، ص 122):**

- **محددات الأداء المؤسسي المالي:** يهدف إلى قياس الأمور المالية بشكل أساسي، كالعائد على الاستثمار، والقيم المضافة، والتكاليف، والأرباح، والتدفقات النقدية.
- **تقييم الجوانب المتعلقة بالعملاء:** يهدف إلى قياس جودة خدمة العملاء، وحصّة المنظمة السوقية، وولاء العملاء للمنظمة ورضاهم، فمن خلال هذا المقياس يمكن تحسّس شكاوى العملاء واحتياجاتهم، والعمل على تحسينها، لتقديم المزيد من الخدمات.
- **تقييم العمليات الداخلية:** يهدف هذا محددات الأداء المؤسسي إلى طريقة سير العمليات الداخلية في المنظمة، والأنظمة المتبعة في جميع الأعمال الإدارية، ومدى التعاون بين جميع الأقسام المختلفة، وكيفية استخدام تقنيات نقل المعلومات، وفحص الطرق التي من شأنها المحافظة على استمرار الأداء العالي للمنظمة.

• **تقييم التعلم والنمو:** يهدف إلى تحديد قدرات المنظمة الإبداعية، التي يجب ان تنمو لتحقيق عمليات إجرائية داخلية بمستوى عالٍ، وإضافة قيمة للعملاء والمساهمين على حدٍ سواء.

**أهداف محددات الأداء المؤسسي (أحمد إبراهيم، 2007، ص145) :**

قياس مدى تحقق النجاح عند تحقيق الأهداف ضمن محددات الأداء المؤسسي المنظمة وخططها التشغيلية/ توفير قاعدة بيانات مهمة في اتخاذ القرار/ أداة رقابية لجميع أنشطة المنظمة والموظفين/ يكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها، ويظهر نقاط القوة لتعزيزها/ وسيلة للتغذية الراجعة المهمة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

**الأداء المؤسسي وفق معيار الموارد البشرية:** ويشتمل هذا المعيار على:

التخطيط: والذي يؤدي الى التنبؤ والتخطيط الاحلالي/ الإدارة والتي هي: وصف وتصنيف الوظائف والتوظيف وتقويم الأداء والتعويضات والحوافز/ التدريب والتطوير: ومهامه تدريب الموظفين والتطوير الإداري/ رعاية الموظفين: تشمل علاقات الموظفين و الاحتفاظ بالموظفين.

**خصائص الأداء المؤسسي وفق معيار المعرفة:** ويشمل هذا المعيار:-

عمليات المعرفة: الوعي والالتزام والتخطيط/ الأثر المعرفي: نشر المعرفة و المراجعة ومحددات الأداء المؤسسي/ الاتصالات: الاتصالات الداخلية والخارجية.

**خصائص الأداء المؤسسي وفق معيار العمليات:** ويشمل هذا المعيار :

إدارة العلاقات مع الزبائن: وتشمل احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم و رضا الزبائن و بناء علاقات مع الموردين والتحسين المستمر/ إدارة العمليات وتبسيطها: تصميم العملية وتقديمها وتبسيط الإجراءات.

**خصائص الأداء المؤسسي وفق معيار المالية:** ويشمل هذا المعيار :

التخطيط: وهي التقديرات وإعداد الموازنة ورصد المخصصات/ التنفيذ: الإدارة المالية و المشتريات وإدارة المخزون.

#### الدراسة الميدانية

**نبذة تعريفية عن شركة سنترويد للخدمات الفنية (الموارد البشرية، شركة سنترويد، 2020م):**

شركة سنترويد للخدمات الفنية متخصصة في تقديم الخدمات الفنية الاستشارية والتصميم الهندسي وإدارة المشروعات في مجال صناعة النفط والغاز في السودان بخبرة طويلة بلغت سبعة عشر عاما في مجال (UPSTREAM) استكشاف وإنتاج النفط والغاز تقدم الاستشارات والخدمات الفنية مثل تاسيس البنية التحتية والإنشاءات والتصاميم الهندسية وايضا تقدم نفس الخدمات في (DOWNSTREAM) خطوط الأنابيب وذلك من خلال إنشاء الخزانات ومعالجة ونقل وتصفية وتخزين خام النفط.

تأسست في العام 2005م شراكة بين حكومة السودان وتمثلها شركة سودابت المحدودة والحكومة الماليزية وتمثلها شركة او جي بي المملوكة لشركة بتروناس بنسبة اسهم بلغت 40% لصالح شركة سودابت و 60% لصالح شركة او جي بي الماليزية في العام 2011م تم تغيير نسبة امتلاك الاسهم لتصبح 60% لشركة سودابت و 40% لأو جي بي الماليزية، ثم في العام 2014م حيث تنازلت شركة او جي بي عن اسهمها لصالح شركة سودابت دون اي مقابل لتصبح سودانية 100% مقسمة بين شركتي سودابت بنسبة 99% وشركة إن يو اس بنسبة 1%.

**الرؤية:** افضل مقدم خدمة فنية في مجال النفط والغاز.

**الرسالة:** نحن شريك استراتيجي للمساهمة في تطوير صناعة النفط والغاز في السودان، عملنا الرئيسي هو استشارات وإدارة المشاريع في مجال صناعة النفط والغاز.

**الهدف:** تقديم الخدمة الفنية والاستشارية للشركات المشغلة في مجال النفط والغاز هو تعظيمها ورفع قيمتها للعميل وذلك من خلال الاتي:(التخطيط وضبط وإدارة التكاليف/ إدارة المخاطر/ إدارة العقود/ إدارة المشتريات / إدارة الإنشاءات).

**إجراءات منهجية للدراسة:**

**أولاً: مجتمع الدراسة :**

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة

المدرسة حيث يمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين بشركة سنترويد، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (150) إستبانة على المستهدفين واستجابة (150) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (150%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (1/1) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
100%	150	الاستبيانات التي تم توزيعها
100%	150	استبيانات تم إعادة تعبئتها كاملة
0%	0	إستبيانات لم تسترد
100%	150	إستبيانات صالحة للتحليل
100%	150	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

### تصميم أداة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة دور أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء المؤسسي (شركة سنترويد للخدمات الفنية والاستشارية 2018م-2021م) والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية.

### حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشاردجيجر :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N=150

حجم المجتمع

Z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D

نسبة الخطأ

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:  
الأفراد من مختلف (النوع/ العمر/ التخصص العلمي/ المؤهل العلمي/ المسمى الوظيفي/ سنوات الخبرة).

أداة الدراسة : يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث إن للاستبانة مزايا منها:

يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها/ سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها/ توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

### تقييم أداة الدراسة :

#### أ/ الصدق الظاهري:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، من مختلف المواقع الوظيفية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بينها.

#### ب/ الثبات والصدق :

يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعني الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس .

كلما زاد درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زاد الثقة فيه، لاختبار مدى توافق الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على العبارات تم احتساب معامل المصدقية كرونباخ ألفا (cronbach - alpha) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ ألفا

60% ، وقد تم إجراء اختبار المصادقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور الإستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول رقم (2/1):

جدول رقم (2/1) الثبات والصدق

المحاور	الثبات	الصدق (الجزر التربيعي للثبات)
المحور الأول	%84.5	%91.9
المحور الثاني	%81.5	%90.2
المحور الثالث	%80.8	%89.8
المحور الرابع	%86.3	%92.8

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

يتضح للباحث من الجدول رقم (2/1) أعلاه إن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات المحور الأول بلغت 0.845 أي 84.5%، ولعبارات المحور الثاني بلغت 0.815 أي 81.5%، ولعبارات المحور الثالث بلغت 0.808 أي 80.8%، ولعبارات المحور الرابع بلغت 0.863 أي 86.3% ، وهذا يعني إن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة.

**خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الاشكال البيانية/ التوزيع التكراري للإجابات/ النسب المئوية/ الوسيط/ اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات / الإنحراف المعياري (Standard Deviation)، وفي العادة يتم اختصار اسمه على النحو التالي (SD): أو (S)، كما يرمز له بالرمز التالي ( $\sigma$ )، ويمكن تعريف الإنحراف المعياري بأنه مقياس من مقاييس التشتت، يتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً الى الحزمة الإحصائية للعلوم

#### الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

سادساً: وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين

رئيسيين:

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث إحتوي هذا الجزء على بيانات الفئات النوع، العمر، المستوى التعليمي والمؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة .

**القسم الثاني:** مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

جدول رقم (3/ 1) مقياس درجة الموافقة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشده	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشده	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2022م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا إنخفض متوسط العبارة

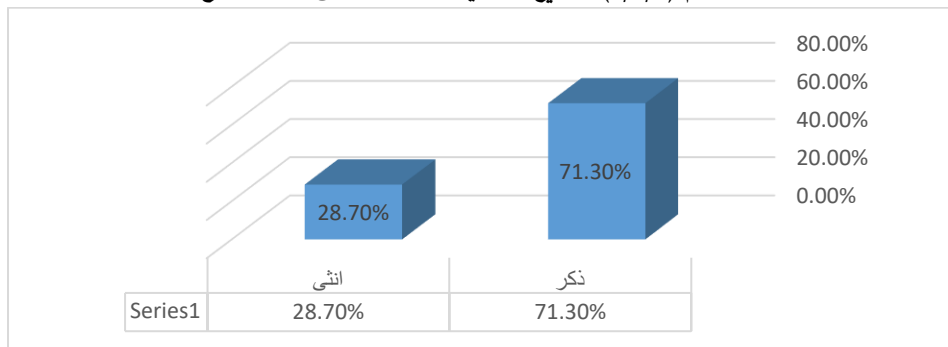
عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. يحتوي هذا القسم على عدد (75) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة إن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الخمس. وصف وتحليل البيانات العامة:

النوع: جدول رقم(4/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	107	%71.3
أنثى	43	%28.7
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

الشكل رقم (1/1/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م

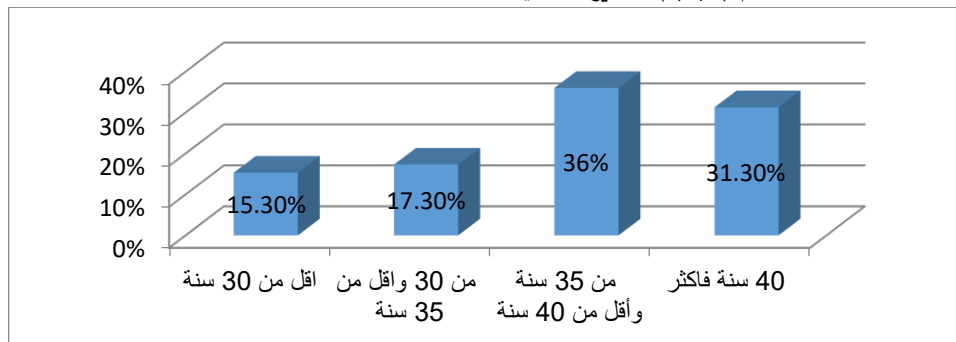
يتضح للباحثان من الجدول والشكل أعلاه، إن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 107 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة %71.3 ، ويليهم الأفراد الذين هم من الإناث حيث بلغ عددهم 43 فرداً أي بنسبة %28.7 فيما بينهم.

العمر: جدول رقم(5/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة
اقل من 30 سنة	23	%15.3
من 30 و اقل من 35 سنة	26	%17.3
من 35 سنة وأقل من 40 سنة	54	%36
40 سنة فأكثر	47	%31.3
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

الشكل رقم (2/1/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م

يتضح للباحثان من الجدول والشكل أعلاه، إن أغلب أفراد العينة أعمارهم من (من 30 و اقل من 35 سنة) حيث بلغ عددهم 54 من

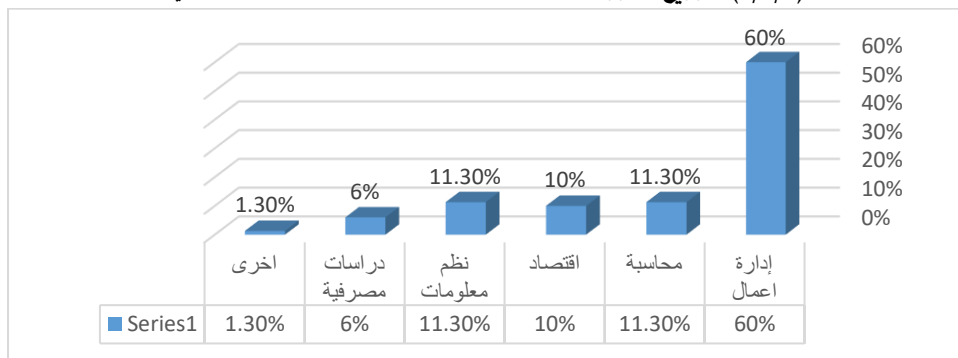
أفراد العينة الكلية أي بنسبة 36%، ويليهم الأفراد الذين فئتهم العمرية (من 40 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم 47 فرداً أي بنسبة 31.3%، بينما الأفراد الذين أعمارهم (من 30 سنة وأقل من 35 سنة) بلغ عددهم 26 فرداً أي بنسبة 17.3%، أما الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) بلغ عددهم 23 فرداً أي بنسبة 15.3%، وهذا يدل على أن أفراد العينة لها المقدرة العلمية على فهم أسئلة إستمارة الإستبانة والاجابة عليها .

التخصص العلمي : الجدول (6/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
60%	90	إدارة اعمال
11.3%	17	محاسبة
10%	15	اقتصاد
11.3%	17	نظم معلومات
6%	9	دراسات مصرفية
1.3%	2	اخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

الشكل (3/1/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

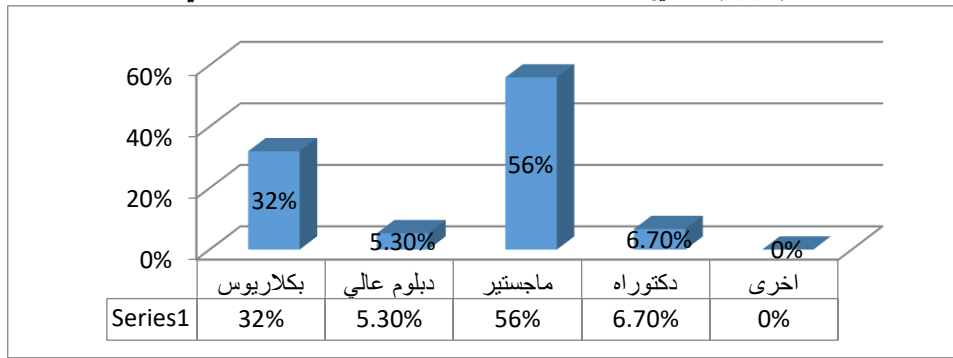
يتضح من الجدول والشكل أعلاه، إن المجموع الكلي ( 150 ) فرداً إن غالبية أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي هم (إدارة اعمال) حيث بلغ عددهم (90) فرداً بنسبة (60%)، يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم (محاسبة ) و (ونظم معلومات) حيث بلغ عددهم (17) فرداً حيث بلغت نسبتهم (11.3%) يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم (اقتصاد) حيث بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة (10%) يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم (دراسات مصرفية) حيث بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة بلغت (6%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم و(تخصصات علمية اخرى غير مدرجه في الاستبيان ) حيث بلغ عددهم فردين لكل منهما بنسبة بلغت (1.3%) بينهم.

المؤهل العلمي : الجدول (7/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
32%	48	بكالوريوس
5.3%	8	دبلوم عالي
56%	84	ماجستير
6.7%	10	دكتوراه
0%	0	اخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

الشكل (4/1/1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

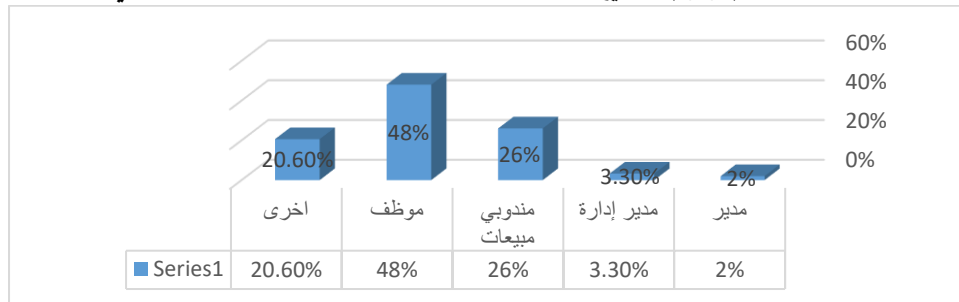
يتضح من الجدول والشكل أعلاه، إن المجموع الكلي (150) فرداً إن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم (84) فرداً بنسبة (56%)، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (48) فرداً بنسبة (32%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه) حيث بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة بلغت (6.7%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي) حيث بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة بلغت (5.3%) بينهم.

1- المسمى الوظيفي: الجدول (8/1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	3	2%
مدير إدارة	5	3.3%
مندوبي مبيعات	39	26%
موظف	72	48%
اخرى	31	20.6%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

الشكل (5/1/1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

يتضح من الجدول والشكل أعلاه إن المجموع الكلي (150) فرداً إن غالبية أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي هم موظفين حيث بلغ عددهم (72) فرداً بنسبة (48%)، يليهم الأفراد الذين مساهم الوظيفي هم (مندوبي مبيعات) حيث بلغ عددهم (39) فرداً ما بنسبة (26%)، يليهم الأفراد الذين مساهماتهم الوظيفية هم (مساهم وظيفية اخرى غير مدرجه في الاستبيان) حيث بلغ عددهم (31) أفراد بنسبة (20.6%) فيما بلغ عدد الذين مساهم الوظيفي (مدراء إدارة) حيث بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة بلغت (3.3%) فيما بلغت نسبة الأفراد الذين مساهم الوظيفي هم (مدراء) (2%).

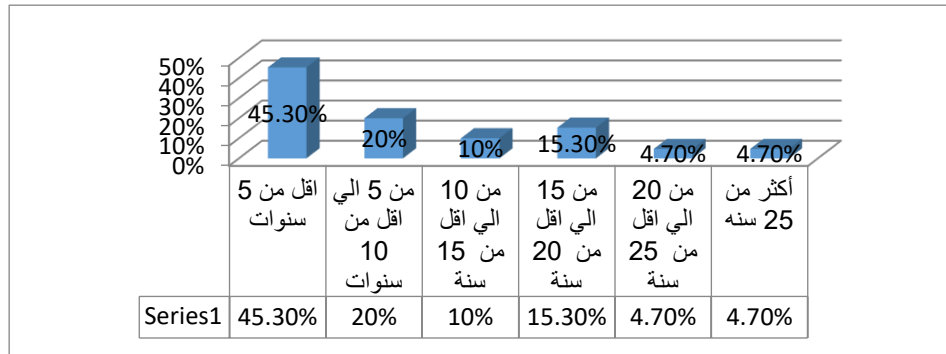
سنوات الخبرة: الجدول (9/1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	86	45.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	20%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	10%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	23	15.3%
من 20 إلى أقل من 25 سنة	7	4.7%
أكثر من 25 سنة	7	4.7%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م



الشكل (6/1/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية. 2021م

يتضح من الجدول والشكل اعلاه، إن المجموع الكلي ( 150) فرداً إن غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 5سنوات) حيث بلغ عددهم (86) فرداً بنسبة بلغت (45.3%) يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة (20%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة (15.3%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15سنة ) حيث بلغت نسبتهم (15%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين سنوات خبرتهم ( من 20 إلى أقل من 25 سنة ) (أكثر من 25سنة) بنسبة بلغت (4.7%) لكل منهما فيما بينهم .

## تحليل وإختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين آراء عينة الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة"، (2) كوزن لكل إجابة أوافق، و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة " غير موافق"، و الدرجة (5) لكل إجابة " غير موافق بشدة" ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط، إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية

المحور المحور: بعد تفويض السلطة الإدارية: الجدول (10/1) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول:

التكرار/ النسبة					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0 %0	4 %2.7	15 %10	57 %38	74 %49.3	المديرون هم الأكثر حرصاً على استخدام تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة.
1 %0.7	9 %6	23 %15.3	60 %40	57 %38	ضعف تفويض السلطة أعاق تحسين الاداء الوظيفي للعاملين
3 %2	7 %4.7	30 %20	51 %34	59 %39.3	مشاركة جميع العاملين في تفويض السلطة و وضع استراتيجية التطوير يجعل التغيير بطيئاً نوعاً ما.
5 %3.3	19 %12.7	25 %16.7	54 %36	47 %31.3	سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من الاداء الوظيفي في المؤسسة
5 %3.3	20 %13.3	43 %28.7	42 %28	4 %26.7	هنالك تأثير واضح لفرق العمل في عمليات التغيير التي تحدث في نظم المؤسسة
2 %1.3	15 %10	30 %20	62 %41.3	41 %27.3	مشاركتي في اتخاذ القرار ساعدني على تحسين ادائي الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى إن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة

أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) .

من خلال الجدول اعلاه يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (40%) أما الموافون فبلغت نسبتهم (38%) المحايدون بلغت نسبتهم (15.3%)، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (6%) وغير الموافون بشدة (0.7%).
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (39.3%) أما الموافون فبلغت نسبتهم (34%) المحايدون بلغت نسبتهم (20%)، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (4.7%) وغير الموافون بشدة (2%).
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (36%) أما الموافون فبلغت نسبتهم (31.3%) والمحايدون بلغت نسبتهم (16.7%)، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (12.7%) وغير الموافون بشدة بلغت نسبتهم (3.3%).
4. إن غالبية أفراد العينة المحايدون وعلى العبارة الحادي عشر حيث بلغت نسبتهم (28.7%) أما الموافون فبلغت نسبتهم (28.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (26.7%)، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (13.3%) وغير الموافون بشدة بلغت نسبتهم (3.3%).
5. إن غالبية أفراد العينة المحايدون على العبارة الثانية عشر حيث بلغت نسبتهم (41.3%) أما الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (27.3%) المحايدون بلغت نسبتهم (20%)، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (10%) وغير الموافون بشدة بلغت نسبتهم (1.3%).
6. إن غالبية أفراد العينة الموافون وعلى العبارة الثالث عشر حيث بلغت نسبتهم (39.3%) أما الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (36.7%) المحايدون بلغت نسبتهم (16%)، أما أفراد العينة الغير موافون فقد بلغت نسبتهم (4.7%) والغير موافون بشدة بلغت نسبتهم (3.3%).

الجدول (11/1) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الأول حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الإحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري Sd.devatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
المديرون هم الأكثر حرصا على استخدام تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة.	98.667	0.000	0.91	2	موافق
ضعف تفويض السلطة أعاق تحسين الاداء الوظيفي للعاملين	84.667	0.000	0.98	2	موافق
مشاركة جميع العاملين في تفويض السلطة و وضع استراتيجيات التطوير يجعل التغيير بطيئاً نوعاً ما.	54.533	0.000	1.119	2	موافق
سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من الاداء الوظيفي في المؤسسة	37.933	0.000	1.116	2	موافق
هنالك تأثير واضح لفريق العمل في عمليات التغيير التي تحدث في نظم المؤسسة	71.800	0.000	0.98	2	موافق
مشاركتي في اتخاذ القرار ساعدني على تحسن ادائي الوظيفي	88.533	0.000	1.009	2	موافق
المديرون هم الأكثر حرصا على استخدام تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة.					

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

## يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (56.267) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.117). ولصالح الموافقون بشدة على العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (97.147) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.77) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.155) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (4.115). ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88.467) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (73.533) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون بشدة على العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (1.177) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.96). ولصالح الموافقون على العبارة السادسة.

المحور الثاني : الاداء المؤسسي: الجدول (12/4) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني:

التكرار/ النسبة					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0	2	7	87	54	تراعي المؤسسة ظروف الموارد البشرية في المقام الأول .
%0	%1.3	%4.7	%58	%36	
1	2	20	77	50	تربط المؤسسة الترقيات والحوافز بالإنتاجية للفرد .
%0.7	%1.3	%13.3	%51.3	%33.3	
1	7	31	73	38	يعمل المدير مع مرؤسيه كعضو عادي .
%0.7	%4.7	%20.7	%48.7	%25.3	
2	3	31	61	53	يتوفر الاتصال الجيد بين الادارات والأفراد.
%1.3	%2	%20.7	%40.7	%35.3	
2	3	25	70	50	توافر بعض الخصائص في فرد ما قد تسمح له بإنجاز أكثر من مهمة .
%1.3	%2	%16.7	%46.7	%33.3	

	3	21	74	52	تتميز المؤسسة بالأداء الفعال للأفراد في محيط العمل.
	%2	%14	%49.3	%34.7	
3	7	25	65	50	تهتم المؤسسة بالمعايير التي تقيس أداء أفرادها .
%2	%4.7	%16.7	%43.3	%33.3	
1	4	24	77	43	أداء المجموعات والأفراد يتميز بالجودة والتحسين المستمر .
%0.7	%2.7	%16	%51.3	%28.7	
1	7	31	55	56	يتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رضا عامليها.
0.7	%4.7	%20.7	%36.7	%37.3	
1	10	26	64	49	عنصر العمل يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة .
%0.7	%6.7	%17.3	%42.7	%32.7	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى إن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

### من خلال الجدول اعلاه يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (583)% موافقون بشدة (36)% أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (4.7)% أما غير الموافون فبلغت نسبتهم (1.3)%.
2. إن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3)% موافقون بشدة (33.3)% أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (13.3)% أما غير الموافون فبلغت نسبتهم (1.3)%.
3. إن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.7)% موافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.3)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (20.7)% أما غير الموافون (4.7)%.
4. إن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (40.7)% موافقون بشدة بلغت نسبتهم (35.3)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (20.7)% وغير الموافون فبلغت نسبتهم (2)% أما غير الموافون بشدة (1.3)%.
5. إن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46.7)% والموافقون بشدة (33.3)% المحايدون بلغت نسبتهم (16.7)%، أما أفراد العينة الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2)% أما غير الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (13.3)% .
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (49.3)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (34.7)% المحايدون بلغت نسبتهم (14)%، أما أفراد العينة غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (2)%.
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (43.3)% أما الموافون (33.3)% أما الأفراد المحايدون فبلغت نسبتهم (16.7)% وغير الموافون بلغت نسبتهم (4.7)%، أما أفراد العينة غير الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2)%.
8. إن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (51.3)% الموافون بشدة بلغت نسبتهم (28.7)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (16)% أما غير الموافون فبلغت نسبتهم (2.7)% وغير الموافون بشدة (0.7)%.
9. إن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (51.3)% الموافون بشدة بلغت نسبتهم (28.7)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (16)% أما غير الموافون فبلغت نسبتهم (2.7)% وغير الموافون بشدة (0.7)%.
10. إن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (51)% المحايدون بلغت نسبتهم (28.7)%، أما أفراد العينة الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (16)% أما غير الموافون فبلغت نسبتهم (2.7)% وغير الموافون بشدة (0.7)%.

❖ إن الجدول (13/1) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd. Deviation)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تراعي المؤسسة ظروف الموارد البشرية في المقام الأول	1.310	0.000	0.61	2	موافق
ترتبط المؤسسة الترقبات والحوافز بالإنتاجية للفرد	1.445	0.000	0.74	2	موافق
يعمل المدير مع رؤسياه كعضو عادي .	1.095	0.000	0.84	2	موافق
يتوفر الاتصال الجيد بين الادارات والأفراد.	1.001	0.000	0.87	2	موافق
توافر بعض الخصائص في فرد ما قد تسمح له بإنجاز أكثر من مهمة .	1.179	0.000	0.83	2	موافق
تتميز المؤسسة بالأداء الفعال في للأفراد محيط العمل.	80.133	0.000	0.76	2	موافق
تهتم المؤسسة بالمعايير التي تقيس أداء أفرادها	68.933	0.000	0.93	2	موافق
أداء المجموعات والأفراد يتميز بالجودة والتحسين المستمر .	1.849	0.000	1.0775	2	موافق
يتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رضا عامليها.	89.067	0.000	0.91	2	موافق
عنصر العمل يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة .	92.467	0.000	0.83	2	موافق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.310) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.61). ولصالح الموافقون بشدة على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.74) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.84). ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.000) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87). ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.179) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83). ولصالح الموافقون بشدة على العبارة الخامسة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (80.133) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.73). ولصالح الموافقون على العبارة السادسة.
7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (96.933) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.933). ولصالح الموافقون على العبارة السابعة.
8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (1.849) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.0755). ولصالح الموافقون على العبارة الثامنة.
9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (89.067) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.91). ولصالح الموافقون على العبارة التاسعة.
10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (92.467) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.91). ولصالح الموافقون على العبارة العاشرة.

### ثالثاً: إختبار الفرضيات:

سوف يتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة:  
المتغير التابع:  
(x): الاداء المؤسسي  
المتغير المستقل:

(y1): بعد تفويض السلطة الإدارية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وبعد تفويض السلطة الإدارية

جدول رقم (13/1) نموذج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.64	0.41	0.40

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

يتضح من الجدول (13/1) إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (بعد تفويض السلطة الإدارية) والمتغير التابع (الاداء المؤسسي) كما نجد إن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد تفويض السلطة الإدارية) يكون تأثير المتغير التابع (الاداء المؤسسي) بينما 59% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (14/1) تحليل التباين للفرضية الأولى

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الإنحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الأخطاء	19.155	183	0.262		
المجموع	32.480	184			

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

يتضح من الجدول (14/1) إن مستوى المعنوية 0.000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الإنحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (الاداء المؤسسي) على المتغير المستقل (بعد تفويض السلطة المالية).

جدول رقم (15/1) معاملات الإنحدار للفرضية الأولى

معاملات الإنحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B <sub>0</sub>	-0.329	0.272	0.000
B <sub>1</sub>	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية. 2021م

يتضح من الجدول (15/1) إن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-0.329) وهي قيمة المتغير المستقل (بعد تفويض السلطة الإدارية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد إن ميل المتغير التابع (الاداء المؤسسي) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (الاداء المؤسسي) تؤدي إلى زيادة المتغير المستقل (بعد تفويض السلطة الإدارية) بمعدل 1.041، ونلاحظ إن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي إن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني إن (بعد تفويض السلطة الإدارية) لها دور في (الاداء المؤسسي).

مما سبق نستنتج إن المحور الذي ينص على إنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة الإدارية و الاداء

المؤسسي " قد تحققت.

**النتائج: من خلال البحث والدراسة النظرية والنتائج توصل البحث إلى عدد من النتائج منها:**

1. تقبل الرؤساء لاقتراحاتي اسهم في اتخاذ قرار إداري رشيد.
2. المؤسسة تنتهج وتستخدم طرق تفويض السلطة الإدارية في كل إنشطاتها.
3. مايفرزه تفويض السلطة الإدارية مناسباً بما يكفي مقارنة بحجم العمل.
4. ضعف تفويض السلطة أعاق تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.
5. يتوفر الاتصال الجيد بين الادارات والأفراد.
6. تراعي المؤسسة ظروف الموارد البشرية في المقام الأول .
7. المديرون هم الأكثر حرصاً على استخدام تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة.
8. سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من الاداء الوظيفي في المؤسسة.
9. تعبر الثقافة التنظيمية للمنظمة عن مواكبة التطور مما يوجب تطور أساليب العمل ايضاً.
10. إنجاز مهمة ما يحتاج الى صلاحيات وتفويض بقدر كافي في المؤسسة.

**التوصيات :**

**من خلال الدراسة الميدانية والنتائج توصل البحث إلى عدد من النتائج منها:**

1. توفر المؤسسة الإحتياجات المطلوبة لتطبيق نظم المعلومات.
2. المؤسسات التي تجاري تطورات النظم والتكنولوجيا أقرب الى تحقيق اهدافها المالية.
3. ضرورة حرص الرؤساء على توفير الرقابة المالية للعاملين اسهم في رفع مستوى الاداء المالى للمؤسسة.
4. توفر الامكانيات المادية في بيئة العمل ساهم في تحسين الاداء الوظيفي.
5. لابد من تسهيل الاعتماد على تنظيم ثابت يقود عمليات التحسين والتغيير تفويض السلطة في المؤسسة.

6. مشاركة جميع العاملين في تفويض السلطة ووضع استراتيجية التطوير يجعل التغيير بطيئاً نوعاً ما.
7. هنالك تأثير واضح لفريق العمل في عمليات التغيير التي تحدث في نظم المؤسسة.
8. لابد من تحقيق التنظيم الجيد لخلق بيئة عمل متوازنة من حيث الموارد والتوظيف المناسب.
9. توافر بعض الخصائص في فرد ما قد تسمح له بإنجاز أكثر من مهمة .

المراجع والمصادر:

ثانياً: الكتب العربية:

1. أحمد إبراهيم متولي، عناصر وخصائص الأداء المؤسسي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2007م).
2. أشرف عبد السلام عبد المجيد، قياس الأداء المؤسسي – الأهمية والأهداف والخصائص، (المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007م).
3. حسين محمد العلوي، تعريف قياس الأداء المؤسسي، (جدة: مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، 1998م).
4. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، (الرياض: دار الالوكة للنشر والتوزيع، 2010م).
5. سعيد عبدالمجيد بشير، خصائص ومميزات الأداء المؤسسي، (الخرطوم: جي تاون للطباعة والنشر، 2006م).
6. عبد الرحمن إبراهيم الجويبر، المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي للجودة الشاملة، (المدينة المنورة: مطابع الرشيد، 2006م).
7. عبدالرحيم خالد الجندي، خصائص محددات الأداء المؤسسي، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010م).
8. علي عباس، تفويض السلطة، (عمان: دار الحكمة للنشر والتوزيع، 2008م).
9. فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م).
10. محمد أحمد إبراهيم، الأداء المؤسسي أهميته وأهدافه، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2002م).
11. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى المنظمات، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2009م).
12. محمد خليفي، النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر، (العراق: جامعة ابي بكر بلقايد، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، 2008م).
13. محمد سعيد إينوار سلطان، السلوك التنظيمي للتفويض، (القاهر: دار الجامعة الجديدة، 2013م).
14. مصطفى كامل ابو العم، مقدم في السلوك التنظيمي، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ت).
15. نبيل حامد موسى، السلطة والقيادة الإدارية في الدول النامية (مفهومها، مقدماتها، أساليبها، مشكلاتها) (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1، 2012م).
16. نبيل مرس خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998م).
17. نصر محمد العدلي، إدارة سلوك تفويض السلطة التنظيمي، (الرياض: مرامر للطباعة الالكترونية، 1993م).

ثالثاً: الرسائل العلمية :

1. ابراهيم غفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، (مذكرة ماجستير في التربية، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2006م).
2. حسام الدين خليل رجب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوارات الفلسطينية بغزة (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، مذكرة في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2011م).
3. السر عبد السلام درينة، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، منشورة، 2017م).
4. سعيدة تركي، التفويض في القانون الإداري، (الجزائر: جامعة محمد خضير، كلية الدراسات العليا، قسم الحقوق والعلوم السياسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، 2016م).
5. شعبان سيد حمدان، العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" (الرياض: جامعة محمد آل سعود، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، 2008م).
6. فاطمة دريدي، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، (مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيمي، جامعة محمد خضير بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013م).
7. قاسم محمد يحيى، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، منشورة، 2016م).
8. الكسابة نور محميدي، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال، دراسة ميدانية على شركة اتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن (الأردن: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2004م).
9. ناصر علي محمد صالح، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسي، (تطبيقاً على القطاع النفطي في محافظة عدن 2022م)، جامعة نيوكاسل للعلوم والتكنولوجيا (الأمريكية)، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، (2022م).
10. ندي أحمد محمد أدم، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2014م).



11. هويدا عامر سالم محمد ، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت (بالطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005م – 2014م)،(الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال 2014م).

رابعاً: المجالات العلمية والدوريات:

1. فريد نصيرت وصالح الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)،(القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية،المجلد(32)، العدد(2)، 2005م).
2. على ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"،(سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1)2007م).
3. حابيس محمد حتاملة ونجوى عبد الحميد دراوش، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، (القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية،المجلد(46)، العدد(2)، 2022م)

خامساً: المراجع الإنجليزية:

1. Parker L.E. and Price, R.H.(2004) Empowerd Manager and Empowerd Worker: Effects of Managerial support and managerial perceivd control on workers sense of control over Decision making, Human Relation, 47 pp911-297
2. Sperizer G.M(2005) psychological Empowerment in the work place: Dimension Measuerment and Validation, Academy of Management Journal 38-5 P142