الاستهلال

قال تعالي : (قُل لَّوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَاداً لِّكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَن تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَداً)

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية (109)

قال تعالي :(فَسَتَذْكُرُونَ مَا أَقُولُ لَكُمْ وَأُفَوِّضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ)

صدق الله العظيم

سورة غافر الآية (44)

قال تعالي :(وَمَا أُوتِيتُم مِّن الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً)

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية (85)

قال تعالي : (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلي الله عليه وسلم قال : (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلي الجنة).

صحيح مسلم

الحديث

2699

الإهداء

إلي والدتي مصدر الحب والأمل ..

إلي والدي مصدر الكرم والأخلاق ...

إلي رفيقتي في الدرب زوجتي التي وقفت إلي جانبي ...

إلي أبنائي جميعاً ....

إلي كل أهلي الطيبين علي إمتداد ربوع الوطن ...

إلي كل من وقف معي لإخراج هذا البحث ...

إلي كل من دعا الله أن يوفقني ...

إلي كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع متمنياً أن يكون أساساً يهتدي به من بعدي ...

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلي أستاذي الفاضل الدكتور /**حسين عمر عثمان ا**لأستاذ المساعد بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا علي تفضله بالإشراف علي إعداد هذه الدراسة أطال الله في عمره ، والذي كان خير معين لي علي هذا البحث ، ولم يبخل بعلمه ولا بزمنه و الذي كان يحسن استقبالنا في أي زمن ..

والشكر أجزله إلي أسرة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان لإتاحتهم لي الفرصة للحصول علي درجة الماجستير ، والشكر إلي أساتذتها الإجلاء الذين كانوا نعم الأساتذة والآباء ..

الشكر موصول ألي أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا إداريين وموظفين لما قدموه من مساعدة ومعلومات لتطبيق الدراسة الميدانية لهذا البحث ...

والشكر موصول أيضاً إلي أسرة مكتبة كلية الدراسات العليا التي فتحت لنا آفاق العلم فلها الشكر والتقدير ...

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة أثر تفويض السلطة علي الأداء الإداري وقد تم تطبيق هذه الدراسة علي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . حيث يعتبر تفويض السلطة من أهم الوسائل الأساسية لحياة التنظيم ، والخطوة الجوهرية في أي برنامج

لتنمية المرؤوسين ، وذلك بهدف المساعدة في تطوير وتفعيل الأداء الإداري في المؤسسات .

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي معوقات التفويض وأسبابها وكيفية معالجة هذه المعوقات ومدي تأثيرها علي الأداء ، وإبراز دور التفويض في خدمة الإدارة ويهدف إلي تطوير الإطار الأكاديمي والفكري للتفويض .

تتمثل مشكلة البحث في تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء ، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل ، وتعطيل مصالح المستفيدين .

اشتمل البحث علي خمسة فصول وعدة مباحث ومطالب : الفصل الأول : عن الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، والفصل الثاني : عن تفويض السلطة ، و الفصل الثالث : عن بعض التصرفات المشابهة لتفويض والسلطة والمسئولية ، و الفصل الرابع : عن المركزية واللامركزية الإدارية والفاعلية والكفاءة والأداء ، و الفصل الخامس : عن نبذة تاريخية عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات ، وأما الخاتمة تناولت النتائج والتوصيات والمقترحات .

كانت فرضيات الدراسة كما يلي :

- تفويض السلطة يؤدي إلي توفير الثقة للمرؤوسين .
- تفويض السلطة يساعد علي سرعة حل المشكلات .
- توجد علاقة ايجابية بين التفويض والأداء الإداري .
- ضعف التفويض يؤدي إلي تدني الأداء الإداري .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة تطبيقية عملية في جمع وتحليل البيانات ، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفين وإداريين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (60) مستجيباً وتمثلت أداة البحث في استبانة ، واستخدم الباحث المعالجة الإحصائية (معامل ألفا ، مربع كآي والنسبة المئوية) في تحليل نتائج دراسته وتحديد مدي ثباتها وصحتها .

* وقد توصل الباحث إلي عدة نتائج ومن أهمها :

1- عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري .
2- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين .
3- يعمل التفويض علي زيادة كمية العمل المنجز .
4- يساعد التفويض في سرعة انجاز الأعمال الإدارية ، وسرعة البت في الأمور .

5- إن أهم الأسباب التي تؤدي إلي محدودية أو تعيق تفويض السلطة هي مركزية السلطة (القرار) .

* وقد وصل الباحث إلي عدة توصيات ومن أهمها :

1- تجنب انفراد المدراء باتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين .

2- وضع توصيف دقيق ومحدد للاختصاصات الوظيفية .

3- إدخال مهارة التفويض كأحد معايير تقييم الأداء للمديرين .

4- إيجاد نظام الحوافز التشجيعية التي تساعد علي تقبل السلطة المفوضة .

5- تدريب المرؤوسين علي كيفية الإستخدام الأمثل للوقت من خلال توزيع أفضل للعمل وتفويض السلطات للآخرين .

Abstract

Study examines impact of delegation of Authority on managerial performance with reference to the application of the Sudan University of Science and Technology . The delegation of authority is considered the most important means of organization life , and it is the essential step in any program for development of subordinates, in order to assist in the development and effectiveness of managerial performance in institutions.

This research aims to identify obstacles of delegation and its causes and how to address these constraints and their impact on performance . It also aims to highlight the role of delegation

in serving management and developing academic and intellectual framework of the delegation .

The problem of the research is concentrated of power in a limited number of heads , which results in work bottlenecks , and disruption of the beneficiaries interests .

The research includes five chapters and a number of sub-chapters as follows : the first chapter is focused : on methodological framework and previous studies, Chapter II : on the delegation of authority, Chapter III : discussion some similar actions to delegation , authority and responsibility . Chapter IV : considers the centralization and decentralization, effectiveness, performance and efficiency, Chapter V : for a brief History of the Sudan University of Science and Technology , statistical analysis of data and testing hypotheses . The conclusion include the findings and recommendations and proposals.

The hypotheses are as follows:

- Delegation of authority lead gives confidence to the subordinates.
- Delegation of authority to help resolve the speed problems.
- There is a positive relationship between delegation and managerial performance.
- The weakness of the delegation would lead to the decline in managerial performance.

The researcher was adopted a descriptive analytical method and case study applications in the process of data

collection and analysis, and the community staff and administrators in the Sudan University of Science and Technology. The study sample was depended on the random way includes (60) was responsives and research tool the identification in questionnaire , and treatment by the use of statistical (coefficient alpha, Kay square and percentage) in the analysis of the results of the study and to determine the extent and validity of test.

The researcher has adopted a number of results are as follows:

1 - Lack of business interruption due to the absence of administrative boss .

2 - To make good the human relationships between members of the administrative organization through instilling confidence.

3 - The delegation is working to increase the amount of work done.

4 - the delegation help speed the completion of administrative works , and speed of decision making .

5 - The more important causes that lead to or hinder the shortage delegation of authority is authority centralization (the decision).

The researcher to reach a number of recommendations, notably:

1 - Isolation managers avoid making decisions without the participation of subordinates

2 - Develop an accurate description of the terms of reference and specific careers.

3 - Iserting the delegation skill a criterions for evaluating the performance of managers.

4 - found a system of incentives that help to accept the delegated authority.

5 - Training of subordinates on how to make optimum use of time through a better distribution of work and delegation of authority to others.

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
ملخص الدراسة	د
Abstract	و
الفصل الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة	
المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث	2
مقدمة	2
مشكلة البحث	3
تساؤلات البحث	3
أهداف البحث	4
أهمية البحث	4
الفرضيات	5
منهجية البحث	6

مصادر البيانات	6
نوع البحث	6
حدود البحث	6
هيكل البحث	7
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	8
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	10
1- دراسة محمد بن عبدالله العثمان	10
2- دراسة هدي صقر	11
3- دراسة عايض سعدون العتيبي	12
4- دراسة عبدالله احمد حمد آل زمانات	13
الفصل الثاني تفويض السلطة	
المبحث الأول : مفهوم وأهمية وقواعد عملية التفويض	16
مقدمة	16
تعريف تفويض السلطة	18
حتمية تفويض السلطة	20
أهمية التفويض	21
قواعد عملية التفويض وضوابطها	22
بعض الإرشادات في التفويض	23
نطاق الإشراف	24
المبحث الثاني : مبادئ ومزايا ومعوقات التفويض	27
مبادئ التفويض الفعال	27
أسباب التفويض	28
أسباب وراء عدم قيام المديرين بالتفويض	28
عوامل نجاح التفويض	29
مزايا تفويض السلطة	31
معوقات التفويض	33
معالجة معوقات التفويض	35
المبحث الثالث : أنواع وطرق التفويض وشروط الواجب توافرها	37
طرق تفويض السلطة	37
أنواع التفويض	37
الشروط الواجب توفراها في عملية التفويض	40
درجة تفويض السلطة	41
الفصل الثالث بعض التصرفات المشابهة لتفويض والسلطة والمسئولية	
المبحث الأول : التمييز بين التفويض الاداري وبعض التصرفات المشابهة له والتفويض	45

المعاكس	
التفويض والوكالة	45
التفويض والحلول الإداري	47
التفويض الإداري والنيابة	48
التفويض المعاكس	51
المبحث الثاني : السلطة والمسئولية	53
مفهوم السلطة	53
أنواع السلطة الإدارية - السلطة التنفيذية - السلطة الاستشارية - السلطة الوظيفية - سلطة اللجان	55 55 55 58 59
مصادر السلطة	60
حدود السلطة	63
فاعلية السلطة	64
المسئولية	65
المسئولية في التفويض	67
الفصل الرابع المركزية واللامركزية الإدارية والفاعلية والكفاءة والأداء الإداري .	
المبحث الأول : المركزية واللامركزية الإدارية	69
المركزية الإدارية	69
العوامل المؤثرة في إتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية	69
العلاقة بين التفويض والمركزية	71
مزايا المركزية	72
اللامركزية الإدارية	73
مزايا اللامركزية	74
مساوئ اللامركزية	75
أنواع اللامركزية	76
التفويض واللامركزية السلطة	76
الاعتبارات الواجب توفرها لتحقيق اللامركزية	77
المبحث الثاني : الفاعلية والكفاءة والأداء الإداري	79
الفاعلية الإدارية والكفاءة الإنتاجية	79
المدير الكفء والفاعل	80
العوامل المؤثرة علي الكفاءة	82
علاقة الكفاءة بالفعالية	83
مفهوم الأداء	85
تقييم الأداء	86
أهداف تقييم الأداء	87
طرق تقييم الأداء	87

الفصل الخامس الدراسة الميدانية	
المبحث الأول : نبذة تاريخية عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	90
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات	116
الخاتمة	
أولاً : النتائج	141
ثانياً : التوصيات	144
ثالثاً : المقترحات	145
المصادر والمراجع **الملاحق**	146 152

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1	المقارنة بين الكفاءة والفاعلية	81
2	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب العمر	116
3	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب النوع	117
4	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المؤهل الدرجة الوظيفية	118
5	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المستوي التعليمي	119
6	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة	120
7	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الدورات التدريبية	120
8	نتيجة اختبار المصداقية لفرضيات الدارسة	122
9	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الأولي	123

10	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية	126
11	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة	127
12	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة	129
13	الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولي	132
14	نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الأولي	133
15	الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية	134
16	نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الثانية	135
17	الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة	136
18	نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الثالثة	137
19	الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الرابعة	138
20	نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الرابعة	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج العام للدراسة	6
2	علاقة السلطة التنفيذية بالإدارات الاستشارية	57
3	حدود السلطة في المستويات المختلفة لهيكل التنظيمي	63
4	العلاقة بين مفهوم الكفاءة والفعالية	84
5	مكونات الإنتاجية	85
6	الهيكل التنظيمي الإداري لجامعة السودان	94
7	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب العمر	116
8	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب النوع	117
9	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الدرجة الوظيفية	118
10	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المستوي التعليمي	119
11	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب سنوات الخبرة	120

12	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الدورات التدريبية	121

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
1	الرسالة الموجهة إلي المحكمين لتحكيم الاستبانة	153
2	قائمة بأسماء المحكمين	154
3	رسالة موجهة للموظفين والإداريين للإجابة علي محتويات الاستبانة	155
4	الاستبانة في صورتها النهائية	156