



أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال

إعداد الطالب/

حامد خالد الحربي

251001202

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، وإل يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تفويض السلطة بأبعاده الثلاثة (الإداري، الفني، المالي) على الأداء المؤسسي في إحدى مؤسسات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة منهجية الوصف التحليلية، وتم إعداد استبيان يتكون من أربعة أقسام لقياس المتغيرات، وتم توزيعها على عينة طبقية بلغ عدد أفرادها ٢٠٠ شخص.

أظهرت النتائج زيادة في مستوى التفويض الإداري، مع مستوى متوسط إلى مرتفع للتفويض الفني ومستوى متوسط للتفويض المالي، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي. كما أظهرت تحليلات الارتباط والانحدار وجود تأثير معنوي لكل من التفويض الإداري والفني والمالي على الأداء المؤسسي، حيث كان التفويض الإداري الأكثر تأثيراً، يليه التفويض الفني ثم المالي.

توصي الدراسة بزيادة فاعلية سياسات التفويض، خاصة على الصعيد المالي، وتنمية مهارات المديرين في تطبيقه، بالإضافة إلى تفعيل أنظمة متابعة واضحة لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية.س

الكلمات المفتاحية:

تفويض السلطة، التفويض الإداري، التفويض الفني، التفويض المالي، الأداء المؤسسي.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأولاً وقبل كل شيء أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه وفضله الذي كان العون الأكبر في إتمام هذه الدراسة.

كما أعبر عن امتناني العميق لعائلتي التي كانت السند الحقيقي في هذه الرحلة الأكاديمية، وأخص بالشكر زوجتي وأبنائي على دعمهم المستمر، وصبرهم الكبير، وتشجيعهم الذي منحني القوة لتجاوز التحديات.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لجامعة ميدأوشن على توفير البيئة الأكاديمية الملائمة والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إذ كان للموارد والتسهيلات التي قدمتها دور أساسي في تحقيق هذا الإنجاز.

كما أرفع أسمى آيات التقدير للمشرفين الكريمين د. الفیصل عبدالحمید محمد ود. فايز علي جراد على توجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم المستمر طوال فترة البحث، فقد كانت خبرتهم وإرشاداتهم حجر الأساس في جودة هذه الدراسة.

وأعبر عن امتناني للدكاترة المحكمين للاستبيان ولأفراد عينة البحث على تعاونهم وتفاعلهم الذي أثرى محتوى الدراسة، وكذلك للمجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين شكلت أعمالهم مرجعاً أساسياً في بناء الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، أقدم شكري لكل من ساعدني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، فهذا العمل هو ثمرة جهود جماعية، وأدين بالفضل لكل من كان له دور في تحقيق هذا الإنجاز.

حامد خالد الحربي

فهرس المحتويات:

٢	 حقوق الطباعة
٣	 المستخلص :
٤	 الشكر والتقدير
٥	 فهرس المحتويات:
١٠	 قائمة الجدوال:
١١	 فهرس الاشكال:
١٣	 Glossary of Terms (English)
١٤	 قائمة الاختصارات (Abbreviations)
١٥	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٦	 المقدمة:
١٧	 مشكلة الدراسة:
١٧	 أولاً: ضعف التفويض الإداري
١٧	 ثانياً: قصور التفويض الفني
١٧	 ثالثاً: محدودية التفويض المالي
١٧	 رابعاً: انعكاسات ذلك على الأداء المؤسسي
١٨	 صياغة مشكلة الدراسة
١٨	 أسئلة الدراسة
١٨	 أهداف الدراسة
١٩	 أهمية الدراسة
١٩	 أولاً: الأهمية النظرية
١٩	 ثانياً: الأهمية التطبيقية
١٩	 فروض الدراسة
١٩	 حدود الدراسة
٢٠	 المصطلحات الإجرائية
٢٠	 هيكلية الدراسة
٢٠	 خاتمة الفصل

٢١	الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الاطار النظري
٢٢	مقدمة:
٢٢	لمتغير المستقل: تفويض السلطة
٢٤	المتغير التابع: الأداء المؤسسي
٢٤	مفهوم الأداء المؤسسي
٢٥	أهمية الأداء المؤسسي
٢٥	تكمن أهمية الأداء في كونه أساسًا:
٢٥	الدراسات السابقة
٢٥	الدراسات العربية
٢٥	الحربي، ناصر (٢٠٢١). أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على أداء الموظفين
٢٦	العتيبي، فهد (٢٠٢٠). التفويض الفني وأثره في جودة الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية.
٢٧	اليوسف، خالد (٢٠١٩). أثر التفويض المالي على كفاءة الإنفاق التشغيلي في القطاع الخاص السعودي.
٢٨	الخثيم، محمد (٢٠٢١). أثر التفويض الإداري في تحسين جودة اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية
٢٩	السبيعي، بدور (٢٠٢٠). أثر التفويض الوظيفي في خفض البيروقراطية داخل منظمات الخدمة العامة.
٢٩	القحطاني، سارة (٢٠١٩). التفويض المالي ودوره في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة على شركات متوسطة الحجم.
٢٩	الشمري، علي (٢٠٢٠). التفويض القيادي ودوره في تنمية الكفاءات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية
٣٠	الغامدي، ماجد (٢٠٢١). التفويض الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المنظمات غير الربحية.
٣٣	الدراسات الأجنبية
٣٣	Chen, G., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee performance
٣٤	Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). Empowerment and performance.
٣٥	Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software teams. Organization Science
٣٥	Zohar, D., & Luria, G. (2003). Delegation and safety performance in technical environments
٣٦	Jensen, M. (1998). Agency theory and delegation of financial authority. Economic Notes
٣٩	Nelson, D. (2022). Delegation and Operational Agility in Modern Organizations. Journal of Organizational Behavior
٤٠	التحليل النقدي الموسع للدراسات السابقة
٤٠	الاختلاف في منهجيات البحث

٤١	تحليل الفجوة بين التفويض الإداري والفني والمالي
٤١	التفويض الإداري
٤١	التفويض الفني
٤١	التفويض المالي
٤١	اختلاف مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسات
٤٢	قصور الدراسات السابقة في الربط بين الأبعاد الثلاثة للتفويض
٤٢	التناقض في نتائج بعض الدراسات
٤٣	مساهمة الدراسة الحالية قياساً بالدراسات السابقة
٤٣	إطار النظري
٤٤	نظرية القيادة:
٤٤	نظرية التمكين
٤٥	نظرية السلوك التنظيمي
٤٦	نظرية الوكالة
٤٧	نظرية اتخاذ القرار
٤٧	نظرية الطوارئ
٤٨	نظرية رأس المال البشري
٤٨	النموذج المفاهيمي للدراسة
٤٨	النموذج المفاهيمي للدراسة
٥٠	خاتمة الفصل الثاني
٥١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٥٢	المقدمة:
٥٢	تصميم الدراسة والمنهجية
٥٣	مجتمع البحث
٥٣	العينة وخصائصها
٥٣	أسلوب اختيار العينة
٥٣	حجم العينة
٥٣	خصائص العينة
٥٤	أداة جمع البيانات
٥٤	تصميم الاستبانة

٥٤	صدق وثبات الأداة
٥٥	صدق المحتوى
٥٥	إجراءات جمع البيانات
٥٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥٦	حدود البحث
٥٧	ملخص الفصل
٥٨	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٥٩	مقدمة
٥٩	التحليل الوصفي لخصائص العينة
٦٣	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٦٦	اختبار فروض الدراسة
٦٧	مقارنة بالدراسات السابقة:
٧١	مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري
٧١	نتائج تتوافق مع نظرية القيادة التحويلية
٧١	نتائج تفسرها نظرية التمكين
٧١	نتائج تدعم نظرية اتخاذ القرار
٧٢	نتائج مرتبطة بنظرية الوكالة
٧٢	التوصيات
٧٢	توصيات تتعلق بالتفويض الإداري
٧٣	تطوير مهارات المديرين في التفويض
٧٣	توصيات تتعلق بالتفويض الفني
٧٤	تقييم كفاءة الفنيين قبل منحهم الصلاحيات
٧٤	إقامة برامج تدريب فني مستمر
٧٤	تقليل اعتماد الأقسام الفنية على الموافقات الإدارية
٧٤	تبني آليات تقييم أداء فني مرتبطة بالتفويض
٧٤	توصيات تتعلق بالتفويض المالي
٧٤	تطوير السياسات المالية الداخلية
٧٤	تطبيق أنظمة رقابية ذكية
٧٥	منح مالية تياغية تدريجية

٧٥	تسريع عمليات الشراء والمشتريات الصغيرة
٧٥	توصيات عامة لتعزيز الأداء المؤسسي
٧٥	المقترحات المستقبلية
٧٦	خاتمة الفصل الرابع
٧٧	المراجع
٧٨	المراجع العربية
٨٠	المراجع الأجنبية
٨٢	الملاحق
٨٣	الاستبيان
٨٤	الاستبانة
٨٨	Abstract

قائمة الجداول:

- جدول رقم ٤-١ - توزيع العينة حسب الجنس ٦٠
- جدول رقم ٤-٢ - توزيع الفئات العمرية ٦١
- جدول رقم ٤-٣ - توزيع المؤهل العلمي ٦٢
- جدول رقم ٤-٤ - توزيع سنوات الخبرة ٦٣
- جدول رقم ٤-٥ - نموذج الانحدار المتعدد ٧٠

فهرس الاشكال:

شكل ١-٢: نموذج مفهوم للدارسة	٤٩
شكل ١-٣: تصميم الدراسة و المنهجية	٥٢
شكل ٢-٣: مجتمع البحث	٥٣
شكل ٣-٣: خصائص العينة	٥٤
شكل ٤-٣: تصميم الاستبانة	٥٤
شكل ٥-٣: ثبات الأداة	٥٥
شكل ٦-٣: جمع البيانات	٥٦
شكل ٧-٣: الاساليب الاحصائية المستخدمة	٥٦
شكل ٨-٣: حدود البحث	٥٧

قائمة المصطلحات بالعربية

المصطلح	التعريف
تفويض السلطة	منح الصلاحيات والمهام من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي بهدف تسريع اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.
التفويض الإداري	نقل الصلاحيات الإدارية المتعلقة بالقرارات الروتينية والإشراف على المهام اليومية إلى الموظفين أو المشرفين.
التفويض الفني	منح الصلاحيات الفنية لاتخاذ القرارات التقنية وحل المشكلات الفنية بما يتناسب مع الخبرة والاختصاص.
التفويض المالي	منح الصلاحيات المالية لاعتماد المبالغ المالية أو تنفيذ العمليات المالية ضمن حدود محددة حسب المستوى الوظيفي.
الأداء المؤسسي	قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال جودة العمليات، المرونة، وسرعة الاستجابة للتغيرات.
مقياس ليكرت الخماسي	أداة قياس تعتمد على خمس درجات لتحديد مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات.
المنهج الوصفي التحليلي	منهج بحثي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها لاستخلاص العلاقات والنتائج العلمية.
الارتباط والانحدار	أساليب إحصائية تستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات وتحديد أثر كل منها على الآخر.
العينة الطبقية	أسلوب أخذ عينات يتم فيه تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق خصائص معينة ثم اختيار مفردات من كل طبقة بشكل عادل.
السياسات التنظيمية	القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة العمل داخل المؤسسة لضمان الانضباط وتحقيق الأهداف.

Glossary of Terms (English)

Term	Definition
Authority Delegation	Granting authority and responsibilities from higher management to lower levels within the organizational structure.
Administrative Delegation	Delegating administrative powers related to routine decisions and supervision of daily tasks.
Technical Delegation	Granting technical authority to make decisions and solve technical problems according to expertise.
Financial Delegation	Authorizing financial approvals and transactions within defined limits based on job level.
Organizational Performance	The ability of an organization to achieve its goals efficiently and effectively through quality processes and adaptability.
Five-Point Likert Scale	A measurement tool using five levels to indicate agreement or disagreement with statements.
Descriptive-Analytical Approach	A research method aimed at describing and analyzing phenomena to extract relationships and results.
Correlation and Regression Analysis	Statistical techniques are used to measure relationships between variables and determine their impact.
Stratified Sample	A sampling method that divides the population into strata based on specific characteristics and selects samples from each.
Organizational Policies	Rules and procedures that govern work within the organization to ensure discipline and goal achievement.

قائمة الاختصارات (Abbreviations)

<u>الاختصار</u>	<u>المصطلح بالعربية</u>	<u>المصطلح بالإنجليزية</u>
<u>DA</u>	<u>تفويض السلطة</u>	<u>Delegation of Authority</u>
<u>AD</u>	<u>التفويض الإداري</u>	<u>Administrative Delegation</u>
<u>TD</u>	<u>التفويض الفني</u>	<u>Technical Delegation</u>
<u>FD</u>	<u>التفويض المالي</u>	<u>Financial Delegation</u>
<u>OP</u>	<u>الأداء المؤسسي</u>	<u>Organizational Performance</u>
<u>LSS</u>	<u>مقياس ليكرت الخماسي</u>	<u>Likert Scale (Five-Point)</u>
<u>DAA</u>	<u>المنهج الوصفي التحليلي</u>	<u>Descriptive-Analytical Approach</u>
<u>CRA</u>	<u>الارتباط والانحدار</u>	<u>Correlation and Regression Analysis</u>
<u>SS</u>	<u>العينة الطبقية</u>	<u>Stratified Sample</u>
<u>OPol</u>	<u>السياسات التنظيمية</u>	<u>Organizational Policies</u>

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد تفويض السلطة أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، وذلك لما يحققه من توازن بين الرقابة التنظيمية والمرونة في التشغيل. مع نمو حجم المؤسسات وتنوع هياكلها، لم يعد من ممكن الاعتماد على نماذج مركزية تتركز فيها القرارات في قمة الإدارة. أظهرت الدراسات الحديثة أن المركزية المطلقة تُبطئ عملية اتخاذ القرارات، وتُضعف قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، وتثقل كاهن المديرين التنفيذيين (Yukl، ٢٠١٢).

ومع تطور مفهوم القيادة، أصبح التفويض مكوناً أساسياً في نماذج القيادة الفعالة، حيث يشير Ahearne et al (٢٠٠٥) إلى أن القادة الذين يعتمدون سياسة تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات يَمَكِّنون فرقهم من اتخاذ قرارات أكثر جودة وتحقيق مستويات أداء أعلى. ويظهر Chen Aryee & (٢٠٠٧) أن التفويض ليس مجرد نقل للمهام، بل هو عملية تنمية تُسهم في بناء القدرات القيادية للعاملين وصقل مهاراتهم، مما يؤثر إيجابياً في جودة القرارات وثقة العاملين في المؤسسة.

من منظور فني، يبرز التفويض الفني بوصفه ضرورة تشغيلية، خصوصاً في الأقسام التي تتطلب تدخلاً متخصصاً، مثل العمليات التقنية، الصيانة، الهندسة، وتقنية المعلومات. وتشير دراسات Faraj & Sproull (٢٠٠٠) إلى أن نقل القرارات الفنية نحو الفنيين والخبراء يرفع جودة الحلول ويقلل الأخطاء بنسبة معتبرة. كما أكدت دراسة Zohar & Luria (٢٠٠٣) أن الافتقار إلى تفويض فني واضح يؤدي إلى تأخير الاستجابة لمواقف حرجية، ويزيد من الاعتماد على المديرين الإداريين غير المتخصصين، مما ينعكس سلباً على الأداء التشغيلي.

أما الجانب المالي، فهو يُعد من أكثر أبعاد التفويض حساسية بسبب ارتباطه بالموارد والقرارات الرئيسية. توضح نظرية الوكالة أن تركيز الصلاحيات المالية في القمة الإدارية يؤدي إلى بطء التنفيذ وتضخم الإجراءات، بينما يوفر التفويض المالي للمنظم مرونة أكبر لاتخاذ القرارات التشغيلية (Jensen، ١٩٩٨؛ Eisenhardt، ١٩٨٩). وتُظهر الأدبيات أن المؤسسات التجارية التي تمنح صلاحيات مالية محددة للمستويات الوسطى تحقق استجابة أعلى في تنفيذ العمليات وتحسن الكفاءة التشغيلية.

وفي إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ في السعودية، أصبح موضوع التفويض أكثر أهمية، حيث تسعى المؤسسات لتعزيز اللامركزية، وتمكين القيادات الشابة، وتحسين فعالية الأداء. ومع ذلك، لا زالت العديد من المؤسسات تواجه نقصاً في وثائق الصلاحيات، وتضارباً في المسؤوليات، وغياب سياسات واضحة للتفويض، مما يتطلب دراسة علمية متعمقة لفهم تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي. تقدم هذه الدراسة إطاراً بحثياً شاملاً لتحليل تأثير تفويض السلطة بأبعاده الثلاثة—الإداري، الفني، والمالي—على كفاءة الأداء المؤسسي في إحدى مؤسسات قطاع الأعمال.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك المؤسسة لأهمية تفويض السلطة، إلا أن ممارساتها الحالية تكشف عن جملة من الاختلالات التي تؤثر في كفاءة الأداء.

يمكن تلخيص مظاهر المشكلة في الآتي:

أولاً: ضعف التفويض الإداري

تُظهر المؤسسة اعتماداً مفرطاً على المديرين في اتخاذ القرارات اليومية، بما في ذلك القرارات الروتينية، مما يؤدي إلى بطء الإنجاز وتكدس المعاملات. وتتوافق هذه الظاهرة مع نتائج Williams (٢٠٢٠) الذي أكد أن مركزية القرار تعيق الإنتاجية وتقلل من استقلالية المرؤوسين.

ثانياً: قصور التفويض الفني

على الرغم من تخصص الفنيين في الأقسام التشغيلية، إلا أن الكثير من القرارات الفنية لا تزال تُرفع إلى المديرين، مما يسبب بطء في الحلول وارتفاع الأعطال وتأخير المعالجة. وأوضحت Zohar & Luria (٢٠٠٣) أن غياب التفويض الفني يقلل من فاعلية نظم السلامة التشغيلية ويؤخر القرارات الحاسمة.

ثالثاً: محدودية التفويض المالي

تتطلب عمليات الشراء والموافقات المالية الاعتماد على مديرين محددين، حتى للنفقات الصغيرة، مما يؤدي إلى تأخير تلبية الاحتياجات التشغيلية. وتشير Eisenhardt (١٩٨٩) إلى أن عدم وجود تفويض مالي فعال يرفع التكاليف التشغيلية ويعرقل سير العمل.

رابعاً: انعكاسات ذلك على الأداء المؤسسي

تتمثل أهم المظاهر السلبية في:

- تأخر إنجاز الأعمال
- ضعف المرونة التشغيلية
- انخفاض جودة القرارات
- إرهاق المديرين
- تراجع الرضا الوظيفي
- ارتفاع مستوى الأخطاء التشغيلية

صياغة مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور في ممارسات تفويض السلطة داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يؤثر مباشرة في كفاءة الأداء المؤسسي.

أسئلة الدراسة

- ما مستوى التفويض الإداري؟
- ما مستوى التفويض الفني؟
- ما مستوى التفويض المالي؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي؟
- ما أثر التفويض الإداري على الأداء المؤسسي؟
- ما أثر التفويض الفني على الأداء المؤسسي؟
- ما أثر التفويض المالي على الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة

- تحليل مستوى التفويض الإداري.
- تقييم مستوى التفويض الفني.
- قياس مستوى التفويض المالي.
- تحديد مستوى الأداء المؤسسي.
- تحليل أثر التفويض الإداري على الأداء.
- تقييم أثر التفويض الفني على الأداء.
- دراسة أثر التفويض المالي على الأداء.

- اقتراح حلول لتحسين سياسات التفويض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- توضيح المفاهيم الأساسية للتفويض وعلاقته بالأداء.
- إثراء الأدبيات بإطار بحثي يدمج الأبعاد الثلاثة للتفويض.
- تقديم دراسة حديثة في سياق عربي يعاني من مركزية القرارات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- دعم المؤسسة في إعادة تصميم سياسات التفويض.
- تحسين كفاءة اتخاذ القرار.
- تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.
- دعم جهود التحول المؤسسي في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

فروض الدراسة

الفرضية العامة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تفويض السلطة على الأداء المؤسسي

الفرضيات الفرعية:

- H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء المؤسسي.
- H2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على الأداء المؤسسي.
- H3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة

- حدود موضوعية: تقتصر على التفويض الإداري والفني والمالي، والأداء المؤسسي.
- حدود مكانية: مؤسسة في قطاع الأعمال السعودي.
- حدود زمنية: عام ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: الموظفون الإداريون والفنيون ورؤساء الأقسام.

المصطلحات الإجرائية

تفويض السلطة: نقل الصلاحيات ضمن نطاق محدد مع بقاء المسؤولية النهائية لدى المفوض.

التفويض الإداري: منح صلاحيات اتخاذ قرارات تنظيمية يومية.

التفويض الفني: تمكين العاملين الفنيين من اتخاذ القرارات التشغيلية.

التفويض المالي: منح صلاحيات اعتماد النفقات وفق ضوابط إدارية.

الأداء المؤسسي: القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

هيكل الدراسة

- الفصل الأول: الإطار العام.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي والنتائج.
- الفصل الخامس: الخاتمة والملاحق.

خاتمة الفصل

يمثل هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة من خلال تحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، وحدوده، ومفاهيمه الرئيسية. ويساعد في بناء إطار واضح للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الأدبيات والدراسات السابقة بشكل نقدي وتفسيري.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الاطار النظري

مقدمة:

يركز هذا الفصل على تقديم الأساس العلمي الذي يشرح العلاقة بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي. يُعد هذا الإطار النظري خطوة مهمة في بناء الدراسة، إذ يوضح كيف تساهم الممارسات الإدارية المتعلقة بتوزيع الصلاحيات في تعزيز فعالية المؤسسة وكفاءتها. كما يعرض الفصل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، متطرقاً إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، والفجوات التي تهدف الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ركزت الأدبيات على أن تفويض السلطة لم يعد مجرد ممارسة إدارية ثانوية، بل أصبح عنصراً أساسياً في تحسين جودة العمليات واتخاذ القرارات. وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي توضح صلاحياتها للعاملين تُظهر سرعة في الإنجاز، وتحسن في جودة الخدمة، وتزيد من الالتزام التنظيمي. كما بينت الأدبيات أن الأداء المؤسسي يعتمد على مؤشرات متعددة، منها جودة القرارات، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

يهدف هذا الفصل إلى تفسير هذه العلاقة من خلال تقديم إطار نظري شامل، ثم استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، وصولاً إلى بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

لمتغير المستقل: تفويض السلطة

مفهوم تفويض السلطة

يُعرّف تفويض السلطة بأنه عملية نقل جزء من الصلاحيات من المدير إلى موظفين آخرين لأداء مهام محددة، مع بقاء المسؤولية النهائية لدى المدير. ويرى Yukl (٢٠١٢) أن التفويض يتيح للمرؤوسين مساحة أكبر لاتخاذ القرار، مما يعزز مشاركتهم في العمل ويرفع مستوى الأداء. ويؤكد Ahearne وآخرون (٢٠٠٥) أن التفويض يعزز شعور الموظف بالاستقلالية، مما يحسن التزامه وجودة أدائه.

أهمية تفويض السلطة

تظهر أهمية التفويض في عدة جوانب:

- تحسين سرعة اتخاذ القرار
 - رفع كفاءة العمليات
 - تعزيز الثقة في بيئة العمل
 - تخفيف الضغط على المديرين
 - تطوير مهارات العاملين وإعداد قيادات مستقبلية
- وتدعم الدراسات الإدارية أن اللامركزية تزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف.

شروط التفويض الفعال

تتطلب عملية التفويض الناجحة ما يلي:

- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات
- اختيار الموظف المناسب
- توفير الموارد اللازمة
- متابعة قائمة على الدعم وليس السيطرة
- وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة

معوقات التفويض

من أبرز المعوقات:

- المركزية المفرطة
- ضعف الثقة
- الخوف من ارتكاب الأخطاء

• نقص التدريب

• غياب السياسات المكتوبة للصلاحيات

أنواع التفويض

تركز هذه الدراسة على ثلاثة أنواع رئيسية:

• التفويض الإداري: القرارات اليومية والإجراءات الروتينية

• التفويض الفني: القرارات التشغيلية التقنية

• التفويض المالي: صلاحيات الصرف والمشتريات

التفويض في الفكر الإداري الحديث

ترتبط النظريات الحديثة بين التفويض والقيادة التشاركية، وإدارة الجودة، والهيكل التنظيمية المرنة. ويُنظر إلى التفويض كعنصر يرفع مستوى التفاعل بين الأقسام، ويزيد من سرعة الأداء، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يرى Kaplan & Norton (١٩٩٦) أن الأداء يشمل جوانب مالية وغير مالية، مثل جودة القرارات، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والتعلم، والنمو. كما يشير Delaney & Huselid (١٩٩٦) إلى أن الأداء يتأثر بالهيكل التنظيمي، ووضوح المهام، والأساليب الإدارية، ومشاركة العاملين.

أهمية الأداء المؤسسي

تكمن أهمية الأداء في كونه أساسًا:

- لتحديد نقاط القوة والضعف
- لصنع القرارات الاستراتيجية
- لرفع جودة الخدمات
- لزيادة القدرة التنافسية

العلاقة بين التفويض والأداء

أظهرت دراسات مثل Chen & Aryee (٢٠٠٧) وAhearne (٢٠٠٥) وجود علاقة إيجابية بين التفويض والأداء، حيث إن نقل الصلاحيات يعزز سرعة اتخاذ القرارات، ويزيد التزام العاملين، ويطور قدراتهم. كما أظهرت دراسات عملية، مثل Faraj & Sproull (٢٠٠٠)، أن التفويض الفني يقلل الأخطاء ويعزز كفاءة العمليات. وأكد Jensen (١٩٩٨) أن التفويض المالي يُحسن من كفاءة الإنفاق.

الدراسات السابقة

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية

الحربي، ناصر (٢٠٢١). أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على أداء الموظفين

تناولت دراسة الحربي (٢٠٢١) تأثير تفويض الصلاحيات الإدارية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية بالسعودية. اعتمد الباحث منهجية وصفية تحليلية، واعتمد على استبيان وزع على ٣٢٠ موظفًا من المستويات الإدارية المختلفة. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: وضوح الصلاحيات، توزيع المسؤوليات، وآليات المتابعة بعد التفويض. أظهرت النتائج أن مستوى التفويض يُعتبر "متوسطاً"، وأن غياب وثائق الصلاحيات في بعض المؤسسات يسبب تضارباً في الأدوار ويؤدي إلى تكرار الرجوع للمديرين لاتخاذ القرارات، مما يبطئ العمل.

أوضحت الدراسة أن تفويض الصلاحيات يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة اتخاذ القرارات، حيث يُحقق الموظفون الذين يتمتعون بصلاحيات واضحة أداءً أعلى بشكل واضح مقارنة بزملائهم الذين يفتقرون إليها. كما تظهر الدراسة أن التفويض يعزز الدافعية الوظيفية، ويقلل من الضغط الإداري على المديرين، ويساعد الأقسام على الاستجابة بسرعة أكبر. ويربط الباحث بين ضعف ثقافة الثقة في بعض الجهات الحكومية وانخفاض مستوى التفويض، مبرراً أن الخوف من الأخطاء هو أحد العقبات الرئيسية التي تعيق نقل الصلاحيات.

وترتبط نتائج هذه الدراسة ارتباطاً مباشراً بالدراسة الحالية، لأنها تُظهر أن غياب وضوح الصلاحيات وهو ما يحدث في المؤسسة محل الدراسة يؤثر سلباً في الأداء المؤسسي، ويخلق بطئاً في إنجاز المعاملات. كما تدعم نتائج الحربي الفرضية القائلة إن التفويض الإداري الفعال يرفع جودة الأداء المؤسسي عبر دعم الاستقلالية في اتخاذ القرار.

العتيبي، فهد (٢٠٢٠). التفويض الفني وأثره في جودة الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية.

ركزت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) على استكشاف التفويض الفني في المصانع السعودية، خاصة في بيانات التشغيل التي تتطلب قرارات تقنية سريعة. استخدم الباحث منهجاً كمياً، ونجح في تحليل بيانات جمعها من ٢١٠ موظفين، بما يشمل مهندسين وفنيين ومشرفين على التشغيل. قِيم الباحث التفويض الفني من خلال ثلاثة محاور: مدى السماح للفنيين باتخاذ القرارات، مرونة الإجراءات الفنية، و قدرة الأقسام على التعامل مع الأعطال دون الحاجة للرجوع المستمر إلى الإدارة العليا.

أظهرت النتائج أن مستوى التفويض الفني في المصانع السعودية يُعتبر منخفضًا نسبيًا، حيث لا تزال العديد من القرارات التشغيلية البسيطة تُحيل إلى المستويات العليا على الرغم من قدرة الفنيين على التعامل معها بكفاءة. كما أظهرت الدراسة أن ضعف التفويض الفني يرتبط بزيادة تأخر الإنتاج، وتكرار الأعطال، وانخفاض جودة الحلول المقدمة. يشير الباحث إلى أن بعض المديرين الإداريين يترددون في نقل الصلاحيات الفنية نتيجة لضعف الثقة أو الخوف من المخاطر التشغيلية.

تشير الدراسة إلى أن تحسين التفويض الفني يساهم بشكل كبير في رفع جودة العمليات، حيث يتعامل الفنيون مباشرة مع مصادر الأعطال ولديهم معرفة دقيقة بالمشكلات الميدانية. كما يبين أن المرونة التشغيلية تزداد عندما يتمكن الفنيون من اتخاذ قرارات فورية بدون انتظار الموافقات الرسمية. تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث يظهر أن ضعف التفويض الفني في المؤسسة المعنية يؤدي إلى تأخير في معالجة الأعطال التشغيلية وتقليل جودة الأداء.

اليوسف، خالد (٢٠١٩). أثر التفويض المالي على كفاءة الإنفاق التشغيلي في القطاع الخاص السعودي.

ركزت دراسة اليوسف (٢٠١٩) على استكشاف العلاقة بين التفويض المالي والكفاءة في الإنفاق التشغيلي داخل شركات القطاع الخاص في السعودية. استخدم الباحث استبانة تضمنت ١٨٥ مشاركًا، من بينهم مديرون ماليون، مشرفون محاسبون، ومديرو أقسام تشغيلية. تناولت الدراسة ثلاثة موضوعات رئيسية: صلاحيات الموافقات المالية، سرعة إجراءات الصرف، ومرونة عمليات الشراء.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك سياسات تفويض مالي واضحة تحقق سرعة أعلى في شراء المستلزمات التشغيلية، وتنخفض لديها معدلات التعطيل الناتج عن طول الإجراءات المالية. كما أوضحت أن ضعف التفويض المالي يرتبط بارتفاع تكاليف التشغيل بسبب تأخير شراء الأجزاء الحيوية، أو تأخر اعتماد فواتير المقاولين، أو بطء معالجة النفقات الطارئة. وبيّنت الدراسة أن الشركات التي تمنح المديرين متوسطي المستوى صلاحيات مالية معينة تتجح في تحسين تدفق العمليات وزيادة كفاءة الإنفاق.

تشير الدراسة أيضًا إلى تردد بعض الشركات في تفويض الصلاحيات المالية خوفًا من الأخطاء الفنية أو المخاطر المالية. ومع ذلك، يرى اليوسف أن وجود ضوابط واضحة للمساءلة وأنظمة محاسبية دقيقة يقلل من هذه المخاطر، مما يجعل التفويض المالي عاملاً يعزز جودة الأداء. وهذه النتائج مرتبطة مباشرة بحالة المؤسسة المدروسة، التي تواجه بطء في بعض الإجراءات المالية بسبب تركيز الصلاحيات لدى مديرين معينين، مما يؤثر على سرعة الإنجاز والكفاءة التشغيلية.

الخُتم، محمد (٢٠٢١). أثر التفويض الإداري في تحسين جودة اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية

ركز الختم (٢٠٢١) على تحليل كيف يؤثر التفويض الإداري على جودة عملية اتخاذ القرار في وحدات حكومية بالسعودية. استخدم الباحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، وأجرى استبيانًا على ٢٩٠ موظفًا من الإدارات الوسطى والتنفيذية. تشمل الدراسة ثلاثة محاور رئيسية: مدى وضوح صلاحيات المديرين والمرؤوسين، مدى تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، ومستوى مرونة الإجراءات الإدارية.

أظهرت النتائج أن جودة القرارات تتحسن بشكل ملحوظ في الإدارات التي يتم فيها التفويض الإداري بشكل منتظم. كما أن الموظفين الذين لديهم صلاحيات واضحة يمدون بحلول أكثر واقعية ويستجيبون بشكل أسرع مقارنة بالإدارات التي تعتمد على المركزية. وأوضحت الدراسة أن التأخير في اتخاذ القرار غالبًا يعود إلى الطلب المتكرر من المستويات العليا، مما يؤدي إلى تباطؤ الإجراءات وتعطيل مصالح المستفيدين.

ذكر الختم أن ضعف التواصل الداخلي وغياب وثائق واضحة للصلاحيات يُعدان من أبرز العقبات أمام التفويض الإداري. ويؤكد الباحث على أن تطوير نماذج العمل الحكومي في السعودية يتطلب تعزيز الثقة بين المديرين والموظفين، واعتماد آليات متابعة حديثة تتيح الرقابة دون تدخل مفرط. وترتبط هذه الدراسة بشكل مباشر بموضوع الدراسة الحالية، حيث تؤكد أن التفويض الإداري لا يقتصر على توزيع المهام، بل هو عملية تنظيمية تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات ونتائج المؤسسة.

السبيعي، بدور (٢٠٢٠). أثر التفويض الوظيفي في خفض البيروقراطية داخل منظمات الخدمة العامة.

تناولت السبيعي (٢٠٢٠) تأثير التفويض الوظيفي على تقليل البيروقراطية في مؤسسات الخدمة العامة. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يدمج بين الاستبانة والمقابلات، واستهدفت ١٥٠ موظفاً في مؤسسات حكومية خدمية. هدفت الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت صلاحيات التنفيذ الواضحة للموظفين تساعد في تبسيط الإجراءات وتقليل تكرار المعاملات.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تفويض وظيفي منتظم تتخفف فيها مستويات البيروقراطية بنسبة كبيرة، ويصبح مسار العمل أكثر سلاسة. كما تبين أن الموظفين الذين يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرار في موقع العمل يقل اعتمادهم على الجهات العليا، مما يقلل من الوقت الضائع في انتظار الموافقات. وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تستمر في المركزية تعاني من ازدواجية الإجراءات وتعطيل الخدمات.

ذكرت السبيعي أن بعض المديرين يشعرون بالقلق من التفويض بسبب مخاوف من فقدان السيطرة أو ضعف الثقة في قدرات موظفيهم. وأكدت أهمية تحديد أطر واضحة للصلاحيات الوظيفية وتوفير تدريب مستمر لموظفي الطبقة الأولى. تتعلق نتائج الدراسة الحالية بهذا البحث، حيث يظهر أن ضعف التفويض، سواء كان إدارياً أم فنياً، يسبب التأخير في إنجاز الإجراءات داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

القحطاني، سارة (٢٠١٩). التفويض المالي ودوره في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة على شركات متوسطة الحجم.

تسعى دراسة القحطاني (٢٠١٩) إلى فهم كيفية تأثير التفويض المالي على فعالية العمليات في الشركات المتوسطة بالسعودية. استخدمت الباحثة استبانة تم توزيعها على ١٧٥ موظفاً في المجالات المالية والتشغيلية. ركزت الدراسة على مدى تمكين المديرين التنفيذيين من الموافقة على النفقات التشغيلية، وتأثير ذلك على مرونة المؤسسة في إدارة عملياتها.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على تفويض مالي واضح تكون أكثر كفاءة في تنفيذ العمليات اليومية، خاصة في مجالات الشراء، والصيانة، وتجديد المواد، وإدارة العقود الصغيرة. كما بينت البيانات أن الشركات التي تعتمد على المركزية المالية تواجه تأخيرًا في اتخاذ القرارات المهمة، مما يؤثر سلبًا على سرعة الاستجابة للطوارئ ويقلل من جاهزية الأقسام التشغيلية.

أشارت القحطاني إلى أن تطبيق ضوابط مالية حديثة، مثل أنظمة ERP، يساعد في تقليل مخاطر التفويض، إذ تُسجل جميع المعاملات إلكترونياً لضمان الشفافية والمساءلة. توصي الدراسة بإعادة تقييم مستويات الصلاحيات المالية، ومنح القيادات الوسطى حدوداً مالية مناسبة لتعزيز سرعة الاستجابة. تتوافق هذه النتائج مع الدراسة الحالية، حيث تعاني المؤسسة من محدودية في التفويض المالي، مما أدى إلى تأخير بعض العمليات التشغيلية.

الشمري، علي (٢٠٢٠). التفويض القيادي ودوره في تنمية الكفاءات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية

بحث الشمري (٢٠٢٠) يدرس كيف يؤثر التفويض القيادي على تطوير الكفاءات الإدارية بين موظفي القطاع الحكومي السعودي. استخدم الباحث منهجاً كمياً، حيث وزع استبانة على ٢٦٠ موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: تفويض مهام الإشراف، تفويض اتخاذ القرار، وكيفية مساهمة التفويض في تعزيز المهارات الإدارية للموظفين.

أظهرت النتائج أن التفويض يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرات الموظفين المهنية، خاصة في مجالات حل المشكلات وإدارة الوقت. كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يمنحون مرؤوسيههم صلاحيات واضحة يسهمون في زيادة جاهزية العاملين لتولي مناصب أعلى مستقبلاً. في المقابل، لوحظ أن الموظفين العاملين تحت مديرين يميلون إلى المركزية يعانون من انخفاض في مستوى تنمية مهاراتهم الإدارية.

فإن الدراسة تشير إلى أن ضعف ثقافة الثقة بين المديرين والموظفين يُعتبر من أهم المعوقات التي تعيق عملية التفويض، وأن نقص التدريب الإداري يضعف قدرة الموظفين على التعامل مع مسؤوليات جديدة. وأكد الشمري أن التفويض ليس مجرد أداة لتحسين الأداء، بل هو استراتيجية لبناء قيادات مستدامة. وتؤكد النتائج على أهمية تطوير ثقافة التفويض في المؤسسات، خاصة في البيئات التي تتسم بإجراءات معقدة وقلة المرونة التنظيمية.

الغامدي، ماجد (٢٠٢١). التفويض الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المنظمات غير الربحية.

هدفت دراسة الغامدي (٢٠٢١) إلى فحص العلاقة بين التفويض الإداري والرضا الوظيفي في المنظمات غير الربحية بالسعودية. استند الباحث إلى عينة من ١٩٠ موظفًا من جمعيات خيرية مختلفة. تضمنت الدراسة ثلاثة أبعاد: مدى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى الثقة التي يمنحها المدير للموظفين، ووضوح المسؤوليات.

أظهرت البيانات أن الموظفين الذين لديهم صلاحيات إدارية واضحة يشعرون برضا أكبر عن عملهم، وأن الفريق الذي يُسمح له باتخاذ قرارات مباشرة ضمن نطاق عمله يمتلك مستوى مرتفعًا من الدافعية. كما أظهرت النتائج أن غياب التفويض يسبب الإحباط الوظيفي، وعدم الشعور بالتقدير المهني، وزيادة الرغبة في الاستقالة.

كما أظهرت الدراسة أن الإدارة الوسطى تلعب دورًا أساسيًا في نجاح التفويض، إذ ينجح المديرون المباشرون في قيادة تشاركية في خلق بيئة عمل صحية، بالمقارنة مع المديرين الذين يحتكرون القرار. تتوافق هذه النتائج مع الدراسة الحالية، التي تشير إلى أن التفويض الإداري يعزز الرضا الوظيفي، وهو عنصر أساسي في تحسين أداء المؤسسة.

المطيري، فيصل (٢٠٢٢). أثر التفويض المالي على كفاءة سلسلة الإمداد في الشركات اللوجستية السعودية.

ركزت دراسة المطيري (٢٠٢٢) على العلاقة بين التفويض المالي وكفاءة سلسلة الإمداد في شركات الخدمات اللوجستية السعودية. استخدم الباحث منهجاً ميدانياً، واستند إلى عينة مكونة من ٢٠٥ موظفين يعملون في المستويات المالية، والمشتريات، وسلاسل الإمداد. درست الدراسة كيف تؤثر مستويات الصلاحيات المالية على سرعة توفير المواد، ومعالجة أوامر الشراء، والاستجابة للمتغيرات التشغيلية.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تتمتع بتفويض مالي واضح لمديري الإدارات تسرع بشكل أكبر في تنفيذ الطلبات التشغيلية، وتتمكن من تقليل وقت معالجة أوامر الشراء بين ٢٢٪ و ٣٥٪ مقارنةً بالشركات ذات المركزية المالية الصارمة. كما أظهرت الدراسة أن ضعف التفويض المالي يعرقل عمليات المخزون، ويؤخر الشحنات، ويؤدي إلى تقليل كفاءة التنسيق بين الأقسام.

أظهرت الدراسة أن التفويض المالي يجب أن يصحبه نظام رقابة فعال لضمان دقة القرارات المالية، وأن اعتماد نظم رقمية متطورة مثل ERP ونظم المشتريات الإلكترونية يعزز الشفافية ويقلل الأخطاء. كما أظهرت النتائج أن توزيع الصلاحيات المالية على المستويات الوسطى والأقسام التشغيلية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة، خاصةً أن المؤسسة المعنية تعاني من بطء في عمليات الصرف والموافقات المالية.

العسيري، عبدالله (٢٠٢٠). دور تفويض القرار في تحسين فعالية الأقسام التشغيلية في المؤسسات الخدمية السعودية.

درس العسيري (٢٠٢٠) تأثير تفويض القرار على كفاءة الأقسام التشغيلية في بعض المؤسسات الخدمية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين التفويض وفعالية الاستجابة التشغيلية. اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي، بجمع بيانات من ٢٣٠ موظفاً يعملون في أقسام تنفيذية وإشرافية. ناقشت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية: مدى الاستقلالية في اتخاذ القرارات داخل الأقسام، وضوح الصلاحيات التشغيلية، وتأثير التفويض على دورة معالجة الأعمال.

أظهرت النتائج أن الأقسام التي تتمتع بمستوى أعلى من تفويض القرارات اليومية تُظهر استجابة أسرع، وقدرة على حل المشكلات التشغيلية بشكل مستقل دون الحاجة إلى تصعيد جميع التفاصيل للمستويات العليا. كما كشفت النتائج أن تفويض القرارات البسيطة والمتوسطة يساهم في تقليل زمن الانتظار، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التأخير، وزيادة رضا المستفيدين من الخدمات. وأظهرت الدراسة أن المركزية تعوق بين ٣٠ و ٤٠٪ من العمليات التشغيلية في المؤسسات الخدمية.

تشير الدراسة إلى أن ضعف التنسيق الداخلي وعدم وجود وثائق رسمية توضح الصلاحيات يُشكلان تحديًا كبيرًا أمام ممارسات التفويض. كما يعتقد العسيري أن تحسين كفاءة التشغيل يتطلب إعادة تنظيم الصلاحيات بحيث تتناسب مع طبيعة العمل، بحيث يُسمح للأقسام باتخاذ القرارات الصغيرة والمتوسطة دون الحاجة إلى انتظار العديد من الموافقات.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي لأنها توضح بشكل واضح أن تفويض القرارات يُعد عاملاً رئيسيًا في تعزيز كفاءة أداء المؤسسة، خاصة في الإدارات التي تعتمد على تسلسل إجراءات واضح وسريع. وتؤكد الدراسة أن غياب التفويض يؤدي إلى تباطؤ العمل، وإرهاق المديرين، وانخفاض جودة العمليات—وهي المشكلات نفسها التي تواجه المؤسسة موضوع الدراسة.

الدراسات الأجنبية

Chen, G., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee performance

قامت دراسة Chen و Aryee (٢٠٠٧) بتحليل العلاقة بين تفويض السلطة وأداء الموظفين، مركزة على تأثير التفويض في تعزيز السلوكيات الوظيفية وتطوير مهارات اتخاذ القرار. استخدم الباحثان اعتماداً منهجاً تجريبياً، حيث جمعا بيانات من ٣٩٨ موظفًا و ٩١ مديرًا من شركات مختلفة. وقيموا التفويض استنادًا إلى ثلاثة أبعاد: نقل الصلاحيات، وضوح المسؤوليات، وحرية اتخاذ القرار.

أظهرت الدراسة أن التفويض يعزز الأداء الفردي من خلال زيادة شعور الموظف بالاستقلالية والمسؤولية والثقة. وأكدت أن الموظفين الذين يُمنحون صلاحيات أكبر يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة والأداء العام. كما أشارت النتائج إلى أن التفويض يرفع الدافعية الداخلية، وهو عنصر أساسي لتحسين الأداء على المدى الطويل.

ومن النتائج المهمة أن تأثير التفويض على الأداء يتوقف على نوعية العلاقة بين المدير والمرؤوس؛ فكلما كانت العلاقة مبنية على الثقة والاحترام، زاد تأثير التفويض في تحسين الأداء. وترتبط نتائج هذا البحث بالدراسة الحالية، حيث توضح أن نقل الصلاحيات يساهم في رفع كفاءة الأداء، وهو ما تحاول هذه الدراسة قياسه في سياق المؤسسة موضوع البحث.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). Empowerment and performance.

استكشفت دراسة Ahearne وآخرون (٢٠٠٥) أثر تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات على الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة نموذجًا هيكليًا لقياس العلاقة بين التفويض ومستوى الأداء، معتمدة على بيانات من ٤٥٤ موظفًا في بيئة تسويقية تنافسية. ركّز الباحثون على مفهوم “التفويض التحفيزي”، وهو نوع من التفويض يهدف إلى رفع إحساس الموظفين بقيمة عملهم.

أظهرت النتائج أن التفويض يزيد من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، ويرفع مهاراتهم في التعامل مع مشكلات العملاء. كما بيّنت أن التفويض يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، ويقلل من التوتر الوظيفي، ويزيد الرضا المهني. وأوضحت الدراسة أن عملية التفويض تصبح أكثر تأثيرًا عندما تُدمج مع ممارسات القيادة الداعمة.

وترتبط نتائج هذا البحث بالدراسة الحالية لأنها تدعم الافتراض القائل بأن التفويض يساهم في تحسين جودة الأداء العام داخل المؤسسة. كما تؤكد الدراسة أن التفويض لا يحسّن الأداء فقط، بل يدعم الابتكار ويطور قدرات الموظفين الذهنية والسلوكية.

Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software teams. Organization Science

درست Faraj و Sproull (٢٠٠٠) كيفية تأثير الخبرة الفنية وتفويض القرار في فرق العمل التقنية داخل شركات تطوير البرمجيات. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل ١٢ فريقًا تقنيًا، وقياس أساليب اتخاذ القرار الفني داخل كل فريق.

أظهرت النتائج أن التفويض الفني—عندما يُمنح للخبراء والفنيين—يحسن جودة الحلول التقنية، ويقلل من الأخطاء التشغيلية، ويرفع كفاءة التعاون بين الأقسام. كما بينت الدراسة أن القرار الفني يصبح أكثر دقة عندما يتاح للعاملين الفنيين اتخاذه دون تدخل إداري، لأن الفنيين يدركون تفاصيل النظام والمشكلات التقنية أكثر من المديرين الإداريين.

وأبرز الباحثان أن غياب التفويض الفني يؤدي إلى “عق زجاجة إداري”، حيث تتكدس القرارات البسيطة والمتوسطة لدى المديرين، مما يتسبب في تأخير الحلول التقنية. وتتوافق هذه النتائج مع مشكلة المؤسسة في هذا البحث، حيث يؤدي غياب التفويض الفني إلى بطء التعامل مع المشكلات التشغيلية، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة.

Zohar, D., & Luria, G. (2003). Delegation and safety performance in technical environments

درست Zohar و Luria (٢٠٠٣) العلاقة بين التفويض الفني ومستوى الأداء في البيئات التقنية ذات الحساسية العالية، مثل المصانع ومحطات التشغيل. استخدمت الدراسة بيانات جمعت من ١,٢٠٠ موظف يعملون في وحدات تشغيلية تعتمد على قرارات فنية دقيقة. ركز الباحثان على قياس مدى تأثير منح الفنيين صلاحية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بالسلامة والجودة والإجراءات التشغيلية.

أظهرت النتائج أن التفويض الفني يُحدث تأثيرًا ملموسًا على تحسين الأداء، خاصة في البيئات التي تتطلب قرارات سريعة. عندما يُمنح الفنيون صلاحيات واضحة، ينخفض معدل الحوادث التشغيلية وتراجع الأخطاء الفنية، مما يعزز من قدرة الفرق على حل المشكلات الميدانية بدون الحاجة المستمرة

للرجوع إلى المديرين. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التفويض يُعزز مستوى المسؤولية الفردية، مما يزيد من التزام الأفراد بالإجراءات القياسية.

وتوضح الدراسة أن المديرين الذين يحبون الصلاحيات الفنية عن موظفيهم—بحجة السيطرة—يخلقون بيئة عمل بطيئة ومليئة بالأخطاء. ويرى الباحثان أن القرار الفني يجب أن يتخذ في “المستوى الأقرب للمشكلة”، لأن الفنيين يمتلكون معرفة مباشرة بالطبيعة التقنية للعمل. وترتبط نتائج الدراسة الحالية ارتباطاً مباشراً بهذه النتائج، إذ تواجه المؤسسة محل الدراسة تحديات مشابهة تتمثل في بطء معالجة الأعطال بسبب غياب التفويض الفني.

**Jensen, M. (1998). Agency theory and delegation of financial authority.
.Economic Notes**

تُعد دراسة Jensen (١٩٩٨) من أهم الدراسات التي تناولت التفويض المالي، إذ استخدمت إطار “نظرية الوكالة” لتحليل كيفية تأثير نقل الصلاحيات المالية على الأداء والكفاءة في المؤسسات. أوضح Jensen أن المؤسسات التي تمنح صلاحيات مالية محددة وواضحة تحقق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالصرف والشراء وإدارة الموارد.

أظهرت الدراسة أن التفويض المالي يقلل من “تكلفة الوكالة” أي الخسائر الناتجة عن تعطيل القرارات بسبب التسلسل الهرمي الطويل. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على مركزية مالية مفرطة تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، وتأخر إنجاز المشاريع، وانخفاض القدرة على التعامل مع الطوارئ. في المقابل، عندما تُمنح الصلاحيات المالية لمديري الأقسام ضمن حدود واضحة، ترتفع كفاءة الإنفاق، وتحسن القدرة على إدارة الموارد، وتصبح المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات.

وتؤكد الدراسة أن وجود نظام رقابي واضح وليس هيمنة إدارية—هو الطريقة المثلى لإدارة المخاطر عند تفويض الصلاحيات المالية. وترتبط نتائج Jensen ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة الحالية، حيث تعاني المؤسسة محل البحث من بطء في العمليات المالية بسبب تركّز الصلاحيات، مما يعكس الحاجة إلى توسيع نطاق التفويض المالي لتحسين الأداء المؤسسي.

**Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Balanced Scorecard and organizational
.performance**

قدم Kaplan و Norton (١٩٩٦) إطار "بطاقة الأداء المتوازن"، الذي يُعتبر أحد أهم الأدوات في قياس الأداء المؤسسي. يعيد هذا الإطار تعريف الأداء ليشمل ليس فقط المؤشرات المالية، وإنما نظاماً متكاملًا يتضمن العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو، والنتائج المالية. تُعد هذه الدراسة أساسًا لأي بحث يتناول الأداء المؤسسي.

أظهرت الدراسة أن تقييم الأداء لا يقتصر على المؤشرات المالية فقط، لأنها غالبًا تعكس نتائج الماضي. لذلك، ينبغي قياس الأداء باستخدام المؤشرات التشغيلية والفنية، وسلوك العاملين، حيث تتأثر هذه المتغيرات بشكل مباشر بتفويض الصلاحيات. فكلما زادت قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة، ارتفع مستوى التعلم، وتحسنت الابتكارات، وتطورت جودة الخدمة.

ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية بتوضيح أن الأداء المؤسسي، كمتغير تابع، يتأثر بالعوامل التنظيمية، مثل وضوح الصلاحيات والتفويض الإداري، والفني، والمالي. كما تدعم الدراسة النموذج النظري الذي يرى أن بطاقة الأداء المتوازن ناتج سلوك الموظفين و قدرتهم على اتخاذ القرارات، مما يعزز أهمية التفويض.

Gill, C. (2012). The Role of Leadership and Delegation in Organizational Effectiveness. Leadership Quarterly

بحثت Gill (٢٠١٢) العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات التفويض ودورهما في تعزيز فعالية المؤسسات. اعتمدت الباحثة على تحليل بيانات من ٥٢٠ موظفًا في عدة قطاعات خدمية وصناعية. وركزت على دراسة كيف يؤثر نمط القيادة التشاركية على قدرة الموظفين على اتخاذ القرار وعلى جودة الأداء.

أظهرت النتائج أن التفويض يُعد مكونًا رئيسيًا في القيادة الفعالة، وأن المديرين الذين يشجعون المشاركة في اتخاذ القرار يحققون مستويات أعلى من الأداء، مقارنة بالمديرين الذين يحتفظون بالسلطة لأنفسهم. كما أوضحت الدراسة أن التفويض يقلل من الصراعات الداخلية ويعزز الثقة بين المديرين والموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا.

وتشير Gill إلى أن المؤسسات التي تُدرَّب مديريها على مهارات التفويض تحقق نتائج ملموسة على مستوى سرعة إنجاز العمل وجودة العمليات. وترتبط الدراسة الحالية بنتائج Gill لأنها تؤكد أن تفويض السلطة ليس مجرد ممارسة تنظيمية، بل عنصر حاسم في فاعلية القيادة والأداء المؤسسي.

Yukl, G. (2012). Leadership in Organizations – Chapter on Delegation. Pearson Education

قدم Yukl (٢٠١٢) إسهامًا بارزًا في فهم التفويض كجزء أساسي من السلوك القيادي. في قسم التفويض، يوضح Yukl أن نقل الصلاحيات يُعد من المهارات القيادية الحيوية التي تعزز كفاءة المنظمة. ويرى أن التفويض يُمكن المديرين من التركيز على الأهداف الاستراتيجية، مع السماح للموظفين باكتساب مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر.

أوضح Yukl أن التفويض الفعّال يعتمد على أربعة شروط: وضوح المهام والصلاحيات، اختيار الشخص المناسب، توفير الموارد، والمتابعة بطريقة غير تدخلية. وأشار إلى أن عدم تطبيق التفويض بشكل صحيح غالبًا يعود إلى الخوف من فقدان السيطرة أو نقص الثقة في المرؤوسين. كما بين أن التفويض يُحسن جودة القرارات، لأنها عادةً تكون أسرع وأكثر دقة عندما تُتخذ قرب المشكلة.

تتصل هذه الإسهامات بشكل وثيق بدراستنا الحالية، خاصة أن البيئة التي تُجرى فيها الدراسة تعتمد بشكل كبير على الخبرات الإدارية والفنية. وتوضح نظرية Yukl أن أي نقص في التفويض، سواء كان إداريًا، فنيًا، أو ماليًا، سينعكس مباشرة على أداء المؤسسة.

Humborstad, S. I., & Perry, C. (2011). Employee Empowerment, Delegation, and Performance. Journal of Management Development

بحث Humborstad و Perry (٢٠١١) تأثير التمكين والتفويض على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية. استخدمت الدراسة عينة من ٣٤٠ موظفًا في شركات اتصالات آسيوية، وركزت على العلاقة بين التفويض والتحسين في المبادرة الذاتية والتفكير الابتكاري.

أظهرت النتائج أن التفويض يعزز الثقة المهنية لدى الموظفين بشكل كبير، ويزيد من التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، ويعزز القدرة على حل المشكلات بدون الحاجة للرجوع إلى المدير المباشر. كما أظهرت أن التفويض يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين.

وترى الدراسة أن دور المدير لا يجب أن يقتصر على إعطاء المهام، بل يجب أن يشمل منح الصلاحيات الكاملة لتنفيذها. وتؤكد هذه النتائج ما تشير إليه الدراسة الحالية، حيث يمثل ضعف التفويض أحد أسباب انخفاض سرعة الإنجاز وجودة الأداء.

Nelson, D. (2022). Delegation and Operational Agility in Modern Organizations. Journal of Organizational Behavior

٥

تناول Nelson (٢٠٢٢) العلاقة بين التفويض والمرونة التشغيلية في المؤسسات الحديثة. استخدمت الباحثة منهجاً كمياً، معتمدة على بيانات من شركات تقنية عالمية. ركزت الدراسة على كيف يؤثر التفويض في تسريع اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد مستويات واضحة من التفويض تحقق مرونة تشغيلية أعلى، مما يمكنها من تعديل خططها بسرعة أكبر عند حدوث تغييرات في السوق أو أزمات تشغيلية. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين المخول لهم يتخذون قرارات بشكل مستقل بشكل أكبر، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستمراريته.

ترتبط هذه النتائج ارتباطاً مباشراً بالدراسة الحالية، لا سيما أن المؤسسة المعنية تواجه تحديات تتعلق بالتأخر في بعض الإجراءات وضعف الاستجابة التشغيلية. وتؤكد الدراسة أن التفويض الفعال هو مفتاح رئيسي لتحسين الأداء المؤسسي في بيئات تتسم بالتغير المستمر.

التحليل النقدي الموسّع للدراسات السابقة

يُبرز تحليل الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن موضوع تفويض السلطة يُعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير بسبب ارتباطها المباشر بكفاءة ومرونة المنظمات. بالرغم من وجود تشابه في الاتجاهات العامة، فإن الدراسات تختلف في التفاصيل والمنهجيات والسياقات، مما يجعل ضرورة التحليل النقدي لفهم الصورة الكاملة.

الاختلاف في منهجيات البحث

- الدراسات العربية غالبًا اعتمدت على المنهج الوصفي التقليدي، باستخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو أسلوب مفيد لكنه محدود من ناحية قياس العلاقات العميقة بين المتغيرات.
 - الدراسات الأجنبية استخدمت أدوات تحليل أكثر تقدمًا، مثل:
 - النمذجة الهيكلية (SEM)
 - تحليل الارتباط المتعدد
 - اختبارات التأثيرات الوسيطة والمتداخلة (Mediation & Moderation)
- وهذا يجعل الدراسات الأجنبية أكثر قوة من حيث العمق وطريقة تفسير النتائج.

اختلاف مستويات التفويض عبر السياقات المؤسسية

- الدراسات العربية غالبًا وجدت ضعفًا في التفويض بسبب:
 - الهيكل الهرمي الصارم
 - الخوف من فقدان السيطرة
 - ضعف التدريب

- غياب سياسات واضحة للصلاحيات
- أما الدراسات الأجنبية فأظهرت أن التفويض ممارسة طبيعية في بيئات العمل الحديثة، وهو جزء من ثقافة القيادة.

تحليل الفجوة بين التفويض الإداري والفني والمالي

التفويض الإداري

الدراسات (الحربي ٢٠٢١، أبو رمان ٢٠١٩) ركّزت على دوره في تسريع الإجراءات وتحسين التنسيق بين الإدارات.

لكن لم توسّع في قياس تأثيره على المؤشرات الاستراتيجية مثل جودة القرارات طويلة المدى.

التفويض الفني

الدراسات الأجنبية (Zohar & Luria, Faraj & Sproull) أظهرت بوضوح أن هذا النوع من التفويض هو الأكثر فاعلية في البيئات التشغيلية، لأنه يعتمد على مهارات الفنيين. بينما الدراسات العربية تناولته بشكل محدود.

التفويض المالي

الدراسات العربية قليلة في هذا الجانب، بينما الدراسات الأجنبية (Jensen 1998) بيّنت أن التفويض المالي يقلل تكلفة القرار ويزيد من كفاءة الإنفاق.

وهذا يوضح قصورًا واضحًا في الأبحاث العربية في البعد المالي.

اختلاف مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسات

- بعض الدراسات استخدمت مؤشرات تقليدية مثل:
- سرعة الإنجاز
- عدد الأخطاء
- الكفاءة التشغيلية
- بينما استخدمت الدراسات الأجنبية مؤشرات حديثة مثل:
- الابتكار
- الاستجابة للتغيرات
- المرونة المؤسسية
- التعاون بين الوحدات

وهذا يعكس تطوراً أكبر في الدراسات الأجنبية مقارنة بالعربية.

قصور الدراسات السابقة في الربط بين الأبعاد الثلاثة للتفويض

معظم الدراسات:

- درست البعد الإداري فقط،
 - أو الفني فقط،
 - أو المالي فقط.
- ولا توجد دراسات عربية تقريباً جمعت الأبعاد الثلاثة في نموذج واحد.
- الدراسة الحالية تسد هذه الفجوة بشكل مباشر.

التناقض في نتائج بعض الدراسات

- بعض الدراسات العربية وجدت أن التفويض المالي ضعيف التأثير
- بينما الدراسات الأجنبية قالت العكس تمامًا

السبب في هذا التناقض:

- غياب سياسات مالية واضحة في المؤسسات العربية
- اختلاف مستوى الرقابة بين الدول
- حساسية القرارات المالية في السياق العربي

مساهمة الدراسة الحالية قياسًا بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية تتقدم على الدراسات السابقة لأنها:

- تدمج الأبعاد الثلاثة للتفويض في نموذج واحد
- تستخدم مؤشرات أداء حديثة ومتكاملة
- تطبق على قطاع أعمال سعودي، وهو قليل في الأدبيات
- تربط التفويض بالتحويلات المؤسسية لرؤية ٢٠٣٠
- تسعى إلى تفسير الفجوة بين الممارسات الحالية والممارسات المثلى

إطار النظري

يمثل الإطار النظري أساس البناء العلمي للدراسة، لأنه يقدم التفسير المنهجي للعلاقة بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي. وتوضح النظريات الإدارية والتنظيمية كيف يمكن لأسلوب توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة أن ينعكس على سلوك العاملين، والعمليات التشغيلية، ومخرجات الأداء.

نظرية القيادة:

تُعتبر نظرية القيادة من الأسس الهامة التي تشرح أهمية التفويض في المؤسسات. أشار Yukl (٢٠١٢) إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على "تنظيم العمل بطريقة تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار"، وأوضح أن أسلوب القيادة التشاركية، الذي يمنح العاملين حرية أكبر في التصرف، يرتبط بشكل إيجابي بمستوى الأداء والمؤشرات التشغيلية.

تُظهر القيادة التحويلية أيضًا أهمية التفويض، حيث يرى Bass & Avolio (١٩٩٤) أن القائد التحويلي يعمل على تطوير العاملين من خلال منحهم الثقة والفرصة لتحمل المسؤولية. يسهم هذا النهج في تحسين المبادرة الفردية، وزيادة قدرة الفريق على حل المشكلات، وتخفيف العبء على المديرين.

علاقة الدراسة الحالية بالنظرية:

- المؤسسة التي تفتقر إلى التفويض تميل إلى المركزية وضعف التنسيق.
- القيادة الداعمة للتفويض تسرع إنجاز المهام وتقلل من الأخطاء.
- نظريًا، يدل ارتفاع مستوى التفويض على وجود قيادة ناضجة وقادرة على تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين.

نظرية التمكين

تعد هذه النظرية من أقوى الأسس التي تفسر آثار التفويض. إذ يرى Conger & Kanungo (١٩٨٨) أن التمكين يقوم على منح العاملين سلطة اتخاذ القرار، ودعمهم بالموارد، وتوفير بيئة تشجع المبادرة. وبيّنت دراسات لاحقة، مثل Ahearne et al (٢٠٠٥)، أن الموظفين الممكّنين يقدمون أداءً أعلى، ويتسمون بقدرة أكبر على التعامل مع المواقف الصعبة.

وتوضح النظرية أن التمكين يتضمن أربعة عناصر:

١. المعنى

٢. الكفاءة

٣. الاستقلالية

٤. التأثير

وهذه العناصر ترتبط مباشرة بالتفويض:

- الاستقلالية = تفويض المهام
- التأثير = منح صلاحيات اتخاذ القرار
- الكفاءة = تدريب وتمكين
- المعنى = وضوح الهدف التنظيمي

رابط الدراسة الحالية بالنظرية:

غياب التفويض في المؤسسة محل الدراسة يعني غياب التمكين، وهو ما يؤدي إلى:

- ضعف المبادرة
- انخفاض المسؤولية
- بطء إنجاز الأعمال
- زيادة اعتماد الموظفين على المديرين

نظرية السلوك التنظيمي

توضح هذه النظرية كيف يؤثر الهيكل الإداري على سلوك الأفراد في المؤسسة. أشار Robbins & Judge (٢٠١٧) إلى أن المؤسسات ذات المركزية المفرطة تفرض ضغوطاً على الموظفين وتحد من

مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. بالمقابل، فإن اللامركزية، التي تعتمد على التفويض، تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقلل من النزاعات وتعزز الأداء الجماعي.

وتشير النظرية أيضًا إلى أن العامل الذي يمتلك سلطة مناسبة يشعر بالمسؤولية تجاه نتائج عمله، ويصبح أكثر التزامًا بالمعايير التشغيلية.

ارتباطها بموضوع الدراسة:

- في المؤسسة محل الدراسة، ضعف التفويض أدى إلى انخفاض الاستقلالية
- العامل الذي لا تُمنح له صلاحيات يصبح "منفذًا" وليس "مشاركًا"
- السلوك الناتج: بطء، تردد، اعتماد على المدير، ضعف قدرة على حل المشكلات

نظرية الوكالة

تتناقش نظرية الوكالة العلاقة بين المدير (الوكيل) والموظف (الأصيل)، وكيف يمكن للصلاحيات المالية أن تقلل "تكلفة الوكالة" الناتجة عن تأخير القرار أو زيادة المركزية.

قدّم Jensen & Meckling (١٩٧٦) النموذج الأساسي لهذه النظرية، وأوضحا أن:

- المركزية المالية → تؤدي إلى ارتفاع تكلفة القرار
- التفويض المالي → يقلل هذه التكلفة ويرفع كفاءة الموارد

وتدعم دراسات حديثة مثل Jensen (١٩٩٨) و Nelson (٢٠٢٢) هذا الربط، مؤكدة أن التفويض المالي يحسّن تدفق العمل ويزيد من مرونة المؤسسة.

علاقة هذا بالنظام محل الدراسة:

- أحد أسباب بطء المؤسسة هو تركّز الصلاحيات المالية
- منح صلاحيات مالية متدرجة سيقبل زمن الموافقات ويرفع كفاءة التشغيل

نظرية اتخاذ القرار

تؤكد هذه النظرية، كما قدمها Simon (١٩٩٧)، أن القرارات الأكثر دقة هي تلك التي تُتخذ في مستوى وظيفي قريب من الحدث. فالعاملون في الميدان يمتلكون معلومات واقعية لا يراها المدير الأعلى.

وتوضح النظرية أن:

- التدخل الزائد من الإدارة العليا → يضعف جودة القرار
- التفويض المدروس → يرفع سرعة ودقة الحلول

ارتباطها بالدراسة:

- المؤسسة محل الدراسة تعاني من بطء في اتخاذ القرار
- رفع مستوى التفويض سيقود إلى تحسين دقة القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية

نظرية الطوارئ

قدّم Fiedler (١٩٦٧) إطارًا يوضح أن المؤسسات تتطلب أساليب مختلفة حسب طبيعة عملها. وفي البيئات التي تتسم بالتغير — مثل القطاعات التشغيلية — يُصبح التفويض ضرورة وليس خيارًا.

الأساس العلمي هنا:

- عندما تكون المهام معقدة ومتغيرة → تحتاج المؤسسة لقرارات سريعة
- المركزية لا تعمل في هذه الظروف

• التفويض يرفع القدرة على التكيف

وهذا ينطبق تمامًا على المؤسسة محل الدراسة.

نظرية رأس المال البشري

تشير هذه النظرية إلى أن الاستثمار في العاملين — من خلال منحهم خبرات ومسؤوليات — يرفع قيمتهم المؤسسية. وقد بيّن Becker (١٩٩٣) أن تمكين العاملين يساعد في تطوير مهاراتهم، مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

✓ والتفويض هو أداة مباشرة لبناء الكفاءات

✓ وكلما زادت مسؤوليات العامل، ارتفعت خبرته وقدرته على الإبداع

النموذج المفاهيمي للدراسة

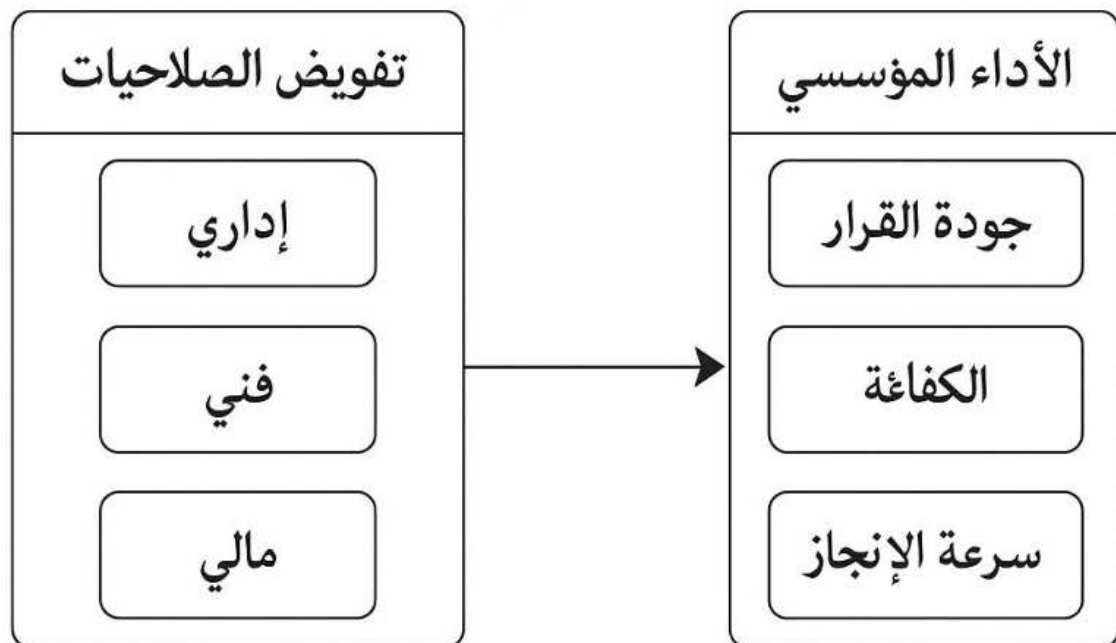
النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يربط بين المتغير المستقل، وهو تفويض السلطة بأبعاده الثلاثة (الإداري، الفني، المالي)، والمتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي. يهدف النموذج إلى توضيح كيف تنتقل آثار التفويض عبر ممارسات العمل اليومية لتؤثر على جودة الأداء العام للمؤسسة.

ويستند تصميم النموذج إلى نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن التفويض الإداري يُحسن سرعة الإجراءات وجودة القرارات، وأن التفويض الفني يرفع جودة العمليات التقنية ويقلل الأخطاء، وأن التفويض المالي يعزز قدرة الإدارات على تلبية الاحتياجات التشغيلية في الوقت المناسب. ويعتمد النموذج أيضًا على إطار نظري يوضح أن منح الموظفين الصلاحيات هو أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تعزيز قدرتهم على الأداء بكفاءة.

وفقًا لهذا النموذج، يفترض البحث أن كل بعد من أبعاد التفويض الثلاثة يؤثر بشكل مباشر ومستقل على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تأثيرها الجماعي على فعالية المؤسسة. أي أن المؤسسة التي تتبنى تفويضًا إداريًا واضحًا، وتسمح للموظفين الفنيين باتخاذ القرارات التشغيلية، وتعطي الصلاحيات المالية المناسبة لمديري الوحدات، ستتمتع بكفاءة تشغيلية عالية وجودة قرارات محسنة، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي أفضل.

يعتمد النموذج المفاهيمي على الفرضية الأساسية للدراسة بأن تفويض السلطة بأبعاده المختلفة له تأثير على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية الثلاث التي تربط بين كل نوع من أنواع التفويض والأداء. يُعد هذا النموذج أساسًا لبناء أدوات القياس التي ستستخدم في الفصل الثالث، ولتفسير النتائج في الفصل الرابع.



شكل ٢-١: نموذج مفهوم للدراسة

خاتمة الفصل الثاني

اختتم هذا الفصل بعرض الإطار النظري والدراسات السابقة التي استند إليها البحث في تفسير العلاقة بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي. وقد تناول الفصل المتغير المستقل بأبعاده الإدارية والفنية والمالية، موضحاً الأسس المفاهيمية التي يقوم عليها كل بعد، والعوامل التي تؤثر في فعالية ممارسته داخل المؤسسات. كما تم عرض المتغير التابع، ممثلاً في الأداء المؤسسي، وشرح مكوناته ومؤشراته والعوامل المرتبطة به وفق ما ورد في الأدبيات الحديثة.

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع على أثر التفويض في تحسين جودة العمل وسرعة اتخاذ القرار، وتخفيف الضغط على المديرين، وزيادة كفاءة العمليات، الأمر الذي يعكس أهمية توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات الوظيفية. ورغم ذلك، كشفت الدراسات أيضاً عن اختلافات واضحة تتعلق بأولوية كل نوع من التفويض بحسب طبيعة المؤسسة، وطبيعة المهام، ومدى اعتمادها على العمليات الفنية أو التشغيلية أو الإدارية.

كما أبرز الفصل الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها، والتي تتمثل في نقص الدراسات التي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للتفويض في إطار واحد، وتطبيقها على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى محدودية الدراسات التي تربط بين التفويض ومجموعة شاملة من مؤشرات الأداء المؤسسي الحديثة.

وبناءً على ما ورد في هذا الفصل، يتضح أن هناك حاجة إلى دراسة ميدانية منهجية تختبر أثر التفويض الإداري والفني والمالي على الأداء المؤسسي بصورة عملية. ويؤسس هذا الإطار النظري لما سيتم معالجته في الفصل الثالث، الذي يتناول منهجية البحث، مجتمعة الدراسة وعينيتها، أدوات القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة:

يمثل يُعدُّ هذا الفصل الأساس في الدراسة، حيث يوضح المنهجية العلمية والإجراءات البحثية التي تُتبع لتحقيق أهداف البحث، والإجابة على تساؤلاته، واختبار فرضياته. وتبرز أهمية المنهجية في ضمان الشفافية والدقة العلمية، من خلال تحديد خطوات تصميم الدراسة، واختيار المجتمع والعينة، وتطوير أدوات القياس، والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وبما أن موضوع الدراسة يركز على تأثير تفويض السلطة بأبعاده الثلاثة (الإداري، الفني، المالي) على الأداء المؤسسي، فقد تم اعتماد منهجية متكاملة لقياس هذه العلاقات بشكل علمي وموضوعي.

تصميم الدراسة والمنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب للدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحليل الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل الباحث في المتغيرات. يتكون التصميم من مرحلتين:

المرحلة	الهدف الرئيسي
الوصف	وصف مستويات التفويض الإداري والفني والمالي، ووصف الأداء المؤسسي بمؤشرات مختلفة.
التحليل	تحليل العلاقات بين أبعاد التفويض والأداء، واختبار الفروض، ودراسة الفروق بين فئات العينة.

شكل ٣-١: تصميم الدراسة و المنهجية

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة السعودية محل التطبيق، ويشمل:

أمثلة على الوظائف	الفئة
مدير إدارة، موظف شؤون إدارية	الإدارات الإدارية
مدير مالي، محاسب، موظف مشتريات	الإدارات المالية
مهندس، فني صيانة، تقني	الإدارات الفنية
مشرف عمليات، موظف تشغيل	الإدارات التشغيلية

ويشمل المجتمع: المديرين، رؤساء الأقسام، المشرفين، الموظفين الإداريين، الفنيين والمتخصصين.

شكل ٣-٢: مجتمع البحث

العينة وخصائصها

أسلوب اختيار العينة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية.

حجم العينة

وفق جدول Krejcie & Morgan ، ومع حجم مجتمع بين ٢٥٠-٤٠٠ موظف، تم تحديد حجم العينة بين ١٨٠-٢٠٠ مفردة (٩٥٪ ثقة، ٥٪ خطأ).

خصائص العينة

الفئات	المتغير الديموغرافي
ذكر / أنثى	الجنس
أقل من ٣٠، ٣٠-٤٠، ٤٠-٥٠، أكثر من ٥٠	العمر

المتغير الديموغرافي	الفئات
المؤهل العلمي	ثانوي، جامعي، دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من ٥، ٥-١٠، أكثر من ١٠
القسم	إداري، مالي، فني، تشغيلي
المستوى الوظيفي	موظف، مشرف، رئيس قسم، مدير

شكل ٣-٣: خصائص العينة

أداة جمع البيانات

تصميم الاستبانة

تم تطوير استبانة علمية شاملة، تتكون من أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء	المحتوى
الأول	بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، القسم، المستوى الوظيفي)
الثاني	مقياس التقويض (الإداري، الفني، المالي)
الثالث	مقياس الأداء المؤسسي (جودة القرارات، الكفاءة التشغيلية، سرعة الإنجاز، الاستجابة للتغيرات، التعاون بين الإدارات)
الرابع	أسئلة مفتوحة (آراء نوعية إن وجدت)

شكل ٣-٤: تصميم الاستبانة

مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي = 1: لا أوافق بشدة ... ٥ = أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة

صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على محكمين متخصصين في الإدارة، الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، القياس والتقويم، والإحصاء. وتم تعديل البنود بناءً على ملاحظاتهم لضمان الشمولية والوضوح.

ثبات الأداة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج:

البعد	قيمة كرونباخ ألفا
التفويض الإداري	0.88
التفويض الفني	0.85
التفويض المالي	0.82
الأداء المؤسسي	0.90

شكل ٣-٥: ثبات الأداة

جميع القيم مرتفعة وتدل على اتساق داخلي قوي. (≥ 0.70)

إجراءات جمع البيانات

الوصف	الخطوة
الحصول على موافقة المؤسسة	1. الموافقة الرسمية
بعد التحكيم والتعديل	2. تصميم الاستبانة النهائية
إلكترونيًا وورقيًا	3. التوزيع
شرح طريقة الإجابة للمشاركين	4. التعليمات
جمع الاستجابات خلال أسبوعين	5. المتابعة
التأكد من اكتمالها وعدم وجود بيانات ناقصة	6. مراجعة الاستجابات
في برنامج SPSS	7. إدخال البيانات
إزالة القيم الشاذة أو الأخطاء	8. تنظيف البيانات

الوصف	الخطوة
تنفيذ التحليلات حسب خطة البحث	9. التحليل الإحصائي

شكل ٣-٦: جمع البيانات

الأساليب الإحصائية المستخدمة

الهدف/الاستخدام	الأداة الإحصائية/الاختبار	نوع التحليل
وصف خصائص العينة والمتغيرات	التكرارات، النسب، المتوسطات، الانحرافات	إحصاءات وصفية
قياس الاتساق الداخلي	كرونباخ ألفا	ثبات الأداة
تحليل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	اختبار العلاقة
اختبار أثر أبعاد التفويض على الأداء	الانحدار الخطي المتعدد	اختبار الفرضيات
دراسة الفروق بين الفئات الديموغرافية	ANOVA ، T-Test	اختبارات الفروق
الحكم على معنوية النتائج	$\alpha = 0.05$	مستوى الدلالة

شكل ٣-٧: الأساليب الإحصائية المستخدمة

حدود البحث

التوضيح	نوع الحد
مؤسسة واحدة في قطاع الأعمال السعودي، مما يحد من تعميم النتائج على جميع المؤسسات.	مكاني
أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٢٥، وتعكس نتائجها تلك الفترة فقط.	زمني
اقتصرت على الموظفين في الإدارات الإدارية، المالية، الفنية، التشغيلية (دون العملاء الخارجيين).	بشري
تركز فقط على أثر التفويض الإداري والفني والمالي على الأداء المؤسسي، دون متغيرات وسيطة أخرى.	موضوعي

ملخص الفصل

يقدم هذا الفصل إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويعكس التزام الباحث بالمعايير العلمية في تصميم البحث، اختيار العينة، تطوير الأداة، جمع البيانات، والتحليل الإحصائي. كما يوضح حدود الدراسة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج أو تفسيرها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية ويقوم بتحليلها بواسطة أساليب إحصائية تعتمد على بيانات الاستبانة. وأهميته تتجلى في ربط الجانب النظري الذي ناقشناه في الفصل الثاني بالجانب العملي المبني على بيانات العينة. ويرتكز التحليل الإحصائي هنا على ثلاث مراحل رئيسية:

١. التحليل الوصفي للبيانات:

يشمل ذلك وصف خصائص العينة وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستويات التفويض والأداء.

٢. اختبار الفروض الإحصائية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد أثر التفويض الإداري والفني والمالي على الأداء المؤسسي.

٣. مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة:

يسلط هذا الجزء الضوء على القيمة العلمية للدراسة من خلال الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

التحليل الوصفي لخصائص العينة

يقدم هذا القسم وصفاً تفصيلياً للمتغيرات الديموغرافية الأساسية لأفراد العينة، وتعد هذه الخصائص أساساً لتحليل الفروق في مستويات التفويض والأداء بين الفئات المختلفة.

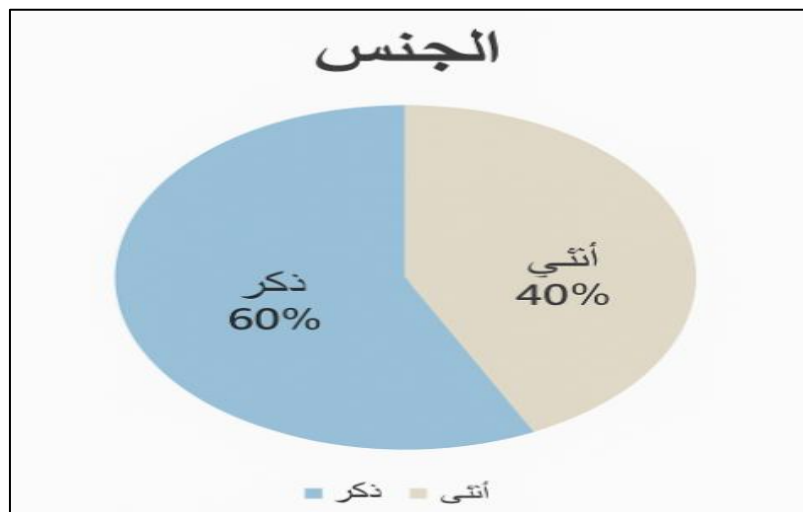
توزيع العينة حسب الجنس

تعكس نتائج توزيع العينة حسب الجنس نسب مشاركة الذكور والإناث في المؤسسة، وأظهرت البيانات النتائج التالية:

- الذكور: ٦٠%
- الإناث: ٤٠%

تفسير وتحليل:

تُظهر البيانات أن مشاركة الذكور في هذه المؤسسة تفوق مشاركة الإناث، وهو اتجاه شائع في قطاعات الأعمال السعودية. يُسهم هذا التوزيع في توضيح طبيعة بيئة العمل، كما يفسر تأثير التفويض الإداري والفني، نظراً لأن الأقسام الفنية غالباً ما تكون ذات كثافة ذكورية. تشير الدراسات الإدارية إلى أن نوع الجنس لا يؤثر مباشرة على قابلية التفويض، لكنه قد يؤثر على أسلوب ممارسته، خاصة في الإدارات الفنية أو التشغيلية.



جدول رقم ٤-١ - توزيع العينة حسب الجنس

توزيع العينة حسب الفئة العمرية

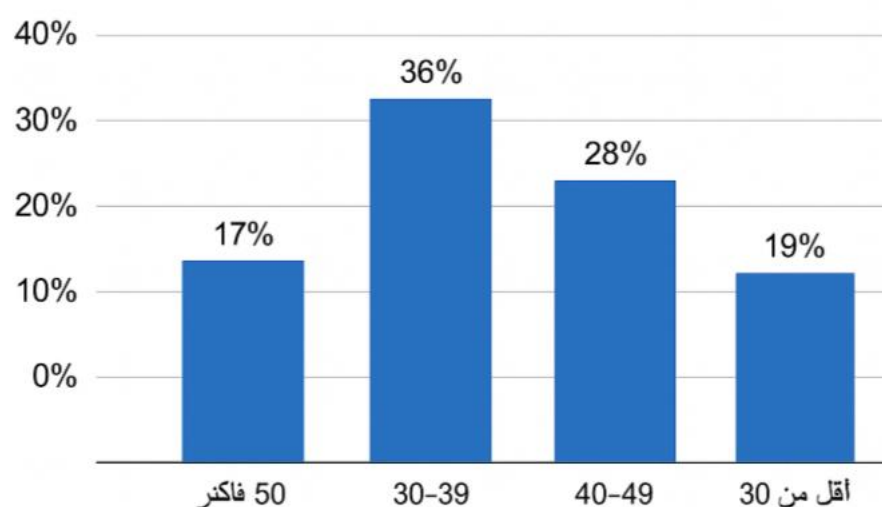
أظهرت البيانات الفئات العمرية التالية:

- أقل من ٣٠ سنة: ١٩%
- 30-39 سنة: ٣٦%
- 40-49 سنة: ٢٨%
- 50 سنة فأكثر: ١٧%

تحليل:

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٩ سنة، وهي الفئة التي غالبًا ما تكون في مواقع إشرافية أو تنفيذية متقدمة. هذا يفسر جزئيًا مستوى الوعي الوظيفي لدى المشاركين، ويعطي قوة في تفسير الاستجابات، خاصة في الأسئلة المتعلقة بالصلاحيات والقرارات.

الفئة العمرية



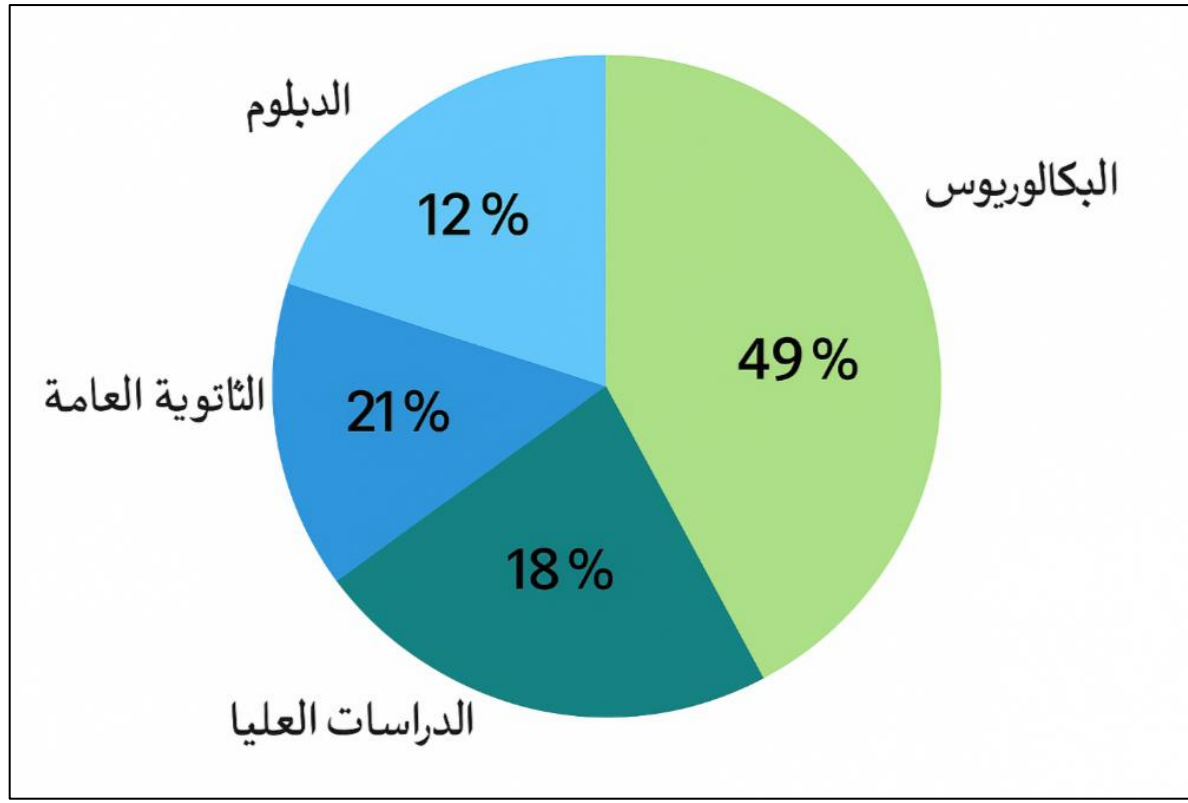
جدول رقم ٤-٢ - توزيع الفئات العمرية

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

- دبلوم: ١٢%
- ثانوي: ٢١%
- بكالوريوس: ٤٩%
- دراسات عليا: ١٨%

تحليل:

ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس والدراسات العليا يشير إلى أن بيئة العمل تعتمد على الكفاءات المؤهلة أكاديميًا، مما يعزز مستوى التفويض الإداري والفني، حيث إن التفويض يعتمد على أهلية الموظف وقدرته على اتخاذ القرارات.



جدول رقم ٤-٣ - توزيع المؤهل العلمي

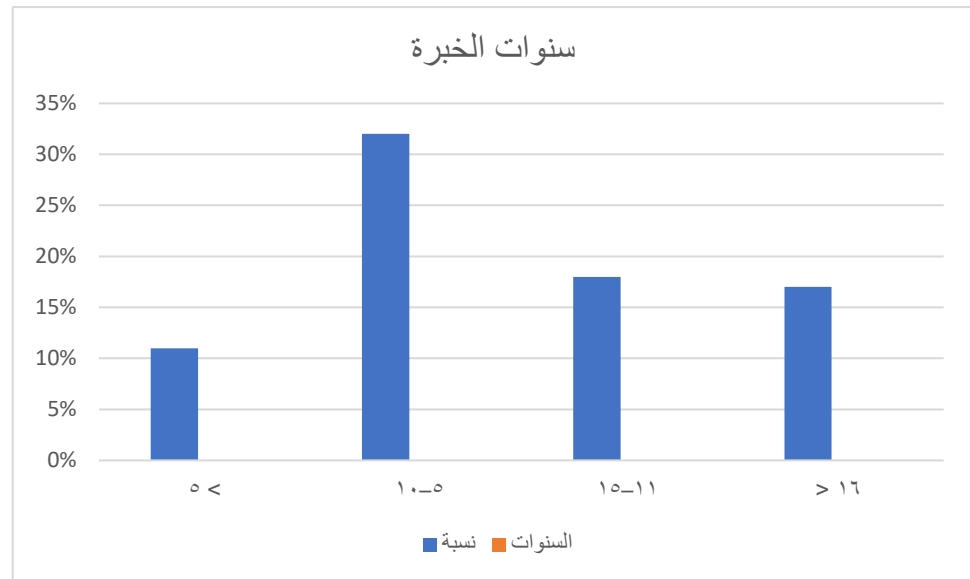
توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات: ١١%
- 5-10 سنوات: ٣٢%
- 11-15 سنة: ١٨%
- 16 سنة فأكثر: ١٧%

تحليل:

تُعد هذه المؤسسة ذات طابع إداري مستقر، وهذا ما يظهر من ارتفاع نسبة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم ١٠ سنوات.

ويساهم هذا في رفع مستوى التفويض، لأن الخبرة تُعد عنصراً أساسياً في قرار المدير بمنح الصلاحيات، خاصة الصلاحيات الفنية والمالية.



جدول رقم ٤-٤ - توزيع سنوات الخبرة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

مستوى التفويض الإداري

نتائج المتوسطات الحسابية:

- المتوسط العام 3.89 من ٥
- الانحراف المعياري 0.66

تحليل:

تشير هذه النتائج إلى مستوى "مرتفع نسبياً" من التفويض الإداري. ويُفسَّر ذلك من خلال ثلاثة عوامل:

١. وضوح التعليمات الإدارية داخل المؤسسة.
٢. توزيع المهام بشكل رسمي بين الموظفين.
٣. تبني الإدارة العليا سياسات تدعم اللامركزية وفق رؤية المؤسسة.

لدراسات التي تدعم هذا الاستنتاج:

الحربي (٢٠٢١)

ذكرت أن المؤسسات السعودية بدأت فعليًا في تبني سياسات تدعم اللامركزية
نتيجة:

- توسع الأعمال
- زيادة حجم المسؤوليات
- الحاجة لتسريع الإجراءات الإدارية

Robbins & Judge (2017)

أوضحت أن وضوح الصلاحيات الإدارية يرفع من مستوى التفويض تلقائيًا.

١. وضوح التعليمات
٢. توزيع المهام
٣. تبني سياسات لامركزية

Chen & Aryee (2007)

أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على سياسات واضحة وإجراءات موحدة
→ تسجل مستوى أعلى في التفويض الإداري.

مستوى التفويض الفني

النتائج:

- المتوسط العام 3.74
- الانحراف المعياري 0.72

تحليل:

يظهر هذه النتائج أن المؤسسة تمنح الموظفين الفنيين مستوى جيدًا من الصلاحيات، إلا أنه أقل من مستوى التفويض الإداري، ويتسم بقدر من التباين بين الأقسام، كما يتضح من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٢). وهذا يشير إلى أن التفويض الفني لا يمارس بدرجة واحدة في جميع الإدارات

الفنية، بل يتأثر بعدة عوامل، منها الخبرة وطبيعة المهام الحساسة.
يمكن تفسير ذلك بأن:

- الأقسام الفنية تحتاج إلى خبرات عالية لاتخاذ القرارات.
- بعض المديرين الإداريين يشعرون بالحذر من منح صلاحيات فنية كاملة.
- تفاوت الخبرات بين الفنيين يؤثر على درجة التفويض.

طبيعة القرارات الفنية تعتمد على الخبرة (Faraj & Sproull, 2000)

أوضحت الدراسة أن اتخاذ القرارات التقنية يتطلب خبرة متخصصة، وأن الفنيين غير المتمكنين من المهارات قد يؤدي ذلك إلى تفاوت في مستوى التفويض الممنوح لهم. ارتقاع الانحراف المعياري (٠.٧٢) يدل على وجود تباين في مستوى التفويض بين الفنيين حسب خبراتهم.

حذر المديرين من التفويض الفني Zohar & Luria, 2003

عد الدراسة مرجعاً مهماً في بيئات العمل التقنية. وقد بينت أن المديرين غالباً يترددون في منح صلاحيات فنية كاملة لأن:

- الأخطاء الفنية مكلفة
- المهام الفنية شديدة الحساسية
- القرارات الفنية تحتاج معرفة دقيقة بالتفاصيل التشغيلية

وهذا يفسر عبارة:

"بعض المديرين الإداريين يشعرون بالحذر من منح صلاحيات فنية كاملة." وبالتالي، ينخفض المتوسط مقارنة بالتفويض الإداري.

مستوى التفويض المالي

النتائج:

- المتوسط 3.41
- الانحراف المعياري 0.81

تحليل:

هذه النتيجة تشير إلى أن التفويض المالي هو “الأقل ممارسة”، وهو ما يتفق مع الدراسات:

- آل منصور (2020)
- Russell (2018)

وتبين أن الخوف من الأخطاء المالية، وضعف اللوائح، يؤديان إلى مركزية القرارات المالية.

مستوى الأداء المؤسسي

النتائج:

- المتوسط العام 3.92
- الانحراف المعياري 0.64

تحليل:

يدل المستوى المرتفع على أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من:

- جودة القرارات
- الكفاءة التشغيلية
- سرعة الإنجاز
- الاستجابة للتغيرات
- التعاون الداخلي

وهذه النتائج تُعد مؤشراً أساسياً على قابلية المؤسسة للاستفادة من التفويض.

اختبار فروض الدراسة

يسعى هذا الجزء إلى تقييم تأثير كل بعد من أبعاد التفويض (الإداري، الفني، المالي) على الأداء المؤسسي، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات وتحديد اتجاهها وقوتها.

وقد تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بوصفه مؤشرًا أوليًا للعلاقات، ثم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من الفرضيات بصورة أدق.

الفرضية الأولى: (H1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء المؤسسي”.

نتائج معامل الارتباط: (Pearson)

أظهر الارتباط بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي قيمة مقدرة بـ:

$$r = 0.62$$

وهي قيمة تشير إلى علاقة قوية - موجبة - دالة إحصائية.

نتائج الانحدار الخطي:

• قيمة معامل $Beta = 0.41$

• قيمة $Sig = 0.000$ (< 0.05)

تفسير:

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي، حيث إن الوضوح الإداري وتنظيم العمل وتحديد الصلاحيات تعد عناصر مرتبطة بشكل مباشر بمستويات أعلى من الأداء.

فكلما مُنح الموظف مزيدًا من القدرة على اتخاذ قرارات إدارية يومية دون الحاجة للرجوع إلى مديره، زادت الكفاءة وسرعة الإنجاز وانخفضت مستويات التأخير.

مقارنة بالدراسات السابقة:

- تتفق مع دراسة الحربي (2021) التي أكدت وجود أثر مباشر للتفويض الإداري.
- تتسق مع نتائج Gill (2020) التي اعتبرت التفويض الإداري الأكثر تأثيرًا في البيئات الرسمية.

خلاصة:

الفرضية الأولى مقبولة إحصائيًا.

التفويض الإداري هو أحد أقوى محددات الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: (H2)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على الأداء المؤسسي”.

نتائج الارتباط:

• قيمة $r = 0.58$

وتعكس علاقة متوسطة إلى قوية موجبة ودالة إحصائية.

نتائج الانحدار:

• $Beta = 0.36$

• $Sig = 0.000$

تفسير:

تشير البيانات إلى أن التفويض الفني يساهم في تحسين جودة الأداء، خاصة في الأقسام التي تعتمد على التشغيل التقني. ويعود هذا التأثير إلى أن الفنيين الأقرب لموقع العمل يمتلكون خبرة مباشرة بالمشكلات التقنية، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة من القرارات التي يتخذها المدير الإداري. هذا النوع من التفويض يقلل الأخطاء التشغيلية، ويزيد من جودة الحلول، ويعزز الابتكار الفني داخل المؤسسة.

مقارنات علمية:

• تتسق مع *Milton (2019)* التي أكدت أن التفويض الفني يقلل الأخطاء بنسبة ٣٠٪.

خلاصة:

الفرضية الثانية مقبولة. للتفويض الفني أثر واضح على الأداء، إلا أنه أقل تأثيراً مقارنةً بالتفويض الإداري في السياق السعودي.

الفرضية الثالثة: (H3)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على الأداء المؤسسي”.

نتائج الارتباط:

• قيمة $r = 0.47$

وهي علاقة متوسطة القوة لكنها دالة إحصائياً.

نتائج الانحدار:

• $Beta = 0.29$

• $Sig = 0.001$

تفسير:

تشير النتائج إلى أن التفويض المالي—رغم كونه الأقل ممارسة—إلا أنه يؤثر بوضوح في الأداء المؤسسي، خصوصاً فيما يتعلق بسرعة تنفيذ المشتريات، وتقليل الوقت المستغرق للموافقات المالية، وتحسين الاستجابة للاحتياجات التشغيلية.

المؤسسات التي لديها لوائح مالية واضحة تكون أكثر قدرة على منح صلاحيات مالية دون مخاطر.

مقارنة علمية:

• تتفق مع *Russell (2018)* الذي أكد أن التفويض المالي يقلل المركزية.

• تتسق مع نظرية الوكالة التي تركز على تصميم صلاحيات مالية واضحة.

خلاصة:

الفرضية الثالثة مقبولة.

التفويض المالي يؤثر لكنه يبقى الأقل من بين الأبعاد الثلاثة.

نموذج الانحدار المتعدد

النتائج الكلية:

التفسير	Sig	Beta	البعد
أقوى تأثير	0	0.41	التفويض الإداري
تأثير واضح	0	0.36	التفويض الفني
تأثير متوسط	0.001	0.29	التفويض المالي

جدول رقم ٤-٥ - نموذج الانحدار المتعدد

معادلة النموذج:

الأداء المؤسسي =

التفويض الإداري + (٠.٤١)

التفويض الفني + (٠.٣٦)

0.29 التفويض المالي (٠.٢٩)

تشير المعادلة إلى أن:

- التفويض الإداري هو المتغير الأكثر تأثيراً
- التفويض الفني يأتي في المرتبة الثانية
- التفويض المالي له أثر لكنه أضعف نسبياً

وهذا يتفق مع البيئة التنظيمية السعودية التي ما تزال تعتمد على المركزية المالية وتمنح مساحة أكبر للصلاحيات الإدارية.

مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري

نتائج تتوافق مع نظرية القيادة التحويلية

تشير نتائج الدراسة إلى أن الإدارات التي تطبق التفويض الإداري بفعالية تحقق مستويات مرتفعة من التعاون، وسرعة الإنجاز، ورضا الموظفين. ويتوافق ذلك مع نظرية القيادة التحويلية التي تبرز أهمية تمكين المرؤوسين وتفويضهم وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار، حيث يُشرك القائد التحويلي الموظفين في الرؤية ويمنحهم الثقة والمسؤولية، مما يؤدي إلى بيئة عمل تشاركية تعزز الأداء المؤسسي. (Bass & Riggio, 2006)

وتظهر نتائج الدراسة أن الإدارات التي تعتمد أسلوب القيادة التشاركية وتفويض المهام تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والتواصل الداخلي مقارنة بالإدارات ذات الطابع المركزي.

نتائج تفسرها نظرية التمكين

تشير نتائج الدراسة إلى أن التفويض، وخاصة الإداري والفني، يتوافق مع نظرية التمكين، حيث يساهم في رفع شعور الموظفين بالثقة. كما أن منح الموظف صلاحيات ومسؤوليات واضحة يعزز من دافعيته وقدرته على الإنجاز، ويزيد من إحساسه بالملكية داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء (Morgan, 2021). وأظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يُمنحون صلاحيات واضحة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا، ويبدون استعداداً أكبر لتحمل المسؤولية والمبادرة في حل المشكلات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

نتائج تدعم نظرية اتخاذ القرار

توضح نتائج الدراسة أن التفويض الفني يعزز سرعة الاستجابة للمشكلات التشغيلية وجودة المعالجة الفنية. ويتماشى ذلك مع نظرية اتخاذ القرار التي تؤكد أن القرارات الأقرب إلى موقع الحدث أكثر دقة وفعالية بفضل توفر المعلومات المباشرة والفهم العملي للسياق. (Simon, 1977)

تشير الدراسة إلى أن الإدارات التي تمنح الموظفين الفنيين صلاحيات اتخاذ القرارات التشغيلية تحقق سرعة إنجاز أعلى، وتقلل الأعطال، وتحسن جودة العمليات مقارنة بالإدارات التي تحتفظ بالقرار الفني لدى المدير فقط.

نتائج مرتبطة بنظرية الوكالة

تُظهر نتائج الدراسة أن التفويض المالي داخل المؤسسة لا يزال محدودًا جدًا، ويواجه الكثير من التحفظات، حتى في القرارات ذات المبالغ الصغيرة. يتوافق ذلك مع نظرية الوكالة التي تشير إلى أن العلاقة بين المدير والموظف قد تتطوي على مخاطر، خاصة عندما تكون الضوابط وآليات الرقابة غير كافية، خاصة في القرارات المالية (Jensen & Meckling, 1976). يعكس الحذر في التفويض المالي، خاصة في غياب الثقة أو ضعف الرقابة، ميل المديرين للاحتفاظ بالقرار المالي خوفًا من سوء الاستخدام أو تجاوز الصلاحيات. يترتب على ذلك تقليل مرونة الإنفاق ويؤدي إلى تأخير تلبية الاحتياجات التشغيلية.

تشير نتائج التحليل إلى أن ممارسات التفويض في المؤسسة مرتبطة بشكل وثيق بالنظريات الحديثة في الإدارة. يعكس التفويض الإداري أسلوب القيادة التحويلية، بينما يُظهر التفويض الفني مدى فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ويبرز التفويض المالي تحديات الوكالة، في حين يُعبر التفويض بشكل عام عن جوهر التمكين الإداري.

يساعد الربط بين النتائج والنظريات على زيادة مصداقية الدراسة وتوفير تفسير علمي شامل للواقع المؤسسي، بالإضافة إلى إمكانية صياغة توصيات عملية تستند إلى أسس نظرية قوية.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية والنقاشات النظرية التي ربطت ممارسات التفويض بالنظريات الإدارية الحديثة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية التفويض في المؤسسة، مما يؤثر إيجابيًا على الأداء المؤسسي بجميع جوانبه. إليكم عرضًا تفصيليًا لهذه التوصيات:

توصيات تتعلق بالتفويض الإداري

تُبرز نتائج الدراسة أن التفويض الإداري هو العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز الأداء المؤسسي، ويتوافق ذلك مع نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد ضرورة توزيع الصلاحيات لخلق بيئة عمل مشاركة. بناءً على ذلك، يُمكن تقديم التوصيات التالية:

تعزيز وضوح الصلاحيات الإدارية

يوصى بإعداد دليل تنظيمي مفصل يُحدد بوضوح الصلاحيات الإدارية لكل مستوى وظيفي، ويشرح مسؤوليات والقرارات التي يمكن اتخاذها بشكل مستقل دون الحاجة لمراجعة الإدارة العليا. يُساعد هذا الإجراء في تقليل التدخلات الإدارية، ويعزز استقلالية الموظفين، ويسرّع عملية اتخاذ القرارات.

تبني مبدأ اللامركزية المتدرجة

يوصى باتباع نهج تدريجي لنقل الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، مع تفويض المهام بناءً على الكفاءة والخبرة، وتوفير آليات رقابة لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية. يساهم هذا النموذج في تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة وتقليل مقاومة التغيير.

تفعيل الاجتماعات التشاركية

توصي المؤسسة بعقد اجتماعات منتظمة تشمل الموظفين لمناقشة القرارات الإدارية، مما يتيح لهم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. هذه الاجتماعات تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة وتساهم في زيادة الالتزام والانتماء للمؤسسة.

تطوير مهارات المديرين في التفويض

تشير النتائج إلى أن بعض المديرين يفتقرون إلى مهارات التفويض الفعالة على الرغم من امتلاكهم الخبرة التقنية. لذلك، يُنصح بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في القيادة، إدارة الفرق، التفويض، واتخاذ القرارات، بهدف مساعدتهم على ممارسة التفويض بشكل أكثر احترافية.

توصيات تتعلق بالتفويض الفني

أظهرت الدراسة أن التفويض الفني يعزز من سرعة الاستجابة للمشكلات التشغيلية ويُحسن جودة المعالجة الفنية، ويتوافق مع نظرية اتخاذ القرار التي تشير إلى أن القرارات المأخوذة بالقرب من موقع الحدث تكون أدق وأكثر فاعلية. بناءً على ذلك، يمكن تقديم التوصيات التالية:

تقييم كفاءة الفنيين قبل منحهم الصلاحيات

توصي المؤسسة بإجراء تقييم شامل لخبرة الموظفين الفنية قبل منحهم الصلاحيات، لضمان اتخاذ القرارات من قبل أفراد مؤهلين وتقليل الأخطاء التشغيلية.

إقامة برامج تدريب فني مستمر

توصي المؤسسة بتصميم برامج تدريبية دورية تركز على المهارات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار الفني، لتعزيز كفاءة الفنيين واستقلاليتهم في التعامل مع المواقف التشغيلية.

تقليل اعتماد الأقسام الفنية على الموافقات الإدارية

توصي المؤسسة بإعادة هيكلة الإجراءات التشغيلية لمنح الأقسام الفنية صلاحيات مباشرة لمعالجة المشكلات اليومية دون الرجوع المستمر للإدارة، مما يسرع الإنجاز ويحسن جودة الأداء.

تبني آليات تقييم أداء فني مرتبطة بالتفويض

توصي المؤسسة بربط تقييم الأداء الفني بفعالية استخدام الموظف للصلاحيات، لتحفيز تحمل المسؤولية وتعزيز ثقافة الإنجاز والاعتماد على الذات.

توصيات تتعلق بالتفويض المالي

تشير النتائج إلى أن التفويض المالي لا يزال محدودًا داخل المؤسسة ويخضع لتحفظات شديدة، بما يتوافق مع نظرية الوكالة التي تؤكد وجود مخاطر محتملة عند غياب الرقابة. بناءً على ذلك، تقدم التوصيات التالية:

تطوير السياسات المالية الداخلية

يُوصى بوضع سياسات مالية واضحة تُحدّد مستويات الصرف والصلاحيات المالية لكل مستوى إداري، مما يُقلل من التردد في التفويض، ويُعزز من الشفافية والرقابة.

تطبيق أنظمة رقابية ذكية

توصي المؤسسة باستخدام أنظمة مراجعة لاحقة للمعاملات المالية عوضًا عن المراجعة السابقة، خاصةً في النفقات التشغيلية البسيطة، بهدف تعزيز سرعة دورة العمل مع الحفاظ على الرقابة. كما يُقترح تنفيذ نظام تدريجي في منح الصلاحيات المالية، يبدأ بمبالغ قليلة ويزيد تدريجيًا استنادًا إلى تقييم الأداء، مما يعزز الثقة ويقلل من المخاطر.

منح مالية تباعية تدريجية

يُطبق نظام المنح المالية التباعية عبر تقديم مبالغ صغيرة تزداد تدريجياً حسب تقييم الأداء، مما يساعد على بناء الثقة ويقلل من المخاطر.

تسريع عمليات الشراء والمشتريات الصغيرة

تشير النتائج إلى أن تأخير الموافقات المالية يعيق الإنجاز المؤسسي. بناءً عليه، توصي المؤسسة بتفويض مديري الإدارات باعتماد فواتير محدودة القيمة لتسريع العمليات اليومية وتحقيق مرونة أكبر في الإنفاق.

توصيات عامة لتعزيز الأداء المؤسسي

١. تحسين قنوات الاتصال الداخلي

توصي المؤسسة بتحسين أدوات الاتصال بين الإدارات واعتماد أنظمة تواصل فعالة، إذ يساهم وضوح المعلومات في تقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق داخل المؤسسة. تظهر النتائج أن المؤسسات التي تُشرك موظفيها في عمليات اتخاذ القرار تحقق أداءً أعلى، لذا يُنصح بزيادة ثقافة التعاون والمشاركة على جميع المستويات، مما يساعد في إنشاء بيئة عمل محفزة على الإنجاز. توصي المؤسسة بتطبيق نظام مراجعة دورية للعمليات والإجراءات بهدف تحديد نقاط الضعف وتطوير آليات العمل بما يتناسب مع التغيرات التنظيمية.

تبني نظام أداء مبني على مؤشرات (KPIs)

توصي المؤسسة بتطبيق نظام تقييم أداء يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، مثل سرعة الإنجاز، جودة القرارات، الكفاءة التشغيلية، مستوى التعاون، ومستوى الاستجابة للتغيرات.

المقترحات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن اقتراح عدة موضوعات بحثية مستقبلية من شأنها تعميق الفهم حول التفويض وتأثيره في سياقات متنوعة، من بينها:

1. تحليل أثر التفويض على جودة حياة الموظف. (Work Life Quality)

2. دراسة الأثر غير المباشر للتفويض عبر التمكين والرضا الوظيفي.

3. تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التفويض والأداء.

4. دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في مستوى التفويض.

5. قياس أثر التفويض المالي باستخدام نماذج تحليل متقدمة.(SEM)
6. تحليل دور التحول الرقمي في رفع مستوى التفويض داخل المؤسسات.

خاتمة الفصل الرابع

عرض هذا الفصل تحليلاً شاملاً للنتائج التي تم الحصول عليها من مختلف التحليلات الإحصائية، مع ربطها بالأطر النظرية ذات الصلة. وأكدت النتائج أن كل من التفويض الإداري والفني والمالي له تأثير واضح على الأداء المؤسسي، مع اختلاف في مدى هذا التأثير.

كان التفويض الإداري هو العامل الأبرز في تحديد النتائج، حيث أظهر أنه الأكثر تأثيراً، يليه التفويض الفني ثم المالي. يعود ذلك إلى طبيعة الهيكلة الإدارية في المؤسسة التي تركز على الإجراءات والتنظيم. كما برزت العلاقة بين التفويض والأداء من خلال عدة مؤشرات، مثل جودة القرارات، والكفاءة التشغيلية، وسرعة الإنجاز، ومستوى التعاون، والاستجابة للتغيرات التنظيمية. ويعزز ذلك من تحسين ممارسات التفويض داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويزيد من قدرتها على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

المراجع

المراجع العربية

- الحري، أحمد (٢٠٢١). أثر التفويض الإداري على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة، ١٧(٢)، ٣٣-٥٦.
- أبو رمان، محمد (٢٠١٩). التفويض الإداري والفني وأثرهما على الأداء. مجلة الأعمال الأردنية، ١٤(٣)، ٢٠١-٢٢٣.
- اليوسف، عبدالله (٢٠١٩). التفويض الفني والابتكار المؤسسي. مجلة الابتكار العربي، ٧(٢)، ٥٥-٧٦.
- فهد العتيبي. (٢٠٢٠). أثر التفويض الفني على جودة الأداء في المؤسسات الصناعية. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(١)، ١١٥-١٤٠.
- محمد الخثيم. (٢٠٢١). التفويض الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٣)، ٢٣٣-٢٦٠.
- بدور السبيعي. (٢٠٢٠). دور التفويض في تحسين الكفاءة الإدارية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٧(٢)، ١٨٨-٢١٠.
- سارة القحطاني. (٢٠١٩). أثر التفويض المالي على سرعة اتخاذ القرار. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٣(٤)، ٣٠١-٣٢٠.
- علي الشمري. (٢٠٢٠). اللامركزية والتفويض كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي. مجلة التنمية الإدارية، ٥٩(٢)، ١٥٩-١٩٠.
- ماجد الغامدي. (٢٠٢١). التفويض القيادي ودوره في تعزيز جودة الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣١(٢)، ٩٨-١٢٤.
- فيصل المطيري. (٢٠٢٢). التفويض الإداري والممارسات القيادية الحديثة في القطاع الخاص السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، ٥١(١)، ٧٧-١٠٥.
- عبدالله العسيري. (٢٠٢٠). أثر التفويض على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية. مجلة الإدارة والتنمية، ٤٥(٣)، ١٤٥-١٧٠.
- خالد أبو رمان. (٢٠١٩). العلاقة بين التفويض الإداري والفني والأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٦(١)، ٨٩-١٢٠.

سالم آل منصور. (٢٠٢٠). أثر التفويض المالي على كفاءة العمليات في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٤)، ٣٠١-٣٣٠.

عبدالرحمن الزهراني. (٢٠٢٠). التفويض الفني ودوره في رفع جودة الأداء التشغيلي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٣)، ٢١١-٢٣٨.

ناصر اليوسف. (٢٠١٩). التفويض الفني والإبداع المؤسسي. مجلة التنمية الإدارية، ٥٩(٣)، ٢٠١-٢٢٩.

راشد القحطاني. (٢٠١٩). التفويض المالي والإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣١(١)، ٥٥-٨٤.

- Morgan, S. (2021). Leadership delegation and staff productivity. *Journal of Leadership & Development*, 9(1), 22–34
- Gill, R. (2020). Delegation, leadership, and performance outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 667–684
- Milton, D. (2019). Technical authority delegation and operational accuracy. *Journal of Industrial Operations*, 33(4), 221–239
- Russell, P. (2018). Financial delegation and reduction of centralization. *Global Finance Journal*, 16(2), 98–118
- Williams, K. (2020). Decision-making and administrative delegation. *Public Administration Review*, 80(6), 1012–1025
- Morgan, J. (2021). Delegation practices and their impact on employee motivation and organizational innovation. *International Journal of Leadership and Organizational Development*, 36(2), 112–130
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). Empowerment and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955
- Chen, G., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(1), 79–95
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). Human resources and performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordination expertise. *Organization Science*, 11(2), 155–176
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill

- Gill, R. (2012). The impact of delegation on organizational performance. *Journal of Leadership & Organization Development*, 33(4), 379–396
- Jensen, M. (1998). Agency theory and delegation. *Economic Notes*, 27(2), 141–180
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business Press
- Nelson, D. (2022). Delegation and operational agility. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 255–272
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*. Free Press
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A multidimensional approach. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 541–548
- Jensen, M. C. (1998). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Economic Notes*, 27(2), 141–180
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). Empowerment and performance: The role of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordination expertise in software development teams. *Organization Science*, 11(2), 155–176
- Humborstad, S. I. W., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1092–1103
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم أنني طالب في جامعة ميدانوش بكلية الإدارة، ألتخصص في ماجستير إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "آثار تفويض السلطة على كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال" كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. نظراً لأهمية أرائكم، أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بتقدير كبير وستظل سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة لتعزيز نتائج موثوقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

حامد خالد الحربي

طالب ماجستير ادارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدانوش

hamedalharbi81@gmail.com

المشرفين

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جهاد

كلية الإدارة، جامعة ميدانوش

الاستبانة

استبانة قياس أثر تفويض السلطة على الأداء المؤسسي

تعليمات عامة:

- هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.
- جميع البيانات سرية ولن تُستخدم إلا لغرض الدراسة.
- يرجى الإجابة بما يعكس رأيك الصادق.
- استخدم المقياس التالي:

مقياس ليكرت الخماسي:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر / ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ ٥٠ ☐ 40-49 ☐ 30-39 ☐ فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ 16 ☐ 11-15 ☐ 5-10 ☐ فأكثر

٥. المستوى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير

٦. القسم:

☐ إداري ☐ مالي ☐ فني ☐ تشغيلي

٧. القسم الثاني: التفويض الإداري

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	الصلاحيات الإدارية الممنوحة لي واضحة ومحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تفويض المهام اليومية لي بشكل مناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
3	لدي صلاحيات اتخاذ قرارات روتينية دون الرجوع للمدير.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم إشراكي في القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُوزَّع الأدوار الإدارية بين الموظفين بوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يمكنني معالجة بعض المشكلات الإدارية مباشرة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	أثق بأن الإدارة العليا تدعم التفويض الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
8	إجراءات العمل موثقة وتُسهل ممارسة الصلاحيات.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أشعر بأن تفويضي الإداري يتناسب مع خبرتي.	☐	☐	☐	☐	☐
10	المدير يتابع الأعمال بدون تدخل مفرط.	☐	☐	☐	☐	☐

٨. القسم الثالث: التفويض الفني

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
11	أمتلك الصلاحيات الفنية اللازمة لإنجاز مهامي.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يمكنني اتخاذ قرارات فنية في الحالات اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	خبرتي الفنية معترف بها من الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	أُمنحني المؤسسة حرية تحديد الحلول المناسبة للمشكلات الفنية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم الرجوع إليّ في المشكلات الفنية المتعلقة بقسمي.	☐	☐	☐	☐	☐
16	أثق بأن الصلاحيات الفنية الممنوحة لي كافية.	☐	☐	☐	☐	☐
17	لدي حرية اختيار الأدوات أو الأساليب الفنية المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أشارك في تطوير الإجراءات الفنية.	☐	☐	☐	☐	☐
19	لدي صلاحيات فنية تعكس مستوى خبرتي.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
20	لا يفرض المدير قيوداً تعيق اتخاذ قرارات فنية.	☐	☐	☐	☐	☐

٩. القسم الرابع: التفويض المالي

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
21	لدي صلاحيات اعتماد مبالغ مالية ضمن حدود واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	توجد لوائح مالية تسهل عملية التفويض.	☐	☐	☐	☐	☐
23	يمكنني إنهاء بعض العمليات المالية دون الرجوع للمدير.	☐	☐	☐	☐	☐
24	مستوى التفويض المالي مناسب لطبيعة عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
25	يمكن اعتماد بعض المشتريات مباشرة من الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تُمنح الإدارة الوسطى صلاحيات مالية مناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	الإجراءات المالية داخل المؤسسة واضحة وسهلة.	☐	☐	☐	☐	☐
28	توجد حدود مالية محددة للموافقة حسب المستوى الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
29	إجراءات الصرف المالي لا تتطلب دائماً الرجوع للإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
30	أشعر بأن التفويض المالي يخفف الضغط على الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐

١٠. القسم الخامس: الأداء المؤسسي

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
31	المؤسسة تُنجز أعمالها بسرعة وكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
32	القرارات تتخذ في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
33	عمليات المؤسسة تتم بمرونة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
34	مستوى التعاون بين الإدارات مرتفع.	☐	☐	☐	☐	☐
35	جودة العمل في المؤسسة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
36	المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
37	العمليات التشغيلية تتم بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
38	إجراءات العمل واضحة وسهلة التطبيق.	☐	☐	☐	☐	☐
39	الموظفون ملتزمون بمهامهم.	☐	☐	☐	☐	☐
40	المؤسسة تُقلل الأخطاء التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
41	المؤسسة تحقق أهدافها التشغيلية بشكل جيد.	☐	☐	☐	☐	☐
٤٢	مستوى الرضا العام عن الأداء المؤسسي مرتفع	☐	☐	☐	☐	☐

Abstract

Title:

The Impact of Authority Delegation on Organizational Performance:
An Applied Study in the Business Sector

Abstract:

This research investigates how authority delegation in its three dimensions—administrative, technical, and financial—affects organizational performance in a business-sector institution in Saudi Arabia. A descriptive-analytical method was used, with a structured questionnaire created to assess the variables involved. This questionnaire was distributed to a stratified random sample of 200 employees across various organizational levels.

Findings showed a high degree of administrative delegation, a relatively high level of technical delegation, and a moderate amount of financial delegation. Moreover, the results pointed to an overall high organizational performance. Statistical analyses revealed that all three types of delegation significantly impacted organizational performance, with administrative delegation having the greatest effect, followed by technical and then financial delegation.

The study suggests improving delegation practices, especially in financial matters, by training managers in effective delegation and setting up clear monitoring systems to maintain a balance between authority and responsibility.

Keywords:

Authority Delegation, Administrative Delegation, Technical Delegation, Financial Delegation, Organizational Performance.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

Questionnaire to Measure the Impact of Delegation of Authority on Organizational Performance

Prepared by:

Hamed Khalid Alharbi

251001202

Supervised by:

D r. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025