

جمهورية السودان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البحر الأحمر  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر تفويض السلطة على كفاءة أداء العاملين

دراسة حالة : أمانة حكومة ولاية البحر الأحمر

للفترة من 2016 - 2018 م

بحث تكميلي مقدم لكلية الدراسات العليا والبحث العلمي

لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد : هناء حسن أحمد محمد فقراي

إشراف د. محمد إبراهيم عمر الحسن

مايو 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاستهلال

قال تعالى :

﴿الْمُرْتَلَمُوا أَنتَ أَبَاكُمْ قَدْ أَخَذَ عَلَيْكُمْ مَوْثِقًا  
مِّنَ اللَّهِ وَمِن قَبْلُ مَا فَرَّطْتُمْ فِي يُوسُفَ فَلَن  
أُبْرِحَ الْأَرْضَ حَتَّى يَأْذَنَ لِي أَبِي أَوْ يَحْكُمَ  
اللَّهُ لِي وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ﴾ صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (80)

# الإهداء

إلى من أعطيتي الحب والحنان ،،، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ،، إلى من سهرت

الليالي لأنام في راحة ،، إلى أنصع وأطيب قلب

والدتي ،،،، منعهما الله بالصحة والعافية

إلى من تجرع الكأس فراغاً ليستيني قطرة حب ،،، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا

لحظة سعادة ،،، إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم والدي العزيز

إلى من جمعني معهم ظلماً مرحم واحد وحبهم تجري في عروقي ويلهج بذكرهم

فؤادي ،،، إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء الذين عشت وتقاسمت معهم مواقف لا يمكن نسيانها ،،،

أصدقائي

إلى جميع من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي من على عبادة بنعمته العقل وأهمهم به للعلم والنعم فله جزيل الشكر  
على ما اعطاني .

ومن بعد اتقدم بالشكر والتقدير للصح النعليمي الشامخ جامعة البحر الاحمر . وفي  
مقام الشكر والعرفان أذكر بالنجلة والتقدير كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
عمادة وأسة الكلية .

انفتي اسمي العبارات وأجل وأرق الكلمات لأجعلها وسام تقدير واحترام

للكومر / محمد إبراهيم عمن الحسن

الذي كابد الجهد معي في الاشراف على هذا العمل وكان من شدي ودليلي ولم يدخل  
عليّ بوقته وجهده وعلمه فله مني ألف شكر وتقدير .

والشكر والعرفان موصولين الي الأستاذ الفاضل

صلاح محمد البلولته

لما قدمه لي من مساعدة في الترجمة والتحليل الإعداد الفني والصياغي لهذا البحث ،، له

الشكر والتقدير

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر تفويض السلطة وكفاءة الأداء وهدفت الدراسة إلى التعرف على تفويض السلطة وأثرها على كفاءة أداء العاملين ، كما هدفت إلى معرفة أثر اتخاذ القرار على كفاءة أداء العاملين بأمانة حكومة ولاية البحر الأحمر .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أغلب المسئولين المفوضة إليهم السلطة بأمانة الحكومة مدركين لعظم مسئوليتهم إزاء إثبات كفاءة أداءهم.
  - أغلب المسئولين الذين فوضت لهم سلطات إدارية ، نالوا تدريباً مكثفاً خاصة في أساليب ونماذج القيادة.
  - تفويض السلطة إجراء مؤقت يتم اللجوء إليه بغرض تسيير أعمال المنشأة.
- بناءً على النتائج أعلاه ؛ توصي الدراسة بالتوصيات التالية :
- توصي الدراسة بضرورة تهيئة الاستقلالية اللازمة للأشخاص المفوضين حتى يتسنى لهم مزاولة ما فوضوا فيه بكفاءة أداء عالية.
  - ضرورة مراعاة استيفاء شروط التفويض في الشخص المفوض له من حيث المؤهل والدافعية.
  - العمل على إزالة كافة معوقات التفويض الإداري.

## Abstract

This study addressed the impact of the delegation of the power on the efficiency of performance, and the study aimed at identify the power delegation and its influence on the efficiency of staff's performance, in addition to state the impact of making-decision on Staff of the general secretary of Red Sea Government.

The study followed the analytical descriptive approach and the historical to track the literature reviews that related to the subject of this study.

The study reached to the following results:

- Most of authorized officials, are aware of responsibility burdens towards proving their performance efficiency.
- Most of authorized officials, received intense of courses, particularly in ways and means of leadership.
- Delegation of authority is an interim measure to be used for the purpose of running the business of the establishment.

Based on the above results, the study recommends the following recommendations:

- The study recommends the need to create the necessary independence for the authorized persons so that they can practice what they were authorized to do it efficiently.
- The necessity of taking into consideration the fulfillment of the conditions of delegation in the authorized person in terms of his qualification and motivation.
- Working on removing all obstacles to the administrative delegation of authority

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	المتسلسل
	البسمة	
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ت	الشكر والتقدير	3
ث	المستخلص	6
ج	Abstract	7
ح	قائمة الموضوعات	8
د	قائمة الجداول	9
ر	قائمة الأشكال	10
ز	قائمة الملاحق	11
<b>الفصل الأول</b> <b>أساسيات البحث</b>		
1	المقدمة	12
6	الدراسات السابقة	13
<b>الفصل الثاني</b> <b>التفويض والأداء</b>		
9	المبحث الأول : التفويض : المفهوم والخصائص وعناصر التفويض	14
26	المبحث الثاني: الكفاءة والأداء	16
<b>الفصل الثالث</b> <b>دراسة الحالة</b>		
36	أولاً: نبذة تعريفية عن الأمانة العامة لحكومة ولاية البحر الأحمر	18
37	ثانياً : الوزارات والوحدات التابعة لأمانة الحكومة حسب التوزيع الهيكلي	19
<b>الفصل الرابع</b> <b>الدراسة الميدانية</b>		
40	المبحث الأول : إجراءات الدراسة	20
42	المبحث الثاني : تحليل البيانات	21

61	المبحث الثالث : مناقشة واختبار الفرضيات	22
<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والتوصيات</b>		
68	النتائج	23
70	التوصيات	24
72	قائمة المصادر والمراجع	25
الملاحق		

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	الوزارات والمحليات والوحدات الحكومية التابعة لأمانة الحكومة	(1/3)
37	الوحدات الرئيسية والفرعية التابعة لأمانة الحكومة	(2/3)
37	الإدارات التي تشرف عليها الأمانة العامة لحكومة ولاية البحر الأحمر	(3/3)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	(4/3)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5/3)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6/3)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(7/3)
46	قياس العبارة تفويض المدير لصلاحياته يعد تنازلاً عن مسؤولياته الإدارية	(8/3)
47	قياس العبارة يزيد التفويض الإداري من فرص إنجاز العمل في الوقت المحدد	(9/3)
48	قياس العبارة يهتم الرؤساء بتقييم كفاءة أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم	(10/3)
49	قياس العبارة يثق الرؤساء في كفاءة أداء المهام الإدارية المفوضة لهم	(11/3)
50	قياس العبارة يفوض بعض العاملين بأعمال تتوفر فيهم كفاءة الأداء لإنجاز العمل	(12/3)
51	قياس العبارة دائماً ما يمارس التفويض الفني لإنجاز العمل المطلوب	(13/3)
52	قياس العبارة يتم الاكتفاء بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس	(14/3)

53	قياس العبارة التفويض الفني يساهم في إنجاز العمل للعملاء المتعاملين مع الأمانة بكل سهولة ويسر	(15/3)
54	قياس العبارة يتوقع عدم قيام المدير بالمهام الفنية المفوضة مرة أخرى نتيجة لإتقان المرؤوس لها	(16/3)
55	قياس العبارة يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس في الأمور الفنية	(17/3)
56	قياس العبارة يؤخذ برأي العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها	(18/3)
57	قياس العبارة يساعد الرؤساء العاملين المفوض لهم في الجوانب ذات العلاقة باتخاذ القرارات	(19/3)
58	قياس العبارة يوجد مراجع قانوني يتولى التدقيق في القرارات المتخذة بعد الانتهاء من المهام المفوضة للموظفين	(20/3)
59	قياس العبارة ترتبط القرارات التي يتخذها المفوضون بأهداف أمانة الحكومة	(21/3)
60	قياس العبارة يقترح العاملون المفوض لهم بالسلطة رفع كفاءة العمل المتبع	(22/3)
61	إثباتات الفرضية الأولى	(23/3)
63	إثباتات الفرضية الثانية	(24/3)
65	إثباتات الفرضية الثالثة	(25/3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء	(1/2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	(1/3)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2/3)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3/3)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	(4/3)

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
خطاب للجهة المطبق على منسوبيها دراسة الحالة	1)
الجزء الأول من استبانة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة	2)
الجزء الثاني من استبانة بيانات الدراسة	(3)
أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة	(4)
الهيكل الإداري لمجموعة شركات دال	(5)

