



بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد - جامعة سرت

المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا
(الواقع والتطلعات)

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ. د. حسين مسعود أبومدينة

أ. د. الطيب محمد القبلي

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد

المركزية وانعكاساتها على التنمية

المكانية في ليبيا

(الواقع والتطلعات)

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ.د. حسين مسعود أبو مدينتا

أ.د. الطيب محمد القبي

المراجعة اللغوية

د. حنان مفتاح شعبان

د. فوزية أحمد الواسع

منشورات مركز البحوث والاستشارات بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا
(الواقع والتطلعات)
سنة 09 مارس 2023م

الوكالة الليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب
دار الكتب الوطنية
بنغازي - ليبيا

هاتف: 9097074 - 9096379 - 9090509
بريد مصور: 9097073
البريد الإلكتروني: nat_lib_libya@hotmail.com

رقم الإيداع القانوني 126 / 2023م
رقم الإيداع الدولي: ردمك 8-35-891-9959-978 ISBN

جميع البحوث والآراء المنشورة في هذا المؤتمر لا تعبر إلا عن وجهة نظر أصحابها،
ولا تعكس بالضرورة رأي مركز البحوث والإسئشارنة بجامعة سرت.

حقوق النشر والطبع محفوظة لمركز البحوث والإسئشارنة بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

المجادلة:

د. سليمان مفناح الشاطر

رئيس جامعة سرت
المشرف العام للمؤتمر

أ.د. الطيب محمد القبلي

وكيل الجامعة للشؤون العلمية
ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر

د. علي مفناح النائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

أ. إبراهيم محمد عبد الكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

عبد الحليج مفناح الشاطر

رئيس اللجنة الاعلامية

عضو اللجنة العلمية	د. محمد هدية درياق
عضو اللجنة التحضيرية	أ. مصباح مفتاح الدليو
عضو اللجنة الاعلامية	خالد جمعة مهلهل
عضو اللجنة الاعلامية	سفيان سالم الشعالي
عضو اللجنة الاعلامية	علي مصطفى مكادة

المحتويات

الصفحة	العنوان
5 - 4	كلمة رئيس الجامعة د. سليمان مفتاح الشاطر
6	كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية أ. د. الطيب محمد القبي
7	كلمة رئيس المؤتمر د. علي مفتاح التائب
8	كلمة رئيس اللجنة التحضيرية أ. إبراهيم محمد عبدالكريم
40 - 9	واقع نظام الإدارة المحلية في ليبيا، دراسة حالة على بلدية طرابلس المركز أ. د. وائل محمد جبريل د. علي عبد الفتاح بن حليم
62 - 41	قياس أثر الإنفاق الحكومي على التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996 - 2020 د. صقر حمد الجيباني أ. د عبد العزيز علي صداقة أ. آسيا جمعة التراكوي
84 - 63	القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا د. حسين فرح الحويج
118- 85	اللامركزية كآلية للإصلاح الشامل في ليبيا دراسة للأبعاد والقيود د. هند خليفة الصويحي أ. علي محمود الفاخري
152-119	واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت - 2022 د. فتحية أبو بكر أبو شويبة د. عباس عبد الله الحسين
178-153	دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا أ. د. صبري جبران محمد الكرغلي د. عبدالباسط عبدالله العمروني

المحتويات

الصفحة	العنوان
218-179	اللامركزية في تمكين النشاط التسويقي لإمكانية تقديم التنمية المكانية كمنتج مدخل استدلالي استنباطي د. يوسف إبراهيم الجدايمي
238-219	أثر توحيد الممارسات المحاسبية على تعزيز النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي في ضوء معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام د. سعاد عياش علي امعرف
262-239	اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة أ. فاطمة منصور فرج
290-263	اللامركزية وأثرها على الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت) أ. إبراهيم محمد عبدالكريم د. علي مفتاح التائب Abdul Hamid Habbe
312-291	المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وأثرها على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة د. أحمد عطية محمد د. عبد السلام عاشور
334-313	أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية الليبية (دراسة حالة الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة) د. عبدالفتاح محمد كرزوم د. ناصر ميلاد بن يونس
364-335	أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية د. عمار المبروك الأشقر

المحتويات

الصفحة	العنوان
380-365	انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية كأداة لتحسين التنافسية المصرفية "الواقع والصعوبات" (دراسة حالة المصرف التجاري الوطني) أ. مفتاح عثمان الرفاعي أ. محمد عبد المولى المهدي
390-381	السلطة التشريعية وعلاقتها بالسلطة التنفيذية في توزيع الاختصاص د. علي منصور إشتيوي أ. جمال مفتاح أبوحجر
416-391	المركزية والاستقرار السياسي في ليبيا (2014 - 2022) د. الفيتوري صالح السطي
438-417	واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية د. فوزي محمود اللاني الحسومي
450-439	<i>The Role of Centralization-Coordination-Decentralization towards Success decentralization in industrial sector in Libya: A case study</i> Ali M. Bakeer
476-451	<i>Implementation of the fiscal decentralization policy in Indonesia</i> Nurbayani Ibrahiem Mohammed A. Abdul Hamid Habbe Mediaty Syamsuddin

كلمة رئيس الجامعة

بسم الله الرحمن الرحيم

تُعَدُّ المؤتمرات العلمية من أهم المناشط التي تهتم بها الجامعة وتدعمها منذ تأسيسها، حيث ترى أنّها من أهم مهامها الرئيسية التي تسعى إلى استمرارها؛ نظراً لما تقدمه هذه المؤتمرات من بحوث علمية تسهم في تحسين الكثير من جوانب الحياة المختلفة، كما أنّها تلعب دوراً كبيراً في خلق الجو المناسب وتأمين اللقاءات الأكاديمية والبحثية التي تجمع نشطاء المجتمع العلمي لتقديم ومناقشة أفضل ما توصلوا إليه، وتقديمه لمصلحة المجتمع وخدمة مستقبله.

وحرصاً من الجامعة على انعقاد هذه التجمعات العلمية؛ فقد عقدت عدداً من المؤتمرات التخصصية برعايتها؛ وها هي اليوم تعقد المؤتمر العلمي الدولي الثاني، والذي تنظمه وتشرف عليه كلية الاقتصاد تحت عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا) الواقع والتطلعات".

لقد أصبحت التنمية المكانية محط أنظار العديد من دول العالم ومختلف المجتمعات، لكونها أحد أركان الأنشطة الأساسية الهادفة في تقدم الدول والمجتمعات، حيث تحتل عمليات التخطيط والتطوير للتنمية الشاملة؛ إذ أنّها تساعد في تطوير البنى التحتية، وخلق فرص العمل، وتوفير التعليم والرعاية الصحية.

كما تُعَدُّ المركزية إحدى أهم التوجهات التنظيمية التي تتبعها الدول، والحكومات، والمؤسسات في العملية الإدارية، حيث يُمكن من خلالها تحقيق العملية التنسيقية بين مختلف الوحدات ذات العلاقة بذلك الكيان المؤسسي إذا طُبِّق بالطريقة المثلى.



وختاماً.. نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاح هذا المؤتمر، من
بُحَّاثٍ ومحكِّمين ولمان علمية وتحضيرية، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر وفائق التقدير إلى
اللجنة الإعلامية التي أخرجت هذا العمل إلى النور من خلال نشره في هذا الكتاب الذي
نضعه بين أيديكم للاستفادة منه، ولنضعه أيضاً بين أيدي المختصين للعمل بتوصياته.

آملين من الله العلي القدير التوفيق
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. سليمان مفتاح الشاطر

رئيس جامعة سرت

كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.. أمّا بعد :

في سبيل السعي للارتقاء بنشر الإنتاج العلمي ودعمه، يسرنا أن نضع بين أيدي الباحثين والقراء الكرام كتاب المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد بجامعة سرت، والذي يناقش موضوعاً مهماً يُمثل رافداً من روافد تطور وازدهار الدولة، وهو (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا). حيث يُعدّ هذا المؤتمر من أهم المؤتمرات التي أقامتها الجامعة، من حيث العنوان، فمناقشة أثر المركزية على التنمية المكانية، يُمكننا من معرفة أثر المركزية السلبي على تنمية الأماكن النائية والبعيدة عن مركز الدولة، ويبين لنا الأثر الإيجابي للنظام اللامركزي الذي يحقق نتائج جيدة في حالة تطبيقه بالشكل الصحيح.

ويحظى هذا المؤتمر بمشاركة نخبة متميزة من الباحثين، ينتمون إلى عدة جامعات ومعاهد عليا، واستعانت اللجنة العلمية بنخبة من خيرة الأساتذة المختصين من مختلف الجامعات الليبية في سبيل تقييم الأوراق العلمية التي تصلها وتحكيمها، حيث كان لهم الدور الفاعل في الارتقاء بجودتها، من خلال تبيان جوانب القصور وإجراء بعض التعديلات المطلوبة إن وجدت وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكر جميع اللجان التي أسهمت في إنجاح هذا المؤتمر، وبارك الجهد المبذول والتفاني والإخلاص الصادق في العمل في ظل التسهيلات المقدمة من إدارة الجامعة. سائلين الله عز وجل أن يُعيننا ويجعل السداد والنجاح حليفنا في إقامة هذا المؤتمر العلمي، والخروج من خلاله بنتائج علمية مميزة تصب في خدمة المجتمع في كل مجالاته، وتوصيات مهمة تثري المكتبات العلمية، وتساعد في وضع الحلول المناسبة.

نتمنى للجميع التوفيق في هذا المؤتمر

والسلام عليكم

أ.د. الطيب محمد القبي

رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر



كلمة رئيس المؤتمر

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الأمين.
أما بعد..

انطلاقاً من الدور المناط بكلية الاقتصاد جامعة سرت لدعم الملتقيات العلمية والنشاط العلمي، وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية ورسالتها السامية في هذا المجال، ودعمًا للبيئة المجتمعية؛ فقد اسدل الستار على فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد، تحت عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا، وبالأصالة عن نفسي، وبالنيابة عن كل الزملاء بلجان المؤتمر يسرني ويشرفني أن أقدم هذا الإصدار والمتضمن للمحتوى العلمي للمؤتمر ومخرجاته، وندعو الله أن نكون قد وقَّعنا في هذا العمل، وأن يجوز على رضى القارئ العزيز، وأن يحقق المرجو منه.

وأخيرًا يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة سرت؛ لدعمها فعاليات هذا المؤتمر، وكل الشكر والتقدير للجنة العلمية واللجنة التحضيرية بالمؤتمر، ولكل من بذل أذى جهده في تنفيذه، ولا يفوتني أن أشكر كل الزملاء الذين ساعدوا وأسهموا في إعداد هذا الكتاب وإخراجه بالشكل اللائق والمشرف.

ختامًا أتمنى كل التوفيق لجميع زملائي بكلية الاقتصاد، وكل الزملاء بالقلعة العلمية جامعة سرت، وأتمنى أن تكون دائمًا وأبدًا منارة للعلم يهتدي بها الجميع...
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. على مفتاح التائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

كلمة رئيس اللجنة التحضيرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على نبينا محمد الموصوف بأحسن الصفات:
أمَّا بعد:

إنَّه وفي هذا المقام، وباختتام فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد جامعة سرت، والذي حمل عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا- الواقع والتطلعات)، يسعدني أن أهنئ نفسي أولاً وكل زملائي بكلية الاقتصاد وجامعة سرت بنجاح هذا المحفل العلمي، وظهوره بالصورة التي تليق بمؤسستنا العريقة، كما يسعدني أيضاً أن أقدم هذا الكتاب_ الذي يحتوي على كل الجهود العلمية القيمة التي تدارست وتناولت محاور هذا المؤتمر_ لكل الأكاديميين المتخصصين والمهتمين وكل المؤسسات ذات العلاقة، وآمل أن يجدوا فيه الفائدة المرجوة.

وتقديرًا لكل الجهود المبذولة في سبيل نجاح هذا المؤتمر؛ لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أعضاء اللجنة التحضيرية على جميل التزامهم والإخلاص في عملهم، وكل الشكر والتقدير لرئيس وأعضاء اللجنة العلمية على مهنتهم وتعاونهم في إتمام العديد من مهام اللجنة التحضيرية، كما أثنى على الجهود الكبيرة التي بذلها رئيس المؤتمر ومساندته لنا يدًا بيد لإنجاز كل ما هو مطلوب، والشكر أيضاً موصولاً للمشرف العام للمؤتمر على دعمه اللا محدود وتذليله الصعاب لتسهيل أعمال اللجنة وقيامها بواجبها على أكمل وجه.
وأخيراً لا يفوتني أن أشكر كل من أسهم في إصدار هذا الكتاب، والحمد لله وما توفيقنا إلاَّ به.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ. إبراهيم محمد عبد الكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت - 2022

د. عباس عبد الله الحسين

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال / كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم والتقانة / السودان

د. فتحية أبو بكر أبو شويطة

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد
جامعة سرت / ليبيا

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي في القطاعات العامة الليبية "دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت"، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف وعدم فعالية الأداء المؤسسي في كثير من مؤسساتنا على وجه العموم، ودائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت على وجه الخصوص، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عدم إدراك الإدارة العليا في هذه المؤسسات بأهمية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية والإدارية الأدنى مدخلاً لتطبيق اللامركزية وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي، ومن هنا جاء السؤال الرئيس الذي طرحته الدراسة وحاولت الإجابة عليه ألا وهو: ما واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي والاستقرائي مع دراسة الحالة حيث أجريت المعالجة الإحصائية على برنامج (SPSS)، وإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها السابقة انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة وهي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت، وانبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي مثلت أبعاداً لتفويض السلطة، وهي (التفويض الإداري، والتفويض الفني، والتفويض الوظيفي، والتفويض المالي).

وقد بيّنت نتائج تحليل البيانات: أنّ مستوى توافر أبعاد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء المؤسسي جاء أيضاً بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى: وجود علاقة وأثر ذي دلالة معنوية بين أبعاد تفويض السلطة المتمثلة في التفويض الإداري، التفويض الوظيفي، التفويض المالي، والأداء المؤسسي، وعدم وجود علاقة وأثر بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم تفويض السلطة مدخلاً لتطبيق اللامركزية بوزارة الكهرباء لزيادة قدرتها على المنافسة في الأداء، والاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات بالمؤسسة، إعداد موازنة مالية لمشروعات التنمية المحلية ذات الأجل القصير والطويل.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الأداء المؤسسي.

The reality of delegation of authority and its reflections on institutional performance from the point of view of administrators: A case study of the Electricity Distribution Department in the Central Region / Sirte.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of delegation of authority and its repercussions on institutional performance in the Libyan public sectors, "A case study of the Electricity Distribution Department in the Central Region/Sirte". The problem of the study was represented in the weakness and ineffectiveness of the institutional performance in many of our institutions in general and the Electricity Distribution Department in the central region / Sirte in particular, Perhaps the reason for this is due to the lack of awareness of the senior management in these institutions of the importance of delegating authority to the lower organizational and administrative levels as an entrance to the application of decentralization and its implications on the level of institutional performance. The level of institutional performance in the Department of Electricity Distribution in the central region / Sirte? .

The study relied on the analytical descriptive approach and the historical and inductive approach with a case study where the statistical treatment was conducted on the (SPSS) program. Electricity distribution in the central region / Sirte, and a group of sub-hypotheses emerged from this hypothesis that represented dimensions of the delegation of authority, which are (administrative delegation, technical delegation, functional delegation, and financial delegation)..

The results of the data analysis showed that: The level of availability of the dimensions of delegation of authority came to a medium degree, and the level of institutional performance also came to a medium degree. The study also found: the existence of a relationship and a significant effect between the dimensions of the delegation of authority represented in administrative delegation, functional delegation, financial delegation and institutional performance, and the absence of a relationship and effect between technical delegation and institutional performance in the Electricity Distribution Department in the central region / Sirte..

The study recommended: the need to adopt the concept of delegation of authority as an entry point for the application of decentralization in the Ministry of Electricity to increase its ability to compete in performance, paying attention to analyzing the internal and external environment when making decisions in the institution, preparing a financial budget for local development projects in the short and long term

Keywords: Delegation of Authority, Institutional performance.

مقدمة:

تتصف بيئة المؤسسات والأعمال في الوقت الراهن بالتغيير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني، الأمر الذي يحتم على المؤسسات اتباع المفاهيم الإدارية المعاصرة لمواكبة هذه التغييرات والمنافسة الناجمة عنها. ولعل أحد أهم هذه المفاهيم أسلوب اللامركزية الإدارية مع التوجّه نحو تفويض السلطة بالشكل الذي يضمن للمؤسسة استغلال أفضل للموارد والطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يسهم في تحقيق معدلات أفضل للأداء المؤسسي، كما ويُعدّ تفويض السلطة من الضرورات التي تختمها عملية التنظيم الإداري بتلك المؤسسات، فمن الصعب أن توفّق السلطات التنظيمية العليا، والقائد الإداري في بسط نفوذها وسلطتها على كافة المستويات التنظيمية للجهاز الإداري الذي تشرف عليه من دون تفويض للسلطة. فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على العلاقات الجيدة والثقة التي تحكم العلاقات المتبادلة، والتي ثبتت جدواها وصلابتها عبر الزمن، مما دعا العديد من المؤسسات تتجه نحو منهجية لامركزية السلطة، حيث تفويض بعضاً من سلطاتها (الوظيفية، والإدارية، والفنية، والمالية) إلى المستويات التنظيمية الأدنى، وإلى المرؤوسين بغية تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة العليا، ومن أجل تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية تحقيقاً لكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

إنّ الأداء المؤسسي الناجح يعتمد أساساً على جودة الأداء الإداري والوظيفي، بحيث يستوجب العمل تطوير الأنظمة والإجراءات والسياسات الإدارية الموجودة في كل مؤسسة، وتطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب، وأساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي وتطويره، ويعتقد الباحثان أنّ ثمة علاقة طردية موجبة بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي، حيث نتاج هذه العلاقة بناء وتطوير قدرات العاملين، وتحسّن العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين، واعتماد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع تفويض السلطة وأثره على الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة؛ وذلك بالتطبيق على دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت، باعتباره التوجّه الذي تتبناه الدول المتقدمة من فترات بعيدة، وتسعى الدول الآخذة في النمو لجعله آلية لتغيير الواقع وتحقيق إصلاحات في الأنظمة الإدارية، وفي واقع التنمية المكانية لمجتمعاتها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظراً لأن العديد من المؤسسات الحكومية العامة تعاني من البيروقراطية الإدارية التي تؤمن بمركزية السلطة وصنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك المؤسسات وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، الأمر الذي يترتب عليه نتائج سلبية على كافة المستويات وهو ما يؤثر بدوره على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي، وقد يُعزي الباحثان السبب في ذلك لعدم إدراك الإدارات العليا بهذه المؤسسات لأهمية تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي وتطويره. ومن أجل دراسة هذا الموضوع بصورة علمية ومنهجية تمت ترجمة هذه الإشكالية وصياغتها في سؤال رئيس تفرعت منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وكانت كالآتي:

التساؤل الرئيس: ما واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل لتفويض السلطة الإدارية أثر على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
2. ما انعكاسات تفويض السلطة الوظيفية على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
3. ما أثر تفويض السلطة الفنية على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
4. ما أهمية تفويض السلطة المالية على نتائج الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟

أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على مفاهيم وأبعاد كل من تفويض السلطة والأداء المؤسسي.
2. الكشف العلاقة بين أبعاد تفويض السلطة والأداء المؤسسي في دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.
3. التعرف على أثر تفويض السلطة الإدارية على الأداء المؤسسي في دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي (اتخاذ القرار) والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي للوصول إلى نتائج وتصورات علمية وعملية، من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما تفويض السلطة متغيراً مستقلاً، والأداء المؤسسي متغيراً تابعاً، حيث تمّ الاطلاع على الأدب النظري المتوفر بالمكتبات العامة والأكاديمية، وتمّ التوقف عند أهم الدراسات السابقة والبحوث العلمية النظرية والميدانية التي شكّلت رافداً حيوياً في الدراسة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات للعلاقة التي تقوم عليها هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الدور الذي يلعبه تفويض السلطة على الأداء المؤسسي، واختار الباحثان الشركة العامة للكهرباء بمدينة سرت موقفاً لإجراء الدراسة لكون المؤسسة من المؤسسات التي تلي احتياجات قطاع مهم (الكهرباء) والذي له دور كبير ومهم في التنمية المكانية، وقد تمّ تطبيق أداة البحث (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021، على عينة من العاملين بالسلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدرء ونوابهم، رؤساء الأقسام والإدارات) بالأسلوب الطبقي العشوائي وحدة للتحليل.

مصطلحات الدراسة:

تفويض السلطة: النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي أعلى إلى شخص آخر على مستوى تنظيمي أدنى، عندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي كلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عمّا قام به من أعمال. (القحطاني، 2012، ص80).

التعريف الإجرائي: هي عملية إيداع جزء من العمليات، أو الصلاحيات، أو الوظائف الإدارية من السلطة التنظيمية العليا إلى السلطة التنظيمية الدنيا، أو من الرئيس المباشر إلى المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

الأداء المؤسسي: عملية متكاملة بين الأدوار التي يقوم بها الأفراد والأدوار التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى نجاحها في خلق استراتيجية مناسبة للمورد البشري تساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز، وتجاوز كافة التعقيدات في الإجراءات التنظيمية والتغلب على تعقيدات البيئة الخارجية للانفراد والتميز عن باقي المنظمات المشابهة (Rick,2018), (Stephane & Elisabetta,2017), (Stanley& Konstantinos,2016).

التعريف الإجرائي: هو محصلة العمليات والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.
أولاً: الأدبيات النظرية لتفويض السلطة والأداء المؤسسي.

يُعدّ مفهوم تفويض السلطة والأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لكلا المفهومين. سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة شاملة عن تفويض السلطة والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما.

مفهوم تفويض السلطة: (Delegation of Authority)

أصبحت ظاهرة تفويض السلطة تحظى باهتمام مختلف العلوم الاجتماعية نظراً لما لها من أهمية في تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات التنظيمية المختلفة وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات، بين مختلف المستويات التنظيمية. ويتمثل مفهوم تفويض السلطة القيام بإعطاء بعض السلطات من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى من أجل تحقيق واجبات معينة، وذلك لا يعني التخلي عن السلطة، بل يعني تحويل بعض السلطات للآخرين التي تمكنهم من العمل وتجعلهم قادرين على المساعدة في العملية الإدارية للمنظمة، وللمدير الحق في استرداد هذه الصلاحيات في حين تبين له سوء استخدامها أو التقصير في المسؤوليات والمهام التي تمّ إنطاقتها بالموظفين في المستويات المختلفة، ويجب أن يقوم الرئيس بالتأكد من أنهم على وعي كامل بالسلطة المناطة إليهم ويجب تحديد الواجبات والمهام مع تركهم للتصرف ضمن حدود معينة يتم مراقبتها من قِبَل المدير. (عبد الرحمن، 2022،

ص5) فيما يذهب القريوتي لاعتبار التفويض أنه: "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينبوه عنه في بعض الأعمال ويبقى مسئولاً عنها أمام الجهات العليا (القريوتي، 2009، ص241). ويرى آخر أنه إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوسين مع تحويله صلاحية لاتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية الناجمة عن امتلاك السلطة (فريد، 2015، ص27). وعدّ (الياسري) تفويض السلطة مزيجاً بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطها بتفويض السلطة، وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض (الياسري، 2007، ص3).

وتعرف عملية تفويض السلطة إجرائياً بأنها قيام الجهة ذات المستوى التنظيمي الأعلى بتوزيع بعض الأعمال على العاملين بالمستويات التنظيمية الأدنى ومنحهم لبعض سلطاته دون أن يتدخل في كيفية إنجاز هذه الأعمال مع الاحتفاظ بحق المساءلة الإدارية. وبالرغم من اختلاف وتنوع مفاهيم تفويض السلطة إلا أنّها عملية تلجأ لها المنظمات، والقادة لعدة أسباب (مهنا، 2006، ص33) وهي:

- التطورات الحاصلة على مستوى المنظمات وازدياد حجمها وتعقيدها واتجاه الإدارة نحو المركزية أو لامركزية السلطة.
 - كثرة المهام المسندة للقائد مما تجعله غير قادر على القيام بها شخصياً فيلجأ إلى التفويض لتخفيف من أعباء هذه المهام.
 - يُعدّ التفويض الخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين.
- وعليه فتفويض السلطة ليس أسلوباً لسدّ النقص في عدد العاملين ولا طريقة للتخلص من أعباء العمل، ولكنه طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكثر وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين. (كاهية، 2018، ص35).
- ويمكننا هنا أنّ نشير إلى تصنيف أنواع من السلطات الأكثر شيوعاً بمنظمات العمل والأعمال، والتي تمّ اعتمادها من قِبَل الباحثين في إعداد استبانة هذه الدراسة (العبادي، 2009، ص91) وهي:

1. تفويض السلطة الوظيفية وهي التي تعني تفويض القيام بالوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والرقابة وتقييم

الأداء.

2. تفويض السلطة الإدارية وهي التي تعني التفويض باختيار أياً من الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من صورها الإدارة بالأهداف، والإدارة بالنتائج، والإدارة بالمشاركة وغيرها من الأساليب.
3. تفويض السلطة المالية وهي التي تعني التفويض في النواحي المالية ابتداءً من مرحلة إجراءات إعداد دراسات جدوى المشروعات وتحديد مصادر التمويل إلى مرحلة إعداد الموازنة التشغيلية، وموازنة مشروعات التنمية، والموازنة الرأسمالية إلى مرحلة التفويض بالتنفيذ والتقييم والتحليل المالي وغيرها من العمليات المالية.
4. تفويض السلطة الفنية وهي التي تعني التفويض للقيام بالعمليات الإنتاجية والتشغيلية، والتي من خلالها تقدّم المؤسسة منتجاتها (سلعة، خدمة) للمستفيدين.

أهداف تفويض السلطة:

- **الإصلاح الإداري:** ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط أسلوباً جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها كالقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخوّلة لكل مستوى من مستويات الإدارة. (معيتيق وآخرون، 2021، ص7)
- **التطوير الإداري:** يوفّر التفويض للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر. (العضايلة، 1999، ص7).
- **الصحة التنظيمية:** تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات تبادل أفضل للمعلومات، وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. فعن طريق تفويض لصلاحيات يمكن تقديم الخدمة بشكل أفضل في كل الأوقات، بحيث لا تتعطل الإجراءات والمعالجات في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها. (كنعان، 2009، ص240).
- **التنمية الإدارية:** يُعدّ التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم ببعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معهم. كما أنّ مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطائرة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والاطلاع على معلومات جديدة

واكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.
(كاهية، 2018، ص40).

- توفير الكفاءة الإدارية: حيث إنّ التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز(حبتور، 2009، ص169).

العلاقة بين تفويض السلطة واللامركزية:

يُعدّ مفهومَا المركزية (Centralization) واللامركزية (Decentralization) من المفاهيم والأساليب التنظيمية المهمة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، وتبعاً لذلك ظلّت مسألة مركزية إدارة المؤسسات العامة على وجه الخصوص في مقابل لامركزيتها مثار جدل كبير بين خبراء الإدارة، فالمركزية تعني تركز السلطة وعملية صنع القرار في أعلى التسلسل الهرمي الإداري، في حين أنّ اللامركزية تدعو إلى توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المديرين في المستويات الإدارية الأدنى، ولكل من هذين النظامين مزاياه وعيوبه، ومع ذلك فإنّ نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد درجة المركزية واللامركزية فيها حينما تبدأ المؤسسات في النمو والتوسع والانتشار الجغرافي والمكاني تصبح اللامركزية لازمة وعملية. (أبوعون، 2011، ص48).

وغالباً ما توصف اللامركزية مفهوماً وأسلوباً تنظيمي بالمؤسسات بأنّها: نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا (Leonard D white, 2003. p.44).

ويرى هنري ماديك (Henry Maddik) أنّ اللامركزية تتكون من مصطلحين: الأول اللامركزية ويقصد بها (تفويض الإدارة المركزية للسلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم)، والثاني التفويض ويقصد به: تحويل السلطات المحلية الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة أوكلت إليهم. (Henry Maddik, 1993, p.23).

ودعماً لهذا التوجّه نحو اللامركزية وتفويض السلطات قدّمت مبادرات إصلاحية عديدة لدعم وإصلاح وتوسيع جهود اللامركزية في مؤسساتنا العامة الليبية نذكر منها مخرجات ملتقى تعزيز الحكم المحلي من خلال التقاسم الحقيقي للسلطة بمبادرة من منتدى

- الخبرات الليبية للسلام والتنمية إذ قدّم مجموعة من التوصيات خدمة لخطّة اللامركزية الوطنية
الرئيسية نذكر منها الآتي (منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية، 2021، ص1):
1. نقل المؤسسات ونقل السلطات الإدارية.
 2. نقل سلطة تقديم الخدمة.
 3. نقل الإشراف على مشاريع التنمية.
 4. تحويل الوظائف المالية بما في ذلك التخطيط ووضع الموازنة المحلية.
 5. نقل الوظائف الأمنية.

مفهوم الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبرى في الإدارة المعاصرة في تسيير أعمال وأنشطة المؤسسات وهذا يأتي من منطلق أنّ الأداء يمثّل الدافع الأساسي والعامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في الاستمرارية والنمو. ويُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات الخدمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية جهوداً مكثفة نحو التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (Buckman, 2004, p 16). واهتمت الدول العربية بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إداراتها المختلفة وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها الخدمية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل (حتاملة، دراوشة، 2019، ص270).

وعرّف حامد الأداء بأنه: نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، وإدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها مقارنة بالأداء المخطط. (حامد، 2009، ص43) في حين ترى الباز (2004، ص26) أنّ الأداء يشير إلى درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل.

ويقصد بالأداء المؤسسي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Simon, 2000, P:22). كما ينظر البعض إلى الأداء المؤسسي على أنه محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية؛ يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى قياس الأداء على ثلاث مستويات (الأداء الفردي، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة ككل) وبالطبع قياس أداء المؤسسة ككل يتكون من أداء الأفراد وأداء الوحدات معاً، والتي تتكامل مع بعضها البعض ومع أداء الإدارة العليا لتشكّل الأداء المؤسسي (إدريس، أبو الروس، 2022، ص384، الجروشي، 2008، ص9).

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي:

قد يصاحب أداء المؤسسات بعض الصعوبات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، وقد يكون بعضها من داخل المؤسسة والبعض الآخر في خارجها. ومن تلك العوامل ما تستطيع إدارة المؤسسة السيطرة والتحكم فيها، ومنها ما هو خارج نطاق سيطرتها ويصعب التحكم فيها، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى نوعين. (الحامسة، 2003، ص114.113)هما:

العوامل الداخلية أهمها الآتي:

الرؤية والرسالة والقيم، والخطة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي واللوائح، والعمليات وأنظمة التشغيل، الموارد البشرية، والموازنة. (محمد، 2006، ص61). وهناك من أضاف عوامل أخرى مؤثرة الأداء مثل، الاستماع للمستفيدين وأصحاب المصلحة، تشجيع الإبداع، تحفيز الأفراد. (مصطفى، 2005، ص91).

العوامل الخارجية وتتمثل في الآتي:

- العوامل الاقتصادية: وهي في الغالب تتمثل بتحديات لمختلف المنظمات ومنها: أنماط الاستهلاك، ومعدلات التضخم، ومعدّل الضريبة السائد. (شعبان، 2008، ص57).

- العوامل الاجتماعية: وهي المتعلقة بقيم ومعتقدات الناس وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكهم وأنماط حياتهم في البيئة المحيطة وتأثير التغيرات التي تطرأ على هذه الجوانب تأثيراً واضحاً وملموساً على أداء المنظمة وعلى منتجاتها أو خدماتها التي تقدّمها. (عبد الفتاح، 2008،

ص (177).

- العوامل السياسية: وهي تتمثل في النواحي القانونية والممارسات الحكومية السائدة فيما تصدره من قرارات أو تفرضه من سياسات بهدف حماية المواطن أو استقرار اقتصادها (الألوسي ومالك، 2003، ص 47).

وبناءً على ما سبق، فإنّ تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الخدمية بشكل خاص بأهمية بالغة، التي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم خدمات أفضل، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل تحديات المجتمع المتطور باستمرار، وكان لا بد أن تكون هناك عملية تقييم مستمر للمؤسسات الخدمية من جهة تفعيل الأداء الإداري بفاعلية عالية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وترسيخ رسالتها الإنسانية.

ثانياً: الدراسات السابقة.

تمّ الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تفويض السلطة من جانب والأداء المؤسسي من جانب آخر؛ وذلك بهدف الوقوف على تفاصيل هذه الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرّف على النتائج التي توصلت إليها، ومن أهم هذه الدراسات:

- أجرى عبد الله (2014) دراسة هدفت إلى إبراز الدور الحقيقي لتفويض السلطة ومعرفة أهميته وفائدته للمؤسسات في رفع كفاءة الأداء، وبيان مدى فعالية عنصر التفويض أحد مكونات عملية التنظيم في الأداء الإداري ببيئة المياه ولاية الخرطوم الفترة من (2006-2011)، تمّ استخدام المنهج الاستنباطي لتحديد المشكلة وفروض الدراسة، وأيضاً المنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفروض، والمنهج الوصفي، ومتابعة تاريخ تطور هيئة المياه من خلال المنهج التاريخي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنّ تفويض السلطة يساعد في سير العمل وتحقيق مزايا أفضل.
- إنّ التفويض يساعد على تنمية روح الابتكار والإبداع والمبادرة لدى المسؤولين.
- إنّ التفويض يساعد على سرعة البت في اتخاذ القرارات.
- إنّ التفويض يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين في الهيئة محل الدراسة.
- وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء الإداري.

- دراسة نورالدين، وعبد الله (2020) بهدف الكشف عن مدى تأثير عملية تفويض السلطة على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية، وأظهرت نتائج الدراسة التي تكوّنت عينتها من (40) عامل من العاملين ببلدية تميمون الآتي:

- إنّ توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض الصلاحيات أكثر للموظف مع إتباعه بمسؤوليات في مجال العمل.

- التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات بشكل أفضل.

- إنّ دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء.

- يساهم التفويض في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الرؤوسين ويزيد من إقبالهم للعمل ويشعرهم بالثقة في النفس ويساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

- إنّ المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين في تشخيص المشاكل اليومية وسرعة الحصول على المعلومات.

- قام الباحثان الشنطي وحمدونة (2019) بدراسة هدفت إلى بيان الدور الذي يمكن أن يلعبه التمكين الإداري بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة الصحية العسكرية في الخدمات الطبية. حيث اتبع الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (797) موظفاً، تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (259) فرداً. وأوضحت الدراسة أنّ مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري وكذلك الأداء المؤسسي كان بدرجة متوسطة. كما بيّنت النتائج أيضاً أنّ هناك علاقة تأثير جوهري لأبعاد التمكين الإداري في الأداء المؤسسي، وفُسّرت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه باستثناء بعد التفويض فلم يكن له تأثير.

- دراسة أجراها الباحثان إدريس وأبوروس (2022) حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء بفلسطين استهدفت الدراسة العاملين في (شركة الكهرباء القدس، شركة الكهرباء الشمال، شركة الكهرباء طوباس، شركة الكهرباء الجنوب، وشركة الكهرباء الخليل)، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (370) عاملاً.

- توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها:
- أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية.
 - أنّ مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية.
 - وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.
 - وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي وتفسّر ما نسبته (39.5%) من التغيّر في مستوى الأداء المؤسسي.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت بعداً واحداً من أبعاد تفويض السلطة تمثّل في التفويض الإداري:

- قام (الزبون، 2022) بدراسة هدفت إلى التعرّف على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية بلغت (55) إداري وإدارية. وخُلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أنّ مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى متوسط.
- أنّ مستوى تحسين أدائهم الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى مرتفع.
- أظهرت النتائج أنّ تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً على تحسين أدائهم الإداري.

وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة، واعتبار عملية التفويض بمثابة وسيلة يمكن من خلالها التعرف على مستوى الموظفين وقدراتهم.

- حاول الباحث (أبووعون، 2011) من خلال دراسته الميدانية لموضوع البحث التعرّف على واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة بالقدس وعلاقته بمستوى الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى بيان أثر الخصائص الديمغرافية في آراء المبحوثين، باستخدام استبانة تمّ توزيعها على عينة مكونة من (268) إدارياً من الوزارة. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- إنّ الدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في الوزارة كانت متوسطة.

- إنّ الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في الوزارة كانت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول واقع التفويض الإداري تُعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، والدورات التدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول مقاييس الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، والدورات التدريبية).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي بالوزارة محل الدراسة.
- قدم عبدالرحمن (2022) بحثاً استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس بفلسطين، هدف إلى تقييم أثر التفويض الإداري على مستوى الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر، وتحديد واقع التفويض الإداري في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (150) موظفاً، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- إنّ هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريخ.
- إنّ مستوى واقع التفويض الإداري وكذلك فاعلية الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية.
- إنّ عملية اتخاذ القرار بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- إنّ الأنماط القيادية الوظيفية تساعد في دعم التعاون والعمل المشترك مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- جاءت دراسة (الزنعون، 2019) للوقوف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، والتي استهدفت العاملين في بلديات محافظة شمال غزة وذلك من خلال دراسة واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في بلديات محافظة شمال غزة، وتم الاعتماد بشكل رئيس على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة تكوّنت من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية. وتوصّلت الدراسة إلى جملة من

الاستنتاجات كان من أهمها أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية) ومستوى الأداء المؤسسي. كما بيّنت النتائج أنّ مستوى الأداء في البلديات قد حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

- جاءت دراسة معيتيق وآخرون (2021) بهدف التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، طُبقت على عينة حجمها (81) معلماً أُختيروا بطريقة عشوائية، حيث تمّ تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنّ درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.

- إنّ درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.

- وجود علاقة طردية ضعيفة بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

- كما أجرى (الوهبي وآخرون، 2020) دراسة هدفت إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة وُزعت على (126) موظفاً. تمّ استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

في ضوء الدراسات السابقة والفجوة البحثية يمكن القول إنّ إجمالي نتائج هذه الدراسات قد دعت الباحثين إلى تناول الدراسة الحالية لتكون امتداداً للدراسات البحثية والتي من خلالها تكونت العناصر الأساسية للموضوع الحالي بأبعاده، إذ أعدّه الباحثان بمنهج علمي بعد ما استوحيا الفروض ومتغيّراتها من تلك الدراسات. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت بعض المحاور والأبعاد. بينما تتميز الدراسة الحالية في أنّها حاولت الكشف عن وجهات نظر مفردات الدراسة حول التعرف على واقع تفويض السلطة

وانعكاساتها على الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بالسلم الإداري بكافة المستويات بشركة الكهرباء بمدينة سرت، وهذا لم تتناوله دراسة سابقة وفقاً لما تمّ التوصل إليه حسب علم الباحثين المتواضع.

مجتمع الدراسة ومفرداته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بدائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/ سرت البالغ عددهم (50) إدارياً، واستخدمت الدراسة المسح الشامل حيث جرى اختيار العاملين بالسلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والإشرافية بالدائرة محل الدراسة، وُزعت (50) استبانة بصورة مباشرة، وتمّ استعادتها جميعاً، وهي التي أُجريت عليها عملية المعالجة الإحصائية.

منهجية الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وطريقة قياسها ومجتمع وعينة البحث وأنواع البيانات ومصادر الحصول عليها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك على النحو الآتي:

أداة جمع البيانات:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تمّ بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفقاً للمحاور الرئيسة للدراسة، وقد تضمّنت الاستبانة جزأين رئيسيين؛ الأول يتعلق بالمتغير المستقل (تفويض السلطة) واشتمل أربعة أبعاد تمّ قياسها ب (20) عبارة أساسية، بواقع (5) عبارات لكل بعد. أمّا الجزء الثاني من الاستبانة احتوى على (6) فقرات لقياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وقد ركّزت الفقرات على العلاقة التأثيرية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي. وتمّ إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ولقياس درجة الاستجابات لأفراد العينة فقد استخدم مقياس ليكرت الذي تراوح بين 1-5، كما هو موضح في جدول (1).

جدول (1) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الفرضي	درجة الممارسة
لا أوافق بشدة	1	1.79 – 1	ضعيفة جداً
لا أوافق	2	2.59 – 1.80	ضعيفة
محايد	3	3.39 – 2.60	متوسطة
أوافق	4	4.19 – 3.40	مرتفعة
أوافق بشدة	5	5 – 4.20	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحثين، 2022.

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم إجراء نوعين من الاختبارات:

أ. اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبة لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وحرص الباحثان على أن يتم ملء الاستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفأ كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التفويض الإداري	5	0.840
2	التفويض الوظيفي	5	0.829
3	التفويض الفني	5	0.856
4	التفويض المالي	5	0.750
5	الأداء المؤسسي	6	0.785
	جميع العبارات	26	0.880

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يظهر من الجدول رقم (2) أعلاه أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ كلها عالية جداً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بالمحاور (0.856) في أدنى قيمة له و(0.750) في أعلى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان بشكل عام (0.880)، وبشكل عام ما دامت كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) فهذا يعني أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات:

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

بيّن الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث اتضح أنّ (18%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة)، أمّا الذين هم من (40 سنة وأقل من 50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (64%)، بينما الذين هم من (50 سنة فأكثر) سنة فنسبتهم (18%)، مما يشير إلى تنوع الفئات العمرية للمبحوثين من عينة الدراسة. وأنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من شاغلي الوظائف الإدارية، حيث بلغت نسبتهم (2%) على وظيفة مساعد مدير إدارة، بينما بلغت نسبة (2%) على وظيفة مدير الدائرة، أمّا رؤساء الأقسام فقد جاءت نسبتهم (32%)، ثم أخيراً وظيفة مشرف وحدة بلغت نسبتهم (64%). كما اتضح أنّ عدد سنوات الخدمة الشائع بين أفراد العينة هو 15 سنة فأكثر، إذ شكّلت ما نسبته 56%، يليها فئة سنوات الخدمة (10 سنوات وأقل من 15 سنة) بنسبة 28%، وهذا يؤكّد على تنوع الخبرات في العمل من الشباب وذوي الخبرة. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أنّ (6%) من العينة المبحوثة مؤهلهم ماجستير، وأنّ أكثر من نصف المبحوثين من فئة المستوى التعليمي (دبلوم العالي) أي قرابة 54%، وأنّ حوالي 28% من المستجيبين هم من فئة البكالوريوس، وأمّا الذين يحملون شهادة دبلوم متوسط فقد بلغت نسبتهم (12%)، هذا يشير إلى مقدرة المبحوثين العلمية في العمل، ومقدرتهم على التفاعل مع عبارات الاستبيان.

الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار العمر، المؤهل العلمي
المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

م	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30	00	%0
		30 - أقل من 40	09	%18
		40 - أقل من 50	32	%64
		أكثر 50	09	%18
المجموع				
2	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	60	12%
		بكالوريوس	14	%28
		دبلوم عالي	27	%54
		ماجستير	03	%6
		دكتوراه	00	%0
المجموع				
3	المسمى الوظيفي	مساعد مدير إدارة	01	%2
		مدير الدائرة	01	%2
		رئيس قسم	16	%32
		مشرف وحدة	32	%64
المجموع				
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	00	%0
		5 - أقل من 10	08	%16
		10 - أقل من 15	14	%28
		أكثر من 15	28	%56
المجموع				

2. عرض وتحليل البيانات الموضوعية :

يتضمن هذا الجزء عرض كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، إضافة لتحليل نتائج الدراسة.

واقع تفويض السلطة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتصورات المبحوثين لواقع تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
متوسطة	0.51	3.49	50	واقع تفويض السلطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ درجة ممارسة تفويض السلطة بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.51). ولمعرفة تفاصيل واقع ممارسة تفويض السلطة تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد تفويض السلطة، كما هو موضح من خلال الجداول الآتية:

البعد الأول : التفويض الإداري:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لفقرات بعد التفويض الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
مرتفع	1.165	3.52	تتم إدارة الشركة بالتخطيط الموجه نحو نتائج الأداء.	1
مرتفع	1.093	3.50	لدى إدارة الشركة تصورات مستقبلية بنتائج الأداء المتوقعة.	2
مرتفع	0.978	3.68	نتائج الأداء المتوقعة التي وضعها إدارة الشركة قابلة للقياس.	3
مرتفع	1.069	3.40	تحرص إدارة الشركة على إنجاز نتائج الأداء المتوقعة في الوقت المحدد.	4
مرتفع	0.823	3.66	تعمل إدارة الشركة بأسلوب فرق العمل في تحقيق نتائج الأداء المتوقعة.	5
مرتفع	0.806	3.55	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

أظهر التحليل الإحصائي للعبارات التي مثلت هذا البعد أنّ الوسط الحسابي لها كان (3.55)، وأنّ الانحراف المعياري كان (0.806)، وهذا يعني وجود احتمالية كبيرة بتطبيق بعد التفويض الإداري من قِبَل دائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/ سرت كون المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكثر من (3)، وأنّ الفقرة (3) والتي نصّت على " نتائج الأداء المتوقعة التي وضعها إدارة الدائرة قابلة للقياس " هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت

متوسطها الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.978)، أما الفقرة رقم (4) شكلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على " تحرص إدارة الدائرة على إنجاز نتائج الأداء المتوقعة في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.069).
البعد الثاني: التفويض الوظيفي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

لفقرات بعد التفويض الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ر.م
مرتفع	1.107	3.40	تعتمد إدارة الدائرة على الطرق العلمية في اتخاذ قراراتها.	1
متوسط	0.979	3.02	تقوم إدارة الدائرة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية.	2
متوسط	0.829	3.08	تقوم إدارة الدائرة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية.	3
متوسط	0.990	2.86	تفويض إدارة الدائرة لصلاحية اتخاذ القرارات ساهم في معالجة شكاوى المستفيدين من خدماتها بالسرعة اللازمة.	4
متوسط	0.909	3.10	تتيح إدارة الدائرة للمستفيدين من خدماتها فرصة المشاركة في تقديم الاقتراحات لمشروعات التنمية المحلية .	5
متوسط	0.745	3.09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من الجدول (6) أنّ أفراد العينة محايدون تجاه أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض الوظيفي، والذي تبين من خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (3.09) بانحراف معياري (0.745) وبدرجة موافقة منخفضة على ذلك. أمّا على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (3.40) لـ " تعتمد إدارة الدائرة على الطرق العلمية في اتخاذ قراراتها" حيث كان الانحراف المعياري لها (1.107) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته فقرة " تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية" بلغت (3.02) وانحراف معياري (0.979).

البعد الثالث: التفويض الفني :

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

لفقرات بعد التفويض الفني

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ر.م
مرتفع	1.029	3.96	لدى إدارة الدائرة دليل وصف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والاختصاصات.	1
مرتفع	1.054	3.48	تتم إدارة الدائرة بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية.	2
مرتفع	0.965	3.74	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في كفاءة الأداء.	3
مرتفع	0.982	3.66	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في إنجاز الأداء في الوقت المحدد.	4
مرتفع	0.926	3.86	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في تقديم مبادرات تطوير الأداء.	5
مرتفع	0.789	3.74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يبين الجدول رقم (7) أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض الفني. والذي تبين من خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (3.74) بانحراف معياري (0.789) وبدرجة موافقة مرتفعة على ذلك. أمّا على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (1) والتي نصّت على " لدى إدارة الدائرة دليل وصف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والاختصاصات." هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (1.029)، أمّا الفقرة رقم (2) فشكّلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على " تتم إدارة الدائرة بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية." بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.054).

البعد الرابع: التفويض المالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

لقرات بعد التفويض المالي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
مرتفع	0.700	4.00	لدى إدارة الدائرة لائحة للإجراءات المالية معتمدة تحدد مستويات التفويض المالي.	1
مرتفع	0.881	3.40	لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لمشروعات التنمية المحلية طويلة الأجل.	2
مرتفع	0.904	3.28	لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لتسيير عجلة العمل قصيرة الأجل.	3
مرتفع	0.994	3.46	تفوض إدارة الدائرة صلاحية شراء مستلزمات تسيير العمل إلى لجنة مختصة تشكل حسب اللائحة المالية المعتمدة لديها.	4
مرتفع	0.809	3.72	تعتمد إدارة الدائرة نظام العهد المالية للإدارات لمقابلة احتياجات تسيير أعمالها.	5
مرتفع	0.610	3.57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يبين الجدول رقم (8) أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض المالي. وأظهر التحليل الإحصائي للعبارة التي مثّلت هذا البعد أنّ الوسط الحسابي لها كان (3.57)، وأنّ الانحراف المعياري كان (0.610) وهذا يعني وجود احتمالية كبيرة بتطبيق بعد التفويض المالي من قبل دائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/سرت كون المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكثر من (3)، وأنّ الفقرة (1) والتي نصّت على "لدى إدارة الدائرة لائحة للإجراءات المالية معتمدة تحدد مستويات التفويض المالي." هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت متوسطها الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.700)، أما الفقرة رقم (3) فشكّلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على "لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لتسيير عجلة العمل قصيرة الأجل"، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.904).

الأداء المؤسسي:

يتضح من الجدول (9) أدناه أنّ استجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء المؤسسي

بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث أوضحت نتائج هذا المحور وسطاً حسابياً عام بلغ (3.23) بانحراف معياري عام (0.728)، وبدرجة موافقة منخفضة على ذلك. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (3.60) لفقرة (6) والتي تنصّ على "تتم إدارة الدائرة بالتدريب والتطوير الوظيفي للعاملين" حيث كان الانحراف المعياري لها (1.195) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (4) والتي نصّت على "تستخدم إدارة الدائرة منهجية القياس المقارن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي" بلغت (2.84)، وبانحراف معياري (0.997). وأنّ هذا يبيّن أنّ مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين
لفقرات محور الأداء المؤسسي

ر.م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم إدارة الدائرة بأداء أعمالها اعتماداً على نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.30	1.035	متوسطة
2	تتم إدارة الدائرة باستخدام التقنية الحديثة في أداء أعمالها.	3.26	1.026	متوسطة
3	تستخدم إدارة الدائرة منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي.	3.14	0.857	متوسطة
4	تستخدم إدارة الدائرة منهجية القياس المقارن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي.	2.84	0.997	متوسطة
5	تحرص إدارة الدائرة على تقييم الأداء وفقاً لمعايير مخططة.	3.24	1.153	متوسطة
6	تتم إدارة الدائرة بالتدريب والتطوير الوظيفي للعاملين.	3.60	1.195	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.23	0.728	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

وبشكل عام يمكن القول إنّ أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغيّر تفويض السلطة هو بُعد التفويض الفني إذا حصل على وسط حسابي قدره (3.74)، بانحراف معياري (0.789)، في حين نال بُعد التفويض الوظيفي أدنى وسط حسابي، والذي بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.745)، وبهذا يتحقق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على مستوى تفويض السلطة في المؤسسة المبحوثة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي بالشركة العامة للكهرباء بمدينة سرت.

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.002	10.821	0.184	0.429	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية تفويض السلطة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (10) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.429)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية وأنّ القيمة الاحتمالية (sig= 0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.184)؛ أي أنّ عناصر تفويض السلطة تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (18.4%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فنفسرها متغيّرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.821)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.035	4.698	0.089	0.299	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض الإداري والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (11) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.299)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية وأنّ القيمة الاحتمالية (0.035) = sig، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.089) أي أنّ عناصر التفويض الإداري تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (8.9%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.698)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.000	14.008	0.326	0.475	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي (اتخاذ القرار) والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (12) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.475)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية، وأنّ القيمة الاحتمالية (0.000) = sig، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.326) أي أنّ عناصر التفويض الوظيفي تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (32.6%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.008)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض الوظيفي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.746	0.106	0.002	0.047	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من الجدول (13) أنّ نتائج معامل الارتباط تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين التفويض الفني والأداء المؤسسي والذي يبلغ (0.047)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.002) أي أنّ عناصر التفويض الفني تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (0.2%) في هذا النموذج، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، وذلك بمستوى معنوية (0.746)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.008)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه لا توجد علاقة تأثير بين التفويض الفني والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس رفض هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.003	9.859	0.170	0.413	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض المالي والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (14) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.413)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية، وأنّ

القيمة الاحتمالية (0.003) $\text{sig} =$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.170) أي أنّ عناصر التفويض المالي تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (17.0%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.859)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05% وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض المالي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

النتائج:

على ضوء ما تناولته هذه الدراسة في إطارها النظري والدراسات السابقة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة وفروعه) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تمّ التوصل للنتائج الآتية:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ اتجاهات الباحثين في المؤسسة المبحوثة نحو مستوى تفويض السلطة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.489) بانحراف معياري (0.515)، إذ كان بعد التفويض الفني الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ حصل على وسط حسابي قدره (3.74)، بانحراف معياري (0.789)، في حين نال بعد التفويض الوظيفي أدنى وسط حسابي والذي بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.745).

2. جاءت النتائج متوسطة لمستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.23)، بانحراف معياري (0.728).

3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد تفويض السلطة مجتمعة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت، وذلك بمستوى معنوية يساوي (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة (0.429).

4. أكثر أبعاد تفويض السلطة ارتباطاً بالأداء المؤسسي هو بُعد التفويض الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.475)، تلاه بُعد التفويض المالي بمعامل ارتباط (0.413)،

ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد التفويض الإداري بمعامل ارتباط (0.299)، في حين أنّ معامل الارتباط لبعد التفويض الفني ضعيف والذي بلغ (0.047).

5. أظهرت النتائج أنّ واقع ممارسة أبعاد تفويض السلطة المتمثلة بـ (التفويض الإداري، التفويض الوظيفي، التفويض المالي) إيجابي ودال إحصائياً، ووجود علاقة تأثير طردية في مستوى الأداء المؤسسي، في حين لا يوجد أثر دال إحصائياً لبُعد التفويض الفني في الأداء المؤسسي.

التوصيات:

1. ضرورة تبني مفهوم تفويض السلطة مدخلاً لتطبيق اللامركزية بوزارة الكهرباء، إذ أنّ ذلك سيحقق للوزارة العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدرتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغييرات، زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدرتها على المنافسة في الأداء.
2. اعتماد الطرق العلمية عند اتخاذ القرارات بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.
3. الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.
4. تقوم الإدارة بتحليل البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.
5. الاهتمام معالجة شكاوى المستفيدين من خدماتها بالسرعة اللازمة.
6. الاهتمام بإشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين في تقديم الاقتراحات لمشروعات التنمية المحلية.
7. إعداد موازنة مالية لمشروعات التنمية المحلية ذات الأجل الطويل.
8. إعداد موازنة مالية لتسيير عجلة العمل قصيرة الأجل.
9. اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات الدائرة.
10. استخدام التقنية الحديثة في أداء جميع عمليات الدائرة.
11. اعتماد استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتقويم الأداء المؤسسي.
12. اعتماد استخدام منهجية القياس المقارن لتقييم وتقويم الأداء المؤسسي.
13. تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي وفقاً لمعايير مخططة.
14. مزيداً من الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي للعاملين.

المصادر والمراجع:

- أبو عون، سماهر إبراهيم، 2011، التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة (غير منشورة)، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين.
- إدريس، الفاضل تيمان، أبو الروس، ثابت، 2022، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 40.
- ايتين الجروشي، 2008، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، مصر، دار النشر للجامعات.
- حامد، عمر، 2009، الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حتاملة، حابس محمد، دراوشة، نجوى عبد الحميد، 2019، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (2).
- زبون، داهود سالم خليف، 2022، أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 3.
- الزعنون، محمد منصور، 2019، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 4، العدد 2.
- سالم عبود الألوسي، مالك، محمد محبوب، 2003، طرق قياس الأداء المؤسسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- شعبان، حمدي، 2008، العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي، القاهرة: مؤسسة الطبجي للتجارة والطباعة والتوزيع.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، حمدونة، عماد محمد، 2019، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 11.
- العبادي، عبد الرحمن سعد العرمان، 2009، أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، كلية الدراسات القانونية العليا، قسم القانون العام، الأردن.
- عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد، 2022، التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 17.
- عبد العزيز حبتور، 2009، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الله، مجتبي عبيد، 2014، تفويض السلطة وأثرها على رفع كفاءة الأداء "دراسة حالة هيئة مياه ولاية الخرطوم في الفترة 2006-2011"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- العضايبة، محمد علي، 1999، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد 19.
- عفاف محمد الباز، 2004، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
- كاهية، نادية، 2006، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- كنعان، أحمد علي، 2009، تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4.
- المحاسنة، إبراهيم، 2003، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

- محمد، توفيق، 2006، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية.
- محمد عبد الفتاح، 2008، متطلبات تقييم الأداء، الإسكندرية، دار الصنع للتجليد.
- مصطفى، أحمد سيد، 2005، طرق قياس وتقييم الأداء، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- معيتيق، مصطفى محمد، عبد الدائم، عمر سالم، القزيري، حواء إبراهيم، 2021، تفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة مصراتة، المجلد 7، العدد 18.
- منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية، 2021، خطة التحول نحو اللامركزية، مخرجات ملتقى تعزيز الحكم المحلي من خلال التقاسم الحقيقي للسلطة:
<https://ar.libyanefpd.org/decentralization-plan->
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، 2006، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الوهبي، محمد بن حمود، السدراني، عبد الله بن حسن، الحموري، محمد عدنان (2020)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 27.
- الياسري، أكرم، (2007)، اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها، العوامل المؤثرة في تطبيقها، بحث منشور على الإنترنت:
- <https://annabaa.org/nbanews/62/211.htm>
- (Leonard Dwhite, 2003. p.44) “Decentralization” in Encyclopedia of the social sciences, U.S.A, vol, 5.
- (Henry Maddik,1993, p.23.) “Democracy, Decentralization & Development” Londn.
- Simons,R.(2000).Performance Measurement and Control Systems for 35.Implementing strategy New Jersey: Prentice Publishing Co
- Buckman,R. (2004).Building Knowledge in Organization Performance. McGraw- Hill, Boston Publishing Co.