



مجلة القلزم العلمية



ISSN: 1858-9766

علمية دولية محكمة ربع سنوية - تصدر بالشراكة مع كلية المنهل للعلوم - السودان

في هذا العدد:

■ **أثر سياسة الإنفاق العام على معدلات التضخم في السودان خلال الفترة (1992-2021م)**

أ. إدريس طه إدريس الحاج محمد
أ.د. حسن بشير محمد نور

■ **الحج وأثره على الأوضاع الداخلية في الحجاز**

د. محمد عبد الكريم محمد الكيدري

■ **أسس تجديد النحو التعليمي عند شوقي ضيف والمجامع اللغوية العربية**

أ. مشلب محمد الشين
د. صلاح رمضان عبد الله عبد البين

■ **الموقف العثماني من الأطماع الأوروبية في الحجاز (1900 - 1920م)**

أ. عبد العزيز بن حماد الحماد

■ **An overview of the assessment of earthquake events in Sudan**

Dafalla Wadi
Randa Ali
Mohammed Abdallsamed
Ibrahim Malik
Abdelmottaleb Aldoud

■ **Studying some Physical Properties of Water by using Magnetic Resonance**

Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal
Dr.Ali Salih Ali Salih
A.Marwa Abdelrhem Eldow Noraldeen



العدد التاسع والثلاثون - صفر/ربيع الأول 1446 - سبتمبر 2024م

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية - السودان
مجلة القلزم العلمية

Al Qulzum Scientific Journal

الخرطوم: مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2024
تصدر عن دار آريشيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي الخرطوم - السودان

ردمك: 1858-9766

الهيئة العلمية والإستشارية

- أ.د. يوسف فضل حسن (السودان)
- أ.د. علي عثمان محمد صالح (السودان)
- أ.د. عبد العزيز بن راشد السنيدي (المملكة العربية السعودية)
- أ.د. أبوبكر حسن محمد باشا (السودان)
- أ.د. محجوب محمد آدم (السودان)
- أ.د. سيف الإسلام بدوي (السودان)
- أ.د. صبري فارس كماش الهيتي (السودان)
- أ.د. محمد البشير عبد الهادي (السودان)
- د. علي صالح كرار (السودان)
- د. سامي شرف محمد غالب (اليمن)
- د. محمد عبد الرحمن محمد عريف (جمهورية مصر العربية)

هيئة التحرير

- رئيس هيئة التحرير**
أ. د. حاتم الصديق محمد أحمد
- رئيس التحرير**
د. عوض أحمد حسين شبا
- نائب رئيس التحرير**
د. سلمى عثمان سيد أحمد
- سكرتير التحرير**
أ. عثمان يحيى
- التدقيق اللغوي**
أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر (السودان)
- الإشراف الإلكتروني**
د. بهية فهد الشريف (المملكة العربية السعودية)
- التصميم والإخراج الفني**
خالد عثمان أحمد

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة
تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي
هاتف: +249121566207 - +249910785855
بريد إلكتروني: rsbcrc@gmail.com
السودان - الخرطوم - السوق العربي
عمارة جي تاون - الطابق الثالث



موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (الْقَلَزَم) للدراسات العلمية مجلة علمية مُحَكَّمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر - السودان، بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم - السودان. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات العلمية والمواضيع ذات الصلة بدول حوض البحر الأحمر.

موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة، وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
 2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشار إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين .
 3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
 4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
 5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
 6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة، وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
 7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافيّاً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات، مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
 8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
 9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف، البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد:

القارئ الكريم،،،

السلام عليك ورحمة الله وبركاته.. نطل على حضراتكم من نافذة جديدة من نوافذ النشر العلمي وهي مجلة القلزم العلمية، ونحن في غاية السعادة والمجلة تصل عددها التاسع والثلاثون بفضل الله تعالى ومنته.

القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم وهي إحدى الأكاديميات السودانية الفنية التي وضعت بصمات مميزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو التاسع والثلاثون في إطار هذه الشراكة العلمية التي تأتي في إطار استراتيجية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر في تفعيل الحراك العلمي والبحث داخل السودان وخارجه.

القارئ الكريم:

هذا العدد يشتمل على عدد من البحوث والدراسات المهمة ذات البعد النظري والتطبيقي ولضمان نجاح واستمرارية هذه المجلة بإذن الله تعالى نأمل أن يرفدنا الباحثون بمزيد من اسهاماتهم العلمية المميزة مع خالص الشكر والتقدير للجميع..

أسرة التحرير

المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	أثر سياسة الإنفاق العام على معدلات التضخم في السودان خلال الفترة (1992-2021م) أ. إدريس طه إدريس الحاج محمد أ.د. حسن بشير محمد نور
35	الحج وأثره على الأوضاع الداخلية في الحجاز د. محمد عبد الكريم محمد الكنيدري
77	أزمة المثال عند الأصوليين د. علي محمد علي الصادق
95	الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الأداء المؤسسي (دراسة على عينة من شركات التعدين إقليم النيل الأزرق - السودان خلال العام 2024م) أ. هادية خالد القاضي حمراوي د. التجاني الفزالي عبد الخير محمد
117	أسس تجديد النحو التعليمي عند شوقي ضيف والمجامع اللغوية العربية أ. مشلب محمد الشين د. صلاح رمضان عبد الله عبد البين
139	الموقف العثماني من الأطماع الأوروبية في الحجاز (1900 - 1920م) أ. عبد العزيز بن حماد الحماد

181	القياس بين البصريين والكوفيين (دراسة تطبيقية في بعض القراءات القرآنية) أ. حليلة محمد علي عثمان د. صلاح رمضان عبد الله عبد البين
223	التدافع اللغوي في عصر العولمة (اللغة العربية نموذجاً) أ. إكرام عبد الرازق إبراهيم العيسابي د. هناء محمد أبوزينب محمد
237	An overview of the assessment of earthquake events in Sudan Dafalla Wadi Randa Ali Mohammed Abdallsamed Ibrahim Malik Abdelmottaleb Aldoud
275	Studying some Physical Properties of Water by using Magnetic Resonance Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal Dr.Ali Salih Ali Salih A.Marwa Abdelrhem Eldow Noraldeem

الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الأداء المؤسسي

(دراسة على عينة من شركات التعدين
إقليم النيل الأزرق - السودان خلال العام 2024)

كلية الدراسات العليا - جامعة النيل الأزرق

أ. هادية خالد القاضي حمراوي

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والاجتماعية
جامعة النيل الأزرق

د. التجاني الفزالي عبد الخير محمد

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي تطبيق وممارسة الإدارة بالاستثناء في قطاع شركات التعدين السودانية، والوقوف علي أثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة من العاملين والموظفين بشركات التعدين إقليم النيل الأزرق. وقد بلغت العينة الخاصة للتحليل (60) مفردة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخضعت بياناتها للتحليل الإحصائي ضمن البرنامجين SPSS، Amosv.25، وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة موجبة لتطبيق نظام الإدارة بالاستثناء علي الأداء المؤسسي، كما أيضاً علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والأداء المؤسسي، وبناءً عليه أوصت الدراسة الاهتمام والالتزام بتهيئة بيئة العمل وخلق المناخ المناسب والملائم للعاملين وتشجيع روح التعاون في العمل وتعزيز دور الأداء المؤسسي مما ينعكس علي تحسين أداء العاملين وتشجيعهم نحو الابتكار والأبداع.

الكلمات المفتاحية: تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقويمه، الربحية والإنتاجية.

Management by exception and its impact on institutional performance

(Study sample of mining companies in the Blue Nile Region - Sudan during the year 2024)

■ A.Hadia Khalid Al-Qadi Hamrawi

■ Dr. Eltgani Elghazaly Abdel-Khair Mohammed

Abstract:

This study aims to identify the extent of application and practice of management by exception in the Sudanese mining companies sector, and to determine the impact of its application on the efficiency and effectiveness of institutional performance. The study used the descriptive analytical method, and the target study sample consisted of workers and employees in mining companies in the Blue Nile region. The sample for analysis reached (60) individuals. The questionnaire was used as a data collection tool, and its data were subjected to statistical analysis within the programs Amosv.25, SPSS, and structural equation modeling analysis. The results showed that there is a positive relationship between the application of the management by exception system on institutional performance, as well as a correlation between the dimensions of management by exception and institutional performance. Accordingly, the study recommended attention and commitment to preparing the work environment, creating an appropriate and appropriate climate for employees, encouraging the spirit of cooperation at work, and enhancing the role of institutional performance, which is reflected in To improve the performance of employees and encourage them towards innovation and creativity.

Keywords: defining powers and responsibilities, delegating authority, effective communication, performance evaluation and evaluation, profitability and productivity.

المقدمة:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات والأعمال بشكل عام، كما يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية، ذلك لأن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساساً على رفع الكفاءة للأداء كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لأي بلد، كما يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً للمنظمات بشكل عام ويكاد يكون الموضوع الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية (الشريف، 2018، ص85).

وفي ذات السياق تصادف منظمات الأعمال العديد من المشاكل غير المخططة او المبرمجة عند تطبيقها وظائف العملية الإدارية أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية وترفع إلي إدارتها العليا من أحدي الوحدات التنظيمية فيها لإتخاذ قرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجتها للرجوع اليه مستقبلاً في الحالات المطابقة. أما الأمور العادية المخطط لها والمبرمجة مسبقاً فيترك الأمر في تسييرها للوحدات التنظيمية المعنية أي أن الإدارة العليا تتدخل بشكل استثنائي في أمور استثنائية.

وفي النظم الرقابية الحديثة يركز المدراء علي مبدأ الاستثناء وذلك بسبب ضخامة حجم المعلومات وسرعة تدفقها، وعند عرض المعلومات الاستثنائية علي المدير فإن اهتمامه يتجه نحو الأمور التي تحتاج لعلاج فوري.(عمار،2016م،ص10).

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التعدين العاملة في السودان تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه الشركات، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة علي المورد بكل أنواعها الأمر الذي يحتم علي إدارة هذه الشركات انتهاج أسلوب إداري متقدم حتي تستطيع هذه الشركات التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية، الاقتصادية، التنافسية، التكنولوجية، المعلوماتية، السياسية، التشريعية، القانونية، الاجتماعية والثقافية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً في الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدي تأثير الإدارة بالإستثناء علي الأداء المؤسسي علي العاملين بشركات التعدين إقليم النيل الأزرق؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلي أي مدي تؤثر الإدارة بالاستثناء علي الأداء المؤسسي؟
2. ماهي طبيعة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والأداء المؤسسي؟
3. ما مدي تأثير الأداء المؤسسي علي الإدارة بالاستثناء؟

أهداف الدراسة:

1. اختبار العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والأداء المؤسسي.
2. التعرف على العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والأداء المؤسسي.
3. دراسة العلاقة بين الأداء المؤسسي والإدارة بالاستثناء.

الأهمية العلمية للدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسعى إلى التعرف على دور الإدارة بالاستثناء على الأداء المؤسسي بشركات التعدين وإمكانية الاستفادة من التميز في الأداء بصورة تساعد علي تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل تحقيق أهدافها ومن ثم إرساء الأسس العلمية التي تحقق هذه الأهداف.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مساهمة عملية تقود نحو منظمة متطورة قادرة علي الاستدامة والتأقلم ومواجهة التغيرات في البيئة العملية، ومساعدة متخذي القرار بالإدارات العليا لشركات التعدين في تزويدهم وإحاطتهم بأهمية تأثير الإدارة بالاستثناء على التميز المؤسسي في الأداء، إذ لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار، والاهتمام الجزئي بالعمل، بل من خلال تبني فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة. وتسخير كافة الموارد المتاحة من أجل ترقية أدائهم، وتحقيق التميز البحثي والإداري في ضوء مجتمع المعرفة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية قطاع التعدين ودوره المتنامي في الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرار بالإدارات العليا في شركات التعدين لتبني توجهات إدارية حديثة وذلك عن طريق استخدام منهج الإدارة بالاستثناء التي تعد أحدث صيحة في علم الإدارة الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة في عالم الأعمال اليوم.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الإدارة بالاستثناء:

تصادف منظمات الأعمال العديد من المشاكل غير المخططة او المبرمجة عند تطبيقها وظائف العملية الإدارية أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية وترفع إلي إدارتها العليا من أحدي الوحدات التنظيمية فيها لإتخاذ قرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجتها للرجوع اليه مستقبلاً في الحالات المطابقة. أما الأمور العادية المخطط لها والمبرمجة مسبقاً فيترك الأمر في تسييرها للوحدات التنظيمية المعنية أي أن الإدارة العليا تتدخل بشكل استثنائي في أمور استثنائية.

وفي النظم الرقابية الحديثة يركز المدراء علي مبدأ الاستثناء وذلك بسبب ضخامة حجم المعلومات وسرعة تدفقها، وعند عرض المعلومات الاستثنائية علي المدير فإن اهتمامه يتجه نحو الأمور التي تحتاج لعلاج فوري. (عمار، 2016، ص10).

ويمكن القول بأن الإدارة بالاستثناء هي أسلوب يمكن المديرين من التركيز علي الانحرافات في النتائج التي تتطابق مع المعايير، ويطلق عليها أحياناً الرقابة بالاستثناء. (علاقي، 2000، ص569).

لقد أصبح مفهوم الإدارة بالاستثناء يحمل معان كثيرة ومتعددة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم ويرى Avoilo, Sivas ubramaniam 2003م بأن الإدارة بالاستثناء لها جانبان: الجانب الإيجابي الذي يمثل تدخل القائد أو المدير في العمليات قبل حدوث الانحراف، والجانب السلبي هو عدم تدخل المدير الا بعد حدوث الانحرافات، والإدارة بالاستثناء هي احدي أدوات الرقابة الذاتية في منظمات الأعمال العصرية، وتدعم عملية تمكين العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك عملية تفويض السلطة واهتمام المديرين بالقرارات الاستراتيجية والتي تحتاج إلي مجهود عقلي وفني، وتفويض السلطة للعاملين من القرارات التكتيكية والتنفيذية. (محمد، 2012، ص10).

وأشار الهواري، 2002م إلى أن الإدارة بالاستثناء هي أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس الا اذا لم يستطع المرؤوسون استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.

وأشار أحمد كوردي، إلي وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء والتركيز الاستراتيجي وهنا يتم التركيز علي إصلاح القصور في الأنظمة والأنشطة التشغيلية والتنفيذية كإحدى مهام الإدارة التركزية من خلال التعرف علي الانحرافات المعيارية عند قياس مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف والتركيز علي إصلاح الخلل والفرق في القياس كأحد المهام الرئيسية للقائمين علي الإدارة التركزية، ومن ثم فإن النتائج المحققة بالفعل واعتمادها وتكرارها بفاعلية في العديد من الدورات التشغيلية ستكون من اختصاص الإدارة التشغيلية والعاملين كنوع من تفويض السلطة والمشاركة في القرار، وهنا يجب تركيز القادة والجهات العليا علي الفرق في النتائج لوضع القرارات الاستراتيجية لها حتي لا يتكرر الخلل مرة أخرى. (محمد، 2012، ص17).

أبعاد الإدارة بالاستثناء:

1. تحديد السلطات والمسؤوليات:

تعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم ووجود السلطة أمر ضروري حتي يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته. فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في

إصدار الأوامر، والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودية في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت الوظيفة على السلم الإداري انخفضت السلطة. (عمار، 2016م، ص 17).

2. تفويض السلطة:

هو إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستوى الإداري الأدنى في التنظيم، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، أو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام. (محمد، 2012م، ص 31).

3. الإتصال الفعال: الاتصال عبارة عن عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. (عمار، 2016م، ص 20).

4. تقييم الأداء وتقويمه:

يقصد بتقييم الأداء عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً. أما تقويم الأداء هي عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها. (عمار، 2016م، ص 23).

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي Institutional performance:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To per for) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ولقد عرف (A. Kherakhem) الأداء على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة (بلل، 2015، ص 114). كما يستطيع المرء العامل في أي وظيفة يشاركه فيها آخرون إدراك مفهوم المؤسسة التي يعمل من خلالها، كما يمكن للمستفيد من خدمات أي مؤسسة إدراك وظيفتها وأهدافها، ويرتبط وضوح المفهوم بالدور المناط بالمؤسسة وطبيعة عملها، ويمكن تعريف المؤسسة بأنها «نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة متداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية» (الدجني، 2011، ص 136).

وكشفت الدراسات أن الأداء المؤسسي يدرك من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها على ضوء الجودة، الفرص، العمليات، الابتكار، العاملين، الرضا الوظيفي، رضا العملاء، المبيعات، الربحية، وفق رؤية ورسالة المنظمة، وأشارت الدراسات أن الأداء المؤسسي يقاس بواسطة مؤشرين: مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، المؤشرات المالية كالحصصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار، والعائد على الأسهم. في

حين أن المؤشرات غير المالية تضم الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، تحسين العمليات، الأداء الابداعي، الأداء التشغيلي بجانب السلوك الموقفي كالالتزام، رضا العملاء، الرضا الوظيفي والمحافظة على العاملين، والاهتمام بأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (Kanji, and) Gakobo, 2017, p.309

أبعاد الأداء المؤسسي:

1. الربحية: Profitability

طبقاً للنظرية الاقتصادية فإن الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال هو تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي يعتبر معدل الربحية في المؤسسة من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها قياس الأداء في المؤسسة. ويعتبر مؤشر الربحية من أبرز مؤشرات الأداء لمؤسسات الأعمال نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لمنشأة الأعمال المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. ويعرف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين والتكلفة الكلية لهذا الحجم، غير أن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوباً إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المؤسسة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، ويسمى هذا المؤشر «بمعدل الربحية» أو اختصاراً (الربحية) (العيد، 2017، ص 101).

2. الإنتاجية: Productivity

إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل، ولبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالنسبة للبعض فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن، وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها تعني: المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة. وقد تم تعريف الإنتاجية: بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه. كما تعرف أيضاً بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء كانت القوى العاملة أم الماكائن أم المعدات أو المواد الأولية (صبيح، 2014، ص 33).

الدراسات السابقة:

1. دارسة محمود ابراهيم، (2017م): بعنوان: ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)، تهدف الدراسة

التعرف إلي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن مدي الاختلاف بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية باختلاف كل متغير (النوع الاجتماعي للمدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير كمدیر، والمنطقة التعليمية)، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانيتين طبقتهما علي (245) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، أهمها: أن كلاً من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدقة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (98%) بين متوسطات تقديرات العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

2. دراسة حابس، وآخرون، (2019م): بعنوان: الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهه نظر القادة الأكاديميين، هدفت هذه الدراسة التعرف إلي مستوي الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائد أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر متغيرات: (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الانسانية، بضرورة دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الابداع الأدائي لديهم، وتعزيز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول علي جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

3. دراسة جملة النومي، (2021م): بعنوان: الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء ابعاد القيادة الريادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، هدفت الدراسة الي الكشف عن العلاقة بين ابعاد الادارة بالاستثناء، (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، وابعاد القيادة الريادية، (الرؤية الاستراتيجية، الابداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية). لدي رؤساء الاقسام الأكاديمية وذلك من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات، (الرتبة الأكاديمية، الجنس)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم، (932) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار، (278) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة عينة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية عند مستوي (0,01) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية وأبعادها. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: تأطير مفهومي الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية كمفاهيم حديثة في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل علي نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع. وأوصت الدراسة بالعمل علي زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الادارية التي تعمل علي تطوير الجوانب الشخصية والريادية للقيادات ورؤساء الأقسام بالجامعة، لما لها من الآثار الكبيرة علي تدعيم مكانة جامعة تبوك وتحقيق الريادة والميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى.

4. دراسة إيمان حمدي، (2021م): بعنوان: متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFGM). في الجامعات المصرية علي ضوء مستحدثات العصر الرقمي، يعتبر التميز في الجامعات هو المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسسية مدعومة برؤية ورسالة شاملة تتحقق باستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعد نموذج المؤسسة الأوربية (EFGM)). من أهم النماذج المفسرة للتميز المؤسسي التي يمكن تطبيقها علي مؤسسات التعليم العالي، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم وجودة أداء المنظمة، وتقييم الوضع المهني للعاملين. وقد هدفت البحث إلي السعي للوقوف علي واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFGM). ومستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية. واعتمد البحث علي المنهج الوصفي نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع، استناداً إلي الدراسات والأبحاث توصل اليه البحث إلي وجود مجموعة من المعوقات الي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFGM). في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات، وفي نهاية البحث تم وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFGM)، في الجامعات المصرية.

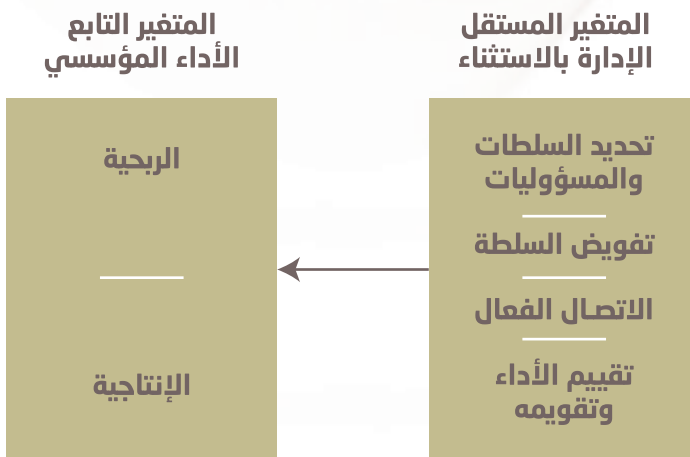
تعقيباً علي الدراسات السابقة يلاحظ أنه تم إجراؤها في العديد من القطاعات كالجامعات الخاصة والعامة مثل دراسة إيمان حمدي (2021)، ودراسة جملة النومي (2021)، ودراسة حابس وأخرون (2019)، وبعضها أجريت علي الأكاديميات والمدارس الثانوية كدراسة محمود ابراهيم (2017)، وتشابه الدراسة الحالية مع دراسة جملة النومي (2021)، ودراسة محمود ابراهيم (2017)، في تناولها لموضوع الإدارة بالاستثناء. كما تنوعت الدراسات في استخدام مناهج البحث والتحليل فدراسة جملة النومي (2021)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتشابه الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في انها استخدمت متغيرين. تابع ومستقل،

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة في انها اتخذت المنهج الوصفي التحليلي ضمن البرنامجين Amosv.25,Spss، وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية.

نموذج وفرضيات الدراسة:

استناداً على الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج، حيث يوضح الشكل رقم(1) نموذج الدراسة وفيه تظهر مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، من خلال مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم(1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان،(2024م).

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالاستثناء والأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة إيجابية بين الأداء المؤسسي والإدارة بالاستثناء.
3. توجد علاقة تأثيرية بين الأداء المؤسسي والإدارة بالاستثناء.

منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي من خلال استخدام ادوات الإحصاء الوصفي التحليلي وقد اعتمدت علي نوعين من البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات علي النحو التالي: أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق،

ولا أوافق بشدة، حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك علي النحو التالي: الرقم(1) يقابل أوافق بشدة، الرقم(2) أوافق، الرقم(3) محايد، والرقم(4) لا أوافق، والرقم(5) لا أوافق بشدة، وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع.

تحليل بيانات:

معدل إستجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من العاملين بشركات التعدين إقليم النيل الأزرق حيث تم توزيع(60) إستبانة، تمكن الباحثان من الحصول على(60) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (100%) ولم تسترد(0) إستبانات بنسبة(0%) من ثم تم عمل تنظيف للبيانات للتخلص من البيانات المفقودة.

تحليل البيانات الاساسية:

احتوت البيانات الاساسية علي عدد من العناصر هي: النوع: العمر: الحالة الاجتماعية: المهني الوظيفي: المؤهل العلمي: سنين الخبرة حيث نجد الاتي:

		Frequency	Percent
النوع	ذكر	42	70.0
	انثي	18	30.0
	Total	60	100.0
العمر	اقل من 30	3	5.0
	30-40 سنة	25	41.7
	40-50	23	38.3
	50-60	7	11.7
	60 فأكثر	2	3.3
	Total	60	100.0
ح. اجتماعية	متزوج	27	45.0
	غير متزوج	24	40.0
	مطلق	6	10.0
	ارمل	3	5.0
	Total	60	100.0

م. علمي	ثانوي	3	5.0
	جامعي	38	63.3
	فوق جامعي	19	31.7
	Total	60	100.0
م. وظيفي	مدير عام	3	5.0
	مدير ادارة	18	30.0
	رئيس قسم	19	31.7
	مراقب	8	13.3
	مشرف	4	6.7
	اداري	8	13.3
	Total	60	100.0
س. خبرة	اقل من 5 سنة	18	30.0
	5-10 سنة	31	51.7
	10-15	9	15.0
	15 سنة فاكثر	2	3.3
	Total	60	100.0

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ابعاد هي (الاتصال الفعال, تحديد السلطات والمسؤوليات, تفويض السلطة, تقييم الأداء وتقويمه, الربحية والإنتاجية) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة حيث احتوت الاستبانة على (23 عبارة) تم حذف العبارات التي يقل فيها 0.7, (James Gaskin 2014). ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة المكون من (23 عبارة) .

الجدول (2) التحليل العملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة: 60)

تقييم الأداء وتقويته	تفويض السلطة	تحديد السلطات والمسؤوليات	الربحية	الإنتاجية	الاتصال الفعال	
		0.841				تتناسب المسؤوليات مع مقدار السلطة الممنوحة لكل موظف.
		0.757				يملك الموظفون الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم.
		0.837				يوجد وصف وظيفي ودليل تنظيمي للموظفين بالشركة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها
		0.803				يتوفر لدى الموظفين الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات حول ما يجب عمله بالشركة.
		0.700				تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري.
		0.858				يقوي تفويض السلطة العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال زرع الثقة.
		0.724				يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الموظفين عن طريق التفويض.
		0.829				يعزز التفويض اللامركزية في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال بسرعة.
		0.773				توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين.
		0.857				تساهم آليات ووسائل الاتصال الموجودة في إنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
		0.838				تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها.

الإتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.	0.826					
تتوفر وسائل لعمل تغذية راجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة.	0.840					
تتعدد وسائل تقييم نتائج أداء العاملين داخل الشركة.						0.783
يشارك العاملين في وضع معايير تقييم نتائج الأداء.						0.868
تتم المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة حول أداء المهام بشكل مستمر.						0.962
تستعمل الإدارة نتائج تقييم الأداء وتقويمه في إتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.						0.934
يتم إعلان العاملين بشكل منتظم بتقييم نتائج أدائهم السنوي في الشركة.						0.841
الهدف الرئيسي لشركات التعدين هو تحقيق أقصى ربح ممكن.					0.865	
مؤشر الربحية يرتبط مباشرة بنجاح أو فشل شركات التعدين في تحقيق الأهداف.				0.920		
معدل الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها قياس أداء الشركة.				0.920		
تساعد نظم الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي بالشركة.				0.797		
التحفيز المادي والمعنوي أدى الي زيادة الإنتاجية.				0.814		

يساهم برنامج التدريب بشركات التعدين في تحسين المنتج والخدمات.	0.915				
نظام الكفاءة في أداء العمل ساعد العاملين علي زيادة الإنتاج والإنتاجية بالشركة.	0.921				

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009)، سيتم احتساب (CR) الموثوقية المركبة ايضاً وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج الاختبار بعد التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي.

الجدول (3) تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الإتصال الفعال	0.889	0.927	0.915	0.684
الإنتاجية	0.687	0.762	0.860	0.755
الربحية	0.938	1.056	0.947	0.783
تحديد السلطات والمسؤوليات	0.829	0.864	0.884	0.657
تفويض السلطة	0.793	0.846	0.861	0.609
تقييم الأداء وتقويمه	0.930	0.974	0.945	0.774

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

تقييم الأداء وتقويمه	تفويض السلطة	تحديد السلطات والمسؤوليات	الربحية	الإنتاجية	الإتصال الفعال
الإتصال الفعال					1.000
الإنتاجية				1.000	0.397
الربحية			1.000	0.893	0.408
تحديد السلطات والمسؤوليات		1.000	0.420	0.498	0.507
تفويض السلطة	1.000	0.507	0.287	0.332	0.632
تقييم الأداء وتقويمه	0.552	0.511	0.465	0.415	0.805

المصدر :اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

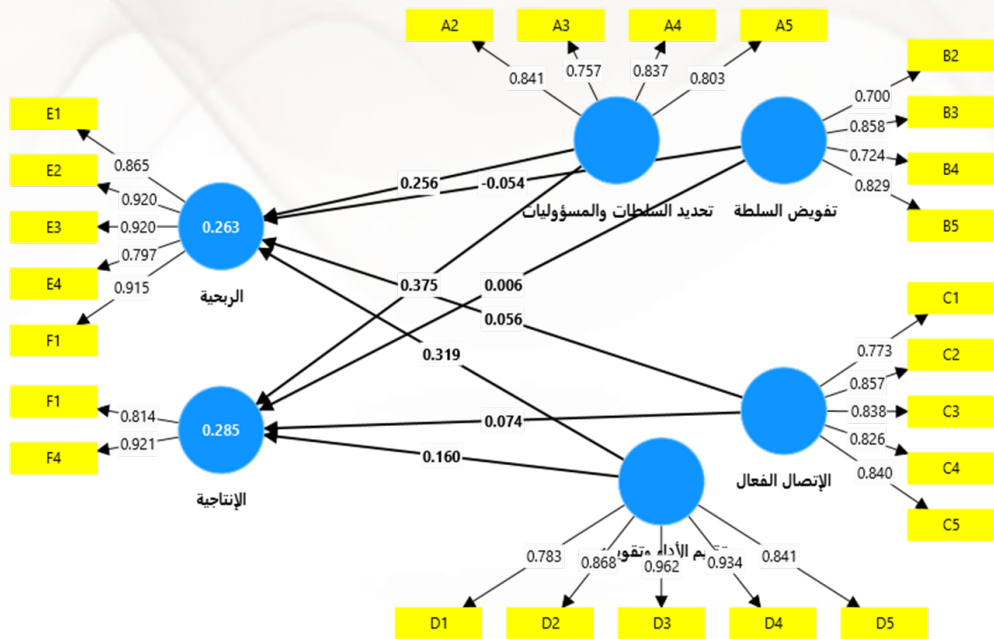
- من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان اعلاه قيمة ارتباط بين الانتاجية والربحية حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون 0.893 حيث تعتبر قيمة ارتباط قوية لأنها اعلي من 0.70.
- واكل قيمة ارتباط بين الربحية وتفويض السلطة حيث بلغت 0.287 وهي تعتبر قيمة ارتباط منخفضة لأنها اقل من 0.30.

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling:

وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل

الإنحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

الشكل (3) الفرضية الأولى (هنالك علاقة ايجابية بين الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الأداء المؤسسي).



لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف إلى التعرف إلى الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الأداء المؤسسي كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى الآخر، حيث أن المسار الذي ينتقل من متغير إلى آخر عند مستوي عند مستوي معنوية ($P > 0.05$).

الجدول (5) يبين قيم تحليل المسار بين الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الأداء المؤسسي.

	Original sample (O)	Sam-ple mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statis-tics (O/ST-DEV)	P val-ues
الإتصال الفعال -> الإنتاجية	0.074	0.088	0.250	0.295	0.768
الإتصال الفعال -> الربحية	0.056	0.061	0.265	0.212	0.832
تحديد السلطات والمسؤوليات -> الإنتاجية	0.375	0.382	0.135	2.784	0.005
تحديد السلطات والمسؤوليات -> الربحية	0.256	0.267	0.148	1.729	0.084
تفويض السلطة -> الإنتاجية	0.006	0.066	0.188	0.032	0.975
تفويض السلطة -> الربحية	-0.054	0.015	0.195	0.278	0.781
تقييم الأداء وتقويمه -> الإنتاجية	0.160	0.137	0.232	0.692	0.489
تقييم الأداء وتقويمه -> الربحية	0.319	0.291	0.213	1.499	0.134

الجدول أعلاه يتضح ان:

- تحديد السلطات والمسؤوليات يؤثر ايجابا علي الانتاجية لان قيمة المعنوية كانت اقل من 0.05. تساوي 0.005.
- الاتصال الفعال لا يؤثر علي الانتاجية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.768.
- الاتصال الفعال لا يؤثر علي الربحية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.832.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لا يؤثر علي الربحية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.084.
- تفويض السلطة لا يؤثر علي الانتاجية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.975.
- تفويض السلطة لا يؤثر علي الربحية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.781.
- تقييم الاداء وتقويمه لا يؤثر علي الانتاجية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.489.
- تقييم الاداء وتقويمه لا يؤثر علي الربحية لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.134.

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج بأن هنالك تأثير إيجابي ضعيف بين الإدارة بالإستثناء والأداء المؤسسي، مما يعكس بأن شركات التعدين موضع الدراسة لن تعبر ببرامج الإدارة بالإستثناء إهتمامات كبيرة، ولم تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (محمود، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوي بين الإدارة بالإستثناء ومتطلبات بناء القيادة الريادية، وهذا يمكن أن يعزى لإختلاف مجال التطبيق، حيث أن الأكاديميات والمدارس الثانوية تهتم بصورة أكبر ببرامج الإدارة بالإستثناء بغية تعزيز مزاياها التنافسية، كما إختلفت مع دراسة (جملة النومسي، 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي قوي بين الإدارة بالإستثناء وبناء أبعاد القيادة الريادية في الجامعات والأكاديميات الخاصة والعامة. ويمكن تفسير هذا بأن الجامعات الخاصة والعامة أكثر حرصاً في تحسين جودة الخدمات عن شركات التعدين.

كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة جزئية بين الإدارة بالأستثناء وأبعاد الأداء المؤسسي (الربحية، والإنتاجية)، وهذا مؤشر على إهتمام القيادة بنظام الإدارة بالإستثناء، لا سيما أن تبني منهج الإدارة بالإستثناء يتطلب إلتزام القيادة (Leadership commitment) وإيمانها بذلك من خلال خطة استراتيجية وثقافة تنظيمية تنطوي حول هذه المفاهيم الإدارية الحديثة التي تفضي إلى تطوير القدرات المؤسسية وتعزيز الميزات التنافسية في كل أنشطة المنظمة.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الإدارة بالإستثناء (تحديد السلطة والمسؤوليات، الإتصال الفعال، تفويض السلطة، تقييم الأداء) والأداء المؤسسي. إلا أن هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات والإنتاجية التي تعد واحدة من معايير الأداء المؤسسي، وحسب دراسات الهوثورن Hawthorne study فإن الثقة المتبادلة بين العاملين والقائد فضلاً عن مشاركتهم تعزز من إنتاجية العاملين وعلى الأداء العام للمؤسسة.

التوصيات:

1. الإهتمام بتهيئة بيئة العمل وخلق المناخ المناسب والملائم للحفاظ علي مستوى الأداء المؤسسي للعاملين .
2. ضرورة التأكيد علي ممارسة مبدأ الإدارة بالإستثناء بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام والعمل علي نشر هذا المبدأ علي نطاق واسع.
3. الوقوف علي متطلبات وإحتياجات العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم لضمان سلامة العمل وفق الخطط والبرامج واللوائح الموضوعة.

4. الإهتمام بتقييم الأداء وتقويمه في الشركات السودانية بإقليم النيل الأزرق، والعمل علي تنفيذه بالصورة التي تهيئ لشركات التعدين الظروف للإستفادة من نتائج التقييم بما يحسن من خدماتها الإدارية.
5. العمل علي إستقرار الهيكل التنظيمي لان ذلك يؤدي لإستقرار العمليات الإدارية وإنتظامها وبالتالي جودة الخدمة المقدمة.
6. وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الإنحرافات عن تقييم الأداء، ليكون للتقييم فعاليته.
7. الإهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة في جوانب الإتصال مما يزيد من كفاءة العملية بين المستويات الإدارية المختلفة.
8. ضرورة وأهمية الإطلاع المستمر علي أحدث المتغيرات والتطورات في بيئة شركات التي تضمن له مواكبة أحداث التغيرات.
9. إرشاد وتوجيه المرؤوسين وتشجيع روح التعاون في العمل وتعزيز دور الأداء المؤسسي مما ينعكس علي تحسين أداء العاملين نحو الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف شركاتهم.
10. العمل علي زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية التي تعمل علي تطوير الجوانب الشخصية والريادية للموظفين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- (1) إبراهيم، يحيى، (2001): استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- (2) الرفاعي، أمل عمر بسيم، (2008): معجم مصطلحات إدارة الأعمال، دار شعاع للنشر والتوزيع.
- (3) الزعبي، فايز، وعبيدات، محمد إبراهيم، (1997): أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- (4) ALshammari Far han. (2014). Nursing Leader ship in the Ministry of Health Hospitals of Saudi Arabia. (Unpublis hed Doctoral dissertation), RMTT University, Australia.
- (5) Nyaga Deban Kangi and Joyce Gako, effect of total quality management practices on organization performance of saving and credit co-operatives in kiringag acounty, Kenya, international Academic journal of human resources and business administration vol.2 issue.4, 2017.
- (6) Ghazi, et, relation between total quality management practices and business excellence, international review of management and marketing, 2018.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- (1) النومسي، جملة عبدالله، (2021): الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك العدد 139. كلية التربية والآداب. المملكة العربية السعودية.
- (2) إباد علي الدجنى، (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق. سوريا.

- (3) إيمان زهران، (2021): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFGM) في الجامعات المصرية علي ضوء مستحدثات العصر الرقمي. جامعة سوهاج، كلية التربية. القاهرة.
- (4) بوسام، ابوبكر، (2015): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية علي شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.
- (5) حابس حتاملة، نجوي دراوشة، (2019): الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهه نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، المجلد 46 العدد 2.
- (6) حريم، حسين، (2006): مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (7) خالد، جمال صبيح، (2012): أثر توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعليم وتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- (8) سائد، خليل، (2022): الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد 37، صندوق النقد العربي. الامارات العربية المتحدة
- (9) عمار، أحمد اكرم جمال، (2016): مدي ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها علي الخصائص الريادية، دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- (10) قريشي، العبد، (2017): مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة التنظيمية، دراسة تحليلية للفترة من 2000-2015م، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11.
- (11) محمد، عمر مصطفى، (2012): دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلمانية، متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- (12) محمود، إبراهيم خلف الله، (2017): ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية، (دراسة تطبيقية. مجلة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد 2).
- (13) معالي، عباس الشريف، (2018): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها علي الأداء المؤسسي. الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.



دار آريثيريا للنشر والتوزيع
Arrythria for Publishing and Distribution

ردمك ISSN: 1858-9766